



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra ekonomiky

Bakalářská práce

Nástroje hodnocení výkonnosti podniku

Vypracoval: Lukáš Hončík
Vedoucí práce: Ing. Martina Novotná, Ph.D.

České Budějovice 2018

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

Jméno a příjmení: **Lukáš HONČÍK**
Osobní číslo: **E14415**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Nástroje hodnocení výkonnosti podniku**
Zadávající katedra: **Katedra ekonomiky**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem práce je vymezit nástroje pro hodnocení podnikové výkonnosti, a to z pohledu měření obchodní úspěšnosti a z pohledu měření finanční úspěšnosti vybraného subjektu. Na základě provedené analýzy doporučit opatření ke zlepšení případně udržení stávající výkonnosti vybraného subjektu.

Osnova:

1. Význam hodnocení výkonnosti podniku
2. Zdroje informací pro hodnocení podnikové výkonnosti
3. Možnosti měření obchodní úspěšnosti
4. Možnosti měření finanční úspěšnosti
5. Charakteristika a vývoj vybraného podniku
6. Aplikace vybraných postupů hodnocení
7. Návrhy, doporučení v návaznosti na udržení resp. růst výkonnosti

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

Higgins, R. C. (2012). Analysis for Financial Management. New York: McGraw - Hill/Irwin.

Synek, M. (2011). Manažerská ekonomika. 5. aktualiz. a rozš. vyd. vyd. Praha: Grada publishing a. s.

Wagner, J. (2011). Měření výkonnosti - vývojové tendence 2. poloviny 20. století. Politická ekonomie 2011/6, str. 775 - 793.

Učeň, P. (2008). Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení (1. vyd.). Praha: Grada.

Sedláček, J. (2007). Finanční analýza podniku. Vyd. 1. vyd. Brno: Computer Press.

Neumaierová, I., & Neumaier, I. (2002). Výkonnost a tržní hodnota firmy. Praha: Grada.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Martina Novotná, Ph.D.

Katedra ekonomiky

Datum zadání bakalářské práce: 16. ledna 2016

Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2017

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice

doc. Ing. Ivana Faltová Leitmanová, CSc.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 22. března 2016

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to - v nezkrácené podobě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

Datum: 10. 4. 2018

.....

Podpis studenta

Poděkování:

Tímto bych rád poděkoval vedoucí bakalářské práce Ing. Martině Novotné, Ph.D. za cenné rady a informace potřebné pro dokončení této práce. Také děkuji panu majiteli podniku za poskytnuté informace pro praktickou část práce. Dále děkuji své rodině za podporu při studiu.

OBSAH

1	ÚVOD	9
2	LITERÁRNÍ REŠERŠE	10
2.1	Význam hodnocení výkonnosti podniku.....	10
2.1.1	Ekonomická analýza	10
2.1.2	Výkonnost	10
2.1.2.1	Definice výkonnosti.....	10
2.1.3	Podnik	11
2.1.3.1	Okolí podniku	12
2.1.4	Rozdělení ukazatelů	12
2.2	Zdroje informací pro hodnocení výkonnosti podniku.....	14
2.2.1	Zdroje informací pro finanční hodnocení výkonnosti podniku.....	14
2.2.1.1	Interní a externí informace.....	14
2.2.1.2	Rozvaha	14
2.2.1.3	Výkaz zisku a ztráty.....	15
2.2.2	Zdroje informací pro hodnocení obchodní úspěšnosti	15
2.2.2.1	SWOT analýza.....	16
2.2.2.2	Situační analýza	17
2.3	Finanční ukazatele výkonnosti podniku	18
2.3.1	Ukazatele rentability	18
2.3.1.1	Rentabilita aktiv	20
2.3.1.2	Rentabilita tržeb.....	20
2.3.1.3	Rentabilita vlastního kapitálu	21
2.3.1.4	Rentabilita investovaného kapitálu	21
2.3.1.5	Shrnutí rentability	22
2.4	Obchodní ukazatele výkonnosti podniku	23
2.4.1	Tržní podíl.....	23
2.4.1.1	Tržní podíl a relativní tržní podíl.....	24
2.4.2	Důvody pro navýšení tržního podílu.....	24
2.5	Zhodnocení investice spojené s výkonností podniku	25
2.5.1	Typy rizik spojené s investováním.....	25
2.5.2	Informace k investování	26
2.5.3	Postup hodnocení investic.....	27
3	METODIKA A CÍL PRÁCE.....	28

4	PRAKTICKÁ ČÁST BAKALÁŘSKÉ PRÁCE	30
4.1	Obor Stomatologie	30
4.1.1	Stomatologická protetika	30
4.1.2	Problematika stomatologické protetiky.....	31
4.1.3	Pojem zubní laboratoř	33
4.2	Zubní laboratoř XY	34
4.2.1	Zaměstnanci	34
4.2.2	Vybavenost.....	34
4.2.3	Poptávka a spolupráce se zubními lékaři	34
4.2.4	Okolí laboratoře XY.....	35
4.2.5	Výkonnost laboratoře XY	35
4.2.6	Tvorba cen náhrad.....	36
4.2.7	Tržby laboratoře	37
4.2.8	Náklady laboratoře	37
4.3	Finanční úspěšnost laboratoře – rentabilita tržeb	39
	Rozbor rentability tržeb výrobků	39
4.3.1	Pracovní sádrový model.....	39
4.3.1.1	Pracovní postup.....	40
4.3.2	Provizorní náhrada	41
4.3.2.1	Pracovní postup.....	41
4.3.2.2	Základní údaje.....	42
4.3.2.3	Rentabilita tržeb provizorních náhrad.....	42
4.3.2.4	Zhodnocení	43
4.3.3	Metalo-keramická náhrada.....	44
4.3.3.1	Pracovní postup.....	44
4.3.3.2	Základní údaje.....	45
4.3.3.3	Rentabilita metalo-keramických náhrad	46
4.3.3.4	Zhodnocení metalo-keramických náhrad.....	46
4.4	Obchodní úspěšnost laboratoře – tržní podíl	48
4.4.1	Úroveň Poliklinika Český Krumlov	48
4.4.2	Úroveň Český Krumlov	49
4.4.3	Shrnutí	50
4.5	Návrhy na zlepšení.....	51
4.5.1	První návrh zlepšení.....	51
4.5.2	Druhý návrh na zlepšení.....	51
4.5.3	Třetí návrh na zlepšení	52
4.5.3.1	Celo-keramická náhrada	52
4.5.3.2	Očekávaný efekt	53
5	ZÁVĚR.....	55
6	SUMMARY	57

7	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	58
7.1	Seznam odborné literatury	58
7.2	Elektronické zdroje	59
8	SEZNAM TABULEK	60
9	SEZNAM GRAFŮ.....	61

1 Úvod

Nástrojů pro hodnocení výkonnosti podniku je v dnešní době nepřehledné množství. Na výběr je z mnoha metod jak finančních, tak obchodních, jak poměřit a zjistit celkové zdraví zkoumaného podniku. Pro úspěšný, a především výkonný podnik je zapotřebí zjišťovat a poměřovat jednotlivé skutečnosti a pomocí výsledků navrhnout strategii k navýšení stávajícího stavu.

Získané informace jsou užitečné pro více subjektů a jedním z nich, a to nejdůležitějším je majitel podniku. Dále tyto informace využije především vrcholový management, nebo dokonce potenciální investoři.

Práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou. V teoretické části jsou popsány základní pojmy týkající se měření výkonnosti podniku, dále vybrané metody hodnocení výkonnosti a spojení výkonnosti podniku s investováním. Poté následuje praktická část, ve které je popsána historie a současnost stomato-protetické laboratoře, aplikace vybraných metod pro hodnocení výkonnosti podniku, kdy pro lepší představu jsou popsány i určité pracovní postupy zhotovení nabízených výrobků. Celá tato část je zakončena návrhy na možné zlepšení a případné navýšení výkonnosti podniku.

2 Literární rešerše

2.1 Význam hodnocení výkonnosti podniku

Cílem hodnocení výkonnosti podniku je získat a poměřit ekonomické skutečnosti formou finančních a nefinančních ukazatelů, tyto ukazatele analyzovat, porovnat s předcházejícím obdobím a předpovědět jejich vývoj. Předmětem analýzy se stává podnik. Analyzovat můžeme celý podnik se všemi jeho výsledky a činnostmi, ale také jen část podniku, nebo pouze vybranou činnost/proces. Celý proces analýzy podniku patří do vrcholového managementu a podnik, který chce být úspěšný a konkurenceschopný, tak musí svou výkonnost měřit. Proces měření napomáhá k utváření dlouhodobé strategie pro dosažení požadovaných cílů podniku a tím zlepšení ekonomické situace. (Krutina & Novotná, 2014)

2.1.1 Ekonomická analýza

Ekonomickou analýzou je myšlen rozklad určité činnosti, nebo procesu na dílčí části. Tyto části se podrobně prozkoumají, vyhodnotí a navrhne jejich možné zlepšení. Následně se opět jednotlivé části složí dohromady s cílem navýšení výkonnosti zkoumaného subjektu. (“Rozbory, controlling a interní audit”, 2011)

2.1.2 Výkonnost

Pojem výkonnost se dnes používá běžně bez ohledu na odborné, či zájmové zaměření. Tento pojem v praxi bývá popisován mnoha různými způsoby, a i přes to je zajímavé, že čím více je pojem výkonnost používán, tak se stává přirozenou součástí našeho očekávání v každodenním životě. Jednoduše vysvětleno, v momentě, kdy jeden z jednajících subjektů použije pojem výkonnost, druhý subjekt okamžitě nabývá určitého očekávání. Druhý subjekt ví, co má první subjekt na mysli. (Wagner, 2009)

2.1.2.1 Definice výkonnosti

V nejobecnější rovině výkonnost lze popsat jako charakteristiku, která zaznamenává způsob, nebo průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, v porovnání s referenčním způsobem vykonání, ale také průběhu dané činnosti. Jedná se tedy o porovnání zkoumaného a referenčního jevu, který bývá stanoven jako ideální varianta. (Wagner, 2009)

Základní uchopení výkonnosti v oblasti organizací je v podstatě stejné jako u jakéhokoli živého organismu, který svým chováním je cíleně a uvědoměle orientován na dosažení určité úrovně kvality své výkonnosti. I u organizací je výkonnost charakterizována jako průběh, či způsob, jakým organizace uskutečňuje určitou činnost v porovnání s referenční hladinou. (Wagner, 2009; Wagnerová, 2008)

Nejčastější otázka, a to ve všech úrovních (od filozoficko-politické až po vnitropodnikovo-manažerskou), pro měření a interpretaci výkonnosti jsou stanovena primární kritéria. Odpovědi lze získat mnoho, a to v takovém nepřeborném počtu, že některé odpovědi se současně překrývají a také vylučují. (Wagner, 2009; Wagnerová, 2008)

Některé typické výroky, se kterými se lze setkat v odpovědích na otázku problematiky stanovení primárního kritéria.

- Cíle organizace by měly odrážet odpovědnost vůči ... (komu/čemu).
- Snahou organizace je dosáhnout dlouhodobé vyváženosti cílů všech, nebo určité skupiny.
- Organizace by měla respektovat exkluzivitu cílů ... (koho).

Je nutné si uvědomit, že přístup k pojetí výkonnosti vždy závisí na vztahu zájmové skupiny k podniku a jejich individuálních preferencí i na vztazích zájmových skupin mezi sebou a je pro měření a výslednou interpretaci výkonnosti zcela zásadní. (Wagner, 2009)

2.1.3 Podnik

Podnik může být jakýkoli subjekt, který vykonává činnost spočívající v nabízení zboží či služeb na trhu. Podnik jako takový dosahuje zisku, oslovuje zákazníky a vytváří nabídku na trhu. Zároveň není důležité, pod jakou právní formou podnik vystupuje. Nejrozšířenější představou o podniku v široké veřejnosti je právě určitý subjekt, který usiluje o vytváření zisku. Do této skupiny patří subjekty, které splňují podmínky definice podnikání podle živnostenského zákona a občanského zákoníku. (Dvořáček & Slunčík, 2012)

- Podnikání = Subjekt vykonávající soustavnou činnost samostatně pod vlastním jménem, na vlastní účet a odpovědnost za účelem dosažení zisku.

Podniky jako takové rozlišujeme podle velikosti na malé (do 50 zaměstnanců), střední (do 250 zaměstnanců) a velké (nad 250 zaměstnanců). Nicméně rozdělení podniků, které nám doporučuje Evropská komise, udává ještě skupinu mikropodniky (do 10 zaměstnanců). Při rozdělování do skupin zde hraje svou roli ještě roční obrat a výše aktiv. Podnikat mohou fyzické i právnické osoby.

