

# **Analýza řízení zakázek ve vybrané společnosti**

Janošková Monika

---

Bakalářská práce  
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví

akademický rok: 2015/2016

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Monika Janošková**

Osobní číslo: **M12157**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Management a ekonomika**

Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza řízení zakázek ve vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Vypracujte literární rešerši vztahující se k problematice finančního řízení firmy a řízení zakázek.

#### II. Praktická část

- Analyzujte způsoby získávání zakázek firmy XYZ, s.r.o. a způsoby jejich vyhodnocování ve vztahu k dopadu hospodaření firmy.
- Na základě provedených analýz zhodnoťte přístup firmy k plánování zakázek a navrhněte zlepšení.

### Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:


**BLOCK, Stanley B., Geoffrey A. HIRT and Bartley R. DANIELSEN. Foundations of financial management. 15th ed. New York, NY: McGraw-Hill Education, 2014, 685 s. ISBN 978-0-07-786161-2.**

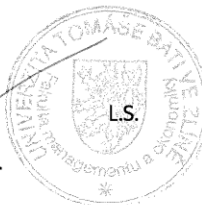
**LAMB DEN, John a David TARGETT. Hospodaření podniku: hospodaření malého a středního podniku nebo živnosti. 1. české vyd. Praha: Profess Consulting, 2005, 126 s. ISBN 8072590170.**

**SERAFÍN, Petr a David DVOŘÁK. Zadávání veřejných zakázek ve stavebnictví. 1. vyd. Praha: ABF - Arch, 2009, 254 s. ISBN 978-80-86905-51-8.**

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Miloš Král', CSc.**  
Ústav financí a účetnictví  
Datum zadání bakalářské práce: **15. února 2016**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **16. května 2016**

Ve Zlíně dne 15. února 2016

  
doc. RNDr. PhDr. Oldřich Hájek, Ph.D.  
*děkan*



  
doc. Ing. Miloš Král', CSc.  
*ředitel ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s tím, že vyrovnaní případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

6.5.2019

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Téma bakalářské práce zní „Analýza řízení zakázek vybrané firmy“. Cílem této práce je zjistit, jak daná firma získává své zakázky, následné zpracování a vyhodnocení. Teoretická část, která vychází z odborných publikací, se zaměřuje na finanční řízení podniku a charakteristiku zakázek, a jejich následné zpracování a vyhodnocování. Praktická část se opírá o zjištěné informace z teoretické části, se zjištěnými daty a záznamy od společnosti. Analyzuje získávání zakázek, a jaký má jejich zpracování dopad na hospodaření a finanční situaci podniku, pomocí ukazatelů finanční analýzy.

Klíčová slova: finanční řízení, finanční analýza, zakázka, řízení zakázek, obchodní logistika

## **ABSTRACT**

Thesis topic is "Analysis of the selected firm orders." The aim of this work is to check how that the company receives its orders, the subsequent processing and evaluation. The theoretical part, based on professional publications, focusing on financial management and combustibility characteristics of orders and their subsequent processing and evaluation. The practical part is based on the detected information from the theoretical part, the identified data and records of the company. Analyzes obtaining contracts, and what is their impact on the processing and financial situation, using indicators of financial analysis.

Keywords: financial management, financial analysis, contract, order management, trade logistics

V úvodu bych zde chtěla poděkovat společnosti K&F, s.r.o. za poskytnutí prostoru, a především informací a podkladů, které mi ochotně poskytli pro vypracování bakalářské práce. Také bych ráda poděkovala panu doc. Ing. Miloši Kráľi, CSc. za jeho odborné vedení při zpracování této práce. V neposlední řadě patří velký dík mé rodině a blízkým za podporu a trpělivost.

Prohlašuji, že odevzdaná bakalářská práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1 FINANČNÍ ŘÍZENÍ</b> .....	<b>11</b>
1.1 ZÁKLADNÍ FUNKCE FINANČNÍHO ŘÍZENÍ.....	13
1.2 ZÁSADY FINANČNÍ ŘÍZENÍ.....	14
1.3 OBSAH FINANČNÍHO ŘÍZENÍ.....	14
1.4 FINANČNÍ CÍLE PODNIKÁNÍ, FINANČNÍ POLITIKA PODNIKU.....	15
1.5 FINANČNÍ ROZHODOVÁNÍ PODNIKU.....	16
1.5.1 Kritéria efektivního řízení podniku.....	17
1.5.2 Fáze finančního rozhodování.....	17
1.5.3 Finanční plánování a rozpočtování.....	18
1.6 FINANČNÍ ZDROJE PODNIKU.....	19
1.6.1 Interní zdroje.....	20
1.6.2 Externí zdroje.....	20
1.6.2.1 Faktoring.....	20
1.6.2.2 Forfaiting.....	20
1.6.2.3 Leasing.....	21
<b>2 MĚŘENÍ A HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU</b> .....	<b>22</b>
2.1 KAPITÁLOVÁ STRUKTURA PODNIKU.....	22
2.2 MĚŘÍTKA VÝKONNOSTI PODNIKU.....	23
2.2.1 Diskontované cash-flow.....	24
2.2.2 Tržní přidaná hodnota.....	25
2.3 HODNOTA FIRMY.....	25
<b>3 MĚŘENÍ CELKOVÉ FINANČNÍ VÝKONNOSTI A FINANČNÍ ANALÝZA</b> .....	<b>27</b>
3.1 PODSTATA A CÍLE FINANČNÍ ANALÝZY.....	28
3.2 UŽIVATELÉ FINANČNÍ ANALÝZY.....	29
3.2.1 Externí uživatelé.....	29
3.2.2 Interní uživatelé.....	29
3.3 ZDROJE PRO FINANČNÍ ANALÝZU.....	29
3.4 METODY A POSTUPY PŘI FINANČNÍ ANALÝZE.....	30
3.5 UKAZATELE FINANČNÍ ANALÝZY.....	31
3.5.1 Čistý pracovní kapitál.....	31
3.5.2 Celková zadluženost, míra zadluženosti.....	31
3.5.3 Analýza likvidity.....	32
3.5.4 Analýza rentability.....	32
<b>4 ŘÍZENÍ ZAKÁZEK</b> .....	<b>33</b>
4.1 ZAKÁZKA.....	34
4.1.1 Soukromá zakázka.....	34

4.2	ZÍSKÁVÁNÍ ZAKÁZEK .....	34
4.3	PLÁNOVÁNÍ POŘADÍ ZAKÁZEK.....	34
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>		<b>36</b>
<b>5</b>	<b>CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI K&amp;F, S.R.O. ....</b>	<b>37</b>
5.1	SANACE VLHKÉHO ZDIVA – IZOLACE.....	38
5.2	ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI.....	38
5.3	PŘEHLED ZÁKLADNÍCH EKONOMICKÝCH VÝSLEDKŮ SPOLEČNOSTI.....	39
<b>6</b>	<b>ANALÝZA ŘÍZENÍ ZAKÁZEK .....</b>	<b>41</b>
6.1	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	41
6.2	ZÍSKÁVÁNÍ ZAKÁZEK .....	41
6.3	VYPRACOVÁNÍ NABÍDKY .....	42
6.4	SMLOUVA O DÍLO .....	42
6.5	ZHOTOVENÍ, PŘEDÁNÍ A KONTROLA .....	43
<b>7</b>	<b>ANALÝZA FINANČNÍHO ŘÍZENÍ FIRMY .....</b>	<b>45</b>
7.1	ČISTÝ PRACOVNÍ KAPITÁL.....	45
7.2	POMĚROVÉ UKAZATELE FINANČNÍ ANALÝZY .....	46
7.2.1	Analýza zadluženosti, majetkové a finanční struktury .....	46
7.2.2	Analýzy likvidity.....	48
7.2.3	Analýza rentability .....	50
7.2.4	Analýza aktivity .....	51
7.2.5	Další ukazatele finanční analýzy.....	52
7.2.6	Z-skóre (Altmanův model).....	53
<b>8</b>	<b>DOPORUČENÍ.....</b>	<b>54</b>
<b>ZÁVĚR .....</b>		<b>56</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>		<b>57</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>		<b>58</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>		<b>59</b>



## ÚVOD

V současné době, kdy se celkový trh vyjadřuje neustále se rostoucí globalizací a zvyšování konkurence je nezbytné, aby podniky měli přehled o svém finančním hospodářství. Dnes již nestačí vyčíst hlavní parametry podnikání ze základních výkazů, jako jsou rozvaha nebo výkaz zisku a ztrát. Je třeba se na finanční řízení, jako celek, podívat hlouběji a dané parametry analyzovat. Tento předpoklad neplatí pouze u velkých firem. Již i malé firmy by se měli zajímat o své finanční hospodaření, aby mohli obstát u konkurence, popřípadě se od nich odlišovat. Každému podniku by nemělo stačit pouze vykazovat kladný zisk, ale existují také další parametry, které vypovídají o efektivním vedení podnikání. S finančním řízením nadále úzce souvisí efektivní řízení zakázek, které přispívá ke kladným hodnotám podnikání. Pokud společnost dokáže hospodárně řídit své zakázky a plánovat je tak, aby dané podnikání přinášelo chtěný zisk, se spojením s efektivním řízením financí, můžeme tento podnik prohlásit za úspěšný, finančně stabilní a konkurenceschopný.

Tato bakalářská práce si bere za cíl analyzovat řízení zakázek firmy vybrané firmy. Analyzovaná firma nese název K&F, s.r.o. a jedná se o malou stavební firmu. V této bakalářské práci se setkáme s analýzou řízení zakázek této firmy, a jak tyto zakázky mají dopad na hospodaření podniku, za pomoci parametrů finanční analýzy. A důvod výběru této firmy? U malých firem se často setkáváme s tím, že se orientují pouze na tvorbě zisku a další parametry a hodnoty je nezajímají. Analýza u takto malé firmy představuje pro každého výzvu, jakožto i následné doporučení pro efektivnější hospodaření společnosti.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cíle této bakalářské práce by se mohly rozdělit do tří hlavních fází. Jako první zde máme analýzu řízení zakázek, jak daná firma získává své zakázky, jak probíhá její zpracování a následné vyhodnocení zakázek. Vyhodnocení zakázek se pak dále odráží ve druhé fázi, kde je cílem analyzovat, jak tyto zakázky (tržby) se promítají v celkovém hospodaření podniku. Součástí této fáze je také analýza důležitých ukazatelů, které vypovídají o celkové finanční situaci společnosti. Ve třetí fázi jsou promítnuty veškeré zjištěné poznatky, jejich interpretace. Těžištěm této fáze je nalézt řešení pro zlepšení, a navržení možných opatření.

Hlavní metodou využitá pro zpracování bakalářské práce je analýza a následná syntéza. Většina část teoretické části je zaměřená na analýzu finančního řízení podniku a měření jeho výkonnosti, pomocí ukazatelů finanční analýzy. Poslední část teoretické části je věnována řízení zakázek, v oblasti obchodní logistiky. Praktická část je ze začátku tvořena z představení společnosti a výčet základních informací o společnosti, včetně výčtu výsledku hospodaření za roky 2013 – 2015. Dále se práce zaměřuje na analýzu řízení zakázek podniku, v oblasti obchodní. V neposlední řadě jsou vyhodnoceny a analyzovány určité ukazatele finanční analýzy, které vypovídají o hospodaření podniku. Po zhodnocení a analýze těchto ukazatelů se pokusím navrhnout možná řešení pro finanční řízení podniku, které by vedly k efektivnějšímu řízení podnikání.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 FINANČNÍ ŘÍZENÍ

V současné době, finanční řízení hraje jednu z hlavních rolí v celkovém, ekonomickém řízení podniku. Ovšem předpoklad pro toto postavení je důležitá stabilita finančního systému. Pokud se nepodaří splnit tento předpoklad (příčinou např. existencí inflace), možnosti pro finanční řízení se omezí a musí nastoupit techniky naturálního řízení (Zemánek a Konečný, 2013, s. 64).

Toto řízení je ovlivněno jak časem, tak rizikem. Pokud mluvíme o vlivu času, tak ten spočívá v tom, že peníze získané dnes mají větší hodnotu, než peníze, které získáme později. Důvodem tohoto vlivu je to, že peníze, které získáme dnes, můžeme investovat do dalších projektů, které přinesou efekt, popřípadě další peníze (Veber, Srpová a kolektiv; 2008, s. 146).

U druhého vlivu, vlivu rizika, sledujeme nebezpečí, že investované peníze nám nebudou navráceny nebo očekávané příjmy nebudou naplněny. Tyto rizika můžeme rozdělit na vnitřní a vnější. Mezi vnější rizika můžeme řadit hospodářskou krizi, nezaměstnanost, inflaci, přírodní katastrofy aj. Mezi vnitřní pak např. špatná rozhodnutí vedoucích pracovníků. Snížení tohoto rizika lze docílit případnou diverzifikací investic (Veber, Srpová a kolektiv; 2008, s. 146).

Když finanční ředitel pracuje s takovýmto rizikem, je důležité, aby znal alespoň základní pravidla.

Podle Vebera (2008, s. 146) jsou tato pravidla následující:

- při stejném riziku preferujeme větší výnos
- při stejném výnosu preferujeme menší riziko
- za větší riziko požadujeme větší výnos
- preferujeme peníze pořízené dříve (kratší časový horizont zahrnuje méně neznámých faktorů).

Mimo tyto dva faktory, které působí na finanční řízení podniku, je firma ovlivňována také okolím podniku. Při finančním managementu je důležité odhadnout pravděpodobný průběh a vývoj okolí. Toho může docílit tím, že bude informace vyhledávat ve vládních a bankovních institucích. Dále pak lze čerpat z prognóz o vývoji ekonomiky, přehledů o vývoji reálné

ekonomické situace, odborných publikací atd. Za stěžejní vlivy na finanční hospodaření podniku se dá považovat úroveň inflace, měnové politiky a kurzů, kapitálového trhu, ekonomické legislativní a daňové politiky státu (Veber, Srpová a kolektiv, 2008, s. 147).

