Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Hodnocení výkonnosti vybraného podniku

Bc. Antonín Šrajer

Diplomová práce
2017

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: **2016/2017**

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Bc. Antonín Šrajer**
Osobní číslo:	**E15982**
Studijní program:	**N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Ekonomika a management podniku**
Název tématu:	**Hodnocení výkonnosti vybraného podniku**
Zadávající katedra:	**Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování:

Cílem práce je komplexní měření výkonnosti podniku při použití vybraných klasických i moderních metod, dále doporučení a návrhy na zlepšení v kritických oblastech.

Osnova:
- Teoretická východiska měření výkonnosti podniku.
- Popis vybraného podniku.
- Analýza výkonnosti zkoumaného podniku.
- Zhodnocení, návrhy a doporučení
- Formulace závěru.

Rozsah grafických prací: -

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**

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

Seznam odborné literatury:

FRIEDLOB, George T. a Lydia L. F. SCHLEIFER. Essentials of financial analysis. New Jersey: John Wiley & Sons, 2003. ISBN 0-471-22830-3.
KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007, 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.
KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Miroslav CHODÚR. Měření a řízení výkonnosti podniku. Praha: Linde, 2011. ISBN 978-80-7201-882-6
NÝVLTOVÁ, Romana, MARINIČ, Pavel. Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 204 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.
SEDLÁČEK, Jaroslav. Finanční analýza podniku. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6.
WAGNER, Jaroslav. Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **4. září 2016**

Termín odevzdání diplomové práce: **28. dubna 2017**

L.S.

doc. Ing. Romana Provazníková, Ph.D.
děkanka

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

V Pardubicích dne 4. září 2016

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji:

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

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

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 28. 4. 2017

Bc. Antonín Šrajer

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych rád poděkoval své vedoucí práce doc. Ing. Marcele Kožené, Ph.D. za její odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování diplomové práce.

Dále bych chtěl poděkovat ekonomické ředitelce Krajské Nemocnice Liberec, a. s., Ing. Haně Jelínkové, za objasnění situace společnosti, pomoc při provádění analýz a jejich interpretaci. Rovněž bych velmi rád poděkoval své tetě, Janě Ježkové, která mi kontakt s paní ekonomickou ředitelkou zprostředkovala. Za provedené korekce a připomínky patří můj dík také Ing. Simoně Činčalové.

Na závěr děkuji svým rodičům, přítelkyni a celé rodině za trpělivost a veškerou podporu, kterou mi poskytli při psaní této práce, ale i během doby celého mého studia na vysoké škole.

ANOTACE

Tato práce je zaměřena na hodnocení výkonnosti vybraného podniku pomocí klasických ukazatelů a moderních metod. V její první části jsou vymezeny teoretické pojmy, související s danou problematikou. Následující část je věnována charakteristice vybrané společnosti a aplikaci teoretických metod na jejím konkrétním případě. V závěru práce jsou shrnuty výsledky provedených analýz a navržena doporučení pro společnost.

KLÍČOVÁ SLOVA

Výkonnost, hodnocení výkonnosti, podniková výkonnost, klasické finanční ukazatele, finanční analýza, moderní metody hodnocení výkonnosti, Balanced Scorecard, ekonomická přidaná hodnota

TITLE

Efficiency evaluating in a selected company

ANNOTATION

This thesis is focused on efficiency evaluating in a selected company, using traditional financial ratios and modern methods. The first part of the thesis defines theoretical terms related to the topic. Next part provides through the characteristics of the selected company and applies evaluating methods on it. In the end of this work there are results summarized from analyses and also recommendations given to the company.

KEYWORDS

Efficiency, efficiency evaluating, business efficiency, traditional financial ratios, financial analysis, modern methods evaluating efficiency, Balanced Scorecard, economic value added

OBSAH

ÚVOD **11**

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU **13**

1.1 VÝKONNOST A JAK K NÍ PŘISTUPOVAT 13
1.2 HISTORICKÝ VÝVOJ V OBLASTI MĚŘENÍ VÝKONNOSTI 14

2 KLASICKÉ UKAZATELE PRO MĚŘENÍ VÝKONNOSTI **18**

2.1 UKAZATELE ZISKU 18
2.2 UKAZATELE CASH FLOW 19
2.3 UKAZATELE FINANČNÍ ANALÝZY 22
2.3.1 Ukazatele rentability *22*
2.3.2 Ukazatele likvidity *25*
2.3.3 Ukazatele zadluženosti *26*
2.3.4 Ukazatele aktivity *28*
2.3.5 Ukazatele tržní hodnoty *29*

3 MODERNÍ METODY MĚŘENÍ VÝKONNOSTI **31**

3.1 BALANCED SCORECARD (BSC) 31
3.1.1 Finanční perspektiva *31*
3.1.2 Zákaznická perspektiva *32*
3.1.3 Perspektiva interních procesů *32*
3.1.4 Perspektiva učení se a růstu *33*
3.1.5 Balanced Scorecard jako manažerský systém *33*
3.2 EKONOMICKÁ PŘIDANÁ HODNOTA (EVA) 35
3.3 TRŽNÍ PŘIDANÁ HODNOTA (MVA) 36
3.4 PŘIDANÁ HODNOTA PRO VLASTNÍKA (SVA) 37
3.5 CASH FLOW NÁVRATNOST INVESTOVANÉHO KAPITÁLU (CFROI) 39
3.6 CELKOVÁ NÁVRATNOST AKCIONÁŘŮM/VLASTNÍKŮM (TSR) 40

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI KRAJSKÁ NEMOCNICE LIBEREC, A. S. **42**

4.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI 42
4.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI A PERSONÁLNÍ DATA 43
4.3 STRUČNÝ VÝVOJ SPOLEČNOSTI 45
4.4 STRATEGICKÝ RÁMEC SPOLEČNOSTI 46
4.4.1 Strategické pilíře společnosti *46*
4.4.2 Vize *47*
4.4.3 Mise *47*

5 FINANČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI KRAJSKÁ NEMOCNICE LIBEREC, A. S. **48**

5.1 ZISKOVÉ UKAZATELE 48
5.2 UKAZATELE RENTABILITY 49
5.3 UKAZATELE LIKVIDITY 52
5.4 UKAZATELE ZADLUŽENOSTI 54
5.5 UKAZATELE AKTIVITY 58

6 VYUŽITÍ UKAZATELE EVA PRO ZHODNOCENÍ VÝKONNOSTI KNL, A. S. **63**

7 HODNOCENÍ VÝKONNOSTI KNL, A. S. METODOU BALANCED SCORECARD (BSC) **66**

7.1 FINANČNÍ PERSPEKTIVA 66
7.1.1 Zvyšování tržeb *67*
7.1.2 Hotovostní likvidita *68*
7.1.3 Zvyšování zisku *69*
7.1.4 Výsledky finanční perspektivy *71*
7.2 ZÁKAZNICKÁ PERSPEKTIVA 72
7.2.1 Kvalita očima pacientů *72*
7.2.2 Spokojenost s péčí *74*
7.2.3 Výsledky zákaznické perspektivy *75*
7.3 PERSPEKTIVA INTERNÍCH PROCESŮ 76

7.3.1 Podíl osobních nákladů *77*
7.3.2 Materiálová náročnost *78*
7.3.3 Mzdová náročnost *79*
7.3.4 Výsledky perspektivy interních procesů *80*
7.4 PERSPEKTIVA UČENÍ SE A RŮSTU 81
7.4.1 Produktivita zaměstnanců *82*
7.4.2 Stabilní struktura lékařského a ošetřovatelského personálu *83*
7.4.3 Výsledky perspektivy učení se a růstu *84*
8 SHRNUTÍ ZÁVĚRŮ, NÁVRHY KE ZLEPŠENÍ A DOPORUČENÍ 86
ZÁVĚR 91
POUŽITÁ LITERATURA 93
SEZNAM PŘÍLOH 95

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Struktura Zaměstnanců v KNL, a. s. – počty za roky 2015 a 2014 44
Tabulka 2: Vývoj ukazatelů zisku za sledované období 49
Tabulka 3: Hodnoty položek využitých pro konstrukci ukazatelů rentability 49
Tabulka 4: Vývoj ukazatelů rentability za sledované období 50
Tabulka 5: Hodnoty položek využitých pro konstrukci ukazatelů likvidity 52
Tabulka 6: Vývoj ukazatelů likvidity za sledované období 52
Tabulka 7: Hodnoty položek využitých pro konstrukci ukazatelů zadluženosti 55
Tabulka 8: Vývoj ukazatelů zadluženosti za sledované období 55
Tabulka 9: Hodnoty položek využitých pro konstrukci ukazatelů aktivity 58
Tabulka 10: Vývoj ukazatelů aktivity za sledované období 58
Tabulka 11: Hodnoty ukazatelů EBIT a NOPAT za sledované období 63
Tabulka 12: Hodnoty vypočtené úrokové míry a položek k tomu využitých 64
Tabulka 13: Hodnoty vypočteného ukazatele WACC a položek k tomu využitých 64
Tabulka 14: Hodnoty vypočteného ukazatele EVA a dílčí položky k tomu využité 64
Tabulka 15: Strategické cíle vybrané pro sledování finanční perspektivy 67
Tabulka 16: Hodnoty položek použitých pro hodnocení cíle zvyšování tržeb 67
Tabulka 17: Vývoj ukazatele okamžité likvidity a položky využité k jeho výpočtu 68
Tabulka 18: Hodnoty vybraných ziskových ukazatelů za sledované období 70
Tabulka 19: Meziroční přírůstky sledovaných ziskových ukazatelů EAT a EBIT 70
Tabulka 20: Výsledné zhodnocení výkonnosti strategických cílů finanční perspektivy 72
Tabulka 21: Strategické cíle vybrané pro sledování zákaznické perspektivy 72
Tabulka 22: Hodnoty indexu spokojenosti pacientů 73
Tabulka 23: Počty děkovných dopisů přepočtené na počty hospitalizací 74
Tabulka 24: Výsledné zhodnocení výkonnosti strategických cílů zákaznické perspektivy 76
Tabulka 25: Strategické cíle vybrané pro sledování perspektivy interních procesů 76
Tabulka 26: Vývoj produktivity osobních nákladů a položky využité k jejímu výpočtu 77
Tabulka 27: Meziroční přírůstek produktivity osobních nákladů 77
Tabulka 28: Vývoj materiálové náročnosti a položky využité k jejímu výpočtu 78
Tabulka 29: Vývoj mzdové náročnosti a jejího meziročního přírůstku 80
Tabulka 30: Zhodnocení výkonnosti strategických cílů perspektivy interních procesů 81
Tabulka 31: Strategické cíle vybrané pro sledování perspektivy učení se a růstu 82
Tabulka 32: Vývoj produktivity zaměstnanců a její meziroční přírůstky 82
Tabulka 33: Vývoj počtu lékařského a ošetřovatelského personálu 83
Tabulka 34: Zhodnocení výkonnosti strategických cílů perspektivy učení se a růstu 85

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Rozklad ukazatele EVA 35
Obrázek 2: Graf popisující vývoj vybraných ukazatelů rentability 50
Obrázek 3: Graf zobrazující vývoj ukazatele ROE 51
Obrázek 4: Graf zobrazující vývoj ukazatele běžné likvidity 53
Obrázek 5: Graf zobrazující vývoj ukazatele pohotové likvidity 53
Obrázek 6: Graf zobrazující vývoj ukazatele okamžité likvidity 54
Obrázek 7: Graf zobrazující ukazatel celkové zadluženosti za sledované období 56
Obrázek 8: Graf zobrazující vývoj ukazatele míry zadluženosti 57
Obrázek 9: Graf zobrazující vývoj ukazatele úrokového krytí 57
Obrázek 10: Graf zobrazující vývoj ukazatele obratu aktiv 59
Obrázek 11: Graf zobrazující vývoj ukazatele obratu dlouhodobého majetku 60
Obrázek 12: Graf zobrazující vývoj ukazatele doby obratu zásob 60

Obrázek 13: Graf zobrazující vývoj ukazatele doby obratu pohledávek 61
Obrázek 14: Graf zobrazující vývoj ukazatele doby obratu závazků 62
Obrázek 15: Vývoj ukazatele EVA 65
Obrázek 16: Graf zobrazující meziroční vývoj tržeb 68
Obrázek 17: Graf zobrazující vývoj ukazatele okamžité likvidity a cílovou hodnotu 69
Obrázek 18: Graf zobrazující vývoj vybraných ukazatelů zisku EAT a EBIT 71
Obrázek 19: Graf zobrazující vývoj indexu spokojenosti pacientů 74
Obrázek 20: Graf zobrazující vývoj pozitivních reakcí na péči 75
Obrázek 21: Graf zobrazující vývoj produktivity osobních nákladů a cílovou hodnotu 78
Obrázek 22: Graf zobrazující vývoj materiálové náročnosti a cílová hodnota 79
Obrázek 23: Graf zobrazující vývoj mzdové náročnosti a cílovou hodnotu 80
Obrázek 24: Graf zobrazující vývoj produktivity zaměstnanců a cílovou hodnotu 83
Obrázek 25: Graf zobrazující vývoj snižování nákladovosti a cílovou hodnotu 84

SEZNAM ZKRATEK

apod.	a podobně
atd.	a tak dále
a. s.	akciová společnost
BSC	Balanced Scorecard
C	Investovaný kapitál
CF	cash flow
CFROI	návratnost investic založená na peněžních tocích
ČR	Česká republika
CSR	Společenská odpovědnost firem
dl.	dlouhodobý
EAT	zisk po zdanění (čistý zisk)
EBT	zisk před zdaněním
EBIT	zisk před zdaněním a úroky
EBITDA	zisk před zdaněním, úroky a odpisy
EFQM	European Foundation for Quality Management (model excelence)
EPS	zisk na akcii
EVA	ekonomická přidaná hodnota
HV	hospodářský výsledek
i	diskontní míra
IRR	vnitřní výnosové procento
Kč	koruna česká
KNL	Krajská nemocnice Liberec
KOP	Kvalita očima pacientů
kr.	krátkodobý
LK	Liberecký kraj
mil.	miliony
MVA	tržní přidaná hodnota
MZ	Ministerstvo Zdravotnictví
např.	například
NOPAT	čistý provozní zisk po zdanění
P/E	poměr tržní ceny akcie a zisku na akcii
P/BV	poměr tržní ceny akcie a účetní hodnoty vlastního kapitálu na akcii

p. o.	příspěvková organizace
resp.	respektive
ROA	rentabilita aktiv
ROC	rentabilita nákladů
ROCE	rentabilita celkového vloženého kapitálu
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
Sb.	Sbírka zákonů
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
SVA	přidaná hodnota pro akcionáře
tis.	tisíce
tj.	to jest
TSR	celková návratnost pro akcionáře
tzn.	to znamená
tzv.	tak zvaný
VK	vlastní kapitál
WACC	průměrné vážené náklady kapitálu
ZK	základní kapitál

ÚVOD

Neoddiskutovatelnou pravdou v podnikatelském prostředí je, že kdo neměří a nesleduje svou výkonnost, nemůže svůj podnik vést správným směrem. Založit řízení pouze na intuici nebo na operativní bázi je dlouhodobě neudržitelné. Pouze pokud má vedení přehled o situaci v podniku a svá rozhodnutí zakládá na komplexním přístupu k hodnocení výkonnosti, získává kvalitní informace, které může použít jako opěrnou základnu pro celkovou strategii. Nejde jen o pouhé zažité klišé v podnikatelské sféře. Pokud je měření opravdu provedeno v souladu se strategickými plány a cíli společnosti, pak je pro ni neocenitelným přínosem.

Skutečnost, že měření je přínosné, platí i pro podniky, které působí ve specifických oborech. Ačkoliv zdravotnické zařízení jako je nemocnice, má v některých ohledech speciální pravidla a funguje trochu jinak, měření její výkonnosti je stejně důležité. Stále se jedná o podnik, jehož hlavním cílem je zvyšování zisku a snaha udržet se na trhu. A právě měřením a hodnocením výkonnosti nemocničního zařízení se věnuje tato práce.

Celá práce je rozdělena na dvě hlavní části, a to na teoretickou a praktickou část. V první z nich jsou za pomoci rešerší literatury vymezena teoretická východiska měření výkonnosti podniku. Nejprve je v obecné rovině popsán vývoj měření a jeho aplikace. Dále jsou již popsány jednotlivé metody hodnocení výkonnosti, z nichž jsou vybrány dvě hlavní skupiny, a to klasické ukazatele finanční analýzy a moderní metody. Každá skupina je rozčleněna na podskupiny a jsou popsány konkrétní ukazatele a postupy, které jsou využívány v praxi.

Shrnutá teorie je následně aplikována na vybraný podnik Krajská nemocnice Liberec, a. s. v praktické části této práce. V úvodu je představena společnost a stručně charakterizován její vývoj a strategický rámec. Dále jsou již provedeny jednotlivé analýzy vybranými klasickými ukazateli a dvěma vybranými moderními metodami, a to ukazatelem ekonomické přidané hodnoty a pomocí metody vyváženého skóre (neboli Balanced Scorecard). Z klasických ukazatelů jsou pro využití vybrány pouze poměrové ukazatele a to z důvodu své vypovídající schopnosti a snadné konstrukce. Sledován pak je zejména vývoj těchto ukazatelů za sledované období 2008 – 2015.

Ukazatel ekonomické přidané hodnoty je první moderní metodou hodnocení výkonnosti a je zařazen díky své komplexnosti a vypovídací schopnosti pro vlastníky a akcionáře společnosti. Metoda Balanced Scorecard se zabývá čtyřmi perspektivami, které souvisí s výkonností podniku. Pro nemocnici jsou definovány strategické cíle pro tyto perspektivy

na základě strategického rámce, vytvořeného společností a posouzeno jejich plnění za sledované období. Za každou perspektivu je také provedeno výsledné zhodnocení z pohledu výkonnosti.

V úplném závěru práce jsou shrnuty jednotlivé poznatky ze všech analyzovaných oblastí a jsou vyvozeny výsledky a navržena konkrétní doporučení.

Cílem této práce je komplexní měření výkonnosti podniku při použití vybraných klasických i moderních metod, dále doporučení a návrhy na zlepšení v kritických oblastech.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU

Hledání odpovědí na otázku, jak zhodnotit výkonnost podniku, je podle mnoha odborných publikací běh na dlouhou trať. Není totiž jednoduché určit, co si pod výkonností skutečně představit. Nicméně existují různé přístupy, které tvoří základy pro provádění hodnocení podniku. Tyto přístupy zkoumají určité úhly pohledu na danou problematiku a ve své podstatě vedou ke správnému zhodnocení výkonnosti, jen však nejsou tím správným měřítkem pro každou situaci nebo každého člověka. Shrnutí těchto přístupů a jejich fungování v této kapitole bude východiskem pro následnou analýzu výkonnosti vybraného podniku.

1.1 Výkonnost a jak k ní přistupovat

Jak můžeme zjistit, pro každého kdo přichází do kontaktu s podnikem, znamená výkonnost trochu něco jiného. Jde o aktuální výši použitelných finančních prostředků, počet zaměstnanců společnosti, pozici na trhu, spokojenost a věrnost zákazníků, schopnost včasného splácení, obrat nebo nějaká jiná veličina, která by kombinovala všechna tato kritéria dohromady? Každý by v této široké škále možností našel přístup, který mu vyhovuje. A to právě mnoho autorů považuje za správnou odpověď. Než se totiž přistoupí k otázce, jak výkonnost měřit, je nutné se zeptat, pro koho ji měříme. [14]

V první řadě je pochopitelné, že výkonnost chtějí měřit vlastníci společnosti a její manažeři. Nicméně pokud se chce firma dlouhodobě rozvíjet a přinášet výsledky, je potřeba aby plnila očekávání i od dalších subjektů, které s ní přijdou do styku. Obecně by tyto subjekty mohly být rozděleny na interní, externí a stát. Mezi interní je možné počítat zejména zaměstnance, případně poté jiné podílníky či akcionáře, kteří mají na společnost určitý vliv. Externími rozumíme dodavatele, odběratele, ale také konkurenty, média a další. Státní orgány by se v určitém slova smyslu daly považovat za externí subjekt, ale hlavně kvůli jejich pohledu z hlediska daňové povinnosti bývají od ostatních oddělovány. [1]

Pohled vlastníků společnosti se v mnohých případech preferuje před všemi ostatními. Důvod je zřejmý. Právě oni jsou původcem myšlenky jejich společnosti a zároveň podstupují nejvyšší riziko, protože do společnosti vložili své finanční prostředky. Výkonnost je podle nich měřena zejména zhodnocením vložených prostředků v podobě návratnosti adekvátní k riziku. Tento přístup je nazýván také shareholder value (neboli hodnota držitele podílu) a je blízký spíše angloamerickému prostředí, kde je hodnota podniku často vyjádřena pomocí tržních cen akcií na kapitálových trzích. [14]

Není však pravdou, že by vlastník (shareholder) své zájmy uplatňoval na úkor ostatních subjektů, které s firmou přijdou do styku (tyto subjekty se také označují jako stakeholders). Také každý stakeholders očekává přínos firmy v jeho prospěch – stakeholder value. Oproti angloamerickému přístupu, je stakeholder value spíše přístupem evropským. Nelze však stavět tyto dva přístupy proti sobě, protože jejich pojetí se vzájemně nevylučují. Podle Neumaierových [12] nejde o otázku „kdo s koho“, ve skutečnosti *„je správně aplikovaná teorie řízení hodnoty (value based management), jež v dlouhodobém časovém horizontu maximalizuje shareholder value, jedinou cestou pro zvýšení stakeholder value“.* Je zřejmé, že toto tvrzení platí i naopak. Ani zvyšování hodnoty podniku pro vlastníka se nemůže obejít bez uspokojení stakeholderů. Rozhodování vedení firmy by tak mělo být kompromisem mezi požadavky vlastníka a požadavky okolních subjektů.

Zajímavá je situace, kdy je v podniku oddělena vlastnická a řídící funkce. Vlastník tady není přímým vykonavatelem rozhodnutí a jeho zájem by se mohl řadit mezi ty externí. Nicméně zaujímá mezi nimi pochopitelně výsadní postavení a zároveň je na výsledcích podniku značně zainteresován. Dále však nese odpovědnost za svou společnost, a pokud by došlo k zániku společnosti, pak je věřitelem, který je vypořádán jako poslední. Proto je stejně spíše interním subjektem z pohledu firmy a zároveň uživatelem jejího účetnictví. [1]

1.2 Historický vývoj v oblasti měření výkonnosti

Postupný rozvoj firem a celkového fungování trhů přinášel v průběhu zejména minulého století velké změny. Pochopitelnou reakcí na tyto změny byl i vývoj měření výkonnosti a hodnoty společností. Ten probíhal přibližně od padesátých let téměř nepřetržitě a přinesl řadu dříve neznámých přístupů, které se zabývaly co nejdůkladnějším a nejadekvátnějším způsobem zjišťování podnikové výkonnosti. Právě s postupem času se některé z přístupů staly zastaralými a bylo nutné jejich podobu změnit nebo od nich úplně opustit. [20]

Již od dob starověku, kdy se mluví o prvních účetních záznamech z oblasti dnešního blízkého a středního východu, lidé sledovali výsledky svého hospodaření. Jakkoliv primitivní tyto záznamy byli, můžeme již u Babyloňanů, Asyřanů a Sumerů z doby před více než 7000 lety pozorovat výsledky měření výkonnosti. Její zachycování se omezovalo zejména na zemědělskou úrodu a pěstování dobytku, nicméně i tyto záznamy, zachycené tehdy na hliněných deskách, jsou cenným vodítkem pro studování tehdejších obchodů a výroby. Stejně tak se můžeme dívat na středověké a novověké záznamy z obchodních cest, různých

tehdejších výrobních odvětví a hospodaření jednotlivých spravovaných území. Ty všechny můžeme považovat za výkonnostní ukazatele či měření. [2]

Nicméně metody, které se aplikují na současné podniky, mají svůj původ v mnohem bližší minulosti. Podle Wagnera [20] se vývoj dá rozdělit do jednotlivých dekád 20. století, jako převratného období ve vývoji finanční analýzy obecně.

Prvním sledovaným obdobím jsou padesátá a šedesátá léta minulého století. Základem je důvěra ve stabilitu základních parametrů podnikatelského prostředí, v němž podnik působí. Zároveň ve většině společností není oddělena vlastnická a vedoucí funkce, proto měření výkonnosti není kompromisem mezi požadavky více lidí. Důraz je ve firmách kladen zejména na zlepšování hospodárnosti při výrobě produktů. Sledování výkonnosti podniků samotných je prováděno zjišťováním hospodářského výsledku a jeho propojením s objemem investovaného kapitálu, který je měřen existujícími ukazateli rentability. Uvnitř podniku pak jde zejména o zefektivnění výroby a zjišťování nákladovosti jednotlivých produktů.

Následující období sedmdesátých a osmdesátých let se dívá na měření výkonnosti pouze podle hospodářského výsledku jako na nedostačující. Jejich mnohá omezení se snaží překonat hledáním nových způsobů, které jsou postupně nalézány v syntetických ukazatelích. S jejich pomocí lze sledovat současnou situaci ve firmě a zároveň i její vliv na budoucí vývoj. V mnohých případech musí navíc být měření výkonnosti srozumitelné a přístupné uživatelům, kteří se na řízení společnosti nepodílí. Proto nyní metody vycházejí z účetních informací, které jsou dostupné i srozumitelné všem podnikovým stakeholderům. Výslednými ukazateli této doby tak jsou Cash flow návratnosti investovaného kapitálu (CFROI), Tržní přidaná hodnota (MVA) a ekonomicky pojaté měřítko zisku - Ekonomická přidaná hodnota (EVA).

Devadesátá léta jsou rozcestníkem pro vnímání podniku jako takového. Rozdělují se dva základní úhly pohledu na podnik. První jej vidí jako vlastníkem provedenou finanční investici, která má přinášet určitou výši zhodnocení vložených prostředků (vstupů). Důvodem pro tento pohled je narůstající kapitál firem. Ten, kdo výkonnost měří tímto způsobem, vyjadřuje hodnotu společnosti, která je hodnotou směnnou. Především jde o zájmy investorů, kteří zjišťují, jestli je pro ně výhodnější mít v daném podniku svůj podíl, který bude přinášet čím dál vyšší peněžní toky, nebo zda se mu vyplatí jej prodat a investovat jinam. Ukazatelem, vycházejícím z těchto předpokladů je přidaná hodnota pro akcionáře (SVA).

Druhým pohledem na podnik je jako na socioekonomický systém, který propojují vazby a vztahy, vyžadující vyvážené řízení a koordinaci. Opět tu jde o nový přístup, odstavující

předchozí metody. Syntetické ukazatele již nemají takovou vypovídací schopnost, kvůli šíři zahrnovaných informací, které mohou mít různé příčiny, často i těžko dohledatelné. Dále je nutné se více zaměřit i na okolní prostředí podniku, zejména pak konkurenci. Postupem času se konkurenční výhoda přesunula od hmotného výrobku k nehmotným aktivům, doplňujícím činnost podniku. Všechny tyto pohnutky vedou k novým požadavkům na výkonnostní ukazatele, a sice k propojení systémů měření se strategií společnosti, rozvoji nefinanční stránky těchto systémů a možnosti jejich rozkladu na dílčí měřítka pro formování různých úrovní podnikových cílů. Výslednými ukazateli pro tento socioekonomický směr jsou metoda Vyváženého skóre (Balanced Scorecard – BSC) nebo model Excelence (EFQM Excellence), aplikovatelný na evropské systémy. [20]

Aktuální situace v měření výkonnosti není určována jedním konkrétním směrem, který by ovlivňoval myšlení všech společností. Využívány jsou jak výše zmíněné přístupy, tak i jejich kombinace a není ani vyloučeno, že by vznikaly ukazatele nové. Nicméně hodnotit dnešní přístupy není možné dnes, ale až s odstupem času. Jisté však je, že měření výkonnosti se stalo samostatnou ekonomickou disciplínou a předmětem dalšího zkoumání. Lze také definovat určité znaky dnešní doby v této oblasti. Wagner [20] definuje následující charakteristiky:

- deziluze ze všemocnosti tržních informací – měření výkonnosti pomocí tržních informací nevystihují v první řadě způsob, jakým firma hospodaří a vykonává svou funkci, ale spíše odráží citlivost investorů na různé emocionální pohnutky. Jako příklad tu může být uveden rok 2008 a splasknutí tzv. spekulativní bubliny v na trhu s nemovitostmi,
- globalizace v měření výkonnosti – snaha o sjednocení požadavků evropských a amerických burz tak, aby bylo možné dávat investorům informace o výkonnosti v jednotné, pro všechny strany pochopitelné podobě,
- přechod od formalizovaných systémů ke koučování výkonnosti – podstatou tohoto přístupu je, že měření výkonnosti nemá sloužit jako hodnotící měřítko, podle kterého se rozhoduje o odměňování (resp. potrestání), ale má se stát spíše nástrojem pro manažera. Autorita manažera jako „kouče“ je tu důležitější než výsledek měření konkrétního ukazatele,
- integrace sociální dimenze a dimenze životního prostředí – jedná se o propojení výkonnostního měření s etickými zásadami a pravidly. Podniky se zaměřují

na tři klíčové pilíře společenské odpovědnosti firem (CSR) – ekonomickou, sociální a ekologickou – kterými doplňují tradiční ekonomické ukazatele. Jde o zařazení etické odpovědnosti do striktně měřitelných finančních ukazatelů.

Dalším znakem dnešní doby, ale i těch předchozích, je konflikt mezi tzv. klasickými (tradičními) ukazateli, mezi které patří ukazatele rentability, aktivity, likvidity, zadluženosti atd., a tzv. moderními ukazateli, které jsou založeny na hodnotovém řízení jako je EVA, CFROI, SVA nebo například BSC atd.). Podle Pavelkové [14] se *„mezi odborníky v ekonomické sféře se tak často mluví o tzv. válce ukazatelů“*. Klasické přístupy měření se opírají o maximalizaci zisku, která vyjadřuje základní cíl podnikatelské činnosti a zároveň využívá značné množství často těžko slučitelných ukazatelů. Proto bývá tento přístup terčem kritiky a je považován za již překonaný. Naproti tomu modernější přístupy hodnotového řízení zahrnují nejen podnikové činnosti, ale i vazby, které tu vznikají, dále také lidský faktor, který je nezbytný pro správnou výkonnost podniku a další klíčové faktory, které jsou mnohdy těžko měřitelné ukazateli. Všechny tyto prvky podnik sleduje s cílem zvýšit hodnotu vložených prostředků pro vlastníky podniku, ale i pro jeho stakeholdery.

2 KLASICKÉ UKAZATELE PRO MĚŘENÍ VÝKONNOSTI

Nejzákladnější skupinou ukazatelů, využívanou při měření výkonnosti podniku jsou klasické ukazatele. Tvoří je zejména finanční ukazatele, které jsou dostupné z účetních výkazů, případně z vnitropodnikového účetnictví. Jsou základem pro další měření a jejich využití v podnikové praxi je velmi široké. Patří sem ukazatele zisku (v mnoha podobách) a peněžních toků podniku (neboli cash flow). [14]

2.1 Ukazatele zisku

Nejznámějšími a nejčastěji používanými měřítky výkonnosti podniku jsou ukazatele zisku. Jejich podstatou je přesné časové určení v konkrétním období. To znamená, že ukazují hodnotu výkonnosti „od-do“, neboli ve stanoveném sledovaném čase, kdy podnik provozuje určitou činnost. Jedná se o tvrdá měřítka čistě finančního charakteru, která v sobě mohou zahrnovat nespočet těžko identifikovatelných faktorů. [20]

Čistý zisk (EAT – Earnings After Taxes)

Tento ukazatel je velmi důležitý pro vlastníky, protože je očištěn o zdanění a určen k rozdělení v rámci podniku. Velký vliv má přerozdělení na vývoj hodnoty podniku jako celku v budoucím vývoji a zároveň poskytuje uspokojení pro vlastníky a investory. Jinak bývá také označován jako výsledek hospodaření za účetní období.

Zisk před zdaněním (EBT – Earnings Before Taxes)

Jedná se o zisk, který v sobě zahrnuje daň z příjmu za běžnou a mimořádnou činnost. Jeho využití je vhodné pro porovnávání podniků v různých časových obdobích nebo v různých zemích světa, protože odstraňuje rozdíly mezi jednotlivými mírami zdanění napříč časovým horizontem a odlišnými daňovými podmínkami v zahraničí.

