

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta  
Katedra obchodu a financí**



## **Diplomová práce**

**Vliv implementace normy ISO 9001 na hodnotu podniku**

**Kateřina Peřtová**

**© 2024 ČZU v Praze**

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Kateřina Peštová

Ekonomika a management

Název práce

Vliv implementace normy ISO 9001 na hodnotu podniku

Název anglicky

The impact of ISO 9001 implementation on business value

---

## Cíle práce

Cílem diplomové práce je provést komplexní a detailní analýzu vlivu implementace mezinárodního standardu ISO 9001 na finanční výkonnost a produktivitu konkrétního podniku. Práce bude zaměřena na rozbor, jak implementace této normy ovlivňuje klíčové finanční ukazatele a produktivitu podniku, a to s využitím relevantních ekonomických metod.

## Metodika

Na základě prostudované odborné literatury bude vytvořena literární rešerše, která bude sloužit jako podklad pro zpracování návrhu v praktické části. V teoretické části práce dále bude detailně vysvětlena metodika normy ISO 9001 a její principy s důrazem na implementační proces a jeho dopad na podnikový management. Praktická část diplomové práce bude zahrnovat aplikaci ekonomických metod na reálná data z vybraného podniku. V průběhu této aplikace budou data analyzována a interpretována s cílem zhodnotit dopad implementace normy ISO 9001 na finanční výkonnost a produktivitu podniku.



Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

ISO 9001, kvalita managementu, finanční výkonnost, implementace normy

---

Doporučené zdroje informací

- BARTEL, Ann P. Measuring the employer's return on investments in training: Evidence from the literature. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*. 2000, roč. 39, č. 3, s. 502-524. DOI: 10.1111/0019-8676.00178.
- CARROLL, Archie B. a BUCHHOLTZ, Ann K. *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*. 6. vydání. Mason, OH: South-Western Cengage Learning, 2003. ISBN 978-0324114958.
- COUSINS, Paul D. et al. *Strategic Supply Management: Principles, Theories and Practice*. Prentice Hall, 2008. ISBN 978-0273651000.
- HROMKOVÁ, Eva et al. "Implementace systémů řízení kvality: Průvodce fázemi zavedení." Praha: Vydavatelství Oeconomica, 2008.
- NENADÁL, Jiří et al. *Moderní management jakosti: Principy, postupy, metody*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-185-4.
- RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2
- TUČEK, David et al. *Management kvality*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1359-5.
- VEBER, Jaroslav. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-164-9.

1906

---

Předběžný termín obhajoby

2023/24 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Olga Regnerová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra obchodu a financí

Elektronicky schváleno dne 5. 3. 2024

prof. Ing. Luboš Smutka, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 8. 3. 2024

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 28. 03. 2024

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci " Vliv implementace normy ISO 9001 na hodnotu podniku" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31. 3. 2024

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala mé vedoucí práce, paní Ing. Olze Regnerové, Ph. D. za užitečné rady a odborné vedení poskytnuté při tvorbě této práce.

# Vliv implementace ISO 9001 na hodnotu podniku

## Abstrakt

Diplomová práce se zabývá podrobnou analýzou dopadu zavedení normy ISO 9001 na finanční výkonnost a hodnotu společnosti CRESTORE s.r.o. Práce zkoumá, jaký vliv má adopce této mezinárodně uznávané normy pro systémy řízení kvality na interní procesy, efektivitu operací a ekonomické výsledky podniku. Teoretická část diplomové práce je zpracována na základě odborné literatury, jež pojednává o mezinárodní certifikaci ISO 9001 a finanční analýze, charakteristice ukazatelů a metodách pro výpočet hodnoty podniku.

Hlavní pozornost je v praktické části věnována analýze implementace normy a jejímu zhodnocení na základě vybraných ekonomických metod, včetně finanční analýzy a analýzy poměrových ukazatelů. Cílem práce je poskytnout komplexní pohled na to, jak systémové řízení kvality podle ISO 9001 může přispět k posílení hodnoty podniku, s důrazem na finanční zdraví. Závěrem práce jsou dosažené výsledky diskutovány a doplněny o doporučení, jež by vedla k jejich zlepšení. V diplomové práci bylo zjištěno, že implementace mezinárodní certifikace ISO 9001 měla pozitivní dopad na podnik, neboť její zavedení vedlo ke zvýšení finančních hodnot.

**Klíčová slova:** Kvalita, ISO 9001, implementace, systém managementu jakosti, finanční analýza, analýza poměrových ukazatelů, hodnota podniku, zákaznická spokojenost, konkurenceschopnost



# **The impact of ISO 9001 implementation on business value**

## **Abstract**

The thesis deals with a detailed analysis of the impact of the implementation of ISO 9001 on the financial performance and value of CRESTORE s.r.o. The thesis examines the impact of the adoption of this internationally recognised standard for quality management systems on the internal processes, efficiency of operations and economic performance of the company. The theoretical part of the thesis is based on the literature that discusses the international ISO 9001 certification and financial analysis, characteristics of indicators and methods for calculating the value of the company.

The main attention in the practical part is devoted to the analysis of the implementation of the standard and its evaluation on the basis of selected economic methods, including financial analysis and ratio analysis. The aim of the paper is to provide a comprehensive view of how ISO 9001 quality management systems can contribute to the enhancement of enterprise value, with an emphasis on financial health. The thesis concludes with a discussion of the results obtained, accompanied by recommendations for improvement. The thesis found that the implantation of the international ISO 9001 certification had a positive impact on the company, as its implementation led to an increase in financial values.

**Keywords:** Quality, ISO 9001, implementation, quality management system, financial analysis, ratio analysis, enterprise value, customer satisfaction, competitiveness

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>10</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>12</b>
2.1 Cíl práce.....	12
2.2 Metodika .....	12
<b>3 Teoretická východiska.....</b>	<b>13</b>
3.1 Představení ISO 9001 .....	13
3.1.1 Historie a vývoj normy ISO 9001 .....	14
3.1.2 Základní principy ISO 9001.....	15
3.1.3 Požadavky ISO 9001.....	17
3.1.3.1 Systém managementu jakosti .....	17
3.1.3.2 Odpovědnost managementu .....	18
3.1.3.3 Management zdrojů.....	19
3.1.3.4 Realizace produktů .....	20
3.2 Hodnota podniku.....	20
3.2.1 Definice hodnoty podniku.....	21
3.2.1.1 Tržní hodnota .....	22
3.2.2 Subjektivní hodnota .....	22
3.2.3 Objektivizovaná hodnota podniku .....	23
3.2.4 Kolínská škola.....	23
3.3 Finanční analýza .....	24
3.3.1 Zdroje finanční analýzy .....	25
3.3.2 Nástroje finanční analýzy .....	26
3.3.3 Horizontální a vertikální .....	26
3.3.4 Analýza poměrových ukazatelů.....	26
3.3.4.1 Ukazatelé rentability .....	27
3.3.4.2 Ukazatelé aktivity.....	28
3.3.4.3 Ukazatelé zadluženosti .....	29
3.3.4.4 Ukazatelé likvidity .....	30
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>33</b>
4.1 Základní informace o zvoleném podniku .....	33
4.1.1 Představení služeb poskytovaných společnostmi CRESTORE s.r.o .....	34
4.2 Aplikace norem ISO 9001 v podniku CRESTORE s.r.o .....	35
4.2.1 Řízení kvality procesů.....	35
4.2.2 Politika kvalita .....	36
4.2.3 Systém řízení kvality CRESTORE .....	37
4.2.4 Kontrola .....	38

4.2.5 Podpora procesu.....	39
4.2.6 Finanční analýza .....	52
4.2.6.1 Horizontální analýza aktiv .....	52
4.2.6.2 Horizontální analýza pasiv .....	54
4.2.6.3 Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát.....	55
4.2.6.4 Vertikální analýza rozvahy .....	56
4.2.6.5 Analýza poměrových ukazatelů .....	61
<b>5 Výsledky a diskuse .....</b>	<b>64</b>
<b>6 Závěr.....</b>	<b>67</b>
<b>7 Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>69</b>
<b>8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk.....</b>	<b>72</b>
8.1 Seznam obrázků .....	72
8.2 Seznam tabulek .....	72
8.3 Seznam grafů .....	72
<b>9 Přílohy .....</b>	<b>73</b>

# 1 Úvod

V historii byla kvalita vždy nedílnou součástí lidské činnosti, avšak její vnímání a měření se postupně vyvíjelo od jednoduché kontroly hmotnosti, množství či tvaru v dávných dobách, přes zaměření na množství vyprodukovaných výrobků ve velkých průmyslových konglomeracích po první světové válce, až po dnešní sofistikované systémy řízení kvality, kde dominuje spokojenost zákazníků a celková kvalita výrobních procesů. Zlomem ve vnímání a řízení kvality byl rok 1987, kdy byla Mezinárodní organizací pro normy (ISO) zveřejněna sada norem ISO 9000, které představují soustavu na sebe navazujících procesů s důrazem na spokojenost zákazníků jako hlavní měřítko úspěšnosti a kvality podnikového výstupu.

Hlavním cílem této diplomové práce je analyzovat dopad implementace systému řízení kvality podle ISO na výkonnost podniku, se zaměřením na vybrané finanční ukazatele. Dílčí cíle zahrnují posouzení, zda zavedení managementu jakosti mělo pozitivní či negativní vliv na finanční zdraví podniku, jak ovlivnilo vztahy se zákazníky a dodavateli a v jaké míře přispělo ke zlepšení kvality výrobních procesů.

Teoretická část práce se věnuje definování základních pojmů týkajících se kvality a jejího řízení, s podrobnějším zaměřením na koncepci norem ISO 9000. Je zde představena struktura norem, jejich obecné charakteristiky a požadavky, doplněné o komentáře k jednotlivým kapitolám norem. Závěrečné kapitoly teoretické části jsou věnovány problematice výkonnosti podniku a přístupům k jejímu měření, včetně vysvětlení klíčových finančních ukazatelů použitých v praktické části práce.

V praktické části práce je představena sledovaná společnost, včetně základních ekonomických údajů a přehledu její historie a organizační struktury. Dále je analyzována aplikace norem ISO 9000 v rámci podniku, jejich praktické využití a plnění požadavků. Speciální pozornost je věnována vlivu procesního řízení na finanční zdraví podniku, konkrétně na poměrové ukazatele rentability aktiv a vlastního kapitálu, a na tvorbu ekonomické přidané hodnoty.

V závěru práce jsou na základě provedených analýz navržena doporučení pro sledovanou společnost. Tato doporučení jsou prezentována s ohledem na různé časové horizonty a zahrnují odhady nákladů na implementaci a potenciální přínosy z hlediska zvyšování efektivity, zlepšování kvality výrobních procesů a posilování spokojenosti zákazníků. Speciální důraz je



kladen na význam normy ISO 9001, která se stala základem pro systémové řízení kvality ve sledované společnosti a jejíž aplikace má klíčový význam pro udržitelný rozvoj a konkurenceschopnost podniku v dnešním dynamickém obchodním prostředí.

Praktická část je věnována detailní analýze vlivu normy ISO 9001 na konkrétní finanční ukazatele a na kvalitu výrobních procesů. Dále v praktické části je sledováno, jak implementace této normy přispěla k optimalizaci operací a jaké změny byly v důsledku toho zaznamenány v oblasti rentability, likvidity, zadluženosti a efektivity využití aktiv.

Výsledky analýzy poskytnou důkaz o tom, že řízení kvality podle normy ISO 9001 má významný dopad na výkonnost podniku, což by mělo potvrdit výchozí hypotézu práce. Dále bude na základě těchto zjištění formulována doporučení pro další rozvoj a zlepšení v oblastech identifikovaných jako klíčové pro zajištění dlouhodobého úspěchu a udržitelného rozvoje podniku. V závěru práce bude s ohledem na diskusi formulovány doporučení pro podnik, která by vedla k dalšímu zlepšení.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem diplomové práce je provést komplexní analýzu vlivu implementace systému řízení kvality dle normy ISO 9001 na finanční výkonnost a celkovou hodnotu společnosti CRESTORE s.r.o. V rámci tohoto cíle jsou stanoveny dílčí cíle, které zahrnují hodnocení, zda zavedení systému managementu kvality mělo pozitivní či negativní dopad na vybrané finanční ukazatele podniku, zkoumání vlivu certifikace na vztahy se zákazníky a dodavateli, a posouzení, jakým způsobem certifikace ovlivnila kvalitu výrobních a operačních procesů ve společnosti. Tyto cíle umožní poskytnout ucelený pohled na to, jak certifikace ISO 9001 přispívá k zlepšení interních procesů, finančního zdraví a konkurenceschopnosti podniku na trhu. Závěrem na základě zjištěných výsledků budou formulována doporučení či upozornění na možné varovné signály.

### **2.2 Metodika**

Metodika této práce bude zahrnovat dvě hlavní části, a to teoretickou a praktickou.

Teoretická část je postavena na rešerši odborné literatury týkající se mezinárodní normy ISO 9001 a jejího vlivu na systémy řízení kvality ve společnostech. Budou zde definovány základní pojmy související s kvalitou, jejím řízením a ISO 9001. Dále se teoretická část zaměří na ekonomické metody pro hodnocení finanční výkonnosti a hodnoty podniku, včetně finanční analýzy a analýzy poměrových ukazatelů.

Praktická část se soustředí na konkrétní aplikaci normy ISO 9001 ve společnosti CRESTORE s.r.o. a hodnocení jejího vlivu na finanční ukazatele a kvalitu procesů v podniku. Bude zahrnovat sběr dat, jejich analýzu a interpretaci s využitím vybraných ekonomických metod.

Praktická část se bude opírat o finanční výkazy společnosti a interní dokumenty.

V závěru práce jsou shrnuty hlavní zjištění a na jejich základě formulována doporučení pro sledovanou společnost, která by mohla přispět k dalšímu zlepšování jejích procesů a upevňování vztahů s klíčovými zainteresovanými stranami. Tato doporučení budou zahrnovat návrhy na zlepšení interních procesů, zvýšení spokojenosti zákazníků a optimalizaci finančního zdraví společnosti.

### **3 Teoretická východiska**

Teoretická východiska této diplomové práce poskytují komplexní přehled o klíčových oblastech, které jsou nezbytné pro pochopení a analyzování vlivu implementace mezinárodní normy ISO 9001 na hodnotu podniku. Na počátku se práce věnuje představení mezinárodní normy ISO 9001, kde jsou rozpracovány její historie, hlavní principy a základní požadavky. Tento úvodní přehled je zaměřen na poskytnutí dostatečných informací o tom, co norma ISO 9001 představuje a jaký má význam pro podniky ve snaze o zlepšení jejich kvality a operativní efektivity.

Následně se teoretická část práce zabývá finanční analýzou, která je klíčovým nástrojem pro posouzení finančního zdraví podniku. V této sekci jsou představeny a vysvětleny základní metody finanční analýzy, které umožňují identifikovat silné a slabé stránky finančního stavu podniku, a to jak z krátkodobého, tak z dlouhodobého hlediska.

Dále práce přechází k analýze poměrových ukazatelů, která je nezbytná pro hodnocení efektivity, likvidity, zadluženosti a rentability podniku. Tato část se zaměří na představení a vysvětlení klíčových poměrových ukazatelů, které jsou používány pro finanční analýzu a hodnocení výkonnosti podniku. Analýza těchto ukazatelů poskytuje důležitý pohled na to, jak podnik využívá své zdroje a jak efektivně řídí své finanční a operativní aktivity.

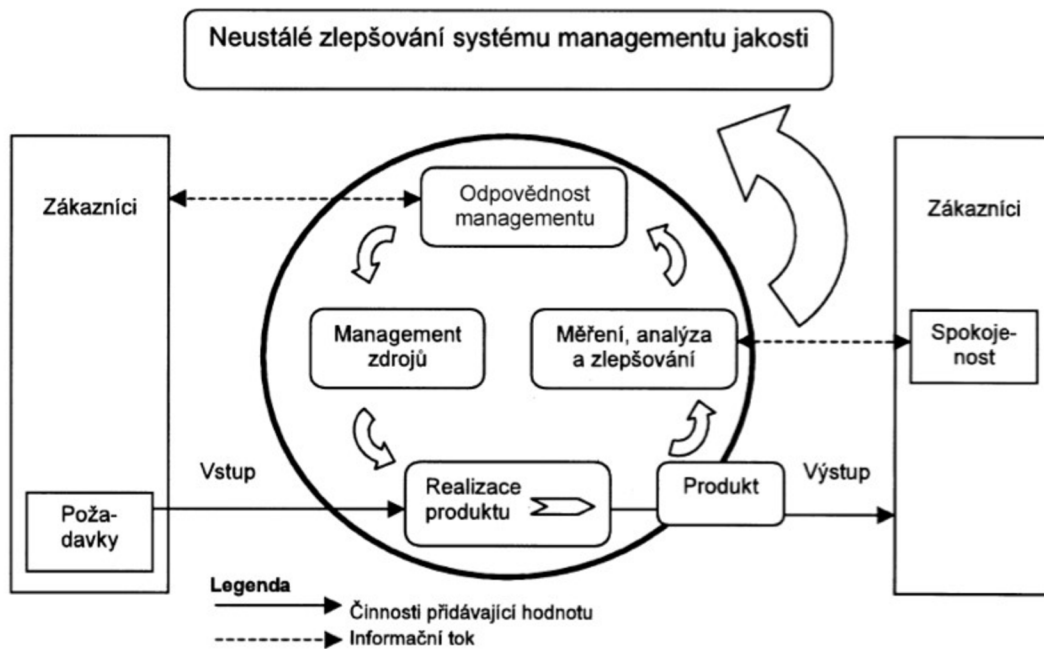
Celkově teoretická východiska práce připravují půdu pro hlubší pochopení toho, jak implementace normy ISO 9001 ovlivňuje hodnotu podniku a jak lze pomocí finanční analýzy a analýzy poměrových ukazatelů efektivně hodnotit tento dopad. Tato část práce je zásadní pro získání teoretických znalostí, které jsou nezbytné pro kritickou analýzu a interpretaci zjištěných dat v praktické části práce.

