

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

**Hodnocení konkurenceschopnosti vybrané organizace metodou
benchmarkingu**

Bc. Tichá Michaela

Diplomová práce
2014

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

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michaela Tichá**
Osobní číslo: **E12559**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Hodnocení konkurenceschopnosti vybrané organizace metodou benchmarkingu**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování:

Cílem práce je **zhodnocení konkurenceschopnosti vybrané organizace, návrhy na zlepšení.**

Zásady:

- Konkurenceschopnost podniku, metody pro hodnocení.
- Situační analýza, hodnocení podniku vybranými metodami.
- Zhodnocení konkurenceschopnosti, návrhy k optimalizaci.

Rozsah grafických prací:


Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- KOŽENÁ, M. Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku. 1. Vydání, Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007. 176 s. ISBN 978-80-7395-039-2.**
LASHER, W. R. Financial management a practical approach. 6th ed. Mason South-Western, Cengage Learning, 2011. 837 s. ISBN 978-0-538-74358-7.
MEJSTRÍK, M. Socio-economic models and policies to support active citizens Czech Republic and Europe. 1st publ. Prague Matfyzpress, 2008. 237 s. ISBN 978-80-7378-074-6.
NENADÁL, J. Benchmarking (mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování). 1. Vydání. Praha: Management Press, 2011. 265 s. ISBN 978-80-7261-224-8.
SEDLÁČEK, J. Finanční analýza podniku. 1. Vydání. Brno: Computer Press, 2007. 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6.

Vedoucí diplomové práce:


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.


Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum začání diplomové práce:


1. října 2013

Termín odevzdání diplomové práce:

30. dubna 2014


doc. Ing. Renáta Mysková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. října 2013

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci 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 30. 4. 2014

Bc. Tichá Michaela

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí práce paní doc. Ing. Marcele Kožené, Ph.D. za její odbornou pomoc a cenné rady, které mi pomohly při zpracování diplomové práce.

Taktéž bych zde ráda poděkovala slečně Ing. Andree Votavové, Ph.D., která mi poskytla veškeré potřebné údaje pro zpracování diplomové práce.

ANOTACE

Práce je věnována zhodnocení konkurenceschopnosti společnosti Soukromé senior centrum Nechanice s.r.o. pomocí metody benchmarkingu. Benchmarkingovým partnerem je zařízení domov pro seniory, který je součástí Sociálních služeb města Hořic. Práce se zaměřuje na porovnání nefinanční oblasti (marketing, portfolio poskytovaných služeb) i oblasti finanční (lůžkové kapacity, úhrady klientů či personalistika). Na závěr jsou posouzeny i vybrané finanční ukazatele.

KLÍČOVÁ SLOVA

Benchmarking, domov pro seniory, finanční ukazatele, konkurenceschopnost, senior centrum

TITLE

The organization selected by the assessment of competitiveness benchmarking

ANNOTATION

The work is devoted to the evaluation of the competitiveness of the company's Private senior center Nechanice s.r.o. using the method of benchmarking. Benchmarking partners is home for the elderly, which is part of Social Services city Hořice. The work focuses on the comparison of non-financial areas (marketing, portfolio of services) and financial area (bed capacity, the client pays or human resources). At the end are assessed and selected financial indicators.

KEYWORDS

Benchmarking, home for the elderly, financial ratios, competitiveness, senior center

OBSAH

| | |
|--|-----------|
| Úvod..... | 10 |
| 1 KONKURENCESCHOPNOST A KONKURENČNÍ VÝHODY PODNIKU | 12 |
| 1.1 <i>Definice základních pojmů</i> | 12 |
| 1.1.1 Konkurence | 13 |
| 1.1.2 Konkurenceschopnost | 14 |
| 1.2 <i>Konkurenční výhoda</i> | 15 |
| 1.3 <i>Konkurenční strategie</i> | 18 |
| 2 METODY HODNOCENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKU | 19 |
| 2.1 <i>Benchmarking</i> | 19 |
| 2.1.1 Co je a co není benchmarking? | 21 |
| 2.1.2 Překážky a omezení v realizaci benchmarkingu | 23 |
| 2.1.3 Typy benchmarkingu | 24 |
| 2.1.4 Etický kodex benchmarkingu..... | 27 |
| 2.1.5 Benchmarking v České republice..... | 27 |
| 2.1.6 Fáze benchmarkingu | 28 |
| 2.1.6.1. Iniciační fáze benchmarkingu | 28 |
| 2.1.6.2. Další fáze benchmarkingu..... | 29 |
| 2.2 <i>Finanční analýza</i> | 31 |
| 2.2.1 Metody finanční analýzy | 32 |
| 2.2.2 Analýza poměrovými ukazateli..... | 34 |
| 3 PŘEDSTAVENÍ A VÝBĚR ORGANIZACÍ PRO BENCHMARKING..... | 36 |
| 3.1 <i>Představení organizace Soukromé senior centrum Nechanice s.r.o.</i> | 36 |
| 3.2 <i>Výběr a představení benchmarkingového partnera</i> | 40 |
| 4 BENCHMARKING VE SPOLEČNOSTI SOUKROMÉ SENIOR CENTRUM NECHANICE S.R.O. | 43 |
| 4.1 <i>Výběr objektu benchmarkingu</i> | 43 |
| 4.2 <i>Funkcionální benchmarking</i> | 44 |
| 4.2.1 Struktura portfolia poskytovaných služeb..... | 44 |
| 4.2.2 Marketing vybraných organizací | 47 |
| 4.3 <i>Výkonový benchmarking</i> | 49 |
| 4.3.1 Porovnání lůžkových kapacit | 49 |
| 4.3.2 Porovnání úhrad klientů..... | 52 |
| 4.3.3 Počet zaměstnanců a výdaje na zaměstnance | 58 |
| 4.3.4 Vybrané finanční ukazatele | 62 |
| 4.3.4.1. Hospodářský výsledek za účetní období | 62 |
| 4.3.4.2. Ukazatele rentability..... | 63 |
| 4.3.4.3. Ukazatele aktivity | 64 |
| 4.3.4.4. Ukazatele zadluženosti | 66 |
| 5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ | 68 |
| ZÁVĚR..... | 70 |
| POUŽITÁ LITERATURA | 72 |
| SEZNAM PŘÍLOH..... | 75 |

SEZNAM TABULEK

| | |
|--|----|
| Tabulka 1: SWOT analýza Soukromého senior centra Nechanice s.r.o. | 39 |
| Tabulka 2: SWOT analýza Domova pro seniory Hořice | 42 |
| Tabulka 3: Porovnání portfolia poskytovaných služeb jednotlivými zařízeními | 46 |
| Tabulka 4: Lůžková kapacita Senior centra Nechanice | 50 |
| Tabulka 5: Vývoj lůžkové kapacity Senior centra Nechanice | 51 |
| Tabulka 6: Vývoj lůžkové kapacity domova pro seniory Hořice | 52 |
| Tabulka 7: Ceník služeb – Senior centrum Nechanice | 54 |
| Tabulka 8: Úhrada za ubytování – domov pro seniory Hořice | 56 |
| Tabulka 9: Celkový přehled úhrady za ubytování a stravu – domov pro seniory Hořice | 57 |
| Tabulka 10: Roční náklady na lůžko ve vybraných organizacích | 58 |
| Tabulka 11: Porovnání výdajů na zaměstnance jednotlivých organizací | 61 |
| Tabulka 12: Hospodářský výsledek za období 2010 - 2013 | 62 |
| Tabulka 13: Rentabilita celkového vloženého kapitálu | 63 |
| Tabulka 14: Rentabilita odbytu | 64 |
| Tabulka 15: Rentabilita nákladů | 64 |
| Tabulka 16: Ukazatele aktivity – obratovost a doba obratu pohledávek | 65 |
| Tabulka 17: Ukazatele aktivity – obratovost a doba obratu dlouhodobého majetku | 65 |
| Tabulka 18: Přehled dotací, příspěvků Domova pro seniory Hořice za rok 2012 | 66 |
| Tabulka 19: Ukazatele zadluženosti – Soukromé senior centrum Nechanice s.r.o. | 66 |

SEZNAM ILUSTRACÍ

| | |
|---|----|
| Obrázek 1: Formy konkurence dle mikroekonomické teorie | 14 |
| Obrázek 2: Mapa žebříčku globálního indexu konkurenceschopnosti | 15 |
| Obrázek 3: Kontext definující konkurenční strategii | 18 |
| Obrázek 4: Slovní menu k definování pojmu benchmarking | 20 |
| Obrázek 5: Všeobecně platné podněty k benchmarkingu | 21 |
| Obrázek 6: Typy a přístupy benchmarkingu | 25 |
| Obrázek 7: Sled procesů iniciační fáze benchmarkingu | 29 |
| Obrázek 8: Sled procesů plánovací fáze benchmarkingu | 29 |
| Obrázek 9: Sled procesů analytické fáze benchmarkingu | 30 |
| Obrázek 10: Sled procesů integrační fáze benchmarkingu | 30 |
| Obrázek 11: Sled procesů realizační fáze benchmarkingu | 30 |
| Obrázek 12: Členění poměrových ukazatelů z hlediska zaměření poměrových ukazatelů | 34 |
| Obrázek 13: Věková pásma v Senior centru Nechanice | 37 |
| Obrázek 14: Počty mužů a žen v Senior centru Nechanice | 37 |
| Obrázek 15: Foto Soukromé senior centrum Nechanice s.r.o. | 38 |
| Obrázek 16: Věková pásma Domova pro seniory Hořice | 41 |
| Obrázek 17: Foto Domova pro seniory Hořice | 42 |
| Obrázek 18: Vývoj lůžkové kapacity Senior centra Nechanice | 51 |
| Obrázek 19: Vývoj lůžkové kapacity domova pro seniory Hořice | 52 |
| Obrázek 20: Počet uživatelů podle stupně příspěvku na péči – Senior centrum Nechanice | 54 |
| Obrázek 21: Počet uživatelů dle stupně PNP – domov pro seniory Hořice | 57 |
| Obrázek 22: Organizační struktura Soukromého senior centra Nechanice s.r.o. | 60 |
| Obrázek 23: Hospodářský výsledek za období 2010 – 2013 | 62 |

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

| | |
|--------|--|
| Apod. | A podobně |
| Atd. | A tak dále |
| Č. | Číslo |
| ČR | Česká republika |
| ČSJ | Česká společnost pro jakost |
| DPH | Daň z přidané hodnoty |
| EVA | Ekonomická přidaná hodnota |
| FKSP | Fond kulturních a sociálních potřeb |
| Kč | Koruna česká |
| KÚ | Královehradecký úřad |
| Max. | Maximálně |
| Mil. | Milion |
| MPSV | Ministerstvo práce a sociálních věcí |
| Např. | Například |
| Resp. | Respektive |
| PNP | Příspěvek na péči |
| ROA | Rentabilita celkového vloženého kapitálu |
| ROS | Rentabilita odbytu |
| ROC | Rentabilita nákladů |
| Sb. | Sbírka zákonů |
| SP | Sociální pojištění |
| s.r.o. | Společnost s ručením omezeným |
| Tj. | To jest |
| Tzn. | To znamená |
| Tzv. | Tak zvaně |
| ZP | Zdravotní pojištění |

ÚVOD

Diplomová práce se skládá z několika kapitol. Začíná se teoretickou částí, ve které jsou vysvětleny termíny a pojmy použité v následující praktické části. Velmi podrobně je vysvětlena problematika benchmarkingu – co to vůbec je, jaké jsou jeho typy či jaké jsou jednotlivé fáze benchmarkingu. Stručně je zde zmíněna finanční analýza, která je použita téměř na konci praktické části, když se v rámci výkonového benchmarkingu počítají některé vybrané ukazatele finanční analýzy a následně jsou mezi sebou porovnávány.

Praktická část je věnována nejdříve charakteristice vybrané společnosti a charakteristice zvoleného benchmarkingového partnera. Popsána je např. historie organizací, poskytované služby, cílový segment zákazníků a další. Připojeno je i několik grafů, které blíže specifikují klientelu zvolených organizací. Součástí jsou i provedené SWOT analýzy jednotlivých organizací.

Následuje již samotný proces benchmarkingu. Prvním krokem je určit, které oblasti je potřeba podrobit benchmarkingu. Na základě veškerých údajů je rozhodnuto, že bude proveden jak benchmarking funkcionální, tak benchmarking výkonový. Dopomohl k tomu i fakt, že jsou zde poskytovány služby lidem a vše co je spjaté s lidmi, je velmi citlivé a případné chyby a omyly není vůbec lehké odčinit a může tím být nenávratně poškozena pověst celé organizace.

V další části jsou rozebrána portfolia poskytovaných služeb. Čtenář se zde dozví, jaké základní činnosti organizace nabízí. Tyto základní služby jsou v jednotlivých zařízeních téměř totožné. Vždy se jedná o ubytování, stravování a především o zdravotní a ošetrovatelskou péči. V čem se organizace liší je nabídka služeb doplňkových, zprostředkovaných či fakultativních. Pod tím si lze představit např. služby pedikérky, kadeřnice apod. Doplňkové služby si klient většinou platí zvlášť, nejsou součástí pravidelné měsíční úhrady.

Pokračováno je popisem marketingu organizací. Je zde možné nalézt odpovědi na otázky typu: „Jak se organizace prezentují na veřejnosti?“ nebo „Jakým způsobem oslovují potencionální klienty?“. Obě organizace vsadily především na osobní kontakt a pozitivní reference. Taktéž mají veškeré informace prezentovány na přehledných internetových stránkách.

Následně jsou porovnány lůžkové kapacity jednotlivých organizací. Kolika lůžky celkem disponují jednotlivá zařízení, jaké jsou v zařízeních typy pokojů, čím jsou pokoje vybaveny nebo jaký byl v minulosti vývoj počtu lůžkových kapacit. Zmíněný vývoj je zobrazen i graficky.

Dále jsou v praktické části zanalyzovány úhrady klientů. Především je rozebrána a porovnána pravidelná měsíční úhrada klientů. Otázkou je, co vše je v měsíční částce zahrnuto, jestli vše a klient navíc už za nic neplatí, či pokud jsou v tom zahrnuty jen základní služby a doplňkové si musí klient platit zvlášť. Přiblížena je také problematika příspěvku na péči. Na konci podkapitoly jsou provedeny výpočty ročních nákladů na lůžko.

V následující podkapitole je uveden počet zaměstnanců jednotlivých zařízení a jsou uvedeny a porovnány výdaje spjaté se zaměstnáváním lidí. Lze zde nalézt výčet jednotlivých pracovních pozic. Popsáno je i další vzdělávání zaměstnanců. Graficky je vyobrazena organizační struktura.

Poslední podkapitola je více finanční. Vypočítány jsou vybrané finanční ukazatele na základě získaných účetních výkazů. Získané výsledky jsou mezi sebou porovnány a vysvětleny.

Poslední část diplomové práce obsahuje návrhy a doporučení, které vycházejí ze zjištěných faktů.

Cílem práce je tedy zhodnotit konkurenceschopnost vybrané organizace provedením benchmarkingu. Dílčím cílem je poté stanovit, na základě zjištěných skutečností, zda je pro potencionálního klienta vhodnější soukromé či státní zařízení daného typu.

1 KONKURENCESCHOPNOST A KONKURENČNÍ VÝHODY PODNIKU

V poslední době prochází svět velkými změnami, což významně působí na veškeré organizace v tržním a i netržním prostředí. Řeč je zde především o globalizaci, která stále více a více nabírá na síle a svět je již téměř kompletně globalizovaný. Podniky se tak musí vypořádat nejen s regionální či národní konkurencí, ale i s konkurencí mezinárodní přicházející díky globalizaci téměř ze všech koutů světa. Podniky taktéž ovlivňuje technologický pokrok, který postupem času nabírá více na rychlosti, a inovační cykly se zkracují. S tím souvisí i výrazný posun komunikačních technologií. S tím vším se podniky musí vypořádat, pokud chtějí zůstat na trhu a neztratit svůj tržní podíl. Podniky by měly být otevřené novým možnostem, měly by pružně reagovat na změny, tak aby si udržely svoji konkurenceschopnost a konkurenční výhodu.

1.1 Definice základních pojmů

V současné době existuje celá řada definic a vymezení pojmů týkající se konkurenceschopnosti. Každý autor používá jiné názvosloví a pojem zkoumá a definuje z různých hledisek. Vzhledem k zaměření této práce budou základní pojmy definovány z pohledu managementu a marketingu.

Vymezení pojmů je nezbytné ke správnému pochopení dané problematiky.

- *Konkurenční prostředí* z ekonomického pohledu představuje čas a prostor, kde mezi sebou s vytrvalostí soutěží podnikatelské subjekty o dosažení co nejvyšší efektivnosti a úspěšnosti při realizaci obchodních a ekonomických operacích, které vedou jak k dosažení zisku, tak k uspokojení z podnikatelských či jiných aktivit. Podnikatelské subjekty realizují stejnou či podobnou činnost, mají totožné nebo podobné cíle a využívají stejných či podobných metod vedoucí k jejich dosažení. [3]
- *Konkurence* je soubor podnikatelských subjektů, které si vzájemně konkurují, čímž vytvářejí v daném čase a prostoru konkurenční prostředí a tím se i významně ovlivňují. [3]
- *Konkurenti* jsou součástí výše zmíněného souboru podnikatelských subjektů. Snaží se prostřednictvím svých konkurenčních sil získat rozhodující vliv v konkurenčním prostředí a tím tedy i vysokou konkurenceschopnost. [3]

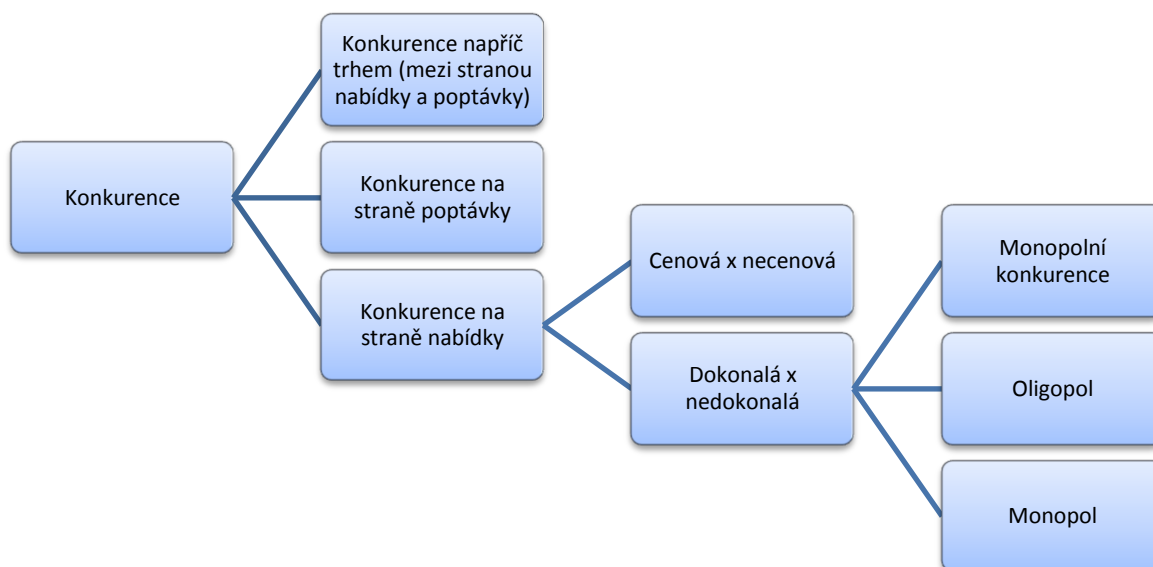
- *Konkurenceschopnost* je vymezena jako určitá pozitivní schopnost podniku získat konkurenční výhodu a udržet si ji. Toho dosáhne např. snižováním nákladů, diferenciací či využíváním nejlepších světových praktik a přístupů. [13]
- *Konkurenční výhoda* představuje hodnotu, pomocí které se podnik odlišuje od své konkurence a která mu přináší dlouhodobý zisk a výhodné konkurenční postavení (vysoký tržní podíl). [13]

1.1.1 Konkurence

V předešlé podkapitole byl vymezen pojem konkurence. Každý den, každý okamžik našeho života si každý z nás volí z různých možností – při nákupu, při volbě školy, práce apod. Jedná se o tzv. svobodu volby – vybíráme si a zároveň jsme vybíráni. Řeč je zde o soutěži neboli o konkurenci.

Tradičně je konkurence spjata s počtem výrobců na trhu. Platí přímá úměra - čím více podniků na trhu, tím větší konkurence. Avšak toto pojetí má svou nevýhodu, a to že je příliš statické a může tak vést v konečném důsledku až k nesprávným hospodářským politikám. V dynamickém slova smyslu představuje konkurence nikoli tržní stav, nýbrž tržní proces, v němž se prosazují nejlepší podnikatelské subjekty. Konkurence není závislá na momentálním počtu podniků na trhu, ale na otevřenosti trhu. Platí, že pokud je trh otevřený vstupům nových podniků, pak je i konkurenční. Z toho důvodu by se měly vlády zemí řídit pravidlem, že nesmí uzavřít trhy příchodu nové konkurence, jelikož na otevřených trzích efektivnější podniky v konkurenčním procesu vytlačují méně efektivní podniky, zatímco na ne zcela otevřených trzích neefektivní výrobci dlouho přežívají a trhy jsou strnulé a málo efektivní. [5]

Mikroekonomie definuje konkurenci zejména jako rivalitu mezi prodejci či kupujícími totožného zboží, tedy tzv. konkurenci napříč trhem. To je podmíněno střetem nabídky a poptávky. Z mikroekonomického hlediska se rozlišují různé stupně a formy konkurence, což je znázorněno na obrázku níže. [16]



Obrázek 1: Formy konkurence dle mikroekonomické teorie

Zdroj: [16]

1.1.2 Konkurenceschopnost

Pojem konkurenceschopnost byl definován již výše. Nyní více k tomu, co vše se pod tímto pojmem skrývá.

Není na škodu znovu připomenout rozdíl mezi konkurencí (výsledek – produkt aktivity podniku) a konkurenceschopností (potenciál podniku). [16] Pod konkurenceschopnost nespadá pouze inovace produktu, poskytování služeb v lepší kvalitě oproti konkurenci atd. (udržení konkurenční výhody = zachování přední pozice na trhu), ale řadí se sem i kvalitní manažerské schopnosti, správné finanční řízení, dobrá strategie, kreativní a účinná propagace a další. [6]

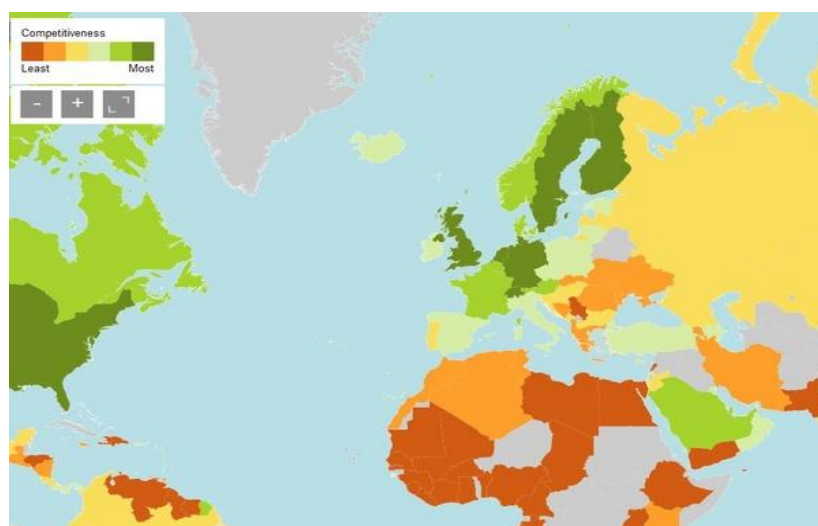
Globální index konkurenceschopnosti

Globální index konkurenceschopnosti (GCI), který od roku 2004 zveřejňuje Světové ekonomické fórum, řadí země dle míry schopnosti ekonomicky konkurovat. Index poměřuje vliv řady klíčových faktorů potřebných pro vznik konkurenceschopnosti. Klade zvláštní důraz na makroekonomické prostředí sledované země, kvalitu institucí, technologií či podporu infrastruktury. Ale taktéž je zohledňována kvalita vzdělávacího systému sledované země, efektivita trhů, flexibilita trhu práce nebo míra podpory inovacím. [17]

Globální index konkurenceschopnosti se měří u 148 zemí světa. V roce 2013 se Česká republika bohužel propadla o sedm příček na 46. místo. Důvodem jsou nekvalitní veřejné instituce a nedůvěra občanů v politiky. Potvrzuje to umístění důvěry veřejnosti v politiky na extrémně nízkém 146. místě (hůře je na tom už jen Argentina a Libanon).

