

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Balanced Scorecard v konkrétním podniku

Balanced Scorecard in specific company

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

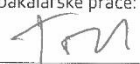


VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Daniel Toth, Ph.D.

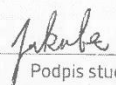
I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Jakubec	Jméno:	Kryštof	Osobní číslo:	6638506
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Katedra managementu				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Personální management v průmyslových podnicích				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	Balanced Scorecard v konkrétním podniku		
Název bakalářské práce anglicky:	Balanced Scorecard in specific company		
Pokyny pro vypracování:	Hlavním cílem mé práce je definovat pozici metody Balanced Scorecard jako metody měření výkonnosti. Přínosem práce je zjištění stavu a zhodnocení aplikace metody Balanced Scorecard v konkrétním podniku. Propojení teoretického východiska s praktickým využitím. Dále pak navrhnout případných doporučení na zlepšení již fungujícího systému Balanced Scorecard u tohoto podniku.		
Seznam doporučené literatury:	HORVÁTH & PARTNERS, Balanced Scorecard v praxi. Profess Consulting, s.r.o., 2002. KAPLAN, S. Robert, NORTON P. David. Balanced Scorecard. Management press. Praha 2002. VYSUŠIL, J. Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: Implementace a úspěšná realizace v řízení podniku. 2004. WAGNER, J. Měření výkonnosti. Grada Publishing, a.s., 2009.		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	Ing. Daniel Toth, Ph.D., ČVUT, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra managementu		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:			
Datum zadání bakalářské práce:	13.1.2016	Termín odevzdání bakalářské práce:	8.5.2016
Platnost zadání bakalářské práce:	2.7.2017		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

17-01-2016	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

JAKUBEC, Kryštof. *Balanced Scorecard v konkrétním podniku*. Praha: ČVUT 2017.
Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne:

podpis:

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá definováním metody Balanced Scorecard jako systému pro měření výkonnosti. Tato metoda je popsána v teoretické části se zaměřením na její perspektivy. V praktické části je metoda popsána při aplikaci na konkrétním podniku s vyhodnocením průběžného hodnocení.

Klíčová slova

Měření výkonnosti, Balanced Scorecard, BSC, Perspektiva

Abstract

This bachelor thesis deals with the definition of Balanced Scorecard as a performance measurement system. This method is described in the theoretical part with a focus on its perspectives. In the practical part, the method is described when applying to a particular company with an evaluation of the interim results.

Key Words

Measuring of performance, Balanced Scorecard, BSC, Perspective

Obsah

1. Úvod	8
2. Teoretická část	9
2.1. Výkonnost podniku	10
2.2. Metoda Balanced Scorecard (BSC)	10
2.3. Organizační jednotka BSC	11
2.4. Perspektivy	11
2.4.1. Finanční perspektiva	12
2.4.1.1. Finanční ukazatele	12
2.4.1.2. Finanční cíle a jejich propojení se strategií	13
2.4.1.3. Finanční perspektiva a strategické směry	14
2.4.2. Zákaznická perspektiva	15
2.4.2.1. Základní skupina měřítek	16
2.4.2.2. Hodnotové výhody zákazníka	17
2.4.3. Perspektiva interních podnikových procesů	18
2.4.3.1. Hodnotový řetězec interních procesů	19
2.4.4. Perspektiva učení se a růstu	20
2.4.5. Propojení měřítek se strategií podniku	21
3. Praktická část	22
3.1. Fresenius Medical Care – DS, s.r.o.	22
3.1.1. Hemodialýza	23
3.1.2. Peritoneální dialýza	23
3.2. BSC v podniku Fresenius Medical Care – DS, s.r.o.	24
3.3. KPI – klíčové indikátory	25
3.3.1. Perspektiva pacienti	27
3.3.1.1. High-Fluxová dialýza včetně hemodiafiltrace	28
3.3.1.2. Online hemodiafiltrace	28
3.3.1.3. Účinnost dialýzy	28
3.3.1.4. Korekce anémie	29
3.3.1.5. Cévní přístup	29
3.3.1.6. Adekvátnost léčby	29
3.3.1.7. Shoda ve vykazování	29
3.3.1.8. Průzkum spokojenosti pacientů	30
3.3.1.9. Riziko hepatitidy	30
3.3.1.10. Sérokonverze hepatitidy	30
3.3.2. Perspektiva zaměstnanci	30
3.3.2.1. Fluktuace personálu	31
3.3.2.2. Přesčasové pracovní hodiny	31
3.3.2.3. Hodnocení spokojenosti zaměstnanců	31
3.3.2.4. Školení a vzdělávání zaměstnanců	31

3.3.3. Perspektiva akcionáři	32
3.3.3.1. Růst počtu výkonů	32
3.3.3.2. Růst celkového počtu pacientů	32
3.3.3.3. Růst počtu nových pacientů	33
3.3.3.4. Správné plánování směn	33
3.3.3.5. Náklady na personál	33
3.3.3.6. Ostatní náklady	34
3.3.4. Perspektiva veřejnosti	34
3.3.4.1. Počet pracovních úrazů	34
3.3.4.2. Vzdělávací program pro pacienty	34
3.3.4.3. Compliance program	34
3.3.4.4. Nebezpečný odpad	35
3.3.4.5. Spotřeba elektřiny	35
3.3.4.6. Spotřeba vody	35
3.4. Výsledky Perspektiv	36
4. Závěr	38
5. Přílohy	39
6. Zdroje	45

1. Úvod

Vyhodnocení ekonomického postavení podniku a zda je výkonný, či ne, není otázka zaměřená pouze pro investory, ale dotýká se i ostatních tržních subjektů jako jsou věřitelé, zaměstnanci nebo konkurenti. Měření založené čistě na finančních ukazatelích a profitu je sice stále aktuálně používanou formou, nejedná se ale o ideální variantu, jelikož její nedostatky jsou na moderním trhu čím dál tím markantnější.

Tato bakalářská práce se dělí do dvou základních částí. První část je zaměřena na popis metody Balanced Scorecard, jedné z moderních variant hodnocení výkonnosti podniku. V této části práce čerpá z bibliografických titulů tématicky spjatých se zaměřením práce.

Druhá část se pak zabývá popisem a specifikací zaměření podniku Fresenius Medical Care – DS, s.r.o., jakožto nestátního podniku v oboru zdravotní péče v oblasti dialýzy. Na tuto část navazuje definování a aplikace metody na vybrané firmě a výsledky jejího hodnocení.

2. Teoretická část

2.1. Výkonnost podniku

Na pojem výkonnost existuje mnoho pohledů a každý definuje tento pojem jiným způsobem. Můžeme se odrazit od faktu, že hlavními cíli každého podniku je úspěšnost, pevné místo na trhu a rozvoj do budoucna. Z popisu, který řeší autorky Fibírová a Šoljaková (2005) tedy můžeme usuzovat, že výkonnost je podstatou existence každého podniku.

Wagner (2009) tvrdí, že výkonnost společnosti je definována schopností podniku anebo potencionálem naplňovat předem určené cíle. Pouze společnost, která dostojí své cíle definované ve své strategii, můžeme považovat z dlouhodobého pohledu za výkonnou.

Podle autorek Pavelkové a Knápkové (2005) je výkonnost možné definovat jako souhrn všech oblastí podnikových činností, které je nutné skombinovat pro vznik prosperujícího podniku.

Výkonnost podniku se stává v nynější době velmi aktuálním tématem. Je nutné ji hodnotit jak z hlediska vlastníků podniku, tak i z pohledu ostatních subjektů (stakeholderů). Jejich hlediska totiž mohou být výrazně rozdílná. Podnik, jehož výkon je považován za úspěšný z finančního hlediska, nebude hodnocen stejně z pohledu sociálního.

Těmi nejdůležitějšími skupinami stakeholderů jsou akcionáři, manažeři, zákazníci, zaměstnanci, ale i například vláda a společnost. Pokud chce být tedy organizace úspěšná a konkurenceschopná, musí se snažit uspokojovat všechny tyto členy, kteří jsou s podnikem nějakým způsobem spjati.

Podnik, který chce obstát před konkurencí, by proto měl svou výkonnost měřit. Efektivně prováděná měření podnikové výkonnosti jsou klíčovým krokem pro správné zavedení podnikové strategie. Patří sem především kontrola účinnosti jednotlivých rozhodnutí nebo opatření při dosahování stanovených cílů. Je nezbytné, aby podnik dobře fungoval v ohledech nákladů, kvality, flexibility či dalších hodnot, a je proto důležité mít správně zvolený systém pro měření výkonu.

Prvotní systémy měření výkonnosti a úspěšnosti podniku využívaly pouze finanční ukazatele z účetních knih. Tento druh hodnocení je ale, jak čas ukázal, nedostatečný, neboť vynechává mnoho dalších důležitých aspektů, jako jsou například lidské zdroje nebo zákazníci.

2.2. Metoda Balanced Scorecard (BSC)

Balanced Scorecard, zkráceně BSC, představuje metodu, která vytváří vazbu mezi strategií a operativní činností kladoucí důraz na měření výkonu. Strategií je myšleno strategické záměry formulované v podobě například strategických plánů, podnikatelských plánů nebo dílčích strategií. Pro manažery je BSC souborem nástrojů, které potřebují k navigaci svých budoucích činností. Jako příklad pro srovnání používají Kaplan a Norton (2005) analogii s pozicí pilota v letadle, který aby mohl úspěšně a bezpečně řídit letadlo, potřebuje soubor různých ukazatelů pro zobrazení jednak současné situace, tak i pro ukázání budoucí cesty před ním.

V dnešní bouřlivé době, plné neustále se měnících podmínek, je důležité, aby měl podnik jasně a přesně stanovené cíle a cestu k těmto cílům. Balanced Scorecard zobrazuje podnikovou strategii a poslání v souboru výkonnostních měřítek. Ty poskytují rámec pro posouzení systematického řízení a strategie. BSC neklade důraz pouze na finanční výsledky, nýbrž se zaměřuje i na motivy, které zapříčiňují tyto výsledky.

Balanced Scorecard zobrazuje způsoby, které podniku pomohou dosáhnout konkurenční výhody. Zároveň je i nástrojem kontroly, která zpětnou vazbou informuje o tom, jestli jde podnik správným směrem. Hodnotu podniku určuje dlouhodobá finanční výkonnost, která je určena kvalitou strategie. Strategie podniku se stává realitou jedině v případě, že je správně aplikována a nástrojem pro tuto aplikaci strategie je BSC.

Převážná většina současných podniků využívá ke svému řízení pouze tradiční finanční účetní model, kde nejdůležitější funkci mají finanční výkazy na konci čtvrtletí nebo delšího období. Kvůli posunu doby jsou ale čím dál tím důležitější intelektuální aktiva podniku. Proto je nezbytné modely řízení podniku rozšířit o intelektuální a nehmotná aktiva.

BSC finanční měřítko sice zachovává, jelikož informují o minulých dosažených výsledcích, ale pro formulaci dlouhodobé strategie jsou nevhodná. Dále jsou tyto finanční měřítko také nedostačující při definování investic do klíčových oblastí, mezi které patří zákazníci, dodavatelé, zaměstnanci a technologie. Systém Balanced Scorecard obohacuje finanční měřítko minulé výkonnosti o měřítko hybných sil budoucí výkonnosti podniku. Tyto cíle a měřítko jsou založeny na podnikové vizi a strategii a výkonnost podniku hlídají z více pohledů. Při konstruování strategické mapy jsou zachycovány příčiny a důsledky ve 4 různých dimenzích. První dimenze je zaměřena na vazby mezi perspektivami, druhá zachycuje vazby mezi podnikovými úrovněmi, třetí se orientuje na vazby směrem do budoucnosti a poslední oblast je zaměřená na časové vazby vztahu minulost – budoucnost. Proto jsou pro rozvoj podniku důležité otázky typu „Jaké následky bude mít, když...?“ a „Co je potřeba, aby...?“.

Vysušil (2004) ve své knize zdůrazňuje podstatu a důležitost přesnosti pro BSC. Koncepce se podle něj liší od starších přístupů požadavky na přesnost měření výkonnosti podniku, a to ve všech čtyřech oblastech. Podnik musí mít přesně a jasně stanovené cíle, ty musejí být měřitelné a tím pádem nejlépe číselně vyjádřené. Dále musí podnik popsat záměry vedení, jak těchto cílů dosáhnout a v neposlední řadě se musí využít i vlastní iniciativy zaměstnanců.