- Fyzická osoba podniká na základě získání živnostenského oprávnění, nebo jiného oprávnění podle zvláštních předpisů.
- Právnická osoba k podnikání musí nejprve sepsat společenskou smlouvu a následně získat oprávnění k podnikání zápisem do obchodního rejstříku. Právnické osoby tvoří osobní společnosti, kapitálové společnosti a družstva. (Dvořáček & Slunčík, 2012; Srpová & Řehoř, 2010)

2.1.3.1 Okolí podniku

Okolí podniku zahrnuje vše, co stojí mimo podnik a zpravidla ho nějak ovlivňuje. Každý podnik je něco jako otevřený systém, který neustále komunikuje se svým okolím, ve kterém působí. Výsledky podniku, jeho výkonnost, ve vysoké míře závisí právě na vnějších faktorech, které zasahují do fungování podniku ve formě příležitostí, nebo hrozeb. Celkový přehled a znalost podnikového okolí jsou důležité pro maximální využití možností k dosažení cílů a navýšení výkonnosti podniku. (Dvořáček & Slunčík, 2012)

2.1.4 Rozdělení ukazatelů

V minulosti se pro měření výkonnosti podniku používaly jen finanční ukazatele, které management získal z účetnictví. Avšak používání pouze finančních ukazatelů, které ignorují mnoho jiných faktorů ovlivňující podnik, se ukázalo jako nedostačující. Mezi opomíjené faktory patří na příklad trh, lidské zdroje, zákazníci, nebo dodavatelé. Bylo zapotřebí doplnit finanční ukazatele o ukazatele pro obchodní úspěšnost. Nevýhodou finančních ukazatelů je jejich možná aplikace až po skončení určitého období, kdy jsou známa všechna data potřebná k výpočtům, nebo porovnání. Díky tomu se finanční ukazatele vážou spíše na krátkodobou strategii podniku.

Základní skupiny finančních ukazatelů:

- Absolutní ukazatele
- Poměrové ukazatele
- Rozdílové ukazatele
- Soustavy ukazatelů

Absolutní ukazatel je toková, či stavová veličina, která je obsahem účetních výkazů. Toková veličina je údaj o objemu určité části výkazu za určité období, která se získá z výkazu zisku a ztráty (př. tržby). Oproti tomu stavová veličina je také údaj o objemu určité části výkazu, ale k danému datu z výkazu Rozvaha (př. majetek). (“Absolutní ukazatele (Absolute Ratios)”, 2016; Krutina & Novotná, 2014)

Poměrové ukazatele dále dělíme do skupin podle jednotlivých oblastí zkoumané finanční analýzy:

- Ukazatel rentability
- Ukazatel aktivity
- Ukazatele likvidity
- Ukazatele kapitálového trhu
- Ukazatele zadluženosti

Jelikož se okolí podniku a prostředí, ve kterém podnik působí, rychle mění, tak je potřeba zjistit a poměřit obchodní úspěšnost neboli hodnotové ukazatele. To, že je podnik s určitými technologiemi a postupy úspěšný dnes, neznamená, že tomu tak bude v příštím období. K zajištění dlouhodobé strategie a předvídání stavu budoucího je nejlepším řešením spojit finanční a hodnotové ukazatele.

Ukazatele obchodní úspěšnosti se dotýkají postavení na trhu, obsahující podíl na trhu, včetně rozvoje nových výrobků. Dále se také týkají zákazníků, dodavatelů, inovací, nebo zaměstnanců. V dnešní době je inovace výrobků, služeb, nebo kvality velice důležitá pro správnou výkonnost podniku.

2.2 Zdroje informací pro hodnocení výkonnosti podniku

2.2.1 Zdroje informací pro finanční hodnocení výkonnosti podniku

Před začátkem každého měření výkonnosti je nutné provést správnou a přesnou finanční analýzu ze zdrojů. Finanční analýza vychází z několika zdrojů, přičemž je zapotřebí používat kvalitní podklady pro vytvoření objektivního pohledu na finanční zdraví firmy. Nejdůležitějším zdrojem pro hodnocení finančního zdraví podniku je účetní závěrka, která se skládá především z rozvahy, výkazu peněžních toků a výkazu zisku a ztráty. Ačkoli se tyto zdroje mohou jevit jako složité, tak jejich princip je postaven na vcelku jednoduchých základech. Zdroje informací lze rozdělit na interní a externí, kdy každý z nich je jinak dostupný či nedostupný. Ne všechny interní informace jsou veřejně dostupné. Mezi veřejně přístupné informace, využívající se pro sestavení základní finanční analýzy, patří data z účetní závěrky. (Higgins, 2012)

2.2.1.1 Interní a externí informace

K interním informacím se dále řadí údaje z vnitropodnikového účetnictví, podnikové statistiky, podklady z úseku práce a mezd či vnitřní směrnice podniku. Mimo to patří k těmto informacím také nefinanční informace. K nim se řadí informace o produktivitě práce, nebo objemové množství výrobků a služeb. Externí informace pocházející z vnějšího prostředí se týkají nejen samotného podniku, ale též domácího a zahraničního okolí podniku. Spadají sem informace pocházející z mezinárodní analýzy, z analýzy národního hospodářství nebo odvětvových analýz, ale také údaje z oficiálních statistik, burzovní informace či odborný tisk. Externí informace nefinančního charakteru jsou postaveny na trhu, konkurenci, opatření vlády nebo kvalitě managementu. Základem pro finanční analýzu jsou však zdroje jako výkazy finančního účetnictví, které poskytují informace o rozvaze, výkazu zisku a ztráty či cashflow. (Růčková & Roubíčková, 2012)

2.2.1.2 Rozvaha

Rozvaha patří do účetních výkazů, kde je bilanční formou zachycen stav celkového majetku podniku (aktiva) a zdrojů jeho financování (pasiva) k určitému datu. Rozvahu sestavují účetní jednotky vždy k poslednímu dni každého roku (rozvahový den) nebo za kratší období. Rozvaha ukazuje přehled o majetku podniku, který má statickou podobu (během účetní závěrky). Jde tedy o to získat věrný obraz ve třech stěžejních oblastech – majetková situace podniku, zdroje financování a finanční situace podniku.

Při zjišťování majetkové situace podniku se ukáže, jaké konkrétní druhy majetku jsou podnikem vázány a jak je oceněn, zda je opotřeben, jak rychle se obrací a jestli je dosaženo optimálního složení majetku. V další řadě jsou zdroje financování, kdy podnik zjišťuje, zda byl majetek financován především z vlastních či cizích zdrojů. Informace o finanční situaci podniku vyobrazují, jakého zisku podnik dosáhl, jak ho rozdělil nebo jestli je podnik schopen dostát svým závazkům. (Růčková, 2015)

2.2.1.3 Výkaz zisku a ztráty

Ve výkazu zisku a ztráty se vypočítává zisk nebo ztráta podniku. Výsledek hospodaření je tedy základní funkcí tohoto výkazu. Je zde zachycena struktura podnikových nákladů a výnosů. Výnosy zde mají podobu peněžního ocenění výrobků a služeb za dané období. Výkaz zisku a ztráty (jinak řečeno výsledovka) popisuje podrobněji celý průběh a výsledek hospodaření vyobrazený v rozvaze. Na základě rozvahy lze posoudit zachování hospodářské stability podniku. Zato ve výkazu zisku a ztráty lze najít informace, které ukazují schopnosti podniku vytvářet dostatečný objem zisku. Výsledovka, tak jako rozvaha se sestavuje povinně v pravidelných ročních intervalech. (Martinovičová, Konečný, & Vavřina, 2014)

Výkaz zisku a ztráty má:

- a) horizontální podobu – výnosy a náklady se vykazují odděleně a stojí proti sobě
- b) vertikální podobu – ta umožňuje zjistit výsledek hospodaření za dílčí činnost

Výkaz Rozvaha i výkaz zisku a ztráty zobrazují dvě základní stránky toho samého ekonomického jevu – jednak majetku a dále výsledků dosažených vlivem jeho používání. (Martinovičová, Konečný, & Vavřina, 2014)

2.2.2 Zdroje informací pro hodnocení obchodní úspěšnosti

Všechny informace, které jsou nefinančního charakteru lze považovat jako informace k obchodní úspěšnosti podniku. Tato skupina informačních zdrojů je velice rozsáhlá a obsahuje téměř vše, co nějakým způsobem ovlivňuje podnik. Důležité je si uvědomit, že se nejedná pouze o vnější okolí, externí informace, ale patří sem také interní informace. Názorným příkladem interních informací jsou lidské zdroje (zaměstnanci), nebo náklady. Podnik musí provádět analýzy prostředí, pro zjištění potřebných informací.

Analýza prostředí je základem pro pochopení určitých zákonitostí a pravidel, napomáhá k efektivní strategii a výkonnému podniku. Strategická analýza podniku napomáhá k zjištění externích vlivů, které ovlivňují podnik, dále také k situaci, v jaké se podnik nachází s ohledem na konkurenci. Jelikož pojem vnější prostředí představuje něco, co je velice nestabilní a plné změn, je zapotřebí neustále ho analyzovat a hlídat si výkon podniku na trhu. (Vochozka & Mulač, 2012)

2.2.2.1 SWOT analýza

SWOT analýza je nejzákladnějším typem analýz pro vnější prostředí podniku. Lze ji využít jako samostatně stojící nástroj, nebo jako přehled poznatků z jednotlivých předcházejících analýz. Problémem zmíněné analýzy je sklon ke zjednodušování. To znamená, že v některých případech dochází k zařazení určitého faktoru do kategorie nejednoznačně. Jsou případy, kdy ze silné stránky se při různých kombinacích jiných faktorů stane stránka slabá. Pojem SWOT je složen z několika anglických slov. (Vochozka & Mulač, 2012)

- Strengths – silné stránky
- Weaknesses – slabé stránky
- Opportunities – příležitosti
- Threats – hrozby

Interní faktory

Mezi silné stránky interních faktorů patří vysoký tržní podíl. Jedná se o jasný ukazatel toho, že podnik je výkonný a využívá svůj potenciál. Dále sem patří nízké mzdové náklady. Je jasné, že efektivnější podnik, je podnik úspěšnější. V neposlední řadě mezi silné stránky patří moderní technologie. Při pohledu na dnešní trend vývoje technologií ve všech odvětvích, je potřeba investovat do moderních zařízení, aby podnik byl efektivní a konkurence schopný.

Naopak velmi slabou stránkou je zastaralá technologie. S nízkou efektivitou nikdy nemůže být využit potenciál daného podniku. Další slabinou jsou špatní dodavatelé. Výrobní podnik, který není schopný vytvořit co možná nejvíce ideální spolupráci s dodavateli, opět nevyužije svého potenciálu. (Vochozka & Mulač, 2012)

Externí faktory

Do externích faktorů patří příležitosti a hrozby pro podnik. Příležitostí může být navýšení tržního podílu na trhu, nebo poptávky. Podniku se také může naskytnout možnost diferenciací výrobku, nebo výroby. Naopak mezi hrozby se řadí silná konkurence, nestabilita trhu, nebo nemožnosti právě už zmíněné diferenciací. (Vochozka & Mulač, 2012)

2.2.2.2 Situační analýza

Situační analýza je považována jako všeobecná metoda pro zkoumání jednotlivých složek a dále jednotlivých vlastností vnějšího prostředí, ve kterém podnik provozuje svou činnost, ale také vnitřního prostředí podniku a jeho schopnost vytvářet hodnoty, inovovat a především prodávat. Celý smysl této analýzy je vyhledání ideálního poměru mezi příležitostmi, které nám nabízí okolí, a mezi zdroji a schopnostmi, kterými je podnik vybaven. (Jakubíková, 2008)

Obsah situační analýzy je označován jako 5C:

- Collaborators – tento pojem zahrnuje firmy a osoby, se kterými podnik spolupracuje.
- Company – podnik.
- Competitors – obsahuje veškerou konkurenci pro podnik.
- Customers – zákazníci podniku.
- Climate – v tomto případě se jedná o makroekonomické faktory. (Jakubíková, 2008)

2.3 Finanční ukazatele výkonnosti podniku

Jak už bylo zmíněno na začátku této práce, počátek finančních ukazatelů je zakotven hluboko do historie a jedná se o první a základní měřítka pro hodnocení výkonnosti podniku. V číslech je pravda a pokud daný subjekt provede správnou analýzu dat plynoucí z činnosti podniku a také správnou aplikaci jednotlivých vzorečků, tak získá přesný přehled o výsledcích týkajících se výkonnosti zkoumaného podniku. Ve srovnání s ukazateli pro obchodní úspěšnost je analýza a sběr dat jednodušší, jelikož ve většině případů pro získání výsledků se nemusíme orientovat na okolí podniku a vystačíme si pouze s interními údaji.

Za těch mnoho let, co se provádí analýzy výkonnosti podniku se vytvořilo veliké množství jednotlivých vzorečků, způsobů výpočtu a interpretací daných ukazatelů. Počínaje rentabilitou, přes ukazatele likvidity, či nákladovosti až k samotné produktivitě.