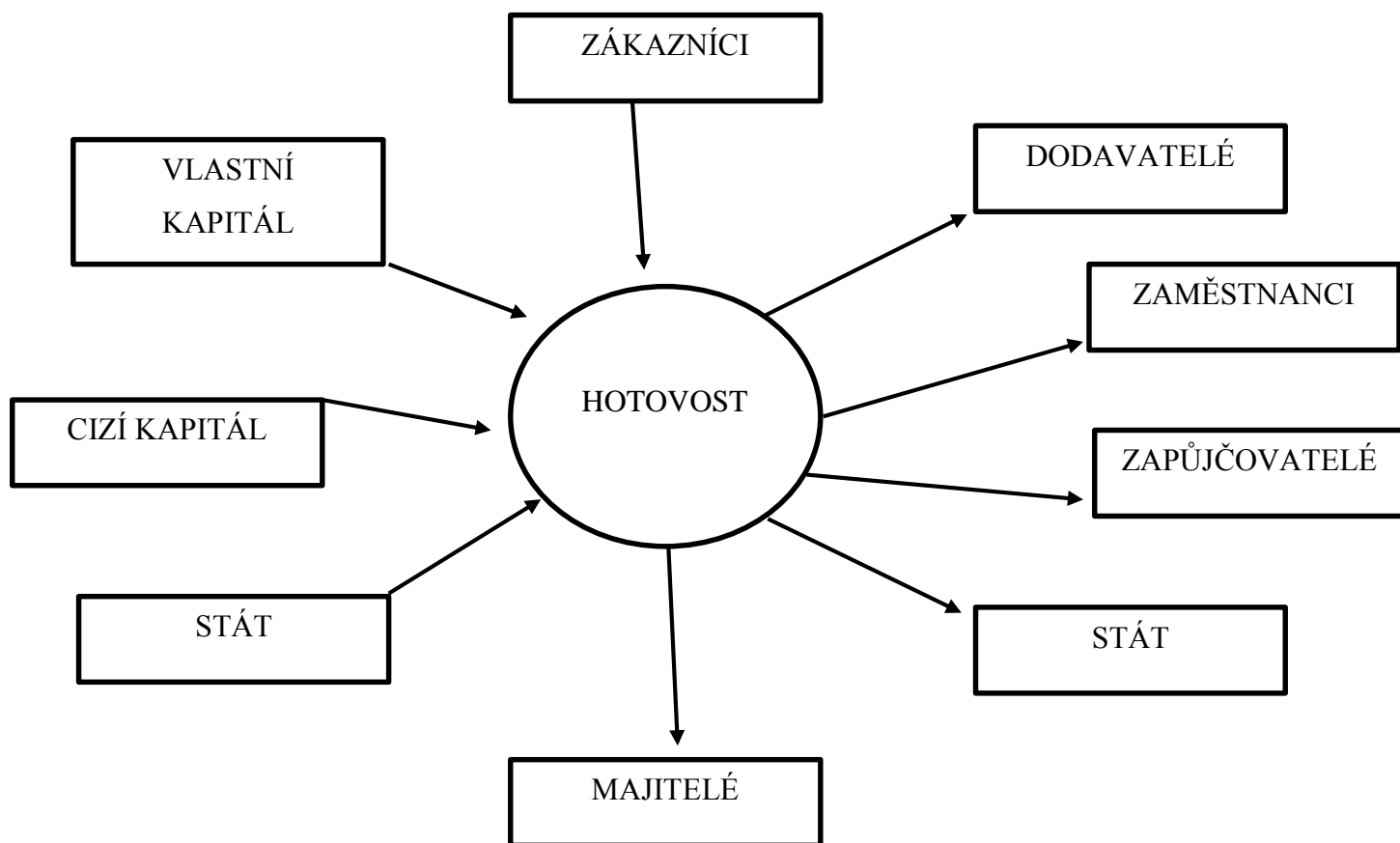
Moderní finanční řízení se v současné době zakládá na rizikové návratnosti investice a maximální návratnosti, s minimálním množstvím rizika. Finance se navíc v současné době stále více hodnotí pomocí matematicko-analytických metod, které poskytují srozumitelný odraz finančního řízení podniku (Block, Hirt a Danielsen, 2014, s. 4)

## 1.1 Základní funkce finančního řízení

Podle Zemánka a Konečného (2013, s. 64) funkce finančního řízení jsou:

- získávání peněz a kapitálu z různých zdrojů,
- alokace peněz a kapitálu do různých forem nepeněžního majetku,
- rozdělování zisku,
- evidence, archivace a případné následující zpracování dosažených výsledků finančního řízení podniku.

Při tomto řízení existují také problémové oblasti, kterými jsou oblast zdrojů financování a oblast efektivity aktivit. U oblasti financování mluvíme především o finanční a kapitálové struktuře podniku. U druhé oblasti se jedná o efektivnosti výroby a výrobků podnikatelských aktivit (Zemánek a Konečný, 2013, s. 64).



Obr. 1 Zdroje a užití peněžních prostředků (Zemánek a Konečný, 2008, s. 65)

## 1.2 Zásady finanční řízení

Při finančním řízení, by měl finanční manažer dbát na pár základních zásad.

Při řízení podniku v podmínkách tržní ekonomiky nelze se orientovat pouze na své náklady, výnosy a zisk. Je důležitá také schopnost firmy hradit své závazky a efektivně řídit své peněžní toky. Firma sice může vykazovat dlouhodobě zisk, ale pokud není schopna hradit své závazky, je možné, že se může dostat do finanční krize a platební neschopnosti.

Pokud firma chce zrealizovat investiční projekt, nejprve si musí zjistit čistou současnou hodnotu projektu. Pokud čistá současná hodnota je rovna nebo větší nule, bude pro firmu efektivní tuhle investici zrealizovat. Toto posuzování investic má přednost před jinými způsoby hodnocení investic. Čistou současnou hodnotu zde rozumíme rozdíl mezi příjmy a výdaji projektu (diskontované).

Mezi důležitou zásadu patří, že při jakémkoliv rozhodnutí, musí podnikatel respektovat faktor času i rizika. Především u dlouhodobého finančního rozhodování (Veber, Srpová a kolektiv, 2008, s. 147).

Když už mluvíme o dlouhodobém finančním rozhodování, další ze zásad finančního rozhodování je, že rozhodujeme o finanční budoucnosti podniku. I zde, v případě odhadu budoucích zisků, je přítomné riziko. Při téhle zásadě se řídíme, stejně jako jsme si vysvětlili u vlivu rizika. A to, že upřednostňujeme menší riziko před větším, ale také, že větší riziko nám přináší vyšší zisk.

Tok peněz je potřeba řídit tak, aby byl kladný. To znamená, aby příjem byl vyšší než výdaj finančních prostředků. Současně upřednostňujeme, aby příjem peněz, které byly přijaty dříve ve stejné výši jako peníze, které byly přijaty později, byly výhodně investovány a přinesly nám následný zisk (Krauseová a kolektiv, 2013, s. 24).

## 1.3 Obsah finančního řízení

U středně velkých nebo velkých firem se setkáváme s tím, že na pozici, v oblasti finančního řízení, je vybírána odborný jednotlivec. U velkých firem můžeme vidět i odborný útvar složený z několika osob. Na druhou stranu u malých firem můžeme vidět ve finančním řízení osobu, která může mít zároveň i jiné zastoupení ve firmě, např. v podobě účetní, jiní zaměstnanci nebo dokonce i samotný majitel podniku. U tohoto případu, ale může nastat taková

situace, že jeho působení ve finančním řízení se může negativně odrážet na jeho jiných činnostech. Co se týče pozice účetní, jejíž náplň práce může být i finanční řízení podniku. V tomto případě se jedná především o sestavování účetních výkazů, dále pak se může jednat o sestavování finančního plánu, řízení peněžních toků, sestavování finanční analýzy, apod. Je třeba dbát také na to, že pokud firma roste, odráží se to i na finanční řízení, a pokud tato situace nebude respektována a opatřená, může se stát, že situace se stane nevladatelnou a neúnosnou (Veber, Srpová a kolektiv, 2008, s. 147).

Pokud bychom tedy hovořili o finančním manažerovi, jako takovém, dle Vebera (2008, s.147), by se obsah a náplň jeho práce dala shrnout do těchto bodů:

- zajišťování finančních zdrojů pro chod a rozvoj podniku,
- volba optimální kapitálové struktury s ohledem na strukturu firemního majetku a cenu kapitálu,
- řízení a financování oběžného majetku,
- investování do nákupu dlouhodobého majetku,
- finanční plánování,

pravidelné posuzování finančního zdraví podniku díky kontrolní a rozborové činnosti.

#### **1.4 Finanční cíle podnikání, finanční politika podniku**

V skriptech od Zemánka a Konečného (2013, s. 65) by se strategické finanční cíle daly považovat:

- maximalizace tržní hodnoty firmy,
- optimalizace podnikového rizika,
- respektování časového faktoru – hodnota peněz, kontinuita podnikání, cash-flow.

Cíle podniku by se dali vyčíslit do několik řádku, záleželo by také na povaze a orientaci podnikání každé firmy. Avšak základní cíle každého podniku by se daly vyjmenovat jako maximalizace zisku, výnosu, tržní hodnoty, hodnoty podniku; zajištění likvidity.

Tyto cíle, a další vedlejší cíle podniku, se vzájemně mohou podporovat nebo naopak. Jako hlavní cíl by si měl podnik dát, aby se zvyšovala jeho hodnota. Přesněji řečeno podporovat růst hodnoty podniku. Zisk je v tomto cíli obsažen. Aby tento cíl mohl být dosažen, je třeba,



aby byla zajištěna dostupnost k průběžnému ocenění firmy, a také management firmy musí mít podíl a zájem na růstu této hodnoty (Zemánek a Konečný, 2013, s. 66).

Velmi zjednodušeně řečeno by se tedy dalo říct, že jedním z hlavních cílů podnikání je dosažení zisku. Především pak u malých a středních podniků. Pokud podnik vykazuje kladný zisk, přichází na scénu motivace, kde z peněz, co již máme, chceme získat vyšší hodnotu a lépe je tak zhodnotit. V tomto případě se nejvíce nabízí investice. Investováním do majetkové části podniku očekáváme vyšší příjmy a dosažení vyššího zisku. Vyšším ziskem pak docílíme kladný tok peněz, který má pozitivní dopad na vyplácení odměn, dividend, mezd. To má také kladný dopad na vyšší zhodnocení firemního majetku, který má poté poměrně vyšší hodnotu tržní, než účetní. Avšak i u tohoto typu zhodnocování našich peněz musíme brát v potaz neurčitost našeho očekávání, tzn., míra rizika musí být přiměřená naší schopnosti zvládnout riziko (Krauseová, 2013, s. 45).

Pokud hovoříme o cílech, jako o hromadném souboru, včetně všech nástrojů a opatření, které podnik využívá, mluvíme tak o finanční politice podniku. Její hlavní úlohou je zajistit, aby podnik měl dostatečné finanční prostředky. Dalším smyslem této politiky je, aby firma dosahovala svých podnikatelských cílů, ať už to jsou cíle krátkodobé nebo dlouhodobé.

Pro finanční politiku podniku jsou výchozím bodem cíle, především ty základní, podniku. Tato politika má své vlastní cíle a tím je zajištění likvidity, a to při minimalizaci ceny peněz. Jinak řečeno faktor přežití a faktor rentability (Zemánek a Konečný, 2013, s. 66).

## 1.5 Finanční rozhodování podniku

Zemánek a Konečný ve svých skriptech píše (2013, s. 67), že finanční rozhodování lze chápat jako podmnožinu finančního řízení, a v rozhodovacích procesech jsou identifikovány tři základní komponenty:

- výběr optimální varianty zdrojů financování (ekvivalent financování),
- užití získaných prostředků (ekvivalent investování a dividendové politiky),
- uvážení vlivu omezujících podmínek (prostor pro individualizaci rozhodnutí).

Jak můžeme vidět, tyto komponenty úzce souvisí se základními funkcemi, které jsou vysvětleny výše. Zároveň třetí komponenta představuje nový faktor. Ten definuje prostor, ve kterém může být využito pro jinak standartní situace, přizpůsobené podmínkám situace konkrétní (Zemánek a Konečný, 2013, s. 67).

Ve finančním rozhodování je nutné připomenout si základní pravidla, kterými by se měl každý finanční manažer řídit, a která jsem popisovala již dříve. Tato pravidla jsou v praxi dobře využitelná. Doplněním těchto pravidel by ještě mohlo být, že při investování do daného aktiva, preferujeme očekávání vyššího výnosu před investování do aktiva jiného, které nám přinese výnos nižší. Při tomto pravidlu nás ovlivňují také motivace. Ta souvisí již z uvedeným růstem hodnoty majetku (Zemánek a Konečný, 2013, s. 67).

### **1.5.1 Kritéria efektivního řízení podniku**

V současné době je běžné, že jsou stále časté změny podmínek pro hospodaření podniku. Z nich vyplývá, že se stále zvyšuje i růst inovací. Za těchto podmínek jsou podnikové zdroje odpovídajícím způsobem alokovány, včetně zisku. Zde je tedy rozhodující využití tohoto zisku.

U těchto kritérií se objevuje i požadavek na minimální finanční výnos. Toto kritérium se, i v praxi, objevuje v podobě ceny kapitálu. A to kapitálu vlastního i cizího.

Maximalizace tržní hodnoty.

Přežití podniku. Tato situace se objevuje především v malých podnicích. Především rodinného charakteru. Zde bývá častým problémem převedení, a to v rámci generačního. Krátkodobý důsledek této situace bývá častý problém s kolizemi cash-flow. To jde také ruku v ruce se ztrátou likvidity, případně i solventnosti podniku, s hrozbou likvidace. Pokud tuto situaci budeme hodnotit dlouhodobě, jedná se o přežití firmy související s integračními ekonomickými procesy, které poté vedou ke globálním hospodářským subjektům (Zemánek a Konečný, 2013, s. 68).