2.3. Organizační jednotka BSC

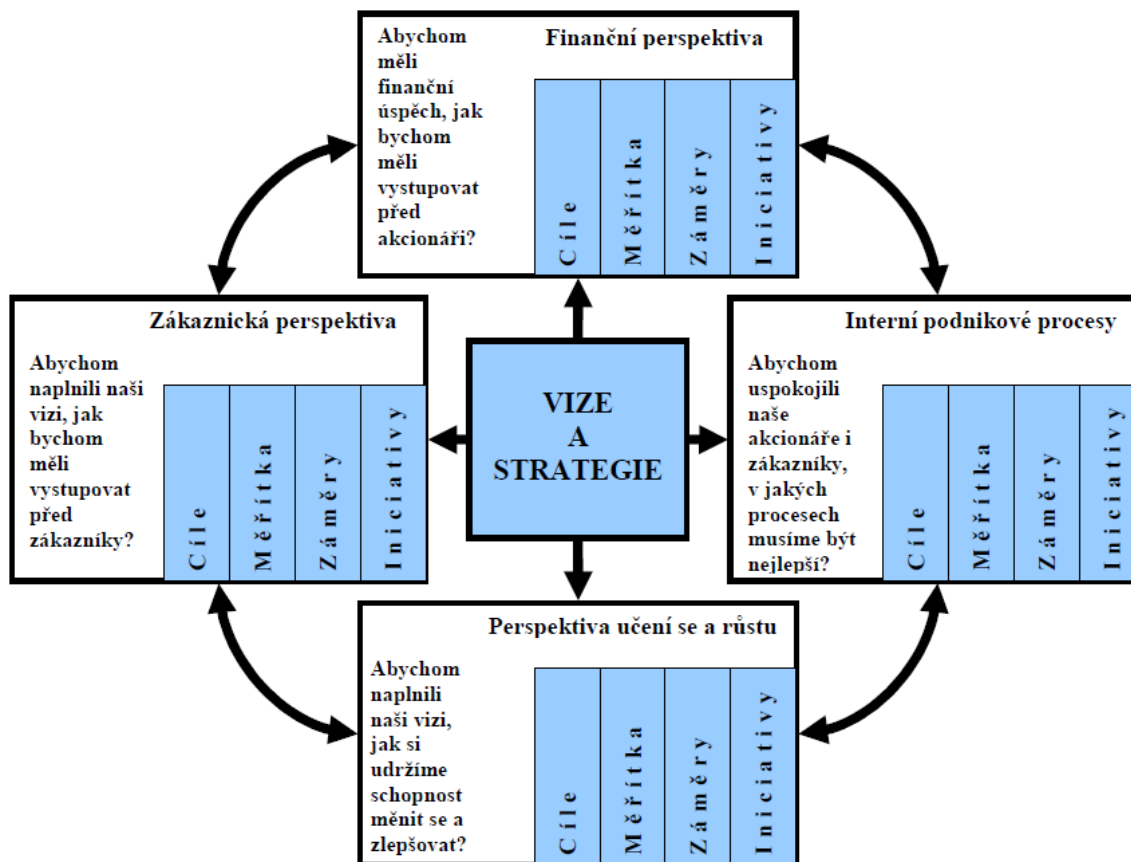
Jedny z prvních a původních firem, které přišly s aplikací BSC, byly podniky na výrobu polovodičů nebo počítačové firmy. Jejich forma BSC byla pojmenována Corporate BSC, neboli korporátní Balanced Scorecard. Většinou se ale jedná o velmi diverzifikované firmy, tudíž vytvoření BSC pro firmu jako celek může být velmi náročný úkol. Definování BSC pro podnik je jednodušší pro takzvané strategické podnikatelské jednotky, přeloženo z anglického Strategic Business Unit, zkráceně SBU.

Ideální strategická podnikatelská jednotka je aktivní ve všech částech hodnotového řetězce, tedy v provozu, prodeji, distribuci, servisu, ale i marketingu a inovaci. V zásadě se jedná o samostatně fungující celek uvnitř celého podniku, který má vlastní zákazníky, distribuční kanály, výrobní zařízení a hlavně svou vlastní definovanou strategii.

2.4. Perspektivy

Nastavené perspektivy BSC stanovují dvě základní rovnováhy. První je mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, druhá se soustředí na poměr tvrdých a měkkých měřítek. Velké množství měřítek obsažených ve správně nastaveném BSC se ze začátku může zdát nadbytečné, ale všechna zobrazená data jsou smysluplnou a důležitou součástí pro dosažení podnikové strategie. Pojem perspektiva je stanoven z hlediska náhledu na jedinou věc z vícera úhlů.

BSC představený Nortonem a Kaplanem (2005) má čtyři perspektivy. Autoři ale netvrdí, že to je pevně daný počet, kolik perspektiv podnik musí mít (viz obrázek 1). Měly by být brány jako určitá šablona, od které se má podnik při zakládání svého BSC odrazit. Každý podnik by si měl svůj Balanced Scorecard přizpůsobit právě svým potřebám a svým kritériím a s tím se váže právě i počet perspektiv. Správně nastavený systém má přiměřeně vyrovnané váhy mezi těmito perspektivami na základě vize a strategie, které jejich postavení podporují.



Obrázek 1 – Model BSC

2.4.1. Finanční perspektiva

Tato perspektiva je v BSC zachována, jelikož finanční měřítka jsou důležitá při sumarizaci ekonomických důsledků již provedených akcí. Prozrazují nám zpětně, kdy zavádění a realizace strategie proběhly úspěšně a zda vedou ke zlepšení. Finanční cíle se nejčastěji zobrazují pomocí ROCE, neboli rentabilitou investovaného kapitálu, nebo pomocí ukazatele EVA, ekonomické přidané hodnoty.

2.4.1.1. Finanční ukazatele:

ROCE

Rentabilita investovaného kapitálu, zkráceně ROCE, je podle Kislingerové (2010) popsána jako kolik provozního hospodářského výsledku před zdaněním podnik dosáhl z jedné koruny. To je veškerý dlouhodobý zpoplatněný kapitál.

ROI

Rentabilita investic či rentabilita vloženého kapitálu, nebo také rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu, obvykle se používá zkratka ROI, je pojmem označujícím celkový zisk z investice. Je jedním ze základních ukazatelů používaných pro měření efektivnosti investic a využívá se například pro hodnocení hospodářských středisek.

EVA

Kislingerová (2010) píše, že EVA, z anglického Economic Value Added, je hodnotové kritérium vyjadřující ekonomický zisk podniku. Podniku jde o maximalizaci zisku, nemělo by se však jednat jenom o zisk účetní, ale především o zisk ekonomický. V porovnání s účetním ziskem zahrnuje i oportunitní náklady, které jsou způsobovány alternativními možnostmi využití vlastních zdrojů. Podle Kislingerové (2010) ekonomický zisk vzniká až v tom momentě, kdy rozsahem převýší takzvaný „normální zisk“. Tento zisk je odvozený z průměrných nákladů kapitálu vynaložených věřiteli (náklady ve formě úroků) a vlastníky, neboli akcionáři (takzvané oportunitní náklady). Ekonomický zisk podniku je tedy dle autorů vyjádřen jako čistý provozní zisk po zdanění snížený o náklady investovaného kapitálu.

2.4.1.2. Finanční cíle a jejich propojení se strategií

Mnoho podniků používá ty samé finanční cíle pro veškeré své dílčí části. Přestože je tento přístup jednoduše aplikovatelný a z jistého pohledu se zdá být správný, jelikož jsou všechny oddělení a manažeři posuzováni podle stejných měřítek. Avšak nemusí být tou nejlepší cestou, neboť různá střediska mohou mít různě nastavenou strategii. Proto využívání pouze jednoho způsobu měření v celé škále středisek je pochybné. Z těchto důvodů by manažeři, kteří zakládají finanční perspektivu BSC, měli určit vhodný způsob měření své strategie. Finanční cíle neslouží pouze k definování finanční výkonnosti očekávané od strategie, ale jsou také vhodné k zhodnocení cílů a měřítek veškerých dalších perspektiv BSC.

Podnikatelská jednotka může mít v jednotlivých fázích životního cyklu odlišné finanční cíle. Kaplan s Nortonem (2005) uvádějí pro zjednodušení 3 fáze: růst, udržení a sklizeň.

Růstové SBU mohou často pracovat se zápornými toky peněz a nízkým ROCE a jejich investice do budoucna přesáhnou cash flow. Přes všechny tyto nesympaticky vypadající finanční ukazatele může podnikatelská jednotka vyjít s dobrými výsledky, neboť ve fázi růstu jde podniku především o procentuální míru růstu obrátu a prodejů v cílových segmentech.

Podnikatelských jednotek ve fázi udržení je pravděpodobně nejvíce. Jejich záměrem je udržení a nejlépe i nárůst kapitálu na trhu. Proto je většina SBU svými finančními cíli zaměřena nejen na ziskovost, ale i s důrazem na návratnost vloženého kapitálu.

Ve fázi třetí, takzvané fázi sklizně, se cíle zaměřují na získání cash flow. Investice jsou prováděny se záměrem okamžité a zaručené návratnosti. Cílem již není maximalizovat ROI motivující manažery k vyhledávání investičních příležitostí, ale maximalizovat tok hotovosti z dříve minulých investic zpět do podniku.

Vývoj celopodnikového BSC by mělo začít komunikací mezi ředitelem SBU a finančním ředitelem podniku o finančních cílech a specifických finančních kategoriích, z čehož vyplyne pozice podnikatelské jednotky v celkovém podnikovém portfoliu. Toto platí za podmínky, že oba ředitelé jsou si vědomi přesně vyjádřené strategie SBU. Dle Nortona a Kaplana (2005) však není záměr podnikatelské jednotky neměnný. Technologická, tržní, regulační nebo jiná výrazná změna může přesunout SBU ve fázi sklizně opět k záměru růstu. Proto je nutná periodická kontrola finančních cílů jednotky alespoň jedenkrát do roka pro utvrzení se v podnikové strategii, případně k rozhodnutí a přechodu ke změnám.

Při finančním řízení podniku však nestačí pouze hlídat veškeré výnosy a zisk, je také důležité hlídat riziko. Předpokládané výnosy by měly být vyváženy mírou rizika. Je tedy nutné do strategie přiřadit záměr určující míru rizika strategie. Jedná se například o diverzifikaci výnosů od jednoho či dvou obchodních zdrojů nebo třeba od specifické skupiny zákazníků. V podstatě je řízení rizika cílem, který doplňuje jakoukoli výnosovou strategii, která je pro podnik zvolena.

2.4.1.3. Finanční perspektiva a strategické směry

Autoři Norton s Kaplanem (2005) přiřazují každé z výše uvedených strategií tři finanční oblasti, které tuto strategii podporují. První oblastí je růst obrátu a marketingový mix. Týká se rozšiřování nabídky výrobků a služeb, získávání nových zákazníků a trhů a také změn mixu výrobků a služeb. Cílem druhé oblasti, která nese název „Snížení nákladů a zvýšení produktivity“ je snižování přímých nákladů na jednotlivé výrobky a služby, snižování nepřímých nákladů a snaha o sdílení zdrojů s ostatními podnikatelskými jednotkami podniku. Oblast využití zdrojů se soustředí na snižování pracovního kapitálu, který je nutný k podpoře objemu a mixu obchodních případů, a na lepší využití stálých aktiv získáváním dalších zakázek pro nevytížené zdroje. V neposlední řadě se pak manažeri snaží efektivně spotřebovávat nedostatečné zdroje a zbavovat se zdrojů s nedostatečnými výnosy. Norton s Kaplanem (2005) shrnují tyto oblasti do následující tabulky.

		Strategická témata		
		Růst obratu a mixu výrobků/služeb	Snížení nákladů/zvýšení produktivity	Využití zdrojů
Strategie podnikatelské jednotky	Růst	Míra růstu prodejů podle segmentů Procento obratu z nových výrobků, služeb a zákazníků	Obrat na zaměstnance	Investice (procento prodejů) Výzkum a vývoj (procento prodejů)
	Udržení	Podíl na cílových zákaznících Křížový prodej Procento obratu z nových aplikací výrobků Ziskovost zákazníků a výrobní linky	Náklady v porovnání s konkurencí Míra snížení nákladovosti Nepřímé výdaje (procento prodejů)	Míry pracovního kapitálu (cyklus cash-to-cash) ROCE podle klíčových kategorií aktiv Ukazatele využití zdrojů
	Skřízeň	Ziskovost zákazníků a výrobní linky Procento neziskových zákazníků	Jednicové náklady (na jednotky výstupu, na transakci)	Doba návratnosti Výkonnost (propustnost)

Tabulka 1 – Strategická témata dle Nortona a Kaplana

2.4.2. Zákaznická perspektiva

Podnik v zákaznické perspektivě identifikuje zákaznické a tržní segmenty, ve kterých chce podnikat. Tato perspektiva umožňuje stanovení klíčových měřítek pro zákazníky od příslušných zákazníků a také z příslušných tržních segmentů. Jedná se například o spokojenost, loajalitu a předpoklady udržení zákazníků, ale i o získávání nových zákazníků a ziskovost. Podniky také díky této perspektivě mohou určit a explicitně měřit hodnotové výhody poskytované pro klíčové zákazníky a tržní segmenty. Hodnotové výhody podle autorů můžeme nazvat hybnou silou základních měřítek zákaznické perspektivy.

Dříve se podnik mohl zaměřit na své interní možnosti, jako je výkonnost produktu nebo technologické inovace. Pokud ale podnik včas nepřišel na potřeby svého zákazníka, předstihla jej konkurence s lépe uzpůsobeným sortimentem na požadavky zákazníka. Z tohoto důvodu je zaměření se na zákazníka pro podniky velmi důležité. Kromě zaměření na uspokojení zákaznických potřeb má podnikatelská jednotka v zákaznické perspektivě za úkol převedení strategického poslání na konkrétní tržně a zákaznický orientované cíle. Každý podnik se musí pokusit co nejlépe zvolit segmenty, ve kterých chtějí vyniknout nad konkurencí. To, že si podnik stanoví hodnotové výhody poskytované cílovým segmentům, je klíčové pro vývoj cílů

a měřítek zákaznické perspektivy. Poté, co jsou určeny cílové segmenty může podnik přistoupit k určení jejich cílů a měřítek. Autoři prohlašují, že pro zákaznickou perspektivu podniky používají dvě skupiny měřítek.

2.4.2.1. Základní skupina měřítek

Tento soubor měřítek lze použít pro veškeré typy podniků a obsahuje následující měřítka, která mohou být seskupena do řetězce zobrazeného na obrázku 2.



Obrázek 2 – Základní měřítka zákaznické perspektivy

- **Podíl na trhu** – Pomocí analýzy počtu zákazníků, utracených finančních prostředků, anebo objemu prodaných položek, zobrazuje podíl obchodu na určeném trhu. Podnik si musí zvolit měřítko pro svůj segment trhu optimální. Toto měřítko pak dokumentuje, jak podporovat a sledovat strategii podnikatelské jednotky pomocí BSC.
- **Získávání nových zákazníků** – Měřítka zisku nových zákazníků zobrazuje, jakou mírou podnikatelská jednotka získává nové zákazníky nebo zakázky. Lze ji měřit buďto počtem nových zákazníků nebo celkovými prodeji pro nové zákazníky v daných tržních segmentech.
- **Udržení zákazníků** – Podniky, které jsou schopné identifikovat své zákazníky, by měly vytvářet přehled, zda si počet zákazníků udržely, nebo nikoliv. Také je možné porovnávat loajalitu zákazníka v procentuálním růstu nebo poklesu zakázek.
- **Spokojenost zákazníků** – Naplňování zákaznických požadavků je důležité nejen pro udržení zákazníků, ale i pro získávání nových. Autoři píší, že pro získání velké loajality klienta nestačí pouze základní spokojenost. Opakovaný prodej stejnému

zákazníkovi lze očekávat pouze v případech, kdy zákazník označí nákup za plně, nebo mimořádně uspokojivý. Měřítka zákaznické spokojenosti zároveň podávají zpětnou vazbu podniku o jeho úrovni.