Zisk před úroky a zdaněním (EBIT – Earnings Before Interest and Taxes)

Dalším ziskovým ukazatelem je EBIT, který se hodí pro porovnávání uvnitř podniků na úrovni divizí. Jeho charakter se zaměřuje na růst tržeb a řízení nákladů, čímž měří pouze provozní výkonnost, která není ovlivněna způsobem financování. To bývá často překážkou hodnocení mezi divizemi, protože výběr zdroje financování nepřísluší úrovni divizí). Navíc opět odstraňuje i daňové nesrovnatelnosti v rámci jiných měr zdanění.

Zisk před úroky, zdaněním a odpisy (EBITDA – Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization)

Poslední ze ziskových ukazatelů je zejména uplatnitelný v podnicích ze Spojených států, protože v jejich účetnictví se rozlišují dva druhy odpisování: „depreciation“ vztahující se k odpisování dlouhodobému hmotnému majetku a „amortization“ k odpisování dlouhodobého nehmotného majetku. S pomocí EBITDA jsou smazány rozdíly mezi oběma politikami odpisování a je tak možné vzájemně porovnávat podniky s různými odpisovými způsoby. Navíc při posuzování tohoto ukazatele není snižována aktivita manažerů posuzování investic podniku, protože ukazatel na jejich výši není závislý.

Pro správné porozumění propojení všech výše uvedených ukazatelů slouží jednoduchý vzorec, který je dává do souvislosti: [14]

Čistý zisk (EAT) = Výsledek hospodaření za účetní období
+ daň z příjmu za běžnou činnost
+ daň z příjmu za mimořádnou činnost

= Zisk před zdaněním (EBT)
+ nákladové úroky

= Zisk před úroky a zdaněním (EBIT)
+ odpisy (depreciation a amortization)

= Zisk před úroky, zdaněním a odpisy (EBITDA)

2.2 Ukazatele cash flow

Podstatou sledování cash flow (peněžních toků) podniku je sledování změny stavu peněžních prostředků. Firma tak má přehled nejen o nákladech a výnosech, ale i o svých příjmech a výdajích. Ve vyspělých ekonomikách je toto řízení peněžních toků zásadním ukazatelem výkonnosti podniku stejně jako ziskové ukazatele. Využití cash flow ve finančním řízení je možné v následujících ohledech:

- ve finanční analýze pro hodnocení finanční stability podniku (schopnost podniku vytvářet finanční přebytky, splácet závazky a vyplácet podíly na zisku),
- při krátkodobém plánování peněžních příjmů a výdajů,
- při střednědobém a dlouhodobém sestavování finančních výhledů podniku
- při hodnocení efektivnosti investičních variant,

- při posouzení schopnosti podniku financovat investice vlastními zdroji,
- při hodnocení výkonnosti a oceňování podniku.

V ekonomické praxi jsou rozlišovány dvě základní metody zjišťování peněžních toků, a to přímá a nepřímá metoda. [6]

Přímá metoda je jednoduchým vyjádřením počátečních stavů s přičtením příjmů a odečtením výdajů, které ústí v konečný stav. Obecný vzorec vypadá následovně:

Počáteční stav peněžních prostředků
+ Příjmy za určité období
- Výdaje za určité období } **cash flow**

= Konečný stav peněžních prostředků

Nepřímá metoda vychází z podvojného účetnictví, konkrétně z výsledku hospodaření (rozdílu mezi výnosy a náklady), který je převeden na tok peněž (tedy rozdíl mezi příjmy a výdaji). Při tomto převodu platí, že:

- náklad, který není, výdajem, nepředstavuje peněžní tok, proto je k hospodářskému výsledku přičten,
- výdaj, který není nákladem, je od výsledku hospodaření odečten, protože se do něj nepromítnul,
- výnos, který není příjmem, nepředstavuje peněžní tok, proto je k hospodářskému výsledku přičten,
- příjem, který není výnosem, je od výsledku hospodaření odečten, protože se do něj nepromítnul. [14]

Takto je postupně sestaven vzorec nepřímou metodou, vedoucí rovněž ke konečnému stavu cash flow.

Celkové cash flow

Ukazatel celkových peněžních toků v podniku je součtem peněžních toků ze všech podnikových činností, tedy provozní, investiční a finanční. Obecně může být použito následujícího vzorce: [14]

Počáteční stav peněžních prostředků

Výsledek hospodaření běžného období

+ odpisy	**cash flow z provozní činnosti**
+ tvorba dlouhodobých rezerv	
- snížení dlouhodobých rezerv	
+ zvýšení závazků (krátkodobých), krátkodobých bankovních úvěrů	
- snížení závazků (krátkodobých), krátkodobých bankovních úvěrů	
+ snížení pohledávek, časové rozlišení aktiv	
- zvýšení pohledávek, časové rozlišení aktiv	
+ snížení zásob	
- zvýšení zásob	
+ příjmy z prodeje dlouhodobého majetku - výdaje na pořízení dlouhodobého majetku	**cash flow z investiční činnosti**
± dlouhodobé (popř. krátkodobé) závazky ± dopady změn vlastního kapitálu	**cash flow z finanční činnosti**

= Cash flow celkem

Konečný stav peněžních toků

Provozní cash flow

Je ukazatel, který pracuje na bázi hotovostních toků. Zaznamenává peníze, které jsou produkované a spotřebovávané v rámci provozní činnosti podniku.

Volné cash flow

Využití tohoto ukazatele může být jak v rámci finanční analýzy, tak současně i jako vstupního údaje pro vybrané postupy při oceňování podniku. Sleduje v určitém období peněžní toky, zda jsou kladné nebo záporné, vytvořené v rámci provozních a investičních činností. Jde o hotovost, která je vlně k dispozici věřitelům a vlastníkům podniku, kteří mu poskytli kapitál. Někdy může být volné cash flow nepřesné ve své vypovídací schopnosti, protože jeho nízká hodnota může být způsobena vysokým objemem investic, které jej sice snižují, ale jsou zdrojem růstu podniku v budoucnu. Vzorec pro cash flow vypadá takto: [6]

Provozní cash flow

- investice do pořízení dlouhodobého majetku (provozně nutného)

= Volné cash flow1

2.3 Ukazatele finanční analýzy

Pomocí různých typů ukazatelů hodnotí finanční situaci firem v co nejkomplexnějším systému finančních měřítek. Popisuje různé aspekty podnikové výkonnosti jako například, zda je podnik dostatečně ziskový, likvidní, jak hospodaří a jakou má kapitálovou strukturu. Tím je vhodná pro všechny subjekty, které přichází s podnikem do styku, ať už se jedná o vlastníky a management společnosti uvnitř, nebo o investory a obchodní partnery vně společnosti. Aby byl podnik úspěšný, musí se neustále zlepšovat ve všech oblastech, jako rozvinutí schopností, rozšíření výkonů, získávání nových znalostí a dovedností a snažit se získat subjekty, u kterých konkurence neuspěla. [17]

V praxi je pro provádění finanční analýzy využíváno soustav různých skupin ukazatelů, které se liší zejména svou konstrukcí a využitím. Podle většiny teoretických zdrojů je možné rozdělovat ukazatele finanční analýzy na:

- **absolutní ukazatele**, které vycházejí přímo z účetních výkazů a jsou stavovými veličinami, na jejichž základě jsou prováděny další analýzy,
- **rozdílové ukazatele**, které jsou zpravidla výsledkem rozdílu dvou ukazatelů v absolutních hodnotách, patří sem například čistý pracovní kapitál,
- **poměrové ukazatele** jsou zpravidla tvořeny podílem dvou či více absolutních ukazatelů. Sledování jejich vývoje bývá v podnikové praxi velmi časté.
- **syntetické ukazatele** zahrnují komplexnější měření a indikují finanční situaci podniku z hlediska jeho bonity, případně možných problémů v podobě bankrotu.

Nicméně pro potřeby této práce a měření výkonnosti dále popsaného podniku jsou detailněji popsány pouze ukazatele poměrové, jejichž využití je pro základní finanční analýzu vhodné. Konkrétně jsou dále popsány ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity, které jsou dále použity v praktické části této práce a okrajově jsou zmíněny ukazatele kapitálového trhu, které do této skupiny patří, ale nebudou dále využity.

2.3.1 Ukazatele rentability

Prvním typem ukazatelů, které budou popsány, jsou ukazatele rentability. Úvodem stručně k samotné rentabilitě a jejímu významu. Rentabilita, někdy také označována jako výnosnost (nebo návratnost) vyjadřuje schopnost podniku tvořit nové zdroje, přinášet určitou hodnotu, či dosahovat zisku za použití vloženého kapitálu. Samotné ukazatele rentability

jsou poměrové ukazatele, které zpravidla zahrnují v čitateli položku odpovídající výsledku hospodaření (tokovou veličinu) a ve jmenovateli určitý druh vloženého kapitálu (stavová veličina). Obecně jsou ukazatele rentability využívány k hodnocení celkové efektivnosti sledované činnosti. Pro správné fungování společnosti by ukazatele rentability měly mít ve sledovaném časovém horizontu rostoucí trend, nicméně žádná optimální hodnota pro ně stanovena není.

Pro potřeby těchto ukazatelů jsou využívány ziskové ukazatele EAT, EBT a EBIT, které již byly vysvětleny v předchozí kapitole, proto již není znovu nutné se jimi zabývat. Navíc se většinou dají ve vzorcích využít všechny typy ziskových ukazatelů, což může mírně pozměnit výklad vzorce. [16]

Rentabilita aktiv (ROA – Return On Assets)

S pomocí ukazatele ROA se vyjadřuje celková výkonnost podniku, jeho schopnost přinášet zisk a je posuzována jeho produkční síla. Hodnocena je výnosnost vloženého kapitálu, tedy jaký zisk přináší pro podnik aktiva. Vzorec pro ROA vypadá takto: [14]

$$ROA = \frac{EBIT}{Aktiva} \tag{1}$$

Výsledná hodnota je v intervalu (0;1), proto je vhodné jej vynásobit 100 a získat tak hodnotu v procentech. Čím je výsledná hodnota vyšší, tím lépe. Vzorec také může obsahovat jiný typ zisku (EAT nebo EBT), pak se interpretace vzorce liší v závislosti na tom, o kterou složku je zisk očištěn. Nicméně porovnatelnost ukazatele s jinými podniky je tím složitější, čím je zisk více očišťován.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE – Return On Equity)

Vlastní kapitál je to, co do podniku vložili jeho vlastníci (akcionáři). Jedná se o položku uvedenou v účetnictví, a proto není sporu o její hodnotě. Investoři díky tomuto ukazateli sledují, zda je jejich vložená investice zhodnocována adekvátně k velikosti rizika, které jejím vložením podstoupili. Použití ziskového ukazatele v čitateli vzorce má stejná pravidla jako u ROA. Obecně uváděný vzorec pro ROE je:

$$ROE = \frac{EAT}{Vlastní\ kapitál} \tag{2}$$

Znovu platí, že čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím lépe. Výsledek ukazatele by se také měl pohybovat nad úrovní alternativního nákladu na kapitál, což znamená, že investiční varianta, které se investor vzdal, aby mohl vložit kapitál do tohoto podniku, by měla mít nižší hodnotu rentability. [16]

Rentabilita tržeb (Return On Sales)

Dalším ukazatelem je rentabilita tržeb. Do tohoto ukazatele lze zahrnout jen tržby, které tvoří provozní výsledek hospodaření, ale mohou být použity i tržby celkové. Ukazatel pak vyjadřuje hodnotu, kterou dokáže firma vytvořit na 1 Kč tržeb neboli schopnost generovat zisk při dané úrovni tržeb. Někdy také tento ukazatel bývá označován jako ziskové rozpětí a je využíván k vyjádření ziskové marže. Vzorec pro ROS je nejčastěji definován takto:

$$ROS = \frac{EBIT}{Tržby} \tag{3}$$

Stejně jako v předchozích případech, i ROS by měl v časovém horizontu vykazovat vzrůstající tendenci. Pro možnost srovnání je opět vhodné, když je pro výpočet využit ukazatel EBIT, který zamezí různé kapitálové vlastnické struktuře a jiné míře zdanění. [14]

Někdy je jako doplňkový ukazatel k ukazateli ROS uváděn ukazatele Rentability nákladů (ROC – Return On Costs). Vzhledem k tomu, že jde o ukazatel doplňkový, jeho interpretace je opačná a je tedy lepší, když jeho hodnota klesá. Nicméně zvyšování zisku nemusí být zapříčiněno snižováním nákladů, což je nutné si při měření uvědomit.

$$ROC = 1 - \frac{EBIT}{Tržby} = 1 - ROS \tag{4}$$

Rentabilita celkového investovaného kapitálu (ROCE – Return On Capital Employed)

Oproti ROA je nutné na tento ukazatel pohlížet ze strany pasiv, uvedených v rozvaze. Do výpočtu vstupují dluhy, bankovní úvěry a také vlastní kapitál. Jde vlastně o zahrnutí nejen kapitálu vloženého vlastníky, ale i věřiteli. Proto může být chápán jako míra zhodnocení aktiv společnosti, ať už jsou financována z jakýchkoliv zdrojů (vlastních nebo cizích). Vyjádřen je následujícím vztahem:

$$ROCE = \frac{Zisk}{(dlouhodobé\ dluhy + vlastní\ kapitál)} \tag{5}$$

Výsledek je pak důležitý pro obě strany – vlastníky i věřitele. Vyšší hodnota znamená, že podnik generuje z vloženého kapitálu vyšší zisk, což je pochopitelně lepší. Ukazatel lze ze své povahy označit jako velmi komplexní vyjádření efektivnosti podnikového hospodaření. [16]

Zisk na akcii (EPS – Earnings Per Share)

O něco odlišnější ukazatel od předchozích, ale stále spadající do této skupiny, je zisk na akcii. Ten měří, jak vysoký zisk připadá na jednu podnikovou akcii. Na rozdíl od předchozích ukazatelů je EPS konstruován právě pro kapitálové trhy a investory, kteří se na něm pohybují. Jeho vzorec vypadá takto:

$$EPS = \frac{EAT}{Počet\ vydaných\ akcií} \tag{6}$$

Problémem tohoto ukazatele je, že snaha o jeho zvýšení může vést ke zvyšování zadluženosti podniku, protože ukazatel nerozlišuje mezi kapitálem, produkujícím růst (expanzi) a kapitálem produkujícím efektivní růst (celkovou výkonnost). Navíc při této snaze dochází v některých případech i k účetním podvodům.

2.3.2 Ukazatele likvidity

Na úvod k ukazatelům likvidity je důležité mít přehled ve třech základních pojmech: likvidita, likvidnost a solventnost. Likvidnost je vyjádření schopnosti majetkových položek podniku rychle a bez větších ztrát se přeměnit na peněžní prostředky. Solventnost je schopnost firmy uhradit včas své závazky (v návaznosti na jejich splatnost). Posledním pojem je likvidita, která představuje schopnost podniku přeměňovat aktiva na hotovost nebo její ekvivalent (finanční instrumenty) – může tak být považována za krátkodobý pohled na solventnost. [13]

Ukazatele likvidity se dále dělí na tři základní poměrové ukazatele, využívané v podnikové praxi:

Běžná likvidita (likvidita III. stupně)

Tento ukazatel udává, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé cizí zdroje podniku. Doporučená výsledná hodnota běžné likvidity by měla být v rozmezí 1,5 – 2,5. Nižší hodnota znamená, že je likvidita značně riziková, naopak při vyšších hodnotách je zbytečně vysoká hodnota čistého pracovního kapitálu a drahé financování. [5]

$$Běžná\ likvidita = \frac{Oběžná\ aktiva}{Krátkodobé\ cizí\ zdroje} \quad (7)$$

Pohotová likvidita (likvidita II. stupně)

Zahrnuje krátkodobé pohledávky a krátkodobý finanční majetek a zachycuje, kolikrát pokrývá cizí zdroje podniku. Optimální hodnota v tomto případě je mezi 1 a 1,5. Podobně jako u běžné likvidity, i v tomto případě je vyšší hodnota neefektivní a nižší hodnota rizikovější.

$$Pohotová\ likvidita = \frac{Krátkodobé\ pohledávky + krátkodobý\ finanční\ majetek}{Krátkodobé\ cizí\ zdroje} \quad (8)$$

Okamžitá likvidita (likvidita I. stupně)

V čitateli se objevuje pouze krátkodobý finanční majetek a jedná se tak o ukazatel nejlikvidnějších položek. Optimální rozmezí hodnot je mezi 0,2 a 0,5, vyšší hodnoty jsou znakem neefektivního využívání vysoce likvidních finančních prostředků. [5]

$$Okamžitá\ likvidita = \frac{Krátkodobý\ finanční\ majetek}{Krátkodobé\ cizí\ zdroje} \quad (9)$$

2.3.3 Ukazatele zadluženosti

Zadluženost podniku vyjádřená pomocí těchto ukazatelů slouží jako údaj o riziku, které firma při poměru a struktuře vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Čím vyšší zadluženost obecně je, tím vyšší toto riziko je a tím méně atraktivní se podnik stává pro své investory, pokud k tomu nepřináší adekvátně vysokou výnosnost. Navíc je podnik nucen své závazky splácet bez ohledu na aktuální situaci na trhu, což jej velmi svazuje v dalším rozhodování. Mezi základní ukazatele zadluženosti patří celková zadluženost, míra zadluženosti, úrokové krytí a doba splácení dluhů. Existují i další, nicméně pro potřeby této práce není nutné se jimi zabývat.

Celková zadluženost

Jde o nejzákladnější ukazatel zadluženosti. Udává, na jak velkou část celkových aktiv připadají cizí zdroje, neboli kolik procent celkových aktiv je kryto cizími zdroji. Ideální rozpětí je poměrně velké a liší se zejména odvětvím, ve kterém podnik působí a situací,

ve které se nachází. Nicméně za optimální se dá považovat rozmezí mezi 30 – 60 %. Vzorec pro výpočet vypadá takto: [5]

$$Celková\ zadluženost = \frac{Cizí\ zdroje}{Aktiva\ celkem} \tag{10}$$

Míra zadluženosti

Druhým ukazatelem, důležitým pro bankovní sektor při žádostech o nový úvěr, je míra zadluženosti. Vyjadřuje poměr mezi cizími zdroji a vlastním kapitálem podniku. Ukazatel také signalizuje, do jaké míry mohou být ohroženy nároky věřitelů. Poměrový ukazatel vypadá takto:

$$Míra\ zadluženosti = \frac{Cizí\ zdroje}{Vlastní\ kapitál} \tag{11}$$

Ukazatel úrokového krytí

Dalším důležitým ukazatelem podnikové zadluženosti je ukazatel úrokového krytí. Udává, kolikrát jsou úroky převýšeny ziskem, což znamená pro věřitele důležitý údaj o tom, zda budou jeho pohledávky bezpečné. Běžná zahraniční doporučená hodnota tohoto ukazatele je 3 a více, protože by podnik měl vygenerovat hodnotu také svým akcionářům. [16]

$$Ukazatel\ úrokového\ krytí = \frac{EBIT}{Nákladové\ úroky} \tag{12}$$

Doba splácení dluhů

S použitím ukazatele cash flow pracuje tzv. doba splácení dluhů, pomocí které je možné spočítat dobu, po kterou by podniku trvalo vlastními silami (z provozního cash flow) zaplatit všechny své dluhy. Výklad takového ukazatele je jasný – tato doba by měla být co nejkratší. Výpočet je konstruován takto:

$$Doba\ splácení\ dluhů = \frac{Cizí\ zdroje - rezervy}{Provozní\ cash\ flow} \tag{13}$$

2.3.4 Ukazatele aktivity

Dalším typem poměrových ukazatelů finanční analýzy jsou ukazatele aktivity, které mohou být označovány také jako řízení aktiv. Těmito ukazateli je podána informace o tom, zda je velikost různých druhů aktiv v poměru k aktuálním a budoucím hospodářským činnostem přiměřená nebo jinak řečeno zda je podnik schopen využívat vložené prostředky.

Obrat aktiv

U tohoto ukazatele všeobecně platí, že čím vyšší hodnota tím efektivněji dokáže podnik využívat svá aktiva k přeměně na tržby. Doporučená minimální hodnota ukazatele je 1, ale ovlivňuje ji i odvětví a další faktory. V podobě poměrového ukazatele vypadá vzorec takto:

$$Obrat\ aktiv = \frac{Tržby}{Aktiva} \tag{14}$$

Obrat dlouhodobého majetku

Podobný ukazatel jako je obrat aktiv je i obrat dlouhodobého majetku. Je založen na stejném principu výpočtu i interpretace, nicméně uvažuje pouze investiční majetek. Podobně jako u předchozího ukazatele platí, že čím vyšší hodnota, tím lépe pro podnik.

$$Obrat\ dlouhodobého\ majetku = \frac{Tržby}{Dlouhodobý\ majetek} \tag{15}$$

Doba obratu zásob

Opačným principem se řídí ukazatele doby obratu, mezi které patří doba obratu zásob. Jde o dobu nutnou k tomu, aby se vložené prostředky přes proces výroby a prodeje znovu přeměnily na peněžní prostředky (tentokrát získané). Čím kratší tato doba je, tím rychlejší je proces přeměny a tím lépe pro podnik, který své prostředky získává zpět dříve.

$$Doba\ obratu\ zásob = \frac{Průměrný\ stav\ zásob}{Tržby} * 360 \tag{16}$$

Doba obratu pohledávek

Druhým ukazatelem doby obratu je doba obratu pohledávek. Vyjadřuje časový úsek, po který je kapitál ve formě pohledávek než se přemění na získané finanční prostředky.

Podnik čeká určitou dobu, než obdrží platby od svých odběratelů. Čím nižší tato doba je, tím pro podnik lépe, pokud je vyšší, má podnik vyšší i náklady.

$$Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{Průměrný\ stav\ pohledávek}{Tržby} * 360 \qquad (17)$$

Doba obratu závazků

Odpovídající ukazatel době obratu pohledávek z opačného hlediska je doba obratu závazků. Ta ukazuje, jak dlouho uplyne od vzniku závazku k jeho uhrazení. Nedá se přesně určit, který trend či jaká hodnota je pro podnik lepší. Ne vždy se vyplácí kratší doba, doporučuje se však, aby tato hodnota dosáhla alespoň doby obratu pohledávek. [5]

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{Krátkodobé\ závazky}{Tržby} * 360 \qquad (18)$$

2.3.5 Ukazatele tržní hodnoty

Poslední skupinou poměrových ukazatelů jsou ukazatele tržní hodnoty, jinak označované také jako „ukazatele kapitálového trhu“. Jejich výsledky hodnotí podnik pomocí ukazatelů burzy. Pracují tak s tržními hodnotami, které jsou cenným zdrojem informací zejména pro akcionáře a potenciální investory, kteří se rozhodují na základě návratnosti prostředků, které jsou ochotni vložit do společnosti. Mezi tyto ukazatele patří účetní hodnota akcií, dividendový výnos, dividendové krytí, ukazatel P/E a poměr tržní ceny a účetní hodnoty akcie.

Účetní hodnota akcií

Je odrazem pro hodnocení efektivnosti firmy v minulosti. Obecně pro účetní hodnotu platí, že by měla mít rostoucí trend, protože pro potenciální investory vyjadřuje skutečnost, že podnik je finančně zdravý. [16]

$$Účetní\ hodnota\ akcií = \frac{Vlastní\ kapitál}{Počet\ emitovaných\ akcií} \qquad (19)$$

Dividendový výnos

Následujícím ukazatelem je ukazatel dividendového výnosu, který vyjadřuje míru výnosnosti vloženého (investovaného) kapitálu do akcií a jeho vazbu na výplatu dividend. Nemusí však být přesný z toho důvodu, že podnik svůj nerozdělený zisk využije na svůj

rozvoj, který se do dividendového výnosu sice nepromítne, ale může mít vliv na tržní cenu akcie, která může být pro investora rovněž pozitivním faktem. [5]

$$Dividendový\ výnos = \frac{Dividenda\ na\ akcii}{Tržní\ kurz\ akcie} \tag{20}$$

Dividendové krytí

Tento ukazatel ukazuje, kolikrát je vyplácená dividenda kryta ziskem, který na ni připadá. Pro tento výpočet je využit ukazatel čistého zisku na akcii (EPS), který byl již definován mezi ukazateli rentability, protože z jistého pohledu může patřit do obou skupin. Výpočet tohoto ukazatele je dalším důležitým měřítkem pro potenciální investory, protože popisuje tempo firemního růstu.

$$Dividendové\ krytí = \frac{EPS}{Dividenda\ na\ akcii} \tag{21}$$

Ukazatel P/E

Jedná se o ukazatel míry kvality akcie, který ukazuje návratnost akcie z čistého zisku. Anglicky označován jako „Price-Earnings ratio“ a jde o podíl tržní ceny akcie a zisku připadajícího na akcii (EPS). Tento ukazatel se také objevuje v burzovních zprávách a jsou v něm zahrnuta očekávání akcionářů o tempu růstu, míry zisku a podílu dividend na zisku. Poskytuje také možnost porovnání ukazatele P/E podniku s P/E celého odvětví. [12]

$$P/E\ ratio = \frac{Tržní\ cena\ akcie}{Zisk\ na\ akcii} \tag{22}$$

Ukazatel P/BV

Výčet kapitálových ukazatelů uzavře Price to Book Value (P/BV) ukazatel. Jedná se o ocenění hodnoty vlastního kapitálu dané firmy. Čím vyšší hodnota tohoto ukazatele, tím lépe. Pokud je navíc hodnota nižší než 1, značí to, že o podnik na trhu není zájem nebo jsou jeho akcie podhodnoceny. Pokud akcie podhodnoceny nejsou, pak bude v takovém případě podnik mít problém prodat nově emitované akcie. [12]

$$P/BV = \frac{Tržní\ cena\ akcie}{Účetní\ hodnota\ vlastního\ kapitálu\ na\ akcii} \tag{23}$$

3 MODERNÍ METODY MĚŘENÍ VÝKONNOSTI

V předchozí kapitole byly shrnuty ukazatele, které jsou používány v tradičních přístupech k měření výkonnosti podniku. Koncem minulého století se však začaly objevovat různé nové přístupy, které berou v úvahu nové faktory a snaží se mnohem komplexněji hodnotit podniky nejen finančními ukazateli, ale aplikují i ukazatele nefinanční. Navíc dochází k agregaci některých klasických ukazatelů tak, aby aplikace měření byla použitelná pro podnikové strategie.

3.1 Balanced Scorecard (BSC)

Naprosto přelomovým přístupem k měření výkonnosti a jejímu celkovému pojetí je metoda vyváženého skóre (Balanced Scorecard – BSC) autorů Kaplana a Nortona z Harvardské univerzity, Boston, USA. Model BSC není jen pouhým měřením historických dat podniku a zhodnocením aktuální situace. Jeho komplexnost sahá mnohem dál. *„BSC poskytuje manažerům ucelený rámec převádějící strategii a vizi podniku do uceleného souboru měřítek výkonnosti.“* [3] Aby bylo BSC aplikováno správně, musí být navázáno na podnikovou strategii. Z formulovaných vizí a poslání podniku tvoří cíle a měřítka, která jsou použitelná pro formulaci výstupů, očekávání a nalezení hybných sil těchto výstupů. Manažeři s jejich pomocí navigují energii, schopnosti a znalosti podřízených, které jsou k dosažení dlouhodobých cílů klíčové.

Podstatou metody BSC je rozdělení hledisek a měřítek do čtyř perspektiv, které stanovují rovnováhu mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, zároveň také mezi výstupy a faktory, které jimi pohybují a odlišují od sebe ukazatele tvrdé (zvané hard) a měkké (soft). Správnou kombinací těchto klíčových částí BSC získává management podniku ucelené a smysluplné údaje o celkové výkonnosti podniku nejen z účetnického nebo finančního hlediska.

3.1.1 Finanční perspektiva

Ani moderní přístup jako je BSC nemůže opomenout základní finanční ukazatele. Ty jsou důležité pro sledování snadno měřitelných ekonomických výsledků a vazeb, které již byly provedeny. Jsou hodnotícím prvkem pro zavádění a realizaci podnikových strategií a podávají informace o tom, zda jde o úspěšný krok či nikoliv. Využívány mohou být různé typy ukazatelů, ať už ty, které se týkají zisku (jako ukazatel ROCE – provozního zisku), nebo některé ekonomicky orientované jako třeba přístup EVA – ekonomická přidaná hodnota. [3]

3.1.2 Zákaznická perspektiva

Základem pro tuto perspektivu BSC je úloha manažerů při identifikaci zákaznických a tržních segmentů, pro které bude společnost poskytovat své výstupy. Pro tyto segmenty jsou následně definována měřítka výkonnosti podniku, která mají vypovídací hodnotu při hodnocení úspěšnosti práce s daným segmentem. Mezi klíčová výstupní měřítka patří:

- spokojenost a loajalita zákazníků,
- získávání nových zákazníků,
- ziskovost zákazníků,
- podíl na cílových trzích.

Důležité je také poskytovat zákazníkům určitou přidanou hodnotu, která bude faktorem pro jejich udržení a opakující se koupi. V opačném případě může dojít ke ztrátě zákazníka. Mezi tyto faktory patří:

- rychlé a včasné dodávky,
- přísun inovovaných výrobků a služeb,
- předvídání jejich požadavků a potřeb,
- upravování produktů a postupů na míru zákazníkovi.

Pro management je zákaznická perspektiva pomůckou pro formulaci strategie orientované na zákazníka a trh, která přináší vysokou budoucí finanční návratnost. [3]

3.1.3 Perspektiva interních procesů

Každý podnik by v této perspektivě měl hledat kritické interní procesy, které mají největší vliv na cílového zákazníka a přináší naplnění očekávání investorů. V těchto procesech musí podnikatelská jednotka dosahovat vynikajících výsledků. S jejich pomocí totiž firma dokáže poskytovat hodnotové výhody, které mohou ovlivnit perspektivu zákaznickou. BSC v tomto ohledu převyšuje tradiční přístupy k měření výkonnosti, protože na rozdíl od nich odhaluje úplně nové procesy, které dosud nebyly žádnými měřítky popsány. Firma tak zjišťuje, že je potřeba vyvinout proces, který by předvídal potřeby zákazníků nebo proces, který by poskytoval nové služby se zaměřením na hodnotovou výhodu pro zákazníka.

Druhým odlišením BSC od tradičních přístupů v oblasti interních procesů je zaměření se na dlouhodobou tvorbu hodnot. Zatímco u tradičních přístupů se firma zabývá stávajícími

zákazníky a změnou stávajících dodávek, sleduje existující operace a snaží se jen zlepšovat jejich chod, což vede pouze ke krátkodobým výsledkům, u BSC tomu tak není. Naopak si v dlouhodobém horizontu mohou hybné síly vyžádat zcela nové výrobky, služby a postupy, které přinesou současní nebo i noví zákazníci. Nicméně neopomíjí ani krátkodobé procesy, které jsou rovněž podstatné pro fungování podniku. Manažeři tak musí najít optimální poměr mezi řízením v krátkodobém a dlouhodobém časovém hledisku. [3]

3.1.4 Perspektiva učení se a růstu

Poslední perspektivou je učení se a růst v rámci podniku. Protože podnik není sám o sobě schopný dosáhnout výše definovaných dlouhodobých cílů s pomocí současných technologií, schopností a znalostí. Je třeba neustále se posouvat vpřed a zlepšovat své schopnosti, znalosti, vytvářet modernější postupy a technologie, aby firma neustále přinášela hodnotu jak svým zákazníkům, tak i svým akcionářům. Základními zdroji podniku jsou lidé, systémy a podnikové procesy. Obvykle je z předchozích perspektiv definováno mnoho rozdílů mezi současnými schopnostmi lidí, organizací systémů a chodu interních procesů. Zároveň je požadováno tyto rozdíly odstraňovat, aby byla zvýšena výkonnost podniku jako celku. Proto je nutné investovat do rekvalifikace stávajících zaměstnanců, zlepšení informačních technologií a zdokonalovat podnikové postupy.