#### **3.1 Představení ISO 9001**

Úvodní část normy ISO 9001 zdůrazňuje, že implementace této normy vyžaduje od vedení podniku strategický přístup a pečlivé plánování, neboť se jedná o závazek na dlouhodobé období, jehož účinná realizace může trvat několik let. Je důležité, aby vedení podniku bralo v úvahu různé faktory, jako jsou specifika pracovního prostředí, potřeby a cíle společnosti, typy produktů a služeb, procesy a velikost organizace (International Organization for Standardization, 2015).

Dále norma podporuje adaptaci procesního přístupu pro vývoj, implementaci a zlepšování systémů řízení kvality s cílem zvýšit spokojenost zákazníků skrze splnění jejich požadavků. ISO 9001 klade důraz na identifikaci a správu procesů, které jsou navzájem propojeny a které transformují vstupy na výstupy s využitím zdrojů. Proces je zde pojímán jako soubor činností, který se zdroji transformuje vstupy na výstupy (International Organization for Standardization, 2015). Procesní přístup by měl být interpretován jako metodika, která se soustředí na systematickou identifikaci, správu a interakci procesů používaných organizací k dosažení jejich strategických cílů z interního pohledu podniku (Becková, 2016).

Obrázek 1 Model procesně orientovaného systému managementu jakosti



Zdroj: Hrudka (2008)

### 3.1.1 Historie a vývoj normy ISO 9001

Začátek 21. století je svědkem zásadních proměn v ekonomických, politických a sociálních sférách, přičemž ekonomické subjekty přechází od snahy o okamžitý zisk k intenzivnímu soupeření v oblasti kvality (Mateides, 2006). Kvalita se stává klíčovým pojmem globálně, což lze připsat inspirujícímu příkladu Japonska a jeho průmyslové revoluce založené na kvalitě, srovnatelné s britskou průmyslovou revolucí 19. století. Pro organizace je primárním cílem udržet se na trhu nebo získat konkurenční výhodu nabízením produktů a služeb vyšší kvality za nižší cenu. Jednou z cest k dosažení tohoto cíle je implementace systémů řízení kvality, které



koordinují procesy v organizaci za účelem dodávání produktů a služeb lepší kvality. V kontextu konkurenční globální ekonomiky je důvěryhodnost organizace nezbytná. Implementace a certifikace systémů řízení kvality podle ISO 9001 má za cíl poskytnout základ pro důvěru v schopnost organizace vyrábět produkty splňující očekávání zákazníků a regulační požadavky. ISO v roce 1987 zavedla první vydání normy ISO 9000, což představovalo významný milník v oblasti standardizace kvality. Tento krok následoval po britském standardu BS 9000 pro zajištění kvality v elektronickém průmyslu, zavedeném BSI (British Standards Institution) v roce 1971 a později přejmenovaném na BS 5750 v roce 1979, který sloužil jako univerzální referenční dokument pro průmyslovou výrobu. Normy ISO 9000 prošly několika revizemi od svého založení, přičemž původní struktura ISO 9000 z roku 1987 byla modelována podle BS 5750 a zahrnovala tři modely založené na typu činností organizace (Veber, 2010).

### **3.1.2 Základní principy ISO 9001**

Norma ISO 9001:2015 je mezinárodně uznávaný standard pro systémy řízení kvality, který poskytuje organizacím rámec pro zajištění konzistence a zlepšování kvality jejich výrobků a služeb (Veber, 2015). Tento standard je založen na řadě základních principů kvality, které jsou navrženy tak, aby pomohly organizacím zvyšovat efektivitu a zákaznickou spokojenost. V této kapitole jsou popsány klíčové principy kvality dle ISO 9001:2015, na nichž je norma postavena (Váchal, 2013).

#### **Zákaznické zaměření**

Princip zákaznického zaměření je základem normy ISO 9001 a zdůrazňuje důležitost porozumění a splnění požadavků a očekávání zákazníků. Přímá orientace na zákazníka a překračování jeho očekávání je klíčová pro udržení konkurenceschopnosti a dosažení podnikových cílů (Kolářová, 2016). Tento princip zdůrazňuje důležitost stálého monitorování a revize zákaznických požadavků jako klíčového prvku pro zlepšování kvality a zákaznické spokojenosti.

#### **Vedení**

Vedení hraje klíčovou roli v systému řízení kvality tím, že stanovuje směr a cíle organizace. Nenadál (2018) zdůrazňuje, že angažovanost a podpora ze strany vrcholového managementu jsou nezbytné pro úspěšné zavedení a udržení systémů řízení kvality. Vedení je zodpovědné za

vytváření a udržování vnitřního prostředí, ve kterém se lidé mohou plně zapojit do dosahování cílů organizace.

### Zapojení lidí

Účinnost a úspěch systému řízení kvality závisí na zapojení všech úrovní organizace. Zaměstnanci na všech úrovních by měli být zapojeni do procesů zlepšování a rozhodování, což zvyšuje jejich motivaci a odhodlání k dosažení cílů kvality (Veber a spol., 2019). Podpora týmové práce, komunikace a rozvoje dovedností jsou klíčové pro maximalizaci přínosu každého jedince.

### Procesní přístup

ISO 9001 podporuje procesní přístup k řízení kvality, který zahrnuje pochopení a řízení propojených procesů jako systému. Veber (2015) popisuje, jak procesní přístup umožňuje organizacím identifikovat a zlepšovat své klíčové procesy pro dosažení efektivnějšího a efektivnějšího výkonu. Identifikace, správa a optimalizace procesů jsou základem pro dosažení konzistentní a predikovatelné výkonnosti (Šimek, 2013).

### Zlepšování

Norma ISO 9001 klade důraz na neustálé zlepšování jako cíl pro organizace, aby udržely konkurenční výhodu a reagovaly na měnící se tržní podmínky (Veber, 2015). Zlepšování kvality je popisováno jako neustálý proces, který zahrnuje inovace a zlepšování všech aspektů organizace, od procesů po produkty a služby (Westcott, 2014).

### Faktický přístup k rozhodování

Rozhodování založené na analýze dat a informací je základem pro dosažení objektivitu a efektivitu (Veber, 2015). Efektivní rozhodování vyžaduje shromažďování a analýzu relevantních dat a informací, což umožňuje organizacím učinit informovaná rozhodnutí a zlepšit svou výkonnost (Ciencala, 2011).

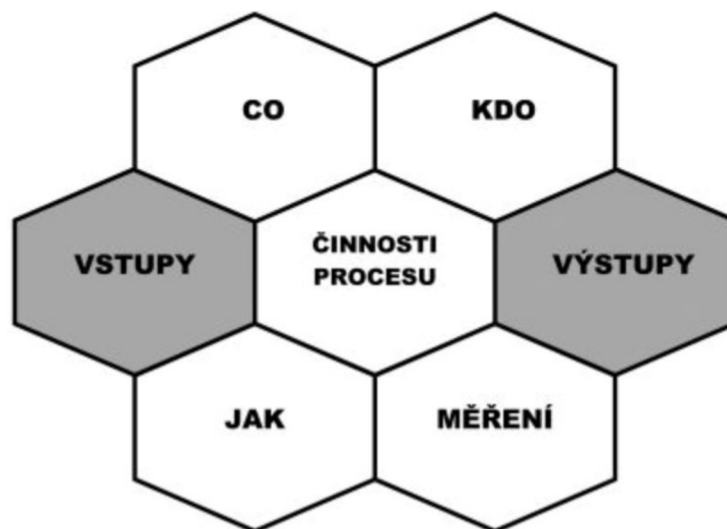
### Vztahy se zúčastněnými stranami

Udržování dobrých vztahů se všemi zúčastněnými stranami, včetně dodavatelů, zaměstnanců a společnosti jako celku, je zásadní pro dlouhodobý úspěch. Westcott (2014) poukazuje na význam správy vztahů se zúčastněnými stranami jako způsobu, jak zvyšovat hodnotu pro zákazníky a ostatní zúčastněné strany, a tím podporovat udržitelný rozvoj organizace.

### 3.1.3 Požadavky ISO 9001

Norma ISO 9001:2015 představuje komplexní rámec pro systémy řízení kvality, který je navržen tak, aby pomohl organizacím zajistit konzistenci svých produktů a služeb a zároveň zvyšovat spokojenost zákazníků (Veber a spol., 2019). Tento mezinárodně uznávaný standard definuje řadu požadavků pokrývajících klíčové oblasti operací organizace. V této kapitole se zaměříme na detailní rozbor těchto požadavků, včetně řízení dokumentace, zodpovědnosti vedení, řízení zdrojů, realizace produktu, a měření, analýzu a zlepšování (Lambert, 2015).

*Obrázek 2 Systém managementu kvality a jeho procesy*



*Zdroj: Hrudka (2008)*

#### 3.1.3.1 Systém managementu jakosti

Kapitola 4 normy ISO 9001:2015 je klíčová pro efektivitu systému řízení kvality a podrobně rozebírá implementaci procesního řízení v organizaci. Organizace musí za prvé identifikovat

procesy, které jsou pro systém řízení kvality nezbytné, a zajistit jejich použití napříč celou organizací (Becková, 2016). Je nutné stanovit sekvenční a vzájemné působení těchto procesů, definovat kritéria a metody pro zajištění jejich efektivního provozu a řízení. K tomu je dále potřeba, aby vedení zajišťovalo dostupnost zdrojů a informací nezbytných pro podporu těchto procesů, které by měly být průběžně sledovány a analyzovány. Na základě shromážděných údajů je pak třeba provádět nezbytná opatření pro dosažení cílených výsledků a pro neustálé zlepšování těchto procesů (Kolářová, 2016).

Systém řízení kvality vyžaduje dokumentaci, která odpovídá komplexitě výrobků, operací, velikosti a struktuře organizace, stejně jako kvalifikaci zaměstnanců. V této kapitole jsou uvedeny požadavky na dokumentaci, včetně potřeby interní dokumentace, která specifikuje produkty, strukturu, pravomoci, odpovědnosti, procesy a další prvky (v praxi označovány jako technickoorganizační předpisy – TOP). Na úrovni organizace se to týká například pravidel, jmenování, zatímco na technické úrovni to zahrnuje výkresy, pracovní pokyny (standardní operační postupy – SOP) a další (Hrudka, 2008).

Příručka kvality hraje zásadní roli v celém systému řízení kvality. Umožňuje identifikovat všechny součásti systému z hlediska procesů a produktových skupin, poskytuje porozumění pro principy používaných prvků a nástrojů řízení, čímž nabízí jasnou a srozumitelnou orientaci pro zaměstnance, zákazníky a další zainteresované strany (Kolářová, 2016).

Dokumenty by měly být dostupné tam, kde jsou potřeba, ve správném vydání, a měly by poskytovat objektivní důkazy o prováděných aktivitách nebo o splnění definovaných požadavků (Hrudka, 2008). Tyto dokumenty slouží jako důkazy o shodě produktů nebo procesů a jako základ pro hodnocení a analýzy.

### **3.1.3.2 Odpovědnost managementu**

V rámci normy ISO 9001:2015 je na vedení organizace kladen důraz v oblasti definování, zavádění a udržování postupů, které jasně komunikují politiku, cíle a závazky organizace vůči kvalitě. Toto zahrnuje nejenom prezentaci a vysvětlení těchto prvků všem zaměstnancům, ale také zdůraznění významu splnění požadavků zákazníků, jakož i legislativních a regulatorních požadavků. Politika kvality slouží jako základní orientace organizace v oblasti kvality, z níž jsou odvozovány konkrétní cíle kvality. Tyto cíle jsou následně rozkládány a specifikovány pro



jednotlivé organizační jednotky až po úroveň jednotlivců (Becková, 2016). Dále je zásadní, aby vrcholové vedení určilo odpovědnosti a pravomoci zaměstnanců, což musí být adekvátně komunikováno. V souladu s ISO 9001 musí být ze strany vedení jmenován zástupce, který má na starosti dohled nad vytvářením, implementací a udržováním procesů systému řízení kvality. Tato osoba je také zodpovědná za zpravodajství na nejvyšší úrovni a za podporu povědomí o důležitosti požadavků zákazníka uvnitř organizace (Kolářová, 2016).

Tento koncept zodpovědnosti managementu a důležitosti politiky kvality je podtržen v literatuře, jako je dílo od Kolářové (2016), která zdůrazňuje, že angažovanost a závazek vedení je základním kamenem pro úspěšnou implementaci a udržitelnost systému řízení kvality. Mango vysvětluje, že bez silného vedení a jasné komunikace politiky a cílů kvality organizace často čelí obtížím v dosahování a udržení požadovaných standardů kvality.

### **3.1.3.3 Management zdrojů**

V kontextu ISO 9001:2015 je klíčové, aby organizace zajišťovaly dostatečné zdroje pro efektivní zavedení, udržování a neustálé zdokonalování svého systému řízení kvality, což má přímý vliv na zvyšování spokojenosti jejich zákazníků. Tato kapitola standardu zdůrazňuje, že kromě materiálních a finančních zdrojů je nezbytné věnovat pozornost také lidským zdrojům, což zahrnuje vzdělávání, odbornou přípravu a motivaci zaměstnanců. Zároveň je zdůrazněna nutnost vybudování odpovídající infrastruktury a vytvoření prostředí, které podporuje cíle kvality a splňuje požadavky na produkt či službu.

Efektivní řízení zdrojů je základem pro úspěšné plnění požadavků ISO 9001 a dosahování vyšší úrovně spokojenosti zákazníků. Zmiňují, že vhodně zvolená infrastruktura a správně vedený personál, který je pravidelně vzděláván a motivován, jsou zásadní pro dosažení a udržení vysoké kvality produktů a služeb (Šimek, 2013).

Tato perspektiva zdůrazňuje, že kvalita není pouze otázkou procesů a systémů, ale závisí také na lidech, jejich schopnostech, motivaci a pracovním prostředí. Investice do rozvoje zaměstnanců, infrastruktury a pracovního prostředí jsou tedy nezbytné pro splnění standardů kvality a očekávání zákazníků.

### **3.1.3.4 Realizace produktů**

V rámci normy ISO 9001:2015 je zásadní, aby organizace vypracovala technický plán, který umožní efektivní produkci jejích výrobků či služeb. Jedna z klíčových částí této normy se věnuje procesům spojeným se zákazníkem, přičemž klade významný důraz na nutnost identifikace a pochopení různých druhů požadavků (Veber a spol., 2019). Tyto požadavky zahrnují specifikace přímo od zákazníků, nespecifikované požadavky nezbytné pro předpokládané použití produktu, právní a regulační požadavky a jakékoli další doplňkové požadavky (Loshin, 2021).

V oblasti návrhu a vývoje produktů norma vyžaduje, aby organizace definovala jasné fáze návrhu a vývoje, během kterých musí dojít k přezkoumání, ověřování a validaci plánů, a také k určení odpovědností a pravomocí. Tyto požadavky na přezkoumání, shromažďování dostatečných informací, ověřování a validaci se rovněž vztahují na procesy nákupu, výroby a poskytování služeb (Veber a spol., 2019). Co se týče měřicích a monitorovacích zařízení, norma stanovuje požadavky na jejich výběr, správu a používání k potvrzení shody s požadavky na produkt.

Tento integrovaný přístup k realizaci produktu, který zahrnuje od počáteční identifikaci požadavků až po finální ověření a validaci, pro zajištění kvality je zásadní výsledného produktu či služby a zvyšování spokojenosti zákazníků. Systematické procesy návrhu a vývoje, efektivní řízení dodavatelského řetězce a přesné monitorování a měření jsou klíčové pro splnění požadavků normy a dosažení cílů kvality (Seear, 2014).

## **3.2 Hodnota podniku**

Při určování hodnoty podniku je důležité rozlišovat mezi dvěma pojmy, kterými jsou hodnota a cena. Dle Kislíngerové (2001) se totiž hodnota a cena podniku shodují jen zcela výjimečně, na rozdíl od běžného zboží, kde jsou tyto pojmy prakticky synonymem. Cena, za kterou je ve výsledku podnik prodáván je totiž ovlivněn celou řadou dalších faktorů, mezi které patří například faktory psychologické, časovou naléhavost

na prodej, osobní vztahy mezi prodávajícím a kupujícím, či schopnosti při vedení vyjednávání o ceně.

Při určování hodnoty podniku je většinou využívána objektivizované hodnotě, která má vždy určitou spojitost jistými předpoklady potenciálu podniku, a především s účelem, ze kterého je daný podnik v určitém čase oceňován (Mařík, 2018).

