



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

# HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU VČETNĚ NÁVRHU IMPLEMENTACE STRATEGICKÉ METODY BALANCED SCORECARD

PERFORMANCE EVALUATION OF A COMPANY, INCLUDING A PROPOSAL FOR THE IMPLEMENTATION OF  
THE BALANCED SCORECARD

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Jan Slivoň

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.

BRNO 2025

# Zadání diplomové práce

|                   |  |
|-------------------|--|
| Ústav:            | Ústav managementu                        |
| Student:          | <b>Bc. Jan Slivoň</b>                    |
| Vedoucí práce:    | <b>prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.</b> |
| Akademický rok:   | 2024/25                                  |
| Studijní program: | Strategický rozvoj podniku               |

Garant studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## **Hodnocení výkonnosti podniku včetně návrhu implementace strategické metody Balanced Scorecard**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod  
Vymezení problému a cíle práce  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému a současné situace  
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit strategickou a finanční výkonnost podniku pomocí metody Balanced Scorecard. Na základě strategické a finanční analýzy budou identifikovány klíčové oblasti a návrh pro jejich zlepšení. Následně bude formulován návrh implementace metody Balanced Scorecard do podniku, včetně její možné aplikovatelnosti do praxe. V závěru práce bude posouzení možných přínosů a rizik spojených se zavedením Balanced Scorecard.

### **Základní literární prameny:**

HORVÁTH & PARTNERS. Balanced scorecard v praxi. Praha: Profess Consulting, 2004. ISBN 80-725-9033-2.

KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P. Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-203-1.

RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-2028-4.

WAGNER, Jaroslav. Měření výkonnosti. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2924-4.

WAGNEROVÁ, Irena. Hodnocení a řízení výkonnosti. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2024/25

V Brně dne 9.2.2025

L. S.

---

doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.  
garant

---

prof. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Tato diplomová práce se zabývá rozborem výkonnosti podniku působícího ve zdravotnickém sektoru a následným návrhem implementace metody Balanced Scorecard. Práce je rozdělena do tří hlavních částí. V první části jsou uvedena teoretická východiska. Ve druhé části je provedena strategická a finanční analýza vybraného podniku. V závěrečné části je uveden návrh implementace metody Balanced Scorecard, která je rozdělena do čtyř perspektiv. Vzájemné vazby těchto perspektiv jsou znázorněny prostřednictvím strategické mapy a realizovatelnost zavedení je podpořena sestaveným harmonogramem ve formě Ganttova diagramu. Cílem implementace této metody je zlepšení výkonnosti podniku a jeho příprava na plánované změny v podnikovém prostředí.

## **Klíčová slova**

Balanced Scorecard, výkonnost podniku, strategické řízení, strategická analýza, finanční analýza, strategická mapa, Ganttův diagram.

## **Abstract**

This Master's thesis focuses on the analysis of the performance of a company operating in the healthcare sector and on the subsequent proposal for the implementation of the Balanced Scorecard method. The thesis is divided into three main parts. The first part presents the theoretical background. The second part contains a strategic and financial analysis of the selected company. The final part introduces the proposal for the implementation of the Balanced Scorecard method, which is structured into four perspectives. The interrelationships between these perspectives are illustrated using a strategic map, and the feasibility of implementation is supported by a timeline prepared in the form of a Gantt chart. The aim of implementing this method is to improve the company's performance and prepare it for planned changes in the business environment.

## **Key words**

Balanced Scorecard, company performance, strategic management, strategic analysis, financial analysis, strategic map, Gantt chart.

### **Bibliografická citace**

SLIVONĚ, Jan. *Hodnocení výkonnosti podniku včetně návrhu implementace strategické metody Balanced Scorecard*. Online, diplomová práce. Alena KOČMANOVÁ (vedoucí práce). Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2025. Dostupné z: <https://www.vut.cz/studenti/zav-prace/detail/168229>. [cit. 2025-05-18].

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 18. 5. 2025

Bc. Jan Slivoň

autor

## **Poděkování**

Rád bych poděkoval paní prof. Ing. Aleně Kocmanové, Ph.D., vedoucí mé diplomové práce, za její odborné vedení, cenné rady a trpělivost během celého procesu zpracování práce. Poděkování patří také paní Mgr. Veronice Bulkové, Ph.D., za vstřícnost a poskytnuté informace o podniku MDT. Na závěr bych rád poděkoval své rodině a přítelkyni za jejich podporu v průběhu celé tvorby diplomové práce.

# OBSAH

|   |           |
|---|-----------|
| <b>ÚVOD</b> .....   | <b>11</b> |
| <b>CÍLE A METODIKA PRÁCE</b> .....                                      | <b>12</b> |
| <b>METODIKA PRÁCE</b> .....   | <b>13</b> |
| <b>1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE</b> .....                              | <b>14</b> |
| <b>1.1 DEFINICE VÝKONNOSTI PODNIKU</b> .....                            | <b>14</b> |
| <b>1.2 MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU</b> .....                              | <b>14</b> |
| 1.2.1 <i>Funkce a účel měření výkonnosti</i> .....                      | 15        |
| <b>1.3 STRATEGICKÁ ANALÝZA</b> .....                                    | <b>16</b> |
| 1.3.1 <i>SWOT analýza</i> .....   | 16        |
| 1.3.2 <i>SLEPT analýza</i> .....  | 17        |
| 1.3.3 <i>Porterův model pěti konkurenčních sil</i> .....                | 19        |
| <b>1.4 FINANČNÍ ANALÝZA</b> .....                                       | <b>21</b> |
| 1.4.1 <i>Absolutní ukazatele</i> .....                                  | 22        |
| 1.4.2 <i>Rozdílové ukazatele</i> .....                                  | 23        |
| 1.4.3 <i>Poměrové ukazatele</i> .....                                   | 25        |
| <b>1.5 BALANCED SCORECARD</b> .....                                     | <b>31</b> |
| 1.5.1 <i>Charakteristika metody Balanced Scorecard</i> .....            | 31        |
| <b>1.6 MOŽNOSTI UPLATNĚNÍ BSC A JEJÍ PŘÍNOSY</b> .....                  | <b>33</b> |
| <b>1.7 VÝHODY A NEVÝHODY BSC</b> .....                                  | <b>34</b> |
| <b>1.8 ZAVEDENÍ KONCEPTU BALANCE SCORECARD V 7. KROCÍCH</b> .....       | <b>35</b> |
| 1.8.1 <i>Týmová fáze</i> .....  | 35        |
| 1.8.2 <i>Fáze kontroly strategie</i> .....                              | 35        |
| 1.8.3 <i>Stanovení podnikových cílů</i> .....                           | 35        |
| 1.8.4 <i>Stanovení KPI (klíčové ukazatele výkonnosti podniku)</i> ..... | 35        |
| 1.8.5 <i>Volba vhodných činností</i> .....                              | 36        |
| 1.8.6 <i>Vysvětlení konceptu BSC v organizaci</i> .....                 | 36        |
| 1.8.7 <i>Výhodnocovací fáze</i> .....                                   | 36        |
| <b>1.9 REALIZACE BSC V PĚTI FÁZÍCH</b> .....                            | <b>36</b> |
| 1.9.1 <i>Příprava pro zavedení BSC</i> .....                            | 37        |
| 1.9.2 <i>Podniková strategie a její funkce</i> .....                    | 37        |

|             |   |           |
|-------------|---|-----------|
| 1.9.3       | <i>Postup při tvorbě BSC</i> .....                        | 38        |
| 1.9.4       | <i>Rozšíření procesu – roll – out</i> .....               | 39        |
| 1.9.5       | <i>Závěrečná fáze při implementaci BSC</i> .....          | 39        |
| 1.9.6       | <i>Význam strategické mapy v kontextu BSC</i> .....       | 40        |
| <b>1.10</b> | <b>PROPOJENÍ MĚŘÍTEK BSC S PODNIKOVOU STRATEGIÍ</b> ..... | <b>41</b> |
| <b>2</b>    | <b>ANALYTICKÁ ČÁST PRÁCE</b> .....                        | <b>45</b> |
| <b>2.1</b>  | <b>ŘÍDICÍ STRUKTURA A VLASTNICKÁ STRUKTURA</b> .....      | <b>45</b> |
| <b>2.2</b>  | <b>OBOR ČINNOSTI A ZAMĚŘENÍ PODNIKU</b> .....             | <b>45</b> |
| 2.2.1       | <i>Dlouhodobé cíle a strategická spolupráce</i> .....     | 46        |
| <b>2.3</b>  | <b>STRATEGICKÁ ANALÝZA PODNIKU</b> .....                  | <b>46</b> |
| 2.3.1       | <i>SLEPT analýza</i> .....                                | 46        |
| 2.3.2       | <i>Porterův model pěti konkurenčních sil</i> .....        | 51        |
| 2.3.3       | <i>SWOT matice</i> .....                                  | 54        |
| <b>2.4</b>  | <b>FINANČNÍ ANALÝZA</b> .....                             | <b>58</b> |
| 2.4.1       | <i>Horizontální analýza aktiv</i> .....                   | 58        |
| 2.4.2       | <i>Horizontální analýza pasiv</i> .....                   | 59        |
| 2.4.3       | <i>Vertikální analýza aktiv</i> .....                     | 61        |
| 2.4.4       | <i>Vertikální analýza pasiv</i> .....                     | 62        |
| 2.4.5       | <i>Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát</i> .....    | 63        |
| 2.4.6       | <i>Vertikální analýza výkazu ztrát</i> .....              | 64        |
| 2.4.7       | <i>Rozdílové ukazatele</i> .....                          | 66        |
| 2.4.8       | <i>Poměrové ukazatele</i> .....                           | 67        |
| 2.4.9       | <i>Ukazatele zadluženosti</i> .....                       | 72        |
| <b>2.5</b>  | <b>ZHODNOCENÍ STRATEGICKÉ ANALÝZY</b> .....               | <b>74</b> |
| <b>2.6</b>  | <b>ZHODNOCENÍ FINANČNÍ ANALÝZY</b> .....                  | <b>74</b> |
| <b>3</b>    | <b>NÁVRH IMPLEMENTACE BALANCED SCORECARD</b> .....        | <b>76</b> |
| <b>3.1</b>  | <b>OSOBNÍ ROZHOVOR S HLAVNÍM MANAŽEREM PODNIKU</b> .....  | <b>76</b> |
| <b>3.2</b>  | <b>VYTVOŘENÍ ORGANIZAČNÍCH PŘEDPOKLADŮ</b> .....          | <b>79</b> |
| 3.2.1       | <i>Tvorba projektového týmu</i> .....                     | 80        |
| 3.2.2       | <i>Časový rámec projektu</i> .....                        | 80        |
| 3.2.3       | <i>Sestavení rozpočtu</i> .....                           | 82        |

|                                |   |            |
|--------------------------------|---|------------|
| <b>3.3</b>                     | <b>SPECIFIKACE A OBJASNĚNÍ PODNIKOVÉ VIZE A STRATEGIE .....</b>       | <b>84</b>  |
| <b>3.4</b>                     | <b>TVORBA BALANCED SCORECARD .....</b>                                | <b>84</b>  |
| 3.4.1                          | <i>Odvození strategických cílů v jednotlivých perspektivách .....</i> | 85         |
| 3.4.2                          | <i>Strategická mapa .....</i>   | 90         |
| 3.4.3                          | <i>Výběr měřítek a cílových hodnot pro jednotlivé cíle.....</i>       | 91         |
| 3.4.4                          | <i>Určení strategických akcí .....</i>                                | 97         |
| <b>3.5</b>                     | <b>IMPLEMENTACE BSC DO STRUKTURY PODNIKU .....</b>                    | <b>98</b>  |
| <b>3.6</b>                     | <b>RIZIKA NAVRHOVANÉHO ŘEŠENÍ .....</b>                               | <b>99</b>  |
| <b>3.7</b>                     | <b>PŘÍNOSY NAVRHOVANÉHO ŘEŠENÍ .....</b>                              | <b>104</b> |
| <b>ZÁVĚR .....</b>             |   | <b>106</b> |
| <b>POUŽITÁ LITERATURA.....</b> |   | <b>107</b> |
| <b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>    |   | <b>111</b> |
| <b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>      |   | <b>112</b> |
| <b>SEZNAM TABULEK .....</b>    |   | <b>113</b> |
| <b>PŘÍLOHY.....</b>            |   | <b>115</b> |

# ÚVOD

Vývoj a nároky tržního prostředí kladou každý rok čím dál vyšší požadavky na podnikové řízení, tudíž je nezbytné, aby podnikový management průběžně sledoval finanční i nefinanční situaci podniku v kontextu mikro i makro prostředí. Tato diplomová práce se proto zabývá firmou, která působí v oblasti medicíny a doprovodných služeb již více než patnáct let a za tu dobu si dokázala vybudovat stabilní pozici na trhu i dobré jméno.

Diplomová práce se skládá ze tří hlavních částí, které na sebe navazují. První část je teoretická, kde je čtenářům představen hlavní teoretický rámec, s nímž se dále pracuje v částech analytické a návrhové.

Druhý oddíl rozebírá základní metody strategické i finanční analýzy. Nejprve je hodnocena situace podniku pomocí dvou strategických metod, SLEPT a Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil. V závěru strategické části jsou poznatky z těchto dvou analýz přeneseny do SWOT matice. Následně je podnik hodnocen podle finančních ukazatelů, přičemž údaje vycházejí z výkazu zisku a ztráty a rozvahy.

Závěrečnou částí je návrhová kapitola. V jejím úvodu jsou poznatky o podniku doplněny o osobní rozhovor s vrcholovou manažerkou, který pomohl vyjasnit strategické směřování i cíle potřebné pro sestavení Balanced Scorecard. Následuje plán tvorby a implementace této metody včetně identifikace potenciálních rizik a benefitů pro podnik.

Účelem tohoto konceptu je propojit metody finanční a strategické analýzy, jež v kombinaci poskytují organizaci kvalitnější a komplexnější informace. V závěrečné části je proto navržen koncept BSC, který tyto přístupy sjednocuje a posouvá na vyšší úroveň.

Základní metody finanční analýzy bez hlubších souvislostí poskytují pouze data. Podnik tato data může například porovnávat s minulými výsledky nebo s konkurencí. Strategická analýza naopak odhaluje prostor ke zlepšení v oblasti řízení. Balanced Scorecard sjednocuje oba pohledy prostřednictvím čtyř vzájemně propojených perspektiv.

Tyto tři metody hodnocení výkonnosti a zejména implementace BSC s vhodně nastavenými vazbami jsou v dnešním turbulentním prostředí klíčové pro udržení si stabilní pozice na trhu. Díky tomu může podnik pružně reagovat na změny na trhu úpravou ukazatelů v jednotlivých perspektivách a čerpat z benefitů, které strategická metoda nabízí.

## **CÍLE A METODIKA PRÁCE**

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit strategickou a finanční výkonnost podniku pomocí metody Balanced Scorecard. Na základě strategické a finanční analýzy budou identifikovány zásadní oblasti a návrh pro jejich zlepšení. Následně bude formulován návrh implementace této metody do podniku, včetně její možné aplikovatelnosti do praxe. V závěru práce bude posouzení možných přínosů a rizik spojených se zavedením Balanced Scorecard.

### **Sekundárnými cíli jsou:**

- Vhodně vypracovat teoretický rámec diplomové práce, který bude sloužit pro vypracování části analytické i návrhové.
- Získat podrobnější informace o fungování a řízení podniku (rozhovory, interní dokumenty), aby návrh Balanced Scorecard byl v souladu se strategickými cíli a dlouhodobým směřováním firmy.
- Sestrojit strategickou mapu, která bude zachycovat vztahy mezi jednotlivými perspektivami.
- Stanovit časový harmonogram a elementární nákladovou kalkulaci projektu, aby byl návrh proveditelný v praxi.

## METODIKA PRÁCE

V diplomové práci bylo použito více vzájemně se doplňujících metod. Jednalo se zejména o empirické, logické, kvantitativní a kvalitativní metody. Zvolená kombinace postupů napomohla k naplnění sekundárních cílů a zároveň poskytla základ pro návrhovou část. Použité metody jsou stručně popsány níže.

- **Analýza** – finanční výkazy byly zkoumány pomocí vertikální a horizontální analýzy. Pro strategickou analýzu byly použity nástroje SLEPT, Porterův model pěti sil a SWOT analýza. Rozklad na dílčí položky umožnil lépe sledovat strukturu a změny v jednotlivých obdobích.
- **Komparace** – jednotlivé výsledky analýzy byly srovnávány v rámci sledovaných let a s doporučenými hodnotami, aby bylo možné posoudit výkonnost podniku a identifikovat odchylky od průměrných hodnot.
- **Polostrukturovaný rozhovor** – uskutečněný rozhovor s Mgr. Veronikou Bulkovou, Ph.D. poskytl podrobnější informace o fungování podniku, budoucím výhledu strategických cílů a prioritách, a také o plánovaných změnách v dlouhodobém směřování firmy.
- **Kvantitativní metody** – prostřednictvím rozdílových a poměrových ukazatelů (ROE, ROA, ROS, likvidita, zadluženost) bylo měřeno finanční zdraví a výkonnost podniku.
- **Syntéza** – výstupy z finanční a strategické analýzy, zejména pak z uskutečněného rozhovoru, byly převedeny do strategické mapy, která propojila cíle všech čtyř perspektiv do jednoho celku.
- **Indukce** – z výstupních informací plynoucích ze provedených analýz a polostrukturovaného rozhovoru byly odvozeny obecnější závěry o silných a slabých stránkách podniku, se kterými dále pracovala návrhová část této diplomové práce.

Tato sada metod byla v návrhové části dále doplněna o Ganttův harmonogram, který určil jednotlivé etapy implementace BSC, což zajistilo časovou návaznost celého procesu a napomohlo k naplnění hlavního cíle diplomové práce.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

## 1.1 Definice výkonnosti podniku

Výkonnost podniku ve své podstatě znamená dosahovat stanovených cílů, v případě výkonnosti jednotlivých divizí lze chápat jako dosahování výkonosti plnění stanovených norem. Výkonost zde měřit buď pomocí např. výpočtu finančních ukazatelů nebo prostřednictvím stanovených metrik anebo kombinací těchto faktorů. K výkonnosti bez pochyby patří efektivnost (schopnost alokace zdrojů), úspěšnost anebo výnosnost. [1]

Výkonnost podniku lze chápat jako dosahování stanovených cílů, a to jak na úrovni celého podniku, tak na úrovni jednotlivých divizí. V rámci divizí se výkonnost chápe jako plnění stanovených norem, které mohou být měřeny různými způsoby. Výkonnost je možné zkoumat, případně hodnotit prostřednictvím finančních ukazatelů, jako jsou zisk, rentabilita či cash flow, nebo pomocí nefinančních metrik, jako je kvalita služeb či spokojenost zákazníků. Pro komplexnější hodnocení je vhodnější kombinace těchto dvou přístupů. Výkonnost úzce spojena s pojmy efektivnost, úspěšnost a výnosnost. Efektivnost je schopnost firmy správně alokovat své zdroje – lidské, kapitálové či technologické – a maximálně je využívat k dosažení svých cílů s minimálními náklady. Úspěšnost představuje míru dosažení vytyčených cílů v různých oblastech podnikání. Výnosnost pak odráží schopnost podniku generovat zisky na základě svých aktivit.

Kombinace finančních a strategických ukazatelů dává firmám komplexní náhled na jejich výkonnost a umožňuje jim flexibilně reagovat na dynamické změny a konkurenční výzvy na trhu. Z tohoto důvodu je hodnocení výkonnosti klíčovým prvkem řízení moderních organizací.[1]

## 1.2 Měření výkonnosti podniku

Měření výkonnosti podniku lze v obecné rovině chápat jako proces, který identifikuje a kvantifikuje zásadní ukazatele výkonnosti podniku. Tyto ukazatele mohou být následně porovnány s příslušnými standardy nebo cíli v dané oblasti. Hlavním a základním cílem tohoto procesu je získat přesné hodnoty a správně tyto hodnoty interpretovat. Pro správnou interpretaci a hodnocení výsledků je nezbytné rozumět hlubším souvislostem, které ovlivňují dosažené výsledky, aby interpretace byla smysluplná a přispívala ke zlepšování výkonnosti podniku. [2]

### 1.2.1 Funkce a účel měření výkonnosti

Měření může sloužit k mnoha účelům, které mohou být hodnoceny separačně anebo v širších souvislostech. Základní funkce měření je možné rozdělit na 6 základních.

1. Komparační funkce neboli porovnávací. Jak už název napovídá tato funkce mezi sebou porovnává určité proměnné a případně tyto proměnné porovnává s danými standardními hodnotami.
2. Paměťová funkce. Tato funkce je užitečná ve smyslu uchování daných údajů např v určitém časovém horizontu. Sledování vývoje trendu různých ukazatelů může být užitečné pro nastavení či korekce jednotlivých procesů.
3. Poznání dané problematiky v širším kontextu skrze lidské vnímání. Měření bývá obvykle hodnoceno nastavenými procesy a porovnáno s přiřazenými metrikami, ale v určitých případech může vlivem lidského činitele být zjištěna překvapivá a cenná informace, např vlivem empatie a jiných lidských smyslů.
4. Podpora objektivního hodnocení. Další užitečnou funkcí je bezpochyby podpora objektivního hodnocení ve smyslu podnikové praxe. Mnoho manažerů může mít tendence hodnotit nejrůznější podnikové okolnosti subjektivně ale vlivem vhodné metodiky měření je možné tento jev úplně nebo alespoň částečně eliminovat tak aby nedocházelo ke zkreslování výsledků a případného nastavení recipročních opatření.
5. Informační funkci. Výsledky plynoucí z měření lze distribuovat i mezi osoby, které se přímo na měření nepodílely případně neúčastnily, a to je velké pozitivum, jelikož mnoho pokusů bylo vykonáno v minulosti a na základě výsledků z daných měření bylo možné dané disciplíny lépe chápat a rozšiřovat nové vědomosti v nových oblastech.
6. Argumentační a průkazní funkce. I když není možné zcela zamezit subjektivitě při měření, může měření dávat jisté argumenty a oporu proto zda se nějaký jev stal či nikoliv a co danou reakci na jev způsobilo.[2]

Měření výkonnosti podniku může rovněž sloužit k optimalizaci podnikových procesů, přičemž z výsledků měření by měl vyplývat návrh optimálních a vyvážených ukazatelů výkonnosti. Vyvážené ukazatele výkonnosti zvyšují pravděpodobnost dobrého postavení

na trhu a udržení konkurenceschopnosti. Zároveň napomáhají podnikům dosahovat stanovených cílů, a to jak na úrovni jednotlivých divizí, tak na celokorporátní úrovni. [3]

### **1.3 Strategická analýza**

Jednou ze stěžejních oblastí této diplomové práce je provedení strategické analýzy. V této subkapitole budou tedy popsány tři základní typy strategických analýz, se kterými se bude v analytické části pracovat.

#### **1.3.1 SWOT analýza**

SWOT analýza je metodou, která se využívá k hodnocení čtyř zásadních oblastí organizace: silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Analýza se dělí na dvě hlavní části – první zkoumá vnitřní faktory podniku, tedy silné a slabé stránky (SW). Druhá část zkoumá vnější faktory prostředí, tedy příležitosti a hrozby (OT).

Většina odborníků zastává názor, že je vhodné začít analýzou vnějšího prostředí, tedy příležitostí a hrozeb. Tento krok zahrnuje výzkum makroprostředí, což může zahrnovat ekonomické, politické, sociální případně technologické faktory, jež ovlivňují celý trh. [4]

Dále je nutné prozkoumat mikroprostředí, které se týká blízkého okolí podniku – například dodavatelé, konkurenti nebo zákazníci. Poté, co je vnější prostředí důkladně analyzováno, je vhodné přejít na analýzu vnitřních faktorů podniku, tedy silných a slabých stránek. Tato část se zaměřuje na interní procesy, zdroje, schopnosti a organizační strukturu podniku. Cílem je nalézt oblasti, ve kterých firma vyniká tedy její silné stránky, a oblasti, kde má prostor pro zlepšení tedy její slabé stránky.[4]

Hlavním účelem SWOT analýzy je identifikovat vzájemně působící vlivy a faktory, které jsou navzájem na sobě závislé. Cílem není pouze vytvořit seznam jednotlivých položek, ale pochopit, jak tyto faktory spolu souvisejí. SWOT analýzu lze považovat za jednu z jednodušších metod strategické analýzy, která poskytuje firmám užitečné poznatky. Tyto poznatky pak mohou být dále využity v rámci pokročilejších analýz a strategických rozhodovacích procesů podniku. Základní schéma SWOT analýzy zobrazuje obrázek č.1.[5]



Obrázek 1 SWOT Matice

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Jakubíková, 2008)

### 1.3.2 SLEPT analýza

SLEPT analýza je jedním z nástrojů používaných ve strategickém řízení podniku. Slouží k identifikaci hrozeb a příležitostí v makroprostředí, na které by společnost měla být schopna reagovat, aby si udržela svou konkurenceschopnost na trhu. Často je za neúspěch firmy zodpovědná neschopnost reagovat na hrozby, které byly odhaleny touto analýzou. SLEPT analýza se skládá z pěti oblastí: **S** (sociální), **L** (legislativní), **E** (ekonomická), **P** (politická) a **T** (technologická). [6]

Společenské faktory – Tyto faktory zahrnují různé aspekty, které mohou ovlivňovat životní styl a chování obyvatelstva. V oblasti školství například roste důraz na samostatnost studentů během studia a stále více se využívají digitalizační nástroje pro vzdělávání. Dalším příkladem je oblast stravování, kde se od počátku nového tisíciletí zvyšuje zájem o biopotraviny a zdravý životní styl. Lidé se stále více zaměřují na zdravou stravu, pravidelný pohyb a celkové zlepšení kvality života.[6]

Legislativní faktory zahrnují zejména politickou situaci a podmínky podnikání v dané zemi. Patří sem také různé státní pobídky, jako jsou daňové úlevy pro nově vznikající firmy, nebo snížení cel z dovozu. Důležitým aspektem je politická stabilita země.

Například v České republice je politická situace poměrně stabilní, zatímco v některých rozvojových zemích může být nestabilní. Proto by analýza legislativních faktorů mezi těmito dvěma státy dopadla diametrálně odlišně. [7]

**Ekonomické faktory** – Do těchto faktorů lze řadit, jak už název napovídá, faktory, které jsou závislé na ekonomických proměnných. Typickým příkladem ekonomických proměnných, které mohou mít vliv na celkovou situaci podniků, mohou být makroekonomické faktory. Například míra růstu inflace, která zpravidla může ovlivňovat cenu zboží a služeb. Většinou negativně z pohledu spotřebitele. Také lze do této kategorie zařadit růst HDP, což je zase pozitivním znakem. Pokud roste reálný domácí produkt, značí to rozvoj ekonomiky. Dále lze mezi tyto faktory řadit dostupnost financování cizími zdroji, případně náklady na financování cizími zdroji. Dále například fiskální politika, ve smyslu ekonomických faktorů, lze fiskální politiku chápat jako míru a výši například daní.[6]

**Politické faktory** – Pod politickými faktory si lze představit například stabilitu vlády, podobně jako u legislativních faktorů. Stabilní vláda poskytuje předvídatelné prostředí pro podnikání a investice, zatímco nestabilita může vést k nejistotě a zvýšenému riziku. Z výše zmíněného tedy plyne, že ve stabilnějším prostředí může být zpravidla vyšší pravděpodobnost přílivu investorů, z důvodu vyšší jistoty a ochrany investovaného kapitálu. Dále hraje roli, která politická strana je u moci. Na základě její ideologie může politická situace a vhodnost podnikatelského prostředí vyvíjet příležitosti pro investory na tuzemských trzích. Například strany s kladným podnikatelským programem mohou podporovat ekonomický růst prostřednictvím daňových úlev a deregulace, např. snížení cel a kvót, zatímco jiné mohou klást důraz na sociální programy a zvýšenou regulaci. [7]

Většina organizací je závislá na míře zastarání a opotřebení majetku. Zastarání majetku může mít dvě základní formy. Fyzické zastarání se týká změn ve výkonu, bezpečnosti a spolehlivosti zařízení. Fyzický stav ovlivňuje schopnost majetku plnit požadované funkce efektivně a bezpečně. Morální zastarání představuje například fyzický vzhled zařízení. Zařízení může být technologicky zcela funkční, ale může působit zastarale na okolí, což může být v některých oborech zcela zásadní. Do těchto dvou faktorů bezpochyby spadá také úroveň inovací. Inovace mohou prodloužit životnost majetku, zvýšit jeho efektivitu a zlepšit celkovou výkonnost firmy.[7]

### 1.3.3 Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterův model pěti sil je základním nástrojem pro strategickou analýzu. Tento model se skládá z pěti daných metrik, které analyzují prostředí firmy a její konkurenty v daném odvětví. Tato analýza je zvláště užitečná pro nově vstupující firmy na trh, případně pro firmy, které mění svoji obchodní strategii. [6]

Dalo by se říci, že se tento model skládá ze dvou základních myšlenek, které lze spolu kombinovat. První myšlenkou je orientovat se na nově začínající obory, jelikož je zde velká pravděpodobnost zájmu veřejnosti a možnosti “urvat si dobré místo na konkrétním trhu“ Druhou myšlenkou je dělat stejné věci ale levněji a efektivněji jak konkurence. Pod tímto si lze představit např. zajištění levnějšího dodavatele nebo substitutu. [8]

Jak bylo zmíněno výše model se skládá z pěti konkurenčních sil. Pro ucelenost budou tyto síly popsány ve stejné chronologii jako v literatuře.

První hrozbou je hrozba vstupu nových subjektů / firem na trh. Noví hráči na trhu přinášejí nové zdroje případně mohou přilákat nové potenciální zákazníky. Riziko konkurence je závislé na ekonomické situaci nového hráče na trhu. Čím lepší “finanční kondici“ konkurent má, tím větší hrozbu může představovat. Pro jasnější představu je možné si položit několik otázek, které mohou pomoci zanalyzovat stávající situaci. Např. může podnik zkoumat odpovědi na následující otázky: Jakým způsobem má podnik chráněny klíčové zdroje a existuje něco co by mohlo podnik ohrozit? Jaké jsou v daném státu nastaveny regulace např. existují zde překážky vstupu na trh? Pokud ano tak jaké apod. Pod překážkami si lze představit různá např. různá cla a kvóty. [8]

Druhou hrozbou je vyjednávací síla a schopnost dodavatelů. Tento segment zkoumá, do jaké míry je hospodářský výsledek závislý na dodavatelích. Obecně platí, že ve vyjednávací síle dodavatelů existuje nepřímá úměra, čím méně dodavatelů organizace má, tím větší je jejich schopnost ovlivňovat výsledky firmy. Důležité je, aby podniky nezapomínaly na skutečnost, že dodavatelé také uvažují strategicky, což v praxi znamená, že se snaží ze svých obchodních aktivit co nejvíce vytěžit. Základními otázkami mohou být například: Kolik dodavatelů podnik má? Kterí dodavatelé by mohli v případě výpadku ohrozit podnikové obchodní aktivity? Jak unikátní je služba nebo produkt, který dodavatel nabízí? Jak složité by bylo danou službu nebo produkt nahradit? Jaké by byly celkové náklady (součet finančních i nefinančních) na změnu dodavatele? [8]

Další významnou silou v Porterově modelu pěti konkurenčních sil je vyjednávací síla zákazníků. Tato síla je obvykle vysoká, pokud je na trhu dostatek homogenních produktů, které mohou zákazníci snadno zaměnit, což jim umožňuje přejít k jinému prodejci bez větších obtíží. Naopak, pokud produkt na trhu nemá dostatek substitutů, vyjednávací síla zákazníků je menší, protože nemají snadnou možnost změny dodavatele. V současné době vyjednávací sílu zákazníků výrazně posiluje internet, který umožňuje snadné a rychlé vyhledávání alternativ k nabízeným produktům. To může pro některé firmy znamenat riziko ztráty zákazníků, ale zároveň nabízí příležitost těm, které dokáží efektivně reagovat na tržní poptávku. [8]

Základní otázky, které mohou být při analýze vyjednávací síly zákazníků kladeny, zahrnují: Kolik je na trhu kupujících? Jaké jsou průměrné objemy objednávek? Existuje reálná hrozba substitutů? Je produkt dostatečně rentabilní, například z pohledu návratnosti investic (ROI)? Jaké by byly náklady pro zákazníky, pokud by se rozhodli změnit dodavatele? [8]

Předposledním prvkem Porterova modelu je hrozba substitutů, která úzce souvisí s vyjednávací silou zákazníků. Zákazníci jsou často cenově citliví, což znamená, že reagují na změny cen produktů. Pokud je zboží levnější, mohou nakoupit větší množství, zatímco zdražení může vést k omezení nákupů nebo přechodu ke konkurenčním produktům. [8]

Příkladem v této oblasti může být vývoj v technologickém odvětví, konkrétně v oblasti přenosu hudby. Dříve byla hudba přenášena prostřednictvím CD nosičů, které byly následně nahrazeny přenosnými zařízeními. Jedním z prvních luxusních zařízení byl iPod od společnosti Apple, který byl sice dražší, ale nabízel vysokou kapacitu a flexibilitu při poslechu. Pro ty, kteří si nemohli iPod dovolit, se na trhu objevily cenově dostupnější MP3 a MP4 přehrávače. Tento rozdíl ukazuje, jak substituty, byť levnější, mohou oslovit širší publikum. V dnešní době je situace odlišná, kdy je možné tato zařízení od společnosti Apple zakoupit za dostupnější ceny prostřednictvím bazarů a použitých obchodů na internetu.[8]

Základními položenými otázkami při analýze hrozby substitutů mohou být: Jaké jsou cenové a necenové rozdíly mezi produktem a konkurencí? Jaké doprovodné služby jsou nabízeny a jsou jedinečné oproti konkurenci? Kolik by zákazníka stálo přejít k

substitučnímu produktu? V jaké fázi životního cyklu se produkt nachází? A jak moc jsou zákazníci citliví na cenu?[8]

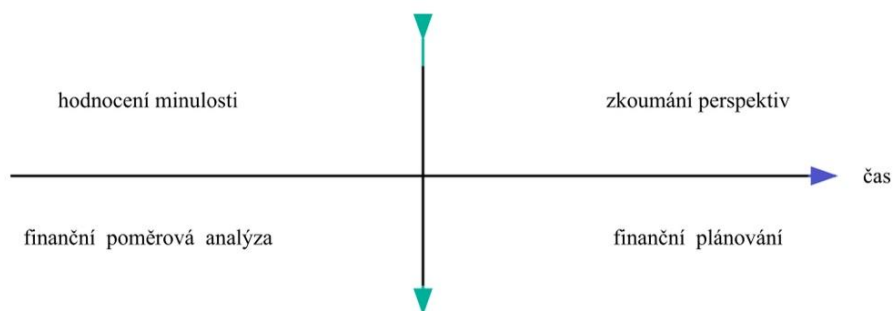
Závěrečnou oblast Porterova modelu tvoří analýza současných konkurenčních firem na trhu, která je úzce provázána s předchozími čtyřmi faktory. Tuto problematiku lze dobře nastínit na příkladu společnosti Apple a jejího produktu iPod. Když iPod dominoval na trhu s přenosnými hudebními přehrávači, mnoho firem, včetně Microsoftu, se snažilo tomuto zařízení konkurovat případně iPod porazit. Microsoft uvedl na trh zařízení Zune, které mělo konkurovat iPodu, avšak nedosáhlo očekávaného úspěchu a většina mladší generace o něm dnes ani neslyšela. [8]