2.3.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability jinak označované přímo jako ukazatele výnosnosti neboli návratnosti, nám vypovídají o schopnosti podniku dosahovat zisk a tím vlastně získat nové zdroje pro přítomné i budoucí financování. Rentabilita je poměrový ukazatel konečného efektu dosaženého činností podniku vztahující se k nějaké základně, která může být v podobě aktiv, nebo tržeb. Tento ukazatel je nejen důležitý pro podnik, ale i pro akcionáře, nebo dokonce potenciální investory. Proto je rentabilita jeden z nejvíce sledovaných ukazatelů. (Kislingerová, 2010; Černožský & Teplý, 2011)

Výsledky jsou zobrazeny buď jako pozitivní, nebo negativní vliv na řízení financí v podniku. Jejich interpretace je v celku podobná, neboť nám říkají, kolik Kč generovaného zisku připadá na 1 korunu jmenovatele. Nejdůležitější a v praxi nejvíce používané ukazatele jsou ROA, ROE, ROS a ROI. (Kislingerová, 2010)

Význam těchto zkratk je:

- ROS – rentabilita tržeb
 - ROS – Return on Sales
- ROA – rentabilita aktiv
 - ROA – Return on Assets
- ROE – rentabilita vlastního kapitálu
 - ROE – Return on Equity

- ROI – rentabilita investovaného kapitálu
 - ROI – Return on Investment

Při výpočtech rentability používáme různé formy zisku s ohledem na daně, úroky nebo odpisy. Formy zisku jsou:

- Čistý zisk – neboli zisk po zdanění.
 - EAT – Earnings After Taxes
- Hrubý zisk – neboli zisk před zdaněním.
 - EBT – Earnings Before Taxes
- Zisk před odečtením úroků a daní.
 - EBIT – Earnings Before Interest and Taxes
- Zisk před odečtením úroků, daní a odpisů.
 - EBITDA – Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization

Jednotlivé formy zisku je nejobjektivnější použít při různých typech analýz. Pokud srovnáme EAT a EBT, tak EAT je skvělý v tom, že nám ukazuje skutečnou výši zisku, která v podniku zůstává jako zdroj financování. Výhoda použití EBT je v odstranění rozdílných daňových sazeb v různých státech, nebo za různá období. V tom je EAT nevyhovující. Při použití ukazatele EAT, může dojít ke zkreslenému výsledku, jelikož ukazatel bude nižší než v předchozím období, ale viníkem bude pouze vyšší zdanění. Stejně tak je to i s EBIT a EBITDA. EBIT navíc odstraní vliv rozdílných úroků a EBITDA ještě odstraní odpisy. (Černohorský & Teplý, 2011)

U mnoha skupin ukazatelů jsou dány určité hodnoty, nebo standardy k vyhodnocení výsledku, ale u rentability tomu tak není. Výsledky tedy podnikatel může porovnávat s vlastním očekáváním a požadavky, nebo s konkurencí, či úrokovou sazbou banky. Důležité je, aby výsledná hodnota nebyla záporná, protože každý chce vytvářet zisk. Dalo by se říci, že každé procento v kladné hodnotě se počítá a pokud jsou hodnoty v desítkách procent, tak se jedná o velmi dobrý výsledek. (Scholleová, 2017)

Vedoucí pracovník může porovnávat výsledky mezi přímou konkurencí, nebo mezi jednotlivými odvětvími. Dále lze rentabilitu aplikovat i na vnitropodnikové položky, jako je porovnání úspěšnosti jednotlivých výrobků na úspěšnosti celé výroby. To znamená, jak určitý výrobek sám o sobě je rentabilní pro celý podnik. Výsledky nám napoví, které

výrobky z hlediska rentability jsou pro podnik klíčové a jak v podstatě vypadá celková skladba rentability podniku. Může se jednat o klíčový faktor při plánování strategie výroby. Dále je možnost porovnání v čase, to znamená za určitá období, nebo za celé roky.

2.3.1.1 Rentabilita aktiv

Rentabilita aktiv se považuje za klíčové měřítko rentability. Důvodem je poměření zisku podniku s celkovými vloženými prostředky do podniku. Nebere v úvahu, zda se jedná o vlastní kapitál, nebo kapitál cizí. Hlavní je zde pohled na majetek a schopnost podniku jej efektivně využít. Výsledek nám prozradí, kolik zisku podnik vytvoří na jednu korunu celkového majetku. Pro výpočet se používají dva hlavní vzorce. Jeden počítá s čistým ziskem a ten druhý se ziskem před odečtením úroků a daní. Za kvalitnější je považován vzorec s EBIT, jelikož neporovná aktiva pouze se ziskem, ale i s vedlejšími faktory jako jsou daně pro stát, nebo úroky pro věřitele. (Krutina & Novotná, 2014; Kislingerová, 2010)

Vzorce výpočtu:

$$ROA = \frac{EAT}{Aktiva}$$

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

Kde:

- Aktiva = všechnen zapojený majetek do podniku jak na straně aktiv, tak na straně pasiv.

2.3.1.2 Rentabilita tržeb

Dalším ukazatelem, který se často používá je ukazatel rentability tržeb. Ukazuje, kolik zisku podnik vytvoří z jedné koruny tržeb. Tento ukazatel je někdy také nazýván ziskové rozpětí a slouží k obrazu ziskové marže. Objevují se i případy, kdy je mnohem efektivnější použít ve jmenovateli výnosy podniku místo tržeb. Jelikož výnosy lépe vystihují celkový příjem podniku za dané období. (Kislingerová, 2001; Růčková, 2010)

Vzorec výpočtu:

$$ROS = \frac{EAT}{Tržby}$$

Kde:

- Tržby = tržby z prodeje vlastních výrobků, služeb a z prodeje zboží.

2.3.1.3 Rentabilita vlastního kapitálu

Tento typ ukazatele je klíčový především pro akcionáře, investory a společníky v podniku. Vyjadřuje výnosnost kapitálu, který byl vložen do podniku vlastníky, nebo právě zmíněnými investory. Výsledkem je velikost čistého zisku připadající na jednu korunu vlastního kapitálu. Důležité je vymezení vlastního kapitálu, který obsahuje jak základní kapitál, tak i položky jako jsou fondy vytvářené ze zisku, výsledek hospodaření běžného roku a výsledek hospodaření let minulých. (Kislingerová, 2010)

Vzorec výpočtu:

$$ROE = \frac{EAT}{Vlastní kapitál}$$

2.3.1.4 Rentabilita investovaného kapitálu

Rentabilita vloženého kapitálu slouží k vyměření výnosnosti investice neboli dlouhodobě investovaného kapitálu. Ukazuje množství čistého zisku na 1 korunu dlouhodobého kapitálu. Nebere v úvahu faktor času a je tedy pouze statickým ukazatelem. (Kislingerová, 2001)

Vzorec výpočtu ve více projektech:

$$ROI = \frac{EAT}{C}$$

Kde:

- EAT = zisk po zdanění
- C = celkový investovaný kapitál

Vzorec výpočtu konkrétní investice:

$$ROI = \frac{Z_r}{K}$$

Kde:

- Z_r = průměrný roční čistý zisk, kterého podnik dosáhne danou investicí.
- K = kapitálový výdaj (investice).

Pokud výsledek ROI je větší než požadovaná míra výnosnosti, tak investice se pozitivně promítne do hospodářského výsledku a tím pádem je výhodná. V momentě, kdy ROI je menší než požadovaná míra výnosnosti, tak investice je nevýhodná a neměla by se realizovat. (Krutina & Novotná, 2014; Kislingerová, 2001)

2.3.1.5 Shrnutí rentability

Při prvním pohledu se skladba ukazatelů může zdát nekompromisní a jednoduchá. Avšak z pohledu správnosti je důležité brát v potaz mnoho možností v odlišnostech, které se striktně podřizují cílům finančních analýz, pro které se zpracovávají. Z informací, které jsou zde napsány je jasné, že rozmanitost celého podnikového procesu vyvolává nutnost přizpůsobení skladby vzorce konkrétní situaci v podniku. Při řádném dodržení pravidel a pochopení okolností, které doprovázejí skladbu jednotlivých vzorců výpočtů, získá daný subjekt velmi cenné informace a výkonnosti podniku. (Kislingerová, 2001)

2.4 Obchodní ukazatele výkonnosti podniku

Druhá polovina obsahu hodnocení výkonnosti podniku jsou ukazatele obchodní úspěšnosti. Postupem let se tyto ukazatele dostaly do popředí a jejich situace je opačná, než tomu bylo v minulosti. Podnikatelé, nebo vedoucí pracovníci se dnes daleko více zaměřují na trh, cenu, zákazníky, zaměstnance, nebo konkurenci. V mnoha odvětvích ovlivňují úspěch, či neúspěch malé detaily, které je potřeba umět formulovat, analyzovat a využít pro navýšení výkonnosti/tržního podílu firmy.

Dalo by se říci, že jako ukazatel obchodní výkonnosti podniku lze považovat vše, co není přímo finančního charakteru jako je tomu u finančních ukazatelů, které ignorují právě zde velice důležité vnější faktory. Mnoho získaných výsledků dále nelze porovnat s nějakou normou, ale spíše se strategickým cílem podniku. Podnik si musí sám určit, kde na trhu se chce nacházet a jaké chce mít postavení. Velice důležité je znát firemní potenciál, abychom měli přehled o tom, až kam se můžeme zlepšovat. Výsledek pak jednoduše porovnáme s plánovaným stavem a zjistíme, zda se nachází pod, nebo nad hranicí maximální výkonnosti podniku.

2.4.1 Tržní podíl

Tržní podíl vypovídá o konkurenčním postavení podniku na trhu. Dá se předpokládat, že s navýšením tržního podílu z důvodu snížení nákladů roste i zisk. Jak už bylo psáno v kapitolách výše, zisk je zdroj financování rozvoje podniku. Nyní se nachází v magickém kruhu, kdy snížení nákladů je způsobeno nárůstem efektivního hospodaření a snadnějším přístupům k levným zdrojům. Tím se podniku navyšuje tržní podíl, stává se více výkonným a vytváří vyšší zisk. Pro podnik je klíčové dosahovat vysokého tržního podílu a tím pádem silné pozice jako konkurenta. (Dedouchová, 2001)

V praxi jsou ukazatele, které připomínají skutečnost, že ve většině případů podniky, které mají vyšší tržní podíl formulují strategie založené na principu nárůst kvality a tím nárůst ceny. Celé to může vyústit tím, že se vytvoří jakýsi uzavřený okruh. Tím pádem podniky s vysokým tržním podílem na trhu jsou více ziskové a můžou vynakládat vyšší peněžní prostředky na nové výrobky, nebo zdokonalování a odlišení stávajících výrobků. Výsledkem je posílení pozice jako konkurenta a zároveň skvělé odůvodnění vyšší ceny, která navýší zisk. (Dedouchová, 2001)

2.4.1.1 Tržní podíl a relativní tržní podíl

Tržní podíl je určité procento ze všech prodejů, které má jedna firma. Jedná se o srovnání se všemi konkurenty odvětví na trhu, kde se střetávají. Toto procentuální číslo je komplexnější, jelikož jeho vypovídající hodnota je vyšší z důvodů zahrnutí celé konkurence. Naproti tomu relativní tržní podíl je poměr našich tržeb k tržbám největšího konkurenta v našem odvětví. Jsou případy, kdy se využívají tři největší konkurenti na trhu. Tento výsledek čistě vypovídá o postavení podniku vůči největší konkurenci a nezohledňuje celý trh. (Blažková, 2007)

2.4.2 Důvody pro navýšení tržního podílu

Důležitým faktorem je reputace, protože komu se podaří zvýšit tržní podíl, tak ten zároveň má velice dobrou pověst. Na to bychom mohli navázat vyjednávací sílu, která firmám s vysokým tržním podílem dává možnost vyšší vyjednávací síly jak s dodavateli, tak odběrateli. Dále sem patří růst prodeje ve stagnujícím odvětví. Pokud dané odvětví, nebo trh nerostou, tak lze snadněji dosáhnout růstu prodeje a tím tržního podílu. V neposlední řadě lze hovořit o ekonomičnosti, která jasně udává, že podnik s vyšším objemem produkce získává výhody spojené s náklady (nižší náklady). (Blažková, 2007)

2.5 Zhodnocení investice spojené s výkonností podniku

Na úvod této kapitoly by bylo dobré zmínit, že hodnocení investice se provádějí primárně před její realizací a konečný výsledek pomůže rozhodnout, zda investici realizovat, nebo se jí raději vyhnout. Míra výkonnosti podniku určuje, jak se daná investice promítne do hospodářského výsledku. Hodnocení investice nám svým způsobem vytvoří obraz o úspěšnosti podniku. Pokud dojde k rychlému zaplacení investice, tak to znamená, že podnik využívá efektivně svůj potenciál.

Investování v jakékoliv formě bezesporu patří k samotné podstatě podnikání. Ať už se jedná o investice na začátku podnikání, nebo během podnikání, tak cílem je vytvořit něco víc, než je stávající stav. Za investování určitých finančních prostředků, majetkových prostředků, nebo právě velice důležitého času podnikatele, daný subjekt očekává určitý budoucí výnos. Hovoříme tedy o zhodnocení investice. To je v celku hlavní myšlenka procesu investování.

Celý proces investování provází mnoho rozhodování, propočítávání nákladů, zjišťování cen a měření rizika. Rizika jsou velice důležitým faktorem, nejen v investování, a měření rizik je nezbytný úkon v přípravě a realizaci investičního projektu. Míra rizika napovídá, jak vysoké nároky bychom měli mít při stanovení míry požadovaného výnosu z investičního projektu. Pokud míra rizika je minimální, tak jakékoliv kladné zhodnocení investice se dá přijmout a považovat ho za úspěšné. Naopak s nárůstem míry rizika, investor bude očekávat vyšší výnosy, aby podstoupené vyšší riziko projektu mělo smysl. Je to v celku jednoduchá a logická rovnice.

2.5.1 Typy rizik spojené s investováním

- Operační riziko – tento typ rizika vyplývá ze selhání řídicího pracovníka a může se projevit až v jiném časovém období.
- Tržní riziko – je možnost, že finanční trhy poklesnou na hodnotě a vytvořené kolísání vytvoří také kolísání v rámci investice. Riziko se nejvíce projevuje, když cena na trhu se pohybuje nahoru a dolu v pravidelných intervalech.
- Systematické riziko – toto riziko vyplývá z faktorů, které se týkají ekonomiky jako celku a tím pádem jsou mimo kontrolu podniků.
- Riziko úrokové sazby – je šance, že se sazby úrokové míry změní v průběhu splácení investice.