Na hodnotu podniku lze pohlížet z více různých pohledů, kterými například dle Maříka (2018) mohou být hodnota užitná nebo směnná. Hodnotu užitnou lze vysvětlit jako potenciál statku uspokojovat potřeby vlastníka. Do určování užitné hodnoty podniku tak vstupuje celá řada faktorů jako například preference, záměry vlastníka či využití podniku.

Směnnou hodnotu pak lze vyjádřit jako výsledek interakce, ke které dochází mezi nabídkou kupujícího a poptávkou (potenciálního) kupujícího. Směnná hodnota vyjádřená v penězích je tedy často považována za objektivní hodnotu, jelikož přímo vede k tržní ceně statku, v našem případě podniku (Kislingerová, 2010).

### **3.2.1 Definice hodnoty podniku**

Při hodnocení podniku je klíčové rozlišit mezi pojmy hodnota a cena. Kislingerová (2010) upozorňuje, že tyto dva aspekty se u podniků shodují pouze výjimečně, což je odlišné od situace u běžného zboží, kde se cena a hodnota často pokládají za vzájemně zaměnitelné termíny. Skutečná prodejní cena podniku je ovlivněna mnoha dalšími faktory, včetně psychologických aspektů, naléhavosti prodeje, osobních vztahů mezi prodávajícím a kupujícím nebo dovedností v jednání o ceně (Mařík, 2018).

Pokud jde o hodnotu podniku, tato se obvykle pojímá v relativních termínech, jelikož její objektivní určení není možné (Kislingerová, 2010). V praxi se tak hovoří o objektivizované hodnotě, která reflektuje určité předpoklady o potenciálu podniku a je těsně spojena s účelem hodnocení v daném časovém okamžiku.

Podle Maříka (2018) je možné na hodnotu podniku nahlížet z několika perspektiv, mezi které patří užitná a směnná hodnota. Užitná hodnota se odvíjí od schopnosti podniku uspokojovat potřeby jeho majitele a do jejího určení vstupuje řada faktorů, jako jsou preference a záměry vlastníka či využití podniku. Směnná hodnota na druhé straně představuje výsledek interakce mezi nabídkou a poptávkou a je často vnímána jako objektivnější, protože přímo souvisí s tržní cenou podniku.

### **3.2.1.1 Tržní hodnota**

Stanovení tržní hodnoty je běžně používaným přístupem v procesu ocenění podniku, poskytujícím odhad ceny, za kterou by mohl být majetek převeden mezi ochotnými stranami v době ocenění (Kislingerová, 2010). Podle Mezinárodních standardů oceňování se tržní hodnota charakterizuje jako "odhadovaná suma, za kterou by majetek měl být převeden na datum ocenění mezi ochotným kupujícím a ochotným prodávajícím v řádně uskutečněné transakci mezi nezávislými a nezaujatými stranami, kde obě strany jednají informovaně, racionálně a bez vnějšího nátlaku." Tato hodnota nezahrnuje dodatečné náklady spojené s prodejem, jako jsou daně. Tržní hodnota může být určena i v situacích, kdy kupující není přímo znám, a poskytuje majitelům cenný přehled o potenciální prodejní ceně jejich majetku (Mařík, 2018).

Pro získání přesného odhadu tržní hodnoty je nezbytné provést důkladnou analýzu, zohledňující nejen aktuální finanční výkonnost podniku, ale i externí tržní faktory a potenciální budoucí vývoj. Tato praktická část práce, zaměřená na stanovení tržní hodnoty, je navržena tak, aby vlastníkům umožnila získat reálný odhad ceny, za kterou by bylo možné podnik prodat. (Mařík, 2018)

### **3.2.2 Subjektivní hodnota**

Subjektivní hodnota podniku, jak již název napovídá, vychází primárně z individuálního pohledu potenciálních kupců nebo jiných subjektů hodnotících atraktivitu akvizice či prodeje podniku. Tento pojem, známý také jako investiční hodnota, reflektuje specifickou vazbu mezi konkrétním majetkem a jeho potenciálním investorem (nebo skupinou investorů) s ohledem na jejich jedinečné investiční cíle a preference. Podle profesora Maříka (2018) "investiční hodnota představuje ocenění majetku pro určitého investora nebo skupinu investorů založené na jejich specifických investičních cílech. Tento subjektivní ukazatel spojuje určitý majetek s konkrétním investorem či investory, kteří sledují určité investiční záměry a/nebo kritéria. Investiční hodnota majetkového aktiva se může lišit od jeho tržní hodnoty, a je důležité ji nezaměňovat s tržní hodnotou investičního majetku."

Tento přístup k hodnocení podniku zdůrazňuje, že hodnota nemusí být univerzálně platná pro všechny zainteresované strany, ale může se značně lišit v závislosti na specifických cílech a požadavcích každého investora. Subjektivní hodnota tak přináší do procesu ocenění další

rozměr, reflektující unikátní perspektivy a strategie jednotlivých investorů (Kislingerová, 2010).

### 3.2.3 Objektivizovaná hodnota podniku

Objektivizovaná hodnota podniku reprezentuje hodnotu, která je verifikovatelná ostatními stranami na základě obecně dostupných a akceptovaných informací. Na rozdíl od subjektivní hodnoty, která je založena na individuálním názoru, se objektivizovaná hodnota snaží eliminovat předsudky a preference zúčastněných osob a opírá se o objektivní data a metody. Tento přístup v ocenění podniku klade důraz na nezávislost, používání obecně uznávaných údajů a dodržování specifických principů a kritérií, jako je oddělené ocenění nepotřebného majetku nebo zohlednění daňových dopadů. Objektivizovaná hodnota je často aplikována při posuzování finančního zdraví podniku, například při hodnocení bonity, nebo při rozhodování o poskytnutí úvěru. (Mařík, 2018)

Tento přístup odhaluje hodnotu, která by měla být teoreticky univerzálně uznávaná, protože vychází z konsensuálně přijímaných zásad a metod (Kislingerová, 2010). Je zásadní pro posouzení podniku z pohledu vnějších subjektů, jako jsou investoři, věřitelé nebo regulační orgány, kteří vyžadují nestranné a objektivní údaje pro informované rozhodování.

### 3.2.4 Kolínská škola

Kolínská škola přináší unikátní perspektivu na ocenění podniku skrze diferenciaci funkcí, které ocenění má sloužit jeho uživatelům. Tento přístup je založen na předpokladu, že trh s podniky v evropských zemích není dostatečně vyvinut a nabízí řadu omezení. V tomto kontextu Kolínská škola **identifikuje několik klíčových funkcí ocenění** (Mařík, 2018):

**Poradenská funkce:** Považovaná za možná nejvýznamnější, poradenská funkce poskytuje klíčové informace o cenovém rozpětí, určující maximální cenu, kterou je kupující ochoten zaplatit bez ztráty, a minimální cenu, za kterou je prodávající ochoten prodat bez ztráty.

**Rozhodčí funkce:** Tato funkce pověřuje nezávislého oceňovatele stanovením hraničních hodnot a vyhledáním spravedlivé hodnoty pro obě strany transakce, která spadá do určeného cenového intervalu.

**Argumentační funkce:** Zabývá se hledáním argumentů, které mohou zlepšit vyjednávací pozici jedné ze zúčastněných stran při jednáních o ceně.

**Komunikační funkce:** Je zaměřena na generování podkladů pro veřejnou komunikaci, například s investory a bankami, a slouží jako prostředek k předávání informací o hodnotě podniku.

**Daňová funkce:** Poskytuje nezbytné podklady pro daňové účely, odvozené z procesu ocenění.

### 3.3 Finanční analýza

Finanční analýza představuje komplex analytických metod určených k posouzení finančního zdraví firmy. Její výsledky nabízí přehled o silných a slabých aspektech ve finančním managementu, což může sloužit jako základ pro zlepšení budoucího výkonu firmy. Informace využívané pro finanční analýzu jsou čerpány z minulých účetních období, nicméně jejím hlavním cílem je identifikovat opatření a strategie pro budoucnost (Dluhošová, 2021). Přestože existuje široké spektrum finančních ukazatelů a nástrojů, efektivní finanční analýza by měla zacílit na ty, které jsou nejrelevantnější pro specifické cíle analýzy. Při výběru ukazatelů by se mělo klást důraz ne na kvantitu, ale na jejich význam pro pochopení finanční situace podniku. Finanční analýza by měla být srozumitelná a zaměřená na podstatné, aby bylo možné její výstupy efektivně sdílet s ostatními (Růčková, 2019).

Uživatelé finanční analýzy zahrnují jak interní, tak externí strany zainteresované v operacích a výkonnosti daného podniku. Podle Vochozky (2011) se uživatelé dělí na:

#### **Interní uživatelé:**

- Management
- Zaměstnanci
- Odboráři

#### **Externí uživatelé:**

- Vlastníci
- Banky
- Dodavatelé
- Odběratelé
- Stát

Různí uživatelé mají od finanční analýzy odlišná očekávání a potřebují různé informace v závislosti na své roli a zapojení v podniku. Management podniku využívá finanční analýzu nejdetailněji, neboť na jejím základě přijímá rozhodnutí o řízení firmy a má přístup ke všem potřebným informacím (Kislingerova a Hnilica, 2005). Zaměstnanci a odboráři se na finanční

analýzu dívají primárně skrze prizma ziskovosti firmy, což ovlivňuje jejich budoucí pracovní vyhlídky.

Mezi externími uživateli, kteří hledají co nejvíce informací, jsou vlastníci a akcionáři, pro něž jsou klíčové ukazatele rentability a výnosnosti jejich investic. Banky se zaměřují na ukazatele zadluženosti při rozhodování o poskytnutí dalších úvěrů, zatímco dodavatelé a odběratelé se zajímají o likviditu a stabilitu podniku pro účely splácení závazků a dlouhodobé spolupráce. Stát používá finanční analýzu pro kontrolu daňových povinností, statistické průzkumy a hodnocení spolehlivosti podniku při udělování veřejných zakázek (Vochozka, 2011).

### **3.3.1 Zdroje finanční analýzy**

Účetní závěrka je klíčovým dokumentem pro finanční analýzu firmy, který musí být vytvořen každoročně a odhaluje finanční stav společnosti za určité období. Vochozka (2011) identifikuje tři hlavní typy účetní závěrky: standardní, která se vytváří na konci účetního roku a sumarizuje finanční výkonnost; mimořádnou pro specifické události; a mezitímní, poskytující finanční přehled během roku.

Mimořádná účetní závěrka se vytváří pro zvláštní situace, například když firma vstupuje do insolvenčního řízení, a nejde o pravidelný dokument. Mezitímní závěrka, připravovaná během roku, slouží k hodnocení majetku a není vázána na konec účetního období, často v reakci na změny ve firmě. Pro finanční analýzu jsou kromě interních dat klíčové dokumenty účetní závěrky – rozvaha, výkaz zisků a ztrát, a cash flow výkaz (Růčková, 2019).

Rozvaha, neboli bilance, je přehledem, který detailně ukazuje hodnotu majetku firmy (aktiva) a zdroje jejího financování (pasiva) v peněžním vyjádření. Tento finanční dokument je vytvářen ke konkrétnímu datu, protože hodnoty aktiv a pasiv se dynamicky mění. Knápková a Pavelková (2013) zdůrazňují, že aktiva a pasiva jsou kategorizována dle typu, což poskytuje majitelům důležité informace pro efektivní finanční řízení podniku (Dluhošová, 2021).

Výkaz zisků a ztrát, známý také jako výsledovka, je klíčový pro doplnění údajů rozvahy o příčiny finančního výsledku firmy, jak vysvětlují Knápková a Pavelková (2013). Jeho základním posláním je poskytnout přehled o výnosech a nákladech během daného účetního

období. Informace z tohoto výkazu, který rozděluje výnosy a náklady dle typu a zdroje, jsou nezbytné pro určení celkového hospodářského výsledku společnosti a výpočet daní.

Výkaz cash flow, zásadní pro analýzu finančního toku společnosti, zobrazuje pohyby peněžních prostředků během účetního období, jejich zdroje a využití. Kislingerová (2010) popisuje dva přístupy k jeho sestavení: přímou metodu, zahrnující příjmy a výdaje, a nepřímou, upravující výsledek hospodaření o nepeněžní položky.

Pro účely finanční analýzy je klíčové prověřit přesnost a úplnost účetních výkazů, což může zahrnovat audit, a pochopit, jak jsou tyto dokumenty navzájem propojeny (Kislingerová, 2010).

### **3.3.2 Nástroje finanční analýzy**

Finanční analýza využívá širokou škálu nástrojů, které umožňují získat různorodé výsledky, jejichž výběr a interpretace jsou klíčové. Rozvoj v oblastech matematiky, ekonomie a statistiky rozšířil možnosti těchto metod. Analyzovány budou následující kategorie (Růčková, 2019): absolutní ukazatele (horizontální a vertikální analýza), bilanční pravidla (včetně zlatého bilančního pravidla a dalších), poměrové ukazatele (rentabilita, likvidita, aktivita, zadluženost, reinvestice, produktivita), analýza pracovního kapitálu, bankrotní modely (Altmanův Z-score, Index IN05) a ekonomická přidaná hodnota (EVA) (Dluhošová, 2021).

### **3.3.3 Horizontální a vertikální**

Základem pro analýzu finančních výkazů jsou metody známé jako vertikální a horizontální analýza. Tyto techniky umožňují posoudit finanční data v kontextu a porovnat je v rámci různých souvislostí (Dluhošová, 2021). Horizontální analýza nabízí pohled na finanční ukazatele v průběhu času, typicky jejich vývoj oproti předchozím obdobím. Vertikální analýza na druhou stranu poskytuje insight do struktury finančního výkazu vzhledem k klíčovým položkám a ukazatelům. Tento přístup byl podrobně popsán Knápkovou, Pavelkovou a Štekerem (2013), kteří zdůrazňují význam obou metod pro komplexní pochopení finančního stavu a výkonnosti podniku.

### **3.3.4 Analýza poměrových ukazatelů**

V kontrastu s vertikální a horizontální analýzou, která se zaměřuje na vývoj specifických finančních ukazatelů buď v čase nebo vůči jednotlivým položkám, analýza finančních poměrů porovnává různé finanční položky mezi sebou (Kislingerová, 2010). Tento přístup odhaluje



finanční stav podniku v širších souvislostech. Pro udržitelnost podniku je klíčové, aby byl rentabilní, tedy schopný generovat hodnotu pro své vlastníky, likvidní, což znamená, že je schopen včas splácet své krátkodobé závazky, a měl optimální úroveň zadlužení. Tyto faktory jsou nezbytné pro dodržení principu going concern, což znamená předpoklad pokračování činnosti podniku do předvídatelné budoucnosti. Tuto myšlenku rozvíjí Růčková (2019), zdůrazňující význam finančních poměrů pro hodnocení finančního zdraví a perspektivy podniku.

#### **3.3.4.1 Ukazatelé rentability**

V reálném hospodářském prostředí jsou ukazatele rentability mezi nejčastěji monitorovanými metrikami. Základní forma těchto ukazatelů se vyjadřuje prostřednictvím poměru, kde je klíčové pečlivě zvážit, zda existuje logický vztah mezi čitatelem a jmenovatelem uvedeným ve vzorci (Samonas, 2015).

#### **Rentabilita celkového kapitálu (Return on Assets - ROA)**

Je to míra, jak efektivně jsou aktiva využívána k dosažení příjmů. Tento ukazatel indikuje úroveň výkonnosti veškerého kapitálu nebo produkční síly podniku. Ve jmenovateli je výkon aktiv vyjádřený jako zisk před úroky a zdaněním (Palepu, a další, 2020). Výsledkem je hodnota, která ukazuje, kolik čistého zisku generuje každá koruna investovaná do podniku (Kubičková, 2015).

*Obrázek 3 Vzorec pro výpočet ROA*

$$ROA = \frac{\text{čistý zisk} + \text{nákladové úroky} \times (1-t)}{\text{aktiva}} \times 100 [\%]$$

Též se uvádí ROA v podobě:

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva} \times 100 [\%]$$

*Zdroj: vlastní zpracování, Kubičková (2015)*

#### **Rentabilita vlastního kapitálu (Return on Equity – ROE)**

Tento ukazatel stanovuje míru ziskovosti investovaných finančních prostředků akcionáři ve společnosti. Je to klíčový poměrový ukazatel, který odhaluje realitu a posuzuje, zda společnost

dosahuje dostatečného zisku, aby kompenzovala riziko, které akcionáři přijímají. Je důležité, aby hodnota tohoto ukazatele byla vyšší než úroková míra z dlouhodobých vkladů (Palepu, a další, 2020). Nicméně, výsledek je třeba posuzovat z dlouhodobé perspektivy, protože v krátkodobém horizontu může docházet k fluktuacím, což však automaticky neznačí žádné potenciální problémy (Knapková, 2015). Tento ukazatel vyjadřuje, kolik čistého zisku je vygenerováno jednou korunou vlastního kapitálu.