Pro zhodnocení této oblasti je třeba zvážit následující otázky: Kolik konkurentů má daný podnik? Kdo je jeho největším rivalem? Jak kvalitní jsou výrobky konkurence? Pokud má konkurent obdobné produkty či služby, v čem se liší a je lepší? Jak je daný podnik vnímán veřejností ve srovnání s konkurencí?[8]

#### **1.4 Finanční analýza**

Drtivá většina podniků by bez finanční analýzy nebyla schopna efektivně řídit své zdroje. Finanční analýzu mnohé literární zdroje definují jako hodnocení ekonomické a finanční situace firmy. Finanční analýza zkoumá minulá, současná i budoucí období. Jedná se o komplexní průzkum dat, zejména z finančních a účetních výkazů. Hlavním účelem finanční analýzy je získání přehledu o současné situaci podniku a poskytování podkladů pro manažerské rozhodování. [9]

Analýza minulého období je klíčová pro kontrolní činnost. Umožňuje vyhodnotit předchozí výkon a identifikovat trendy. Současná analýza poskytuje možnost sledovat aktuální stav a případně upravit operativní cíle. Budoucí analýza je zásadní pro plánování a tvorbu střednědobých a dlouhodobých strategií. Výstupy finanční analýzy využívají nejen manažeři, ale také vlastníci, akcionáři, věřitelé a případně další zainteresované strany.[9]



Obrázek 2 Schéma průběhu finanční analýzy  
(Zdroj vlastní zpracování dle zdroj Růčková, 2010)

### 1.4.1 Absolutní ukazatele

Podklady pro výpočet absolutních ukazatelů jsou obsaženy ve finančních výkazech, jako jsou rozvaha a výkaz zisku a ztráty. [9]

Pro analýzu těchto ukazatelů se používají dva hlavní přístupy. Procentní změna a poměrová analýza daných veličin. Absolutní ukazatele poskytují surová data, například celkový zisk, ale jejich hlubší pochopení a případná interpretace vyžaduje další zkoumání. Poměrové ukazatele a ukazatele procentní změny těmto datům dodávají smysl tím, že umožňují srovnání mezi různými obdobími. Absolutní ukazatele tak tvoří základ pro analýzu finanční výkonnosti podniku. [10]

#### Vertikální analýza

Účelem vertikální analýzy je zejména získání přehledu o jednotlivých položkách ve finančních výkazech tím, že je vyjádřena každá položka jako procento vzhledem k určité referenční hodnotě. Například u rozvahy lze zjistit, jaký podíl tvoří daná položka na celkových aktivech nebo pasivech. Tento typ analýzy umožňuje rychlé a efektivní porovnání struktury podniku mezi různými firmami, bez ohledu na jejich velikost. Tato analýza poskytuje cenné informace pro management a analytiku. [9]

Vertikální analýza odhaluje relativní význam jednotlivých položek ve finančních výkazech, což může pomoci identifikovat silné a slabé stránky finanční struktury podniku. Výsledky vertikální analýzy lze také kombinovat s horizontální analýzou, která bude rozebrána v další části této výkladové kapitoly.[9]

$$\text{Sledovaná položka} = \frac{\text{hodnota jednotlivé položky}}{\text{celková hodnota všech položek}} [100\%]$$

*Vzorec 1: Vertikální analýza*

### **Horizontální analýza**

Horizontální analýza slouží k identifikaci změn jednotlivých položek ve finančních výkazech mezi různými účetními obdobími. V absolutním i procentuálním vyjádření. Pro přesnější a ucelenější analýzu se doporučuje používat procentuální vyjádření, protože umožňuje hlubšímu porozumění dat a usnadňuje srovnání mezi různými podniky či obory. Číselné vyjádření je vhodné pro interní účely, například pro management při plánování a rozhodování, jelikož poskytuje konkrétní hodnoty změn. [9]

Cílem horizontální analýzy je měřit změny položek v čase, jak v absolutních číslech, tak v relativních hodnotách. V praxi se nejčastěji používá procentuální srovnání pomocí indexů díky jeho vyšší vypovídací schopnosti a snadnější orientaci v datech. Horizontální analýza umožňuje identifikovat významné odchylky a poskytuje cenné informace pro strategické rozhodování zejména pro vrcholový a střední management.[10]

$$\text{Procentní změna} = \frac{\text{hodnota v aktuálním roce} - \text{hodnota v roce minulém}}{\text{hodnota v roce minulém}} [100 \%]$$

*Vzorec 2: Horizontální analýza*

### **1.4.2 Rozdílové ukazatele**

Rozdílové ukazatele spadají do elementární finanční analýzy a jejich hodnota je, jak název napovídá, vypočítána jako rozdíl dvou veličin. Tyto ukazatele jsou klíčové pro ekonomické řízení podniku, zejména v oblasti řízení likvidity. Existují tři základní rozdílové ukazatele, které budou podrobně popsány v následujících částech této kapitoly. Používají se k měření ekonomické výkonnosti a pomáhají manažerům při rozhodování o finančních tocích podniku. [9]

#### **Čistý pracovní kapitál**

Čistý pracovní kapitál, často označovaný také jako provozní kapitál, je jedním z klíčových rozdílových ukazatelů ve finanční analýze. Vypočítá se jako rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky. Oběžná aktiva zahrnují například hotovost, krátkodobé pohledávky a zásoby, tedy aktiva, která lze během jednoho roku převést na

hotovost. Krátkodobé závazky zahrnují bankovní úvěry splatné do jednoho roku, závazky vůči dodavatelům a další krátkodobé finanční závazky. [9]

Tento ukazatel představuje část oběžných aktiv financovanou dlouhodobými zdroji. Jinými slovy by se dalo říci, že je to část oběžných aktiv, která není zatížena krátkodobými závazky splatnými do jednoho roku. Čistý pracovní kapitál je zcela zásadní pro posouzení likvidity podniku a jeho schopnosti financovat provozní aktivity. Kladná hodnota ČPK naznačuje, že podnik má dostatek oběžných aktiv k pokrytí svých krátkodobých závazků, což značí finanční stabilitu podniku. Záporný ČPK může signalizovat potenciální problémy s likviditou a schopností podniku řádně splácet krátkodobé závazky. [12]

$$\text{ČPK} = OA(\text{oběžná aktiva}) - KZ(\text{krátkodobé závazky})$$

*Vzorec 3: Čistý pracovní kapitál*

### **ČPP (Čisté pohotové prostředky)**

Čisté pohotové prostředky se vypočítají jako rozdíl mezi pohotovými peněžními prostředky a okamžitě splatnými závazky. Pohotovými peněžními prostředky jsou například finanční prostředky na bankovních účtech, krátkodobé směnky a termínované vklady s platností do jednoho roku, tedy aktiva s vysokou likviditou. Tento ukazatel je důležitý pro hodnocení krátkodobé likvidity podniku, protože poskytuje manažerům přehled o schopnosti firmy splácet své závazky. V některých případech může být tento ukazatel nepřesný. Zkreslení výsledku může být způsobeno nezaplacenými fakturami či opožděnými platbami od odběratelů, což může ovlivnit reálnou hodnotu likvidity. [12]

$$\text{ČPP} = \text{pohotové peněžní prostředky} - \text{okamžitě splatné závazky.}$$

*Vzorec 4: Čisté pohotové prostředky*

### **Čistý peněžní majetek**

Čistý peněžní majetek je posledním z rozdílových ukazatelů a představuje určitou "střední cestu" mezi ostatními ukazateli likvidity. Tento ukazatel zahrnuje pohotové peněžní prostředky, jako jsou hotovost a okamžitě dostupné finanční zdroje a dále také krátkodobé pohledávky. Čistý peněžní majetek poskytuje širší pohled na likviditu podniku než předchozí uvedené rozdílové ukazatele. Z důvodu, že zohledňuje i aktiva, která budou splacena v krátkodobém horizontu.[12]

$$\text{ČPM} = \text{oběžná aktiva} - \text{zásoby} - \text{nelikvidní pohledávky} - \text{krátkodobá pasiva.}$$

### **1.4.3 Poměrové ukazatele**

Poměrové ukazatele patří mezi základní nástroje finanční analýzy. Jejich hlavní výhodou je schopnost odhalovat komplexní vztahy v datech získaných z finančních výkazů. Tyto ukazatele lze dále kombinovat s dalšími metodami, jako je horizontální a vertikální analýza. Výběr správného ukazatele závisí na tom, co konkrétně je potřeba měřit a zkoumat. Existuje mnoho poměrových ukazatelů, ale jejich množství není rozhodující, základem je zvolit ty správné, které přinesou relevantní výsledky. [11]

Je důležité si uvědomit, že neexistují žádné univerzální proměnné, protože hodnoty ukazatelů se liší podle kontextu. Například ukazatel zadluženosti firem může být v České republice nižší než ve Spojených státech, kde je běžné větší financování prostřednictvím cizích zdrojů. Hodnocení finančních ukazatelů je tedy závislé na ekonomickém prostředí a bankovním systému dané země. [12]

#### **Ukazatele rentability**

Ukazatele rentability měří schopnost organizace přeměňovat podnikové zdroje na zisk. Nejčastěji se tyto ukazatele počítají z údajů obsažených ve výkazu zisku a ztráty a z rozvahy. V čitateli je obvykle zahrnut výsledek hospodaření (po zdanění nebo před zdaněním, v závislosti na účelu výpočtu). Ve jmenovateli je příslušná měřená položka, jako jsou tržby, investovaný kapitál nebo celková aktiva. [11]

Ukazatele rentability sledují nejen manažeři, ale také akcionáři a další zainteresované strany, protože poskytují velmi cenné informace o efektivitě využití zdrojů a schopnosti podniku generovat zisk. Například při výpočtu rentability aktiv (ROA) se ve jmenovateli používají aktiva z rozvahy a v čitateli výsledek hospodaření z výkazu zisku a ztráty. [13]

#### **Rentabilita vlastního kapitálu**

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) je nejdůležitějším ukazatelem zejména pro majitele firem, protože určuje návratnost investic do vlastního kapitálu. Vlastní kapitál zahrnuje veškeré prostředky investované do společnosti např. tedy. nerozdělený zisk, základní kapitál a další složky vlastních zdrojů. Pro hodnocení ROE se často používá stanovená hodnota 0,08 ta je považována za minimální úroveň, pod kterou by se tento ukazatel neměl dostat. [13]

$$ROE = \frac{\text{výsledek hospodaření po zdanění}}{\text{vlastní kapitál}} [100\%]$$

*Vzorec 6: Rentabilita vlastního kapitálu*

### **Rentabilita aktiv**

Rentabilita celkových aktiv (ROA) patří bez pochyby mezi jedny z nejdůležitějších ukazatelů ve finanční analýze. Ukazatel ROA měří celkový zisk podniku v poměru k jeho celkovým aktivům. [10] Tento ukazatel by neměl klesnout pod 5 %, protože nižší hodnota může naznačovat problémy s efektivitou využívání aktiv. [13]

$$ROA = \frac{\text{výsledek hospodaření po zdanění}}{\text{celková aktiva}} [100\%]$$

*Vzorec 7: Rentabilita aktiv*

### **Rentabilita tržeb**

Rentabilita tržeb (ROS) má široké využití v nejrůznějších ekonomických oborech. V praxi je tento ukazatel využíván zejména v oblasti cenotvorby. Tento ukazatel měří schopnost podniku generovat zisk z tržeb při určité cenové hladině a je úzce spojen s marží. [14]

Doporučené hodnoty ROS se mohou lišit podle odvětví. Například ve strojírenství se klade důraz na vysoké tržby, zatímco v maloobchodních segmentech je větší důraz na rychlost obrátu aktiv. Obecně se doporučuje, aby hodnota ROS dosahovala alespoň 10 %. [13]

$$ROS = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{celkové tržby}} [100\%]$$

*Vzorec 8: Rentabilita tržeb*

### **Ukazatele aktivity**

Ukazatele aktivity poskytují informace o tom, jak efektivně podnik využívá investované prostředky, a sledují rozložení kapitálu v aktivech a pasivech. [15]

Tyto ukazatele zpravidla vyjadřují počet obrátek během určitého období, například jednoho roku. Obrát může zahrnovat například zásoby, které se v podniku několikrát během roku "otočí" – tedy projdou procesem nákupu, naskladnění a prodeje. Tímto

způsobem se analyzuje, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy, což má přímý vliv na jeho rentabilitu a likviditu. V následující části práce budou jednotlivé ukazatele podrobně rozebrány. [14]

### **Obrat všech aktiv**

Obrat aktiv vyjadřuje, kolikrát se během stanoveného období aktiva obrátí ve firmě, tedy jak často jsou využita k dosažení tržeb. Tento ukazatel slouží k analýze efektivity využití aktiv v podniku. [9]

Pokud tento ukazatel vychází pod stanoveným průměrem v odvětví, měla by organizace zvážit změny, jako je prodej neefektivních a nadbytečných aktiv, nebo zvýšit tržby skrze optimalizace prodejních a marketingových strategií. Nízký obrat aktiv může naznačovat, že firma nevyužívá svá aktiva efektivně, což by mohlo vést k potřebě optimalizace provozních procesů nebo dokonce k úpravě vlastnické struktury. [15]

$$\text{obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

*Vzorec 9: Obrat celkových aktiv*

### **Obrat zásob**

Ukazatel obratu zásob podává podniku informaci o tom, kolikrát se zásoby během určitého období, například jednoho roku, prodají a následně doplní. [10]

Tento ukazatel má zásadní vliv na řízení likvidity, neboť odráží efektivitu řízení zásob a schopnost podniku přeměňovat zásoby na tržby. Jeho nevýhodou však je, že může být nadhodnocen. Důvodem je skutečnost, že tržby jsou uváděny v tržních cenách, zatímco zásoby jsou vyjádřeny v nákladových cenách. [15]

$$\text{obrat zásob} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{zásoby}}$$

*Vzorec 10: obrat zásob*

### **Doba obratu zásob**

Ukazatel doby obratu zásob určuje, jak dlouho průměrně trvá, než se zásoby v podniku spotřebují nebo prodají. Tento ukazatel měří počet dní, za které se zásoby přemění na finanční prostředky nebo jiné aktivum. Pokud jde o hotové výrobky nebo zboží, může

tento ukazatel sloužit i jako měřítko likvidity podniku, protože rychlejší obrat zásob zlepšuje schopnost podniku generovat hotovost a plnit své závazky. [10]

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}/360}$$

*Vzorec 11: Doba obratu zásob*

### **Doba obratu pohledávek**

Ukazatel doby obratu pohledávek určuje počet dní, které uplynou mezi prodejem zboží či poskytnutím služby a obdržením peněžních prostředků od odběratele. Jinými slovy, po dobu, než podnik obdrží platbu, vede pohledávku za odběratelem, kterému zboží nebo službu poskytl. [10]

Během této doby podnik v podstatě poskytuje odběrateli zboží či služby obchodní úvěr. Ukazatel pomáhá podniku plánovat peněžní toky, protože umožňuje určit skutečnou dobu, po kterou jsou finanční prostředky vázány v pohledávkách.[15]

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}/360}$$

*Vzorec 12: Doba obratu pohledávek*

### **Ukazatele likvidity**

Ukazatele likvidity jsou zásadní pro hodnocení finančního zdraví podniku a jeho schopnosti udržet dlouhodobou prosperitu v konkurenčním prostředí. Likvidita je úzce propojena s rentabilitou, přičemž tyto dvě složky často vykazují inverzní vztah. Vyšší likvidita může vést k nižší rentabilitě a naopak. [16]

Aby podnik dosáhl požadované úrovně likvidity, musí disponovat dostatečným množstvím likvidních aktiv, jako jsou oběžná aktiva (zásoby, peněžní prostředky na běžných účtech, pohledávky). Likvidita podniku odráží jeho schopnost včas splácet své závazky a dělí se na tři základní stupně, které budou rozebrány v následující části kapitoly. [10]

### **Okamžitá likvidita**

Okamžitá likvidita, často označovaná jako likvidita prvního stupně, je považována za nejprísnejší ukazatel likvidity, protože předpokládá, že podnik je schopen uhradit své krátkodobé závazky okamžitě. [16]

Tento ukazatel měří schopnost podniku rychle splatit závazky pouze z nejlíkvidnějších aktiv. Pod tímto pojmem si lze představit peněžní prostředky. Doporučená hodnota tohoto ukazatele se obvykle pohybuje v rozmezí 0,2 až 0,5. [10]

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotov\acute{e} pen\acute{e}\v{z}n\acute{i} pros\text{ř}edky}{\text{kr\acute{a}tkodob\acute{e} z\acute{a}vazky}}$$

*Vzorec 13: Okamžitá likvidita*

### **Pohotov\acute{a} likvidita**

Pohotov\acute{a} likvidita je p\text{ř}esn\text{ě}jší ukazatel likvidity než okamžitá likvidita, protože z ob\text{ě}žn\text{ých} aktiv vylučuje zásoby. Tento ukazatel analyzuje schopnost podniku splatit kr\acute{a}tkodob\acute{e} z\acute{a}vazky pomocí rychle realizovateln\text{ých} aktiv, jako jsou pen\acute{e}\v{z}n\acute{i} prostředky a kr\acute{a}tkodob\acute{e} pohled\acute{a}vky. Pohotov\acute{a} likviditu je vhodné sledovat v \text{č}ase, sp\text{íš}e než ji porovnávat se stanovenými oborovými prům\text{ě}ry. [16]

Optimální hodnota pohotov\acute{e} likvidity se obvykle pohybuje v rozmezí 0,7 až 1. Hodnota blížící se 1 naznačuje, že podnik je schopen splatit své kr\acute{a}tkodob\acute{e} z\acute{a}vazky bez nutnosti prodeje zásob, což je pozitivní znak finanční stability. Na druhou stranu, ale vyšší hodnota může signalizovat neefektivní využívání prostředků, protože p\text{ř}ebytek likvidních aktiv může znamenat, že prostředky nejsou investovány do v\text{ý}nosnějších projektů a nepřin\acute{a}šejí tak úrok či zisk. [10]

$$\text{pohotov\acute{a} likvidita} = \frac{\text{ob\text{ě}žn\acute{a} aktiva} - \text{z\acute{a}soby}}{\text{kr\acute{a}tkodob\acute{e} z\acute{a}vazky}} [100\%]$$

*Vzorec 14: Pohotov\acute{a} likvidita*

### **B\text{ě}žn\acute{a} likvidita**

Ukazatel b\text{ě}žn\acute{e} likvidity poskytuje informaci o tom, kolikrát by podnik mohl splatit své kr\acute{a}tkodob\acute{e} z\acute{a}vazky, pokud by p\text{ř}em\text{ě}nil všechna sv\acute{a} ob\text{ě}žn\acute{a} aktiva na pen\acute{e}\v{z}n\acute{i} prostředky. Jinými slovy, tento ukazatel měří schopnost podniku splatit dluhy tím, že zlikviduje veškerá ob\text{ě}žn\acute{a} aktiva. [16]

Doporučená hodnota b\text{ě}žn\acute{e} likvidity se obvykle pohybuje v rozmezí 1,5 až 2,5, p\text{ř}ičemž by ukazatel nem\text{ě}l klesnout pod hodnotu 1. [10]

$$\text{b\text{ě}žn\acute{a} likvidita} = \frac{\text{ob\text{ě}žn\acute{a} aktiva}}{\text{kr\acute{a}tkodob\acute{e} z\acute{a}vazky}} [100\%]$$

### Ukazatele zadluženosti

Ukazatele probírané v této kapitole poskytují informace o úvěrovém financování podniku. Financování cizími zdroji může být výhodné, ale je nezbytné najít rovnováhu mezi úvěrovým a vlastním financováním. [9]

Nadměrné úvěrové zatížení může být pro podnik zničující, neboť s rostoucím dluhem rostou i úrokové náklady. Proto je důležité sledovat, aby podnik nebyl příliš závislý na cizích zdrojích a dokázal efektivně řídit své úvěrové závazky. V následující části textu budou rozebrány a popsány jednotlivé ukazatele. [17]

### Celková zadluženost

Ukazatel celkové zadluženosti podniku poskytuje informace o podílu aktiv financovaných cizími zdroji. Vysoká míra zadluženosti může představovat riziko pro úvěrové instituce (bankovní nebankovní společnosti a ostatní věřitelé), což může negativně ovlivnit bonitní hodnocení podniku. Pokud je podnik z velké části financován cizími zdroji, může být jeho žádost o další úvěr zamítnuta. [17]

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}} [100\%]$$

Vzorec 16: celková zadluženost

### Míra zadluženosti

Míra zadluženosti je zásadním ukazatelem pro hodnocení bonity podniku, zejména z pohledu bank. Optimální rozložení vlastních a cizích zdrojů může výrazně zvýšit pravděpodobnost schválení úvěru. Tento ukazatel je důležitý při žádosti o úvěr, ale samozřejmě do schvalovacího procesu vstupují i další proměnné. Správná míra zadluženosti tak napomáhá podniku získat lepší podmínky pro financování. [17]

V obecné rovině se doporučuje udržovat financování v poměru 50 % vlastních zdrojů a 50 % cizích zdrojů, případně 60 % vlastních a 40 % cizích zdrojů, aby byla zajištěna finanční stabilita podniku. [18]

$$\text{míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}} [100\%]$$

Vzorec 17: míra zadluženosti

## Úrokové krytí

Ukazatel úrokového krytí vyjadřuje, kolikrát jsou úroky z úvěrů kryty hospodářským výsledkem podniku. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím lepší je finanční situace podniku, neboť naznačuje větší schopnost splácet úrokové náklady. Pokud je ukazatel roven jedné, znamená to, že podnik sotva pokrývá náklady na úvěry, což signalizuje nízkou efektivitu a slabé finanční zdraví. Hodnota nižší, než jedna může dokonce naznačovat, že podnik není schopen hradit své úrokové závazky. [17]

Tento ukazatel je důležitý pro investory i management, protože odráží schopnost podniku splácet své závazky a může ovlivnit rozhodování o investicích. Banky a další věřitelé věnují tomuto ukazateli vysokou pozornost při hodnocení úvěrového rizika. Ukazatel úrokového krytí je také spojen s využitím finanční páky, která zvyšuje výnosnost vlastního kapitálu prostřednictvím použití cizích zdrojů. Díky tomu, že úroky z úvěrů jsou zahrnuty do nákladů, dochází k jejich odečtu od základu daně, což snižuje daňovou povinnost podniku. To může vést k daňovým úsporám, ale je důležité nezapomínat na to, že nadměrné zadlužení může zvýšit finanční riziko a ohrozit stabilitu podniku. [18]

$$\text{úrokové krytí} = \frac{VH \text{ za účetní období} + \text{nákladové úroky}}{\text{nákladové úroky}} [100\%]$$

*Vzorec 18: úrokové krytí*

## 1.5 Balanced Scorecard

Tato kapitola rozebírá nástroj Balanced Scorecard, který je v dnešní době považován za kvalitní prostředek pro strategické řízení. Samotná finanční a strategická analýza často nestačí k udržení konkurenceschopnosti, a proto je zapotřebí zvolit komplexnější přístup. V následujících částech kapitoly bude tento nástroj charakterizován, včetně možností jeho implementace v podniku. Dále budou uvedeny výhody i nevýhody tohoto konceptu, aby bylo možné získat komplexní přehled o této problematice, následně budou také zmíněny předpoklady a překážky při zavádění tohoto nástroje. [18]

### 1.5.1 Charakteristika metody Balanced Scorecard

Balanced Scorecard je relativně nová metoda měření výkonnosti podniku, jejíž počátky lze pozorovat v 90. letech 20. století. Tento koncept kritizuje tradiční metody, které se

zaměřovaly pouze na rentabilitu a ostatní finanční ukazatele měření výkonnosti podniku bez širšího kontextu. Pro lepší pochopení lze tuto hlavní myšlenku přirovnat např. ke sportovnímu utkání neboli nejen počet vstřelených gólů (rentabilita), ale také další faktory, jako jsou asistence, jsou klíčové pro celkový výkon týmu (výkonnost podniku). Balanced Scorecard proto zahrnuje širší spektrum ukazatelů a dělí výkonnost podniku do čtyř základních oblastí, které budou rozebrány v následujících kapitolách. Pro lepší představu je v následující části uveden obrázek č.3, který zobrazuje schéma BSC.[2]



Obrázek 3 BSC základní čtyři perspektivy  
(Zdroj Vlastní zpracování dle Wagner, 2009)

### **Pohled zákazníka**

V tomto segmentu se zkoumá, jak zákazníci vnímají daný podnik z různých úhlů pohledu. Zkoumají se otázky, zda jsou produkty či služby dostatečně kvalitní, nebo zda je podnik konkurenceschopný z hlediska výkonnosti. Klíčové je zhodnotit problematiku z perspektivy zákazníka, nikoliv pouze z interního hlediska podniku. [18]

### **Možnosti růstu organizace**

Tato část Balanced Scorecard analyzuje vnitřní podnikové procesy, jako je objem tržeb, výkonnost zaměstnanců a rentabilita pracovníků. Dále se zabývá inovacemi, zlepšováním výrobních procesů a jejich udržitelností. Podnik nejen hodnotí aktuální stav svých procesů, ale také hledá nové příležitosti pro zajištění dlouhodobého růstu. [2]

## **Perspektiva vnitřních podnikových procesů**

Perspektiva vnitřních podnikových procesů se zaměřuje na identifikaci klíčových procesů, které jsou zásadní pro dosažení mise a cílů podniku. V těchto procesech by měl podnik excelovat, protože jsou klíčové pro akcionáře, zainteresované strany a další osoby závislé na fungování podniku. Analyzují se zde pracovní výkony ve vztahu k produktivitě a kvalitě výrobků či služeb. [18]

## **Finanční oblast**

Čtvrtou a závěrečnou oblastí Balanced Scorecard je finanční perspektiva, kde je klíčovou otázkou, jak je podnik vnímán akcionáři a zda má dostatečnou finanční perspektivu do budoucna. Tato oblast hledá odpovědi na otázku, jak strategie podniku přispívá k vytváření hodnoty pro akcionáře. V této oblasti je analyzována kvalita výrobků a služeb. [18]

## **1.6 Možnosti uplatnění BSC a její přínosy**

Hlavní výhodou Balanced Scorecard je jeho komplexnost, která umožňuje analyzovat výkonnost podniku napříč několika klíčovými oblastmi. BSC slouží jako diagnostický nástroj, který poskytuje podniku přehled o jeho výkonnosti z různých perspektiv a nabízí originální možnosti řešení problémů. Podnik by měl pravidelně analyzovat, zda jeho strategie odpovídá skutečnému fungování a zda ji všichni zaměstnanci, včetně managementu, správně chápou a dodržují. Spolupráce mezi jednotlivými úrovněmi managementu je klíčová pro dosažení strategických cílů.[2]

Management by měl dále zajistit, že všechny cíle, včetně těch vlastnických, jsou navzájem propojené a podporují dlouhodobý růst podniku. Pokud odpovědi na otázky týkající se implementace strategie ukazují, že není pevně zakotvena, měl by podnik přehodnotit své postupy a zajistit, aby strategie nebyla jen formální záležitostí, ale skutečně ovlivňovala každodenní chod podniku.[2]

Většina firem po celém světě, zejména v Evropě, měří kvalitu svých produktů či služeb pomocí tvrdých metrik. Pod tím si lze představit sledování skutečných výsledků, například fyzický stav produktu a podobně. V běžné praxi se často setkáváme s tím, že analýza problematiky nemusí být zcela konzistentní, tyto rozdíly vznikají zejména kvůli

různorodé odbornosti. To znamená, že v každé oblasti je odborník na něco jiného, tudíž každý má jinou hloubku odborných znalostí z vedlejších oborů. [18]

Balanced Scorecard by měl ideálně být schopen analyzovat minulé období, aktuální období a alespoň částečně predikovat budoucnost, což bohužel není v běžné praxi zvykem. [2]

## **1.7 Výhody a nevýhody BSC**

Mezi hlavní výhody konceptu Balanced Scorecard patří možnost stanovení dílčích cílů, které jsou následně rozděleny mezi jednotlivá oddělení. Toto škálování a delegování cílů napomáhá efektivnímu strategickému řízení v podniku. Na rozdíl od tradičních nástrojů, jako jsou finanční a strategické analýzy, umožňuje BSC kombinovat a měřit širší spektrum aspektů výkonnosti, včetně finančních, zákaznických, interních procesů a učení se a růstu. Tento nástroj je vhodný pro předpovídání reakcí na různé situace a umožňuje převést dlouhodobou strategii do krátkodobých cílů a aktivit. Stanovené cíle by měly být definovány prostřednictvím metrik. Typicky by měly být cíle stanovené dle metodiky SMART [20]

Další výhodou je zlepšení komunikace a lepší chápání strategii napříč celou organizací. BSC podporuje propojení strategických cílů s operativními činnostmi, což vede k lepšímu sladění zdrojů a procesů s dlouhodobými cíli podniku. [20]

Na druhou stranu, tento koncept přináší i určitá omezení a nevýhody, které je nezbytné uvést. Komplexnost tohoto přístupu je zpravidla výhodou, avšak v některých ohledech může také představovat nevýhodu. Například samotné definování cílů je velmi složitý a komplexní proces, který by neměla plánovat jedna osoba, ale spíše tým odborníků z různých kompetentních oddělení s relevantními znalostmi, což může proces značně komplikovat a prodlužovat. [20]

Mnoho překážek souvisí i se stanovením a měřením klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI). Výsledky a reportování KPI mohou být velmi složité, a při špatné interpretaci se vyhodnocení může stát značně nepřesným. Je tedy nezbytné delegovat jednotlivé KPI na kompetentní osoby a zajistit jejich správné pochopení. Implementace BSC může být časově náročná a vyžaduje značné zdroje, a bez silné podpory vrcholového managementu může být obtížné dosáhnout úspěšného zavedení. [20]

Další nevýhodou může být odpor vůči změnám ze strany zaměstnanců, kteří mohou vnímat nový systém měření jako kontrolní nástroj spíše než jako prostředek ke zlepšení. Nedostatek jasné komunikace a školení může vést k nepochopení cílů a strategií, což může negativně ovlivnit efektivitu implementace. [20]

## **1.8 Zavedení konceptu Balance scorecard v 7. krocích**

Pro úspěšné zavedení metody Balanced Scorecard je nezbytné dodržet sedm klíčových kroků, které budou v této kapitole chronologicky uvedeny. Implementace této metody strategického managementu by se měla přesně řídit popsáním postupem, aby bylo dosaženo optimálních výsledků. [19]

### **1.8.1 Týmová fáze**

Před samotnou implementací této strategické metody je důležité sestavit tým, který bude zastoupen všemi oblastmi podniku. Tento tým by měl zahrnovat vrcholový, střední i nižší management, dále také pracovníky z jednotlivých oddělení. Zastoupení všech úrovní managementu je nezbytné pro zajištění, aby podnik neodbočoval od stanovené podnikové strategie a aby stanovené cíle byly reálné a opodstatněné. [19]

### **1.8.2 Fáze kontroly strategie**

Fáze kontroly strategie zahrnuje analýzu strategie podniku a návrh nápravných opatření v případě, že byly identifikovány nedostatky. Podnik by měl zkoumat, zda je strategie stále aktuální, relevantní a v souladu s vizí a posláním organizace. Pokud tomu tak je, lze přejít k dalšímu kroku. Pokud ne, je nutné strategii revidovat a přizpůsobit. [19]

### **1.8.3 Stanovení podnikových cílů**

Stanovení podnikových cílů navazuje na předchozí dva kroky, a to sestavení relevantního týmu a revizi podnikové strategie. Zásadní pro nastavení správných podnikových cílů je, aby cíle byly definovány pomocí vhodných metrik. Doporučuje se používat metodiku SMART, což znamená, že cíle by měly být specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné a časově ohraničené. [19]

### **1.8.4 Stanovení KPI (klíčové ukazatele výkonnosti podniku)**

Stanovení klíčových ukazatelů výkonnosti navazuje na předchozí krok a umožňuje měřitelnost stanovených cílů. Pokud má například podnik za cíl zvýšit popularitu na

sociálních sítích nebo povědomí o značce, KPI mohou analyzovat počet sledujících na Instagramu či počet pozitivních recenzí na internetu. Klíčové ukazatele výkonnosti tak pomáhají sledovat aktuální stav podniku ve vztahu k definovaným a měřitelným cílům.[19]

### **1.8.5 Volba vhodných činností**

Identifikace a volba vhodných činností navazuje na předchozí krok a je zásadní pro dosažení stanovených cílů. Je důležité stanovit frekvenci aktivit a zároveň delegovat odpovědnost na zaměstnance, kteří jsou součástí určeného týmu. Tito zaměstnanci musí disponovat odpovídajícími kompetencemi a schopnostmi, aby efektivně přispěli k dosažení stanovených cílů. [19]

### **1.8.6 Vysvětlení konceptu BSC v organizaci**

Bylo prokázáno, že zaměstnanci dosahují lepších výsledků, když rozumějí náplni své práce a jejím přínosu pro organizaci. Proto je důležité, aby zaměstnanci dostali relevantní informace o konceptu Balanced Scorecard a jeho významu pro podnik. Pracovníci by neměli obdržet pouze strohé zadání úkolů bez širšího kontextu. Naopak by měli být seznámeni s tím, jak jejich práce přispívá k naplňování strategických cílů podniku. [19]

### **1.8.7 Vyhodnocovací fáze**

Samotné stanovení cílů bez následného vyhodnocení nemá pro podnik žádnou hodnotu. Proto by si podnik měl stanovit pravidelnou frekvenci měření a vyhodnocování dosažených výsledků. Tyto vyhodnocovací fáze mohou probíhat například jednou týdně nebo jednou měsíčně. Pokud podnik identifikuje, že v některé oblasti jsou určité nedostatky, může během implementace metody provést úpravy a optimalizace tohoto modelu. [19]

## **1.9 Realizace BSC v pěti fázích**

Úspěšné zavedení Balanced Scorecard a následný efekt této metody závisí především na kvalitě její implementace v daném podniku. Před samotným nasazením této strategické metody řízení je důležité si uvědomit, že její zavedení může být nákladné. Zároveň práce s BSC často vyžaduje změny v určitých faktorech, jako je například styl vedení, aby byla metoda plně efektivní. [22]

Podle dostupné literatury odborníci doporučují zavádět Balanced Scorecard v pěti základních krocích. Tento postup zajišťuje kontinuitu a funkčnost metody a umožňuje podniku efektivně propojit strategické cíle s operativními aktivitami. [22]

V následující části budou jednotlivé kroky implementace metody Balanced Scorecard popsány v pěti po sobě jdoucích kapitolách, aby byla problematika zpracována logicky a návazně.

