

**ČESKÉ VYSOKÉ
UČENÍ TECHNICKÉ
V PRAZE**

**FAKULTA
STAVEBNÍ**



**DIPLOMOVÁ
PRÁCE**

2024

**BC. KRYŠTOF
MRÁZEK**

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Mrázek** Jméno: **Kryštof** Osobní číslo: **473632**
Fakulta/ústav: **Fakulta stavební**
Zadávací katedra/ústav: **Katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví**
Studijní program: **Stavební inženýrství**
Studijní obor: **Projektový management a inženýring**

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

Opatření ke zefektivnění finančního řízení malého podniku v oboru stavebnictví

Název diplomové práce anglicky:

Measures to streamline the financial management of a small company in the construction industry

Pokyny pro vypracování:

TEORETICKÁ ČÁST

Finanční řízení podniku, vymezení obsahu a náplně jednotlivých aspektů finančního řízení se zaměřením na zpracování v praktické části

PRAKTICKÁ ČÁST

Představení dané společnosti

Analýza současného stavu a návrh opatření v oblastech:

Finanční analýza, řízení zakázek, cenotvorba, řízení nákladů, řízení zásob, řízení pohledávek, řízení likvidity, plánování, řízení procesů, řízení investic

Shrnutí a vyhodnocení

Seznam doporučené literatury:

PEVNÁ, Jana. Vybrané kapitoly z finančního řízení firmy. Oeconomica, nakladatelství VŠE. 2017. ISBN 978-80-245-2225-8
RŮČKOVÁ, Petra; ROUBÍČKOVÁ, Michaela. Finanční management. Grada. 2012. ISBN 978-80-247-4047-8
STRAKOVÁ, J. et.al. Podnikové řízení. České Budějovice: VŠTE. 2016. ISBN 978-80-7468-113-4

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

doc. Ing. Jana Frková, Ph.D. katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví FSV

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: **26.09.2023**

Termín odevzdání diplomové práce: **08.01.2024**

Platnost zadání diplomové práce: _____

doc. Ing. Jana Frková, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) práce

prof. Ing. Renáta Schneiderová Heralová, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. Ing. Jiří Máca, CSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Diplomant bere na vědomí, že je povinen vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v diplomové práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studenta

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci „Opatření ke zefektivnění finančního řízení malého podniku v oboru stavebnictví“ vypracoval samostatně. Veškeré podklady, ze kterých jsem čerpal informace, jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

V Praze dne

.....

Bc. Kryštof Mrázek

Poděkování

Rád bych poděkoval paní doc. Ing. Janě Frkové, Ph.D., za odborné vedení a pomoc při zpracování diplomové práce. Současně také děkuji společnosti za poskytnutí všech podkladů.

Opatření ke zefektivnění finančního řízení malého podniku v oboru stavebnictví

Measures to streamline the financial management of a small company in
the construction industry

Kryštof Mrázek

Abstrakt

Diplomová práce se věnuje vyhodnocení finančního řízení malého podniku v oboru stavebnictví a vytvoření případných návrhů opatření na jeho zefektivnění. Pro vyhodnocení finančního stavu této společnosti je vypracována finanční analýza, která poskytuje stručný vhled, v jakém stavu se společnost z pohledu finančních ukazatelů nachází. Součástí diplomové práce je popis chodu společnosti nejen z hlediska finančního řízení a s tím souvisejících aspektů, ale i z hlediska procesního. Na základě vyhodnocení výsledků jsou v závěru diplomové práce navržena opatření ke zefektivnění finančního a procesního řízení společnosti.

Klíčová slova

Finanční řízení, finanční analýza, náklady, efektivita řízení, společnost, betonářská ocel, armokoše

Abstract

The diploma thesis is devoted to the evaluation of financial management of a small company in the construction industry and the creation of possible proposals for measures to improve its efficiency. In order to evaluate the financial condition of this company, a financial analysis is prepared, which provides a brief insight into where the company is in terms of financial ratios. The thesis includes a description of the company's management not only from the point of view of financial management and related aspects, but also from the procedural point of view. Based on the evaluation of the results, the thesis concludes by proposing measures to improve the financial and process management of the company.

Key words

Financial management, financial analysis, costs, management efficiency, company, concrete steel, reinforcement cages

OBSAH

1	Úvod	11
2	Cíl práce	12
3	Metodika práce	13
4	Literární rešerše	14
5	Podnikání	16
5.1	Cíle podnikání.....	17
5.2	Právní formy podnikatelské činnosti	18
5.2.1	Podnikání fyzických osob.....	18
5.2.2	Podnikání právnických osob	19
5.2.3	Společnost s ručením omezeným	20
5.2.4	Akciová společnost	21
6	Malé a střední podniky	23
7	Finanční řízení.....	25
7.1	Cíle finančního řízení.....	25
7.2	Druhy financování.....	27
7.3	Finanční rozhodování	27
8	Finanční analýza	29
8.1	Rozvaha	30
8.1.1	Aktiva	31
8.1.2	Pasiva	31
8.2	Výkaz zisku a ztrát.....	32
8.3	Výsledek hospodaření	32
8.4	Rentabilita	33
8.4.1	Rentabilita tržeb – ROS	33
8.4.2	Rentabilita celkových aktiv – ROA	34
8.4.3	Rentabilita vlastního kapitálu – ROE.....	34

8.5	Likvidita	35
8.6	Čistý pracovní kapitál	36
8.7	Zadluženost.....	36
9	Řízení nákladů	37
10	Cenová kalkulace	39
11	Řízení zásob	42
12	Řízení pohledávek.....	44
13	Procesní řízení	46
PRAKTICKÁ ČÁST.....		48
14	Společnost „A“	49
14.1	Popis společnosti.....	49
14.2	Popis produktů a služeb.....	50
14.3	Situace na trhu ve sledovaném období	51
15	Finanční analýza společnosti	55
15.1	Rozvaha.....	55
15.2	Výkaz zisku a ztrát	56
15.2.1	Tržby společnosti	57
15.2.2	Výsledek hospodaření po zdanění	58
15.3	Analýza výsledku hospodaření	60
15.4	Rentabilita	61
15.4.1	Rentabilita tržeb – ROS.....	61
15.4.2	Rentabilita celkových aktiv – ROA.....	61
15.4.3	Rentabilita vlastního kapitálu – ROE	62
15.5	Likvidita.....	62
15.6	Čistý pracovní kapitál.....	63
15.7	Celková zadluženost.....	64
15.8	Vyhodnocení finanční analýzy	64
16	Řízení nákladů	66

17 Cenová kalkulace	68
18 Řízení zakázek.....	70
19 Řízení zásob	73
20 Řízení pohledávek.....	77
21 Procesní řízení	78
22 Interpretace výsledků, doporučení a návrh změn.....	84
23 Závěr	88
24 Použitá literatura.....	89
25 Seznam internetových zdrojů	91
26 Seznam tabulek.....	93
27 Seznam obrázků.....	94
28 Seznam grafů	95
29 Seznam vzorců.....	96

1 ÚVOD

Po několik let mám možnost působit ve společnosti, která podniká na trhu se zpracováním betonářské oceli. V době, kdy společnost rozhodovala o svém budoucím rozvoji, jsem měl možnost v rámci tohoto jejího vývoje zpracovat bakalářskou práci a vyhodnotit její podnikatelský plán na rozšíření podnikatelských aktivit formou výstavby nové výrobní haly. Logickým navázáním je tak tato diplomová práce zaměřující se na stav, kdy podnikatelský plán již byl realizován a nastal čas vyhodnotit dosavadní způsob finančního řízení společnosti po jejím rozšíření.

Každá společnost má za cíl, aby její rozvoj, který je vždy spojen s řadou opatření a změn v jejím řízení, byl co nejefektivnější.

Diplomová práce je tvořena dvěma částmi, první teoretická část se zaměřuje na obecné pojmy podnikání, finančního řízení a jeho souvisejících aspektů. Druhá část se již zaměřuje na konkrétní anonymní společnost (společnost si nepřeje zveřejnit svou identitu), která působí na trhu se zpracováním betonářské oceli, a to především z finančního a procesního pohledu. Pro vyhodnocení finanční situace společnosti bylo zvoleno období 5 let, a to od roku 2018 do roku 2022.

2 CÍL PRÁCE

Práce je zaměřena na analýzu malé soukromé společnosti ve specifickém druhu podnikání – dodávky svařených armokošů pro stavební společnosti specializující se na pilotové zakládání staveb. Společnost prošla v posledních letech významným rozšířením výrobních kapacit a na tuto změnu navazuje cíl práce.

Cílem této diplomové práce je analyzovat současný stav společnosti z několika pohledů: především z pohledu její finanční situace a dále ostatních aspektů finančního řízení – nákladů, cenové kalkulace, řízení zakázek, zásob, pohledávek a řízení procesů a navrhnout případná opatření vedoucí ke změnám tak, aby chod společnosti byl co nejefektivnější. Na základě výsledných zjištění budou navržena konkrétní opatření a doporučení.

3 METODIKA PRÁCE

Pro zpracování praktické části diplomové práce byla využita nejen data veřejně dostupná v obchodním rejstříku, ale bylo mi společností umožněno použít interní data, která s finančním řízením a s řízením chodu celé společnosti souvisí.

Pro zpracování finanční analýzy společnosti jsem využil kvantitativní metody k analýze údajů obsažených v účetních výkazech. K vyhodnocení absolutních účetních hodnot jsem využil několika metod a ukazatelů. Pro výpočet rentability a likvidity byly použity podílové ukazatele, pro výpočet čistého pracovního kapitálu a zadluženosti byly použity rozdílové ukazatele. Statistické zpracování interních dat společnosti poskytlo náhled na chování trhu, na kterém společnost působí. Vyhodnocení finančního řízení probíhalo na základě dlouhodobého pozorování současného stavu, analýz fungování a procesního řízení celé společnosti.

V závěru této diplomové práce jsou na základě provedených analýz interpretovány a vyhodnoceny výsledky včetně doporučení ke zlepšení.

4 LITERÁRNÍ REŠERŠE

Rešerše literatury se zaměřuje na zdroje popisující 3 základní tematické okruhy: podnikání, finanční analýza a finanční řízení. Zkoumání zdrojů se zaměřuje především na českou odbornou literaturu a účetní podklady konkrétní společnosti, které byly nezbytné k vyhotovení finanční analýzy. Mezi zdroje jsou zařazeny i platné právní předpisy. Pro diplomovou práci bylo využito 34 zdrojů, zde je představeno 5 nejhodnotnějších titulů.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. **Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů**. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

Kniha, jejíž autory jsou uznávaní čeští podnikatelé, majitelé firem a ekonomičtí odborníci, popisuje zásady podnikání. Tato kniha obsahuje komplexní informace o podnikání a je určena nejen novým potenciálním podnikatelům, ale i těm současným, kteří se chtějí obohatit o nové poznatky. Kniha je doplněna o celou řadu praktických ukázek a poznatků.

MARTINOVIČOVÁ, Dana; KONEČNÝ, Miloš a VAVŘINA, Jan. **Úvod do podnikové ekonomiky**. Expert (Grada). Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5316-4.

Kniha je zaměřena na základní činnosti související s řízením podniku. Autoři se věnují řízení finančního kapitálu a finančnímu řízení podniku v jeho různých formách. Pro potřeby diplomové práce byly nejvíce využity kapitoly zabývající se finančním řízením a řízením zásob.

PEVNÁ, Jana. **Vybrané kapitoly z finančního řízení firmy**. Praha: Oeconomica, nakladatelství VŠE, 2017. ISBN 978-80-245-2225-8.

Publikace zabývají se problematikou financí společnosti a jejího řízení, doplněná o metodické postupy využívání finanční analýzy. Pro tuto diplomovou práci byly využity zejména kapitoly popisující postupy ve finanční analýze.

RŮČKOVÁ, Petra. **Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi**. 5., aktualizované vydání. Finanční řízení. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5534-2.

Odborná kniha zabývající se finanční analýzou. Kniha seznamuje čtenáře s postupem při práci s finančními výkazy a používanými metodami při zpracování finanční analýzy. Tato kniha poskytuje významný zdroj informací pro kapitulu o finanční analýze.

PAVLÍKOVÁ, Alena. **Finanční řízení v praxi**. Praha: A. Pavlíková, 3x3, 1998.

Velmi podrobná publikace sloužící jako přehled nejdůležitějších informací pro efektivní podnikové řízení financí. K pochopení a orientaci v této obsáhlé publikaci je nutné mít alespoň základní finanční znalosti, neboť obsahuje řadu ekonomických a finančních pojmů. Poznatky z této publikace jsem využíval po celou dobu psaní diplomové práce.

Účetní závěrky společnosti v letech 2018–2022

Veřejně dostupné účetní závěrky se staly důležitým zdrojem nejen pro zpracování finanční analýzy společnosti, ale také pro hlubší pochopení jejího fungování.

5 PODNIKÁNÍ

Jelikož v praktické části práce bude předmětem zájmu malá a poměrně mladá soukromá společnost s ručením omezeným, podnikající ve specifickém druhu dodávek pro stavebnictví, bude vhodné uvést obecné zákonitosti podnikání a formy podnikatelských subjektů v České republice.

Podle občanského zákoníku č.89/2012 Sb. je podnikání v českém právním řádu definováno jako činnosti směřující k zisku. Jedná se o systematický a soustavný proces, při kterém jednotlivci nebo právnické subjekty vyvíjejí ekonomické aktivity za účelem generování zisku. Dle § 420 odst. 1 občanského zákoníku se za podnikatele považuje ten, kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem s úmyslem činit tak za účelem dosažení zisku.

Termín „podnikatel“ není omezen pouze na občanský zákoník, ale je také začleněn do zákona číslo 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). Podnikatelem je rovněž osoba zapsaná v obchodním rejstříku, přičemž platí, že podnikatelem je jedinec, který má oprávnění k podnikání podle živnostenského nebo jiného zákona (podle ustanovení § 420 odstavec 1, odstavec 2 občanského zákoníku).

Podnikání zahrnuje systematickou činnost fyzických a právnických osob, kterou tyto osoby vykonávají na vlastní odpovědnost s cílem dosažení zisku. Podnikatel nese plnou odpovědnost za svou činnost a plnění závazků. V případě právnických osob může být podnikatel postaven i před trestněprávní odpovědnost. Podnikatel podniká na vlastní riziko a nese odpovědnost za následky svých rozhodnutí, která mohou ovlivnit i další osoby.

Celkově lze tedy konstatovat, že podnikání není pouze otázkou individuálního úsilí a zisku, ale také zahrnuje nesení odpovědnosti za širší dopady svých podnikatelských aktivit na okolní prostředí a společnost jako celek.

Podnikání lze obecně chápat z hlediska tří základních principů: (1)

- Podnikání jako proces (činnost): Tento princip zdůrazňuje snahu o změnu produktu a přidání dodatečné hodnoty. Podnikání je vnímáno jako činnost, která se snaží inovovat a zlepšovat produkty.
- Podnikání jako přístup (metoda): Princip jako metoda se zaměřuje na efektivní vkládání vlastních zdrojů, času a pověsti do podnikatelských aktivit. Klíčovým prvkem je schopnost nalézat účinná řešení vedoucí k dosažení stanovených cílů a následně za ně nést odpovědnost.
- Podnikání jako hodnotová orientace: V individuálním měřítku jsou na podnikající osobu kladeny specifické nároky, jako jsou odolnost, důslednost, informovanost, odvaha a vytrvalost. Podnikání se tak stává otázkou osobních hodnot a přesvědčení.

5.1 Cíle podnikání

Cíle spojené s podnikáním a související důvody mohou být různorodé, zejména jde však o snahu o seberealizaci, časovou flexibilitu, snahu o dosažení samostatnosti a nezávislosti. V převažující většině případů lze považovat za hlavní cíl podnikání dosažení osobního obohacení. (1)

Podstatným cílem podnikání, pro mnohé i hlavním cílem podnikání, je zisk. Definuje se jako rozdíl mezi výnosy a náklady, přičemž jednoduše lze říci, že vzniká, když výnosy převýší náklady. Zisk je výsledkem správných ekonomických rozhodnutí podnikatele, kvalitou vstupů a odborným zpracováním. Dlouhodobé fungování podnikání je možné pouze za splnění všech těchto předpokladů. (1)

Podnikatel by neměl zaměřovat svou pozornost pouze na jeden cíl, kterým je zisk. Každý podnikatel by měl mít několik cílů, a jejich prioritu by měl přizpůsobovat aktuálním potřebám a schopnostem společnosti. Zisk a pozitivní a stabilní cashflow patří mezi cíle s vysokou prioritou. Cíle s nižší prioritou mohou vykazovat protichůdné tendence a jejich význam se mění v závislosti na schopnosti společnosti plnit hlavní stanovené cíle. (1)

5.2 Právní formy podnikatelské činnosti

Mezi základní právní formy podnikání patří podnikání jako fyzická nebo právnická osoba. Obě formy se následně rozdělují na několik dalších variant.

Nejčastější formou podnikání v České republice je podnikání na základě živnosti. Živnostenský zákon § 19-27 rozděluje fyzické osoby dle živností takto:

- Ohlašovací živnosti
 - živnosti řemeslné
 - živnosti vázané
 - živnosti volné
- Ohlašovací koncesované

Zákon č. 90/2021 Sb. zákon o obchodních společnostech a družstvech rozděluje právnické osoby následovně:

- Obchodní společnosti
 - veřejná obchodní společnost
 - komanditní společnost
 - společnost s ručením omezeným
 - akciová společnost
- Družstva

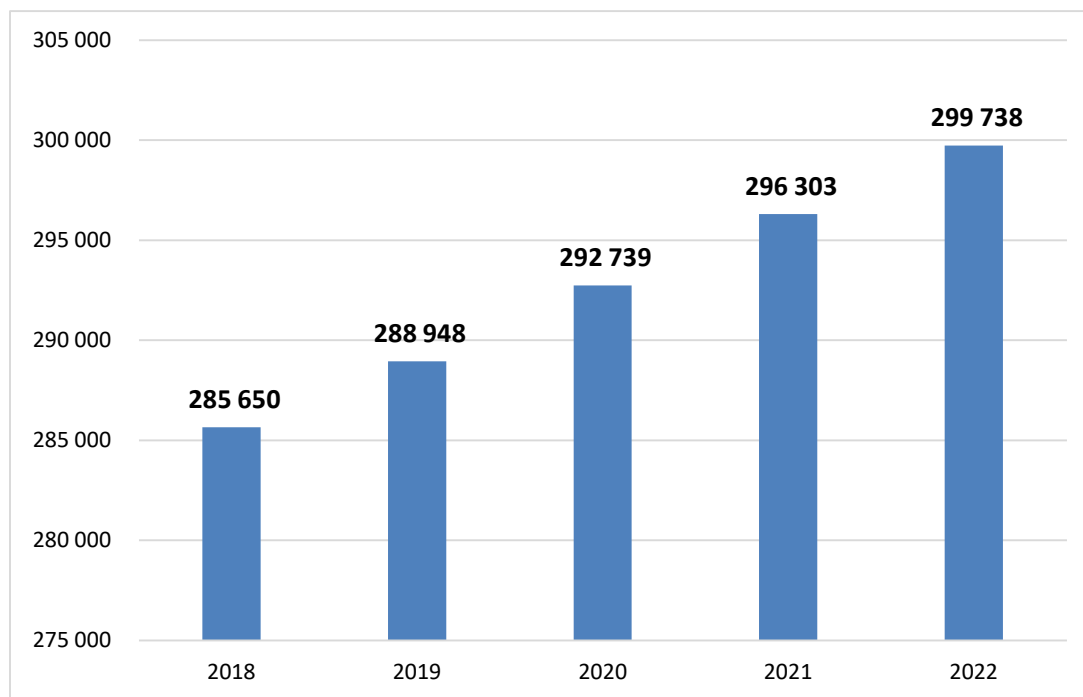
Výběr právní formy vždy závisí na několika faktorech, a to zejména na oboru podnikání, velikosti podniku, daňových a právních povinnostech a osobních preferencích podnikatele.

5.2.1 Podnikání fyzických osob

Fyzické osoby podnikají na základě živnostenského listu či jiného oprávnění. Tyto osoby nejčastěji vykonávají činnost menšího rozsahu. Výhodou této formy podnikání je větší flexibilita podnikatelské činnosti a snazší administrativní procesy v porovnání s ostatními právnickými subjekty. Nejčastějšími povoláními podnikajícími jako fyzické osoby jsou například živnostníci, zemědělci, umělci, řemeslníci, poradci nebo spisovatelé.

Dle Statistické ročenky České republiky vydávané Českým statistickým úřadem podnikalo v roce 2022 v České republice 299 738 fyzických osob. V posledních 5 letech se nárůst počtu podnikajících fyzických osob zvyšoval v průměru o 1,2 % ročně.

Graf 1 - Počet fyzických osob podnikajících v oboru stavebnictví. Zdroj: Vlastní zpracování



5.2.2 Podnikání právnických osob

V případě podnikání právnických osob je zahájení podnikatelské činnosti legislativně, kapitálově i časově náročnější. V případě založení nového podnikatelského subjektu, je potřebné splnit povinnost zápisu do obchodního rejstříku, případně do dalších evidencí. Současně všechny právnické osoby (pokud nemají zákonnou výjimku) mají zákonem uloženou povinnost evidovat své skutečné majitele a zajistit, aby byly tyto informace v Evidenci skutečných majitelů úplné, přesné a aktuální.

Zákon o obchodních korporacích obsahuje především úpravu obchodních společností a družstev, smluvní vztahy mezi podnikateli upravuje nový občanský zákoník.

Zákonem o obchodních korporacích jsou stanoveny tyto právnické osoby:

- Obchodní společnosti:
 - veřejná obchodní společnost,
 - komanditní společnost,
 - společnost s ručením omezeným,
 - akciová společnost.

- Družstva:

Pro účely této práce se zaměřuji na 2 nejběžnější formy společností, kterou je společnost s ručením omezeným a akciová společnost.

5.2.3 Společnost s ručením omezeným

Společnost s ručením omezeným je právnickou osobou, která je užívána především pro drobné a střední podnikání. Je označována jako „společnost s ručením omezeným“ a je připuštěno i použití zkratk „spol. s r.o.“ nebo „s.r.o.“.

Společníky společnosti s ručením omezeným mohou být právnické i fyzické osoby, zákonem není stanoven maximální možný počet společníků. Povinnost ručit za dluhy společnosti mají ze zákona společníci společně a nerozdílně. Tuto povinnost nelze omezit ani zrušit, i rozsah a doba ručení je stanovena zákonem.

Společnost je založena společenskou smlouvou, a to písemnou formou notářského zápisu, v případě, že společník je pouze jeden, pořizuje se zakladatelská listina. Společenská smlouva (zakladatelská listina) je veřejnou listinou a může být měněna dohodou pouze všech společníků.

Společenská smlouva obsahuje především předmět podnikání, určení společníků, označení a určení velikosti podílu společníka na společnosti, výši základního kapitálu a další údaje jako je například údaj o výši vkladu nebo vkladů připadajících na podíl nebo podíly. Zákon stanovuje minimální výši vkladu, a to 1 Kč. Společenskou smlouvou lze samozřejmě určit výši vkladu vyšší a stanovit ji pro jednotlivé podíly rozdílně.