*Obrázek 4 Vzorec pro výpočet ROE*

$$ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}} \times 100 [\%]$$

*Zdroj: vlastní zpracování, Knapková (2015)*

### **Rentabilita tržeb (Return on Sales – ROS)**

Tento ukazatel vyjadřuje schopnost podniku generovat zisk vzhledem k dané výši tržeb. Při jeho výpočtu je možné v čitateli substituovat čistý zisk po zdanění, před zdaněním, nebo zisk před úroky a zdaněním (Sedláček, 2011). Místo tržeb v jmenovateli lze také použít výnosy, což umožňuje určit, kolik zisku připadá na každou korunu vygenerovanou výnosy (Kubíčková, 2015).

*Obrázek 5 Vzorec pro výpočet ROS*

$$ROS = \frac{EAT}{\text{tržby}} \times 100 [\%]$$

*Zdroj: vlastní zpracování, Kubíčková (2015)*

### **3.3.4.2 Ukazatelé aktivity**

Ukazatele aktivity poskytují informace o tom, jak efektivně společnost využívá svá aktiva k dosažení tržeb. Je důležité srovnávat tyto ukazatele nejen v čase, ale také v kontextu specifík odvětví, ve kterém podnik působí. Ukazatele efektivity porovnávají tokové proměnné (např. tržby) s pozicemi ve výkazu (např. celková aktiva), což umožňuje jejich vyjádření například formou (Růčková, 2017):

- Obratovosti aktiv, která ukazuje, kolikrát za určité období, typicky rok, podnik dokázal svými aktivy generovat tržby.

- Doby obratu, což reprezentuje dobu v dnech, během které se aktivum obrátí (tj. jak dlouho trvá, než se investice do aktiv promění v tržby).

*Obrázek 6 Vzorce pro výpočet okamžité aktivity*

$$\text{Obrátka celkových aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Celková aktiva}}$$

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\text{Průměrné denní tržby}}$$

*Zdroj: vlastní zpracování Růčková, (2017)*

### **3.3.4.3 Ukazatelé zadluženosti**

Tato kategorie ukazatelů se zaměřuje na analýzu poměru mezi vlastním a cizím kapitálem ve společnosti. Vysoká míra zadlužení nevykazuje nutně negativní aspekt podnikání; v případě efektivně řízené společnosti může naopak vysoká finanční páka zvýšit rentabilitu vlastního kapitálu. Kritické je podrobné zkoumání příloh k účetní závěrce, které obsahují důležité informace o aktivech získaných formou leasingu (Knapková, 2017). Dále je vhodné využívat ukazatele založené na výkazu zisku a ztráty, jelikož právě leasingová aktiva se v tomto výkazu odrážejí jako náklady, což poskytuje další užitečný kontext pro hodnocení zadluženosti firmy.

#### **Ukazatel celkové zadluženosti (Dept Ratio)**

Ideální míra celkové zadluženosti by měla být v rozmezí 30 až 60 procent. Tato hodnota nicméně závisí na odvětví, ve kterém podnik působí, a na jeho schopnosti splácet své dluhy. Výsledek ukazuje, jaký podíl celkových aktiv je financován pomocí cizích zdrojů (Knapková, 2017).

*Obrázek 7 Vzorec pro výpočet ukazatele celkové zadluženosti*

$$\text{Ukazatel celkové zadluženosti} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Celková aktiva}} \times 100 [\%]$$

*Zdroj: vlastní zpracován, Knapková (2017)*

### **Koeficient samofinancování (Equity Ratio)**

Tento ukazatel rozšiřuje pohled na celkovou zadluženost. Ukazatel vyjadřuje, jaký podíl aktiv je financován vlastními zdroji. Obecně platí, že ideální míra samofinancování by neměla klesnout pod 30 procent (Kubičková, 2015). Celková suma procent samofinancování a ukazatele celkové zadluženosti by měla dosáhnout 100 procent (Knapková, 2017).

*Obrázek 8 Vzorec pro výpočet koeficientu samofinancování*

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celková aktiva}} \times 100 [\%]$$

*Zdroj: vlastní zpracování, Kubičková (2015)*

### **Ukazatel úrokového krytí**

Ukazatel úrokového krytí naznačuje, kolikrát převyšuje zisk úrokové náklady, čímž ukazuje velikost „bezpečnostního polštáře“ pro věřitele. Je v zájmu podniku tuto hodnotu zvyšovat, protože nízký ukazatel může signalizovat možné finanční potíže firmy (Scholleová, 2017).

#### **3.3.4.4 Ukazatelé likvidity**

O likviditě podniku, která odráží jeho schopnost splácet závazky včas, hovoří Ručková (2019). Likvidnost je dále definována jako schopnost aktiv rychle se přeměnit na peněžní prostředky s minimálními ztrátami. Často dochází k záměně mezi pojmy likvidita a solventnost, avšak tyto dva pojmy nejsou synonyma (Máče, 2006). Solventnost znamená schopnost firmy splatit své dluhy v dohodnutém termínu a je závislá na likviditě firmy. Význam udržování vyvážené likvidity, která umožňuje efektivní využití zdrojů a zároveň zajišťuje včasné splácení závazků (Ručková, 2019). Příliš vysoká likvidita může vést k nadměrnému vázání finančních prostředků bez jejich zhodnocení, zatímco nízká likvidita ohrožuje schopnost firmy splácet své dluhy. Likvidita se hodnotí ve třech stupních: okamžitá likvidita (1. stupeň), pohotová likvidita (2. stupeň) a běžná likvidita (3. stupeň), přičemž pro každý stupeň existují doporučené hodnoty a možnost srovnání s odvětvovým průměrem (Kubičková, 2019).

#### **Okamžitá likvidita (Cash Ratio)**

Okamžitá likvidita vyjadřuje, jaký má podnik poměr mezi svými nejlikvidnějšími aktivy a krátkodobými závazky. Tento ukazatel by měl dosahovat hodnot mezi 20 % a 50 %, což znamená, že ideálně by měl podnik být schopen pokrýt 20 % až 50 % svých krátkodobých

závazků nejlikvidnějšími složkami svých oběžných aktiv. Podle Knápkové (2017) naznačují hodnoty nad tímto rozmezím neefektivní využívání finančních prostředků v rámci firmy. Strouhal (2014) poznamenává, že ukazatel konkrétně určuje, jak velkou část krátkodobých závazků může firma uhradit použitím svých peněžních prostředků.

*Obrázek 9 Vzorec pro výpočet okamžité likvidity*

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} \times 100 [\%]$$

*Zdroj: vlastní zpracování, Knápková (2017)*

### **Pohotová likvidita (Quick Ratio)**

Tento ukazatel, známý také jako acid test, předpokládá ideální poměr 1:1, což znamená, že hodnota aktiv schopných rychlé konverze na hotovost a krátkodobé závazky by měly být v rovnováze. To naznačuje, že firma je schopna splácet své krátkodobé závazky bez nutnosti prodeje svých zásob. Podle Kubičkové (2015) by optimální výsledek tohoto ukazatele měl ležet v rozmezí 1,0 až 1,5, což v procentech odpovídá 100 % až 150 %. Výsledek ukazuje, jaký podíl krátkodobých závazků může společnost pokrýt z jejích krátkodobých pohledávek a hotovosti (Strouhal, 2014).

*Obrázek 10 Vzorec pro výpočet pohotové likvidity*

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky} + \text{krátkodobé pohledávky}}{\text{krátkodobé závazky}} \times 100 [\%]$$

*Zdroj: vlastní zpracování, Strouhal (2014)*

### **Běžná likvidita (Current Ratio)**

Výsledný ukazatel ukazuje, v jakém poměru oběžná aktiva převyšují krátkodobé závazky. Ideální hodnota tohoto ukazatele by měla být mezi 1,5 a 2,5, což v procentech znamená 150 % až 250 %. Vyšší hodnoty tohoto ukazatele naznačují lepší schopnost firmy uhradit své krátkodobé závazky, čímž zvyšují její platební schopnost, jak uvádí Ručková (2019). Tato likvidita konkrétně vyjadřuje, jaké procento krátkodobých závazků je firma schopna splatit pomocí svých oběžných aktiv (Strouhal, 2014).

*Obrázek 11 Vzorec pro výpočet běžné likvidity*

$$\mathbf{Běžná\ likvidita = \frac{oběžná\ aktiva}{krátkodobé\ závazky} \times 100 [\%]}$$

*Zdroj: vlastní zpracování, Strouhal (2014)*

## 4 Vlastní práce

V praktické části analýzy se zaměříme na vyhodnocení finančního zdraví a výkonnosti společnosti CRESTORE s.r.o. prostřednictvím pečlivě vybraných poměrových ukazatelů. Nejprve definujeme a vypočítáme klíčové ukazatele likvidity, zadluženosti, aktivity a ziskovosti, které odhalí důležité informace o schopnosti firmy splácet své krátkodobé závazky, efektivně spravovat svá aktiva a generovat zisk. Následně tyto ukazatele porovnáme s průmyslovými standardy a historickými daty firmy, abychom identifikovali významné změny a trendy. Nakonec diskutujeme o dopadu implementace ISO 9001 na tyto ukazatele a odvozujeme závěry o tom, jak certifikace ovlivnila finanční výkon. Tento proces nám poskytne hluboký vhled do toho, zda byla implementace ISO 9001 pro společnost CRESTORE s.r.o. přínosem.

### 4.1 Základní informace o zvoleném podniku

Obchodní firma:	CRESTORE s.r.o.
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Datum vzniku	28. dubna 2014
Sídlo	Pod Stárkou 1560/35, Michle, 140 00 Praha 4
Identifikační číslo	029 19 583
Základní kapitál	1.000.000,- Kč
Předmět podnikání	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, obory činností: <ul style="list-style-type: none"><li>○ Provádění staveb jejich změn a odstraňování</li><li>○ Povrchové úpravy a svařování kovů a dalších materiálů</li><li>○ Přípravné a dokončovací stavební práce, specializované stavební činnosti</li><li>○ Zprostředkování obchodu a služeb</li><li>○ Velkoobchod a maloobchod</li><li>○ Skladování, balení zboží, manipulace s nákladem a technické činnosti v dopravě</li><li>○ Nákup, prodej, správa a údržba nemovitostí</li><li>○ Poradenská a konzultační činnost, zpracování odborných studií a posudků</li></ul>
	○ Poskytování technických služeb
	○ Poskytování služeb pro zemědělství, zahradnictví, rybníkářství, lesnictví a myslivost

Statutární orgán: Jednatel, který zastupuje společnost samostatně

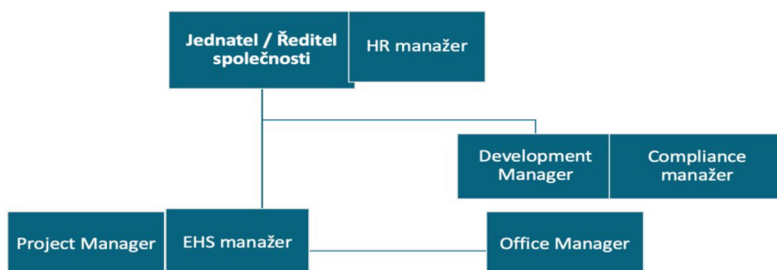
Zdroj: Obchodní rejstřík (2024)

#### 4.1.1 Představení služeb poskytovaných společnostmi CRESTORE s.r.o.

Obchodní společnost CRESTORE s.r.o., se sídlem Pod Stárkou 1560/35, 140 00 Praha 4 – Michle, IČO: 029 19 583, zapsaná v obchodním rejstříku vedeném u Městského soudu v Praze, oddíl C, vložka 225277 (dále v textu jen jako „společnost CRESTORE“) poskytuje prostřednictvím vlastních zaměstnanců i externích pracovníků subdodavatele, již mají za tímto účelem se společností CRESTORE uzavřené pracovní smlouvy dle § 33 a násl. zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, resp. pro společnost CRESTORE vykonávají subdodávky na základě smlouvy o dílo uzavřené ve smyslu § 2586 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů stavební práce zaměřené jak na kompletní výstavbu, tak především na realizaci stavebních úprav v prostorách obchodních, administrativních i průmyslových budov (tzv. fit-out) napříč lidnatějšími městy v rámci České republiky i ostatních členských států Evropské unie.

K zajištění stavebních prací od atypické výroby, dodání a montáže nábytku nebo zpracování a následné montáže umělého kamene až po kompletní realizaci stavebních částí, výloh a instalaci technologií rozvodu tepla a chladu, vzduchotechniky nebo zdravotně technické instalace společnost CRESTORE využívá jen těch nejspolehlivějších a nejprověřenějších dodavatelů, s nimiž má dlouholeté pozitivní zkušenosti. Společnost CRESTORE též úzce spolupracuje s předními architekty s širokými znalostmi v oblasti retail a výstavby komerčních prostor.

Obrázek 12 Organizační struktura podniku



Zdroj: vlastní zpracování

Organizační struktura prezentovaná na schématu odráží hierarchické uspořádání společnosti, kde na vrcholu stojí Jednatel / Ředitel společnosti, který drží nejvyšší postavení a má konečnou



odpovědnost za celkové řízení společnosti. Pod ním se nachází HR manažer, jehož role zahrnuje správu lidských zdrojů a vše, co se týká práce s personálem.

Ve struktuře dále figuruje Project Manager, jenž má na starost dohled nad projekty a jejich úspěšnou realizací. Vedle toho EHS manažer zastává klíčovou roli v oblasti environmentální, zdravotní a bezpečnostní politiky společnosti, zajišťující, že organizace plní relevantní právní předpisy a standardy.

Další významnou složkou jsou pozice Development Managera, Compliance manažera a Office Managera, které jsou prezentovány jako tým pracující ve vzájemné synergií. Development Manager je zodpovědný za vedení rozvojových strategií a inovačních iniciativ. Compliance manažer zajišťuje, že společnost dodržuje všechny aplikovatelné zákony a regulace, což je zásadní pro udržení dobrého jména a právní bezúhonnosti organizace. Office Manager má pak na starosti správu kanceláře a podpůrných operací, což je nezbytné pro hladký denní provoz společnosti.

Celkově lze říci, že tato organizační struktura umožňuje společnosti účinně řídit různé klíčové funkce s jasně definovanými odpovědnostmi a předpokládá efektivní rozhodovací procesy a komunikaci mezi různými úrovněmi managementu.

## **4.2 Aplikace norem ISO 9001 v podniku CRESTORE s.r.o.**

### **4.2.1 Řízení kvality procesů**

Řízení kvality procesů zahrnuje následně tři postupné fáze:

#### **Plánování procesů**

Zajišťuje vedení společnosti tak, aby každá zakázka (obchodní případ) byla optimálně naplánována jak po stránce věcného obsahu, tak i stanovením určitého časového rozmezí.

Vedení společnosti CRESTORE v rámci plánovací činnosti určuje zejména:

- požadované vstupy a očekávané výstupy z procesů;
- posloupnost shora uvedených procesů a jejich vzájemné působení;
- kritéria, metody, včetně měření, a příslušné ukazatele výkonnosti potřebné pro zajištění efektivního fungování a řízení procesů;
- potřebné zdroje;
- přidělení odpovědností a pravomocí;

- rizika a příležitosti včetně vhodných opatření pro jejich řešení;
- metody pro monitorování, pro měření a, je-li to vhodné, pro hodnocení procesů a podle potřeby pro změny procesů, aby se zajistilo, že budou dosahovat zamýšlených výsledků;
  - příležitosti pro zlepšování procesů a systému managementu kvality.

## **Řízení procesů**

Je souhrnem stanovení odpovědností a výkonu pravomocí na všech úrovních řízení, v rámci něhož dochází k realizaci samotných procesů, vstupů a výstupů z nich, k jejich regulaci a k naplňování cílů kvality. Součástí řízení procesů je též vybudování efektivního systému měření, který tyto procesy dlouhodobě monitoruje. V neposlední řadě řízení procesů slouží též k zajištění zpětné vazby určené k pozdější kontrole a přezkumu jejich fungování, jakož i zdroj impulsů k jejich následnému zlepšování.

## **Zlepšování procesů**

Odpovědnost za zlepšování procesů uvnitř společnosti CRESTORE nese především manažer kvality, jenž dbá o naplňování cílů v souladu s vnitřní QMS dokumentací, především pak politikou kvality a stanovenými cíli.

### **4.2.2 Politika kvalita**

Jednou z nedílných součástí základních principů společnosti CRESTORE s.r.o. je právě kvalita. Zajištění maximální kvality a bezpečnosti poskytovaných služeb a plnění legislativních požadavků jsou klíčové prvky pro budování důvěry zákazníků a obchodních partnerů.

Také pro stavební společnost je důležité podporovat kulturu kvality, která je zaměřená na vývoj a poskytování nezávadných a bezpečných služeb, kterým lidé věří a které jsou preferovány zákazníky. Soulad se všemi platnými zákony a normami, stejně jako s interními požadavky společnosti, je také klíčovým faktorem pro dosažení vysoké kvality.

Kvalita vyžaduje aktivní přístup každého zaměstnance, aby rozuměl své zodpovědnosti při splňování co nejvyššího standardu kvality a měl dostatek kompetencí, aby chránil zákazníky, nezpochybnil jejich důvěru a upevňoval tak značku společnosti. Pravidelné sledování cílů a

kontroly dodržování jsou nezbytné pro zlepšování systému řízení kvality, který garantuje bezpečnost a předchází problémům a nedostatkům.