- Měnové riziko – kolísání měn ovlivňuje hodnoty investic jak za hranicemi, tak na domácím trhu.
- Politické riziko – jedná se o ovlivnění investic světovým trhem, nebo politickými faktory. Na příklad změna vlády.
- Riziko spojené s inflací – každá investice si neudrží svou hodnotu do budoucna. Z důvodu nárůstu cenové hladiny, nemusí být dnes výhodná investice výhodná i zítra. (Maheshwari, 2008)

Právě ta očekávání ohledně zhodnocení investice jsou přímo ovlivněna těmito faktory a riziky. Nicméně investice nemusí být vždy s cílem přímo navýšení hodnoty podniku, nebo vytvoření vyššího zisku. V každém podniku je zapotřebí investic v různých okolnostech, při odlišných možnostech pro podnikatele, nebo vedoucího pracovníka. Možnosti se odlišují odvětvím, produkty, nebo využívanou technologií a postupy. Zajímavé je právě rozdělit investice z hlediska přínosu pro podnik. (Scholleová, 2017)

Velice nepopulární jsou investice regulatorní, které podnik realizuje pouze, aby mohl dál působit na trhu se stávající nabídkou produktů. Tento typ investic je brán jako pouze vynakládání peněz, ale jejich užitek je skvěle vyčíslit přes ztráty, jaké by podnik měl, kdyby danou investici ignoroval. Další skupinou jsou investice obnovovací. Jak už ze samotného názvu vyplývá, jde pouze o výměnu starého zařízení za nové, aby podnik i nadále udržel stejnou míru produkce. Posledním typem jsou investice rozvojové, které jsou přímo cíleny na pořízení nových zařízení ke stávajícímu. Záměr těchto investic je prostý, a to růst firmy a navýšení produkce. (Scholleová, 2017)

2.5.2 Informace k investování

V první skupině, která obsahuje položky pevné a přesné, je na prvním místě cena. Zde hovoříme o dvou cenách, a to ceně pořizovací a ceně výstupních produktů. Pokud podnik je dostatečně výkonný, aby určoval ceny výstupních produktů na trhu, tak má zároveň významnou výhodu v investiční činnosti. Cena pořizovací přímo ovlivňuje náklady investice a cena produktů příjmy z investice. Další informace je doba životnosti pořizovaného zařízení. Je důležité, aby přínos z investice trval déle než návrat finančních prostředků vydaných na investiční projekt. V praxi to znamená, že účelem je navýšení výkonnosti nikoliv jí poškodit. Na konec je potřeba znát přesné technické parametry zařízení, především kapacity. (Scholleová, 2017)

Druhá skupina obsahuje informace, které jsou otázkou volby investora. Na úvod hovoříme o výši a složení potřebného kapitálu na výdaje a na konec jsou to očekávané příjmy a výdaje z investování. Je důležité, aby příjmy dostatečně navýšily tržby a následně i index rentability podniku. (Scholleová 2017)

2.5.3 Postup hodnocení investic

Samotná skladba postupu hodnocení investic není příliš složitá a vychází z informací popsanych v odstavci výše. Postup hodnocení:

- vykalkulování nákladů investice,
- představa možných budoucích příjmů plynoucích z investice,
- určení nákladů na kapitál,
- a na závěr použití vybrané metody hodnocení investic.

3 Metodika a cíl práce

Cílem této bakalářské práce je popsat a vysvětlit okolnosti týkající se problematiky hodnocení výkonnosti podniku a následně popsat metody a konstrukce vybraných ukazatelů. Na základě informací finančního i nefinančního charakteru analyzovat celkový stav vybraného podniku, zhodnotit a porovnat celkovou rentabilitu tržeb s vybranými výrobky, určit tržní podíl laboratoře a míru pokrytí poptávky po zhotovení protetických výrobků od zubních lékařů. Následně navrhnout možná zlepšení, která by měla navýšit výkonnost laboratoře.

Pro naplnění hlavního cíle je potřeba dosáhnout určitých dílčích cílů:

- Nastudování odborné literatury k získání znalostí a pochopení problematiky týkající se nástroji pro hodnocení výkonnosti podniku.
- Získání informací a dat o vybrané stomato-protetické laboratoři.
- Analýza získaných dat.
- Určení míry výkonnosti laboratoře z pohledu rentability.
 - Rentability celkové laboratoře (EAT/tržby a EBT/tržby).
 - Rentability vybraných výrobků (EBT z vybraných výrobků/tržby)
- Určení tržního podílu (pokrytí poptávky laboratoře od zubních lékařů).
- Navržení možných změn vedoucích k výkonnější laboratoři.

Teoretická část této písemné práce popisuje význam a obsah hodnocení výkonnosti podniku, měření výkonnosti pomocí finančního ukazatele rentabilita a obchodního ukazatele tržního podílu. V návaznosti na výkonný podnik jsou pospány investice a proces investování.

Praktická část práce se zabývá jak vnitřní, tak vnější analýzou stomato-protetické laboratoře působící v Českém Krumlově. Analyzovaná data jsou následně použita při aplikaci rentability na celou laboratoř a vybrané výrobky. Výrobky jsou použity 2 a sice provizorní pryskyřičné náhrady a definitivní metalo-keramické náhrady. Vypočítané rentability tržeb z náhrad jsou porovnány s celkovou rentabilitou tržeb laboratoře. V další části je stanovena míra tržního podílu laboratoře, a to ve dvou úrovních. První úroveň tvoří pouze budova, ve které laboratoře provozuje svou činnost a druhá úroveň je celé město. Na závěr jsou vypsané návrhy na zlepšení výkonnosti finanční i obchodní stránky podniku.

Data k podniku byla získána:

- Rozhovory s panem majitelem laboratoře.
- Rozhovorem s paní vedoucí účetnictví.
- Analýzou peněžního deníku.
- Analýzou faktur za rok 2017.
- Vyhledání dat v počítačovém systému laboratoře.
- Analýzou dokumentu o odměnách pro zaměstnance

4 Praktická část Bakalářské práce

4.1 Obor Stomatologie

Stomatologie je část lékařství, která se zabývá dutinou ústní a přilehlými měkkými tkáněmi. Jinak řečeno, zubní lékařství, je věda zabývající se morfologií zubů, jejich vztahy a funkcí závěsného aparátu včetně alveolárního výběžku. Samotná stomatologie se dále skládá z několika částí.

- Záchovná stomatologie – jedná se o část, která je známá pro celou populaci stejně, nebo by alespoň měla. Zahrnuje prevenci a léčbu zubního kazu, popřípadě poškození zubů.
- Parodontologie – má za úkol prevenci a léčbu závěsného aparátu. Dále se orientuje problematikou vztahující se na dásně.
- Ortodoncie – je svým způsobem samostatný obor, který provádí diagnostiku a léčbu vývojových poruch zubního aparátu
- Poslední zmíněnou částí (oborem) je stomatologická protetika neboli zubní protetika, které budeme věnovat pozornost ve zbylé části této práce.

Česká republika dává na zdravotní péči menší procento HDP než okolní vyspělé evropské země. Evropský průměr činí 9,9 % a Česká republika se pohybuje kolem 8 %. Z vydaných 45 miliard domácnosti utratí nejvíce za léky a to 27 %. Za stomatologickou péči Češi utratili 20 %, to je v přepočtu 9 miliard Kč.

V průměru každý Čech utratí nejvíce právě za léky, a to částku ve výši 2000 Kč ročně. Na druhém místě jsou platby za stomatologickou péči a tyto platby narůstají. Průměrného občana České republiky stojí péče o chrup 842 Kč ročně. Celkově za rok 2015 Češi zaplatili více než 8 908 miliónů Kč. (zdroj: statistický úřad)

4.1.1 Stomatologická protetika

Hlavním úkolem stomatologické protetiky je náhrada chybějícího zubu, nebo více zubů pomocí fixní, či snímatelné protetiky. Fixní protetika se zhotovuje v podobě korunek a můstků. Snímatelná protetika jsou celkové náhrady známé jako zuby do skleničky k posteli.

Tento obor má tři hlavní cíle:

1. Funkce – náhrada musí být zcela funkční při přijímání potravy a držení celého aparátu dutiny ústní.
2. Estetika – náhrada musí být precizně provedena, aby pacient vypadal přirozeně (důležité pro sebevědomí).
3. Fonace – náhrada musí umožnit plynule a bez problémů komunikovat.

4.1.2 Problematika stomatologické protetiky

Jedná se o obor, který mnoho lidí, včetně zubních techniků označuje za umění, jak precizně zhotovit zubní náhradu, která není v ústech poznat. Stačí být precizní a přesný k dosažení výkonné a ziskové laboratoře?

Odpověď neznám a myslím si, že záleží na úhlu pohledu. Nicméně jsem toho názoru, že je důležité brát stomatologickou laboratoř jako výrobní podnik. Zubní technik, vedoucí laboratoře a majitel v jedné osobě je především také podnikatel, tím pádem je potřeba mít správné obchodní myšlení. Je potřeba se na trhu prezentovat a vystupovat jako právnická osoba se všemi náležitostmi. Laboratoř na specifickém trhu vytváří nabídku stomatologických náhrad a je potřeba navázat spolupráce s lékaři a získat odběratele. Prezentovat se kvalitou, moderními materiály, nebo skvělou spoluprací.

V posledních několika letech stomatologie zaznamenala a stále zaznamenává vysoký nárůst pokroku technologie ať už přístrojové, nebo materiálové. Před 15–20 lety byla metalokeramická náhrada něco výjimečného a velice drahého. Dnes se tato náhrada stala nedílnou součástí všech laboratoří a dalo by se říci, že se jedná o jakýsi standard. S pokrokem technologie a měnícím se trhem, právě některé náhrady se staly levnějšími a dostupnějšími. Naopak některé náhrady se staly dražšími i přes zachování všech faktorů jako jsou náklady a postup zhotovení. Je možné, aby se jako standard držel krok s nejmodernějšími přístroji a materiály?

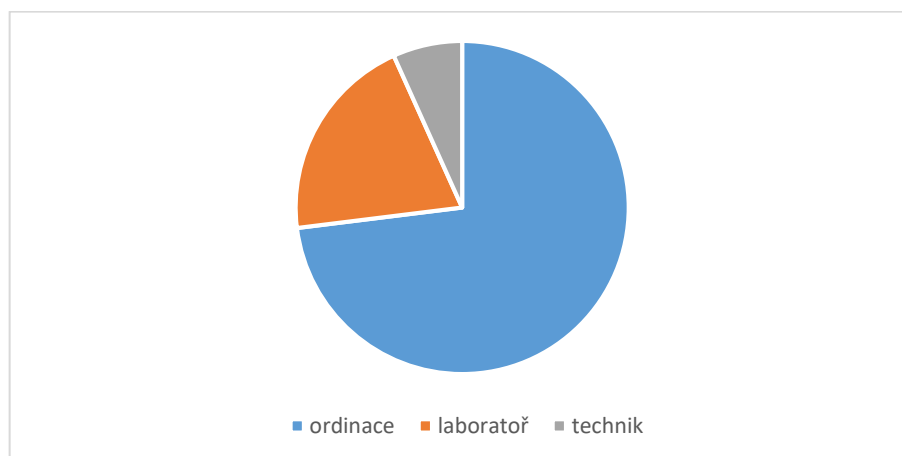
Na počet obyvatel máme vysoký počet studentů a z toho plyne každý rok plno nových asistentů zubních techniků, či diplomovaných zubních techniků, a i přes to na trhu práce nabídka pracovních míst v zubní laboratoři převyšuje poptávku. V České republice je 13 škol, kde je možno studovat obor Asistent zubního technika, či Diplomovaný zubní technik. Každý rok se otevírá na školách 500 nových míst pro uchazeče o studium. Pro srovnání, míst pro uchazeče o studium zubního lékaře se ročně otevírá kolem 250.

V podstatě problém je jednoduchý, ale jeho řešení obtížné. Mnoho laboratořím se nedaří skloubit dohromady ziskovou laboratoř a dostatečně vysoké odměny pro zaměstnance.

Zajímavý je i střet pohledů na stejnou věc od všech zúčastněných stran. Na jedné straně lékaři, dále majitelé laboratoř, zubní technici pohlízející na věc od pracovního stolu a v neposlední řadě pacienti. Další střet dvou faktorů je pojem kvalita a kvantita. Kvalita musí být nejvyšší, kvantita z hlediska produkce vysoká, ale na závěr majitel zubní laboratoře může zjistit, že jeho laboratoř není zisková.

V dnešní době plno laboratoř zhotovuje mnoho výrobků, u kterých nedosahuje zisku, nebo dokonce jsou v záporných číslech. Veliký nepoměr ve výši platby je u náhrad, které jsou celé hrazeny pojišťovnou. Jednotlivé fáze výroby, na kterých se podílejí lékaři se zubními technikami jsou shrnuty do jednoho platebního kódu. Jelikož laboratoře nemají uzavřené smlouvy s pojišťovnami, platbu tedy přijímají lékaři. Na nich pak záleží, zda budou nebo nebudou akceptovat výši cen, kterou si laboratoře stanovily. Za pryskyřičnou korunku obdrží 800 – 900 Kč, a zubní technik (laboratoř) 200 – 300 Kč. Jak úspěšně zahrnout do 300 Kč základní věci jako jsou adekvátní odměna pro zaměstnance, náklady, podnikatelská odměna a zisk laboratoře pro rozvoj a rezervu? Pro představu, výroba této korunkové náhrady zubnímu technikovi zabere minimálně hodinu času!