Obsah společenské smlouvy má velmi významný vliv na postavení společníků. Zároveň má zásadní vliv na řízení a činnost společnosti, na možnost učinění zásahů a ovlivnění nastavených poměrů. Na řízení společnosti se mohou podílet společníci přímo, řízení společnosti může být činěno i prostřednictvím jiných osob.

5.2.4 Akciová společnost

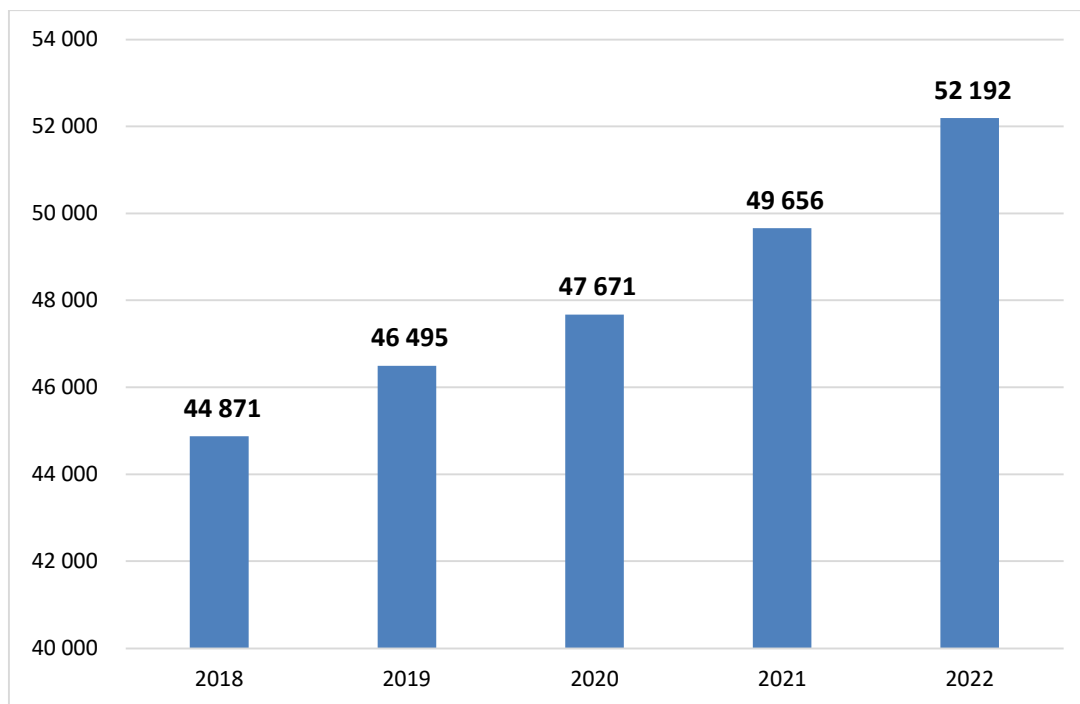
Podle zákona o obchodních korporacích se akciová společnost označuje označením „akciová společnost“, zkratkou „akc. spol.“ nebo „a.s.“. Akcionářem společnosti může být osoba fyzická i právnická (tuzemská i zahraniční), současně může být akcionářem i stát.

Akciová společnost se v souladu s občanským zákoníkem zakládá na dobu neurčitou, pokud není uvedeno jinak, a to zápisem do obchodního rejstříku. K jejímu založení se vyžaduje přijetí stanov, které mají formu veřejné listiny, tedy notářského zápisu. Stanovy obsahují firmu a předmět podnikání nebo činnosti. Zároveň obsahují i výši základního kapitálu, počet akcií a jejich formu. Výše základního kapitálu akciové společnosti je minimálně 2 000 000 Kč, výši základního kapitálu lze vyjádřit i v eurech (pokud je vedeno účetnictví v eurech).

Založení akciové společnosti je s ohledem na komplikovanost zakládacího procesu, a to jak po stránce právní a administrativní, tak i s ohledem na velkou kapitálovou náročnost, typické pro velké firmy.

Český statistický úřad vydává také statistiky o počtu právnických osob podnikajících v oboru stavebnictví. V roce 2022 v tomto oboru podnikalo 52 192 subjektů. Oproti podnikání fyzických osob lze pozorovat vyšší meziroční nárůsty. V průměru docházelo k meziročnímu nárůstu počtu podnikajících právnických osob o 3,7 %.

Graf 2 - Počet právnických osob podnikajících v oboru stavebnictví. Zdroj: Vlastní zpracování



6 MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY

V souladu s pravidly Evropské unie a s doporučením Evropské komise 2003/361/ES ze dne 6. května 2003 je možné klasifikovat velikost podniků na základě následujících kritérií: počet zaměstnanců, roční obrat, nebo roční bilanční suma. Klasifikace podniků dle tohoto doporučení poskytuje jasný rámec pro stanovení velikosti podniku na základě objektivních kritérií. Velikost podniků je klasifikována následovně:

- Velké podniky: více než 250 zaměstnanců, roční obrat více než 50 milionů EUR, roční bilanční suma více než 43 milionů EUR,
- Střední podniky: méně než 250 zaměstnanců, roční obrat méně než 50 milionů EUR, roční bilanční suma méně než 43 milionů EUR,
- Malé podniky: méně než 50 zaměstnanců, roční obrat méně než 10 milionů EUR, roční bilanční suma méně než 10 milionů EUR
- Mikropodniky: méně než 10 zaměstnanců, roční obrat méně než 2 miliony EUR, roční bilanční suma méně než 2 miliony EUR.

Hlavním kritériem pro stanovení velikosti podniku je počet zaměstnanců. Toto kritérium zahrnuje nejen zaměstnance pracující na plný úvazek, ale také osoby pracující na částečný úvazek, ale i sezónní pracovníky. Roční obrat představuje příjmy, kterých podnik v daném roce dosáhl. Hodnota bilanční sumy se rovná hodnotě aktiv a pasiv společnosti.

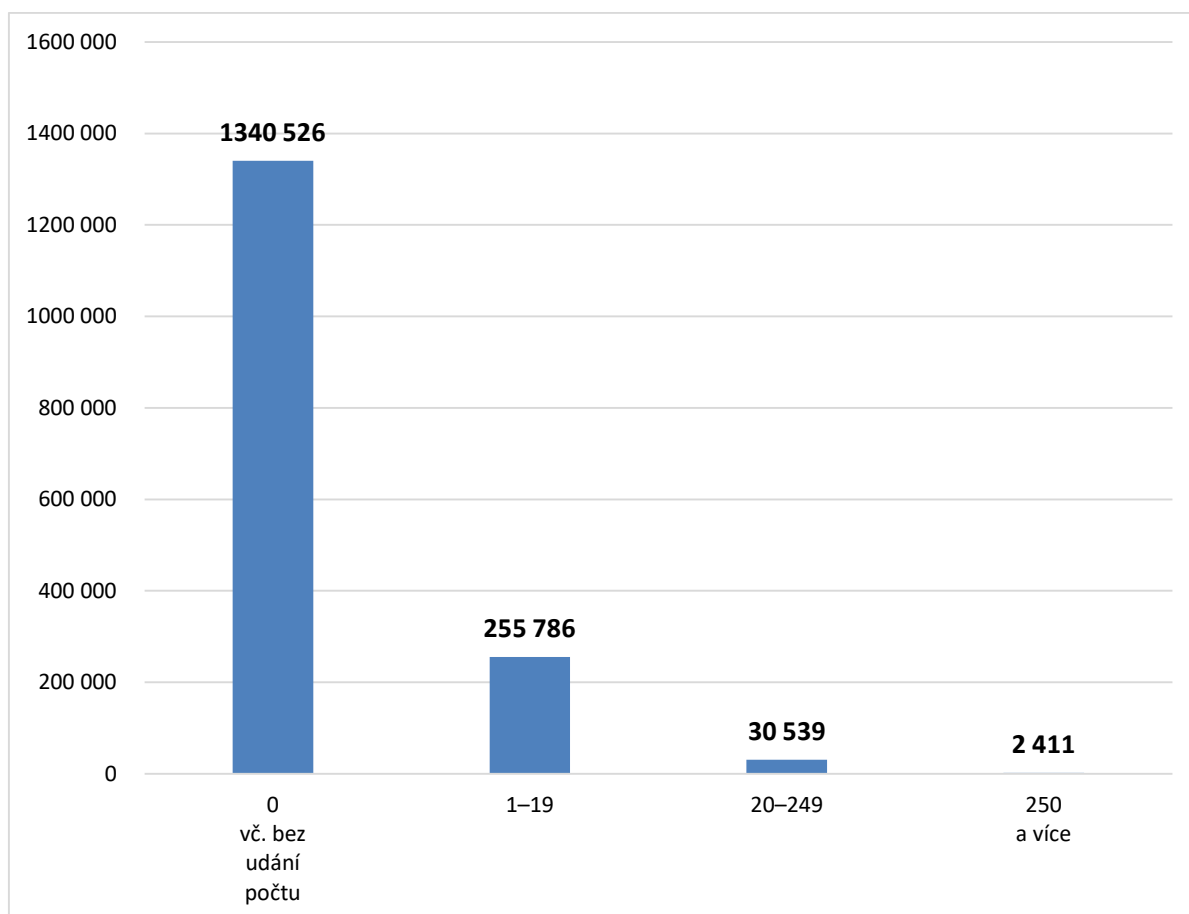
Malé a střední podniky představují velmi podstatný segment ekonomiky a svým postavením hrají významnou roli v rozvoji místních regionů. Pro malý a střední podnik je typická jejich flexibilita a schopnost reagovat na změny na trhu, specializace na specifickou činnost a osobní přístup ke klientům a zaměstnancům. (2)

Malé a střední podniky představují protipól velkým nadnárodním společnostem. I přes svůj nesporný význam mají tyto podniky svá omezení. Sami o sobě mají menší ekonomickou sílu a omezený přístup ke kapitálu a oproti velkým podnikům menší konkurenceschopnost. Malé a střední podniky jsou závislé na velkých podnicích, na jejich rozhodnutích, požadavcích a celkovému směřování. Velké podniky si na rozdíl od malých a středních podniků mohou dovolit špičkové manažery či jiné specialisty. (2)

Asociace malých a středních podniků a živnostníků České republiky pravidelně vydává analýzy podnikatelského prostředí České republiky. Z analýzy vývoje malých a středních podniků, zveřejněné 1. července 2021, bylo k roku 2020 evidováno v České republice 1 248 763 malých a středních podniků.

Český statistický úřad pravidelně vydává data o počtu ekonomických subjektů se zjištěnou aktivitou a sídlem v České republice. V České republice bylo k 31.12. 2022 registrováno 1 629 626 aktivních ekonomických subjektů. Nejvíce bylo registrováno subjektů s 0 zaměstnanci, včetně subjektů bez udání počtu zaměstnanců. Společností s počtem zaměstnanců 1-19 bylo v České republice zaregistrováno 255 786. Větších společností, a to konkrétně s počtem zaměstnanců 20-249, bylo registrováno 30 539. Znatelně nejméně registrováno bylo subjektů s 250 a více zaměstnanci, a to konkrétně 2 411.

Graf 3 - Počet ekonomicky aktivních subjektů dle počtu zaměstnanců. Zdroj: Vlastní zpracování



7 FINANČNÍ ŘÍZENÍ

Finanční řízení a rozhodování je klíčovým prvkem v řízení každé společnosti. Tvoří neoddělitelnou součást celkového řízení podniku a hraje klíčovou roli v jeho fungování. Jedná se o správu a plánování finančních prostředků v rámci společnosti. Snahou managementu je dlouhodobě udržet společnost ve fázi konsolidace. Fází konsolidace se rozumí snaha o stabilizaci hospodářské situace, snaha o upevnění pozice společnosti na trhu a dosažení růstu kapitálu. (3)

Finanční řízení společnosti je velmi komplexní záležitost, která zahrnuje spoustu faktorů, mezi které patří řízení peněžních toků, čisté současné hodnoty, faktor času, rizika, optimalizace kapitálové struktury nebo také plánování a analýzy finančních údajů. (4)

7.1 Cíle finančního řízení

„Cíl finančního řízení podniku je totožný se základním cílem podnikové činnosti, což je produktivní využití vlastního kapitálu i cizích zdrojů k maximalizaci tržní hodnoty podniku během delšího časového období – maximalizace bohatství vlastníků.“ (4, s.150)

Cílem finančního řízení je optimalizovat využití finančního kapitálu tak, aby podnik dosáhl svých cílů co nejefektivněji. Tato činnosti zahrnuje sledování a kontrolu finančních toků, alokaci zdrojů, plánování rozpočtů, analýzu rizik a rozhodování o investicích. Finanční řízení se považuje za hlavní a kritickou složku řízení podniku na kterou je kladena nejvyšší míra odpovědnosti. Mezi hlavní cíle finančního řízení patří: (4)

- Získávání finančních zdrojů: Pro rozvoj podniku je důležité obstarávání cizích finančních zdrojů převážně ve formě obchodních a bankovních úvěrů nebo cenných papírů.
- Volba vhodné finanční struktury: Optimalizování kombinace vlastního a cizího kapitálu umožňující podniku dosáhnout požadovaného rozvoje. Jedná se o vyhodnocení výhodnosti získání finančního kapitálu vzhledem k nákladům na jeho získání, míře finančního rizika a době splatnosti.

- Financování a řízení oběžného majetku: Řízení a optimalizace pracovního kapitálu ve formě zásob, pohledávek a peněžních prostředků a také výběr jeho krátkodobého financování.
- Investování finančního kapitálu do dlouhodobého majetku: Rozhodování o výběru vhodné investice ať už ve formě hmotného, nehmotného či finančního majetku. Vyhodnocení efektivnosti a návratnosti investice a výběr možnosti dlouhodobého financování.
- Rozdělování výsledku hospodaření: Učinění rozhodnutí o naložení s hospodářským výsledkem s ohledem na ekonomický stav trhu a finanční stav podniku.
- Finanční analýza: Vytváření pravidelných finančních analýz podniku za účelem získání průběžných informací o výkonnosti a finanční situaci podniku.
- Finanční plánování: Plánování dlouhodobých i krátkodobých plánů vzhledem k strategickým plánům podniku za užití interních a externích finančních zdrojů.
- Řízení finančního rizika: Klíčovými aspekty řízení finančního rizika jsou jejich identifikace, analýza, minimalizace, kontrola a vytvoření případných opatření v případě finanční krize.

Mezi dílčí cíle finančního řízení, které jsou výsledkem výše zmíněných cílů, patří zajištění likvidity podniku a stabilně dostatečně vysoký hospodářský výsledek. Trvalá platební schopnost, dostatečné množství finančního kapitálu a dosahování kladných odpovídajících hospodářských výsledků vede dlouhodobě k růstu podniku jako celku.

(4)

7.2 Druhy financování

Základním způsobem, jak rozdělit druhy financování podniku jsou zdroje ze kterých financování probíhá. Finanční kapitál potřebný k provozování podniku nebo k zajištění peněžních prostředků k investičním záměrům může pocházet z vnitřních nebo vnějších zdrojů. Tyto zdroje rozdělujeme následovně: (4)

- Vlastní (vnitřní) financování: Neboli samofinancování se opírá o využití vlastních zdrojů. Hlavním zdrojem kapitálu je hospodářských výsledek ve formě zisku po zdanění. Dalšími možnostmi vlastního financování jsou dlouhodobé rezervní fondy nebo finanční prostředky uvolněné rychlejším obrátem kapitálu.
- Cizí (vnější) financování: Finanční kapitál přicházející zvenčí. Finanční prostředky pocházející z vkladů a podílu vlastníků ve formě základního kapitálu, bankovních a nebankovních úvěrů nebo také z leasingů, faktoringů či státních dotací.

Dalším způsobem, jak lze rozdělit financování podniku je doba po kterou jsou finance v podniku k dispozici. Pomocí časového rozdělení financování můžeme financování rozdělit na dlouhodobé a krátkodobé financování. Dlouhodobým financováním rozumíme financování po dobu delší než 1 rok. Zdrojem peněžních prostředků používaných pro tento typ financování je většinou mix vlastních a cizích zdrojů ve formě dluhopisů nebo bankovních úvěrů. Krátkodobé financování je určeno pro období do 1 roku. Nejčastějším zdrojem krátkodobého financování je finanční kapitál podniku, popřípadě v menší míře krátkodobé bankovní úvěry.

7.3 Finanční rozhodování

„Finanční rozhodování podniku je proces výběru optimální varianty získávání peněz a jejich užití z hlediska základních finančních cílů podnikání s přihlédnutím k různým omezujícím podmínkám.“ (4, s.159)

Dva klíčové aspekty, které podniky musí zvažovat při řízení svých financí jsou možný dopad finančního rozhodnutí a jeho časová působnost. Na základě těchto skutečností dělíme finanční rozhodování na strategická a taktická.

Strategická rozhodnutí mohou představovat velké zásahy do provozu celého podniku a vyžadují významné finanční prostředky. Očekávaným výsledkem strategického rozhodnutí je významný nárůst zisku, avšak toto rozhodnutí je spojeno s vysokým rizikem. V případě špatně zvolené varianty může dojít k značným ztrátám. Mezi strategická rozhodnutí patří rozhodnutí o výši potřebného kapitálu, finanční struktuře, struktuře podnikového majetku nebo investování kapitálu podniku. (4)

Taktická rozhodnutí nemění existující činnosti podniku a obvykle nevyžadují vysoký finanční kapitál a v případě špatně zvoleného rozhodnutí neohrožují existenci podniku. Důsledky taktických rozhodnutí se dají v porovnání se strategickými rozhodnutími přesně propočítat. Nejčastější se jedná o rozhodnutí o nákupu většího množství zásob nebo investice do výrobního programu. (4)

Pro správně finanční rozhodnutí je vždy nutné se držet předem stanovených postupů a pravidel, nepodléhat subjektivním pohledům a rozhodovat se na základě podložených dat.

Každé rozhodnutí se dá rozdělit na několik fází, které je vhodné za každé situace dodržet. Fáze finančního rozhodování jsou následující: (5)

- Vymezení problému a stanovení cílů
- Analýza informací a podkladů
- Zpracování variant řešení
- Určení kritérií a ohodnocení variant
- Výběr varianty
- Realizace vybrané varianty

8 FINANČNÍ ANALÝZA

Finanční analýza je proces hodnocení a interpretace finančních informací, dat a ukazatelů s cílem získat vhled do finančního stavu, zdraví a výkonnosti společnosti. Finanční analýza poskytuje klíčové informace o tom, jak efektivně a udržitelně je finanční kapitál využíván a jaké jsou budoucí finanční výhledy společnosti. Finanční analýza je klíčovým nástrojem pro rozhodování v oblasti investic, strategického plánování a hospodaření.

Finanční analýza slouží jako nezbytný nástroj pro management, investory, věřitele, banky a další zainteresované strany, které se snaží vyhodnotit finanční situaci a výkonnost společnosti. (6) Tato analýza poskytuje informace potřebné k tomu, aby bylo možné přijímat správná rozhodnutí, řídit rizika a optimalizovat alokaci.

Důvodů pro zpracování finanční analýzy může být několik:

- Posouzení finanční stability: Finanční analýza pomáhá určit finanční zdraví společnosti, zda je společnost schopna plnit své finanční závazky nebo nikoliv. Celý proces posouzení zahrnuje vyhodnocení likvidity a zadluženosti.
- Hodnocení výkonnosti: Finanční analýza umožňuje měřit a hodnotit výkonnost společnosti v současnosti, s možností porovnání s minulostí. Toto hodnocení zahrnuje sledování rentability nebo efektivnosti využívání aktiv společnosti.
- Podklad pro investiční rozhodování: Důležitým podkladem pro vyhodnocení investiční příležitosti může být finanční analýza poskytující potenciálním investorům nebo finančním institucím podklad, zda do dané investice vstupovat či nikoliv.

Prvním krokem při vytváření finanční analýzy je sběr a následné vyhodnocení finančních dat a dalších doplňujících informací, které slouží k zjištění trendů. Finanční data potřebná pro finanční analýzu je možné získávat z několika zdrojů. Primárním zdrojem finančních dat jsou rozvaha, výkaz zisku a ztráta a výkaz cashflow. Doplňujícím zdrojem informací jsou informace o ekonomické situaci (inlace, úrokové sazby, nezaměstnanost atd.), konkurenci na trhu a postavení společnosti na trhu.

Finanční data, výsledky finanční analýzy či jiné finanční ukazatele by měly vždy být interpretovány v kontextu s celkovým podnikatelským prostředím. (7)

8.1 Rozvaha

Jedním ze dvou hlavních výkazů společnosti je rozvaha. Rozvaha poskytuje přehled o finanční situaci podniku v určitém časovém období. Tento výkaz zachycuje aktiva a pasiva společnosti a poskytuje informace o zdrojích financování a alokaci finančních prostředků. Rozvaha zajišťuje přehled o finanční struktuře aktiv a pasiv, což napomáhá v rozhodovacím procesu a plánování.

Rozvaha se obvykle sestavuje k poslednímu dni roku, lze však sestavit rozvahu i k jinému datu. Rozvaha prezentuje přehled o majetku společnosti ve třech základních kategoriích – majetková situace podniku, zdroje financování a finanční situace podniku. (8)

Obrázek 1 - Rozvaha. Zdroj: uctovani.net

Rozvaha k 31.12.xxxx	
Aktiva	Pasiva
I. Dlouhodobý majetek	I. Vlastní zdroje
Dlouhodobý hmotný majetek	Základní kapitál
Dlouhodobý nehmotný majetek	Kapitálové fondy a fondy ze zisku
Dlouhodobý finanční majetek	Výsledek hospodaření
II. Oběžný majetek	II. Cizí zdroje
Zásoby	Úvěry
- Materiál	Závazky vůči dodavatelům
- Zboží	Závazky vůči zaměstnancům
- Výrobky	Závazky ze sociálního a zdravotního poj.
Pohledávky	Daňové závazky
- Za odběrateli	Ostatní závazky
- Ostatní pohledávky	
Krátkodobý finanční majetek	
- Pokladna a ceniny	
- Bankovní účty	
- Krátkodobé cenné papíry	
AKTIVA = PASIVA	

8.1.1 Aktiva

Levá strana rozvahy představuje strukturu aktiv podniku. Aktiva jsou celkový majetek společnosti, kterým společnost disponuje k danému dni. Základním členěním aktiv je rozdělení dle likvidity neboli upotřebitelnosti na dlouhodobá aktiva a oběžná aktiva. Dlouhodobé aktivum „*u něž je doba přeměny na hotové prostředky delší než jeden rok, se nespotřebovává najednou, ale postupně, nejčastěji ve formě odpisů, a svou hodnotu přenáší úměrně tomuto opotřebení do nákladů firmy.*“ (8, s.25)

Dlouhodobá aktiva se dále dělí na dlouhodobý hmotný majetek, dlouhodobý nehmotný majetek a dlouhodobý finanční majetek. Do dlouhodobého hmotného majetku patří movité i nemovité věci v podobě strojů, dopravních prostředků, zařízení, pozemků a budov. Dlouhodobý nehmotný majetek představuje software, práva, licence nebo patenty. Za dlouhodobý nehmotný majetek lze považovat také goodwill. Cenné papíry nebo jiná majetková účast reprezentuje dlouhodobý finanční majetek. (8) Oběžný majetek, známý také jako krátkodobý majetek, je tvořen zásobami, pohledávkami a krátkodobým finančním majetkem. Zásoby společnosti jsou tvořeny materiálem, zbožím nebo již zpracovanými výrobky. Pohledávky představují nárok na splacení závazku, který vznikl odběrateli či jinému subjektu. Mezi krátkodobý finanční majetek patří finanční prostředky v pokladně či na bankovních účtech nebo vlastněné cenné papíry. Všechny tyto zmíněné položky oběžných aktiv tvoří provozní cyklus společnosti.