Týmová spolupráce, proaktivní přístup a podpora každého zaměstnance jsou také důležitými prvky pro zajištění a naplnění vysoké kvality. Společnost by měla poskytovat požadované vedení, řízení a potřebné zdroje, které zajistí, aby byla politika kvality každoročně revidována a komunikována všem zaměstnancům a obchodním partnerům.

Vzhledem k tomu, že kvalita je o důvěře, je důležité, aby každý zaměstnanec mohl tuto důvěru ovlivnit svým proaktivním přístupem ke kvalitě výrobků, svým nadšením a odhodláním.

#### **4.2.3 Systém řízení kvality CRESTORE**

Politika kvality společnosti je uskutečňována prostřednictvím zavádění Systému řízení kvality CRESTORE (CQMS). Všichni zaměstnanci jsou zodpovědní za dosahování stanovených cílů a neustálé zlepšování kvality všech výrobků a služeb naší stavební společnosti.

Řízení procesů je základem dobrého fungování naší organizace. Tento systém poskytuje rámec pro dosažení a dodržování souladu s parametry požadovanými investorem, právními normami, měření výkonnosti a neustálé uspokojování potřeb našich zákazníků.

Systém řízení kvality splňuje všechny aspekty mezinárodních standardů ISO. Je součástí celé naší organizace a je certifikován nezávislou třetí stranou.

Očekáváme, že naši obchodní partneři budou prokazovat aktivní soulad s našimi požadavky na dodržování nejvyšších standardů kvality a bezpečnosti.

Podporujeme kulturu kvality také tím, že rozvíjíme povědomí o kvalitě v celé společnosti, neustále se snažíme upevňovat pojem vysoké kvality mezi všemi zaměstnanci a poskytovat jim veškeré nástroje a kompetence, aby mohli konzistentně naplňovat a sdílet hodnoty, politiku, principy a standardy naší společnosti.

Neustále se snažíme zlepšovat, všichni zaměstnanci se podílejí na dodržování a zlepšování kvality výrobků a služeb naší společnosti, abychom dosáhli a zachovali důvěru našich zákazníků a spotřebitelů.

CQMS se skládá se tří částí:

- **Standardy kvality** jsou základem naší společnosti a zajišťují neustálou aplikaci toho, co víme. Jsou řízeny prostřednictvím lokálně definovaných operativních manuálů kvality a zahrnují centrálně určené i výrobkově specifické požadavky. Lokální standardy jsou založeny na místních regulačních požadavcích a jsou zahrnuty na lokální úrovni.
- **Neustálé zlepšování řídicího cyklu** je pro nás důležité, abychom zajistili efektivní řízení procesů kvality, měřili výkonnost a zlepšovali naši kulturu kvality. Celý hodnotový řetězec, všechny funkce a podpůrné služby jsou zodpovědné za řízení svých procesů a pro naplnění požadavků CQMS a dosažení cílů kvality. Podpůrné funkce poskytují asistenci, expertízu a nástroje, aby bylo možné dosáhnout těchto cílů.
- **Grafické zobrazení hodnotového řetězce** a politik a standardů, které mají vliv na kvalitu poskytovaných služeb, je k dispozici níže. Všichni zaměstnanci jsou zodpovědní za dosahování stanovených cílů a neustálé zlepšování kvality všech námi poskytovaných služeb. Řízení procesů je základem dobrého fungování naší společnosti a poskytuje rámec pro dosažení a dodržování souladu s normami, měření výkonnosti a neustálé uspokojování potřeb našich zákazníků.

#### 4.2.4 Kontrola

Politika kvality naší společnosti je pravidelně konzultována a přezkoumávána nejužším vedením společnosti v pravidelných cyklech, a to nejméně jednou ročně v rámci přezkoumávání CQMS, což umožňuje flexibilně reagovat na změny právních předpisů, nové odborné poznatky, technický vývoj, změny očekávání a potřeby stávajících a potencionálních zákazníků a dalších požadavků týkajících se oblasti působení naší společnosti a v souvislosti s tím aplikovat nové technologie.

Mezi zásadní oblasti přezkumu patří zejména vhodnost, aktuálnost a platnost Politiky kvality, a to s ohledem na platné a účinné právní předpisy a tržní situaci. Na dodržování Politiky kvality

je kladen v naší společnosti obzvláště velký důraz, a to jak v rámci vedení naší společnosti, tak mezi zaměstnanci, kdy je od každého člena naší společnosti vyžadována jejich elementární znalost.

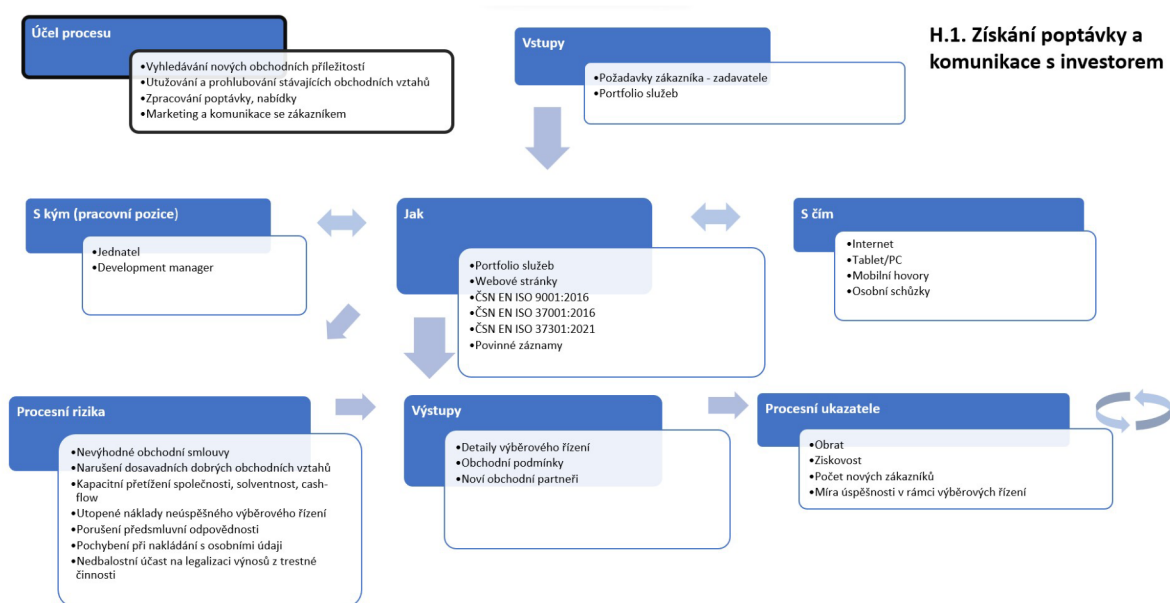
Zaměstnanci společnosti jsou s Politikou kvality seznámeni v rámci školení o systému kvality a dále průběžně na pravidelných provozních poradách, kdy jsou reflektovány též aktuální procesy, postupy a vize naší společnosti, přičemž každý ze zaměstnanců má možnost se k Politice kvality vyjádřit a vést diskuzi při pravidelných provozních poradách.

Politika kvality je běžně dostupná na k tomu vyhrazených místech v rámci sídla naší společnosti, takže každý ze zaměstnanců má možnost se s jejím doslovným zněním seznámit též každý den v rámci své směny.

#### 4.2.5 Podpora procesu

##### Získání zakázky a komunikace s investorem

Obrázek 13 Získání zakázky a komunikace s investorem



Zdroj: vlastní zpracování

#### 1. Komunikace se stávajícími nebo novými zákazníky

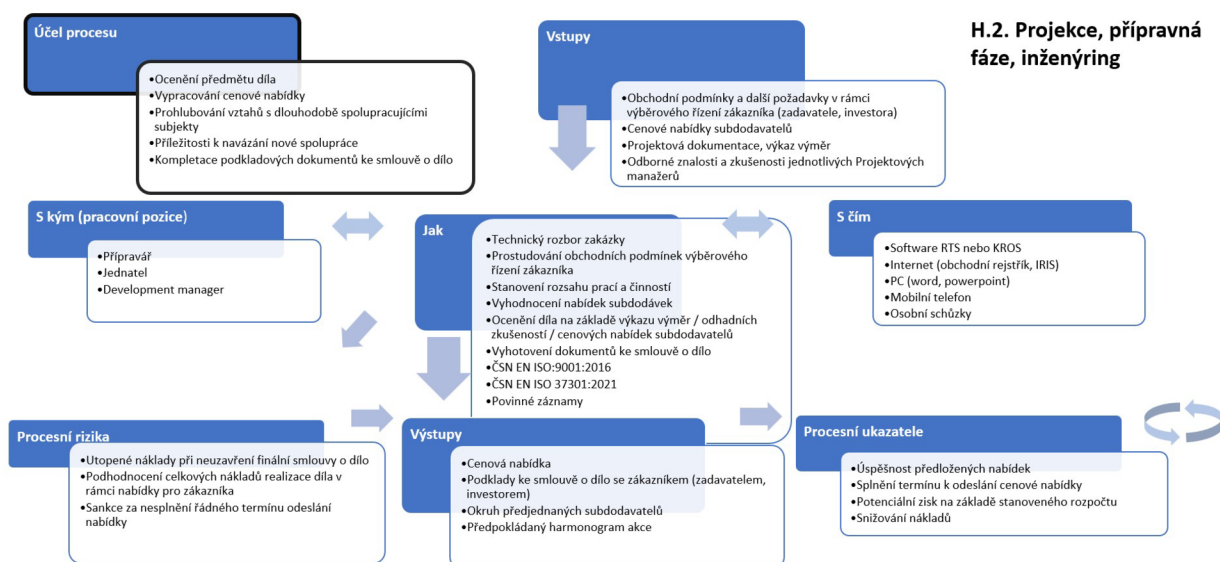
- **Jednatel** komunikuje se stávajícími zákazníky a možnými novými zákazníky, přičemž má rozhodující pravomoc ve firemním rozhodování.
- **Development Manager** subsidiárně komunikuje se stávajícími zákazníky a možnými novými zákazníky; ve firemním rozhodování zastává poradní roli. Development Manager rozšiřuje síť možných zákazníků a přináší nové zakázky, nebo zajišťuje účasti v nových výběrových řízeních.

## 2. Poptávka stavebních prací popř. Výzva k účasti ve výběrovém řízení

- **Potvrzení zájmu** ze strany jednatele i Development Managera směrem k zákazníkovi – zadavateli / **odmítnutí** se specifikací důvodu.
- Poptávka přichází buď od **stávajících zákazníků** na základě dosavadních zkušeností, anebo je úkolem zejména Development managera a Jednatele vyhledávat **nové možnosti rozvoje společnosti CRESTORE**.

## Projekce, přípravná fáze, inženýring

Obrázek 14 Projekce, přípravná fáze a inženýring



Zdroj: vlastní zpracování  
1. Technický rozbor akce

- **Přípravář a Development manager** má za úkol obeznámit se s technickými detaily výběrového řízení a informovat o nich Jednatele.
- Obchodní podmínky výběrového řízení musí mít v patrnosti i **Jednatel a Development manager**.
- Technickým rozbohem se rozumí **stanovení rozsahu prací a činností, které je možné zvládnout za pomoci dlouhodobě spolupracujících externích pracovníků**, tzn. fyzických osob s živnostenským oprávněním.
- Profese, činnosti nebo dodávky, které je nutné poptat od větších outsourcingovaných subjektů, zadá Přípravář tak, aby splnil zadání zákazníka (investora, zadavatele). Jedná-li se o zákazníkem nominovaného subdodavatele, Přípravář poptává přímo jeho. V případě, kdy je volba takovýchto subdodavatelů na společnosti CRESTORE jakožto na zhotoviteli díla, Přípravář poptá **subdodavatele**, kteří:
  - s CRESTORE s.r.o. v minulosti již úspěšně spolupracovali a jsou technicky schopni dílo společně dokončit;
  - mají dostatečnou technickou erudici a ekonomickou a lidskou kapacitu ke splnění zadání;
  - nejsou v úpadku, likvidaci či v jiné ekonomicky nepříznivé situaci a
  - akceptují podmínky výběrového řízení (závazky, termíny, platební podmínky, záruky apod.).

**Vyhodnocení nabídek subdodávek** zpracovává Přípravář a Development manager pro přechozí prezentaci Jednateli a schválení ze strany Jednatele.

## 2. Cenová nabídka díla (rozpočet)

- Přípravář na základě technického rozboru akce provede **kompletní ocenění díla**.
- Pro nacenění položek Přípravář použije následující postupy a nástroje:
  - i. Pokud je součástí zadávacích podmínek a přiložené projektové dokumentace i **výkaz výměr**, provede jeho zběžnou kontrolu ve smyslu úplnosti. Výkaz výměr ocení pomocí **software RTS** nebo **KROS** (standardsy používané v ČR), chybějící položky pak doplní na základě své **zkušenosti**

nebo na základě **obdržených cenových nabídek** od poptaných subdodavatelů. ii. V případě technických dotazů k předmětu díla nebo rozpočtu vede komunikaci s technickým zástupcem zákazníka (zadavatele, investora).

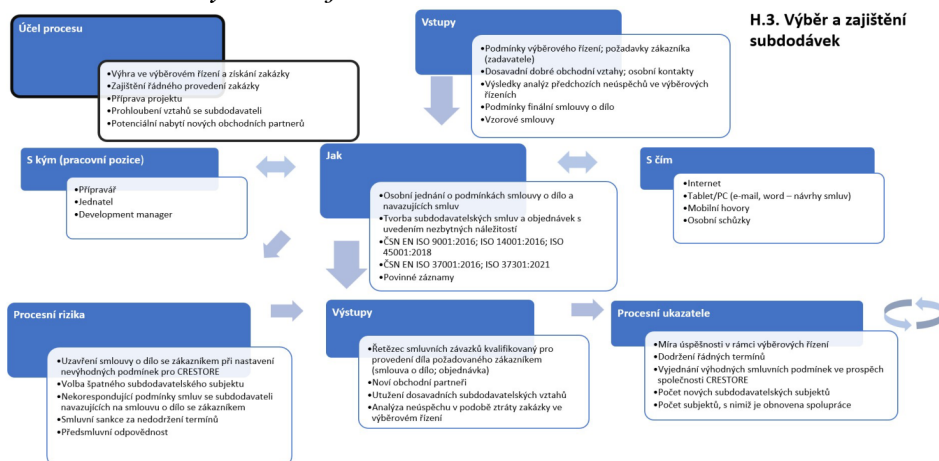
iii. Po **kompletaci rozpočtu** je Přípravář povinen jej zkontrolovat s Jednatel. Až po jeho **schválení Jednatel**, a po případných úpravách, je možné rozpočet zahrnout mezi podklady k cenové nabídce.

- Přípravář provádí kompletaci dokumentů vyžadovaných zadavatelem jako součást cenové nabídky (např. **harmonogram stavby, prohlášení o mlčenlivosti** apod.), s výjimkou případných komentářů k potenciální smlouvě o dílo. Příslušnou dokumentaci k výběrovým řízením zpracovává v součinnosti s Development managerem, a to včetně případných doplňujících dotazů nebo informací vyžadovaných od investora za účelem správného a úplného nacenění zakázky nebo projektu.
- **Smlouvu o dílo** řeší jednatel, potažmo Development manager s nutným schválením ze strany Jednatele.
- Po kompletaci všech dokumentů a jejich autorizaci Jednatel odesílá Jednatel nebo Development Manager **kompletní ucelenou nabídku zákazníkovi** (zadavatel, investorovi).
- Za splnění termínu odeslání nabídky je odpovědný zvolený Development manager, popř. Jednatel.
- Za splnění kompletnosti nabídky je odpovědný Přípravář.



## Výběr a zajištění subdodávek

Obrázek 15 Výběr a zajištění subdodávek



Zdroj: vlastní zpracování

### 1. Jednání o výsledku výběrového řízení

- Jednání o obchodní stránce výběrového řízení vede Jednatel, popřípadě pověří Development managera. Samotné jednání je stavěno především na osobním kontaktu zúčastněných, odvíjí se především od dobrých obchodních vztahů například z **předchozích zakázek, předchozí praxe apod.**
- V případě, že výběrové řízení je vícekolové, úpravu nabídek musí vždy ještě před odesláním zákazníkovi (zadavateli) **autorizovat Jednatel společnosti.**
- Jakoukoli úpravu nabídky, nebo její aktualizaci pro vícekolovém výběrové řízení, **administruje Přípravář.**

### 2. Výsledek výběrového řízení

- V případě **úspěchu** ve výběrovém řízení s cenovou nabídkou, harmonogramem a závazky vyplývajících se zadávacích podmínek je poté na odpovědnosti Jednatele v součinnosti s Development managerem **dokončit jednání o uzavření smlouvy o dílo se zákazníkem**

- V případě **neúspěchu** ve výběrovém řízení provedou Přípravář spolu Development manager **komplexní analýzu, z jakého důvodu došlo ke ztrátě zakázky**, o jejichž výsledcích informují Jednatele společnosti CRESTORE

### 3. Zasmluvnění subdodavatelů

- Je povinností Přípraváře následně veškeré **parametry smlouvy o dílo (ve smyslu dílčích termínů, platebních podmínek apod.) promítnout do dílčích smluv nebo objednávek** ve vztahu k subdodavatelům, tyto však podléhají schválení Jednatele, popř. Development managera.
- **Nezbytnými náležitostmi** každého smluvního vztahu nebo objednávky se subdodavatelem musejí být:
  - i. identifikace obou subjektů;
  - ii. naprosto přesný rozsah předmětu díla subdodávky;
  - iii. konečný termín dokončení a konečný termín předání subdodávky včetně výčtu dokumentů, které subdodavatel předá společnosti CRESTORE;
  - iv. platební podmínky odvíjející se ze smlouvy o dílo uzavřené se zákazníkem (zadavatelem, investorem);
  - v. záruční podmínky vyplývající ze smlouvy o dílo uzavřené se zákazníkem (zadavatelem, investorem).
- Poradní a pomocnou roli při výběru vhodných subdodavatelů zastává Development manager.
- Zodpovědnými osobami pro finální znění smlouvy o dílo, jakož i dílčích smluv a objednávek jsou **Přípravář** v součinnosti s **Development managerem**. **Jednatel** v konečné fázi potvrzuje záměr.