### **1.9.1 Příprava pro zavedení BSC**

V přípravné fázi implementace Balanced Scorecard je nezbytné stanovit pravidla a podmínky, za kterých bude metoda zavedena. Jinými slovy, je důležité určit konkrétní segmenty podniku, kde bude metoda aplikována, včetně úrovní řízení. Například pokud se metoda implementuje na střední a vyšší management, tedy do oblastí, kde tento management působí, je pravděpodobné, že nižší management a manažeři nebudou s metodou a souvisejícími procesy obeznámeni do stejné míry. [22]

Zásadním krokem je také definování podnikových úrovní, na kterých bude metoda implementována. V případě bankovního sektoru by například mohlo jít o zavedení od vrcholového managementu, jako je představenstvo a dozorčí rada, až po management jednotlivých filiálék. [22]

Dále je nutné určit perspektivy, které budou v rámci metody rozhodující. Zatímco v rozvinutých zemích, jako je například Německo, se typicky využívají tradiční perspektivy, jako je finanční nebo zákaznická perspektiva, v globálním měřítku nabývají na významu i netradiční perspektivy přizpůsobené specifickým podmínkám daného regionu nebo odvětví. [22]

### **1.9.2 Podniková strategie a její funkce**

V kontextu strategické metody Balanced Scorecard má podnik zpravidla již vytvořenou podnikovou strategii. Tento nástroj se proto často nepoužívá k tvorbě zcela nové strategie, ale spíše k jejím úpravám a přizpůsobení, aby lépe reflektovala dlouhodobé podnikové cíle. Například pokud má podnik dlouhodobý cíl proniknout na zahraniční trhy a nabízet zde své produkty a služby, Balanced Scorecard pomáhá konkretizovat způsoby, jak tohoto cíle dosáhnout, a definuje klíčové ukazatele výkonnosti (KPI), které umožňují průběžné

sledování pokroku. Zároveň tato metoda umožňuje strategii upravovat a přizpůsobovat měnícím se podmínkám. [22]

Vhodnost strategie management poznává zejména podle toho, zda je mezi pracovníky s delegovanými odpovědnostmi a managementem dosažena shoda a pochopení ohledně stanovených cílů a kroků k jejich dosažení. Konzistence v porozumění strategii na všech úrovních podniku je klíčová pro její úspěšné provedení. K ověření správnosti nastavení a pochopení strategie se doporučuje pravidelná komunikace prostřednictvím rozhovorů nebo dotazníkových šetření. Tyto aktivity umožňují identifikovat případné problémy a zvýšit kvalitu implementace podnikové strategie. [22]

Zajímavostí je, že podle dostupných literárních zdrojů měly některé evropské země, například Německo, v minulosti problémy s nastavením podnikových strategií při zavádění Balanced Scorecard. Naproti tomu v USA byl koncept Balanced Scorecard aplikován rychleji a efektivněji díky delší tradici strategického řízení a zaměření na strategické myšlení. To se odráželo v menší potřebě zásadních úprav strategií v amerických podnicích. [22]

### **1.9.3 Postup při tvorbě BSC**

V této fázi dochází k vytvoření struktury Balanced Scorecard, která může být aplikována jak na celopodnikovou úroveň, tak na jednotlivé korporátní divize nebo organizační složky. Klíčem k úspěšné tvorbě je vytvoření specializovaného týmu složeného z osob s relevantními zkušenostmi a znalostmi. Tento tým obvykle zahrnuje členy vrcholového managementu, kteří mají dostatečné kompetence k tomu, aby mohli efektivně navrhnout a řídit proces implementace. [22]

Při tvorbě Balanced Scorecard je nezbytné vytvořit konkrétní kroky a návody, které budou jasně definovat role a odpovědnosti jednotlivých členů týmu. Kromě toho je důležité stanovit vhodná měřítka a metriky, které umožní průběžné sledování pokroku a hodnocení dosažených výsledků. Tyto metriky by měly být měřitelné, relevantní a propojené s hlavními strategickými cíli podniku. [22]

Zatímco měřítka a metriky hrají klíčovou roli, základem Balanced Scorecard jsou strategické cíle. Nejprve je nutné definovat cílové hodnoty, které vycházejí z těchto cílů, a následně stanovit konkrétní strategické akce, jejichž účelem je dosažení stanovených

hodnot. Tento přístup zajišťuje konzistenci mezi strategickými cíli a operativními činnostmi. [22]

#### **1.9.4 Rozšíření procesu – roll – out**

Rozšíření procesu Balanced Scorecard (BSC) přináší podniku významné benefity, především v oblasti zvyšování kvality strategického řízení. Tento proces umožňuje přenášet strategické cíle vrcholového managementu směrem dolů, a tím je integrovat do nižších úrovní managementu a jednotlivých divizí. Díky rozšíření působnosti BSC na další podnikové oblasti se zlepšuje samotný výstup tohoto nástroje a zajišťuje, že strategické cíle jsou efektivně implementovány v celé organizaci. [22]

Proces rozšíření BSC, často označovaný jako „roll-out“, lze rozdělit do dvou hlavních částí: vertikální integrace cílů a horizontální integrace cílů. [22]

##### **Vertikální integrace cílů**

Tento proces zahrnuje přenos strategických cílů z vyšších úrovní managementu (např. představenstva) na nižší úrovně, jako jsou jednotlivé divize, oddělení nebo týmy. Tímto způsobem se zajišťuje, že všechny úrovně organizace směřují k dosažení stejných cílů, čímž se posiluje konzistence v řízení. [22]

##### **Horizontální integrace cílů**

Horizontální integrace zahrnuje propojení cílů mezi jednotlivými podnikovými oblastmi nebo odděleními. Pro lepší pochopení lze uvést příklad z bankovního sektoru:

Hlavním cílem může být zavedení nového produktu, například spořicího účtu. V kontextu IT oddělení by se zkoumalo, jak produkt funguje z technického hlediska, zatímco zákaznické oddělení by hodnotilo přívětivost uživatelského prostředí. Tímto způsobem lze zajistit, že různé části organizace spolupracují na dosažení společného cíle, což zvyšuje efektivitu a konzistenci strategie. [22]

#### **1.9.5 Závěrečná fáze při implementaci BSC**

Aby byl koncept Balanced Scorecard efektivní, je nezbytné zajistit jeho celopodnikovou působnost. Pokud by byl tento koncept aplikován pouze na jedno oddělení nebo na všechna oddělení bez konzistentní strategie, mohlo by to vést k posilování pouze některých částí strategie. To by v konečném důsledku nepřinášelo podniku dlouhodobé

benefity, ale pravděpodobně by zvýhodňovalo pouze určité oblasti dlouhodobých cílů. Proto je zásadní, aby metoda zahrnovala celý podnik, přičemž operativní cíle se mohou lišit podle potřeb jednotlivých oddělení. [22]

Pro zajištění konzistence metody je nutné propojit Balanced Scorecard s manažerskými systémy řízení, což však může být výzvou. Výstupy z BSC mohou být v některých případech orientovány odlišně od tradičních metrik v oblasti finanční, výrobní nebo obchodní. Dalším problémem je, že výstupy BSC působí obvykle simultánně a nejsou oddělené. To znamená, že rozhodnutí v jednom segmentu může mít přímý dopad na jiný segment. Proto je nezbytné modifikovat a rozšířit stávající manažerské systémy řízení tak, aby zohledňovaly vzájemné propojení mezi různými odděleními. [22]

Každé oddělení by mělo mít zavedený systém kontroly, který zahrnuje stanovení kontrolních veličin a vhodný systém reportingu. Tento systém by měl poskytovat managementu i jednotlivým oddělením jasný přehled o aktuální situaci v podniku za působení Balanced Scorecard. Dále je nezbytné modifikovat způsoby strategického plánování tak, aby odpovídaly kontextu Balanced Scorecard, a současně přizpůsobit operativní plánování. To zahrnuje plnění stanovených cílů a postupů v souladu s rozpočtem a časovými harmonogramy. [22]

Implementace Balanced Scorecard by měla zahrnovat také řízení lidských zdrojů. Je důležité, aby pověření pracovníci rozuměli své roli a byli schopni efektivně pracovat se stanovenými metrikami. Tato metoda by však neměla být zaměňována s kontrolním mechanismem. Balanced Scorecard má být v závěrečné fázi vnímán jako strategický nástroj pro řízení podniku. Podnik, který dokáže tento nástroj efektivně využívat k řízení strategií, lze označit za strategicky orientovaný podnik. [22]

### **1.9.6 Význam strategické mapy v kontextu BSC**

Pro vhodné nastavení metody strategického řízení je velmi důležité vytvořit si strategickou mapu. Tato mapa, jak již bylo zmíněno v předchozí části této diplomové práce, zajišťuje, aby Balanced Scorecard zahrnovalo pouze ty strategické cíle, které jsou vzájemně konzistentní a nerozporují se. Strategická mapa tedy propojuje jednotlivé cíle a dohlíží na jejich logické uspořádání, čímž zamezuje izolovanému či nekoordinovanému přístupu k plnění strategických záměrů. [22]

V rámci Balanced Scorecard je důležité pochopit, že strategická mapa umožňuje nahlížet na různé perspektivy (finanční, zákaznickou, procesní i perspektivu učení a růstu) jako na provázaný celek. Tím je zajištěno, že stanovené cíle a následná opatření směřují ke společnému účelu, a přispívají tak k dosažení dlouhodobé strategie podniku. [22]

Samotný strategický koncept Balanced Scorecard pracuje především s vnitřním okolím podniku, které je pro jeho funkčnost zcela zásadní. Zároveň je ale důležité zdůraznit, že BSC je dynamická metoda strategického řízení, která dokáže pružně reagovat i na vnější faktory, například makroekonomické změny či vývoj v daném odvětví. Právě díky této schopnosti reflektovat vývoj vnějšího okolí zůstává Balanced Scorecard relevantní i v dnešní rychle se měnící a vysoce konkurenční době. [22]

Strategická mapa proto představuje vizuální zobrazení strategie podniku, kde se vzájemně propojují všechny klíčové cíle a ukazatele. Ve chvíli, kdy dojde ke změně okolního prostředí, může podnik na základě strategické mapy flexibilně modifikovat jednotlivé cíle a priority tak, aby zůstaly v souladu se strategickým směřováním organizace. [22]

Díky tomu strategická mapa napomáhá managementu udržet si přehled o tom, které oblasti výkonu je potřeba podpořit, kde je nutné urychlit změnu a na jaké procesy se zaměřit, aby se podnik efektivně adaptoval na nové podmínky. Tato provázanost a schopnost reflektovat změny z vnějšího prostředí jsou klíčovými aspekty, jež přispívají k dlouhodobé udržitelnosti organizace a jejímu úspěchu. [22]

### **1.10 Propojení měřítek BSC s podnikovou strategií**

Balanced Scorecard (BSC) je systém strategického řízení v podniku, který zohledňuje jak finanční, tak nefinanční ukazatele. Tyto ukazatele jsou seskupeny ve čtyřech základních perspektivách (finanční, zákaznické, interní procesy a učení a růst). Je důležité, aby management i všechny zainteresované strany dobře chápali účel a přínosy této metody, a také proč je pro konkrétní podnik výhodné ji implementovat. BSC totiž poskytuje ucelený pohled na strategické řízení firmy, jelikož vychází z nastavených strategických cílů a vizí a systematicky je rozpracovává. [23]

BSC je holistickým přístupem k řízení, protože na všechny podnikové činnosti pohlíží jako na vzájemně provázaný celek, ve kterém se jednotlivé procesy ovlivňují navzájem. Pokud je tedy jedna oblast podniku posílena nebo optimalizována, může to mít pozitivní

dopad i na ostatní činnosti. Přesto lze samozřejmě provádět dílčí optimalizace i mimo rámec BSC, ovšem bez vzájemné synergie se taková vylepšení projeví pouze v konkrétním procesu, aniž by významně ovlivnila ostatní části podniku a jeho celkové fungování. [23]

Z toho plyne, že hlavním cílem BSC je vylepšit řízení a výsledky podniku prostřednictvím promyšlené změny. Aby taková změna byla úspěšná, musí mít podnik jasně definovaný strategický cíl a z něj odvozené sekundární cíle včetně měřítek pro posouzení úspěšnosti (tzv. metrik). Jsou-li tyto prvky správně nastaveny a vzájemně sladěny, je vysoká pravděpodobnost, že implementace této metody přinese žádoucí efekty a posílí konkurenceschopnost i udržitelnost organizace. [23]

V následující části této práce budou uvedeny tři základní principy, které slouží k propojení BSC s podnikovou strategií.

### **Princip závislosti, následků a příčin**

Strategie by měla být kontrolována na základě měřitelných veličin. Základem pro nastavení správného kontrolního procesu mohou být vhodně formulované hypotézy, které se ověřují pomocí statistických metod. Tyto hypotézy mohou provazovat různé oblasti ve firmě; například může existovat hypotéza, která ověřuje, zda je souvislost mezi komunikační schopností personálu a dosaženými tržbami v prodejně. [23]

Z uvedeného příkladu vyplývá, že hypotéza je rozložena do logických souvislostí, kde se zkoumá vztah mezi komunikační úrovní prodavačů a výslednými tržbami. Takto definované hypotézy umožňují měřit stav před nasazením BSC i po jeho implementaci, a tím posoudit dopad Balanced Scorecard na výkonnost firmy (například sledovat tržby či jiné ukazatele před a po zavedení BSC). [23]

### **Výstupy a hybné síly výkonnosti**

Balanced Scorecard (BSC) pracuje s měřítky, která se stanovují při jeho tvorbě. Tato měřítka lze rozdělit na dva základní druhy:

#### **Výstupy**

Jedná se o ukazatele, které vycházejí z minulých dat. Typickým příkladem je rentabilita, výsledek hospodaření, objem tržeb v jednotlivých obdobích nebo míra nákladů. Tyto

ukazatele odrážejí to, co se již stalo a slouží ke zpětnému vyhodnocení finanční i nefinanční výkonnosti organizace. [23]

### **Hybné síly**

Představují faktory, jež ovlivňují budoucí výkonnost podniku a díky nimž se strategické cíle mohou reálně naplnit. Jde například o kvalitu výrobních procesů, inovační potenciál, komunikační dovednosti, úroveň zákaznické spokojenosti či zaměstnaneckou angažovanost. Tyto hybné síly vedou k růstu nebo poklesu budoucích výsledků (tedy výstupů). [23]

Protože je BSC dynamická metoda strategického řízení, pracuje nejen se zpětným hodnocením (výstupy), ale také s faktory formujícími budoucnost (hybné síly). Z toho vyplývá, že pouze sledovat výstupy (např. zisk nebo tržby) bez porozumění hybným silám, které je ovlivňují, není dostatečně užitečné. Na druhou stranu zaměřit se pouze na hybné síly (např. zvyšování kvality nebo školení personálu) bez přímého propojení na výstupy (např. zlepšení finančního ukazatele nebo zákaznického hodnocení) postrádá reálnou vypovídací hodnotu. Teprve kombinace výstupů a hybných sil poskytuje ucelený obraz, na jehož základě lze Balanced Scorecard efektivně využít pro dosažení dlouhodobých strategických cílů podniku. [23]

### **Ekonomická a finanční stránka**

V dnešním dynamickém prostředí, kde je často jednoduché změnit dodavatele, narážejí zaměstnanci na vysoké nároky týkající se kvality služeb či výrobků, případně spokojenosti zákazníků. Ačkoliv jsou tyto cíle důležité, samotné zaměření na ně nemusí firmě zajistit razantní růst a úspěch. Aby byla jejich realizace v rámci strategického řízení skutečně efektivní, je nezbytné provázat tyto dílčí ukazatele s ekonomickými výsledky organizace. [23]

### **Příklad z praxe: Metro Bank**

Metro Bank se v počátcích zaměřovala především na ziskovou oblast spojenou s vkladovými operacemi. Problémem bylo, že až 80 % těchto vkladů nepřinášelo dostatečné zisky, což se projevovalo ve finančním hospodaření banky. Proto se vedení rozhodlo rozšířit portfolio služeb o nové produkty, které měly zvýšit obrát a tím pádem i ziskovost. Zároveň usilovala Metro Bank o větší produktivitu a dostupnost svých služeb.

Za tím účelem zavedla internetové bankovníctví, jež zvýšilo přístupnost pro zákazníky a zefektivnilo procesy uvnitř organizace. [23]

Z tohoto elementárního příkladu vyplývá, že firma (v tomto případě banka) se potýkala jak s finančními, tak s provozními výzvami, a k překonání těchto problémů využila komplexní přístup: rozšíření produktů a služeb, zavedení nových technologií a optimalizaci procesů. Tím dospěla k synergii mezi strategickými, provozními i finančními ukazateli, což je klíčové pro dlouhodobou konkurenční výhodu.

## **2 ANALYTICKÁ ČÁST PRÁCE**

Tato část diplomové práce se již zabývá podnikem, který nese název MDT. V první řadě je představena organizace včetně jejích hlavních charakteristik. Následně jsou provedeny tři strategické analýzy, které umožňují lépe porozumět postavení podniku v konkurenčním prostředí. V závěrečné části druhého úseku jsou hodnoceny vybrané finanční ukazatele.

### **2.1 Řídící struktura a vlastnická struktura**

Společnost MDT je vedena dvěma statutárními orgány, tzv. jednatelem. Každý z jednatelem jedná za firmu samostatně, čímž je zajištěna operativnost rozhodovacích procesů i pružné reagování na aktuální potřeby v oblasti zdravotnických služeb. [24]

Z hlediska majetkového uspořádání jsou identifikováni tři skuteční majitelé. První vlastník drží 50% obchodní podíl, zbývající dva pak po 25 %. Takto rozdělené podíly odrážejí míru participace a odpovědnosti jednotlivých spolumajitelů. [24]

### **2.2 Obor činnosti a zaměření podniku**

Společnost MDT se specializuje na poskytování zdravotnických služeb, převážně v oblasti monitorování srdečního rytmu. Pro zajištění komplexní péče je kladen důraz také na doplňkové zdravotní služby, a to včetně poradenství a následného servisu. V rámci rozvoje a inovací jsou do praxe pravidelně zaváděny nové technologie, aby bylo vyhověno potřebám různých věkových kategorií pacientů. Pro mladší uživatele jsou nabízeny moderní holtery, jež lze propojit s chytrými hodinkami či mobilními telefony. Pro starší pacienty jsou určeny jednodušší přístroje, které vyžadují pouze pravidelné nabíjení. [25]

Součástí komplexních služeb je rovněž zajišťována přeprava k pacientům spolu s následným servisem zařízení. Pod tímto pojmem je zahrnuto nejen samotné spuštění a ovládání přístrojů, ale také nepřetržitá dostupnost podpory prostřednictvím infolinky. Tato forma asistence přispívá ke zvýšení komfortu pacientů a usnadňuje jim používání zdravotnických pomůcek v každodenním životě. [25]

### **2.2.1 Dlouhodobé cíle a strategická spolupráce**

Hlavním cílem společnosti MDT je udržení stabilního postavení na trhu zdravotnických služeb, a to prostřednictvím spolupráce s renomovanými klinikami, jako jsou například Institut klinické a experimentální medicíny (IKEM), Nemocnice na Bulovce či specializovaná kardio centra. Za účelem dosažení těchto cílů je kladen důraz na budování pozitivní pověsti, k čemuž slouží zejména kvalitní zpětná vazba od pacientů a externích partnerů, která je primárně získávána formou on-line recenzí. Získané poznatky jsou řízením společnosti využívány k dalšímu zlepšování firemních procesů, jako je rychlost doručování přístrojů, jejich spolehlivost a kvalita. [25]

Tímto přístupem je vytvářen ucelený systém péče, který nejen zohledňuje současné potřeby pacientů, ale umožňuje rovněž plynulé zavádění inovací v oblasti zdravotních technologií. Díky tomu je společnosti MDT zajištěna konkurenceschopnost a udržitelnost v dynamicky se vyvíjejícím zdravotnickém sektoru. [25]

### **2.3 Strategická analýza podniku**

Strategická analýza je zpracována s cílem vyhodnotit situaci podniku na základě dostupných informací o společnosti i jejím okolí. V rámci této analýzy je nejprve zkoumáno vnitřní a vnější prostředí prostřednictvím SLEPT analýzy, která umožňuje odhalit klíčové sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické faktory ovlivňující činnost podniku. Následně je v další části provedena Porterova analýza pěti konkurenčních sil, jejímž cílem je posoudit míru konkurenčního tlaku v odvětví a navrhnout vhodná strategická doporučení pro další rozvoj podniku. V závěrečné části strategické analýzy podniku je sestavena SWOT matice, v níž jsou identifikovány silné a slabé stránky podniku společně s možnými příležitostmi a hrozbami.

#### **2.3.1 SLEPT analýza**

##### **Sociální faktory**

Společnost MDT působí po celé České republice, přičemž její sídlo a hlavní zázemí se nachází v Brně. Jelikož je společnost umístěna v Jihomoravském kraji, analýza sociálních faktorů bude primárně zaměřena na tento kraj. [25]

Jihomoravský kraj zahrnuje okresy Brno-město, Brno-venkov, Břeclav, Hodonín, Vyškov a Znojmo, s rozlohou 7 187,7 km<sup>2</sup> a třetí největší populací v ČR. Kvalita ovzduší je zde

celkově dobrá, s výjimkou oblastí v blízkosti průmyslových center, kde může docházet k vyššímu znečištění. [26]

Z hlediska zdravotnictví nabízí kraj solidní zázemí s 20 nemocnicemi a kapacitou pro cca 6 200 pacientů na jednotkách intenzivní péče. Dostupnost zdravotnických zařízení, včetně lékáren a specializovaných klinik, je pro společnost MDT důležitá, protože může usnadňovat spolupráci s dalšími zdravotnickými institucemi a dále také umožňuje efektivní poskytování služeb monitorování srdečního rytmu. V oblasti vzdělávání má kraj 686 mateřských škol, 492 základních škol a 128 středních škol, přičemž nejkomplexnější síť vzdělávacích institucí se nachází v Brně. Přítomnost vysokých škol a univerzit, jako je Masarykova univerzita a Vysoké učení technické v Brně, zajišťuje dostupnost kvalifikované pracovní síly. Tyto aspekty mohou společnosti MDT usnadnit nábor nových pracovních sil a podpořit spolupráci v oblasti výzkumu a vývoje nových zdravotnických technologií. [26]

Dalším důležitým sociálním faktorem je věková struktura populace. Jihomoravský kraj má, podobně jako celá Česká republika, stárnoucí populaci, což zvyšuje poptávku po zdravotnických službách zaměřených na kardiovaskulární onemocnění. Společnost MDT tak může těžit z rostoucí potřeby monitorování srdečního rytmu u starší populace. [26]

Celkově sociální faktory v Jihomoravském kraji vytvářejí příznivé prostředí pro činnost společnosti MDT. Dostupnost zdravotnických zařízení, kvalifikované pracovní síly a rostoucí poptávka po zdravotnických službách představují významné příležitosti pro další rozvoj společnosti. Propojení s místními komunitami a přizpůsobení služeb specifickým potřebám obyvatelstva může posílit konkurenční výhodu společnosti na trhu.

### **Legislativní faktory**

Na počátku roku 2024 došlo ke zvýšení daně z příjmů právnických osob z původních 19 % na 21 %. Tato změna daňové povinnosti může negativně ovlivnit široké spektrum zboží i služeb, neboť zvýšené náklady firem se mohou promítnout do koncových cen a potenciálně tak ovlivnit spotřebitelskou poptávku. [27]

V oblasti dopravy se současně zvýšila cena dálniční známky, což zvyšuje dopravní náklady a může vést ke zdražení logistických služeb. Společnost MDT, která přístroje zasílá přepravní službou, tak čelí riziku zdražení pro pacienty citlivé na cenu. [27]

V kontextu zdravotnictví došlo rovněž ke zvýšení spotřební daně z cigaret a tabákových výrobků o 10 %, přičemž pro období 2025–2027 je plánován meziroční nárůst o dalších 5 %. Zdražení může sice nepříznivě zasáhnout pravidelné uživatele nikotinových výrobků, avšak z pohledu veřejného zdraví může přispět k poklesu spotřeby a tím i ke snížení výskytu nemocí spojených s kouřením. Pokud spotřeba tabákových výrobků neklesne, mohou zvýšené daňové příjmy přispět k financování léčebných výloh.[27].

Na začátku roku 2025 došlo k dalším legislativním úpravám, které zasahují zejména do oblasti daní, pracovněprávních vztahů a veřejných dražeb. Nově se u registrace k DPH sledují dva limity obratu 2 000 000 Kč a 2 536 500 Kč, což může zvýšit počet firem, které se stanou plátcí DPH, a potenciálně tak mírně navýšit ceny zboží i služeb. Změny se týkají také dohod o provedení práce, kdy se od roku 2025 sleduje výdělek do výše 25 % průměrné mzdy, což přibližně činí 11 500 Kč, a to pouze u jednoho zaměstnavatele. Pokud je tento limit překročen, zaměstnanci jsou povinni odvádět sociální a zdravotní pojištění, díky čemuž klesá jejich čistá mzda. Novelou zákona navíc upravují pravidla pro označování nepotravinářských výrobků při jejich prodeji, což by mělo vést k větší přehlednosti a snazšímu porovnávání cen pro koncové spotřebitele. [28]

### **Ekonomické faktory**

Hrubý domácí produkt představuje první základní ekonomický faktor. Jihomoravský kraj přispívá přibližně 11 % k celkovému HDP České republiky, což podtrhuje jeho význam v národní ekonomice. Brno a jeho okolí jsou klíčovými oblastmi s významným zastoupením průmyslu, který tvoří téměř čtvrtinu regionální produkce. Zemědělství má v Jihomoravském kraji nízký podíl zastoupení na HDP (2,6 %). Stavebnictví přispívá 6,4 %. Nejvýznamnějším sektorem je poskytování služeb, které se na HDP kraje podílí 65,8 %.[26]

*Tabulka 1 HDP Jihomoravský kraj 2018-2023*

(Zdroj: vlastní zpracování)

|               | 2018    | 2019    | 2020    | 2021    | 2022    | 2023    |
|---------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| HPD v mil. Kč | 569 582 | 610 302 | 620 474 | 665 061 | 745 193 | 830 223 |

Z tabulky č.1, která zobrazuje vývoj domácího hrubého produktu, lze vypožorovat rostoucí trend, ale mezi lety 2019 a 2020 došlo k nejmenšímu nárůstu HDP. Tento nízký nárůst byl pravděpodobně způsoben globální pandemií COVID-19, která měla významný

dopad na ekonomiku regionu i celé České republiky. Pandemie mohla omezit hospodářskou aktivitu, což vedlo k zpomalení růstu HDP v daném období. [26]

Druhým zkoumaným ekonomickým faktorem, jež bude rozebírán je nezaměstnanost, Jihomoravský kraj ve vztahu k nezaměstnanosti spadá na třetí příčku v rámci ČR. Pro jasnější představu zde bude uvedena tabulka č.2, která zobrazuje vývoj nezaměstnanosti v letech. [26]

*Tabulka 2 Nezaměstnanost Jihomoravský kraj 2018-2023*

(Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ)

|                    | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|--------------------|------|------|------|------|------|------|
| Nezaměstnanost v % | 3,86 | 3,48 | 4,55 | 4,02 | 4,36 | 4,37 |

Z tabulky lze vyčíst, že nezaměstnanost v celém jihomoravském kraji se pohybovala kolem 4 % což je poměrně vysoká hodnota, ale v porovnání s předchozími lety si tento kraj značně polepšil v minulých letech se pohybovala nezaměstnanost i nad hodnotou 6 %. Určitý vliv může mít i na trhu práce průměrná výše mzdy, která byla v Jihomoravské kraji 45 316 Kč. [26]

Závěrečným ekonomickým ukazatelem je průměrná míra roční inflace. Na rozdíl od předchozích dvou ukazatelů inflační vývoj se vztahuje na celou Českou republiku. Vývoj inflace za předchozí roky bude zobrazen v tabulce č.3.

*Tabulka 3 Vývoj inflace v letech 2018-2023*

(Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ)

|                               | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|-------------------------------|------|------|------|------|------|------|
| Průměrná roční míra inflace % | 2,1  | 2,8  | 3,2  | 3,8  | 15,1 | 10,7 |

Z dostupných dat vyplývá, že mezi lety 2018 a 2021 se průměrná roční míra inflace v České republice vyvíjela poměrně stabilně a postupně vzrostla z 2,1 % v roce 2018 na 3,8 % v roce 2021. Tento vývoj mohl být ovlivněn řadou faktorů, včetně dopadů pandemie COVID-19, která ovlivnila ekonomickou aktivitu i spotřebitelskou poptávku.

V roce 2022 však inflace prudce vzrostla na 15,1 %, což bylo pravděpodobně způsobeno kombinací několika vlivů. Uvolnění pandemických opatření vedlo k výraznému oživení poptávky, a tím i k tlaku na růst cen. V roce 2023 došlo sice k částečnému snížení míry

inflace na 10,7 %, nicméně se stále jedná o hodnotu, která je oproti předchozímu období nadprůměrně vysoká. [29]

### **Politické faktory**

Současná vláda, vedená Petrem Fialou, byla jmenována 17. prosince 2021, později, než se původně plánovalo kvůli zdravotním problémům tehdejšího prezidenta Miloše Zemana. Jmenování této vlády provázely určité kontroverze, zejména ohledně ministra zahraničí Jana Lipavského, kterého prezident Zeman původně odmítal jmenovat kvůli rozdílným názorům na zahraniční politiku a dále také kvůli nedostatečné kvalifikaci. [30]

V průběhu funkčního období vlády odstoupilo několik ministrů, včetně ministra školství Petra Gazdika, který rezignoval kvůli spojení s korupční kauzou. Jeho nástupcem se stal Vladimír Balaš, který však také odstoupil ze zdravotních důvodů. [30]

Podle výzkumu Centra pro výzkum veřejného mínění má vláda nízkou důvěru veřejnosti, kterou aktuálně vyjadřuje přibližně čtvrtina občanů. Mezi hlavními problémy, kterým vláda čelí, patří komunikace s veřejností a neplnění některých předvolebních slibů, zejména v oblasti školství, kde se místo plánovaných investic plánuje šetření. [30]

Tyto faktory mohou naznačovat, že politické prostředí České republiky nemusí být zcela stabilní, zejména kvůli rozdílným názorům mezi hlavními představiteli vlády. Dalším negativním faktorem může být nedodržení určitých závazků, například v oblasti digitalizace. Špatná komunikace a spolupráce v této oblasti nemusí působit nedůvěryhodně, což může ovlivnit důvěru veřejnosti ve vládní instituce.

### **Technologické faktory**

Výkonnost a fungování společnosti MDT jsou silně ovlivněny technologickými faktory, zejména proto, že podnik poskytuje služby monitorování srdečního tepu, spánku a další zdravotnické služby. Společnost nabízí technický servis dostupný 24 / 7, který slouží pacientům v případě potíží s přístroji, nebo při zahájení monitorování. Tato doprovodná služba podporuje pacienty při používání zařízení a zároveň poskytuje okamžitou reakci v případě zjištění komplikací. [25]

MDT se přizpůsobuje dynamickému trhu, který stále více zahrnuje prvky umělé inteligence. Společnost již začlenila AI do některých firemních procesů, například v oblasti vyhodnocování přichozích zdravotních údajů. Typickým zdravotním údajem je

EKG. MDT umožňuje objednávky a doručování zařízení jak online, tak i telefonicky, aby byla zajištěna flexibilita služeb. Pro usnadnění orientace v systému nabízí společnost návody ve formě videí, což zlepšuje uživatelskou přívětivost oproti tradičním písemným manuálům. [25]

MDT rovněž umožňuje měření srdečního rytmu prostřednictvím APPLE WATCH. Měřením skrze tento nástroj je jednoduché. Pacient si stáhne příslušnou aplikaci a propojí ji s hodinkami, což umožňuje sledování srdečního rytmu a identifikaci komplikací, jako je fibrilace síní či jiné typy zdravotních komplikací. Aplikace má přehledně uspořádané jednotlivé záznamy a nabízí možnost sdílet data s ošetřujícím lékařem. [25]

Tato služba je značně cenově dostupná. Jednorázové měření stojí 49 Kč, zatímco předplatné pro častější měření, zahrnující až 30 záznamů, je dostupné za 299 Kč, což může být pro pacienty vyžadující pravidelnější monitoraci značně výhodnější. [25]

### **2.3.2 Porterův model pěti konkurenčních sil**

#### **Vyjednávací síla zákazníků**

Společnost MDT působí v segmentu orientovaném na zdravotnické služby. MDT provozuje podnikatelskou činnost v České republice a na Slovensku, čímž rozšiřuje svůj vliv a povědomí o poskytované péči. MDT nabízí služby monitorace srdečního rytmu, spánkové apnoe a další doprovodné zdravotnické služby. Organizace dále nabízí zapojení do klinických studií, čímž přidává další hodnotu pro zákazníky a zvyšuje svoji perspektivu. [25]

Klíčovou roli v podpoře společnosti hraje spolupráce s významnými partnery, jako jsou Nemocnice Na Homolce, Fakultní nemocnice v Motole, Fakultní nemocnice Brno, Nemocnice Skalica, Nemocnice Jihlava a IKEM.[25]

Důraz na profesionální a lidský přístup se odráží ve vysokém hodnocení od pacientů, které dosahuje 4,9 hvězdiček z maximálních 5, což je možné vyčíst z Google recenzí.

#### **Vyjednávací síla dodavatelů**

V rámci strategického hodnocení organizace je zcela zásadní určit postavení a vyjednávací sílu dodavatelů. Společnost MDT spolupracuje zejména s přepravní společností PPL, která zajišťuje doručování přístrojů pacientům. Vzhledem k tomu, že

PPL čelí na tuzemském i zahraničním trhu konkurenci (GEIS, DPD atd.), vyjednávací síla dodavatele v oblasti přepravy není výrazná, navíc mají pacienti možnost vyzvednout si přístroj osobně v sídle společnosti, což preferují zejména obyvatelé Brna a okolí, jelikož jim tato volba může snížit náklady spojené s dopravou. [31]

Dalším významným prvkem, který snižuje závislost na externích dodavatelích přístrojů, je využití technologie Apple Watch synchronizované s mobilními telefony. Společnost MDT vyvinula speciální aplikaci, která umožňuje pomocí chytrých hodinek a mobilních zařízení monitorovat srdeční rytmus i jiné zdravotní údaje. Tento přístup částečně redukuje potřebu dalších dodávek a oslabuje vyjednávací sílu dodavatelů, protože MDT poskytuje řešení, které využívá běžně dostupnou technologii na trhu. [31]

Navíc MDT disponuje vlastním týmem IT specialistů, kteří zajišťují chod, servis a podporu pro daná zařízení, což snižuje potřebu externích dodavatelů v oblasti technického zabezpečení. Běžné spotřební zboží, jako jsou obaly a nabíječky, je snadno nahraditelné, což dále snižuje vyjednávací sílu těchto dodavatelů. [31]

### **Současná konkurence v odvětví**

V zdravotnických služeb, jež MDT nabízí, existuje několik konkurentů, ale ve specifickém zaměření na monitorování srdečních funkcí lze nalézt konkurenci poměrně obtížně. Zásadním konkurentem s nejvíce totožnými prvky je firma EUC, jež nabízí online vyšetření, zejména pro dospělé a nabízí široké spektrum zdravotnických služeb. Ačkoli EUC přináší silnou konkurenční výhodu v podobě široké nabídky služeb, MDT má výhodu specializace a spolupráce s významnými výzkumnými centry.[32]

Dalším konkurentem je podnik Istel, který nabízí aplikaci pro zaznamenávání zdravotních funkcí, což umožňuje lékařům vzdálený přístup k těmto údajům. MDT však poskytuje komplexnější služby, jelikož má vlastní tým odborníků pro přímé vyhodnocování dat. Z dostupných dat na webových stránkách bylo zjištěno, že tento podnik nabízí zejména mobilní aplikaci, ale postrádá tým zkušených odborníků, jež by daná data vyhodnotili. Tyto zjištěná fakta mohou opět naznačovat, že společnost, která je hlavním předmětem této diplomové práce má oproti tomuto konkurentovi lepší a kvalitnější portfolio služeb. [33]

VideoDoktor je korporát zaměřený na distanční vyšetření zdravotního stavu pacientů, který získal velký rozmach během pandemie COVID-19. V porovnání s MDT poskytuje

širší orientaci na celkové zdravotní vyhodnocování, ale nenabízí přímou specializaci na kardiologii a související segmenty. Podle informací z webových stránek, lze sledovat vývoj užívání aplikace, nicméně aktuální data o počtu uživatelů nejsou k dispozici. I když VideoDoktor může MDT do jisté míry konkurovat, nedostatek specializace mu nemusí poskytnout dostatečnou konkurenční výhodu. [34]

Z výše uvedených firem je pravděpodobně nejvýznamnějším konkurentem EUC, zejména kvůli podobnosti zaměření a širokému spektru nabízených vyšetření. MDT má však jedinečnou pozici díky specializaci na kardiologii, což konkurenční výhodu EUC snižuje. Celkově lze říci, že na trhu telemedicíny je v současné době omezený počet konkurentů, což MDT poskytuje relativně silné postavení.