8.1.2 Pasiva

Pravou stranu rozvahy představují pasiva, která reprezentují zdroje, z jakých byla aktiva pořízena. Majetek společnosti může být financován dvěma způsoby. První způsob financování společnosti je financování z vlastních zdrojů. Mezi vlastní zdroje financování patří základní kapitál, který byl do společnosti vložen při jejím založení, popřípadě navýšen v průběhu existence společnosti, kapitálové fondy a výsledky hospodaření, kterých společnost dosáhla v minulosti. Druhou možností, jak financovat chod jakékoliv společnosti jsou cizí zdroje. Cizí zdroje představují dluh společnosti, který musí být v budoucnu splacen. Cizí kapitál představuje možnost levnějšího a většího množství kapitálu oproti vlastním zdrojům, avšak zvýšené riziko v případě neschopnosti splácet dluhy. (8)

8.2 Výkaz zisku a ztrát

Výkaz zisku a ztrát je druhým hlavním finančním ukazatelem podniku a poskytuje přehled o finančních výsledcích podniku za určité období, obvykle za jeden účetní rok. Výkaz ukazuje, jaké výnosy byly generovány a jaké náklady na ně byly vynaloženy, což v konečném důsledku určuje zisk nebo ztrátu.

Výkaz zisku a ztrát představuje stručný přehled o výnosech, nákladech a výsledku hospodaření za určité období. Tento výkaz je sestavován pravidelně na konci účetního období, ve většině případů na konci kalendářního roku, avšak může být sestavován i několikrát v průběhu roku. Nejpodstatnější položkou výkazu zisku a ztrát je provozní výsledek hospodaření, který reflektuje schopnost společnosti generovat zisk ze své hlavní činnosti. Na výsledku provozního hospodaření se podílejí prodej výrobků, prodej investičního majetku a materiálu a výsledek z ostatní provozní činnosti. (8)

„V rámci analýzy výkazu zisku a ztráty obvykle hledáme odpověď na otázku, jak jednotlivé položky výkazu a zisku a ztráty ovlivňují nebo spíše ovlivňovaly výsledek hospodaření.“ (8, s.31)

8.3 Výsledek hospodaření

Výsledek hospodaření představuje ukazatel, který vyjadřuje, zda společnost dosáhla zisku, popřípadě ztráty, během daného období. Výpočet je definován jako rozdíl mezi výnosy a náklady.

Výsledek hospodaření můžeme vyjádřit v několika formách: (5)

- Zisk před úroky, zdaněním, odpisy a amortizací: EBITDA (earnings before interest, taxes, depreciation and amortization) představuje výnosy z podnikatelské činnosti minus náklady na jejich výrobu. Tento zisk měří základní provozní ziskovost a výkonnost společnosti a jedná se o hrubý provozní zisk.
- Zisk před úroky a zdaněním: EBIT (earning before interest and taxes) je EBITDA minus odpisy a amortizace. Tento zisk zohledňuje náklady na produktivní živostnost a opotřebení majetku.

- Zisk před zdaněním: EBT (earnings before taxes) je hospodářský výsledek před zdaněním po odečtení finančních nákladů na provoz společnosti. Zisk před zdaněním je často definován také jako zisk hrubý.
- Zisk po zdanění: EAT (earnings after taxes) představuje hospodářský výsledek po odečtení všech nákladů. Zisk po zdanění, nazývaný jako zisk čistý, je klíčovým ukazatelem výkonnosti společnosti.

8.4 Rentabilita

Rentabilita je klíčový ukazatel schopnosti efektivně generovat zisk nebo vytvářet nové zdroje prostřednictvím investovaného kapitálu. Rentabilita měří efektivitu využívání kapitálu a ziskovosti společnosti pomocí poměrových ukazatelů. (5)

Vyšší rentabilita naznačuje, že společnost je schopna efektivně investovat svůj kapitál a dosahovat ziskovosti. Naopak nižší rentabilita může být signálem nevhodně řízených nákladů a celé společnosti.

8.4.1 Rentabilita tržeb – ROS

Rentabilita tržeb (Return on Revenues) je finanční ukazatel, který měří efektivitu a schopnost společnosti generovat zisk z tržeb. Rentabilita tržeb je významným faktorem pro hodnocení společnosti a její schopnosti řídit náklady a ziskovost.

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Tržby}} \times 100$$

Vzorec 1 - Rentabilita tržeb

Výsledek rentability tržeb je vyjádřen v procentech a ukazuje, kolik procent z tržeb se proměnilo na čistý zisk. Současně nám rentabilita tržeb udává, kolik korun čistého zisku vytváří každá koruna tržeb. Čím vyšší hodnoty rentability tržeb, tím vyšší schopnost společnosti generovat zisk. Rentabilita tržeb může sloužit k jednoduchému porovnání výkonnosti s konkurencí. V různých podnikatelských odvětvích hodnoty rentability tržeb dosahují rozdílných hodnot.

8.4.2 Rentabilita celkových aktiv – ROA

Rentabilita celkových aktiv (Return on Total Assets – ROA) je finanční ukazatel, který měří schopnost společnosti generovat zisk vzhledem ke svým celkovým aktivům. Tento ukazatel poskytuje informace o efektivitě alokovaní a využívání aktiv k dosažení zisku a je klíčovým prvkem při hodnocení finanční výkonnosti společnosti. (9)

$$\text{Rentabilita celkových aktiv} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Celková aktiva}} \times 100$$

Vzorec 2 - Rentabilita celkových aktiv

Výsledek rentability celkových aktiv je udáván v procentech. Čím vyšší hodnoty rentabilita dosahuje, tím více vynáší každá koruna aktiva.

8.4.3 Rentabilita vlastního kapitálu – ROE

Rentabilita vlastního kapitálu (Return on Equity – ROE) vyjadřuje ziskovost z pohledu vlastníka společnosti. Jedná se o ukazatel, který umožňuje vlastníkům nebo investorům posoudit, zda je jejich kapitál dostatečně zhodnocovaný vzhledem k podstupovanému riziku. (8)

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}} \times 100$$

Vzorec 3 - Rentabilita vlastního kapitálu

Výsledek rentability vlastního kapitálu je opět vyjádřen v procentech a poskytuje informaci o tom, jakým způsobem je využíván vlastní kapitál ke generování zisku. Čím vyšší hodnota rentability vlastního kapitálu, tím je využívání vlastního kapitálu efektivnější.

8.5 Likvidita

V ekonomickém a finančním kontextu je likvidita schopnost převést majetek na hotovost. Jedná se o měřítko toho, jak snadno a rychle lze konkrétní aktiva přeměnit na peníze, což hraje klíčovou roli v hospodaření společnosti.

Likvidita je klíčovým faktorem pro udržení finanční stability společnosti, zejména v krizových situacích nebo nečekaných výdajích. Příliš nízká likvidita může vést k obtížím při splácení závazků a provozu, zatímco příliš vysoká likvidita může znamenat, že zdroje jsou neefektivně alokovány a nejsou maximálně využívány.

Okamžitá likvidita neboli likvidita první stupeň poměřuje poměr mezi peněžními prostředky, tj. finanční prostředky na běžném účtu a v pokladně, ale i volně obchodovatelné cenné papíry, vůči krátkodobým závazkům. Doporučené hodnoty okamžité likvidity se pohybují v rozmezí 0,2 – 0,5. (8)

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Peněžní prostředky}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Vzorec 4 - Okamžitá likvidita

Druhým stupněm likvidity je **pohotová likvidita**. Jedná se o stupeň likvidity porovnávající podíl oběžných aktiv, od kterých jsou odečty zásoby, vůči krátkodobým závazkům. Doporučená hodnota pro pohotovou likviditu se pohybuje v rozmezí 1 – 1,5. (8)

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{(\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby})}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Vzorec 5 - Pohotová likvidita

Posledním třetím stupněm likvidity je **běžná likvidita**. Hodnota běžné likvidity se vypočítává podílem oběžných aktiv vůči krátkodobým závazkům. Doporučená hodnota, mezi kterou by se měla hodnota běžné likvidity pohybovat, je v rozmezí 1,5 – 2,5. (8)

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Vzorec 6 - Běžná likvidita

8.6 Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál je finanční ukazatel, který měří rozdíl mezi krátkodobým majetkem a krátkodobými závazky společnosti.

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{Oběžná aktiva} - \text{Krátkodobé závazky}$$

Vzorec 7 - Čistý pracovní kapitál

V případě pozitivní hodnoty čistého pracovního kapitálu má společnost dostatek aktiv na pokrytí svých krátkodobých závazků. Naopak negativní nebo velmi nízký pracovní kapitál může znamenat, že společnost by mohla mít potíže s pokrytím svých krátkodobých závazků. Společnost by se měla vždy snažit mít dostatečné množství čistého pracovního kapitálu k provozování podnikatelské činnosti. (5)

8.7 Zadluženost

Pojmem „zadluženost“ se rozumí, zda a v jakém množství či poměru společnost využívá cizího finančního kapitálu k financování aktiv v porovnání s vlastním kapitálem. Tento ukazatel poskytuje informaci o tom, jakým způsobem podnik financuje své činnosti a aktiva. Zadluženost podniku se vypočte podílem cizího kapitálu vůči celkovým aktivům.

$$\text{Zadluženost společnosti} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Celková aktiva}}$$

Vzorec 8 - Zadluženost společnosti

Vyšší zadluženost znamená vyšší finanční riziko a náchylnost k finanční nestabilitě. Při problémech se splácením dluhu se může společnost dostat do finančních obtíží a platební neschopnosti. Naopak nízké procento zadluženosti může znamenat neefektivní využívání finančních prostředků a potenciálu společnosti. (10)

9 ŘÍZENÍ NÁKLADŮ

Řízení nákladů je naprosto klíčovým prvkem úspěšného podnikání a udržitelného hospodaření společnosti. Efektivní správa nákladů může zlepšit ziskovost, konkurenceschopnost, dlouhodobou udržitelnost podniku a dosažení stanovených podnikových cílů. Kombinace úspěšného řízení nákladů a systematického měření výkonnosti je klíčem k udržení konkurenční výhody a přizpůsobení se dynamickým podmínkám podnikatelského prostředí.

Snižování nákladů je v podnikatelském prostředí považováno za zásadní faktor zvyšování konkurenceschopnosti podniku. Zároveň je však důležité vnímat riziko spojené se snižováním nákladů, zejména možné snížení hodnoty a kvality poskytovaných služeb. Z tohoto důvodu je klíčové, aby podniky postupovaly s opatrností a rozmyslem při snižování nákladů. (11)

Pokud je redukování nákladů provedeno citlivě, systematickým přístupem a uvážením, může to dlouhodobě vést k zvýšení efektivity, úspornosti a zdravějšímu fungování společnosti, aniž by došlo k poklesu kvality produktů a spokojenosti zákazníků.

Pro efektivní řízení nákladů je klíčové mít přehled o jejich charakteru. Pro lepší přehlednost ve všech nákladových položkách je nutné mít náklady rozčleněny do několika kategorií. Nejpoužívanější rozdělení je druhové rozdělení, které se také používá při tvorbě výkazů. Druhové náklady se rozdělují následovně: (11)

- spotřeba materiálu a energie,
- osobní náklady,
- odpisy hmotného a nehmotného investičního majetku,
- použití externích prací a služeb,
- finanční náklady.

Podstatou druhého možného dělení nákladů je rozdělení nákladů ve vztahu k určitým podnikovým činnostem či výkonům. Tyto náklady lze rozdělit na přímé a nepřímé náklady. (11)

Rozlišování mezi přímými a nepřímými náklady je klíčové pro správu nákladů a efektivní řízení podniku. Přímé náklady jsou sledovány přímo a přesně alokovány na konkrétní výrobky, zatímco nepřímé náklady jsou většinou alokovány na základě různých metod, jako jsou procentní nebo koeficientní sazby. Mezi přímé náklady patří náklady na materiál a práci spojenou s konkrétním výrobkem. Mezi nepřímé náklady lze zahrnout náklady na správu chodu podniku, mzdy manažerů podniku, náklady na marketing a na obecné služby podporující chod podniku.

10 CENOVÁ KALKULACE

Cenová kalkulace je proces stanovování nákladů spojených s výrobou nebo poskytováním produktu nebo služby a následné určení optimální ceny za tento produkt nebo službu. Základním úkonem při cenové kalkulaci je identifikace nákladů a všech potenciálních faktorů, které náklady ovlivňují. Cílem stanovení ceny je vždy orientace na zisk, ať už z krátkodobého či dlouhodobého pohledu.

Hlavní faktory ovlivňující cenovou tvorbu jsou konkurence na trhu, cíle a nástroje spojené s cenovou politikou, životní cyklus daného výrobku, poskytování slev, vzdálenost konečného odběratele od výrobce nebo také elasticita poptávky. (10)

Cenová kalkulace má předem danou strukturu a vždy se kalkuluje na kalkulační jednici. Cenová kalkulace obsahuje jednotlivé kalkulační položky, které se následně bedlivě sledují a vyčíslují vzhledem ke stanovenému kalkulačnímu vzorci. Přehled kalkulačních položek nákladů v kalkulačním vzorci je znázorněn na obrázku č. 2. Tento vzorec však není plně závazný a jeho použití lze modifikovat dle potřeby podniku. (4)

Obrázek 2 - Kalkulační vzorec. Zdroj: Prezentace: Kalkulační třídění nákladů, Eva Štichauerová, Technická univerzita Liberec

1. **Přímý (jednicový) materiál**
2. **Přímé (jednicové) mzdy**
3. **Ostatní přímé náklady**
4. **Výrobní (provozní) režie**

Vlastní náklady výroby

5. **Správní režie**
6. **Zásobovací režie**

Vlastní náklady výkonu

7. **Odbytové náklady a režie**

Úplné vlastní náklady výkonu

8. **Zisk**

Cena výkonu

Vlastní náklady výroby, známé také jako přímé náklady, se stanovují ke kalkulační jednotici a tím i ke konkrétním výrobkům.

- **Přímý materiál**: Náklady na materiál, který se stává během výroby podstatou a součástí výrobku, a to v různých formách jako například základní materiál, polotovary, ostatní materiál, pohonné hmoty nebo také obaly.
- **Přímé mzdy**: Náklady na mzdy výrobních pracovníků potřebné k výrobě výrobků, mezi které patří základní mzda, příplatky nebo i prémie a odměny.
- **Ostatní přímé náklady**: Do ostatních přímých nákladů se počítají náklady na energie, příspěvky na sociální zabezpečení a ztraté.
- **Výrobní režie**: Mezi výrobní režie se započítávají náklady související s řízením a obsluhou výroby mezi které patří náklady na odpisy a údržbu strojů či jiné náklady přímo spojené s výrobou.

Vlastní náklady výkonu neboli nepřímé náklady jsou náklady, které se vynakládají na více druhů výkonů nebo chod celého podniku a nelze je tedy stanovit v kalkulačním vzorci přímo. Tyto náklady se nejčastěji stanovují pomocí procentuální sazby nebo přírážky.

- **Správní režie**: Náklady spojené s celkovým řízením a správou podniku, které ale nelze připsat ke konkrétní činnosti nebo aktivitě. Mezi náklady patřící do správní režie patří náklady na mzdy řídicích pracovníků, poplatky za technologické služby, pojištění a náklady na správu kancelářských prostor.
- **Zásobovací režie**: Náklady související s nákupem, skladováním a transportem materiálu.
- **Odbytové náklady a režie**: Náklady spojené s expedicí vyhotovených výrobků.

Cena výkonu neboli cena, za kterou je výrobek prodáván, je rovna započtení všech kalkulovaných nákladů a zisku.

- **Zisk** – Rozdíl mezi cenou za kterou je výrobek prodáván a náklady k jeho vyrobení.

Ze struktury cenové kalkulace vyplývá, že výpočet nákladů na kalkulační jednotici lze určit za základě přímých nebo nepřímých nákladů. Pro každý podnik je nejvýhodnější vycílit co největší část nákladů pomocí přímých nákladů.

Mezi nejpoužívanější metody cenové kalkulace patří kalkulace dělením, přírážkové kalkulace a kalkulace rozdílové.

„Vhodnou kalkulační metodou je možné určit způsob stanovení jednotlivých složek nákladů na kalkulační jednici, což závisí na předmětu kalkulace, způsobu přičítání nákladů výkonům a na požadavcích kladených na strukturu a podrobnost členění nákladů.“ (4, s.69)

11 ŘÍZENÍ ZÁSOB

Při řízení zásob se podnik setkává s dvěma protichůdnými zájmy. Na jedné straně je snaha efektivně a co nejrychleji obsloužit zákazníka nebo vnitřní zásobovací procesy, což ve výsledku znamená mít vysoké zásoby. Na straně druhé je snaha o co nejefektivnější množství zásob ve snaze o minimalizování nákladů spojených s jeho stavem a řízením. Správná rovnováha mezi udržováním dostatečných zásob a minimalizací nákladů je klíčová pro úspěšné fungování podniku. (10)

„Potřeba zásob vyplývá z časového nesouladu, který vzniká mezi dodávkou materiálu a jeho spotřebě ve výrobě, mezi dokončením výrobku a jeho prodejem či mezi nákupem a prodejem zboží.“ (5, s.95)

V zásobách materiálu, nedokončené výroby, polotovarů vlastní výroby a v hotových výrobcích je vázáno množství kapitálu. Tento kapitál zůstává vázán a není uvolněn až do okamžiku, kdy dochází k jejich prodeji. (4)

Možností, jak řídit množství zásob podniku je několik. Nejvyužívanější variantou řízení zásob je předpověď budoucí poptávky na základě kombinace nezávislé a závislé poptávky. Nezávislá poptávka vychází z předpovědi budoucí poptávky po konkrétních výrobcích. Lze říci, že čím vyšší přesnost při odhadu budoucí poptávky, tím nižší dlouhodobé zásoby musí podnik udržovat. Závislá poptávka je odvozena od konkrétní poptávky po výrobku a je vypočítána na základě stanovených norem a koeficientů. Jedná se převážně o konkrétní komponenty k sestavení výrobku. (10)

Podnik může na základě analýzy minulé poptávky odhadnout poptávku budoucí. Během analýzy minulé poptávky je však nutné brát v potaz několik faktorů, které poptávku mohou ovlivňovat: (10)

- Trend: Dlouhodobý růst či pokles poptávky vycházejí z mnoha faktorů mezi které patří například hospodářská situace na trhu, inovace v daném oboru nebo také časem získávané reference.
- Cyklus: Periodické nárůsty či poklesy poptávky opakující se v rámci týdnů, měsíců, let.
- Sezónnost: Cyklus s periodou jednoho roku, ve stavebnictví pokles poptávky v zimních měsících.

- Mimořádné události: Nepředpokládané jednorázové události, které způsobí velké výkyvy v poptávce.

Z faktorů, které ovlivňují poptávku je zřejmé, že množství zásob se bude lišit dle časového průběhu poptávky. V období očekávaného vyššího počtu poptávek bude množství zásob vyšší oproti průměrným hodnotám a naopak.

Další variantou rozdělení řízení zásob je rozdělení na strategické a operativní řízení zásob. V rámci strategického řízení se klade důraz na plnění dlouhodobých plánů a cílů, které reflektují celkovou strategii podniku. To zahrnuje rozhodnutí o optimálních množstvích zásob, jejich struktuře a množství disponibilního finančního kapitálu potřebného na dlouhodobé zásoby. Operativní řízení zásob se zaměřuje na uspokojení krátkodobé poptávky a potřeb podniku. Operativní řízení se zabývá optimalizací množství a struktury zásob za co nejmenší náklady, avšak současně za plnění dlouhodobých cílů.

Pro řízení zásob a jejich množství je žádoucí stanovení norem optimálních zásob jednotlivých materiálů. Tyto normy by měly být vždy vyjádřeny ve hmotných, časových a peněžních hodnotách. Stanovení norem umožňuje efektivní sledování zásob a poskytuje podklad pro jejich vyhodnocování. (4)

Zásoby a normy jednotlivých materiálů a ostatních polotovarů potřebných k výrobě koncových výrobků se dají rozdělit na optimální a minimální zásobu. Optimální zásoby představují množství materiálů, polotovarů či ostatních skladovaných produktů, které umožňují efektivní provoz podniku po určitou dobu. Toto množství by mělo být dostatečné na pokrytí poptávky na předem podnikem stanovené období a zároveň spojené s minimálními náklady na skladování. Stanovování období je v různých oborech rozdílné a nelze tedy doporučit optimální dobu. Dosáhnutí optimálních zásob je rozhodující pro udržení plynulé výroby a poskytování služeb bez zbytečného zatížení finančních prostředků. Minimální zásoby jsou nejmenší množství výrobků, polotovarů či ostatních skladových produktů, které podnik udržuje ve skladu nebo v procesu výroby, aby udržel nepřetržitý chod činností. Udržování minimálních zásob je klíčové pro prevenci nedostatků a minimalizaci rizika, že nedojde k zpoždění v dodávkách nebo ve výrobě.

12 ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK

Řízení pohledávek se týká procesu správy a řízení finančních závazků, které má subjekt vůči jinému subjektu. Pohledávka vzniká v situaci, kdy jedna strana (věřitel) poskytne peněžní prostředky, zboží nebo služby druhé straně (dlužník) s dohodou, že dlužník je povinen tyto prostředky zaplatit do určeného termínu.

„Pohledávky v podstatě představují poskytnutý úvěr zákazníkům, ze kterého nemá společnost žádný úrok.“ (10, s.207)

Řízení pohledávek zahrnuje sledování, vymáhání a správu pohledávek s cílem zajistit, aby byly uhrazeny v souladu s dohodnutými obchodními podmínkami. To může zahrnovat několik kroků, jako je obstarání plateb, komunikaci s dlužníky a v případě potřeby i využití právních služeb.

Pro podnik je důležité efektivně spravovat své pohledávky, aby minimalizoval riziko neplacení a zlepšil svou likviditu. Pro chod každého podniku je žádoucí mít co nejnižší úroveň pohledávek. Každý podnik by proto měl mít pevně nastavená pravidla a systém pro jejich řízení.

K prvotnímu kroku při řízení pohledávek dochází ještě před uskutečněním obchodního vztahu. Prvním krokem při řízení pohledávek je analýza zákazníka. Před uzavřením smlouvy je klíčové získat co nejvíce informací o potenciálním obchodním partnerovi. Stejně tak je důležité být dobře informován o stávajících zákaznících, zejména pokud dojde ke zhoršení platební poslušnosti. Dle zákona o účetnictví (z. č. 455/1991 Sb.) mají všechny účetní jednotky zapsané ve veřejném rejstříku povinnost zveřejňovat účetní uzávěrku v rozsahu dle kategorie do které spadají. Je nutné však brát na mysl, že informace jsou zveřejňovány s časovým zpožděním.