Dle analytiků Světového ekonomického fóra se v České republice taktéž zhoršilo makroekonomické prostředí, především kvůli růstu schodku veřejných financí a tím pádem nárůstu zadlužení ČR. Co by ještě potřebovalo vylepšit v České republice je fungování školství a vzdělávacích systémů a rovněž by pomohlo mít pružnější trh práce. K udržení příčky nenapomohl ani fakt, že jsou české podniky relativně sofistikované a inovativní, což je způsobeno silným využíváním nových technologií. [17]

První příčku v indexu si již pátým rokem drží Švýcarsko. Druhý se umístil Singapur a třetí příčku obsadilo opět Finsko. Kdo si v bodování polepšil, je Německo, které stouplo ze šestého na čtvrté místo. Naopak USA, které si po dlouhou dobu drželo místo první, si v minulých letech pozici zhoršilo vzhledem k finanční krizi v letech 2007 – 2010. Avšak letos si zase polepšily – posunuly se ze sedmého místa na páté. Na mapě je barevně znázorněno, jak vysokou konkurenceschopnost mají evropské státy, část států afrických, asijských a amerických.



Obrázek 2: Mapa žebříčku globálního indexu konkurenceschopnosti

Zdroj: [17]

1.2 Konkurenční výhoda

Dle významného amerického ekonoma M. E. Portera [22, s. 15 - 16] je konkurenční výhoda definována takto: „*konkurenční výhoda je jádrem výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence. Konkurenční výhoda vyrůstá v podstatě z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své zákazníky. Může mít podobu nižších cen, než mají konkurenti za rovnocenné výrobky nebo služby, nebo poskytnutí zvláštních výhod, které více než vynahradí vyšší cenu.*“

Michael E. Porter [22] taktéž uvádí, že konkurenční výhoda se dá rozdělit na dva základní typy, a to na nízké náklady a na diferenciaci. Pokud má podnikatelský subjekt schopnost provozovat všechny své hodnotvorné činnosti s nižšími náklady než jeho konkurenti, lze hovořit o konkurenční výhodě nízkých nákladů. Pokud má navíc podnik schopnost tuto výhodu udržet v dlouhodobém časovém horizontu, jedná se o strategickou konkurenční výhodu. V případě, že se podnikatelský subjekt významně liší (diferencuje) od své konkurence, v něčem, co je pro zákazníky vzácné a hodnotné, pak je řeč o konkurenční výhodě diferenciaci.

Jiný náhled na tuto problematiku má autor P. Kotler. Podle tohoto autora existují tři způsoby, pomocí nichž může podnikatelský subjekt získat konkurenční výhodu poskytnutím větší hodnoty zákazníkovi: [13]

1. účtovat nižší ceny – viz konkurenční výhoda nízkých nákladů dle M. Portera. Avšak dle autora nastává problém vzhledem k současné obrovské globální konkurenci, např. pronikání levné čínské a indické konkurence do střední Evropy.
2. Pomáhat při snižování ostatních nákladů zákazníka:
 - Předvést zákazníkovi, že ačkoli je cena vyšší, jeho celkové náklady jsou nižší (např. díky menší poruchovosti, rychlejšímu servisu či delší životnosti výrobku).
 - Aktivně pomáhat zákazníkovi při snižování jeho ostatních nákladů (hledání možných úspor v zákaznickových sjednávacích postupech, skladovacích zvyklostech, zpracovatelských způsobech nebo v administrativních postupech).
3. Zvýšit individuální hodnotu pro zákazníka nabídkou jednoho či více z následujících přínosů:
 - větší pohodlí zákazníkům.
 - Individuální úpravy výrobků a služeb podle specifických přání zákazníka.
 - Rychlejší, širší či lepší služby. Platí jak u výrobních, tak i u nevýrobních podniků.
 - Neobvyklé záruky. Tzn. nabídka delší záruční doby oproti standardním 24 měsícům.
 - Využití užitečných hardwarových a softwarových nástrojů při obsluze zákazníků.
 - Programy členských výhod. Lze rozdělit do čtyř samostatných kategorií: programy odměn pro pravidelné zákazníky (např. bonusové body), členský

klub s komplexem výhod (např. členské skupiny), nabídka programu prominentních osob (tzv. VIP zákazníci) a zřízení speciálního programu uznání zákazníkům (např. uspořádání formálních slavnostních akcí pro zákazníky).

C. K. Prahalad poukazuje naopak na nutnost reagovat v předstihu a současně předvídat požadavky budoucích zákazníků. Jelikož zohledňuje měnící se podmínky na světových trzích, přichází se změnou tradičního pojetí konkurenceschopnosti podniku. Poukazuje na tyto fakta: [13]

- na vyvíjejícím se trhu není možné přesně určit, kdo jsou podnikový dodavatelé, zákazníci či konkurenti;
- obory již nemají své charakteristické rysy, z toho důvodu nebývá vždy zcela jasné, k jakému účelu je produkt určen (např. počítač, který je jak pracovním prostředkem, tak vzdělávacím prostředkem, ale nyní už i hračkou);
- soupeření o budoucnost představuje spíše soupeření o podíl na tržních příležitostech, než boj o tržní podíl;
- podnikatelské subjekty se musí více než na svůj přínos zaměřit na přínosy pro zákazníka;
- za největší konkurenční výhodu je považováno vytváření zcela nových inovativních produktů a podnikatelských aktivit.

Tou nejzásadnější změnou má být dle C. K. Prahalada [24] posun role spotřebitele, který se mění z osamocené jedince na jedince zapojeného do sítě, z pasivního jedince na aktivního či z nevědomého na jedince informovaného.

Podle českého autora F. Trnky představuje základ konkurenční schopnosti podnikatelského subjektu prodejnost a ziskovost jeho produkce. Zdůrazňuje: „*O konkurenční schopnosti výrobků rozhoduje trh, spotřebitel. Je-li výrobek prodejný, je konkurenceschopný. Neprodaný výrobek vytváří podnikateli ztrátu, je pro něho škodlivý. Jediným měřítkem konkurenceschopnosti je proto v tržní společnosti možnost výrobek prodat. Podnikatel ale může prodat, protože prodává pod výrobními náklady. V takovém případě nemůže plnit základní funkci podnikání – rozmnožovat majetek. Výrobek musí být prodán s přiměřeným ziskem. Přiměřený zisk by měl být tak vysoký, aby umožnil rozšířenou reprodukci v rozsahu umožňujícím dlouhodobě vytvářet předpoklady pro výrobu konkurenceschopných výrobků.*“ [13, s. 11 – 12]

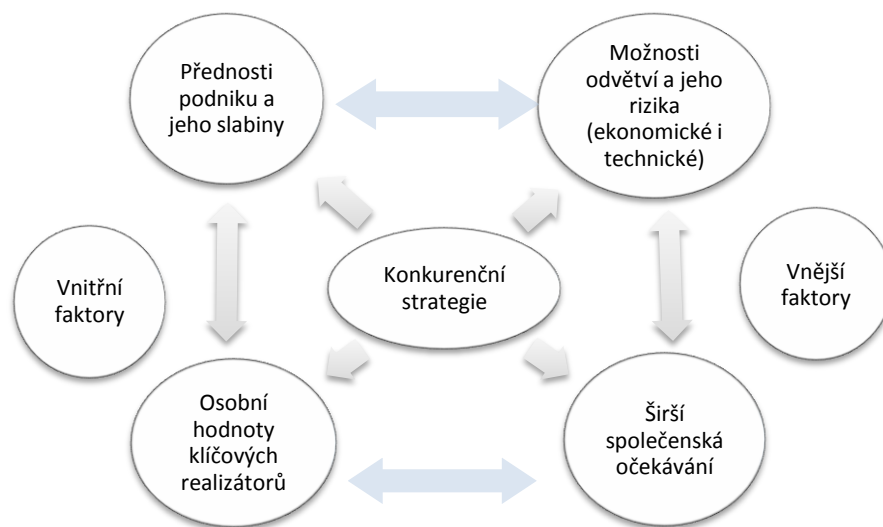
1.3 Konkurenční strategie

Pokud chce podnikatelský subjekt dosáhnout, ale zejména si udržet konkurenční výhodu, je nezbytné, aby měl vytvořenou optimální konkurenční strategii.

Každý podnik, který v daném odvětví vstupuje do soutěže, má svou konkurenční strategii, a to buď jasně formulovanou, nebo skrytou. Tato zmíněná strategie se mohla rozvíjet explicitně (plánovaným způsobem) či implicitně (pomocí aktivit různých funkčních oddělení podniku). [23]

M. Porter definuje konkurenční strategii jako hledání příznivého konkurenčního postavení v určitém odvětví, v němž se konkurence pohybuje. Při tvorbě konkurenční strategie je brán zřetel na vnitřní a vnější podmínky podnikatelského subjektu a taktéž je tato tvorba podmíněna vypracováním zásad, které určí, jakým způsobem, bude podnik konkurovat či jaké by měly být jeho cíle a jaká opatření budou nezbytná k dosažení těchto cílů. [13]

Konkurenční strategii lze vytvořit dle tzv. klasického přístupu, který říká, že konkurenční strategie je v podstatě kombinace cílů, kterých chce podnik dosáhnout a prostředků, které vedou k jejich dosažení.



Obrázek 3: Kontext definující konkurenční strategii

Zdroj: [13]

Přednostmi podniku a jeho slabinami jsou myšleny schopnosti podnikatelského subjektu ve vztahu ke konkurenci (např.: význam značky). Motivace a potřeby řídicích manažerů realizující zvolenou strategii spadají do osobních hodnot. Osobní hodnoty a přednosti podniku poté společně ve vzájemné kombinaci určují vnitřní limity zvolené strategie. Naopak vnější limity jsou dány celkovým společenským prostředím a možnostmi odvětví. Přičemž širší společenská očekávání představují vliv, který mají na podnik (např.: sociální zájmy). [13]

2 METODY HODNOCENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKU

Metod pro hodnocení konkurenceschopnosti podnikatelského subjektu existuje velké množství. Ať už je zmíněna metoda balanced scorecard, SWOT analýza, marketingový audit, matice GE a matice BCG nebo pro tuto práci vybrané a níže popsané metoda benchmarking a finanční analýza. Každá z těchto zmíněných metod je velice specifická a nazírá na problematiku z odlišných hledisek.

2.1 Benchmarking

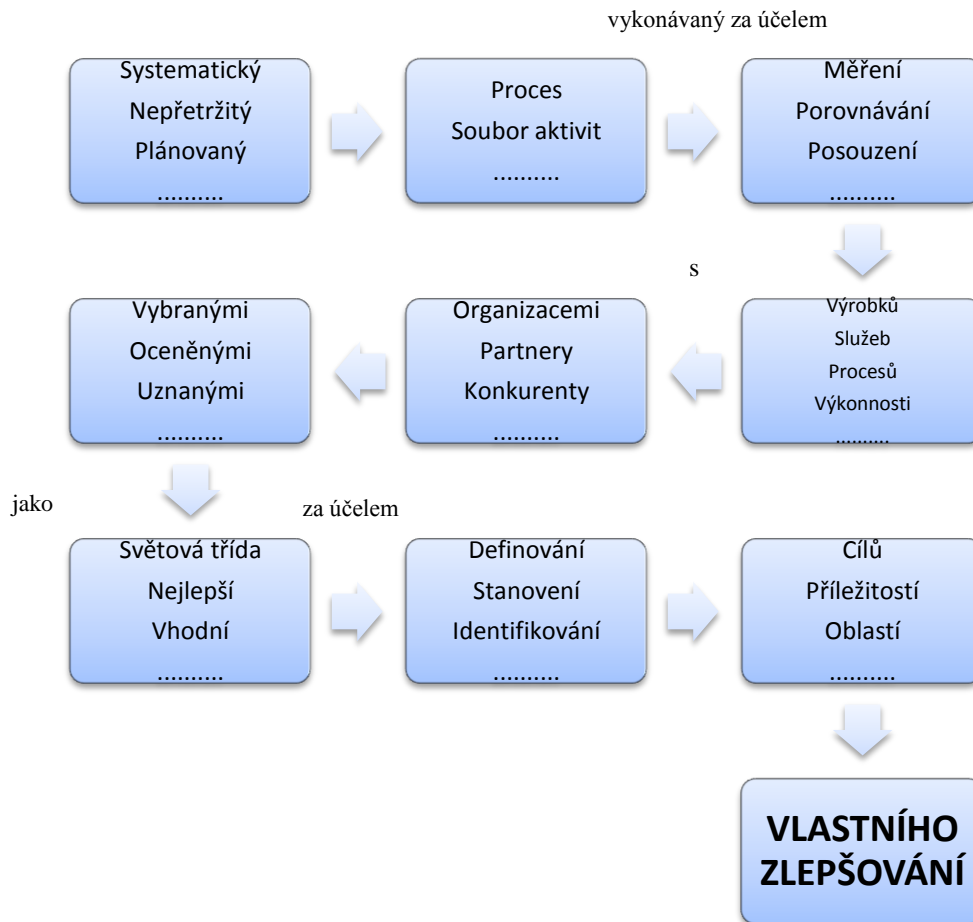
„Benchmarking představuje kontinuální, systematické sledování a vyhodnocování toho, jak dobře a efektivně podnik vykonává službu nebo vyrábí výrobek, ve srovnání s podniky, které představují to nejlepší. V případě, že jinde jsou postupy lepší, snaží se je společnost aplikovat sama na sobě, takže se účinně přizpůsobí konkurenci či se dokonce stane lepší oproti své konkurenci.“ [8, s. 157]

Základem slova benchmarking je výchozí pojem benchmark, který chápeme jako měřítko, ukazatel výkonnosti, jehož úroveň se hodláme inspirovat. Lze to vnímat také jako laťku, kterou si organizace sama nastaví, aby si ji pokusila v různých oblastech úspěšně překonat (např. u nákladů, produktivity, hodnoty pro zákazníka apod.). Pokud by organizace porovnávala vlastní výkonnost s absolutní světovou špičkou, pak nalezené benchmarky mohou sloužit taktéž jako kritéria optimalizace aktivit. [18]

V praxi je možné setkat se s nejrůznějšími definicemi pojmu benchmarking, a to především kvůli tomu, že benchmarking není normovanou metodou. Níže jsou poté uvedeny tři definice, které jsou uváděny nejčastěji.

První říká, že benchmarking je proces identifikování, poznání, převzetí a přizpůsobování vynikající praxe a procesů jakékoliv organizace na světě, jenž pomáhá zlepšovat vlastní výkonnost. Druhá z definic uvádí, že benchmarking je technika, v jejímž rámci organizace měří svou výkonnost v porovnání s organizacemi, které představují světovou špičku, poznávají, jak tyto organizace světové výkonnosti dosáhly, a využívají získaných informací ke zlepšování své vlastní výkonnosti. V neposlední řadě je uváděna definice, která praví, že benchmarking je analytický a plánovací nástroj pro srovnání vlastní firmy s nejlepším konkurentem v odvětví (ale i s podniky z jiných odvětví). [18]

Na obrázku níže je možné vidět, jakými různými způsoby lze benchmarking popsat.



Obrázek 4: Slovní menu k definování pojmu benchmarking

Zdroj: [18]

Jak vyplynulo z obsahové analýzy M. Kozaka, téměř všechny definice jsou spojeny s procesy zlepšování výkonnosti. Přibližně 75% definic pak pojednává o tom, že benchmarking je nepřetržitý proces s cílem získat nové informace v rámci učení se. Naopak jen slabá polovina všech definic benchmarkingu bere v potaz to, že jde o srovnání a měření vzhledem k těm nejlepším.

Otázkou taktéž je, kam benchmarking v podniku zařadit. Je třeba vytvořit zcela nový útvar, který se bude benchmarkingu trvale věnovat nebo se benchmarkingu má věnovat již zavedený a funkční útvar v podniku? Jednoduchou odpovědí je, že benchmarking patří tam, kde se rozhoduje o konkurenci, o počínání na trhu, o ustanovení konkurenčních výhod či o politice vůči konkurentům, o dalším podnikovém vývoji. Jelikož benchmarking patří v podniku tam, kde se nejvíce jedná o politice a o strategii, je dobré, aby byl co nejbližší vrcholovému vedení. Poté už záleží pouze na podnikových poměrech, avšak bez osobního nasazení vrcholového vedení nebo alespoň bez jeho podpory, není úspěch benchmarkingu možný. [9]

Obrázek níže popisuje, jaké mohou být pro podnik interní či externí podněty k tomu, aby se zapojil do benchmarkingu a využil všech jeho výhod.

Podněty interní

- slabé výsledky posouzení stavu vyzrálosti systému managementu
- potřeba změnit technologie a zvýšit výkonnost procesů organizace
- nastavené ambiciózní cíle, odvozené od celkové strategie a politiky organizace
- potřeba poznat výkonnost přímé i nepřímé konkurence
- vyjasnění směrů a oblastí dalšího zlepšování
- zjištění týkající se zaostávání a snižující se výkonnost organizace apod.

Podněty externí

- neustále a dynamicky se měnící požadavky všech zainteresovaných stran
- trvalý rozvoj přímých i nepřímých konkurentů v našich segmentech trhu
- permanentní tlaky odběratelů na snižování nákladů
- změny v legislativě, jež nutí organizace k zlepšování a inovacím

Obrázek 5: Všeobecně platné podněty k benchmarkingu

Zdroj: [18]

2.1.1 Co je a co není benchmarking?

Z výše uvedených základních definic vyplývá několik zásadních skutečností: [18]

- benchmarking je ve světě chápán jako nikdy nekončící soubor aktivit, které lze sice rozdělit na individuální benchmarkingové projekty, ale až jejich systematické opakování lze považovat za významný motor změn a zlepšování.
- Výstupem jakéhokoliv benchmarkingového projektu je identifikace oblastí vlastního zlepšování. Benchmarking bez vlastní realizace projektů zlepšování je bezcenným a zbytečným mrháním zdroji i aktivitou mnoha lidí. Až samotná realizace zlepšování, změn a inovací dává benchmarkingu smysl.
- Benchmarking je proces, u kterého platí, že musí být iniciován a podporován vrcholovým vedením organizace, která se hodlá zlepšovat. Je to způsobené tím, že je benchmarking považován za metodu strategického managementu a bez aktivní účasti a trvalé podpory vrcholového vedení nemá tato metoda šanci na úspěch.
- Benchmarking je proces systematický, tzn. standardně zařazený mezi procesy celkového systému řízení organizací (proces plánovaný jak z hlediska přístupů, nástrojů a technik, tak z hlediska potřebných zdrojů, včetně lidí, financí apod.).

- Benchmarking vždy vyžaduje minimálně jednu organizaci, vůči které bude organizace posuzovat vlastní realitu. Tu lze zvolit na základě poznání, že je ve sledované oblasti výrazně lepší než samotná organizace a má být považována za partnera než za konkurenta. Aspekt partnerství a strategie skutečné přínosnosti benchmarkingového projektu je pro úspěch rozhodující. Není nutné, aby partnerem byla jenom absolutní světová špička, ale může to být jakákoliv organizace, o které je samotná organizace přesvědčená, že jí může poskytnout inspiraci ke zlepšování a ke změnám.
- Objektem benchmarkingového projektu se může stát cokoliv: schopnost nabízet určitou hodnotu zainteresovaným stranám a především zákazníkům, parametry konkrétního produktu, výkonnost vybraných procesů, celková výkonnost organizace, přístupy k zajišťování bezpečnosti informací apod. Základním pravidlem pro výběr objektu by pak měla být poznání vlastní slabá stránka.
- Benchmarking by také měl mít silnou vzdělávací a motivační roli, jelikož při něm organizace poznává, že někde jinde to jde lépe, protože se nikdy neporovnává s fiktivním ideálem, ale jednoduše s identifikovanou lepší realitou. V případě, že se organizace dozví něco o lepším stavu někde jinde, bude zároveň chápat kritičtěji všechny své vlastní dosavadní aktivity, i když v nich dosud žádné významné rezervy neviděla.
- Benchmarking nemusí být jenom pouhým porovnáváním, ale taktéž měřením, jelikož by organizace měla být schopna nejenom vymezit určité mezery ve výkonnosti její (jejich partnerů), ale měla by být schopna i kvantifikovat velikost těchto mezer.
- Benchmarking vytváří v organizacích společnou platformu pro aktivity učení, tvořivého myšlení, přijímání a uplatňování nových progresivních přístupů k dosud rutinně vykonávaným činnostem.
- Benchmarking může využívat celé řady metod a nástrojů sloužící k odhalování cest a přístupů k vlastnímu zlepšování. Myslí se tím zejména brainstorming, analýza hodnot pro zákazníka, zpracování dat v maticích atd.
- Benchmarking tvoří soubor činností, které vytváří v organizaci atmosféru otevřenosti vůči novým podnětům, přístupům a netradičním způsobům vykonávání činností a odbourávání odpor vůči pozitivním změnám.
- Benchmarking sice může přinést dočasnou konkurenční výhodu, ale pouze v tom případě, že sama zjištění budou doprovázena realizací účinného a efektivně

vedeného projektu zlepšování. Taktéž se v organizaci, kde se benchmarking iniciuje, musí vytvářet kultura a prostředí pozitivně nakloněné změnám a v některých případech i dosti razantního charakteru.

Co nepředstavuje benchmarking: [18]

- všelék na veškeré nedostatky a neduhy určité organizace;
- benchmarking není a ani nemůže být jenom pouhým zpestřením a rádobou oživením dosavadního stylu řízení;
- příležitost k vyhledávání viníků odpovědných za existující problémy a rezervy ve výkonnosti organizace, protože naprostá většina identifikovatelných slabých stránek má dlouhodobě neřešené systémové pozadí;
- metodu, která v první řadě vede k redukci nákladů v organizaci, třebaže se podobné efekty mohou objevit;
- důvod k tzv. firemní turistice, při níž se manažeři snaží shromažďovat určitá data a informace od jiných organizací (často i ve vzdáleném zahraničí), avšak bez valné validity a hodnoty;
- průmyslovou špionáž, neboť benchmarking se řídí určitými etickými zásadami;
- sveřepé porovnávání s absolutní světovou špičkou, a to z toho důvodu, že benchmarkingovými partnery mohou být organizace, které jsou sice lepší než organizace samotná, ale nemusí být absolutní lídr odvětví;
- slepé porovnávání bez analýzy současného prostředí a současných podmínek, v jakých byla lepší realita identifikována;
- benchmarking v naprosté většině nemůže ani přinášet rychlé efekty (typu „beránku, otřes se“), protože realizace zlepšení a změn si může vyžádat značné úsilí, čas a invenci.