Analogicky k zákaznické perspektivě vytváří perspektiva učení se a růstu měřítka založená na zaměstnancích. K tomu jsou připojena měřítka pro interní procesy a systémy. Měří se:

- spokojenost a loajalita zaměstnanců,
- výcvik a dovednosti zaměstnanců,
- včasná dostupnost informace o zákazníkovi a interních procesech,
- vztah motivačních faktorů zaměstnanců s faktory úspěchu celého podniku,
- míra zlepšení v nejdůležitějších interních procesech a procesech týkajících se zákazníka. [3]

3.1.5 Balanced Scorecard jako manažerský systém

V mnoha podnicích již existují systémy měření výkonnosti, které zahrnují finanční a nefinanční měřítka. Nicméně většinou jsou nefinanční měřítka využívána jen pro operativní řešení v dílčích oblastech ke zlepšení při práci se zaměstnanci a zákazníky. Nejde tu však o jejich agregaci do celkového pojetí strategie jako takové, ale spíše o určitou zpětnou vazbu,

která slouží ke krátkodobému řízení a je jen doplněním agregovaných finančních měřítek, kterými své podřízené hodnotí vrcholový management.

BSC se tak stává více než jen taktickým nebo operačním systémem měřítek. Inovativním přístupem je využívání BSC jako tzv. strategického manažerského systému, který slouží k řízení dlouhodobé strategie. Vlastností měřítek BSC je využíváno při realizaci kritických manažerských procesů:

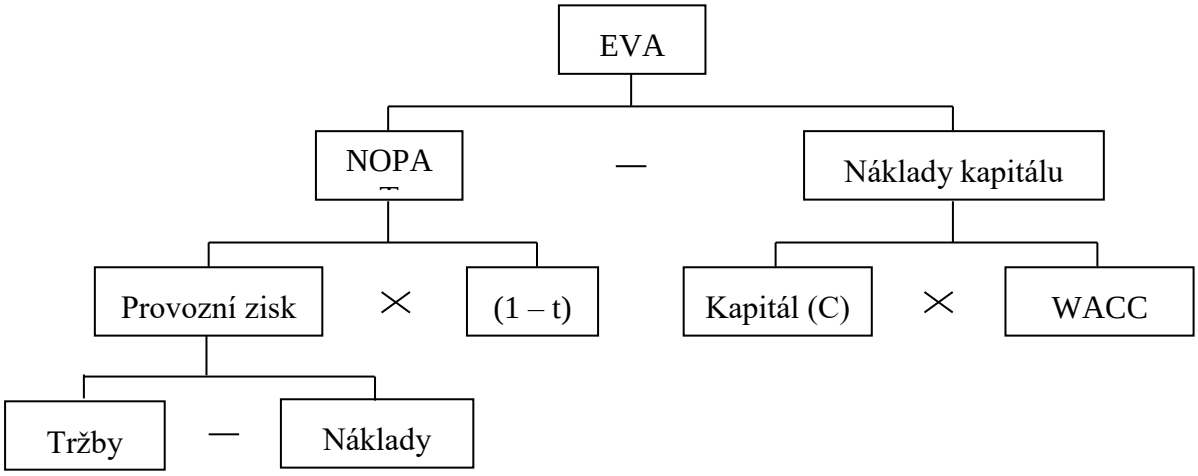
- **k vyjasnění a převedení vize a strategie do konkrétních cílů** – vedením podniku je definována jednotná vize, která má být prosazována. Na jejím základě jsou vytýčeny cíle v jednotlivých perspektivách BSC, které mají být založeny na jejich klíčových faktorech popsaných výše. Nezbytné je dojít ke konsenzu napříč celým tímto procesem.
- **ke komunikaci a propojení strategických plánů a měřítek** – sdílením a správnou komunikací vize a strategie jsou cíle definovány tak, aby byly srozumitelné pro všechny složky podniku a zároveň akceptované na všech úrovních. Jde také o propojení odměn s měřítky výkonnosti jednotlivých perspektiv.
- **k plánování a stanovení cílů a sladění strategických iniciativ** – jsou stanoveny záměry a iniciativy, přerozděleny všechny podnikové zdroje a stanoveny milníky, kterých má být dosaženo. Plánovací fáze musí být provedena precizně, aby nedocházelo k nedorozuměním apod.
- **ke zdokonalení strategické zpětné vazby a procesu učení se** – v poslední části jde o zpětnou vazbu, která ukáže, zda byla strategie úspěšná a zda proces dopomohl ke zlepšení výkonnosti celého podniku. Uzavírá se tak cyklus opětovné tvorby sdílené vize, který je nezbytný pro potvrzení správnosti provedeného měření. [3]

Systém BSC tak vyplňuje mezeru ostatních manažerských systémů s tradičními přístupy, u kterých chybí systematické aplikování finančních a nefinančních ukazatelů a získání zpětné vazby pro strategii samotnou. Nespornou výhodou BSC je také orientace se na dlouhodobý vývoj celé strategie, snaha inovovat ve všech oblastech a získávat stále nové znalosti a technologie, které podnik posunují vpřed.

3.2 Ekonomická přidaná hodnota (EVA)

Na počátku devadesátých let minulého století byl definován nový pojem v oblasti měření výkonnosti. Společnost Stern, Stewart & Co. (ze Spojených států) publikovala v roce 1991 svůj koncept Economic Value Added jako nástroj řízení a oceňování podniků. Původní definice podle Stewarta [10] z roku 1991 zněla: *„operating profits less the cost of all capital employed to produce those earnings“*, přeloženo jako operativní zisk snížený o náklady na veškerý kapitál použitý k produkci tohoto zisku. Tento koncept se dostal do ekonomického povědomí. Zájem o něj přesáhl hranice Spojených států a přenesl se do Evropy, odkud velmi rychle dorazil i k nám. Mnoho autorů na něj navazuje nebo jej využívá v jakékoliv podobě.

Ukazatel, který je znám pod zkratkou EVA (Economic Value Added) má mnoho různých podob zápisu. Vzorec samotný se skládá ze třech složek, které však mohou být rozloženy na dílčí ukazatele. Proto je možné setkat se i s jeho pyramidovým rozkladem.



Obrázek 1: Rozklad ukazatele EVA

Zdroj: upraveno podle [9]

Samotný ukazatel je důležitý hlavně proto, že vnáší do měření výkonnosti informaci o „skutečné“ ceně vlastního kapitálu. Navíc promítnutím ukazatele v implicitních (oportunitních) nákladech činí obraz o celkovém dosaženém finálním efektu reálnějším. [9]

Vzorec pro výpočet EVA je ve své základní podobě složen ze tří ukazatelů. Výsledek výpočtu je pak chápán jako čistý výnos z provozní činnosti podniku snížený o náklady kapitálu. Z různých pohledů je možné setkávat se s jinými zápisy tohoto vzorce, zejména rozborem jeho jednotlivých složek:

$$EVA = NOPAT - WACC * C \tag{24}$$

kde:

NOPAT = „Net Operating Profit After Taxes“ neboli zisk z operativní činnosti podniku (zisk z provozních operací) po zdanění,

WACC = „Weighted Average Cost of Capital“ neboli průměrné vážené náklady kapitálu,

C = „Capital“ neboli kapitál vázaný v aktivech, která slouží operativní činnosti podniku, tj. aktivech potřebných k hlavnímu provozu podniku. [10]

Výsledná hodnota EVA má pak hodnotu jak pro vlastníky, tak i investory dané firmy, protože ukazuje, jak efektivně je nakládáno s kapitálem – zda je tvořena přidaná hodnota. V případě, že je EVA > 0, dochází ve firmě ke zhodnocení vloženého kapitálu, což je dobrým znamením jak pro vlastníky, tak i pro investory. V okamžiku, kdy EVA = 0 je efektivnost investovaného kapitálu rovna nákladům na jeho pořízení, což nemusí být nutně nepříznivá situace v případě, že jde o rostoucí trend. Z pohledu vlastníka v této situaci dochází k vyrovnání investovaného kapitálu a nákladů, které s ním vlastník měl. Poslední situací je EVA < 0, což se označuje jako „ničení“ majetku investorů. Obecně platí, že vyšší hodnoty EVA budou dosahovat podniky, které jsou schopny s menším objemem levnějšího kapitálu dosahovat vyššího zisku. [13]

Výhodou konceptu EVA je beze sporu jeho tržní pohled na hodnotu firmy, která má vypovídací schopnost i v časovém hledisku. Dalším pozitivem je práce s ekonomickým ziskem, který překonává tradiční problémy účetního zisku a všeobecně účetnictví. Na druhou stranu je třeba se řídit faktem, že EVA není univerzálním ukazatelem a měl by být doplněn dalšími ukazateli. Navíc se změnou přístupu k výpočtům operativního zisku, aktiv a kapitálových nákladů může být narušena srovnatelnost EVA v čase. Je proto nutné jeho výsledky doplnit vysvětlivkami, které případné zkreslení alespoň částečně zmírní. Nicméně ukazatel EVA je v praxi velmi používaným a uznávaným přístupem k měření výkonnosti podniku. [10]

3.3 Tržní přidaná hodnota (MVA)

Tento ukazatel se jeví jako nejlepší indikátor hodnoty firem, jejichž akcie jsou obchodovány na finančním trhu. Ukazatel tržní přidané hodnoty (market value added, dále jen MVA) totiž rozlišuje hodnotu podniku v účetních a reálných cenách. *„Konstrukce MVA spočívá v pojetí zahrnutí rozdílně pojatých nákladů a výnosů a v jejím důrazu na zobrazení přírůstku hodnoty“* [15]. Na jedné straně stojí tržní cena podniku, jako součin

kurzu jedné akcie násobený počtem emitovaných akcií a na straně druhé účetní hodnota podniku jako čisté obchodní jmění firmy (označované jako book value, dále BV). Ukazatel MVA je proto dán následujícím vztahem:

$$MVA = P - BV \tag{25}$$

kde:

MVA = tržní přidaná hodnota
P = tržní hodnota akcií (cena jedné akcie na burze × počet akcií),
BV = účetní hodnota (vloženého vlastního kapitálu) firmy. [9]

Tržní hodnotu akcie můžeme také chápat jako finanční částku, kterou by získal akcionář prodejem svých akcií. Naproti tomu investovaný kapitál představuje hodnotu, kterou do podnikání vložil. Pomocí MVA má proto akcionář přehled o výkonnosti podniku, vyjádřené přidanou hodnotou. Snahou každého podniku je dosahovat kladného ukazatele MVA, což představuje zhodnocení vložené investice na kapitálovém trhu. [18]

Výsledná hodnota je důležitá také pro potenciální investory, kteří hledají zhodnocení své investice. Očekávání investorů je co nejvyšší kladný výsledek MVA, který je větší než 1. Pouze při takové hodnotě dokáže podnik generovat tržní přidanou hodnotu. Naopak výsledek nižší než 1 hodnotí firmu jako neperspektivní a rizikovou pro investory, protože její účetní hodnota převyšuje tržní. Na kapitálovém trhu by takový podnik jen těžko uspokojil své akcionáře (vlastníky) a další investory. [11]

Pro úplné shrnutí ukazatele MVA je nutné najít jeho výhody a nevýhody. Hlavní výhodou je všeobecné uznávání jeho hodnoty na trhu (zejména investory na kapitálových trzích). Další je poměrně jednoduchá konstrukce a jasný výsledek pro vlastníky i investory. Zároveň je v ukazateli zahrnuta i predikce budoucího vývoje. Nevýhodou naproti tomu je fakt, že nelze identifikovat příčiny výsledku tohoto ukazatele, zda jde o špatná rozhodnutí manažerů nebo o nečekané okolnosti, které nemohl nikdo ovlivnit. [4]

3.4 Přidaná hodnota pro vlastníka (SVA)

Pro investory je kromě stanovení aktuální hodnoty podniku důležité znát i očekávaný vývoj jeho hodnoty, která může být vyjádřena právě pomocí ukazatele *Shareholder Value Added* (SVA). Přidaná hodnota pro akcionáře může být definována odečtením cizích zdrojů, představující úročené dluhy, od současné hodnoty budoucích provozních peněžních toků,

navýšených o zůstatkovou hodnotu firmy na konci období, diskontovanou k datu ocenění zvýšenou dále o hodnotu neoperativních (neprovozních) aktiv k datu ocenění, za které můžeme považovat například držené majetkové podíly (cenné papíry). Vzorec pro SVA se může objevovat v různých podobách, nicméně často jsou tyto podoby zapříčiněny faktem, že některé položky mohou být označovány více způsoby. Podle Mariniče [9] je vzorec konstruován takto:

$$SVA = \left(\sum_{t=1}^{n} \frac{OCF_n}{(1+i)^n} + RV + NAV \right) - D \tag{26}$$

kde:

OCF_n = provozní peněžní toky *(Operational Cash Flow)*,

RV = zůstatková hodnota firmy na konci období *(Rest Value)*,

NAV = hodnota neprovozních aktiv *(Net Assets Value)*,

D = úročené dluhy *(Debts)*.

Princip výsledné hodnoty SVA je podobný principům EVA a MVA. Proto platí, že pokud je SVA > 0, pak firma generuje přidanou hodnotu (zisk) svému vlastníkovi. Pokud platí, že SVA = 0, dodatečná hodnota pro vlastníka nebyla vytvořena a analogicky, když SVA < 0, firma generuje pro vlastníka zápornou přidanou hodnotu, což je pochopitelně nežádoucí jev.

Podle Pavelkové a Knápkové je v časovém hledisku možné SVA vyjádřit pomocí hodnot podniku pro vlastníky za jednotlivá období (SV – Shareholder value). Tyto hodnoty vyjadřují rozdíl mezi hodnotou celého podniku a hodnotou cizího kapitálu v tržních cenách k určitému datu. Vzorec pro SVA v čase t vypadá následovně:

$$SVA_t = SV_t - SV_{t-1} \tag{27}$$

kde:

SV_t = hodnota podniku pro vlastníky (Shareholder Value) v čase „t“

SV_{t-1} = hodnota podniku pro vlastníky v čase „t-1“

Tento ukazatel zakončuje trojici konceptů, zabývajících se hodnocením výkonnosti podniku pomocí přidaných hodnot (EVA, MVA a SVA). V podnikové praxi je možné na přidanou hodnotu pohlížet různými způsoby a měřit ji i jinými metodami, nicméně pro potřeby této práce jsou uvedené tři principy dostačující. [14]

3.5 Cash flow návratnost investovaného kapitálu (CFROI)

V českém překladu by mohlo toto měřítko nést také název „rentabilita investic, založená na peněžních tocích“. Ukazatel Cash Flow Return On Investment (dále CFROI) byl poprvé navržen společností HOLT Value Associates (od roku 2002 CFSB Holt se sídlem v Chicagu) a stal se celosvětově využívaným ukazatelem. [20]

Ukazatel CFROI je považován za nejpřísnější měřítko, založené na principu vnitřního výnosového procenta investice. Pracuje výhradně s reálnými hodnotami, očištěnými od inflace, což umožňuje sledovat výkonnost firmy v čase a porovnávat ji jak s tuzemskými, tak i se zahraničními podniky. Model také odstraňuje vliv akruálního účetnictví tím, že je založen na peněžních tocích (CF – Cash flow), čímž je napřed i před ukazatelem EVA. CFROI také může být chápáno jako odhad reálné míry výnosnosti všech aktiv, které jsou považovány za portfolio projektů. CFROI „porovnává budoucí peněžní toky očištěné o inflaci, dostupné vnějším investorům s inflačně upravenou investicí brutto, kterou tito investoři do firmy vložili“. [14]

Vzorec CFROI lze vyjádřit dvěma následujícími vztahy:

$$IN = \frac{CF}{(1 + CFROI)^t} + \frac{RVndA}{(1 + CFROI)^n} \tag{28}$$

$$CFROI = IN - \sum_{t=1}^{n} \frac{CF_n}{(1 + i)^t} \tag{29}$$

kde:

IN = kapitálový výdaj, hodnota brutto investice,
CF = brutto cash flow z provozovaných aktiv,
RVndA = zůstatková hodnota neodepisovaných aktiv,
i = úroková míra, nebo vnitřní výnosové procento,
n = doba životnosti aktiv (investice). [9]

Kalkulace CFROI je založena na stejném principu jako u výnosového procenta, ale liší se z hlediska interpretace. Výpočtem samotného CFROI ještě výsledek není kompletní, protože se pracuje s časovým hlediskem (zpravidla na roční bázi) a zejména je vhodné porovnat jej s náklady na kapitál (WACC), očištěnými o inflaci:

$$CFROI_{spread} = CFROI - WACC \tag{30}$$

Pokud je hodnota $CFROI_{spread} > 0$, podnik zhodnocuje vložené prostředky více, než jsou reálné náklady na kapitál - vytváří hodnotu. Naopak, když je $CFROI_{spread} < 0$, pak firma nezhodnocuje vložené prostředky tak, aby to bylo dostačující k převýšení nákladů na kapitál - podnik hodnotu „ničí".

Největší výhodou podle obhájců metody CFROI je možnost přesnějších odhadů budoucích hotovostních toků. Jak již bylo zmíněno, nespornou výhodou je také možnost porovnávat podniky v čase a navzájem napříč různými zeměmi. Je také vhodnější pro manažery při porovnávání podniků, jednotlivých divizí nebo investic jakéhokoliv rozsahu. V těchto mnoha pozitivech předčí předchozí modely přidaných hodnot. Naproti tomu nejčastěji skloňovanou nevýhodou je náročnost úprav a propočtů, které jsou součástí výpočtu CFROI. Z důvodu této složitosti mohou být výsledky těžko srozumitelné pro jiné než finanční manažery. [14]

3.6 Celková návratnost akcionářům/vlastníkům (TSR)

Posledním zmíněným ukazatelem v této kapitole je *Total Shareholder Return* (TSR). Jde o metodu, která dokáže měřit změny v bohatství jednotlivých akcionářů podniku za sledované období. Jedná se o funkci zahrnující výši vyplacených dividend (resp. zpětných odkupů akcií) a změnu ceny akcie za daný časový úsek. Jeho výsledky jsou vyjádřeny v procentech a ve své podstatě odpovídá pojetí vnitřního výnosového procenta. V absolutním vyjádření je obdobou TSR ukazatel Excess Return (ER). Pro výpočet je využíváno následujícího vzorce:

$$TSR = \frac{C_{t+1} - C_t + DIV}{C_t} \tag{31}$$

Obecně pro výsledek TSR platí, že čím vyšší hodnota, tím vyšší návratnost pro akcionáře a tím lepší hodnocení výkonnosti podniku. Vzhledem k tomu, že se jedná o míru zhodnocení akcie v držení akcionáře, bývá nastavena požadovaná minimální výnosová míra (zpravidla držitelem akcie), která musí být splněna, aby byl podnik investorem kladně hodnocen. Může tak často jít o subjektivní hodnocení, které mezi sebou porovnává různé varianty, ale nemůže být porovnáváno napříč investory.

TSR je ze své povahy ovlivňován těmito podnikovými činiteli:

- rentabilita existujících aktiv,
- růst podniku,
- náklady na kapitál,
- volné cash flow.

Při používání TSR je také důležité dbát na skutečnost, že s jeho pomocí lze měřit výkonnost pouze u těch firem, které jsou obchodovány na burze, neobchodované společnosti nebo jednotlivé divize podniků takto měřeny být nemohou. [14]

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI KRAJSKÁ NEMOCNICE LIBEREC, A. S.

Pro aplikaci výše objasněných teoretických východisek v praxi byla jako sledovaný podnik vybrána společnost Krajská nemocnice Liberec, a. s. Není sice klasickým příkladem podniku, který se striktně zaměřuje na zisk či další finanční veličiny, nicméně je netradičním typem podniku poskytujícího služby. V první části následujícího textu je společnost charakterizována, je popsána její vnitřní struktura, činnosti podnikání a stručně vymezen její vývoj. V dalších kapitolách je shrnuta finanční analýza podniku, včetně zhodnocení jednotlivých ukazatelů, vypracována a popsána metoda vyváženého skóre (Balanced Scorecard) a nakonec jsou připojeny návrhy a doporučení pro podnik a jeho další postup.

4.1 Základní informace o společnosti

Společnost Krajská nemocnice Liberec, a. s. (dále jen KNL, a. s.) má právní formu akciové společnosti s neveřejnou nabídkou akcií, tzn., že její akcie nejsou volně obchodovatelné na kapitálovém trhu. Sídlo společnosti je na adrese Husova 357/10, Liberec I – Staré město, PSČ 460 01 a doručovací číslo 460 63. IČ je 27283933 a DIČ CZ27283933 (od 1. 1. 2016 má skupinové DIČ: CZ699003993). K vzniku KNL, a. s. došlo 7. února 2006, kdy byla založena jediným akcionářem, kterým byl Liberecký kraj (se sídlem U Jezu 642/2a, Liberec II, Nové Město).

V současné době spadají pod KNL, a. s. tyto jednotky: Panochova nemocnice Turnov (dále jen Nemocnice Turnov), Oddělení následné péče v Jablonném v Podještědí, Ortopedická ambulance Liberec. Dále NELI Servis, s. r. o., jíž hlavním předmětem podnikání je výroba tepla a elektřiny pro nemocnici, NEMPRA, spol. s r. o., provádějící rozvod tepla a elektřiny, čištění a praní textilu a hostinská činnost, a nakonec KNL Catering, s. r. o., zajišťující cateringové a stravovací služby nejen pro KNL, a. s., ale i pro širokou veřejnost především pro průmyslové podniky, kterým zajišťuje závodní stravování; MUDr. Horel s.r.o., poskytující zdravotnické služby v oblasti ortopedické ambulantní péče (sídlo Česká Lípa)

Hlavními orgány společnosti jsou Představenstvo a Dozorčí rada. Současný orgán představenstva společnosti má 9 členů, z toho jednoho předsedy, kterým je Ing. Pavel Marek a jednoho místopředsedu, kterým je MUDr. Luděk Nečesaný, MBA. Dozorčí rada se skládá z 11 členů, z nichž je jedna předsedkyně Lena Mlejnková.

Vlastnická struktura je od roku 2016 rozdělena mezi tři subjekty s jejich podíly v držených akciích. Největším podílníkem je Liberecký kraj, který drží většinový podíl 74,23 %, druhým je Statutární město Liberec s podílem 15,77 % a posledním je Město Turnov, které vlastní 10 %. Základní kapitál společnosti je 989 865 tis. Kč

4.2 Organizační struktura společnosti a personální data

K 1. 1. 2017 schválilo představenstvo KNL, a. s. schéma organizační struktury nemocnice a jejích jednotlivých úseků. V čele společnosti stojí jeden generální ředitel, kterým je MUDr. Luděk Nečesaný, MBA. Ten je zároveň členem představenstva (aktuálně místopředsedou). Pod jeho pozici spadají ředitelé jednotlivých úseků: Ekonomický ředitel (aktuálně Ing. Hana Jelínková), technický ředitel (aktuálně Ing. Jan Rais, MBA) jako člen představenstva, ředitel ošetřovatelské péče (aktuálně Mgr. Marie Fryaufová) jako člen představenstva, lékařský ředitel (aktuálně MUDr. Richard Lukáš, Ph.D.) a obchodně-investiční ředitel (aktuálně Ing. Mgr. Milan Trpišovský, MBA) jako člen představenstva. K nim náleží i další členové představenstva a samostatný úsek generálního ředitele.

Úsek generálního ředitele zahrnuje dále sekretariát, oddělení manažera PR, oddělení lidských zdrojů (pod které spadá středisko knihovna), dále pak právník, etická komise, sekretariát odborů a projektový manažer.

Lékařský a ošetřovatelský úsek jsou vzájemně propojeny a působí v jednotlivých zdravotnických centrech, která zastřešují různá oddělení. Do devíti zdravotnických center, mezi která patří i Nemocnice Turnov, je rozděleno celkem 59 zdravotnických oddělení (z nichž 11 spadá pod Nemocnici Turnov), což zahrnuje 1 126 lůžek (z toho 810 akutních, 138 intenzivních a 178 následné péče). Dále nemocnice spravuje 13 nezdravotnických oddělení.

Úsek, který zajišťuje správný chod jednotlivých center a oddělení je technický úsek. Jeho správě náleží oddělení manažera kvality, oddělení informačních a komunikačních technologií (včetně střediska ICT Turnov), oddělení provozu správy a majetku (zahrnujícím střediska prádelny, ubytovny, provozu, údržby, správy majetku a provozu a správy nemocnice Turnov), oddělení zdravotnické techniky, oddělení bezpečnosti a krizového řízení a oddělení dopravy se střediskem zdravotnické dopravní služby.

Ekonomický úsek zahrnuje oddělení ekonomických informací, controllingu, středisko podpory prodeje zdravotních služeb a oddělení smluvních vztahů se zdravotními pojišťovnami a účtování zdravotní péče. Dále pod obchodně-investiční úsek spadá oddělení investic, obchodní oddělení a oddělení veřejných zakázek a dotací. Schématické zobrazení organizační struktury je dostupné v příloze A této práce.

Poslední aktuální dostupné personální údaje jsou za rok 2015, v nemocnici se v současné době stále pracuje na informacích za rok 2016, proto nejsou momentálně dostupná, nicméně předpokládá se mírný nárůst z důvodu sloučení KNL, a. s. s Ortopedickou ambulancí Liberec, které proběhlo k 1. 1. 2016. Z dostupných údajů z roku 2015 je možné zjistit, že průměrný přepočtený počet zaměstnanců KNL, a. s. byl 2 657,53 zaměstnanců, z čehož má samotná Nemocnice Liberec 2 329, 39 zaměstnanců a Nemocnice Turnov 328,14 zaměstnanců. Průměrná mzda v KNL, a. s. činila 32 704 Kč (z toho v Nemocnici Liberec 32 968 Kč a v Nemocnici Turnov 30 951 Kč). Z téhož roku jsou dostupná data o struktuře zaměstnanců v jednotlivých pozicích a jejich průměrné přepočtené počty. Tato jsou zachycena v následující tabulce.

Tabulka 1: Struktura Zaměstnanců v KNL, a. s. – počty za roky 2015 a 2014

Kategorie zaměstnanců	2015			2014		
	Celkem	Turnov	Liberec	Celkem	Turnov	Liberec
Lékaři	*362,05*	*41,67*	*320,38*	*351,57*	*42,38*	*309,19*
Farmaceuti	*10,96*	*0*	*10,96*	*10,5*	*0*	*10,5*
Všeobecné sestry a porodní asistentky	*868,78*	*122,09*	*746,69*	*852,53*	*117,3*	*735,23*
Ostatní zdravotničtí pracovníci nelékaři s odbornou způsobilostí	*192,36*	*22,76*	*169,6*	*186,06*	*19,85*	*166,21*
Ostatní zdravotničtí pracovníci nelékaři s odbornou a specializovanou způsobilostí	*84,52*	*16,16*	*68,36*	*84,83*	*16,05*	*68,78*
Zdravotničtí pracovníci nelékaři pod odborným dohledem nebo přímým vedením	*381,74*	*37,36*	*344,38*	*353,88*	*35,12*	*318,77*
Jiní odborní pracovníci nelékaři s odbornou způsobilostí (§43) a dentisté	*7,53*	*0*	*7,53*	*8,18*	*0*	*8,18*
THP	*212,35*	*12,06*	*200,29*	*204,21*	*12,1*	*192,11*
Dělníci	*537,24*	*76,04*	*461,2*	*486,78*	*64,47*	*422,31*
Celkem	***2657,53***	***328,14***	***2329,39***	***2538,54***	***307,27***	***2231,28***

Zdroj: upraveno podle [7]

4.3 Stručný vývoj společnosti

Nyní je v krátkosti shrnut vývoj společnosti v podobě klíčových událostí za dobu její existence. Jak již bylo uvedeno výše, KNL, a. s. byla založena 7. února 2006 jediným akcionářem, a to Libereckým krajem. Do 30. června 2007 byla hlavní činností KNL, a. s. správa a údržba nemovitostí. Následně od 1. 7. 2007 převzala společnost od příspěvkové organizace Krajská nemocnice Liberec, p. o. její hlavní činnost – poskytování lůžkové ambulantní péče a další zdravotní péče, dále nákup, skladování a prodej zdravotnických prostředků třídy IIb a III a třídy I a IIa, které mohou být prodávány prodejci zdravotnických prostředků.

Dne 30. května 2008 se dceřinou společností KNL, a. s. stala společnost NELI Servis, s. r. o., jejíž hlavní činností je zabezpečených technických činností v oblasti výroby tepla, likvidace nebezpečného odpadu a údržby. Dále byl 4. Listopadu téhož roku navýšen základní kapitál společnosti o částku 173 500 740 Kč, a to nepeněžitým vkladem Statutárního města Liberec se sídlem Nám. Dr. E. Beneše 1, Liberec.

Od 14. listopadu 2013 má KNL, a. s. další dceřinou společnost, a to NEMPRA, spol. s r. o. Hlavní činnost této společnosti je obdobná jako u společnosti NELI Servis, s. r. o., tedy zabezpečení technických činností v oblasti výroby a distribuce tepla a elektřiny. Následně 1. 1. 2014 dochází k fúzi se společností Panochova nemocnice Turnov, s. r. o. Ta byla zrušena bez likvidace a veškeré její jmění, včetně práv a povinností z pracovněprávních vztahů přešla k tomuto datu na společnost KNL, a. s. V současné době působí KNL, a. s. (Nemocnice Liberec a Nemocnice Turnov) pod jedním společným IČO, avšak samostatná IČZ (identifikační čísla zařízení) zůstala zachována.

V roce 2015, konkrétně 7. září, založila KNL, a. s. dceřinou společnost KNL Catering, s. r. o., která poskytuje cateringové a stravovací služby pro svou mateřskou společnost a ostatní zájemce. V průběhu roku 2016 mělo dojít k odštěpení části činností KNL, a. s. v oblasti hostinské činnosti do společnosti KNL Catering, s. r. o., nicméně zatím o tom není dostupná výsledná zpráva. 1. ledna 2016 se obě společnosti staly skupinovým plátcem DPH.

K 1. lednu 2016 koupila společnost KNL, a. s. 100% podíl ve společnosti Ortopedická ambulance Liberec, s. r. o., jejíž hlavní činností bylo poskytování zdravotnických služeb ambulantního typu, v odbornosti ortopedické a protetické.

4.4 Strategický rámec společnosti

V první řadě je nutné podotknout, že KNL, a. s. v současné době nemá ucelený strategický dokument, který by jasně definoval základní prvky jako misi či vizi podniku. Zpracováním takového uceleného souboru se vedení společnosti zabývá a je to jeden z aktuálních cílů. V průběhu vývoje nemocnice již byly sepsány různé materiály, zahrnující návrhy strategických prvků, nicméně žádný z nich dosud nebyl oficiálně schválen. V následujících podkapitolách je těchto materiálů využito jako opěrných bodů pro sestavení vlastních návrhů mise a vize podniku.

4.4.1 Strategické pilíře společnosti

Mezi hlavní pilíře, které jsou ve společnosti považovány za klíčové, patří (podle strategického rámce společnosti):

1. Postavení na trhu zdravotních služeb – v této oblasti je KNL, a. s. dominantním subjektem na trhu zdravotnických služeb v regionu. KNL má jasně vymezené vztahy s ostatními zdravotními zařízeními v LK tak, že tyto vztahy vytvářejí prostor pro spolupráci a vytvářejí přiměřené bariéry pro vstup dalších konkurenčních subjektů. KNL trvale sleduje a aplikuje moderní trendy ve zdravotnictví s cílem zvýšit efektivitu a kvalitu služeb.

2. Vztah k zákazníkům - Pro zdravotní pojišťovny je KNL spolehlivý partner s dlouhodobě dobrými výsledky a efektivitou léčby. Pacienti a klienti z LK i ostatních regionů vyhledávají služby KNL z důvodů vysoce kvalitní odborné péče, přátelského prostředí a vysoké míry zapojení pacienta do plánování a procesu léčby.

3. KNL jako hospodář, podnikatelský subjekt a veřejná instituce - Hospodářské výsledky KNL, odpovědný přístup managementu a všech zaměstnanců zabezpečují udržování resp. zvyšování hodnoty majetku, který byl do společnosti akcionáři vložen.

4. KNL jako dobrý zaměstnavatel - Organizační kultura KNL je založena na respektu k potřebám klienta, vzájemné úctě a spolupráci všech zaměstnanců a jejich trvalé snaze aktivně se podílet na zlepšování, rozvoji a budování dobrého jména KNL. Výše mezd zaměstnanců KNL trvale patří mezi nejvyšší v rámci krajských a fakultních nemocnic v ČR. Pracovní podmínky a nefinanční benefity jsou zaměstnanci trvale hodnoceny jako velmi dobré.

5. KNL – věda a vzdělávání - KNL je významným subjektem v oblasti zdravotnického vzdělávání zejména v rámci Libereckého kraje a je pro tuto oblast v širokém spektru

akreditována a je významným partnerem TUL a dalších universit. Vědecká činnost v KNL je na vysoké úrovni, je systematicky podporována a její výsledky jsou publikovány v respektovaných českých i zahraničních vědeckých mediích.