Druhým krokem je v případě prokázání solventnosti zákazníka uzavření smlouvy. Důležitým obsahem smlouvy jsou její obchodní podmínky, které zahrnují platební podmínky. Obchodní podmínky by neměly upřednostňovat ani jednu ze zúčastněných stran a měly by reflektovat potřeby obou stran. Z dlouhodobého hlediska by se měl podnik snažit o vytváření co nejvýhodnějších obchodních podmínek pro své zákazníky. Platební podmínky definují platební a cenové podmínky, podmínky pro

fakturaci, zálohy, případné penále v případě, že nedojde k uhrazení závazku včas a mnohé další.

Platební podmínky neboli podmínky, za kterých bude výrobek nebo služba prodána, se z časového hlediska platby rozdělují následovně: (10)

- platba předem,
- platba při dodání,
- platba po dodání a poskytnutí pohledávky,
- kombinace předchozích typů.

V případě, že nedojde k zaplacení pohledávky ze strany dlužníka, nastává proces vymáhání pohledávky. Tento proces obvykle zahrnuje několik kroků s cílem zajistit co nejefektivněji a nejrychleji pohledávku po datu splatnosti. Kroky potřebné pro vymáhání pohledávek jsou následující:

- telefonický kontakt,
- osobní kontakt,
- písemné upomínky,
- soudní vymáhání.

Prvním a základním krokem vymáhání pohledávky bývá telefonické kontaktování dlužníka za účelem zjištění důvodů neuhrazení pohledávky a případnou dohodu splátkového kalendáře. Pokud však telefonický kontakt nevedou k úhradě pohledávky, následuje osobní návštěva dlužníka. Tento způsob bývá častokrát užitečný, nicméně bývá však časově nákladný a používá se zejména u vymáhání pohledávek většího finančního objemu. Tato forma by měla být v ideálním případě doplněna o vystavení písemné upomínky obsahující údaje o neuhrazené faktuře, její výši, původním datumu splatnosti a stanovené nového data, do kterého by se měla pohledávka uhrazena. Písemné upomínky v budoucnu slouží jako podklad pro vymáhání soudní cestou. Soudní vymáhání pohledávky je postup, kdy se věřitel obrací na soud, aby získal exekuční titul k následnému vymáhání pohledávky.

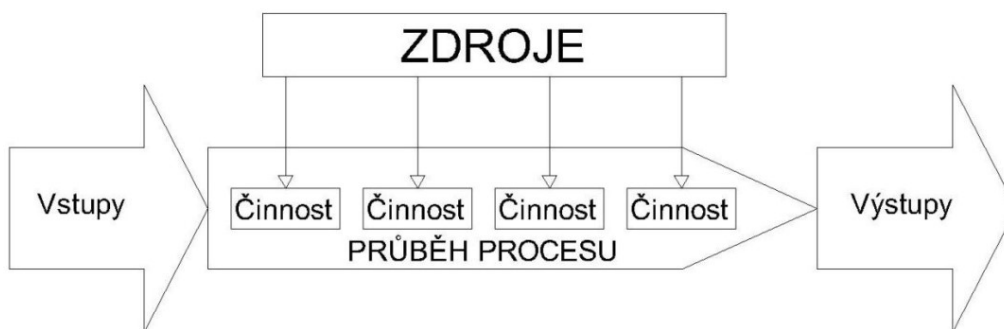
13 PROCESNÍ ŘÍZENÍ

„Podnikový proces je souhrnem činností, transformujících souhrn vstupů do souhrnu výstupů pro jiné lidi nebo procesy.“ (12, s.13)

Procesní řízení je strategie nebo metoda řízení podniku, která se zaměřuje na efektivní dosahování cílů podniku prostřednictvím optimalizace a sledování jednotlivých procesů. Tento přístup klade důraz na systematické hodnocení, zdokonalování a sledování jednotlivých kroků, které vedou k dosažení konečného výsledku.

Pro efektivní procesní řízení je nutné mít přesně popsání jednotlivé procesy. Do každého procesu vstupuje vstup, který je získáván jako zdroj nebo výstup z jiného předchozího procesu. Každý proces se skládá z několika dílčích činností, které na sebe postupně navazují a jejich výsledkem je výstup pro další proces. (13)

Obrázek 3 - Průběh procesu. Zdroj: Grasseová a kol. (2008), zpracováno autorkou



Procesy se dají dělit z hlediska důležitosti a jejich účelu. Toto rozdělení umožňuje porozumění povaze procesů a jejich významu v rámci celé společnosti. Tyto procesy se dějí následovně:

- Hlavní procesy: Klíčové procesy pro fungování celé společnosti, které přispívají k naplnění poslání podniku a vytvářejí hlavní produkty společnosti.
- Řídící procesy: Definují a řídí výkonnost a vývoj společnosti a zároveň vytváří podmínky pro fungování ostatní procesů.
- Podpůrné procesy: Umožňují podmínky pro chod ostatním procesům. Jejich účelem je poskytovat potřebné zázemí pro hlavní chod společnosti.

Procesní řízení je soubor po sobě jdoucích činností, při jejichž aplikování je nutné se držet předem stanovených kroků. Základní kroky procesního řízení jsou následující: (12)

- Identifikace procesů: Prvním krokem v procesním řízení je identifikace a definice jednotlivých procesů, které tvoří jádro podniku.
- Mapování procesů: Procesní mapování slouží k vizualizaci a pochopení jednotlivých procesů. Diagramy procesů pomáhají identifikovat klíčové kroky, účastníky a zdroje v rámci každého procesu.
- Definice cílů a výstupů: Každý proces by měl mít pevně stanovené cíle a očekávané výstupy. Tím se zajišťuje, že činnosti vedoucí k dosažení těchto cílů jsou plánovány a realizovány systematicky.
- Měření a sledování výkonnosti: Procesní řízení klade důraz na pravidelné měření a hodnocení výkonnosti každého procesu. To umožňuje identifikovat silné a slabé stránky a příležitosti ke zlepšení.
- Zlepšení procesů: V reakci na zjištěné slabiny a příležitosti se podnik snaží neustále vylepšovat své procesy. Tento průběžný cyklus zlepšování je klíčovým prvkem procesního řízení.

Procesní řízení představuje praktický rámec, který podniku pomáhá dosahovat svých cílů efektivním způsobem a s ohledem na neustálou optimalizaci a inovace. Procesní řízení přispívá k dlouhodobé udržitelnosti a růstu podniku ve stále se vyvíjejícím tržním prostředí.

PRAKTICKÁ ČÁST

14 SPOLEČNOST „A“

Diplomová práce je vytvořena na základě skutečných údajů společnosti, ke kterým mi společnost, která je pro potřeby diplomové práce označována jako „**Společnost A**“ (dále jen „společnost“), umožnila přístup. Většina listin, ze kterých jsem čerpal data o společnosti je veřejně dostupných v Obchodním rejstříku. V diplomové práci byly použity neveřejné informace a data společnosti, která si z těchto důvodů přála zůstat anonymní.

14.1 Popis společnosti

Společnost byla založena na začátku roku 2015 za účelem zpracování betonářské oceli. Hlavní činností společnosti je stříhání a ohýbání betonářské oceli se specializací na výrobu a svařování armokošů, které se používají jako ztužující prvek při speciálním zakládání staveb.

Během své existence si společnost vybuodovala stabilní pozici na trhu mezi subjekty dodávajícími zpracovanou betonářskou ocel. V současné době je společnost jedním z největších dodavatelů armokošů pro zakládání staveb v České republice. Společnost dodává svařené armokoše zejména na výstavbu výrobních závodů, logistických hal, silničních komunikací, mostů a bytových domů. Roční kapacita produkce zpracované betonářské oceli dosahuje až 10 000 tun.

Výrobní činnost společnost od začátku provozovala v pronajatých prostorech, jejichž plochu postupně s ohledem na zvyšující se kapacitu výroby zvětšovala. V průběhu roku 2021 společnost po zvážení všech okolností učinila rozhodnutí o výstavbě své vlastní výrobní haly. Důvodem pro toto rozhodnutí byl především plán na vytvoření vlastních výrobních prostor. Ambiciózní plán na výstavbu vlastních prostor vycházel především z budoucí nejistoty využívání pronajatých prostor. Samotná stavba výrobní haly byla realizována v průběhu roku 2022. Na konci téhož roku došlo ke kompletnímu přestěhování materiálu, strojů, vybavení administrativních prostor a zakoupení dalšího vybavení potřebného do nové výrobní haly.

Od začátku roku 2023 společnost působí ve svých vlastních prostorech o výrobní ploše 2 660 m². Společnost ke svému provozu také využívá dalších 800 m² venkovních

skladovacích prostor, které jsou v současné době využívány pro skladování vyhotovených armokošů nebo rovinných tyčí. Tyto navazující venkovní prostory mohou být potenciálně využity v budoucnosti pro další rozšíření výrobní haly.

14.2 Popis produktů a služeb

Společnost zpracovává betonářskou ocel o průměru 6–32 mm, a to z rovinných tyčí nebo ze svitků pomocí strojů na zpracování betonářské oceli. Pro zpracování betonářské oceli společnost využívá 3 automatické stroje, 1 poloautomatický stříhací stroj a 4 ruční stroje na ohýbání betonářské oceli.

Betonářská ocel je stříhána a ohýbána dle předem daných požadavků zákazníka a dodané projektové dokumentace. Zpracovanou ocel společnost dodává zejména do betonových a monolitických staveb a také do mostních konstrukcí. Společnost je také schopná zajistit vázání a ukládku betonářské oceli v místě stavby.

Specializací společnosti je výroba a následné svaření armokošů, které probíhá pomocí obloukového svařování, a to především ve výrobní hale. S ohledem na podmínky a požadavky zákazníka společnost zajišťuje i svaření armokošů v místě stavby. Závisí to však nejen na požadavcích zákazníka, ale i na vzdálenosti výrobní haly od místa stavby a také na manipulačních prostorech v místě stavby. Tuto činnost pro společnost zajišťují subdodavatelé, se kterými společnost spolupracuje dlouhodobě. Společnost také dodává pouze zpracovanou ocel na armokoše. V tomto případě si svaření armokošů zajišťuje zákazník sám.

14.3 Situace na trhu ve sledovaném období

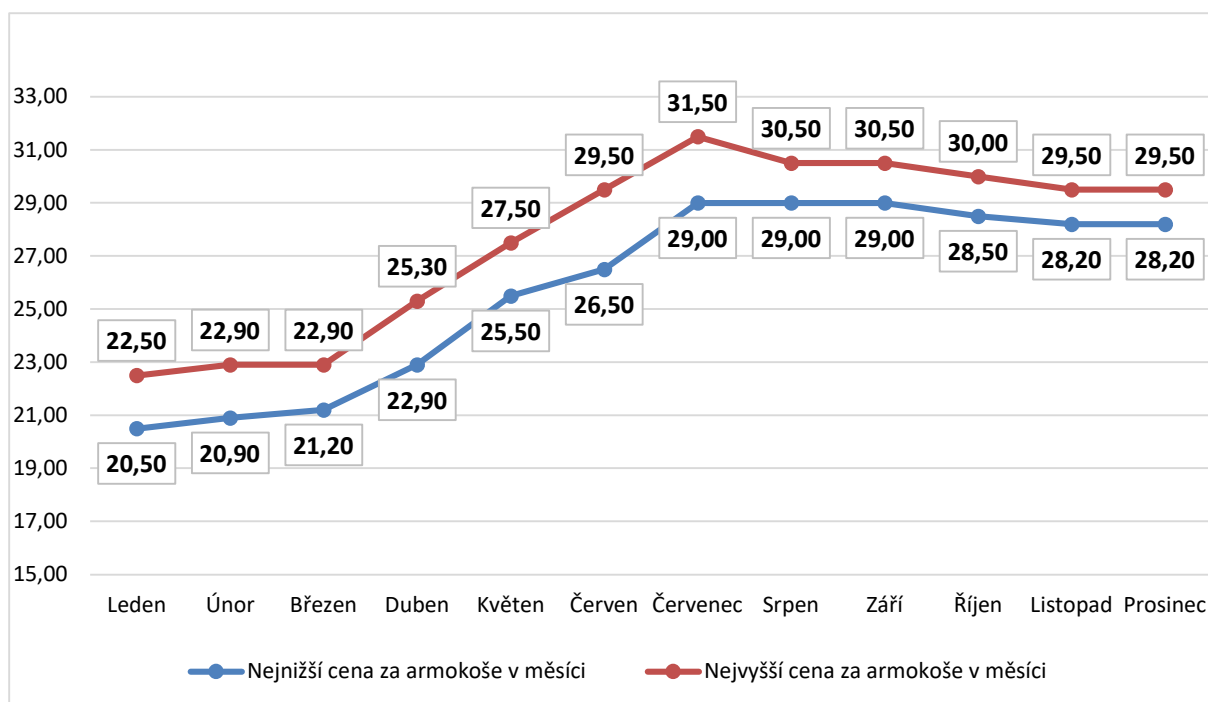
V roce 2018 panovala na trhu s betonářskou ocelí stabilita cen. Po celou tuto dobu se cena pohybovala na stejné cenové hladině. V cenové stabilitě pokračoval nadále i rok 2019. Ke konci roku 2019 se cena betonářské oceli začala snižovat. Na konci roku 2019, v porovnání s jeho začátkem, došlo ke snížení cen betonářské oceli o přibližně 15 % a tyto ceny přetrvaly až do první poloviny roku 2020.

Rok 2020 byl ovlivněn pandemickou situací, která komplikovala distribuční toky v globální ekonomice a vedla k poklesu ekonomické aktivity. Omezené dovozy materiálu do Evropy a snížené výrobní kapacity evropských hutí v důsledku pandemie způsobily na obvykle cenově stabilním trhu zvýšení cen materiálu. Tato situace se nicméně plnohodnotně projevila až v následujícím roce 2021.

Rok 2021 byl, ovlivněn pandemickou situací, která komplikovala distribuční toky v globální ekonomice a způsobila nedostatek různých materiálů, což vedlo k následné volatilitě cenových hladin. Očekávaný nedostatek materiálu v průběhu prvního pololetí vyvolal prudký vzestup cen betonářské oceli. Tato situace dosáhla vrcholu během léta a v září a říjnu 2021 kdy došlo k významné korekci cen prodáváných výrobků. Do konce roku se situace na trhu s betonářskou ocelí postupně stabilizovala.

S ohledem na uvedený vzestup cen betonářské oceli způsobený popsánymi vlivy je prezentován vývoj cen armokošů pouze od roku 2021. Data vycházejí z evidence zakázek, kterou si společnost vede.

Graf 4 - Vývoj cen armokošů v roce 2021. Zdroj: Vlastní zpracování

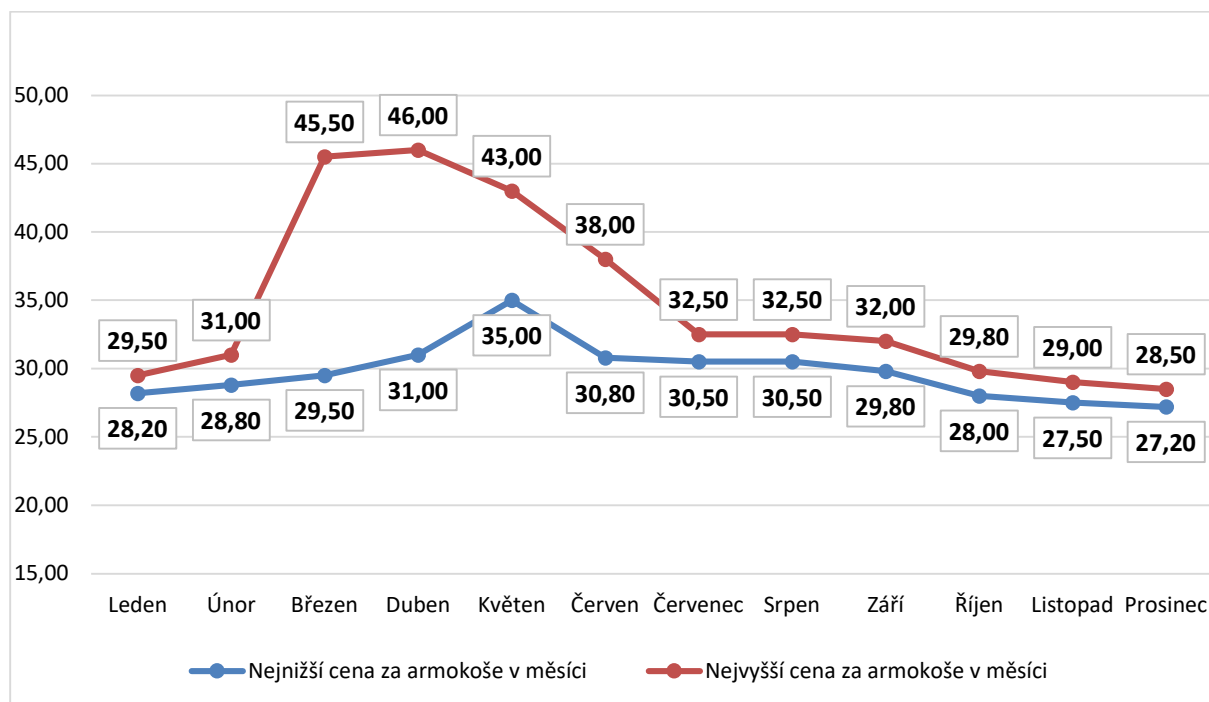


Graf č. 4 znázorňuje vývoj cen armokošů v roce 2021, jednotková cena je uváděna jako Kč/kg zpracované betonářské oceli. Cenové hladiny označují cenové rozmezí, ve kterém se cena pohybovala v daném čase. Z grafu je patrný nárůst cen betonářské oceli v prvním pololetí roku 2021 a s tím současně koresponduje nárůst cen armokošů. Nejvyšších cenových hodnot bylo dosaženo v červenci, kdy se jednotková cena za zpracovanou výztuž na armokoše pohybovala v rozmezí 29,00 Kč/kg a 31,50 Kč/kg. V porovnání s cenami armokošů na začátku roku 2021 došlo v průměru k nárůstu až o 40 %. V druhé polovině roku 2021 se cena armokošů stabilizovala pod 30,00 Kč/kg a přetrvávala až do konce roku 2021.

V prvních dvou měsících roku 2022 se obchody uzavíraly za ceny srovnatelné s předchozím rokem. Vypuknutí války na Ukrajině přineslo velkou nejistotu a obavy o nedostatek betonářské oceli kvůli přerušení zavedených toků materiálu z východní Evropy. Tato situace vedla k rapidnímu nárůstu cen komodit v období od března 2022 do května 2022. Obchodní marže dosahovaly nadprůměrných hodnot, které byly výsledkem rozdílu skladových cen materiálů a zvyšujících se prodejních cen výrobků, což generovalo vysoké hospodářské výsledky v daném období. V důsledku hospodářského vývoje zatíženého válečným konfliktem, inflací, energetickými problémy se postupně začaly objevovat signály naznačující recesivní chování

hospodářství. Od července do konce roku 2022 docházelo k průběžnému snižování cenových hladin betonářské oceli a současně armokošů.

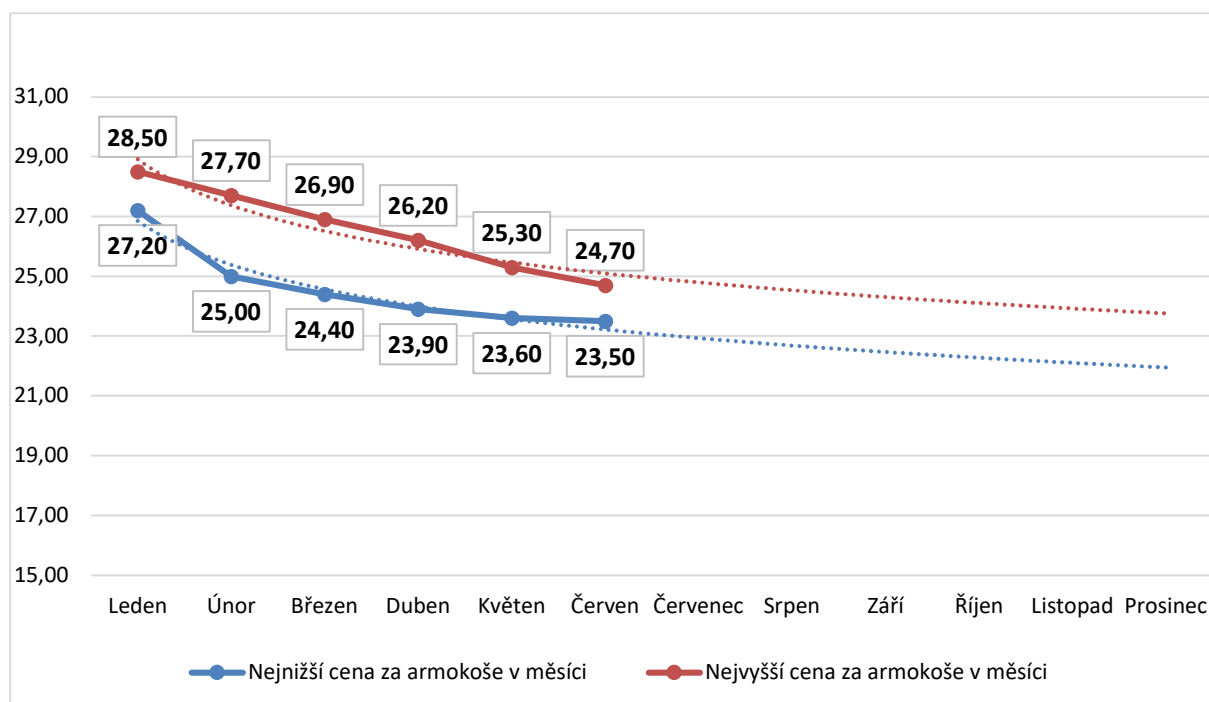
Graf 5 - Vývoj cen armokošů v roce 2022. Zdroj: Vlastní zpracování



Cena za svařené armokoše začátkem roku 2022 dosahovala stejných hodnot jako v roce předchozím. Velkým zlomem v cenách armokošů bylo, jak již bylo uvedeno, vypuknutí války na Ukrajině. Tato skutečnost „vystřelila“ ceny za svařené armokoše na astronomické hodnoty. U zakázek, které byly zasmluvněny od března roku 2022, došlo k nárůstu jednotkové ceny až o 50 %. Cena za svařené armokoše se po několik měsíců pohybovala nad 40,00 Kč/kg. Nejvyšší cena za armokoše - 46,00 Kč/kg, byla dosažena v dubnu roku 2022. Od července se cena stabilizovala na „předválečné“ hodnoty okolo 30,00 Kč/kg a trend mírného snižování cen pokračoval až do konce roku 2022.

Recesivní chování opravdu stavební trh zasáhlo. V roce 2023 zasáhl stavební trh pesimismus a stagnace. V důsledku inflace a drahého financování úvěrů docházelo k odkládání projektů a celkových investic ve stavebnictví. Na trhu s betonářskou ocelí došlo k propadu objemu zpracované betonářské oceli, poklesu průměrného množství zpracované betonářské oceli na zakázku a poklesu cen betonářské oceli. Oproti předchozím letům bylo znatelné snížené množství poptávek. Tato skutečnost byla nejvíce znatelná na konci druhé poloviny roku 2023.