2.1.2 Překážky a omezení v realizaci benchmarkingu

Již ve fázi iniciace a plánování benchmarkingu mohou v organizaci existovat silné brzdné momenty, které mohou bránit realizaci porovnávání a měření. V praxi organizací se lze nejčastěji setkat s následujícími překážkami a omezeními: [18]

- benchmarking je u nás spojen s celou řadou zkreslených názorů a mýtů, jako např. že je vhodný jenom pro anglosaské prostředí a že do střední Evropy nepatří.
- U vrcholového vedení, ale i z mnoha dalších zaměstnanců se lze setkat s absolutním nedostatkem pokory, tedy s pocitem vlastní jedinečnosti, což jednoznačně brání v uznání vhodnosti a potřeby srovnávat se s někým jiným.

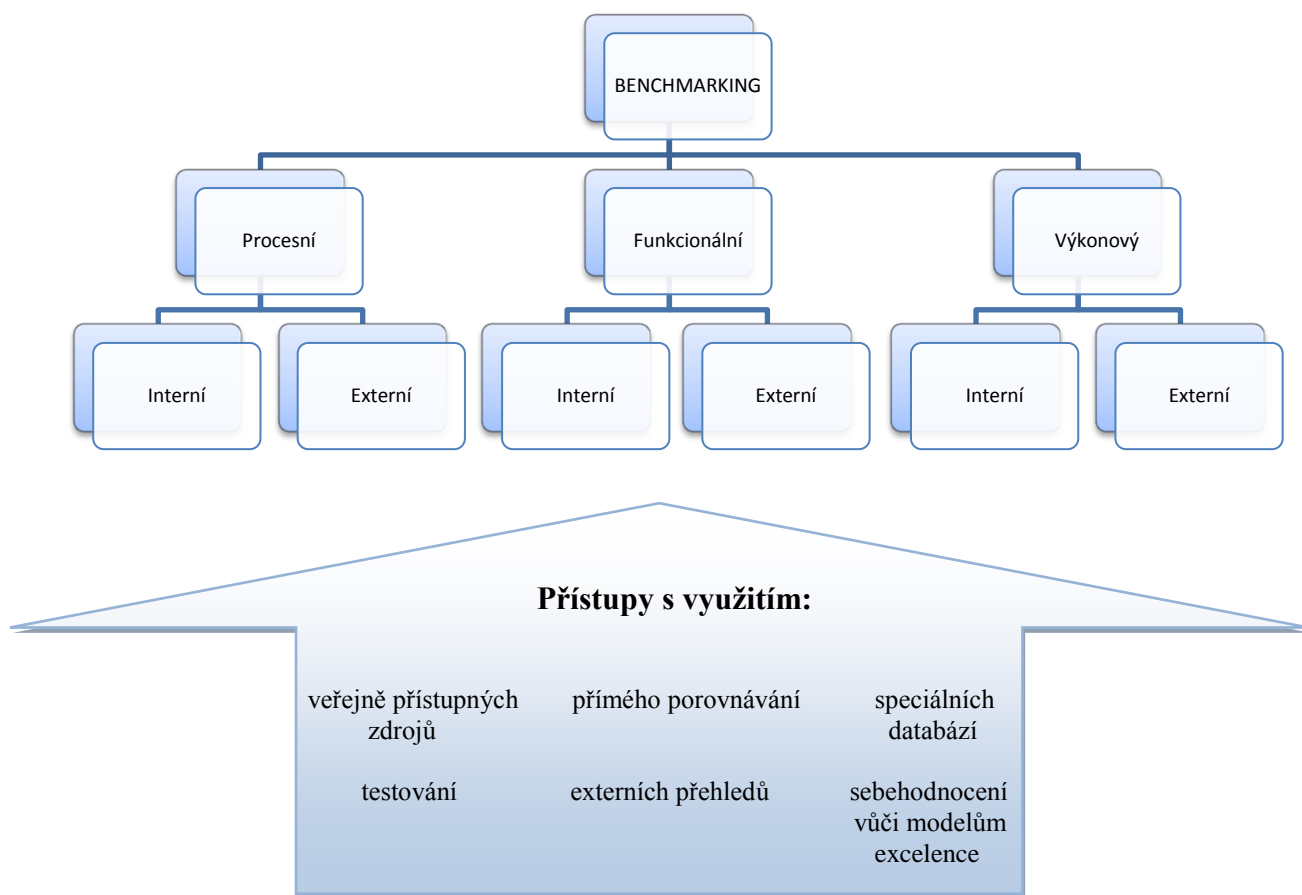
- S tím souvisí faktický nezájem manažerů (a to i top managementu) o systematické provádění benchmarkingu, navíc často motivovaný skutečností, že by se tím iniciovaly změny – a změny to jsou v jejich očích problémy, které rádi přenechají jejím nástupcům.
- Nedostatečná podniková kultura vyznačující se např. výše zmíněnými okolnostmi, ale navíc je mnohdy ovlivněna silně direktivním stylem řízení, nepodporováním iniciativnosti a proaktivního jednání zaměstnanců, absencí efektivního dialogu se zaměstnanci či ignorováním zásad učící se organizace.
- Momentální omezení kapacit, jež by bylo nutné uvolnit jak na vlastní benchmarking, tak i na navazující projekty a aktivity neustálého zlepšování. Analýzy však mohou ukázat, že značné kapacity organizací jsou vázány právě z toho důvodu, že se organizace snaží operativně zahlazovat problémy, nehody, neshody a slabé stránky.
- Obtíže s vyhledáváním benchmarkingových partnerů. Cože může být objektivní realita, obzvláště pak v situacích, kdy organizace hledá partnera jen v oblasti svého vlastního působení, tj. organizace představující naše přímé konkurenty.

Naprostá většina překážek je však ryze subjektivního charakteru a přímo souvisí s mentálními modely a stereotypním myšlením v organizacích nebo s neznalostí lidí ohledně povahy, efektů či postupů benchmarkingu. Způsob jak toto omezení eliminovat je vhodný výcvik a vzdělávání všech skupin zaměstnanců.

2.1.3 Typy benchmarkingu

Dle charakteru zvoleného objektu benchmarkingového zkoumání se v praxi rozlišují následující typy benchmarkingu: [18]

- benchmarking výkonový;
- benchmarking funkcionální;
- benchmarking procesní.



Obrázek 6: Typy a přístupy benchmarkingu

Zdroj: [18]

Procesní benchmarking představuje soubor aktivit, kde je v centru pozornosti porovnání a měření konkrétního procesu v podniku. Obvykle jsou porovnání a měření orientována na používané přístupy k vykonávání určitých druhů prací, které mění hmotné či informační vstupy na výstupy spotřebovávající přitom zdroje v regulovaných podmínkách, a taktéž na výkonnost porovnávaných procesů. U procesního benchmarkingu nemusí být benchmarkingovým partnerem přímý konkurent, ale může jím být jakákoliv organizace zajišťující podobné procesy. Příklad porovnávaných procesů: [18]

- fakturace;
- interní audit;
- kvalita a rozsah servisu;
- projektování a plánování procesů;
- přístupy k navrhování produktů;
- přístupy k měření spokojenosti zainteresovaných stran apod.

Výkonový benchmarking je zaměřen zejména na přímé porovnávání a měření různých výkonových parametrů (např.: výkon motoru, výkon pracovníka, výkon stroje, celkovou výkonnost podniku apod.). Z toho vyplývá, že předmětem benchmarkingu je určitý hmotný objekt. Je možné zde i porovnávat výkonnost přímých konkurentů na trhu (různí výrobci stejné produkce či různí poskytovatelé srovnatelných služeb), a to s cílem přímého porovnání nabízených služeb a výrobků. Díky tomuto faktu mají podniky možnost poznat svou relativní výkonnost. Ale jelikož je zde možnost spolupráce právě s přímou konkurencí, vyžaduje tento typ benchmarkingu navíc i značnou důvěru všech zúčastněných stran.

Benchmarking funkcionální porovnává několik či i jedinou funkci určitých podnikatelských subjektů. Je rozšířen především v oblasti služeb a v neziskovém sektoru (např.: porovnávání bezpečnostních garancí v leteckém provozu, rozsah poprodejních služeb obchodních řetězců, přístupy k rozvoji vztahů s dodavateli nebo spektrum doprovodných služeb nabízených pacientům zdravotnickými zařízeními). Obvykle tento typ benchmarkingu vyžaduje nezanedbatelné finanční zdroje.

Funkcionální, výkonový i procesní benchmarking lze aplikovat jak v rámci jedné organizace, tak zároveň i mezi několika různými společnostmi. Vzhledem k tomu se v praxi rozlišuje:

- interní benchmarking;
- externí benchmarking.

Interní benchmarking je specifický tím, že je realizován v rámci jedné organizace mezi zvolenými organizačními jednotkami (např.: divizemi, provozními jednotkami obchodních řetězců apod.), jež zabezpečují totožnou či podobnou produkci, procesy a funkce. Hlavní cíl představuje určitá potřeba nalezení dočasně nejlepšího vnitřního standardu výkonnosti. Jde o ochotu poznat nejlepší praxi ve vlastní organizaci. Odpadá zde problematika získávání potřebných informací a doba jednoho benchmarkingového projektu je výrazně kratší. Výhodou je také to, že se účinně a efektivně snižují nežádoucí rozdíly ve výkonnosti jednotlivých organizačních jednotek. Naopak fakt, že nalezení nejlepší reality ve vlastní organizaci je značně nepravděpodobné, představuje velkou nevýhodu tohoto typu benchmarkingu. [18] Interní benchmarking je typický zejména pro maloobchodní řetězce, hotely, banky, či restaurace rychlé obsluhy. [10]

U benchmarkingu externího je partnerem pro srovnání a měření jiná organizace. Vystává zde tedy problém vyhledání vhodného externího partnera. Nesrovnatelnou výhodou je možnost stanovit si ten nejvyšší benchmark a poučit se od skutečně nejlepších na trhu. Je

využíván zejména malými a středními podniky, jelikož u nich je téměř nemožné využívat benchmarking interní z důvodu jejich velikosti. [18]

2.1.4 Etický kodex benchmarkingu

Je samozřejmé, že každý podnik se brání a má obavy ze zveřejnění citlivých údajů přímo ze svého jádra. Z toho důvodu se taktéž nabízí otázka, zda je možné získat od benchmarkingových partnerů spolehlivé hodnověrné informace. Právě kvůli tomu je nutné dodržovat zásadní etická pravidla při aplikaci benchmarkingu. Vytváří se tzv. etický kodex, který vymezuje základní pravidla komunikace, vztahů a poskytování informací při benchmarkingu. V tomto kodexu je na místě, aby jednotlivý partneři benchmarkingu našli shodu ve vzájemném přístupu. Benchmarking je postaven na vzájemné komunikaci dvou či více stran, rozhodně se nejedná o krádež nebo špionáž.

Instituce APQC (Americké centrum pro produktivitu a kvalitu) vytvořila originál etického kodexu benchmarkingu pod názvem „The Benchmarking Code of Conduct“. V České republice se formulace Etického kodexu benchmarkingu ujala Česká společnost pro jakost. Smyslem kodexu je zejména vést realizaci benchmarkingu, chránit své členy před poškozením či prosazovat profesionalitu a efektivnost benchmarkingu. Nejedná se však o závazný dokument, ale o pouhý návod jak se při benchmarkingu chovat. [7]

2.1.5 Benchmarking v České republice

V České republice není benchmarking natolik využíván, jako tomu je ve vyspělých zemích jinde po světě. Jedním z důvodů může být nedostatek odborné literatury na dané téma v českém jazyce. Velká pozornost není věnována ani institucionální podpoře benchmarkingu v České republice, jak se ukáže v textu níže.

Institucionální podpora benchmarkingu v České republice není příliš značná. Působí zde pouze dvě organizace, které se snaží benchmarking podporovat, a to jsou Česká společnost pro jakost (ČSJ) a CzechInvest.

CzechInvest je státní příspěvková organizace, agentura pro podporu podnikání a investic podřízená Ministerstvu průmyslu a obchodu ČR. Posiluje konkurenceschopnost české ekonomiky pomocí podpory malých a středních podniků, podnikatelské infrastruktury, inovací či získáváním zahraničních investic z oblasti výroby, strategických služeb a technologických center. [19]

CzechInvest se zasloužil o vznik projektu Český benchmarkingový index, který měl sloužit k podpoře benchmarkingu v ČR. Nicméně se jednalo pouze o pilotní projekt, jehož se

zúčastnilo 236 českých podniků z různých oborů. Projekt měl pomoci českým podnikům v mnoha ohledech, např. měl umožňovat rychlou a transparentní analýzu silných a slabých stránek a s pomocí kvalifikovaného poradce definovat cílové oblasti, v nichž je nutné realizovat nápravná opatření. Mimo jiné měl pomoci českým podnikům při stanovení budoucích cílů a strategií, jež by měly ve svém důsledku přispívat k rozvoji podnikání, inovativnosti a zvyšování konkurenceschopnosti. Český benchmarkingový index byl taktéž založen z důvodu srovnání výsledků českých podniků s výsledky podniků z mezinárodní evropské databáze Benchmark Index. V této evropské databázi je více než 19 000 podniků z celé Evropy (převažují britské podniky vzhledem k faktu, že databáze vznikla právě ve Velké Británii). Z databáze je možné vybrat konkrétní srovnávací skupinu na základě oboru podnikání, celkového počtu zaměstnanců či obratu, a to tak, aby srovnání bylo zacílené na plně srovnatelné podniky. Benchmark Index je v Evropě stále hojně využíván. [7]

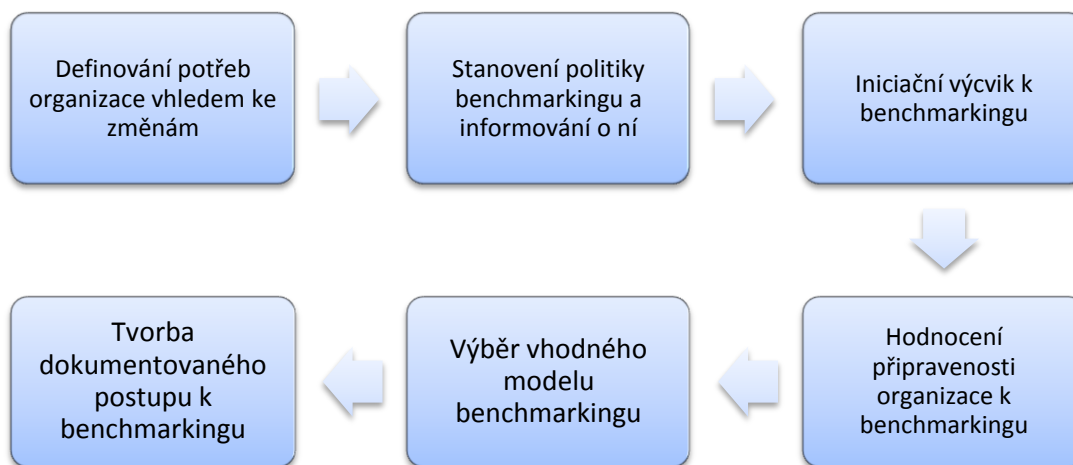
Česká společnost pro jakost je spolek sdružující široké spektrum lidí a organizací působících v různých oblastech systémů managementu. Jedná se o nezávislou a neziskovou organizaci. ČSJ spolupracuje s mezinárodními i národními partnerskými organizacemi, jako např. s Evropskou organizací pro kvalitu EOQ. Umožňuje svým členům rychlý přístup k novinkám v oboru, výměnu informací, zvyšování odborné způsobilosti i možnost účasti na akcích odborných skupin a poboček. Zároveň ČSJ poskytuje komplexní služby (např. certifikace, vzdělávání, vydávání publikací) v oblasti systémů managementu a nástrojů managementu kvality. [20] V rámci benchmarkingu nabízela ČSJ Elektronický data – archiv ČSJ a Benchmarkingovou databázi ČSJ pro organizace veřejného sektoru. Bohužel aktivita České společnosti pro jakost na poli benchmarkingu není příliš viditelná. [7]

2.1.6 Fáze benchmarkingu

V následující podkapitole je popsáno, jak se metoda benchmarkingu aplikuje do praxe, jakými všemi fázemi by se mělo projít, než se podnik dostane k výsledku, ke kterému směřuje.

2.1.6.1. Iniciační fáze benchmarkingu

Iniciační fáze představuje jedinečný sled procesů a činností, jejichž hlavním cílem je v podnikatelském subjektu vytvořit znalostní, kulturní a zdrojově přívětivé zázemí z důvodu hladkého průběhu všech benchmarkingových projektů (co nejméně problémů, chyb a potíží). [18]

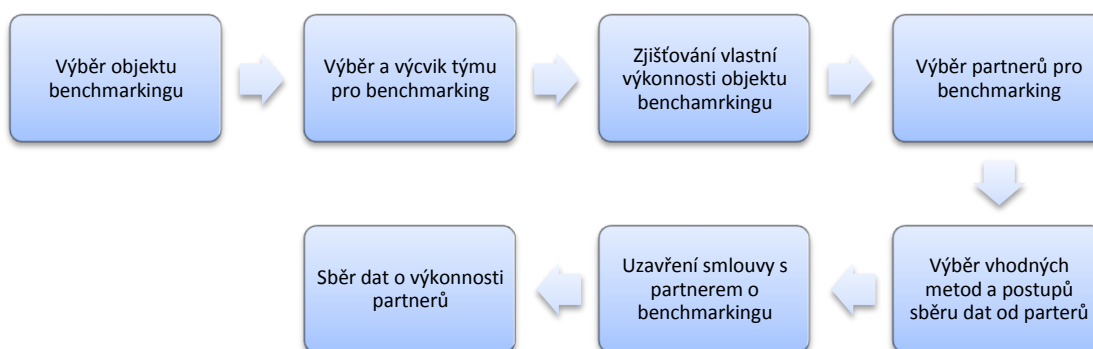


Obrázek 7: Sled procesů iniciační fáze benchmarkingu

Zdroj: [18]

2.1.6.2. Další fáze benchmarkingu

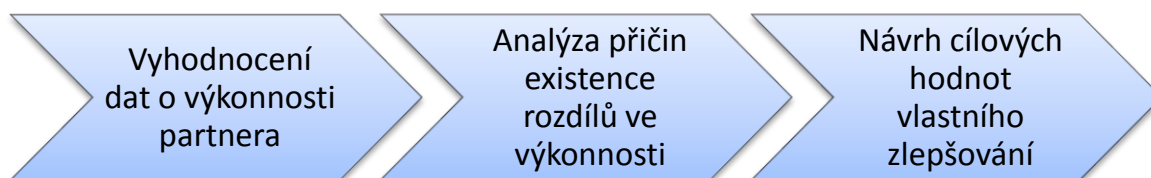
První fází, která by měla následovat ihned po fázi iniciační (ve které si organizace uvědomí, že benchmarkingový projekt chce uplatnit a zejména, že je pro tyto projekty všestranně připravena) je fáze plánovací. Jak už to u plánování bývá, jedná se o fázi časově a zdrojově nejnáročnější z celého benchmarkingového projektu. Zahrnuje např.: speciální výcvik benchmarkingového týmu, výběr vhodného partnera, sběr dat o vlastní výkonnosti, projednání a uzavření příslušné smlouvy či i vlastní sběr dat o výkonnosti partnera. [18]



Obrázek 8: Sled procesů plánovací fáze benchmarkingu

Zdroj: [18]

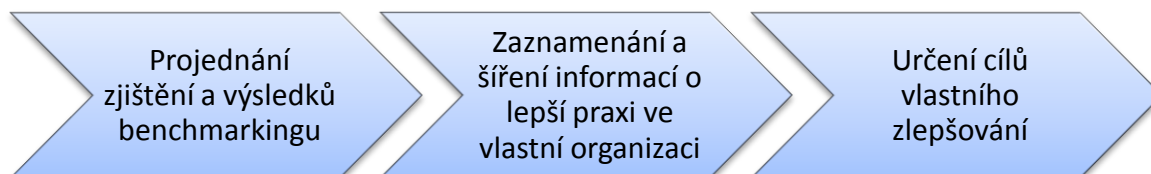
Následuje fáze analytická. V té benchmarkingový tým zpracovává data a informace získané shromažďováním od partnerských organizací. Sběrem získá benchmarkingový tým obrovské množství dat, většinou nestrukturovaných, obtížně srozumitelných bez logických souvislostí a vztahů. Právě proto je důležité dát nashromážděným datům řád, a tím se zabývá celá analytická fáze. [18]



Obrázek 9: Sled procesů analytické fáze benchmarkingu

Zdroj: [18]

Na analytickou fázi navazuje fáze integrační. V tento moment končí práce benchmarkingového týmu. Ten v předchozí fázi vyhodnotil a zpracoval všechna data a informace od partnerských organizací, zformuloval prognózy vývoje sledovaných parametrů výkonnosti partnerů a dle toho navrhl cílové hodnoty vlastního zlepšování. To vše je týmem předáno vrcholovému vedení, neboť od teď už jsou všechny další aktivity plně v jeho režii.



Obrázek 10: Sled procesů integrační fáze benchmarkingu

Zdroj: [18]

Poslední neméně důležitou fází je konečná realizační fáze. V té se uplatňují vypracované akční plány vlastního zlepšování a všechny informace v nich obsažené, tj. cíle, nároky na jednotlivé druhy zdrojů, harmonogram jednotlivých aktivit a složení týmu vlastního zlepšování, včetně určených odpovědností a pravomocí. Základním principem této fáze je naplánovat a zrealizovat vlastní zlepšení podle zjištění a výsledků benchmarkingu. Při realizaci lze použít velice známý a rozšířený Demingův cyklus PDCA (Plan, Do, Check, Act).



Obrázek 11: Sled procesů realizační fáze benchmarkingu

Zdroj: [18]

2.2 Finanční analýza

Je důležité, aby podnikatelský subjekt měl přehled o své celkové finanční situaci, k čemuž slouží právě finanční analýza. Ta souhrnně hodnotí finanční situaci podniku, tzv. finanční zdraví podniku. Spadá pod finanční řízení podniku.