Graf 1: rozdělení vyplacené částky za pryskyřičnou korunku



Zdroj: Komora ZT a vlastní tvorba

Pokud se zaměříme na širokou veřejnost, tak zjistíme, že je zahlcena vysokou dezinformací. Povolání zubního technika je fyzicky, psychicky, a hlavně časově náročná práce. Ceny, které jsou veřejnosti známé, jsou ceny, které pacient zaplatí v ordinace zubnímu lékaři. Bohužel tyto ceny jsou naprosto mimo realitu zubních laboratoř. Potom

nastává situace, kdy laboratoř není zisková, nebo je zisková, ale na úkor zaměstnanců, kteří nedostanou adekvátně zapláceno.

Tady se dostáváme opět k tomu, že Česká republika má veliké množství zubních techniků, přitom neustále nějaká laboratoř hledá zubního technika na volné pracovní místo. Pokud vezmeme v úvahu fyzicky a psychicky náročnou práci, mnoho přesčasů a podprůměrný plat, tak odpověď je jasná a netřeba dalších otázek.

4.1.3 Pojem zubní laboratoř

Zubní laboratoř, neboli stomato-protetická laboratoř je zdravotnické zařízení, ve kterém dochází na základě otisku z ordinace ke zhotovení zubní náhrady podle přesných požadavků a parametrů. V dnešní době se jedná o zařízení v soukromém vlastnictví. V minulosti laboratoře bývaly připojeny k nemocnici, nebo poliklinice spadající pod stát. Vedení, úprava a samotných chod zubní laboratoře je upravenou vyhláškou č. 92/2012 Sb. a která udává určité normy. Důležitý je také písemně hygienickou stanicí schválený dokument. Základní věcí v normě laboratoře je, že prostor zubní laboratoře musí být rozdělen na minimálně 3 základní místnosti.

Hlavní místností je myšleno hlavní pracoviště zubního technika, kde se nachází dobře osvětlený a odvětrávaný stůl. Dále takzvaná sádrovací místnost, kde dochází ke zpracování otisků a provádí se zde mnoho jiných pomocných úkonů. Poslední důležitou místností je lící místnost, zde jsou situovány vypalovací pece a přístroje na odlévání kovu. V posledním zmíněném prostoru je velice důležité odvětrávání.

4.2 Zubní laboratoř XY

Mnou zkoumaná laboratoř XY (dále jen laboratoř/XY) sídlí na Poliklinice v Českém Krumlově. Založena byla v roce 1992 otcem dnešního pana majitele, který jí v roce 2007 převzal právě po svém otci. Po založení se jednalo o špičkovou stomatologickou laboratoř.

Laboratoř tvoří devět místností. Tři hlavní pracovní místnosti, dvě pomocné místnosti, jedna velká sádrovací místnost, lící místnost, místnost s pecí na keramiku, sklad a zázemí pro personál s lednicí a posezením. Takto tomu je od samotného založení laboratoře.

4.2.1 Zaměstnanci

Pracuje zde v pracovním poměru na dobu neurčitou šest zubních techniků, jeden zubní technik, který vypomáhá v případě vysokého zatížení laboratoře poptávkou a pan majitel. Personál se zde skládá převážně z žen, a to v poměru pěti žen oproti třem mužům ve věku od 21 let do důchodového věku. V nejbližší době (rok 2018) se stav zaměstnanců změní z důvodu odchodu jednoho zaměstnance do důchodu. Jinak za celou dobu provozu bylo v laboratoři zaměstnáno celkem 15 zaměstnanců včetně těch, kteří zde pracují v současnosti.

4.2.2 Vybavenost

Vybavenost laboratoře se řadí spíše k průměru. Bez problému se zde zhotovují náhrady od provizorních korunek, přes fixní metalo-keramické náhrady a částečně snímatelné až k celkovým snímatelným náhradám. Svou velikostí bych laboratoř označil za větší, než je běžné v České republice. I proto je některých přístrojů v laboratoři více. Na příklad 2 vypalovací pece, 2 pece na keramiku, nebo 3 malé a 2 velké polymerační přístroje.

4.2.3 Poptávka a spolupráce se zubními lékaři

Laboratoř v současnosti spolupracuje s 10 zubními lékaři, kteří vytvářejí poptávku po zhotovení zubních náhrad. Většina lékařů má působiště v Českém Krumlově, ale laboratoř spolupracuje i se zubními lékaři z okolí. Na příklad spolupráce sahá až do Větrní, Chvalšín, či dokonce do Frymburku. V celé historii laboratoře byly navázány smlouvy o zakázkách se 30 zubními lékaři. Spolupráce byla navázána i se zahraničními stomatology, kteří do značné míry zvyšovali výkonnost laboratoře z důvodů vyšších cen pro zahraničí.

Poptávka je po všech typech náhrad, které jsou v nabídce mnou zkoumané laboratoře, a to od všech zubních lékařů se kterými laboratoř spolupracuje. Avšak někteří lékaři mají širší nabídku, než je nabídka laboratoře, a tak spolupracují i s jinými laboratořemi. To znamená, že laboratoř není pro většinu zubních lékařů výhradním dodavatelem protetických náhrad. Na druhou stranu pro některé zubní lékaře je laboratoř takovou pomocnou laboratoří. To znamená, že vyžadují z drtivé většiny provizorní náhrady.

4.2.4 Okolí laboratoře XY

Umístění laboratoře je velmi dobré, jelikož se nachází ve zdravotnickém domě Poliklinika Český Krumlov, kde působí mnoho zubních lékařů a její umístění je poměrně uprostřed města. Nejlepší, co může být pro zhotovení protetické náhrady, je zubní lékař a laboratoř pod jednou střechou. Ačkoli laboratoř nezhotovuje náhrady pro všechny zubní lékaře provozující praxi na poliklinice, tak i přes to se může těšit ze spolupráce s většinou z nich.

4.2.5 Výkonnost laboratoře XY

Z pohledu historie laboratoře lze s jistotou konstatovat, že její výkonnost postupem času a za stávajících podmínek klesá. Její vybavenost je téměř stejná jako na přelomu století. Je tedy jasné, že držet stejnou míru výkonnosti znamená mnoho investování a snaha být stále v popředí. S tím je spojená širší nabídky jednotlivých výrobků, kterou je potřeba doplňovat a dovolím si použít termín modernizovat. Dnešní nabídka jednotlivých protetických náhrad je jednoduše nedostatečná. Také technologické postupy nebo některé používané materiály už nejsou tak dobré jako v minulosti.

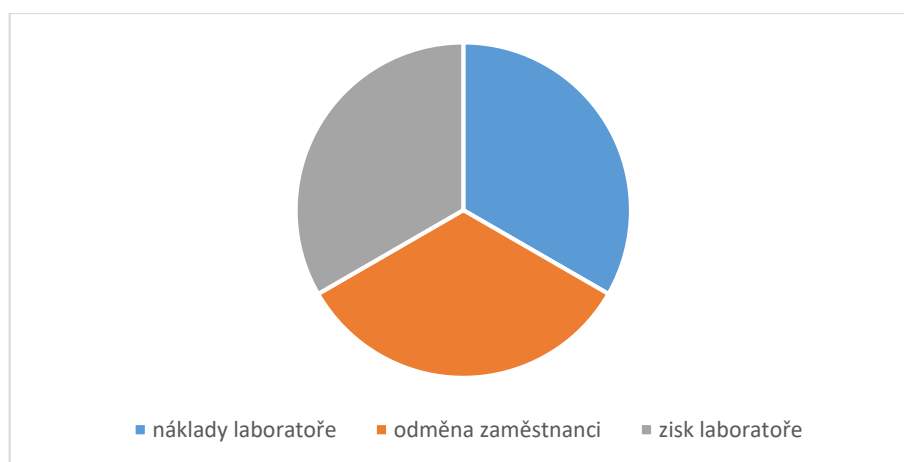
Pro výkonnost mnou zkoumané laboratoře a celkově pro jakoukoli jinou laboratoř, je určujícím faktorem výše poptávky po protetických náhradách od zubních lékařů. Vše je zhotovované na zakázku, a tím pádem se žádná laboratoř bez zubního lékaře neobejde.

Při rozboru vybraných položek a aplikaci teoretické části na rok 2017 bych rád provázal všechny faktory, jelikož vše na sebe navazuje, propojuje se a vytváří komplexní celek dané problematiky. Samotný výkon a produktivita laboratoře je ovlivněna mnoha faktory jako jsou náklady, stanovení ceny nebo samotné množství výstupních produktů. Při rozboru popíši určité pracovní postupy k lepšímu pochopení určitých závěrů, cen, odměn a nákladů.

4.2.6 Tvorba cen náhrad

Cenová politika laboratoře je orientovaná na náklady a zároveň na konkurenci. Ceny za náhrady, které jsou nyní nabízeny, se stanovily před lety nákladovou metodou. Konstrukci cen tvořily tři třetiny, kdy jedna třetina ceny byla dána jako odměna pro zaměstnance, druhá třetina náklady a třetí zisk. Je tedy jasné, že kalkulace ceny nákladovou metodou dnes, by byla vcelku odlišná. Trh a technologie se mění a s nimi také výše cen materiálu.

Graf 2: Třetinová kalkulace pro tvorbu cen



Zdroj: Interní informace laboratoře a vlastní tvorba

Vyšší pozornost je věnována konkurenčním cenám. Je velice důležité se držet v rozmezí cen, které zubní lékaři akceptují. Takže není možné mít u každého produktu pokryté náklady, a ještě k tomu dostatečně vysoké procento zisku. Hospodaření s náklady je dnes vysoce důležitým faktorem pro vytváření právě už zmiňovaného zisku.

Za zmínku stojí jedna třetinová položka z tvorby cen, a to sice odměna pro zaměstnance. Ta určitá třetina byla stanovena před lety, kdy průměrná mzda byla kolem 15 500 Kč. Pokud se přesuneme do roku 2018, kdy průměrná mzda překročila hranici 30 000 Kč, jedná se o nárůst průměrné mzdy o dvojnásobek. To znamená, že v dnešní době by zaměstnanec laboratoře XY musel zhotovit 2x více výrobků, aby následoval trend navýšení mezd. Problémem je, že za stávajících podmínek se jedná o nemožný úkol. Z pohledu zaměstnance laboratoř není dostatečně výkonná.

4.2.7 Tržby laboratoře

Skladba tržeb mnou zkoumané laboratoře je vcelku jednoduchá. Laboratoř je ve skutečnosti výrobní podnik. Pracuje se na základním objednávkovém principu, kdy dojde k přijetí objednávky, následně proběhne zhotovení náhrady podle požadavků a prodej lékaři do ordinace. Stačí znát pouze množství a ceny jednotlivých výrobků.

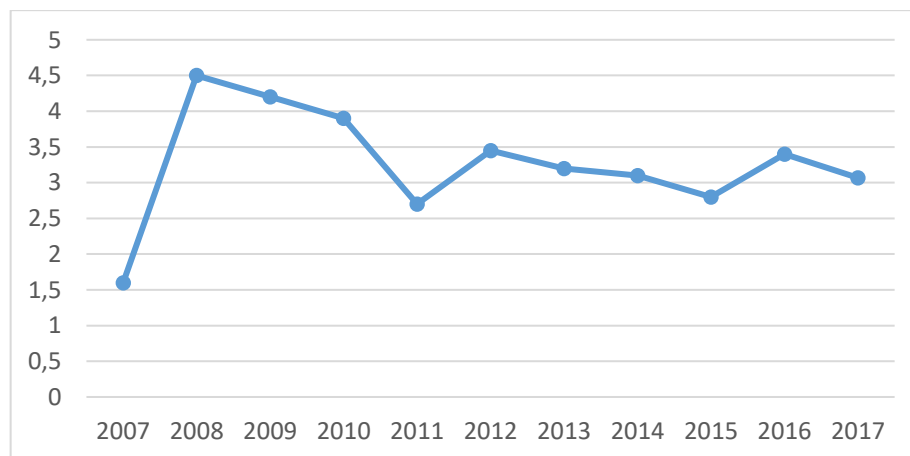
Tržby se tedy skládají hlavně z:

- prodeje na zakázku zhotovených náhrad
- oprav zubních náhrad
- estetických, nebo funkčních úprav.

Poskytnuté informace o tržbách jsou od roku 2007. Právě v roce 2007, kdy došlo k výměně majitele tržby byly ve výši 1,6 milionu. Následující rok se tržby zvedly téměř trojnásobně, a to na sumu 4,5 milionu. V následujících letech se tržby pohybovaly v rozmezí 3 – 4 miliony. Pro tuto práci jsou důležité tržby z roku 2017.

- Tržby za rok 2017 – 3 071 177 Kč.

Graf 3: Vývoj tržeb laboratoře od roku 2007 do roku 2017 v milionech Kč.



Zdroj: Interní informace laboratoře a vlastní výpočty

4.2.8 Náklady laboratoře

Náklady v laboratoři už jsou rozsáhlejší a obsahují jak fixní, tak variabilní nákladové položky. Největší náklady jsou na zaměstnance a zároveň je to jedna z nejvíce problematických položek. Jelikož zubní technik je placen úkolově, nikoliv hodinově, tak je zapotřebí, aby se překlenul přes zákonem stanovenou hranici minimální možné mzdy

jak pro asistenta, tak pro diplomovaného zubního technika. Pokud se odměny pro zaměstnance nedostanou na hranici minimální mzdy, tak majitel laboratoře rozdíl musí dorovnat. Toto je velice důležitý faktor, který bude řešen. Tato nákladová položka velice ovlivňuje konečný výsledek hospodaření a vytváření zisku.