Graf 6 - Vývoj cen armokošů v roce 2023. Zdroj: Vlastní zpracování



Z grafu jednoznačně vyplývá, že trend poklesu cen svařených armokošů, započatý ve druhém pololetí 2022, pokračoval nadále i v roce 2023. Průměrné hodnoty cen armokošů klesaly každý měsíc přibližně o 3 %. Na trhu s betonářskou ocelí se jedná o obrovský pokles cen v takto krátkém období. Při naznačeném trendu poklesu v druhém pololetí se cena armokošů na konci roku 2023 pohybuje na podobných hodnotách jako v prvních měsících roku 2021.

15 FINANČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI

Při finanční analýze společnosti jsem vycházel z oficiálních listin zveřejněných společností ve Sbírce listin obchodního rejstříku. Pro potřeby diplomové práce jsem pracoval s listinami ve zjednodušené formě a jako sledované období jsem zvolil období 2018 až 2022.

15.1 Rozvaha

Finančním výkazem společnosti poskytujícím informace o struktuře majetku a zdrojích jeho krytí je Rozvaha. Její zjednodušená podoba je znázorněna níže.

Tabulka 1 - Rozvaha společnosti. Zdroj: Vlastní zpracování.

ROZVAHA		2018	2019	2020	2021	2022
AKTIVA		33 490	36 881	45 999	74 012	112 655
B.	Stálá aktiva	4 879	7 055	8 887	9 283	39 087
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	4 879	7 055	8 887	9 283	39 087
B.II.1	Pozemky a stavby			847	386	32 587
B.II.2	Hmotné movité věci a jejich soubory			5 501	3 822	6 227
B.II.5	Poskytnuté zálohy na dl. hmotný majetek a nedokončený dl. hmotný majetek			4 614	3 000	273
C.	Obežná aktiva	28 605	29 826	37 112	64 729	73 538
C.I.	Zásoby	5 945	7 897	7 127	17 154	10 975
C.I.1	Materiál			7 127	17 154	10 975
C.II.	Pohledávky	17 047	19 589	14 772	34 580	36 075
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	16 990	18 992	14 777	34 585	36 075
C.IV.	Peněžní prostředky	5 613	2 340	15 213	12 995	26 488
D.	Časové rozlišení aktiv	6				30
PASIVA		33 490	36 881	45 999	74 012	112 655
A.	Vlastní kapitál	11 727	15 284	18 963	26 039	43 798
A.IV	Výsledek hospodaření minulých let	5 181	11 426	14 984	18 663	25 739
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	6 246	3 558	3 679	7 076	17 759
B.+C.	Cízi zdroje	21 600	21 588	26 911	47 114	68 755
B.	Rezervy	570	1 629	2 117	1 993	792
C.	Závazky	21 030	19 959	24 794	45 121	67 963
C.I.	Dlouhodobé závazky	19 729	9 470	17 189	13 335	48 254
C.I.4.	Závazky z obchodních vztahů			12 730	16 589	17 008
C.I.9.	Závazky – ostatní			605	600	1 000
C.II.	Krátkodobé závazky	1 301	10 489	11 459	27 932	19 709
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů			11 106	26 670	16 443
C.II.8.	Závazky ostatní			353	1 262	3 266
D.	Časové rozlišení pasiv	9	163	125	859	102

Z rozvahy je patrné, že společnost každoročně zaznamenává nárůst bilanční sumy. Celkovou hodnotu bilanční sumy za sledované období znásobila společnost z 33 490 tisíc Kč. až na 112 655 tisíc Kč. Za nárůst hodnoty aktiv a pasiv v roce 2021 může zejména zvýšení produkce výroby a současně nárůst vstupních cen materiálů. Další skokový nárůst hodnoty bilanční sumy v roce 2022 byl způsoben investicí do

výstavby nové výrobní haly. Pro zajištění financování této investice byl společnosti poskytnut bankovní investiční úvěr ve výši 30 000 000 Kč. Tato skutečnost je patrná v dlouhodobých závazcích společnosti, kde mimo jiné došlo k nárůstu o již zmíněnou hodnotu. Hodnota v kategorii Pozemky a stavby v roce 2022 byla navýšena o 32 201 tisíc Kč oproti roku 2021, tento nárůst souvisí s výstavbou výrobní haly. Z výsledků hospodaření minulých let je patrné, že společnost od roku 2018 do 2022 dosahovala kladných hospodářských výsledků. Během tohoto období nedošlo k vyplacení podílu na zisku a všechny výsledky hospodaření běžného účetního období byly převedeny na výsledky hospodaření minulých let.

15.2 Výkaz zisku a ztrát

Druhým finančním výkazem poskytujícím přehled o finanční výkonnosti společnosti je Výkaz zisku a ztrát.

Tabulka 2 - Výkaz zisku a ztrát společnosti. Zdroj: Vlastní zpracování

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT		2018	2019	2020	2021	2022
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	96 574	112 043	100 595	175 237	233 711
A.	Výkonová spotřeba	85 097	99 681	88 893	159 154	203 507
A.2	Spotřeba materiálu a energie	68 184	79 449	67 702	133 947	172 301
A.3	Služby	16 913	20 232	21 191	25 207	31 206
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	- 555	511	43		
D.	Osobní náklady	3 963	4 391	4 398	5 026	5 307
D.1	Mzdové náklady	2 929	3 329	3 454	3 821	4 057
D.2	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	1 034	1 062	944	1 205	1 250
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	965	1 673	1 913	1 728	1 648
III.	Ostatní provozní výnosy	474	2	87	48	43
F.	Ostatní provozní náklady	- 313	1 254	748	263	200
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	4 535	7 891	4 687	9 114	22 915
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	- 211	- 196	- 184	- 401	- 830
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	4 324	7 695	4 503	8 713	22 085
L.	Daň z příjmů	766	1 449	824	1 637	4 327
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	3 558	6 246	3 679	7 076	17 758

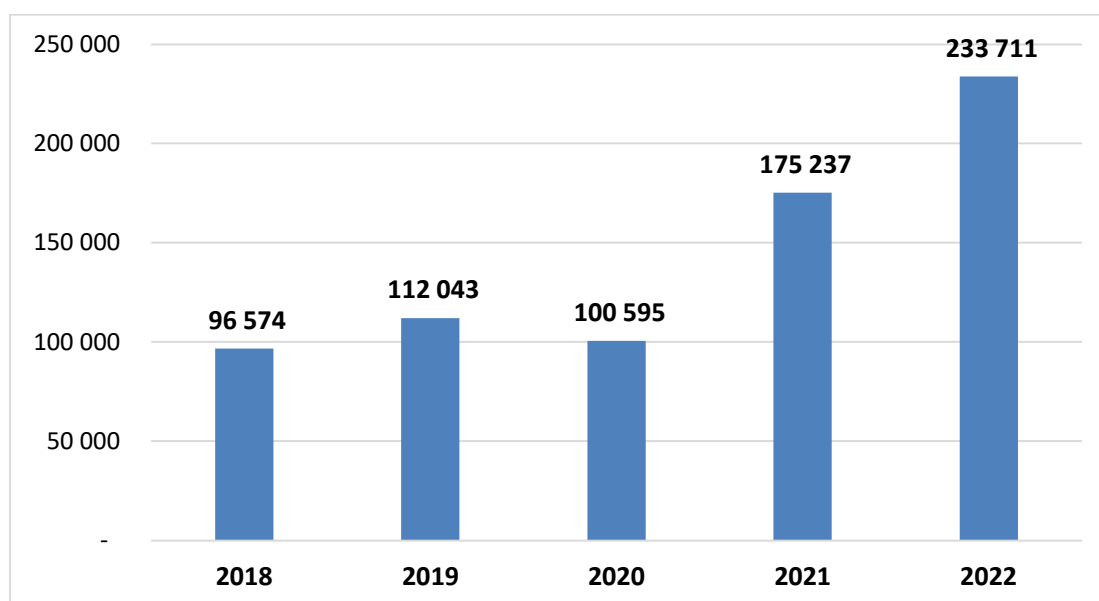
Tržby společnosti v roce 2022 dosáhly 233,7 milionů Kč. Společnost každoročně, s výjimkou roku 2020, zvyšuje svůj obrat. Úměrně se zvyšováním obratu se také zvyšují náklady na spotřebu materiálu, energie a služby. V kategorii Služby jsou zahrnuty převážně náklady na svaření armokošů subdodavateli. Tato hodnota každoročně narůstá ze dvou důvodů. Prvním důvodem je nárůst množství svařených armokošů a druhým důvodem je postupný nárůst cen práce za jejich svaření. Výsledek

hospodaření po zdanění roku 2022 činí 17,7 milionu Kč, jedná se o nejvyšší dosažený výsledek společnosti ve své historii.

15.2.1 Tržby společnosti

Tržby z prodeje výrobků a služeb, kterých společnost dosáhla ve sledovaném období, jsou znázorněny v následujícím grafu. Hodnoty tržeb společnosti jsou uváděny v tisících Kč.

Graf 7 - Tržby společnosti. Zdroj: Vlastní zpracování



V roce 2019 společnost dosáhla oproti roku 2018 nárůstu tržeb o 15 % na celkových 112 043 tisíc Kč. V roce 2020 došlo ke snížení hodnoty tržeb na celkových 100 595 tisíc Kč. Tento propad byl způsoben pandemií Covid-19, která zapříčinila zmražení ekonomiky, snížení poptávky a nejistotu výstavby. V následujícím roce 2021 naopak došlo k obrovskému nárůstu tržeb, a to konkrétně o 74 % oproti roku 2020. Tento nárůst byl způsoben zvýšením produkce v tomto roce a současně také zvýšením cen betonářské oceli. Nárůst cen betonářské oceli v druhé polovině tohoto roku byl v porovnání s předchozím rokem až o 50 %.

V roce 2022 společnost dosáhla obratu 233,7 milionu Kč. Tento nárůst nebyl dán zvýšeným počtem výrobků, stejně tak jak tomu bylo v roce 2021, důvodem byl zejména značný nárůst vstupních cen betonářské oceli po vypuknutí války na Ukrajině. Tato bezprecedentní situace způsobila šok na trhu, kdy nákupní i prodejní ceny rapidně vzrostly. Souběžně s nárůstem cen betonářské oceli docházelo k jejímu

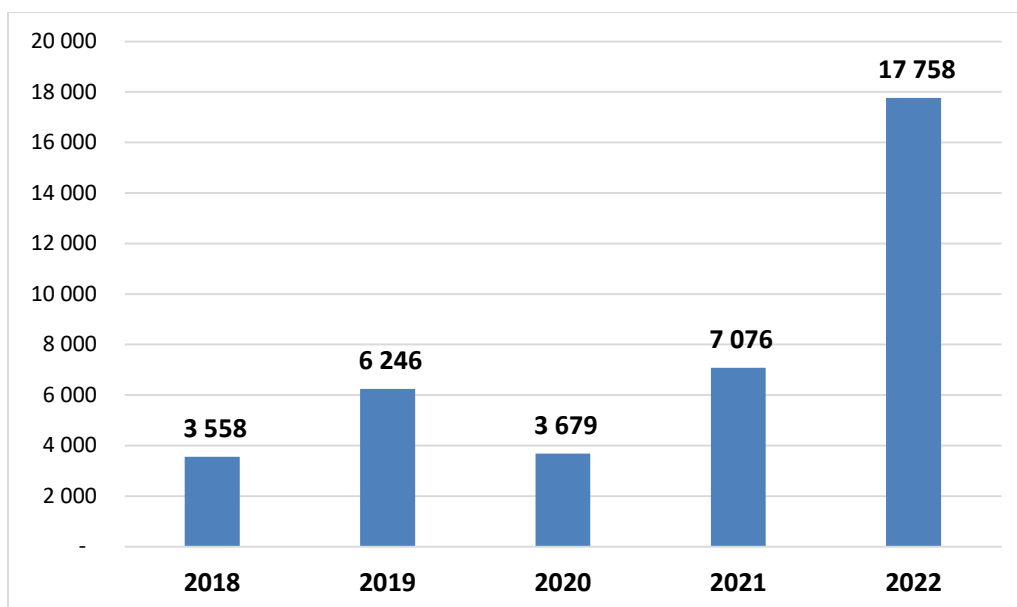
nedostatku. Jedná se tedy o nepřírozený nárůst hodnot obratu společnosti zapříčiněný primárně vnějšími vlivy a jeho brzké opakování je více než nepravděpodobné.

Dominantní položkou určující cenu prodaných výrobků a následnou výši obratu je cena vstupních materiálů, z tohoto důvodu je vhodnější kritérium pro hodnocení výkonnosti společnosti množství zpracované betonářské oceli.

15.2.2 Výsledek hospodaření po zdanění

Podstatným ukazatelem výkonnosti společnosti je výsledek hospodaření po zdanění. Hodnoty výsledku hospodaření jsou uvedeny v tisících Kč.

Graf 8 - Výsledky hospodaření po zdanění. Zdroj: Vlastní zpracování



Společnost dosáhla v roce 2022 rekordního hospodářského výsledku 17,7 milionu Kč. Oproti roku 2021 tuto hodnotu navýšila o 10 682 tisíc Kč. Důvodem tohoto nárůstu je primárně růst marží na výrobcích, častokrát až několikanásobně. Tato skutečnost byla zapříčiněna nedostatkem materiálu, nejistotou jejich dodávek a z toho plynoucí i vyšší poptávkou a nižší nabídkou. Ceny výrobků tak šplhaly nahoru a nimi současně i jejich marže.

Společnost měla v té době pouze minimální množství dlouhodobě zasmulvněných zakázek a v její prospěch také hrála vyšší skladová zásoba betonářské oceli, než bývalo běžné. Společnost tedy zpracovávala betonářskou ocel s „předválečnou“ nákupní cenou a prodávala ji za tržní ceny v té době obvyklé. Tuto

situaci na trhu, kdy došlo k výraznému nárůstu cen výrobků, tak využila k maximalizaci svých zisků. V druhé polovině roku 2022 se však cena betonářské oceli začala stabilizovat a postupně docházelo k jejímu snížení, nicméně marže zůstávaly stále vysoké. Trend snižování cen betonářské oceli přetrvává i v roce 2023. V současné době je cena betonářské oceli na úrovni jako na začátku roku 2021.

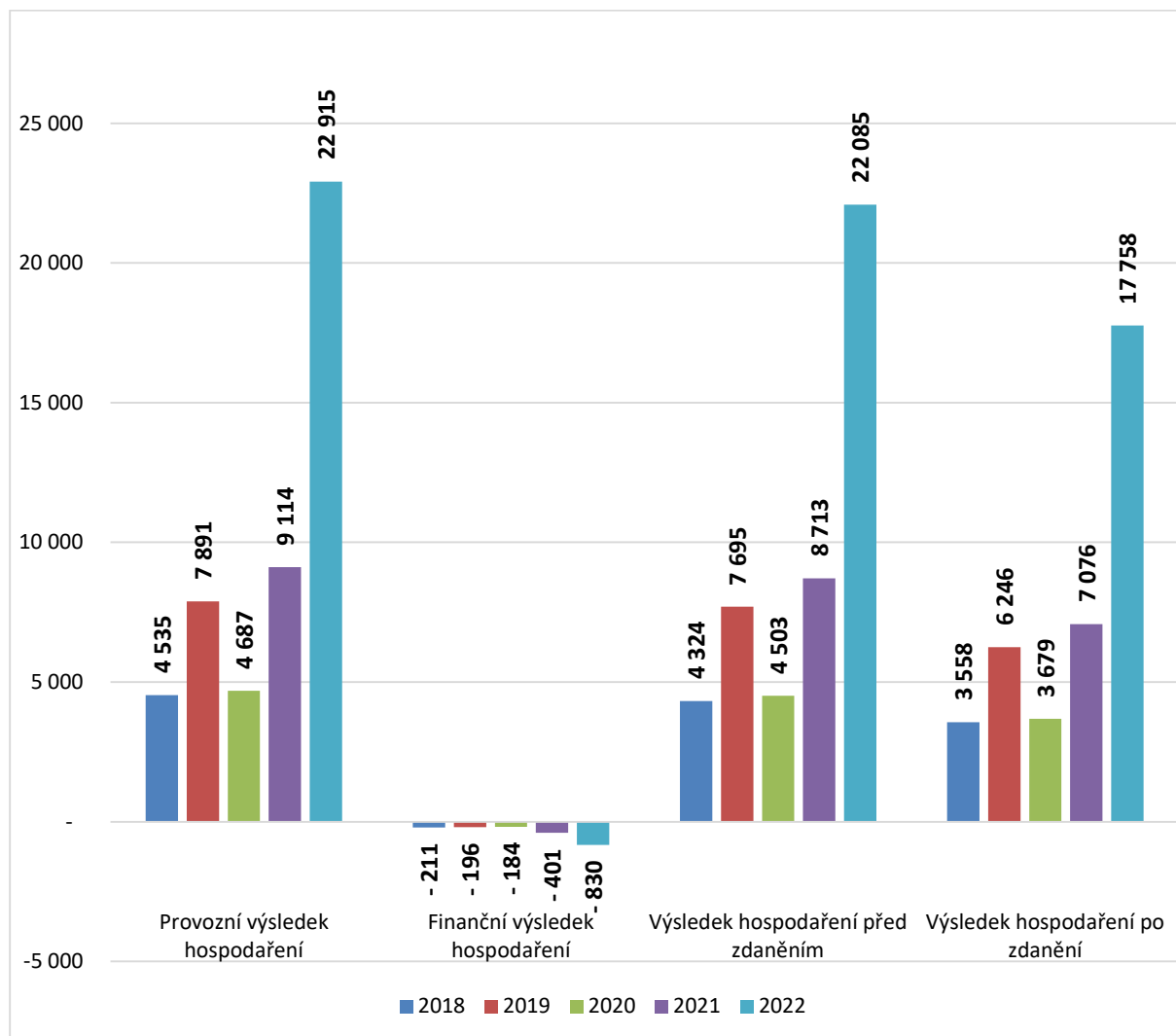
Celý hospodářský výsledek za rok 2022, stejně tak jako za přechodí sledované období, se vedení společnosti rozhodlo ponechat a nevyplácet podíl na zisku. Část hospodářského výsledku je v současné době využita jako případná finanční rezerva společnosti.

Dle mého názoru, se společnost rozhodla naložit s hospodářským výsledkem příkladně. V nejisté budoucí ekonomické situaci a s vědomím vysoké bankovní půjčky je vhodné, aby společnost měla vytvořený finanční polštář, se kterým může následně operovat dle svých potřeb.

15.3 Analýza výsledku hospodaření

Graf č. 9 znázorňuje vývoj stupňů výsledků hospodaření v posledních 5 letech.

Graf 9 – Druhy výsledků hospodaření. Zdroj: Vlastní zpracování



Z grafu je opět patrné jak výjimečný rok 2022 pro společnost byl. V porovnání s ostatními lety je patrný násobný nárůst všech hodnot. Společnost v roce 2022 dostáhla provozního výsledku hospodaření ve výši 22 915 tisíc Kč. Tato hodnota je v porovnání vyšší než v součtu hodnota za roky 2019 až 2021. Po odečtení finančního výsledku hospodaření, který bývá každý rok v záporných hodnotách, je výsledek hospodaření před zdaněním ve výši 22 085 tisíc Kč. Výsledek hospodaření po zdanění dosahuje 17 758 tisíc Kč.

15.4 Rentabilita

15.4.1 Rentabilita tržeb – ROS

Prvním a velmi podstatným ukazatelem rentability společnosti je rentabilita tržeb.

Tabulka 3 - Rentabilita tržeb – ROS. Zdroj: Vlastní zpracování

	2018	2019	2020	2021	2022
Čistý zisk	3 558	6 246	3 679	7 076	17 758
Obrat	96 574	112 043	100 595	175 237	233 711
Rentabilita tržeb - ROS	3,7%	5,6%	3,7%	4,0%	7,6%

Rentabilita tržeb v roce 2022 dosáhla 7,6 %, oproti předchozím letům se jedná v průměru o téměř 2násobný nárůst. Vážený průměr rentability tržeb za sledované období činí 5,3 %. V případě nezapočítání abnormálního roku 2022, vážený průměr rentability tržeb činí 4,2 %.

V porovnání s celým stavebním sektorem se jedná o průměrné hodnoty. Pro lepší představu dosažených hodnot je lepší porovnat tyto hodnoty s přímou konkurencí. Pokud bereme v potaz pouze přímou konkurenci jedná se o nadprůměrné hodnoty. Pro obor, ve kterém společnost podniká, je typická nízká přidaná hodnota výrobků neboli nízká hodnota přidaná zpracováním. V důsledku to znamená, že rozdíl v nákladu na zpracování výrobku a cenou jeho prodeje je minimální, v řádu jednotek procent.

15.4.2 Rentabilita celkových aktiv – ROA

V následující tabulce je vypočtena rentabilita aktiv neboli jak společnost dokázala v minulosti využívat svoje aktiva k ziskovosti.

Tabulka 4 - Rentabilita vlastních aktiv – ROA. Zdroj: Vlastní zpracování

	2018	2019	2020	2021	2022
Čistý zisk	3 558	6 246	3 679	7 076	17 758
Celkové aktiva	33 490	36 881	45 999	74 012	112 655
Rentabilita celkových aktiv - ROA	10,6%	16,9%	8,0%	9,6%	15,8%

Rentabilita aktiv dosáhla v roce 2022 úrovně 15,8 % a to i přes skutečnost, že v aktivech společnosti je zahrnuto aktivum nové výrobní haly. Hodnota 15,8 % za rok 2022 tedy dokresluje jak výjimečný rok 2022 byl. Nejedná se však o nejvyšší

zaznamenanou hodnotu společnosti. Té společnost dosáhla v roce 2019, a to konkrétně 16,9 %. Tento nárůst byl zapříčiněn zvýšením čistého zisku, a to v porovnání s předchozím rokem. Průměrná hodnota rentability aktiv v posledních 5 letech činí 12,2 %. V porovnání s konkurencí se jedná o hodnoty, které v průměru dosahují i ostatní společnosti.

15.4.3 Rentabilita vlastního kapitálu – ROE

V následující tabulce je vypočtena hodnota rentability vlastního kapitálu, která nám vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého vlastníky.