### **1.5.2 Fáze finančního rozhodování**

Stejně jako u každého jiného rozhodovacího procesu, se finanční rozhodování dá rozdělit na několik dílčích fází. Nejdříve si musíme vymezit náš problém a určit si cíle, kterých chceme tímto procesem dosáhnout. Poté musíme získat dostatečné informace pro řešení případného problému, a následuje analýza těchto informací. Po analýze informací si stanovíme varianty řešení. Při tomto kroku je důležité, aby varianty byly reálné a uskutečnitelné. V tomto kroku musíme uvážit vliv podmínek, které nám mohou omezovat realizaci. Po eliminování řešení přichází volba optimální varianty. U této fáze rozhodování hledáme kompromisní řešení pro jednotlivé varianty. Toto vede k výběru nejvhodnější varianty. Po výběru nejvhodnější varianty zůstává už jen samotná realizace projektu a dosažení našeho cíle, který jsme si vytyčily

na začátku. Při tomto kroku je důležité, aby finanční manažer respektoval faktor rizika a možnost neúspěchu celého projektu (Zemánek a Konečný, 2013, s. 68).

### 1.5.3 Finanční plánování a rozpočtování

Jak už to bylo u finančního rozhodování, finanční plánování se orientuje na finanční cíle podniku. Ty by měly vyplynout ze záměrů podniku nebo je finanční manažeři (majitelé) určí na krátkodobé období sami. Základ finančního plánování spočívá v ročním finančním plánu. Tento plán je vhodné zpracovat s určitým předstihem. Je to proto, aby byl ke konci roku připraven ke schválení, aby od začátku roku mohla započít jeho realizace. Finanční plán by měl obsahovat veškeré potřeby financování podnikatelských cílů a také finanční zdroje, ze kterých tyto cíle budeme financovat (Veber, Srpová a kolektiv, 2008, s. 156).

Za hlavní cíl tohoto plánu by se dalo určit to, aby tento plán splňoval svůj účel, tj. Dopomoci podniku, aby si splnil své finanční, nebo jiné, cíle, které si určil na následující období. Je zároveň nástrojem pro udržení finanční rovnováhy podniku a zobrazuje, jak se jednotlivé aktivity firmy promítají do hospodářské situace (Janišová a Křivánek, 2013, s. 270).

Podle Janišové a Křivánka (2013, s. 270), kteří ve své knize citují Freiberga, by finanční plán, který postrádá účelnost, by měl splňovat alespoň tato kritéria:

- úplnost – musí obsahovat všechny příjmy a výdaje,
- systematičnost – musí být sestavován a aktualizován ve stanoveném časovém rytmu, v návaznosti na ostatní podnikové plány,
- přehlednost – jeho struktura umožňuje analýzu a kontrolu,
- elastičnost – je nutné jej pravidelně aktualizovat.

Finanční plán obvykle obsahuje plán investic, a plán výnosů a nákladů. V prvním dílčím plánu je obsažen předpokládaný rozsah investic v daném roce a zdroje jeho zabezpečení (úvěry, leasing, vlastní peněžní prostředky). Plán nákladů a výnosů bývá většinou rozsáhlejší. Vyplývá z provozní činnosti podniku a zahrnuje všechny organizační složky. Od marketingu, přes přípravu výroby, až po zabezpečení a opravy. Při sestavování finančního plánu na následující období se může vycházet z předchozího roku ze skutečných údajů, musí se však dbát ohled na budoucí podnikatelské investice a strategické záměry. Zde se můžou vytyčit plány v podobě vývoje, nákup nových technologií, rozšíření prodeje, apod. Cílem je

sestavit takový plán, aby v průběhu roku byl vodítkem pro rozhodování při splňování finančních cílů, s minimem úprav v tomto plánu (Veber, Srpová a kolektiv, 2008, s. 157).

Je důležité, aby se tyto dílčí plán vzájemně propojovaly a byly v souladu s celopodnikovými hlavními cíli. Tohoto souladu není možné dosáhnout okamžitě, a už vůbec ne jednoduše, protože každý dílčí plán podporuje jiné organizační jednotky firmy. Při tomto procesu se musí dílčí plány propojit také s plány zisku a bilance. U tohoto je také vhodné si stanovit časový horizont těchto cílů. Můžeme je rozdělit na dlouhodobé (nejčastěji na 3-5 let) a krátkodobé (obvykle na 1 rok) plány (Janišová a Křivánek, 2013, s. 271).

Při sestavování finančního plánu na další období se můžeme, podle Janišové a Křivánka (2013, s. 264), řídit následujícími výkazy:

- Rozvaha, která nás informuje, jaký majetek firma vlastní (aktiva) a z jakých zdrojů jej financuje (pasiva). Podrobně jednotlivé položky rozvahy popisuje vyhláška č.500/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů.
- Výkaz zisku a ztráty, který zaznamenává různé kategorie výnosů, nákladů a zisku v období jejich vzniku.
- Výkaz cash-flow, který vysvětluje přírůstky a úbytky peněžních prostředků.

Sledování výkazu cash-flow je při sestavování finančního plánu důležité, neboť výkaz zisku a ztráty zobrazuje veškeré náklady a výnosy za dané období, bez ohledu na to, zda jde o skutečné příjmy nebo výdaje. Výkaz cash-flow si každý podnik sestavuje sám a pro budoucí rozhodování by měl mít co nejpřesnější vykazovací schopnosti (Janišová a Křivánek, 2013, s. 264).

Výsledkem finančního plánování na následující období by mělo být, především, zajištění plynulého provozu firmy, co se týče finanční stability; dostatek finančních prostředků; investice pro růst hodnoty firmy; efektivní zhodnocování majetku podniku (Janišová a Křivánek, 2013, s. 264).

## 1.6 Finanční zdroje podniku

Aby finanční řízení bylo úspěšné, je třeba mít k dispozici dostatečné množství peněžních prostředků pro plánované investice, ale i pro provozní činnost podniku. Tvorba peněžních

prostředků by se měla vzájemně kombinovat, s ohledem na další fáze rozvoje podniku. Finanční zdroje se nejčastěji v literatuře rozdělují na interní a externí. Tohle rozdělení je podle místa vzniku peněžních prostředků (Krauseová a kolektiv, 2013, s. 38).

### **1.6.1 Interní zdroje**

Interní finanční zdroje odráží úroveň vnitřní schopnosti podniku vytvářet dostupné finanční zdroje. Tyto finanční prostředky souvisí s činností podniku, jak dokáže vytvořit peníze, především z prodeje výrobků nebo služeb. Základem těchto činností je tržba. Podnik má za cíl vytvořit takovou tržbu, aby byl schopný si připravit dostatečně vysokou zásobu finančních prostředků z vlastní interní činnosti. Tržba pak souvisí se ziskem. Tyto dva zdroje souvisí s činností podniku. Tyto finanční zdroje jsou vlastními zdroji podniku, podle jejichž užití se očekává kladný tok peněz (cash-flow). Interní zdroje podniku mají pro rozvoj stabilní charakter. Často však případný rozvoj podniku je větší než hodnota interních zdrojů, a tak je potřeba dalšího financování (Krauseová a kolektiv, 2013, s. 53).

### **1.6.2 Externí zdroje**

Při rozvoji podniku mají externí finanční zdroje doplňkový charakter. Jejich získání bývá zpravidla rychlejší než u interních zdrojů, je tedy flexibilnější s nimi pracovat a rychleji tak reagovat na neočekávané situace, a případně na další rozvoje podniku. Externí finanční zdroje se rozdělují na externí zdroje vlastní a cizí. Za externí zdroje vlastní se považuje vlastní kapitál, který má význam při založení firmy. Vytváří základní kapitál a další vklady vlastníků. Externí finanční zdroje představují závazky vůči dalším institucím (Krauseová a kolektiv, 2013, s. 54-56).

Možnosti financování od jiných institucí můžeme rozdělit na faktoring, forfaiting a leasing.

#### **1.6.2.1 Faktoring**

Faktoring je metoda financování krátkodobých úvěrů. Podstatou tohoto druhu financování je odkup krátkodobých pohledávek. Z pravidla bez postihu vůči původnímu věřiteli. Cenou faktoringu je provize, která je tvořena složkou rizika a náklady související s tvorbou. Tato provize se pohybuje od 0,8-3% z pohledávky (Janišová a Křivánek, 2013, s. 278).

#### **1.6.2.2 Forfaiting**

Tento druh financování se zaměřuje na odkoupení firemních střednědobých a dlouhodobých pohledávek. Tyto pohledávky odkoupí forfaitingová společnost a jejich splatnost je delší než

180 dní. Většinou se jedná pouze o jednotlivé pohledávky. Tyto obchody jsou obvykle pojištěny bankovní zárukou a mají vysokou hodnotu (Janišová a Křivánek, 2013, s. 278).

### **1.6.2.3 Leasing**

V současné době je leasing jedním z nejrozšířenějších druhů financování. Leasing lze chápat jako určitou půjčku nebo nájem za hmotný majetek. Majetek může být propůjčen na dobu určitou, i neurčitou (Janišová a Křivánek, 2013, s. 279).

Janišová a Křivánek (2013, s. 280) ve stejné publikaci vyčetli výhody a nevýhody leasingu.

Výhody:

- na pořízení majetku firmy nepotřebujeme okamžité prostředky,
- získat leasing je většinou rychlejší než získat úvěr,
- neneseme riziko spojené s investováním, protože ho nese pronajímatel,
- leasingové splátky jsou náklady, a proto je leasing daňově výhodný,
- leasing nám umožňuje zvyšovat konkurenceschopnost firmy,
- riziko inflace nese zpravidla leasingová společnost.

Nevýhody:

- nemáme vlastnická práva k pronajatému předmětu – ta vlastní leasingová společnost až do doby ukončení leasingové smlouvy,
- náklady na leasing bývají vyšší než na úvěr nebo financování z vlastních prostředků,
- v případě vypovězení smlouvy platíme vysoké penále,
- některá vlastnická rizika jsou přenesena na nájemce.

## 2 MĚŘENÍ A HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU

Řada podnikatelů vidí úspěšnost svého podniku ve velikosti dosaženého zisku. Zisk je jeden z ukazatelů vyjádření úspěšnosti firmy, jakožto rozdíl mezi výnosy a náklady. Ovšem samostatný zisk by jako jediný neměl stačit takovýmto podnikatelům. Měli by se hlouběji zabývat růstem hodnoty podniku. Zisk nám totiž neřekne, zda naše vložené peníze do podnikání, případně do investic, byly zhodnoceny a investice nám přináší návratnost těchto vložených prostředků. Proto by finanční manažeři měli hodnotit výkonnost podniku na základě tzv. ekonomického zisku. Tento ukazatel získáme odečtením alternativních nákladů od účetního zisku. Alternativní náklady jsou takové náklady, které byly „obětovány“ dané příležitosti (podnikání, investice, jiná technologie). Kladný ekonomický zisk je dosažen, pokud jsou tímto ziskem uhrazeny celkové náklady, i náklady na vlastní a cizí kapitál (Janišová a Křivánek, 2013, s. 281).

### 2.1 Kapitálová struktura podniku

Řada podnikatelů vidí úspěšnost svého podniku ve velikosti dosaženého zisku. Zisk je jeden z ukazatelů vyjádření úspěšnosti firmy, jakožto rozdíl mezi výnosy a náklady. Ovšem samostatný zisk by jako jediný neměl stačit takovýmto podnikatelům. Měli by se hlouběji zabývat růstem hodnoty podniku. Zisk nám totiž neřekne, zda naše vložené peníze do podnikání, případně do investic, byly zhodnoceny a investice nám přináší návratnost těchto vložených prostředků. Proto by finanční manažeři měli hodnotit výkonnost podniku na základě tzv. ekonomického zisku. Tento ukazatel získáme odečtením alternativních nákladů od účetního zisku. Alternativní náklady jsou takové náklady, které byly „obětovány“ dané příležitosti (podnikání, investice, jiná technologie). Kladný ekonomický zisk je dosažen, pokud jsou tímto ziskem uhrazeny celkové náklady, i náklady na vlastní a cizí kapitál (Janišová a Křivánek, 2013, s. 281).

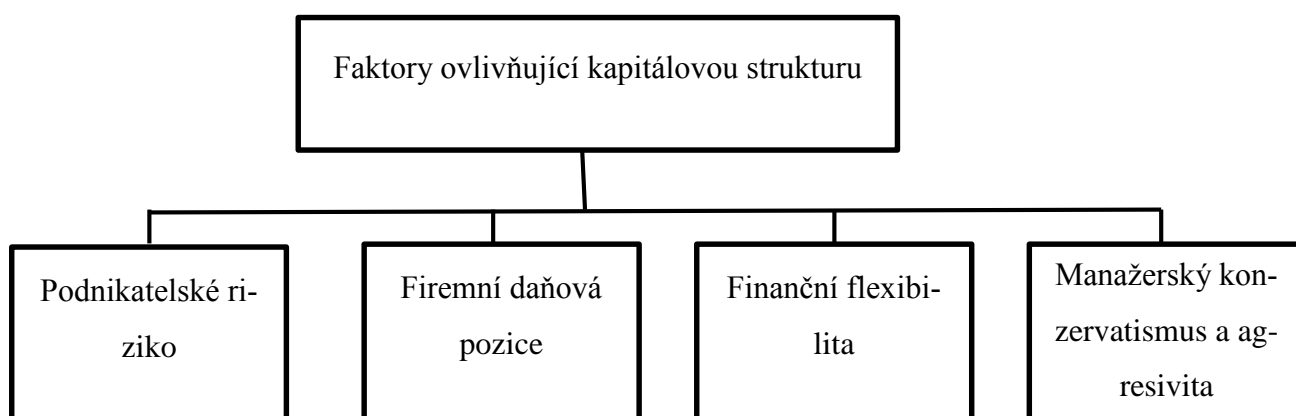
Náklady na celkový kapitál  $N_k$  můžeme vyjádřit následovně:

$$N_k = \frac{i_{vk} * N_{vk}}{K} + \frac{i_{ck} * N_{ck}}{K} * (1 - S_d)$$

kde:  $i_{vk}$  ..... požadovaná výnosnost vlastního kapitálu,  $i_{ck}$  ..... úroky placené za cizí kapitál,  $VK$  ..... vlastní kapitál,  $CK$  ..... cizí kapitál,  $K$  ..... celkový kapitál,  $S_d$  ..... daňová sazba,  $(1 - t)$  ..... vyjadřuje efekt daňového štítu.