- **Ziskovost zákazníků** – Je třeba analyzovat, kteří zákazníci přinášejí podniku zisk. Autoři odkazují na metodu ABC, která je schopná měřit individuální, nebo agregovanou ziskovost zákazníků. Veškeré požadavky zákazníků nemusejí být řešitelné tak, aby podniku přinesly zisk. V případě, že zákazník vyžaduje zvláště náročné služby, může podnik buďto odmítnout, nebo si říci o větší sumu peněz pro kompenzaci nákladů na mimořádné požadavky. Pokud se ale jedná o zvláště důležité zakázky a cenu není možné měnit, systém ABC signalizuje o nevýnosnosti zakázky. Tento signál napomáhá k odhalení klíčových procesů, které je potřeba uzpůsobit, aby byl zákazník spokojen a podnik vydělal.

2.4.2.2. Hodnotové výhody zákazníka

Druhá skupina je reprezentována hodnotovými výhodami pro zákazníka. Tyto výhody představují vlastnosti výrobků a služeb, které zajišťují budování zákaznické loajality a spokojenosti. Podle Nortona s Kaplanem (2005) je hodnotová výhoda klíčovým pojmem pro porozumění hybných sil základních výstupů. Jelikož se hodnotové výhody v různých odvětvích a segmentech liší, autoři vyseparovali ty, které platí pro všechny odvětví, v nichž zaváděli Balanced Scorecard. Tyto hodnotové výhody můžeme rozdělit do tří kategorií:

- **Vlastnosti výrobku/služby** – Cena, jakost a funkčnost výrobku jsou definovány veškerými vlastnostmi výrobku. Rozdílní zákazník a zákaznické segmenty mají jiné požadavky a proto je nutné tyto vlastnosti přizpůsobit danému segmentu.
- **Vztahy se zákazníky** – Tato kategorie se zaměřuje na dodání výrobku či služby zákazníkovi, včetně doby odezvy, dodávky a spokojenosti zákazníka. Také je důležitá neustálá péče o zákazníky, zjišťování jejich potřeb a neustálé zakládání a rozvíjení dlouhodobých a oboustranně výhodných vztahů. Vztahy se zákazníkem jsou jedním z kritérií výběru dodavatele na jiném základě, než jsou nejnižší náklady.
- **Image a pověst** – Tato oblast obsahuje těžko postižitelné faktory přitahující zákazníky. Některé z podniků dokáží s pomocí reklamy a kvality produktů vyvolat nadměrnou loajalitu přesahující hranice uchopitelných vlastností produktu. Tím, že jedinec dává přednost určité značce před jinou, stvrzují vliv image a pověsti podniku na cílový trh. Vytvoření kvalitní image podniku zabere ale několikanásobně víc času, než o takovouto image přijít. Proto by podnik měl mít předem určeno, jakým směrem se vydá. Image také napomáhá podniku v tom, aby se aktivně profiloval vůči svým

zákazníkům. Komunikace podniku se zákazníky cílové skupiny napomáhá slazení image podniku a image zákazníka.

U konce formulování zákaznické perspektivy by manažeři měli mít definované cílové zákazníky a cílové tržní segmenty. Dále by měli mít stanoveny klíčová výstupní měřítka. Tato měřítka bohužel přicházejí s nedostatky. Mezi hlavní nedostatky spadá opožděnost výstupu, protože informace o spokojenosti zákazníků se dozívají až zpětně, přesto jsou ale nezbytnou pomocí pro úspěšné nastavení BSC v podniku.

2.4.3. Perspektiva interních podnikových procesů

Zaměření na interní podnikové procesy v této perspektivě má za úkol definovat, které procesy jsou nejdůležitější pro splnění cílů nastavených z předchozích perspektiv, tedy cílů zákaznických a akcionářských. Proto bývá tato perspektiva formulována až po nastavení měřítek a cílů finanční a zákaznické perspektivy.

Valná většina systémů měření výkonnosti podniku se soustředí na zlepšování již zavedených procesů v provozu podniku. Oproti tomu se doporučuje pro Balanced Scorecard definovat celkový interní hodnotový řetězec. Tento řetězec se skládá z inovačního procesu, provozního procesu a poprodejního servisu.

Proces zakládající cíle a měřítka pro tuto perspektivu představuje asi největší rozdíl mezi tradičními přístupy k měření výkonnosti a BSC. Zatímco tradiční přístupy se soustředí na zlepšení jednotlivých oddělení a center odpovědnosti, formou měřítek jakosti, výnosnosti, propustnosti a doby cyklu, moderní přístupy přidávají ještě k měření výkonnosti procesů, jako jsou vyřizování objednávek, nákup, řízení a plánování výroby. Tyto procesy prostupují naskrz několika odděleními a toto měření integrovaných procesů je rapidním zlepšením pro většinu podniků.

Norton s Kaplanem (2005) tvrdí, že pouhé používání finančních a nefinančních měřítek pro existující procesy nebude mít výrazný pozitivní dopad na ekonomickou výkonnost podniku. Tato měření mohou vést k místnímu zlepšení, které ale nebude stačit k naplnění ambiciózních cílů akcionářů či zákazníků a nebude stačit k získání udržitelných konkurenčních výhod.

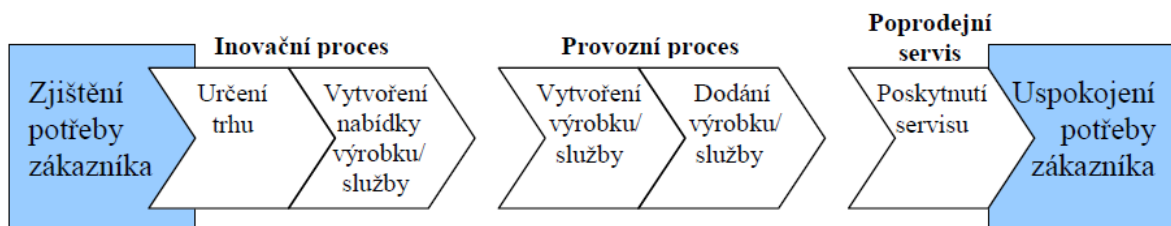
2.4.3.1. Hodnotový řetězec interních procesů

Norton s Kaplanem (2005) tvrdí, že všechny podniky mají svou vlastní osobitou skupinu procesů, díky které vytváří hodnotu a finanční výsledky. Nicméně existuje určitý základní model hodnotového řetězce – šablona obsahující tři základní procesy, kterou si podnik může upravit podle vlastních potřeb.

- **Inovační proces** – Tento proces se skládá ze dvou částí. První částí je analýza trhu. Manažeři pomocí průzkumu trhu určí jeho velikost a zjistí, čemu dávají zákazníci přednost, a definují si, od čeho budou stanoveny ceny. Tento segment může mimo zjišťování stávajících požadavků také pomoci k nalezení nových potenciálních trhů pro další výrobky či služby podniku.

Druhá část je proces návrhu a vývoje produktu. Tato fáze zahrnuje základní výzkum a vývoj zcela nových výrobků, kde navazuje aplikovaný výzkum, který zajišťuje aplikaci již funkčních technologií pro nové výrobky a v neposlední řadě se uvádí výrobek na trh.

- **Provozní proces** – Zastává krátkodobé vytváření hodnoty v podniku. Je započat přijetím zákaznickovy objednávky a ukončen dodávkou produktu. Podle autorů se v současnosti velice rozvíjí trend měření procesů skrze tři kritéria – náklady, doba cyklu a jakost. Nejedná se ale o jediná kritéria. Manažeři mohou měřit například flexibilitu nebo specifickou hodnotu produktu důležitou pro zákazníka.
- **Poprodejní servis** – Třetím a posledním článkem hodnotového řetězce je prodejní servis. Patří pod něj záruční i nezáruční opravy, příjem vrácených nebo nefunkčních výrobků a zpracování plateb. Společnosti si uvědomují, že dopad každého selhání produktu může být nákladný a proto navyšují hodnotu produktu pomocí možnosti využít rychlý a spolehlivý servis. I v poprodejním servisu jsou nejčastěji měřeny procesy formou kritérií času, jakosti a nákladů.



Obrázek 3 – Obecný model hodnotového řetězce

2.4.4. Perspektiva učení se a růstu

Čtvrtá perspektiva BSC, kterou se Norton a Kaplan (2005) zabírají, vytváří cíle a měřítka podporující rozvoj podniku skrze učení. Tyto cíle vytvářejí infrastrukturu umožňující dosažení cílů třech předchozích perspektiv. Rozvoj zaměstnanců a podniku jsou považovány za dlouhodobé investice a jejich důležitost můžeme srovnávat s investicemi do výzkumu anebo vývoje. Pro dosažení dlouhodobých cílů musí podnik zainvestovat svou infrastrukturu – lidi, systémy, procedury. Autoři na základě zkušeností určili tři základní oblasti této perspektivy.

- **Schopnosti zaměstnanců** – Období, kdy byli zaměstnanci najímáni za účelem rutinních, manuálních, přesně daných úkonů je již nenávratně pryč a většina takovýchto činností byla do velké míry zautomatizována. Díky rozvoji informačních systémů mají zákazníci mnohem větší možnosti vstupu do procesu realizace. To má za následky, že se vytváří mnohem větší tlak na nepřetržitou a kvalitní komunikaci zaměstnanců se zákazníkem.

Pokud chce tedy podnik přinejmenším udržet svou relativní výkonnost, musí ji neustále zlepšovat. Toho lze dosáhnout pouze pomocí kombinace rozšiřování schopností a kvalifikace zaměstnanců a mobilizace jejich potenciálu. Mezi ústřední měřítka patří zaměstnanecká spokojenost, produktivita a jejich udržení.

- **Schopnosti informačního systému** – Schopnost a motivovanost zaměstnanců jsou klíčové pro naplnění zákaznických cílů, nejsou ale jedinou nutností. Pokud chce podnik, aby zaměstnanci, především ti v předních liniích, kde je největší množství komunikace se zákazníkem, pracovali efektivně, je nutné, aby byli dobře informováni. Mezi klíčové aspekty v informovanosti zaměstnanců patří odhad ziskovosti zákazníka na základě analýzy ABC a v jakém tržním segmentu se zákazník nachází, aby naplnili zákaznická očekávání v poměru k důležitosti zákazníka pro podnik.

Kvalitní informační systém je i nepostradatelným prostředkem ke zlepšení interních procesů. Proto by měl informační systém prostupovat celým podnikem a disponovat přesnými informacemi pro veškeré uživatele, kteří tyto informace potřebují. Měřítky pro dostupnost klíčových informací v podniku může být například v procentech vyjádřený počet zaměstnanců v bezprostředním kontaktu se zákazníky, kteří mají on-line přístup k informacím o těchto zákaznících.

- **Motivace, delegování pravomocí a angažovanost** – To, že má zaměstnanec dostatečnou kvalifikaci a má přístup k potřebným informacím, nemusí však znamenat, že napomáhá k rozvoji podniku. Motivace je klíčovým faktorem

k výkonu zaměstnance. Dále je také i důležité, aby měl zaměstnanec příslušné pravomoci pro rozhodování a jednání. Způsob používaný k měření motivace může být například počet podnětů na zaměstnance. Pro úspěšné zavedení tohoto měřítka je nutné dodávat zaměstnancům zpětnou vazbu, aby byli ujištěni, že jejich podněty jsou brány v potaz.

2.4.5. Propojení měřítek se strategií podniku

Pro úspěšné aplikování BSC v podniku je důležité sestavit takový souhrn měřítek, který pomáhá definovat strategii podniku. Systém měření by měl mít za úkol motivovat jak manažery, tak ostatní zaměstnance podniku k implementování strategie. Firmy, které jsou schopné aplikovat svou strategii do měřicího systému, mají totiž jednodušší přerod strategie v realitu. Pokud zaměstnanci strategii rozumí, může se podnik soustředit na komunikaci svých cílů a záměrů. Komunikace napomáhá směřovat zájem manažerů i zaměstnanců na kritická místa hybných sil, což jim dovoluje přizpůsobovat investice a iniciativy podnikové strategii. Autoři Norton a Kaplan (2005) uvádějí tři principy umožňující převod strategie na měření.

- **Vztahy příčiny a důsledku** – První varianta se odráží od myšlenky, že strategie je soubor hypotéz, vyjádřený posloupností výroků jestliže - potom. Kvalitně vytvořený BSC těmito posloupnostmi popisuje strategii podniku a jeho součástí by mělo být každé měřítko systému. Cíly pro různé perspektivy musí být konkrétně definovány, aby je mohl měřicí systém vyjádřit, což je potřeba, aby mohly být dobře řízeny a kontrolovány.
- **Hybné síly výkonnosti** – Většina měřítek v podniku patří do kategorie zpožděných indikátorů, data jsou totiž získána až zpětně a podle minulého období podnik přizpůsobuje jednání na období další. Hybné síly výkonnosti do této kategorie nepatří, namísto toho patří do kategorie předstižných indikátorů. Ty bývají sestaveny pro konkrétní podnik a odrážejí jedinečnost strategie. Jedná se například o dobu trvání cyklu nebo míru počtu závad. Výstupní měřítka nedefinují, jak má být dosaženo výstupů. Samotné hybné síly ale neodhalí, v jakých hodnotách se podnik zlepšil. Správný BSC by proto měl obsahovat jak výstupní měřítka, tak hybné síly a to ve správné míře.
- **Vazby na finance** – Velké množství cílů se v průběhu času začne plnit jen z toho důvodu, aby byly splněny samotné cíle, tedy kvóty měřítek, což ke zvýšení výkonnosti výrazně nepomáhá. Proto musí orientace na cíle v BSC zůstat silná směrem k finančním výstupům a být s nimi provázána ve všech perspektivách.

3. Praktická část

3.1. Fresenius Medical Care – DS, s.r.o.

Společnost Fresenius Medical Care – DS, s.r.o. byla založena roku 1992 a od té doby nepřetržitě působí na českém trhu. Jedná se o společnost, která svou oblast působnosti soustředí na zdravotní služby, mezi které patří celková preventivní, diagnostická a léčebná nefrologická a dialyzační péče o pacienty, kteří trpí na náhlé nebo chronické onemocnění ledvin a nebo na některá z přidružených onemocnění.