Fixní nákladové položky:

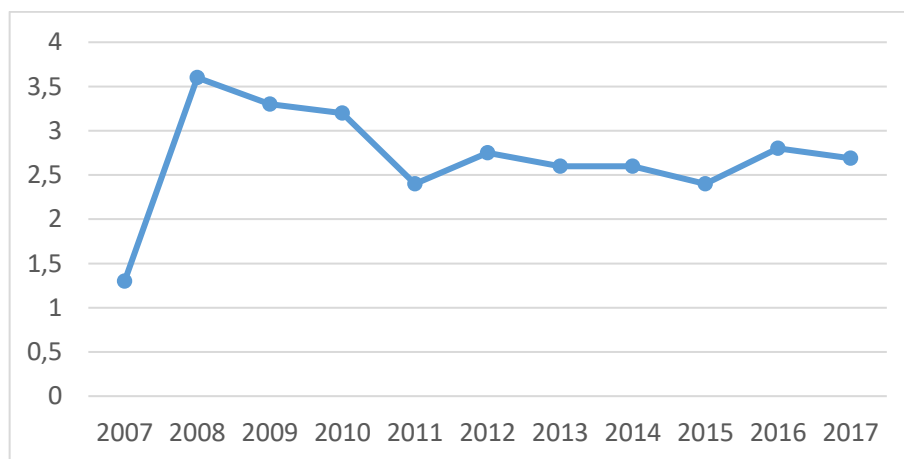
- Nájem včetně energií
- Pojištění
- Úklid v prostorách laboratoře
- Účet za telefony
- Frézy a brusné nástroje
- Vedení účetnictví
- Prádelna

Variabilní nákladové položky

- Zaměstnanci
- Materiál

Celkové náklady za rok 2017 – 2 687 893 Kč.

Graf 4: Vývoj nákladů laboratoře od roku 2007 do roku 2017 v milionech Kč.



Zdroj: interní informace laboratoře a vlastní výpočty

4.3 Finanční úspěšnost laboratoře – rentabilita tržeb

Rentabilitu tržeb laboratoře je potřeba vypočítat s EAT a EBT. Jelikož výpočet s EAT je základní ukazatel, ale pro další výpočty a porovnání je zapotřebí eliminovat položku daně, a proto použijí rentabilitu tržeb s EBT.

Tabulka 1: Přehled zisků a rentability tržeb za rok 2017

Tržby za rok 2017 (Kč)	3 071 177
EAT (Kč)	328 284
EBT (Kč)	383 284
Rentabilita tržeb s EAT (%)	10,70 %
Rentabilita tržeb s EBT (%)	12,50 %

Zdroj: Interní informace laboratoře a vlastní výpočty

Rentabilita ať už 10,70 % nebo 12,50 % je při cenové politice, kdy třetina z ceny výrobku má tvořit zisk, nedostačující. Bohužel celková rentabilita laboratoře je od požadavků třetinová, nesahá ani k 20 % a výsledek lze označit za nevyhovující.

Rozbor rentability tržeb výrobků

Analýza je zaměřena na 2 typy výrobků. Svým způsobem z opačných konců oblíbenosti, technologie zhotovení a využití. Důležité bude porovnání jejich rentabilit s celkovou rentabilitou laboratoře. Na začátek je popsáno zhotovení pracovního modelu, jednak se využije u jedné z náhrad, ale hlavně bude hrát důležitou položku v kapitole návrhů na zlepšení.

4.3.1 Pracovní sádrový model

Pracovní model je velice důležitou a nedílnou součástí pro zhotovení náhrady. Zde platí jednoduchá rovnice špatný otisk → špatný model → špatná náhrada. Může se i stát, že se model nepovede i přes kvalitní otisk. Je důležité zhotovení hlavního, pracovního a děleného modelu pro vyhotovení fixní stomatologické náhrady. Dělený model proto, aby při práci byl volný přístup ze všech stran pahýlu. Pracovním postupem se jedná o nejsložitější typ. Úkonů, které je potřeba vykonat je hned několik a zubnímu technikovi zabere dost času. Bohužel se nejedná o oddělený výrobek, ale je zohledněn v konkrétní definitivní náhradě.

4.3.1.1 Pracovní postup

Pracovní postupy jsou dva. První možnost je zhotovení modelu do repoziční destičky a druhou možností je zhotovení modelu pomocí takzvaného PIN systému.

1. Začátek je u obou postupů stejný, a to je kontrola otisku, desinfekce, zaříznutí a očištění.
2. Dále je namíchání požadované sádry, v tomto případě STONE (dražší a kvalitnější sádra). Při míchání je potřeba sádro odvážit a vodu odměřit, a to v poměru 100g sádry a 22ml vody. Tento krok je stejný pro oba způsoby zhotovení modelu.
3. Následující krok už je rozdílný podle postupu zhotovení modelu.
 - a. Pokud se použije repoziční destička (její cena je v rozmezí 800 - 900kč a lze používat opakovaně), tak speciálním isolačním roztokem se naizoluje, použije ohrádka a sádro se vyplní. Dále na vibrační podložce vyplní přesně a bez bublin otisk. Následně se otisk překlopí na repoziční destičku, aby se sádry spojily. Po ztvdnutí sádry sundáme ohrádku a speciálním šroubem vytlačíme sádrovou podkovu z repoziční destičky.
 - b. Při použití PIN systému (samotné piny jsou v nákladech několika korun) vyplníme otisk sádro, ale nevytváříme podstavec. Jelikož až sádra ztvdne, tak sádrovou podkovu vyndáme a spodní část na brusce zahladíme do rovna. Do připravené podkovy na speciální vrtačce vyvrtáme díry pro zavedení čepů PIN systému. V momentě, kdy máme čepy upevněné v sádrové podkově, tak může zhotovit podstavec z kamenné sádry.
4. Zde se opět úkony pracovního postupu sjednocují, a to dělením hotového sádrového modelu pomocí pilky. Model se nadělí na potřebné části. Jednoduše řečeno model jde podle potřeby rozebírat a zase skládat dohromady.
5. Nyní se provedou takzvané Thomsonovy řezy. To znamená individuální úprava pahýlu zubu. Ta obsahuje odstranění marginální gingivy, která byla otištěna. Důvodem je odhalení, a především zvýraznění preparační hranice. Preparační hranice může být schůdková, kdy je potřeba přesně zachycený preparovaný schůdek zubu, nebo preparace bez schůdková (neboli do ztracena).
6. Na závěr se pahýly potřou distančním lakem, aby se zde vytvořil prostor pro cement mezi pahýlem zubu a náhradou.

4.3.2 Provizorní náhrada

Ihned na začátek je potřeba zdůraznit, že tento typ náhrad co do zhotovení, není oblíbený, ale z hlediska lékařského velice důležitý. Laboratoře u tohoto typu náhrad mají problém vytvářet zisk a jinak tomu není u mnou zkoumané laboratoře.

Hlavní funkce provizorní náhrady je dočasná ochrana zubu, nebo tkání v určité části dutiny ústní. Vyplní časový prostor, kdy se zhotovuje definitivní náhrada. Tento typ náhrad se rozděluje na náhrady fixní a snímatelné. Snímatelné provizorní náhrady se zhotovují pro ochranu tkání po extrakci jednoho, či několika zubů. Fixní provizorní náhrady se zhotovují přímo na pilíře zubů, které lékař nabrousí, a to ve formě korunek, nebo můstků. Pochopitelně u obou typu náhrad jde i o funkci estetickou. V následující části se nachází rozbor fixního typu provizorních náhrad.

4.3.2.1 Pracovní postup

1. Začátek je zhotovení modelu, a to jednoduchého a neděleného. Zpracování otisku, desinfekce, odlití ze sádry a zabroušení.
2. Další postup je rozdělen podle toho, zda budou použity hotové fasety, nebo celá náhrada bude pouze jednobarevný plast. Do frontálního (předního) úseku se používají fasety.
 - a. Pokud náhrada bude obsahovat fasety, tak je zapotřebí použít továrně zhotovené zuby a z nich vybrousit fasety do potřebného tvaru.
 - b. V případě použití faset se před vytvořením přelítka náhrada namodeluje z vosku (u většího rozsahu náhrady).
3. Pokračuje se namícháním teplem a tlakem polymerační pryskyřice a vzniklé těsto se nechá navázat. V laboratoři se používá pryskyřice Superpont C+B ve všech odstínech.
4. Sádrový model se potře voskem a naizoluje izolační tekutinou, která se musí nechat zaschnout. Vytvoří na modelu tenká vrstva, která oddělí sádku od pryskyřice.
5. Na připravený model se z volné ruky, nebo pomocí přelítka namodeluje náhrada a dá se polymerovat. Polymerace trvá 15 minut.
6. Zpolymerovaná náhrada se opracuje brusnými nástroji a na leštícím přístroji vyleští do vysokého lesku.

Technologický postup není složitý, ale samotný pracovní postup je delší, než by bylo potřeba. Úkonů, které je potřeba vykonat je v celku dost, a i přes fakt, že se jedná o provizorní náhradu na pár dnů, popřípadě týdnů, tak je potřeba dodržet jednotlivé kroky postupu.

4.3.2.2 Základní údaje

- Výrobek 81601 – provizorní ochranná korunka z plastu
- Výrobek 81611 – provizorní ochranný můstek z plastu do 6 zubů
- Výrobek 81612 – provizorní ochranný můstek z plastu 7 a více zubů

Tabulka 2: Přehled základní údajů k provizorním fixním náhradám za rok 2017

výrobek	Čas (min)	množství (Ks)	cena (Kč)	odměna (Kč)
81601	82	281	223	55
81611	200	85	635	154
81612	395	25	805	208

Zdroj: interní data podniku a vlastní výpočty

Z následující tabulky číslo 2 je zřejmé, že jako nejvýhodnější varianta se jeví tříčlenný můstek. Kdy se jedná o nejmenší rozsah náhrady zahrnuté v kódu 81611. Nicméně v praxi nikdy nic není ideální a není tedy výjimkou výroba hraničních šestičlenných můstků právě pod kódem 81611.

4.3.2.3 Rentabilita tržeb provizorních náhrad

Tabulka 3: Rentabilita tržeb provizorních náhrad za rok 2017

výrobek	tržby 2017 (Kč)	zisk 2017 (Kč)	Rentabilita v %
81601	62 663	11 043,3	17,62
81611	53 975	19 009,4	35,22
81612	20 125	6 782	33,70

Zdroj: Interní data a vlastní výpočty

Pokud použijeme tabulkové odměny z roku 2002, tak rentability tržeb z provizorních náhrad se promítají do celkové rentability tržeb pozitivně, jelikož jí navyšují. Dokonce kódy 81611 a 81612 splňují třetinový vzorec kalkulace cen, kdy lze hovořit o třetinovém zisku. Avšak když provedeme změnu položky odměna v nákladech, bohužel směrem

nahoru, to znamená dnešní minimální mzdu a minutový časový prostor pro zhotovení, tak výsledky budou zcela jiné.

Tabulka 4: Rentabilita tržeb provizorních náhrad za rok 2017 se změnou odměn

výrobek	tržby 2017 (Kč)	zisk 2017 (Kč)	rentabilita v %
81601	62 663	-22 468,76	-35,86
81611	53 975	-4 454	-8,25
81612	20 125	-9 700	-48,2

Zdroj: Interní data a vlastní výpočty

Nyní bychom mohli hovořit o skutečném promítnutí rentabilit provizorních náhrad do celkového rentability laboratoře. Příhodně se pořád jeví jako nejlepší kód 81611, ale i ten je v záporných číslech. Ani jeden kód není kladný, natož aby splňoval vidinu třetinového zisku při kalkulaci cen.

4.3.2.4 Zhodnocení

Provizorní náhrada není výhodná jak pro laboratoř, tak ani pro technika, který jí zhotovuje. Při pohledu na výsledná čísla je jasné, že dochází ke ztrátě. Otázkou zůstává, koho více poškozuje. Zubní technik se snaží ztrátu na těchto náhradách vykompenzovat na jiných více ziskových, což neumožní docílení vyšší výsledné odměny. Pokud technik je úspěšný a ztrátu vykompenzuje, tak tato skutečnost má pozitivní dopad na laboratoř, která v daný moment není ztrátová. Pokud ale není naplněná norma pomocí jiných výrobků, tak laboratoř je ve ztrátě, ale s ní i zubní technik, který by jinak za normálních okolností měl vyšší odměnu.

Tabulka 5: Přehled naplnění třetinové kalkulace přes výpočet rentability tržeb pro provizorní fixní náhrady

Výrobek	třetinová kalkulace	skutečné odměny
81601	✗	✗
81611	✓	✗
81612	✓	✗

Zdroj: Vlastní tvorba

4.3.3 Metalo-keramická náhrada

V případě metalo-keramických náhrad hovoříme o náhradách fixních a definitivních. Skládají se ze dvou hlavních materiálů, z kovu (speciální slitina) a keramiky. Indikací může být jediný zub, nebo můstek velkého rozsahu od šestky po šestku. Tento typ výrobku je protipólem provizorních korunek. Jedná se vcelku o oblíbenou náhradu jak ze strany technika, tak pacienta. V laboratoři je tento typ náhrad rentabilní a ve vysoké míře se podílí na celkové rentabilitě.