Tabulka 5 - Rentabilita vlastního kapitálu – ROE. Zdroj: Vlastní zpracování

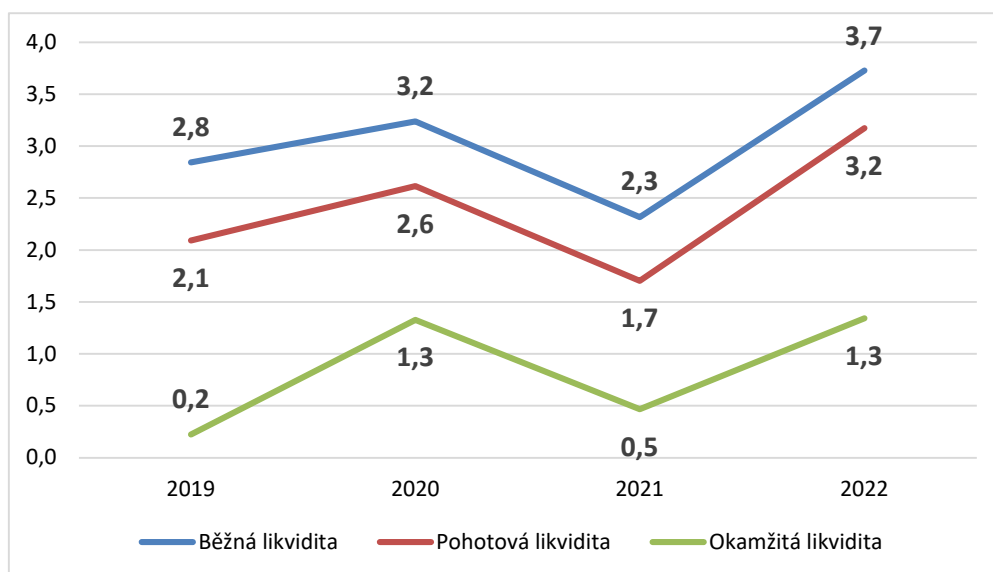
	2018	2019	2020	2021	2022
Čistý zisk	3 558	6 246	3 679	7 076	17 758
Vlastní kapitál	11 727	15 284	18 963	26 039	43 798
Rentabilita vlastního kapitálu - ROE	30,3%	40,9%	19,4%	27,2%	40,5%

Rentabilita vlastního kapitálu za rok 2022 činí 40,5 %. V porovnání s průměrnou hodnotou 31,7 % za sledované období se jedná o rozdíl o 8,9 %. V budoucnu však nelze očekávat tyto podobné hodnoty, neboť je vysoce nepravděpodobné dosažení obdobných hospodářských výsledků. Hodnota rentability vlastního kapitálu se tak bude pravděpodobně snižovat. V roce 2023 proto očekávám, že výsledná hodnota rentability vlastního kapitálu bude na poloviční hodnotě oproti roku 2022. Pokud porovnáme průměrnou hodnotu rentability vlastního kapitálu s konkurencí, dostaneme se na opět podobné výsledné hodnoty. Pokud bychom porovnali rentabilitu vlastního kapitálu společnosti s celkovým oborem stavebnictví, tak je tato hodnota velmi nadprůměrná.

15.5 Likvidita

Pro vyhodnocení likvidity společnosti byly využity pouze roky 2019 až 2022. Rok 2018 nebyl pro vyhodnocení likvidity společnosti využit z důvodu v té době nízké hodnoty krátkodobých závazků a tedy by byl nedpovídajícím a zkreslujícím ukazatelem v celkovém porovnání.

Graf 10 - Likvidita společnosti. Zdroj: Vlastní zpracování



Ve sledovaném období společnost dosahovala nadstandardních až naddoporučených hodnot. Z grafu je patrný zvyšující se trend hodnot výše likvidity, s výjimkou roku 2021. Tento pokles v roce 2021 je zapříčiněn výší hodnot zásob materiálu, která byla více než dvojnásobná oproti předchozím dvěma letům. Z vypočtených hodnot likvidity je patrné, že společnost má dostatečné množství finančního kapitálu a je bezproblémově schopna platit své krátkodobé závazky. Společnost je likvidní, nicméně zároveň drží velké množství finančního kapitálu, který je neproduktivní.

15.6 Čistý pracovní kapitál

Provozní prostředky, které nám zůstanou po odečtení krátkodobých závazků vyjadřuje tabulka č. 6.

Tabulka 6 - Čistý pracovní kapitál společnosti. Zdroj: Vlastní zpracování

	2018	2019	2020	2021	2022
Oběžná aktiva	28 605	29 826	37 112	64 729	73 538
Krátkodobé závazky	1 301	10 489	11 459	27 932	19 709
Čistý pracovní kapitál	27 304	19 337	25 653	36 797	53 829

Oběžná aktiva společnosti zahrnují zásoby, pohledávky a peněžní prostředky. Společnost každoročně navyšuje hodnotu oběžných aktiv. Vysoký nárůst oběžných

aktiv v letech 2021 a 2022 je zapříčiněn nárůstem cen betonářské oceli. Na základě této skutečnosti se navýšily hodnoty zásob a pohledávek viz tabulka rozvahy. Čistý pracovní kapitál v roce 2022 dosáhl výše 53 829 tisíc Kč. Společnost je tedy schopna pokračovat ve své podnikatelské činnosti i v případě, že bude nucena pokrýt veškeré své krátkodobé závazky.

15.7 Celková zadluženost

Posledním finančním ukazatelem společnosti je její celková zadluženost.

Tabulka 7 - Celková zadluženost společnosti. Zdroj: Vlastní zpracování

	2018	2019	2020	2021	2022
Cizí kapitál	21 600	21 588	26 911	47 114	68 755
Celková aktiva	33 490	36 881	45 999	74 012	112 655
Zadluženost	64,5%	58,5%	58,5%	63,7%	61,0%

Společnost si v průběhu sledovaného období udržuje stabilní zadluženost, která v průměru dosahuje 61,2 %. Společnost si udržela zadluženost na úrovni okolo 60 % i přes to, že jí byl poskytnut úvěr ve výši 30 milionů Kč. Procento zadluženosti je poměrně vysoké, na druhou stranu má společnost dostatečné množství finančního kapitálu na snížení své zadluženosti. Společnost je finančně stabilní a má finanční „polštář“ vytvořený z vlastních zdrojů, které může v budoucnu alokovat.

15.8 Vyhodnocení finanční analýzy

Z výsledků zpracované finanční analýzy lze usoudit, že finanční stav společnosti v posledních letech je zdravý. I přes nepředpokládaný vývoj trhu v posledních 3 letech se společnost dokázala s nástrahami, které tento vývoj přinesl, vypořádat. Společnost pravidelně navyšuje množství své produkce a současně s ní i svůj obrat. V roce 2022, v porovnání s rokem 2018, společnost navýšila hodnotu bilanční sumy o 236 %. Na straně aktiv došlo k nárůstu dlouhodobého hmotného majetku a oběžných aktiv. Na straně pasiv pak k nárůstu vlastního a cizího kapitálu. Ziskovost společnosti se každoročně pohybuje na podobné úrovni a v průměru dosahuje 4,91 %. V případě nezapočítání naprosto výjimečného roku 2022 společnost dosahuje průměrné

ziskovosti 4,24 %. V porovnání s přímou konkurencí se jedná o lehce nadprůměrné hodnoty. Rentabilita aktiv a vlastního kapitálu je v porovnání s konkurencí v průměrných hodnotách, pokud však dosažené hodnoty porovnáme se stavebním trhem, trh se zpracováním betonářské oceli dosahuje velmi nadstandardní rentability. Společnost v současné době operuje s poměrně vysokým čistým pracovním kapitálem. Část tohoto kapitálu společnost využívá jako finanční „polštář“ z důvodu horšího ekonomického a stavebního výhledu. V důsledku pesimistického výhledu trhu společnost v následujícím roce pravděpodobně čeká snížení množství zpracované betonářské oceli a ziskovosti jednotlivých zakázek, a tedy i ponížení hodnot rentability i dalších finančních ukazatelů.

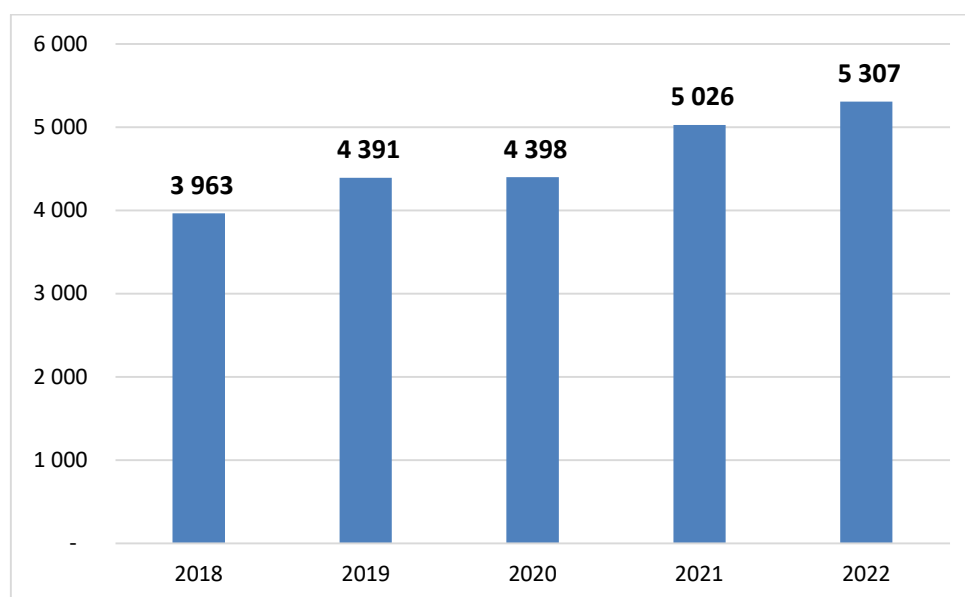
16 ŘÍZENÍ NÁKLADŮ

Společnosti se trvale zaměřuje na optimalizaci svých nákladů a maximalizaci svého zisku a dlouhodobě se snaží optimalizovat náklady za zachování či zvýšení objemu a kvality svých výrobků a služeb. Jako podklad pro řízení nákladů společnosti dlouhodobě slouží základní finanční analýza, která je vyhotovována v měsíčních intervalech. Na stranu nákladů společnost projektuje zejména očekávané náklady na výkonovou spotřebu, tj. náklady na spotřebu materiálu a energie a náklady na služby, osobní náklady a provozní náklady.

Nejvýznamnější položkou ovlivňující celkové náklady společnosti jsou náklady na materiál. Nákup materiálu je dlouhodobě uskutečňován od stálých dodavatelů a cena materiálu na trhu je průběžně sledována a strategický nákup materiálu je vždy uskutečňován na základě pohybu ceny v čase. Společnost klade důraz při řízení nákladů na zvyšování kvality a efektivnosti výroby, jejímž cílem je minimalizace chybovosti a zbytkovosti.

Dalším významným nákladem společnosti jsou mzdové náklady. Jedná se o položku jejíž výše závisí nejen na objemu výroby, ale i na zajištění kvalifikovaných pracovníků, kterých je v současné době na pracovním trhu nedostatek. Vývoj mezd ve sledovaném období ve vztahu k nezměněnému počtu zaměstnanců je uveden v grafu č. 11.

Graf 11 - Mzdové náklady. Zdroj: Vlastní zpracování



Ve sledovaném období dochází k průběžnému nárůstu mezd. K nárůstu dochází při neměnném počtu zaměstnanců. Společnost nečiní žádné kroky k významné změně personálního zabezpečení společnosti, a to i přes její rozvoj v poslední době.

Společnosti se v roce 2023 podařilo redukovat náklady, které byly vynakládány na užívání pronajatých prostor do doby, než došlo ke změně výrobních prostor. Se změnou místa výroby společnosti zanikly náklady na pronájem, v návaznosti na tom ji však vznikly náklady na splátku bankovního úvěru.

Bankovní úvěr ve výši 30 000 000 Kč byl společnosti poskytnut dvěma bankovními subjekty. Celková poskytnutá částka byla rozdělena v poměru 55/45. Částku 16 500 000 Kč s úrokovou sazbou 4,8 % poskytla bankovní instituce Raiffeisenbank a zbylá částka 13 500 000 Kč bez úrokové sazby a s možností odkladu splátek o 3,5 roku byla poskytnuta Národní rozvojovou bankou. Společnost využila možnosti odkladu splátek u Národní rozvojové banky a v současné době řádně splácí úvěr Raiffeisenbank, při čemž ročně uhradí na splátkách částku ve výši 3 720 000 Kč.

Ostatní náklady spojené s provozem společnosti, které jsou v poslední době zvyšovány vysokou mírou inflace, není společnost schopna významným způsobem ovlivnit.

17 CENOVÁ KALKULACE

Cenová kalkulace primárně vychází z aktuální situace na trhu s betonářskou ocelí. Pro trh s betonářskou ocelí je typická volatilita tržní ceny. Pohyby a kolísání na trhu v rámci dnů a týdnů zapříčiňují nutnost pravidelné informovanosti o tržních tendencích. Z tohoto důvodu se nedělají dlouhodobé cenové kalkulace a ceníky na dlouhou dobu dopředu v řádů měsíců, ale vytváří se cenová nabídka na přímo danou zakázku a její specifika. Každý, byť nepatrný, pohyb ceny na trhu má významný vliv na konečnou ziskovost.

Základní jednicí, na kterou se cenová kalkulace vytváří, je kilogram zpracované betonářské oceli. S touto jednicí se pracuje od nákupu materiálu, přes tvorbu cenové kalkulace, až po podání cenové nabídky, ve které se udává cena za jednotkové množství, nikoliv celková suma.

Obrázek 4 - Kalkulační vzorec. Zdroj: Vlastní zpracování

Materiál
Mzdy
Energie
Ostatní náklady
Zisk

První složkou cenové kalkulace jsou náklady na materiál. Jedná se o zcela dominantní složku cenové kalkulace, která vytváří podíl okolo 90 % na celkové ceně. Tento podíl se v průběhu roku 2023 snížil z důvodu snížení ceny betonářské oceli.

Mezi ostatní kalkulované složky patří náklady na mzdy, náklady na energie, ostatní výrobní náklady, ve kterých jsou zahrnuty i režie a zisk. Tyto složky tvoří přibližně 10% podíl na výsledné cenové kalkulaci a mají tedy minimální vliv.

Z typologie trhu a podílu ceny materiálu na cenové kalkulaci je zjevně patrné, že bedlivé sledování aktivit na trhu s betonářskou ocelí a následné správné časování nákupů materiálu je pro konkurenceschopnost společnosti naprosto klíčové. To však neznamená, že ostatní nákladové složky cenové kalkulace mohou být opomíjeny. I přes minoritní podíl těchto nákladových složek je nutné tyto složky průběžně sledovat, optimalizovat a zefektivňovat.

Zisk v kalkulačním vzorci společnost nevyjadřuje v procentech, nýbrž ve fixní stanovené hodnotě, kterou společnost považuje za odpovídající. Velmi podstatným faktorem, který mimo jiné ovlivňuje kalkulovaný zisk, je pracnost výroby jednotlivých výrobků a položek. Faktor pracnosti výroby se však dá jen těžko vyjádřit čísly. Při nízké pracnosti, tedy krátké době stráveného času s výrobou, a velkém množství zpracované betonářské oceli, je společnost častokrát ochotna snížit svůj zisk za účelem získání výrobně výhodné zakázky. Výrobní výhodnost vychází ze zpracování betonářské oceli zejména vyšších průměrů s minimem ohybů jednotlivých položek. V opačném případě, kdy je potřeba více času na zpracování malého množství betonářské oceli, společnost zvyšuje započítávanou hodnotu zisku. Kompenzuje tím tedy čas strávený s výrobou výrobků a snaží se tak vyčíslit potenciál zpracování jiné výrobně výhodnější zakázky.

Od začátku druhé poloviny roku 2023 došlo k snižování ziskovosti zakázek, a to hned z několika důvodů. Prvním a hlavním důvodem byl celkový pokles stavební produkce. Objem výstavby oproti předchozím rokům značně poklesl a na trhu s betonářskou ocelí nastala situace, kdy výrazně poklesla poptávka.

Snížení poptávky mělo za následek snížení cen betonářské oceli. Na již už velice konkurenčním prostředí to ještě více zvýšilo tlak na finální cenu zpracované oceli. Společnost se tedy musela přizpůsobit tržnímu trendu a snižovat svoji ziskovost na jednotlivých zakázkách.

18 ŘÍZENÍ ZAKÁZEK

Ve stavebnictví obecně platí, že stavební společnosti mají zakázky zasmluvněné na dlouhé měsíce a roky dopředu. V oboru se zpracováním betonářské oceli se to týká především zakázek na výstavbu velkých bytových nebo administrativních projektů a na výstavbu dálniční a silniční infrastruktury v podobě mostních konstrukcí. Tyto projekty mají společnou charakteristiku v objemu dodávané betonářské oceli a době po kterou dodávky trvají.

Popisovaná společnost se nicméně v oboru velkých dlouhodobých zakázek zásadně neinteresuje. Důvodů pro tento postoj je několik. Hlavní důvodem je, že zpravidla objem takovýchto zakázek převyšuje výrobní kapacitu. Dalším důvodem pro neangažování se v těchto projektech je vysoká míra nákladů v počátcích zakázky, kdy si společnost musí zajistit materiál. V neposlední řadě je nutné podotknout, že i přes vysoký objem zpracované betonářské oceli takovéto zakázky přináší nízkou ziskovost a vysokou míru rizika. Z výše popsaných důvodů se společnost ani v budoucnosti neplánuje v těchto dlouhodobých projektech angažovat.

Společnost na dlouhodobé zakázky nezanevňuje a má je ve svém portfoliu, jedná se však o zakázky trvající maximálně 3-4 měsíce. Na tyto zakázky už má společnost výrobní kapacitu a dostatečný finanční kapitál na pořízení materiálu s předstihem a tím i zajištění plánované a cílené ziskovosti.

Na trhu s výrobou armokošů je situace zcela opačná. U většiny zakázek dochází k oboustrannému podepsání objednávky v řádech jednotek týdnů před dodávkou. Pro trh s výrobou armokošů je však typická, v porovnání se stavebnictvím, krátká doba mezi objednávkou a dodávkou materiálu. Lze tedy jen obtížně plánovat výrobu na dlouhé měsíce dopředu.

Celý průběh zakázky je obecně velmi rychlý. Od prvního kontaktu přes cenovou nabídku a její akceptaci, podepsání objednávky, vyhotovení předmětu zakázky, předání výrobků a následné fakturace, uběhnou v průměru nízké jednotky týdnů, a to vždy v závislosti na velikosti zakázky. Rychlá obrátkovost zakázek je spojena s vysokými nároky na flexibilitu obchodní činnosti, organizaci práce a zvýšenou kontrolu kvality výroby.

Pro správné fungování společnosti, plánování výroby a schopnosti plnění svých závazků je nutné, aby měla společnost jasně definovanou strukturu svých zakázek. Společnost své zakázky rozděluje dle objemu neboli množství zpracované oceli, plánované doby dodávek a typu výroby.

Nejpodstatnějším kritériem při strukturalizaci zakázek je množství zpracované oceli. Společnost se vždy snaží dosahovat naplnění své výrobní kapacity a maximalizovat tím množství zpracované betonářské oceli. Tohoto lze však dosáhnout pouze při správné kombinaci velikosti jednotlivých zakázek. Pro společnost se jedná o jeden z nejpodstatnějších výkonnostních ukazatelů, dle kterých následně hodnotí svoji činnost. Strukturu zakázek dle množství zpracované oceli společnost rozděluje následovně.

Obrázek 5 - Druh zakázek dle množství zpracované betonářské oceli. Zdroj: Vlastní zpracování

Velké zakázky	200 - 500 tun
	100 - 200 tun
Střední zakázky	25 - 100 tun
Malé zakázky	5 - 25 tun
	méně než 5 tun

Největšími zakázkami pro společnost jsou zakázky s množstvím dodané betonářské oceli nad 200 tun. Společně se zakázkami od 100 do 200 tun se jedná o Velké zakázky. Na zakázky tohoto typu je nutné mít zajištěny zásoby materiálu a stanoven harmonogram dodávek. Střední zakázky jsou pro společnost o velikosti od 25 do 100 tun. U těchto zakázek je také nutností zajištění materiálu s předstihem. Poslední kategorií jsou malé zakázky. Do této kategorie spadají zakázky o velikosti od 5 do 25 tun a zakázky o velikosti méně než 5 tun. Na tento typ zakázek není potřeba předzásobení a nepředpokládá se ani vysoká časová náročnost zpracování jednotlivých výrobků.

Druhým kritériem je plánovaná doba dodávek výrobků. S objemy, které je společnost svých zákazníkům schopna dodat, termínově pracuje s dobou dodávek v řádu týdnů, jednotek měsíců. Rozdělení zakázek dle doby dodávek materiálu je následující.

Obrázek 6 - Druh zakázek dle doby dodávek materiálu. Zdroj: Vlastní zpracování

Dlouhodobé	3 - 4 měsíce
Střednědobé	1 - 2 měsíce
Krátkodobé	1 - 4 týdny
Flexibilní	do 1 týdne

Společnost vždy usiluje o zajištění jedné až dvou dlouhodobých zakázek v řádu měsíců. Dlouhodobá zakázka zajišťuje společnosti jistotu naplnění výrobních kapacit. Dlouhodobé zakázky jsou doplněny zakázkami střednědobými. Podstatnou součástí struktury zakázek jsou zakázky krátkodobé a zakázky flexibilní. Svým počtem se jedná o nejčastější typ zakázky, a to z důvodu již zmíněné specifikace trhu s armokoši, na jejichž výrobu se společnost specializuje. Společnost si ale také udržuje minimální výrobní rezervu ve snaze vyhovět svým zákazníkům při náhlých a rychlých požadavcích na výrobu výrobků.

Posledním kritériem pro strukturalizaci zakázek je typ zakázky. Zakázka se dá rozdělit na 2 typy. Prvním typem zpracování betonářské oceli je armokoš. Z dlouhodobých statistik společnosti vyplývá, že podíl zpracované oceli na armokoše činí téměř 65 % z celkového objemu výroby. Druhým typem se zastoupením 35 % je volná výztuž neboli zpracovaná betonářská ocel do prefabrikovaných prvků a monolitických objektů.

Toto rozdělení má následně velký vliv na jednotlivou typologii vyráběných výrobků a položek. Položky armokošů se téměř vždy skládají ze 3 typových položek, a to z rovných tyčí, kroužků a obalovacích spirál. Skladba položek v kategorii volná výztuž naopak obsahuje velké množství položek různých rozměrů, počtů, tvarů a častokrát i menších průměrů. V takovém případě dochází k výrobě unikátních položek o malých sériích, jejichž výroba vyžaduje časté nastavování stroje, zvýšenou nutnost manipulace s jednotlivými položkami a tím zapříčiňuje snižující se efektivitu celé výroby a zvyšující se nevyrobní čas činnosti stroje.

19 ŘÍZENÍ ZÁSOB

Zásoby betonářské oceli tvoří významnou část majetku a je v nich vázáno značné množství kapitálu společnosti. Tato skutečnost znamená, že je nutné dbát na dostatečné, ale zároveň přiměřené množství zásob, aby nedocházelo k nepřiměřenému vázání kapitálu.

Vzhledem k tomu, že náklady na materiál tvoří okolo 90 % z celkové kalkulace nákladů na zpracování betonářské oceli, je naprosto klíčové klást velký důraz na řízení zásob. Správné řízení zásob společnosti je hlavním faktorem v celkové ziskovosti společnosti. Během řízení zásob je nutné brát v potaz několik faktorů, a to množství produkce v určitém období, typovost výroby, náklady na pořízení zásob materiálu, volný finanční kapitál, tendence na trhu s betonářskou ocelí a současně i celkový hospodářský cyklus.

Pro lepší pochopení řízení zásob je nutné rozdělit betonářskou ocel na dva druhy, svitková ocel a rovinná ocel. Svitková ocel je dodávána společnosti v průměrech 6–16 mm. Tento typ oceli je následně zpracováván na výrobky, které obsahují ohyby. Stroj, který právě tento typ oceli zpracovává, rychle přesně a bezzbytkově ohne výrobek na požadované rozměry. Rovinná ocel je zpracovávána v průměrech 8–32 mm stříháním na výrobky rovinného tvaru. V případě, že výrobek o průměru 18–32 mm obsahuje ohyby, je následně ohýbán na ručních strojích. Ohýbat se nicméně může i materiál o průměrech menších než 18 mm, a to zejména ze zbytkové oceli, která vzniká při stříhu rovinných prutů. Druh zpracovávané oceli a jednotlivé průměry jsou znázorněny v tabulce č. 8.