Finanční analýza je obecně brána jako metoda hodnocení finančního hospodaření podniku, při níž se získaná data třídí, agregují, poměřují mezi sebou navzájem, kvantifikují se vzájemné vztahy, hledají kauzální souvislosti mezi daty a prognózuje se jejich vývoj. Prognózou dalšího vývoje se zvyšuje vypovídací schopnost zpracovaných dat a taktéž se zvyšuje jejich informační hodnota. [26]

Nejvýstižnější definicí finanční analýzy je ale ta, která říká, že finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, jež jsou obsažena zejména v účetních výkazech. Zahrnuje v sobě hodnocení podnikové minulosti, současnosti i předvídání budoucích finančních podmínek. [25]

Výhodou finanční analýzy je přesné kvantitativní vyjádření sledovaných faktorů. Ve srovnání s jinými metodami jsou ukazatelé finanční analýzy méně zatíženy subjektivní úvahou hodnotitele. Do nevýhod finanční analýzy lze řadit (ve vztahu k měření konkurenceschopnosti) zaměření víceméně na vnitřní faktory konkurenceschopnosti podniku (hodnocení podniku v jednotlivých funkcionálních oblastech, s tím že vliv vnějších faktorů konkurenceschopnosti je spíše opomíjen). [13]

Výsledky finanční analýzy využívají nejen samotní manažeři podniku, ale i investoři, obchodní partneři, zahraniční instituce, státní instituce, auditoři, zaměstnanci, konkurenti, burzovní makléři atd. Každá zájmová skupina nicméně preferuje jiné informace. Manažerům slouží finanční analýza především jako zdroj pro další rozhodování a řízení podniku. [12] „*Výsledky z finanční analýzy managementu ukazují jak úspěchy, tak neúspěchy v každém z mnoha aspektů řízení podniku. Manažeři tak mohou snáz určit slabé a silné stránky v provozu, což napomůže k rozhodnutí, kam vložit úsilí k nápravě slabých stránek a ke zlepšení výkonu.*“ [14, s. 70] Finanční analýza ale rovněž pomáhá odhalit, zda je podnik dostatečně ziskový, jestli má vhodnou kapitálovou strukturu, zda využívá efektivně všech svých aktiv, jestli je schopen včas splácet veškeré své závazky apod. To vše umožňuje managementu, aby se správně rozhodl při získávání finančních zdrojů, při stanovení optimální finanční struktury, při poskytování obchodních úvěrů, při alokaci volných peněžních prostředků či při rozdělování zisku. Hodnocení rentability vloženého kapitálu zajímá zejména vlastníky podniku. Likvidita obchodních partnerů a jejich schopnost splácet závazky bude

zajímat věřitelé. Státní instituce zase určitě zajímá schopnost podnikatelských subjektů vytvářet zisk z hlediska odvodu daní do státního rozpočtu. Zájem o výši mzdy mají v první řadě zaměstnanci podniku. [12]

Cílem finanční analýzy je: [26]

- posouzení vlivu jak vnitřního, tak vnějšího prostředí podniku,
- analýza dosavadního vývoje podnikatelského subjektu,
- porovnání výsledků analýzy v prostoru,
- analýza vztahů mezi ukazateli (tzv. pyramidální rozklady),
- poskytnutí informací pro budoucí rozhodování,
- analýza variant budoucího vývoje a volba nejvhodnější varianty,
- interpretace výsledků včetně návrhů ve finančním plánování a řízení podniku.

Základní zdroj dat pro zpracování finanční analýzy reprezentují účetní výkazy podniku – rozvaha, výkaz zisků a ztrát, cash flow (přehled o peněžních tocích), přehled o změnách vlastního kapitálu, příloha k účetní závěrce. Ale čerpat se dá též z výročních zpráv, ze zpráv samotného vrcholového vedení podniku, ze zpráv vedoucích pracovníků nebo auditorů, z firemní statistiky produkce, poptávky, odbytu nebo zaměstnanosti, z oficiálních ekonomických statistik, z burzovního zpravodajství či z nezávislých hodnocení a prognóz. [12]

2.2.1 Metody finanční analýzy

Postupem času byly metody i postupy pro zpracování finanční analýzy standardizovány. Jelikož jsou jednoduché, jsou v praxi velmi oblíbené.

Jestliže finanční analýza využívá retrospektivní data, jedná se o tzv. ex post finanční analýzu, pokud je orientovaná na budoucnost, jedná se o tzv. ex ante finanční analýzu.

Při volbě metody by měl být brán zřetel na: [25]

- účelnost – musí odpovídat předem zadanému cíli.
- Nákladnost – finanční analýza vyžaduje čas a kvalifikovanou práci, což s sebou nese řadu nákladů.
- Spolehlivost – kvalitní využití všech dostupných dat (čím spolehlivější jsou vstupní informace, tím spolehlivější jsou i výsledky plynoucí z analýzy).

Klasická finanční analýza obsahuje tyto dvě navzájem propojené části:

- kvantitativní – technická analýza,
- kvalitativní – fundamentální analýza.

Fundamentální analýza je založena na rozsáhlých znalostech vzájemných souvislostí mezi mimoekonomickými a ekonomickými jevy, taktéž na zkušenostech odborníků (nikoli jen pozorovatelů, ale i přímých účastníků ekonomických procesů), na jejich subjektivních odhadech, ale i na citu pro situace a jejich trendy. Zpravidla nepoužívá algoritmizované postupy. [26]

Oproti výše popsané fundamentální analýze využívá technická analýza matematických, statistických a dalších algoritmizovaných metod, které využívá ke kvantitativnímu zpracování ekonomických dat.

K základním metodám, jež se uplatňují při technické finanční analýze, patří především: [12, 27]

➤ elementární metody:

- analýza stavových (absolutních) ukazatelů – analýza majetkové a finanční struktury. Do nástrojů se řadí analýza trendů (horizontální analýza) či procentní rozbor jednotlivých dílčích položek rozvahy (vertikální analýza).
- Analýza tokových ukazatelů – analýza výnosů, nákladů, zisku a cash flow.
- Analýza rozdílových ukazatelů – např. čistý pracovní kapitál.
- Analýza poměrových ukazatelů – analýza ukazatelů likvidity, rentability, aktivity, zadluženosti, produktivity, ukazatelů kapitálového trhu, ukazatelů na bázi cash flow.
- Analýza soustav ukazatelů – pyramidové rozklady (např. Du pont diagram).

➤ Vyšší metody:

- matematicko-statistické metody (regresní či diskriminační analýza, výpočet korelačních koeficientů).
- Nestatistické metody (neuronové sítě, fraktální geometrie, fuzzy metoda, gnostická analýza).

➤ Souhrnné ukazatele hospodaření.

Při posuzování úspěšného podniku se používají následující metody finanční analýzy: [13]

- paralelní soustava poměrových ukazatelů obsahující 14 ukazatelů, které jsou charakteristické pro určité oblasti hospodářské činnosti, jimž je přisuzován stejný význam. Paralelní soustava ukazatelů představuje relativně samostatný pohled na každou složku finanční rovnováhy podnikatelského subjektu. Soustava umožňuje porovnání ukazatelů s oborovými či odvětvovými hodnotami ukazatelů a taktéž lze dle ní sestavovat žebříčky podniků podle jednotlivých ukazatelů.

- Ekonomická přidaná hodnota (EVA – economic value added), která je úzce spjata s tvorbou hodnoty podniku a bere zřetel na oportunitní náklady. Vypočet:

$$EVA = NOPAT - WACC * C \quad (1)$$

kde: NOPAT je provozní hospodářský výsledek po zdanění;

WACC průměrné náklady kapitálu;

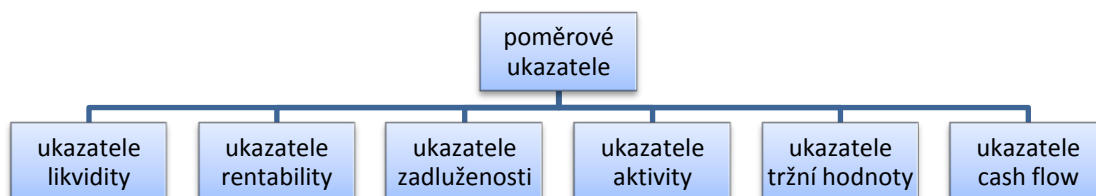
C velikost investovaného kapitálu akcionářů a věřitelů.

- Metoda normované proměnné, jež umožňuje převést účelový výběr ukazatelů do jednoho syntetického ukazatele, který tak nahradí jednotlivé analytické ukazatele odlišných vypovídacích schopností. Pomocí této metody je možné hodnotit finanční úspěšnost podniků navzájem uvnitř zkoumaného souboru.
- Index důvěryhodnosti opírající se o standardní poměrové ukazatele z oblasti výnosnosti, zadluženosti a aktivity (podobně jako Almanovo Z-score). Byl ověřen v podmínkách českého průmyslu. Výhodou této metody je fakt, že do jisté míry dokáže predikovat finanční úspěšnost podniku.
- Ukazatel HPM odvozen z hranice produkčních možností. Vypočtený HPM poté slouží k porovnání s rentabilitou tržeb dosahovanou podnikatelským subjektem v daném období.

2.2.2 Analýza poměrovými ukazateli

Poměrové ukazatele jsou nejčastěji využívaným rozborovým postupem k účetním výkazům z hlediska využitelnosti i z hlediska jiných úrovní analýz (např. odvětvová analýza), a to především z důvodu, že vychází výhradně z údajů ze základních účetních výkazů (tedy využívá veřejně dostupné informace).

„Poměrový ukazatel se vypočítá jako poměr jedné nebo několika účetních položek základních účetních výkazů k jiné položce nebo k jejich skupině.“ [25, s. 47] Jak se dají členit poměrové ukazatele, ukazuje obrázek č. 12.



Obrázek 12: Členění poměrových ukazatelů z hlediska zaměření poměrových ukazatelů

Zdroj: [25]

Poměrové ukazatele likvidity mají obecně v čitateli tu položku, kterou je možno platit a ve jmenovateli co je nutno platit. Likvidita podniku představuje schopnost podniku uhradit včas své platební závazky. V praxi se využívají tři základní ukazatele, a to okamžitá likvidita, pohotová likvidita a běžná likvidita.

Oblast rentability je nejsledovanější oblastí finančního hospodaření podniku. Rentabilita je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. U ukazatelů rentability se v čitateli vyskytuje jakási položka odpovídající výsledku hospodaření (nejčastěji toková veličina) a ve jmenovateli jakýsi druh kapitálu (stavová veličina) či tržby (naopak toková veličina). V praxi se využívá zejména ukazatel rentability celkového vloženého kapitálu (ROA – čím vyšší hodnota, tím efektivnější celkové využití aktiv), ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE – růst ukazatele znamená větší efektivnost pro akcionáře), rentabilita tržeb (ROS – čím vyšší hodnota, tím silnější je podnik z hlediska dosahování zisku na jednu korunu tržeb) a rentabilita nákladů (ROCE – vysoké hodnoty představují plýtvání kapitálem). [25]

Skutečnost, že organizace využívá k financování aktiv cizí zdroje (tzv. dluh) vyjadřuje zadluženost. Analýza zadluženosti porovnává rozvahové položky. Při analýze je poté zjištěno, v jakém rozsahu jsou aktiva podniku financována právě cizími zdroji. Mezi základní poměrové ukazatele zadluženosti se řadí: ukazatel věřitelského rizika, koeficient samofinancování či ukazatel úrokového krytí (čím vyšší, tím větší potencionální schopnost splácet úroky).

Schopnost podniku využívat investované finanční prostředky a vázanost jednotlivých složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv vyjadřují ukazatele aktivity. Nejčastěji sdělují počet obrátek jednotlivých složek zdrojů či aktiv nebo dobu obratu (reciproká hodnota k počtu obrátek). Patří sem: ukazatel obratu celkových aktiv, ukazatel obratovosti zásob, ukazatel obratovosti pohledávek a ukazatel obratovosti závazků.

Ukazatele tržní hodnoty (taktéž ukazatele kapitálového trhu) pracují s tržními hodnotami. O tyto ukazatele se nejvíce zajímají investoři (a potencionální investoři) z důvodu hodnocení návratnosti investovaných prostředků. Za nejdůležitější ukazatele této skupiny lze považovat účetní hodnotu akcií, čistý zisk na akcii, dividendový výnos, dividendové krytí, ukazatel P/E (čím vyšší, tím příznivější je hodnocení) a poměr tržní ceny akcie k účetní hodnotě (ukazatel M/B – čím vyšší hodnota, tím více podnik pravděpodobně prosperuje).

Jevy signalizující platební potíže, zachycuje analýza peněžních toků. Ta má za úkol posoudit, k jakému výsledku spěje finanční situace podniku.

3 PŘEDSTAVENÍ A VÝBĚR ORGANIZACÍ PRO BENCHMARKING

3.1 Představení organizace Soukromé senior centrum Nechanice s.r.o.

Společnost, jež byla vybrána pro aplikaci benchmarkingu se nazývá Soukromé senior centrum Nechanice s. r. o. a sídlí, jak název napovídá, v obci Nechanice, ležící asi 16 km od krajského města Hradce Králové. Jedná se o jedno z mála soukromých zařízení v oblasti sociálních služeb pro seniory. Historie Soukromého senior centra sahá až do roku 1993, kdy byla společnost založena, avšak tehdy ještě pod názvem Soukromý penzion pro důchodce v Nechanicích a provozovatelem byla fyzická osoba paní Eliška Votavová. Pohnutkou pro založení penzionu pro důchodce byla především chuť a odhodlání poskytovat sociální služby pro seniory formou individuálního přístupu ke klientovi, a to v rodinném prostředí s důrazem na kvalitní ošetrovatelskou péči.

Prvních 25 seniorů bylo přijato do péče 8. 11. 1993. V roce 2003 získal penzion dotaci Evropské unie z programu SAPARD, jež byla využita na přestavbu bývalých skladovacích prostor, které se nevyužívané nacházely v areálu penzionu. Vznikl tak objekt tzv. nového penzionu s 27 novými ubytovacími místy, vlastní prádelnou a kuchyní. V listopadu roku 2012 došlo k transformaci z fyzické osoby Elišky Votavové na společnost s ručením omezeným, a to zejména z důvodu lepší organizace práce. Činnost fyzické osoby byla převedena za stejných podmínek. Jednatelkami společnosti se stali Eliška Votavová a její dcera Ing. Andrea Votavová, Ph.D. Momentálně Senior centrum prochází rekonstrukcí prvotního tzv. starého penzionu. Rekonstrukce započala v březnu 2014 a je zaměřená na zvýšení ubytovacího standardu. Reaguje se tak na problémy s vlhkostí, nutné je dát do pořádku dveře, podlahy, systém vytápění, elektroinstalaci. Vzniknou tak jedno a dvoulůžkové pokoje s vlastním sociálním zařízením či společenská místnost pro pracovní terapie a čajová kuchyňka. Záměrem rekonstrukce tedy není zvýšení ubytovací kapacity, nýbrž již zmíněné zvýšení standardu prostředí a nabízených služeb a volnočasových aktivit. Taktéž se plánuje vybudování tělocvičny pro klienty, nabídnout by se klientům měla i vodoléčba nebo magnetoterapie.

Posláním společnosti je poskytování sociálních služeb pro seniory na bázi privátního zařízení – rodinného podniku. Strategie činnosti je založena na poskytování kvalitních ošetrovatelských služeb pro seniory v Senior centru rodinného typu s individuálním přístupem ke klientovi. Staví se zde na těchto cílech: kvalita ošetrovatelské péče (soběstační i ležící

klienti), individuální přístup (maximální snaha vyhovět všem přáním a potřebám každého člověka), lidské zacházení (zachování důstojnosti klientů) a rodinné prostředí (malá skupina lidí, kde každý zná každého). Cílovou skupinou Senior centra jsou senioři především od 65 let věku, kteří jsou z důvodu snížené soběstačnosti odkázáni na pomoc druhých při péči o sebe, lidé s chronickým onemocněním nebo se zdravotním postižením zejména v důsledku projevů stáří. [21]

Následující graf zobrazuje věková pásma v Senior centru Nechanice. Na obrázku lze vidět, že i když cílovou skupinou jsou senioři nad 65 let, v Senior centru jsou ubytováni 2 klienti (5%), kteří tuto věkovou hranici nespĺňují. Průměrný věk v Senior centru je 82 let. Na druhém grafu (č. 14) je možné vidět rozložení mužů a žen v daném zařízení.



Obrázek 13: Věková pásma v Senior centru Nechanice

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 14: Počty mužů a žen v Senior centru Nechanice

Zdroj: vlastní zpracování

Celkem má Senior centrum kapacitu 58 ubytovacích míst. Starý penzion (domov se zvláštním režimem – ležící a nemocní senioři se stařeckými demencemi) 25 míst, Nový penzion (domov pro seniory – schopní senioři) 27 míst, domeček (nadstandardní ubytování pro nejschopnější seniory v jedné bytové jednotce rodinného domku v areálu senior centra) 6 míst a 1 senior dochází do zařízení na tzv. domovinku. Na trhu sociálních služeb pro seniory převažuje poptávka nad nabídkou. Konkurenty Senior centra jsou Domov důchodců Humberky, Domov důchodců Černožice, Domov důchodců Hradec Králové, Domov Podzámčí Chlumeck nad Cidlinou. Jejich provozovatelem je Krajský úřad Královehradeckého kraje.



Obrázek 15: Foto Soukromé senior centrum Nechanice s.r.o.

Zdroj: [21]

Tabulka 1: SWOT analýza Soukromého senior centra Nechanice s.r.o.

| Silné stránky | Slabé stránky |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">○ netradiční a profesionální přístup ke klientům○ snaha o zachování rodinného prostředí○ pozitivní reference klientů○ schopnost firmy splácet úvěrové zatížení○ menší týmový kolektiv zaměstnanců○ vlastní kuchyň | <ul style="list-style-type: none">○ nedostatek vlastního kapitálu na další rozvoj firmy○ úvěrové zatížení firmy po dobu 10 až 15 let, čímž je omezena možnost dalšího rozvoje firmy○ jsou požadovány vyšší platby od klientů, než požadují státní zařízení, čímž vzniká i diskriminace seniorů s nízkými důchody |
| Příležitosti | Hrozby |
| <ul style="list-style-type: none">○ zvýšený standard na ubytování klientů vzhledem k plánované rekonstrukci a vybudování nového objektu○ navýšení ubytovací kapacity v souvislosti s pozitivním demografickým vývojem postproduktivního věku○ rozvoj nabídky v oblasti sociálních služeb○ nabídnutí komplexnějších služeb klientům v oblasti udržování tělesné kondice a zdraví○ rozšíření činnosti v oblasti kulturní a společenské○ získání dotací (např. od EU)○ otázka sponzorství (rozkvět charitativní činnosti jako ve vyspělých zemích) | <ul style="list-style-type: none">○ legislativa omezující provoz firmy○ pokles zájmu seniorů o ubytování vzhledem k vyšší ceně za pobyt○ ztráta motivace a odhodlání zaměstnanců i managementu firmy |

Zdroj: vlastní zpracování

3.2 Výběr a představení benchmarkingového partnera

Benchmarkingovým partnerem byl zvolen Domov pro seniory Hořice, který je součástí příspěvkové organizace Sociální služby města Hořice (SSMH), které jsou od 1. 1. 2008 nástupnickou organizací Domov důchodců Hořice. [4] Domov pro seniory Hořice je členem Asociace poskytovatelů sociálních služeb České republiky. Zřizovatelem je město Hořice, což je obec ležící v Královéhradeckém kraji mezi Hradcem Králové a Jičínem. [11] Právě tento fakt vedl k výběru této organizace jako partnera pro benchmarking, jelikož dílčím cílem práce je porovnat soukromý a státní domov pro seniory pomocí metody benchmarkingu.

Domov důchodců Hořice byl postaven již v roce 1979 s kapacitou 128 ubytovacích míst. V době svého otevření patřil mezi nejmodernější zařízení v okrese Jičín. Seniorům byli k dispozici jak pokoje jednolůžkové, tak dvoulůžkové i třílůžkové. V roce 1987 proběhla přístavba dvou budov nacházejících se v areálu a kapacita se tak navýšila na 188 lůžek. Do konce roku 1991 spravoval domov důchodců Okresní ústav sociálních služeb Jičín, od ledna 1992 převzalo správu domova důchodců město Hořice. Od roku 2007 platí nový zákon o sociálních službách, jež způsobil snížení počtu lůžek na pokojích a současně zvýšení počtu jednolůžkových pokojů. Současná kapacita domova pro seniory Hořice je 110 ubytovacích lůžek. [11]

Areál Domova pro seniory Hořice je tvořen dvěma vzájemně propojenými budovami umístěnými v poklidné severovýchodní části města Hořic. Hlavní třípatrová budova s nákladním i osobním výtahem má bezbariérový vstup. V této budově se nachází jedno a dvou lůžkové pokoje, sociální zázemí, malé jídelničky a kuchyňky na každém patře vybaveny kuchyňskou linkou, ledničkou s mrazícím boxem, mikrovlnnou troubou, elektrickým vařičem a rychlovarnou konvicí, prádelna, dílna pro údržbáře, jídelna, kanceláře správy, sesterny, kantýna, kulturní místnost s televizí a dílna pro aktivizaci. K dispozici je zde taktéž schránka na dopisy a automat na kávu. Pokoje jsou vybaveny lůžkem včetně přikrývky a polštáře, nočním stolem, židlí a šatní skříní. Kapacita hlavní budovy je 91 lůžek. Druhá budova tzv. budova okálu byla vystavěna později a není zde výtah. Umístěna je zde provozovna služeb (pedikérka, kadeřnice), místnost pro klubovou činnost, jídelna a další pokoje pro seniory. Opět jsou zde obyvatelům domova k dispozici kuchyňka a kulturní místnost s televizí. Kapacita „Okálu“ je 19 lůžek. Venkovní prostory jsou zkrášleny okrasnými keři, zahradním nábytkem a lavičkami, které lákají obyvatele domova na klidné posezení obzvláště pak v letních měsících. [4]

Posláním Domova pro seniory Hořice je poskytovat sociální službu formou celoročního pobytu na dobu neurčitou, zajistit seniorům prostřednictvím pobytové služby důstojné a bezpečné zázemí, nahrazující domácí prostředí a poskytnout jim pomoc a podporu, jež jim umožní zachovat si v co největší míře způsob života, jaký mají jejich vrstevníci. Zásadami poskytované služby jsou: úcta k člověku, individuální přístup, respektování soukromí, podpora samostatnosti a nezávislosti a odbornost poskytovaných služeb. Do cílů domova pro seniory lze zařadit rekonstrukci a modernizaci budov, vnitřního vybavení i venkovních prostor ve spolupráci se zřizovatelem, a to s cílem vytvořit bezbariérové, bezpečné a důstojné prostředí pro stanovenou cílovou skupinu. Cílovou skupinou jsou senioři ve věku 65 let a výše, kteří pro svůj vysoký věk, zdravotní stav či sociální situaci nemohou žít ve svém přirozeném prostředí a potřebují nepřetržitou pomoc jiných osob. Domov pro seniory Hořice naopak není určen osobám, které potřebují jiný typ služby, jako např. domov se zvláštním režimem, domov pro osoby se zdravotním postižením, pečovatelskou službu, azylový dům ... [4]

Následující graf zobrazuje věková pásma v Domově pro seniory Hořice. Opět lze z obrázku vyčíst, že v Domově žijí i čtyři senioři (3%), kteří 65 let zatím nedosáhli. Průměrný věk je 82 let stejně jako v Senior centru Nechanice.



Obrázek 16: Věková pásma Domova pro seniory Hořice

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 17: Foto Domova pro seniory Hořice

Zdroj: [4]

Tabulka 2: SWOT analýza Domova pro seniory Hořice

| Silné stránky | Slabé stránky |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ○ finanční i nefinanční podpora od zřizovatele ○ modernizace pokojů domova pro seniory (nový nábytek) ○ pořádání mnoha kulturních a společenských akcí pro seniory ○ nižší úhrada za pobyt oproti soukromému zařízení ○ úspěšný a bezproblémový průchod veřejnosprávními kontrolami | <ul style="list-style-type: none"> ○ firma nedisponuje vlastní kuchyní ○ absence rodinného prostředí |
| Příležitosti | Hrozby |
| <ul style="list-style-type: none"> ○ rozšíření areálu a navýšení ubytovací kapacity ○ získat klientelu z ostatních krajů ČR (např. Pardubický kraj) | <ul style="list-style-type: none"> ○ pokles zájmu seniorů o ubytování ○ vyprcháání odhodlání a motivace zaměstnanců |

Zdroj: vlastní zpracování

4 BENCHMARKING VE SPOLEČNOSTI SOUKROMÉ SENIOR CENTRUM NECHANICE S.R.O.

Tato kapitola se bude zabývat již samotnou aplikací metody benchmarkingu ve společnosti Soukromé senior centrum Nechanice s.r.o. Jelikož se jedná o soukromé zařízení, tak primárním cílem této společnosti je zejména generovat zisk, a to i přesto, že posláním společnosti je poskytování kvalitních sociálních služeb seniorům. Na základě těchto faktů zastává poslání společnosti neméně důležitý, avšak až sekundární záměr výše zmíněné společnosti. Toto vše je významně ovlivněno tím, že senior centrum Nechanice nedostává žádné dotace, ani příspěvky od kraje či státu. Veškerou svou provozní činnost si financuje právě ze svých zisků a pomocí dlouhodobých bankovních úvěrů. Naopak primárním cílem benchmarkingového partnera Domova pro seniory Hořice je poskytnout co nejlepší sociální služby své cílové skupině a tvorba zisku není zas až tak důležitá. Příčinou je skutečnost, že domov pro seniory Hořice každoročně získává nemalé příspěvky od svého zřizovatele města Hořice, dotace od Ministerstva práce a sociálních věcí a taktéž dotace od Královehradeckého kraje. I když se tudíž budou organizace chovat na trhu odlišně, s odlišnými strategiemi, nic to nemění na tom, že figurují na stejném trhu, a tak musí činit téměř podobné kroky.