### **Hrozba vstupu nových konkurentů na trh**

Jak již bylo uvedeno, společnost MDT se zaměřuje na kvalitní zdravotnické služby a spolupracuje s předními odborníky. Při analýze současné konkurence bylo zjištěno, že sice existuje několik konkurenčních podniků, ale žádný z nich nenabízí stejné spektrum specializovaných služeb. V oblasti zdravotnictví, kde pacienti a zdravotnická zařízení kladou vysoký důraz na důvěryhodnost, může být pro začínající firmy obtížné proniknout a získat si důvěru. MDT navíc díky dobré pověsti, silným partnerstvím se špičkovými klinikami a státními nemocnicemi a přímému zájmu pacientů nemusí spoléhat na agresivní marketingové metody. MDT tak může těžit z dlouhodobě budovaného renomé, které ztěžuje novým hráčům proniknutí do zdravotnického segmentu.

### **Hrozba substituce služeb případně produktů**

V oblasti zdravotnictví existuje určité riziko nahrazování služeb, nicméně předchozí průzkum ukazuje, že nejvýznamnějším konkurentem MDT je EUC, který nabízí konzultace a měření v oblasti kardiologie. I když potenciální substituce může zahrnovat rozvoj umělé inteligence, MDT již tyto technologie zavádí do svých firemních procesů, což tuto hrozbu snižuje. Další riziko spočívá ve službách půjčování přístrojů přímo v ordinacích. Někteří uvedení partneři například nemocnice si, ale od podniku tyto přístroje pronajímají, čímž se dané riziko substituce opět snižuje, jelikož podnik sice nevyšetří pacienta, ale obdrží finanční prostředky od partnerů za pronájem.

Vstup na tento trh je i v digitální éře náročný. MDT si za dobu svého působení od roku 2008 vybuodovala silné postavení díky širokému portfoliu kvalitních služeb, odbornému

personálu a důvěře pacientů. Celkově zdravotní sektor navíc uspokojuje především potřebu zdraví, což posiluje stabilitu MDT. [31]

### 2.3.3 SWOT matice

Na základě výsledků předchozích analýz, zejména SLEPT a Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil, lze sestavit SWOT matici zachycující klíčové faktory ovlivňující pozici podniku na trhu. Jelikož samotné strategické analýzy by samy o sobě nepřinesly dostatečně hluboký vhled do interního fungování podniku, je SWOT matice rozšířena o poznatky získané z osobního rozhovoru s jednatelkou společnosti. Celý rozhovor je uveden v přílohách této práce. Tato matice identifikuje silné a slabé stránky vycházející z interního prostředí organizace a zároveň poukazuje na příležitosti a hrozby plynoucí z externího okolí. Konkrétní rozdělení uvedených faktorů je znázorněno na obrázku č. 4.

|   |  |
|---|--|
| <p style="text-align: center;"><b>Silné stránky</b><br/>(Strengths)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Široká škála zdravotnických služeb rozšiřuje okruh potenciálních pacientů.</li> <li>• Zavádění umělé inteligence (AI) pomáhá zefektivnit procesy.</li> <li>• Spolupráce s významnými zdravotnickými zařízeními posiluje renomé firmy.</li> <li>• Dlouhodobá přítomnost na trhu a stabilita budují důvěru.</li> <li>• Programy zaměřené na vzdělávání a profesní růst zaměstnanců.</li> <li>• Silná firemní kultura zaměřená na neustálou inovaci.</li> </ul> | <p style="text-align: center;"><b>Příležitosti</b><br/>(Opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rostoucí zájem o telemedicínu otevírá prostor k expanzi služeb.</li> <li>• Možnost rozšířit nabídku monitoringu o další zdravotní ukazatele.</li> <li>• Zapojení do výzkumu zvyšuje prestiž firmy.</li> <li>• Státní podpory a granty mohou snížit náklady na inovace.</li> <li>• Vhodně zvolený marketingový mix může zvýšit povědomí o značce.</li> </ul>              |
| <p style="text-align: center;"><b>Slabé stránky</b><br/>(Weaknesses)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Závislost na dodávkách technických komponentů.</li> <li>• Vysoké investice do moderních technologií a AI.</li> <li>• Slabší hierarchická struktura může vést k pomalejšímu rozhodování.</li> <li>• Zvyšující se poptávka může způsobit přetížení podniku.</li> <li>• Nepřetržitý provoz infolinky pouze s jedním pracovníkem.</li> <li>• Vysoká míra závislosti na klíčovém manažerovi.</li> </ul>  | <p style="text-align: center;"><b>Hrozby</b><br/>(Threats)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkurence ze strany dalších zdravotnických subjektů.</li> <li>• Nutnost neustálých inovací a investic do technologií.</li> <li>• Změny v legislativě a regulačních podmínkách.</li> <li>• Vysoké náklady na implementaci nových technologií.</li> <li>• Zhoršení reputace by mohlo ohrozit důvěru pacientů.</li> <li>• Rozvoj substitučních technologií a nových řešení.</li> </ul> |

Obrázek 4 SWOT matice podnik MDT

(Zdroj: vlastní zpracování)

### **Silné stránky**

Silné stránky společnosti MDT spočívají zejména v široké nabídce zdravotnických služeb, které jsou transparentní a dostupné pro všechny pacienty. Tím se rozšiřuje pole působnosti podniku a zvyšuje jeho konkurenceschopnost. Další významnou předností je zavedení prvků umělé inteligence do firemních procesů, což urychluje a zkvalitňuje poskytované služby a může se pozitivně projevit na hospodářských výsledcích. Spolupráce s předními zdravotnickými centry posiluje důvěryhodnost a prestiž společnosti, což následně přispívá k lepšímu postavení na trhu. V neposlední řadě lze zmínit silnou firemní kulturu zaměřenou na neustálé inovace, která je v dynamicky se měnícím prostředí zdravotnických technologií velkou konkurenční výhodou.

### **Slabé stránky**

Za slabé stránky lze považovat především závislost na dodávkách technologických komponentů. Pokud dojde k výpadku hlavního dodavatele, nalezení vhodné alternativy může trvat déle a narušit plynulost provozu. Vysoké investice do umělé inteligence představují další riziko, neboť finančně nákladné projekty musí být efektivně přetaveny do rentabilních výsledků, jinak mohou ohrozit stabilitu podniku. Provozně problematická může být také infolinka, která je v určitých hodinách obsluhována pouze jedním pracovníkem, což může vést ke zpožděním v obsluze pacientů. Dalším rizikovým faktorem je výrazná závislost na klíčové manažerce. V případě její dlouhodobé nepřítomnosti se mohou zpomalit či narušit firemní procesy, což by negativně dopadlo na fungování celé organizace.

### **Příležitosti**

Společnost MDT má značný potenciál pro další rozvoj díky rostoucímu zájmu o telemedicínu, jenž otevírá možnosti ke vstupu na další trhy i získání nových pacientů. Existuje rovněž příležitost k rozšíření stávajícího portfolia služeb o další specializované nabídky, což by mohlo oslovit širší spektrum klientů. Důležitým aspektem je také spolupráce na výzkumných projektech, která zvyšuje prestiž a přináší přístup k nejnovějším trendům v oboru. Dále se také jako podpůrný prvek jeví aktivní práce na marketingovém mixu, protože konkurenční společnosti mají často velmi kvalitně nastavena marketingová řešení. Vylepšení této oblasti může MDT pomoci lépe oslovit cílové skupiny a posílit svou pozici na trhu.

## Hrozby

Hrozby vycházejí především ze stále sílící konkurence, jak naznačila i Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Mnoho zdravotnických subjektů disponuje moderními postupy a technologiemi, což vyžaduje průběžné sledování trendů v oboru a investice do inovací. Významné riziko představují také náklady na zavádění nových technologií, které mohou zatížit rozpočet a snižovat zisky. Dalším faktorem jsou změny v legislativě, případné omezení státní podpory pro zdravotnické služby by mohlo negativně ovlivnit fungování celé společnosti. V neposlední řadě je nutné dbát na udržení kvality poskytovaných služeb a dobré pověsti. Případné zhoršení kvality a následný pokles pozitivních recenzí by mohl oslabit pozici MDT na trhu.

## Celkové hodnocení prvků ve SWOT matici

Nyní, když byly popsány všechny čtyři kvadranty SWOT matice, je pro přehlednější zobrazení současné situace každému jednotlivému prvku přiřazena váha a bodové ohodnocení. Interními faktory jsou v tomto případě silné a slabé stránky podniku. Externími faktory jsou příležitosti a hrozby, které na podnik působí z vnějšího prostředí. Váhy se pohybují v rozmezí od 0 do 1, přičemž jejich součet se musí rovnat jedné.

V dalším kroku je využito bodování v intervalu od -5 do 5. U interních faktorů platí, že čím vyšší hodnota, tím lepší je současná situace v dané oblasti. U externích faktorů se bodové hodnocení váže k pravděpodobnosti jejich výskytu. Čím vyšší je bodová hodnota u příležitostí, tím reálněji se jeví možnost jejich využití.

Naopak nižší bodová hodnota u hrozeb znamená vyšší pravděpodobnost jejich výskytu v podniku. Vynásobením bodu a příslušné váhy je získána celková hodnota položky. Tuto metodu popisují autoři Jan Váchal a Marek Vochozka v publikaci Podnikové řízení (1. vydání, 2013).

Tabulka 4 Zhodnocení silných stránek

(Zdroj: vlastní zpracování)

| Silné stránky   | Váha | Body | Celková hodnota |
|---|------|------|-----------------|
| Široká škála zdravotnických služeb rozšiřuje okruh potenciálních pacientů | 0,15 | 5    | 0,75            |
| Implementace AI pomáhá zefektivnit procesy                                | 0,1  | 3    | 0,3             |
| Spolupráce s významnými zdravotnickými subjekty zvyšuje renomé firmy      | 0,25 | 5    | 1,25            |

|   |      |    |      |
|---|------|----|------|
| Dlouhodobé působení na trhu a stabilita budují důvěru       | 0,19 | 4  | 0,76 |
| Programy zaměřené na vzdělávání a profesní růst zaměstnanců | 0,15 | 3  | 0,45 |
| Silná firemní kultura zaměřená na neustálou inovaci         | 0,16 | 3  | 0,48 |
| Σ   | 1    | 23 | 3,99 |

Tabulka 5 Zhodnocení slabých stránek

(Zdroj: vlastní zpracování)

| Slabé stránky   | Váha | Body | Celková hodnota |
|---|------|------|-----------------|
| Závislost na dodávkách technických komponentů             | 0,1  | -1   | -0,1            |
| Vysoké investice do moderních technologií a AI            | 0,12 | -2   | -0,24           |
| Slabší hierarchická struktura může zpomalovat rozhodování | 0,21 | -4   | -0,84           |
| Zvyšující se poptávka může způsobit přetížení podniku     | 0,14 | -2   | -0,28           |
| Neptřetřžitý proces infolinky pouze s jedním pracovníkem  | 0,13 | -3   | -0,39           |
| Vysoká míra závislosti na hlavním manažerovi              | 0,3  | -5   | -1,5            |
| Σ   | 1    | -17  | -3,35           |

Tabulka 6 Zhodnocení příležitostí

(Zdroj: vlastní zpracování)

| Příležitosti  | Váha | Body | Celková hodnota |
|---|------|------|-----------------|
| Rostoucí zájem o telemedicínu otevírá možnost expanze služeb    | 0,15 | 5    | 0,75            |
| Možnost rozšířit portfolio služeb o další zdravotní ukazatele   | 0,21 | 4    | 0,84            |
| Zapojení do výzkumu zvyšuje prestiž firmy                       | 0,25 | 4    | 1               |
| Státní podpory a granty mohou snížit náklady na inovace         | 0,2  | 3    | 0,6             |
| Vhodně zvolený marketingový mix může rozšířit povědomí o značce | 0,19 | 2    | 0,38            |
| Σ   | 1    | 18   | 3,57            |

Tabulka 7 Zhodnocení hrozeb

(Zdroj: vlastní zpracování)

| Hrozby   | Váha | Body | Celková hodnota |
|--|------|------|-----------------|
| Konkurence ze strany dalších zdravotnických subjektů | 0,15 | -4   | -0,6            |
| Nutnot neustálých inovací a investic do technologií  | 0,1  | -5   | -0,5            |
| Změny v legislativě a regulačních podmínkách         | 0,3  | -5   | -1,5            |
| Vysoké náklady na implementaci nových technologií    | 0,12 | -2   | -0,24           |
| Zhoršení repubrace by mohlo ohrozit důvěru pacientů  | 0,11 | -1   | -0,11           |
| Rozvoj substitučních technologií a nových řešení     | 0,22 | -4   | -0,88           |
| Σ  | 1    | -21  | -3,83           |

Tabulka 8 Celkové zhodnocení SWOT analýzy

(Zdroj: vlastní zpracování)

| Faktory                  | Hodnota |
|--------------------------|---------|
| Součet externích faktorů | 0,64    |
| Součet interní faktorů   | -0,26   |
| Výsledná hodnota         | 0,38    |

Z tabulky č. 8 lze vyčíst, že výsledná hodnota součtu interních a externích vlivů vychází kladně, což znamená, že podnik má více kladných stránek než stránek záporných. Tento výsledek je důležitý pro strategické rozhodování, jelikož značí, že podnik se může soustředit na rozvoj a růstovou fázi, případně může podstoupit změny v organizační struktuře.

Kdyby byla výsledná hodnota záporná, tak by to mohlo naznačovat, že je zapotřebí provést změny ve firemních procesech a dále, že je nutné přehodnotit stávající korporátní strategie.

## 2.4 Finanční analýza

V následujících kapitolách bude provedena finanční analýza jednotlivých finančních ukazatelů. Nejprve budou analyzovány absolutní ukazatele, následně rozdílové ukazatele, poté poměrové ukazatele, ukazatele aktivity a ukazatele zadluženosti. Zároveň je důležité zmínit, že některé ukazatele uvedené v teoretické části nebudou do analýzy zahrnuty, jelikož v jejich jmenovateli se nachází hodnota rovná nule, což znemožňuje jejich výpočet.

V závěru této kapitoly bude zhodnocena nejen finanční situace podniku, ale i výsledky strategické analýzy.

### 2.4.1 Horizontální analýza aktiv

Z tabulky č. 9 lze vyčíst, že celková aktiva společnosti MDT rostla, avšak s určitými výkyvy. V období 2019–2020 vzrostla o 17,68 %, následně v roce 2021 došlo k mírnému poklesu o 3,22 %, pravděpodobně v důsledku optimalizace majetkové struktury. V roce 2022 aktiva opět vzrostla o 24,58 %, ale v roce 2023 následoval pokles o 2,95 %. Tento vývoj naznačuje, že společnost průběžně investuje do modernizace vybavení a dalších firemních aktiv.

Stálá aktiva zaznamenala poměrně výrazné změny. V prvních dvou sledovaných obdobích došlo k poklesu téměř o čtvrtinu, což může signalizovat vyřazení zastaralého vybavení. Naopak v roce 2022 stálá aktiva prudce vzrostla o 72,60 %, pravděpodobně v důsledku vysokých investic do nového zdravotnického vybavení a technologií. V roce 2023 následoval pokles, pravděpodobně způsobený odpisy či změnami ve financování podniku.

Tabulka 9 Horizontální analýza aktiv

(Zdroj: vlastní zpracování)

| Položka aktiv                 | 2020 - 2019 |      | 2021- 2020 |      | 2022-2021 |      | 2023 - 2022 |      |
|-------------------------------|-------------|------|------------|------|-----------|------|-------------|------|
|                               | tis.Kč      | %    | tis.Kč     | %    | tis.Kč    | %    | tis.Kč      | %    |
| <b>Aktiva celkem</b>          | 3361        | 18%  | -721       | -3%  | 5323      | 25%  | -795        | -3%  |
| Stálá aktiva                  | -286        | -25% | -198       | -23% | 469       | 73%  | -31         | -3%  |
| Oběžná aktiva                 | 3642        | 21%  | -657       | -3%  | 4922      | 24%  | -837        | -3%  |
| <b>Pohledávky</b>             | -528        | -5%  | 121        | 1%   | 3029      | 32%  | 3277        | 26%  |
| <b>Zásoby</b>                 | -           | -    | -          | -    | 48        | -    | 46          | 96%  |
| Krátkodobé pohledávky         | -528        | -5%  | 121        | 1%   | 3029      | 32%  | 3277        | 26%  |
| <b>Peněžní prostředky</b>     | 4170        | 52%  | -778       | -6%  | 1845      | 16%  | -4160       | -32% |
| Peněžní prostředky v pokladně | 10          | 45%  | -14        | -44% | -10       | -56% | -5          | -63% |
| Peněžní prostředky na účtech  | 4160        | 52%  | -764       | -6%  | 1855      | 16%  | -4155       | -31% |
| <b>Časové rozlišení aktiv</b> | 5           | 4%   | 134        | 107% | -68       | -26% | 73          | 38%  |
| Náklady příštích období       | 5           | 4%   | 134        | 107% | -68       | -26% | 73          | 38%  |

Oběžná aktiva zaznamenala kolísavý vývoj. V roce 2020 vzrostla o 20,50 %, v roce 2021 následoval pokles o 3,07 %, poté v roce 2022 opětovný růst o 23,72 % a v roce 2023 pokles o 3,26 %. Zajímavé je, že v prvních třech letech podnik neudržel žádné zásoby, zatímco v následujících letech se jejich objem zvýšil, i když na relativně nízkou úroveň. Tento růst mohl souviset se změnami v potřebách podniku a pacientů. Vzhledem k zaměření MDT na zdravotnický sektor je pravděpodobné, že zásoby zahrnují zdravotnický materiál, což vysvětluje nižší hodnoty položek.

Peněžní prostředky zaznamenaly výrazné výkyvy. V roce 2020 vzrostly o 52,33 %, což naznačuje vyšší potřebu likvidních prostředků. V roce 2023 následoval pokles o 31,50 %, což mohlo být důsledkem investic do technologií, vybavení nebo splácení závazků.

#### 2.4.2 Horizontální analýza pasiv

Tabulka č.10 zobrazuje, že celková pasiva společnosti MDT se v období 2019–2023 vyvíjela obdobně jako její aktiva, tedy s výraznými změnami v jednotlivých letech.

V roce 2020 vzrostla pasiva o 15,02 %, avšak v následujícím období mírně klesla o 3,22 %. V roce 2022 následoval strmý nárůst o 24,58 %. Rok 2023 přinesl pokles o 2,95 %. Tyto změny naznačují aktivní financování provozu a investic, přičemž společnost v některých obdobích navyšuje závazky nebo vlastní kapitál, aby byla zřejmě podpořena inovace podnikových procesů.

Tabulka 10 Horizontální analýza pasiv

(Zdroj: vlastní zpracování)

| Položky pasiv                                | 2020 - 2019 |       | 2021- 2020 |       | 2022-2021 |      | 2023 - 2022 |      |
|--|-------------|-------|------------|-------|-----------|------|-------------|------|
|  | tis.Kč      | %     | tis.Kč     | %     | tis.Kč    | %    | tis.Kč      | %    |
| <b>Pasiva celemk</b>                         | 3361        | 15%   | -721       | -3%   | 5323      | 25%  | -795        | -3%  |
| Vlastní kapitál                              | 1           | 0%    | 237        | 5%    | 1639      | 36%  | 4075        | 66%  |
| Základní kapitál                             | 0           | 0%    | 0          | 0%    | 0         | 0%   | 0           | 0%   |
| VH z minulých let                            | 2098        | 104%  | 1          | 0%    | 237       | 6%   | 1638        | 38%  |
| VH běžné účetní období                       | -2097       | -100% | 236        | ##### | 1402      | 592% | 2437        | 149% |
| Cizí zdroje                                  | 3494        | 24%   | -980       | -5%   | 3554      | 21%  | -4764       | -23% |
| <b>Krátkodobé závazky</b>                    | 3494        | 24%   | -980       | -5%   | 3554      | 21%  | -4764       | -23% |
| Závazky z obchodních vztahů                  | 3344        | 27%   | -1601      | -10%  | 2405      | 17%  | -6231       | -38% |
| Závazky ostatní                              | 150         | 7%    | 621        | 28%   | 1149      | 41%  | 1467        | 37%  |
| Závazky k zaměstnancům                       | 204         | 22%   | 335        | 30%   | 369       | 25%  | 630         | 35%  |
| Závazky sociálního a zdravotního zabezpečení | 189         | 46%   | 148        | 25%   | 225       | 30%  | 349         | 36%  |
| Stát - Daňové závazky a dotace               | -202        | -72%  | 138        | 173%  | 418       | 192% | 427         | 67%  |
| Jiné závazky                                 | -73         | -100% | 0          | 0%    | 0         | 0%   | 0           | 0%   |
| Časové rozlišení pasiv                       | -134        | -47%  | 22         | 14%   | 130       | 74%  | -106        | -35% |

Vlastní kapitál stabilně roste, i když v počátečních letech byl nárůst minimální, konkrétně pouhých 0,02 % v prvním sledovaném období. Následující rok růst zrychlil na 5,47 %, přičemž v dalších dvou obdobích byl již výrazný. Roku 2022 činil 35,86 % a v roce 2023 dokonce 65,63 %. Tento vývoj naznačuje, že společnost dosahuje dobrých hospodářských výsledků. Růst vlastního kapitálu odráží zlepšující se finanční stabilitu podniku.

Cizí zdroje tvoří významnou část financování podniku a jejich vývoj byl rovněž proměnlivý. V prvním sledovaném období vzrostly o 24,28 %, ve druhém období následoval pokles o 5,48 %. Poté v předposledním období opět vzrostly o 21,02 % a v závěrečném období došlo k výraznému poklesu o přibližně 23 %. Kolísání cizích zdrojů u firem působících ve zdravotnickém sektoru může souviset s platbami od pojišťoven, případnou státní podporou anebo potřebou investic do modernizace podnikových procesů a inovací.

Dílejší kategorií cizích zdrojů jsou závazky na sociální a zdravotní zabezpečení, které od prvního do posledního sledovaného období stabilně rostly. Tento trend může naznačovat nárůst počtu zaměstnanců nebo růst jejich mezd.

### 2.4.3 Vertikální analýza aktiv

Tabulka 11 Vertikální analýza aktiv

(Zdroj: vlastní zpracování)

| Položky aktiv                               | 2019   | 2020   | 2021   | 2022   | 2023   |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|
| Celková aktiva v tis. Kč                    | 19 012 | 22 373 | 21 652 | 26 975 | 26 180 |
| Celková aktiva [%]                          | 100%   | 100%   | 100%   | 100%   | 100%   |
| <b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>            | 6%     | 4%     | 3%     | 3%     | 4%     |
| <b>Oběžná aktiva</b>                        | 93%    | 96%    | 96%    | 95%    | 95%    |
| <b>Pohledávky</b>                           | 52%    | 41%    | 43%    | 46%    | 60%    |
| Dlouhodobé pohledávky                       | 0%     | 0%     | 0%     | 0%     | 0%     |
| Krátkodobé pohledávky                       | 52%    | 41%    | 43%    | 46%    | 60%    |
| Pohledávky z obchodních vztahů              | 40%    | 25%    | 29%    | 43%    | 54%    |
| Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba | 0%     | 0%     | 0%     | 0%     | 0%     |
| Pohledávky ostatní                          | 11%    | 16%    | 14%    | 3%     | 6%     |
| <b>Peněžní prostředky</b>                   | 42%    | 54%    | 52%    | 49%    | 35%    |
| Peněžní prostředky v pokladně               | 0%     | 0%     | 0%     | 0%     | 0%     |
| Peněžní prostředky na účtech                | 42%    | 54%    | 52%    | 49%    | 35%    |
| <b>Časové rozlišení aktiv</b>               | 1%     | 1%     | 1%     | 1%     | 2%     |
| Náklady příštích období                     | 1%     | 1%     | 1%     | 1%     | 2%     |

Z tabulky č. 12 je patrné, že oběžná aktiva jsou nejvýraznější položkou ve struktuře aktiv a v každém sledovaném období tvoří více než 90 % celkového majetku podniku. Tento jev je typický pro zdravotnické společnosti, které potřebují udržovat dostatečné provozní kapacity a pružně reagovat na potřeby pacientů i dodavatelů. Zbylou část aktiv tvoří dlouhodobý hmotný majetek, jehož podíl do roku 2021 klesal z 5,88 % v roce 2019 na 2,98 % v roce 2021 a poté v letech 2022–2023 opět mírně vzrostl na 3,63 %.

Nejvýznamnější složkou oběžných aktiv jsou pohledávky, které v roce 2023 tvořily téměř 60 % celkových aktiv oproti 41,41 % v roce 2020. Z tabulky vyplývá, že za touto změnou stojí především pohledávky z obchodních vztahů, jejichž podíl vzrostl z 40,16 % v roce 2019 na 53,94 % v roce 2023. Tato změna je patrně důsledkem rostoucího objemu fakturace za zdravotnické výkony a služby, které jsou často hrazeny s delším časovým odstupem, například zdravotními pojišťovnami.

Vývoj peněžních prostředků vykazoval mezi roky 2019 a 2020 růst, avšak následně tři roky po sobě klesal. Pokles byl zhruba 1,8 p. b. v za rok 2021. Následně o 3,5 p. b. v roce

2022 a na závěr o 14,4 p. b. v roce 2023. Snížení hotovosti ukazuje, že firma zřejmě více finančních prostředků vkládá do provozu. Peníze na účtech stále představují hlavní rezervu likvidity, i když v posledních letech jejich podíl mírně klesá.

#### 2.4.4 Vertikální analýza pasiv

Tabulka 12 Vertikální analýza pasiv

(Zdroj: vlastní zpracování)

| Položka pasiv                            | 2019   | 2020   | 2021   | 2022   | 2023   |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|
| Celková pasiva v tis. Kč                 | 19 012 | 22 373 | 21 652 | 26 975 | 26 180 |
| Celková pasiva [%]                       | 100%   | 100%   | 100%   | 100%   | 100%   |
| <b>Vlastní kapitál</b>                   | 23%    | 19%    | 21%    | 23%    | 39%    |
| Základní kapitál                         | 1%     | 1%     | 1%     | 1%     | 1%     |
| Výsledek hospodaření z min. let          | 11%    | 18%    | 19%    | 16%    | 23%    |
| Výsledek hospodaření běžné účetní období | 11%    | 0%     | 1%     | 6%     | 16%    |
| <b>Cizí zdroje</b>                       | 76%    | 80%    | 78%    | 76%    | 60%    |
| Krátkodobé závazky                       | 76%    | 80%    | 78%    | 76%    | 60%    |
| Závazky z obchdních vztahů               | 65%    | 70%    | 65%    | 61%    | 39%    |
| Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba | 0%     | 0%     | 0%     | 0%     | 0%     |
| Závazky ostatní                          | 11%    | 10%    | 13%    | 15%    | 21%    |
| <b>Časové rozlišení pasiv</b>            | 2%     | 1%     | 1%     | 1%     | 1%     |
| Výdaje v příštích obdobích               | 2%     | 1%     | 1%     | 1%     | 1%     |

Z tabulky č.12 lze vyčíst, že vlastní kapitál mezi lety 2019 a 2023 rostl, přičemž jediný pokles nastal v roce 2020, kdy hodnota klesla o 3,42 %. V následujících letech, tedy v období 2021–2023, kapitál stabilně rostl, přičemž nejvýraznější nárůst byl zaznamenán mezi lety 2022 a 2023, kdy vzrostl o 16,26 %. Tento růst naznačuje efektivní hospodaření společnosti, která pravděpodobně reinvestuje své kladné hospodářské výsledky do kapitálu. Ve zdravotnickém segmentu je nezbytné pravidelně investovat jak do rozvoje podnikových produktů, tak do lidského kapitálu. Rostoucí vlastní kapitál tak představuje důležitý indikátor, který může signalizovat stabilitu a přilákat potenciální partnery či investory.

Naopak cizí zdroje v průběhu sledovaných období vykazovaly kolísavý trend. Mezi lety 2019 a 2020 došlo k růstu, avšak v následujících obdobích následoval pokles. Nejvýraznější změna v pozitivním slova smyslu nastala mezi lety 2022 a 2023, kdy se cizí zdroje snížily o 15,89 %. Tato změna může být důsledkem postupného splácení úvěrových produktů nebo optimalizace financování, což společnosti umožňuje snížit závislost na externích zdrojích. Snížení cizích zdrojů může být pozitivním signálem i pro investory, kteří mohou vnímat firmu jako stabilnějšího partnera. Pro společnost působící

ve zdravotnickém sektoru je takový vývoj výhodný, jelikož organizaci umožňuje soustředit se na provozní rozvoj a připravit se na možné změny v platebních podmínkách, například ze strany zdravotních pojišťoven nebo na vývoj trhu.

## 2.4.5 Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát

Tabulka 13 Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát

(Zdroj: vlastní zpracování)

| Výkaz zisku a ztrát                          | 2020 - 2019   |              | 2021- 2020   |               | 2022-2021    |             | 2023 - 2022  |             |
|--|---------------|--------------|--------------|---------------|--------------|-------------|--------------|-------------|
|  | tis.Kč        | %            | tis.Kč       | %             | tis.Kč       | %           | tis.Kč       | %           |
| <b>Tržby z prodeje výrobků a služeb</b>      | <b>-412</b>   | <b>-1%</b>   | <b>12941</b> | <b>40%</b>    | <b>15011</b> | <b>33%</b>  | <b>13546</b> | <b>23%</b>  |
| <b>Tržby za prodej zboží</b>                 | <b>-10187</b> | <b>-24%</b>  | <b>-4398</b> | <b>-14%</b>   | <b>-2081</b> | <b>-8%</b>  | <b>-5793</b> | <b>-23%</b> |
| <b>Výkonová spotřeba</b>                     | <b>-10832</b> | <b>-19%</b>  | <b>2752</b>  | <b>6%</b>     | <b>2447</b>  | <b>5%</b>   | <b>-3733</b> | <b>-7%</b>  |
| Spotřeba materiálu a energie                 | -2772         | -47%         | 6259         | 197%          | -951         | -10%        | -626         | -7%         |
| Služby                                       | 1120          | 12%          | 2210         | 21%           | 5328         | 43%         | 3785         | 21%         |
| Osobní náklady                               | 7405          | 51%          | 3698         | 17%           | 5767         | 22%         | 7810         | 25%         |
| Úpravy hodnot v provozní oblasti             | -257          | -53%         | -87          | -39%          | 1            | 1%          | -9           | -6%         |
| Ostatní provozní výnosy                      | 4883          | 1233%        | -3527        | -67%          | -183         | -10%        | 184          | 12%         |
| Ostatní provozní náklady                     | 672           | 425%         | 879          | 106%          | 736          | 43%         | 161          | 7%          |
| Daně a poplatky                              | -2            | -100%        | 8            | -             | -8           | -100%       | -            | -           |
| Jiné provozní náklady                        | 674           | 432%         | 871          | 105%          | 744          | 44%         | 161          | 7%          |
| <b>Provozní výsledek hospodaření</b>         | <b>-2704</b>  | <b>-94%</b>  | <b>-2226</b> | <b>-1197%</b> | <b>3796</b>  | <b>186%</b> | <b>3708</b>  | <b>211%</b> |
| Ostatní finanční výnosy                      | 173           | 494%         | 2878         | 1384%         | -1984        | -64%        | -730         | -66%        |
| Ostatní finanční náklady                     | 25            | 12%          | 327          | 139%          | 84           | 15%         | -58          | -9%         |
| <b>Finanční výsledek hospodaření</b>         | <b>148</b>    | <b>84%</b>   | <b>2551</b>  | <b>9111%</b>  | <b>-2068</b> | <b>-82%</b> | <b>-672</b>  | <b>148%</b> |
| <b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>    | <b>-2556</b>  | <b>-94%</b>  | <b>325</b>   | <b>206%</b>   | <b>1728</b>  | <b>358%</b> | <b>3036</b>  | <b>137%</b> |
| Daň z příjmu                                 | -459          | -75%         | 89           | 57%           | 326          | 133%        | 599          | 105%        |
| <b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>       | <b>-2097</b>  | <b>-100%</b> | <b>236</b>   | <b>23600%</b> | <b>1402</b>  | <b>592%</b> | <b>2437</b>  | <b>149%</b> |
| <b>Výsledek hospodaření za účetní období</b> | <b>-2097</b>  | <b>-100%</b> | <b>236</b>   | <b>23600%</b> | <b>1402</b>  | <b>592%</b> | <b>2437</b>  | <b>149%</b> |

Tabulka č.13 ilustruje, že nejvýznamnější položkou společnosti MDT jsou výnosy ze zdravotnických služeb, které v každém sledovaném roce tvoří převážnou část celkových tržeb. Tento trend odpovídá zaměření podniku na poskytování odborně zaměřených zdravotnických služeb. Zároveň to potvrzuje, že i přes meziroční výkyvy je MDT schopné efektivně využívat poptávku po zdravotnických službách a upevňovat tak svou pozici na trhu.

Naopak provozní výnosy se v průběhu sledovaného období jeví spíše jako doplňkový zdroj příjmů, který nepředstavuje významnější podíl na celkovém objemu tržeb. Tyto

výnosy mohou zahrnovat různé jednorázové příjmy, například dotace nebo další vedlejší podnikové činnosti.

Co se týče nákladové stránky, podstatnou část tvoří materiálové a mzdové náklady, které jsou pro zdravotnický sektor typické. Tabulka ukazuje vysoký podíl mzdových nákladů, což může souviset s kvalifikací zaměstnanců. Kvalifikovaný personál je zásadním faktorem úspěchu podniku, jelikož zajišťuje kvalitní a profesionální poskytování zdravotnických služeb. Rostoucí mzdy naznačují zlepšující se podmínky v podniku, pozitivně ovlivňují výkonnost zaměstnanců a mohou přilákat nové kolegy, což dále zlepšuje kvalitu a efektivitu poskytovaných služeb.

V souvislosti s růstem výnosů ze zdravotnických služeb je důležité sledovat strukturu nákladů, aby si společnost dokázala udržet přiměřenou úroveň ziskovosti. Růst hospodářského výsledku může naznačovat efektivní řízení nákladů a příznivou situaci na trhu. Pokud by však náklady na inovace nebo osobní rozvoj zaměstnanců rostly rychleji než tržby, mohlo by dojít k dočasnému snížení hospodářského výsledku. Snížený hospodářský výsledek by mohl oslabit finanční zdraví podniku, proto je nutné sledovat tyto hodnoty v širším kontextu a v souladu s dlouhodobou strategií podniku.

#### **2.4.6 Vertikální analýza výkazu ztrát**

Z tabulky č.14 lze vyvodit, že společnost MDT generuje největší objem výnosů z prodeje výrobků a služeb. Jejich vývoj vykazuje růstový trend. V roce 2019 tvořily 43,55 %, v roce 2020 mírně vzrostly na 46,45 %, v roce 2021 dosáhly 58,48 %. V posledních dvou sledovaných letech, 2022 a 2023, tržby nadále rostly, přičemž nejvyšší hodnoty dosáhly právě v roce 2023. Tento vývoj svědčí o zvyšujícím se zájmu po zdravotnických službách a schopnosti podniku na něj efektivně reagovat.

Naopak podíl tržeb za prodej zboží postupně klesl z 55,87 % v roce 2019 na 20,29 % v roce 2023, což může odrážet změny ve firemním portfoliu, například posun od běžného poskytování zdravotnických služeb k více odborným službám.