Tabulka 8 - Zpracovávané průměry betonářské oceli. Zdroj: Vlastní zpracování

	Ø 6	Ø 8	Ø 10	Ø 12	Ø 14	Ø 16	Ø 18	Ø 20	Ø 22	Ø 25	Ø 28	Ø 32
Svitková ocel	x	x	x	x	x	x	-	-	-	-	-	-
Rovinná ocel	-	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Společnost má na základě dlouhodobě vedených statistik přehled o měsíčním množství zpracované oceli, o nejčastěji využívaných průměrech oceli, ale třeba i o nejčastěji využívaných průměrech či délkách oceli u vybraných zákazníků, pevně stanovených optimálních a minimálních zásobách, které se snaží dodržovat. Celkové minimální výše zásob betonářské oceli odpovídají průměrné měsíční kapacitě výroby.

Optimální zásoby betonářské oceli odpovídají až dvojnásobku hodnot minimálních zásob. Jednotlivé zásoby průměrů a variant délek vycházejí z dlouhodobě vedených evidencí o druhovosti zpracované betonářské oceli. Odpovědnost za sledování stavu zásob má vedoucí výroby, který na pravidelné bázi sleduje a eviduje zásoby jednotlivých průměrů a délek.

Množství zásob se následně optimalizuje na základě výhledu dlouhodobých a střednědobých zakázek. Řízení zásob se dá rozdělit na strategické a operativní nákupy zásob. Strategický nákup se řídí dle stanovených optimálních a minimálních zásob a probíhá jednou nebo dvakrát za měsíc. Operativní nákup zásob materiálu probíhá vždy minimálně dvakrát týdně dle stavu aktuálních zásob. V porovnání jaká metoda je pro společnost ziskovější, tak z dlouhodobého hlediska se vyplatí spíše konzervativní přístup a operativní nákup materiálu, než nákup velkého množství skladových zásob a spekulování o dalších pohybech cen na trhu s betonářskou ocelí s vidinou vyšších zisků. Ideální volbou nákupu zásob je vždy mix těchto dvou způsobů, kdy společnost nakupuje strategicky na dlouhodobé a střednědobé zakázky, popřípadě nakoupí větší množství materiálu ve chvíli, kdy má přesné indicie o budoucím nárustu cen betonářské oceli, a současně doplňuje své zásoby o operativní nákup materiálu.

V tabulce č. 9 jsou znázorněny zpracovávané průměry betonářské oceli a konkrétní délky rovinných tyčí, které společnost zpracovává. Průměry, které jsou společností nejčastěji zpracovávány jsou 14 mm, 16 mm, 20 mm a 25 mm, a to z důvodu, že tyto průměry jsou nejvyužívanějšími průměry rovinných tyčí armokošů. Právě tyto průměry, v porovnání s ostatními průměry, představují nejvyšší skladové zásoby.

Tabulka 9 - Délky rovinných tyčí na skladě. Zdroj: Vlastní zpracování

Průměry	Délky rovinných tyčí na skladě							
	6,5 m	7,5 m	8 m	9 m	10 m	12 m	14 m	15 m
Ø 8 mm						X		
Ø 10 mm						X		
Ø 12 mm						X	X	
Ø 14 mm						X	X	
Ø 16 mm	X	X	X	X	X	X	X	
Ø 18 mm						X	X	
Ø 20 mm					X	X	X	X
Ø 22 mm						X	X	
Ø 25 mm					X	X	X	X
Ø 28 mm						X	X	
Ø 32 mm						X	X	

Standardními délkami rovinných tyčí, které jsou zpracovávány, jsou délky 12 m a 14 m. Tyto základní délky můžeme najít u všech průměrů, kromě průměru 8 mm a 10 mm, kde se s délkami nad 12 m prakticky neseťkáváme. Ostatní délky rovinných tyčí nejsou standardními délkami a musí se objednávat přímo u výrobce betonářské oceli. Důvodem pro délkovou rozmanitost u průměru 16 mm je, že tento průměr je nejčastěji využívaným průměrem rovinných tyčí armokošů a zároveň znázorněné délky jsou nejčastějšími délkami u rovinných tyčí armokošů. Společnost si nechává válcovat u výrobce betonářské oceli tyto délky, aby při zpracování výztuže snížila pracnost konkrétního výrobku. Existuje také varianta objednání a následného vyválnování nestandardních délek rovinných tyčí, a to zejména u vyšších průměrů. Tato varianta je uskutečnitelná pouze v případě časové rezervy mezi objednáním materiálu u dodavatele a realizací konkrétní zakázky, jistoty dodání do určitého termínu a jistoty, že v průběhu nedejde ke změně projektové dokumentace.

Hlavní důvodem pro disponování velkou druhovostí délek rovinných tyčí je snaha o co nejmenší zbytkovost. Při zpracování rovinných tyčí, na rozdíl od svitkové oceli, dochází k tvorbě zbytků. Vznik zbytků je do jisté míry nevyhnutelný proces. Některé zbytky se dají zpracovat na jiné výrobky o krátkých délkách, některé však již nikoliv. Při zpracování betonářské oceli je kladen velký důraz na důslednost v kombinování délek, aby docházelo k co nejmenší zbytkovosti. Nepoužitelné zbytky betonářské oceli se následně prodávají jako kovový odpad za zlomek ceny, za kterou byla betonářská

ocel pořízena. V důsledku nesprávného kombinování délek jednotlivých položek a následné vysoké již nepoužitelné zbytkovosti dochází k snižování ziskovosti celé společnosti. Z tohoto důvodu je naprosto klíčové klást velký důraz na řízení zásob betonářské oceli v různých délkách a kombinování jednotlivých délek výrobků, aby docházelo k minimalizaci zbytkovosti.

Podnikání v oboru se zpracováním betonářské oceli je finančně velmi náročné. Pro nákup materiálu a zajištění skladových zásob je vždy nutné mít dostatečné množství volného finančního kapitálu a vytvořenou finanční rezervu především pro případ nesplacení některé z pohledávek. Nákupy velkého množství materiálu, finančně v řádech milionu Kč, a volatilita trhu s betonářskou ocelí, má za následek, že i malý výkyv jednotkové nákupní ceny materiálu ve výsledku znamená rozdíl v desetitisících až statisících v celkové sumě za nakoupený materiál. Je tedy naprosto klíčové být důkladně informován o cenách betonářské oceli a jejich tendencích na trhu. Společně se zbytkovosti hraje časově správný nákup nejvyšší roli v ziskovosti společnosti.

20 ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK

Společnost spolupracuje se společnostmi specializujícími se na zakládání staveb. Tomuto předmětu podnikání se věnuje pouze omezené množství společností, a tedy i omezené množství potenciálních odběratelů. Právě z tohoto důvodu společnost z valné většiny spolupracuje se svými odběrateli na dlouhodobé bázi. Společnost klade důraz na udržování dlouhodobých a stabilních kontaktů a zvyšování důvěry mezi oběma stranami, vycházející z vysoké kvality výrobků, dodržování dodacích lhůt a snaze vždy vyhovět přáním zákazníka.

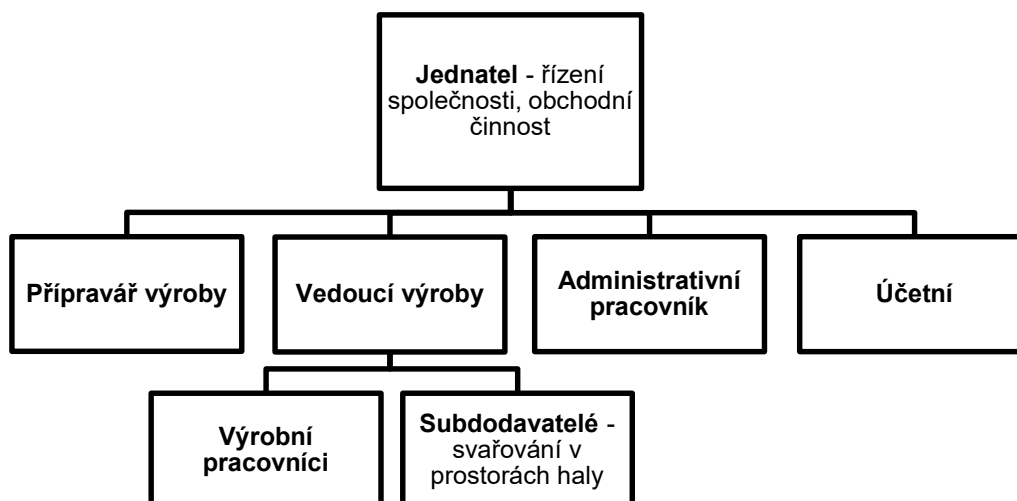
Tato skutečnost se propisuje i do řízení pohledávek. Ve vztahu s dlouhodobými odběrateli dochází téměř vždy k včasnému splacení pohledávek. V případech, které se čas od času stávají, kdy pohledávka je několik dní po splatnosti, dochází pouze k formálnímu kontaktování dlužníka. Společnost tedy z důvodu dosud nízkého rizika nesplacení pohledávek nevede pevně stanovený systém jejich řízení. Společnost konfrontuje dlužníky s nesplacenou pohledávkou několik dní po datu její splatnosti. Pokud nedojde k zaplacení pohledávky ani po přibližně dvou týdnech od data splatnosti, bývá dlužník opět kontaktován, a to nejen telefonicky, ale i písemně. V celé své historii společnosti nebyla splacená pouze jedna pohledávka. V současné době proces vymáhání stále probíhá, kdy je tato pohledávka vymáhána soudní cestou.

Vždy když je společnost kontaktována se záměrem využití služeb novým potenciálním odběratelem, dochází k dostatečnému ověření základních informací o odběrateli, historii společnosti a jeho finančním stavu. Při uzavření smlouvy o dodávkách materiálu nebo podepsání objednávky s novým odběratelem je v rámci smluvních podmínek ujednána kratší doba splatnosti zvýhodňující společnost jako dodavatele.

21 PROCESNÍ ŘÍZENÍ

Pro lepší orientaci v procesech řízení společnosti je vhodné nejdříve zmínit její organizační strukturu. V čele současné společnosti stojí jednatel, v jehož kompetenci je řízení společnosti, a odpovídá za veškerou obchodní činnost. Pod jeho přímým vedením je přípravář výroby, který připravuje podklady pro výrobu výrobků, dále vedoucí výroby, který zodpovídá za vyhotovení výrobků a svaření armokošů subdodavateli v místě výroby, administrativní pracovník zodpovědný za vedení administrativy a účetní, který provádí účetní operace a zajišťuje fakturaci. Přípravář výroby je jako jediný zaměstnán na poloviční úvazek, ostatní zaměstnanci jsou zaměstnáni na úvazek plný.

Obrázek 7 - Organizační struktura společnosti. Zdroj: Vlastní zpracování



Společnost se v průběhu roku 2023 zaměřila na vylepšení a zefektivnění celého procesního řízení. V průběhu roku 2022 se totiž dostala do stádia, kdy bylo zcela zřejmé, že v té době nastavený způsob procesního řízení bude v již v blízké budoucnosti neudržitelný. Společnost přes svůj rychlý produkční růst nebyla schopna souběžně udržet vývoj procesní. Docházelo ke kumulaci jednotlivých funkcí, nepřehledné administrativní činnosti uvnitř společnosti, nedostatečnému vedení informačního systému, nezastupitelnosti jednotlivých pozic a k opomíjení obchodní činnosti. Pokud by společnost pokračovala v takto nastaveném procesním řízení, došlo by velmi pravděpodobně v roce 2023 k neefektivnímu řízení a následně ke zhroucení fungování celé společnosti. Pro další vývoj společnosti bylo nutné radikálně

změnit celé její procesní řízení. Společnost si stanovila 2 hlavní cíle celé proměny procesního řízení.

První zásadní změnou bylo větší delegování pracovních činností na zaměstnance. Hlavním krokem bylo zajištění pracovní pozice vedoucího výroby, který bude organizovat a zodpovídat za její chod. Vedoucí výroby vzešel z výrobních pracovníků, který prokázal vhodné kvality a schopnosti pro zastávání této pozice. V průběhu druhého pololetí roku 2022 mu byly postupně předávány kompetence související s organizací a odpovědností za chod výroby. Došlo také ke změně v pracovní náplni na pozici přípravaře výroby, který v současné době vede i administrativní povýrobní činnosti jako například přípravu části podkladů pro fakturaci. S přenesením jednotlivých úkolů a vymezením rozsahu kompetencí a odpovědnosti za svěřené činnosti byly zahájeny kroky k vytvoření zastupitelnosti na těchto jednotlivých pozicích. V současné době jsou již pozice z větší části zastupitelné a nedochází k chaosu a kupení agendy v době nepřítomnosti některého ze zaměstnanců.

Druhou zásadní změnou bylo zavedení dvou nových softwarů a snaha o zdigitalizování části procesů. Prvním novým softwarem je software sloužící k přípravě podkladů pro výrobní pracovníky a jeho dalším výstupem jsou data o výrobě pro druhý nový software, který obsahuje informační systém celé společnosti. V informačním systému se data z přípravně výrobního softwaru využívají k evidenci jednotlivých zakázek, sledování rozpracovanosti výroby a stavu skladů, fakturaci a celkovému přehledu o výrobní činnosti společnosti. Cílem zavedení těchto programů bylo zejména zkvalitnění procesů, zajištění většího přehledu nad konkrétními zakázkami a efektivnějšího chodu společnosti jako celku.

Celý průběh změn procesů započala společnost již v roce 2022, kdy došlo k pořízení nového softwaru na přípravu výroby. Během posledního čtvrtletí roku 2022 se software optimalizoval na potřeby společnosti a jeho provoz byl spuštěn od 1.1. 2023. Spousta modifikací a změn se však udála až po spuštění softwaru. Docházelo zejména k úpravám výstupů ze softwaru, se kterými se posléze pracuje v dalších fázích procesů. Druhou fází zavedení softwaru bylo zakoupení licencí na čtecí zařízení na strojích, které zpracovávají betonářskou ocel. Výrobní pracovníci již nemusí přepisovat informace o položkách ručně do strojů, ale mohou je do stroje načíst

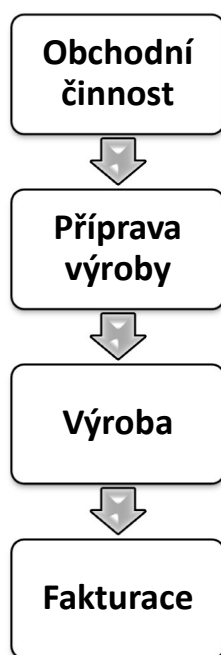
pomocí čteček. Zavedení tohoto procesu přineslo zpřehlednění přípravy výroby, urychlení a celkové zefektivnění výroby a minimalizaci chybovosti.

V prosinci roku 2022 započala implementace nového informačního systému, jehož plnohodnotné spuštění do ostrého provozu se uskutečnilo k 1.1. 2023. Trvalo však několik měsíců, než se oba softwary plnohodnotně začaly využívat. V současné době oba softwary mezi sebou pracují pomocí přenosu dat a není tedy nutné přepisovat jednotlivé hodnoty z jednoho softwaru do druhého. Zároveň se neustále hledají možnosti, jak práci z oběma vylepšit a ideálně co nejvíce zautomatizovat.

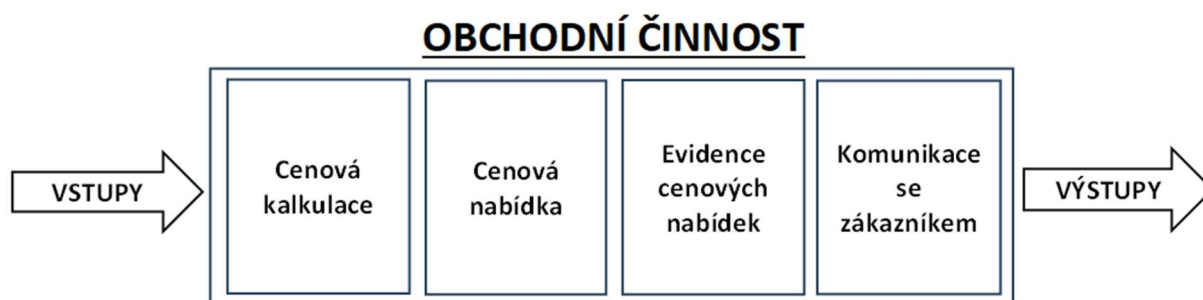
Zavedení těchto dvou softwarů přineslo efektivnější a dobře rozvrženou formu přípravy výroby, usnadnilo řízení výroby a výrobu jednotlivých položek, minimalizovalo chybovost při administrativních procesních činnostech, zpřehlednilo celý proces od přípravy výroby až po fakturaci. Digitalizace přinesla nejen zefektivnění výrobního procesu, ale stala se i významným zdrojem pro manažerské výstupy a zajistila tak důležitý přehled o chodu společnosti.

Hlavní rozdělení procesů společnosti je znázorněno na obrázku č. 8. Současné daná organizační struktura společnosti ne zcela jasně určuje rozsah činností a kompetencí jednotlivých pracovníků. Nedílnou součástí chodu společnosti je i administrativní činnost, která veškeré procesy propojuje a doplňuje.

Obrázek 8 - Hlavní procesy společnosti – Mapa procesů. Zdroj: Vlastní zpracování

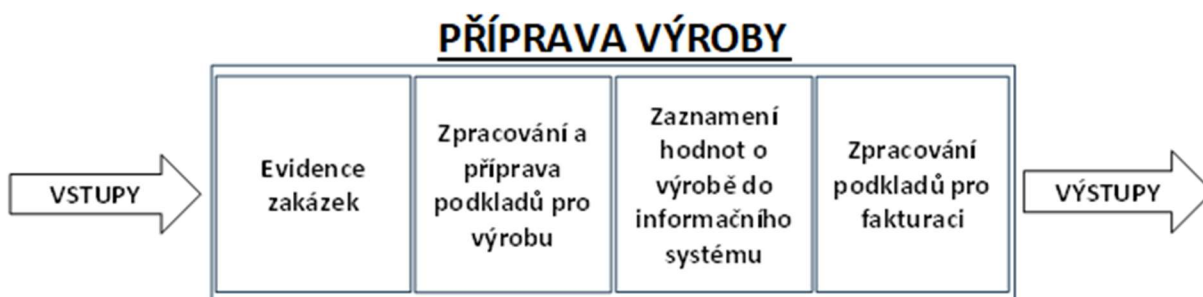


Obrázek 9 - Proces 1 - Obchodní činnost. Zdroj: Vlastní zpracování



Během obchodní činnosti jednatel komunikuje se zákazníky, a to jak během nabídkového procesu, tak i v průběhu realizace zakázky. Jednatel se snaží o zajištění zakázek v co nejideálnější skladbě a naplnění výrobních kapacit společnosti. Prvním procesem v mapě procesů je obchodní činnost. Vstupem pro tento proces je poptávka od zákazníka obsahující projektovou dokumentaci a další informace o zakázce. Na základě této poptávky zpracuje jednatel cenovou kalkulaci, která je podkladem pro vytvoření cenové nabídky i s obchodními podmínkami. Cenová nabídka je následně zapsána do Evidence cenových nabídek. Jednatel zůstává i po odeslání cenové nabídky v kontaktu se zákazníkem. V případě akceptace cenové nabídky ze strany zákazníka a vystavení objednávky, poskytuje veškeré informace o zakázce připraváři výroby, který je následně zpracuje. Výstupem z obchodní činnosti je tak oboustranně podepsaná objednávka o dodávkách materiálu, kompletně schválená projektová dokumentace a informace o termínech dodávek výrobků.

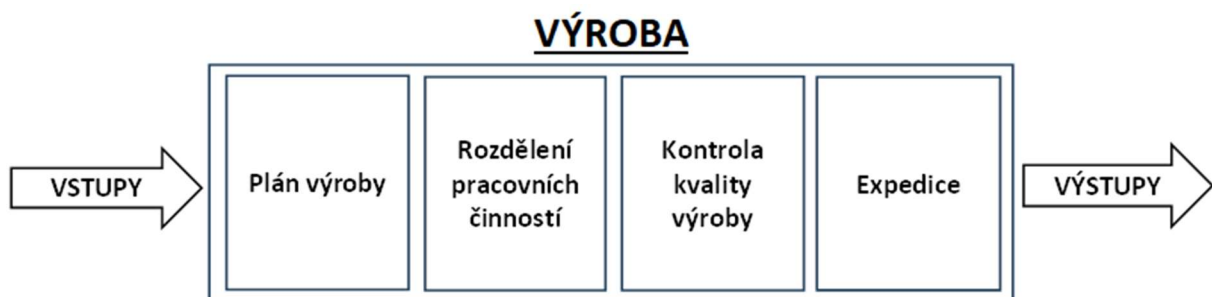
Obrázek 10 - Proces 2 - Příprava výroby. Zdroj: Vlastní zpracování



Přípravář výroby zpracovává informace o zakázce z projektové dokumentace a vytváří výstupy, které jsou následně podkladem pro výrobu výrobků a podkladem pro administrativní činnosti a fakturaci. První činností celé přípravy výroby je zapsání zakázky do Evidence zakázek. Velmi podstatným procesem je následné podrobné

seznámení se se zakázkou a zpracování a příprava podkladů pro výrobu. Zpracování podkladů probíhá v programu na přípravu výroby, do kterého se ke konkrétní zakázce zpracovávají informace o výrobcích a parametrech jednotlivých položek z projektové dokumentace. Přenos parametrů je zajištěn ručním přepisem hodnot, ale může být zajištěn i automaticky po načtení souboru, který obsahuje informace o projektové dokumentaci a konkrétních položkách. Po zpracování všech výrobních podkladů dochází k zaznamenání informací o výrobcích a položkách do informačního systému k příslušné zakázce, tato činnost probíhá exportem hodnot. Ve chvíli, kdy má přípravář výroby zpracované všechny podklady, poskytuje výstupy své činnosti vedoucímu výroby. Výstupem přípravy výroby jsou kompletně zpracované informace o všech výrobcích a položkách zakázky ve formě výrobních štítků, dílenských listů a dalších administrativních podkladů. Druhým výstupem přípravy výroby je současně export hodnot o výrobcích a položkách do informačního systému. Po dobu výroby a po vyrobení výrobků, expedici a předání výrobků objednateli dochází ke zpracování administrativních dokumentů potřebných k fakturaci. Část těchto činností může být prováděna souběžně s výrobním procesem.