4.1 Výběr objektu benchmarkingu

Úvodním krokem benchmarkingu společnosti Soukromé senior centrum Nechanice s.r.o. je identifikace objektu benchmarkingu. Je nutno přijmout rozhodnutí, které oblasti je třeba podrobit benchmarkingu. V této práci budou blíže zkoumány a porovnávány tyto oblasti:

- struktura portfolia poskytovaných služeb,
- marketing vybraných organizací,
- porovnání lůžkových kapacit jednotlivých organizací,
- porovnání úhrad klientů,
- počet zaměstnanců a výdaje na zaměstnance,
- vybrané finanční ukazatele.

Realizovat se zde tudíž bude tzv. konkurenční benchmarking. Jelikož se zde jedná o poskytování služby nikoliv o výrobu, je třeba hledět nejen na finanční oblast, ale taktéž sledovat oblast nefinanční. Služba má své jedinečné charakteristické rysy, které nelze přehlížet. Z toho důvodu je benchmarking rozdělen na dvě části a to na výkonový a funkcionální.

4.2 Funkcionální benchmarking

Ve funkcionálním benchmarkingu budou organizace podrobeny analýze struktury portfolia poskytovaných služeb a analýze marketingu.

4.2.1 Struktura portfolia poskytovaných služeb

V dané podkapitole bude provedena analýza portfolia nabízených služeb jednotlivými zařízeními. A to jak základních, tak i doplňkových.

Domov pro seniory Hořice

Domov pro seniory Hořice je součástí příspěvkové organizace Sociální služby města Hořice. Tato příspěvková organizace má registrovány tyto tři hlavní činnosti: domov pro seniory, pečovatelská služba a osobní asistence a tyto tři doplňkové činnosti: praní, žehlení a mandlování prádla, prodej obědů a pronájem místností. Tato práce je však věnována pouze porovnání Senior centra Nechanice a domova pro seniory Hořice.

Služba domov pro seniory zahrnuje následující:

- poskytnutí ubytování,
- poskytnutí stravy,
- pomoc při zvládání běžných úkonů péče o vlastní osobu,
- pomoc při osobní hygieně,
- zprostředkování kontaktu se společenským prostředím,
- sociální terapeutické a aktivizační činnosti,
- pomoc při uplatňování práv a zájmů a při obstarávání osobních záležitostí,
- ošetrovatelská péče.

Mezi základní činnosti se poté řadí ubytování, stravování, obslužná péče, volnočasové aktivity, zdravotní péče a základní sociální poradenství. Ubytování a stravě je věnována samostatná kapitola. Obslužná péče je poskytována pracovníky sociální péče na základě objednávky a potřeby každého klienta, a to 24 hodin denně. Zahrnuje např. pomoc při osobní hygieně, krmení, stlaní, polohování, oblékání či orientaci v pohybu. Pod volnočasovými aktivitami si lze představit činnosti, které pomohou klientům využít vhodně a smysluplně volný čas, např. cvičení paměti a hry s pamětí, zpívání, čtenářský kroužek, klub ručních prací nebo stolní hry. Jedná se o tzv. aktivizační programy, které ve všední dny nabízí klientům terapeutky. Rozvoji a uspokojování zájmů, dovedností a koníčků klientů je v zařízení věnována velká pozornost. Zdravotní péče je zabezpečena prostřednictvím ambulantní péče

registrované zdravotní sestry a ošetrovatelky. Je samozřejmostí, že péče je prováděna nepřetržitě denně dle indikace lékaře a je částečně hrazena z veřejného zdravotního pojištění. Zařízení nezaměstnává žádného praktického lékaře, avšak při zhoršení zdravotního stavu je lékařem poskytnuta odborná konzultace a v akutních stavech je volána rychlá záchranná služba. Na odborné úkony jsou klienti objednáváni do odborných zdravotnických zařízení či k ambulantním specialistům. Za rok 2012 vykázalo zařízení zdravotní výkony za 1 042 062 Kč. Poslední základní poskytovanou službou je základní sociální poradenství prostřednictvím sociální pracovnice. Ta má na starost jednání jménem klientů s úřady a dalšími institucemi nebo přispívá k řešení nepříznivé sociální situace obyvatel domova.

Mezi zprostředkované služby pro obyvatele domova lze řadit:

- pedikúru (jak klasická pedikúra, tak suchá pedikúra vhodná pro diabetiky),
- kadeřnici,
- mši svatou,
- kantýnu.

Klientům je taktéž nabízeno nespočet doplňkových služeb a činností, které si však klient musí uhradit. Poskytováno je používání vlastních vybraných elektrospotřebičů, nákupy nebo pochůzky ve městě či úschova cenností, vkladních knížek a hotovostí.

Soukromé senior centrum Nechanice s.r.o.

Senior centrum má registrovány u Krajského úřadu Královehradeckého kraje dvě služby: domov pro seniory a domov se zvláštním režimem. Dříve tyto registrované služby byly pod záštitou tzv. pečovatelské služby.

Základní služby jsou ubytování, stravování a pečovatelské služby. Stravovací a ubytovací služby jsou popsány níže v samostatné podkapitole. Pečovatelská služba zahrnuje pomoc při zvládnutí běžných úkonů péče o vlastní osobu (např. pomoc při oblékání, při přesunu na lůžko či vozík, při vstávání z lůžka, při podávání jídla a pití nebo pomoc při prostorové orientaci apod.), pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu (např. pomoc při použití WC, při základní péči o vlasy a nehty, při úkonech osobní hygieny), zprostředkování kontaktu se společenským prostředím (např. podpora a pomoc při využívání běžně dostupných služeb a informačních zdrojů, při obnovení či upevnění kontaktu s rodinou apod.), sociálně terapeutické činnosti (arteterapie, ergoterapie, muzikoterapie, zooterapie), aktivizační činnosti (např. volnočasové a zájmové aktivity, nácvik a upevňování motorických, psychických a sociálních schopností a dovedností), pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí, lékařská péče, zdravotní a ošetrovatelská péče,

psychoterapie a zdravotní a ošetrovatelská rehabilitace. V rámci volnočasových aktivit senior centrum spolupracuje s místním farářem Mgr. Benkem, učitelkou z Hradce Králové paní PaeDr. Hanou Hlaváčovou, paní učitelkou PaeDr. Janou Barborkovou z nedaleké vesnice Radíkovice, mateřskou školou Nechanice, základní školou Nechanice, p. Vávrou – hudební produkce, panem Ing. Turkem – lektor z Nového Bydžova, magnetoterapie a dalšími.

Za fakultativní služby Senior centrum považuje a nabízí: teplé a studené nápoje po celý den volně k dispozici, zajištění základních hygienických potřeb jako např. mýdlo, toaletní papír, šampon, krém apod., wi-fi připojení k internetu v celém areálu senior centra, úhradu doplatků za léky a zdravotní pomůcky nad rámec úhradových limitů veřejného zdravotního pojištění + zajištění inkontinenčních pomůcek, zajištění zázemí na společenských akcích (občerstvení nad rámec celodenního stravování – chlebíčky, alkoholické nápoje ...), přístup k televizi, rozhlasu a dennímu tisku (součástí úhrady za pobyt jsou i koncesionářské poplatky, předplaceny jsou dvoje noviny a pět druhů časopisů), zajištění narozeninových, velikonočních, mikulášských a vánočních dárkových balení a v neposlední řadě zajištění doprovodu k lékaři (včetně úhrady regulačních poplatků).

Do tzv. ostatních služeb řadí Senior centrum zajištění minerální vody a dalších nápojů dle přání klienta (za úhradu) nebo služby kadeřnice a pedikérky.

Poslední kategorií jsou doplňkové služby, kam spadá tzv. domovinka (pobyt seniora v zařízení pouze přes den), krátkodobé pobyty, poradenské a informační služby, denní centrum seniorů a půjčovna kompenzačních pomůcek.

Tabulka 3: Porovnání portfolia poskytovaných služeb jednotlivými zařízeními

| | Soukromé senior centrum Nechanice s.r.o. | | Domov pro seniory Hořice | |
|-------------------------------|---|--|---------------------------------|------------------------------|
| Základní služby | 5 | V rámci měsíční úhrady (součástí je PNP) | 6 | V rámci měsíční úhrady + PNP |
| Zprostředkované služby | 3 | Za úhradu navíc | 4 | Za úhradu navíc |
| Doplňkové služby | 5 | Domovinka, denní centrum seniorů ... | 2 | Praní prádla, pronájem |
| Fakultativní služby | 8 | V rámci měsíční úhrady | 3 | Za úhradu navíc |

Zdroj: vlastní zpracování

Obrovskou výhodou Senior centra Nechanice je, že v rámci fakultativních služeb hradí klientům léky a regulační poplatky u lékařů. To v domově pro seniory neplatí. Stejně je to i s hygienickými potřebami či s povlečením, ručníky a žínkami. V Senior centru tak mají klienti vše zajištěné a nemusejí se dále o nic starat a strachovat se, zda mají všeho dostatek apod. Přínosem domova pro seniory je přítomnost kvalifikované sociální pracovnice, která se naplno seniorům věnuje a vypomáhá jim s každodenními strastmi. V Senior centru je bohužel zmíněná pracovní pozice stále neobsazená, i když již několik měsíců probíhá intenzivní nábor. Prozatím je sociální pracovnicí jedna z jednaterek díky své dlouholeté praxi v oboru, což je do budoucna nemyslitelné. Sociální pracovnice by se měla seniorům věnovat po celou pracovní dobu, naslouchat jim, znát je ze všech zaměstnanců nejlépe, vědět co je trápí a snažit se jim s tím vypořádat.

Vesměs obě zařízení nabízejí tytéž služby své klientele, ale pojmenování se liší. Zatímco služby kadeřnice/pedikérky jsou zahrnuty v domově pro seniory do služeb zprostředkovaných, Senior centrum je řadí do služeb ostatních, přitom jde o to samé. Základní služby jsou téměř totožné až na výše zmíněné sociální poradenství. Zprostředkované služby se také prakticky shodují. V čem se zařízení rozcházejí, jsou tzv. služby fakultativní. Senior centrum jich nabízí opravdu nemalé množství a to dokonce v rámci měsíční úhrady. Senior centrum nabízí i několik doplňkových služeb, které pomáhají zařízení ke kladnému hospodářskému výsledku a tím k ziskovosti celého podniku. Taktéž domov pro seniory má své dvě doplňkové služby, a to pronájem a praní prádla.

Z hlediska šíře a hloubky nabízených služeb (především díky službám fakultativním) je zvoleno za více zajímavější pro potenciální i stávající klienty Senior centrum Nechanice.

4.2.2 Marketing vybraných organizací

Níže bude rozebráno, jak organizace přistupují ke své prezentaci na veřejnosti či jakým způsobem oslovují potenciální klienty.

Domov pro seniory Hořice

Náklady na reprezentaci činí u tohoto zařízení 992 Kč, což se mi jeví jako poměrně velmi nízká částka. Může to být způsobeno tím, že více než na silnou mediální prezentaci, sází Domov pro seniory Hořice na **osobní kontakt a přímé oslovení potenciálních klientů**. Nejen z toho důvodu pořádá nespočet akcí, pomocí kterých se velmi kladně prezentuje před širokou veřejností a současně tak nabízí pestrý program pro svou stávající klientelu.

V současné době lze hovořit o akci s názvem Vítání jara (nebo tzv. Jarní veselice), které proběhlo 5. března 2014. Jednalo se o poslech dechové a populární hudby, při čemž se i tančilo a bylo připraveno malé občerstvení. O vánočních svátcích navštívil seniory domova starosta města Hořic pan Ivan Doležal, který si se seniory popovídal a zazpíval si s nimi vánoční písně. Ve čtvrtek 5. 12. 2013 se konala tzv. Mikulášská veselice, při které se v prostorách zařízení sešli obyvatelé domova se svými rodinami, známými a přáteli. Nesmělo chybět ani slavnostní rozsvícení vánočního stromku. Na podzim loňského roku proběhl v domově pyžamový bál a o pár dní později bylo možné v domově shlédnout hudební pořad Procházka muzikálem. Do domova taktéž čas od času zajdou pracovníce městské knihovny, které si vždy připraví velmi zajímavé povídky a promítání. Naposled bylo promítání věnováno českým hradům a zámkům. Senioři se zúčastnili významné hořické akce, slavnostního otevření pramenu Kalíšek na Dachovech. Loni došlo i na pár výletů, a to konkrétně po trase Byšičky – Lázně Bělohrad – Miletín či na velmi krásnou přehradu zvanou Les Království. Dále lze jmenovat např. opékání buřtů, otevření prodejny Lídl v Hořicích, vystoupení dětí ZUŠ, Sportovní hry v Chlumci nad Cidlinou či aktivní účast v soutěži Město mlsounů.

Úspěšným marketingovým tahem se nejvíce zdá být každoroční **den otevřených dveří** Domova pro seniory. Ten poslední se uskutečnil ve středu 18. 12. 2013 po celý den. Budoucí možní zájemci si mohou prohlédnout celé zařízení, jsou informováni o poskytovaných službách, mohou nahlédnout do kroniky domova nebo si mohou koupit památku na prodejní výstavce výrobků obyvatel a zaměstnanců domova pro seniory.

Dle výše zmíněného je zcela jasné, že Domov pro seniory Hořice nabízí velmi širokou škálu nejrůznějších akcí, na kterých dochází k oslovení potenciálních zájemců o službu. Spolupráce probíhá jak s hořickými školami, tak s místní knihovnou nebo i s hořickou firmou Trefa, která do domova dováží stravu, ale prostřednictvím sponzorských darů věnuje obyvatelům domova mikulášské či velikonoční balíčky. Vedle toho však Domov pro seniory Hořice sází i na **kladné reference** spokojených obyvatel domova či na kladné reference rodin klientů. Veškeré informace taktéž prezentuje na svých webových stránkách, jejichž odkaz lze nalézt i na webových stránkách města Hořic.

Soukromé senior centrum Nechanice s.r.o.

Senior centrum Nechanice se spíše nechává oslovovat případnými zájemci, než aby sami nějakým způsobem mediálně oslovovali potenciální klientelu. První kontakt ze strany zájemců o umístění bývá většinou po telefonu či elektronickou cestou pomocí e-mailu

zejména na základě údajů na webových stránkách senior centra. Velmi často se také stává, že zájemci volají na základě referencí ať už bývalých či současných klientů. Všichni zájemci jsou následně zváni k návštěvě zařízení a k jeho prohlídce. Opět se preferuje osobní přístup k žadateli o umístění, velmi záleží na prvním kontaktu, proto Senior centrum dává přednost osobnímu seznámení před nástupem klienta.

Nejvíce dbá Senior centrum na **dobrou pověst** svého zařízení, protože pokud má zařízení dobrou pověst, má i **pozitivní reference**, a přesně na to Senior centrum sází. Bohužel je zde nedostatek akcí pro veřejnost, kde by mohlo docházet k oslovení potencionální klientely.

I přesto, že se Senior centrum snaží s tímto nedostatkem něco dělat, ve srovnání s domovem pro seniory Hořice je tato oblast opravdu silně zanedbaná. Avšak v prosinci roku 2013 se uskutečnila návštěva vánočního Hrádku u Nechanic některými klienty. Čas od času navštíví zejména seniorky divadelní představení konané v kulturním domě v Nechanicích. Veškeré informace o zařízení pak lze nalézt na nových webových stránkách, jejichž odkaz lze opět nalézt i na internetových stránkách města Nechanic.

Bohužel náklady na reprezentaci nejsou u Senior centra známy, ale dle předpokladu nebudou vyšší než u domova pro seniory Hořice. Ani jedna z organizací neoslovuje možné budoucí klienty pomocí masového mediálního prostředku, tudíž nevynakládá za marketing obrovské peněžní částky. Obě organizace dávají přednost především osobnímu kontaktu a pozitivním referencím. Obě organizace mají své internetové stránky, kde prezentují své služby. Najít je lze ale i na webových stránkách věnované zejména seniorům. Za zmínku stojí např. najisto.cz, peceoseniory.cz, penzista.net či nastarakolena.cz. Odkaz na jejich stránky lze nalézt i na iregistr.cz, netfirmy.cz nebo na internetových stránkách královéhradeckého kraje.

V této oblasti je více upřednostněn domov pro seniory Hořice, jelikož dle výše popsaného je jasné, že se snaží více prezentovat na veřejnosti a věnuje tomu mnoho úsilí.

4.3 Výkonový benchmarking

Níže bude v rámci výkonového benchmarkingu provedena analýza lůžkových kapacit, analýza úhrad klientů zejména za stravu a ubytování a poté i analýza zaměstnanců.

4.3.1 Porovnání lůžkových kapacit

V dané podkapitole budou porovnány lůžkové kapacity jednotlivých subjektů. Součástí porovnání je i přehled o jednotlivých typech pokojů. Kapacita daného subjektu je především pro klienta velmi významný faktor při rozhodování, kam nastoupit, komu dát přednost. Pokud

klient (rodina klienta) potřebuje vyřešit otázku umístění co nejdříve, je samozřejmé, že kdyby se více líbil subjekt A, ale momentálně má volné místo pouze subjekt B, dá klient přednost jedinému volnému místu. V tomto případě je lepší mít více lůžkových kapacit. Na druhou stranu je všeobecně známo, že v menších skupinách se jednotlivcům dostává více individuální péče a pozornosti, a to zejména ve zdravotní péči je faktor takřka nejdůležitější.

Soukromé senior centrum Nechanice s.r.o.

Jak již bylo výše zmíněno, Senior centrum Nechanice nabízí celkem 58 ubytovacích míst, tedy disponuje 58 lůžky, a to ve třech objektech: domov se zvláštním režimem 25 lůžek, domov pro seniory 27 lůžek a objekt domeček nabízí 6 lůžek. Při letošní rekonstrukci domova se zvláštním režimem se počítá s navýšením kapacity o dvě nová ubytovací místa.

Tabulka 4: Lůžková kapacita Senior centra Nechanice

| Typ pokoje | Počet jednotlivých pokojů | | |
|-----------------------|----------------------------|-------------------|---------|
| | Domov se zvláštním režimem | Domov pro seniory | Domeček |
| Jednolůžkový | 0 | 3 | 4 |
| Dvoulůžkový | 1 | 4 | 1 |
| Třílůžkový | 4 | 4 | 0 |
| Čtyřlůžkový | 1 | 1 | 0 |
| Sedmilůžkový | 1 | 0 | 0 |
| Kapacita lůžek celkem | 25 | 27 | 6 |

Zdroj: vlastní zpracování

Pokoje Senior centra Nechanice jsou vybaveny moderním nábytkem. Interiér tvoří mechanicky, hydraulicky či elektricky polohovatelná lůžka, noční stolek, jídelní stůl, křesílka, úložný prostor, umyvadlo a dekorace. K dispozici je klientům rozhlas, televize a individuální signalizace. Toaleta a koupelna je vždy společná pro celé patro. Klient má možnost si pokoj dovybavit svým vlastním nábytkem a vyzdobit si ho dle svého vkusu, především tak, aby se co nejvíce cítil jako doma. Všechny prostory Senior centra jsou bezbariérové.

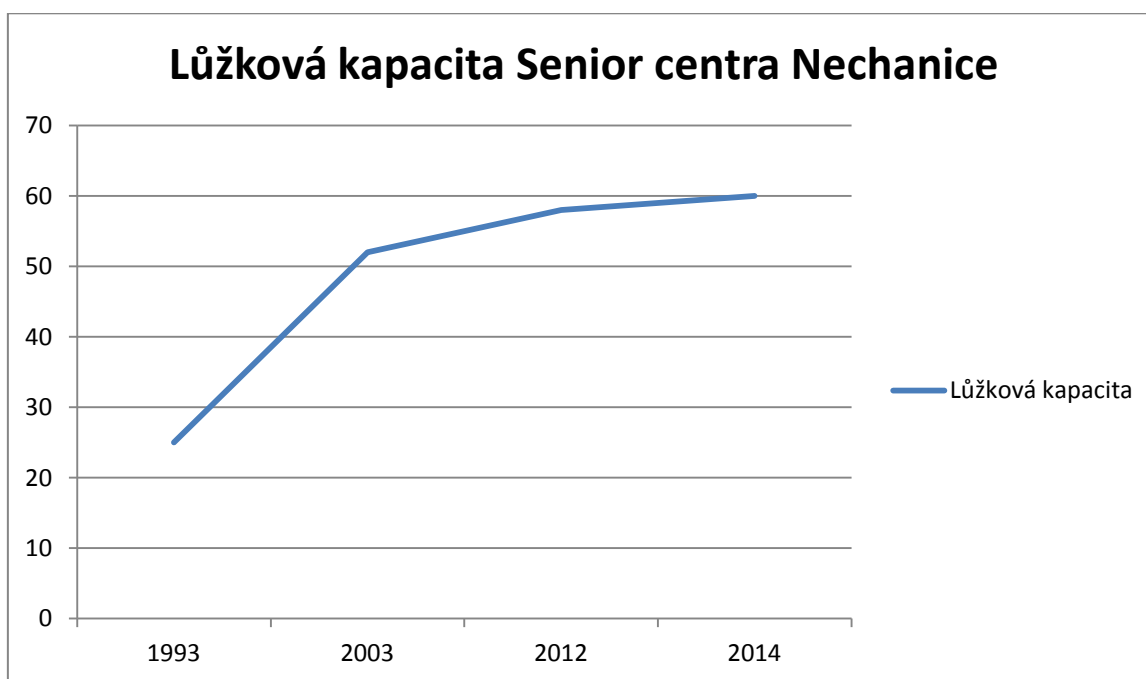
Pokoje v domečku mají vyšší standard. Klientům je zde k dispozici mimo jiné kuchyň s vestavěnými spotřebiči, koupelna se sprchovým koutem a rohovou vanou. Je zde přístup na terasu i do okrasné zahrady.

Jak lze vidět v tabulce č. 5 či na následujícím grafickém vyobrazení, kapacita lůžek má v Senior centru Nechanice rostoucí tendenci, sice růst není až tak znatelný, jelikož je zde stále snaha o zachování rodinného prostředí s individuální péčí, ale i tak lze předpokládat, že do budoucna bude kapacita Senior centra stále mírně navyšována.