Podobně jako v horizontální analýze výkazu zisku a ztrát lze pozorovat, že ostatní provozní výnosy představují spíše doplňkovou složku. Nejvyšší podíl na tržbách byl zaznamenán v roce 2020 a to konkrétně 7,63 %, pravděpodobně v důsledku jednorázových příjmů nebo podpůrných projektů, jako jsou dotace. Jejich kolísavý trend

naznačuje, že se na celkových tržbách podílejí pouze sekundárně, přičemž primárním zdrojem příjmů jsou stále zdravotnické služby.

Tabulka 14 Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát

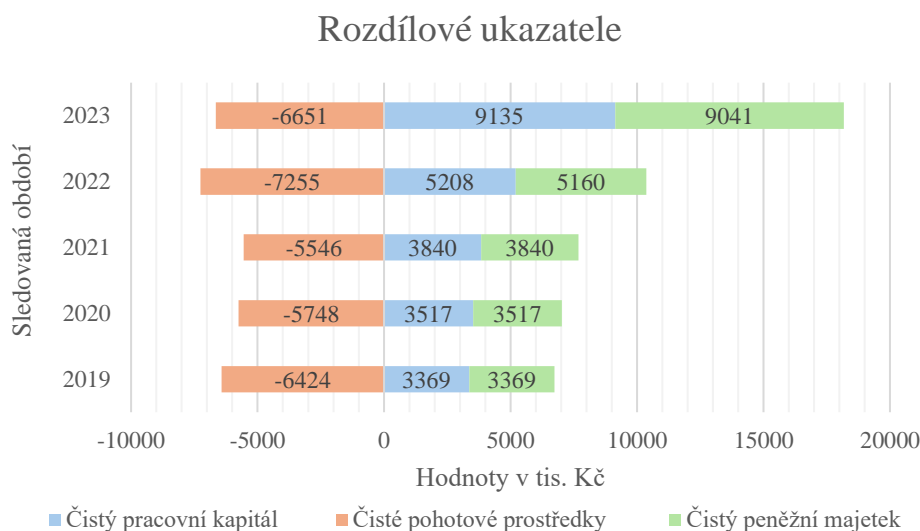
(Zdroj: vlastní zpracování)

| Položky VZZ                       | 2019        | 2020        | 2021        | 2022        | 2023        |
|-----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Celkové výnosy v tis. Kč          | 74719       | 69176       | 77070       | 87833       | 95040       |
| <b>Celkové výnosy [%]</b>         | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> |
| Tržby z prodeje výrobků a služeb  | 43,55%      | 46,45%      | 58,48%      | 68,40%      | 77,47%      |
| Tržby za prodej zboží             | 55,87%      | 45,62%      | 35,24%      | 28,56%      | 20,29%      |
| Ostatní provozní výnosy           | 0,53%       | 7,63%       | 2,27%       | 1,79%       | 1,84%       |
| Výnosové úroky a podobné výnosy   | 0%          | 0%          | 0%          | 0%          | 0%          |
| Ostatní finanční výnosy           | 0,05%       | 0,30%       | 4%          | 1,25%       | 0,39%       |
| Celkové náklady v tis. Kč         | 72 005      | 69018       | 76587       | 85622       | 89793       |
| <b>Celkové náklady [%]</b>        | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> |
| Výkonová spotřeba                 | 78,46%      | 66,16%      | 63,22%      | 59,41%      | 52,49%      |
| Osobní náklady                    | 20,35%      | 31,96%      | 33,63%      | 36,82%      | 43,81%      |
| Úpravy hodnot v provozní oblasti  | 0,67%       | 0,33%       | 0,18%       | 0,16%       | 0,15%       |
| Ostatní provozní náklady          | 0,22%       | 1,20%       | 2,23%       | 2,86%       | 2,90%       |
| Nákladové úroky a podobné náklady | 0%          | 0%          | 0%          | 0%          | 0%          |
| Ostatní finanční náklady          | 0,29%       | 0,34%       | 0,74%       | 0,76%       | 0,66%       |

Na straně nákladů je patrný klesající podíl výkonové spotřeby. Roku 2019 činila výkonová spotřeba 78,46 %, v následujících letech postupně klesala, až dosáhla nejnižší hodnoty 52,49 % v roce 2023. Tato změna může naznačovat snižování objemu materiálových a provozních vstupů ve prospěch investic do lidského kapitálu, například odborného rozvoje personálu. Tento trend potvrzuje i rostoucí podíl osobních nákladů. Roku 2019 osobní náklady tvořily 20,35 %, v průběhu pěti sledovaných období neustále rostly, přičemž nejvyšší podíl dosáhly v roce 2023. Tyto faktory naznačují, že MDT klade důraz na rozvoj zaměstnanců na úkor provozních nákladů, což je pro podnik v tomto sektoru zcela pochopitelné.

Položka ostatních provozních nákladů sice tvoří menší podíl na celkových nákladech, avšak postupně roste. V roce 2019 činila 0,22 %, v roce 2023 dosáhla 2,90 %. Ostatní finanční náklady se trvale pohybují v řádu desetin procent. Ostatní finanční výnosy kolísají. Roku 2021 dosáhly 4 % a v roce 2022 1,25 %, jinak se drží pod hodnotou půl procenta, takže jejich dopad na celkové hospodaření je omezený.

#### 2.4.7 Rozdílové ukazatele



*Graf 1 Rozdílové ukazatele*

(Zdroj: vlastní zpracování)

Z grafu č.1 lze vyčíst tři základní rozdílové ukazatele. Konkrétně je to Čistý pracovní kapitál, Čisté pohotové prostředky a Čistý peněžní majetek.

Prvním z nich je čistý pracovní kapitál, jehož rostoucí vývoj vyjadřuje zvyšování objemu oběžných aktiv nebo snižování krátkodobých závazků. Tento vývoj je pro podnik příznivý, jelikož naznačuje efektivní řízení likvidity. V praxi to znamená, že společnost disponuje dostatečným krátkodobým majetkem na pokrytí běžných provozních potřeb a dokáže lépe reagovat na případné finanční výkyvy.

Naopak čisté pohotové prostředky se v každém sledovaném období nacházejí v záporné hodnotě, což vypovídá o tom, že pokud by MDT muselo okamžitě uhradit všechny své krátkodobé závazky (včetně bankovních úvěrů), finanční majetek by na to nestačil. Záporné hodnoty tudíž odrážejí vyšší míru krátkodobých závazků oproti rychle likvidním zdrojům (peníze v pokladně, na účtech apod.).

Závěrečným rozdílovým ukazatelem je čistý peněžní majetek, který podobně jako čistý pracovní kapitál vykazuje růstový trend. Zajímavou skutečností je, že v prvních třech sledovaných obdobích se hodnoty čistého pracovního kapitálu a čistého peněžního majetku shodují, což souvisí s tím, že v daných letech společnost udržovala nulové zásoby. V posledních dvou letech se sice v rozvaze zásoby objevují, avšak stále tvoří poměrně zanedbatelnou položku v kontextu celkových aktiv. U společnosti specializované na zdravotní služby je tato skutečnost logická. Potřeba zásobování je obvykle menší a spíše se týká spotřebního materiálu, nikoliv rozsáhlých skladových zásob.

#### **2.4.8 Poměrové ukazatele**

V následující části budou uvedeny základní poměrové ukazatele, mezi něž patří rentabilita, likvidita, obrat a zadluženost. Jednotlivé skupiny těchto ukazatelů budou představeny v pořadí reflektujícím teoretický rámec. Ke každému ukazateli bude přiložen graf, doprovázený komentářem k údajům.

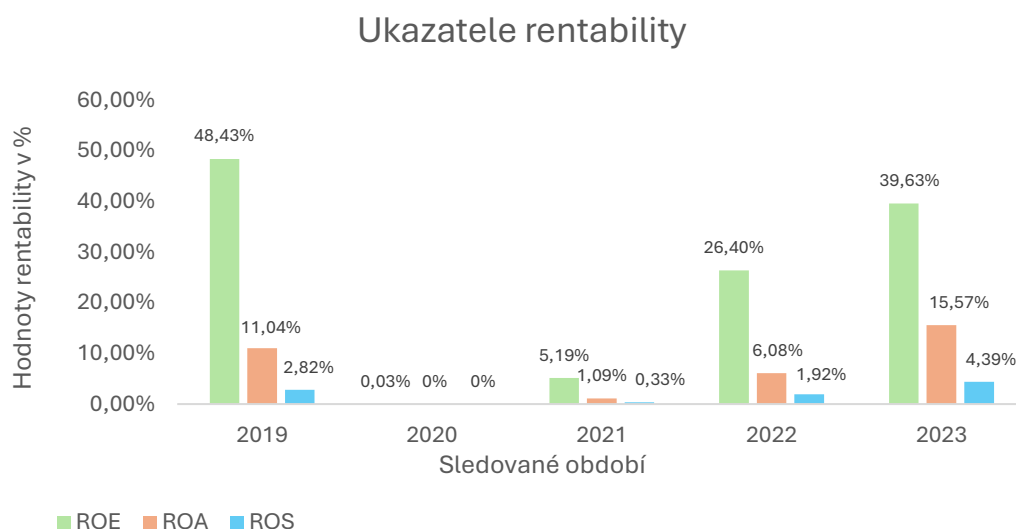
##### **Ukazatele rentability**

Graf č.2 zobrazuje tři základní ukazatele rentability. Rentabilita vlastního kapitálu (ROE), rentabilita aktiv (ROA) a rentabilita tržeb (ROS).

Rentabilita vlastního kapitálu dosahovala v roce 2019 nejvyšší úroveň 48,43 %, což souviselo s tehdejší výraznějším ziskem 2098 tis. Kč a relativně „nižší“ úrovní vlastního kapitálu 4332 tis. Kč. V následujícím období 2020 došlo k prudkému poklesu výsledku hospodaření na 1 tis. Kč, zatímco vlastní kapitál zůstal téměř beze změny. Tato kombinace měla za následek výrazné snížení hodnoty ukazatele rentability vlastního kapitálu.

V dalších sledovaných obdobích tedy v rozmezí let 2021–2023 se jak výsledek hospodaření, tak vlastní kapitál postupně navyšovaly, avšak růst kapitálu probíhal rychleji než zvyšování zisku. Roku 2023 rentabilita vlastního kapitálu dosáhla 39,63 %, což je vysoká hodnota, ale nedosahuje již úrovně z roku 2019. V kontextu právnické osoby, která se zabývá zdravotnickými službami lze danou hodnotu rentability vlastního kapitálu považovat za poměrně solidní, jelikož hodnota ROE, která je vyšší než 20 % je hodnocena jako velmi dobrá.

Obdobný vývoj lze vidět i u rentability aktiv, která reaguje na výsledné hospodaření a celkový objem majetku. Nejvyšší hodnoty 15,57 % bylo dosaženo v roce 2023, přičemž pokles ve zbývajících letech byl zapříčiněn právě nižším ziskem a kolísající úrovní aktiv. Závěrečným sledovaným ukazatelem je rentabilita tržeb ROS, jejíž vývoj rovněž odráží



*Graf 2 Ukazatele rentability*

(Zdroj: vlastní zpracování)

výsledky hospodaření. V letech 2020 a 2021 došlo k poklesu vyvolanému nižším ziskem, následně od roku 2022 nastává růstová fáze. Při porovnání jednotlivých hodnot tržeb je patrný vzestupný trend, avšak oproti hodnotám rentability vlastního kapitálu ROE nedosahuje ROS takovýchto hodnot. Tento jev není výjimečný vzhledem k podnikovému oboru, jelikož náročnost spojená s provozem např. nákladný moderní vybavení a specializovaný personál mohou výrazně ovlivňovat strukturu nákladů, a tím snižovat výslednou hodnotu rentability tržeb.

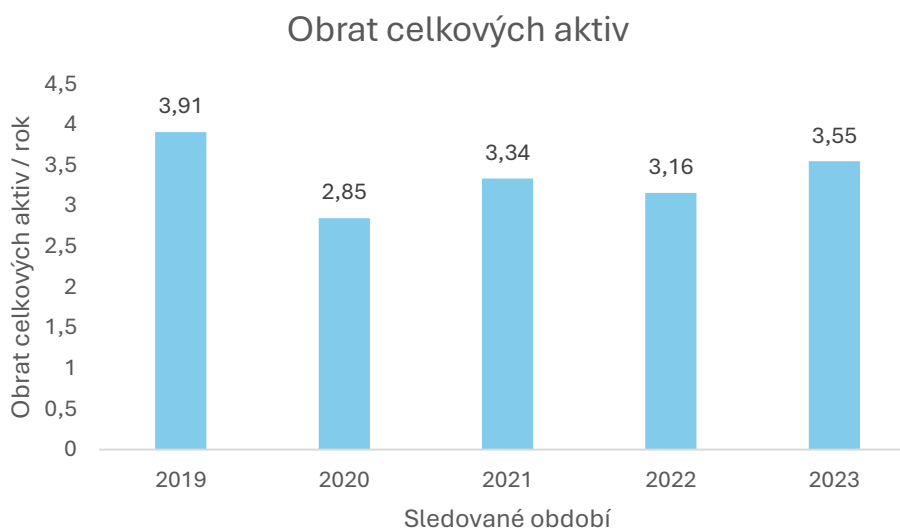
#### **2.4.8.1 Ukazatele aktivity**

V této části budou analyzovány základní ukazatele aktivity, konkrétně obrat celkových aktiv, doba obratu zásob a doba obratu pohledávek.

V letech 2019–2021 disponovala společnost nulovými zásobami, tudíž není možné v prvních třech sledovaných obdobích určit hodnotu tohoto ukazatele. Aby nedošlo ke zkreslení výsledků, je pro účely finanční analýzy ukazatel obratu zásob vynechán.

#### **Obrat celkových aktiv**

Graf č.3 znázorňuje, že v roce 2019 dosahoval podnik nejvyšší sledované hodnoty 3,91, což reflektuje efektivní využívání dostupných aktiv ke generování tržeb. V roce 2020 došlo k výraznějšímu poklesu na 2,85. Následně se ukazatel v roce 2021 opět zvýšil na 3,34. Následující rok ukazatel mírněji klesnul na hodnotu 3,16. V závěrečném sledovaném období 2023 opět vzrostl na 3,55.



*Graf 3 Obrat celkových aktiv*

(Zdroj: vlastní zpracování)

Tento kolísavý vývoj může být odrážen změnami v objemu tržeb i v celkových aktivech společnosti. Navýšení obrátu aktiv v roce 2023 poukazuje na lepší schopnost MDT generovat tržby z investovaných zdrojů.

### **Doba obrátu zásob**

Graf č.4 ukazuje, že v letech 2019, 2020 a 2021 byla doba obrátu zásob nulová, což znamená, že společnost MDT v letech 2019, 2020 a 2021 nevedla žádné zásoby. Tento stav je u podniku zaměřeného na poskytování zdravotnických služeb poměrně racionální, jelikož většina činností, které podnik nabízí probíhá formou služeb.

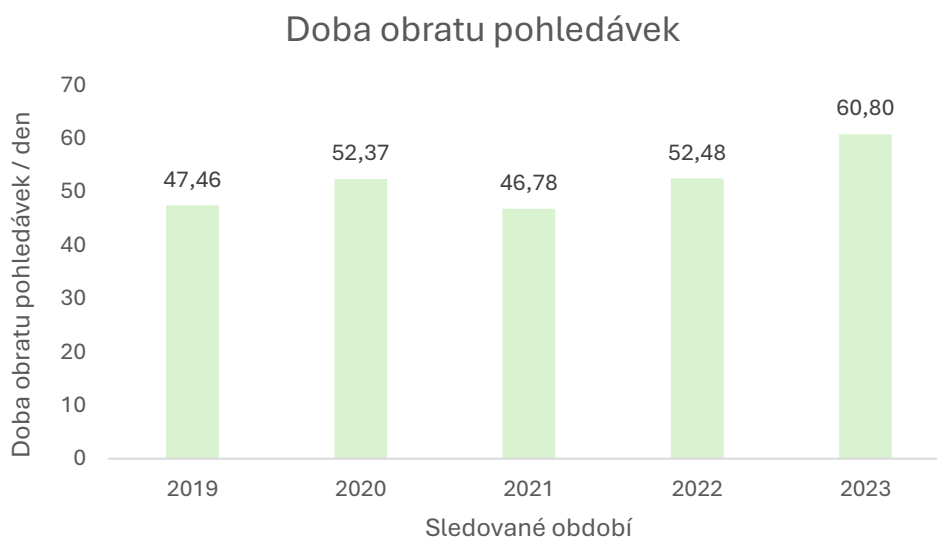
Až v roce 2022 se hodnota ukazatele doby obrátu zásob dostává na 0,20, přičemž v roce 2023 dále stoupá na 0,36. Tyto hodnoty naznačují, že společnost začala udržovat určitý objem skladovaných položek. Tyto složky by mohly být pravděpodobně např.

zdravotnický materiál nebo jiné nezbytné zásoby pro provoz. V kontextu celkového charakteru podnikání se však i nadále jedná o relativně nízkou úroveň zásob.



*Graf 4 Doba obratu zásob*  
(Zdroj: vlastní zpracování)

### **Doba obratu pohledávek**

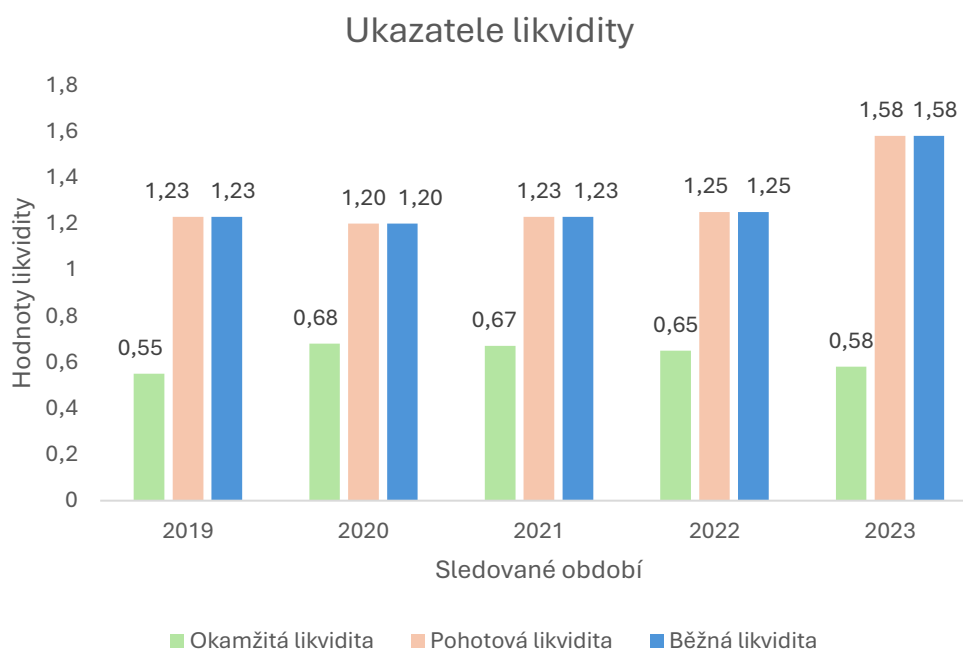


*Graf 5 Doba obratu pohledávek*  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Dle informací z grafu č.5 lze vyčíst, že doba obratu pohledávek v období 2019–2023 kolísala, přičemž nejvyšší hodnoty dosáhla v roce 2023. Vyšší hodnota tohoto ukazatele není pro podnik příznivá, protože znamená delší dobu, za kterou jsou pohledávky uhrazeny. Tento vývoj souvisí s rostoucím objemem pohledávek. V posledních dvou sledovaných letech se jejich hodnota výrazně zvýšila, což vedlo k růstu ukazatele. Tržby se sice ve sledovaném období rovněž zvyšovaly, ale tempo růstu pohledávek bylo vyšší, což mělo za následek prodloužení doby uhrazení pohledávek.

#### 2.4.8.2 Ukazatele likvidity

Následující část se zaměřuje na detailní rozbor všech tří ukazatelů likvidity. Vzhledem k tomu, že se hodnoty těchto ukazatelů ve sledovaném období pohybují v přijatelných mezích, bude jejich vývoj v čase znázorněn společně v jednom grafu.



*Graf 6 Ukazatele likvidity*

(Zdroj: vlastní zpracování)

Na základě grafu č.6 lze konstatovat, že ukazatele likvidity se v pěti sledovaných obdobích vyvíjely poměrně stabilně.

Okamžitá likvidita se v letech 2019–2022 pohybovala v rozmezí hodnot 0,55 až 0,68, přičemž v roce 2023 klesla na 0,58. Podle literatury se jako doporučené hodnoty uvádí rozmezí 0,2–0,5, což znamená, že se podnik od těchto doporučení výrazně neodchyluje.

Tento ukazatel naznačuje, že MDT je schopna rychle uhradit část závazků ze svých peněžních prostředků.

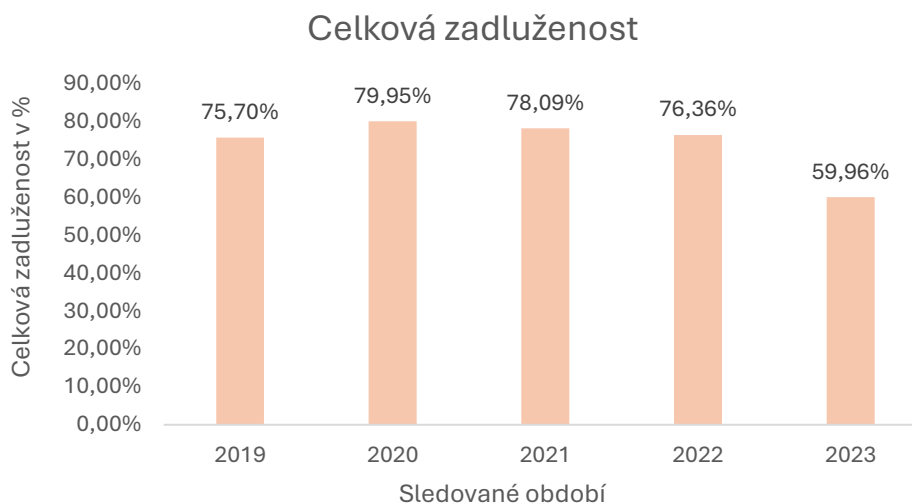
Pohotová a běžná likvidita vykazují ve všech sledovaných obdobích stejné hodnoty, což je způsobeno velmi nízkým objemem zásob ve společnosti MDT. Hodnoty v rozmezí 1,2–1,6 lze považovat za dobré. Obecně se doporučuje rozmezí 1,5–2. Nicméně pro podniky působící ve zdravotnickém sektoru, mohou být hodnoty těchto ukazatelů o něco nižší.

Na základě výše uvedeného lze konstatovat, že likvidita společnosti odpovídá jejímu zaměření na poskytování zdravotnických služeb. Podnik udržuje minimální úroveň zásob, což je v tomto odvětví běžné. Hodnoty ukazatelů likvidity jsou vzhledem k oboru a kontextu podnikatelské činnosti na dobré úrovni.

#### 2.4.9 Ukazatele zadluženosti

V závěru finanční analýzy budou hodnoceny dva klíčové ukazatele zadluženosti, a to celková zadluženost a míra zadluženosti. V teoretické části je uveden také ukazatel úrokové krytí, avšak z dostupných finančních výkazů vyplývá, že podnik nemá žádné nákladové úroky. Z tohoto důvodu není možné tento ukazatel vypočítat.

#### Celková zadluženost



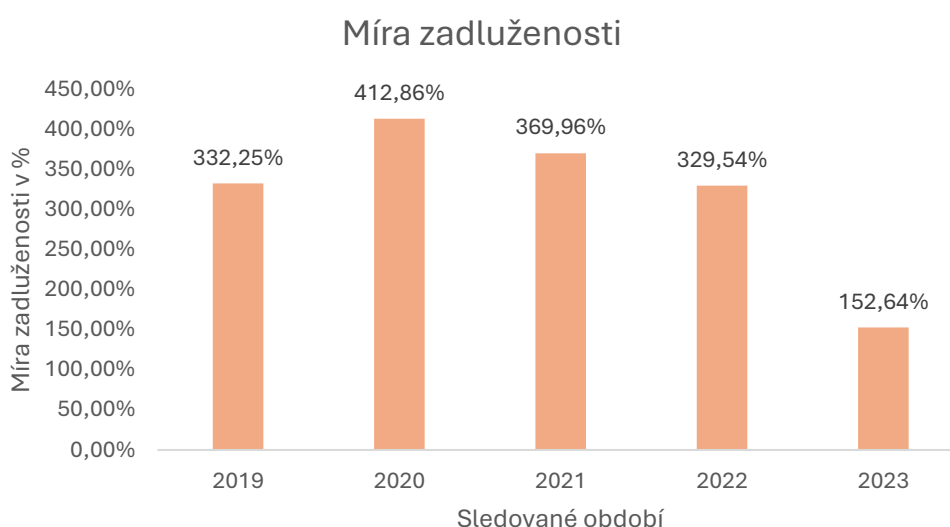
*Graf 7 Celková zadluženost*

(Zdroj: vlastní zpracování)

Graf č. 7 zobrazuje, že mezi roky 2019 a 2020 došlo ke zvýšení celkové zadluženosti ze 75,70 % na 79,95 %, avšak v následujících třech sledovaných obdobích vykazuje tento ukazatel klesající trend. V roce 2021 činila zadluženost 78,09 %, v roce 2022 klesla na 76,36 % a výrazný pokles nastal v roce 2023, kdy dosáhla hodnoty 59,96 %.

Co se týče celkových aktiv, lze od roku 2019 pozorovat růstový trend z 19 012 tis. Kč na 26 180 tis. Kč v roce 2023. Z toho plyne, že výrazné snížení celkové zadluženosti vyplývá jak z optimalizace cizích zdrojů, tak ze zvyšování hodnoty celkových aktiv. Tento vývoj je pro společnost pozitivní, jelikož značí zlepšující se finanční stabilitu.

### Míra zadluženosti



*Graf 8 Míra zadluženosti*

(Zdroj: vlastní zpracování)

Z grafu č.8 je patrné, že míra zadluženosti mezi lety 2019 a 2020 rostla, zatímco v dalších sledovaných obdobích postupně klesala, až v roce 2023 dosáhla nejnižší úrovně 152,64 %. Ve srovnání s rokem 2019 je tato hodnota více než dvakrát nižší, což lze hodnotit jako pozitivní signál pro finanční stabilitu společnosti.

Z výkazů, lze vyčíst, že cizí zdroje zpočátku kolísaly, ale celkově vykazovaly vzestupný trend až do druhého sledovaného období 2020. Následně se objem cizích zdrojů postupně snižoval z 20 461 tis. Kč v roce 2022 na 15 697 tis. Kč v roce 2023. Zároveň každoročně rostl vlastní kapitál, který se zvýšil z 4 332 tis. Kč v roce 2019 na 10 284 tis. Kč v roce 2023.

## **2.5 Zhodnocení strategické analýzy**

Z celkového zhodnocení strategické analýzy podniku vyplývá, že si podnik díky interním procesům a dosavadní strategii vybudoval silnou pozici v atraktivním, avšak konkurenčně náročném prostředí. Externí faktory naznačují pozitivní vývoj a rostoucí poptávku v odvětví, z čehož může podnik dlouhodobě těžit, podaří-li se mu vypořádat s existujícími hrozbami a riziky.

Interní analýza potvrdila, že společnost disponuje kvalitními službami a silnou personální základnou, avšak odhalila také prostory pro zlepšení, které mohou potenciálně brzdit budoucí růst. Do budoucna bude nutné pravidelně inovovat služby a efektivně pracovat se zpětnou vazbou, neboť odvětví je dynamické a vyžaduje průběžné monitorování.

Ve srovnání s konkurencí má MDT značný potenciál udržet si konkurenční výhodu, pokud rozvine své silné stránky a minimalizuje dopady zjištěných slabín. Klíčové bude pohotově reagovat na tržní trendy i změny v legislativě.

Analýzy rovněž identifikovaly příležitosti k inovacím a rozšíření portfolia služeb v souladu s novými medicínskými trendy a investicemi do moderních technologií. Pro snížení zatížení infolinky lze zvážit širší implementaci AI nástrojů.

V této souvislosti se nabízí zavedení konceptu Balanced Scorecard, který propojí dlouhodobé strategické cíle s aktuálními potřebami podniku a umožní systematicky sledovat naplňování korporátní strategie.

## **2.6 Zhodnocení finanční analýzy**

Provedená finanční analýza poskytla jednotný pohled na vývoj hospodaření společnosti MDT v posledních pěti letech.

Rentabilita podniku po počátečním prudkém poklesu v roce 2020 postupně rostla a v roce 2023 dosáhla u ukazatele rentability vlastního kapitálu hodnoty (ROE) 39,6 %. Tento vývoj vyjadřuje zvyšující se efektivitu využití vlastního kapitálu a schopnost generovat zisk.

Ukazatele aktivity potvrzují, že podnik nadále pracuje s minimální úrovní zásob. Jejich obrat se sice nepatrně prodloužil, nicméně absolutní objem zůstává zanedbatelný. Oproti

tomu doba inkasa pohledávek se v rozmezí let 2022–2023 prodloužila, což naznačuje zvýšené vázání pracovního kapitálu a bude vhodné situaci dále sledovat.

Likvidita zůstala po celé sledované období stabilní a v roce 2023 se dokonce zlepšila. Ukazatele pohotové i běžné likvidity vzrostly na 1,58, což zajišťuje dostatečný likvidní „polštář“ pro krytí krátkodobých závazků.

Celková zadluženost po nárůstu v roce 2020 výrazně klesala a v roce 2023 dosáhla 59,96 % a míra zadluženosti dosáhla roku 2023 hodnoty 152,6 %. Tím se snížilo i celkové finanční riziko podniku.

Souhrnně lze konstatovat, že podnik v posledním sledovaném období posílil svou ziskovost a efektivitu, udržel solidní likviditu a zároveň snížil zadlužení. Primárně by se měl podnik v budoucnu zaměřit na zrychlení inkasa pohledávek, aby byl podpořen další růst bez zbytečného zadlužování. V případě, že se finanční situace podniku bude vyvíjet způsobem pozitivním směrem jako v minulých letech, tak je vysoce pravděpodobné, že si podnik vytvoří stabilnější pozici na trhu a bude dlouhodobě růst.

# 3 NÁVRH IMPLEMENTACE BALANCED SCORECARD

Závěrečná část diplomové práce je zaměřena na návrh implementace metody Balanced Scorecard pro společnost MDT. Návrh vychází z výsledků strategické a finanční analýzy uvedených v předchozích kapitolách a dále využívá informace získané prostřednictvím osobního rozhovoru s hlavní manažerkou podniku, která současně působí jako jednatelka společnosti. Poznatky z tohoto rozhovoru představují základní stavební pilíř při sestavování klíčových prvků BSC, zejména pro definování budoucího strategického směřování společnosti a tvorbu strategické mapy.

## 3.1 Osobní rozhovor s hlavním manažerem podniku

Osobní rozhovor s Mgr. Veronikou Bulkovou, Ph.D., vrcholovou manažerkou MDT, byl proveden za účelem získání důležitých informací ohledně budoucího směřování firmy. Rozhovor byl zaměřen na celkové strategické směřování společnosti (finanční stabilita vs. maximalizace hodnoty pro pacienta), priority v jednotlivých perspektivách BSC a plánované změny v organizační struktuře.

Níže je uvedeno shrnutí klíčových zjištění, tedy toho, co je pro návrhovou část BSC skutečně podstatné. Kompletní transkript rozhovoru je přiložen v příloze této diplomové práce.

### Strategické směřování firmy

Společnost MDT se podle vrcholové manažerky dlouhodobě orientuje především na přidanou hodnotu pro pacienty a udržitelnou činnost, nikoli na maximalizaci zisku. Hlavním finančním cílem je dosahovat kladného hospodářského výsledku dostatečného pro pokrytí nákladů, přičemž některé oddělení (např. zákaznický servis vč. nonstop infolinky) sice vytváří náklady bez přímého vlivu na růst zisku, ale tato oddělení napomáhají udržovat kvalitu zákaznických služeb. Manažerka uvedla, že MDT vnímá spíše jako „hobby“ či poslání pomáhat pacientům, a proto stačí, když si podnik na sebe vydělá.

Ve střednědobém horizontu (2-3 roky) jsou plánovány zásadní změny. Firma připravuje fúzi se zahraničním partnerem, která má přinést dodatečné zdroje a snížit silnou

centralizaci řízení (v současné době řídí většinu firemních procesů jednatelka). Současně se počítá se „zeštíhlením“ organizační struktury, tedy nepřijímáním nových zaměstnanců a nenahrazováním odcházejících, což by mělo zvýšit efektivitu provozu. Celkově manažerka podtrhla nutnost postupně snižovat zadlužení a přípravu pružně reagovat na změny v prostředí.

### **Inovace a technologie**

Manažerka uvedla proaktivní přístup k moderním technologiím. Společnost vyvíjí vlastní IT řešení. V současnosti IT oddělení vyvíjí autonomní software pro zpracování interních výkazů, který má uvolnit kapacity účetního oddělení a zvýšit produktivitu. Uvažuje se také o využití umělé inteligence pro vyhodnocování naměřených dat, přičemž je důležité postupovat obezřetně, vyhodnocovací systému musejí být bezchybné, protože v tomto odvětví může být každá chyba fatální.

Dalším příkladem plánovaného projektu je hlasový agent na zákaznické lince, jehož nasazení by zpřístupnilo službu v době mimo běžnou pracovní dobu, ale i tak manažerka upozornila na nutnost zachovat lidský kontakt v situacích vyžadujících empatii a lidský přístup při řešení neobvyklých situacích.

Obecně jsou budoucí inovace vnímány jako důležitý prvek pro udržení konkurenceschopnosti. Typicky mladší pacienti zpravidla oceňují flexibilní měřicí přístroje (např. lehké monitorovací hodinky s rozšířenými funkcemi). Naopak starší generace pacientů zpravidla uvítá co nejjednodušší přístroje na ovládání.

Současná firemní strategie tedy podporuje zavádění novinek do služeb, avšak zejména v oblastech, kde přinášejí skutečnou přidanou hodnotu pro pacienty a ulehčují průběh celého procesu monitorace.

### **Konkurenční výhody**

Dle paní Veroniky Bulkové nemá MDT v segmentu telemedicíny přímou konkurenci, což firmě poskytuje silnou pozici. Konkurenční výhodou je především vysoká kvalita nabízených služeb. Na prvním místě v hierarchii firemních procesů stojí rychlost a spolehlivost vyšetření a monitorace pacientů. Manažerka uvedla tři základní pilíře spokojenosti pacientů, tj. rychlost vyřízení služeb, kvalita primárních služeb (sledování zdravotního stavu) a kvalita sekundárních služeb (zákaznický servis a technickou

podporu). Výraznou konkurenční výhodou je například nepřetržitá 24/7 zákaznická infolinka, kterou MDT nabízí. Pacienti mohou na nonstop linku volat o svátcích nebo v pozdních večerních hodinách a jsou spojeni s lidským pracovníkem. Taková úroveň péče a dostupnosti podle manažerky zásadně posouvá úroveň všech poskytovaných služeb nad rámec běžné péče ve zdravotnickém segmentu.

### **Finanční řízení**

Finanční management firmy je zaměřen na udržení stability a vyváženosti rozpočtu. Manažerka opakovaně zdůraznila, že základním finančním cílem je zachovat alespoň nulový výsledek hospodaření, aby si firma sama pokryla náklady včetně náročného zákaznického servisu. Oddělení, která přímo negenerují zisk (např. podpůrné služby), jsou stále považována za strategická důležitá místa a jejich náklady jsou finančně kryty rentabilnějšími aktivitami (vyhodnocování naměřených výsledků).