Fresenius Medical Care – DS, s.r.o. patří pod mateřskou firmu Fresenius Medical Care, která je jedním z nejvlivnějších a nejvýraznějších světových poskytovatelů vybavení a služeb pro osoby s chronickým onemocněním ledvin. Ve světovém měřítku podstupuje v pravidelném intervalu dialyzační léčbu přes 3 miliony pacientů. Korporace Fresenius Medical Care globálně vlastní přes 3 600 dialyzačních středisek a aktivně se věnuje skoro 308 000 pacientů.

Společnost si zakládá na mnohaleté praxi a odborných zkušenostech ruku v ruce s neustálými inovacemi. Cílem v oblasti výzkumu a vývoje je určovat a naplňovat vrchol jak technologické, tak klinické škály produktů a terapií. Personál plně podporuje závazky společnosti, jako jsou poskytovat vysoce kvalitní produkty a služby a přinášet do všech oblastí péče o pacienty optimální udržitelné zdravotnické a profesní postupy. Strategie se tedy zaměřuje na neustálý udržitelný rozvoj skrze zlepšování kvality života pacientů, nabízení a vývoj nejmodernějších produktů a služeb.

3.1.1. Hemodialýza

Hemodialýza je proces čištění krve odstraňováním odpadních látek a nadbytečné vody při selhání ledvin. Hemodialýza je jednou ze tří metod nahrazujících funkci ledvin. Při selhání ledvin, kdy neplní svojí přirozenou čisticí funkci, je nutné tuto činnost zajišťovat mimotělně. Krev se odvádí z těla pomocí krevních setů do dialyzačního přístroje. Tam jsou z ní pomocí dialyzátoru, speciální formou filtru, odstraňovány odpadní látky, mezi které patří například močovina, kreatinin, fosfor a přebytečná voda. Filtr je postaven na systému kapilár, ten tvoří polopropustnou membránu, která je omývána osmoticky aktivním dialyzačním roztokem. Z pacientovy krve, která je vyvedena mimo tělo a proudí těmito kapilárami, odpadní látky odcházejí skrze membránu právě do dialyzačního roztoku.

Dialyzační roztok omývající membránu je sterilním roztokem glukózy a iontů minerálních látek s koncentrací shodující se s přirozenou koncentrací v krvi. To zajišťuje, že tyto látky

nemají potřebu odcházet z krve do dialyzačního roztoku. Čistý dialyzační roztok odpadní látky neobsahuje a díky jejich vysoké koncentraci v krvi, která je určena k vyčištění, ochotně přecházejí skrze membránu do dialyzačního roztoku, který jim poskytne potřebný prostor. Jakmile krev projde dialýzou, je krevními sety navracena do cévního řečiště a krevního oběhu. Podle nejnovějších dostupných dat, které poskytuje Ústav zdravotních informací a statistiky, ÚZIS, bylo v České republice k datu 2. 11. 2015 evidováno 104 dialyzačních středisek, která mají dohromady 1 293 dialyzačních lůžek a 1 807 dialyzačních přístrojů. Celkově bylo v ČR za rok 2013 provedeno 864 363 dialyzačních výkonů.

3.1.2. Peritoneální dialýza

Peritoneální dialýza je založena na principu, kdy její forma filtrace krve je prováděna přes výstelku dutiny břišní. Pobřišnice se svojí plochou 0,5 – 2 m² je totiž srovnatelná s plochou filtračních tělísek ledvin.

Všechny typy této dialýzy fungují na základě, kdy je čisticí roztok – dialyzát napuštěn v dutině břišní. Jelikož má pobřišnice bohaté cévní řečiště, mohou do roztoku skrz cévní stěny volně přecházet odpadní látky metabolismu. Břišní dutina se napouští stálým katetrem. V momentě kdy je roztok nasycen odpadními látkami, je z dutiny břišní vypuštěn a nahrazen novým roztokem. V současné době se používají dvě hlavní formy této dialýzy, CAPD a APD.

CAPD je kontinuální proces a je nejčastějším typem peritoneální dialýzy. Jelikož proces není příliš náročný, provádí se ručně, bez použití přístrojů. Čerstvý dialyzát se napustí ze zásobního vaku do břišní dutiny, katetr se uzavře a postupně se do dialyzátu uvolňují odpadní látky. Po uplynutí několika hodin je roztok odpadními látkami nasycen, vypuštěn zpět do vaku a nahrazen čistým roztokem. Proces je vykonáván zhruba čtyřikrát za den a zabere přibližně 30 minut.

APD dialýza je založena na obdobném mechanismu jako CAPD, ale výměnu provádí přístroj, přičemž za noc provede 4 – 5 výměn dialyzátu, což snižuje počet nutných výměn přes den na 1 nebo i žádnou.

Za svou dobu působení se společnost vyšplhala na vedoucí pozici na žebříčku nestátních zdravotnických zařízení v oboru hemodialýzy a peritoneální dialýzy a tuto pozici si díky péči nejvyšší kvality upevňuje. Hlavními smluvními zákazníky jsou zdravotní pojišťovny, které poskytují úhradu zdravotní péče svých klientů. Společnost momentálně provozuje 25 zdravotnických středisek.

Jelikož povaha podniku je zdravotní péče o pacienty, jsou environmentální aspekty vlivu na životní prostředí minimální. I přesto má ale podnik podle normy ISO 14001:2004 s cílem

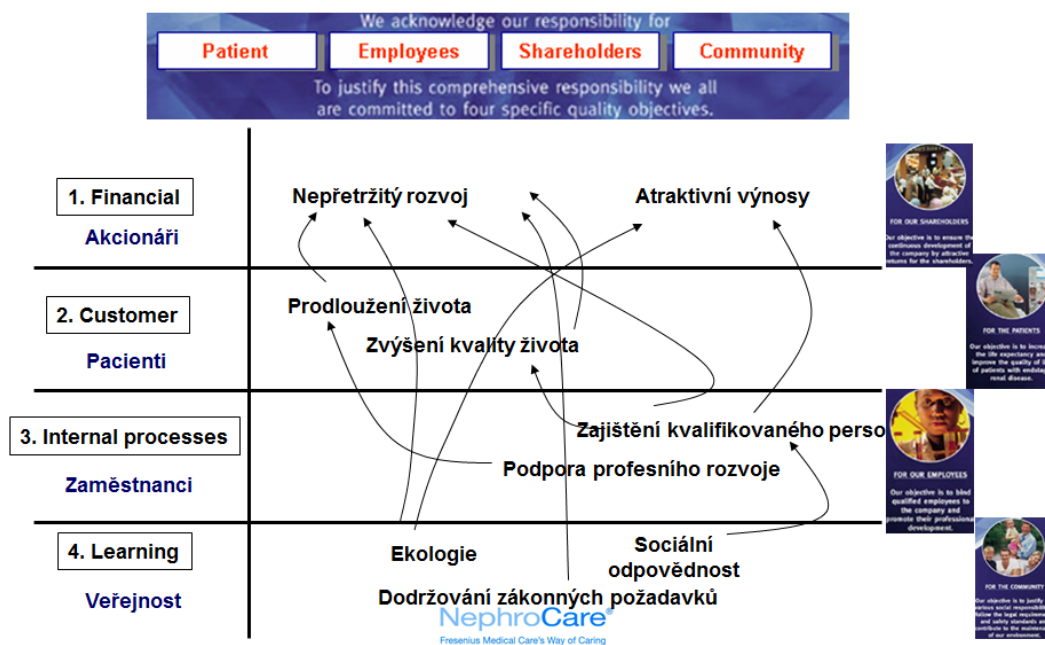
neustálého zlepšování celkového vlivu společnosti na životní prostředí zaveden environmentální systém managementu.

Společnost si na základě politiky kvality, která obsahuje oblast lidských zdrojů, vybudovala dlouhodobou strategii zaměřující se na rozvoj zaměstnanců. Ta zahrnuje například kontinuální vzdělávání zaměstnanců, prohlubování a zvyšování jejich kvalifikace, nebo oblast bezpečnosti práce.

3.2. BSC v podniku Fresenius Medical Care – DS, s.r.o.

Společnost vyjádřila svou vizi formou citátu, který zní: „Creating a future worth living. For people. Worldwide. Every day.“, ten můžeme do češtiny přeložit nejlépe asi jako: „Vytváření budoucnosti, která bude stát za to žít. Pro lidi. Celosvětově. Každý den.“

Hlavními záměry tedy jsou šířit vizi, komunikovat a vyjasňovat strategii, měřit výkony a vypracovat povědomí a kulturu, která se zaměřuje na péči o pacienty. Společnost má strategický cíl definovaný jako snahu aktivně se udržet a dále posílit své místo vedoucího podniku v tržní sekci nestátní ambulantní péče. Díky souhrnu velmi náročných standardů a týmů kvalifikovaných, zkušených lékařů a zdravotních sester, má firma velký potenciál v zabezpečení co nejvyšší možné kvality života léčených pacientů. Plnění stanovených cílů je zaměřené na aplikaci a konstantní zlepšování integrovaného systému managementu kvality. Své působení přizpůsobuje podnik čtyřem hlavním zájmovým skupinám – pacientům, akcionářům, zaměstnancům a širší veřejnosti. Na základě této odpovědnosti si pak podnik uzpůsobil čtyři základní perspektivy BSC.



Obrázek 4 – Strategická mapa společnosti

Ze strategické mapy podniku lze vyčíst, že Fresenius Medical Care namísto finanční perspektivy uplatňuje skupinu akcionářů, pro které si dal podnik za cíl zajistit neustálý růst a rozvoj společnosti a aktivní výnosy. Zákaznická perspektiva je nahrazena hlediskem pacientů, pro které je hlavním cílem firmy zajistit prodloužení délky života a zvýšení jeho kvality. Perspektiva interních podnikových procesů je zastoupena hlediskem zaměstnanců, u kterého jsou hlavními cíli přivádět do podniku kvalifikovaný personál a zajišťování profesního růstu pro něj. Čtvrtá, podle Kaplana perspektiva učení se a růstu, je v podniku nahrazena hlediskem veřejnosti. Zde si podnik dává za cíl plnit zákonné požadavky, bezpečnostní normy a hlavně přispívat k ochraně životního prostředí a jiným odpovědnostem k veřejnosti. Z mapy lze také vysledovat vztahy mezi jednotlivými strategickými záměry.

3.3. KPI – klíčové indikátory

Jednotlivé perspektivy mají určenou váhu a jsou rozděleny do strategických cílů, které jsou dále členěny dílčími indikátory KPI, určujícími dostávání cílů podniku. Protože je ale podnik primárně zaměřen k usnadnění života pacientů, celková hodnota výsledků této perspektivy je vyšší než ostatní jednotlivá hlediska. Hodnota výsledků perspektiv zaměstnanců, akcionářů a veřejnosti je shodně 20 % pro každou z nich, dohromady tedy tvoří 60 %. Perspektiva pacientů má váhu zbylých 40%. V podnikovém nastavení figurují dvě skupiny KPI ukazatelů – medicínské a nemedicínské a na jejich uzpůsobení potřebám podniku se

účastnilo mnoho odborníků z poboček po celém světě. Konkrétní cílové hodnoty, které podnik vyžaduje pro splnění, jsou stanovovány jak formou celopodnikových hodnot, definovaných nejvyšším vedením pro veškeré pobočky jednotně, tak i formou individuální pro každé středisko, ale i formou výpočtu z předchozích období.

NC Balanced Scorecard Key Performance Indicator (KPI)		Target	Weight
1 Perspective Patient			40 %
1.A Increase life expectancy (PD for LA only)			70
1.1 High Flux dialysis (incl. HDF)		100 %	8
1.2 HDF Online Dialysis		100 %	8
1.3 eKt/V \geq 1,0 / 1,2 / 1,7		100 %	8
1.4 Hgb \geq 10 g/dL, \leq 13g/dL		100 %	8
1.5 Vascular Access (Native Fistula)		100 %	8
1.6 Treatment Adequacy		100 %	8
1.7 Peritonitis Rate (PD only)			8
1.8 Reporting Compliance		100 %	44
1.B Improve quality of life			30
1.9 Patient Satisfaction Survey	average of best 70 % of previous patient scores		40
1.10 Patient at risk for HepB infection	0 %		30
1.11 Seroconversion HepB-C	0 %		30
2 Employee Perspective			20 %
2.A Bind qualified employees			85
2.1 Turnover of Personnel	< 12,7 %		40
2.2 Absenteeism	< 4,3 %		20
2.3 Overtime	< 4,8 %		20
2.4 Employee satisfaction survey	4,3		20
2.B Promote their professional development			15
2.5 Training hours	20		100
3 Shareholder Perspective			20 %
3.A Continuous development			40
3.1 Treatment growth (CHD + Acute)	Local		25
3.2 Patient growth (CHD + PD)	Local		25
3.3 New patients inflow	Local		50
3.B Attractive returns for shareholders			60
3.4 Scheduling efficiency	100 %		40
3.5 Personnel costs	100 %		30
3.6 Other costs	98,2 %		30
4 Community Perspective			20 %
4.A Justify our social responsibilities			20
4.1 Accidents to employees (per 1.000)	0		60
4.2 Patient education and support program	100 %		40
4.B Comply with standards and legal requirements			40
4.3 ISO 9001 certification	100 %		50
4.4 ISO 14001 certification	100 %		25
4.5 Compliance program	100 %		25
4.C ECO Performance			40
4.6 Contaminated waste, liter per treatment	5 l (= 1,1 kg)		30
4.7 Electricity consumption, kWh per treatment	-5 % of previous year		30
4.9 Water consumption, liter per treatment	-5 % of previous year		40
Total			100 %

Tabulka 2 – KPI společnosti

Jednotlivé indikátory mají přidělenou vlastní váhu v rámci určeného dílčího strategického cíle. Tyto strategické cíle pak mají dále určenou svoji váhu v rámci daných perspektiv. Z tabulky 2, která je finální variantou vah a cílů z předchozích let, lze toto dílčí členění vyčíst i s konkrétními procentuálními váhami jednotlivých perspektiv, dílčích cílů i KPI indikátorů. Dále jsou v obrázku k dispozici konkrétní cílové hodnoty indikátorů, barevně rozdělené podle jejich původu. Žlutě vyznačené cílové hodnoty (sloupec targets) jsou určeny korporátně, modré hodnoty se odvíjejí od předchozích období. Úprava rámců KPI indikátorů a strategických cílů je každoroční proces, který je součástí plánování na příští rok, společně s finančním plánem podniku. V naléhavých případech lze přistoupit ke změnám v průběhu daného roku. Fresenius Medical Care – DS, s.r.o. se dělí na jednotlivé SBU, každé středisko je samostatně fungující strategická podnikatelská jednotka.