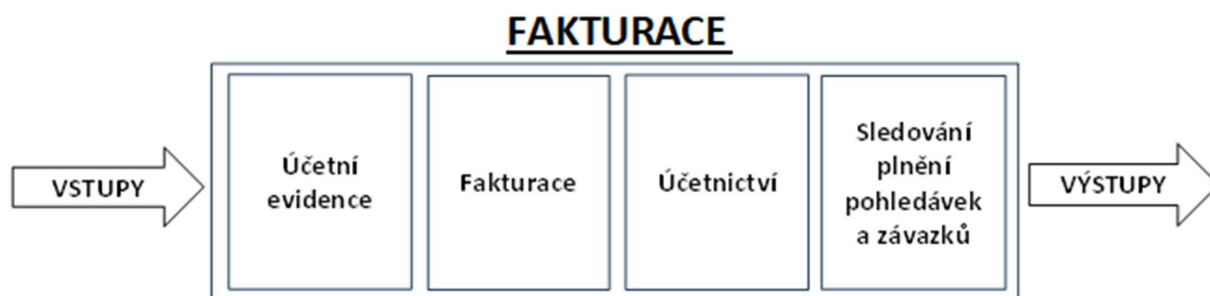
Obrázek 11 - Proces 3 - Výroba. Zdroj: Vlastní zpracování



Kompletní odpovědnost za výrobní proces má vedoucí výroby. Vstupem pro jeho činnosti jsou zpracované podklady o výrobcích a položkách zakázek a také termíny expedice výrobků. Vedoucí výroby po obdržení těchto informací stanovuje výrobní plán sloužící pro přehled jaké množství betonářské oceli bude zpracováno. Po vytvoření podkladů k výrobě ve formě dílenských listů a výrobních štítků předá tyto informace o zakázce výrobním pracovníkům a přidělí jim konkrétní činnosti. Současně rozhoduje o tom, z jakého typu oceli a z jakých délek rovinných tyčí budou položky zpracovány. V průběhu celého výrobního procesu následně dohlíží na kvalitu a správnost vyrobených položek. Vedoucí výroby také zajišťuje řízení výroby při svaření armokošů,

kteřé jsou zhotovovány externími subdodavateli. Poslední činností výroby je expedice hotových výrobků, kdy vedoucí výroby dohlíží na nakládku výrobků a dodržování bezpečnosti práce v průběhu nakládky. Po vyrobení výrobků, expedici a předání výrobků objednateli dochází ke zpracování listin potřebných k fakturaci. Část těchto procesů je prováděna souběžně s výrobním procesem.

Obrázek 12 - Proces 4 - Fakturace. Zdroj: Vlastní zpracování



Proces fakturace a následného zaúčtování položek je vrcholem procesů, ve kterém je zaznamenán pohyb hospodářských prostředků. Účetní na základě zpracovaných podkladů od přípraváře výroby zpracovává faktury do účetní evidence. Po zpracování faktury zasílá fakturu objednateli. Další činností spojenou s fakturací je správné založení účetních položek do účetnictví a evidence všech potřebných dokladů v souvislosti s účetními a daňovými předpisy. Účetní má plnou odpovědnost za sledování plnění pohledávek a závazků společnosti. V případě pohledávek po datu splatnosti obeznámí s touto skutečností jednatele společnosti a společně zajišťují kroky vedoucí k vymáhání pohledávky. Výstupem procesu fakturace jsou jednotlivé faktury a správně vedené účetnictví společnosti.

22 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ, DOPORUČENÍ A NÁVRH ZMĚN

S ohledem na finanční stav společnosti, který je dlouhodobě velmi dobrý, což je jednoznačně prokázáno v praktické části, mám za to, že není třeba navrhovat zásadní opatření v oblasti finančního řízení. Přesto jsou však oblasti, kde by společnost měla některá níže uvedená opatření přijmout, neboť povedou k větší efektivitě.

Finanční výsledky společnosti za sledované období jsou velmi dobré, v porovnání s ostatními společnostmi na trhu jsou nadprůměrné. Za kladné považují, že společnost má dlouhodobě vysokou finanční rezervu pro období případné zhoršené ekonomické situace. Co však považují za neefektivní je její výše. S ohledem na vysoký bankovní úvěr, který byl společnosti poskytnut na výstavbu nové výrobní haly, navrhuji a doporučuji jeho předčasné splacení z této finanční rezervy. **Navrhuji, v případě, že nedojde k výrazným negativním změnám v ekonomické situaci, na konci roku 2024 předčasné splacení úročeného bankovního úvěru v plné výši**, který byl společnosti poskytnut na výstavbu nové výrobní haly v průběhu roku 2022 a to i přes poplatek za předčasné splacení stanovený ve smlouvě o úvěru. Dalším faktorem podporujícím argument pro splacení části závazků je v současné době nízká cena betonářské oceli na trhu. To ve skutečnosti znamená, že výše finančního kapitálu k pořízení materiálu nebude potřebná v takové výši jako v předchozích letech. Vyhlídky na rok 2024 nenaznačují změnu trendu.

Ze sledování nastavení řízení společnosti mám za to, že zásadní změny není potřeba navrhovat ani v oblasti řízení zásob a v oblasti cenové kalkulace. Pevně dané minimální a optimální zásoby a kombinace strategického a operativního nákupu umožňují společnosti reagovat na změny na trhu. Společnost nepraktikuje dlouhodobé spekulativní zásobování s vidinou možných budoucích zisků a v případě velkých zakázek si kompletní materiál na danou zakázku zajišťuje ve stádiu podpisu smlouvy.

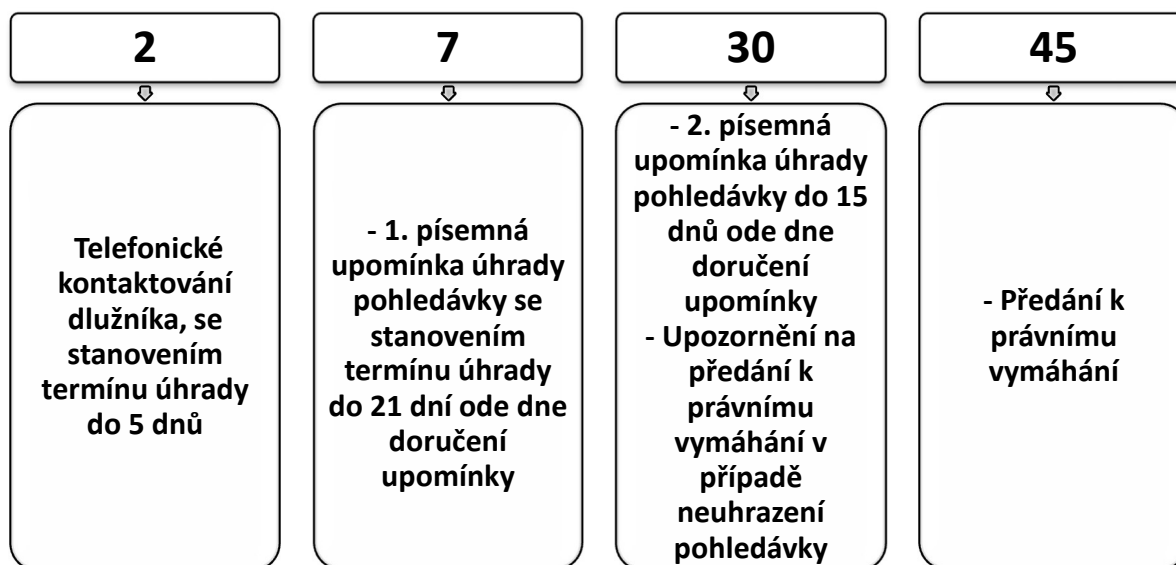
S oblastí řízení zásob úzce souvisí i řízení nákladů na materiál, kde společnost dlouhodobě při nákupu spolupracuje se stálými dodavateli. **Pro možné snížení nákladů na materiál, které jsou největší položkou nákladů, navrhuji, aby se společnost orientovala na přímé výrobce betonářské oceli – hutě.** Společnost by si s ohledem na postavení na trhu mohla tento přímý zdroj materiálu zajistit a tím

i snížit své náklady v této oblasti. Variabilita v délkách rovinných tyčí umožňuje společnosti zpracovávat rovinnou betonářskou ocel s minimem zbytkovosti. Na tuto oblast klade společnost velký důraz a pro další optimalizaci a snižování nákladů je nezbytné, aby v této činnosti i nadále pokračovala.

V rámci řízení ostatních nákladů je nezbytné, aby společnost i nadále pokračovala v měsíčním intervalu vyhotovování analýzy nákladů tak aby byla schopna reagovat na výrazné změna na trhu.

Společnost je finančně stabilní, neviduje kromě jedné, žádné dlouhodobě neuhrazené pohledávky. Nepochybně je to dáno tím, že spolupracuje se stálými zákazníky. Z tohoto důvodu nemá vytvořen žádný systém vymáhání pohledávek. V případě, že společnost bude rozšiřovat portfolio svých zákazníků, je nutné mít stanovena pravidla pro vymáhání pohledávek po lhůtě splatnosti. **Navrhuj vytvořit systém vymáhání pohledávek** formou písemného opatření (vnitřní předpis), kde budou jednoznačně dány postupy a s tím související lhůty pro případ, kdy se pohledávka dostane do stavu v prodlení.

Obrázek 13 - Návrh systému vymáhání pohledávek po lhůtě splatnosti. Zdroj: Vlastní zpracování



Dva dny po datu splatnosti bude dlužník telefonicky kontaktován s upomenutím a podáním vysvětlení o neuhrazené pohledávce s tím, že dojde ke stanovení nového data úhrady, a to do 5 dnů. O telefonickém upozornění na neuhrazenou pohledávku

ve lhůtě splatnosti bude proveden písemný záznam, který bude součástí listinných materiálů souvisejících s konkrétní pohledávkou. V případě, že nedojde k zaplacení pohledávky ani v takto nově stanovené lhůtě, bude dlužníkovi zaslána 1. písemná upomínka úhrady pohledávky se stanovením termínu úhrady do 21 dní ode dne doručení této upomínky. V případě, že ani poté nedojde k úhradě dlužné částky a doba po datu splatnosti bude 30 dní, bude vyhotovena 2. písemná upomínka úhrady pohledávky se stanovením termínu úhrady do 15 dnů a současně s upozorněním, že v případě, že v termínu stanoveném v této 2. upomínce k úhradě opětovně nedojde, bude společnost nucena předat tuto neuhrazenou pohledávku k právnímu vymáhání.

Vzhledem k tomu, že společnost za poslední dva roky prošla značnou změnou a s ohledem na plán budoucího zvýšení produkce, považuji za nutné zřízení pracovního místa obchodního zástupce a navýšení na plný pracovní úvazek pracovního místa přípravaře výroby. Zvýšení pracovního úvazku přípravaře výroby je plně v souladu se zvýšením výrobní kapacity. V současné době je činnost obchodního zástupce vykonávána jednatelem, což je dlouhodobě neudržitelné. Přenesením pracovních kompetencí na nového obchodního zástupce vznikne jednatelem časový prostor na plnohodnotný výkon činností jednatele. Po vytvoření pozice obchodního zástupce, který by zastával tuto pozici společně s jednatelem společnosti, by jednatel mohl část své obchodní agendy delegovat a tím by mu vznikl prostor na vykonávání řídicích procesů, které vyžadují značné množství času na přípravu a realizaci. **Navrhuji, aby zásadní činností nového obchodního zástupce bylo zaměření se na získání nových odběratelů a rozšíření portfolia zákazníků a tím zvýšení objemu výroby.** Tento krok se stane významným prvkem v řízení zakázek a s tím související řízení zásob. Společně se zřízením pracovního místa obchodního zástupce je nutné **zpracovat analýzu cílového trhu a vytipovat nové potenciální zákazníky** na které bude zaměřena obchodní strategie, plány a kroky vedoucí k dosažení stanoveného cíle v podobě získání nových zákazníků.

Pro zajištění jednoduššího řízení společnosti navrhuji zřídit dvě oddělení, a to obchodní a výrobní. Součástí obchodního oddělení bude obchodní zástupce, administrativní pracovník a účetní. Součástí výrobního oddělení bude přípravař výroby, vedoucí výroby a výrobní pracovníci. Obě oddělení budou přímo řízena jednatelem společnosti.

Současně se zřízením těchto oddělení je nezbytné upravit vnitřními předpisy hlavní činnosti a kompetence jednotlivých zaměstnanců. Za tímto **účelem navrhuji vytvoření vnitřních předpisů a zdokumentování tím všech procesů ve společnosti**. V dokumentu by se mělo nacházet pevné stanovení jednotlivých procesů, podrobné popsaní pracovní činnosti konkrétních zaměstnanců a odpovědnosti za konkrétní procesy. Současně s tím považuji za vhodné, aby byla pro snadnou orientaci vyhotovena procesní mapa. Společnost tímto krokem může zajistit jasné a stručné podklady pro procesní řízení a fungování společnosti v dalších letech.

Společnost do současné doby vykonávala svoji činnosti v podstatě s neměnným počtem zaměstnanců. Plán rozšíření výroby však sebou nutně ponese i nutnost zvýšení počtu výrobních zaměstnanců. Nedostatek pracovních sil, který se v tomto segmentu pracovního trhu objevuje, je v současné době řešen zaměstnáním pracovníků z východní Evropy. S ohledem na zvyšující se náklady a míru nejistoty setrvání těchto pracovníků na našem pracovním trhu (typicky u zaměstnanců z Ukrajiny, u kterých se předpokládá návrat do rodné země po ukončení války) a zároveň při současné nízké nezaměstnanosti na českém pracovním trhu a nezájmu o manuální pracovní pozice, je předmětem diskuse, zda není vhodný čas zaměřit se při výběru zahraničních pracovníků do jiných zemí.

Navrhuji se zaměřit na pracovníky z Filipín, kteří se v poslední době uplatňují na českém pracovním trhu, neboť dlouhodobě platí, že tito pracovníci jsou velmi pracovití a jazykově vybavení. Zajištění pracovních míst pracovníky z Filipín, kteří mají o tyto pozice zájem s sebou nepochybně přinese zvýšení produktivity práce, které je nezbytné k zajištění plánu společnosti na zvýšení objemu výroby.

23 ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat a vyhodnotit stav společnosti a její finanční řízení a případně navrhnout změny a doporučení.

Vzhledem k tomu, že jsem několik let součástí pracovního týmu, měl jsem možnost přímo z praxe sledovat jakým způsobem se společnost rozvíjí, kde jsou případné prostory pro zlepšení nebo změnu tak, aby společnost mohla fungovat co nejefektivněji.

Ze všech finančních ukazatelů a vyhodnocení současného finančního řízení společnosti je patrné, že společnost je zdravá a není potřeba za této situace přijímat takové opatření, která by znamenala zásadní změny v jejím finančním řízení.

S tímto závěrem, se však nelze jen tak spokojit. Společnost má potenciál růstu a udržení si významné pozice na trhu. Její finanční stabilita bude záviset nejen na objemu výroby a schopnosti dosahovat zisku, ale i na obsazení pozic stálými kvalifikovanými pracovníky, kteří budou schopni zajistit efektivitu a kvalitu výroby a tím se podílet na udržení nákladů v míře, která bude maximalizovat zisk.

Návrhy opatření a doporučení nejsou jen v oblasti finanční, ale i v oblasti organizační struktury, personálního zabezpečení a jasného stanovení postupu v procesním řízení.

Zavedení návrhů opatření bude však možné pouze v případě, že nedojde k výrazné negativní změně v oblasti, ve které společnost podniká.

24 POUŽITÁ LITERATURA

- [1] SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.
- [2] VEBER, Jaromír a SRPOVÁ, Jitka. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Expert (Grada). Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.
- [3] DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita, interakce*. Čtvrté vydání. Osnice: Ekopress, 2021. ISBN 978-80-87865-71-2.
- [4] MARTINOVIČOVÁ, Dana; KONEČNÝ, Miloš a VAVŘINA, Jan. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Expert (Grada). Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5316-4.
- [5] PEVNÁ, Jana. *Vybrané kapitoly z finančního řízení firmy*. Praha: Oeconomica, nakladatelství VŠE, 2017. ISBN 978-80-245-2225-8.
- [6] GRÜNWARD, Rolf. *Finanční analýza - metody a využití*. Praha: VOX Consult, 1995. ISBN 80-238-0788-9.
- [7] VOSOBA, Pavel. *Řízení firemních financí: aktivní využívání firemních zdrojů*. Praha: Ekopress, 1998. ISBN 80-86119-05-x.
- [8] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Finanční řízení. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5534-2.
- [9] HIGGINS, Robert C. *Analýza pro finanční management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-404-5.
- [10] PAVLÍKOVÁ, Alena. *Finanční řízení v praxi*. Praha: A. Pavlíková, 3x3, 1998.
- [11] POPESKO, Boris. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. Prosperita firmy. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2974-9.
- [12] ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. Management v informační společnosti. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1281-4.

[13] GRASSEOVÁ, Monika; DUBEC, Radek a HORÁK, Roman. *Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1987-7.

25 SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

Statistická ročenka České republiky - 2020. Online. 2021. Dostupné

z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statisticka-rocenka-ceske-republiky-2020>. [cit. 2024-01-05].

Statistická ročenka České republiky - 2022. Online. 2023. Dostupné

z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statisticka-rocenka-ceske-republiky-2022>. [cit. 2024-01-05].

Nová definice malých a středních podniků. Online. 2006. Dostupné

z: https://www.dotaceeu.cz/getmedia/7bd6ab99-01ea-4940-8247-cba566022d14/MSP_7bd6ab99-01ea-4940-8247-cba566022d14.pdf. [cit. 2024-01-05].

Definice malého a středního podnikatele. Online. Dostupné

z: <https://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-male-a-stredni-podnikatele/Chcete-dotace/OPPI/Radce/Definice-maleho-a-stredniho-podnikatele>. [cit. 2024-01-05].

Vývoj malých a středních podniků v období 2010 - 2019, resp. 2020. Online. 2021.

Dostupné z: <https://amsp.cz/vyvoj-malych-a-strednich-podniku-v-obdobi-2010-2019-resp-2020/>. [cit. 2024-01-05].

Ekonomické subjekty - časové řady. Online. 2023. Dostupné

z: https://www.czso.cz/csu/czso/res_cr. [cit. 2024-01-05].

Účetnictví krok za krokem, 6. díl - Rozvaha - aktiva, pasiva. Online. 2017. Dostupné

z: <https://www.uctovani.net/clanek.php?t=Ucetnictvi-krok-za-krokem-6-dil-Rozvaha-aktiva-pasiva&idc=311>. [cit. 2024-01-05].

EBITDA a EBIT: Silné nástroje pro ocenění společností. Online. 2023. Dostupné

z: <https://www.lynxbroker.cz/investovani/burzovni-trhy/burzovni-informace/obchodovani-burza/ebitda-a-ebit/>. [cit. 2024-01-05].

Jak zjistit rentabilitu firmy a proč je dobré tento ukazatel sledovat? Online. 2023.

Dostupné z: <https://cashbot.cz/blog/jak-zjistit-rentabilitu-firmy-a-proc-je-dobre-tento-ukazatel-sledovat/>. [cit. 2024-01-05].

Co je to likvidita a proč je pro firmu jedním z klíčových ukazatelů? Online. 2021. Dostupné z: <https://cashbot.cz/blog/co-je-to-likvidita-a-proc-je-pro-firmu-jednim-z-klicovych-ukazatelu/>. [cit. 2024-01-05].

Kalkulační třídění nákladů. Online. 2014. Dostupné z: <https://slideplayer.cz/slide/2594044/>. [cit. 2024-01-05].

Řízení pohledávek ve firmách. Online. 2014. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/pro-podnikatele/uz-podnikam/rizeni-pohledavek-ve-firmach/>. [cit. 2024-01-05].

Procesní řízení. Online. 2021. Dostupné z: <https://www.acsa.cz/verejnost/sluzby/podle-temat/procesni-rizeni/>. [cit. 2024-01-05].

Další zdroje:

- MRÁZEK, Kryštof. *Podnikatelský plán na rozšíření podnikatelských aktivit*. Praha, 2022. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze.
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, v platném znění
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích)
- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání
- Zákon č. 90/2021 Sb. zákon o obchodních společnostech a družstvech
- Účetní závěrky 2015–2022 - [online]. [cit. 2024-01-05]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>
- Nezveřejňovaná data společnosti

26 SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Rozvaha společnosti. Zdroj: Vlastní zpracování.	55
Tabulka 2 - Výkaz zisku a ztrát společnosti. Zdroj: Vlastní zpracování	56
Tabulka 3 - Rentabilita tržeb – ROS. Zdroj: Vlastní zpracování.....	61
Tabulka 4 - Rentabilita vlastních aktiv – ROA. Zdroj: Vlastní zpracování	61
Tabulka 5 - Rentabilita vlastního kapitálu – ROE. Zdroj: Vlastní zpracování	62
Tabulka 6 - Čistý pracovní kapitál společnosti. Zdroj: Vlastní zpracování	63
Tabulka 7 - Celková zadluženost společnosti. Zdroj: Vlastní zpracování	64
Tabulka 8 - Zpracovávané průměry betonářské oceli. Zdroj: Vlastní zpracování	73
Tabulka 9 - Délky rovinných tyčí na skladě. Zdroj: Vlastní zpracování	75

27 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Rozvaha. Zdroj: uctovani.net	30
Obrázek 2 - Kalkulační vzorec. Zdroj: Prezentace: Kalkulační třídění nákladů, Eva Štichhauerová, Technická univerzita Liberec	39
Obrázek 3 - Průběh procesu. Zdroj: Grasseová a kol. (2008), zpracováno autorkou	46
Obrázek 4 - Kalkulační vzorec. Zdroj: Vlastní zpracování	68
Obrázek 5 - Druh zakázek dle množství zpracované betonářské oceli. Zdroj: Vlastní zpracování	71
Obrázek 6 - Druh zakázek dle doby dodávek materiálu. Zdroj: Vlastní zpracování..	72
Obrázek 7 - Organizační struktura společnosti. Zdroj: Vlastní zpracování	78
Obrázek 8 - Hlavní procesy společnosti – Mapa procesů. Zdroj: Vlastní zpracování	80
Obrázek 9 - Proces 1 - Obchodní činnost. Zdroj: Vlastní zpracování	81
Obrázek 10 - Proces 2 - Příprava výroby. Zdroj: Vlastní zpracování	81
Obrázek 11 - Proces 3 - Výroba. Zdroj: Vlastní zpracování.....	82
Obrázek 12 - Proces 4 - Fakturace. Zdroj: Vlastní zpracování	83
Obrázek 13 - Návrh systému vymáhání pohledávek po lhůtě splatnosti. Zdroj: Vlastní zpracování	85

28 SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 - Počet fyzických osob podnikajících v oboru stavebnictví. Zdroj: Vlastní zpracování	19
Graf 2 - Počet právnických osob podnikajících v oboru stavebnictví. Zdroj: Vlastní zpracování	22
Graf 3 - Počet ekonomicky aktivních subjektů dle počtu zaměstnanců. Zdroj: Vlastní zpracování	24
Graf 4 - Vývoj cen armokošů v roce 2021. Zdroj: Vlastní zpracování	52
Graf 5 - Vývoj cen armokošů v roce 2022. Zdroj: Vlastní zpracování	53
Graf 6 - Vývoj cen armokošů v roce 2023. Zdroj: Vlastní zpracování	54
Graf 7 - Tržby společnosti. Zdroj: Vlastní zpracování	57
Graf 8 - Výsledky hospodaření po zdanění. Zdroj: Vlastní zpracování	58
Graf 9 – Druhy výsledků hospodaření. Zdroj: Vlastní zpracování	60
Graf 10 - Likvidita společnosti. Zdroj: Vlastní zpracování	63
Graf 11 - Mzdové náklady. Zdroj: Vlastní zpracování	66

29 SEZNAM VZORCŮ

Vzorec 1 - Rentabilita tržeb	33
Vzorec 2 - Rentabilita celkových aktiv	34
Vzorec 3 - Rentabilita vlastního kapitálu.....	34
Vzorec 4 - Okamžitá likvidita	35
Vzorec 5 - Pohotová likvidita	35
Vzorec 6 - Běžná likvidita	35
Vzorec 7 - Čistý pracovní kapitál	36
Vzorec 8 - Zadluženost společnosti.....	36