(Zemánek a Konečný, 2013, s. 73).

Kapitálovou strukturu můžeme lze hodnotit takové dvojím způsobem. A to horizontálně nebo vertikálně. V literatuře se setkáváme s názvem „zlaté pravidlo financování“, pokud hovoříme o horizontálním hodnocení kapitálové struktury. Toto pravidlo hovoří o tom, že podnik by měl dlouhodobé složky majetku financovat z dlouhodobých zdrojů financování. To stejné platí u krátkodobých zdrojích. Mluvíme tu tedy o časovém souladu mezi složkami aktiv a pasiv. U vertikální analýzy hodnotíme věřitelské riziko. Zjišťuje, jaký podíl cizích zdrojů je obsažen v celkových pasivech. Tudíž podle této hodnoty nás věřitelé můžou posoudit, zda pro ně představujeme riziku, v podobě neschopnosti dostát svým finančním závazkům. Na složení kapitálové struktury se bez pochyby podílí i profesní zaměření podniku. Ovšem vliv mají i jiné faktory, které jsou uvedené na následujícím obrázku (Růčková, 2011, s. 29).



Obr. 2 Faktory ovlivňující kapitálovou strukturu (Růčková, 2011, s. 29)

## 2.2 Měřítka výkonnosti podniku

Při řízení hodnoty podniku je důležitý výběr vhodného měřítka a vytvoření určitých pravidel pro vyhodnocování výsledků. Při procesu hodnocení musí finanční manažeři i nadále akceptovat jeden z hlavních cílů podnikání, tj. tvorba zisku a zvyšování hodnoty. Vedení společnosti, by díky těmto ukazatelům, mělo být schopnost měřit úspěšnost v dosahování těchto cílů. V souvislosti s výběrem správných měřítek, by měl ukazatel splňovat několik kritérií, aby byl co nejvíce přizpůsobený konkrétnímu podniku (Pavelková a Knápková, 2005, s. 39).

Paní Pavelková a Knápková (2005, s. 30) uvádějí ve své knize tato kritéria:

- vykazovat co nejužší vazbu na hodnotu akcií,



- umožňovat využití co nejvíce informací a údajů poskytovaných účetnictvím,
- překonávat dosavadní námitky proti účetním ukazatelům postihujícím finanční efektivnost,
- umožňovat hodnocení výkonnosti a zároveň i ocenění podniků,
- ukazatel by měl umožňovat jasnou a přehlednou identifikaci jeho vazby na všechny úrovně řízení,
- ukazatel by měl podporovat řízení hodnoty.

S ohledem na tyto kritéria není snadné si vybrat ukazatel, který bude nejlepší pro konkrétní podnik. Proto jsem zde vypsala ty nejznámější a nejpoužívatelnější.

### 2.2.1 Diskontované cash-flow

Diskontované cash-flow, na rozdíl od volného cash-flow, bere v úvahu čas i riziko, které jsou produkovány. Tyto dvě veličiny bere v úvahu za pomoci nákladů na kapitál. Při hodnocení výhodnosti investice nebo výkonnosti podniku se stává oblíbeným ukazatelem pro finanční manažery, kteří tyto situace hodnotí pomocí tzv. čisté současné hodnoty a vnitřního výnosového procenta. Tyto dvě měřítka představují pro investory jakousi předpověď budoucího vývoje podniku (Pavelková a Knápková, 2005, s. 40).

Čistou současnou hodnotu (NPV – Net Present Value) vypočítáme jako:

$$NPV = \sum \frac{Cf_r}{(1+i)^t} - K,$$

kde  $Cf_t$  ..... peněžní toky z realizace investičního projektu v jednotlivých letech životnosti investice,  $K$  ..... kapitálový výdaj spojený s investicí,  $n$  ..... doba životnosti investice,  $i$  ..... diskontní míra odrážející požadovanou výnosnost investice.

Platí, když:

$NPV > 0$  projekt je pro podnik přijatelný, zaručuje požadovanou míru výnosu a zvyšuje tržní hodnotu podniku

$NPV < 0$  projekt není pro podnik přijatelný, nezajišťuje požadovanou míru výnosu a jeho přijetí by snížilo tržní hodnotu podniku

$NPV = 0$  projekt je z hlediska tvorby hodnoty indiferentní.

(Pavelková a Knápková, 2005, s. 40)

U vnitřního výnosového procenta (IRR – Internal Rate of Return) hledáme takovou diskontní míru (výnosnost investice), při které se čistá současná hodnota (NPV) bude rovnat nule. Při výpočtu postupuje tak, že nejdříve si vypočteme NPV se zvolenou diskontní sazbou. Pokud čistá současná hodnota vyjde kladně, musíme zvolit vyšší diskontní sazbu a vypočítat NPV znovu. Pokud vyjde záporně, můžeme použít následující výpočet:

$$IRR = \frac{i_n + NPV_n}{NPV_n + NPV_v (i_v - i_n)}$$

kde  $i_n$  ..... diskontní sazba, při níž NPV je kladná ( $NPV_n$ ),  $i_v$  ..... diskontní sazba, při níž NPV je záporná ( $NPV_v$  se do vzorce dosazuje v absolutní hodnotě).

(Pavelková a Knápková, 2005, s. 40)

### 2.2.2 Tržní přidaná hodnota

Tento ukazatel (MVA – Market Value Added), na rozdíl od přechozího, oceňuje i vnější prostředí, tzn., nabízí kapitálový trh. Tržní přidaná hodnota hodnotí vztah mezi tržní hodnotou podniku a investovaným kapitálem, kdy:

$$MVA = \text{tržní hodnota} - \text{investovaný kapitál.}$$

Cílem každého manažera by mělo být zvyšování hodnoty MVA, pokud možno tak co nejvyšší. Tím nedosáhneme pouze tím, že navýšíme vložený kapitál. Musíme brát také v potaz investovaný kapitál, který by nám měl vydělat více peněz, než představují náklady. Až poté dojde k celkovému zvýšení MVA.

Nevýhoda tohoto ukazatele je taková, že se nemusí setkávat s očekáváním investorů. Jeho výsledek také nemusí být přesně čitelný, která část výsledku je zásluha manažera a kterou část nemůžeme nijak ovlivnit. Ukazatel navíc měří podnikovou činnost jako celek, nelze ho diversifikovat na jednotlivé činnosti v podniku. Naopak v ukazateli MVA je zahrnut budoucí vývoj podniku (Pavelková a Knápková, 2005, s. 44).

### 2.3 Hodnota firmy

Spousta finančních manažerů vidí jako jediný aspekt pro tvorbu hodnoty firmy uspokojování potřeb zákazníků. Tato podmínka je sice nezbytná, ale není jediná. Společnost má více stakeholderů, kdy každý z nich do společnosti něco dává, ale také i bere. Jsou to například zákazníci, kteří odkupují produkt nebo službu, ale za ty poskytují peníze. Zaměstnanci do

společnosti dodávají práci, ale odebírají peníze. To stejné u dodavatelů, kteří nám za peněžní prostředky dodávají materiál.

Zvyšovat hodnotu firmy není nijak jednoduché. Natož to není ani krátkodobá záležitost. Je to náročný proces, který vyžaduje v celém procesu dělat správná rozhodnutí a postupovat po jednotlivých krocích. Jedním z kroků je, aby finanční manažer rozuměl vnitřní ekonomice firmy, tzn., které činnosti vytváří hodnotu firmy, a které naopak přispívají k jeho snižování. Podle těchto činností poté rozhodnout tak, abychom získali pozitivní dopady na hospodaření podniku. Tak jako vnitřní ekonomice, tak finanční manažer musí rozumět vnějšímu okolí, které působí na podnik. Především se orientovat v prostředí, ve kterém se společnost pohybuje a efektivně použít peněžní zdroje tam, kde nám budou přinášet nejvyšší hodnotu. Zároveň je třeba se vyhnout rizikovým faktorům, které by mohly ohrozit nebo snížit hodnotu podniku. Při spojení těchto dvou kroků má podnik potenciál rozvíjet podnikání a jeho hodnotu (Janišová a Křivánek, 2013, s. 282).

Aby si management mohl být jistý, že hodnota pro zákazníky a efektivita jsou stabilní, uvádí Janišová a Křivánek (2013, s. 283) tyto zpětné vazby, které musí podnik neustále zjišťovat:

- jestli se nabídka společnosti stále zaměřuje na pokrytí klíčových potřeb zákazníků,
- jestli srovnání vlastního výkonu s výkonem konkurence mluví ve prospěch vlastního výkonu a jestli se ukazuje, že schopnost naplňovat potřeby zákazníků se zvyšuje, nebo se aspoň nesnižuje,
- jestli bude firma výkonnější než konkurence i v případě, že konkurence zavede plánovaná zlepšení,
- jestli bude firma dosahovat ekonomického zisku.

Aby se finanční manažer mohl ujistit, zda sledovaná míra hodnoty roste, musí zjišťovat dva okruhy. Zda firma v určitém segmentu roste, její budoucí potenciál pro kladný ekonomický zisk a jaké jsou možnosti zvyšovat tento podíl na celkovém růstu hodnoty podniku. A je třeba sledovat celkové podnikání firmy, zda toto podnikání má dobrý základ pro budoucí rozvoj a je vytvořen dostatečný potenciál pro dlouhodobě ziskovou firmu (Janišová a Křivánek, 2013, s. 284).

### 3 MĚŘENÍ CELKOVÉ FINANČNÍ VÝKONNOSTI A FINANČNÍ ANALÝZA

Při měření finanční výkonnosti firmy se často setkáváme s poměrovou analýzou, která dokáže sledovat a hodnotit interní i externí výkonnost podniku. Toto měření provádí za pomoci finančních ukazatelů. Na základě těchto ukazatelů, a jejich výsledků, lze přijímat efektivní rozhodnutí. Tito finanční ukazatelé hodnotí aktivity podniku především v oblasti zisku, solventnosti a investic. V této situaci má vysoký přínos finanční analýza, která pomocí finančních ukazatelů respektuje některé předpoklady (Petřík, 2009, s. )

Petřík (2009, s. ) ve své knize uvádí tyto předpoklady:

- jednotlivé finanční ukazatele jsou konstruovány postupně podle logiky jejich vnitřní závislosti tak, aby byly schopny transparentně zobrazit faktory, které nejvíce ovlivňují finanční výkonnost firmy,
- jednotlivé finanční ukazatele jsou počítány pravidelně na základě konzistentních postupů. Platí, že čím více existuje měřených minulých období, analyzovaných pomocí konzistentních ukazatelů, tím jsou výsledky finanční analýzy přesnější, a tudíž mají vyšší vypovídací schopnost,
- standardizované finanční ukazatele mohou být srovnávány s jinými stejně konstruovaným ukazateli dosaženými jinými srovnatelnými firmami v odvětví i trhu jako celku. Tato metoda je známá jako benchmarking.

Finanční analýza slouží k celkovému zhodnocení finanční situace podniku. S její pomocí zjistíme, zda daný podnik vykazuje kladný zisk, má vhodnou kapitálovou strukturu, zda efektivně využívá svá aktiva a další důležité skutečnosti pro efektivní finanční řízení podniku. Finanční analýza poskytuje průběžný pohled na finanční situaci firmy, který může pomoci manažerům při rozhodování o využití aktiv, použití finančních zdrojů, při stanovování optimální finanční struktury. Tyto výsledky nám pomáhají při budoucím rozhodování o finančním rozhodování podniku. Finanční analýza je nezbytnou součástí pro finanční řízení podniku, neboť poskytuje informace o tom, kam se finanční situace podniku vyvinula. I když minulé výsledky již nelze ovlivnit, mohou nám pomoci při rozhodování do budoucna. Výsledky nemusí sloužit jen vnitřním uživatelům podniku, ale také vnějším uživatelům, kteří jsou s podnikem úzce spojeni (banky, atd.). Finanční analýza slouží manažerům, jak pro

krátkodobé rozhodování, tak především pro to dlouhodobé finanční řízení. Její výsledky přinášejí doporučení při řešení zásadního rozhodování o činnostech podniku. Finanční analýza zaujímá významnou část v řízení výkonnosti podniku při hodnotovém řízení (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 17).

Tvorba finanční analýzy spadá do kompetence finančního manažera, popř. vedení podniku. Nejčastěji je prováděna před důležitým investičním nebo finančním rozhodnutím. Protože účetní údaje nám nemohou, poskytnou věrný odraz finanční schopnosti podniku, musíme tyto údaje spojit s ostatními číselnými údaji. Finanční analýza může přinést informace o případných rizicích, které nám může hrozit při finančním rozhodování. Hlavní přínos finanční analýzy tedy spočívá v porovnání jednotlivých ukazatelů, v závislosti na čase a prostoru (Růčková, 2011, s. 40).