Mimo určení správných měřítek bylo nezbytné zajistit pro každý indikátor vyhovující zdroj dat. Firma i před aplikací systému BSC uplatňovala formy sběru dat z medicínské a finanční oblasti, proto tyto systémy využívá i nadále. Medicínská data léčených pacientů ze středisek jsou automaticky přeposílána skrze systém EuCLID. Dále jsou data nemedicínského charakteru doplňována z informačního systému SAP a data o zaměstnancích z programů DC2 pro informace o mzdách a osobní informace zaměstnanců a PowerKey o docházce.

Systém Balanced Scorecard je k dispozici jako webová aplikace dostupná skrze internetový prohlížeč na portálu Business Intelligence Portal. Přístup k němu mají manažeři, a také primáři a vrchní sestry, ti ale jen na lokální úrovni jim příslušícího střediska. Manažeři, kteří nesou odpovědnost za provoz skupiny středisek, mohou nahlížet na data ze středisek celé země, v případě Fresenius Medical Care – DS, s.r.o. tedy České republiky. Manažeři na nadnárodní úrovni mohou nahlížet na data všech zemí v BSC systému.

Na data lze nahlížet z časového hlediska, kdy jsou k dispozici výsledky za měsíc/čtvrtletí/rok, z věcného hlediska, kdy jsou data členěna podle léčby, nebo z místního hlediska, kdy lze v systému zobrazit data zvláště za jednotlivá střediska, ale i kombinovat výsledky za větší počet středisek.

3.3.1. Perspektiva pacienti

Hlavním cílem je prodloužit předpokládanou délku života pacientů, jako sekundární cíl je zlepšení kvality života. Klíčové indikátory této perspektivy byly určeny na základě doporučení evropské dialyzační a transplantační společnosti European Renal Association - European Dialysis and Transplant Association (ERA-EDTA). Tato doporučení byla poprvé vydána roku 2002 jako European Best Practice Guidelines (Tetterhall, EBPG) a jsou neustále aktualizovány. Na tomto základě bylo vyhodnoceno, že pro dosažení těchto dílčích cílů bude sledováno

následujících 7 hodnot pro prodloužení života a 3 pro zlepšení kvality života, a stejné bude i procentuální rozdělení vah cílů v této perspektivě, tedy 70 % prodloužení života, 30 % zlepšení kvality života. Z důvodu orientace podniku prioritně k této perspektivě je kladen větší důraz na kontrolu medicínských ukazatelů a tedy má perspektiva větší množství sledovaných hodnot než perspektivy ostatní.

3.3.1.1. High-Fluxová dialýza včetně hemodiafiltrace

Jedná se o formu, kdy jsou používány dialyzátory – filtry s vysoce účinnou high-flux membránou, které zajišťují odstraňování toxických látek z krve pacienta. Vnitřní předpis BSC (2014) určuje výpočet tohoto indikátoru jako počet aktivních pacientů léčených high-fluxovou dialýzou včetně hemodiafiltrace dle dialyzačního předpisu k poslednímu dni měsíce, děleno počtem všech aktivních pacientů v systému. Jako cílová hodnota KPI je určeno 100 %, minimální hranice pro splnění je stanovena na 80 %.

3.3.1.2. Online hemodiafiltrace

Tento indikátor je definován na základě množství publikovaných studií, které krom používání high-fluxové syntetické membrány také doporučují online hemodiafiltraci s maximálním možným průtokem a objemem ošetřené krve. Dle prof. Canaudema (2006) pacienti účinné (online) hemodiafiltrace mají o 35 % nižší riziko úmrtí než pacienti léčení klasickou dialýzou. Cílová hodnota tohoto měřítka je 100 %, minimální hodnota je nastavena na 20 %, protože online HDF vyžaduje drahé přístroje, nedostupné v dostatečném množství na střediska. Konkrétní postup výpočtu je sepsán ve Vnitřní směrnici BSC (2014). Indikátor vyjadřuje poměr počtu online dialyzačních předpisů aktivních pacientů k poslednímu dni v měsíci ku počtu všech dialyzačních předpisů aktivních pacientů v systému.

3.3.1.3. Účinnost dialýzy

Koeficient eKt/V určuje účinnost každé dialyzační terapie. EBPG doporučují konkrétní minimum hemodialyzační dávky vyjádřené indexem urea eKt/V pro různé variace léčby. Pacienti léčení pod četnost 3 x týdně nesplňují cíl, HD pacienti léčení 3 x týdně $\geq 1,2$, pacienti dialyzovaní častěji jak 3 x týdně $\geq 1,0$, pro PD pacienti pak $\geq 1,7$. Cílová hodnota indikátoru je opět 100 % pacientů, splňujících definované minimální hodnoty, spodní hranice pro splnění požadavku KPI je 80 %. Indikátor je určován výpočtem z průměrných laboratorních výsledků posledních 3 měsíců aktivních pacientů k poslednímu dni v měsíci dělených počtem aktivních pacientů s dostupnými laboratorními výsledky.

3.3.1.4. Korekce anémie

Jelikož je valná většina erythropoetinu, hormonu řídícího tvorbu červených krvinek, produkována v ledvinách, má většina pacientů s chronickým onemocněním ledvin s anémií vážný problém. Z toho důvodu je korekce anémie zásadním úkolem nefrologů. Indikátor pro ni je na základě Vnitřního předpisu BSC (2014) zajišťován výpočtem, kdy se průměrné laboratorní výsledky koncentrace hemoglobinu za poslední 3 měsíce aktivních pacientů k poslednímu dni v měsíci dělí počtem aktivních pacientů s dostupnými laboratorními výsledky. Požadovaná koncentrace hemoglobinu v krvi u HD a PD pacientů je $10 \text{ g/dl} \leq x \leq 13 \text{ g/dl}$, u osob užívajících erythropoetin (EPO) a $\geq 10 \text{ g/dl}$ u osob bez EPO. Hodnota, které se KPI snaží dosáhnout je 100 % pacientů, splňujících udávané rozmezí hodnot. Minimální hranice požadavku je 80 %.

3.3.1.5. Cévní přístup

Dialyzační léčba je velmi závislá na kvalitních cévních přístupech, neboť se přímo pojí s průtokem v cévách. KPI je stanoveno Vnitřním předpisem BSC (2014) jako vzorec, vyjadřující počet pacientů s nativním cévním přístupem k poslednímu dni v měsíci děleno počtem aktivních pacientů s dostupnou informací o cévním přístupu. Cílem je dosáhnout 100 % pacientů hemodialýzy s nativním cévním přístupem. Minimální cílová hodnota je 80 %.

3.3.1.6. Adekvátnost léčby

Pro splnění adekvátnosti léčby je podle doporučení EBPG nutné, aby pacient podstoupil proceduru alespoň třikrát týdně v celkovém součtu 720 minut, neboli 12 hodin. Ukazatel pro tento cíl je definován jako počet pacientů s adekvátním dialyzačním předpisem k poslednímu dni v měsíci děleno počtem všech aktivních pacientů. KPI požaduje 100 % pacientů hemodialýzy s adekvátní léčbou, minimální hranice je 80 %.

3.3.1.7. Shoda ve vykazování

Poslední z indikátorů pro cíl prodloužení délky života pacientů je shoda ve vykazování. Toto KPI má zároveň i nejvyšší váhu v rámci rozdělení vah jednotlivých indikátorů tohoto cíle, a to z důvodu, že na vykazování jsou závislé jak jednotlivé cíle, tak úprava a stanovení léčby jednotlivých pacientů. Vnitřní předpis BSC (2014) definuje výpočet tak, že poměruje počet pacientů s dostupnými požadovanými daty pro kontrolu výsledku některého z výše uvedených medicínských indikátorů a počtem všech aktivních pacientů v systému. Hodnoty naplnění cíle jsou stanoveny tak, aby počet pacientů hemodialýzy i peritoneální dialýzy, kteří mají v systému všechna nezbytná data pro zajištění příslušných KPI bylo 100 %. Minimální hranice tohoto indikátoru je 90 %.

3.3.1.8. Průzkum spokojenosti pacientů

První ze tří indikátorů pro cíl zvýšení kvality života, spokojenost pacientů, střediska pravidelně zjišťují průzkumem formou dotazníku. KPI Vnitřní předpis BSC (2014) určuje jako průměr z výsledků pacientů střediska. Při potřebě celkového obrazu spokojenosti zákazníků společnosti se pro větší výpověď výsledků za souhrn většího množství středisek používá průměr vážený počtem pacientů. Požadované hodnoty se stanovuje individuálně pro každé středisko formou průměru nejlepších 70 % výsledků pacientů daného střediska získaných při minulém šetření. Hodnotí se rozdíl v procentech od cíle, založeném na minulém šetření. Hodnota minima pro úspěch je 70 %.

3.3.1.9. Riziko hepatitidy

Pro kontrolu rizika hepatitidy u pacientů jsou pravidelně analyzovány protilátky v těle. Optimálního množství protilátek u klientů se dosahuje včasnou a řádnou vakcinací. KPI je stanoveno na 0 % pacientů bez odpovídající hladiny protilátek, splnění je akceptováno při dosažení pod 20 %.

3.3.1.10. Sérokonverze hepatitidy

Z důvodu práce s krevním oběhem jsou nutné vysoké nároky na sterilitu prostředí a důkladnou hygienu celého zařízení, což jde ruku v ruce s prevencí přenosu viru hepatitidy. Proto je zaveden ještě druhý kontrolní indikátor, Sérokonverze hepatitidy typu B a C. Na základě Vnitřního předpisu BSC (2014) je nezbytné, aby byla analyzována data veškerých aktivních pacientů za posledních 12 měsíců k včasnému zjištění jejich nakažení hepatitidou, v relaci k počtu aktivních pacientů s dostupnými daty. V moment, kdy je první výsledek v období předchozích 12 měsíců negativní a poslední výsledek v tomto období pozitivní, je to bráno jako nový případ sérokonverze. Snaha je udržet 0 % nově nakažených pacientů a při udržení hodnoty pod 1 % je cíl brán za splněný.

3.3.2. Perspektiva zaměstnanci

Společnost si jako nejdůležitější cíle vzhledem k zaměstnancům určila udržení kvalifikovaných zaměstnanců a podporu jejich rozvoje. Podnik si nastavil následujících pět kritérií, kdy podklady pro jejich vyhodnocování poskytuje personální oddělení a jedná se o data z docházkového systému, systému mezd a modulu pro plánování docházky.

3.3.2.1. Fluktuace personálu

Data pro hodnocení fluktuace jsou brána ze mzdového systému. Určuje se jako odchází zaměstnanci posledních 12 měsíců děleno průměrným počtem zaměstnanců v tomto období, nepočítaje odchody na mateřskou či rodičovskou dovolenou. Obecně by se střediska měla snažit dosáhnout 0 % fluktuace, jejich cíle jsou ale stanovovány individuálně na základě lokálních podmínek do maximální výše 20 % zaměstnanců. Minimální kritérium pro splnění je udržení rozdílu do 20 % mezi určeným cílem a výslednou hodnotou.

3.3.2.2. Přesčasové pracovní hodiny

Přestože jsou přesčasové hodiny celkem častým jevem, zvláště ve zdravotnictví, má podnik velký zájem na snížení jejich počtu, jelikož jsou kvůli zákonným příplatkům pro podnik méně výhodné než další zaměstnanec, a hlavně mají negativní vliv jak na morálku zaměstnanců, tak na výkonnost práce.

Data pro toto kritérium jsou také brána ze mzdového systému DC2 a podle Vnitřního předpisu (2014) je výpočet pro ně definován jako součet hodin přesčasů za posledních dvanáct měsíců děleno součtem pracovních hodin dle pracovních smluv během tohoto dvanáctiměsíčního období, přičemž se vztahuje pouze na zaměstnance na hlavní pracovní poměr. Vyžadované hodnoty jsou určovány zvláště pro každé středisko podle místních podmínek s omezením cílové hodnoty na 10 %. Snaha je dosáhnout 0 % přesčasových hodin, ale dosažení 20 % rozdílu mezi cílem a hodnotou výsledku pro daný měsíc je akceptováno.

3.3.2.3. Hodnocení spokojenosti zaměstnanců

Pro hodnocení tohoto kritéria jsou použita data z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci, které je opakováno jedenkrát za rok a pro KPI cíle střediska je použit lokální výsledek. Pro celkový obraz spokojenosti zaměstnanců společnosti se využívá forma váženého průměru v závislosti na počtu účastníků z jednotlivých středisek. Vyhodnocení je pak ve škále 1 až 5, kdy 5 znamená úplnou spokojenost a 1 nespokojenost. Hranicí pro splnění tohoto kritéria je 4,3. Formu a výsledky šetření zajišťuje personální oddělení.

3.3.2.4. Školení a vzdělávání zaměstnanců

Zdravotní personál je neustále proškolen na odborných seminářích pořádaných specializovanými společnostmi či Českou lékařskou komorou. Lékaři mají také společností organizované doškolovací kurzy s akreditací od European Accreditation Council for Continuing Medical Education v rámci European Union of Medical Specialists.

Personál je podporován k tomu, aby se aktivně účastnil domácích i mezinárodních kongresů i specificky orientovaných vzdělávacích akcí. Veškerá střediska společnosti mají akreditaci Ministerstva zdravotnictví ČR pro obor specializačního vzdělávání Nefrologie. Mimo odborné medicínské vzdělávání jsou primární a vrchní sestry školeny i v rámci kurzů zaměřených na zlepšování organizačních a rozhodovacích schopností.