V rozhovoru zaznělo, že většina současného zadlužení má formu závazků u blízkých subjektů, tudíž tato forma cizích zdrojů v současné době nepředstavuje pro ekonomické fungování firmy významné riziko. Nicméně vedení má za cíl postupně snižovat úroveň úvěrového zatížení. Očekává se, že díky lepším obchodní aktivitám a strukturovanějšímu finančnímu řízení bude v následujících letech možné snížit poměr cizího kapitálu.

### **Zákaznická perspektiva**

Cílovými zákazníky MDT jsou pacienti napříč všemi věkovými skupinami. Společnost poskytuje služby i cizincům, proto se věnuje i jazykovým rozvojovým metodám (např. interní kurzy angličtiny). Spokojenost zákazníků se měří spíše neformálně. Podnik sleduje online recenze a připravuje nasazení QR kódů, jež povedou ke snadnému elektronickému sběru zpětné vazby v ordinaci. Dřívější dotazníky byly zrušeny kvůli nízké efektivitě a nespolehlivým datům, manažerka uvedla, že spokojení klienti často recenzi nevyplňují, zatímco nespokojení mnohdy ano.

Největšími faktory ovlivňujícími spokojenost klientů jsou podle vedení rychlá reakční doba, kvalita hlavního zdravotnického ošetření (monitorovací služby) a kvalita doplňkových služeb, zejména technické podpory a zákaznického servisu. MDT klade důraz na to, aby měl pacient nejen špičkové přístrojové vybavení, ale i okamžitou pomoc v případě potřeby. To je důvodem, proč firma nabízí celodenní infolinku s trvale dostupným servisem. Doba odezvy na požadavky klientů je v současnosti považována za

přiměřenou, ale vrcholový management očekává, že po realizaci plánovaných změn (fúze se zahraniční společností a optimalizace vnitřních procesů) dojde k dalšímu zrychlení vyřizování požadavků pacientů.

### **Interní podnikové procesy**

Klíčovými vnitřními procesy, na které se firma soustředí, jsou podle manažerky zákaznický servis a technická podpora patientských monitorovacích zařízení (např. holterů či modernějších měřících přístrojů jako Apple Watch). Spolehlivý chod těchto procesů umožňuje propracované IT zázemí. Interní IT technici udržují stále funkční systémy a zabezpečují citlivá data pacientů, aby bezpečnost interních systémů byla v souladu s legislativními požadavky. Mezi další kritické procesy patří administrace a vykazování poskytované péče, právě v této oblasti se očekává výrazná modernizace. MDT vyvíjí nový software pro plně automatizované zpracování vykazování služeb, který umožní přesunout zaměstnance z administrativy na jiné důležité firemní pozice. Strategické procesní změny se připravují také v souvislosti s fúzí. Rozšíření firmy o externího partnera má umožnit lepší rozdělení odpovědností a zvýšit kapacitu, aniž by se nutně zvyšoval počet zaměstnanců.

### **Perspektiva učení se a růstu**

Rozvoj zaměstnanců je považován za dlouhodobou prioritu. Vedení MDT nabízí řadu vzdělávacích aktivit. Kromě pravidelných interních kurzů (např. angličtiny přímo na pracovišti) zmínila manažerka i dřívější zavedení povinných prezentací zaměstnanců na odborná témata. Cílem těchto kurzů a prezentací bylo prohloubit porozumění firemním procesům, posílit odborné a komunikační dovednosti.

Manažerka uvedla, že podobné rozvojové programy budou v budoucnu opět zavedeny, aby zaměstnanci zůstali motivovaní a získávali potřebné znalosti. Spokojenost pracovního týmu se v MDT měří neformálně. Z důvodu, že jde o menší organizaci, vedení velmi dobře zná individuální potřeby a postoje zaměstnanců, takže podněty a případné problémy jsou řešeny okamžitě.

## **3.2 Vytvoření organizačních předpokladů**

Prvním krokem při implementaci metody Balanced Scorecard je určení organizačních podmínek a sestavení časového plánu projektu. Před samotným zahájením je důležité si

uvědomit konkrétní přínosy, které může podnik z této metody získat, a také jasně určit oddělení či pracovníky, kterých se proces přímo dotkne. Následně je potřeba vytvořit projektový tým, který povede manažer. Ten rozdělí jednotlivé úkoly zodpovědným osobám a průběžně kontroluje jejich plnění. Nedílnou součástí přípravy je také informování pracovníků, kteří nejsou přímo zapojeni do implementace, aby nedocházelo ke komunikačním šumům v rámci průběhu celého projektu.

### **3.2.1 Tvorba projektového týmu**

Dalším krokem při implementaci metody BSC je určení manažera projektového týmu. Tím by měla být osoba, která má o podniku komplexní znalosti, tím pádem je schopna efektivně řídit celý proces implementace. V případě analyzované společnosti je nejvhodnější manažerkou projektového týmu jednatelka, protože dle výpisu z obchodního rejstříku jedná za společnost samostatně a zároveň má majetkový podíl. Díky tomu lze vyvodit, že jednatelce záleží na dlouhodobé prosperitě firmy. Dalším důvodem je velikost podniku. MDT je menší společností, která nemá rozsáhlou organizační strukturu typickou pro velké korporace. Jednatelka tak má přímý přehled o fungování všech oddělení i zaměstnancích, což představuje výhodu při realizaci tohoto projektu.

Manažer projektového týmu sestaví tým a jednotlivým pracovníkům rozdělí konkrétní úkoly, které následně průběžně monitoruje. Úkoly by měly být přiděleny podle tvrdých a měkkých dovedností zaměstnanců, protože každý pracovník je odlišný. Pro kreativního zaměstnance je například vhodnější příprava myšlenkových map nebo řízení brainstormingu, zatímco sběr tvrdých dat nebo měřených veličin může být ideálním úkolem pro méně kreativního pracovníka s analytickým myšlením.

Při implementaci může podnik využít také externího odborníka formou outsourcingu. Ten má zkušenosti s metodou BSC, a proto může podniku pomoci především v počátečních fázích implementace. Externí odborník dokáže podniku předat cenné znalosti a doporučení, která povedou k hladšímu zavedení této strategické metody.

### **3.2.2 Časový rámec projektu**

Tabulka č.15 zobrazuje kompletní harmonogram implementace metody Balanced Scorecard, která je rozložena do celkem 26 týdnů. Do harmonogramu je rovněž zařazena

dvoutýdenní časová rezerva, která slouží pro případné úpravy projektových činností, nebo v případě, že nastanou nečekané komplikace.

Tabulka 15 Časový rámeček projektu

(Zdroj: vlastní zpracování)

| Fáze projektu                                       | Týden |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |
|---|-------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|
|   | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 |   |
| <b>I. Fáze - příprava</b>                           | ■     | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |
| Sestaví projektový tým                              | ■     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |
| Tvorba časového harmonogramu                        |       | ■ |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |
| Školení projektového týmu v BSC                     |       |   | ■ | ■ |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |
| Vypracování rozpočtu                                |       |   |   |   | ■ | ■ |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |
| <b>II. Fáze - tvorba konceptu BSC</b>               |       |   |   |   |   |   | ■ | ■ | ■ | ■  | ■  | ■  | ■  | ■  | ■  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |
| Strategická analýza                                 |       |   |   |   |   |   | ■ | ■ |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |
| Vyjasnění podnikové vize a strategie                |       |   |   |   |   |   |   |   | ■ |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |
| Definice strategických cílů                         |       |   |   |   |   |   |   |   |   | ■  | ■  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |
| Vytvoření strategické mapy                          |       |   |   |   |   |   |   |   |   |    | ■  | ■  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |
| Výběr měřítek a cílových hodnot pro definované cíle |       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    | ■  | ■  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |
| Určení strategických akcí                           |       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    | ■  | ■  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |
| <b>III. Fáze - Implementace BSC</b>                 |       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    | ■  | ■  | ■  | ■  | ■  | ■  | ■  | ■  | ■  | ■  | ■  | ■ |
| Implementace BSC do organizačních struktur          |       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    | ■  | ■  | ■  | ■  |    |    |    |    |    |    |    |   |
| Představení konceptu zaměstnancům                   |       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    | ■  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |
| Kontinuální implementace BSC                        |       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | ■  | ■  |    |    |    |    |    |   |
| Upravení na základě zpětné vazby                    |       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | ■  |    |    |    |    |   |
| Vyhodnocení projektu                                |       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | ■  | ■  |    |   |
| Časová dotace                                       |       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | ■  | ■ |

První fáze je přípravná a trvá od 1. do 6. týdne. V rámci této fáze byl nejdříve sestaven projektový tým, vytvořen časový plán a následně sestaven orientační rozpočet. Současně s těmito aktivitami proběhlo dvoutýdenní školení projektového týmu, aby všichni členové dostatečně pochopili principy a postupy spojené s metodou BSC.

Druhá fáze je zaměřena na tvorbu samotného konceptu této strategické metody řízení a probíhá od 7. do 15. týdne. Na začátku této fáze byla provedena strategická analýza, která pomohla upřesnit stávající situaci podniku z pohledu makro prostředí. Strategickou analýzu následně doplnil osobní rozhovor s majoritní vlastníci, který definoval vizi a stanovit konkrétní strategické cíle. Tyto cíle byly následně propojeny do strategické mapy, která vytvořila celkový rámeček strategického řízení. Ke každému cíli byla stanovena vhodná měřítko výkonnosti a také jejich cílové hodnoty. Závěr této fáze pak tvoří definování konkrétních strategických akcí, jejichž realizace povede ke splnění těchto cílů.

Třetí fáze zahrnuje samotnou implementaci Balanced Scorecard do podnikové praxe, která je naplánovaná od 16. do 24. týdne. Nejprve je metoda začleněna do organizační struktury společnosti a představena manažerům a zaměstnancům. Následně probíhá průběžná kontrola a případné úpravy na základě zpětné vazby. V závěrečných dvou týdnech bude projekt vyhodnocen, budou identifikovány hlavní přínosy. Dále proběhne zhodnocení rizik a formulace doporučení pro další rozvoj zavedeného systému, tak aby se z tohoto projektu nestala pouze jednorázová záležitost, ale aby byla tato metoda nedílnou součástí i v budoucích letech.

### **3.2.3 Sestavení rozpočtu**

Nasazení do podniku s sebou přináší určité náklady. První složkou nákladů je proškolení projektového týmu v dané problematice, jelikož na základě rozhovoru s hlavním projektovým manažerem, kterým je jednatelka podniku bylo zjištěno, že podnik ani členové projektového týmu nemají s danou metodou dosavadní zkušenosti.

Projektový tým bude sestaven ze čtyř členů, protože MDT spadá do nižších až středních společností. Z dostupných zdrojů bylo vybráno školení, které nabízí portál [www.mbk.cz](http://www.mbk.cz). Proměnnými, jež nasvědčují, že by školení prostřednictvím této společnosti bylo relevantní je celá řada. Za primární proměnné lze považovat možnosti školení a obsah školení. Školení je možné absolvovat v Praze či Brně, a to v případě, že by podnik zvažoval školení formou osobních návštěv. Školení rozebírá klíčové ukazatele výkonnosti dále rozebírá jednotlivá měřítka perspektiv BSC, která propojuje s firemní strategií a délka celkového školení je 6. hodin.

V případě potřeby také podnik nabízí flexibilnější formu, a to prostřednictvím on-line komunikace. Maximální kapacita osob na jedno školení je stanovena na 10, z toho tedy plyne, že i kapacitně je tento typ školení vhodný. Pro účel samotného nasazení strategického nástroje řízení výkonnosti podniku bude uvažována on-line a forma, a to z důvodu vysoké flexibility. Jednotková cena činí 5000 Kč za jednu osobu [35].

Druhou nákladovou složkou rozpočtu nasazení BSC do podniku je volba vhodného softwarového nástroje. Softwarů pro tvorbu BSC na internetu existuje celá řada, ale jsou poměrně finančně nákladné profesionální nástroje na tvorbu konceptu BSC mohou podnik stát řádově i několik tisíc korun měsíčně, přičemž pokud implementace konceptu trvá řádově několik měsíců mohlo by to podniku přinést značné nákladové zatížení.

Vezme-li se v potaz, že podnik spadá do menších až středních podniků nedává moc smysl uvažovat o těchto komplexních nástrojích.

Současné tržní prostředí nabízí vhodnou alternativu pro menší až střední firmy, které podniku v kontextu implementace, která byla stanovena na 26 týdnů přináší značnou míru úspor. Cenově dostupný nástroj nese název „Windows POWERPOINT ADD-IN“, jež obsahuje plugin, který dokáže rozšířit funkčnost stávajících nástrojů, přičemž obsahuje základní formy předplatného. Pro účely podniku by mohl být ideální variantou střední tarif, který v současné době vychází na jednu osobu kolem 450 Kč měsíčně, což je poměrně markantní rozdíl oproti profesionálním nástrojům, kde se předplatné pohybuje kolem 50 až 100 dolarů za měsíc na jednu osobu. Při porovnání volby nástrojů vybraná varianta představuje v průměru více jak dvojnásobnou úsporu [36].

Závěrečnou složkou nákladů v rámci implementace BSC představuje elementární školení zaměstnanců. V rámci školení zaměstnanců je zapotřebí vzít v potaz, že podnikový zaměstnanec nemusí disponovat komplexní znalostmi o daném konceptu. Hlavním účelem školení je tedy předání základních informací o dané problematice.

Celkovou cenovou kalkulaci zobrazuje tabulka č.16

*Tabulka 16 Přehled nákladů projektu BSC*

(Zdroj: vlastní zpracování)

| <b>Položka</b>                   | <b>Jednotková cena</b>    | <b>Počet jednotek</b> | <b>Doba trvání</b>     | <b>Celková cena</b> |
|----------------------------------|---------------------------|-----------------------|------------------------|---------------------|
| Školení projektového týmu        | 5000 Kč/osoba             | 4 osoby               | jednorázově            | 20 000 Kč           |
| Software                         | 450 Kč<br>měsíčně / osoba | 4 osoby               | 6 měsíců<br>(26 týdnů) | 10 800 Kč           |
| Školení zaměstnanců (e-learning) | 9 500 Kč                  | 1 licence             | jednorázově            | 9 500 Kč            |
| Σ Nákladů                        | x                         | x                     | x                      | 40 300 Kč           |

Mnoho společností nabízí rozsáhle školení konkrétně určené pro podnikové zaměstnance, ale většina školení formou osobních setkání, nebo on-line konzultací. Kdyby se podnik, respektive podnikový management rozhodnul zvolit uvedené formy rozvojových metod pravděpodobně by mu rozhodnutí mohlo přinést opět poměrně vysoké nákladové zatížení, a proto se nabízí možnost školení formou e-learningového kurzu. Základní kurz, který zaměstnancům nastíní kontext stojí v přepočtu 9 500 Kč na jednu osobu. Jelikož by vybraný kurz probíhal formou e-learningu nabízí se možnost zaplatit kurz pouze na jednu

osobu. Následně je možné průběh kurzu ostatním zaměstnancům promítat anebo nasdílet přes komunikační kanál. Základní kurz, který rozebírá BSC nabízí server [controlling.cz](http://controlling.cz).

### **3.3 Specifikace a objasnění podnikové vize a strategie**

Implementace strategické metody řízení Balanced Scorecard je komplexní proces. Zásadním prvkem, jež určuje celkovou podnikovou strategii, je pohled vrcholového managementu. Pro objasnění podnikové strategie je tedy zásadním zdrojem informací zaznamenaný rozhovor s vrcholovou manažerkou, která v současné době řídí všechny strategické podnikové procesy. Provedený rozhovor poskytl cenné informace, které budou podkladem pro samotnou tvorbu konceptu Balanced Scorecard. Ve zmíněném rozhovoru byly uvedeny zejména dva hlavní cíle, kterými jsou zeštíhlení podnikových procesů a fúze se zahraniční společností.

V návaznosti na identifikované budoucí strategické cíle je zřejmé, že v současné době nemá poměrně velký význam uvažovat o růstu společnosti. Manažerka v osobním rozhovoru uvedla, že by spíše preferovala zeštíhlení aktivit v podniku, a to z důvodu lepšího delegování pravomocí a celkové říditelnosti společnosti.

Jinými slovy lze tedy říci, že v horizontu dvou až tří let by měla představovat prioritu optimalizace výrobních procesů podniku a příprava na plánovanou fúzi se zahraniční právnickou osobou. Nicméně, aby si podnik udržel stávající tržní pozici, je třeba se současně zaměřit i na ostatní proměnné, které jsou součástí základních pilířů Balanced Scorecard.

### **3.4 Tvorba Balanced Scorecard**

Vytvoření Balanced Scorecard představuje pro projektový tým náročnou a komplexní úlohu. Pro zajištění vhodné tvorby modelu a efektivní řízení celého projektu je zapotřebí, aby měl podnik vypracovaný vhodný rozvrh jednotlivých aktivit, které budou na sebe chronologicky navazovat. Rozvrh jednotlivých aktivit zajistí, že během celého procesu bude nastaven jednotlivý řád a tím bude zajištěno kontinuální naplňování dílčích cílů, které jsou také uvedeny v Ganttově diagramu (časový rámeček projektu).

Dostupné literární prameny pracují se čtyřmi až pěti fázemi. V tomto konkrétním případě bude pracováno s následujícími fázemi:

- Identifikace a odvození strategických podnikových cílů.

- Propojení strategických cílů prostřednictvím vizualizace strategické mapy.
- Určení vhodných ukazatelů včetně stanovení jejich cílových hodnot.
- Stanovení strategických akcí.

### **3.4.1 Odvození strategických cílů v jednotlivých perspektivách**

Tato kapitola bude rozebírat transformaci strategických cílů podniku do jednotlivých perspektiv Balanced Scorecard. V dostupné literatuře je doporučeno začínat finanční perspektivou, jelikož v drtivé většině případů je tato perspektiva pro podnik stěžejní. U MDT je sice situace odlišná, ale v rámci udržení kontinuity bude tento postup zachován. Jednotlivé perspektivy budou uvedeny v následujícím pořadí: finanční perspektiva, zákaznická perspektiva, perspektiva interních procesů a perspektiva učení se a růstu.

Primární podmínkou pro relevantní tvorbu cílů v jednotlivých perspektivách je sestavení a případná podrobná konzultace s hlavní manažerkou podniku. Manažerka podniku je zároveň skutečným majitelem, kde její celkový podíl představuje 50 % a zároveň je i jednatelem společnosti, což naznačuje, že manažerka má v podniku hlavní rozhodovací pravomoci.

Sestavená struktura modelu je pouze návrhem, což znamená, že v případě potřeby si podnikový management může dané cíle a metriky kdykoli upravit dle aktuální potřeby.

#### **3.4.1.1 Strategické cíle finanční perspektivy**

##### **Stabilizace společnosti**

Na základě osobního rozhovoru s paní Veronikou Bulkovou bylo zjištěno, že podnik bude v horizontu dvou až tří let čelit významným změnám (zeštíhlení procesů a fúze podniku). Jelikož tyto dva primární faktory ovlivňují celkový směr podniku je vhodné promítnout tyto cíle do finanční perspektivy, která je přímo integrována s ostatními pilíři BSC.

Podnikový management by se měl primárně zaměřit na udržení stávajících hodnot v oblasti výnosů nákladů a tržeb, přičemž v oblasti úvěrového financování by bylo optimální postupně snižovat hodnotu cizích zdrojů.

##### **Pravidelná monitorace finančních ukazatelů**

Podnik v současné době nedisponuje vhodnými metodami analýzy jednotlivých ukazatelů. Pouhá kontrola výnosů, nákladů, tržeb a výsledku hospodaření může

představovat značné omezení řízení finančního managementu. V rámci vyhodnocování finanční situace podniku je nutné nastavit vhodný systém měření jednotlivých ukazatelů, a to zejména ukazatelů rentability, likvidity a hlavně zadluženosti. Nastavení alespoň elementárního systému reportu a vyhodnocení jednotlivých ukazatelů je pro budoucí fungování nezbytné. Pokud podnik nedisponuje podrobnějšími informacemi ve změnách ve finanční struktuře nemusí efektivně řídit své finanční zdroje.

### **Vytvoření finančních rezerv a růst výkonnosti**

Podnik by měl bezpochyby zvážit vytvoření rezervy finančních prostředků, protože plánované změny v organizační struktuře mohou krátkodobě negativně ovlivnit firemní aktivity. V důsledku těchto změn totiž může dojít ke zvýšení nákladů nebo naopak k poklesu tržeb, což by následně mohlo zhoršit hospodářský výsledek společnosti.

Kromě samotné změny struktury bude podnik čelit také plánovanému sloučení se zahraniční společností, což zpravidla vyžaduje zvýšené finanční zdroje, zejména v počáteční fázi integrace. V této fázi bude nutné spolupracovat s novým managementem a pravděpodobně také investovat do zaškolení nových pracovníků. Jelikož prvních několik měsíců nemusí být výkon nově příchozích manažerů a pracovníků totožný se stávajícím stavem, může být pro podnik obtížnější dosahovat původně stanovených cílů.

Z výše uvedeného je vhodné, aby podnik disponoval tzv. „bezpečnostním polštářem“. Vhodnou variantu by mohly představovat bezhotovostní rezervy na stanoveném bankovním účtu. V případě nouze by podnik mohl uvažovat o kontokorentním úvěru. Tento typ úvěru je zpravidla vhodný pro ojedinělé situace, kdy podnik nutně potřebuje získat zdroje. O kontokorentním úvěru by se však dalo uvažovat pouze za předpokladu, že by podnik snížil své úvěrové zatížení u stávajících věřitelů.

#### **3.4.1.2 Strategické cíle zákaznické perspektivy**

##### **Spokojenost pacientů**

Spokojenost pacientů je jedním ze základních pilířů fungování podniku. Jelikož je podnik orientován na poskytování služeb v oblasti zdravotnické péče, je nesmírně důležité, aby byli pacienti s celkovým průběhem monitorace spokojeni. Pokud budou poskytované služby kvalitní, je vysoce pravděpodobné, že většina pacientů bude spokojena a své zkušenosti s průběhem monitorace mohou dále předávat prostřednictvím různých

komunikačních kanálů. Kladné recenze tak mohou v budoucnu pozitivně ovlivnit celkový počet pacientů.

### **Práce se zpětnou vazbou**

Práce se zpětnou vazbou je velmi důležitá, protože dokáže zlepšit případné nedostatky. V rámci osobního rozhovoru bylo zjištěno, že jediným zdrojem informací o zpětné vazbě jsou on-line recenze na webu, což v kontextu celkové působnosti podniku nemusí být dostatečné. Podnikový management by měl zvážit, zda opět nezavede papírovou formu dotazníkového šetření, díky kterému by případně získal podrobnější informace o spokojenosti jak s technickou stránkou (měřicí přístroje a jejich funkčnost), tak se zákaznickým servisem. Tyto získané informace by dále sloužily ke zlepšení podnikových procesů.

### **Akvizice nových pacientů**

Získání nových pacientů je pro podnik důležité, jelikož noví pacienti generují podniku vyšší příjmy. Tento jev je specifický zejména u zdravotnických zařízení. Dle dostupných zdrojů, konkrétně z osobní konzultace s manažerkou podniku a informací z webu Ministerstva zdravotnictví, bylo zjištěno, že úhrady za poskytnutí péče jsou hrazeny prostřednictvím tzv. úhradové vyhlášky. Úhradová vyhláška stanovuje pravidla pro výpočet úhrad ze zdravotního pojištění v jednotlivých segmentech péče. Zjednodušeně řečeno, úhrada za prvotní vyšetření zpravidla obsahuje fixní částku, jež bývá obvykle vyšší než úhrada za opakovaná vyšetření. Jelikož posláním podniku je poskytování služeb všem pacientům a generování zisku není jeho primárním cílem, nemusí na první pohled tato oblast představovat významný strategický milník. Z ekonomického hlediska je však žádoucí, aby podnik získával nové pacienty. Získání nových pacientů je do značné míry závislé na spolupráci s lékaři a zdravotnickými institucemi. Při strategické analýze bylo zjištěno, že podnik kooperuje s významnými zdravotnickými středisky, která mají rovněž vliv na akvizici nových pacientů. Proto je vhodné tuto spolupráci dále rozvíjet.

#### **3.4.1.3 Strategické cíle perspektivy interních procesů**

##### **Vylepšení služeb zákaznického servisu**

Ačkoli bylo zjištěno, že zákaznický servis není primárním zdrojem generování příjmů, ale naopak přináší podniku značné nákladové zatížení, je nesmírně důležité pravidelně

monitorovat a zlepšovat jeho kvalitu. Vyšší pozornost si zaslouží dostupnost zákaznické infolinky, která funguje v režimu 24/7 a je vždy obsluhována jedním zaměstnancem. V případě zvýšené vytíženosti, kdy by na infolinku volalo více pacientů současně, by mohlo dojít k delší časové prodlevě. Tato situace by mohla negativně ovlivnit celkovou spokojenost se službami MDT. Bylo by tedy vhodné průběžně sledovat vytíženost zákaznické linky v jednotlivých dnech a hodinách, a v případě potřeby podniknout nezbytné kroky ke zvýšení její efektivity.

### **Zvýšení produktivity práce**

Podnik v současné době pracuje na vývoji autonomního systému, který bude v budoucnu zcela samostatně zpracovávat výkazy. Tím se zodpovědným zaměstnancům výrazně ulehčí vykazování jednotlivých služeb. Zaměstnanci se díky tomu budou moci věnovat jiným činnostem, čímž se zvýší efektivita podnikových procesů a současně se omezí počet chyb. Vysoce pravděpodobně díky vyšší automatizaci podnikových procesů dojde ke zvýšení produktivity práce, kterou lze měřit skrze výpočet přidané hodnoty děleno počtem pracovníků. V předchozím bodě bylo zmíněno, že efektivní zlepšování celkové spokojenosti zákazníků jde ruku v ruce s vylepšením služeb zákaznického servisu. Nabízí se tedy možnost zavést alespoň v omezené formě hlasového asistenta na zákaznické lince, který by dokázal zodpovídat základní otázky, čímž by se snížila vytíženost této linky. Dále by mohl podnik uvažovat o rozsáhlejší implementaci umělé inteligence do procesu vyhodnocování jednotlivých záznamů. Tím by se pravděpodobně snížila vytíženost hodnotitelů těchto záznamů, což by opět pozitivně ovlivnilo produktivitu práce.

### **Optimalizace vnitro podnikové komunikace**

Tento strategický cíl pracuje s předpokladem urychlení a zefektivnění všech firemních procesů. Zajištění naplnění tohoto cíle může být ve srovnání s ostatními strategickými cíli pro podnik jednodušší. Pro zvýšení počtu firemních porad postačí, když budou mít zaměstnanci lépe naplánovanou a zorganizovanou pracovní agendu, aby bylo možné zvýšit počet porad ze čtyř současných na pět. Vnitropodniková komunikace je zásadní pro správný přenos důležitých informací a dobře nastavená komunikace může výrazně urychlit a zjednodušit budoucí výzvy podniku. Například MDT na svých webových stránkách uvádí, že proces měření a následného vyhodnocení včetně obdržení výsledků trvá zpravidla zhruba jeden měsíc. V případě lepší práce s informacemi a efektivnější

komunikace by se mohl tento proces zrychlit i o několik dnů, což by se pozitivně promítlo do ostatních oblastí perspektiv například rychlejším vyhodnocováním by se zvyšovala spokojenost zaměstnanců, a ve finanční perspektivě by mohlo dojít k růstu tržeb.

#### **3.4.1.4 Strategické cíle perspektivy učení se a růstu**

##### **Rozvoj zaměstnanců**

Bylo zjištěno, že v podniku probíhají rozvojové aktivity ve formě jazykového kurzu angličtiny, což je žádoucí. V současném globalizovaném prostředí s otevřenou ekonomikou se alespoň základní slovní zásoba jeví jako nezbytná. Nicméně je důležité rozvíjet jednotlivé zaměstnance také v dalších potřebných dovednostech. Další rozvojové aktivity podnik zajišťuje prostřednictvím řízených prezentací, v rámci, kterých pracovníci zpracovávají zadanou problematiku, kterou následně prezentují. Tímto způsobem podnik zajistí rozšíření povědomí o náplni práce jednotlivých pracovníků a zvýší jejich celkové znalosti. Dá se říci, že podnik je v oblasti rozvoje zaměstnanců na správné cestě, a v kontextu jeho budoucí strategie a podnikové vize se aktuální rozvojové aktivity jeví jako dostatečné. S ohledem na plánovanou fúzi se zahraniční společností je však rozvoj anglického jazyka v současnosti nejdůležitější rozvojovou aktivitou.

##### **Zvyšování spokojenosti pracovníků**

Hlavní manažerka při osobním rozhovoru sdělila, že v současné době podnik nemá nastavený systém práce se zpětnou vazbou zaměstnanců. V současném tržním prostředí, které nabízí mnoho pracovních příležitostí, je nezbytné mít zavedenou formu předávání zpětné vazby. Pouhé rozhovory se zaměstnanci nebo spoléhání na osobní instinkt nemusí být dostatečné. Tudíž by bylo vhodné vypracovat systém zaznamenávání zpětné vazby zaměstnanců, aby bylo možné měřit jejich spokojenost a identifikovat faktory, které tuto spokojenost mohou snižovat.

V ideálním případě by měl podnikový management výstupy z hodnocení spokojenosti zaměstnanců dále zpracovávat a případně nastavit změny v podnikovém prostředí. Spokojenější zaměstnanci totiž v drtivé většině případů odvádějí lepší pracovní výkony. Zejména pracovníci, kteří přicházejí do osobního kontaktu s pacienty, by měli mít zajištěné vhodné pracovní prostředí, aby jejich práce byla profesionální. Kvalitní pracovní prostředí pozitivně ovlivní také výkon ostatních pracovníků.

## **Personální stabilita**

Při rozhovoru s jednatelkou byly zjištěny zásadní informace, které ovlivňují celkové strategické směřování společnosti, s čímž souvisí tento závěrečný bod. Vzhledem k budoucí plánované strategii nemá význam uvažovat nad náborem nových pracovníků. Manažerka plánuje zeštíhlení podniku, čímž zamýšlí zamezit náboru nových zaměstnanců. Z toho plyne, že v případě odchodu pracovníka nebude podnik hledat náhradu na trhu práce.

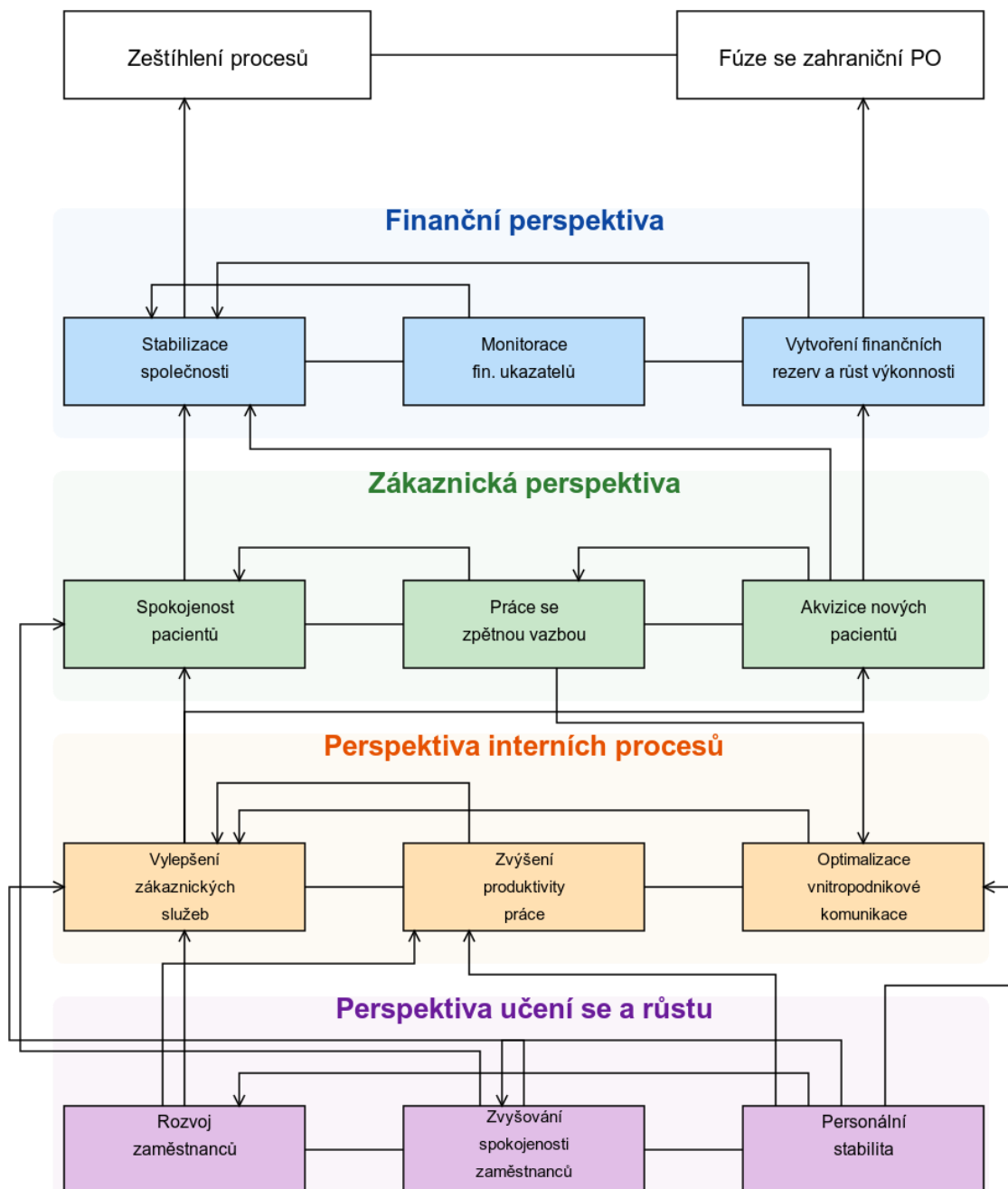
Lze konstatovat, že i tento pilíř je provázaný s ostatními perspektivami Balanced Scorecard. V případě odchodu více zaměstnanců totiž bude muset být jejich práce delegována na jiné pracovníky, což se s vysokou pravděpodobností promítne jak do efektivity podnikových procesů, tak do celkové spokojenosti zaměstnanců. Pokud by z podniku odešlo větší množství zaměstnanců, mohlo by dojít k tomu, že stávající pracovníci budou zahlceni přidělenými úkoly.

Aby si podnik své zaměstnance udržel, je tedy nezbytné aktivně pracovat s jejich zpětnou vazbou, kterou v současné době podnik postrádá.

### **3.4.2 Strategická mapa**

Strategická mapa zobrazuje vazby mezi jednotlivými perspektivami Balanced Scorecard. Diagram se skládá ze dvou hlavních strategických cílů, které v současné době představují pro podnik nejvyšší prioritu. Následně jsou v diagramu seřazeny jednotlivé perspektivy včetně jejich strategických cílů, přičemž každá z perspektiv má právě tři strategické cíle.

V horní části jsou uvedeny dva primární strategické cíle podniku, od kterých se odvíjejí strategické cíle jednotlivých perspektiv. Strategická mapa zachycuje kauzální vztahy mezi jednotlivými strategickými cíli. Provázanost perspektiv se dobře popisuje například v zákaznické perspektivě, kde spokojenost zaměstnanců má přímý vliv na stabilitu společnosti a zároveň pozitivně ovlivňuje práci se zpětnou vazbou a samotnou spokojenost pacientů. Tato spokojenost pacientů se pak pozitivně promítá do finanční perspektivy, konkrétně ve stabilizaci společnosti, která je nezbytná s ohledem na plánované zeštíhlení podnikových procesů a plánovanou fúzi. Schéma strategické mapy ilustruje obrázek č. 4.