4.4.2 Vize

Celková vize KNL, a. s., která není oficiálně schválena, přesto se objevuje v dokumentu strategického rámce společnosti, zní: „KNL je základním článkem zdravotnické péče v LK, je zdravotnickým zařízením krajského významu v oblasti základní a specializované péče. V oblasti vysoce specializované (centrové) péče spádovost Libereckého kraje přesahuje.“ Ačkoliv se tato definice rozchází s významem pojmu vize zejména v tom, že není stanovena jako budoucí bod, který má neustále posouvat myšlení a celkové směřování společnosti vpřed, má přesto svůj význam. Díky této definici společnost identifikuje svou aktuální situaci.

Na základě tohoto poznatku a výše uvedených pilířů by návrh nové vize pro společnost mohl vypadat takto: „*Být nejlepším poskytovatelem zdravotních služeb nad rámec libereckého kraje, spravedlivě odměňujícím zaměstnavatelem a klíčovým hráčem v oblasti vzdělání a vývoje.*“

4.4.3 Mise

Společnost podobně jako v předchozím případě vize nemá konkrétní vymezení pro svou misi. I přesto je možné její poslání identifikovat. Často se u podniků stává, že mají účel své existence definován, ale nenazývají jej misí. To může být i tento případ, protože na internetových stránkách nemocnice (dostupných online: https://www.nemlib.cz/) jsou obsažena sdělení, která by mohla sloužit jako definovaná mise podniku.

Pro příklad jsou uvedeny některé texty: „*Jsme tým 2 500 zdravotníků, máme desítky profesí, ale jedno společné – umíme pomáhat.*“ nebo by stejně dobře mohlo jako poslání sloužit vyjádření generálního ředitele: *„Lidskost v přístupu k pacientům, odbornost v péči o jejich zdraví a maximální profesionalita v provozu a managementu - to jsou základní teze, na kterých stojíme. V jejich naplňování je rozhodujícím faktorem celý tým nemocnice - všichni jednotliví lidé. A na ty se mohu spolehnout.“* Konkrétnější vyjádření mise oproti vizi má KNL, a. s. vyjádřené v mnoha variantách a použitelné jsou všechny, bylo by proto pouze na uvážení, zda text sjednotit, nicméně překážka pro společnost to určitě není.

5 FINANČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI KRAJSKÁ NEMOCNICE LIBEREC, A. S.

Pomocí rešerše literatury, provedené v první polovině této práce byly definovány metody a postupy pro provádění finanční analýzy. V této kapitole jsou ukazatele využity v praktickém případě společnosti KNL, a. s. Data jsou vzata z účetních výkazů, které byly společností sestaveny v rámci účetních závěrek za období její existence (tedy 2007 až 2015). Nicméně pro potřeby této práce byl z analýz vyřazen rok 2007, v jehož průběhu společnost vznikla a až v jeho polovině převzala hlavní činnost po bývalé příspěvkové organizaci. Data z toho roku by tak nebyla adekvátní k ostatním rokům. Zároveň nemocnice v současné době ještě nezveřejnila účetní výkazy za rok 2016, proto v analýzách tento rok chybí.

V rámci případové finanční analýzy je využito nejprve ziskových ukazatelů, které jsou základem pro další výpočty. Následně jsou sestaveny a popsány poměrové ukazatele. Vybranými skupinami poměrových ukazatelů jsou ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity. Interpretace ukazatelů je pak provedena s ohledem na události, které mohly jejich hodnotu ovlivnit a na aspekt, že se jedná o specifický typ podniku.

5.1 Ziskové ukazatele

Společnost KNL, a. s. je podnikem poskytujícím služby, který mimo jiné působí i za účelem generování zisku. Ačkoliv se to z důvodu odlišnosti typu služeb a vlastnické struktury nezdá, i takový podnik, jako je nemocnice sleduje vývoj svého zisku. Zejména jsou sledovány ukazatele zisku po zdanění (EAT) a před zdaněním (EBIT), jinak také uváděny jako hospodářské výsledky za účetní období a před zdaněním. Pro nemocnici a její akcionáře je to jeden z hlavních ukazatelů dobrého hospodaření podniku.

Za celé období jsou sledovány kladné hodnoty všech ziskových ukazatelů, což nasvědčuje příznivému vývoji společnosti. Kolísavé hodnoty jsou zapříčiněny některými událostmi, které byly popsány výše (např. fúze s Nemocnicí Turnov v roce 2014 nebo vytvořením dceřiných společností v roce 2008 a 2013). V letech 2010, 2013 a 2014 měla nemocnice odloženou daňovou pohledávku, která se odrazila na zisku před zdaněním, který byl nižší než zisk po zdanění. Hodnoty ukazatele EBITDA také ukazují na velké množství odpisovaného majetku společnosti, protože se trvale udržují v o řád vyšších číslech než hodnoty ukazatele EBIT. Jako poslední je uveden ukazatel NOPAT (Čistý provozní zisk

po zdanění), který je využit pro konstrukci ukazatele EVA v další kapitole. Postupný vývoj jednotlivých ukazatelů je vyčíslen v následující tabulce.

Tabulka 2: Vývoj ukazatelů zisku za sledované období

UKAZATEL [mil. Kč]	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
EAT	*5,98*	*23,78*	*24,88*	*9,71*	*1,01*	*25,31*	*33,90*	*21,28*
EBT	*33,48*	*55,01*	*2,45*	*12,93*	*2,64*	*9,77*	*23,51*	*23,33*
EBIT	*36,05*	*57,25*	*3,66*	*14,13*	*2,70*	*9,77*	*23,51*	*23,54*
EBITDA	*114,00*	*161,67*	*115,14*	*140,39*	*121,63*	*148,62*	*152,45*	*151,14*
NOPAT	*29,20*	*46,37*	*29,65*	*11,44*	*2,18*	*7,91*	*19,04*	*19,07*

Zdroj: upraveno podle [7]

5.2 Ukazatele rentability

Některé ukazatele jsou pro nemocnici méně vypovídající, protože možnost ovlivnit jejich výši není příliš velká. Z důvodu legislativních omezení musí nemocnice pochopitelně vlastnit široké spektrum přístrojů, specializovaných zařízení a dostatek lůžek, prostor pro jejich umístění, dále také musí zabezpečit prostor pro všechna svá centra a oddělení a dceřiné společnosti atd. To vše s sebou nese obrovskou výši aktiv v podobě dlouhodobého majetku, která neustále rostou neúměrně zisku. Navíc ani větší využití daných aktiv není předmětem diskuze, protože nemocnice musí ze zákona držet určitý prostor na jednoho pacienta a stejně tak i určitý počet personálu a přístrojů. Proto ukazatele rentability nevykazují takové výsledky, jaké by si nemocnice mohla přát.

V následující tabulce jsou rozvahové položky, které jsou využívány k výpočtu ukazatelů rentability, zachycené za sledované období.

Tabulka 3: Hodnoty položek využitých pro konstrukci ukazatelů rentability

POLOŽKA [mil. Kč]	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Celková aktiva	*1 911,38*	*2 111,41*	*2 182,18*	*2 135,55*	*2 103,09*	*1 964,78*	*2 126,42*	*2 212,85*
Vlastní kapitál	*1 355,97*	*1 469,63*	*1 500,10*	*1 522,49*	*1 530,90*	*1 482,00*	*1 645,03*	*1 677,69*
Celkové tržby	*2 119,48*	*2 583,28*	*2 504,79*	*2 549,29*	*2 576,67*	*2 515,46*	*2 920,70*	*3 068,07*
Dlouhodobé dluhy	*147,35*	*168,21*	*156,25*	*155,64*	*153,21*	*128,01*	*111,23*	*103,51*

Zdroj: upraveno podle [7]

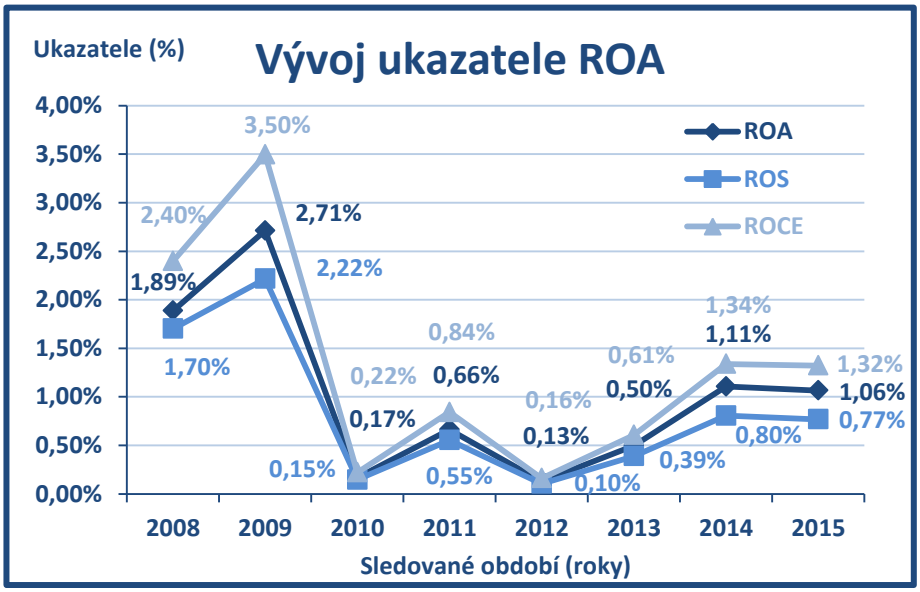
Přestože se nemocnice nezabývá sledováním těchto ukazatelů, její výsledky se drží v kladných číslech, což vyplývá již z výše provedené analýzy ziskových ukazatelů. V následující tabulce jsou vyčísleny hodnoty jednotlivých ukazatelů.

Tabulka 4: Vývoj ukazatelů rentability za sledované období

UKAZATEL	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
ROA	*1,89%*	*2,71%*	*0,17%*	*0,66%*	*0,13%*	*0,50%*	*1,11%*	*1,06%*
ROE	*0,44%*	*1,62%*	*1,66%*	*0,64%*	*0,07%*	*1,71%*	*2,06%*	*1,27%*
ROS	*1,70%*	*2,22%*	*0,15%*	*0,55%*	*0,10%*	*0,39%*	*0,80%*	*0,77%*
ROC	*98,30%*	*97,78%*	*99,85%*	*99,45%*	*99,90%*	*99,61%*	*99,20%*	*99,23%*
ROCE	*2,40%*	*3,50%*	*0,22%*	*0,84%*	*0,16%*	*0,61%*	*1,34%*	*1,32%*

Zdroj: upraveno podle [7]

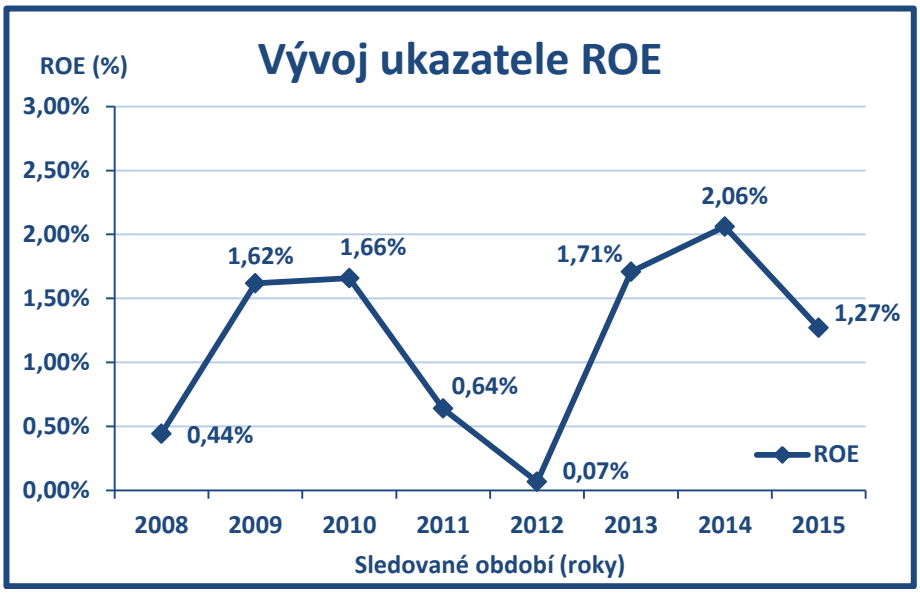
Vývoj trendu ukazatelů ROA, ROS a ROCE je velmi podobný. Společnost od svého založení do roku 2009. Aktiva i tržby po přeměně z příspěvkové organizace na akciovou rapidně rostli a k tomu úměrně rostl i hospodářský výsledek před zdaněním. V roce 2010 zaznamenala nemocnice propad ve všech třech ukazatelích. Způsobil to zejména razantní propad hospodářského výsledku po zdanění o více než padesát milionů korun. Jako jedno z možných vysvětlení je možné vidět dopad finanční krize na zdravotní pojišťovny. S tím mohly souviset i regulační poplatky, které lidé nebyli ochotni obětovat kvůli banálním vyšetřením a návštěvu nemocnice tak omezili. Ačkoliv ukazatele neustále kolísají na svých hodnotách, od roku 2010 opět můžeme sledovat pomalu vzrůstající trend, který byl naposledy narušen až po roce 2014, kdy došlo k fúzi s Nemocnicí Turnov a tím i k očekávanému dočasnému zhoršení některých ukazatelů. Vývoj ukazatelů je možné vidět na následujícím grafu.



Obrázek 2: Graf popisující vývoj vybraných ukazatelů rentability

Zdroj: vlastní zpracování

Návratnost vloženého kapitálu společnosti, která je měřena ukazatelem ROE vykazuje o něco lepší výsledky. Nasvědčuje to skutečnosti, že je s vlastním kapitálem nakládáno hospodárně a jeho využití generuje určitou část zisku. Hodnoty se po většinu let drží nad úrovní 1 % a po více než polovinu doby existence vykazují růst. Největší propad zaznamenal ukazatel v období od roku 2010 do roku 2012, kdy i ostatní ukazatele rentability dosáhly svého minima. V tomto období se projevuje zejména velké kolísání hospodářského výsledku před zdaněním, který není doprovázen kolísáním výše vlastního kapitálu. Od té doby je možné sledovat rostoucí trend ROE, který nebyl ovlivněn ani již zmiňovanou fúzí s Nemocnicí Turnov a naopak zaznamenal ještě mírné zvýšení. V posledním sledovaném roce 2015 došlo opět k poklesu. Jestli se bude jednat o další propad, nebo se trend opět zvedne, to není z důvodu nevyvážených výsledků zisku snadné odhadnout.



Obrázek 3: Graf zobrazující vývoj ukazatele ROE

Zdroj: vlastní zpracování

Posledním nezmíněným ukazatelem je ukazatel ROC. Vzhledem k tomu, že jeho výsledky jsou převrácené k výsledkům ukazatele ROS, je pouze doplňkem tohoto ukazatele. Jeho hodnoty jsou pro klasické podniky na velmi vysoké úrovni, nicméně z již uvedených důvodů se jeho hodnota pro nemocnici velmi špatně snižuje. KNL, a. s. totiž není soukromým zdravotnickým zařízením, které by si své výkony mohlo vybírat, protože musí poskytovat služby všem pojištěncům svých smluvních partnerů a pojišťovny nejsou vždy ochotny výkony proplácet.

5.3 Ukazatele likvidity

Dlouhodobě ustálené výsledky sleduje KNL, a. s. v oblasti likvidity. Obecné nakládání s oběžnými aktivy je v prostředí nemocnice adekvátní. Jejich výše se pohybuje řádově stále na stejné úrovni. Stejně tak je to s krátkodobými cizími zdroji, které jsou využívány k financování krátkodobých aktiv nemocnice. Zvyšující se položka krátkodobých pohledávek nemocnice je zastoupena zejména pohledávkami za zdravotními pojišťovnami. S pomocí položek rozvahy, uvedených v následující tabulce, byla v rámci finanční analýzy sledována likvidita ve svých třech hlavních podobách, a to běžná likvidita, pohotová likvidita a okamžitá likvidita.

Tabulka 5: Hodnoty položek využitých pro konstrukci ukazatelů likvidity

POLOŽKA [mil. Kč]	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Oběžná aktiva	*403,02*	*529,11*	*543,87*	*503,79*	*528,25*	*493,14*	*576,76*	*665,00*
Krátkodobé cizí zdroje	*315,82*	*327,76*	*361,27*	*361,54*	*362,95*	*322,91*	*353,05*	*374,24*
Krátkodobé pohledávky	*235,41*	*273,46*	*264,24*	*287,39*	*374,61*	*316,09*	*302,00*	*372,37*
Krátkodobý fin. majetek	*139,29*	*222,09*	*240,77*	*178,15*	*115,96*	*138,74*	*232,56*	*244,99*

Zdroj: upraveno podle [7]

Jednotlivé údaje o všech stupních likvidity jsou zachyceny v následující tabulce. V obecné rovině je možné sledovat poměrně vyvážené výsledky, které v některých letech opouští doporučenou zónu, nicméně je nutné přihlížet ke skutečnosti, že se nemocnice nenachází ve sterilním ekonomickém prostředí a je závislá i na okolních subjektech a jejich platební morálce.

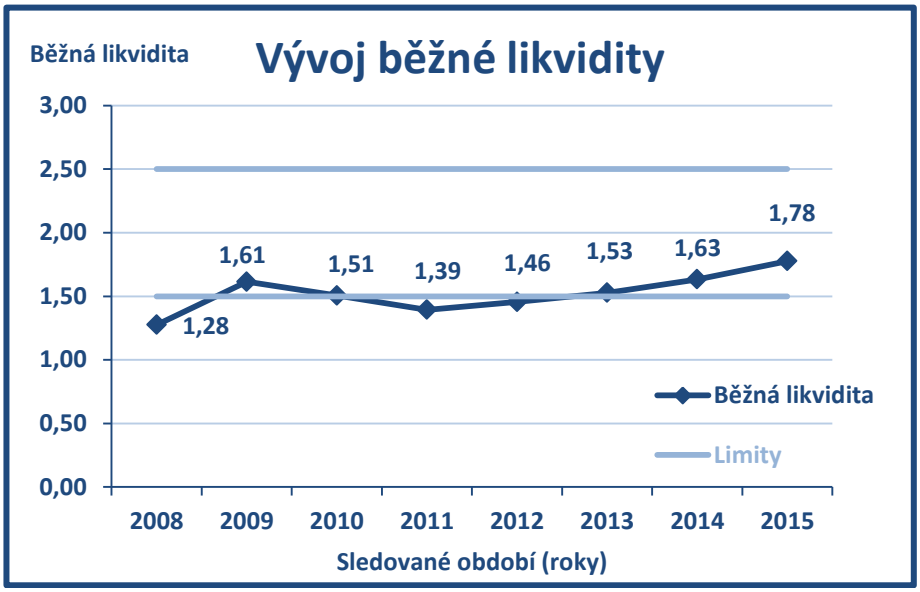
Tabulka 6: Vývoj ukazatelů likvidity za sledované období

UKAZATEL	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Běžná likvidita	*1,28*	*1,61*	*1,51*	*1,39*	*1,46*	*1,53*	*1,63*	*1,78*
Pohotová likvidita	*1,19*	*1,51*	*1,40*	*1,29*	*1,35*	*1,41*	*1,51*	*1,65*
Okamžitá likvidita	*0,44*	*0,68*	*0,67*	*0,49*	*0,32*	*0,43*	*0,66*	*0,65*

Zdroj: upraveno podle [7]

Prvním sledovaným ukazatelem je běžná likvidita, neboli údaj o tom, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé cizí zdroje podniku. Jako optimální koridor pro běžnou likviditu jsou nastaveny hodnoty mezi 1,5 a 2,5. Pohledem na následující graf je možné tvrdit, že výsledné hodnoty, kterých dosahuje KNL, a. s., oscilují okolo dolního limitu tohoto koridoru. To znamená, že se jedná o mírně rizikovou likviditu, kdy je hodnota krátkodobých

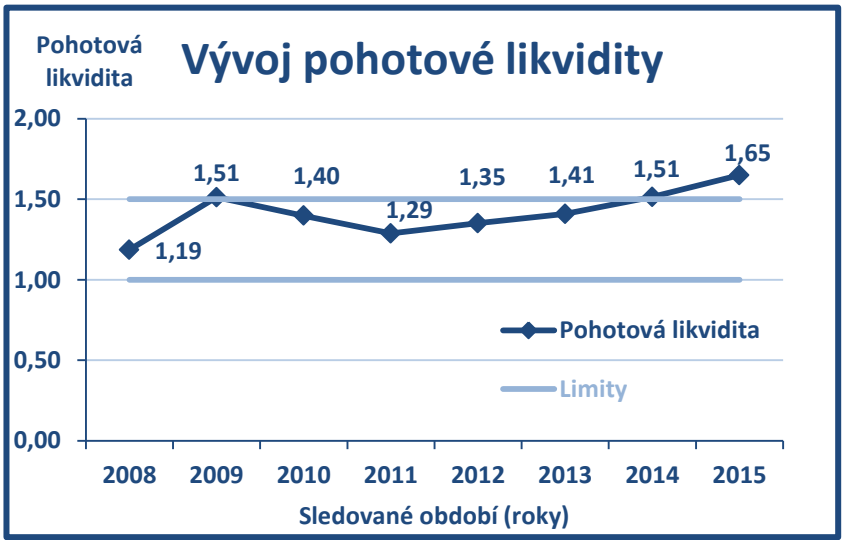
cizích zdrojů poměrně vysoká vůči výši oběžných aktiv. Nicméně podle stoupajícího trendu v posledních letech sledovaného období se zdá, že má společnost svou běžnou likviditu již pevně pod kontrolou.



Obrázek 4: Graf zobrazující vývoj ukazatele běžné likvidity

Zdroj: vlastní zpracování

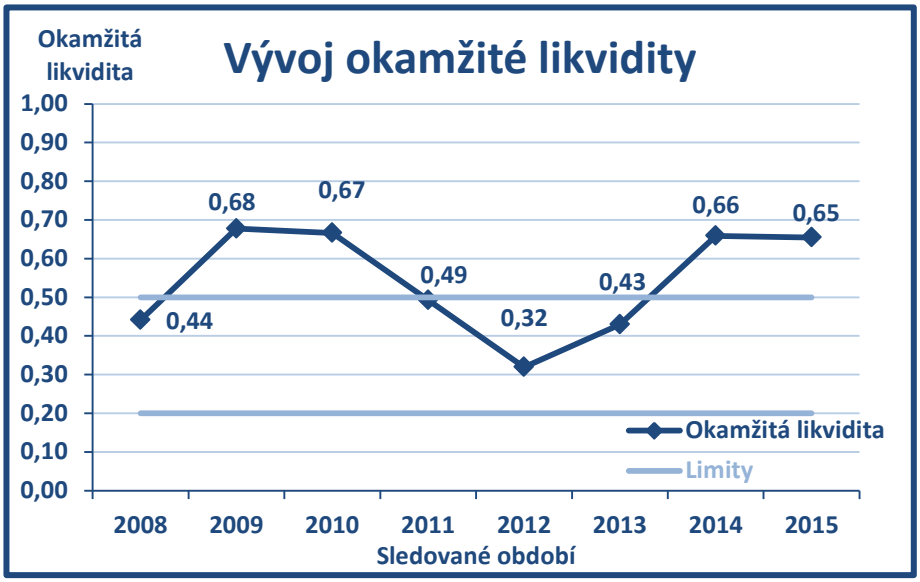
Trochu opačným případem je likvidita pohotová. Teoretiky stanovený koridor se pohybuje mezi hodnotami 1 a 1,5. Společnost KNL, a. s. se ve většině let drží v této zóně a dokazuje tak efektivní využití krátkodobých cizích zdrojů. V posledních dvou letech sledovaného období se pohotová likvidita začíná vychylovat ze stanovených limitů a inklinuje k neefektivní situaci. Očekává se však brzký návrat zpět do efektivních mezí.



Obrázek 5: Graf zobrazující vývoj ukazatele pohotové likvidity

Zdroj: vlastní zpracování

Nejméně vydařeným se jeví ukazatel okamžité likvidity, který má velké výkyvy. Meze tohoto ukazatele jsou standardně nastaveny na hodnoty 0,2 a 0,5. Uvnitř těchto limit jsou optimální výsledky, při kterých jsou krátkodobé prostředky efektivně využívány. Jako v případě pohotové likvidity, nemocnice vykazuje data, pohybující se okolo horní meze. Skokové přesuny nad tuto hranici poukazují na možné neefektivní využívání krátkodobých prostředků. Nicméně mnohem nepříznivější by bylo, kdyby se pohybovaly pod dolní mezí.



Obrázek 6: Graf zobrazující vývoj ukazatele okamžité likvidity

Zdroj: vlastní zpracování

Celkově je likvidita v dobrém stavu. KNL, a. s. se pohybuje na pomezí mezi efektivním a neefektivním využíváním svých krátkodobých prostředků a v mnoha případech splňuje podmínky dané teorií. V poměrně malé míře se vyskytují hodnoty pod dolními mezemi, což vypovídá o tom, že likvidita není v rizikové oblasti. Oblast nad horními mezemi obecně značí neefektivní využívání krátkodobých cizích zdrojů kryjícími oběžná aktiva. V této oblasti se v některých případech nemocnice vyskytuje a je nutné mít se na pozoru, aby se v dlouhodobém horizontu likvidita jakéhokoliv typu nepřesunula nad horní mez.

5.4 Ukazatele zadluženosti

Pro věřitele, případně pro majitele bývá důležité určit, v jaké finanční situaci se daná společnost nachází. To jestli jejich vložené prostředky ponesou zisk nebo budou muset krýt dluhy, vyjadřují ukazatele zadluženosti. Pro sledování zadluženosti v KNL, a. s. byly vybrány tři základní ukazatele, a to celková zadluženost, míra zadluženosti a ukazatel úrokového krytí. Jejich sestavení je založeno na položkách, uvedených v následující tabulce. Zajímavým

faktem je, že společnost v letech 2013 a 2014 neměla žádné nákladové úroky, což se projevilo chybějícími hodnotami ukazatele úrokového krytí. Pro tento ukazatel je navíc využit ukazatel EBIT, jehož hodnoty se vyznačují kolísajícím trendem, nicméně vždy nabývá kladné hodnoty. Nemocnice si zakládá na své platební morálce, kdy žádný z jejích závazků není po lhůtě splatnosti.

Tabulka 7: Hodnoty položek využitých pro konstrukci ukazatelů zadluženosti

POLOŽKA [mil. Kč]	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Nákladové úroky	*2,57*	*2,24*	*1,21*	*1,20*	*0,06*	*-*	*-*	*0,22*
Celková aktiva	*1911,38*	*2111,41*	*2182,18*	*2135,55*	*2103,09*	*1964,78*	*2126,42*	*2212,85*
Vlastní kapitál	*1355,97*	*1469,63*	*1500,10*	*1522,49*	*1530,90*	*1482,00*	*1645,03*	*1677,69*
Cizí zdroje	*553,29*	*615,46*	*655,35*	*610,88*	*568,45*	*478,12*	*475,41*	*527,62*
EBIT	*36,05*	*57,25*	*3,66*	*14,13*	*2,70*	*9,78*	*23,51*	*23,54*

Zdroj: upraveno podle [7]

Zadluženost se dá vyjadřovat různými způsoby, ať už se jedná o procentní nebo poměrové vyjádření, je žádoucí, aby její výsledná hodnota znamenala optimální poměr mezi vlastními a cizími zdroji společnosti. Celková zadluženost je počítána v procentech, zatímco míra zadluženosti a úrokového krytí jsou vyjádřeny poměrem. Pokud je zadlužení společnosti enormně vysoké, není efektivní investovat do ní své prostředky, případně být jejím věřitelem. Naproti tomu pokud je zadlužení příliš nízké, znamená to, že společnost nevyužívá levnějšího cizího kapitálu a její hospodaření se může zdát neefektivní. V tabulce jsou uvedeny výsledky analýzy zadluženosti.

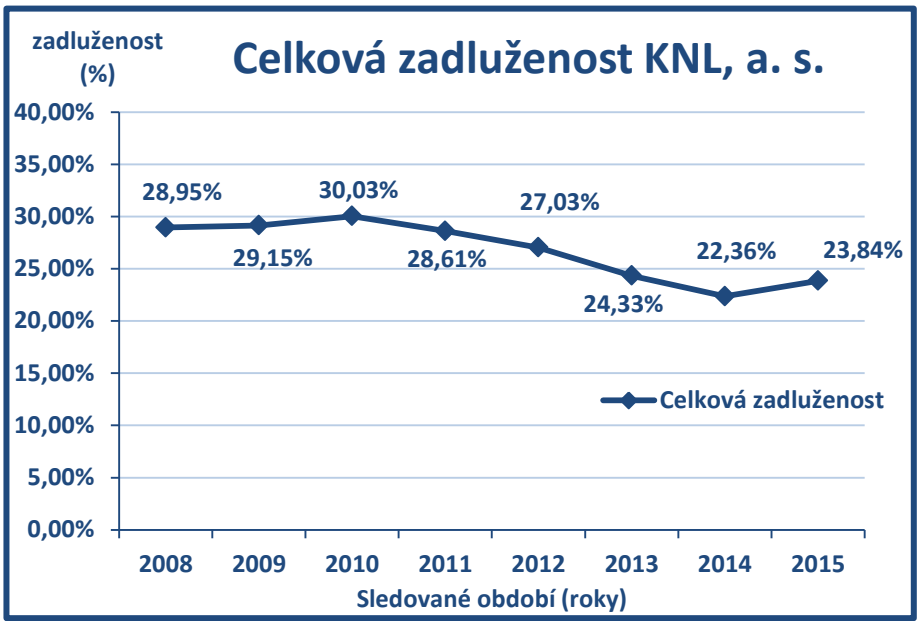
Tabulka 8: Vývoj ukazatelů zadluženosti za sledované období

UKAZATEL	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Celková zadluženost	*28,95%*	*29,15%*	*30,03%*	*28,61%*	*27,03%*	*24,33%*	*22,36%*	*23,84%*
Míra zadluženosti	*0,41*	*0,42*	*0,44*	*0,40*	*0,37*	*0,32*	*0,29*	*0,31*
Úrokového krytí	*14,03*	*25,57*	*3,02*	*11,82*	*44,92*	*-*	*-*	*109,49*

Zdroj: upraveno podle [7]

Bližším pohledem na celkovou zadluženost společnosti KNL, a. s. je možné sledovat poměrně nízkou úroveň zadluženosti. Vzhledem k tomu, že v literatuře se uvádí jako optimální koridor pro celkovou zadluženost mezi 30 a 60 % je zadluženost nemocnice dlouhodobě pod ním. Nejedná se v tomto případě o hrozbu, spíše naopak. Hovoří to o velmi dobré schopnosti nemocnice využívat vlastní zdroje financování a ta tím nepředstavuje pro své akcionáře zatížení jejich rozpočtu. Navíc je z níže uvedeného grafu patrné, že vývoj

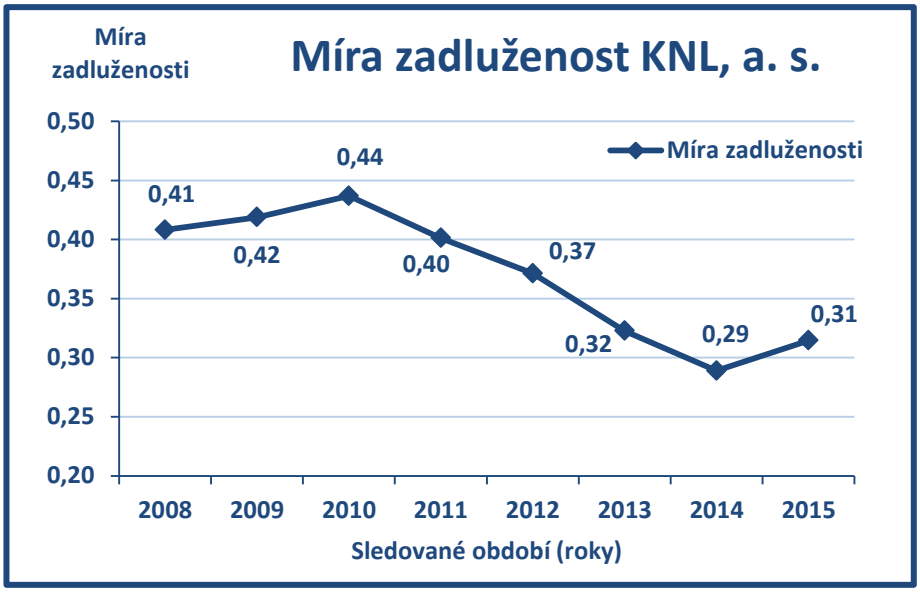
ukazatele má dlouhodobě mírně klesající tendenci, což poukazuje na vysokou finanční nezávislost společnosti na cizích zdrojích.