KPI v tomto případě sleduje počet hodin využitých na vzdělávání a trénink na jednu zdravotní sestru v posledních dvanácti měsících. Vnitřní předpis BSC (2014) určuje, že zdrojem dat je docházkový systém společnosti a výpočet určuje jako součet hodin školení sester v posledních dvanácti měsících děleno průměrný počet sester v posledních dvanácti měsících. Jelikož zdravotní sestry tvoří 60 % personálu společnosti, jsou také nejvlivnější skupinou, a proto je KPI zaměřeno na ně. Hodnota KPI může být určena pro každé středisko individuálně, střediska pro českou republiku si nastavila hodnotu na 20 hodin.

3.3.3. Perspektiva akcionářů

Nejdůležitějšími aspekty z pohledu akcionářů je soustředit se na výkonnost firmy z dlouhodobého hlediska, neustálé zvyšování konkurenceschopnosti podniku na trhu. První z konkrétních cílů je pak definován jako zajistit neustálý rozvoj příjmů, pro který jsou definované 3 KPI ukazatele – růst počtu výkonů, růst celkového počtu pacientů a příliv nových pacientů. Pro druhý cíl definovaný názvem využívat zdroje efektivně a zodpovědně jsou určeny dva ukazatele – personální náklady na léčbu a materiálové náklady na léčbu.

3.3.3.1. Růst počtu výkonů

Nárůst množství výkonů patří mezi hlavní hybné síly výkonnosti podniku, zajišťující trvalý rozvoj společnosti. Na základě Vnitřního předpisu BSC (2014) se počítá jako počet výkonů za posledních dvanáct měsíců děleno hodnotou počtu výkonů ze stejného měsíce loňského roku. Tím je zjištěno, zda došlo k meziročnímu nárůstu, nebo poklesu v procentním vyjádření. Daná rozmezí jsou tvořena pro každé středisko separátně. KPI je procento rozdílu mezi cílovou hodnotou a 0 %, kdy dosažení 80 % je akceptováno jako dodržení minimální hranice.

3.3.3.2. Růst celkového počtu pacientů

Společně s růstem počtu výkonů se jedná o jednu z významných hybných sil pro zlepšení a růst podniku. Výsledek indikátoru vyjadřuje meziroční nárůst či pokles celkového množství pacientů v chronickém dialyzačním programu v procentech. Vypočítá se na základě Vnitřního

předpisu BSC (2014) vzorcem počet pacientů střediska k poslednímu dni určeného měsíce děleno počtem zapsaných pacientů přesně před 12 měsíci.

Toto KPI má cílové hodnoty určované individuálně pro jednotlivá střediska a je uvedeno procentuálním rozdílem cílové hodnoty a 0 %. Docílení 80 % je bráno za splnění minimálního požadavku pro toto KPI.

3.3.3.3. Růst počtu nových pacientů

Příjem nových pacientů do chronického dialyzačního programu podnik také využívá pro indikaci výkonnosti. Dle Vnitřního předpisu BSC (2014) se vypočítá jako součet nově evidovaných pacientů za posledních 12 měsíců děleno průměrným počtem pacientů za posledních 12 měsíců. Cílové hodnoty se stanovují pro každé středisko zvlášť, přičemž indikátor je uveden formou procentuálního rozdílu cílové hodnoty a 0 %. Minimální hodnota pro úspěšnost je 80 %.

3.3.3.4. Správné plánování směn

Plánování směn pro zaměstnance, převážně pak pro zdravotní sestry, je nezbytné pro vyvážené využití kapacity provozu střediska. Z toho důvodu se kalkuluje teoretický model optimálního počtu sestrohodin, které budou potřeba k určenému počtu výkonů a tento model se porovnává s počtem odpracovaných hodin zapsaných v pracovním výkazu zdravotních sester.

Vnitřního předpisu BSC (2014) vyžaduje shodu 100 % odpracovaných hodin s modelem počtu optimálního. Každé středisko má individuálně nastavený optimální model, na základě skutečnosti, že každé středisko má jinak rozpoložené sály a jiný počet lůžek. Hodnota 90 % je minimální požadavek pro splnění kritéria.

3.3.3.5. Náklady na personál

Management nákladů je nezbytný pro navýšení produktivity a ziskovosti podniku. Jelikož je fundamentálním záměrem poskytování služeb, jsou náklady na personál jednu z nejvýraznějších položek výsledovky. Prvotním záměrem je nepřekročit růst výnosů růstem personálních nákladů. Výnosy tvoří z význačné většiny tržby od zdravotních pojišťoven za zdravotní péči poskytnutou pro pacienty. Proto se na základě Vnitřního předpisu BSC (2014) toto kritérium vypočítá podílem růstu nákladů na personál za posledních 12 měsíců děleno růstem výnosů za odpovídající období. Cílová hodnota je stanovena na 100 %, nebo méně s tím, že výsledek by neměl přerůst 102 %. Hodnota nad 105 % je již brána jako alarmující.

3.3.3.6. Ostatní náklady

Jako ostatní náklady jsou určeny všechny náklady na provoz, mimo nákladů na personál, spotřební materiál a přístroje, u kterých je výrobcem FMC. Vnitřní předpis BSC (2014) určuje pro zjištění KPI hodnoty výpočet kdy je růst ostatních nákladů za posledních dvanáct měsíců dělen růstem výnosů za odpovídající období. Hromadný cíl pro společnost je určen na 98,2 %, nebo méně. Dále by výsledek měl být nižší než 100,2 %, hranice 103,2 % je brána jako alarmující.

3.3.4. Perspektiva veřejnosti

Poslední perspektiva je založena na třech strategických cílech – aby podnik dostal svým sociálním odpovědnostem, aby byl podnik v soulad s veškerými zákonnými a dalšími požadavky a aby byla minimalizována veškerá forma aktivit zatěžujících životního prostředí.

3.3.4.1. Počet pracovních úrazů

První z indikátorů pro cíl dodržování sociální odpovědnosti je v co největší míře aktivně předcházet úrazům na pracovišti, snižovat rizika a zvyšovat prevenci a bezpečnost zaměstnanců při práci. Indikátor pro pracovní úrazy se dle Vnitřního předpisu BSC (2014) určuje jako finální počet evidovaných úrazů v průběhu posledních 12 měsíců děleno průměrným počtem zaměstnanců za odpovídající období, to vše přepočteného na 1 000 zaměstnanců. Podnik se snaží udržet hodnotu 0, maximální tolerovaná hodnota je 10 evidovaných úrazů na 1 000 zaměstnanců.

3.3.4.2. Vzdělávací program pro pacienty

Druhý z indikátorů sociální odpovědnosti je vzdělávání pacientů. Jedině správně informovaný a vzdělaný pacient se může aktivně zapojit na nastavování léčebné strategie a zdravotní personál se u něj může spolehnout, že bude zodpovědně dodržovat všechna léčebná doporučení. Vnitřní předpis BSC (2014) vyžaduje, zavedení a dodržování standardizovaného a formálního edukačního programu pro všechny nově zaevidované pacienty. Tento program probíhá formou podpory jak ze stránky psychologické, sociální tak i dietní, v průběhu celé doby léčby. Pokud je program zaveden, cílová hodnota je 100 % a minimální 80 %. U středisek kde program ještě není zaveden je hodnota KPI 0 %.

3.3.4.3. Compliance program

Compliance program je forma závazku společnosti plnit jak veškeré zákonné požadavky a platné předpisy, tak dodržovat etické a morální normy. Společnost vydala vlastní kodex obchodního jednání, s názvem Code of Business Conduct, jež je závazný pro veškeré zaměstnance. KPI pro tento cíl je na základě Vnitřního předpisu BSC (2014) zaměřeno na procento proškolených zaměstnanců v rámci compliance programu za posledních 24 měsíců. Korporátní cíl je stanoven na 100 %, hranice pro splnění je získat alespoň 75 %.

3.3.4.4. Nebezpečný odpad

Do této kategorie patří použité jednorázové zdravotnické materiály a pomůcky, včetně jehel a považuje se z důvodů prevence za potenciálně infekční. Management nebezpečných odpadů je výrazně regulovaný a finančně náročný proces, z toho důvodu je snaha o snížení jeho množství na minimum. Indikátor kontroluje objem nebezpečného odpadu v přepočtu na jeden výkon. Hodnota KPI je na základě Vnitřního předpisu BSC (2014) určena pro celou korporaci na 1,1 kg nebezpečného odpadu na jeden hemoelimační výkon, a maximální možné množství v přepočtu na jeden výkon je 1,319 kg.

3.3.4.5. Spotřeba elektřiny

Druhým z ekologicky zaměřených KPI je kontrola spotřeby elektřiny. Nároky na množství elektrické energie přepočtené na jeden hemoelimační výkon jsou zaokrouhleně 10 kWh. Požadovaná hodnota je stanovena na 95 % hodnoty z minulého roku.

3.3.4.6. Spotřeba vody

Voda je u dialyzační léčby velmi náročnou položkou, jelikož všechna střediska musí zajišťovat skrze velkokapacitní zařízení úpravu vody na takzvanou ultračistou vodu. Takto vyčištěná tekutina je skrz neselektivní polopropustnou membránu filtru v přímém kontaktu s pacientovou krví, proto jsou nároky na její sterilitu extrémně přísné.

Spotřeba vody při přepočtu na jeden hemodialyzační výkon je v průměru mezi 350 a 400 litry. Vnitřní předpis BSC (2014) určuje požadovanou hodnotu KPI na 95 % hodnoty z roku minulého.

3.4. Výsledky Perspektiv

Následující tabulka 3 zobrazuje vývoj ukazatelů skóre jednotlivých perspektiv v rozmezí let 2011 až 2015. Na základě faktu, že většina výsledků jednotlivých perspektiv je v rozmezí 70–90 % můžeme usuzovat, že ukazatele pro jednotlivá kritéria byla nastavena na vypovídající škále. Jednotlivé perspektivy mají prostor pro zlepšení, je ale patrné že většinu požadavků naplňují s akceptovatelnými hodnotami, které naplňují strategické cíle společnosti.

	2011	2012	2013	2014	2015
Pacientská perspektiva	82,46%	83,43%	87,16%	90,30%	89,15%
Zaměstnanecká perspektiva	75,14%	75,96%	79,01%	73,55%	79,56%
Akcionářská perspektiva	78,32%	79,25%	84,01%	85,03%	78,99%
Perspektiva veřejnosti	94,64%	95,80%	96,29%	78,22%	90,91%
Celkové Skóre	82,64%	83,61%	86,62%	81,78%	84,65%

Tabulka 3 – Skóre perspektiv 2011 – 2015

Je patrné, že perspektiva veřejnosti je, až na rok 2014, nejúspěšnější, co se plnění cílů týče. Lze sledovat, že trend jednotlivých perspektiv ze začátku stoupá, v roce 2014 je ale výrazný skok dolů, následovaný zpětným krokem vzhůru.

Při pohledu na tabulku 4 lze jasně vidět, že celkové skóre v jednotlivých měsících se pouze třikrát neudrželo nad hranicí 80 %, a všechny tyto data jsou z počátku roku 2014. Tento pokles se v pohledu na konkrétní hlediska skrze tabulku 3 vyskytuje u perspektiv zaměstnanců a veřejnosti, zatímco u perspektiv pacientů a akcionářů zůstává procentuální trend v růstu.

	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
2011	81,00%	81,66%	82,50%	83,80%	81,98%	82,30%	81,90%	82,40%	82,17%	82,48%	84,14%	85,10%
2012	83,30%	83,77%	83,87%	84,22%	82,30%	82,34%	82,06%	83,17%	82,90%	82,45%	85,53%	85,40%
2013	85,82%	85,84%	86,13%	86,66%	86,69%	84,39%	84,48%	84,74%	87,11%	87,04%	86,12%	86,15%
2014	77,82%	79,10%	80,16%	79,78%	81,68%	82,70%	82,12%	82,82%	82,51%	84,26%	84,60%	83,90%
2015	85,80%	86,34%	87,19%	86,10%	85,97%	84,33%	85,37%	85,57%	85,04%	86,09%	84,97%	83,97%

Tabulka 4 – Měsíční skóre perspektiv 2011 – 2015

Dané výsledky lze do jisté míry propojit s faktem, že začátkem roku 2014 společnost Fresenius Medical Care – DS, s.r.o. zprovoznila 2 nová střediska ve městech Plzeň a Mělník, a právě tyto nová střediska mají dle dat, které můžeme vyčíst z přílohy 5 velmi nedostačující výsledky v zaměstnanecké perspektivě, kdy se hodnoty pohybují v prvních sedmi měsících permanentně pod hranici 70 %, první dva měsíce střediska plzeň dosahují dokonce pouhých 11 %. Lze tedy usuzovat, že střediska nebyla plně připravena k provozu na plný výkon a dle mého názoru mohl pro lepší objektivitu výsledku být použitý koeficient. V srpnu téhož roku bylo spuštěno středisko v Kadani, které startovalo s excelentními výsledky.

Nejvýraznějším a nejvlivnějším důvodem tohoto poklesu skóre pro rok 2014 je ale perspektiva veřejnosti, kdy se jednalo o pokles o více než 18 %. Část tohoto poklesu jde také přičíst startu nových středisek, na druhou stranu je ale z přílohy 6 patrné, že tento rok měla s dodržáním kritérií perspektivy veřejnosti problémy většina středisek. Dvanáct z celkových dvaadvaceti středisek v průměru za rok 2014 v perspektivě veřejnosti nesplnila požadovanou hranici 80 %. Podobný jev je patrný i z pohledu měsíců, kdy prvních pět měsíců nepřekračuje hodnotu 78 %.

Jelikož jsem nedostal přístup ke konkrétnějším cílům a výsledkům jednotlivých indikátorů nemohu přesněji odhadnout důvod tohoto výsledkového poklesu vlastní úvahou ani analýzou a žádné konkrétní vysvětlení jsem neobdržel. Je ale patrné, odkud výkyvy pochází a můžeme pouze uvažovat varianty a spekulovat, zda firma nastavila přísnější hranice u spotřeby energií, vody a množství odpadů na výkon, nebo zda jsou výsledky ovlivněny nově zavedenými státními regulacemi a následný postupný vzestup indikátoru značí přizpůsobení podniku novým požadavkům a podmínkám.