## **Provádění, kontrola kvality provádění a koordinace stavby**

### 1. Realizace díla zadavatele

- Převzetí staveniště probíhá za účasti zástupce objednatele (zákazníka, investora) a Projektového manažera, kdy se protokolárně (do stavebního deníku nebo na zvláštní dokument) potvrdí **předání stavby**

společnosti CRESTORE jakožto zhotoviteli. Do **protokolu** se musejí zanést všechny nutné náležitosti ohledně předmětné stavby:

- i. identifikace stavby v souladu se smlouvou o dílo; uzavřenou se zákazníkem;
  - ii. identifikace předávajícího a přebírajícího;
  - iii. veškerá omezení na místě stavby (pokud jsou);
  - iv. přípojky energií pro výkon stavby a jejich stav;
  - v. fotodokumentace;
  - vi. identifikace povinností a rizik stavby z hlediska BOZP.
- Projektový manažer zakládá stavební deník, kde **předá staveniště svým subdodavatelům** ve smyslu všech stejných náležitostí jako v případě předání stavby od objednatele (zákazníka, investora).
  - Při každé **návštěvě staveniště**, která musí proběhnout minimálně 1x týdně nad rámec pravidelných kontrolních dní (v praxi ovšem ideálně i vícekrát), zvolený Projektový manažer provádí zápis do stavebního deníku, kde se zástupcem objednatele (zákazníka, investore) shrne dosavadní postup ve vztahu k ujednanému harmonogramu.
  - Jakákoliv **změna díla oproti schválené projektové dokumentaci** vyžaduje samostatný zápis ve stavebním deníku s potvrzením objednatele (zákazníka, investora). Ke každé takto potvrzené nebo vyžádané změně zpracuje Projektový manažer ve spolupráci s Přípravářem neprodleně změnový list, který si nechá bezodkladně potvrdit objednatelem (zákazníkem, investorem). Na základě změnových listů poté Projektový manažer a Přípravář provádí průběžnou a celkovou **evidenci víceprací a méněprací**, o kterých informuje Jednatele, a Přípravář zpracuje relevantní podklady pro jejich fakturaci.
  - **Projektový manažer** se účastní všech kontrolních dní; průběžně připravuje doklady k celkovému předání díla a kolaudaci stavby:
    - i. těmito doklady se rozumí technické listy použitých materiálů a výrobků, prohlášení o shodě a certifikáty; výchozí revizní zprávy; dokumentace skutečného provedení apod. Celkovou administraci těchto dokumentů má na starosti Přípravář, ale je

odpovědností Projektového manažera kompletnost podkladů pro splnění zadání objednatele (např. příprava pro kolaudaci, apod.)

#### Projektový manažer – další povinnosti

- Nad rámec výše uvedeného a vyplývajícího je Projektový manažer povinen též
  - i. 1x týdně rekapitulovat plnění díla vůči zákazníkovi (objednateli, investorovi) a vůči svým subdodavatelům;
  - ii. odpovídat za správnost **administrace změn** a přípravy jejich podkladů k vyúčtování Přípravářem;
  - iii. poskytovat kompletní podklady a data pro vedení agendy zjišťovacích protokolů a změnových listů Přípravářem;
- Před startem každého plnění zakázky Projektový manažer zpracovává **rozvahu projektu**, kdy v rámci odsouhlaseného harmonogramu rekapituluje skladbu subdodávek od větších outsourcovaných subjektů a prací prováděných za pomoci dlouhodobě spolupracujících externích pracovníků, jejich **dílčí harmonogram** včetně vzájemných vazeb
  - i. z hlediska **nákladů na provoz stavby**;
  - ii. předkládá **finanční plán** zohledňující nutné výdaje společnosti CRESTORE před zahájením projektu (zařízení staveniště apod.)

#### Vede **dokumentaci stavby**:

- i. eviduje objednávky, dodací listy
  - ii. vede stavební deník a včas a věcně reaguje na podněty ze zápisů nebo kontrolních dnů
- Dbá na dostatečnou **na prevenci a dodržování BOZP** na stavbě
  - Projektový manažer provádí v průběhu stavby důkladnou a **pravidelnou rekapitulaci** z hlediska:
    - i. smluvních závazků a rozsahu díla; ii. harmonogramu a skutečného průběhu stavby;

iii. rozpočtu, jeho čerpání a vyúčtování případných změn (víceprací nebo méněprací).

- Komunikuje s autoritami a **orgány veřejné správy**, pokud to povaha projektu a jeho role v něm vyžaduje.
- Je **bezvýhradně odpovědný za plnění díla** v termínu, popř. termínech, a úplnosti vyplývající ze smluvního vztahu mezi investorem a společností CRESTORE s.r.o.
- Je bezvýhradně odpovědný za plnění díla najatými subdodavateli nebo vlastními pracovníky v termínech a rozsahu tak, aby byly umožněné navazující práce nebo stavební připravenost vyplývající ze smluvních vztahů, objednávek, zadání subdodavatelům, nebo vyplývající z průběhu stavby např. z e-mailové komunikace, zápisů ze stavebního deníku, kontrolních dní, apod.
- Pravidelně **reportuje** průběh své činnosti, v komunikaci udržuje Jednatele, Development managera i Přípraváře.
- Projektový manažer **pořizuje průběžnou fotodokumentaci** z průběhu procesu realizace pro pozdější použití při předání díla nebo jeho částí, případně při reklamačních řízeních.
- Veškerou dokumentaci vztahující se k náplni jeho činnosti – ať už elektronickou, nebo papírovou – pravidelně ukládá (**archivuje**) na server CRESTORE a udržuje informace aktualizované, dodržuje nastavenou strukturu řazení dokumentů.

#### Přípravář – další povinnosti

- Nad rámec výše uvedeného a vyplývajícího je Přípravář povinen též ▪  
Vést **dokumentaci stavby**:
  - i. eviduje objednávky, dodací listy
  - ii. administruje poklady od Projektového manažera ve smyslu změnových listů a jejich přípravy Jednatele k vyúčtování investorovi
- Administrace závazků se subdodavateli:
  - i. Ze smluvních vztahů se subdodavateli připravuje přehled závazků vůči nim, např. přehled zálohových plateb.

- ii. Ve spolupráci s Development managerem a Jednatelem eviduje a administruje změny a úpravy v rozpočtu stavby a spolupracuje na sledování reálné nákladovosti projektu
- Přípravář má pravomoc vyžadovat informace o průběhu realizací od projektových manažerů ke splnění svých úkolů, tyto informace předává dále Jednateli a Development managerovi
- Veškerou dokumentaci vztahující se k náplni jeho činnosti – ať už elektronickou, nebo papírovou – pravidelně ukládá (**archivuje**) na server CRESTORE a udržuje informace aktualizované, dodržuje nastavenou strukturu řazení dokumentů.

#### Development manager – další povinnosti

- Development manager je v pravidelném kontaktu se stávajícími zákazníky, udržuje nastavené **parametry vztahů**.
- Ve spolupráci s Jednatelem zajišťuje **dodržování platné legislativy** z hlediska předmětu podnikání společnosti CRESTORE
- Má na starosti **komunikaci se zákazníky** – zadavateli výběrových řízení, hovoří s nimi v průběhu projektu a kontroluje celkové dění a plnění díla.
- Ve spolupráci s Jednatelem se aktivně podílí na komunikaci a **kontrole činnosti** všech zaměstnanců společnosti CRESTORE s.r.o. za účelem splnění všech požadavků zadavatelů, klientů nebo investorů a za účelem splnění všech cílů společnosti CRESTORE s.r.o.
- Komunikuje se strategickými partnery firmy, s právním zastoupením, projektanty, inženýringem, apod.
- Ve spolupráci s Jednatelem udržuje ošacení externích pracovníků na stavbě (vesty, bundy v jednotných firemních barvách) a kontroluje vybavení pracovníků, zda je ve stavu odpovídajícím požadavkům na výkon jejich činností.
- Komunikuje s autoritami a **orgány veřejné správy**, pokud to povaha projektu a jeho role v něm vyžaduje.
- Veškerou dokumentaci vztahující se k náplni jeho činnosti – ať už elektronickou, nebo papírovou – pravidelně ukládá (**archivuje**) na server

CRESTORE a udržuje informace aktualizované, dodržuje nastavenou strukturu řazení dokumentů.

#### Jednatel – další povinnosti

- Hlavní odpovědnost Jednatele za **dodržování platné legislativy** v souladu s korporátními předpisy.
- Odpovědnost za **finanční zdraví** společnosti a **splnění všech cílů** společnosti CRESTORE.
- Odpovědnost za **plnění smluvních a finančních závazků** společnosti CRESTORE.
- Odpovědnost za **příznivé podmínky zaměstnanců** a jejich reálné naplňování
- **Komunikace s finančními institucemi a orgány veřejné správy** jménem a v zájmu společnosti CRESTORE.
- **Konečná a rozhodující pozici v organizaci.**

### **Komplementace a předání**

#### 1. Vyklizení stavby; likvidace stavebního a demoličního odpadu

- Všichni dodavatelé vyklízí staveniště od svých provozních prostředků, zařízení, materiálu apod. nejpozději v termínech uvedených ve smluvních vztazích nebo objednávkách se subdodavateli. Na průběh vyklizení dohlíží Projektový manažer.
- Vyklizení stavby od stavebního nebo demoličního odpadu probíhá buď **svépomocí manipulační a dopravní technikou** nebo **najatým subdodavatelem**. Odpovědností Projektového manažera je zajistit **dokumentaci** každého likvidovaného odpadu, suti nebo nebezpečného odpadu, včetně protokolů o likvidaci nebo uložení na skládce.
- Projektový manažer kontroluje vyklizení staveniště všemi subdodavateli, včetně subdodavatelů případně nominovaných zadavatelem nebo investorem. O vyklizení staveniště pořizuje **protokol**, který je nedílnou součástí protokolárního předávání části stavby nebo technologického celku subdodavatele.
- V průběhu celého procesu stavby probíhá **kontinuální úklid** tak, aby byly zajištěny požadavky na plynulý provoz stavby a zajištěny všechny

náležitosti BOZP. **Stav staveniště je odpovědností Projektového manažera.**

## 2. Předání stavby

### (Provedení díla)

- Probíhá výhradně **protokolárně, za účasti zadavatele díla, případně jeho technického dozoru**. K předání kompletního stavebního díla vyzve Projektový manažer zástupce zadavatele nebo investora. Projektový manažer je zodpovědný za úplnost dokončeného díla a za splnění požadavků zadavatele k úspěšnému předání díla, vyplývajících ze smluvního vztahu.
- **Projektový manažer** se účastní každého dílčího i celkového předání stavby, její části nebo technologického celku nebo jeho části. K tomu průběžně připravuje doklady, stejně tak jako k případné kolaudaci stavby, ve spolupráci s Přípravářem.
- Ke každému předávacímu procesu pořizuje Projektový manažer **fotodokumentaci**.
- Součástí předávacího procesu zadavateli díla nebo investorovi je kompletní rekapitulace rozpočtu díla, včetně případného uznání víceprací a méněprací. **Rekapitulace rozpočtu** se zadavatelem je odpovědností Jednatele / Development managera ve spolupráci s Přípravářem.

## 3. Vyrovnání subdodavatelských závazků

- Vyplývá z jednotlivých smluvních vztahů se subdodavateli, případně z objednávek, jejichž parametry zpracovává Přípravář.
- Jejich stvrzení je odpovědností Development managera a Jednatele.
- Dle typologie jsou závazky řešeny následovně:
  - i. **Technicko administrativní závazky nebo povinnosti** jsou odpovědností Projektového manažera a Přípraváře
  - ii. Po jejich splnění je odpovědností Jednatele splnit **finanční závazky** vůči subdodavatelům. Odpovědností Přípraváře a Development managera je rekapitulace rozpočtů subdodavatelů, včetně případného uznání víceprací nebo méněprací.



- iii. **Termínová správnost plnění** závazků subdodavatelům je odpovědností Projektového manažera k výzvě Jednatele.

#### 4. Práva z vadného plnění, záruční podmínky

- Proces případného reklamačního řízení je odpovědností Projektového manažera. Ten zodpovídá za evidenci a administraci rozsahu reklamací a distribuci předmětu reklamací na adekvátní subdodavatele.
- Odpovědností Development managera a Jednatele je **přenesení parametrů záruk a odpovědností ze smluvního vztahu se zadavatelem do smluvních vztahů nebo objednávek se subdodavatelem**. Odpovědností Development managera a Jednatele je případná **efektivní aplikace a vymáhání** těchto práv a požadavků na subdodavatele.
- **Projektový manažer odpovídá za proces odstranění všech vad, nedodělků nebo reklamací** tak, aby v nastavených termínech splnil požadavky zadavatele a investora. Ve spolupráci s Přípravářem zajistí evidenci a administraci procesu odstranění reklamací.

#### 5. Předání dokumentace stavby

- Součástí předávacího procesu stavby je **předání kompletních dokladů stavby**, a to zejména:
  - i. Projektová dokumentace skutečného provedení
  - ii. Certifikáty, technické listy a prohlášení o shodě použitých materiálů
  - iii. Protokoly o kompletnosti, předávací protokoly, oprávnění subdodavatelů
  - iv. Protokoly o likvidaci odpadů
  - v. Výchozí revizní zprávy, protokoly o zaškolení obsluhy
  - vi. stavební deník a autorizace hlavního stavbyvedoucího
- Odpovědností projektového manažera je, ve spolupráci s Přípravářem, splnění **požadavků zadavatele, investora nebo požadavků vyplývajících z komunikace s orgány státní správy**, na kompletnost dokladové části stavebního díla.

- Veškerou dokumentaci vztahující se k náplni jeho činnosti – ať už elektronickou, nebo papírovou – pravidelně ukládá (**archivuje**) na server CRESTORE a udržuje informace aktualizované, dodržuje nastavenou strukturu řazení dokumentů.

#### **4.2.6 Finanční analýza**

Finanční analýza je nezbytným nástrojem pro posouzení dopadu implementace normy ISO 9001 na hospodaření společnosti CRESTORE s.r.o. Tato část diplomové práce bude věnována podrobnému hodnocení finančních ukazatelů, které odrážejí ekonomickou realitu společnosti po zavedení uvedené normy. Bude zkoumáno, jak se změny projeví v aktivech, pasivech a výkazu zisku a ztrát společnosti s cílem identifikovat trend výkonnosti, rentability, likvidity a struktury kapitálu.

Horizontální analýza umožní sledovat vývoj finančních položek přes čas a odhalit jakoukoliv anomálii nebo významnou změnu, která mohla nastat v důsledku integrace normy do vnitřních procesů společnosti. Vertikální analýza poskytne vhled do finanční struktury a ukáže, jaké položky mají klíčový vliv na finanční zdraví společnosti.

Analýza poměrových ukazatelů jako rentabilita aktiva a vlastního kapitálu, likvidita, zadluženost a efektivita využití aktiv budou vyhodnoceny za účelem zhodnocení dopadu ISO 9001 na finanční výkon společnosti. Tyto ukazatele nejen poskytnou přesný obrázek o finančním zdraví společnosti, ale také pomohou pochopit, jak implementace normy ovlivnila operace a strategické rozhodování ve společnosti. Tato analýza poskytne podklady pro zhodnocení, zda byla investice do systému řízení kvality podle ISO 9001 pro podnik výhodná a jaké další kroky by měly být podniknuty k udržení nebo zlepšení dosažených výsledků.

##### **4.2.6.1 Horizontální analýza aktiv**

Na základě horizontální analýzy aktiv společnosti, jak je vidět z grafu 1, lze identifikovat zřetelné změny v aktivech společnosti v období 2018 až 2022. Celková aktiva společnosti prokázala nepřetržitý růst během celého období, což odráží stabilní expanzi a akumulaci hodnot.