Obrázek 7: Graf zobrazující ukazatel celkové zadluženosti za sledované období

Zdroj: vlastní zpracování

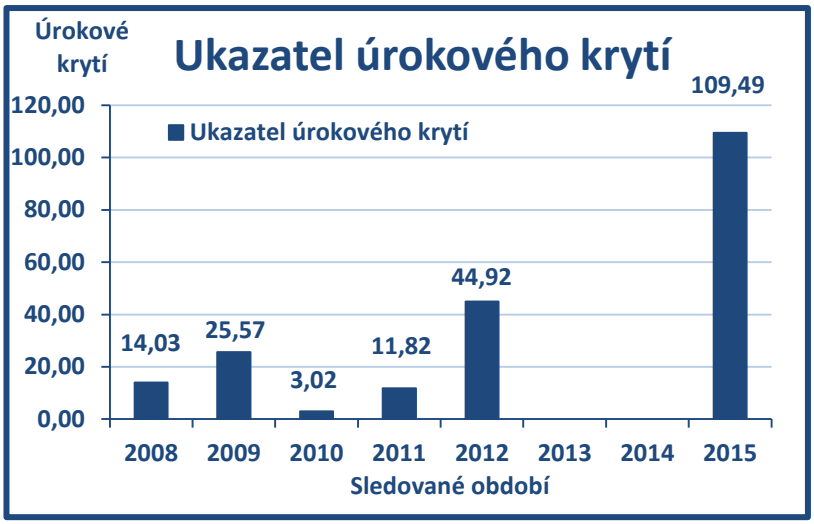
Pro míru zadluženosti platí, že když je výsledek roven 1, jsou vlastní a cizí kapitál využívány ve stejném poměru. Nižší hodnoty vyjadřují menší podíl cizího kapitálu, naopak vyšší hodnoty značí, kolikrát cizí kapitál převyšuje vlastní. V ideálním případě se výsledky pohybují okolo 1, ale podle strategie podniku a situace, ve které se nachází, může být optimem i jiný poměr. V případě KNL, a. s. je pozorovatelný vyšší poměr vlastního kapitálu s rostoucí tendencí. Nemocnice by podle teoretických poznatků měla více využívat cizích zdrojů a snažit se více přibližovat optimální hodnotě 1. Na druhou stranu, pokud podnik nutně nepotřebuje využívat cizích zdrojů a jeho strategie je orientována směrem efektivního a bezrizikového hospodaření, pak je zbytečné se více zadlužovat.



Obrázek 8: Graf zobrazující vývoj ukazatele míry zadluženosti

Zdroj: vlastní zpracování

I bez chybějících hodnot za období 2013 a 2014 je zajímavé sledovat vývoj ukazatele úrokového krytí společnosti. Ten udává, kolikrát převyšuje zisk nákladové úroky, které musí být placeny. Pozitivním poznatkem je, že růst tohoto ukazatele společnosti KNL, a. s. se neustále stupňuje již od roku 2010, kdy zaznamenal jediný pokles za sledované období. Nicméně je potřeba dodat, že jeho růst není zapříčiněn stálým růstem hospodářského výsledku před zdaněním (zisku před zdaněním), ale spíše dlouhodobě nízkými hodnotami nákladových úroků, které souvisejí i s nízkou úrovní zadluženosti. Pokud by tedy KNL, a. s. chtěla přehodnotit svou strategii financování cizími zdroji, pak by pochopitelně hodnota ukazatele úrokového krytí zpomalila svůj růst, případně by se mohla začít snižovat.



Obrázek 9: Graf zobrazující vývoj ukazatele úrokového krytí

Zdroj: vlastní zpracování

5.5 Ukazatele aktivity

Výkonnost podniku je možné identifikovat na základě mnoha hledisek. Jedním z nich je schopnost přeměňovat dílčí položky aktiv na tržby. K popsání tohoto jevu je využíváno tzv. ukazatelů aktivity. Existuje jich celá řada, protože pro ně může být využita většina položek aktiv. Pro potřeby této práce bylo vybráno pět vhodných, které budou reprezentovat aktivitu. Jsou jimi obrat aktiv, obrat dlouhodobého majetku, doba obratu zásob, doba obratu pohledávek a doba obratu závazků. K jejich konstrukci je využito následujících rozvahových položek. Z tabulky je velmi dobře vidět, jak obrovský podíl má dlouhodobý majetek na celkových aktivech společnosti. V tomto případě je to pochopitelné, protože nemocnice disponuje množstvím budov a pozemků, které jsou pro provoz nezbytné.

Tabulka 9: Hodnoty položek využitých pro konstrukci ukazatelů aktivity

POLOŽKA [mil. Kč]	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Celková aktiva	*1911,38*	*2111,41*	*2182,18*	*2135,55*	*2103,09*	*1964,78*	*2126,42*	*2212,85*
Celkové tržby	*2119,48*	*2583,28*	*2504,79*	*2549,29*	*2576,67*	*2515,46*	*2920,70*	*3068,07*
Kr. pohledávky	*235,41*	*273,46*	*264,24*	*287,39*	*374,61*	*316,09*	*302,00*	*372,37*
Průměrný stav zásob	*28,31*	*33,56*	*38,87*	*38,25*	*37,69*	*38,31*	*42,19*	*47,65*
Krátkodobé závazky	*315,82*	*327,76*	*361,27*	*361,54*	*362,95*	*322,91*	*353,05*	*374,24*
Dlouhodobý majetek	*1505,85*	*1576,69*	*1622,27*	*1612,28*	*1556,28*	*1442,07*	*1524,75*	*1534,66*

Zdroj: upraveno podle [7]

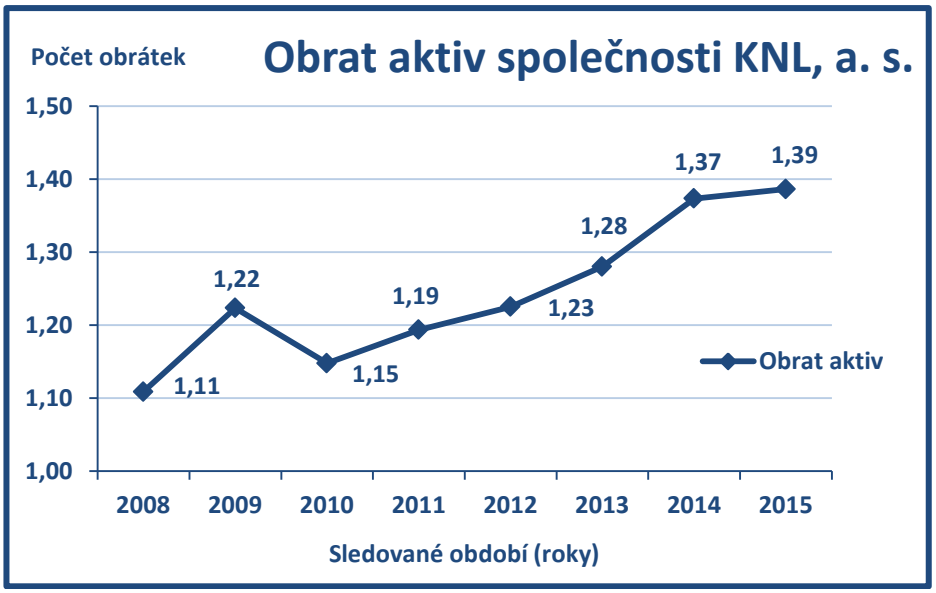
Důležité pro pochopení následujících dat je znalost jednotek, ve kterých jsou ukazatele uváděny. První dva jsou poměrovými ukazateli, vyjádřenými v násobcích, což znamená, že udávají, kolikrát celkové tržby převyšují danou položku aktiv. Tady platí pravidlo, že čím vyšší výsledek, tím je podnik efektivnější. Zbylé tři ukazatele, jak už napovídají jejich názvy, vyjadřují počet dní, po který trvá, než se daná aktiva přemění na tržby. Čím je tato doba kratší, tím pro podnik lépe, protože je proces přeměny kratší.

Tabulka 10: Vývoj ukazatelů aktivity za sledované období

UKAZATEL	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Obrat aktiv	*1,11*	*1,22*	*1,15*	*1,19*	*1,23*	*1,28*	*1,37*	*1,39*
Obrat dl. majetku	*1,41*	*1,64*	*1,54*	*1,58*	*1,66*	*1,74*	*1,92*	*2,00*
Doba obr. zásob [dny]	*4,81*	*4,68*	*5,59*	*5,40*	*5,27*	*5,48*	*5,20*	*5,59*
Doba obr. pohled. [dny]	*39,99*	*38,11*	*37,98*	*40,58*	*52,34*	*45,24*	*37,22*	*43,69*
Doba obr. závazků [dny]	*53,64*	*45,68*	*51,92*	*51,06*	*50,71*	*46,21*	*43,52*	*43,91*

Zdroj: upraveno podle [7]

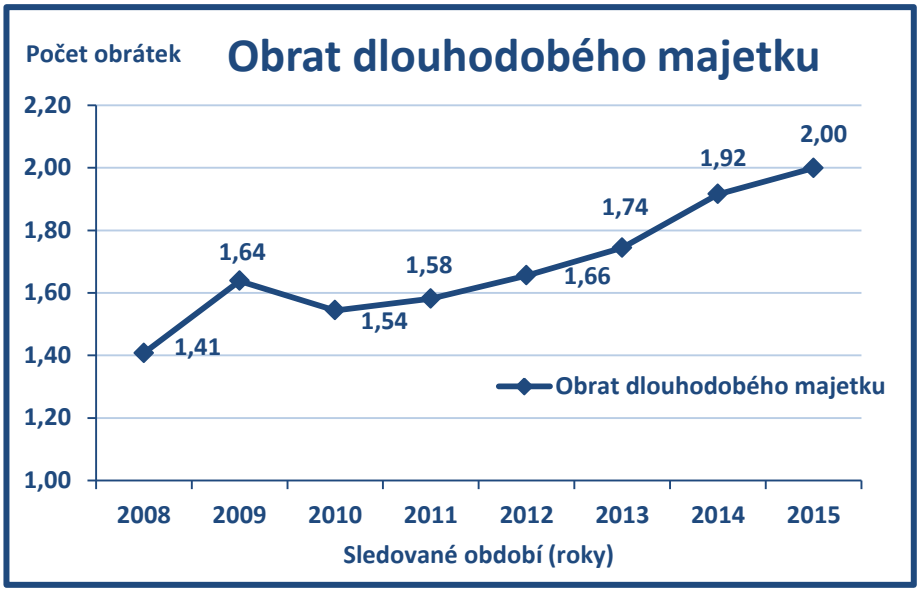
Nejobecnějším ukazatelem se v tomto případě jeví obrat aktiv, protože pracuje s položkou celkových aktiv. Znázorňuje skutečnost, kolikrát se ve sledovaném období „obrátí“ celková aktiva v tržbách. Požadovány jsou pochopitelně co nejvyšší kladné hodnoty se stoupajícím trendem. Společnost KNL, a. s. se přesně v takové situaci nachází. Za dobu své existence vykazuje stoupající trend toho ukazatele, který přesahuje hodnotu 1, tedy aktiva se v tržbách „obrátí“ více než jednou. Mírnou anomálií za sledované období je rok 2009, kdy ukazatel rapidně vzrostl. Následoval mírný pokles v roce 2010. Od tohoto roku rostly obě položky podobným tempem a tím ustálily ukazatel obratu aktiv na mírném růstovém trendu. V rámci svých možností nemocnice používá vlastních aktiv k získávání vyšších tržeb.



Obrázek 10: Graf zobrazující vývoj ukazatele obratu aktiv

Zdroj: vlastní zpracování

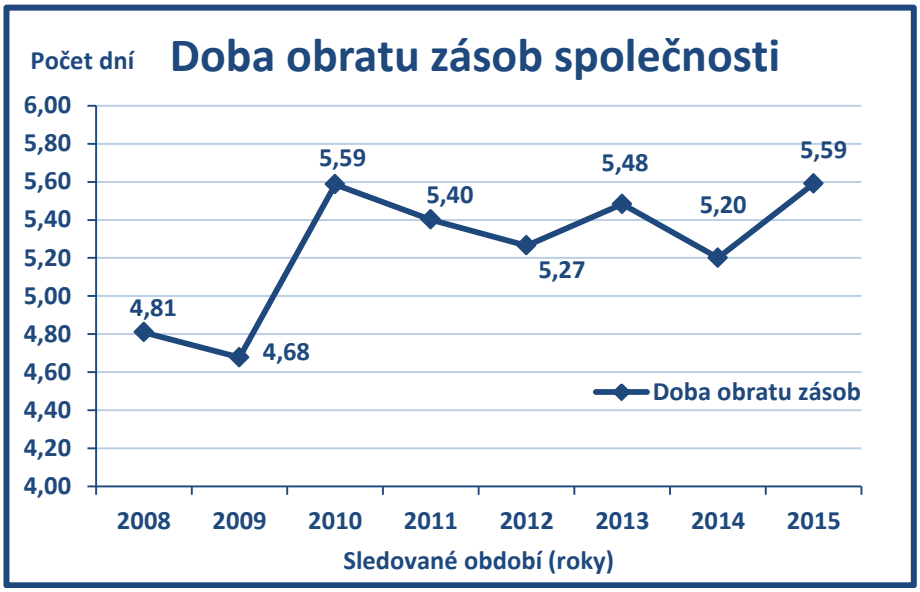
Do jisté míry kopíruje obrat dlouhodobého majetku obrat celkových aktiv. Je to samozřejmé při pohledu na tabulku položek rozvahy, ze které je patrné, že dlouhodobý majetek v aktivech naprosto převládá. I přesto je jeho hodnota o něco nižší a proto v poměru k tržbám vykazuje o něco vyšší hodnoty obratu. V roce 2009 je tu opět vidět nárůst a o rok později pokles, odvozením od předchozího ukazatele je tak možné usoudit, že právě prudký nárůst hodnoty dlouhodobého majetku byl jednou z příčin výkyvu obou ukazatelů. V následujících letech je vývoj téměř stejný jako v předchozím případě. Významným bodem je rok 2015, kdy KNL, a. s. dosáhla hodnoty 2, čímž se její aktiva v tržbách promítnula dvakrát.



Obrázek 11: Graf zobrazující vývoj ukazatele obratu dlouhodobého majetku

Zdroj: vlastní zpracování

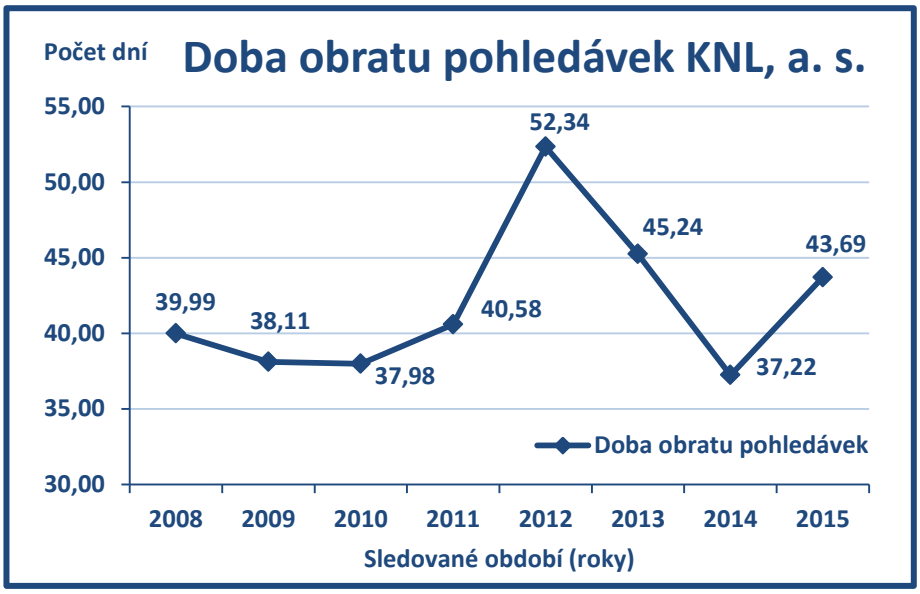
Prvním z ukazatelů doby obratu je doba obratu zásob. Zásoby v nemocnici nemají dlouhou životnost a je to logické, protože mnoho materiálů se rychle opotřebí nebo stane nepoužitelnými, lékařské pomůcky jsou často pouze na jediné použití a i další typy zásob jsou často náchylné k úpadku a opotřebení (např. různé roztoky, léčiva, ale i nabízené jídlo atd.). To vše způsobuje, že doba obratu zásob se drží na nízkých hodnotách v řádu dní, ani ne týdne. KNL, a. s. má průměrné roční zásoby v desítkách milionů korun a přesto drží dobu obratu velmi ustálenou mezi 5 a 6 dny.



Obrázek 12: Graf zobrazující vývoj ukazatele doby obratu zásob

Zdroj: vlastní zpracování

Další doba obratu se týká krátkodobých pohledávek nemocnice. V tomto ohledu se bohužel výsledky trochu zhoršují. Stále se jedná o běžnou podnikovou praxi, kdy se smluvní doba splatnosti neshoduje se standardní 30denní lhůtou a dlužníci jsou často v prodlení. Obecným pohledem na graf je možné vidět různorodé výsledky, které vypovídají zejména o platební morálce okolních subjektů, se kterými nemocnice spolupracuje. Ačkoliv se do roku 2011 doba obratu pohledávek držela na úrovni přibližně 40 dnů, rok 2012 byl, co se týká platební morálky dlužníků naprostým fiaskem. Tento ukazatel může být také jedním z vodítek k špatnému výsledku ukazatelů rentability v témže roce. Příkladem může být ukazatel ROA, jehož součástí jsou aktiva včetně položky krátkodobých pohledávek. Do roku 2014 doba obratu pohledávek opět klesla pod hranici 40 dní, což by mohlo naznačovat návrat do normálu. Nicméně rok 2015 opět vykazuje vzrůstající trend. V zájmu nemocnice by mělo být tento růst zpomalit nebo v ideálním případě zastavit a zvrátit v pokles. Cesta k tomu je však náročná a vede přes dlouhá vyjednávání se smluvními partnery, kteří hradí péči svým pacientům.

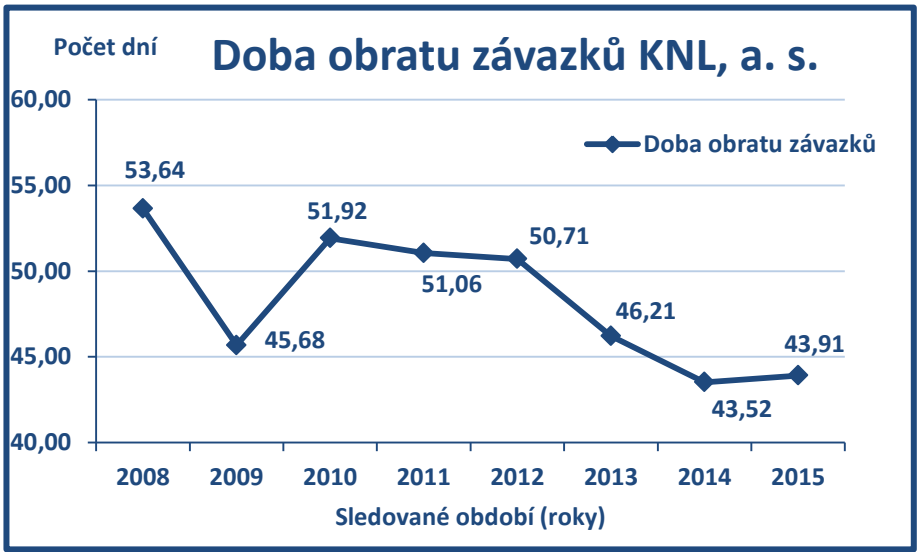


Obrázek 13: Graf zobrazující vývoj ukazatele doby obratu pohledávek

Zdroj: vlastní zpracování

Jak již bylo zmíněno v kapitole o zadluženosti, nemocnice si zakládá na tom, že její závazky nejsou po vypršení doby splatnosti a ve své platební morálce se KNL, a. s. snaží neustále udržovat určitý standard. Vývoj doby obratu závazků ilustruje následující graf. Klesající trend v něm je jasně čitelný, a ačkoliv nemocnice mírně zaostává se svými závazky za svými pohledávkami, zdá se, že směřuje správným směrem. Za poslední tři roky analýzy

se hodnoty ukazatele drží pod hranicí 50 dní a neustále se přibližují k době obratu za 40 dní, jejímž pokořením by se dala situace považovat za optimální.



Obrázek 14: Graf zobrazující vývoj ukazatele doby obratu závazků

Zdroj: vlastní zpracování

6 VYUŽITÍ UKAZATELE EVA PRO ZHODNOCENÍ VÝKONNOSTI KNL, A. S.

Pro konkrétní případ společnosti KNL, a. s. jsou vybrány dvě nejčastěji používané metody měření výkonnosti, a to EVA (Economic Value Added) a BSC (Balanced Scorecard). První uvedenou metodou se zabývá tato kapitola.

Ukazatel ekonomické přidané hodnoty využívá pro svůj výpočet několika dílčích ukazatelů, kterými jsou NOPAT (Čistý provozní zisk po zdanění), dále WACC (Vážených nákladů na kapitál) a položky celkového kapitálu. Výsledná hodnota je udávána v korunách, přičemž, pokud je kladná, pak podnik generuje ekonomickou přidanou hodnotu. To znamená, že s vloženým kapitálem je nakládáno efektivně a je to dobrým signálem pro vlastníky a investory, protože jejich prostředky jsou dobře zužitkovány. V opačném případě, pokud je výsledkem záporná hodnota, dochází k plýtvání s vloženými prostředky a jejich znehodnocení.

Prvním důležitým prvkem je NOPAT, jehož konstrukce je poměrně jednoduchá. Jde vlastně o zisk před zdaněním a úroky (EBIT), očištěný o daňovou zátěž, která je dána daní z příjmu právnických osob.

$$NOPAT = EBIT \times (1 - 0{,}19) \tag{32}$$

Výsledné hodnoty NOPAT jsou uvedeny v následující tabulce společně s hodnotami ukazatele EBIT.

Tabulka 11: Hodnoty ukazatelů EBIT a NOPAT za sledované období

POLOŽKA [mil. Kč]	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
EBIT	*36,05*	*57,25*	*3,66*	*14,13*	*2,70*	*9,77*	*23,51*	*23,54*
NOPAT	*29,20*	*46,37*	*2,96*	*11,44*	*2,18*	*7,91*	*19,04*	*19,07*

Zdroj: upraveno podle [7]

Druhou důležitou položkou jsou váhy nákladů na kapitál WACC, jejichž výpočet je založen na následující rovnici:

$$WACC = \left(\frac{EAT}{Celkový\ kapitál}\right) \times \left(\frac{Vlastní\ kapitál}{Celkový\ kapitál}\right) + \left(i \times (1 - 0{,}19) \times \left(\frac{Cizí\ zdroje}{Celkový\ kapitál}\right)\right) \tag{33}$$

Aby bylo možné do vzorce dosadit, je nutné nejprve definovat úrokovou míru „i“, která je jeho součástí. Pro její výpočet je využito následujícího vzorce:

$$i = \frac{Nákladové\ úroky}{Cizí\ zdroje} \tag{34}$$

Dosazením do tohoto vzorce v jednotlivých letech je získáno úrokových sazeb za celé období. Výsledky jsou zobrazeny v následující tabulce.

Tabulka 12: Hodnoty vypočtené úrokové míry a položek k tomu využitých

POLOŽKA [mil. Kč]	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Nákladové úroky	*2,57*	*2,24*	*1,21*	*1,2*	*0,06*	*0*	*0*	*0,22*
Cizí zdroje	*553,29*	*615,46*	*655,35*	*610,88*	*568,45*	*478,12*	*475,41*	*527,62*
Úroková míra (i)	***0,00464***	***0,00364***	***0,00185***	***0,00196***	***0,00011***	***0***	***0***	***0,00041***

Zdroj: upraveno podle [7]

Nyní je možné provést výpočet vah pomocí vzorce pro WACC s dosazením vypočtené úrokové míry a ostatních položek. Využito je ziskového ukazatele EAT (Zisk po zdanění) a položek uvedených v rozvaze společnosti. Ty jsou uvedeny v následující tabulce, včetně výsledného ukazatele WACC.

Tabulka 13: Hodnoty vypočteného ukazatele WACC a položek k tomu využitých

POLOŽKA [mil. Kč]	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
EAT	*5,98*	*23,782*	*24,876*	*9,705*	*1,013*	*25,313*	*33,902*	*21,278*
Celkový kapitál	*1911,38*	*2111,409*	*2182,18*	*2135,554*	*2103,09*	*1964,785*	*4252,844*	*2212,848*
Vlastní kapitál	*1355,973*	*1469,631*	*1500,101*	*1522,493*	*1530,903*	*1481,996*	*1645,029*	*1677,686*
Úroková míra (i)	*0,004645*	*0,003638*	*0,001851*	*0,001956*	*0,000106*	*0*	*0*	*0,000407*
Cizí zdroje	*553,29*	*615,46*	*655,35*	*610,88*	*568,45*	*478,12*	*475,41*	*527,62*
WACC	***0,00331***	***0,0087***	***0,00829***	***0,00369***	***0,00037***	***0,00972***	***0,00308***	***0,00737***

Zdroj: upraveno podle [7]

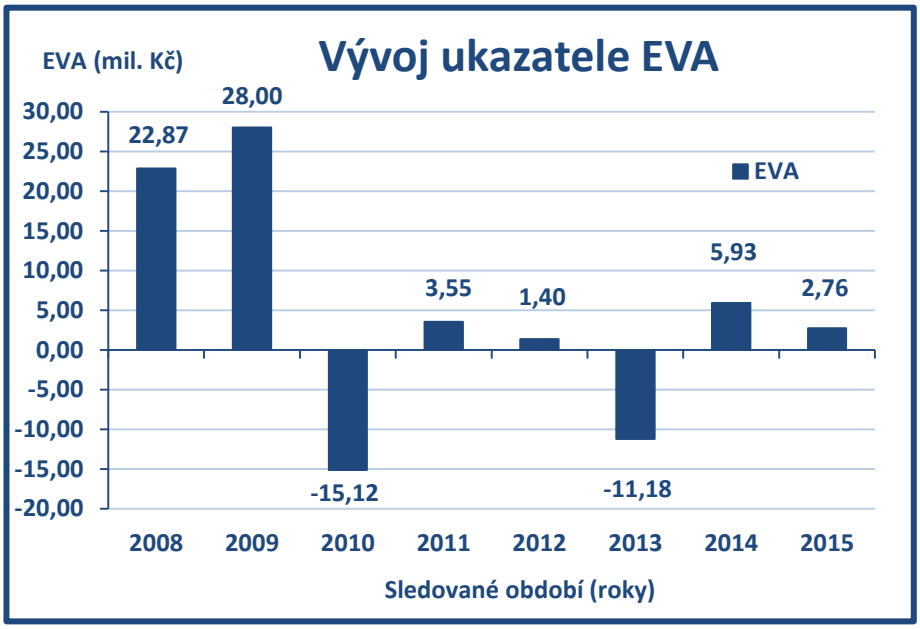
Pomocí všech výše uvedených výpočtů složek výsledného vzorce pro EVA je nyní možné do tohoto vzorce dosadit a zjistit jeho hodnoty za sledované období. V následující tabulce je znázorněn finální výpočet ukazatele a jeho výsledky.

Tabulka 14: Hodnoty vypočteného ukazatele EVA a dílčí položky k tomu využité

POLOŽKA [mil. Kč]	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
NOPAT	*29,20*	*46,37*	*2,96*	*11,44*	*2,18*	*7,91*	*19,04*	*19,07*
WACC	*0,00*	*0,01*	*0,01*	*0,00*	*0,00*	*0,01*	*0,00*	*0,01*
Celkový kapitál	*1911,38*	*2111,41*	*2182,18*	*2135,55*	*2103,09*	*1964,78*	*4252,84*	*2212,85*
EVA	***22,87***	***28,00***	***-15,12***	***3,55***	***1,40***	***-11,18***	***5,93***	***2,76***

Zdroj: upraveno podle [7]

Výsledky jsou na první pohled kolísavé a jejich výše nemá žádný popsatelný trend. Přesto je čitelné, že většinou se za sledované období pohybovaly v kladných číslech, což značí, že svým vlastníkům společnost zhodnocovala vložené prostředky. Výjimkou jsou roky 2010 a 2013, kdy byly poměrně nízké provozní zisky NOPAT a tomu neúměrně vysoké náklady kapitálu WACC. Poslední dva roky je hodnota EVA kladná v řádu jednotek milionů korun, což je poměrně velmi pozitivní. Společnost KNL, a. s. tak vytváří ekonomickou přidanou hodnotu a je pro své vlastníky efektivním zhodnocením jejich vkladů.



Obrázek 15: Vývoj ukazatele EVA

Zdroj: vlastní zpracování

7 HODNOCENÍ VÝKONNOSTI KNL, A. S. METODOU BALANCED SCORECARD (BSC)

Druhou moderní metodou měření je zhodnocení tzv. vyváženého skóre (Balanced Scorecard). Tato metodika se využívá k objektivnímu sledování měřitelných i neměřitelných skutečností v podniku. Její struktura je rozdělena do čtyř perspektiv – finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu. Pro každou perspektivu se sestaví strategické měřitelné cíle, které jsou dále sledovány. Nastaví se cílové hodnoty, kterých chce podnik dosahovat a je tak snadno měřitelný výsledek. Nakonec jsou provedena shrnutí každé perspektivy podle skutečných ukazatelů, vyjádřeny odchylky od cílových hodnot a vyvozeny patřičné závěry.

Vyhodnocení výkonnosti pomocí této metody je provedeno na příkladu KNL, a. s. Jedná se o poměrně netradiční postup hodnocení nemocnice, která hlubší analýzu tohoto typu neprovádí. Sledování některých ukazatelů však může přinést zajímavé výsledky, které ukážou situaci z jiného pohledu. Vzhledem k tomu, že strategické cíle nemocnice pro jednotlivé perspektivy vytvořeny nejsou, je v práci postupováno částečně s pomocí strategického rámce vytvořeného nemocnicí a částečně jde o vlastní návrhy, které nejsou dosud sledovány. Ačkoliv je prostředí nemocnice v některých oblastech odlišné od klasických podniků, měření výkonnosti je v mnoha ohledech naprosto stejné. Aplikací metody BSC je tak možné dosáhnout stejně efektivního výsledku.

7.1 Finanční perspektiva

Průvodní oblastí pro sledování skóre je perspektiva finanční. Jak již vyplývá z jejího názvu, jedná se v ní zejména o měřítka finanční, snadno zjistitelná z výkazů podnikové závěrky. Sledují se výsledné položky výkazu zisků a ztrát, případně poměrové ukazatele, vypočtené v rámci finanční analýzy. Stejně jako klasické podniky, i nemocnice v této perspektivě hledí na výsledky zisku, tržeb a dalších ukazatelů. Při stanovování cílů bylo využito informací ze strategického rámce společnosti. V následující tabulce jsou definovány tři sledované oblasti, jejich měřítka a požadované cílové hodnoty. Podrobněji se těmto oblastem věnují následující kapitoly.

Tabulka 15: Strategické cíle vybrané pro sledování finanční perspektivy

SLEDOVANÝ CÍL	VYBRANÉ MĚŘÍTKO	CÍLOVÁ HODNOTA
Zvyšování tržeb	*Meziroční rozdíl v tržbách*	*každoroční zvyšování o 47 mil. Kč*
Hotovostní likvidita	*Ukazatel okamžité likvidity*	*optimální hodnota 0,65*
Zvyšování zisku	*Meziroční rozdíl v zisku*	*každoroční zvyšování o 10 mil. Kč*

Zdroj: vlastní zpracování

7.1.1 Zvyšování tržeb

Jeden z nejčastěji využívaných ukazatelů a finančních měřítek vůbec je obrat, vyjádřený v celkových tržbách. Také v prostředí nemocnice jsou tržby za provedené výkony, prodej a další činnosti velmi důležitým ukazatelem podnikové výkonnosti. Samotná položka celkových tržeb se v KNL, a. s. pohybuje v řádu miliard korun. Tempo a výše jejich růstu jsou pro finanční perspektivu velmi důležité informace. Jako měřítko proto byl vybrán meziroční rozdíl v tržbách. V praxi jde o pouhý rozdíl tržeb běžného a minulého období. Jako optimální cílová hodnota pro každý rok je zvýšení o 47 mil. Kč. V následující tabulce je možné vidět vývoj položky tržeb a meziroční rozdíly, využívané pro analýzu této oblasti.