Tabulka 5: Vývoj lůžkové kapacity Senior centra Nechanice

| Rok | 1993 | 2003 | 2012 | 2014 |
|-------------------------|------|------|------|------|
| Lůžková kapacita | 25 | 52 | 58 | 60 |

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 18: Vývoj lůžkové kapacity Senior centra Nechanice

Zdroj: vlastní zpracování

Domov pro seniory Hořice

Výše již bylo poznamenáno, že současná lůžková kapacita domova pro seniory Hořice je 110 lůžek. Hlavní budova disponuje 91 lůžky a budova okálu 19 lůžky. V době svého otevření byli klientům k dispozici pokoje jednolůžkové, dvoulůžkové a třílůžkové. Avšak později došlo ke snížení počtu lůžek na pokojích a zvýšil se tak počet jednolůžkových pokojů. Dvoulůžkové pokoje mají minimálně 17 m² a jednolůžkové pokoje min. 13m². Dva pokoje vždy tvoří jednu buňku se společným sociálním zázemím.

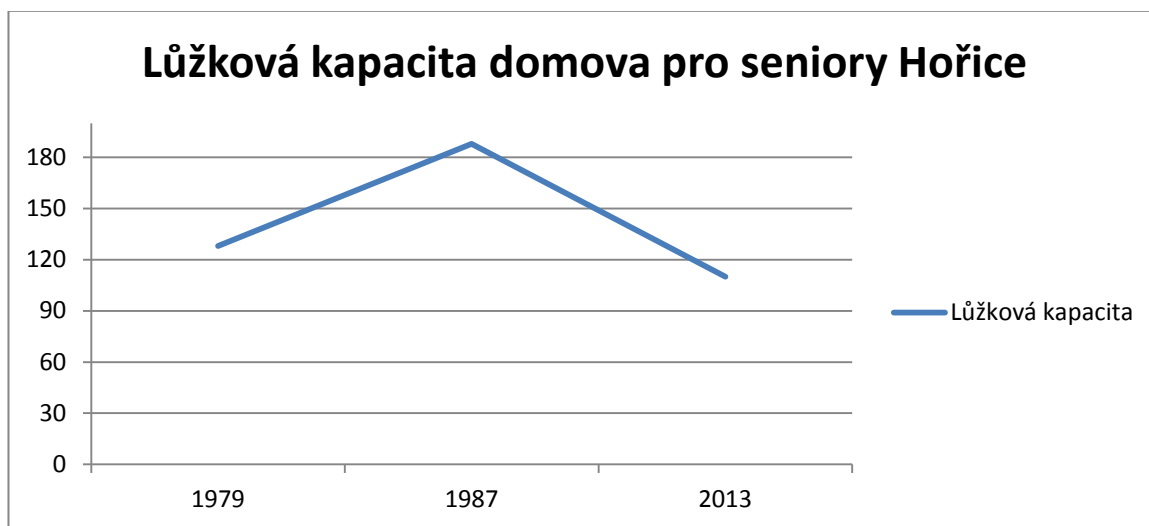
Následující tabulka č. 6 znázorňuje vývoj kapacity lůžek domova pro seniory Hořice. Kapacita má klesající trend. Z důvodu zachování jedno a dvoulůžkových pokojů nelze do

budoucná počítat s nějakým významným navyšováním kapacity, jelikož to by vyžadovalo nemalé investice do dalších prostor.

Tabulka 6: Vývoj lůžkové kapacity domova pro seniory Hořice

| Rok | 1979 | 1987 | 2013 |
|------------------|------|------|------|
| Lůžková kapacita | 128 | 188 | 110 |

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 19: Vývoj lůžkové kapacity domova pro seniory Hořice

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedeného přehledu vyplývá, že více ubytovacích lůžek má domov pro seniory Hořice, a to téměř o dvojnásobek. Velkou výhodou zařízení v Hořicích je také to, že nabízí pouze jedno či maximálně dvoulůžkové pokoje, což lidé nejvíce vyhledávají (především proto, že senioři jsou zvyklí na samotu a svůj klid). O vícelůžkové pokoje už zas tak velký zájem ze strany klientů není. Avšak s tímto nedostatkem se Senior centrum Nechanice snaží vypořádat prostřednictvím rekonstrukce starého penzionu, při které se vícemístné pokoje přestaví na žádanější jedno a dvoulůžkové pokoje. Na základě těchto faktů je zvolen jako více vyhovující domov pro seniory Hořice, jelikož disponuje větším počtem lůžek a zároveň nabízí větší soukromí v menším počtu lůžek na pokojích. Avšak je otázkou, zda zvolit větší soukromí či individuální péči o svou osobu.

4.3.2 Porovnání úhrad klientů

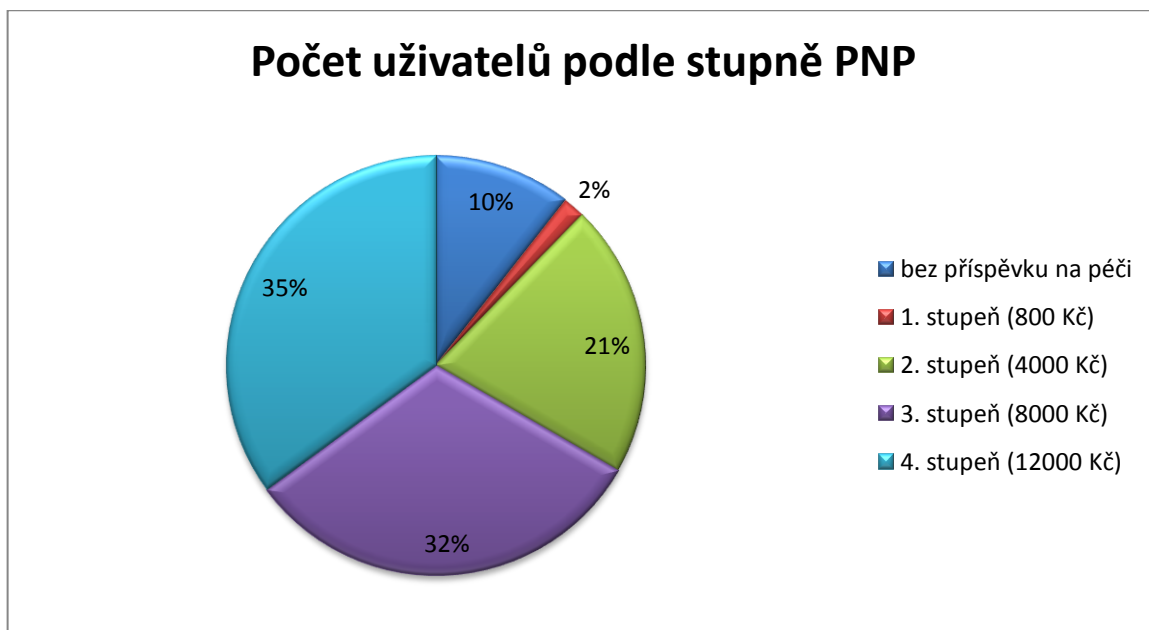
V následujícím textu bude porovnán rozdíl mezi úhradami klientů v jednotlivých zařízeních, a to především úhrad za stravu a ubytování. Úhrady za sociální služby od klientů

tvorí největší a nejvýznamnější část výnosů zařízení, tak jako ve výrobních podnicích tržby za prodané výrobky.

Soukromé senior centrum Nechanice s.r.o.

Měsíční úhrada v Senior centru Nechanice reprezentuje celkovou částku, jež platí klient či jeho rodina za pobyt v tomto zařízení. Tato částka se skládá zpravidla z příspěvku na péči a taktéž v sobě zahrnuje i úhradu za ubytování, stravu, fakultativní služby a DPH (Senior centrum je plátcem DPH). Dle zákona o sociálních službách a dle vyhlášky č. 505/2006 Sb. je stanovena maximální výše úhrady za ubytování na den ve výši 210 Kč a maximální výše úhrady za celodenní stravu na den ve výši 170 Kč. Cena za ubytování zahrnuje jak ubytování, tak úklid, praní a drobné opravy ložního, osobního prádla, ošacení a žehlení tohoto prádla. Cena za stravu zahrnuje celodenní stravu odpovídající věku, potřebám dietního stravování a zásadám racionální výživy. Strava je podávána 4x denně (snídaně, oběd, svačina a večeře). V případě individuální potřeby či vzhledem ke zdravotnímu stavu klienta je podávána i dopolední svačina a druhá večeře. [2]

Příspěvek na péči (PNP) nahradil od 1. 1. 2007 dávku zvýšení důchodu pro bezmocnost. PNP náleží osobám, které jsou z důvodu nepříznivého zdravotního stavu, závislí na pomoci jiné osoby v oblasti běžné denní péče o vlastní osobu. PNP je poskytován ve čtyřech stupních, a to 800 Kč (lehká závislost), 4 000 Kč (středně těžká závislost), 8 000 Kč (těžká závislost) a 12 000 Kč (úplná závislost). [2] Na obrázku č. 20 je graficky znázorněn počet uživatelů Senior centra Nechanice dle státem přiznaného příspěvku na péči. V zařízení je umístěno nejvíce seniorů s přiznaným PNP ve výši 12 000 Kč. Ten mají přiznaný především senioři z domova se zvláštním režimem (ležící klienti). V zařízení je také 10% klientů, kteří zatím PNP přiznaný nemají. Těmto klientům se Senior centrum snaží vypomoci PNP získat (podává za klienta žádost, podává odvolání apod.).



Obrázek 20: Počet uživatelů podle stupně příspěvku na péči – Senior centrum Nechanice

Zdroj: vlastní zpracování

Podmínkou přijetí klienta do Senior centra Nechanice je rovněž poskytnutí jednorázového vstupního daru ve výši 15 000 Kč. Je tomu tak z toho důvodu, poněvadž ze státního rozpočtu a rozpočtu kraje nedostává Senior centrum žádné dotační prostředky. Snahou Senior centra je prostředí celého zařízení neustále zvelebovat, modernizovat a dotvářet dle přání a potřeb klientů, ale bohužel nedisponuje dostatkem vlastních finančních prostředků kvůli vysokému úvěrovému zatížení. Klientům je vystaveno potvrzení pro možnost odečíst si dar od daňového základu. Zájemci o pobyt v Senior centru se nabízí možnost zaplatit si rezervační poplatek v případě, že má vážný zájem o volné místo v zařízení, ale jeho nástup není možný ihned, ale bude opožděn - příčinou může být hospitalizace v nemocnici, pobyt v lázních apod. [2]

Tabulka 7: Ceník služeb – Senior centrum Nechanice

| Ubytování a sociální služby jednolůžkový pokoj | | | | | |
|--|------------------------|----------------|------------------------|-----------------------|--------------|
| Měsíční úhrada | Příspěvek na péči | Úhrada klienta | Denní rezervace pobytu | DPH 15% - odvod státu | Cena bez DPH |
| 19 140 Kč | 0 Kč – zatím nepřiznán | 19 140 Kč | 638 Kč | 2 496 Kč | 16 644 Kč |
| 19 140 Kč | 800 Kč | 18 340 Kč | 638 Kč | 2 392 Kč | 15 948 Kč |
| 19 140 Kč | 4 000 Kč | 15 140 Kč | 638 Kč | 1 974 Kč | 13 166 Kč |
| 23 410 Kč | 8 000 Kč | 15 410 Kč | 780 Kč | 2 009 Kč | 13 401 Kč |
| 23 730 Kč | 12 000 Kč | 11 730 Kč | 791 Kč | 1 530 Kč | 10 200 Kč |

| Strava/den | Strava celkem | Ubytování/den | Ubytování celkem | DPH + fakul. služby | |
|--|------------------------|----------------|------------------------|-----------------------|--------------|
| 170 Kč | 5 100 Kč | 210 Kč | 6 300 Kč | 7 740 Kč | |
| 170 Kč | 5 100 Kč | 210 Kč | 6 300 Kč | 6 940 Kč | |
| 170 Kč | 5 100 Kč | 210 Kč | 6 300 Kč | 3 740 Kč | |
| 170 Kč | 5 100 Kč | 210 Kč | 6 300 Kč | 4 010 Kč | |
| 170 Kč | 5 100 Kč | 210 Kč | 6 300 Kč | 330 Kč | |
| Ubytování a sociální služby dvou a vícelůžkové pokoje | | | | | |
| Měsíční úhrada | Příspěvek na péči | Úhrada klienta | Denní rezervace pobytu | DPH 15% - odvod státu | Cena bez DPH |
| 17 490 Kč | 0 Kč – zatím nepřiznán | 17 490 Kč | 583 Kč | 2 281 Kč | 15 209 Kč |
| 16 860 Kč | 800 Kč | 16 060 Kč | 562 Kč | 2 094 Kč | 13 966 Kč |
| 17 490 Kč | 4 000 Kč | 13 490 Kč | 583 Kč | 1 759 Kč | 11 731 Kč |
| 19 740 Kč | 8 000 Kč | 11 740 Kč | 658 Kč | 1 531 Kč | 10 209 Kč |
| 23 730 Kč | 12 000 Kč | 11 730 Kč | 791 Kč | 1 530 Kč | 10 200 Kč |
| Strava/den | Strava celkem | Ubytování/den | Ubytování celkem | DPH + fakul. služby | |
| 170 Kč | 5 100 Kč | 210 Kč | 6 300 Kč | 6 090 Kč | |
| 170 Kč | 5 100 Kč | 210 Kč | 6 300 Kč | 4 660 Kč | |
| 170 Kč | 5 100 Kč | 210 Kč | 6 300 Kč | 2 090 Kč | |
| 170 Kč | 5 100 Kč | 210 Kč | 6 300 Kč | 340 Kč | |
| 170 Kč | 5 100 Kč | 210 Kč | 6 300 Kč | 330 Kč | |
| Domeček | | | | | |
| Měsíční úhrada | Příspěvek na péči | Úhrada klienta | Denní rezervace pobytu | DPH 15% - odvod státu | Cena bez DPH |
| 22 000 Kč | 4 000 Kč | 18 000 Kč | 733 Kč | 2 347 Kč | 15 653 Kč |
| Strava/den | Strava celkem | Ubytování/den | Ubytování celkem | DPH + fakul. služby | |
| 170 Kč | 5 100 Kč | 210 Kč | 6 300 Kč | 6 600 Kč | |

Zdroj: [2]

Uvedený ceník je platný od 1. 2. 2014. V roce 2014 došlo ke zdražení o 600 Kč oproti letům předchozím. Ke zvýšení cen se vedení společnosti rozhodlo po třech letech. Ke zdražení nedošlo ani v období největší hospodářské krize a nebyla čerpána ani každoroční valorizace důchodů. Ale jelikož v poslední době dochází k neustálému zdražování ze stran dodavatelů a především pro zvýšení úvěrové a úrokové zátěže v souvislosti s letošní rekonstrukcí a modernizací Senior centra, nebylo možné se již zdražování dále vyhýbat.

Jak je patrné z tabulky č. 7, výše úhrady je odstupňována dle stupně příspěvku na péči, který klient pobírá. Pokud je klientovi přiznán příspěvek nejvyšší, tedy 12 000 Kč, je samozřejmostí, že klient vyžaduje pomoc a péči ve všech úkonech o svou osobu - vyžaduje celodenní 24 hodinovou péči. Měsíční úhrada není rozpočítána na skutečný počet kalendářních dnů v měsíci, ale pro zjednodušení se vždy počítá pouze se 30 dny v měsíci. Pokud klient PNP nepobírá ve chvíli, kdy nastupuje do Senior centra, asistentky v kanceláři mu s žádostí o PNP pomohou a budou dále celý průběh řízení sledovat a hlídat.

Domov pro seniory Hořice

V domově pro seniory Hořice je úhrada klienta nastavena tak, že obslužná péče je hrazena příspěvkem na péči (pokud ho klient pobírá) a úhradu za ubytování a stravu si hradí klient sám ze svých zdrojů. Za další úhradu ze svých zdrojů si může klient následně vybrat z doplňkových služeb, které domov pro seniory nabízí (např. úschova cenností). Ceník za základní činnosti je platný stejně jako v Senior centru Nechanice od 1. 2. 2014. Oproti minulosti došlo ke zdražení celodenní stravy, a to o 8 Kč.

Úhrada za ubytování se liší pro jednolůžkový a dvoulůžkový pokoj. Ubytování na jednolůžkovém pokoji je vázáno na dostatku finančních prostředků klienta. Výše úhrady u dvoulůžkových pokojů je stanovena s ohledem na 15 % zůstatku příjmu klienta (do něhož se nezapočítává příspěvek na péči). [1]

Tabulka 8: Úhrada za ubytování – domov pro seniory Hořice

| Typ pokoje | Úhrada ubytování za den |
|--------------------|--------------------------------|
| Jednolůžkový pokoj | 190 Kč |
| Dvoulůžkový pokoj | 175 Kč |

Zdroj: [1]

Úhrada za celodenní stravu v domově pro seniory Hořice činí 120 Kč/den. Strava je poskytována 3x denně (snídaně 28 Kč, oběd 55 Kč a večeře 37 Kč). Strava je zajišťována externím dodavatelem, a to Hořickou firmou Ing. Kalenského – Trefou. Klienti si ve všední dny mohou ze dvou a někdy i ze tří jídel. Po celý den mají klienti k dispozici slazený a neslazený čaj. [1]

Při výpočtu úhrady za stravu a ubytování se vychází z počtu kalendářních dnů v daném měsíci. Přehled celkové úhrady zobrazuje následující tabulka.

Tabulka 9: Celkový přehled úhrady za ubytování a stravu – domov pro seniory Hořice

| Typ pokoje | Den | Měsíc (29 dnů) | Měsíc (30 dnů) | Měsíc (31 dnů) |
|--------------------|--------|----------------|----------------|----------------|
| Jednolůžkový pokoj | 310 Kč | 8 680 Kč | 9 300 Kč | 9 610 Kč |
| Dvoulůžkový pokoj | 295 Kč | 8 260 Kč | 8 850 Kč | 9 145 Kč |

Zdroj: [1]

Průměrný náklad na klienta činí cca 20 600 Kč za měsíc. Průměrná úhrada od klienta za služby je cca 8 350 Kč za měsíc a průměrná úhrada od klienta za služby s PNP je cca 13 950 Kč za měsíc. [11]

Graf č. 21 znázorňuje počet uživatelů pobírajících PNP v různých výších. Nejvíce je zastoupen v domově pro seniory 1. stupeň PNP (800 Kč). Je to způsobeno asi i tím, že domov pro seniory Hořice je určen zejména schopnějším klientům, nežli ležícím.



Obrázek 21: Počet uživatelů dle stupně PNP – domov pro seniory Hořice

Zdroj: vlastní zpracování

Pokud nastane možnost, že klient nemá dostatek peněžních prostředků na uhrazení celé částky za pobyt, musí zbývající část doplatit rodina klienta. Důchod seniorům totiž roste neúměrně oproti růstu nákladů zařízení (zdražují potraviny, energie, zvyšují se mzdy ...). Český důchodový systém je velmi tradiční, definovaný systém dávek, tzv. pay-as-you-go. [15]

Porovnat úhrady klientů za pobyt v těchto zařízeních jde například pomocí ukazatele roční náklady na lůžko, který vypočteme jako celkové náklady za rok lomeno celkovým počtem ubytovaných klientů. Výsledky jsou zaznamenány v následující tabulce.

Tabulka 10: Roční náklady na lůžko ve vybraných organizacích

| | Senior centrum Nechanice | Domov pro seniory Hořice |
|-------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|
| Roční náklady na lůžko | 14 431 540/58 = 248 819 Kč | 30 710 513/110 = 279 186 Kč |

Zdroj: vlastní zpracování

Nižší úhrady za pobyt má domov pro seniory Hořice. Ale naopak má vyšší roční náklady na lůžko. Samozřejmě má více klientů (oproti Senior centru téměř dvojnásobek), ale oproti Senior centru není úvěrově zatížen, tudíž žádné bankovní úvěry a s tím spojené úroky nemusí splácet, což Senior centrum musí, a to v nemalých částkách. Domov pro seniory má taktéž nižší úhradu za stravu (cca 3 600 Kč/měsíc versus 5 100 Kč v Senior centru), ale nabízí stravu pouze 3x denně, zatímco v Nechanicích je strava poskytována až 6x denně.

Obě zařízení byly nuceny v letošním roce zdražit kvůli stále se zvyšujícím nákladům na provoz. Senior centrum zvedlo ceny o 600 Kč za měsíc (cca 3%) a domov pro seniory zvedlo úhradu za stravu o 8 Kč za den, tedy o 240 Kč za měsíc (cca 7%).

4.3.3 Počet zaměstnanců a výdaje na zaměstnance

V následující podkapitole budou porovnány počty zaměstnanců a výdaje spjaté se zaměstnáváním tohoto počtu zaměstnanců.

Soukromé senior centrum Nechanice s.r.o.

Hlavním cílem personální politiky Senior centra je zejména zajistit kvalifikovaný personál odpovídající požadavkům a potřebám uživatelů služeb a vytvořit co nejlepší pracovní podmínky pro každého zaměstnance, které je budou motivovat k co nejkvalitnějším pracovním výkonům. Taktéž se dbá na to, aby byli přijímáni pouze zaměstnanci s odpovídajícím odborným vzděláním a dovednostmi. Odbornou způsobilostí všech zaměstnanců je základní či střední vzdělání. Zvláštní pozornost je věnována zaškolení nových pracovníků, hlavně proto, aby přístupy a postupy byly poskytovány kvalitně a odborně.

Pracovní pozice v Senior centru:

- hospodářka - asistentka (1 pracovní místo),
- projektová a provozní manažerka (1 pracovní místo),
- sociální pracovník (1 pracovní místo),
- ekonom (1 pracovní místo),
- pracovník v sociálních službách (13 pracovních míst),
- vedoucí pracovník v sociálních službách (2 pracovní místa),
- pomocný pracovník v sociálních službách (2 pracovní místa),

- zdravotní sestra (4 pracovní místa),
- pracovní terapie (2 pracovní místa),
- sanitář (1 pracovní místo),
- kuchařka (3 pracovní místa),
- pomocná kuchařka (2 pracovní místa),
- uklízečka (2 pracovní místa),
- pomocné úklidové práce (1 pracovní místo),
- pomocné práce (1 pracovní místo),
- prádlena (2 pracovní místa),
- údržbář (1 pracovní místo).

Celkem má Senior centrum 40 zaměstnanců – 30 na hlavní pracovní poměr a 10 brigádníků na dohodu o provedení práce.

Výběr nových zaměstnanců je prováděn pomocí inzerátů. Uchazeči o zaměstnání kontaktují zařízení e-mailem nebo telefonicky. Následně jednatelka Senior centra provede informativní rozhovor s uchazečem a současně si uchazeč jeden den vyzkouší, co tato práce obnáší. Až poté se uzavře pracovní smlouva či dohoda o provedení práce dle Zákoníku práce.

Na následujícím obrázku (č. 22) je uvedena organizační struktura Senior centra. Na nejvyšším stupni stojí vedení společnosti – provozovatelky, jednatelky. Administrativní část je zajištěna provozní a projektovou manažerkou, hospodářkou – asistentkou a sociální pracovníci. Garantem zdravotní a ošetrovatelské péče je provozovatelka paní Eliška Votavová (zkušená zdravotní sestra). Každý pavilon má svou zdravotní sestru a také vedoucího pracovníka v sociálních službách, kterým jsou podřízeni jednotliví pracovníci v sociálních službách a pomocní pracovníci v soc. službách.



Obrázek 22: Organizační struktura Soukromého senior centra Nechanice s.r.o.

Zdroj: Interní zdroje – Standardy Senior centra Nechanice

Domov pro seniory Hořice

Celkem má domov pro seniory 67 zaměstnanců. Mzdové náklady tvoří téměř 61% nákladů celé organizace. Níže je výpis pracovních pozic a počet zaměstnanců na jednotlivých pozicích:

- technicko-hospodářští pracovníci – mzdová účetní, ekonom (5 pracovních míst),
- všeobecné sestry (6 pracovních míst),
- ošetřovatelé (2 pracovní místa),
- pracovníci v sociálních službách – přímá obslužná péče (34 pracovních míst),
- pracovníci v sociálních službách – terapeuti (2 pracovní místa),
- sociální pracovník (1 pracovní místo),
- převážně manuální pracující (17 pracovních míst).