Obrázek 5: Strategická mapa vlastní zpracování

(Zdroj: vlastní zpracování)

### 3.4.3 Výběr měřítek a cílových hodnot pro jednotlivé cíle

Smyslem této kapitoly je výběr vhodných měřítek včetně stanovení jejich cílových hodnot. Pro každou z perspektiv Balanced Scorecard, respektive pro jednotlivé

strategické cíle, budou určeny současné hodnoty vybraných měřítek spolu s nastavením cílových hodnot, kterých by podnik měl v budoucnu dosáhnout.

### 3.4.3.1 Měřítko finanční perspektivy

Tabulka 17: Měřítko finanční perspektivy

(Zdroj: vlastní zpracování)

| Finanční perspektiva                          |                              |                    |                  |                |
|---|------------------------------|--------------------|------------------|----------------|
| Strategický cíl                               | Měřítko                      | Jednotka           | Současná hodnota | Cílová hodnota |
| Stabilizace společnosti                       | Snížení celkové zadluženosti | %                  | 59,96%           | 50%            |
|   | Vytvoření finanční rezervy   | Tis.Kč             | 9 043            | 12 000         |
| Vytvoření finančních rezerv a růst výkonnosti | Zvýšení tržeb                | Tis.Kč             | 92 915           | 100 000        |
|   | Růst výsledku hospodaření    | Tis.Kč             | 4 076            | 5 100          |
| Pravidelná monitorace fin. ukazatelů          | Počet kontrol                | Kontrola / rok     | 1                | 4              |
|   | Počet sledovaných ukazatelů  | $\Sigma$ ukazatelů | 4                | 8              |

V příložené tabulce č. 17 jsou uvedeny jednotlivé strategické cíle finanční perspektivy, které jsou rozčleněny do konkrétních měřítek. Měřítko finanční perspektivy pro podnik MDT mají určitá specifika. Podnik se totiž v horizontu dvou let připravuje na plánovanou fúzi, a proto je nezbytné, aby se na tuto strategickou změnu dostatečně připravil. Právě z tohoto důvodu jsou v rámci finanční perspektivy formulovány cíle, jež jsou zaměřeny na stabilitu, výkonnost i pravidelnou kontrolu finančního zdraví podniku.

Prvním strategickým cílem finanční perspektivy je stabilizace společnosti. Tento cíl je pro podnik zásadní zejména v kontextu plánované fúze, na kterou se MDT v horizontu dvou let připravuje. Zajištění finanční stability podniku je nezbytné nejen pro hladký průběh celé změny, ale i pro budoucí schopnost společnosti čelit případným výkyvům způsobeným např. snížením výsledku hospodaření. S tímto cílem souvisí dvě konkrétní měřítko. Snížení celkové zadluženosti a vytvoření finanční rezervy. V současné době zadluženost podniku činí 59,96 % a cílová hodnota byla stanovena na 50 %. Tím by podnik získal lepší výchozí pozici pro jednání s věřiteli a dalšími stakeholdery. Co se týče vytvoření finanční rezervy, v tabulce je současná hodnota 9 043 tis. Kč a cílová hodnota byla stanovena na 12 000 tis. Kč. Tento finanční „polštář“ bude sloužit jako ochrana před nečekanými výdaji a zároveň poskytne podniku větší manévrovací prostor při řízení likvidity.

Druhým strategickým cílem je vytvoření finančních rezerv a růst výkonnosti. Tento cíl se může na první pohled zdát obecně růstový, ale zjištěné skutečnosti ukazují, že jeho naplnění je pro podnik značně významné. Měřítko tohoto cíle zahrnují zvýšení tržeb a růst výsledku hospodaření. Aktuální výše tržeb činí 92 915 tis. Kč a cílová hodnota byla stanovena na 100 000 tis. Kč. Růst hospodářského výsledku by měl dosáhnout z původních 4 076 tis. Kč na cílovou hodnotu 5 100 tis. Kč. Tyto hodnoty reflektují realistický plán, který by měl být dosažen i díky stabilnějšímu finančnímu řízení a zefektivnění procesů napříč firmou.

Třetím strategickým cílem je pravidelná monitorace finančních ukazatelů. Při osobní konzultaci s manažerkou podniku bylo zjištěno, že společnost v současnosti nemá nastavený systém pravidelné kontroly a vyhodnocování finanční situace. Manažerka sleduje pouze základní ukazatele, kterými jsou: výnosy, náklady, tržby a hospodářský výsledek, a to zpravidla jednou ročně. Vzhledem ke specifickému segmentu podnikání může být tento přístup do určité míry pochopitelný, nicméně pro efektivní řízení a plánování není dostačující. Proto bylo navrženo, aby podnik prováděl vyhodnocování kvartálně, tedy čtyřikrát ročně, namísto dosavadního jednoho hodnocení za rok.

Dále bylo doporučeno rozšířit počet pravidelně sledovaných ukazatelů. Vedle základních veličin by měl management sledovat rentabilitu tržeb, rentabilitu vlastního kapitálu, celkovou zadluženost a běžnou likviditu.

### 3.4.3.2 Měřítko zákaznické perspektivy

Tabulka 18 Měřítko zákaznické perspektivy

(Zdroj: vlastní zpracování)

| Zákaznická perspektiva   |                                       |             |                  |                |
|--------------------------|---------------------------------------|-------------|------------------|----------------|
| Strategický cíl          | Měřítko                               | Jednotka    | Současná hodnota | Cílová hodnota |
| Práce se zpětnou vazbou  | Dotazník spokojenosti                 | %           | zatím neměřeno   | 85%            |
|                          | On-line recenze                       | Škála 1 - 5 | 4,9              | 4,9            |
| Akvizice nových pacientů | Podíl pacientů získaných z doporučení | %           | zatím neměřeno   | 45%            |

Tabulka č. 18 zobrazuje strategické cíle zákaznické perspektivy. Hlavním posláním společnosti MDT není maximalizace zisku, ale poskytování kvalitních služeb svým pacientům. Z tohoto důvodu byl jako jeden z klíčových cílů zvolen právě cíl práce se zpětnou vazbou. V současnosti nemá MDT zavedený ucelený systém vyhodnocování

zpětné vazby, a proto byla navržena konkrétní měřítka, která umožní tuto oblast systematicky sledovat. Jedním z nich je dotazník spokojenosti, který by pacienti vyplňovali po ukončení služby. Dotazník by mohl hodnotit různé oblasti, například kvalitu a komfort měření, úroveň zákaznického servisu nebo ochotu a vstřícnost operátorů při telefonické či emailové komunikaci. Takto zjištěné informace by firmě poskytly důležitou zpětnou vazbu pro další zlepšování. Cílová hodnota byla pro začátek stanovena na 85 %.

Druhým měřítkem v rámci tohoto cíle je hodnocení prostřednictvím online recenzí, konkrétně například na Google, kde podnik dosahuje velmi vysokého skóre 4,9 z 5 možných bodů. Tato hodnota zůstává i nadále cílovou hodnotou, přičemž by měl podnik usilovat o její dlouhodobé udržení. Obě uvedená měřítka potvrzují, že zpětná vazba od pacientů představuje pro MDT zásadní oblast, kterou je nutné dále rozvíjet.

Druhým strategickým cílem zákaznické perspektivy je akvizice nových pacientů. MDT se pohybuje ve specifickém prostředí zdravotnického trhu, kde se nespolehá na běžné formy marketingové komunikace. Společnost aktivně nesměřuje k plošné propagaci, ale zaměřuje se na spolupráci s předními klinikami a kardiology, kteří služby MDT sami doporučují svým pacientům. Z tohoto důvodu bylo zvoleno měřítko podílu pacientů získaných na základě doporučení. Tento údaj lze zjistit již během úvodní komunikace s pacientem, kdy operátor zaznamená způsob, jakým se o službě dozvěděl. Záznamy lze následně systematicky evidovat v jednoduché databázi. Cílová hodnota byla stanovena na 45 %, což odpovídá současné podobě získávání klientů. Tato hodnota reflektuje úzkou provázanost MDT se zdravotnickým prostředím a přirozenou cestu šíření povědomí o službě prostřednictvím odborníků. Případně je možné zavést např. propagační program, který bude zahrnovat odměnu za kladné doporučení služby, čímž by se podpořilo aktivní šíření povědomí o nabídce MDT i mimo rámec běžných spolupracujících zdravotnických zařízení.

#### **3.4.3.3 Měřítka interních procesů**

Příložená tabulka č. 19 zobrazuje tři hlavní strategické cíle, přičemž prioritou v této oblasti je zlepšení zákaznických služeb. Jak již bylo uvedeno v předchozích částech této diplomové práce, v současné době nonstop infolinku obsluhuje pouze jeden pracovník. Tento stav však v době vyšší vytiženosti může představovat problém, jelikož může

docházet k prodloužení čekací doby pacientů. Z tohoto důvodu je navrženo navýšení počtu operátorů na dva zaměstnance. Tato změna přispěje ke zlepšení dostupnosti zákaznické podpory, zvýší komfort pacientů a zkrátí dobu čekání na spojení s operátorem.

Tabulka 19 Měřítko interních procesů

(Zdroj: vlastní zpracování)

| Perspektiva interních procesů            |  |             |                  |                |
|--|--|-------------|------------------|----------------|
| Strategický cíl                          | Měřítko                                | Jednotka    | Současná hodnota | Cílová hodnota |
| Zlepšení zákaznických služeb             | Počet pracovníků na 24/7 lince         | -           | 1                | 2              |
|  | Délka procesu měření                   | týden       | 4                | 3              |
| Zvýšení produktivity práce               | Přidaná hodnota vypočítána / pracovník | tis. Kč     | 1 327            | 1 500          |
| Optimalizace vnitro podnikové komunikace | Počet firemních porad                  | počet/měsíc | 4                | 5              |

Dalším měřítkem v rámci tohoto cíle je délka procesu měření, kterou MDT na svých webových stránkách uvádí přibližně na jeden měsíc. Tato doba však může znamenat ztrátu potenciálních příjmů, protože prodlužuje dobu, po kterou není zařízení dostupné pro další pacienty. Zkrácení procesu z aktuálních čtyř týdnů na tři týdny by tak mohlo pozitivně ovlivnit nejen interní efektivitu, ale také ostatní perspektivy BSC. Rychlejší vyhodnocení by například umožnilo obsloužit více pacientů, což by vedlo k růstu tržeb (finanční perspektiva), a zároveň by mohlo přispět ke zvýšení spokojenosti pacientů, což by se mohlo pozitivně odrazit i v jejich hodnocení v rámci online recenzí (zákaznická perspektiva).

Druhým strategickým cílem této perspektivy je zvýšení produktivity práce. Stávající výkonnost byla vypočtena jako poměr celkových tržeb podniku a počtu zaměstnanců. MDT uvádí, že zaměstnává více než 70 pracovníků, přičemž pro výpočet byla použita referenční hodnota právě 70. Tento výpočet je záměrně zvolen takto jednoduše, aby bylo možné výslednou hodnotu snadno aktualizovat podle budoucího vývoje. Zvýšení produktivity práce může pozitivně ovlivnit schopnost podniku plnit cíle v rámci finanční perspektivy, zejména v oblasti růstu hospodářského výsledku.

Závěrečným strategickým cílem této perspektivy je optimalizace vnitropodnikové komunikace, a to prostřednictvím navýšení počtu firemních porad. V současnosti podnik organizuje porady každé pondělí, tedy přibližně čtyřikrát měsíčně. Návrh počítá s přidáním páté porady, která by se konala v poslední pátek měsíce. Jejím cílem by bylo shrnout měsíční výsledky a identifikovat případné nedostatky. Páteční porada by mohla

mít stručnější charakter a přispět k efektivnějšímu přenosu důležitých informací. Vzhledem k zavedení podrobnějšího monitoringu finančních ukazatelů lze navíc očekávat, že pondělní porady se prodlouží. Samostatná páteční porada by tak umožnila lépe rozdělit obsah a zachovat stávající strukturu pondělních porad.

### 3.4.3.4 Měřítka perspektivy učení se a růstu

Tabulka 20 Měřítka perspektivy učení se a růstu

(Zdroj: vlastní zpracování)

| Perspektiva učení se a růstu       |                                   |             |                  |                |
|------------------------------------|-----------------------------------|-------------|------------------|----------------|
| Strategický cíl                    | Měřítko                           | Jednotka    | Současná hodnota | Cílová hodnota |
| Zvyšování spokojenosti zaměstnanců | Spokojenost zaměstnanců           | %           | neměřeno         | 95%            |
|                                    | Dotazníkové šetření               | 4x/rok      | neměřeno         | 4              |
| Rozvoj zaměstnanců                 | počet školení / rozvojových metod | počet/měsíc | 4                | 5              |
| Personální stabilita               | míra fluktuace za rok             | %           | 5                | 2              |

Tabulka č. 20 zobrazuje závěrečnou oblast schéma strategické mapy. Měřítka perspektivy učení se a růstu spadají do posledního pilíře strategické metody řízení Balanced Scorecard. Ačkoli by se mohlo na první pohled zdát, že tato oblast je ve srovnání s ostatními méně důležitá, tak v kontextu plánovaného zeštíhlení podniku a následné fúze se zahraničním partnerem má zcela zásadní význam. V případě, že zaměstnanci opustí podnik, tak nebude realizován nábor nových pracovníků, což může negativně ovlivnit ostatní perspektivy Balanced Scorecard. Výraznější úbytek pracovníků by mohl vést ke snížení produktivity práce v rámci interních procesů, což by se následně mohlo negativně promítnout také do finanční perspektivy (například ve formě nižší rentability). Snížená personální kapacita by se navíc mohla projevit v zákaznické perspektivě zhoršením kvality poskytovaných služeb.

Prvním strategickým cílem této perspektivy je zvyšování spokojenosti zaměstnanců. V rámci diplomové práce bylo zjištěno, že podnik nemá zavedený systém hodnocení spokojenosti zaměstnanců. Z toho důvodu je navrženo zavést pravidelné měření prostřednictvím dotazníkového šetření. Tento přístup poskytne efektivnější zpětnou vazbu než dosavadní neformální rozhovory a umožní důkladněji analyzovat klíčové oblasti pracovní spokojenosti, jako jsou pracovní podmínky, prostředí a organizace práce. Cílová hodnota byla nastavena na 95 %. Doporučenou frekvencí sběru zpětné vazby je kvartální interval (čtyřikrát ročně).

Druhým strategickým cílem je rozvoj zaměstnanců. Podnik v této oblasti již vykazuje pozitivní směr, zejména co se týče zvyšování odbornosti prostřednictvím jazykových kurzů, které probíhají čtyřikrát měsíčně. Tyto aktivity jsou vhodně nastavené vzhledem ke stoupajícím požadavkům na jazykovou způsobilost. Další odborné znalosti pracovníci získávají prostřednictvím pravidelných prezentací. V současnosti však nejsou systematicky rozvíjeny měkké dovednosti, především komunikační schopnosti. Komunikaci lze rozdělit na interní (mezi odděleními) a externí (směrem k pacientům). Doporučuje se proto zařadit jedno školení za měsíc zaměřené právě na komunikační dovednosti.

Závěrečným strategickým cílem této perspektivy je personální stabilita, která přímo souvisí s předchozími dvěma cíli. S ohledem na budoucí směřování podniku je klíčové udržet míru fluktuace zaměstnanců na co nejnižší úrovni. Zvýšená fluktuace by totiž mohla negativně ovlivnit nejen vnitropodnikové procesy, ale také ekonomické výsledky a spokojenost pacientů. Aktuální míra fluktuace činí přibližně 5 % ročně, přičemž cílová hodnota byla stanovena na 2 %. Tento pokles je dosažitelný za předpokladu systematického rozvoje pracovníků a aktivní práce se zpětnou vazbou, což jsou klíčové předpoklady dlouhodobé personální stability.

#### 3.4.4 Určení strategických akcí

Pro dosažení stanovených měřítek a cílů v jednotlivých perspektivách Balanced Scorecard je zapotřebí určit strategické akce. Tyto akce představují konkrétní aktivity, které je zapotřebí podstoupit, aby došlo k úspěšnému naplnění strategických cílů podniku. Následující tabulky reflektují strategické akce, jež jsou přiřazeny k jednotlivým perspektivám BSC.

*Tabulka 21: Strategické akce finanční perspektivy*

(Zdroj: vlastní zpracování)

| Finanční perspektiva                          |   |
|---|---|
| Strategický cíl                               | Strategická akce  |
| Stabilizace společnosti                       | Plnění strategických cílů stanovených ve všech perspektivách BSC.<br>Optimalizace nákladů a lepší využití kapacit |
| Vytvoření finančních rezerv a růst výkonnosti | Zvýšení tržeb a růst výsledku hospodaření.<br>Snížení zadluženosti a soustavné plnění strategických cílů.         |
| Pravidelná monitorace fin. ukazatelů          | Pravidelné kontroly dle vypracovaného harmonogramu.   |

|  |                                      |
|--|--------------------------------------|
|  | Výběr klíčových firemních ukazatelů. |
|--|--------------------------------------|

Tabulka 22: Strategické akce zákaznické perspektivy

(Zdroj: vlastní zpracování)

| Zákaznická perspektiva   |  |
|--------------------------|--|
| Strategický cíl          | Strategická akce   |
| Práce se zpětnou vazbou  | Tvorba dotazníku spokojenosti a následná práce s výstupy.                  |
|                          | Udržení stávající hodnoty on-line recenze (udržení kvality služeb).        |
|                          | Noví pacienti formou doporučení ( identifikace formou dotazníku viz bod1). |
| Akvizice nových pacientů | Propagační program odměny za doporučení služby.                            |

Tabulka 23: Strategické akce perspektivy interních procesů

(Zdroj: vlastní zpracování)

| Perspektiva interních procesů            |   |
|--|---|
| Strategický cíl                          | Strategická akce  |
| Zlepšení zákaznických služeb             | Automatizace podnikových procesů včetně implementace AI.                    |
|  | Personální posílení klíčových procesů (zvýšení operátorů na CallCentru)     |
| Zvýšení produktivity práce               | Efektivnější využití zaměstnanců, optimalizace a inovace firemních postupů. |
| Optimalizace vnitro podnikové komunikace | Zavedení dodatečné porady ke sdílení výsledků a řešení nedostatků.          |

Tabulka 24: Strategické akce perspektivy učení se a růstu

(Zdroj: vlastní zpracování)

| Perspektiva učení se a růstu     |  |
|----------------------------------|--|
| Strategický cíl                  | Strategická akce   |
| Zvýšení spokojenosti zaměstnanců | Analýza a pravidelné vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců.                       |
|                                  | Implementace systému zpětné vazby. Tvorba dotazníku.                             |
| Rozvoj zaměstnanců               | Rozvoj měkkých dovedností formou školení.  |
| Personální stabilita             | Zvýšení spokojenosti a motivace zaměstnanců (průzkumy, karierní růst, benefity). |

### 3.5 Implementace BSC do struktury podniku

Jakmile dojde ke schválení strategických akcí ze strany managementu, v tomto případě vrcholovou manažerky podniku, může být model Balanced Scorecard postupně implementován do celé organizační struktury společnosti. Tento proces implementace probíhá formou vertikální integrace, což znamená, že strategické cíle jsou postupně předávány od vrcholového managementu přes střední management až po zaměstnance na nižších úrovních řízení a další pracovníky. V dostupných literárních pramenech je tento postup označován termínem „roll-out“.

Aby byla implementace modelu BSC úspěšná, je zásadní, aby vrcholový management nejprve detailně seznámil střední management a další pověřené zaměstnance s celkovým konceptem a stanovenými strategickými cíli. Tito pracovníci zajistí další přenos relevantních informací svým podřízeným pracovníkům. Pro vhodnou aplikaci Balanced Scorecard v rámci celého podniku je nezbytné, aby všichni zaměstnanci jasně pochopili své konkrétní role a odpovědnosti.

Důležitou součástí procesu implementace je také pravidelná a průběžná komunikace se zaměstnanci a zajištění jejich zpětné vazby. Pracovníci by měli mít k dispozici jasně definované komunikační kanály, prostřednictvím nichž mohou otevřeně sdílet své názory a navrhnout úpravy konceptu. Vhodně stanovená obousměrná komunikace zajistí dostatečnou informovanost a pochopení strategických cílů. Vhodně stanovená komunikace může také napomoci zaměstnancům se s daným konceptem ztotožnit.

### **3.6 Rizika navrhovaného řešení**

Projekt implementace metody Balanced Scorecard přináší nejen benefity, ale také určitá rizika. Tato rizika lze definovat jako sled událostí nebo situací, které mohou negativně ovlivnit celkový výsledek stanoveného projektu.

Pro úspěšnou realizaci této metody strategického řízení je tedy důležitá potenciální rizika včas identifikovat a zároveň zvolit vhodná opatření, která by měla jejich dopady minimalizovat či eliminovat. V úvodní části této kapitoly budou tedy konkrétně identifikována jednotlivá rizika. V navazujícím úseku budou tato rizika kvantifikována. V závěrečné části této kapitoly budou uvedena opatření, jež povedou ke snížení pravděpodobnosti jejich výskytu nebo úplné eliminaci.

Potenciální rizika spojená s realizací projektu lze charakterizovat následovně:

- Chybná interpretace metody BSC
- Chybně zvolené strategické cíle v jednotlivých perspektivách
- Nevhodně stanovený projektový tým
- Nevhodná informovanost zaměstnanců v podniku
- Nedostatečná komunikace mezi jednotlivými odděleními
- Odchod důležitých zaměstnanců v průběhu implementační fáze
- Nedodržení časového harmonogramu projektu

Nyní, když byla identifikována jednotlivá rizika, je potřeba určit pravděpodobnost jejich výskytu a velikost jejich dopadu na celý projekt. Na základě této klasifikace lze následně identifikovat nejzávažnější rizika a přijmout vhodná opatření k jejich eliminaci či snížení. V následujících tabulkách č.25 a 26 budou uvedeny číselné hodnoty jednotlivých pravděpodobností výskytu a dopadů rizik.

*Tabulka 25 Velikost dopadu rizika*

(Zdroj: vlastní zpracování)

| Velikost dopadu rizika |             |
|------------------------|-------------|
| Hodnota dopadu         | Váha rizika |
| 1                      | Nevýznamná  |
| 2                      |             |
| 3                      | Nízka       |
| 4                      |             |
| 5                      | Střední     |
| 6                      |             |
| 7                      | Závažná     |
| 8                      |             |
| 9                      | Kritická    |
| 10                     |             |

*Tabulka 26 Hodnotící škála rizik*

(Zdroj: vlastní zpracování)

| Pravděpodobnost výskytu rizika |            |             |
|--------------------------------|------------|-------------|
| Hodnota pravěpodobnosti        | Míra v %   | Váha rizika |
| 1                              | 0 - 9 %    | Nevýznamná  |
| 2                              | 10 - 20 %  |             |
| 3                              | 21 - 30 %  | Nízka       |
| 4                              | 31 - 40 %  |             |
| 5                              | 41 - 50 %  | Střední     |
| 6                              | 51 - 60 %  |             |
| 7                              | 61 - 70 %  | Závažná     |
| 8                              | 71 - 80 %  |             |
| 9                              | 81 - 90 %  | Kritická    |
| 10                             | 91 - 100 % |             |

Následující tabulka č.27 uvádí přehled jednotlivých identifikovaných rizik, včetně určených hodnot pravděpodobnosti jejich výskytu a hodnot jejich dopadu. Celková hodnota rizika je stanovena jako součin pravděpodobnosti výskytu a velikosti dopadu konkrétního rizika.

Tabulka 27: Identifikovaná rizika

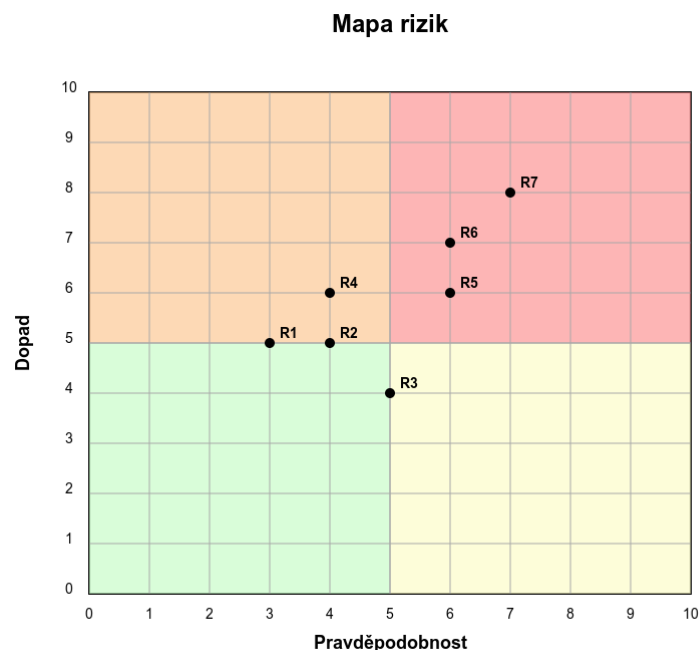
(Zdroj: vlastní zpracování)

| Kód rizika | Riziko   | Pravděpodobnost | Dopad | Hodnota rizika |
|------------|--|-----------------|-------|----------------|
| R1         | Chybná interpretace metody BSC                             | 3               | 5     | 15             |
| R2         | Chybně zvolené strategické cíle v perspektivách            | 4               | 5     | 20             |
| R3         | Nevhodně stanovený projektový tým                          | 5               | 4     | 20             |
| R4         | Nevhodná informovanost zaměstnanců v podniku               | 4               | 6     | 24             |
| R5         | Nedostatečná komunikace mezi jednotlivými odděleními       | 6               | 6     | 36             |
| R6         | Odchod důležitých zaměstnanců v průběhu implementační fáze | 6               | 7     | 42             |
| R7         | Nedodržení časového harmonogramu projektu                  | 7               | 8     | 56             |

Z výše zpracované tabulky vyplývá, že za nejvýznamnější riziko projektu lze považovat nedodržení časového harmonogramu. Toto riziko je důležité zejména kvůli plánovaným změnám v organizační struktuře podniku a připravované fúzi se zahraničním partnerem. Proto je důležité, aby se projektový tým důsledně řídil předem stanoveným harmonogramem. Nedodržení časové harmonogramu může také zvýšit nákladové zatížení podniku spojené s touto projektovou fází.

Druhým významným rizikem, jež dosahuje vysoké hodnoty je odchod důležitých pracovníků v rámci implementační fáze BSC. V průběhu nasazení této pro podnik nové strategické metody řízení je zásadní, aby součástí celé projektové fáze byli zkušení zaměstnanci. Dále také s ohledem na připravované strategické kroky, kdy podnik plánuje zetřihlení organizační struktury může dané riziko negativní dopad na úspěšné dokončení projektu.

Jako třetí nejzásadnější riziko představuje nedostatečná komunikace mezi jednotlivými odděleními. V případě, že v podniku nebude nastavený systém správné interní komunikace mezi jednotlivými odděleními, tak to může ovlivnit také další uvedená rizika, jako je právě nedodržení harmonogramu projektu, ale rovněž i nevhodnou informovanost zaměstnanců.



*Obrázek 6 Mapa rizik*

(Zdroj: vlastní zpracování)

Obrázek č. 6 zobrazuje umístění jednotlivých rizik podle jejich pravděpodobnosti vzniku a míry dopadu. Rizika jsou rozdělena do čtyř kvadrantů dle závažnosti:

- Zelený kvadrant: nízká pravděpodobnost vzniku a nízký dopad.
- Žlutý kvadrant: vyšší pravděpodobnost vzniku, ale nízký dopad.
- Oranžový kvadrant: nižší pravděpodobnost vzniku, ale vyšší dopad.
- Červený kvadrant: vysoká pravděpodobnost vzniku i vysoký dopad

Z mapy rizik vyplývá, že většina identifikovaných rizik spadá do oranžového a červeného kvadrantu, což znamená střední až vysokou závažnost. Konkrétně:

- Rizika R1, R2 a R4 se nachází v oranžovém kvadrantu a představují střední riziko s potenciálně vyšším dopadem.
- Rizika R5, R6 a R7 jsou umístěna v červeném kvadrantu a představují vysokou míru nebezpečí pro úspěšnou realizaci projektu.
- Riziko R3 leží ve žlutém kvadrantu, což značí vyšší pravděpodobnost vzniku, ale nižší dopad na podnik.

Vzhledem k tomu, že všechna identifikovaná rizika dosahují poměrně vysokých hodnot, je zapotřebí nastavit konkrétní opatření, které povedou ke snížení pravděpodobnosti jejich

vzniku i velikosti jejich dopadu. Aktualizované hodnoty rizik po zavedení opatření uvádí následující tabulka.

*Tabulka 28 Opatření proti rizikům*

(Zdroj: vlastní zpracování)

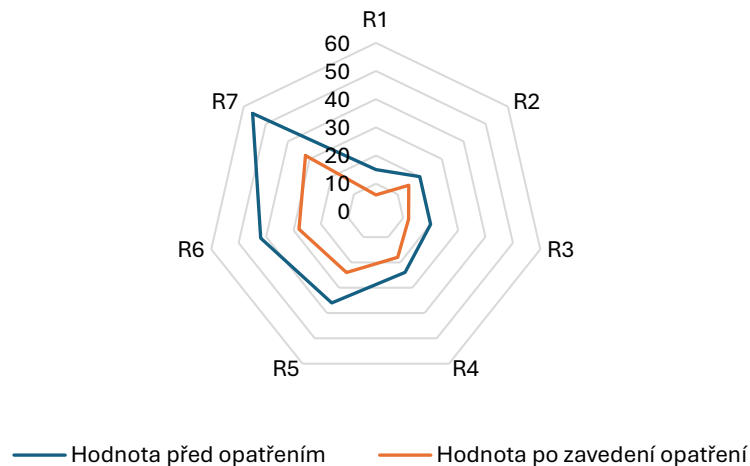
| Kód rizika | Opatření   | Pravděpodobnost | Dopad | Hodnota rizika |
|------------|--|-----------------|-------|----------------|
| R1         | Školení projektového týmu na principy BSC                      | 2               | 3     | 6              |
| R2         | Zajištění odborného konzultanta či metodické podpory           | 3               | 5     | 15             |
| R3         | Kontrola členů projektového týmu, definice rolí a odpovědností | 3               | 4     | 12             |
| R4         | Tvorba komunikačního plánu, práce se zpětnou vazbou            | 3               | 6     | 18             |
| R5         | Definice vhodných komunikačních kanálů a zodpovědností         | 4               | 6     | 24             |
| R6         | Vhodná motivace zaměstnanců, tvorba motivačních programů       | 4               | 7     | 28             |
| R7         | Vytvoření časových rezerv, průběžná monitorace projektu        | 4               | 8     | 32             |

Tabulka č. 28 shrnuje navržená opatření k jednotlivým rizikům a ukazuje, jak se po jejich zavedení změnily tři klíčové parametry: pravděpodobnost výskytu, velikost dopadu a výsledná riziková hodnota. Z čísel je zřejmé, že všech sedm rizik se podařilo posunout na nižší úroveň, nicméně nejvyšší hodnotu stále drží položky R7, R6 a R5. Právě na ně by se tedy měl management soustavně soustředit i po implementaci doporučených kroků.

U rizik R7 a R6 byla záměrně navržena dvojice opatření, protože původně spadala do segmentu vysokého rizika. Nicméně i tak je žádoucí průběžně hledat další způsoby, jak jejich dopad i pravděpodobnost ještě více snížit. Uvedené akce by měly fungovat spíše jako odrazový můstek pro případné další způsoby snížení potenciálních rizik.

V další části je přiložen graf č.9 (pavučinový graf), který zachycuje rozdíly mezi počáteční a výslednou úrovní hodnot všech rizik.

### Pavučinový graf



Graf 9 Pavučinový graf

(Zdroj: vlastní zpracování)

### 3.7 Přínosy navrhovaného řešení

Mezi nejvýznamnější přínosy navrhovaného konceptu bezesporu patří fakt, že se Balanced Scorecard stal poprvé v historii podniku společným strategickým nástrojem pro vrcholový management.

Implementace tohoto rámce umožnila formulovat firemní vizi a dlouhodobé směřování podniku. Dále projekt odhalil vazby mezi klíčovými cíli a jednotlivými ukazateli. V rámci stanoveného projektu bylo zjištěno, že analýza a sledování výkonnostních metrik dosud probíhaly spíše pocitově. BSC tedy identifikoval prostor pro zlepšení v personální i procesní oblasti. Zejména v řízení lidských zdrojů bylo odhaleno, že chyběl systematický sběr a vyhodnocování zpětné vazby zaměstnanců, což mohlo dlouhodobě negativně ovlivňovat jejich spokojenost i kvalitu firemního zázemí.

V kontextu dnešního proměnlivého tržního prostředí, které klade vysoké nároky na udržení konkurenceschopnosti, představuje rozdělení podniku do čtyř vzájemně propojených perspektiv BSC zásadní krok, který napomáhá podniku lépe se vyrovnat s budoucími výzvami i hrozbami.

Plynulá implementace a chod strategické metody řízení zlepšuje delegaci pravomocí a jednoznačně vymezuje odpovědnosti za plnění dílčích úkolů. Tyto aspekty nabývají na důležitosti zejména v souvislosti s plánovanou fúzí se zahraniční právnickou osobou, kde

tyto poznatky a stanovený koncept napomohou nové řídicí struktury k lepší orientaci v podnikových procesech.

Balanced Scorecard současně poskytuje managementu nástroje, jak udržet klíčové pracovníky a pracuje s jejich motivací a tím minimalizuje riziko zvýšené fluktuace v období organizačních změn.

Velkou výhodou metody je její „životnost“. Vhodně nastavené strategické cíle a KPI lze průběžně upravovat bez narušení návaznosti na budoucí období. Tato flexibilita představuje výhodu jak při vstupu na nové trhy, tak při budoucím propojení s pokročilejšími modely strategického řízení jako například s metodou EFQM.

## ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo zhodnocení výkonnosti podniku MDT za použití finanční a strategické analýzy a následný návrh implementace strategické metody řízení Balanced Scorecard, včetně identifikace potenciálních rizik a benefitů.

První úsek práce se skládal z teoretické části, která vymezila hlavní pojmy a metodiku a poskytla nezbytné východisko pro část analytickou a návrhovou.

Analytická část představila podnik MDT a jeho vlastnickou, řídicí strukturu včetně oboru činnosti. Následně byly použity dvě strategické analýzy, jejichž výstupy posloužily k sestavení SWOT matice. V závěru druhé části byla následně provedena finanční analýza vycházející z rozvahy a výkazu zisku a ztrát, která doplnila celkový obraz o podniku.

Třetí, návrhová část čerpala z informací a zjištěných závěrů z předchozích kapitol a byla doplněna semi-strukturovaným rozhovorem s vrcholovou manažerkou, která v současnosti řídí převážnou většinu firemních procesů. Tento soubor poznatků vytvořil základní stavební kámen pro návrh implementace BSC do podnikové struktury.

Ačkoli se implementační může zdát jako komplexní jeho dílčí výstupy, zejména analýza rizik může být uplatněna i separátně při běžném řízením, jelikož identifikovaná rizika pravděpodobně mohou nastat i bez zavedení BSC v souvislosti s očekávanými změnami v podnikové organizační struktuře.