Před rokem 2020, kdy byla implementována norma ISO 9001, byl patrný pokles pohledávek z obchodních vztahů, který mohl souviset s dříve zvolenou obchodní strategií nebo specifickými podmínkami trhu. Po roce 2020 však tyto pohledávky znovu vzrostly, což by mohlo indikovat

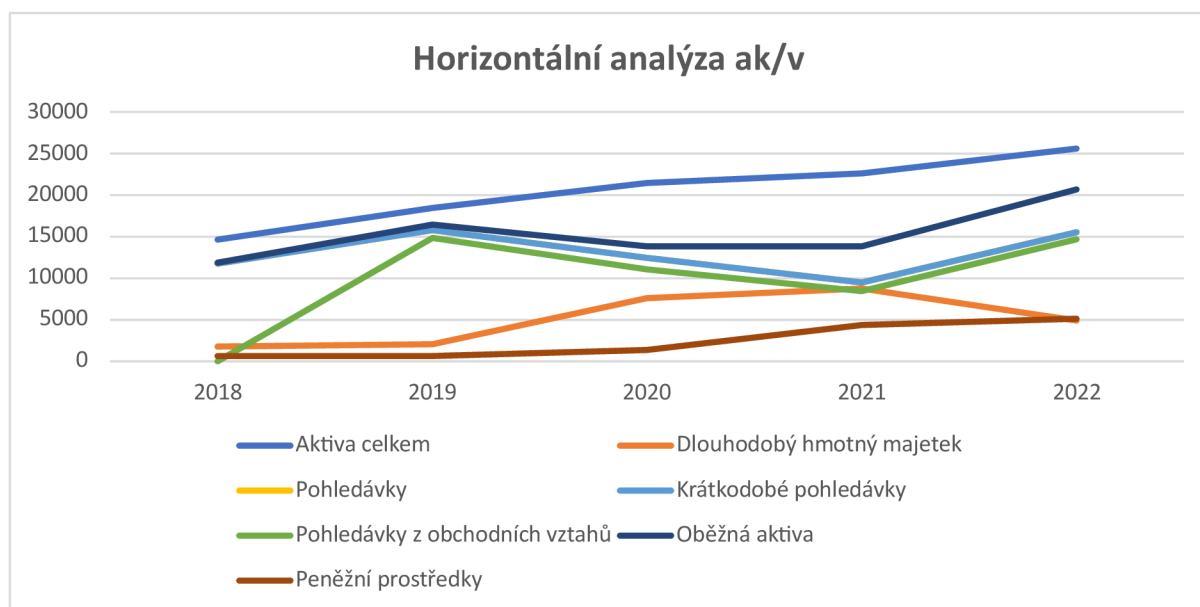
úspěšné zavedení změn ve správě pohledávek a zlepšení obchodních procesů jako součást systému řízení kvality ISO 9001. Zvýšení může také odrazet zvýšenou efektivitu ve vymáhání pohledávek a lepší řízení obchodních vztahů.

Oběžná aktiva, která zahrnují hotovostní prostředky a krátkodobé investice, ukázala výrazný růst počínaje rokem 2022, což naznačuje lepší likviditu a dostupnost prostředků pro každodenní operace a možné investice. Tento trend rostoucích oběžných aktiv může být příznakem zvýšené obrátové rychlosti aktiv a celkově zlepšeného cash flow.

V souvislosti s dlouhodobým hmotným majetkem lze pozorovat relativně stabilní vývoj s mírným vzestupem, což odráží investice společnosti do trvalých aktiv a její dlouhodobé strategické zaměření.

Tyto výsledky a pozorovaný vývoj aktiva mohou být přímým důsledkem implementace normy ISO 9001, která mohla podpořit efektivnější využití zdrojů, lepší správu aktiv a zlepšení finančních výsledků společnosti.

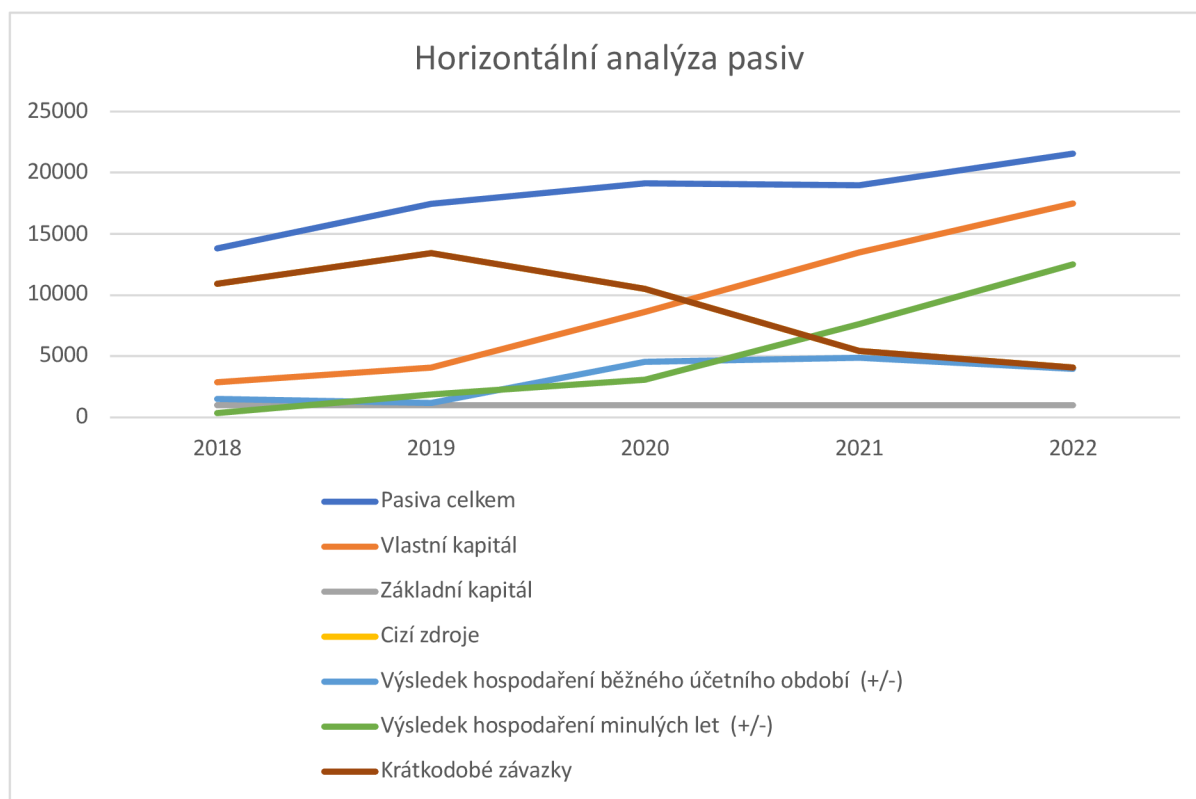
Graf 1 Horizontální analýza aktiv



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výroční zprávy Crestore s.r.o.,

#### 4.2.6.2 Horizontální analýza pasiv

Graf 2 Horizontální analýza pasiv



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výroční zprávy Crestore s.r.o.,

Z grafu 2 vyplývá, že v období mezi lety 2018 až 2022 došlo k stálému nárůstu celkových pasiv společnosti CRESTORE s.r.o. Tento trend naznačuje růstovou dynamiku společnosti a může být odrazem rozšíření jejích aktivit a možná také vlivem úspěšné implementace normy ISO 9001 v roce 2020, která by mohla vést k lepšímu řízení finančních závazků a optimalizaci kapitálové struktury.

Vlastní kapitál zaznamenal v daném období rovněž nárůst, což může být indikací buď zdržování zisků v rámci firmy nebo přílivu kapitálu z vnějších zdrojů, jako jsou investice akcionářů nebo vydání nových akcií. Tento nárůst vlastního kapitálu je pozitivním signálem, který ukazuje na rostoucí finanční sílu a nezávislost společnosti.

Krátkodobé závazky prokázaly výraznou volatilitu, s významným nárůstem v roce 2019 a následným poklesem. Tento pokles po roce 2019 může být výsledkem efektivních kroků ve správě závazků, možná i díky zlepšeným postupům zavedeným prostřednictvím systému řízení

kvality podle ISO 9001, který mohl zefektivnit cash flow management a zlepšit splácení dluhů a závazků.

Výsledek hospodaření běžného účetního období vykazuje kladné hodnoty s mírným ročním růstem, což signalizuje zlepšení provozní efektivity a možná i ziskovosti firmy. To může být důsledkem lepšího využití zdrojů a snížení nákladů, což jsou často klíčové cíle systémů řízení kvality, jako je ISO 9001.

Na druhé straně, klesající tendence výsledků hospodaření minulých let může odrážet účetní úpravy nebo odpisování ztrát z minulých období, což naznačuje, že společnost možná lépe řídí a uzavírá staré účetní položky.

Celkově graf ukazuje na zdravý finanční růst a správu pasiv společnosti, což společně s implementací ISO 9001 naznačuje dobrou finanční stabilitu a schopnost společnosti generovat zisk. Implementace této normy mohla významně přispět k dosaženým výsledkům tím, že zavedla efektivnější finanční a operační procesy, zvýšila důvěru u investorů a zlepšila obecné řízení rizik.

#### **4.2.6.3 Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát**

Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát, jak je znázorněno na grafu 3, odhaluje trend vývoje klíčových finančních ukazatelů podniku od roku 2018 do roku 2022. Tento graf poskytuje přehled o tom, jak se měnily tržby, provozní výsledek, osobní náklady a výkonná spotřeba během sledovaného pětiletého období.

Tržby z prodeje výrobků a služeb, reprezentované modrou linií, vykazují kontinuální růst až do roku 2021, což naznačuje, že společnost byla schopna zvyšovat svůj obrat a efektivně reagovat na požadavky trhu. Následný mírný pokles v roce 2022 může být spojen s různými faktory, jako jsou tržní podmínky nebo přirozené oscilace v obchodních cyklech.

Tržby z prodeje zboží, znázorněné oranžovou linií, sledují podobný trend, ale s mírnější růstovou dynamikou. Tato skutečnost může být odrazem stabilního poptávky po produktech společnosti nebo efektivního řízení zásob.

Provozní výsledek hospodaření, zvýrazněný zelenou linií, ukazuje silný růst a dosažení vrcholu v roce 2021, před stabilizací. Tento růst může odrážet úspěšnou implementaci efektivních

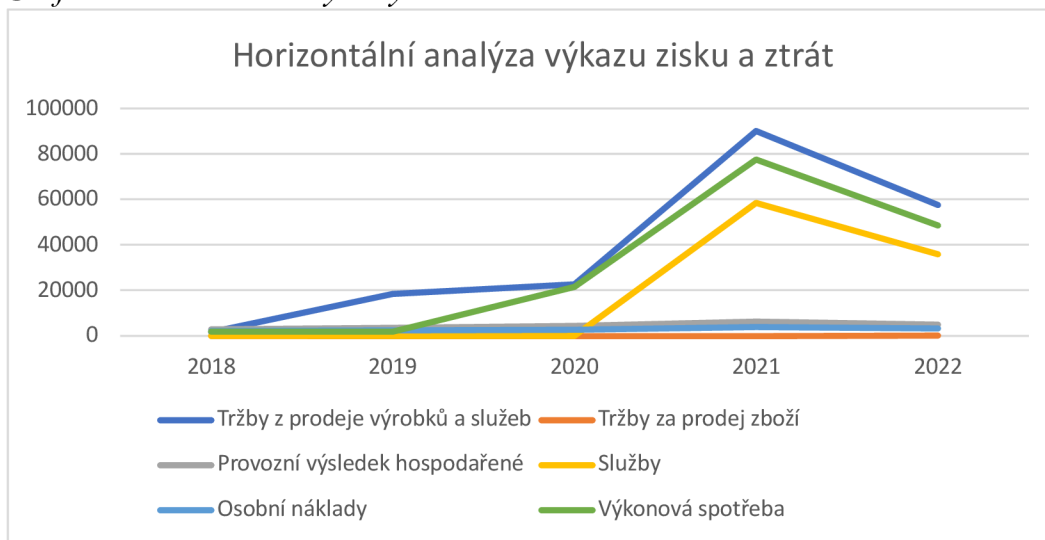
operativních procesů a nárůst produktivity, které mohly být podpořeny i zavedením normy ISO 9001.

V oblasti služeb, představované žlutou linií, je vidět výrazný nárůst mezi lety 2020 a 2021, což může signalizovat expanzi služeb nebo zvýšení hodnoty přidaných služeb, které firma nabízí.

Osobní náklady a výkonná spotřeba, znázorněné modrozeleně a tmavě zeleně, rostou rovnoměrně, což může být známkou narůstajících provozních nákladů spojených s expanzí nebo investicemi do lidských zdrojů a materiálního vybavení.

Implementace normy ISO 9001 v roce 2020 mohla mít vliv na všechny tyto aspekty podnikání. Zlepšení procesní efektivity, zvýšení zákaznické spokojenosti a lepší řízení nákladů, které jsou typické pro organizace, jež zavádějí tento standard, mohou vysvětlovat pozitivní výsledky hospodaření až do roku 2021. Zatímco mírný pokles v následujícím roce může být dočasný a může reflektovat potřebu dalšího zlepšení a přizpůsobení interních procesů v důsledku externích vlivů nebo změn trhu.

*Graf 3 Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát*



*Zdroj Vlastní zpracování na základě účetních uzávěrek společnosti CRESTORE s.r.o.*

#### 4.2.6.4 Vertikální analýza rozvahy

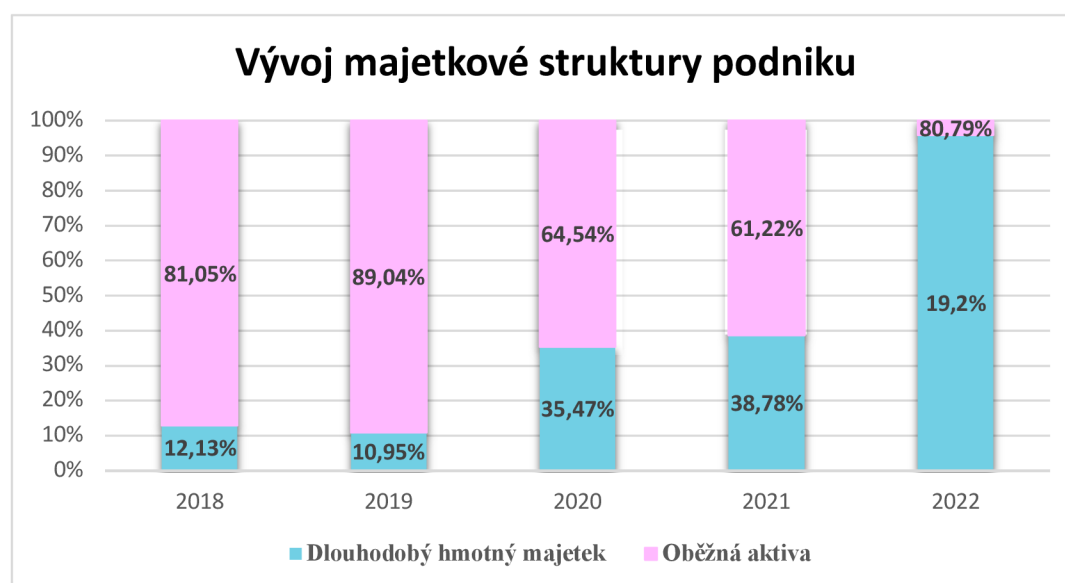
Z grafu 4 lze vyčíst významné změny v rozložení majetku společnosti v období let 2018 až 2022. Změna poměru mezi dlouhodobým hmotným majetkem a oběžnými aktivy je patrná; kde

dlouhodobý hmotný majetek výrazně klesl z počátečních 81,05 % v roce 2018 na 19,2 % v roce 2022, zatímco oběžná aktiva vzrostla z 12,13 % na 80,79 % v stejném období.

Před zavedením ISO 9001 v roce 2020 majetková struktura podniku ukazovala na dominanci dlouhodobého hmotného majetku, což naznačuje, že společnost měla značné množství kapitálu investovaného do dlouhodobých aktiv, jako jsou stroje, zařízení nebo nemovitosti. Po implementaci normy došlo ke značnému posunu směrem k oběžným aktivům, což odráží strategii zaměřenou více na likviditu a obratovost aktiv.

Nárůst oběžných aktiv po zavedení ISO 9001 může svědčit o zlepšené efektivitě řízení zásob, vyšší obratovosti aktiv a možná i lepší schopnosti reagovat na tržní příležitosti a požadavky zákazníků. Norma ISO 9001 podporuje procesní inovace, zvyšuje efektivitu a může pomoci optimalizovat cash flow, což jsou všechno faktory, které mohou přispět k vyššímu podílu oběžných aktiv. Tento posun může rovněž indikovat, že podnik se stal flexibilnějším a je lepší připraven reagovat na změny na trhu a zákaznickou poptávku.