### **3.1 Podstata a cíle finanční analýzy**

Hlavní podstatou finanční analýzy je zajištění dostatečného množství podkladů pro rozhodování podniku. Proto existuje spojitost mezi účetnictvím a finanční analýzou. Účetnictví poskytuje informace o skutečných finančních údajích. Ovšem tyto informace nestačí pro zhodnocení celkového postavení podniku, jak finančního, tak i jeho silných a slabých stránek, nebo celkové hospodaření podniku. Proto používáme finanční analýzu, aby nám poměřila získané údaje mezi sebou a rozšířila tak jejich vypovídací schopnost. Poté lze tyto informace využít pro řízení a rozhodování (Růčková, 2011, s. 40).

Cílem finanční analýzy je hlavně odhalit chyby z minulosti, ze kterých se lze následně poučit; zjistit silné a slabé stránky; v čem firma vyniká a v čem naopak pokulhává, a zda tyto nedostatky lze vylepšit. Na základě těchto výsledků lze stanovit prognózy pro finanční perspektivy do budoucna. Zjednodušeně by se tedy dalo říct, že jde o stanovování finančního „zdraví“ podniku. Za zdravý podnik považujeme takový podnik, který je schopen v současné době efektivně vyvíjet činnost, pro kterou byl stvořen. Pokud podnik není schopen takových činností, nazýváme tuto situaci finanční tísní. Při této situaci nastávají pro podnik problémy v peněžních prostředcích, je ohrožená likvidita podniku a situace není nadále nijak řešitelná. Ovšem mezi těmito dvěma hranicemi existuje hluboká propast, ve které může podnik balancovat a přibližovat se k jedné, či druhé straně. Pokud finanční manažer provede analýzu včas a důkladně, lze předejít případným těžkostem v hospodaření (Růčková, 2011, s. 40).

## 3.2 Uživatelé finanční analýzy

Uživatele finanční analýzy rozdělujeme na interní a externí.

### 3.2.1 Externí uživatelé

Externí uživatelé jsou takový uživatelé, kteří na podnik působí zvenčí. Externí uživatelé si zjišťují informace o podniku, neboť dle nich se rozhodují o činnostech, které na podnik působí. Většinu uživatelů zajímají informace o platební schopnosti podniku a finančním postavení na trhu. O tento ukazatel se zajímají především banky, dodavatelé a jiní věřitelé. Zjišťují, zda podnik je schopen dostát svým závazkům, banky navíc ještě zjišťují, v jaké míře mohou, poskytnou podniku úvěr. Investoři se pak zajímá, zda podnik má tendenci zvyšovat svoji hodnotu a zda, v případě investice, bude návratnost vloženého kapitálu kladná (Růčková, 2011, s. 41).

### 3.2.2 Interní uživatelé

U interních uživatelů je jejich rozdělení snadné. Jedná se buď o manažery a vedení firmy, nebo o zaměstnance podniku. U manažerů je celkový zájem o finanční prosperitě podniku jasný. Získané informace potřebují pro dlouhodobé, i krátkodobé, řízení podniku, aby mohli efektivně alokovat volné finanční prostředky. Finanční manažer by se měl nadále zajímat také o informace a ukazatele, které vykazují podnikový dodavatelé, odběratelé, ale i konkurence. V případě zaměstnanců nemusím být častým případem, že se zajímají o finanční prosperitu podniku. Měli by však být k těmto činnostem vedeni. Ať už z motivačních důvodů, nebo čistě ze zájmových důvodů o hospodářském postavení firmy (Růčková, 2011, s. 42).

## 3.3 Zdroje pro finanční analýzu

Jelikož je finanční analýza úzce spojena s účetnictvím, zdrojem informací jsou účetní výkazy. Tyto výkazy poskytují informace v přehledné formě za určité období. Je tudíž snazší se v nich orientovat. Aby ukazatelé, vystupující z finanční analýzy, byly úspěšné, je třeba mít důvěryhodné a nezkrácené informace o finanční situaci podniku. Aby celková finanční analýza byla úspěšná, je třeba mít nezbytně k dispozici základní účetní výkazy, to jsou rozvaha, výkaz zisků a ztrát a výkaz cash-flow (Růčková, 2011, s. 42).

Rozvaha nám poskytuje pohled na majetkovou a finanční strukturu podniku. Na straně aktiv je zobrazena struktura a výše majetku (hmotného, nehmotného, finančního). Na straně pasiv máme informace o tom, jakým způsobem je tento majetek financován. V položkách pasiv

nalezneme také informace o výsledku hospodaření podniku, jehož konkrétní zobrazení nalezneme ve výkazu zisků a ztrát. V tomto výkazu jsou zobrazeny veškeré výnosy a náklady za určité období. Ale není zde zobrazeno, které náklady byly skutečnými výdaji, a které výnosy byly skutečnými příjmy. Proto je potřeba analyzovat i výkaz cash-flow. Výkaz cash-flow, nebo-li tok peněžních prostředků, zobrazuje skutečně vynaložené výdaje a příjmy. Na základě těchto informací tedy můžeme určit platební schopnost podniku (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 21).

### 3.4 Metody a postupy při finanční analýze

Metody a postupy při finanční analýze byly v průběhu let postupně standardizovány. Postupně se staly tradičními a oblíbenými pro svoji jednoduchost.

Knápková, Pavelková a Šteker (2013, s. 61) uvádějí ve své knize tyto základní metody, které se objevují při zpracování finanční analýzy:

- Analýza stavových (absolutních) ukazatelů – jedná se o analýzu majetkové a finanční struktury; užitečným nástrojem je analýza trendů (horizontální analýza) a procentní rozbor jednotlivých dílčích položek rozvahy (vertikální analýza).
- Analýza tokových ukazatelů. Týká se především analýzy výnosů, nákladů, zisku a cash-flow; opět je vhodné využití horizontální a vertikální analýzy.
- Analýza rozdílových ukazatelů. Nejvýraznějším ukazatelem je čistý pracovní kapitál.
- Analýza poměrových ukazatelů. Jde především o analýzu ukazatelů likvidity, rentability, aktivity, zadluženosti, produktivity, ukazatelů kapitálového trhu, analýza ukazatelů na bázi cash-flow a dalších ukazatelů.
- Analýza soustav ukazatelů.
- Souhrnné ukazatele hospodaření.

Lze použít i složitější postupy při zpracování finanční analýzy, kdy jsou použity matematicko-statistické metody. Avšak tyto metody se nejčastěji používají na specializovaných pracovištích univerzit nebo výzkumných pracovištích. Výše uvedené metody jsou nejčastěji používány pro svoji jednoduchost a praktičnost, neboť jejich výstupy lze snadno interpretovat (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 61).

Postup při finanční analýze se podle Růčkové (2011, s. 46) dá stanovit do následujících etap:

- 1) analýza účetních výkazů, tzn. rozvahy, výkazu zisku a ztrát a výkazu cash-flow a jejich porovnání s obrazem průměrného podniku v odvětví,
- 2) zhodnocení všech složek finanční rovnováhy – zadluženosti, likvidity, rentability a aktivity,
- 3) analýza vztahů uvnitř jednotlivých skupin ukazatelů a mezi skupinami paralelní ukazatelové soustavy nebo pomocí pyramidových rozkladů,
- 4) interpretace výsledků, tzv. Stanovení finanční situace podniku, identifikace problémů podniku (stanovení diagnózy), odhalení příčin zjištěného stavu a návrh opatření na jeho zlepšení.

### **3.5 Ukazatele finanční analýzy**

V této kapitole si představíme několik ukazatelů finanční analýzy, které nám zjišťují, jak si firma vede v oblasti zadluženosti, rentability, likvidity a dalších parametrech.

#### **3.5.1 Čistý pracovní kapitál**

Tento ukazatel se řadí mezi nejvýznamnější rozdílové ukazatele, neboť má významný vliv na platební schopnost podniku. Zjistíme ho odečtením krátkodobých zdrojů od oběžného majetku. Aby byl podnik likvidní a platebně schopný, musí mít potřebnou výši volného kapitálu, tj. aby výše krátkodobých likvidních aktiv byla vyšší než krátkodobé zdroje. Pokud ČPK nabývá kladných hodnot, společnost má dostatek financí, při vysoké výši lze tvrdit i o finanční rezervě (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 83)

#### **3.5.2 Celková zadluženost, míra zadluženosti**

Ukazatel zadluženosti vypovídá, jakou výši rizika přináší společnosti při využití externí zdrojů. Čím vyšší zadluženost, tím vyšší riziko na sebe firma bere. Ovšem určitá výše zadluženosti je pro společnost příznivá z toho důvodu, že cizí kapitál je levnější než vlastní. Je to dáno tím, že úroky z cizího kapitálu snižují daňové zatížení podniku. U míry zadluženosti je pak důležitý časový vývoj tohoto ukazatele, který posuzují především banky, které se rozhodují, zda společnosti poskytnout úvěr nebo ne. V této analýze je důležité také sledovat, v jakém seskupení se skládají cizí zdroje. Krátkodobé cizí zdroje představují pro firmu větší riziko z důvodu dřívější splatnosti. Dlouhodobé cizí zdroje jsou však pro společnost dražší, z důvodu delší splatnosti a vyšších úroků (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 86).



### 3.5.3 Analýza likvidity

Likvidita vyjadřuje schopnosti podniku hradit své závazky. Zjednodušeně řečeno, ukazatele likvidity poměřují, čím je podnik schopen zaplatit to, co musí zaplatit. Analýzu likvidity dělíme do tří hlavních ukazatelů. Jako první je ukazatel běžné likvidity, který analyzuje poměr mezi oběžnými aktivy a krátkodobými cizími zdroji. Tento ukazatel udává, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé cizí zdroje. Při tomto výpočtu by měl každý zohlednit strukturu oběžných aktiv, vzhledem k proměnlivosti stavu zásob. Jako další je ukazatel pohotové likvidity a ukazatel okamžité likvidity. Ukazatel pohotové likvidity vypočítáme jako poměr krátkodobých pohledávek + krátkodobého finančního majetku a krátkodobých cizích zdrojů. Ukazatel okamžité likvidity zjistíme jako poměr krátkodobého finančního majetku a krátkodobých cizích zdrojů (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 92)

### 3.5.4 Analýza rentability

Jinými slovy by se také dala nazvat jako výnosnost vloženého kapitálu. Měří schopnost dosahovat zisku za použití investovaného kapitálu. Dalo by se tedy říct, že je to schopnost podniku vytvářet nové zdroje. Jedním z nejčastěji používaných ukazatelů je rentabilita tržeb, kde měříme poměr zisku a tržeb. Tento ukazatel vyjadřuje ziskovou marži, která je důležitým měřítkem pro hodnocení úspěšnosti podnikání. Dalším ukazatelem je rentabilita celkového kapitálu, nebo-li ROA. Jedná se o poměr zisku před zdaněním a celkových aktiv. Tento ukazatel hodnotí produkční sílu podniku. Ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE) vyjadřuje výnosnost kapitálu vynaloženého vlastníky podniku. Tento ukazatel zjistíme poměrem čistého zisku a vlastního kapitálu.

## 4 ŘÍZENÍ ZAKÁZEK

Řízení zakázek, jinak bychom to mohli nazvat jako obchodní logistika, spočívá v plánování, formování, vyhotovení a kontrola hmotných produktů. Tento proces je zároveň spojen s distribucí, vývojem, nákupem materiálu až po dodání zákazníkovi za účelem využití minimálních nákladů a kapitálových výdajů. Pod pojmem logistika chápeme řízení materiálového toku, včetně informačního, který je s ním úzce spojen. Obchodní logistika by měla mít svoje cíle, kterými bude přispívat na realizaci celopodnikových cílů. Proto by se měli finanční manažeři orientovat nejprve na ně. Vedení podniku je především zodpovědné za dosažení nejvyšší možné rentability (Jurová, 2009, s. 5).

Předmětem podnikové logistiky je identifikace míst, kde vznikají hmotné (nebo nehmotné) toky a s tím související jejich optimalizace. Především jde o optimalizaci řízení dopravy, nákup materiálu, jeho skladování, racionalizace výrobního procesu, až po dodání výrobku objednavateli. Tyto uvedené činnosti označujeme jako logistický řetězec. Na základně podnikové strategie podnik organizuje svoji činnosti. Tato činnost vychází z analýzy vnitřního, i vnějšího prostředí. Jak už bylo zmíněno, hlavní cíl podnikové strategie je pomoc při dosahování cílů podniku. Při tvorbě této strategie je třeba respektovat některé faktory. A to úsporu času, minimalizaci nákladů, růst kvality, přispění pro růst hodnoty podniku. V současné době stále více zákazníků upřednostňuje rychlost zhotovení výrobku, splnění podmínek dodání, dodržení speciálních požadavků (Čujan a Málek, 2008, s. 8).

Zároveň je třeba, aby se podnik oprostil a odlišil od konkurence, tzn. aby něčím vynikal a byl pro zákazníky jedinečný a originální. Podle Jurové (2009, s. 6) to lze docílit těmito činnostmi:

- redukovat zásoby,
- spolupracovat se zákazníky,
- spolupracovat s dodavateli,
- odstranit zmetkovitost ve výrobě,
- redukovat průběžnou dobu přípravy a zhotovení výrobku,
- redukovat dodací termíny,
- zajistit kvalitu dodavatelského systému
- z hlediska obalové techniky a technologie,

- rychlosti odezvy na objednávku,
- spolehlivosti dodávky v čase a rozsahu.

Ekonomickými cíli výrobní logistiky je zabezpečení vyhotovení zakázek s využitím minimálních nákladů. Přiměřené náklady k výrobě by měly být v souladu s úrovní a rozsahem poskytovaných výrobků (Čujan a Málek, 2008, s. 9).

## **4.1 Zakázka**

Jiným slovem by se také dala nazvat jako objednávka. Vyjadřuje se tak vztah mezi dodavatelem a odběratelem, kdy se dodavatel zavazuje zhotovit zakázku dle daných podmínek ve smlouvě. Odběratel se zase zavazuje zhotovenou zakázku převzít a zaplatit. Na podmínkách ve smlouvě by se měli obě dvě strany dohodnout tak, aby vyhovovala oběma zúčastněným stranám. Zakázka může mít dvě podoby, a to ústní a písemnou.