Celý průběh implementace je promítnut do časového harmonogramu projektu. Literární prameny z části teoretické poskytly oporu při jeho sestavování, včetně definice čtyř základních perspektiv, které byly následně promítnuty do strategické mapy. Přestože zavedení uvedeného konceptu představuje pro podnik značnou výzvu, přináší zároveň významné benefity, zejména přesnější identifikaci klíčových procesů a efektivnější řízení podniku.

## POUŽITÁ LITERATURA

- [1] KRÁLOVÁ, Maria, Jana POKORNÁ, Petr SUCHÁNEK a Peter MARINIČ. *Vliv kvality na výkonnost a konkurenceschopnost podniku*. Brno: Masarykova univerzita, 2016. 147 s. ISBN 978-80-210-8177-2.
- [2] WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti*. Praha: Grada, 2009. 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4.
- [3] WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7.
- [4] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. Praha: Grada, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [5] SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza: 2. přepracované a rozšířené vydání*. Praha: C.H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 978-80-7179-367-0.
- [6] HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ, Dana ODEHNALOVÁ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.
- [7] Mendelova univerzita v Brně. *5.2. Analýza trendů v prostředí – SLEPT analýza* [online]. [cit. 2025-01-19]. Dostupné z: <https://strategy4smes.mendelu.cz/detail-clanku/5-2>
- [8] MYTIMI.CZ. *Definujte efektivní strategii podle Porterova modelu pěti sil* [online]. 17. září 2021 [cit. 2025-01-19]. Dostupné z: <https://www.mytimi.cz/definujte-efektivni-strategii-podle-porterova-modelu-peti-sil/>.
- [9] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: 3. rozšířené vydání*. Praha: Grada, 2010. 139 s. ISBN 978-80-247-3308-1.
- [10] VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada, 2011. 246 s. ISBN 978-80-247-3647-1.
- [11] KISLINGEROVÁ, Eva. *Finanční analýza krok za krokem (+ CD). 2. vydání*. Praha: C.H. Beck, 2008. 135 s. ISBN 978-80-7179-713-5.

- [12] BUSINESSINFO.CZ. *Techniky a metody finanční analýzy* [online]. 10. června 2009 [cit. 2025-01-19]. © 1997–2025 CzechTrade. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/techniky-a-metody-financni-analyzy/>.
- [13] CASHBOT.CZ. *Jak zjistit rentabilitu firmy a proč je dobré tento ukazatel sledovat?* [online]. 4. července 2023 [cit. 2025-01-19]. © Cashbot 2025. Dostupné z: <https://cashbot.cz/blog/jak-zjistit-rentabilitu-firmy-a-proc-je-dobre-tento-ukazatel-sledovat/>.
- [14] RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. Praha: Grada, 2012. 290 s. ISBN 978-80-247-4047-8.
- [15] CASHBOT.CZ. *Ukazatele aktivity: jak je využívat pro svůj prospěch* [online]. 23. dubna 2021 [cit. 2025-01-19]. © Cashbot 2025. Dostupné z: <https://cashbot.cz/blog/ukazatele-aktivity-kde-je-vycist/>.
- [16] CASHBOT.CZ. *Co je to likvidita a proč je pro firmu jedním z klíčových ukazatelů?* [online]. 29. dubna 2021 [cit. 2025-01-19]. © Cashbot 2025. Dostupné z: <https://cashbot.cz/blog/co-je-to-likvidita-a-proc-je-pro-firmu-jednim-z-klicovych-ukazatelu/>.
- [17] JADVIŠČÁK, Daniel. *Ukazatelé zadluženosti* [online]. 2011 [cit. 2025-01-19]. Copyright © 2011, Ing. Daniel Jadviščák. Dostupné z: <https://financi-analyza.webnode.cz/ukazatele-zadluzenosti/>.
- [18] KISLINGEROVÁ, Eva. *Oceňování podniku: 2. přepracované a doplněné vydání*. Praha: C.H. Beck, 2001. 367 s. ISBN 978-80-7179-529-2.
- [19] MYTIMI.CZ. *Jak implementovat Balanced Scorecard v 7 krocích* [online]. 26. března 2021 [cit. 2025-01-19]. Dostupné z: <https://www.mytimi.cz/balanced-scorecard-v-7-krocich/>.
- [20] ITPEDIA.NL. *KPI a Balanced Scorecard* [online]. 29. května 2017 [cit. 2025-01-19]. Informační technologie ITpedia © 2011–2024. Dostupné z: <https://www.itpedia.nl/cs/2017/05/29/kpis-en-de-balanced-scorecard/>.
- [21] VLASTNÍ CESTA. *Balanced Scorecard* [online]. [cit. 2025-01-19]. Dostupné z: <https://vlastnicesta.cz/zkusenosti/vedeni-firmy/management-leadership/balanced-scorecard/>.

- [22] HORVÁTH & PARTNER. *Balanced Scorecard v praxi. 1. vyd.* Praha: Profess Consulting, 2004. 386 s. ISBN 80-7259-033-2.
- [23] KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku.* 4. vyd. Praha: Management Press, 2005. 267 s. ISBN 80-7261-124-0.
- [24] Výpis z obchodního rejstříku MDT-Medical Data Transfer s.r.o. Veřejný rejstřík a Sběrka listin – Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. Copyright © 2025 [cit. 2025-02-19]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=79444&typ=PLATNY>
- [25] Oficiální web firmy MDT-Medical Data Transfer s.r.o. [online]. Copyright © MDT-Medical Data Transfer, 2016 [cit. 2025-02-19]. Dostupné z: <https://www.mdt.cz/o-nas/>
- [26] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Statistická ročenka Jihomoravského kraje - 2024. [online]. © Český statistický úřad (ČSÚ) | 2025 [cit. 2025-02-19]. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/produkty/statisticka-rocenka-jihomoravskeho-kraje-2024>
- [27] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. Změny pro podnikatele od 1. 1. 2024. mpo.gov.cz. [online]. © Copyright 2005–2024 MPO [cit. 2025-02-19]. Dostupné z: <https://mpo.gov.cz/cz/podnikani/regulace-podnikani-a-snizovani-administrativni-zateze/zmeny-pro-podnikatele-od-1--1--2024--278909/>
- [28] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. Změny pro podnikatele od 1. 1. 2025. mpo.gov.cz. [online]. © Copyright 2005–2024 MPO [cit. 2025-02-19]. Dostupné z: <https://mpo.gov.cz/cz/podnikani/regulace-podnikani-a-snizovani-administrativni-zateze/zmeny-pro-podnikatele-od-1--1--2025--285380/>
- [29] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Inflace – druhy, definice, tabulky. [online]. © Český statistický úřad (ČSÚ) | 2025 [cit. 2025-02-19]. Dostupné z: [https://csu.gov.cz/mira\\_inflace](https://csu.gov.cz/mira_inflace)
- [30] WIKIPEDIE. Vláda Petra Fialy. Wikipedie: otevřená encyklopedie [online]. Wikimedia Foundation, poslední aktualizace 5. 11. 2024 [cit. 2025-02-20]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Vláda\\_Petra\\_Fialy](https://cs.wikipedia.org/wiki/Vláda_Petra_Fialy)
- [31] MDT-Medical Data Transfer, s.r.o. Naše nová služba, mobilní aplikace MDT WATCH, je konečně na světě! MDT [online]. © MDT-Medical Data Transfer, s.r.o., 2016

[cit. 2025-02-20]. Dostupné z: <https://www.mdt.cz/nase-nova-sluzba-mobilni-aplikace-mdt-watch-je-konecne-na-svete/>

[32] Oficiální web firmy EUC. [online]. © EUC a.s., 2022 [cit. 2025-02-20]. Dostupné z: <https://www.euc.cz/>

[33] Oficiální web Telemedicína ISTEEL. [online]. © Telemedicína ISTEEL, 2025 [cit. 2025-02-20]. Dostupné z: <https://www.telemedicinaistel.cz>

[34] Oficiální web VideoDoktor. [online]. © Copyright 2020 - 2025 [cit. 2025-02-20]. Dostupné z: <https://www.videodoktor.cz/?noavailable=prohlizec>

[35] Oficiální web MBK Consulting s.r.o. [online]. Copyright © MBK Consulting, 2025 [cit. 2025-05-15]. Dostupné z: <https://www.mbk.cz/skoleni/kpi-klicove-ukazatele-vykonnosti-ksi-balanced-scorecard>

[36] Oficiální web Office Timeline, LLC [online]. Copyright © 2025 Office Timeline, LLC. [cit. 2025-05-15]. Dostupné z: <https://www.officetimeline.com/buy>

## SEZNAM OBRÁZKŮ

|  |     |
|--|-----|
| Obrázek 1 SWOT Matice.....                           | 17  |
| Obrázek 2 Schéma průběhu finanční analýzy.....       | 22  |
| Obrázek 3 BSC základní čtyři perspektivy .....       | 32  |
| Obrázek 4 SWOT matice podnik MDT .....               | 54  |
| Obrázek 5: Strategická mapa vlastní zpracování ..... | 91  |
| Obrázek 6 Mapa rizik .....                           | 102 |

## SEZNAM GRAFŮ

|                                    |     |
|------------------------------------|-----|
| Graf 1 Rozdílové ukazatele.....    | 66  |
| Graf 2 Ukazatele rentability.....  | 68  |
| Graf 3 Obrat celkových aktiv.....  | 69  |
| Graf 4 Doba obratu zásob .....     | 70  |
| Graf 5 Doba obratu pohledávek..... | 70  |
| Graf 6 Ukazatele likvidity.....    | 71  |
| Graf 7 Celková zadluženost.....    | 72  |
| Graf 8 Míra zadluženosti .....     | 73  |
| Graf 9 Pavučinový graf.....        | 104 |

## SEZNAM TABULEK

|   |    |
|---|----|
| Tabulka 1 HDP Jihomoravský kraj 2018-2023 .....                 | 48 |
| Tabulka 2 Nezaměstnanost Jihomoravský kraj 2018-2023 .....      | 49 |
| Tabulka 3 Vývoj inflace v letech 2018-2023 .....                | 49 |
| Tabulka 4 Zhodnocení silných stránek .....                      | 56 |
| Tabulka 5 Zhodnocení slabých stránek.....                       | 57 |
| Tabulka 6 Zhodnocení příležitostí .....                         | 57 |
| Tabulka 7 Zhodnocení hrozeb.....                                | 57 |
| Tabulka 8 Celkové zhodnocení SWOT analýzy .....                 | 58 |
| Tabulka 9 Horizontální analýza aktiv .....                      | 59 |
| Tabulka 10 Horizontální analýza pasiv .....                     | 60 |
| Tabulka 11 Vertikální analýza aktiv .....                       | 61 |
| Tabulka 12 Vertikální analýza pasiv .....                       | 62 |
| Tabulka 13 Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát .....      | 63 |
| Tabulka 14 Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát.....         | 65 |
| Tabulka 15 Časový rámec projektu .....                          | 81 |
| Tabulka 16 Přehled nákladů projektu BSC.....                    | 83 |
| Tabulka 17: Měřítko finanční perspektivy .....                  | 92 |
| Tabulka 18 Měřítko zákaznické perspektivy.....                  | 93 |
| Tabulka 19 Měřítko interních procesů .....                      | 95 |
| Tabulka 20 Měřítko perspektivy učení se a růstu.....            | 96 |
| Tabulka 21: Strategické akce finanční perspektivy .....         | 97 |
| Tabulka 22: Strategické akce zákaznické perspektivy .....       | 98 |
| Tabulka 23: Strategické akce perspektivy interních procesů..... | 98 |
| Tabulka 24: Strategické akce perspektivy učení se a růstu.....  | 98 |

|   |     |
|---|-----|
| Tabulka 25 Velikost dopadu rizika.....  | 100 |
| Tabulka 26 Hodnotící škála rizik .....  | 100 |
| Tabulka 27: Identifikovaná rizika ..... | 101 |
| Tabulka 28 Opatření proti rizikům.....  | 103 |

## PŘÍLOHY

### *Příloha č. 1*

Provedený osobní rozhovor s manažerkou podniku

První soubor otázek analyzoval strategické směřování podniku.

Otázka č.1 byla následující: *Jak si představujete směřování vaší společnosti v horizontu příštích dvou až tří let?* Manažerka na tuto otázku odpověděla zcela jednoznačně: *„Primárně se v současné době zaměřujeme na zeštíhlení procesu ve společnosti. Nyní MDT nabízí mnoho služeb, ale zajištění udržitelnosti a kvality by v budoucnu mohlo představovat poměrně vysoké zatížení jak nákladové, tak manažerské. Jsem vrcholovým manažerem a většinu firemních procesů řídím sama, jelikož se mi několikrát potvrdilo, že je poměrně komplikované najít toho správného člověka a jelikož většina firemních aktivit stojí na mých bedrech v případě, že by se mi něco stalo vysoce pravděpodobně by to podnik dlouhodobě neustál. Proto je v horizontu dvou až tří let v plánu zeštíhlit a zjednodušit firemní procesy s tím dále jde v ruku v ruce to, že plánuje budoucí fúzi se zahraniční společností. Fúze se společností zajistí udržení stability a vyvážené řízení lidských zdrojů, dále také fúze může přinést finanční prostředky, které podnik potřebuje, jelikož tento obor není rentabilní.*

Další otázka identifikovala, jak podnik pracuje s inovacemi a technologiemi: *Jak ve vašem podniku podporujete inovace a jakou roli hrají nové technologie ve vaší dlouhodobé strategii?* Manažerka uvedla, že tento segment je spojen s budoucí plánovanou fúzí: *„Telemedicína vyžaduje průběžné monitorování současných trendů, přičemž v našem podniku jsem sestavila tým IT specialistů, kteří pracují na implementaci umělé inteligence do podnikových procesů. MDT je společností, která musí vykazovat provedené služby pacientů pojišťovně, což vyžaduje prozatím ruční vyplňování potřebných dokumentů. Samotné vyplňování a odesílání je značně náročné zejména časově, což se v konečném důsledku promítá i do nákladových složek. Technici tedy pracují na softwaru, který dokáže automatizovaně potřebné dokumenty nejen vyplňovat, ale také odesílat. Zkoušeli jsme zadat zakázku externím společností, ale tento proces je velmi komplexní a žádná externí firma nedokázala náš požadavek kvalitně zpracovat. Dále také spolupracujeme s akademií věd, kde se pracuje na predikci možného selhání srdce. Inovace v jiných oblastech prozatím pro podnik není prioritou.“*

Závěrečná otázka strategické směřování zjišťovala konkurenční výhodu podniku a byla položena následovně: „Co považujete za hlavní konkurenční výhody vašeho podniku a jak je hodláte udržet anebo dále rozvíjet? Zpětná vazba od jednatelky byla poměrně překvapivá: „Z mého úhlu pohledu náš podnik nemá na tuzemském trhu konkurenci, jelikož MDT nabízí širokou škálu služeb včetně servisu. Jelikož vyhodnocujeme srdeční komplikace a příznaky není na trhu dostatek odborníků, kteří by dokázali zajistit naši nabídku služeb. Vyhodnocování monitorace v rámci tuzemského trhu zabezpečují kardiologové, což znamená, že dokáží výsledky vyhodnotit, ale nenabízí takový servis jako naše společnost. V rámci EHP už existují konkurenční společnosti, ale jelikož se v současné době zaměřuje na český trh, tak je nelze vyhodnotit jako přímou konkurenci. Následující úsek rozhovoru přechází ze strategického směřování podniku na jednotlivé perspektivy Balanced Scorecard. Před položenými otázkami byl účel jednotlivých perspektiv paní Veronice představen, aby bylo možné zajistit relevantní odpovědi a samotné směřování rozhovoru.

První perspektivou byla perspektiva Finanční. Primární otázkou, která nejvíce napoví o funkčnosti finančního managementu je následující: „Sledujete a vyhodnocujete finanční ukazatele? Pokud ano v jakém intervalu hodnoty jednotlivých ukazatelů vyhodnocujete?“ Na položenou otázku odpověděla jednatelka následovně: „Finanční ukazatele sleduji spíše pocitově, a nesleduji ukazatele pravidelně. Předmětem sledování jsou zejména výnosy a náklady, které sleduji hlavně před koncem období. Hlavní je, aby vyšel výsledek hospodaření kladně, když by nastala situace, že by výsledek vycházel v záporných hodnotách, tak podnik zpracuje určité zahraniční klinické studie, které přináší do podniku finanční prostředky. Tedy nemám žádného finančního manažera, tím jsem já.“

Na otázku navazuje otázka ohledně finančních cílů pro podnik v následujících letech opět v horizontu 2 – 3 let. : *Jaké jsou hlavní finanční cíle podniku na následující 2–3 roky?*

Paní Veronika odpověděla na otázku takto: „Jak jsem již zmínila jsem finanční manažer. Abyste to správně pochopil MDT je pro mě spíše jako hobby, tedy nejde mi vyloženě o ziskovost, ale přidanou hodnotu, což znamená pomoc pacientům. Naproti tomu mám i jiné společnosti, které jsou rentabilní, ale to není předmětem naší diskuse. Jinak je cílem samozřejmě udržování kladného výsledku hospodaření, tedy jde o to, aby si podnik, respektive jeho zaměstnanci na sebe vydělali. Existují totiž oddělení, které negenerují

*zisk, ale pro chod společnosti jsou velmi důležité, ale přináší značnou část nákladů např. zákaznický servis typicky infolinka a věci okolo toho.“*

Závěrečným segmentem finanční perspektivy bylo zjištění finanční struktury podniku.: *Jak hodnotíte současnou finanční strukturu podniku (poměr vlastního a cizího kapitálu)? Máte v plánu tento poměr měnit?* Odpověď přinesla tyto poznatky: *„Většina našich závazků je vázána u známých, tudíž to tolik nehoří, ale samozřejmě nevypadá dobře, když podnik přeúvěrován. Postupně naše závazky klesají našimi obchodními aktivitami, ale samozřejmě by bylo ideální v průběhu následující let naše úvěrové zatížení snížit na nižší hodnotu.“*

Další část souboru otázek je nyní orientována na zákaznickou perspektivu. Soubor následujících otázek, tedy zkoumá zákaznický segment.

Primární otázka zkoumala cílovou skupinu zákazníků, respektive pacientů. *„Jak byste definovala vaši cílovou skupinu zákazníků?“* Vrcholová manažerka odpověděla takto: *„Našimi pacienty jsou všechny věkové skupiny. Náš podnik tedy monitoruje a pomáhá jak pacientů v raném věku tedy dětem, tak i starým lidem. Dokonce i lidem v domovech pro seniory.“*

Sekundární otázka rozebírala, zda podnik měří spokojenost zákazníku. *„Měříte spokojenost zákazníků? Pokud ano, jakým způsobem?“* Paní Veronika odpověděla na tuto otázku zcela jednoznačně: *„V současné době je možné měřit spokojenost pouze prostřednictvím on-line recenzí. Ale víte, jak to chodí, lidé, kteří jsou spokojeni kladnou recenzí většinou ani nemusí napsat, a naopak nespokojení lidé rádi napíší negativní recenzí, tudíž se na tuto metodu měření spokojenosti nedá zcela spoléhat. V dřívějších dobách jsme posílali také dotazník ohledně spokojenost přímo s přístrojem, ale výsledky nebyly uspokojivé, a naopak to pacienty mnohdy spíše naštvalo. Nyní u mé jiné firmy zavádíme na recepci načtení QR kódu, jelikož si to mladší populace poměrně oblíbila a nemusí složitě hledat možnost hodnocení na internetu. Není vyloučeno, že bychom tuto variantu QR kódu v budoucnu zahrnuli i u této firmy.“*

Závěrečná oblast zkoumání finanční perspektivy se věnovala faktorům spokojenosti s podnikovými službami. *„Jaké faktory podle vás nejvíce ovlivňují spokojenost vašich zákazníků?“* Na položený dotaz paní Veronika reagovala slovy: *„Na spokojenost zákazníků mají vliv tři nejdůležitější faktory, kterými jsou: rychlost služeb, kvalita primárních služeb (monitorace vyhodnocení apod.) a kvalita služeb sekundárních*

*(zákaznických servis, infolinka a technická podpora). Toto jsou tři hlavní pilíře kvality celkového výstupu, které pravidelně monitorujeme a vyhodnocujeme. Je nesmírně důležité, aby měli pacienti, jak kvalitní vybavení, to je samozřejmostí, tak kvalitní zákaznický servis. Přece jen někteří starší pacienti mají problém zařízení spustit ovládat případně vypnou, tudíž je stěžejní, aby pracovníci zákaznického servisu dokázaly pomoci i méně chápavým lidem pomoci. Proto také nabízíme jako jedni z mála infolinku, která je v provozu 24/7. Pacienti na linku mohou zavolat ve svátky, víkendy a pozdní hodiny a vždy by měly obdržet odpovídající zpětnou vazbu. A myslím si, že právě tento servis posouvá naše celkové služby na vyšší úroveň.“*

Třetím úsek pro tvorbu obrazu jednotlivých perspektiv BSC je Perspektiva interních podnikových procesů.

První otázka v této fázi rozebírala interní procesy uvnitř podniku. „*Které interní procesy jsou pro váš podnik klíčové?*“ Tuto otázku zodpověděla vrcholová manažerka následovně: „*Jak jsme již rozebírali v předchozí otázce nejdůležitějšími firemní procesy je již zmíněný zákaznický servis a technická podpora. Pod technickou podporou si můžete představit servis zařízení, která monitorují pacienty. Těmito zařízeními jsou zjednodušeně řečeno holtery a případně AppleWatch, které také nabízí možnost monitorace srdečního rytmu.*

*Zákaznický a technický servis je závislý na dobrém fungování našich interních softwarů, které udržují naši IT specialisté, bez těchto funkčních složek by mohlo docházet k informačnímu šumu a neefektivnímu poskytování služeb. Dále je velmi důležité bezpečně uchovávat naše data o pacientech, jelikož jsou to citlivé údaje, tudíž naši IT specialisté zabezpečují naše servery a interní systémy, abychom splňovali stanovené bezpečnostní standardy. Dále bych ráda zmínila oblast vykazování. Protože jsme soukromou zdravotnickou organizací jsme přísně řízeni platnou legislativou, která se zpravidla počátkem každého roku mění. V případě, že by došlo ke špatnému vykazování poskytnutých služeb mohli bychom obdržet poměrně vysoké penalizace, které by právě mohly výrazně snížit naše výnosy. Z těchto důvodů je nutné, aby naši účetní pravidelně studovali platnou legislativu a flexibilně reagovaly na případné změny.“*

V další části perspektivy interních procesů byl položen dotaz ohledně využívání benefitů umělé inteligence. „*Jak hodnotíte využití technologií (včetně AI) ve vašich procesech.*“

Na položený dotaz reagovala paní Veronika slovy: *“ V současné době pracujeme na vývoji již zmíněného softwaru, který autonomně dokáže zpracovávat požadované výkazy. Samozřejmě se nabízí možnost implementovat umělou inteligenci i do jiných podnikových procesů jako je např. vyhodnocování výstupu z měření, ale tento nápad je zatím v plenkách. V současné době je stále zapotřebí, aby vyhodnocování výstupu prováděly kompetentní zaměstnanci. Umělá inteligence nemusí vždy správně fungovat. V jiných oborech je pravděpodobně chyba přípustná, ale u nás si takovéto chyby nemůžeme dovolit a jistě ještě delší dobu trvat, než bude proces vyhodnocování plně autonomní a spolehlivý. Dále se také nabízí možnost vylepšit naši infolinku pomocí hlasového agenta, ale asi dovedete představit situace, kde hlasový agent zkrátka nezastane člověka. “*

Předposlední oblast perspektivy podnikových se soustředila na vymezení a zodpovězení následujícího dotazu. *„Jak plánujete zkrátit dobu odezvy na poptávky zákazníků?“*

Podle slov hlavní manažerky podniku je situace následující: *„Odezva poptávky zákazníků je dle mého názoru přiměřena, ale jak jsme se bavili úvodu, tak pravděpodobně v horizontu dvou až tří let nastanou dvě situace (mám na mysli fúzi a zeštíhlení procesů), které pozitivně ovlivní fungování celé společnosti, což vysoce pravděpodobně pozitivně ovlivní i zpracování požadavků zákazníků. V současné době vše řídím defacto já, takže fúze se zahraniční společností zlepší jak podnikovou strukturu, tedy nebudu vše řídit pouze, tak přinese prostředky do společnosti, a to vše se pozitivně promítne do celkového fungování podniku. Jen bych ráda pro upřesnění pojmu zeštíhlení dodala, že primárně to bude znamenat to, že už nebudu nabírat nové zaměstnance, a to i v případě, že nějaký zaměstnanec odejde, nebo bude muset jít např. na mateřskou dovolenou.“*

Závěrečná otázka zaměřená na perspektivu podnikových procesů zkoumala přístup podniku k inovování procesů a služeb. *„Jaký je váš přístup k inovacím služeb a procesů?“*

Majoritní manažerka se k tématu vyjádřila následovně: *„Myslím si, že v dnešní době, která klade důraz na kvalitní a moderní poskytování služeb jsou inovace pro efektivní fungování podniku nezbytné. MDT sice nemá dle mého názoru přímou konkurenci, ale s přílivem nových technologií pacienti zejména z mladší a střední vrstvy novinky pozitivně ocení. Je ale důležité nalézt rovnováhu i v samotném inovování, když bychom se na to podívali z hlediska několikrát zmíněného zákaznické servisu, tak nemusí nutně znamenat nejmodernější technologie vždy pozitivum. Tím myslím to, že starší pacienti ve většině*

*případů ocení zařízení jednoduché na obsluhu i za cenu, že je zařízení těžší větší apod. Ale tito pacienti nemusí např. kontrolovat stav zařízení, zda je měření v pořádku atd. Naopak mladší generace, ale není to vždy pravidlem, může naopak ocenit měření přes naše AppleWatch, které jsou lehké mají různé funkce a vypadají esteticky. Zkráceně řečeno inovace podporujeme, ale je důležité inovovat ve správných oblastech a na správných místech.“*

Pro dokončení tvorby představy o podniku zbývalo položit poslední soubor otázek. Tyto byly určeny pro identifikaci perspektivy učení se a růstu, která je závěrečným pilířem strategické metody Balanced Scorecard.

Úvodní otázka v závěrečném segmentu perspektivy učení se a růstu rozebírala rozbor strategie v oblasti řízení lidských zdrojů. *„Jaká je vaše strategie v oblasti lidských zdrojů?“*

Na položený dotaz reagovala paní Veronika následovně: *„Jednou z primárních podnikových strategií v oblasti lidských zdrojů je rozvoj zaměstnanců v podniku. Rozvojem mám na mysli celou řadu rozvojových aktivit, které našim zaměstnancům podnik nabízí. Zaměstnanci ze všech oblastí mají možnost navštěvovat jazykový kurz angličtiny. Tento kurz je možné absolvovat přímo v našich prostorech, tím pádem nemusí zaměstnanci nikam složitě dojíždět a mohou kurz absolvovat ve standardní pracovní době. Jazykový kurz je užitečný zejména pro pracovníky na zákaznickém centru, jelikož při komunikaci s pacientem je v některých případech zapotřebí komunikovat v anglickém jazyce, a to z důvodu, že někteří pacienti jsou cizinci, kteří neumí česky. A protože naši zdravotní péči poskytujeme i cizincům je žádoucí, aby naši zaměstnanci dokázali komunikovat i v angličtině. Dále jsem také v dřívějších dobách zavedla povinné vypracování prezentací na určité téma z oblasti zdravotnictví. Primárním cílem prezentací nebylo podrobné zpracování a pochopení problematiky, ale šlo o to, aby každý zaměstnanec chápal alespoň v určité míře naše podnikové procesy a svoji funkci v naší organizaci. Vypracováním prezentací si také moji pracovníci osvěžili základy práce v PowerPointu a jistou informační gramotnost a práci se zdroji. Prezentace se přednášely na naší poradách před ostatními pracovníky, účelem přednášení bylo zlepšení komunikačních a prezentačních dovedností. V současné době prezentace v podniku neprobíhají, ale plánuji prezentace zase zavést.“*

Předmětem další otázky bylo dotazování se, zda se v podniku měří spokojenost. „*Jak měříte spokojenost zaměstnanců?*“

Na uvedený dotaz paní Veronika reagovala tímto způsobem: „*Jak měřím spokojenost zaměstnanců? Nemáme v podniku žádné měření spokojenosti zaměstnanců. Chápejte jsme menší společnost každého zaměstnance znám, tudíž pokud se zaměstnanci něco nelíbí, tak to poznám. Takže pokud je potřeba řešit určitý požadavek, tak se řeší operativně. Na našich poradách komunikuje o případných prostorech pro zlepšení anebo pokud by měl někdo dotaz, tak mi dotaz může poslat i na můj e-mail, ale dávám přednost osobní komunikaci.*

Závěrečná otázka z celkového osobního rozhovoru s paní Veronikou Bulkovou rozebírala hlavní cíle v oblasti organizační kultury a motivace zaměstnanců a míru fluktuace. „*Jaké jsou vaše cíle v oblasti organizační kultury a motivace zaměstnanců, případně jakou fluktuaci zaznamenal váš podnik s ohledem na Vaše plánované strategické cíle*“

Na závěrečnou otázku osobního rozhovoru reagovala hlavní manažerka takto: „*Organizační kultura se v budoucnu značně změní, protože plánujeme budoucí fúzi se zahraniční firmou. V současné době nedokáží přesně říci jakým způsobem se organizační kultura změní ani jak vysoký dopad bude mít na celkových chod společnosti, ale vysoce pravděpodobně tato změna pozitivně ovlivní budoucí vývoj firmy. Co se týče motivačních systémů zaměstnanců, tak máme nastavený určitý systém odměňování formou prémie k měsíční případně kvartální mzdě. Jako další motivační nástroj vnímám naše pravidelné týdenní firemní porady a jednotlivou kooperaci mezi zaměstnanci. V našem podniku jsou dobré a kvalitní vztahy, což se následně promítá i do samotné motivace a angažovanosti jednotlivých zaměstnanců. Přece jen se lépe v týmu či jednotlivých organizacích pracuje, když se jednotliví zaměstnanci mají v případě potřeby na koho obrátit. Jak jsem zmínila před chvílí v našem podniku panují dobré vztahy, a to se samozřejmě promítalo i do míry fluktuace, ta se tento rok pohybovala kolem 6%, což je s ohledem na minulé roky znatelně lepší.*“

Příloha č. 2 Rozvaha společnosti MDT

*Aktiva*

| <b>Aktiva</b>                       | <b>2019</b>   | <b>2020</b>   | <b>2021</b>   | <b>2022</b>   | <b>2023</b>   |
|-------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Aktiva celkem</b>                | <b>19 012</b> | <b>22 373</b> | <b>21 652</b> | <b>26 975</b> | <b>26 180</b> |
| Stálá aktiva                        | 1 130         | 844           | 646           | 1 115         | 1 084         |
| Dlouhodobý nehmotný majetek         | 202           | 105           | 82            | 541           | 491           |
| Software                            | 202           | 105           | 82            | 541           | 491           |
| Dlouhodobý hmotný majetek           | 928           | 739           | 564           | 574           | 593           |
| Hmotné movité věci a jejich soubory | 390           | 229           | 81            | 117           | 163           |
| Jiný dlouhodobý hmotný majetek      | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| <b>Oběžná aktiva</b>                | <b>17 762</b> | <b>21 404</b> | <b>20 747</b> | <b>25 669</b> | <b>24 832</b> |
| Zásoby                              | 0             | 0             | 0             | 48            | 94            |
| Pohledávky                          | 9 793         | 9 265         | 9 386         | 12 415        | 15 692        |
| Krátkodobé pohledávky               | 9 793         | 9 265         | 9 386         | 12 415        | 15 692        |
| Pohledávky z obchodních vztahů      | 7 636         | 5 660         | 6 338         | 11 491        | 14 121        |
| Peněžní prostředky                  | 7 969         | 12 139        | 11 361        | 13 206        | 9 046         |
| <b>Časové rozlišení aktiv</b>       | <b>120</b>    | <b>125</b>    | <b>259</b>    | <b>191</b>    | <b>264</b>    |

*Pasiva*

| <b>Pasiva</b>                                | <b>2019</b>   | <b>2020</b>   | <b>2021</b>   | <b>2022</b>   | <b>2023</b>   |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Pasiva celkem</b>                         | <b>19 012</b> | <b>22 373</b> | <b>21 652</b> | <b>26 975</b> | <b>26 180</b> |
| <b>Vlastní kapitál</b>                       | <b>4 332</b>  | <b>4 333</b>  | <b>4 570</b>  | <b>6 209</b>  | <b>10 284</b> |
| Základní kapitál                             | 200           | 200           | 200           | 200           | 200           |
| Fondy ze zisku                               | 10            | 10            | 10            | 10            | 10            |
| Výsledek hospodaření z minulých let          | 2 024         | 4 122         | 4 123         | 4 360         | 5 998         |
| Výsledek hospodaření běžného účetního období | 2 098         | 1             | 237           | 1 639         | 4 076         |
| <b>Cizí zdroje</b>                           | <b>14 393</b> | <b>17 887</b> | <b>16 907</b> | <b>20 461</b> | <b>15 697</b> |
| Závazky                                      | 14 393        | 17 887        | 16 907        | 20 461        | 15 697        |
| Krátkodobé závazky                           | 14 393        | 17 887        | 16 907        | 20 461        | 15 697        |
| Závazky z obchodních vztahů                  | 12 352        | 15 696        | 14 095        | 16 500        | 10 269        |
| <b>Časové rozlišení pasiv</b>                | <b>287</b>    | <b>153</b>    | <b>175</b>    | <b>305</b>    | <b>199</b>    |

*Příloha č. 3 Výkaz zisků a ztrát společnosti MDT*

| <b>Výkaz zisku a ztrát</b>                | <b>2019</b>   | <b>2020</b>   | <b>2021</b>   | <b>2022</b>   | <b>2023</b>   |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Tržby z prodeje výrobků a služeb          | 32 541        | 32 129        | 45 070        | 60 081        | 73 627        |
| Tržby za prodej zboží                     | 41 747        | 31 560        | 27 162        | 25 081        | 19 288        |
| Výkonová spotřeba                         | 56 497        | 45 665        | 48 417        | 50 864        | 47 131        |
| Spotřeba materiálu a energie              | 5 942         | 3 170         | 9 429         | 8 478         | 7 852         |
| Služby                                    | 9 198         | 10 318        | 12 528        | 17 856        | 21 641        |
| Osobní náklady                            | 14 656        | 22 061        | 25 759        | 31 526        | 39 336        |
| Mzdové náklady                            | 11 776        | 17 202        | 19 915        | 24 305        | 30 479        |
| Úpravy hodnot v provozní oblasti          | 483           | 226           | 139           | 140           | 131           |
| Ostatní provozní výnosy                   | 396           | 5 279         | 1 752         | 1 569         | 1 753         |
| Ostatní provozní náklady                  | 158           | 830           | 1 709         | 2 445         | 2 606         |
| <b>Provozní výsledek hospodaření</b>      | <b>2 890</b>  | <b>186</b>    | <b>-2 040</b> | <b>1 756</b>  | <b>5 464</b>  |
| <b>Finanční výsledek hospodaření</b>      | <b>-176</b>   | <b>-28</b>    | <b>2 523</b>  | <b>455</b>    | <b>-217</b>   |
| <b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b> | <b>2 714</b>  | <b>158</b>    | <b>483</b>    | <b>2 211</b>  | <b>5 247</b>  |
| Daň z příjmů                              | 616           | 157           | 246           | 572           | 1 171         |
| Výsledek hospodaření po zdanění           | 2 098         | 1             | 237           | 1 639         | 4 076         |
| <b>Čistý obrat za účetní období</b>       | <b>74 719</b> | <b>69 176</b> | <b>77 070</b> | <b>87 833</b> | <b>95 040</b> |