4.3.3.1 Pracovní postup

1. Pro definitivní náhradu tohoto typu se zhotovuje už zmíněný speciální model (dělený).
2. Na připravený model se může začít modelovat z vosku. Požadovaný pahýl se natře speciálním olejem. Za pomoci malého přístroje se vytvoří vosková kapnička přes pahýl, odřízne se kousek od krčku a dokape krčkovým voskem.
3. Nyní se přejde k samotné modelaci zbylé části budoucí kovové konstrukce pod keramický materiál. Konstrukce se modeluje do zmenšeného a zjednodušeného tvaru zubu.
4. Na vymodelovanou voskovou konstrukci se připojí voskové čepy, které vytvoří lící kanálky pro kov. U větších konstrukcí je potřeba správně vytvořit vtokovou soustavu, aby se celá konstrukce odlila správně a bez bublin v kovu.
5. Celá soustava se zalije do lícího kroužku zatmelovací hmotou. Zalitý a ztuhlý kroužek se dá do pece na vypálení. Po vypálení následuje odlití formy z kovu.
 - a. Existují dva způsoby vypalování. Pomalu a rychle. Pomalé pálení začíná s vypnutou pecí a trvá kolem 3 hodin. V případě rychlého pálení pec je už zapnutá, připravená na 900°C a celý proces trvá do hodiny.
6. Z kroužku se vyklepe studený odlitek a očistí se na pískovači. Z odlitku se odřízne nálitek a kovová konstrukce se opracuje podle požadavků. Musí přesně dosedat na pahýly a nikde nevytvářet překážku.
 - a. Větší připravené konstrukce se odesílají do ordinací na zkoušku, aby bylo jasné, že vše sedí jak má a může se začít napalovat keramický materiál.
7. Konstrukce se očistí a odmastí na párovacím přístroji. Takto je konstrukce připravená k napalování keramiky.

8. Na kovovou konstrukci pod keramiku se napaluje podbarvení (kvůli estetice). Napaluje se dvakrát ve vrstvě wash opaque (předbarvení a chemická vazba), který je univerzální a potom následuje opaque přímo v požadovaném odstínu barvy.
9. Keramický materiál se nanáší ve třech odstínech (opaque dentin, dentin, enamel), na dvě až tři napálení ve speciální keramické peci. Mezi jednotlivými páleními dochází k obroušení a doladění tvaru korunky zubu.
10. Po napálení keramiky do požadovaného morfologického tvaru korunky se provádí poslední pálení s glazurou a barvami pro dosažení co nejreálnějšího vzhledu (lesk, hladký povrch, stárí zubu, zabarvení atd.).

Zde je jasné že se jedná o dražší a náročnější typ náhrad, než jsou provizorní korunkové náhrady. V tomto pracovním postupu je bohužel více možností udělat chybu, která se ve většině případů projeví. Keramika je náročný materiál na zpracování, a i přes fakt, že čím rychleji a více se zhotoví náhrad v daném čase, aby byla laboratoř ziskovější, tak je potřeba věnovat zhotovení náhrady potřebný čas. Jakákoliv chyba je ztrátou pro laboratoř.

4.3.3.2 Základní údaje

- Výrobek 81132 – korunka celo-fasetovaná – metalokeramika
- Výrobek 81231 – korunka fasetovaná – metalokeramika
- Výrobek 81312 – člen můstku fasetovaný – metalokeramika

Tabulka 6: Přehled základní údajů k definitivním fixním náhradám za rok 2017

Výrobek	čas	množství (ks)	cena (Kč)	odměna (Kč)
81132	360	347	1383	381
81231	350	268	1379	381
81312	260	152	979	282

Zdroj: Interní informace a vlastní výpočty

Výrobek 81312 nelze zhotovit samotný. Jedná se o část konstrukce a je tedy vázaný na kódy 81132 a 81231. Z důvodu menších nákladů lze předpokládat, že ze zmíněných položek se jedná o nejvíce rentabilní kód.

4.3.3.3 Rentabilita metalo-keramických náhrad

Tabulka 7: Rentabilita metalo-keramických náhrad za rok 2017

výrobek	tržby (Kč)	zisk (Kč)	rentabilita v %
81132	479 901	125 773,6	26,21
81231	369 572	96 067,3	25,99
81312	148 808	68 570,2	46,08

Zdroj: Interní informace a vlastní výpočty

Z tabulky rentabilit jasně vyplývá, že opět se uplatňuje třetinová tvorba cen a kód 81312 je opravdu nejvíce rentabilní. V porovnání s celkovou rentabilitou laboratoře, která je před zdaněním zisku 12,50 %, jsou tyto tři výrobky dominantní položkou, které se výrazně a pozitivně promítají do celkové rentability laboratoře. Výsledek také vypovídá o tom, že větší náhrady s mezičleny jsou ve výsledku více rentabilní než jednotlivé korunky.

Tabulka 8: Rentabilita metalo-keramický náhrad za rok 2017 se změnou odměn

výrobek	tržby (Kč)	zisk (Kč)	rentabilita v %
81132	479 901	56 491,6	11,77
81231	369 572	42 558,4	11,52
81312	148 808	30 685,8	20,62

Zdroj: Interní informace a vlastní výpočty

Se změnou nákladové položky odměna pro zaměstnance dojde k výrazné změně rentabilit, a to bohužel směrem dolů. Stejně jako u provizorních náhrad žádný kód nesplňuje třetinový zisk z kalkulace cen. Nejsilnější je opět mezičlen, který ale nelze zhotovovat samotný a tím je jeho rentabilita vázaná na zbylé platební kódy, kterým pomůže být rentabilnější. V porovnání s celkovou rentabilitou jsou kódy 81132 a 81231 srovnatelné.

4.3.3.4 Zhodnocení metalo-keramických náhrad

Při zohlednění na výši tržeb z platebních kódů 81132, 81231 a 81312, které se výrazně promítají do celkových tržeb, jasně vyplývá že metalo-keramické náhrady jsou dominantní položkou při tvorbě rentability laboratoře. Zisk laboratoře se do jisté míry opírá právě o tyto náhrady a ty se stávají nesmírně důležitou položkou pro celou laboratoř a její zaměstnance. Při pohledu na výši odměn a porovnání s plastovou korunkou, jsou

rozdíly několikanásobně vyšší. Zubní technik vždy bude raději zhotovovat metalo-keramickou náhradu než plastovou.

Tabulka 9: Přehled naplnění třetinové kalkulace přes výpočet rentability tržeb pro metalo-keramické náhrady

<i>Výrobek</i>	třetinová kalkulace	skutečné odměny
81132	✓	✗
81231	✓	✗
81312	✓	✓

Zdroj: Vlastní tvorba

4.4 Obchodní úspěšnost laboratoře – tržní podíl

Zjistit klasický tržní podíl je prakticky v tomto oboru nemožné, jelikož laboratoře nesplňují podmínky pro zveřejňování informací z výsledků hospodaření a tím chybí podklady pro klasický výpočet. Odvětví stomatologie je velice specifické a laboratoře bez zubních lékařů zkrátka nefungují. Bude použita modifikace tržního podílu a to porovnání, kolik laboratoř pokrývá poptávky od zubních lékařů a do jaké míry. To znamená tedy, s kolika zubními lékaři z celkového počtu spolupracuje s laboratoří a dále v jak velkém rozsahu.

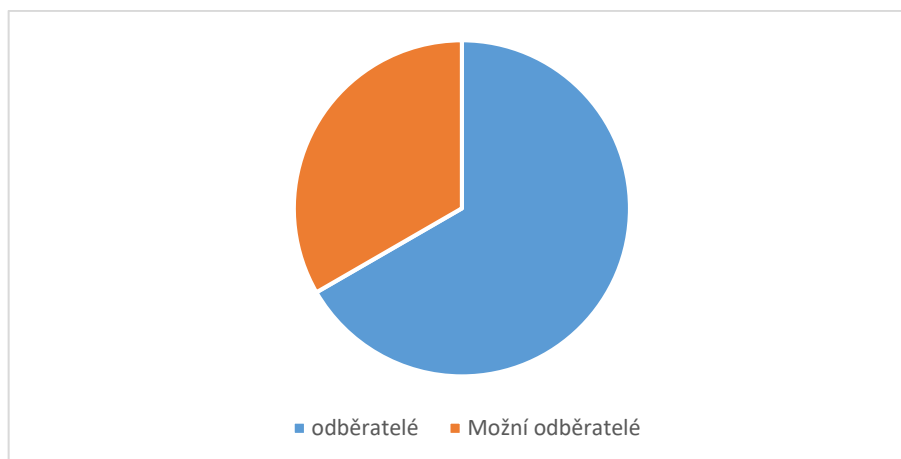
Srovnání a zjištění podílu rozdělím na dvě úrovně. Jako první úroveň použiji pouze budovu Polikliniky Český Krumlov a druhá úroveň bude obsahovat ordinace a laboratoře z celého Českého Krumlova.

4.4.1 Úroveň Poliklinika Český Krumlov

Na poliklinice v České Krumlově provozuje svou praxi šest zubních lékařů a laboratoř XY je jediná laboratoř v budově. Umístění patří k významnému pozitivnímu faktoru ovlivňující výkonnost laboratoře. Otázkou tedy zůstává, zda laboratoř této výhody využívá maximálně. Je tomu tak ve skutečnosti?

Z šesti možných zakázkových zdrojů laboratoř dostává hned ze čtyř. Někdy služeb laboratoře využije i pátý zdroj, ale to je jen výjimečně, proto ho ve výsledku nezohledním. Celkově to znamená nadpoloviční využití možných zdrojů, přesně se jedná o 66,667 %. Výsledek lze označit za vyhovující. Avšak je důležité, v jakém rozsahu se pokrytí poptávky pohybuje. V ideálním případě rozsah pokrytí poptávky je 100 %. Jinak řečeno, daná ordinace nemá potřebu vyhledávat a nevyhledává spolupráci s jinou stomatologickou laboratoří.

Graf 5: Přehled o spolupráci se zubními lékaři – pokrytí poptávky



Zdroj: vlastní tvorba a výpočty

Skutečnost je taková, že laboratoř se nemůže pyšnit 100 % pokrytím poptávky u žádného zdroje. Pokrytí poptávky se u všech zdrojů pohybuje nad 75 % z celkových možných zakázek. Osobně výsledek označuji za nevyhovující, jelikož se domnívám, že je potřeba využít skutečnosti, kdy laboratoř je velice blízko těmto zubním lékařům a je potřeba minimalizovat riziko případné jejich ztráty, jako zdroje zakázek pro laboratoř.

4.4.2 Úroveň Český Krumlov

Celkově se v Českém Krumlově nachází jedenáct stomatologických ordinací a čtyři stomatologické laboratoře. Nicméně je zde jedna soběstačná ordinace, která má vlastní laboratoř. Tím pádem lze vzít v úvahu jako možné zdroje zakázek deset ordinací, avšak laboratoř zůstává jako konkurence.

Z celého Českého Krumlova laboratoř XY spolupracuje celkově s pěti zubními lékaři. Pouze o jediného lékaře se navýší celkové pokrytí poptávky. Procentuálně vyjádřeno spolupráce je přesně na 50 %. Bohužel ani u posledního lékaře se nejedná o 100 % pokrytí poptávky po náhradách. Pokrytí se pohybuje kolem 90 %, spíše přes. Zároveň tento zubní lékař provozuje dvě ordinace, jedna se nachází mimo Český Krumlov, a je velkým dodavatelem zakázek na stomatologické náhrady. V určitém období vytvoří 2x více zakázek než ostatní zubní lékaři. Pořád ale chybí 100 % pokrytí některého zubního lékaře.

4.4.3 Shrnutí

Pokud se zohlední všechny známé faktory, a hlavně umístění laboratoře, tak potenciál je bohužel na vyšší úrovni, než stávající stav. Rozhodně by bylo dobré, mít určité/ho zubní/ho lékaře pouze pro sebe. Spolupráce těchto dvou subjektů je důležitá, blízká komunikace nezbytná a toho by se mělo využít. Jako cíl bych stanovil eliminovat důvody, proč by měli zubní lékaři využívat služeb jiné laboratoře.

4.5 Návrhy na zlepšení

Návrhů na zlepšení je hned několik. Některé jsou náročnější, či dražší, jedná se o investice, nicméně některé nápady lze považovat z pohledu laboratoře za jednoduché. Do značné míry je právě na zubních lékařích, jaké výrobky, nebo ceny jsou ochotni akceptovat. Budou prezentovány tři možné změny, které by měly vyvolat pozitivní efekt na výkonnost laboratoře jak z pohledu majitele, tak zaměstnanců a posunout laboratoř blíže k jejímu potenciálu.

4.5.1 První návrh zlepšení

První změna by se dotýkala cen výrobků. Myslím, že by bylo efektivní pozměnit určité postupy zhotovení konkrétních náhrad a s tím spojenou změnu cen ve prospěch laboratoře. S kvalitnějšími materiály a výrobky lze požadovat vyšší cenu u vybraných výrobků, u kterých to připadá v úvahu. Na příklad celkové snímatelné náhrady, nebo náhrady spojené s keramickým materiálem.

Někteří lékaři prohlásili, že s navýšením cen by neměli problém. Jako logické řešení se tedy nabízí přepracování ceníku. Pro lepší přizpůsobení i třeba v delším časovém horizontu, nikoliv prudce navýšit ceny.

Očekávaný efekt je zvýšení tržeb a při správném řízení nákladů rozhodně i vytváření vyššího zisku. Dále odměna pro zaměstnance může být navýšena a tím bude zaměstnanec lépe ohodnocen a více motivován, jelikož sám pocítí vyšší výkonnost laboratoře.