Tabulka 16: Hodnoty položek použitých pro hodnocení cíle zvyšování tržeb

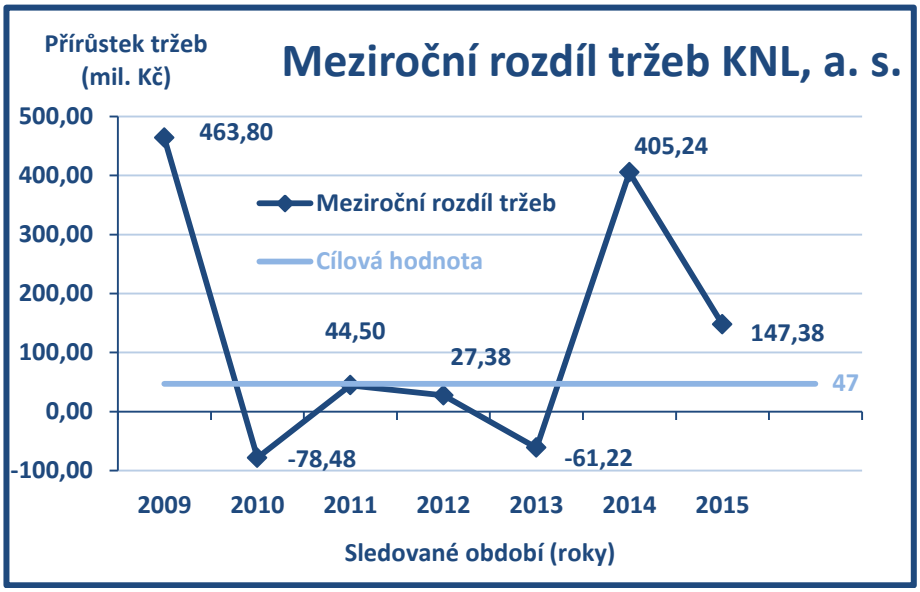
UKAZATEL [mil. Kč]	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Celkové tržby	*2 119,48*	*2 583,28*	*2 504,79*	*2 549,29*	*2 576,67*	*2 515,46*	*2 920,70*	*3 068,07*
Meziroční rozdíl tržeb	-	***463,8***	***-78,48***	***44,5***	***27,38***	***-61,22***	***405,24***	***147,38***
Procentní růst tržeb	-	***21,88%***	***-3,04%***	***1,78%***	***1,07%***	***-2,38%***	***16,11%***	***5,05%***

Zdroj: upraveno podle [7]

Obecným pohledem na položku celkových tržeb je možné usoudit, že jejich trend stoupá. Pouze ve dvou letech sledovaného období byl jejich přírůstek záporný. V ostatních případech došlo k meziročnímu zvýšení tržeb a v některých letech dokonce k velmi rapidnímu. Nemocnice tak zaznamenává prudké kolísání výsledků a jejich směřování vůči cílové hodnotě není úplně čitelné. Mezi roky 2008 a 2009 má meziroční zvýšení hodnotu téměř desetinásobku požadované hodnoty a hned další rok zaznamenává záporný výsledek. Následují dva vyvážené roky blížící se optimálnímu růstu. Za poslední tři sledované roky jsou rozdíly markantní, ale pozitivní je fakt, že tržby se začínají ustalovat nad cílovou hodnotou.

Pro úplné zhodnocení meziročního růstu byl vybrán i ukazatel procentního meziročního růstu, který je uvedený v tabulce výše. Zde jsou výsledky snadněji směřovatelné a mohlo

by být adekvátnější cílovat je k vybrané procentní výši růstu. Celkově je ale hodnocení výkonnosti v oblasti tržeb pozitivní a pokud se společnosti podaří výsledky ustálit, mohlo by být zvažováno zvýšení cílové hodnoty.



Obrázek 16: Graf zobrazující meziroční vývoj tržeb

Zdroj: vlastní zpracování

7.1.2 Hotovostní likvidita

Dlouhodobě sledovaným ukazatelem, který se drží na požadovaných hodnotách, je likvidita. To jak podnik nakládá se svými oběžnými aktivy, bylo shrnuto v předchozí kapitole a v souhrnu vykazovaly všechny tři ukazatele likvidity pozitivní výsledky. Hotovostní (okamžitá) likvidita sleduje pouze ty nejlikvidnější finanční prostředky (peníze, účty v bankách, krátkodobé cenné papíry atd.). Ač by to mohlo nasvědčovat spíše operativnímu využití hodnot, v celkovém dlouhodobém vývoji se jedná o důležitý strategický prvek pro společnost. Ta tím získává kontrolu nad svým oběživem a krátkodobým finančním majetkem. V následující tabulce je uvedena hodnota okamžité likvidity a rozvahových položek, ze kterých je vypočítána.

Tabulka 17: Vývoj ukazatele okamžité likvidity a položky využité k jeho výpočtu

UKAZATEL [mil. Kč]	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Kr. finanční majetek	*139,29*	*222,09*	*240,77*	*178,15*	*115,96*	*138,74*	*232,56*	*244,99*
Kr. cizí zdroje	*315,82*	*327,76*	*361,27*	*361,54*	*362,95*	*322,91*	*353,05*	*374,24*
Okamžitá likvidita	***0,44***	***0,68***	***0,67***	***0,49***	***0,32***	***0,43***	***0,66***	***0,65***

Zdroj: upraveno podle [7]

Zvolenou optimální hodnotou pro okamžitou likviditu společnosti je 0,65. Vzhledem k tomu, že obecně je za ideální koridor považováno rozmezí od 0,2 do 0,5, je tato volba poměrně obezřetná. Ukazuje to na opatrnost při nakládání s krátkodobým finančním majetkem a snahu jej bezpečně řídit. Většinu let však nemocnice ukazuje, že s tímto majetkem dokáže hospodařit i efektivněji a v mezích optimálního koridoru. Zvolená cílová hodnota společnosti se spíše zdá být horním limitem, což by bylo odpovídajícím řešením. Vztažením k hodnocení výkonnosti pomocí Balanced Scorecard a jeho metodice je však usouzeno na téměř dokonalé sledování hranice a v posledním roce dokonce k přesnému dosažení cílové hodnoty. Jestliže se bude nemocnice i nadále držet výchozí stanovené úrovně, pak by se měla držet aktuálního přístupu k nakládání se svou likviditou.

Obrázek 17: Graf zobrazující vývoj ukazatele okamžité likvidity a cílovou hodnotu

Zdroj: vlastní zpracování

7.1.3 Zvyšování zisku

Posledním vybraným strategickým cílem pro finanční perspektivu je růst zisku. Podobně jako v případě tržeb i u zisku je měřítkem meziroční rozdíl ve velikosti zisku. Hlavním sledovaným typem zisku je zisk před zdaněním a úroky EBIT, který není ponížen o daňovou zátěž a nákladové úroky. Přesto jsou pro srovnání zobrazeny všechny čtyři základní ziskové veličiny – EAT, EBT, EBIT a EBITDA. Podrobnějším zkoumáním jednotlivých položek je možné vyčíst, že jedině v případě EBITDA (zisku před zdaněním, úroky a odpisy) je možné sledovat konstantně rostoucí trend bez větších odchylek. Z důvodu vysokých hodnot odpisů jsou ostatní ziskové položky vykazovány v o řád nižších hodnotách. Všechny sice vycházejí v kladných číslech, ale bohužel jejich trend je nestálý a plný odlehlých výsledků.

Tabulka 18: Hodnoty vybraných ziskových ukazatelů za sledované období

POLOŽKA [mil. Kč]	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
EAT	*5,98*	*23,78*	*24,88*	*9,71*	*1,01*	*25,31*	*33,90*	*21,28*
EBT	*33,48*	*55,01*	*2,45*	*12,93*	*2,64*	*9,77*	*23,51*	*23,33*
EBIT	*36,05*	*57,25*	*3,66*	*14,13*	*2,70*	*9,77*	*23,51*	*23,54*
EBITDA	*114,00*	*161,67*	*115,14*	*140,39*	*121,63*	*148,62*	*152,45*	*151,14*

Zdroj: upraveno podle [7]

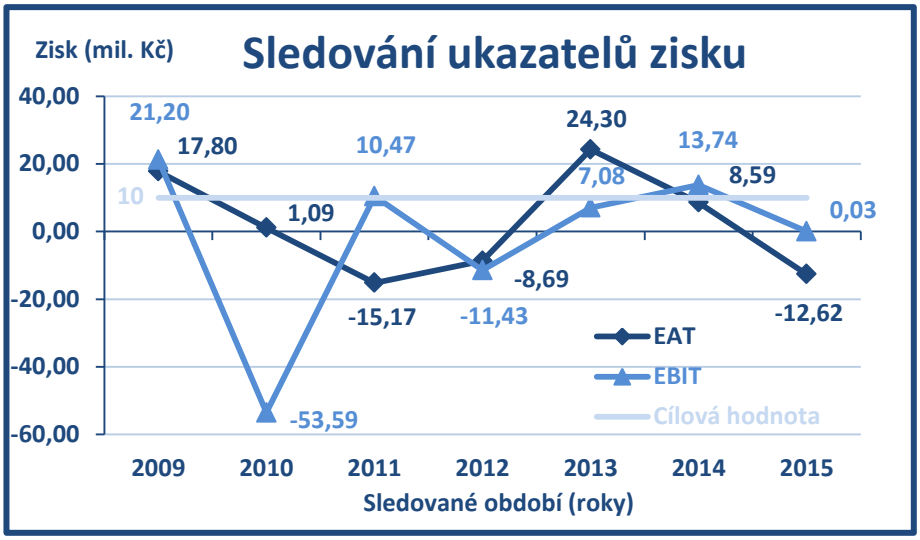
Konkrétnější analýza je provedena pro dva nejužívanější ziskové ukazatele. Celkový trend meziročních změn, sledovaný za období 2008 až 2015, je cílen k hodnotě 10 mil. Kč za rok. Již z povahy samotných položek je zřejmé, že ani meziroční výsledky nebudou stálé. Oba ukazatele v některých letech vykazují dokonce záporné hodnoty přírůstku, což samo o sobě není příliš příznivé. Obecně se v kladných číslech vyskytují oba ve skoro stejném poměru s mírně lepším výsledkem pro EBIT, u kterého se ale zase objevuje nejodlehlejší záporná hodnota roku 2010.

Tabulka 19: Meziroční přírůstky sledovaných ziskových ukazatelů EAT a EBIT

POLOŽKA [mil. Kč]	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
EAT meziroční	-	*17,80*	*1,09*	*-15,17*	*-8,69*	*24,30*	*8,59*	*-12,62*
EBIT meziroční	-	*21,20*	*-53,59*	*10,47*	*-11,43*	*7,08*	*13,74*	*0,03*

Zdroj: vlastní zpracování

Z hlediska zhodnocení výkonnosti je důležitý trend a směr k cílové hodnotě. K té se nejblíže přiblížil ukazatel EBIT v roce 2010 a dále i v letech 2013 a 2014 se jí velmi blížil. V posledním sledovaném roce měl opět klesající tendenci, což je varování před možným nepříznivým vývojem. Pokud by společnost chtěla zacílit ukazatel zisku, pak by bylo nejprve nutné ustálit jeho hodnoty v kladných číslech. Následným krokem by bylo postupné zvyšování a směřování trendu k požadované limitě. Ukazatel EAT se nejblíže 10 milionům přiblížil v roce 2014. Následující rok však opět vykázal záporný přírůstek, což je důsledek snižujícího se trendu posledních dvou let sledovaného období. Je na zvážení, zda v blízké době nesnížit požadovanou hodnotu na nulu a tím se snažit stabilizovat zisk na jedné úrovni, aby bylo v budoucnu možné jej opět zvyšovat.



Obrázek 18: Graf zobrazující vývoj vybraných ukazatelů zisku EAT a EBIT

Zdroj: vlastní zpracování

7.1.4 Výsledky finanční perspektivy

Výše provedeným hodnocením třech strategických oblastí finanční perspektivy je viditelné, že cílování ukazatelů není snadné a je o to těžší, čím větší společnost je. Prvním sledovaným strategickým cílem je trend zvyšování tržeb. Ten je měřen meziročním přírůstkem tržeb, vypočteným rozdílem mezi tržbami běžného a minulého období. Jeho cílová hodnota byla stanovena na 47 mil. Kč ročního přírůstku. V roce 2015 byl v KNL, a. s. zaznamenán nárůst tržeb o 147,35 mil. Kč. Výsledkem toho je kladná mezera výkonnosti 100,35, což ukazuje strmý růst tržeb a možná podcenění potenciálu.

Druhým sledovaným cílem je hotovostní likvidita, která je měřena ukazatelem likvidity a její požadovaná hodnota je 0,65, což je poměrně obezřetně zvolená hodnota. V roce 2015 dochází k přesné shodě skutečného a optimálního výsledku tohoto ukazatele a proto nevzniká žádná mezera výkonnosti. Trend tohoto čísla však má tendenci se zlepšovat. Posledním cílem pak je zvyšování zisku a to meziročně o 10 mil. Kč. Z důvodu velmi kolísavých výsledků není jednoduché směřovat k jedné konkrétní hodnotě, proto by mohlo být příhodné ustálit výsledný zisk. Hodnota přírůstku v roce 2015 byla 0,03 mil. Kč, což způsobuje zápornou mezeru výkonnosti ve výši -9,97. Konečné shrnutí je možné vidět v následující tabulce.

Tabulka 20: Výsledné zhodnocení výkonnosti strategických cílů finanční perspektivy

SLEDOVANÝ CÍL	VYBRANÉ MĚŘÍTKO	CÍL	SOUČASNÁ HODNOTA	MEZERA VÝKONNOSTI
Zvyšování tržeb	*Meziroční rozdíl v tržbách*	*0,47*	*147,35*	*100,35*
Hotovostní likvidita	*Ukazatel okamžité likvidity*	*0,40*	*0,65*	*0*
Zvyšování zisku	*Meziroční rozdíl v zisku*	*11,82*	*0,03*	*-9,97*

Zdroj: vlastní zpracování

7.2 Zákaznická perspektiva

Druhou perspektivou, která je velmi důležitá pro podnik, je zákaznická perspektiva. Příkladným přístupem ke svým zákazníkům, v případě nemocnice k pacientům, může podnik získat strategickou výhodu. Protože základem je na jedné straně získávat neustále nové zákazníky, a tím rozšiřovat své pole působnosti, ale zároveň na druhé straně pečovat o ty, kteří přicházejí opakovaně a šíří tak své zkušenosti dalším lidem. Stejně to platí i pro nemocnici a její pacienty. Pokud má nemocnice pozitivní ohlasy, pak k ní i noví pacienti mají větší důvěru než k nemocnici, která má ohlasy negativní.

Pro tuto perspektivu byly vybrány následující tři cíle: kvalita očima pacientů, ukazující jak jsou spokojeni pacienti se všemi oblastmi poskytovaných služeb a sledování počtu děkovných dopisů, ve kterých je výslovně zmíněno poděkování za kvalitu poskytnutých služeb nemocnicí.

Tabulka 21: Strategické cíle vybrané pro sledování zákaznické perspektivy

SLEDOVANÝ CÍL	VYBRANÉ MĚŘÍTKO	CÍLOVÁ HODNOTA
Kvalita očima pacientů	*Index spokojenosti pacientů*	*udržení hodnoty indexu nad 80 %*
Spokojenost s péčí	*Pozitivní reakce na péči*	*překročit hodnotu 1 %*

Zdroj: vlastní zpracování

7.2.1 Kvalita očima pacientů

Hodnocení všech zdravotnických zařízení, které poskytují své služby na území ČR, je pro pacienty velmi důležité. Zejména u vážnějších zákroků mají zájem na tom, aby se cítili v co nejlepší psychické pohodě. K tomu slouží již více než desítku let projekt Kvalita očima pacientů. Ten využívá speciálně připravených otázek na 50 indikátorů kvality ambulantní a stejně tak lůžkové péče. S pomocí odpovědí respondentů sestaven index celkové spokojenosti pacientů, který komplexně hodnotí postavení zdravotnického zařízení.

Je také potřeba dodat, že se projektu nezúčastňují jen nemocnice a fakultní nemocnice, ale i psychiatrické léčebny, rehabilitační ústavy a další zdravotnická zařízení.

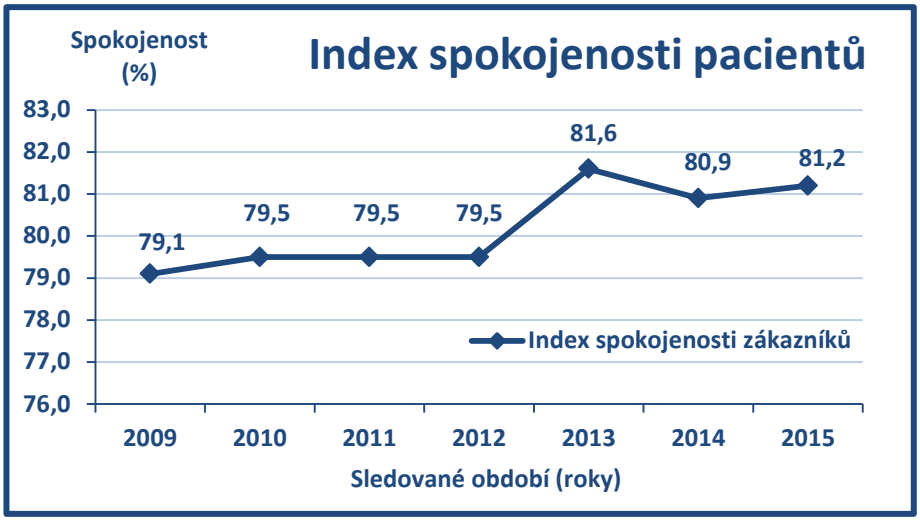
Měření indexu podléhá metodice Ministerstva zdravotnictví a to zejména dokumentu částky 3 věstníku MZ ČR „*Metodický návod pro distribuci a sběr dotazníků pro měření kvality zdravotních služeb prostřednictvím spokojenosti pacientů“* z roku 2008. Vybraným nástrojem pro měření je standardizovaný dotazník s předepsaným obsahem i formátem. Požadovaný vzorek respondentů musí činit minimálně 5 % z celkového ročního počtu pacientů hospitalizovaných na měřených zdravotnických zařízeních, minimálně v počtu 500 respondentů. Přičemž velká zařízení mohou mít i přes 100 dotazníků, mála potom musí mít minimálně 30 odevzdaných dotazníků. V následující tabulce jsou zaznamenány hodnoty indexu od roku 2009, kdy se nemocnice do šetření zapojila. [19]

Tabulka 22: Hodnoty indexu spokojenosti pacientů

POLOŽKA [%]	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Index spokojenosti	-	*79,1*	*79,5*	*79,5*	*79,5*	*81,6*	*80,9*	*81,2*

Zdroj: upraveno podle [8]

Již od počátku se KNL, a. s. pohybovala ve vysokých číslech okolo 80% spokojenosti pacientů. Tato hodnota se také stala cílem pro překonání. Až do roku 2012 se tuto hranici nedařilo překonat a nemocnice tak zůstávala na hodnotě o půl procentního bodu nižší. V roce 2013 přišel zlom, kdy se pohled pacientů na nemocnici výrazně zlepšil a byla zaznamenána dosud nejvyšší hodnota spokojenosti. Jednalo se o první rok, kdy byla překonána hranice 80 % a od té chvíle pod ní celkový index neklesl. Definovaný cíl tak byl nejen naplněn, ale také překročen. V aktuálně posledním sledovaném měření z roku 2015 je cíl překročen o více než jeden procentní bod a zároveň je možné vypozorovat stoupající trend, který by mohl zajistit dlouhodobě vzrůstající spokojenost. V celkových výsledcích měření se mezi všemi sledovanými nemocnicemi (v počtu celkem 25 fakultních a klasických nemocnic) umístila KNL, a. s. v souhrnné spokojenosti pacientů na 12. místě, které může dodat motivaci ke zlepšování, nicméně je samo o sobě úspěchem. [8]



Obrázek 19: Graf zobrazující vývoj indexu spokojenosti pacientů

Zdroj: vlastní zpracování

7.2.2 Spokojenost s péčí

Pro každou společnost je důležité, aby její zákazníci poskytovali zpětnou vazbu a komunikovali svou spokojenost. V případě nemocnice je trochu odlišná situace v tom, že pokud ji zákazník (pacient) nepotřebuje, pak její služby nevyhledává. Na druhou stranu ve chvíli, kdy její služby potřebuje, pak mu velmi záleží na tom, jaká je jejich úroveň a kvalita. Z pohledu nemocnice jde zejména o to, aby pozitivní zkušenosti zákazník šířil ve svém okolí, nicméně pro možnost měřit tuto veličinu je využito počtu děkovných dopisů. Jde o kladný ohlas pacienta nebo jeho blízkých na péči, která byla nemocnicí poskytnuta. Pochopitelně ne každý spokojený pacient se vyjádří, jde spíše o malé množství. I přesto je to celkem spolehlivý ukazatel toho, že péče je poskytována tak, jak je to žádoucí. V následující tabulce je uveden celkový počet děkovných dopisů přepočtený na počet celkově hospitalizovaných pacientů za jednotlivé roky.

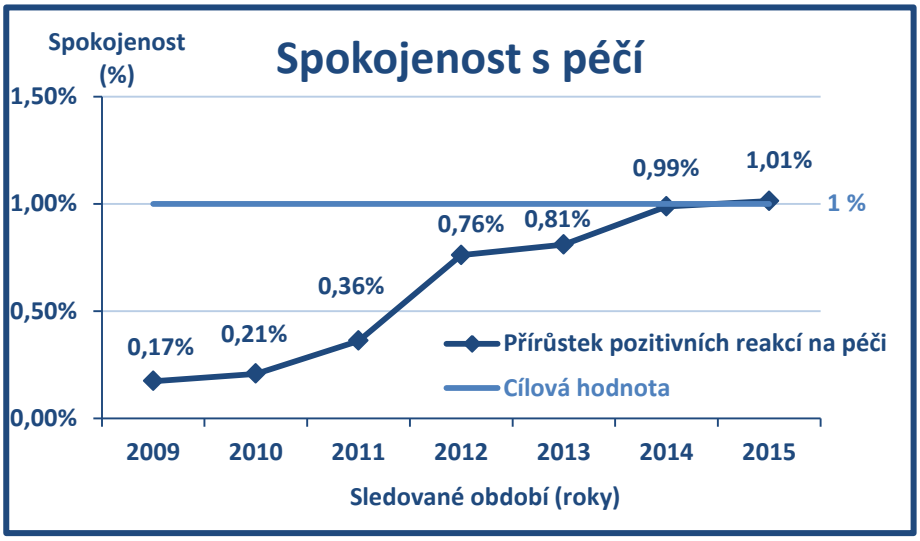
Tabulka 23: Počty děkovných dopisů přepočtené na počty hospitalizací

UKAZATEL [mil. Kč]	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Celkový počet děkovných dopisů	*69*	*78*	*139*	*306*	*324*	*401*	*465*
Počet hospitalizovaných pacientů	*39786*	*37617*	*38445*	*40202*	*39984*	*40599*	*45900*
Pozitivní reakce na péči	***0,17%***	***0,21%***	***0,36%***	***0,76%***	***0,81%***	***0,99%***	***1,01%***

Zdroj: upraveno podle [7]

Vzhledem k tomu, že nemocnice ošetří pravidelně za rok kolem 40 tis. pacientů, je uvažována stanovená hranice pro pozitivní odezvu minimálně 1 % z celkového počtu hospitalizovaných. Počítá se s tím, že jeden ze sta pacientů by se mohl písemně vyjádřit

o své spokojenosti. Jak je z pohledu na následující graf patrné, každoročně počet děkovných dopisů roste a to rychleji než počet hospitalizovaných pacientů. To může být připisováno stále jednodušší možností využívání informačních technologií a také možnou vyšší snahou lidí podávat zpětnou vazbu a zároveň komunikovat s podniky jejich služby. V posledních dvou letech zkoumaného období tak sledujeme plnění cíle s naprosto nepatrnou odchylkou a v posledním roce dokonce překonání hranice 1 % pozitivní zpětné vazby.



Obrázek 20: Graf zobrazující vývoj pozitivních reakcí na péči

Zdroj: vlastní zpracování

7.2.3 Výsledky zákaznické perspektivy

Pohledem na celkové výsledky zákaznické perspektivy při měření výkonnosti pomocí metody BSC je možné vidět pozitivní výsledky. Prvním sledovaným cílem je index spokojenosti pacientů, vytvářený nezávislým projektem Kvalita očima pacientů, který komplexně hodnotí všechny aspekty týkající se zdravotnické péče v jednotlivých sledovaných zdravotnických zařízeních. Společnost KNL, a. s. si v této oblasti vytýčila minimální cílovou hodnotu indexu 80 %, které by chtěla každoročně dosahovat a pokud možno i navyšovat. V posledních několika letech je v této oblasti nemocnice velmi úspěšná a vykazuje tak pozitivní výkonnost. Navíc mají hodnoty indexů stálou vzrůstající tendenci a dá se tedy očekávat, že se budou dále zvyšovat. V roce 2015 se KNL, a. s. umístila na celkovém 12. místě v pořadí všech zapojených zdravotnických zařízení.

Druhým strategickým cílem je zvyšování míry pozitivní zpětné vazby na celkový počet hospitalizovaných pacientů. Jedná se o poměrně subjektivní měřítko jednotlivých pacientů, kteří přijdou do styku se službami nemocnice, nicméně celkový počet děkovných dopisů

na adresu společnosti má svůj význam. Poměrový cíl je stanoven tak, aby na každých sto ošetřených pacientů připadala jedna pozitivní reakce – tedy 1 %. Každým rokem sledovaného období se společnost této hodnotě přibližovala a v posledních dvou letech se zanedbatelnou odchylkou svého cíle dosahuje. Důležité pro následující roky je udržovat úroveň poskytované péče, snaha ještě více komunikovat s pacienty a nadále být přístupnou společností. Ačkoliv je mezera výkonnosti velmi malá, i v této oblasti je KNL, a. s. výkonnostně nad požadovanou hranicí a je možný další růst.

Tabulka 24: Výsledné zhodnocení výkonnosti strategických cílů zákaznické perspektivy

SLEDOVANÝ CÍL	VYBRANÉ MĚŘÍTKO	CÍL	SOUČASNÁ HODNOTA	MEZERA VÝKONNOSTI
Kvalita očima pacientů	*Index spokojenosti pacientů*	*80*	*81,2*	*1,20*
Spokojenost s péčí	*Přírůstek pozitivních reakcí*	*1*	*1,01*	*0,01*

Zdroj: vlastní zpracování

7.3 Perspektiva interních procesů

Vnějším pohledem na společnost se zabývala předchozí perspektiva, v této části je analyzováno zejména vnitřní prostředí. Hlavním tématem jsou pro společnost v této oblasti náklady, a to jak osobní, tak materiálové. Strategickým cílem každého podniku je náklady minimalizovat a naopak maximalizovat jejich produktivitu. V oboru zdravotnictví je pochopitelné, že některé náklady, jako právě mzdové náklady se snižují velmi obtížné, protože je to cesta k nespokojenosti klíčových zaměstnanců, která se může projevit na kvalitě jejich výkonu, nebo v tom horším případě k jejich úplné ztrátě. Proto je důležité pracovat s náklady co nejopatrněji.

Pro perspektivu interních procesů byly vybrány následující tři sledované cíle: podíl osobních nákladů, materiálová náročnost a mzdová náročnost. Na první pohled je zřejmé, že pro nemocnici je kladen důraz na porovnávání nákladů s tržbami a sledování jak se dílčí náklady promítají do celkových tržeb. V následující tabulce jsou shrnuty strategické cíle, měřítka, podle kterých jsou hodnoceny a vytýčeny cílové hodnoty pro dosažení.

Tabulka 25: Strategické cíle vybrané pro sledování perspektivy interních procesů

SLEDOVANÝ CÍL	VYBRANÉ MĚŘÍTKO	CÍLOVÁ HODNOTA
Podíl osobních nákladů	*Růst produktivity osobních nákladů*	*meziroční růst o 0,03 %*
Materiálová náročnost	*Podíl materiálových nákladů*	*optimální hodnota 40 %*
Mzdová náročnost	*Přírůstek mzdové náročnosti*	*meziroční růst o 0,03 %*

Zdroj: vlastní zpracování

7.3.1 Podíl osobních nákladů

Jedním z ukazatelů, který zahrnuje osobní náklady, je produktivita osobních nákladů. Jeho výsledek je vytvořen podílem celkových tržeb a právě osobních nákladů. Výsledkem by zpravidla mělo být kladné číslo vyšší než 1, aby tržby dokázaly tyto náklady pokrýt a v ideálním případě několikanásobně. V případě KNL, a. s. je velice příznivá výše tržeb bohužel doprovázena i dost vysokými osobními náklady, a to převážně mzdovými. Je to však pochopitelné, protože nemocnice musí mít podle zákona k danému počtu lůžek také daný počet zaměstnanců. Zároveň je nutné zajistit lékařům, ošetřovatelům a dalším odborným pracovníkům přiměřené mzdy, aby bylo možné je v nemocnici udržet.

Jak je vidět v následující tabulce, osobní náklady mají převážně rostoucí trend, který byl v roce 2014 navíc navýšen o náklady na zaměstnance Nemocnice Turnov. Tempo růstu tržeb je bohužel pomalejší a proto má ukazatel produktivity většinu času klesající tendenci. Řešení tohoto problému však není jednoduché a pro změnu je potřeba dlouhodobější práce na zvyšování tržeb a pokud možno udržování osobních nákladů na stejné úrovni.

Tabulka 26: Vývoj produktivity osobních nákladů a položky využité k jejímu výpočtu

POLOŽKA [mil. Kč]	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Celkové tržby	*2 119,48*	*2 583,28*	*2 504,79*	*2 549,29*	*2 576,67*	*2 515,46*	*2 920,70*	*3 068,07*
Osobní náklady	*557,487*	*964,09*	*1059,586*	*1058,826*	*1069,984*	*1068,327*	*1289,91*	*1417,708*
Produktivita osobních N	***3,8***	***2,68***	***2,36***	***2,41***	***2,41***	***2,35***	***2,26***	***2,16***

Zdroj: upraveno podle [7]

Pro lepší představu jsou výsledky ukazatele převedeny na meziroční změny, uvedené v procentech. Tím je získán růst produktivity nákladů v jednotlivých letech. Sledovaný vývoj je tak i lépe porovnatelný a přináší přehledný obraz o situaci ve společnosti.