### **4.1.1 Soukromá zakázka**

Tyto zakázky jsou smluvní vztahy mezi individuálním zadavatelem a zhotovitelem. Objednavatel (zákazník) je většinou fyzická osoba. Jak již bylo napsáno, smlouva může mít jak písemnou, tak ústní podobu. V této smlouvě může být, a pro přesnější zhotovení a vyhnutí se komplikacím by mělo být, obsaženo datum předání, celková kalkulace, podrobné aspekty pro zhotovení zakázky (výrobku), případná záloha předem, atd.

## **4.2 Získávání zakázek**

V současné době si podniky na českém trhu volí různé způsoby získávání zakázek, a především nových klientů. U marketingových činností také záleží na velikosti podniky. Nelze také opomenout specifické zaměření podnikání. Jinak bude propagovat svoje podnikání velká stavební společnost, a jinak malá internetová firma, která prodává oblečení.

Velké podniky spoléhají na reklamu v médiích, prezentace na specifických veletrzích, apod. Pro malé podniky je v současné době nejlepším zdrojem, pro získávání zakázek a zákazníků, dobré jméno, doporučení od stávajících zákazníků a osobní kontakty.

## **4.3 Plánování pořadí zakázek**

Pro zabezpečení bezproblémového a spolehlivého průběhu výroby, je třeba správné pořadí zakázek a jejich následné zpracování. Pro tyto účely je třeba vytvořit takový plán, který bude

časovým rozvrhem jak pro provádění činností, tak i využívání zdrojů a rozmístění technického zařízení, a také efektivní rozmístění zaměstnanců (Čujan a Málek, 2008, s. 95).

Je mnoha faktorů, na kterých závisí plánování pořadí zakázek. Čujan a Málek ve svých skriptech (2008, s. 95) uvádějí tyto faktory:

- minimalizace průběžných dob
- maximální využití výrobních kapacit
- minimalizace dodacích lhůt
- minimalizace seřizovacích časů, a tím i nákladů
- minimalizace výrobních časů a nákladů
- splnění požadovaných termínů

Z těchto faktorů je jasné, že nelze všechny splnit zároveň a současně se jimi řídit pro optimalizaci výroby. Tyto faktory se některé orientují na zákazníka, a některé zase na efektivní vedení výroby. Aby byla docílena vyváženost mezi uvedenými faktory, je třeba zapojit i strategické rozhodování. Cílem strategického rozhodování je určit, které zakázky mají přednost, u kterých se má práce začít nejdříve. Při rozhodování se může vedení řídit několika pravidly (Čujan a Málek, 2008, s. 95).

Čujan a Málek (2008, s. 96) uvádějí tyto pravidla:

- nejvyšší prioritu má zakázka, která přišla jako první
- nejvyšší prioritu má zakázka s nejdelším výrobním časem
- nejvyšší prioritu má zakázka s nejkratším výrobním časem
- nejvyšší prioritu má zakázka s největším počtem operací
- nejvyšší prioritu má zakázka s nejmenším počtem operací
- nejvyšší prioritu má zakázka s nejbližším časovým termínem dokončení
- nejvyšší prioritu má zakázka s nejvyšší hodnotou před provedením operace
- nejvyšší prioritu má zakázka s nejvyšší hodnotou po provedení operace

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI K&F, S.R.O.

Společnost K&F, s.r.o. byla založena jako stavební firma dne 1. 7. 1991. Její specializace je především stavba rodinných domů na klíč, modernizace bytového fondu, rekonstrukce starších objektů, opravy a výstavby škol, nemocnic, historických a průmyslových objektů. Nabízí specializovaný program, a to sanaci všech druhů zavlhlého dřeva. V polovině roku 1995 firma zakoupila nové prostory, ve kterých má vybudované nové kanceláře a sklady. Současně upravila volné prostory pro parkování motorových vozidel. Tímto má firma zajištěné, jak moderní technické vybavení, tak snazší přístup k příjezdu do firmy. Zároveň má dostatek volného prostoru, který pronajímá dalším podnikům. Firma navíc poskytuje bezplatnou poradenskou činnost. V současné době společnost zaměstnává 20-30 zaměstnanců. V případě vysoké poptávky je možnost zajištění jiné stavební společnosti (KFMODRICE: O firmě, 2015).

Společnost K&F s.r.o. má na svých internetových stránkách uvedené tyto další informace:

- společnost je zapsaná v seznamu odborných dodavatelů „Zelená úsporám“, v programu Ministerstva životního prostředí, zaměřeného na úspory energie a obnovitelné zdroje domácností v rodinných a bytových domech,
- spolupracujeme s našimi i zahraničními dodavateli a jsme schopni zajistit vysoký standard prováděných prací, dle přání zákazníka,
- zajišťujeme vypracování kompletní prováděcí projektové dokumentace, technické průzkumy objektů, včetně revizních zpráv před vypracováním projektové dokumentace,
- provádíme vypracování odborných posudků, návrhů na sanaci objektů statických a stavebně technických návrhů. Ve spolupráci s expertní znaleckou kanceláří zajišťujeme velmi kvalifikované odstraňování stavebních poruch,

- firma má k dispozici vlastní dopravu (mimo těžké dopravy a mechanizace) pro zajištění vlastního provozu, řetězové strojní pily s pojezdem zn. COMER, samozřejmě je drobná mechanizace, lešení, kontejnery, atd.



Obr. 3 Logo společnosti

### 5.1 Sanace vlhkého zdiva – izolace

Jedná se o metodu, používaná v této společnosti, která se provádí strojní řetězovou pilou zn. COMRT 20. při této metodě se prořízne zdivo ve spáře, do této spáry se vloží dodatečná izolace, která se skládá z folie na bázi polyetyleny nebo sklolaminátu o tloušťce 1,5-2mm. Folie se předsazuje přes zdivo, které se následně použijí jako další izolace. Poté se zpevní zatlučením speciálně vytvořených plastových klínů a spára se vyplní cementovou maltou, pod tlakem vytvořeným použitím injektážních trysek. Výsledkem této práce je stoprocentní vyschnutí zdiva, při zachování statiky objektu. Firma se zaručuje za správný a dlouhotrvající účinek této práce po dobu 40ti let (KFMODRICE: Sanace vlhkého zdiva – izolace).

### 5.2 Základní informace o společnosti

Obchodní firma:	K spol. F spol. s.r.o.
Identifikační číslo:	18565859
Sídlo:	Modřice, Masarykova 108, PSČ 664 62
Datum zápisu:	1. července 1991
Spisová značka:	C 1674 vedená u Krajského soudu v Brně
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona provádění staveb, jejich změn a odstraňování

Statutární orgán:

Jednatel: Karel Kolářek  
 9.května 583, 664 61 Rajhrad  
 den vzniku funkce: 1.července 1991

Jednatel: Ing. Zdeněk Fuchs  
 Tichého 553/22, Žabovřesky, 616 00 Brno

Způsob jednání: jednatel jedná za společnost samostatně

Základní kapitál: 100 000 Kč

Ostatní skutečnosti: počet členů statutárního orgánu: 2

obchodní korporace se podřídila zákonu jako celku postupem podle § 777 odst. 5 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech

### 5.3 Přehled základních ekonomických výsledků společnosti

V níže uvedených tabulkách jsou uvedeny základní ekonomické ukazatele pojednávající o finanční hospodaření společnosti za rok 2013, 2014 a 2015. Veškeré informace uvedené v tabulkách byly poskytnuty z interních zdrojů firmy.

Tab. 1 Vývoj hospodářského výsledku v letech 2013 – 2015 (K&F, s.r.o., 2016)

	2013	2014	2015
<b>Provozní VH</b>	-194	-287	-11
<b>Finanční VH</b>	-16	-6	-6
<b>Mimořádný VH</b>	0	0	0
<b>VH za účetní období</b>	-210	-293	-17
<b>VH před zdaněním</b>	-210	-293	-17

Jak můžeme vidět hned na první pohled, ve všech sledovaných období jsou všechny složky, i celkový výsledek hospodaření, záporný. Tato situace může být zapříčiněná ekonomickou



krizí, která proběhla v roce 2008. Jelikož se zde jedná o malý podnik, dopady této krize mohou být dlouhodobější a razantnější než u větších podniků. Jak ale můžeme vidět, veliký posun nastal mezi lety 2014 a 2015, kdy se celkový výsledek hospodaření zvedl o necelých 200tisíc korun. I tak jsou to jen spekulace, proč je výsledek hospodaření v záporných číslech. Hlubší pohled nám poskytnou další finanční rozborů hospodaření podniku.

## 6 ANALÝZA ŘÍZENÍ ZAKÁZEK

### 6.1 Analýza současného stavu

V současné době, trh stavebního hospodářství postupně roste. Tento trend je příznivě ovlivněn především rostoucí životní úrovní obyvatelstva, ale také neustále rostoucím demografickým vývojem. Při takových podmínkách téměř každý chce bydlet ve svém vlastním domě. Navíc v letošním roce klesly ceny hypoték, tudíž lze předpokládat, že tento trend bude i nadále rostoucí. A nejedná se pouze o výstavbu nových domů, ale také rekonstrukce. Na základě těchto informací lze tedy říci, že roste podíl malých zakázek, při kterých je ovšem větší ziskovost na jednotlivé zakázce. Firmy se tedy mohou orientovat na efektivnější řízení nákladů, především těch fixních.

Tento rostoucí trend je pro mnoho firem po hospodářské krizi, která se odehrála v roce 2008, příznivou změnou. Po této krizi spousta firem se dostala do finančních potíží a hlubokým propadem ve výsledcích hospodaření, jak můžeme vidět i u firmy K&F, s.r.o. v přílohách I až III ve výkazech zisků a ztrát. Spousta malých firem byla nucena prohlásit konkurz nebo ukončit činnost. To se nejedlo pouze o stavební firmy. Při rozhovoru s jednatelem firmy, panem Koláčkem, jsem se dozvěděla, že po této krizi, během let 2008 – 2013 klesla jejich produktivita a poptávka po zakázkách o 30%. Avšak dodal, že poslední 3 roky se již situace pomalu, ale jistě, zlepšuje a snaží se jim vyrovnávat hluboký propad za uplynulé roky. Zdůraznil také, že vše se odvíjí od pověsti dané společnosti. U tak malých firem, jako je naše společnost, nejvíce záleží na dobrém jménu a zkušenostech, které zákazníci s danou firmou měli. Díky tomuto získává firma zakázky.

### 6.2 Získávání zakázek

Jak již bylo zmíněno, společnost získává objednávky na základě svého dobrého jména a pověsti. Jejich marketingová strategie není nijak rozšířená. Informace o společnosti naleznete pouze na jejich internetových stránkách [www.kfmodrice.cz](http://www.kfmodrice.cz). Tady by se dal společnosti vytknout velký nedostatek, jelikož, ani široká, ani úzká společnost o této firmě neslyšela. Společnost by měla do budoucna přemýšlet o menší investici do marketingové strategie.

### 6.3 Vypracování nabídky

Jakmile zákazník osloví firmu K&F, s.r.o., vypracuje jednatel společnosti pan Kolářek nebo pan Fuchs, předběžnou cenovou kalkulaci zakázky. Oba dva jednatele jsou zároveň způsobilý ke zhodnocení stavebních možností poptávky. Zároveň posoudí, zda je v samotné kompetenci firmy provést tuto zakázku, s ohledem na počet potřebných zaměstnanců, přístupnému zařízení, apod. Pokud by případná zakázka nebyla v rozsahu společnosti, je zde možnost řešit tyto mezery subdodávkami, nebo případně domluvit jinou, kompetentnější, stavební firmu.

Kalkulace zakázky se odráží od předem stanoveného ceníku, který je také uvedený na internetových stránkách firmy:

- Trojní podřezání a izolace vlhkého cihelného zdiva, případně smíšeného zdiva od tloušťky 0,1m do 1,3m. Cena od 1 600,- do 2 300,- za m<sup>2</sup>
- Ruční podsekání smíšeného (kamenného) zdiva do tloušťky 1,5m. cena od 2 500,- do 3 500,- za m<sup>2</sup>
- Chemická izolace smíšeného zdiva impregnační metodou s použitím výrobků REMMERS. Cena od 2 250,- do 3 500,- za m<sup>2</sup>
- Sanační omítky – typ omítky se stanoví dle vlhkostního průzkumu. Cena od 530,- do 1 300,- za m<sup>2</sup>.
- Vnější líc zdiva – nopová folie, geotextilie, ukončovací lišta. Cena od 200,- do 220,- za m<sup>2</sup>.

Po vypracování cenové kalkulace a celkového stavebního řešení, je tento návrh předložen potenciálnímu zákazníkovi, tj. objednavateli. Tento návrh, i poradenské služby, poskytuje firma K&F, s.r.o. bezplatně.

### 6.4 Smlouva o dílo

V případě, že zákazník souhlasí s uvedenou cenovou kalkulací a stavebním řešením, nastává už jen sestavení smlouvy o dílo, ve které jsou domluveny další okolnosti a podmínky vyhotovení zakázky. Ve smlouvě o dílo je uvedeno:

- Smluvní strany – informace o zhotoviteli a objednavateli
- Rozsah práce – druh a předmět smlouvy

- Lhůty – kdy bude předáno pracoviště, zahájení prací, dokončení práce
- Cena a platební vztahy – ceny jsou zde uvedeny za jednotku nebo m<sup>2</sup>, nebo je uvedena již konečná smluvní cena, splatnost faktury
- Dodací podmínky – v těchto podmínkách jsou uvedeny základní i zvláštní dodací podmínky, povinnosti zhotovitele a objednavatele, stavební deník
- Vady díla a slevy
- Sankce
- Změna rozsahu smlouvy a podmínky pro odstoupení od smlouvy

Aby smlouva nabyla v platnost je potřeba souhlasu obou smluvních stran, který potvrdí svým podpisem.