V domově pro seniory se velmi dbá na další vzdělávání všech zaměstnanců. Kromě pracovníků přímé péče prošly vzděláváním např. i administrativní pracovníce, ředitelka zařízení, sociální pracovníce či pracovníce terapií.

Rozpočet FKSP tvoří zejména příspěvek na oběd zaměstnanců, z důvodu snížení odvodu do tohoto fondu na 1%.

Tabulka 11: Porovnání výdajů na zaměstnance jednotlivých organizací

| | Soukromé senior centrum Nechanice s.r.o. | Domov pro seniory Hořice |
|--------------------------------|---|---------------------------------|
| Počet zaměstnanců | 40 | 67 |
| Mzdové náklady | 5 677 772 Kč | 13 979 595 Kč |
| Zákonné ZP + SP | 1 677 218 Kč | 4 788 908 Kč |
| Příděl FKSP | 0 Kč | 188 158 Kč |
| Odborné školení a kurzy | 0 Kč | 40 400 Kč |

Zdroj: vlastní zpracování

Více zaměstnanců má domov pro seniory Hořice, což je způsobeno i větším množstvím lůžek a tudíž i více klienty, jenž je nutné obsloužit. S tím je spjato i vyšší vynakládání zdrojů jak na mzdy těchto zaměstnanců, tak i na jejich další vzdělávání, jelikož domov pro seniory velmi dbá na školení všech zaměstnanců. V tomto ohledu má domov pro seniory navrch nad Senior centrem, jelikož tam další vzdělávání zaměstnanců není tolik brán zřetel. Nanejvýš se školení domluví s dodavatelskými partnery (Tena, Makro), kteří školení provedou zadarmo v rámci dobrých dodavatelsko odběratelských vztahů. Díky tomu jsou výdaje na další vzdělání v tomto zařízení zcela minimální. Bohužel není možné porovnat mzdové podmínky zaměstnanců jednotlivých zařízení, ale vzhledem ke skutečnosti, že domov pro seniory má mzdové náklady vyčísleny na částku překračující hranici 13 milionů korun na 67 zaměstnanců, což dělá hrubými počty přes 17 tisíc korun na jednoho zaměstnance za měsíc, jeví se mzdové podmínky velmi příznivě. Pro Senior centrum počty vychází přes 11 tisíc korun na 1 zaměstnance za měsíc. Na první pohled je patrné, že rozdíl je vskutku značný. Je však otázkou, zda v tom svou roli nehraje skutečnost, že domov pro seniory je státní zařízení.

Nesporným plusem pro domov pro seniory je také to, že vede fond kulturních a sociálních potřeb pro své zaměstnance, což ze zákona musí, jelikož se jedná o státní zařízení. Soukromé podniky tento fond pouze mohou zřizovat a Senior centrum se rozhodlo této možnosti nevyužít.

Z pohledu zaměstnanců vyplývá, že lepší (výhodnější) je pracovat pro státní zařízení, tedy domov pro seniory Hořice. Výše mzdy je zřejmě vyšší, existuje zde jistota dalšího vzdělávání a čerpání zaměstnaneckých benefitů z FKSP. Taktéž riziko úpadku zařízení je jisté

menší než u soukromého zařízení. Z pohledu klientů je především důležité, aby služby byly poskytovány kvalitně, a to dostačujícím a kvalifikovaným počtem zaměstnanců.

4.3.4 Vybrané finanční ukazatele

Porovnat vybrané finanční ukazatele zvolených společností nebude příliš jednoduché, poněvadž ze společnosti Soukromé senior centrum Nechanice byly k dispozici pouze účetní výkazy za roky 2012 a 2013 (z důvodu převzetí společnosti nynějšími majitelkami v lednu 2012) a z organizace Domov pro seniory Hořice to byly naopak účetní výkazy za období 2010 až 2012 (za rok 2013 bohužel ještě nejsou k dispozici). Tedy není možné porovnat vypočtené finanční ukazatele v čase. I přesto bude snaha vypočtené finanční ukazatele alespoň trochu porovnat mezi sebou a zvolit která společnost je na tom lépe.

4.3.4.1. Hospodářský výsledek za účetní období

Níže bude znázorněno, jak se vyvíjí v čase hospodářský výsledek obou zařízení, a to nejdříve v tabulce a následně i graficky.

Tabulka 12: Hospodářský výsledek za období 2010 - 2013

| Subjekt | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|--------------------------|--------------|-----------|------------|------------|
| Senior centrum Nechanice | x | x | 416 091 Kč | 100 831 Kč |
| Domov pro seniory Hořice | - 234 304 Kč | 55 908 Kč | 91 490 Kč | x |

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 23: Hospodářský výsledek za období 2010 – 2013

Zdroj: vlastní zpracování

Jak lze na grafu vidět, hospodářský výsledek Senior centra Nechanice klesl, a to poměrně razantně. Způsobeno je to zřejmě tím, že Senior centrum v roce 2013 splatilo dlouhodobý úvěr, který si v minulosti bralo kvůli výstavbě oddělení nového penzionu. Oproti tomu hospodářský výsledek domova pro seniory Hořice má rostoucí trend. V roce 2010 vznikla zařízení ztráta, což může být způsobeno tím, že právě v tomto roce má nejvyšší mzdové náklady z celého sledovaného období a to přes 17 mil. Kč, což je téměř o 1 mil. Kč více než v roce 2011 a téměř o 1,5 mil. Kč více než v roce 2012. Přičemž počet zaměstnanců má rovněž klesající tendenci. Domov pro seniory se také dlouho potýkal s neuhrazenou ztrátou za roky 2005 – 2006, který činila 1,029 mil. Kč. Až v roce 2012 byla splacena formou odvodu z odpisu dlouhodobého majetku do rozpočtu zřizovatele, který zpětně převedl částku do rozpočtu zařízení za účelem pokrytí této ztráty.

4.3.4.2. Ukazatele rentability

Rentabilita obecně měří celkovou efektivnost řízení podniku (schopnosti podniku) vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Vyjadřuje poměr hospodářského výsledku vůči určitému vstupu (např. tržby, kapitál, celková aktiva ...). Výklad ukazatelů je obdobný, jelikož udávají, kolik korun zisku připadá na jednu korunu daného vstupu. Neexistuje žádná absolutní doporučená hodnota, ale je uváděno, že by měly ukazatele rentability postupně růst (a to rychleji nebo minimálně stejně rychle jako produktivita).

Tabulka 13: Rentabilita celkového vloženého kapitálu

| Rentabilita celkového vloženého kapitálu (ROA) | 2011 | 2012 | 2013 |
|---|-------------|-------------|-------------|
| Soukromé senior centrum Nechanice s.r.o. | x | x | 4 % |
| Domov pro seniory Hořice | 0,105 % | 0,169 % | x |

Zdroj: vlastní zpracování

V tomto ukazateli je poměřován zisk s celkovými vloženými aktivy, a to jak s aktivy z vlastních zdrojů, tak i s aktivy z cizích zdrojů. ROA tedy udává, kolik Kč zisku připadá na 1 Kč vloženého kapitálu. Jak lze z tabulky vyčíst, rentabilita celkového vloženého kapitálu (ROA) je vyšší u Senior centra Nechanice. K dispozici je sice pouze hodnota 4% za rok 2013, ale již na první pohled je jasné, že ROA má lepší právě tato společnost v porovnání s domovem pro seniory Hořice. U domova pro seniory je možné sledovat, že trend je rostoucí, přesně tak jak to má být. I přesto jsou ale hodnoty velmi nízké. To lze změnit např. snížením prostředků vázaných v aktivech či zvýšením čistého zisku.

Tabulka 14: Rentabilita odbytu

| Rentabilita odbytu (ROS) | 2011 | 2012 | 2013 |
|--|-------------|-------------|-------------|
| Soukromé senior centrum Nechanice s.r.o. | x | x | 2,85 % |
| Domov pro seniory Hořice | 0,269 % | 0,419 % | x |

Zdroj: vlastní zpracování

Rentabilita odbytu, taktéž rentabilita tržeb (ROS) udává, kolik Kč zisku vytvoří 1 Kč tržeb. U Senior centra je to v roce 2013 2,85 Kč tržeb na 1 Kč čistého zisku a u domova pro seniory Hořice je vykazováno za rok 2011 0,269 koruny tržeb a za rok 2012 0,419 koruny tržeb na 1 Kč čistého zisku. Trend je opět rostoucí u domova pro seniory Hořice, což je velmi příznivé. Lépe je na tom opět Senior centrum Nechanice, asi zřejmě z důvodu, že cílem Senior centra je vedle poskytování kvalitních služeb seniorům taktéž produkovat zisk, tudíž ceny za službu jsou vyšší a tím pádem i tržby jsou vyšší. Zatímco u státního zařízení domova pro seniory Hořice je produkce zisku odsunuta do pozadí.

Tabulka 15: Rentabilita nákladů

| Rentabilita nákladů (ROC) | 2011 | 2012 | 2013 |
|--|-------------|-------------|-------------|
| Soukromé senior centrum Nechanice s.r.o. | x | x | 2,83 % |
| Domov pro seniory Hořice | 0,168 % | 0,278 % | x |

Zdroj: vlastní zpracování

Rentabilita nákladů (neboli ukazatel nákladovosti = ROC) vyjadřuje, kolik % zisku připadá na 1 Kč vynaložených nákladů. Zde naopak platí, že Senior centrum je na tom podstatně hůře než domov pro seniory Hořice, protože nákladovost činí 2,83 % ve srovnání s 0,278 %. To je způsobeno faktem, že Senior centrum nedostává žádné dotace a celý provoz si musí financovat samo ze svých (resp. z cizích zdrojů prostřednictvím bankovních půjček). Pro domov pro seniory se rostoucí trend nevyvíjí příliš pozitivně, jelikož u nákladovosti platí, že má klesat, neboť náročnost na zdroje se musí zmenšovat.

4.3.4.3. Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity informují např. o tom, jak efektivně firma nakládá se svými aktivy (majetkem, zásobami, pohledávkami ...), resp. jak dlouho v nich má firma vázány finanční prostředky. Platí-li, že má společnost více aktiv než je účelné, vznikají jí tak zbytečné náklady a současně se snižuje zisk. Existují dva typy ukazatelů aktivity. První je obratovost, která udává počet obrátek za rok, tj. kolikrát se určitá položka či skupina položek přemění do jiné položky (skupiny položek) za určité období (nejčastěji jeden rok). Obecně platí, že čím více

obrátek, tím lépe (společnost je efektivní). Druhý typ je doba obratu vyjadřující délku období, které je nutné k uskutečnění jednoho obratu. Doba obratu je vyjádřena v časové jednotce (ve dnech). Platí, že čím déle, tím hůře.

Tabulka 16: Ukazatele aktivity – obratovost a doba obratu pohledávek

| Pohledávky | | 2011 | 2012 | 2013 |
|--------------------|-------------------|-------------|-------------|-------------|
| Obratovost | Senior centrum | x | x | 13,023 |
| | Domov pro seniory | 63,86 | 230,8 | x |
| Doba obratu | Senior centrum | x | x | 27,64 dne |
| | Domov pro seniory | 5,63 dne | 1,559 dne | x |

Zdroj: vlastní zpracování

V roce 2013 přeměnila společnost Senior centrum Nechanice své pohledávky do tržeb celkem cca 13 krát. Zatímco domov pro seniory to zvládl v roce 2012 až 230 krát. To je obrovský rozdíl. Doba obratu pohledávek měří dobu, s jakou společnost zinkasuje v průměru své pohledávky od odběratelů, tedy jak dlouhou dobu má společnost v těchto pohledávkách vázány své finance. Jelikož domov pro seniory má dobu obratu pohledávek v roce 2011 cca 6 dní a v roce 2012 dokonce jenom cca 2 dny, je zde na první pohled vidět velké zlepšení. Senior centrum Nechanice má dobu obratu cca 28 dní, což není špatné, ale v porovnání s domovem pro seniory je to téměř 15 krát tolik. Důvodem je zřejmě to, že domov pro seniory je státní subjekt a těm se odběratelé snaží vždy platit jako prvním. Senior centrum může mít vysoký podíl nedobytných pohledávek či problematické portfolio odběratelů se špatnou platební morálkou.

Tabulka 17: Ukazatele aktivity – obratovost a doba obratu dlouhodobého majetku

| Dlouhodobý majetek | | 2011 | 2012 | 2013 |
|---------------------------|-------------------|-------------|-------------|-------------|
| Obratovost | Senior centrum | x | x | 1,047x |
| | Domov pro seniory | 0,416x | 0,434 x | x |
| Doba obratu | Senior centrum | x | x | 343,94 dne |
| | Domov pro seniory | 865 dne | 827 dne | x |

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatel obratovosti dlouhodobého majetku říká, jaká je efektivnost využívání budov, zařízení, strojů a ostatního dl. majetku. Společnost Senior centrum svými tržbami v roce 2013 pokryla dlouhodobý majetek 1,047 krát oproti domovu pro seniory, který v roce 2012 pokrylo svými tržbami dlouhodobý majetek 0,434 krát. Obecně platí, že by obratovost dlouhodobého majetku měla činit alespoň hodnotu 1, což domov pro seniory zdaleka nesplňuje. Změnit to

může např. odprodejem dlouhodobého majetku, zvýšením tržeb či omezením firemních investic.

4.3.4.4. Ukazatele zadluženosti

Poměrové ukazatele zadluženosti měří rozsah, v jakém je společnost financována cizím kapitálem, tedy jaké je úvěrové zatížení společnosti. Vyšší zadluženost je možná pouze v tom případě, kdy má společnost vysoké hodnoty rentability.

Bohužel nebylo možné vypočítat ukazatele zadluženosti za zařízení domov pro seniory Hořice, jelikož nebyly k dispozici údaje o závazcích tohoto zařízení. Ale jelikož zařízení není zatíženo bankovními úvěry, je jeho míra finanční nezávislosti téměř 100 %. Níže v tabulce je možno vidět, kolik činí celkové dotace do tohoto zařízení.

Tabulka 18: Přehled dotací, příspěvků Domova pro seniory Hořice za rok 2012

| Druh dotace/příspěvku | Výše dotace/příspěvku |
|-----------------------|-----------------------|
| Příspěvek zřizovatele | 4 100 000 Kč |
| Dotace od MPSV | 6 435 000 Kč |
| Dotace KÚ | 146 000 Kč |
| Celkem | 10 681 000 Kč |

Zdroj: [11]

Příspěvky a dotace činí po sečtení přes 10 mil. Kč. Není tedy zatím potřeba, aby si zařízení volilo jako způsob financování bankovní úvěry či výpůjčky.

Tabulka 19: Ukazatele zadluženosti – Soukromé senior centrum Nechanice s.r.o.

| Ukazatele zadluženosti - Senior centrum Nechanice | 2012 | 2013 |
|---|------|--------|
| Věřitelské riziko | x | 9,7 % |
| Míra finanční nezávislosti | x | 90,3 % |
| Úrokové krytí | 3,58 | 4,13 |

Zdroj: vlastní zpracování

Věřitelské riziko činí „pouhých“ 9,7 %. Tento ukazatel charakterizuje finanční úroveň společnosti, míru krytí majetku společnosti cizími zdroji. Pokud je věřitelské riziko vysoké, je to varování pro věřitele, zejména pro banku. Tento ukazatel však Senior centru značně vzrostl v roce 2014, jelikož si společnost bere v tomto roce několikamilionový bankovní úvěr z důvodu rekonstrukce. Míra zadluženosti je doplňkový ukazatel k věřitelskému riziku, jelikož dohromady činí tyto dva ukazatele 100 %. Ukazatel je důležitý především pro banku, který dle tohoto ukazatele rozhoduje o poskytnutí úvěru. Obecně platí, že by cizí zdroje

neměli přesáhnout 1,5 násobek hodnoty vlastního kapitálu společnosti. Za rok 2013 činí 90,3%, ale opět platí, že v roce 2014 tento ukazatel značně klesne z důvodu bankovního úvěru v tomto roce. Ukazatel úrokového krytí vyjadřuje, kolikrát jsou úroky z poskytnutých bankovních úvěrů kryty ziskem (ztrátou) za dané účetní období. Ukazatel by měl být co nejvyšší, protože platí, čím vyšší, tím vyšší je úroveň finanční situace ve společnosti a tím větší je potenciaální schopnost společnosti splácet své úroky. Minimálně by tento ukazatel měl mít hodnotu 1. Za rok 2012 činí úrokové krytí hodnotu 3,58 a za rok 2013 vzrostl tento ukazatel na hodnotu 4,13, což je pro společnost velmi pozitivní zjištění.

5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

V této kapitole budou navrženy některá doporučení pro zkoumanou společnost Soukromé senior centrum Nechanice s.r.o., která vyplynula z výše provedeného benchmarkingu.

Senior centru je doporučeno pokusit se rozšířit své aktuální portfolio služeb pro seniory. Tento návrh se částečně vyplní, pokud letošní rekonstrukce Senior centra dopadne tak jak má. V plánu je poté nabízet několik nových služeb, a to např. magnetoterapii či vodoléčbu. Magnetoterapie představuje fyzikální terapii na pomezí alternativní medicíny, která je v současné době ve společnosti velmi rozšířená. Využívá se např. pro léčbu revmatických onemocnění, při bolesti zad či při osteoporóze. Vodoléčba (či tzv. hydroterapie) reprezentuje různé druhy koupelí, van apod. (např. perličková koupel, uhličité koupele, podvodní masáže, skotské stříky). Uvažovat by senior centrum mohlo také o nabídce rehabilitací. Mnohdy se ozvou potencionální klienti žádající si právě především rehabilitační služby např. po zlomeninách dolních končetin. Senior centrum je sice schopné částečně tuto žádost vyplnit, ale pokud by se najal kvalifikovaný personál (rehabilitační sestry, fyzioterapeutky), který by se soustředil pouze na tyto rehabilitace, mohly by se přijímat i klienti na krátkodobé pobyty za účelem zlepšení pohybu.

Uvažovat by Senior centrum taktéž mohlo o prohloubení nabídky volnočasových aktivit. Bylo zmíněno, že v předvánoční čas navštívili senioři Hrádek u Nechanic a velmi se jim tento výlet líbil. Z toho důvodu je doporučeno, aby se podobných výletů a exkurzí pořádalo pro soběstačné klienty více, alespoň po nejbližším okolí města Nechanic.

V rámci propagace je Senior centru doporučeno uspořádat den otevřených dveří, jelikož to je reklama k nezaplacení. Lidé si zařízení prohlédnou, zeptají se na vše, co je zajímavé, mohou si popovídat s personálem a zařízení si tak navždy zapamatují a hlavně společnost to téměř nic nestojí, pouze náklady na občerstvení a trochu času. Zejména příští rok po rekonstrukci, by tak Senior centrum mohlo prezentovat své nové prostory a své nové služby.

Doporučeno je taktéž mít méně lůžek na pokojích. Sedmilůžkový pokoj je opravdu nevyhovující a je v něm značně narušeno soukromí klientů (i když klientů ležících, bez kontaktu). Tyto vícelůžkové pokoje se nacházejí zejména na oddělení starého penzionu, na který se vztahuje letošní rekonstrukce. Pokoje by se tak měly dle plánu přeměnit na méně lůžkové (max. třílůžkové).

Senior centrum by mělo dále určitě dbát na udržení své vlastní kuchyně. Mít vlastní kuchyň je obrovská výhoda, protože je tak možné stravu přizpůsobit každému klientovi

(podávat mu jen co mu chutná). Vaří se tak z kvalitních surovin, vaří se domácí tradiční česká kuchyně, kterou obzvláště senioři pamatují a ocení. Udržet by se měla i vlastní prádelna. Nabízí se zde možnost poskytovat jako vedlejší činnost praní prádla např. pro místní školky a školy.

Zaměřit by se Senior centrum mělo na další vzdělávání a školení svých zaměstnanců, jelikož v současné době je právě tato oblast dosti zanedbávána. Dnešní doba podporuje inovace a nové inovativní přístupy téměř ve všech disciplínách, nejinak je to ošetrovatelství či v administrativě. Proto je důležité nové trendy sledovat, učit se novým věcem, aby společnost nezůstala pozadu za svými konkurenty.

Senior centrum by si také mělo hlídat splácení svých pohledávek, aby byly spláceny včas. Doporučeno je Senior centru také zkusit získat některou z dotací z Evropské unie.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo zhodnotit konkurenceschopnost vybrané organizace pomocí metody benchmarking. Zároveň bylo i dílčím cílem stanovit, zda je pro potencionálního klienta vhodnější soukromé či státní zařízení daného typu.

V práci bylo zjištěno několik velmi podstatných faktů, a to například, že z hlediska portfolia nabízených služeb je na tom lépe Senior centrum Nechanice, a to díky tomu, že v tomto zařízení mají klienti již vše zajištěné a nemusejí se dále o nic starat (nákup hygienických potřeb apod.). Taktéž nabízí v rámci měsíční úhrady více fakultativních služeb. I z hlediska základní služby poskytování stravy je na tom podstatně lépe, protože disponuje vlastní kuchyní a stravu svým klientům poskytuje až 6 krát denně.

V rámci marketingu je na tom jistě lépe domov pro seniory Hořice díky své časté prezentaci na veřejnosti či díky každoročnímu dnu otevřených dveří. Lépe na tom je toto zařízení i v rámci lůžkové kapacity. Disponuje vyšším počtem lůžek, a to v méně lůžkových pokojích, čímž nabízí svým klientům větší soukromí.

Větší péči mají zaměstnanci v domovu pro seniory Hořice. Velmi se zde dbá na další vzdělávání a školení zaměstnanců, vede se zde pro zaměstnance i fond kulturních a sociálních potřeb.

Ve finanční části bylo zjištěno, že obě zařízení mají hospodářský výsledek v posledních letech kladný, tudíž vytvářejí zisk. Rentabilitu obecně má lepší Senior centrum Nechanice, i když ukazatel rentability nákladů vyšel lépe u domova pro seniory Hořice. Zjištěno rovněž bylo, že obě sledovaná zařízení byla nucena v letošním roce zdrazit své služby z důvodu stále se navyšujících nákladů.

Je nutno říci, že nelze objektivně určit, zda je pro pobyt seniora lepší státní či soukromé zařízení. Každý člověk preferuje něco jiného, zatímco někdo má rád společnost, někdo jiný raději volí samotu a klid. Obě sledovaná zařízení nabízí svým stávajícím klientům kvalitní služby a krásné zázemí pro strávení jejich posledních chvilí na tomto světě. I přesto, že Senior centrum Nechanice neustále bojuje s financováním provozu bez dotací, nedá se říci, že by kvůli tomu bylo nějakým způsobem znevýhodněno. Jelikož i přes tento fakt velmi významně konkuruje státním zařízením stejného typu. Konkurenceschopnost Soukromého senior centra Nechanice s.r.o. je opravdu na dobré úrovni.

V poslední době je zaznamenán velkým boom v zakládání soukromých domovů pro seniory. Podnikatelé vidí, že zájem o ně ze strany seniorů je, poněvadž ti nechtějí čekat, až se

pro ně uvolní místo ve státním zařízení. Rozhodně neplatí, že by soukromá zařízení tohoto typu byla pouze pro seniory z bohatších rodin. Mnohdy jsou senioři schopni ze svých důchodů a s příspěvkem na péči měsíční úhradu za pobyt pokrýt sami. Příbuzní seniorů se však většinou nebrání finančně vypomoci, protože rádi zajistí svým blízkým lepší komfort, než by měli ve státním zařízení.