4. Závěr

Cílem teoretické části této práce bylo určit pozici metody Balanced Scorecard jako potenciální varianty pro měření výkonnosti u podniku. Teoretická východiska práce vymezují Metodu BSC jako celkem mladý, avšak efektivní nástroj v oblasti strategického řízení a managementu. Jedním z klíčových důvodů pro vznik této metody byla potřeba nástroje, který se nesoustředí pouze na konkrétní části, ale sjednocuje vícero oblastí řízení podniku. Nástroje, který prolíná veškerý management a strategické řízení a naplňuje díky tomu vize podniku. Teoretická část dále zahrnuje informace o perspektivách Balanced Scorecard, zobrazuje způsoby, které podniku pomohou dosáhnout konkurenční výhody a které umožňují kontrolu nad směrem, kterým se podnik ubírá. Důležitým teoretickým předpokladem je teze, že je metoda spíše přizpůsobena aplikaci pro velké podniky a korporace a jelikož jde o velice komplexní metodu strategického řízení. Pouze takové firmy si ji mohou z finančních i personálních hledisek dovolit. Poslední, avšak neméně důležitou součástí teoretické části je popis čtyř základních perspektiv, které jsou výchozím modelem pro vytvoření BSC.

Na začátku praktické části je představena společnost Fresenius Medical Care – DS, s.r.o. jakožto společnost která se věnuje dialyzační léčbě. Praktická část této práce se zabývá zejména popisem a specifikací nastavení systému BSC u této společnosti a konkrétní analýzou jejích kontrolních indikátorů. V rámci praktické části je deklarováno, že na dílčí strategické cíle navazují medicínské a nemedicínské indikátory, které se vztahují k jednotlivým perspektivám. Dosahování dílčích strategických cílů je měřeno těmito indikátory ve formě klíčových měřítek výstupu KPI.

Výsledkem této práce je prokázání, že skrze perspektivy, strategické cíle a klíčové indikátory systému BSC lze do jisté míry identifikovat původ výkyvů ve výsledcích. Pro účel hlubší specifikace by bylo zapotřebí získat přístup ke konkrétnějším datům.

5. Přílohy

1/ Rok 2012

Total	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Sípen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Průměr	Pořadí
DS Chrudim	87,49%	91,63%	91,02%	90,64%	92,28%	92,44%	90,92%	90,38%	90,76%	91,68%	86,19%	91,79%	90,60%	1
DS Chomutov	86,88%	88,52%	94,28%	93,33%	90,27%	90,60%	90,67%	90,83%	91,23%	90,91%	89,51%	89,47%	90,54%	2
DS Benesov	83,94%	86,28%	88,10%	83,67%	89,25%	89,71%	88,79%	91,02%	93,68%	93,63%	86,67%	89,47%	88,68%	3
DS Pribram	89,11%	88,95%	88,27%	89,70%	87,96%	86,03%	90,46%	87,84%	88,85%	85,76%	86,57%	87,56%	88,09%	4
DS Karlovy Vary	88,59%	86,96%	89,67%	89,00%	82,59%	80,20%	88,96%	89,65%	87,35%	88,17%	91,95%	93,91%	88,08%	5
DS Pardubice 2	89,99%	89,07%	86,58%	82,31%	84,32%	87,42%	91,04%	88,84%	84,17%	81,50%	91,84%	93,36%	87,55%	6
DS Mariánske Lazne	86,49%	85,18%	85,73%	86,07%	88,78%	88,05%	86,18%	88,03%	86,15%	86,20%	87,19%	89,68%	86,98%	7
DS Pardubice 1	84,33%	85,80%	89,39%	87,15%	80,96%	81,94%	80,85%	84,64%	84,76%	86,84%	80,17%	84,33%	84,26%	8
DS Sokolov	92,05%	91,63%	87,51%	90,52%	86,18%	85,71%	84,58%	78,08%	76,19%	76,03%	77,14%	84,30%	84,16%	9
DS Slaný	79,16%	79,51%	82,48%	88,67%	80,51%	85,20%	82,09%	82,14%	84,10%	83,81%	89,61%	91,28%	84,05%	10
DS Praha ÚVN	78,60%	80,54%	81,28%	85,43%	84,81%	88,29%	79,02%	81,08%	83,24%	77,81%	90,46%	90,19%	83,40%	11
DS Most	88,86%	87,98%	79,87%	84,91%	79,28%	82,12%	81,84%	83,01%	81,97%	80,09%	78,11%	87,77%	82,98%	12
DS Louny	86,36%	82,39%	82,92%	78,92%	82,12%	79,25%	78,15%	78,11%	79,06%	84,33%	90,21%	87,62%	82,45%	13
DS Praha Vysočany	84,00%	78,08%	77,76%	80,04%	77,47%	78,37%	72,20%	85,37%	83,50%	84,70%	90,76%	87,92%	81,68%	14
DS Kolin	81,73%	79,36%	82,25%	80,34%	82,55%	81,86%	81,87%	80,94%	81,73%	82,92%	83,62%	76,86%	81,34%	15
DS Praha Motol	75,19%	81,16%	83,10%	84,32%	79,02%	76,41%	74,26%	76,91%	75,37%	72,11%	84,79%	86,78%	79,12%	16
DS Praha Krc	78,78%	76,41%	79,97%	82,06%	75,06%	77,42%	75,27%	74,89%	75,41%	73,42%	80,28%	79,45%	77,37%	17
DS Kladno	70,70%	84,99%	75,68%	72,17%	72,46%	66,03%	73,93%	77,61%	75,97%	72,69%	79,12%	80,82%	75,18%	18
DS Praha Vinohrady	70,42%	67,11%	67,65%	70,95%	67,86%	67,39%	68,15%	70,77%	71,56%	73,93%	80,80%	80,91%	71,46%	19

Total	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Průměr	Pořadí
DS Most	86,87%	85,57%	89,22%	91,91%	91,34%	90,86%	98,55%	99,91%	98,53%	99,75%	98,34%	97,23%	94,01%	1
DS Slaný	95,00%	93,73%	95,17%	92,73%	90,50%	88,08%	87,80%	88,40%	95,78%	93,81%	92,07%	91,16%	92,02%	2
DS Chomutov	88,47%	89,21%	92,33%	92,27%	92,96%	91,04%	90,58%	90,42%	89,02%	90,57%	92,37%	88,05%	90,61%	3
DS Louny	86,37%	92,54%	90,35%	91,06%	89,68%	89,00%	90,29%	90,10%	91,74%	89,74%	89,52%	88,36%	89,90%	4
DS Benesov	86,03%	89,79%	89,17%	90,98%	92,32%	90,14%	91,06%	89,95%	89,39%	93,01%	85,25%	87,65%	89,56%	5
DS Praha Vysocany	91,47%	87,46%	91,18%	90,77%	92,13%	84,25%	82,27%	86,11%	90,63%	92,78%	88,59%	94,74%	89,36%	6
DS Mariánske Lazne	91,63%	86,53%	86,20%	83,26%	82,35%	82,84%	87,28%	89,02%	86,98%	89,01%	87,59%	89,84%	86,88%	7
DS Pribram	86,80%	86,49%	85,60%	89,88%	87,92%	87,69%	86,27%	86,56%	85,93%	88,10%	80,25%	87,59%	86,59%	8
DS Praha Krc	81,89%	84,98%	87,19%	92,41%	86,26%	85,78%	80,03%	85,39%	87,38%	89,49%	89,64%	87,88%	86,53%	9
DS Kladno	85,06%	85,46%	80,63%	86,46%	85,81%	84,92%	85,80%	85,57%	87,45%	86,04%	84,73%	83,74%	85,14%	10
DS Praha Motol	79,01%	83,45%	86,69%	86,68%	83,94%	84,32%	85,57%	83,79%	85,91%	87,80%	86,06%	86,94%	85,01%	11
DS Pardubice 2	86,19%	85,92%	83,27%	82,94%	86,71%	84,49%	86,30%	84,46%	85,32%	87,45%	84,77%	81,91%	84,98%	12
DS Karlovy Vary	94,84%	93,92%	89,64%	84,91%	87,27%	80,66%	79,77%	78,16%	83,30%	78,15%	79,31%	82,06%	84,33%	13
DS Sokolov	77,74%	84,26%	85,23%	88,03%	86,63%	80,58%	81,75%	83,78%	89,66%	74,03%	92,15%	85,07%	84,07%	14
DS Praha ÚVN	86,37%	81,96%	81,90%	78,61%	83,47%	86,28%	86,60%	81,85%	85,11%	82,46%	81,76%	76,10%	82,70%	15
DS Chrudim	89,30%	88,36%	86,46%	82,55%	79,97%	79,29%	76,25%	75,85%	79,64%	85,17%	83,83%	81,51%	82,35%	16
DS Praha Vinohrady	79,53%	80,70%	83,29%	79,53%	85,57%	84,37%	78,00%	77,84%	80,68%	82,60%	83,06%	86,07%	81,77%	17
DS Kolin	76,55%	75,55%	82,59%	80,49%	82,90%	78,11%	76,85%	78,29%	80,95%	78,51%	79,94%	73,45%	78,68%	18
DS Pardubice 1	81,53%	75,06%	70,36%	81,02%	79,28%	70,69%	74,13%	74,69%	81,60%	85,25%	76,99%	72,37%	76,91%	19

Total	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Průměr	Pořadí
DS Chomutov	86,58%	86,39%	86,32%	87,42%	91,78%	94,42%	88,57%	92,81%	92,68%	97,99%	92,92%	95,52%	91,12%	1
DS Most	85,34%	83,71%	88,17%	88,66%	88,16%	93,29%	94,46%	94,74%	90,47%	92,21%	89,43%	90,04%	89,89%	2
DS Kadaň									83,90%	84,63%	99,44%	89,87%	89,46%	3
DS Praha Motol	80,85%	83,77%	84,58%	90,07%	90,68%	86,04%	86,86%	87,22%	91,04%	92,64%	92,04%	93,64%	88,29%	4
DS Praha Vysocany	92,02%	93,02%	87,68%	82,79%	87,81%	86,28%	86,05%	86,93%	88,50%	90,72%	84,63%	88,45%	87,91%	5
DS Mariánske Lazne	94,21%	90,58%	83,04%	80,89%	88,33%	90,01%	90,94%	86,58%	82,05%	86,53%	85,26%	91,71%	87,51%	6
DS Benesov	82,12%	80,94%	82,26%	80,13%	88,25%	89,74%	87,58%	85,85%	87,05%	85,44%	87,60%	86,24%	85,27%	7
DS Praha Vinohrady	84,71%	82,52%	82,02%	85,15%	84,97%	82,57%	84,83%	81,81%	82,61%	82,41%	84,41%	87,05%	83,75%	8
DS Louny	79,45%	78,84%	81,38%	80,49%	84,76%	86,89%	82,65%	82,84%	87,23%	89,09%	90,68%	79,40%	83,64%	9
DS Pardubice 2	81,65%	82,04%	83,08%	78,00%	82,04%	82,15%	83,22%	85,33%	86,39%	84,69%	80,16%	86,40%	82,93%	10
DS Karlovy Vary	82,32%	85,48%	89,68%	87,64%	83,93%	82,50%	79,69%	84,34%	81,68%	77,41%	77,34%	79,00%	82,58%	11
DS Sokolov	82,12%	78,25%	78,71%	80,73%	81,66%	81,87%	83,14%	85,01%	82,20%	80,99%	85,24%	86,18%	82,17%	12
DS Pribram	80,42%	82,60%	80,58%	84,05%	79,17%	80,72%	81,79%	82,52%	80,30%	83,70%	84,37%	81,04%	81,77%	13
DS Kladno	73,73%	79,52%	79,99%	79,79%	79,33%	83,64%	82,47%	79,99%	81,13%	84,76%	82,28%	83,59%	80,85%	14
DS Praha Krc	76,49%	79,05%	74,15%	72,08%	77,48%	81,93%	81,55%	82,87%	81,93%	84,49%	81,01%	83,28%	79,69%	15
DS Slaný	79,49%	78,56%	79,29%	81,27%	84,94%	85,90%	84,72%	76,96%	75,95%	75,11%	73,58%	78,49%	79,52%	16
DS Pardubice 1	66,66%	71,62%	80,13%	78,28%	77,99%	77,40%	75,96%	78,24%	79,47%	81,88%	83,48%	81,68%	77,73%	17
DS Praha ÚVN	69,44%	69,43%	74,23%	72,95%	76,28%	80,96%	78,15%	71,75%	74,53%	70,59%	72,13%	77,88%	74,03%	18
DS Mělník	68,72%	49,31%	53,77%	52,88%	62,61%	65,04%	74,80%	79,16%	87,41%	91,71%	99,14%	92,39%	73,08%	19
DS Chručim	66,91%	71,01%	72,14%	72,40%	70,60%	69,72%	68,97%	68,37%	69,96%	73,99%	77,63%	73,32%	71,25%	20
DS Kolin	60,56%	68,70%	73,44%	68,06%	71,13%	70,92%	73,73%	73,45%	73,51%	79,08%	75,09%	65,02%	71,06%	21
DS Pízeň	51,34%	56,05%	62,27%	64,74%	64,30%	66,98%	67,05%	88,78%	81,59%	83,54%	83,26%	75,55%	70,45%	22