Další možností pro formální potvrzení zakázky je sepsání písemné objednávky, která je stručnější obdobou smlouvy o dílo. V písemné objednávce musí být uvedeno (viz. příloha V):

- Objednavatel
- Zhotovitel
- Číslo objednávky
- Smluvní cena
- Termín vyhotovení
- Informace o zakázce

## **6.5 Zhotovení, předání a kontrola**

Po podpisu obou stran může firma přejít na zhotovení zakázky, dle stanovených podmínek, aby mohla ve stanovený termín předat zadanou objednávku.

V průběhu zhotovení zakázky provádí jednatelé firmy pravidelné kontroly na pracovištích, aby byly všechny podmínky smlouvy splněny. Navíc také dohlíží na bezpečnost práce a kvalitu oddělané práce. Samozřejmostí je vedení stavebního deníku v celém průběhu vyhotovení zakázky, jedním ze zaměstnanců.

Kvůli tomu, že K&F, s.r.o. je malá firma, nevytváří, ani kvůli interním záležitostem, podrobné kalkulace a vyčíslení zakázky. Veškeré informace jsou tedy jen uvedené ve smlouvě o dílo nebo písemné objednávce.

Po předání zakázky a kontrole, zda je vše v pořádku, zákazníkovi, poskytuje firma záruku na provedené práce v trvání 40 let.

## 7 ANALÝZA FINANČNÍHO ŘÍZENÍ FIRMY

Jelikož firma neprovádí podrobnou kalkulaci každé zakázky, tudíž nelze vyjádřit jaký dopad má jednotlivá zakázka na hospodaření firmy, zaměřila jsem se na sledování finančních ukazatelů z finanční analýzy, u kterých se vyskytují celkové tržby společnosti a u kterých lze analyzovat dopad na celkové finanční hospodaření firmy. Dále jsem provedla analýzy, které sledují, jak si podnik vede v oblasti zadluženosti, likvidity a rentability. Provedené analýzy hodnotí hospodaření podniku za uplynulé 3 roky. V níže uvedených tabulkách, u jednotlivých analýz, jsou uvedeny pouze položky, které se při dané analýze používají. Vycházela jsem ze skutečných výkazů, které mi byly poskytnuty společností.

### 7.1 Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál je jeden z nejvýznamnějších ukazatelů, neboť vykazuje platební schopnost podniku. Aby podnik dosáhl takové schopnosti, musí vykazovat kladnou hodnotu. V níže uvedené tabulce je čistý pracovní kapitál společnosti K&F, s.r.o.

Tab. 2 Čistý pracovní kapitál v letech 2013 – 2015 (K&F, s.r.o., 2016)

Položka rozvahy (v tis. Kč)	Rok		
	2013	2014	2015
Oběžná aktiva	1 261	1 477	1 625
Krátkodobé závazky	723	786	514
Krátkodobé bankovní úvěry	0	0	0
<b>Čistý pracovní kapitál</b>	<b>538</b>	<b>691</b>	<b>1 111</b>

Jak můžeme vidět, ve všech sledovaných letech vykazuje společnost kladný čistý pracovní kapitál. Znamená to tedy, že má dostatek volného kapitálu pro případné financování dalších aktiv. Jinými slovy by se tato situace dala zhodnotit, že krátkodobá aktiva jsou větší než krátkodobé zdroje.

Pokud by nastala neočekávaná situace a firma by musela vynaložit větší množství peněžních prostředků, nemusela by se obracet na externí zdroje financování. Může tak čerpat ze svých zdrojů. Také jde vidět, že ČPK má rostoucí tendenci. Pokud by takovýto trend i nadále pokračoval, mohlo by vedení firmy popřemýšlet o dalším zhodnocení peněžních prostředků. Nabízí se zde možnost investování, nákup akcií, investice do nových technologií, atd.

## 7.2 Poměrové ukazatele finanční analýzy

Analýza poměrovými ukazateli představuje pro firmu jednu z nejjednodušších a nejpraktičtějších metod pro posouzení finanční situace podniku. Díky těmto ukazatelům získáme jasný a snadno čitelný pohled, jak si společnost vede v hospodaření, a jaká je její finanční situace.

### 7.2.1 Analýza zadluženosti, majetkové a finanční struktury

Analýza zadluženosti nám poskytuje pohled, jaké riziko nese společnost při její struktuře kapitálu a cizích zdrojů.

Tab. 3 Analýza zadluženosti firmy K&F, s.r.o. (K&F, s.r.o., 2016)

Položky v rozvaze (v tis. Kč)	Rok		
	2013	2014	2015
Aktiva celkem	5 431	5 174	4 847
Dlouhodobý majetek	3 960	3 513	3 132
Vlastní kapitál	4 616	4323	4 306
Cizí zdroje	723	786	514
Dlouhodobé cizí zdroje	0	0	0
<b>Celková zadluženost (cizí zdroje / aktiva celkem)</b>	<b>13,31%</b>	<b>15,19%</b>	<b>10,60%</b>
<b>Míra zadluženosti (cizí zdroje / vlastní kapitál)</b>	<b>0,16</b>	<b>0,18</b>	<b>0,12</b>

<b>Krytí dlouhodobé majetku vlastním kapitálem (vlastní kapitál / dlouhodobý majetek)</b>	<b>1,17</b>	<b>1,23</b>	<b>1,37</b>
<b>Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji (vlastní kapitál + dlouhodobé cizí zdroje / dlouhodobý majetek)</b>	<b>1,17</b>	<b>1,23</b>	<b>1,37</b>

Celková zadluženost firmy K&F, s.r.o. se pohybuje od 10-20%. Tento výsledek je pro firmu více než příznivý, neboť doporučené hodnoty pro celkovou zadluženost by se měly pohybovat okolo 30-60%. Ovšem tento ukazatel se pohybuje až na moc nízké rovině, že by mohla nastat skutečnost, kdy hrazení vlastní kapitálu bude dražší než cizího. Míra zadluženosti se také pohybuje na nízkých hodnotách, tudíž se společnost nemusí bát o neposkytnutí úvěry, v případě o jeho zažádání. Vykazuje tak nízkou zadluženost, což předpovídá externím institucím, že dostává svých závazků. V případě, že by si firma žádala o bankovní úvěr, je zde malé riziko neschopnosti splácet. Pozitivní pro společnost je také skutečnost, že nevyužívá žádné dlouhodobé cizí zdroje, a dlouhodobý majetek je kryt dlouhodobým vlastním kapitálem. Tohle je především díky vysokému výsledku hospodaření minulých let (viz. Přílohy I až III). Někomu by se tohle mohlo zdát jako nevýhoda, neboť krátkodobé cizí zdroje jsou pro firmu rizikovější než dlouhodobé, ale já si myslím, že v případě této firmy je to zanedbatelná skutečnost, neboť i krátkodobé cizí zdroje jsou na nízké úrovni. Společnost má zde i prostor navýšit svůj dlouhodobý majetek v podobně nákupu nových modernějších technologií.

U analýzy krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji nám vyšel shodný výsledek, neboť společnost má nulové dlouhodobé cizí zdroje. Ve všech sledovaných letech vyšel výsledek analýz větší než 1. znamená to tedy, že podnik vykazuje finanční stabilitu a upřednostňuje finanční stabilitu před vyšším výnosem. Také to znamená, že podnik není podkapitalizován, ani překapitalizován a rovnoměrně kryje dlouhodobý majetek svými dlouhodobými zdroji.



### 7.2.2 Analýzy likvidity

Likvidita představuje schopnost podniku hradit své závazky. Následující ukazatele nám analyzují, jak si vedla naše společnost za dané období.

Tab. 4 Analýza likvidity (K&F, s.r.o., 2016)

Položky v rozvaze (v tis. Kč)	Rok		
	2013	2014	2015
<b>Oběžná aktiva</b>	1 261	1 477	1 625
<b>Krátkodobé pohledávky</b>	1 070	568	405
<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	160	805	1 189
<b>Krátkodobé cizí zdroje</b>	723	786	514
<b>Čistý pracovní kapitál (ČPK)</b>	538	691	1 111
<b>Běžná likvidita (oběžná aktiva / krátkodobé cizí zdroje)</b>	<b>1,74</b>	<b>1,88</b>	<b>3,16</b>
<b>Pohotová likvidita (krátkodobé pohledávky + krátkodobý finanční majetek / krátkodobé cizí zdroje)</b>	<b>1,70</b>	<b>1,75</b>	<b>3,10</b>
<b>Okamžitá likvidita (krátkodobý finanční majetek / krátkodobé cizí zdroje)</b>	<b>0,22</b>	<b>1,02</b>	<b>2,31</b>
<b>Podíl ČPK na oběžných aktivech (čistý pracovní kapitál / oběžná aktiva)</b>	<b>42,66%</b>	<b>46,78%</b>	<b>68,37%</b>

Jako první zde máme ukazatel běžné likvidity, který nám vyšel v prvních dvou sledovaných obdobích pod hodnotou 2, a ve třetím období prudce stoupl nad hodnotu 3. Důvodem takto prudkého nárůstu hodnoty bude zvýšení oběžných aktiv, proti snížení krátkodobých cizích zdrojů. Pro firmu je toto příznivá změna, neboť krátkodobé cizí zdroje jsou dvakrát, až třikrát pokryty oběžnými aktivy. U tohoto ukazatele je ovšem problém, že nevidíme do složení

oběžných aktiv. Kdyby oběžná aktiva narostla v důsledku nárůstu zásob, nemusel by tento ukazatel být pro firmu příznivý, neboť by mohla zbytečně zadržovat své zásoby na skladě.

Ovšem, jak můžeme vidět u dalších ukazatelů (pohotová likvidita a okamžitá likvidita), tento rostoucí trend je opravdu zapříčiněný růst krátkodobých finančních prostředků. Co se týče pohotové likvidity, výsledky analýz jsou téměř totožné s výsledky běžné likvidity. Největší rozdíl mezi první a posledním sledovaným rokem však můžeme vidět u okamžité likvidity. Tam se během dvou let ukazatel zvedl o 2. V prvním sledovaném roce to pro společnost nebyl vůbec dobrý výsledek. Měla malé finanční prostředky a vysoké krátkodobé cizí zdroje. Můžeme to přičinit ještě doléhající hospodářské krizi, kde zde mohlo nastat i riziko platební neschopnosti. Naštěstí pro společnost tento ukazatel vzrostl a v minulém roce na tom byl více než dobře. Potvrzuje to, že firma dokáže dostát svým závazkům a vykazuje finanční stabilitu. Do příštích let by si ovšem měla dát pozor na příliš vysokou hodnotu těchto ukazatelů. Pokud by jejich hodnota i nadále rostla, došlo by potom k neefektivnímu využívání finančních prostředků. Společnost by sice i nadále vykazovala zisk a měla dostatek finančních prostředků. Ovšem toto by správnému manažerovi, nebo vlastníkovi podniku, nemělo stačit. Měl by se dále snažit o rostoucí hodnotu firmy. Nadbytečné finanční prostředky se dají využít v oblasti investice do cenných papírů, dřívější úhradu dodavatelům, expanzi na další trh, rozšíření působnosti podniku.

## 7.2.3 Analýza rentability

Tab. 5 Analýza rentability (K&amp;F, s.r.o., 2016)

Položky v rozvaze (v tis. Kč)	Rok		
	2013	2014	2015
<b>Výkony</b>	3 470	3 767	3 875
<b>Zisk před zdaněním</b>	-210	-293	-17
<b>Celková aktiva</b>	5 431	5 174	4 847
<b>Vlastní kapitál</b>	4 616	4 323	4 306
<b>Rentabilita tržeb (Zisk před zdaněním / výkony)</b>	-4,67%	-7,78%	-0,44%
<b>Rentabilita celkového kapitálu (ROA) (zisk před zdaněním / celková aktiva)</b>	-3,87%	-5,66%	-0,35%
<b>Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) (zisk před zdaněním / vlastní kapitál)</b>	-4,55%	-6,78%	-0,39%

Jak můžeme vidět již na první pohled, opět se nacházíme v záporných červených číslech. Tento trend je důsledkem toho, že v každém sledovaném roce byl zisk před zdaněním, se kterým se v každé analýze počítá, záporný.

Podle rentability tržeb tedy můžeme říct, že společnost je dlouhodobě ztrátová. Při hlubším zkoumání výkazu zisku a ztrát jsem zjistila, že firma vykazuje příliš vysoké osobní náklady za dané období. Snahou firmy by tedy mohlo být snižování těchto nákladů. Naštěstí se u všech sledovaných ukazatelů setkáváme s růstem a přibližováním k nule. Největší skok opět můžeme sledovat mezi období 2014 a 2015. Je to zapříčiněno především obrovským posunem výsledku hospodaření za daná období. V tomto roce se společnosti podařili snižovat náklady, ale výkony zůstaly téměř na stejných hodnotách. Pro společnost je toto pozitivní efekt, a pokud se jí podaří tento trend udržet, mohla by se v dalších obdobích dočkat pozitivního výsledku hospodaření. Také díky vysoké míře výsledků hospodaření za minulé období si firma vede ještě „takhle dobře“.

#### 7.2.4 Analýza aktivity

Tito ukazatelé měří, zda je podnik schopný efektivně využívat své vložené prostředky. Analýzy hodnotí tyto skutečnosti, jak v současnosti, tak i do budoucích predikcí.