4.5.2 Druhý návrh na zlepšení

Další návrh na zlepšení se do značné míry váže na návrh předešlý. Týká se děleného pracovního modelu, který byl pospán v kapitolách výše. Jak vyplývá z postupu, nejedná se pouze o prosté namíchání sádry s následným nalitím do otisku. Zmíněných úkonů je potřeba vykonat celá řada, jedná se o důležitou základnu pro zhotovení výrobku, a ne vždy se to obejde bez komplikací.

Návrhem by bylo vytvoření platebního kódu pro tento typ sádrového modelu podobně jako jsou platební kódy pro ostatní výrobky. Tím dojde k nepřímému navýšení cen u výrobků, které se na daný model zhotovují. Při porovnání zhotovení tohoto typu modelu a provizorní korunky, lze konstatovat, že časově je náročnější připravit model pro více členný můstek než zhotovení provizorní pryskyřičné korunky.

Očekávaný efekt je stejný jako u prvního návrhu zlepšení. I v tomto případě dojde k navýšení tržeb, zisku, či odměn pro zaměstnance.

4.5.3 Třetí návrh na zlepšení

Poslední návrh je investování finančních prostředků do majetku. Z mého pohledu se jedná o velice kvalitní a více účelový návrh. Doporučuji koupit pec v hodnotě 200 000 Kč na vypalování keramického materiálu s funkcí presování keramiky. Tím se rozšíří nabídka výrobků o celo-keramické náhrady, a to v rozsahu jedné korunky až tříčlenného můstku. Tento typ náhrad je dražší, než metalo-keramické náhrady.

4.5.3.1 Celo-keramická náhrada

Celo-keramická náhrada patří stejně jako metalo-keramická do skupiny fixních, definitivních náhrad. Jak už z názvu vyplývá, jedná se o náhradu celou z keramického materiálu. V poslední době se jedná o jednu z nejvíce se rozšiřujících typů náhrad a je velice žádaná, především do frontálního úseku. Rozdíl je v barevnosti a propustnosti světla. Kov žádné světlo nepropustí, kdežto keramika ano, podobně jako zubní tkáň. Indikace je stejná jako u metalo-keramických náhrad. Možností zhotovení je několik, ale pro potřeby práce je zde popsán postup presovanou technikou. Pro představu technologické a časové náročnosti je zde popsán postup.

Pracovní postup

1. Začátek je naprosto stejný jako u metalo-keramických náhrad. Postup se rozděluje až ve fázi modelace z vosku.
2. Modelace se provádí přímo do morfologického tvaru zubu se všemi pravidly. Ačkoli je možnost provést modelaci lehce zmenšenou.
3. Dále se připojí voskové čepy a vytvoří forma ze speciální zatmelovací hmoty jako při odlévání z kovu. Forma se nechá v peci vypálit.
4. V následujících krocích se už pracuje pouze s keramickou pecí, která disponuje funkcí pro presování keramický ingotů. Do připravené prohlubně vypálené formy se vloží keramický ingot, na keramické peci se zadá požadovaný program a forma se nechá vypresovat (naplnit) keramickým materiálem.
5. V závěrečných fázích je více typů dokončení v závislosti na způsobu modelace ve vosku.

- a. Pokud ve vosku byla korunka vymodelována do plně morfologického tvaru zubu, tak se v některých případech pouze odřízne vtokový kanálek, zahladí nerovnosti a přejde se do poslední fáze. V jiných případech dojde ke zbroušení tvaru a tím zmenšení korunky (technika cut-back). Následně se korunka domodeluje keramickým materiálem (dentin, enamel), tím dojde k lepšímu probarvení výsledné korunky
 - b. Za stavu, kdy korunka ve vosku byla zmenšená, tak se domodeluje keramickým materiálem. Postup je podobný jako u techniky cut-back, ale nic se nezbrušuje.
6. Plně vymodelovaná náhrada v požadovaném morfologickém tvaru se dobarví a vypálí s glazurou podobně jako metalo keramická náhrada.

Z postupu je jasné, že se nejedná o složitější náhradu, než je metalo-keramická. Při jednobarevné korunce je náročnost zhotovení stejná jako u celo-lité korunky (náročnost je nízká), avšak cena je mnohonásobně vyšší. Pravda je, že i náklady jsou vyšší a je potřeba výborná organizace práce, jelikož vypresování pouze jediné korunky je drahé. Z jednoho keramické ingotu lze vypresovat více korunek než pouze jednu. Nicméně se jedná o vysoce rentabilní typ náhrad.

4.5.3.2 Očekávaný efekt

Efektů, které by tato investice měla vyvolat je více a tím zásadním, na který se dále napojují ostatní je zvýšení tržního podílu. Celo-keramická náhrada je právě ten typ náhrady, kterou chtějí jak zubní lékaři, tak hlavně pacienti. Jedná se o položku, která v nabídce laboratoře XY chybí. Právě celo-keramické náhrady mají v nabídce všechny stomatologické ordinace se kterými laboratoř spolupracuje, ale bohužel v současnosti nemají jinou možnost, než odesílat zakázky ke konkurenčním laboratořím.

Je nepravděpodobné, že by laboratoř získala nového zubního lékaře, ale to ani není hlavním cílem této investice. Hlavním cílem je navýšení rozsahu pokrytí poptávky. To znamená navýšit procentuální podíl rozsahu co nejbližší ke 100 %. Pomyslných 100 % nelze dosáhnout, jelikož tato technologie je omezena na menší můstky, ale v ordinaci dochází k indikacím velkých můstků (takzvaných podkov), které obsahují čtyři, pět, šest a více členů. Pořád bude prostor pro zlepšení, ale v cenové kategorii (zhruba do 250 000 korun českých) se jedná o kvalitní řešení.

Lze předpokládat, že mimo jiné s navýšením zakázek, určité procento metalo-keramických náhrad se transformuje na celo-keramické náhrady. Popsané změny povedou k nárůstu tržeb, zisku a odměn pro zaměstnance.

5 Závěr

Praktickou část práce tvoří čtyři hlavní části. První část obsahuje úvod do odvětví a charakteristika podniku. Druhá část se věnuje hodnocení finanční úspěšnosti podniku z hlediska rentability tržeb. Hodnocena není jen celková rentabilita laboratoře, ale jsou hodnoceny i výrobky. V další části je popsán tržní podíl laboratoře a zhodnocení stavu. Na konec jsou popsány tři návrhy na možné zlepšení výkonnosti podniku.

V první části práce byla úspěšně popsána charakteristika odvětví stomatologie a vybrané laboratoře. Zajímavá je kalkulace cen, kdy třetinu tvoří náklady, odměna a zisk. Tato kalkulace se při pozdějších výpočtech jeví jako zavádějící. Při analýze tržeb a nákladů bylo zjištěno, že křivka nákladů svým průběhem kopíruje křivku tržeb. To znamená, že tyto položky spolu úměrně stoupají, nebo klesají. Nicméně při zohlednění způsobu tvorby cen by tržby měly být vyšší, nebo náklady menší, aby docházelo k požadovanému zisku ve výši jedné třetiny tržeb.

Další část práce hodnotí výkonnost laboratoře z finančního hlediska pomocí rentability. Po výpočtu celkové rentability tržeb laboratoře došlo k potvrzení, že se neuplatňuje třetinová kalkulace cen. Rentabilita 12,5 % s EBT je nevyhovující.

Po výpočtech rentability provizorních korunkových náhrad s klasickou cenovou kalkulací je zjištěno, že kódy náhrad 81611 a 81612 splňují požadovanou výši rentability tržeb, ale kód 81601 zaostává na hranici lehce přes 10 %. Při výměně položky odměna zaměstnanci v nákladech došlo k drastickému poklesu rentabilit do záporných čísel u všech kódů výrobků.

Z druhé strany nabízených výrobků je vypočítána rentabilita tržeb definitivních metalokeramických náhrad, u kterých při použití třetinové kalkulace cen také došlo ke splnění požadované míry rentability tržeb. V případě záměny položky odměna v nákladech rentabilita tržeb opět klesla, ale všechny tři výrobky se udržely nad hranicí 10 %. Dokonce kód 81213 překročil hranici 20 %.

Z výsledků je jasné, že provizorní náhrady ve většině případů laboratoři nevytvářejí zisk a úspěchem je, když se nestávají ztrátovou položkou. Naproti tomu metalokeramické náhrady jsou ziskové a tím pádem pro laboratoř klíčové.

V následující části, která se zabývá zjištěním tržního podílu, který je určitým způsobem modifikován, je zjištěno, že laboratoř je přesně na 50 % úrovni pokrytí poptávky od

zubních lékařů v Českém Krumlově a 66,67 % od zubních lékařů v budově polikliniky. Přijatelné výsledky narušuje fakt, že pro žádného zubního lékaře laboratoř není výhradním dodavatelem náhrad.

Závěrečná část popisuje tři možné způsoby k navýšení rentability laboratoře, či navýšení tržního podílu. Třetí návrh na zlepšení je z investičního hlediska nejsložitější a nejnákladnější, avšak očekávaný výsledek by měl být nejvýraznější.

6 Summary

This thesis deals with possibilities for business performance measurement. The aim of the thesis is to create a clear set of basic information about evaluation methods of business and financial performance. The presented thesis is divided into a theoretical and a practical part. In the theoretical part, there are provided basic pieces of information about a term performance and its definition, financial documents and evaluation methods. Practical part is composed of a basic information about company, company analysis and applications of selected methods. The subject of the practical part is to propose an increase the economic performance of the laboratory XY. There were used interviews with the managers, who provided the information about real data and concrete business cases.

Key words: business performance, measurement, analysis, return of sale.

7 Seznam použitých zdrojů

7.1 Seznam odborné literatury

1. Blažková, M. (2007). *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada.
2. Černohorský, J., & Teplý, P. (2011). *Základy financí*. Praha: Grada.
3. Dedouchová, M. (2001). *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck.
4. Dvořáček, J., & Slunčík, P. (2012). *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck.
5. Higgins, R. C. (2012). *Analysis for financial management* (10th ed.). New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.
6. Jakubíková, D. (2008). *Strategický marketing*. Praha: Grada.
7. Kislingerová, E. (2010). *Manažerské finance* (3. vyd.). V Praze: C.H. Beck.
8. Kislingerová, E. (2001). *Oceňování podniku* (2., přeprac. a dopl. vyd.). Praha: C.H. Beck.
9. Krutina, V., & Novotná, M. (2014). *Ekonomika podniku: (cvičení)* (3., aktualiz. a rozš. vyd.). České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta.
10. Máče, M. (2006). *Finanční analýza investičních projektů: praktické příklady a použití*. Praha: Grada.
11. Maheshwari, Y. (2008). *Investment management* (1st ed.). New Delhi: Asoke K. Ghosh.
12. Martinovičová, D., Konečný, M., & Vavřina, J. (2014). *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada.
13. Růčková, P., & Roubíčková, M. (2012). *Finanční management: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada.
14. Růčková, P., & Roubíčková, M. (2012). *Finanční management*. Praha: Grada.
15. Růčková, P. (2015). *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi* (5., aktualizované vydání). Praha: Grada Publishing.
16. Růčková, P. (2010). *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi* (3., rozš. vyd.). Praha: Grada.
17. Scholleová, H. (2017). *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy* (3., aktualizované vydání). Praha: Grada Publishing.

18. Srpová, J., & Řehoř, V. (2010). *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada.
19. Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců* (2., aktualiz. a rozš. vyd.). Praha: Grada.
20. Vochozka, M., & Mulač, P. (2012). *Podniková ekonomika*. Praha: Grada.
21. Wagnerová, I. (2008). *Hodnocení a řízení výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada.
22. Wagner, J. (2009). *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada.

7.2 Elektronické zdroje

1. Rozbory, controlling a interní audit [Online]. (2011). In BusinessInfo.cz. Retrieved from <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/rozbory-controlling-interni-audit-2857.html>
2. Absolutní ukazatele (Absolute Ratios) [Online]. (2016). In ManagementMania. Retrieved from <https://managementmania.com/cs/absolutni-ukazatele>

8 Seznam tabulek

Tabulka 1: Přehled zisků a rentability tržeb za rok 2017	39
Tabulka 2: Přehled základní údajů k provizorním fixním náhradám za rok 2017	42
Tabulka 3: Rentabilita tržeb provizorních náhrad za rok 2017	42
Tabulka 4: Rentabilita tržeb provizorních náhrad za rok 2017 se změnou odměn.....	43
Tabulka 5: Přehled naplnění třetinové kalkulace přes výpočet rentability tržeb pro provizorní fixní náhrady	43
Tabulka 6: Přehled základní údajů k definitivním fixním náhradám za rok 2017	45
Tabulka 7: Rentabilita metalo-keramických náhrad za rok 2017	46
Tabulka 8: Rentabilita metalo-keramický náhrad za rok 2017 se změnou odměn.....	46
Tabulka 9: Přehled naplnění třetinové kalkulace přes výpočet rentability tržeb pro metalo-keramické náhrady.....	47

9 Seznam grafů

Graf 1: rozdělení vyplacené částky za pryskyřičnou korunku.....	32
Graf 2: Třetinová kalkulace pro tvorbu cen.....	36
Graf 3: Vývoj tržeb laboratoře od roku 2007 do roku 2017	37
Graf 4: Vývoj nákladů laboratoře od roku 2007 do roku 2017	38
Graf 5: Přehled o spolupráci se zubními lékaři – pokrytí poptávky	49