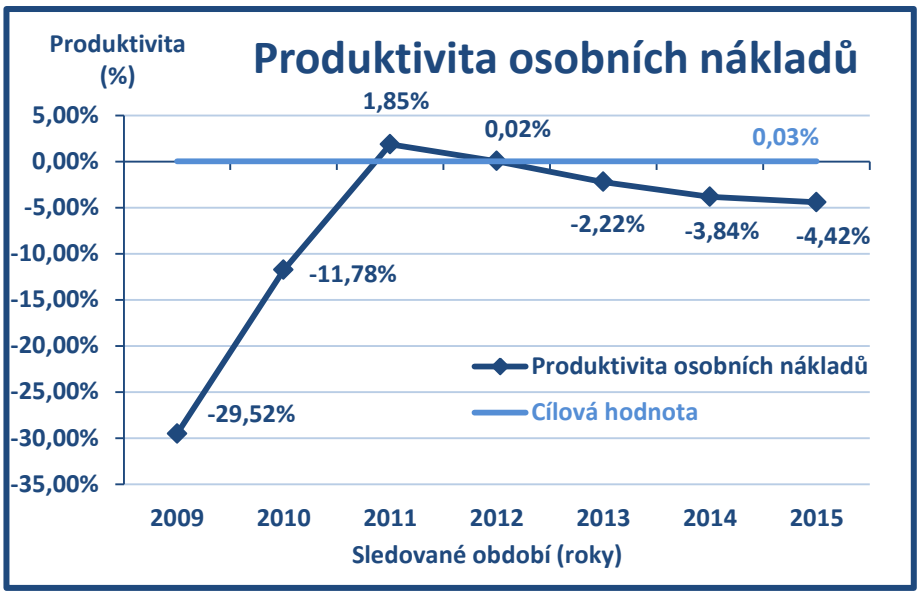
Tabulka 27: Meziroční přírůstek produktivity osobních nákladů

POLOŽKA [mil. Kč]	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Produktivita osobních N	*3,8*	*2,68*	*2,36*	*2,41*	*2,41*	*2,35*	*2,26*	*2,16*
Růst produktivity	-	***-29,52%***	***-11,78%***	***1,85%***	***0,02%***	***-2,22%***	***-3,84%***	***-4,42%***

Zdroj: upraveno podle [7]

Cílovou hodnotou pro tuto oblast je meziroční růst o 0,03 %. Nejedná se o vysokou hodnotu, ale jde o reálně dosažitelný cíl při všech výše zmíněných skutečnostech. V prvních dvou letech sledovaného období jsou pozorovány vysoké záporné hodnoty, ale se skokovým pozitivním trendem. Roky 2011 a 2012 byly z hlediska produktivity

osobních nákladů velmi pozitivní, kdy se podařilo cílovou hodnotu překonat a udržet. Další roky však opět přinášejí zhoršení s poměrně negativním výhledem. Společnost zaznamenává záporné přírůstky produktivity v dlouhodobém horizontu. Výsledky jsou čím dál hlouběji pod cílovou hodnotou a je otázkou, zda a kdy se jí znovu začnou přibližovat.



Obrázek 21: Graf zobrazující vývoj produktivity osobních nákladů a cílovou hodnotu

Zdroj: vlastní zpracování

7.3.2 Materiálová náročnost

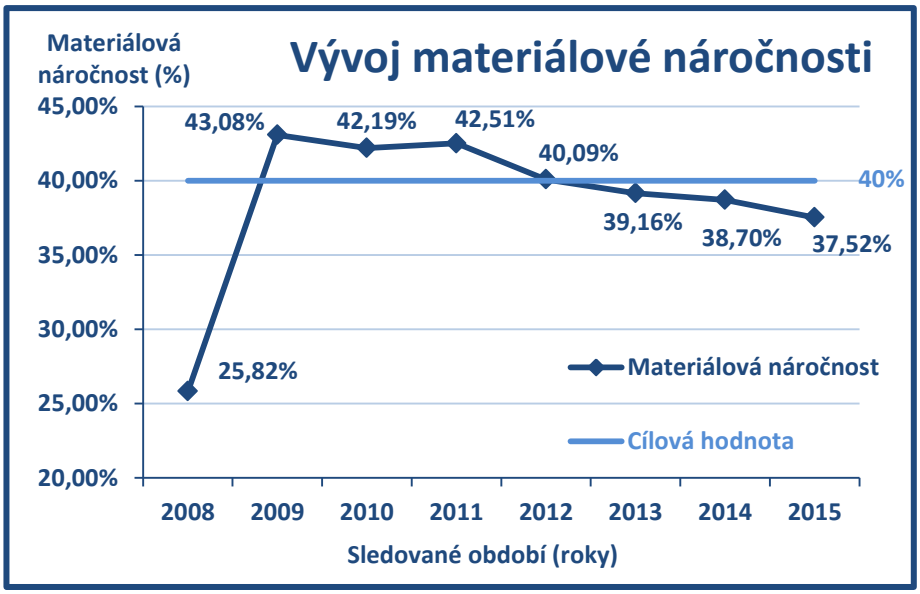
Druhým zvoleným ukazatelem interních procesů je tzv. materiálová náročnost. Nemocnice dlouhodobě sleduje jeho vývoj se strategickým záměrem udržovat jej přibližně na stálé úrovni bez větších výkyvů. Jeho konstrukce je poměrně jednoduchá, jedná se o podíl spotřeby materiálu a energie na celkových tržbách. Ukazuje procentuální část celkových tržeb, která je potřeba na pokrytí těchto nákladů. Spotřeba materiálu a energie je další vysokou položkou nákladů vedle osobních nákladů. Její hodnota bývá často nejvyšší a opět jde o logický výsledek, protože bez materiálu a energií by nemocnice prostě nefungovala.

Tabulka 28: Vývoj materiálové náročnosti a položky využité k jejímu výpočtu

POLOŽKA [mil. Kč]	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Celkové tržby	*2 119,48*	*2 583,28*	*2 504,79*	*2 549,29*	*2 576,67*	*2 515,46*	*2 920,70*	*3 068,07*
Materiál a energie	*547,35*	*1112,86*	*1056,84*	*1083,65*	*1032,87*	*985,08*	*1130,39*	*1151,22*
Materiálová náročnost	***25,82%***	***43,08%***	***42,19%***	***42,51%***	***40,09%***	***39,16%***	***38,70%***	***37,52%***

Zdroj: upraveno podle [7]

Strategický rámec KNL, a. s. stanovuje jako optimální hodnotu 40 %. Jedná se o méně než polovinu a udržením této úrovně, případně dosažením nižší je výsledek více než uspokojivý. Rok 2008 zaznamenává nejlepší výsledek, nicméně je potřeba brát v úvahu nízkou spotřebu materiálu a energie z důvodu menšího provozu rok po založení akciové společnosti. V dalších letech se ukazatel pohybuje v koridoru mezi 35 a 45 %. Jedná se o optimální výsledky, které si strategický cíl slibuje. Navíc má materiálová náročnost prokazatelně klesající trend, který v posledních třech letech dokonce pokořuje optimum. Jedná se o velmi úspěšně pracující ukazatel, který je v rámci analýzy hodnocen velmi pozitivně.



Obrázek 22: Graf zobrazující vývoj materiálové náročnosti a cílová hodnota

Zdroj: vlastní zpracování

7.3.3 Mzdová náročnost

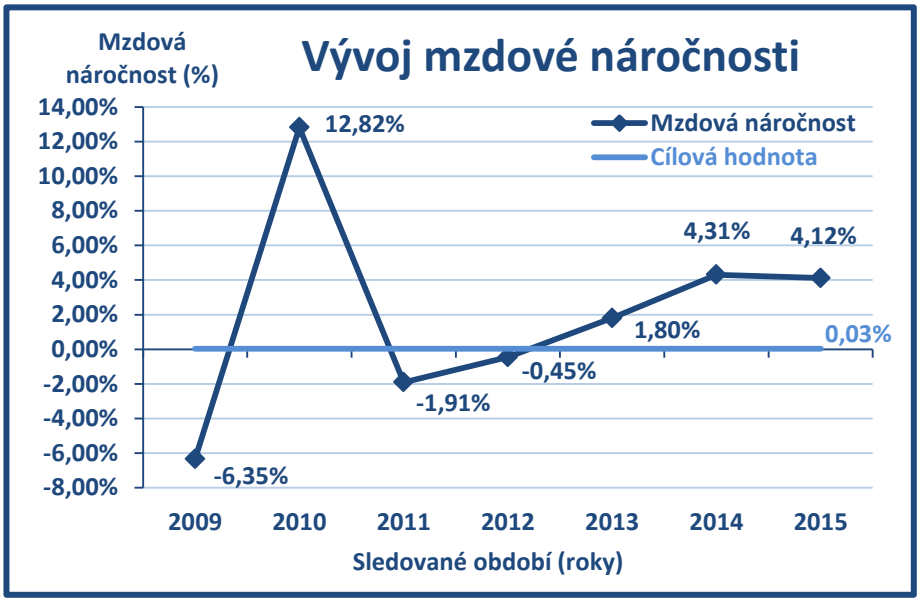
V této oblasti jsou znovu zkoumány mzdy, tentokrát pouze mzdové náklady a jejich náročnost na celkové tržby. Zatímco produktivita osobních nákladů ukazovala, kolikanásobně tržby převyšují jejich hodnotu, v následujících výpočtech je počítán podíl mezd na celkových tržbách. Jde o procentuální vyjádření části celkových tržeb, kterou tyto náklady tvoří. Výsledné podíly by se v ideálním případě měly snižovat nebo alespoň udržovat konstantní úroveň. Nicméně v případě KNL, a. s. je trend spíše opačný. Mzdová náročnost většinu času stoupá, což znamená, že mzdové náklady oproti tržbám rostou rychleji.

Tabulka 29: Vývoj mzdové náročnosti a jejího meziročního přírůstku

POLOŽKA [mil. Kč]	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Celkové tržby	*2 119,48*	*2 583,28*	*2 504,79*	*2 549,29*	*2 576,67*	*2 515,46*	*2 920,70*	*3 068,07*
Mzdové náklady	*628,8*	*717,76*	*785,17*	*783,85*	*788,68*	*783,83*	*949,37*	*1038,36*
Mzdová náročnost	***29,67%***	***27,78%***	***31,35%***	***30,75%***	***30,61%***	***31,16%***	***32,50%***	***33,84%***
Meziroční růst	-	***-6,35%***	***12,82%***	***-1,91%***	***-0,45%***	***1,80%***	***4,31%***	***4,12%***

Zdroj: upraveno podle [7]

Stejně se to projeví i ve sledovaném ukazateli. Ten byl stanoven v meziročních přírůstcích na maximálně 0,03 %. Počítá se tedy s mírným nárůstem mzdové náročnosti, nicméně by neměl nabývat příliš vysokých hodnot. Z následujícího grafu je patrné, že roční nárůst mzdové náročnosti je většinou kladný a vyšší než požadovaný cíl. V roce 2010 byl zaznamenán nejvyšší nárůst mzdové náročnosti, který byl následován mírným poklesem v letech 2011 a 2012. Bohužel v posledních třech letech společnost vykazuje kladné přírůstky v řádu procent, které převyšují požadovaný cíl. Výsledky bohužel příliš pozitivní nejsou a bude zajímavé sledovat další vývoj ukazatele.



Obrázek 23: Graf zobrazující vývoj mzdové náročnosti a cílovou hodnotu

Zdroj: Vlastní zpracování

7.3.4 Výsledky perspektivy interních procesů

Třetí perspektiva přinesla některé negativní jevy, které by mohli naznačovat určité finanční problémy ve společnosti. Vzhledem k povaze oboru jsou výsledky více adekvátní než

u klasických podniků. Nicméně i tak je není dobré podceňovat. Vykazované záporné hodnoty jsou indikátory možných oblastí pro zlepšení a zefektivnění některých procesů.

Hodnoceny byly tři cíle, týkající se zejména nákladů. Prvním byl podíl osobních nákladů na celkových tržbách, který byl sledován v meziročních procentuálních přírůstcích. Stanovená cílová hodnota je 0,03, ale bohužel se výsledky KNL, a. s. pohybují spíše v záporných číslech a vykazují záporný trend. V posledním sledovaném roce je mezera výkonnosti rovna -4,45. Druhou oblastí interních procesů je materiálová náročnost v podobě nákladů na materiál a energii. Jedná se o úplně opačný případ než u předchozího cíle. Společnost tu dlouhodobě má velmi pozitivní výsledky a daří se jí udržovat je pod stanovenou optimální hranicí. Mezera výkonnosti tak dosahuje kladného čísla 2,48.

Posledním sledovaným cílem je mzdová náročnost, měřená meziročním přírůstkem mzdové náročnosti. Vzhledem k tomu, že je ukazatel založen na části osobních nákladů, jejichž výsledky byly negativní, tak i v tomto případě se očekává nepříznivý stav. To se potvrzuje překročením cílové hodnoty 0,03 % růstu ročně o 4,09.

Tabulka 30: Zhodnocení výkonnosti strategických cílů perspektivy interních procesů

SLEDOVANÝ CÍL	VYBRANÉ MĚŘÍTKO	CÍL	SOUČASNÁ HODNOTA	MEZERA VÝKONNOSTI
Podíl osobních nákladů	*Růst mzdové produktivity*	*0,03*	*-4,42*	*-4,45*
Materiálové náklady	*Podíl materiálových nákladů*	*40*	*43,69*	*-3,69*
Mzdová náročnost	*Přírůstek mzdové náročnosti*	*0,03*	*7,98*	*4,98*

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledkem analýzy vnitřních procesů a stavů společnosti je nepříznivý, nicméně odpovídá hodnotám, které jsou v oboru běžné. Snižování mzdových nákladů není pravděpodobný, protože by hrozila ztráta klíčových zaměstnanců. Materiálová náročnost je naopak na správné cestě, a pokud by se dařilo ji snižovat, mohlo by to pomoci brzdit mzdovou náročnost.

7.4 Perspektiva učení se a růstu

Čtvrtou a zároveň poslední perspektivou, kterou se metoda Balanced Scorecard zabývá je učení se a růst. Identifikovat v podniku faktory, které ovlivňují tuto oblast, není vždy snadné. Jde o složitý proces sledování vlivu ukazatelů, které spolu vzájemně nemusí souviset, nebo primárně nejsou určeny pro pozorování budoucího vývoje. Jejich vývoj je klíčový zejména pro růst společnosti a její další směřování. Prvním je sledování produktivity zaměstnanců, jejíž trend ukazuje, jakým způsobem společnost využívá výkonů

lidských zdrojů k přeměně na tržby. Druhým je sledování struktury personálu, kde je důraz kladen především na udržení poměru lékařského a ošetřovatelského personálu vůči celkovému počtu zaměstnanců. V tabulce jsou uvedeny strategické cíle, sledované pro tuto perspektivu a jejich cílové hodnoty.

Tabulka 31: Strategické cíle vybrané pro sledování perspektivy učení se a růstu

SLEDOVANÝ CÍL	VYBRANÉ MĚŘÍTKO	CÍLOVÁ HODNOTA
Produktivita zaměstnanců	*Tržby/Přepočtený počet zaměstnanců*	*meziroční růst o 0,03 %*
Stabilní struktura personálu	*Podíl lékařského personálu*	*minimální hodnota 40 %*

Zdroj: vlastní zpracování

7.4.1 Produktivita zaměstnanců

Schopnost zaměstnanců generovat tržby je znázorněna ukazatelem produktivity zaměstnanců. Doslovně se jedná o počet korun tržeb, který připadá na jednoho zaměstnance, nicméně je možné vyložit ji jako efektivitu práce zaměstnanců. Pokud je vyšší než 0, pak zaměstnanci vykazují produktivitu a čím vyšší toto číslo je, tím je jejich práce efektivnější.

Tabulka 32: Vývoj produktivity zaměstnanců a její meziroční přírůstky

POLOŽKA [mil. Kč]	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Celkové tržby	*2 119,48*	*2 583,28*	*2 504,79*	*2 549,29*	*2 576,67*	*2 515,46*	*2 920,70*	*3068,07*
Počet zaměstnanců	*2 021,00*	*2 134,00*	*2 215,00*	*2 156,00*	*2 271,00*	*2 198,33*	*2 487,50*	*2 657,53*
Produktivita	***1,05***	***1,21***	***1,13***	***1,18***	***1,13***	***1,14***	***1,17***	***1,15***
Meziroční růst	**-**	***15,43%***	***-6,58%***	***4,56%***	***-4,04%***	***0,85%***	***2,61%***	***-1,68%***

Zdroj: upraveno podle [7]

Celkový trend je poté pozorován v meziročních přírůstcích produktivity. Strategickým cílem je hodnota 0,03 % ročně, jde tedy zejména o mírný konstantní nárůst. Skutečné výsledky však celkem přesně kopírují průběh sinusoidy, oscilující okolo cílové hodnoty. Prudký nárůst produktivity je střídán propadem a naopak. Na druhou stranu postupně se zmenšující výkyvy jsou znakem toho, že se situace začíná ustalovat. V letech 2013 a 2014 byl pozorován růstový trend, který byl bohužel vystřídán mírným propadem v posledním roce, což by ovšem mohlo vést k dalšímu přibližování cílové hodnotě.

Obrázek 24: Graf zobrazující vývoj produktivity zaměstnanců a cílovou hodnotu

Zdroj: vlastní zpracování

7.4.2 Stabilní struktura lékařského a ošetřovatelského personálu

Podíl personálu s lékařskou a ošetřovatelskou způsobilostí je v nemocničním prostředí klíčový. Konkrétně se jedná o lékaře s odborným základem nebo se specializovaným oborem, dále sem patří všeobecné sestry, porodní asistentky a nakonec farmaceuti. Vzhledem k důležitosti tohoto personálu, je nutné sledovat jeho počty a podíl na celkovém počtu zaměstnanců. Zásadní je také fakt, že tento personál je schopen vést stážisty, studenty a pracovníky bez dosavadní odborné způsobilosti k dalšímu posunu a k možnosti dostat se na stejnou úroveň. V následující tabulce je uveden přepočtený počet lékařského a ošetřovatelského personálu a zároveň celkový přepočet zaměstnanců za jednotlivé roky sledovaného období.

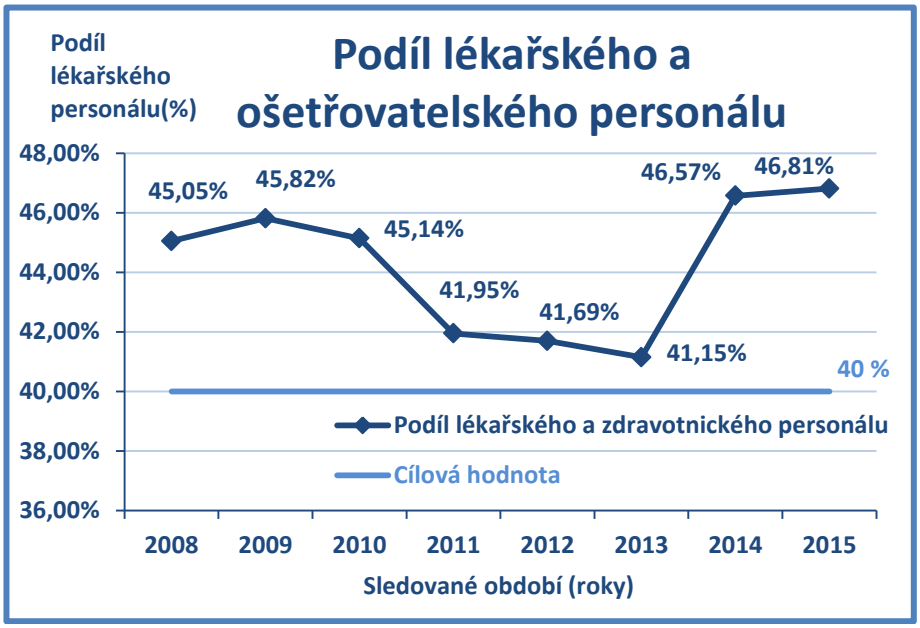
Tabulka 33: Vývoj počtu lékařského a ošetřovatelského personálu

POLOŽKA [mil. Kč]	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Lékaři a ošetřovatelé	*1 015*	*1 073*	*1 106*	*1 052*	*1 044*	*1 027*	*1 182*	*1 242*
Přepočet zaměstnanců	*2 253*	*2 342*	*2 450*	*2 508*	*2 504*	*2 496*	*2 538*	*2 653*
Podíl lék. personálu	**45,05%**	**45,82%**	**45,14%**	**41,95%**	**41,69%**	**41,15%**	**46,57%**	**46,81%**

Zdroj: upraveno podle [7]

Samozřejmě požadavkem je, aby podíl byl pokud možno co nejvyšší, nicméně minimální hranice pro správnou výkonnost je stanovena na 40 % lékařského a ošetřovatelského personálu. Tato hranice je očekávána jako dlouhodobě nepřekročitelná, protože celkové

požadované stavy lékařského a ošetřovatelského personálu na lůžkovou kapacitu spíše nutí k navyšování vzdělanostní struktury zaměstnanců. Je tak v poslední době vidět i poměrně znatelný nárůst oproti letům 2011 až 2013, kdy se podíl pomalu blížil k 41 %. V posledních dvou letech sledovaného období se společnost pohybuje nad 46 %. Je otázkou, zda je skutečně žádoucí neustále tento poměr zvyšovat, protože každý další odborně způsobilý zaměstnanec znamená osobní náklady pro společnost a rapidní navyšování počtu by nemuselo být bezvýhradně prospěšné. Nicméně kvalifikovanost personálu může také znamenat širší rozsah kompetencí jednotlivců a tedy možnost celkově snižovat personální náročnost. Opět je ale v cestě výkonnosti zákonem daný počet zdravotnického personálu na celkovou kapacitu nemocnice. Vzhledem k nastavení cíle je však výkonnost pozitivní a společnost KNL, a. s. splňuje svůj strategický rámec.



Obrázek 25: Graf zobrazující vývoj snižování nákladovosti a cílovou hodnotu

Zdroj: vlastní zpracování

7.4.3 Výsledky perspektivy učení se a růstu

Zhodnocením výsledků této perspektivy je možné dojít k různým závěrům. Kolísavá produktivita zaměstnanců dokáže střídavě přinášet skvělé a nepříznivé hodnoty. Nicméně trend se pomalu zlepšuje a mohl by postupně dosahovat určené hodnoty. Mezera výkonnosti pro tuto oblast však vychází záporně a z toho vyplývá prostor pro zlepšení. Toho může být dosaženo nepopulární redukcí počtu zaměstnanců, nebo zvýšením tržeb, zejména výkonů, které zaměstnanci provádějí. Druhým ukazatelem je podíl zaměstnanců s odbornou lékařskou nebo ošetřovatelskou způsobilostí na celkovém počtu personálu. Oproti předchozímu cíli,

kde jsou hodnoty rozkolísané, vykazuje v tomto směru nemocnice pozitivní výsledky. Určená minimální hranice 40 % lékařského personálu na celkovém počtu není ani v jednom ze sledovaných roků překročena a hodnoty se drží poměrně vysoko nad ní. Společnost tak má dostatečné počty odborných pracovníků, kteří jsou nejen schopni svých výkonů, ale mohou také pomoci vést budoucí odborné zaměstnance. Přestože není nastavena maximální hodnota pro tuto oblast, je potřeba podotknout, že lékařský personál nepracuje zadarmo a jeho udržení může být pro společnost zatěžující. Důležité proto je udržovat správný podíl, který nebude ani příliš vysoký, aby příliš nerostly mzdové a osobní náklady. Nicméně výsledná výkonnost je v pozitivní hodnotě 6,81 a vykazuje tak příznivou situaci v oblasti struktury personálu.

Tabulka 34: Zhodnocení výkonnosti strategických cílů perspektivy učení se a růstu

SLEDOVANÝ CÍL	VYBRANÉ MĚŘÍTKO	CÍL	SOUČASNÁ HODNOTA	MEZERA VÝKONNOSTI
Produktivita zaměstnanců	*Tržby/Počet zaměstnanců*	*0,03*	*-1,68*	*-1,71*
Struktura zaměstnanců	*Podíl lékařského personálu*	*40%*	*46,81%*	*6,81*

Zdroj: vlastní zpracování

Pohledem na perspektivu učení se a růstu je možné říci, že společnost se může posouvat vpřed, ale v obrovském měřítku, ve kterém provádí veškeré změny, často postupuje pomaleji, než by se očekávalo. Důležitým aspektem je také to, že bývá často svazována legislativním omezeními, jako v případě počtu zaměstnanců na počet lůžek a dalších. Je proto klíčové hledat možnosti, jak výkonnostně růst skrz dostupná řešení.

8 SHRNUTÍ ZÁVĚRŮ, NÁVRHY KE ZLEPŠENÍ A DOPORUČENÍ

Na závěr provedených analýz výkonnosti společnosti Krajská nemocnice Liberec, a. s. je důležité provést shrnutí jednotlivých sledovaných oblastí, navrhnout postupy ke zlepšení a doporučit další postupy.

Hodnocení výkonnosti bylo provedeno několika metodami, jejichž východiska jsou definována v teoretické části této práce. Nejprve je využito klasických ukazatelů v rámci finanční analýzy, konkrétně jsou vyhodnoceny ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity a jejich vývoj za sledované období mezi lety 2008 až 2015. Rok 2007 je ze všech analýz vynechán z důvodu zavádějících hodnot, které byly způsobeny přeměnou společnosti z příspěvkové na akciovou a převzetím hlavní podnikatelské činnosti až v polovině roku. Stejně tak je vynechán i loňský rok 2016, za který ještě nebyla uveřejněna výsledná data.

Druhou metodou, kterou je podniková výkonnost měřena, byla moderní metoda EVA, která zkoumá nakládání s vloženým kapitálem a jeho zhodnocením v podobě ekonomické přidané hodnoty, nebo naopak znehodnocením a „ničením“ vložených prostředků. Poslední podrobně zpracovanou analýzou bylo vyvážené skóre, neboli metoda Balanced Scorecard. Jsou definovány jednotlivé perspektivy dotýkající se společnosti jako takové a stanoveny strategické cíle, kterých má být dosahováno. Pomocí těchto cílů je zkoumáno, zda podnik dosahuje pozitivní či negativní výkonnosti a jak se odchyluje od určené strategie.

Výsledky ukazatelů finanční analýzy byly zpracovány na základě dostupných údajů z účetních výkazů a jejich hodnoty jsou neoddiskutovatelné. První sledovanou skupinou ukazatelů jsou **ukazatele zisku**. Společnost KNL, a. s. se jimi podrobně zabývá a jejich výsledky jsou pro ně důležité. Za sledované období není pozorována žádná ztrátová hodnota, což je z hlediska výkonnosti hodnoceno velmi pozitivně. Způsobené výkyvy mohou být zapříčiněny některými proběhlými událostmi, nicméně základem by mělo být stabilizování hospodářských výsledků před a po zdanění na přibližně stejné úrovni.

Druhou skupinou jsou **ukazatele rentability**, které se dlouhodobě drží na velmi nízkých hodnotách. Většinou je to zapříčiněno obrovským množstvím aktiv (zejména pak dlouhodobého majetku), které jsou nepoměrně velké vůči ziskovým ukazatelům. Snižování jejich hodnoty však není žádoucí, protože jsou důležitá pro nemocniční chod. Doporučení pro společnost je snažit se udržovat kladné hodnoty rentability, tedy vyhýbat se ztrátě a zároveň se snažit, aby alespoň v malé míře jejich hodnoty rostly.

Dále jsou analyzovány **ukazatele likvidity**, jejichž hodnoty se pohybují uvnitř doporučených koridorů, případně je mírně překračují. Rozhodně by se nemělo jednat o setrvalý stav mimo určené hodnoty, což by charakterizovalo špatné nakládání s oběžnými aktivy a jejich dílčími položkami. Případné mírné odchylky nejsou výslovným problémem, ale je dobré mít o nich přehled a reagovat na ně, jako na indikátory možných neefektivních situací. K odchylkám dochází zejména u okamžité likvidity, která má sklony se k takovým situacím přibližovat. Řešení tak může být dvojí, buď snížit objem krátkodobého finančního majetku, nebo jím financovat vyšší hodnotu krátkodobých závazků.

Ukazatele zadluženosti bývají nepříjemným tématem, protože otevřeně hodnotí poměr vlastních a cizích zdrojů v podniku. Nicméně pro společnost KNL, a. s. jsou výsledky těchto ukazatelů možná až příliš pozitivní. Například optimální koridor pro celkovou zadluženost je mezi 30 a 60 %, ale společnost se pohybuje ještě pod hodnotou 30 %. Financování vlastním kapitálem je pochopitelně méně rizikové, ale zároveň méně efektivní a dražší. Doporučením by mohlo být směřovat do optimálního koridoru a více využívat levnějších cizích zdrojů k financování svých aktivit. Na druhou stranu obezřetný přístup k zadlužování společnosti je samozřejmě na místě.

Poslední skupinou z finanční analýzy jsou **ukazatele aktivity**. Jejich podskupinou jsou obratové ukazatele a ukazatele doby obratu. První z nich mají velmi podobný trend, který je sám o sobě příznivý, protože popisuje, jak se aktiva podílí na celkových tržbách. Nicméně opět vysoká hodnota aktiv nedovoluje, aby se výše ukazatelů v jednotlivých letech pohybovala v několikanásobcích. Doba obratu zásob vychází nejlépe ze všech a její hodnoty jsou dlouhodobě na nízké úrovni. Pozitivem je, že doba obratu pohledávek je zpravidla nižší než u závazků, tedy je možné tvrdit, že společnost rychleji přemění prostředky z pohledávek na tržby než ze svých závazků.

Druhou použitou metodou měření výkonnosti je **ekonomická přidaná hodnota (EVA),** která za sledované období nevykazuje žádný stabilní trend. Střídají se vysoké kladné hodnoty s nízkými a dokonce ve dvou letech i zápornými. Hlavní podstatou ovlivňování výše ukazatele EVA je správný přístup k jeho jednotlivým složkám. Zejména je důležité sledovat výši čistého provozního zisku po zdanění a hodnotu vah nákladů na kapitál. Klíčové je zaměřit se na správný poměr mezi cizím a vlastním kapitálem a jejich podílem na celkových pasivech. Výsledky jsou indikátorem zhodnocení vložených prostředků vlastníky společnosti a míry rizika pro další investice. Společnost KNL, a. s. zhodnocuje

podle EVA kapitál v řádu milionů korun a pokud by toho dosahoval i v příštích letech, dalo by se výsledky považovat za velmi pozitivní.

Poslední provedenou metodou je Balanced Scorecard a její čtyři perspektivy ovlivňující výkonnost společnosti. Podrobnějším pohledem na **finanční perspektivu** je možné identifikovat tři strategické oblasti pro sledování – zvyšování tržeb, směřování okamžité likvidity a zvyšování zisku. Meziroční přírůstek tržeb má jako cílovou hodnotu 47 mil. Kč, která je v posledních letech značně převyšována, nicméně za zkoumané období tomu tak vždy nebylo. Jako doporučení lze navrhnout ustálení výše tržeb na jednotnou kladnou úroveň tak, aby nedocházelo k velkým výkyvům. Jak již bylo zmíněno ve finanční analýze, okamžitá likvidita se nachází na zbytečně vysokých hodnotách. To je v teoretické rovině špatné, nicméně každý konkrétní případ je jiný. Společnost KNL, a. s. si jako svůj strategický cíl stanovila hodnotu 0,65. Ten velmi přesně dodržuje a vyznává tak spíše konzervativní opatrný přístup. Nakonec je zhodnocen meziroční růst zisku, který se projevuje velmi kolísavě a jeho směřování k vytýčenému cíli 10 mil. Kč za rok se blíží jen velmi vzdáleně. Základem pro další postup by mělo být eliminování záporných hodnot přírůstku a spíše pozvolné navyšování v průběhu následujících let.

Zákaznická perspektiva se věnuje zkoumání vztahu společnosti k jejím zákazníkům a jeho funkčnosti. Je důležité, aby se pacienti v nemocnici cítili příjemně, ačkoliv mají zdravotní potíže. Přístup k pacientovi jako k individualitě a řešení konkrétních problémů by k tomu mělo přispívat. Vybranými ukazateli pro tuto perspektivu jsou výsledky projektu Kvalita očima pacientů a pozitivní zpětná vazba pacientů. Index spokojenosti pacientů, který je sledován v rámci projektu Kvalita očima pacientů, se dlouhodobě drží na vysoké úrovni a v posledních třech letech dokonce překročil cílovou hodnotu 80 %. Tento pozitivní výsledek je potřeba neustále zlepšovat a směřovat stále k vyšším hodnotám. Druhou oblastí týkající se zákazníků je zpětná vazba. Ne každý zákazník vyjádří svou spokojenost se službami, které mu byly v nemocnici poskytnuty, stejně jako ji nevyjádří ani u klasických podniků. Přesto i tak subjektivní hodnocení jako je zaslání pochvalného dopisu může přiblížit celkovou spokojenost zákazníků se společností. Za cílovou hodnotu je stanoveno 1 % pozitivních zpětných reakcí ze všech hospitalizovaných pacientů. Ve sledovaném období se této hodnotě nemocnice neustále blížila, až v posledních dvou letech můžeme konstatovat, že cíl splňuje. Pro další možnost růstu se doporučuje, aby společnost pokračovala v komunikaci s pacienty a snažila se jim i nadále zprostředkovávat co nejlepší péči s osobním přístupem ke každému jednotlivci.