Tab. 6 Analýza aktivity (K&F, s.r.o., 2016)

Položky v rozvaze (v tis Kč)	Rok		
	2013	2014	2015
<b>Celková aktiva</b>	5 431	5 174	4 847
<b>Dlouhodobý majetek</b>	3 960	3 513	3 132
<b>Výkony</b>	3 470	3 767	3 875
<b>Obrat aktiv (výkony / celková aktiva)</b>	<b>0,83</b>	<b>0,73</b>	<b>0,79</b>
<b>Obrat dlouhodobého majetku (výkony / dlouhodobý majetek)</b>	<b>0,88</b>	<b>1,07</b>	<b>1,24</b>

Při obratu aktiv se doporučuje, aby hodnota vyšla 1. V naší společnosti je u všech sledovaných období menší než 1. Ukazuje to, že podnik neefektivně využívá své majetkové struktury a podnik je neúměrně majetkově vybaven, vůči dosaženým výkonům. V roce 2013 byl obrat aktiv ze sledovaných období nejvyšší a i když se, oproti tomuto roku, výkony zvyšovaly, díky snížení aktiv byl výsledek opět klesající.

Co se týče obratu dlouhodobého majetku, se hodnoty pohybují nad hodnotou 1. Tento ukazatel má podobnou vypovídací schopnost jako obrat aktiv, avšak s tím rozdílem, že obrat dlouhodobého majetku se orientuje pouze na efektivní řízení dlouhodobého majetku. Tento ukazatel je rovněž ovlivněn výší odepsanosti dlouhodobého majetku. V roce 2014 jsme zaznamenali prodej dlouhodobého majetku, tudíž můžeme zpozorovat úbytek u dlouhodobého majetku, a tím pádem nárůst obratu dlouhodobého majetku. Od tohoto roku má ukazatele náběh na rostoucí tendenci. Podnik by si ovšem měl dát opět pozor na efektivní řízení dlouhodobého majetku, a celkových aktiv, aby nenastala situace překapitalizování a neefektivního využívání majetku. Díky neefektivnímu využívání zásob nám mohl obrat aktiv vyjít v hodnotách menších než 1.

### 7.2.5 Další ukazatele finanční analýzy

V následující tabulce jsou uvedeny další ukazatelé, kteří mají dopad na finanční hospodaření podniku, a které stojí za zmínku jejich uvedení pro hlubší pohled do finančního řízení firmy.

Tab. 7 Další ukazatele finanční analýzy (K&F, s.r.o., 2016)

Položky ve výkazu zisku a ztrát (v tis. Kč)	Rok		
	2013	2014	2015
<b>Výkony</b>	3 470	3 767	3 875
<b>Výkonová spotřeba</b>	1 853	1 834	2 228
<b>Přidaná hodnota</b>	1 617	1 933	1 647
<b>Osobní náklady</b>	2 003	1 677	1 199
<b>Přidaná hodnota / výkony</b>	<b>46,60%</b>	<b>51,31%</b>	<b>42,50%</b>
<b>Výkonová spotřeba / výkony</b>	<b>53,40%</b>	<b>48,69%</b>	<b>57,50%</b>
<b>Osobní náklady / výkony</b>	<b>57,72%</b>	<b>44,52%</b>	<b>30,94%</b>

Jako první zde máme podíl výkonů na celkové přidané hodnotě podniku. Jak můžeme vidět, až na rok 2014, byl tento podíl méně než 50%. Z toho tedy vyplývá, že výkonová spotřeba byla převážně větší než výkony. Při analýze výsledku hospodaření je tohle důležitý poznatek, neboť firma by se mohla více zaměřit na řízení svých nákladů. U fixních nákladů se snažit o jejich optimalizaci.

Hodnoty, které jsou bijící ovšem osobní náklady. Ty v roce 2013 pokrývali skoro 60% z výkonů. V následujících letech se společnosti tyto náklady naštěstí podařilo optimalizovat a snížit. Tohle mohlo být také příčinou, proč se společnost ocitla v záporných číslech v konečném výsledku hospodaření.

### 7.2.6 Z-skóre (Altmanův model)

Tento model patří mezi nejznámější a nejpoužívanější v oblasti posuzování finanční situace podniku. Finanční situace podniku je zde hodnocena podle, tzv. šedé zóny. Pokud se zjištěné hodnoty podniku, objeví v šedé zóně, můžeme hovořit o finančně stabilním podniku. Hodnoty šedé zóny se pohybují od 1,80 – 2,99.

Tab. 8 Z-skóre (K&F, s.r.o., 2016)

	Rok		
	2013	2014	2015
<b>0,717 * ČPK / celková aktiva</b>	0,071	0,096	0,164
<b>0,847 * nerozdělený zisk / celková aktiva</b>	0,735	0,738	0,736
<b>3,107 * zisk před zdaněním / celková aktiva</b>	<b>-0,12</b>	<b>-0,176</b>	<b>-0,011</b>
<b>0,420 * vlastní kapitál / cizí zdroje</b>	2,681	2,31	3,518
<b>0,998 * výkony / celková aktiva</b>	0,826	0,727	0,798
<b>Z-skóre</b>	<b>4,193</b>	<b>3,695</b>	<b>5,205</b>

I když se ve výpočtu opět objevili záporná čísla, z důsledku záporného zisku před zdaněním, celkově se firma pohybuje nad hranicí šedé zóny. Tudíž můžeme prohlásit podnik za finančně stabilní. Opět se tu setkáváme s prudkým rostoucím trendem. Tento nárůst je zapříčiněn především úbytkem cizích zdrojů a růstem čistého pracovního kapitálu v roce 2015.

U tak vysokého růstu by se měla firma zaměřit na efektivní využívání volných finančních prostředků, v podobě investic. Pokud firma zastává konzervativní způsob podnikání, mohla by popřemýšlet o formě kapitálových, bezpečných účtů.

## 8 DOPORUČENÍ

Analýza ukazatelů, které mají dopad na hospodaření podniku, byla provedena ve firmě K&F, s.r.o. v letech 2013 – 2015. Při tvorbě těchto analýz jsem vycházela z informací, které jsem vyčetla z výkazů rozvahy a výkazu zisku a ztrát dané společnosti.

Aby podnikání mohlo být prohlášené za úspěšné je třeba dlouhodobé maximalizace tržní hodnoty. K zajištění takové finanční stability je třeba, aby měl podnik správně zvolenou finanční strukturu zdrojů, a následně efektivně tyto zdroje využívat. V případě společnosti K&F, s.r.o. jsme se setkali s tím, že podnik má v současné době stabilní finanční strukturu a že se dá prohlásit za finančně stabilní firmu. Setkáváme se tu ovšem s jedním problémem a to, že sice jeho finanční stabilita roste, ale nastává zde problém v neefektivním řízení těchto finančních prostředků. V takovémto případě bych navrhovala volné finanční prostředky investovat. Možností se zde naskytuje spousta:

- Investice do cenných papírů
- Investice do majetkových trhů
- Dřívější splátky úvěrů
- Dřívější úhrada dodavatelům
- Vzdělávání zaměstnanců
- Expanze na širší trh
- Podpora prodeje a marketingu

Jak již bylo zmíněno, firma nedisponuje žádným marketingovým základem, tudíž široká veřejnost buď danou společnost nezná, nebo o ní neví mnoho informací, aby si ji pro své zakázky vybrala. Z volných prostředků bych tedy doporučovala, zainvestovat do menší marketingové strategie. Může se jednat např. o reklamu na internetových stránkách, prezentace na veletrzích, reklama v odborných časopisech. Tato firma má obrovské možnosti, díky své dobré pověsti a rychlosti zhotovení zakázek. Navíc jako jedna z mála garantuje záruku 40 let na veškeré své práce. Při tak dobré pověsti a know-how bych se nebála, že by investice do reklamy neměla očekávanou návratnost.

Pokud ovšem firma zastává konzervativní přístup k podnikání, což by se z daných analýz dalo předpokládat, doporučila bych uložit volné finanční prostředky alespoň uložit na termínovaných účt, kde se budou lépe zhodnocovat než na běžných účtech podniku.

S dlouhodobou finanční stabilitou také souvisí dostatečně vysoký a pozitivní výsledek hospodaření. Při všech sledovaných letech jsme mohli vidět, že je u této firmy záporný. Tento výsledek by se dal přičíst stále doznívající hospodářské krizi, která zasáhla hlavně tak malé podniky. Z uvedených analýz jsme ovšem mohli vidět, že téměř v každém roce byly vynaložené náklady vyšší než výnosy. Hlavně v roce 2013, že osobní náklady dosahovali 60% z celkových výkonů. Proto bych doporučovala firmě orientovat se na snižování nákladů. V tomhle odvětví to sice asi bude problém, jelikož v současné době stavební firmy často přijímají zakázky s minimální ziskovostí, někdy až nulovou. Ale tím, že si firma nevede podrobné kalkulace každé zakázky, možná nevidí, kde by mohla náklady eliminovat nebo zmenšit. Navrhovala bych tedy, alespoň u větších zakázek, zavést podrobné kalkulace nákladů a výnosů, a podle těchto výsledků se pak nadále snažit snižovat a eliminovat náklady. Na to, že firma ve sledovaném období vykazovala záporný výsledek hospodaření, hodnotím finanční situaci podniku uspokojivě. Z uvedených analýz vyšlo najevo, že podnik je finančně stabilní. Pro zachování této situace, a případně dalšího zlepšení bych nadále doporučovala:

- **Tvorba ukázkových domů** – výstavba ukázkových domů by mohla přilákat nové zákazníky, kteří přemýšlí nad výstavbou vlastního domu. V současné době, kdy cena hypoték klesá, čím dál víc lidí chtějí bydlet ve „svém“. Takovéto ukázky pomůžou zákazníkovi dopomoci více při rozhodování, když produkt vidí hmatatelně naživo, než když jen na papíře.
- **Udržení stávajících zákazníků** – péče o stávající zákazníky může být předpokladem pro nalezení zákazníků nových. Je třeba kontaktovat stálé zákazníky o spokojenosti s produktem, poptat se na případné závady, které lze rychle vyřešit. Jelikož se firma zaručuje tak dlouhou zárukou, tenhle čin bude pro zákazníka dalším potvrzením, že je o něj dobře postaráno.
- **Proniknutí na nový trh** – jak jsem již zmínila výše. Pokud by firma chtěla ještě více zariskovat, mohla by se pokusit proniknout na nový trh. Mohlo by se jednat o výstavbu nové pobočky v jiném regionu, nebo by mohla rozšířit svoje pole působnosti o další poskytované služby (např. vodárenské služby, elektřina, atd.). Mohla by si tím zvýšit své příjmy, když doteď tyto služby byly domlouvány přes subdodavatele.



## ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce byla analýza řízení zakázek podniku a jejich dopad na hospodaření podniku. Práce je složena ze dvou základní částí – z části teoretické a praktické.

V teoretické části byl cílem rozbor literárních pramenů, které pojednávají o finančním řízení podniku, ukazatele finanční analýzy a řízení zakázek v oblasti obchodní logistiky. Po úvodu praktické části, kde je představena samotná firma, následuje analýza řízení zakázek a jejich dopad na finanční hospodaření podniku. Pro hlubší analýzu výkazu byly provedeny analýzy celkové zadluženosti, rentability a likvidity podniku. Dále byly použity další ukazatele vypovídající o finanční situaci podniku. V samotném závěru následovalo zhodnocení získaných výsledků, a bylo navrženo několik doporučení pro vylepšení.

Věřím, že tato bakalářská práce nebude poskytovat přínos pouze mě, ale pomůže také společnosti v jejím dalším působení. Na závěr bych chtěla ještě jednou poděkovat společnosti K&F, s.r.o. za spolupráci a poskytnutí potřebných materiálů a informací.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

BLOCK, Stanley B., Geoffrey A. HIRT a Bartley R. DANIELSEN. Foundations of financial management. 15th ed. New York, NY: McGraw-Hill Education, c2014. The McGraw-Hill/Irwin series in finance, insurance, and real estate. ISBN 978-0-07-786161-2

ČUJAN, Zdeněk a Zdeněk MÁLEK. Výrobní a obchodní logistika. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. ISBN 978-80-7318-730-9

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0

JUROVÁ, Marie. Obchodní logistika: (pro obory ekonomika a management). Vyd. 2., přeprac. a dopl. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2009. Učební texty vysokých škol. ISBN 978-80-214-3852-1.

K spol. F, s.r.o. Kfmodrice [online]. 2016 [cit. 2016-05-16]. Dostupné z: <http://www.kfmodrice.cz/>

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

KRAUSEOVÁ, Jaruše. Finanční projekt firmy do kapsy. Praha: Bilance, 2013. ISBN 978-80-86371-57-3

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

PETŘÍK, Tomáš. Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi. 2., výrazně rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3024-0

RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3916-8

ZEMÁNEK, Pavel a Jiří KONEČNÝ. Finanční řízení podniku. Ve Zlíně: Univerzita Tomáše Bati, 2013. ISBN 978-80-7454-115-5

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1 Zdroje a užití peněžních prostředků (Zemánek a Konečný, 2008, s. 65) .....</i>	<i>13</i>
<i>Obr. 2 Faktory ovlivňující kapitálovou strukturu (Růčková, 2011, s. 29) .....</i>	<i>23</i>
<i>Obr. 3 Logo společnosti .....</i>	<i>38</i>

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1 <i>Vývoj hospodářského výsledku v letech 2013 – 2015 (K&amp;F, s.r.o., 2016)</i> .....	39
Tab. 2 <i>Čistý pracovní kapitál v letech 2013 – 2015 (K&amp;F, s.r.o., 2016)</i> .....	45
Tab. 3 <i>Analýza zadluženosti firmy K&amp;F, s.r.o. (K&amp;F, s.r.o., 2016)</i> .....	46
Tab. 4 <i>Analýza likvidity (K&amp;F, s.r.o., 2016)</i> .....	48
Tab. 5 <i>Analýza rentability (K&amp;F, s.r.o., 2016)</i> .....	50
Tab. 6 <i>Analýza aktivity (K&amp;F, s.r.o., 2016)</i> .....	51
Tab. 7 <i>Další ukazatele finanční analýzy (K&amp;F, s.r.o., 2016)</i> .....	52
Tab. 8 <i>Z-skóre (K&amp;F, s.r.o., 2016)</i> .....	53