Závěrem je třeba podotknout, že je nutné, aby společnost nebyla netečná a lhostejná k problematice stárnutí. Česká společnost stárne, čím dál více lidí se nachází v postproduktivním věku a do budoucna tomu nebude jinak, jelikož se prodlužuje délka života.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] Ceník. In: Sociální služby města Hořice: Domov pro seniory [online]. 2014 [cit. 2014-03-02]. Dostupné z: <http://www.domov-duchodcu-horice.cz/cenik>
- [2] Ceník služeb. Senior centrum: Soukromé senior centrum Nechanice s.r.o. [online]. 2013 [cit. 2014-03-02]. Dostupné z: <http://www.senior-centrum.cz/cz/cenik-sluzeb/>
- [3] ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti*. Praha: Radix, 2002. 270 s. ISBN 80-86031-35-7.
- [4] Domov pro seniory. Sociální služby města Hořice [online]. 2008 [cit. 2014-02-12]. Dostupné z: <http://www.domov-duchodcu-horice.cz/pro-zajemce>
- [5] HOLMAN, R. *Ekonomie*. 5. vyd. Praha: C. H. Beck, 2011. 696 s. ISBN 978-80-7400-006-5.
- [6] CHALOUPKOVÁ, V. *Dopady malého a středního podnikání na konkurenceschopnost regionu*. Pardubice, 2013. 59 s. Diplomová práce. Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko – správní. Vedoucí práce doc. Ing. Romana Provozničková, Ph. D.
- [7] JETMAROVÁ, B. *Využití benchmarkingu při řízení podniku*. Pardubice, 2012. 138 s. Dizertační práce. Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko – správní. Vedoucí práce doc. Ing. Pavel Duspiva, CSc.
- [8] JETMAROVÁ, B. Application of benchmarking in enviromental management. Scientific papers of the University of Pardubice. Series D, Faculty of Economics and Administration [online]. 2010, č. 16, s. 165 [cit. 2014-01-07]. Dostupné z: <http://hdl.handle.net/10195/38190>
- [9] JIRÁSEK, J. A. *Benchmarking a konkurenční zpravodajství – souměření a soupeření*. Praha: Profess Consulting, s. r. o., 2007. 120 s. ISBN 978-80-7259-051-3.
- [10] KAPLAN, R. S. NORTON, D. P. *Efektivní systém řízení strategie – Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. 1. vyd. Praha: Management Press, s. r. o., 2010. 325 s. ISBN 978-80-7261-203-1.
- [11] Ke stažení: Výroční zpráva 2012. In: Sociální služby města Hořice [online]. 2013 [cit. 2014-02-12]. Dostupné z: <http://www.domov-duchodcu-horice.cz/ke-stazeni>

- [12] KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D., ŠTEKER, K. *Finanční analýza – Komplexní průvodce s příklady*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2013. 240 s. ISBN 978-80-247-4456-8.
- [13] KOŽENÁ, M. *Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007. 176 s. ISBN 978-80-7395-039-2.
- [14] LASHER, W. R. *Financial Management: A Practical Approach*. 6th ed. Mason South-Western, Cengage Learning, 2011. 837 s. ISBN 978-0-538-74358-7.
- [15] MEJSTRÍK, M. *Socio-economic models and policies to support active citizens Czech Republic and Europe*. 1st publ. Prague. Matfyzpress, 2008. 237 s. ISBN 978-80-7378-074-6.
- [16] MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku – konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6.
- [17] MILER, M. *Česko kleslo v globálním žebříčku konkurenceschopnosti, má špatnou veřejnou správu*. In: Zet [online]. 4. 09. 2013 [cit. 2014-01-02]. Dostupné z: <http://www.zet.cz/tema/cesko-kleslo-v-globalnim-zebricku-konkurenceschopnosti-ma-spatnou-verejnou-spravu-946>
- [18] NENADÁL, J., VYKYDAL, D., HALFAROVÁ, P. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.
- [19] O CzechInvestu. CzechInvest [online]. 2014 [cit. 2014-01-05]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/o-czechinvestu>
- [20] O nás. Česká společnost pro jakost [online]. 2014 [cit. 2014-01-05]. Dostupné z: <http://www.csq.cz/o-nas/>
- [21] O senior centru. Senior centrum: Soukromé senior centrum Nechanice s.r.o. [online]. 2013 [cit. 2014-02-12]. Dostupné z: <http://www.senior-centrum.cz/cz/o-senior-centru/>
- [22] PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing, a. s., 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- [23] PORTER, M. E. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, a. s., 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

- [24] PRAHALAD, C. K., RAMASWAMY, V. *Budoucnost konkurence: Spoluvytváření jedinečné hodnoty se zákazníkem*. Praha: Management Press, NT Publishing, s. r. o., 2005. 277 s. ISBN 80-7261-126-7.
- [25] RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011. 143 s. ISBN 978-80-247-3916-8.
- [26] SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. Dotisk 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2009. 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6.
- [27] SLÁDKOVÁ, E., MRKVIČKA, J., ŠRÁMKOVÁ, A. *Finanční účetnictví a výkaznictví*. 1. vyd. Praha: ASPI, a. s., 2009. 452 s. ISBN 978-80-7357-434-5.
- [28] Tab. 2: Pohyb obyvatelstva a Věkové složení obyvatelstva podle věkových skupin, obě pohlaví, střední varianta. In: Český statistický úřad [online]. 23. 7. 2013 [cit. 2014-04-07]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/A6003061FD/\\$File/40201302.pdf](http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/A6003061FD/$File/40201302.pdf)
- [29] The Global Competitiveness Report 2013 - 2014. World Economic Forum [online]. 2013 [cit. 2014-01-02]. Dostupné z: <http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2013-2014>

SEZNAM PŘÍLOH

| | |
|---|----|
| Příloha A <i>Výsledky GCI za rok 2013</i> | 76 |
| Příloha B <i>Vývoj počtu obyvatel ve vybraných věkových skupinách (obě pohlaví)</i> | 77 |

Příloha A: Výsledky GCI za rok 2013

| Country/Economy | GCI 2013-2014 | | GCI 2012-2013 | | Country/Economy | GCI 2013-2014 | | GCI 2012-2013 | |
|----------------------|---------------|-------|---------------|--------|------------------------|---------------|-------|---------------|--------|
| | Rank | Score | Rank | Change | | Rank | Score | Rank | Change |
| Switzerland | 1 | 5,67 | 1 | 0 | Croatia | 75 | 4,13 | 81 | 6 |
| Singapore | 2 | 5,61 | 2 | 0 | Romania | 76 | 4,13 | 78 | 2 |
| Finland | 3 | 5,54 | 3 | 0 | Morocco | 77 | 4,11 | 70 | -7 |
| Germany | 4 | 5,51 | 6 | 2 | Slovak Republic | 78 | 4,10 | 71 | -7 |
| United States | 5 | 5,48 | 7 | 2 | Armenia | 79 | 4,10 | 82 | 3 |
| Sweden | 6 | 5,48 | 4 | -2 | Seychelles | 80 | 4,10 | 76 | -4 |
| Hong Kong SAR | 7 | 5,47 | 9 | 2 | Lao PDR | 81 | 4,08 | n/a | n/a |
| Netherlands | 8 | 5,42 | 5 | -3 | Iran, Islamic Rep. | 82 | 4,07 | 66 | -16 |
| Japan | 9 | 5,40 | 10 | 1 | Tunisia | 83 | 4,06 | n/a | n/a |
| United Kingdom | 10 | 5,37 | 8 | -2 | Ukraine | 84 | 4,05 | 73 | -11 |
| Norway | 11 | 5,33 | 15 | 4 | Uruguay | 85 | 4,05 | 74 | -11 |
| Taiwan, China | 12 | 5,29 | 13 | 1 | Guatemala | 86 | 4,04 | 83 | -3 |
| Qatar | 13 | 5,24 | 11 | -2 | Bosnia and Herzegovina | 87 | 4,02 | 88 | 1 |
| Canada | 14 | 5,20 | 14 | 0 | Cambodia | 88 | 4,01 | 85 | -3 |
| Denmark | 15 | 5,18 | 12 | -3 | Moldova | 89 | 3,94 | 87 | -2 |
| Austria | 16 | 5,15 | 16 | 0 | Namibia | 90 | 3,93 | 92 | 2 |
| Belgium | 17 | 5,13 | 17 | 0 | Greece | 91 | 3,93 | 96 | 5 |
| New Zealand | 18 | 5,11 | 23 | 5 | Trinidad and Tobago | 92 | 3,91 | 84 | -8 |
| United Arab Emirates | 19 | 5,11 | 24 | 5 | Zambia | 93 | 3,86 | 102 | 9 |
| Saudi Arabia | 20 | 5,10 | 18 | -2 | Jamaica | 94 | 3,86 | 97 | 3 |
| Australia | 21 | 5,09 | 20 | -1 | Albania | 95 | 3,85 | 89 | -6 |
| Luxembourg | 22 | 5,09 | 22 | 0 | Kenya | 96 | 3,85 | 106 | 10 |
| France | 23 | 5,05 | 21 | -2 | El Salvador | 97 | 3,84 | 101 | 4 |
| Malaysia | 24 | 5,03 | 25 | 1 | Bolivia | 98 | 3,84 | 104 | 6 |
| Korea, Rep. | 25 | 5,01 | 19 | -6 | Nicaragua | 99 | 3,84 | 108 | 9 |
| Brunei Darussalam | 26 | 4,95 | 28 | 2 | Algeria | 100 | 3,79 | 110 | 10 |
| Israel | 27 | 4,94 | 26 | -1 | Serbia | 101 | 3,77 | 95 | -6 |
| Ireland | 28 | 4,92 | 27 | -1 | Guyana | 102 | 3,77 | 109 | 7 |
| China | 29 | 4,84 | 29 | 0 | Lebanon | 103 | 3,77 | 91 | -12 |
| Puerto Rico | 30 | 4,67 | 31 | 1 | Argentina | 104 | 3,76 | 94 | -10 |
| Iceland | 31 | 4,66 | 30 | -1 | Dominican Republic | 105 | 3,76 | 105 | 0 |
| Estonia | 32 | 4,65 | 34 | 2 | Suriname | 106 | 3,75 | 114 | 8 |
| Oman | 33 | 4,64 | 32 | -1 | Mongolia | 107 | 3,75 | 93 | -14 |
| Chile | 34 | 4,61 | 33 | -1 | Libya | 108 | 3,73 | 113 | 5 |
| Spain | 35 | 4,57 | 36 | 1 | Bhutan | 109 | 3,73 | n/a | n/a |
| Kuwait | 36 | 4,56 | 37 | 1 | Bangladesh | 110 | 3,71 | 118 | 8 |
| Thailand | 37 | 4,54 | 38 | 1 | Honduras | 111 | 3,70 | 90 | -21 |
| Indonesia | 38 | 4,53 | 50 | 12 | Gabon | 112 | 3,70 | 99 | -13 |
| Azerbaijan | 39 | 4,51 | 46 | 7 | Senegal | 113 | 3,70 | 117 | 4 |
| Panama | 40 | 4,50 | 40 | 0 | Ghana | 114 | 3,69 | 103 | -11 |
| Malta | 41 | 4,50 | 47 | 6 | Cameroon | 115 | 3,68 | 112 | -3 |
| Poland | 42 | 4,46 | 41 | -1 | Gambia, The | 116 | 3,67 | 98 | -18 |
| Bahrain | 43 | 4,45 | 35 | -8 | Nepal | 117 | 3,66 | 125 | 8 |
| Turkey | 44 | 4,45 | 43 | -1 | Egypt | 118 | 3,63 | 107 | -11 |
| Mauritius | 45 | 4,45 | 54 | 9 | Paraguay | 119 | 3,61 | 116 | -3 |
| Czech Republic | 46 | 4,43 | 39 | -7 | Nigeria | 120 | 3,57 | 115 | -5 |
| Barbados | 47 | 4,42 | 44 | -3 | Kyrgyz Republic | 121 | 3,57 | 127 | 6 |
| Lithuania | 48 | 4,41 | 45 | -3 | Cape Verde | 122 | 3,53 | 122 | 0 |
| Italy | 49 | 4,41 | 42 | -7 | Lesotho | 123 | 3,52 | 137 | 14 |
| Kazakhstan | 50 | 4,41 | 51 | 1 | Swaziland | 124 | 3,52 | 135 | 11 |
| Portugal | 51 | 4,40 | 49 | -2 | Tanzania | 125 | 3,50 | 120 | -5 |
| Latvia | 52 | 4,40 | 55 | 3 | Côte d'Ivoire | 126 | 3,50 | 131 | 5 |
| South Africa | 53 | 4,37 | 52 | -1 | Ethiopia | 127 | 3,50 | 121 | -6 |
| Costa Rica | 54 | 4,35 | 57 | 3 | Liberia | 128 | 3,45 | 111 | -17 |
| Mexico | 55 | 4,34 | 53 | -2 | Uganda | 129 | 3,45 | 123 | -6 |
| Brazil | 56 | 4,33 | 48 | -8 | Benin | 130 | 3,45 | 119 | -11 |
| Bulgaria | 57 | 4,31 | 62 | 5 | Zimbabwe | 131 | 3,44 | 132 | 1 |
| Cyprus | 58 | 4,30 | 58 | 0 | Madagascar | 132 | 3,42 | 130 | -2 |
| Philippines | 59 | 4,29 | 65 | 6 | Pakistan | 133 | 3,41 | 124 | -9 |
| India | 60 | 4,28 | 59 | -1 | Venezuela | 134 | 3,35 | 126 | -8 |
| Peru | 61 | 4,25 | 61 | 0 | Mali | 135 | 3,33 | 128 | -7 |
| Slovenia | 62 | 4,25 | 56 | -6 | Malawi | 136 | 3,32 | 129 | -7 |
| Hungary | 63 | 4,25 | 60 | -3 | Mozambique | 137 | 3,30 | 138 | 1 |
| Russian Federation | 64 | 4,25 | 67 | 3 | Timor-Leste | 138 | 3,25 | 136 | -2 |
| Sri Lanka | 65 | 4,22 | 68 | 3 | Myanmar | 139 | 3,23 | n/a | n/a |
| Rwanda | 66 | 4,21 | 63 | -3 | Burkina Faso | 140 | 3,21 | 133 | -7 |
| Montenegro | 67 | 4,20 | 72 | 5 | Mauritania | 141 | 3,19 | 134 | -7 |
| Jordan | 68 | 4,20 | 64 | -4 | Angola | 142 | 3,15 | n/a | n/a |
| Colombia | 69 | 4,19 | 69 | 0 | Haiti | 143 | 3,11 | 142 | -1 |
| Vietnam | 70 | 4,18 | 75 | 5 | Sierra Leone | 144 | 3,01 | 143 | -1 |
| Ecuador | 71 | 4,18 | 86 | 15 | Yemen | 145 | 2,98 | 140 | -5 |
| Georgia | 72 | 4,15 | 77 | 5 | Burundi | 146 | 2,92 | 144 | -2 |
| Macedonia, FYR | 73 | 4,14 | 80 | 7 | Guinea | 147 | 2,91 | 141 | -6 |
| Botswana | 74 | 4,13 | 79 | 5 | Chad | 148 | 2,85 | 139 | -9 |

Zdroj: [29]

Příloha B: Vývoj počtu obyvatel ve vybraných věkových skupinách (obě pohlaví)

| Věk | 2013 ^{a)} | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|---------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Celkem | 10 516 125 | 10 524 106 | 10 529 752 | 10 533 595 | 10 535 782 | 10 536 316 | 10 535 192 | 10 532 373 | 10 527 787 |
| 0-4 | 581 700 | 565 830 | 549 218 | 532 301 | 523 634 | 513 284 | 503 363 | 493 874 | 484 702 |
| 5-9 | 522 828 | 551 697 | 575 117 | 591 938 | 592 718 | 583 748 | 567 955 | 551 433 | 534 594 |
| 10-14 | 455 768 | 460 290 | 469 487 | 481 964 | 499 492 | 524 658 | 553 414 | 576 746 | 593 511 |
| 15-19 | 510 265 | 479 210 | 461 314 | 456 072 | 457 240 | 460 390 | 464 899 | 474 060 | 486 484 |
| 20-24 | 660 086 | 646 772 | 624 848 | 590 878 | 553 133 | 522 556 | 492 132 | 474 673 | 469 619 |
| 25-29 | 711 493 | 706 299 | 696 460 | 688 301 | 681 673 | 670 478 | 657 564 | 636 243 | 603 117 |
| 30-34 | 813 113 | 778 370 | 748 937 | 735 282 | 727 219 | 717 598 | 712 594 | 702 971 | 695 012 |
| 35-39 | 936 824 | 935 482 | 916 644 | 883 900 | 846 045 | 812 306 | 778 299 | 749 468 | 736 153 |
| 40-44 | 745 793 | 789 416 | 838 316 | 879 319 | 911 065 | 928 892 | 927 610 | 909 204 | 877 166 |
| 45-49 | 710 290 | 700 219 | 691 995 | 696 079 | 711 412 | 737 463 | 780 116 | 827 918 | 867 967 |
| 50-54 | 634 324 | 643 624 | 667 868 | 684 281 | 693 088 | 697 398 | 687 742 | 679 911 | 684 067 |
| 55-59 | 730 876 | 709 420 | 679 859 | 652 909 | 630 538 | 616 138 | 625 560 | 649 372 | 665 549 |
| 60-64 | 735 147 | 729 347 | 727 252 | 721 107 | 711 157 | 697 787 | 678 011 | 650 397 | 625 318 |
| 65-69 | 635 869 | 658 002 | 672 027 | 694 264 | 692 669 | 686 021 | 681 768 | 680 876 | 676 233 |
| 70-74 | 423 602 | 452 981 | 482 098 | 496 366 | 534 666 | 573 031 | 594 383 | 608 356 | 629 577 |
| 75-79 | 301 966 | 303 270 | 307 970 | 322 885 | 339 323 | 358 229 | 384 848 | 411 234 | 425 080 |
| 80-84 | 238 033 | 237 002 | 235 392 | 231 313 | 228 143 | 225 868 | 228 885 | 234 533 | 248 173 |
| 85-89 | 126 082 | 129 107 | 132 164 | 137 071 | 140 748 | 144 485 | 145 530 | 146 256 | 145 542 |
| 90-94 | 36 938 | 42 931 | 46 995 | 50 118 | 52 721 | 55 032 | 57 681 | 60 318 | 63 875 |
| 95-99 | 4 397 | 4 073 | 4 988 | 6 484 | 8 402 | 10 288 | 12 191 | 13 671 | 14 898 |
| 100+ | 731 | 764 | 803 | 763 | 696 | 666 | 647 | 859 | 1 150 |
| 0-14 | 1 560 296 | 1 577 817 | 1 593 822 | 1 606 203 | 1 615 844 | 1 621 690 | 1 624 732 | 1 622 053 | 1 612 807 |
| 15-64 | 7 188 211 | 7 118 159 | 7 053 493 | 6 988 128 | 6 922 570 | 6 861 006 | 6 804 527 | 6 754 217 | 6 710 452 |
| 65+ | 1 767 618 | 1 828 130 | 1 882 437 | 1 939 264 | 1 997 368 | 2 053 620 | 2 105 933 | 2 156 103 | 2 204 528 |
| 80+ | 406 181 | 413 877 | 420 342 | 425 749 | 430 710 | 436 339 | 444 934 | 455 637 | 473 638 |

| Věk | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 |
|---------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Celkem | 10 521 330 | 10 512 882 | 10 502 332 | 10 489 610 | 10 474 728 | 10 457 796 | 10 438 994 | 10 418 547 | 10 396 701 |
| 0-4 | 475 617 | 466 519 | 457 322 | 448 006 | 438 672 | 429 551 | 420 957 | 413 219 | 406 650 |
| 5-9 | 525 986 | 515 690 | 505 823 | 496 386 | 487 263 | 478 228 | 469 179 | 460 031 | 450 766 |
| 10-14 | 594 296 | 585 369 | 569 644 | 553 196 | 536 425 | 527 866 | 517 616 | 507 797 | 498 402 |
| 15-19 | 503 938 | 529 002 | 557 643 | 580 868 | 597 559 | 598 318 | 589 420 | 573 764 | 557 395 |
| 20-24 | 470 825 | 473 957 | 478 406 | 487 458 | 499 716 | 516 931 | 541 657 | 569 872 | 592 667 |
| 25-29 | 566 297 | 536 560 | 506 843 | 489 827 | 484 943 | 486 149 | 489 213 | 493 538 | 502 374 |
| 30-34 | 688 584 | 677 642 | 665 074 | 644 267 | 611 868 | 575 842 | 546 813 | 517 698 | 501 065 |
| 35-39 | 728 296 | 718 867 | 714 025 | 704 600 | 696 827 | 690 580 | 679 867 | 667 602 | 647 256 |
| 40-44 | 840 131 | 807 186 | 773 944 | 745 752 | 732 803 | 725 170 | 715 944 | 711 279 | 702 071 |
| 45-49 | 898 988 | 916 440 | 915 252 | 897 365 | 866 122 | 830 012 | 797 948 | 765 556 | 738 077 |
| 50-54 | 699 151 | 724 641 | 766 345 | 813 099 | 852 276 | 882 661 | 899 848 | 898 895 | 881 677 |
| 55-59 | 674 353 | 678 821 | 669 806 | 662 620 | 667 050 | 682 052 | 707 150 | 748 032 | 793 887 |
| 60-64 | 604 634 | 591 562 | 601 302 | 624 799 | 640 919 | 649 927 | 654 788 | 646 750 | 640 538 |
| 65-69 | 668 005 | 656 531 | 638 925 | 613 822 | 591 129 | 572 616 | 561 279 | 571 581 | 594 881 |
| 70-74 | 629 781 | 625 446 | 623 155 | 623 795 | 621 039 | 614 978 | 605 867 | 590 947 | 568 932 |
| 75-79 | 460 063 | 495 101 | 515 508 | 529 387 | 549 339 | 551 734 | 550 231 | 550 323 | 552 821 |
| 80-84 | 262 813 | 279 358 | 302 364 | 325 147 | 338 098 | 368 634 | 399 200 | 418 016 | 431 338 |
| 85-89 | 145 321 | 145 732 | 149 545 | 155 102 | 166 187 | 177 745 | 190 565 | 208 257 | 225 688 |
| 90-94 | 66 721 | 69 542 | 70 958 | 72 212 | 72 828 | 73 670 | 74 900 | 77 903 | 81 848 |
| 95-99 | 16 026 | 17 069 | 18 263 | 19 422 | 20 925 | 22 134 | 23 313 | 23 970 | 24 591 |
| 100+ | 1 504 | 1 847 | 2 185 | 2 480 | 2 740 | 2 998 | 3 239 | 3 517 | 3 777 |
| 0-14 | 1 595 899 | 1 567 578 | 1 532 789 | 1 497 588 | 1 462 360 | 1 435 645 | 1 407 752 | 1 381 047 | 1 355 818 |
| 15-64 | 6 675 197 | 6 654 678 | 6 648 640 | 6 650 655 | 6 650 083 | 6 637 642 | 6 622 648 | 6 592 986 | 6 557 007 |
| 65+ | 2 250 234 | 2 290 626 | 2 320 903 | 2 341 367 | 2 362 285 | 2 384 509 | 2 408 594 | 2 444 514 | 2 483 876 |
| 80+ | 492 385 | 513 548 | 543 315 | 574 363 | 600 778 | 645 181 | 691 217 | 731 663 | 767 242 |

Zdroj: [28]