Uvnitř společnosti samotné probíhá mnoho činností, které jsou popsány v **perspektivě interních procesů**. Pod drobnohledem jsou zejména náklady, a to jak osobní, tak materiálové. Jako hlavní cíle byly vybrány podíl osobních nákladů na tržbách a dále materiálová a mzdová náročnost. První z nich měří, kolikrát pokrývají tržby osobní náklady, nebo jinak jaká je produktivita osobních nákladů. Bohužel poslední tři roky sledovaného období vykazují záporný přírůstek, který se odchyluje od cílové hodnoty 0,03 % ročně. To ukazuje, že osobní náklady rostou rychleji než tržby a to konstantním tempem. Jejich snížení nebo alespoň zpomalení jejich růstu by mohlo vést k lepším výsledkům. Naopak se celkem daří snižovat materiálovou náročnost na tržby. Cílovou hodnotou je 40 % celkového podílu spotřeby materiálu a energií na tržbách. Ačkoliv se do roku 2012 výsledky držely nad touto hranicí, spojoval je neustále klesající vývoj a za poslední tři roky byly zaznamenány hodnoty, které překonávají cíl a neustále jejich výše klesá. Proto je doporučeným přístupem k materiálové náročnosti udržení aktuálního stavu. Poslední je mzdová náročnost, která tak pozitivní vývoj nemá. S růstem mezd se zvyšuje i dopad na tržby. Společnost KNL, a. s. při návrhu strategie dokonce počítá s mírným zvyšováním přírůstku o 0,03 %, ale skutečné hodnoty v poslední době i tato očekávání převyšují a z rostoucího trendu je možné usoudit, že tomu tak bude i v následujících letech. Snižování mzdových nákladů však je velmi náročné a tak je důležité zaměřovat se na jiné nákladové veličiny, jako právě na již zmíněnou materiálovou náročnost.

Poslední perspektivou BSC je **perspektiva učení se a růstu**, u které bylo nejsložitější nalézt strategické oblasti. Nakonec byly vybrány dvě, kterými jsou produktivita zaměstnanců a snižování nákladovosti. Meziroční přírůstek produktivity zaměstnanců ukazuje společnost v dlouhodobém hledisku, jakým způsobem je využíváno potenciálu lidských zdrojů. Výsledný trend osciluje okolo cílové hodnoty 0,03 % meziročního přírůstku. Z toho je lze usoudit, že průměrně požadavky splňuje a dlouhodobě se jim přibližuje. Druhým strategickým cílem je udržení správného poměru odborného personálu vůči celkovému počtu zaměstnanců. Jedná se konkrétně o lékařsky a ošetřovatelsky zaměřené pracovníky, kteří tvoří klíčovou část personálu. Udržení jejich minimálního poměru ve výši 40 % je dlouhodobě velmi důležité pro poskytování stálé úrovně zdravotnické péče. Nemocnici se ve sledovaném období držet nad touto hranicí a v posledních dvou letech dokonce podíl zvyšovat. Pokud by však podíl vzrostl příliš, mohlo by to přinést i nežádoucí zvyšování nákladů. Z legislativních důvodů však snižování odborného personálu nemusí být možné, proto je důležité situaci i nadále monitorovat.

Všechny čtyři perspektivy mají svá pozitiva i negativa. Některé strategické cíle jsou naplňovány velmi přesně, naopak některých dosahováno není. Za velmi pozitivní lze požadovat perspektivu zákaznickou a učení se a růstu, kde výsledné hodnoty nebo jejich trend potvrzuje stabilní výkonnost společnosti. Finanční perspektiva a perspektiva interních procesů vyžadují postupné zlepšování v jednotlivých oblastech, případně jejich zvážení, zda není potřeba je definovat jiným způsobem, nebo jinak nastavit cílové hodnoty.

Celkové zhodnocení měření výkonnosti za sledované období je dobré až pozitivní. Samozřejmě se v analýzách objevují výsledky, které by u klasických podniků byly jednoznačně hodnoceny jako záporné, ale v oboru zdravotnictví jde o běžnou praxi. Pro příklad je možné uvést ukazatele rentability, které se dlouhodobě drží na nízké úrovni, ale je to podmíněno obrovskou sumou dlouhodobých aktiv, která nemocnice má a musí vlastnit. Pracovat by společnost měla zejména na neustálém snižování nákladů, ukazatelů likvidity do optimálního pásma a doby obratu svých pohledávek. Naopak ve velmi dobrém stavu je doba obratu zásob, dále všechny ukazatele zadluženosti a vývoj spokojenosti pacientů s nemocnicí. V dalším vývoji není možné očekávat zásadní skokové změny, protože se jedná o poměrně velkou společnost, ve které je potřeba postupným zlepšováním dojít k vytýčeným cílům, což se v průběhu sledovaného období potvrzuje.

ZÁVĚR

Prostřednictvím hodnocení výkonnosti je dosaženo důležitých informací pro společnost samotnou, ale i pro její vlastníky, akcionáře, obchodní partnery a další. Nejde tak jen o pouhé doprovodné posuzování výsledných hodnot. Společnost by měla hodnocení začlenit do celkového strategického řízení. Pouze v takovém případě získá konkurenční výhodu před podniky, které neměří výkonnost vůbec nebo její výsledky oddělují od své strategie. Taková výhoda rozhodně není zanedbatelná, protože zajistí nejen poznání aktuální situace, ale nabízí i možnost ovlivňovat zčásti budoucí vývoj a růst společnosti.

Analýzy provedené v této práci byly využity pro posouzení výkonnosti společnosti Krajská nemocnice Liberec, a. s., která sice působí ve specifickém oboru zdravotnictví, ale jako podnik má za hlavní cíle zvyšování zisku a neustálý vývoj ve všech oblastech. Společnost je často svazována legislativními nařízeními, přesto se její hospodaření dá z velké části přirovnat ke klasickým podnikům poskytujícím služby.

Cílem této práce je komplexní měření výkonnosti podniku při použití vybraných klasických i moderních metod, dále doporučení a návrhy na zlepšení v kritických oblastech.

Práce byla rozdělena do dvou hlavních částí, které se dále členily na dílčí kapitoly. První část je věnována teoretickým východiskům problematiky hodnocení výkonnosti podniku. V jejím úvodu je shrnut vývoj a historie měření výkonnosti, včetně úhlů pohledu jednotlivých zainteresovaných stran. Další kapitoly této části jsou již plně věnovány konkrétním metodám hodnocení. Neopomenutelným základem jsou klasické ukazatele finanční analýzy. Práce se zaměřuje speciálně na ukazatele poměrové, které budou dále využity. Kromě klasických metod jsou v práci popsány i moderní metody měření, z nichž dvě jsou vybrány pro použití v této práci – ukazatel ekonomické přidané hodnoty a metoda Balanced Scorecard. Stručným popisem ostatních moderních metod je teoretická část zakončena.

Následující část je zaměřena na konkrétní zkoumaný podnik a praktické využití výše zmíněných teoretických východisek. Nejprve je představena společnost Krajská nemocnice Liberec, a. s., její stručný vývoj, vlastnická a organizační struktura a strategický rámec. Dále jsou na společnost aplikovány výše zmíněné poměrové ukazatele finanční analýzy, u kterých je sledován zejména dlouhodobý vývoj v období mezi lety 2008 – 2015. V další kapitole je samostatně popsána podrobná konstrukce a popis ukazatele ekonomické přidané hodnoty (EVA), včetně vyhodnocení celkového vývoje a dílčích

výsledků. Poslední vybranou metodou je Balanced Scorecard (BSC), pro kterou byly ve spolupráci se společností a jejím strategickým rámcem definovány cíle, jejichž naplňování a vývoj byl předmětem hodnocení výkonnosti. Cíle jsou podle metodiky BSC rozčleněny do čtyř perspektiv, v rámci kterých je posuzována dílčí výkonnost a na jejichž základě je pak vyhodnocována i výkonnost celková.

V úplném konci práce je provedeno závěrečné shrnutí všech poznatků, výsledků analýz a jednotlivých ukazatelů. Zároveň jsou uvedena doporučení pro společnost ke zlepšení či případnému udržení současného vývoje. Celkově je možné hodnotit společnost jako výkonnostně kvalitní a to i přesto, že některé dílčí ukazatele jsou trendově nevyrovnané nebo v některých případech i negativní. Podle aktuální situace společnosti však nic nenasvědčuje tomu, že by měla mít jakékoliv problémy se svou výkonností či finanční situací.

POUŽITÁ LITERATURA

[1] FIBÍROVÁ, Jana a Libuše ŠOLJAKOVÁ. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Praha: ASPI, 2005. 263 s. ISBN 80-7357-084-X.

[2] FRIEDLOB, George T. a Lydia L. F. SCHLEIFER. *Essentials of financial analysis*. New Jersey: John Wiley, 2003. ISBN 0-471-22830-3.

[3] KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 2. vyd. Praha: Management Press, c2001. 267 s. ISBN 80-7261-037-6.

[4] KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada, 2010. 205 s. ISBN 978-80-247-3349-4.

[5] KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Prosperita firmy. 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8.

[6] KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Miroslav CHODÚR. *Měření a řízení výkonnosti podniku*. Praha: Linde, 2011. 108 s. ISBN 978-80-7201-882-6.

[7] KRAJSKÁ NEMOCNICE LIBEREC, A. S. *Veřejně dostupné podnikové dokumenty za období 2007 - 2015*. [online] Justice.cz. 2017. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=708998.

[8] KVALITA OČIMA PACIENTŮ. *O projektu hodnocení nemocnic*. [online] Dostupné z: http://www.hodnoceni-nemocnic.cz/O-projektu.html.

[9] MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4.

[10] MAŘÍKOVÁ, Pavla a Miloš MAŘÍK. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku: ekonomická přidaná hodnota, tržní přidaná hodnota*. Praha: Ekopress, 2001. 70 s. ISBN 80-86119-36-X.

[11] MRKVIČKA, Josef. *Finanční analýza*. 2. přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2006, 228 s. ISBN 80-735-7219-2.

[12] NEUMAIEROVÁ, Inka a Ivan NEUMAIER. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha: Grada, 2002. Finance (Grada). 215 s. ISBN 80-247-0125-1.

[13] NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha: Grada, 2010. 204 s. ISBN 978-80-247-3158-2.

[14] PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 2012. 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.

[15] PETŘÍK, Tomáš. *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi.* Praha: Grada, 2005. 371 s. ISBN 80-247-1046-3.

[16] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi.* 3., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010. 144 s. ISBN 978-80-247-3308-1.

[17] SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 154 s. ISBN 978-80-251-3386-6.

[18] VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada, 2011. Finanční řízení. 246 s. ISBN 978-80-247-3647-1.

[19] MINISTERSTVO ZDRAVOTNICTVÍ. *Metodický návod pro distribuci a sběr dotazníků pro měření kvality zdravotních služeb prostřednictvím spokojenosti pacientů*. [online] In Věstník Ministerstva Zdravotnictví. 2008, částka 3, MZDR 98/1/1/2008. [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: http://www.hodnoceni-nemocnic.cz/download/METODICKY_NAVOD_Vestnik.pdf.

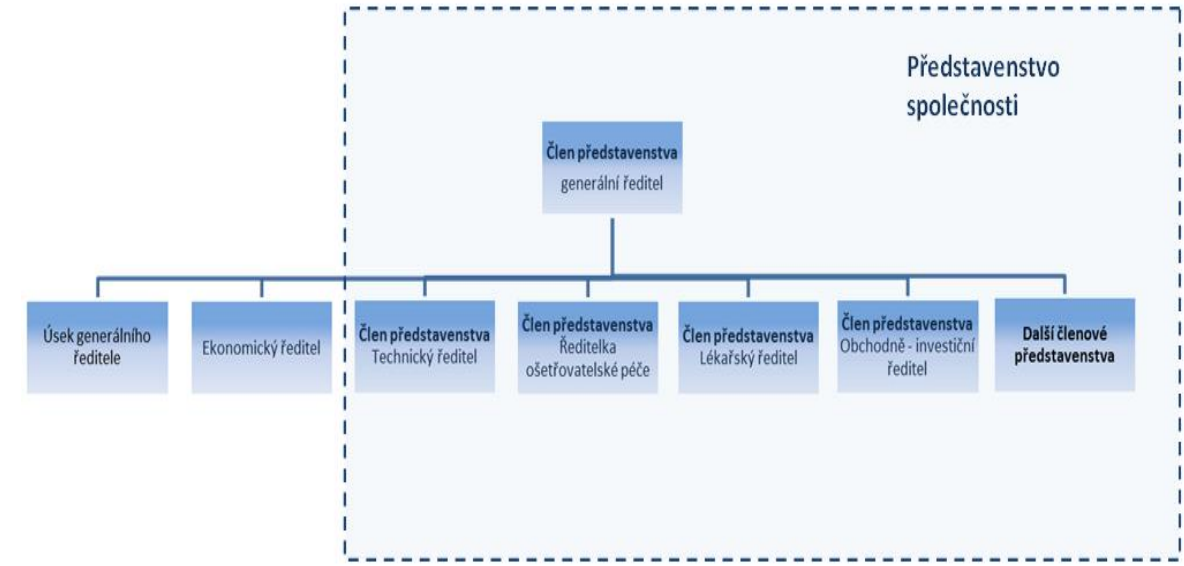
[20] WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada, 2009. Prosperita firmy. 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

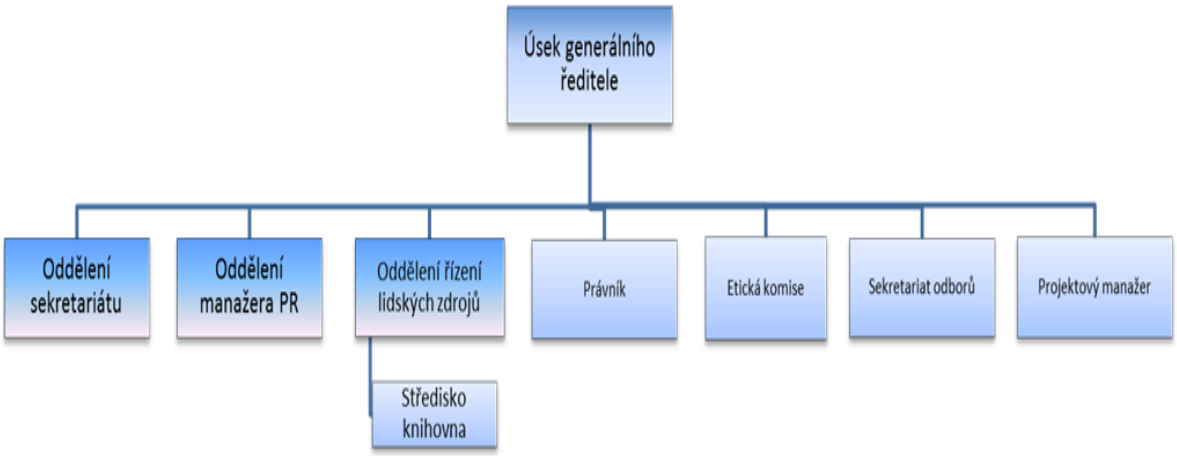
SEZNAM PŘÍLOH

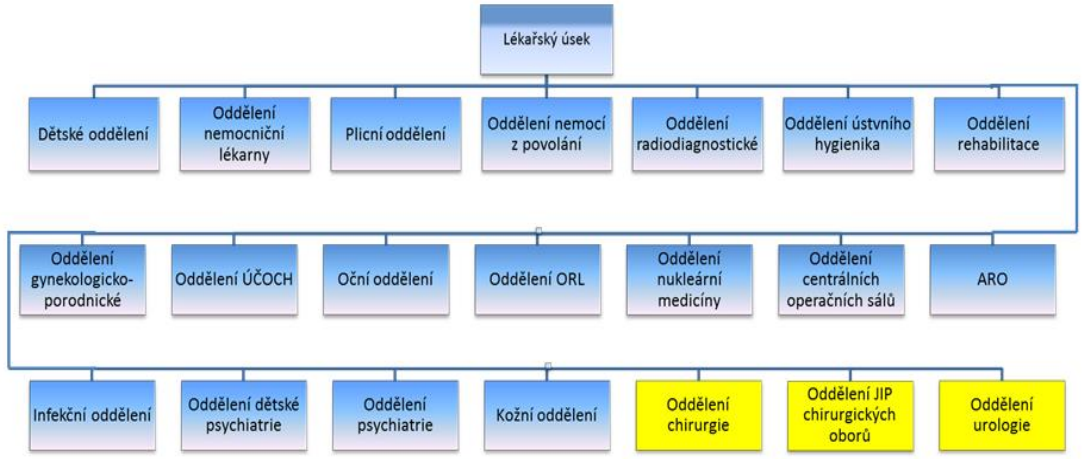
Příloha A …… Organizační struktura společnosti Krajská nemocnice Liberec, a. s.

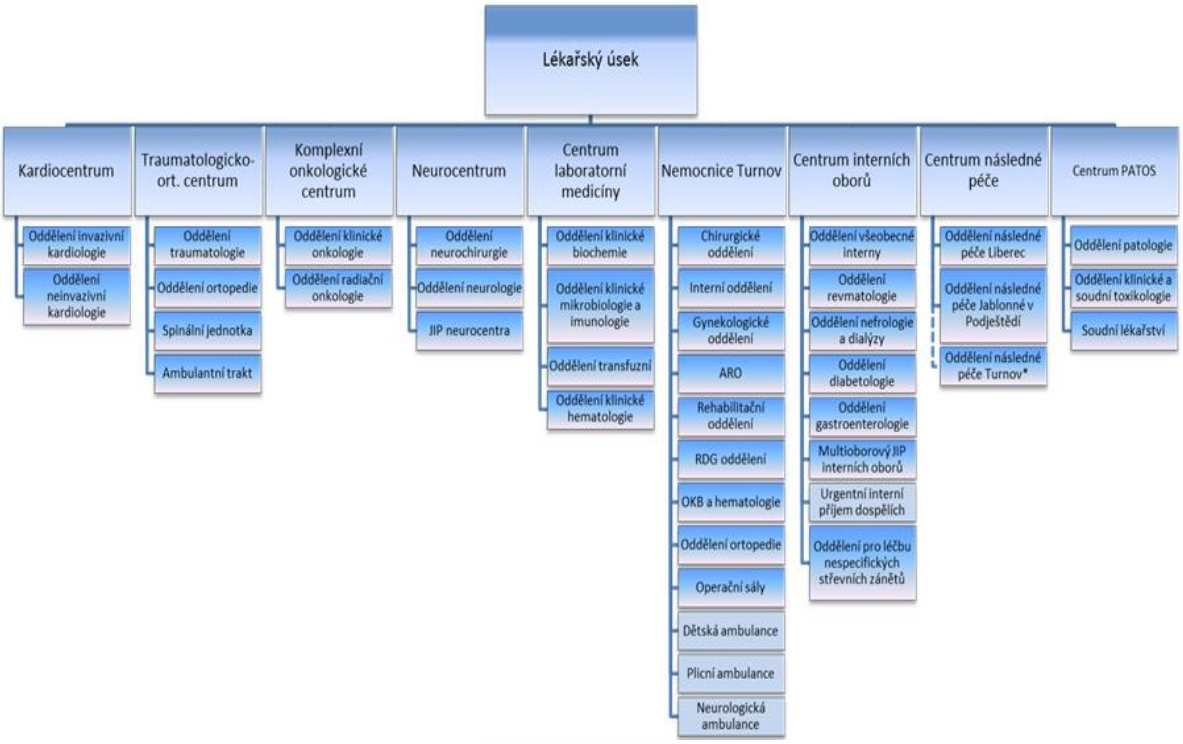
Příloha A

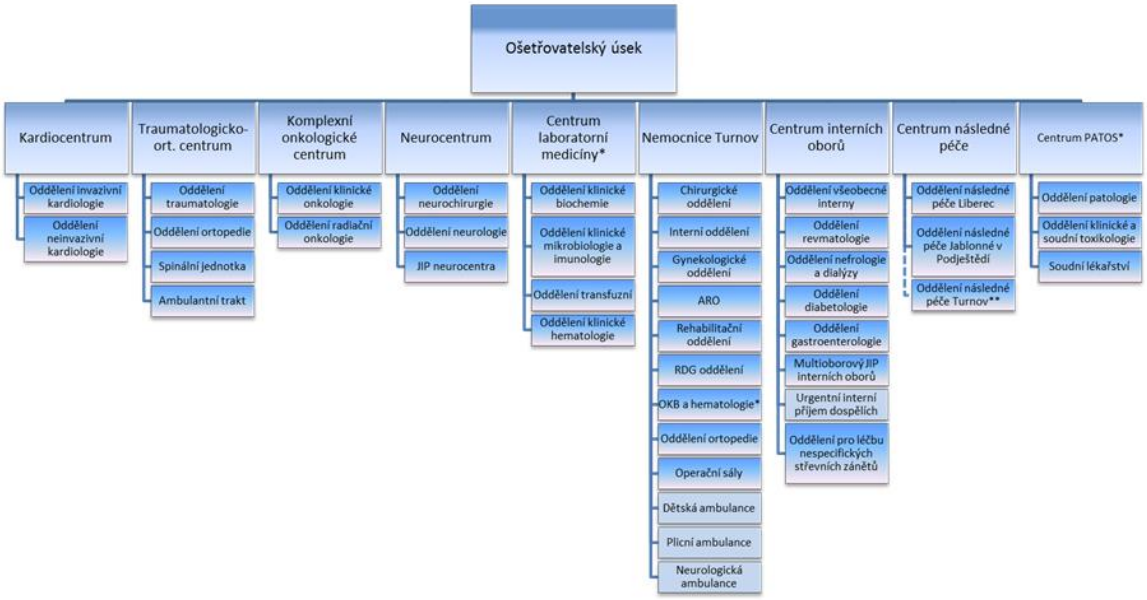
Schváleno představenstvem společnosti Krajská nemocnice Liberec, a. s., konaným dne 01. 01. 2017

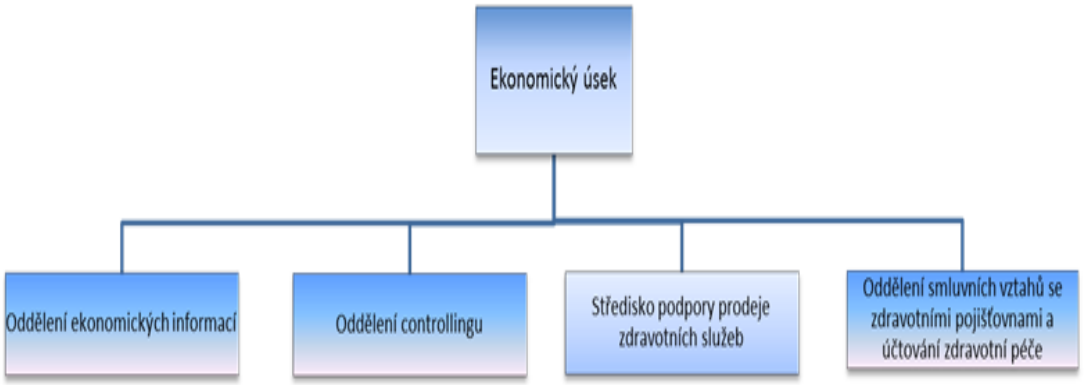


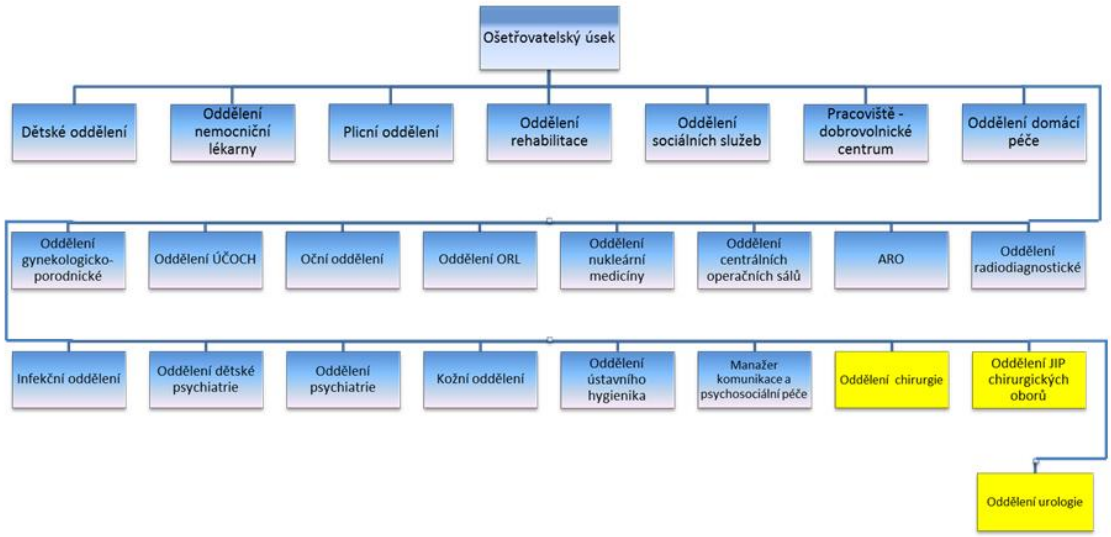


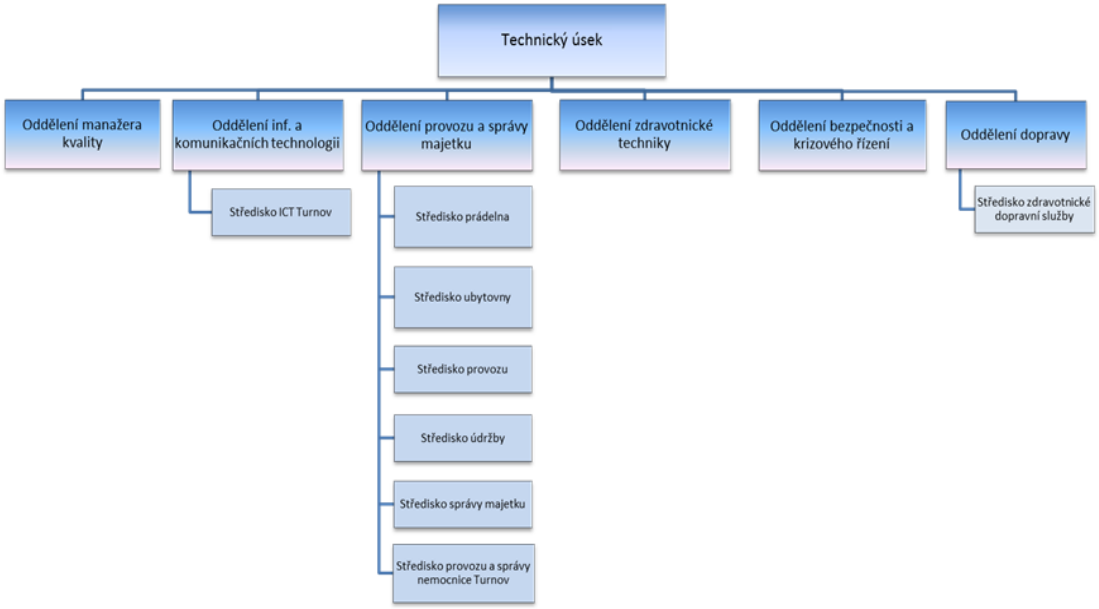


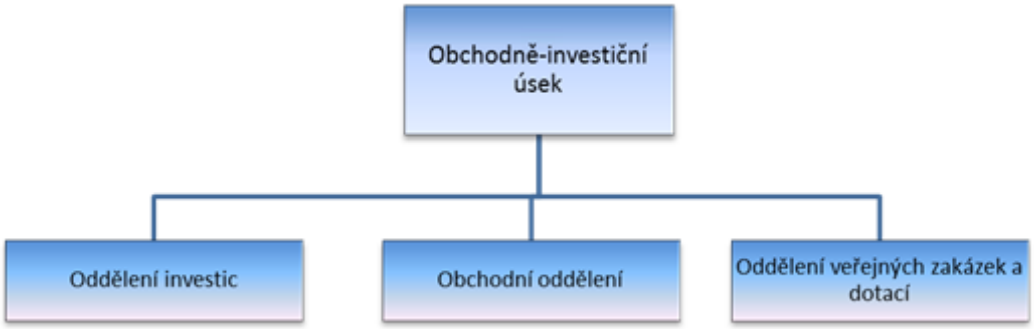

Lékařský úsek
Kardiocentrum
Oddělení invazivní kardiologie
Oddělení neinvazivní kardiologie
Traumatologicko-ort. centrum
Oddělení traumatologie
Oddělení ortopedie
Spinální jednotka
Ambulantní trakt
Komplexní onkologické centrum
Oddělení klinické onkologie
Oddělení radiační onkologie
Neurocentrum
Oddělení neurochirurgie
Oddělení neurologie
JIP neurocentra
Centrum laboratorní medicíny
Oddělení klinické biochemie
Oddělení klinické mikrobiologie a imunologie
Oddělení transfuzní
Oddělení klinické hematologie
Nemocnice Turnov
Chirurgické oddělení
Interní oddělení
Gynekologické oddělení
ARO
Rehabilitační oddělení
RDG oddělení
OKB a hematologie
Oddělení ortopedie
Operační sály
Dětská ambulance
Plicní ambulance
Neurologická ambulance
Centrum interních oborů
Oddělení všeobecné interny
Oddělení revmatologie
Oddělení nefrologie a dialýzy
Oddělení diabetologie
Oddělení gastroenterologie
Multioborový JIP interních oborů
Urgentní interní příjem dospělích
Oddělení pro léčbu nespecifických střevních zánětů
Centrum následné péče
Oddělení následné péče Liberec
Oddělení následné péče Jablonné v Podještědí
Oddělení následné péče Turnov*
Centrum PATOS
Oddělení patologie
Oddělení klinické a soudní toxikologie
Soudní lékařství


Ošetřovatelský úsek
Kardiocentrum
Oddělení invazivní kardiologie
Oddělení neinvazivní kardiologie
Traumatologicko-ort. centrum
Oddělení traumatologie
Oddělení ortopedie
Spinální jednotka
Ambulantní trakt
Komplexní onkologické centrum
Oddělení klinické onkologie
Oddělení radiační onkologie
Neurocentrum
Oddělení neurochirurgie
Oddělení neurologie
JIP neurocentra
Centrum laboratorní medicíny*
Oddělení klinické biochemie
Oddělení klinické mikrobiologie a imunologie
Oddělení transfuzní
Oddělení klinické hematologie
Nemocnice Turnov
Chirurgické oddělení
Interní oddělení
Gynekologické oddělení
ARO
Rehabilitační oddělení
RDG oddělení
OKB a hematologie*
Oddělení ortopedie
Operační sály
Dětská ambulance
Plicní ambulance
Neurologická ambulance
Centrum interních oborů
Oddělení všeobecné interny
Oddělení revmatologie
Oddělení nefrologie a dialýzy
Oddělení diabetologie
Oddělení gastroenterologie
Multioborový JIP interních oborů
Urgentní interní příjem dospělích
Oddělení pro léčbu nespecifických střevních zánětů
Centrum následné péče
Oddělení následné péče Liberec
Oddělení následné péče Jablonné v Podještědí
Oddělení následné péče Turnov**
Centrum PATOS*
Oddělení patologie
Oddělení klinické a soudní toxikologie
Soudní lékařství


Ekonomický úsek
Oddělení ekonomických informací
Oddělení controllingu
Středisko podpory prodeje zdravotních služeb
Oddělení smluvních vztahů se zdravotními pojišťovnami a účtování zdravotní péče


Ošetřovatelský úsek
Dětské oddělení
Oddělení nemocniční lékarny
Plicní oddělení
Oddělení rehabilitace
Oddělení sociálních služeb
Pracoviště - dobrovolnické centrum
Oddělení domácí péče
Oddělení gynekologicko-porodnické
Oddělení ÚČOCH
Oční oddělení
Oddělení ORL
Oddělení nukleární medicíny
Oddělení centrálních operačních sálů
ARO
Oddělení radiodiagnostické
Infekční oddělení
Oddělení dětské psychiatrie
Oddělení psychiatrie
Kožní oddělení
Oddělení ústavního hygienika
Manažer komunikace a psychosociální péče
Oddělení chirurgie
Oddělení JIP chirurgických oborů
Oddělení urologie


Technický úsek
Oddělení manažera kvality
Oddělení inf. a komunikačních technologií
Oddělení provozu a správy majetku
Oddělení zdravotnické techniky
Oddělení bezpečnosti a krizového řízení
Oddělení dopravy
Středisko ICT Turnov
Středisko prádelna
Středisko ubytovny
Středisko provozu
Středisko údržby
Středisko správy majetku
Středisko provozu a správy nemocnice Turnov
Středisko zdravotnické dopravní služby


Obchodně-investiční úsek
Oddělení investic
Obchodní oddělení
Oddělení veřejných zakázek a dotací