Total	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Průměr	Pořadí
DS Mariánské Lázně	91,44%	94,78%	95,48%	93,21%	94,50%	90,70%	93,54%	95,03%	91,24%	90,95%	93,06%	93,36%	93,11%	1
DS Mělník	79,21%	81,12%	88,20%	88,34%	91,25%	95,07%	98,80%	98,12%	97,60%	95,85%	93,22%	89,94%	91,39%	2
DS Praha Krc	89,31%	92,00%	91,00%	90,59%	88,54%	86,31%	91,13%	92,80%	92,55%	94,60%	91,91%	90,61%	90,95%	3
DS Most	93,73%	95,50%	92,58%	88,74%	89,87%	86,66%	92,79%	89,47%	88,64%	88,10%	90,26%	88,61%	90,41%	4
DS Pardubice 2	88,93%	93,60%	90,42%	91,31%	89,47%	93,59%	91,21%	90,29%	85,66%	93,06%	86,22%	86,54%	90,02%	5
DS Kladno	90,58%	93,40%	91,81%	90,74%	88,56%	88,17%	89,28%	87,86%	88,24%	89,99%	88,80%	90,32%	89,81%	6
DS Chomutov	92,73%	92,35%	94,67%	86,65%	90,03%	86,73%	88,40%	89,74%	87,29%	90,60%	88,11%	86,56%	89,49%	7
DS Praha Vysocany	87,53%	90,28%	91,22%	88,44%	92,19%	86,59%	84,15%	81,72%	83,50%	91,87%	86,57%	89,36%	87,78%	8
DS Kadaň	85,09%	79,04%	95,77%	94,35%	91,49%	88,47%	85,55%	85,94%	91,13%	88,22%	83,03%	81,35%	87,45%	9
DS Louny	88,31%	86,91%	87,27%	86,44%	87,62%	85,23%	88,16%	90,97%	88,94%	86,65%	88,96%	83,16%	87,38%	10
DS Slaný	87,23%	86,91%	87,45%	87,93%	86,95%	82,05%	87,22%	89,39%	90,73%	90,22%	86,84%	82,88%	87,15%	11
DS Praha Motol	91,31%	93,65%	93,03%	90,93%	88,06%	85,46%	84,21%	83,99%	80,53%	83,66%	84,71%	80,86%	86,70%	12
DS Píbram	82,24%	76,49%	85,39%	90,43%	87,47%	85,18%	83,62%	83,26%	88,17%	86,26%	89,97%	93,41%	85,99%	13
DS Chrudim	84,62%	83,89%	84,51%	81,35%	84,01%	84,25%	84,99%	87,48%	87,57%	89,05%	84,80%	82,41%	84,91%	14
DS Sokolov	86,31%	87,54%	86,50%	84,80%	84,72%	79,87%	75,34%	80,38%	85,77%	87,71%	81,17%	85,26%	83,78%	15
DS Praha Vinohrady	90,82%	86,92%	83,74%	82,62%	81,94%	84,31%	80,82%	76,95%	81,17%	82,65%	87,13%	78,85%	83,16%	16
DS Praha ÚVN	78,05%	80,40%	83,43%	85,82%	84,04%	84,48%	84,34%	87,72%	83,07%	79,91%	81,11%	83,11%	82,96%	17
DS Karlovy Vary	85,09%	88,14%	84,90%	83,88%	82,55%	81,08%	76,18%	80,37%	79,17%	83,00%	82,69%	79,71%	82,23%	18
DS Benesov	79,45%	77,62%	76,04%	75,59%	80,67%	80,84%	87,05%	89,92%	77,30%	84,24%	83,37%	80,14%	81,02%	19
DS Pardubice 1	79,01%	82,70%	81,77%	74,27%	74,70%	75,87%	77,97%	76,92%	79,65%	74,58%	79,40%	74,49%	77,61%	20
DS Píseň	81,87%	81,90%	79,41%	80,97%	76,97%	68,10%	74,67%	71,88%	70,34%	69,32%	71,30%	73,28%	75,00%	21
DS Kolín	74,78%	74,32%	73,58%	76,71%	75,68%	76,16%	78,75%	72,38%	72,67%	73,40%	66,80%	70,93%	73,85%	22

5/ Zaměstnanci
2014

Employees	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
DS Mariánské Lázně	100,00%	96,20%	80,10%	69,85%	86,80%	93,01%	96,67%	78,56%	78,48%	78,21%	78,02%	77,34%
DS Praha Křc	61,64%	74,23%	88,48%	83,84%	79,37%	75,83%	75,58%	83,67%	78,88%	73,67%	71,22%	69,59%
DS Sokolov	62,01%	72,95%	60,53%	59,63%	73,21%	73,49%	73,20%	73,70%	71,80%	64,72%	77,35%	80,91%
DS Pardubice 1	69,40%	72,81%	86,43%	85,92%	91,58%	72,37%	74,12%	71,77%	70,98%	71,77%	86,15%	56,43%
DS Pardubice 2	57,92%	68,79%	70,15%	63,05%	73,18%	70,47%	69,04%	67,38%	69,02%	60,92%	60,98%	86,62%
DS Chomutov	72,99%	78,42%	87,03%	82,02%	87,03%	100,00%	91,80%	92,57%	100,00%	100,00%	100,00%	92,45%
DS Louny	72,42%	86,23%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	85,83%
DS Most	86,65%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	93,27%	100,00%	100,00%
DS Praha Motol	53,21%	56,06%	72,58%	66,57%	65,77%	67,55%	65,97%	63,54%	77,03%	77,58%	69,07%	83,39%
DS Praha Vinohrady	100,00%	100,00%	100,00%	89,04%	100,00%	89,01%	98,27%	85,66%	72,44%	73,48%	85,68%	87,36%
DS Chrudim	50,28%	76,42%	72,05%	78,17%	71,79%	75,97%	71,82%	74,51%	75,51%	74,20%	81,92%	72,55%
DS Benesov	69,06%	71,32%	69,05%	68,92%	86,54%	92,37%	100,00%	84,22%	73,58%	78,10%	88,46%	82,84%
DS Píbram	71,26%	88,39%	87,01%	86,49%	91,75%	77,06%	80,31%	75,40%	80,03%	87,24%	74,86%	57,61%
DS Kladno	75,37%	78,55%	94,15%	86,21%	86,14%	86,52%	86,54%	86,44%	85,34%	86,29%	85,30%	78,00%
DS Kolín	67,00%	78,44%	86,38%	71,49%	85,86%	84,03%	91,76%	97,05%	86,60%	86,60%	86,60%	64,98%
DS Praha ÚVN	56,40%	45,00%	51,89%	46,45%	68,22%	72,97%	72,53%	67,99%	67,73%	53,87%	67,17%	83,17%
DS Karlovy Vary	73,23%	80,89%	83,47%	70,55%	70,01%	57,40%	57,55%	61,68%	63,55%	44,81%	48,30%	58,91%
DS Praha Vysocany	100,00%	100,00%	91,03%	76,72%	75,93%	71,94%	74,68%	86,50%	77,78%	86,24%	75,49%	79,04%
DS Slaný	64,68%	65,15%	69,69%	65,83%	66,15%	70,89%	80,00%	44,13%	45,24%	38,47%	34,81%	47,29%
DS Plzeň	10,96%	11,50%	17,33%	24,08%	23,75%	29,93%	28,92%	100,00%	92,35%	92,17%	86,31%	77,30%
DS Mělník	58,68%	34,50%	24,90%	20,26%	24,00%	31,46%	63,66%	76,90%	66,26%	62,86%	100,00%	63,91%
DS Kadaň									64,95%	66,35%	100,00%	51,70%

Community	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Průměr	Pořadí
DS Kadaň									97,20%	97,20%	97,20%	97,63%	97,31%	1
DS Praha Motol	99,28%	99,28%	100,00%	100,00%	100,00%	91,11%	91,11%	91,11%	91,11%	91,11%	91,11%	84,83%	94,17%	2
DS Slaný	100,00%	100,00%	99,57%	99,57%	99,57%	84,90%	84,90%	84,90%	83,90%	83,90%	83,90%	88,49%	91,13%	3
DS Louny	81,68%	81,68%	83,16%	83,16%	83,16%	99,53%	99,53%	99,53%	98,01%	98,01%	98,01%	79,69%	90,43%	4
DS Praha Vysocany	85,06%	98,98%	84,72%	76,77%	84,72%	92,59%	80,74%	84,64%	90,00%	100,00%	100,00%	100,00%	89,85%	5
DS Most	84,29%	86,67%	74,81%	79,92%	76,43%	92,05%	92,05%	92,05%	92,78%	100,00%	100,00%	91,11%	88,51%	6
DS Chomutov	85,93%	85,93%	86,39%	86,39%	86,39%	86,39%	86,39%	86,39%	90,36%	90,36%	90,36%	85,90%	87,27%	7
DS Mariánske Lazne	87,17%	87,17%	82,47%	82,47%	82,47%	88,64%	88,64%	74,89%	74,84%	74,26%	75,31%	100,00%	83,20%	8
DS Benesov	87,36%	82,17%	82,59%	83,15%	82,38%	78,15%	74,73%	78,15%	81,11%	81,11%	79,26%	91,11%	81,77%	9
DS Praha Vinohrady	72,41%	72,02%	73,20%	73,66%	74,10%	72,04%	72,18%	77,46%	87,25%	99,10%	99,10%	100,00%	81,04%	10
DS Praha Krc	82,62%	82,47%	62,62%	62,66%	68,95%	86,19%	82,83%	80,93%	87,68%	94,90%	94,90%	81,43%	80,68%	11
DS Pardubice 2	70,14%	70,14%	78,27%	77,54%	77,54%	83,21%	84,81%	84,46%	85,95%	84,46%	83,68%	74,79%	79,58%	12
DS Sokolov	80,02%	80,76%	81,80%	80,50%	85,62%	85,93%	76,14%	76,21%	74,84%	74,84%	73,42%	73,97%	78,67%	13
DS Karlovy Vary	82,26%	81,45%	82,85%	82,70%	81,71%	82,60%	82,45%	83,47%	71,44%	70,46%	70,60%	70,34%	78,53%	14
DS Kladno	74,83%	74,83%	67,49%	67,49%	66,24%	75,43%	75,57%	76,76%	76,76%	87,47%	92,59%	100,00%	77,95%	15
DS Kolin	56,74%	56,74%	76,66%	77,12%	77,12%	83,73%	83,57%	82,98%	91,00%	89,12%	85,79%	66,52%	71,26%	16
DS Mělník	No Data	No Data	50,00%	50,00%	50,00%	74,45%	74,45%	74,45%	95,69%	95,69%	95,69%	98,02%	75,84%	17
DS Příbram	77,62%	77,19%	67,37%	67,46%	67,32%	71,65%	71,52%	71,47%	75,51%	78,75%	78,75%	81,11%	73,81%	18
DS Praha ÚVN	67,09%	67,27%	77,04%	77,04%	76,95%	73,96%	74,08%	72,47%	72,59%	72,59%	72,59%	80,00%	73,64%	19
DS Píseň	41,26%	41,26%	64,19%	64,19%	64,19%	83,44%	83,44%	83,44%	81,35%	81,35%	81,35%	59,38%	69,07%	20
DS Chrudim	57,61%	54,63%	67,40%	68,29%	68,29%	60,23%	60,23%	57,25%	67,58%	85,27%	85,27%	81,64%	67,81%	21
DS Pardubice 1	57,45%	57,21%	67,25%	66,41%	67,72%	75,70%	74,89%	75,55%	60,77%	60,92%	60,77%	72,30%	66,41%	22
Průměr	76,54%	76,89%	76,66%	76,50%	77,19%	82,00%	80,68%	80,41%	83,08%	85,95%	85,89%	84,47%		

6. Zdroje

- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Přel. J. Koubek. 1.vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2002. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BARTOŇOVÁ, H. Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. 1.vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
- FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L. Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti. Praha: ASPI, 2005. 264 s. ISBN 807357084X.
- HORVÁTH & PARTNERS, Balanced Scorecard v praxi. 2. vydání. Profess Consulting, s.r.o., 2002,. ISBN 3-7910-1813-2.
- KAPLAN, S. Robert, NORTON P. David. Balanced Scorecard. 4. vydání. Praha: Management press. 2005. ISBN 80-7261-124-0.
- KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J. Finanční analýza: krok za krokem. 1. Vyd. Praha: C.H. Beck, 2005. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-321-3.
- KISLINGEROVÁ, E. Manažerské finance. 3. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.
- LANG, H. Management trendy a teorie. 1. vydání. Praha: C. H. Beck. 2007. 287 s. ISBN 978-80-7179-683-1.
- NENADÁL, J. Měření v systémech managementu jakosti. 2.vyd. Praha: Management Press. 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.
- NENADÁL, J., VYKYDAL, D., HALFAROVÁ, P. Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování. 1. vyd. Praha: Management Press. 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.
- PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 1. vyd. Praha: Linde nakladatelství, s.r.o., 2005. ISBN 80-86131-63-7
- PUTNOVA, Anna; SEKNIČKA, Pavel; UHLÁŘ, Pavel. Etické řízení ve firmě. Grada Publishing a.s., 2007. 166s. ISBN 8024716216,9788024716213.
- PŘIBYSLAVSKÝ, J. Performance Management – cesta k vítězství. Sborník konference, Progresivní změny v systémech řízení výkonnosti. Praha: VŠE, Fakulta financí a účetnictví, Katedra manažerského účetnictví. září 2006. 181s.-191s. ISBN 80-245-1070-7.

- SOLAŘ, J. – BARTOŠ, V. Rozbor výkonnosti firmy. 2. přepracované vydání Brno: PCDIR. 2003. 173 s. ISBN 80-214-2515-6.
- SOUČEK, Z. Firma 21.století: Předstihněme nejlepší!!! Praha: Professional Publishing. 2005. ISBN 80-86419-88-6.
- VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. Podnikové řízení. 1. Vyd. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.
- VÉVODA, J a kolektiv, Motivace sester a pracovní spokojenost ve zdravotnictví, Grada Publishing, a.s., 2013. 160 s. ISBN 8024786621, 9788024786629.
- VYSUŠIL, J. Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: Implementace a úspěšná realizace v řízení podniku. Praha: Profess Consulting s.r.o., 2004. 119 s. ISBN 80-77259-005-7.
- WAGNER, J. Měření výkonnosti. Grada Publishing, a.s., 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4

Internetové zdroje:

- Rentabilita investic (ROI – Return on Investment) [online]. Poslední aktualizace: 22.08.2016 [vid. 2017-04-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rentabilita-investic>
- Činnost zdravotnických zařízení ve vybraných oborech zdravotní péče 2013 [online]. [vid. 2017-04-23]. Dostupné z: <http://www.uzis.cz/publikace/cinnost-zdravotnickych-zarizeni-ve-vybranych-oborech-zdravotni-pecce-2013>
- Peritoneální dialýza [online]. [vid. 2017-04-23]. Dostupné z: <http://www.ledviny.cz/peritonealni-dialyza>
- Hemodialýza [online]. [vid. 2017-04-23]. Dostupné z: <http://www.ledviny.cz/hemodialyza>
- Fresenius Medical Care v České republice [online]. [vid. 2017-04-24]. Dostupné z: <http://www.freseniusmedicalcare.cz/cs/o-nas/fresenius-medical-care-v-ceske-republice/>