*Graf 4 Vývoj majetkové struktury*



*Zdroj Vlastní zpracování na základě účetních uzávěrek společnosti CRESTORE s.r.o.*

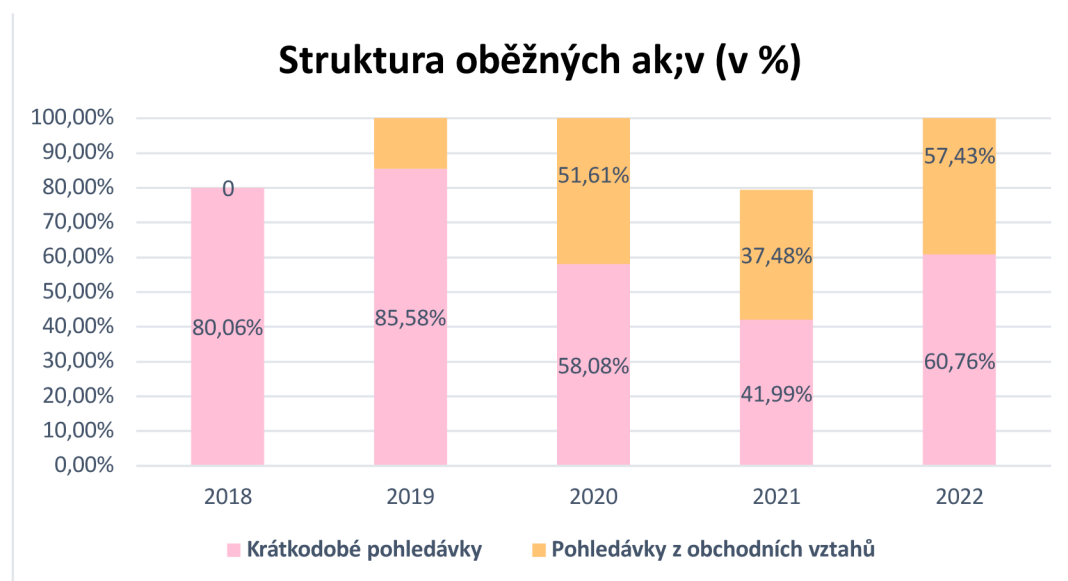
Graf 5 představuje strukturu oběžných aktiv společnosti v procentuálním vyjádření od roku 2018 do roku 2022. Z analýzy je patrné, že poměr krátkodobých pohledávek a pohledávek z obchodních vztahů prochází změnami, které mohou odrážet vnitřní strategické rozhodnutí nebo reakci na externí tržní podmínky.

V roce 2018 krátkodobé pohledávky představovaly 80,06 % oběžných aktiv, což ukazuje na vysoký podíl aktiv ihned přeměnitelných na hotovost nebo krátkodobě vymahatelných závazků. Tento podíl však v roce 2019 klesl na 85,58 %, zatímco podíl pohledávek z obchodních vztahů narostl. To může být znakem změny v řízení pohledávek, možná s cílem prodloužit platební lhůty a posílit obchodní vztahy, nebo důsledkem růstu tržeb, který se následně promítl do zvýšených pohledávek.

Po implementaci ISO 9001 v roce 2020 došlo k poklesu podílu krátkodobých pohledávek na 58,08 % a zvýšení podílu pohledávek z obchodních vztahů na 51,61 %. Tento trend pokračoval i v dalších letech, což může naznačovat, že změny zavedené s implementací ISO 9001 měly vliv na řízení oběžných aktiv. Přijetí ISO 9001 může vést k lepšímu řízení zásob, efektivnějšímu vymáhání pohledávek a celkové optimalizaci kapitálu oběžných aktiv.

Do roku 2022 je vidět další posun, kdy podíl krátkodobých pohledávek stoupl na 60,76 %, zatímco pohledávky z obchodních vztahů dosáhly 57,43 %. Tento posun může indikovat, že společnost dále optimalizovala svůj pracovní kapitál a že implementace ISO 9001 by mohla hrát roli v zlepšení cash flow managementu, což byl jeden z možných cílů zavedení systému řízení kvality.

*Graf 5 Struktura oběžných aktiv*



*Zdroj Vlastní zpracování na základě účetních uzávěrek společnosti CRESTORE s.r.o.*



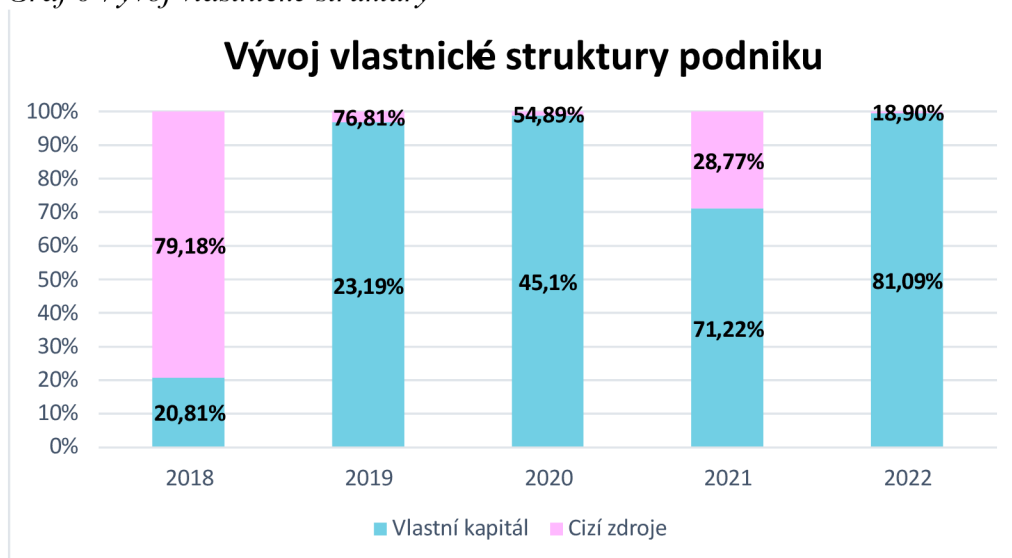
Níže uvedený Graf 6 ukazuje vývoj vlastnické struktury podniku v průběhu let 2018 až 2022. Struktura kapitálu je rozdělena na "Vlastní kapitál" (zobrazený modrou barvou) a "Cizí zdroje" (zobrazený růžovou barvou). V roce 2018 byl vlastní kapitál dominující, tvořící 79,18 % celkové kapitálové struktury, což ukazuje na pevný základ podniku a menší závislost na externím financování.

V roce 2019 se poměr posunul ve prospěch cizích zdrojů, které tvořily 76,81 % oproti 23,19 % vlastního kapitálu. Tento trend pokračoval až do roku 2020, kdy byla implementována norma ISO 9001. Zde je možné pozorovat změnu ve struktuře, kdy podíl vlastního kapitálu klesl na 54,89 % a cizí zdroje stouply na 45,1 %. Tyto změny mohou reflektovat strategickou rozhodnutí podniku získat další prostředky pro financování expanze a investic, což může být zčásti důsledek restrukturalizace podnikových financí v rámci implementace systémů řízení kvality.

V následujících letech, konkrétně v roce 2021, došlo k dalšímu posunu směrem k cizím zdrojům, kde tyto tvořily 71,22 % v porovnání s 28,77 % vlastního kapitálu. Tento posun může být výsledkem pokračující expanze nebo možná reakce na ekonomické podmínky, které byly ovlivněny globálními událostmi.

Nicméně, v roce 2022 je znatelný výrazný nárůst podílu vlastního kapitálu, který vzrostl na 81,09 %, zatímco podíl cizích zdrojů poklesl na 18,90 %. Tento obrat může svědčit o tom, že podnik se mohl znovu soustředit na posílení své finanční nezávislosti a zadržování zisků, což by mohlo být důsledkem úspěšných změn zavedených s ISO 9001, které vedly k lepší finanční výkonnosti a schopnosti generovat vyšší zisky.

Graf 6 Vývoj vlastnické struktury



Zdroj Vlastní zpracování na základě účetních uzávěrek společnosti CRESTORE s.r.o.

Na grafu 7 je znázorněn vývoj cizích zdrojů v procentech za období let 2018 až 2022. Cizí zdroje jsou rozděleny do dvou kategorií: "Krátkodobé závazky" (zobrazené oranžovou barvou) a "Bankovní úvěry" (zobrazené růžovou barvou).

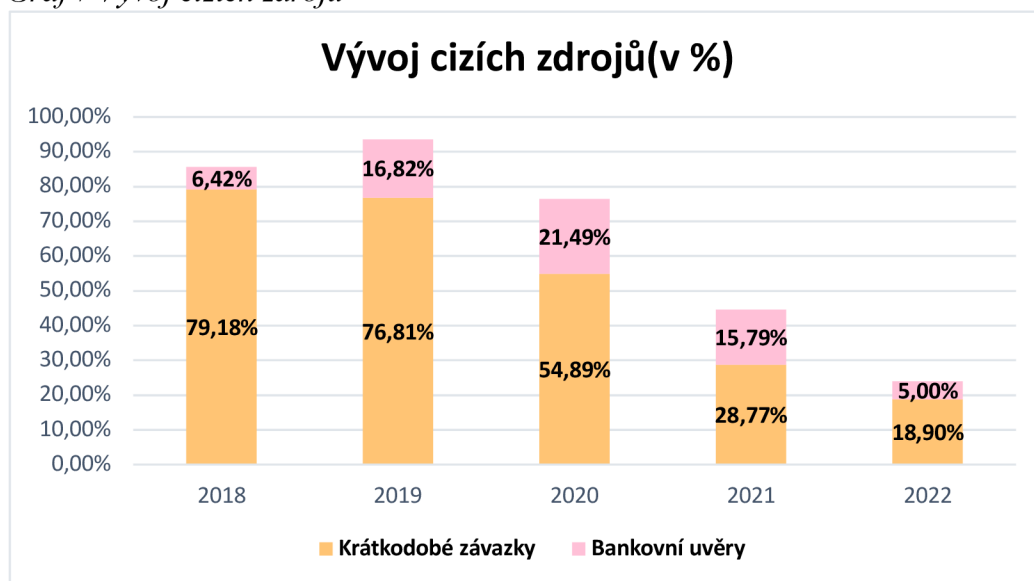
V roce 2018 tvořily krátkodobé závazky, zobrazené oranžovou barvou, dominantní část cizích zdrojů s 79,18 %, zatímco bankovní úvěry, zobrazené růžovou barvou, byly na poměrně nízké úrovni 6,42 %. Toto rozdělení naznačuje, že společnost v té době upřednostňovala krátkodobé závazky před dlouhodobým bankovním financováním.

V roce 2019 došlo k mírnému posunu, kdy podíl bankovních úvěrů vzrostl na 16,82 %, což může ukazovat na zvýšené využití bankovního financování, možná v reakci na expanzi nebo investiční příležitosti, které se v daném roce objevily. Zároveň krátkodobé závazky stále tvoří většinu cizích zdrojů.

Po zavedení ISO 9001 v roce 2020 je pozorovatelné snižování celkového podílu cizích zdrojů, kde krátkodobé závazky klesly na 54,89 % a bankovní úvěry na 21,49 %. Tento trend poklesu cizích zdrojů pokračoval i v následujících letech, což může signalizovat sníženou potřebu externího financování nebo efektivnější správu pasiv jako součást zlepšení finančního zdraví podniku, které může být částečně přičítáno vlivu ISO 9001 na finanční řízení a optimalizaci procesů.

V roce 2022 pak dochází k dalšímu poklesu cizích zdrojů, kde podíl krátkodobých závazků dosahuje nejnižšího bodu v sledovaném období 15,79 % a bankovní úvěry se snížily na 5,00 %. Tento pokles ve využívání jak krátkodobých, tak bankovních zdrojů může reflektovat značnou zlepšení v generování cash flow a možná i větší ziskovost podniku. Je možné, že efektivní řízení zdrojů podporované normou ISO 9001 přispělo k lepšímu finančnímu profilu společnosti, umožňující redukci závislosti na vnějším financování.

Graf 7 Vývoj cizích zdrojů



Zdroj Vlastní zpracování na základě účetních uzávěrek společnosti CRESTORE s.r.o.

#### 4.2.6.5 Analýza poměrových ukazatelů

Z tabulky rentabilitních ukazatelů pro období 2018 až 2022 je patrné, že společnost postupně zlepšovala svou finanční výkonnost. ROA, která odráží, jak efektivně firma využívá svá aktiva k tvorbě zisku, se z negativních -0,66 % v roce 2018 zlepšila na 4,22 % v roce 2022. Tento pozitivní trend by mohl být přímým důsledkem zefektivnění procesů a snížení nákladů, což jsou klíčové komponenty normy ISO 9001.

ROE, ukazatel rentability vlastního kapitálu a měřítko toho, jak dobře firma generuje zisk z peněz vložených akcionáři, ukázal ještě výraznější zlepšení. Z původních -2,26 % v roce 2018 se zvýšil na 13,88 % v roce 2022. Přestože je toto číslo stále pod cílovou hodnotou nad 15 %, významný nárůst naznačuje, že implementace ISO 9001 mohla podpořit efektivnější využívání vlastního kapitálu a posílit finanční zdraví společnosti.

ROS, ukazatel rentability tržeb, který ukazuje, jaký podíl z prodeje připadá na čistý zisk, zaznamenal v roce 2022 zlepšení na 2,62 %, což svědčí o zlepšené schopnosti přeměňovat tržby

na zisk. Tento ukazatel prošel kolísáním v předchozích letech, ale pozitivní výsledek v roce 2022 může reflektovat zvýšení marží nebo účinnější řízení nákladů.

ROCE, který odráží ziskovost a efektivitu kapitálových investic, se zvyšoval postupně od -1,55 % v roce 2018 až na 14,88 % v roce 2022. Tento dramatický růst může být indikací, že společnost stále lépe využívá investovaný kapitál.

Všechny tyto ukazatele ukazují na postupné zlepšování finančního zdraví a výkonnosti podniku, které může být přičítáno nejen vnějším tržním podmínkám, ale také vnitřním zlepšením procesů po zavedení normy ISO 9001. Tato norma je známa pro svůj důraz na neustálé zlepšování a efektivitu, což může vést ke zvýšení ziskovosti a celkové rentability společnosti.

*Tabulka 1 Ukazatele rentability*

<b>Ukazatelé rentability</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>ROA</b>	<b>-0,66%</b>	<b>1,60%</b>	<b>1,80%</b>	<b>3,23%</b>	<b>4,22%</b>
<b>ROE</b>	<b>-2,26%</b>	<b>5,65%</b>	<b>6,66%</b>	<b>10,41%</b>	<b>13,88%</b>
<b>ROS</b>	<b>-0,61%</b>	<b>2,39%</b>	<b>2,91%</b>	<b>1,57%</b>	<b>2,62%</b>
<b>ROCE</b>	<b>-1,55%</b>	<b>5,66%</b>	<b>8,19%</b>	<b>12,52%</b>	<b>14,88%</b>

*Zdroj: Vlastní výpočty na základě výkazů zisků a ztrát společnosti CRESTORE s.r.o.*

Níže přiložená Tabulka 2, jež ukazuje 3. stupně likvidity, přičemž běžná likvidita ukazuje poměr mezi obrátovými aktivy a krátkodobými závazky. Na základě poskytnutých údajů je zřejmé, že společnost prochází vývojem ve své schopnosti pokrývat krátkodobé závazky pomocí oběžných aktiv, jak je ilustrováno ukazateli likvidity za období 2018 až 2022. Každý z těchto ukazatelů – běžná likvidita, pohotová likvidita a okamžitá likvidita – poskytuje rozdílný pohled na finanční zdraví podniku v kontextu jeho schopnosti splácet krátkodobé dluhy.

Běžná likvidita společnosti vykázala postupný pokles od hodnoty 0,81 v roce 2018 na 0,64 v roce 2020, což signalizovalo snížení poměru oběžných aktiv k krátkodobým závazkům. Tento trend může být známkou zvýšeného využívání zdrojů nebo možná rostoucích nákladů, které nebyly plně pokryty zvýšením oběžných aktiv. Všimněme si však, že po zavedení normy ISO 9001 v roce 2020 se ukazatel stabilizoval a v roce 2022 došlo k mírnému zlepšení na 0,68. Tento nárůst, ač není nad optimální hodnotou 1, může naznačovat, že se společnost postupně zlepšuje v oblasti řízení kapitálu a snižování zásob, což jsou často cíle, jež standard ISO 9001 podporuje.

U pohotové likvidity, která odstraňuje z rovnice zásoby, protože ty nejsou tak rychle proměnitelné v hotovost, je pozorována podobná tendence. Hodnota se zvýšila z 0,50 v roce

2020 na 0,52 v roce 2022, což ukazuje, že společnost má více než polovinu potřebných likvidních aktiv k okamžitému pokrytí krátkodobých závazků. Zlepšení v této oblasti může být také výsledkem efektivnějšího řízení zásob a pohledávek, které může být stimulováno praxemi zavedenými s normou ISO 9001.

Nejvíce výrazné zlepšení lze vidět v okamžité likviditě, která stoupla z hodnoty 0,02 v roce 2020 na 0,22 v roce 2022. Okamžitá likvidita poskytuje nejstručnější náhled na schopnost společnosti rychle splatit své krátkodobé závazky, protože bere v úvahu pouze hotovost a snadno proměnitelná finanční aktiva. Tento významný nárůst může být důkazem úspěšného řízení kapitálu a snahy o udržení dostatečné likvidity pro případné nenadálé výdaje.

Tabulka 2 Ukazatelé likvidity

Ukazatelé likvidity	2018	2019	2020	2021	2022
<b>3. stupeň běžná likvidita</b>	<b>0,81</b>	<b>0,59</b>	<b>0,64</b>	<b>0,67</b>	<b>0,68</b>
<b>2. stupeň pohotová likvidita</b>	<b>0,55</b>	<b>0,44</b>	<b>0,50</b>	<b>0,45</b>	<b>0,52</b>
<b>1. stupeň okamžitá likvidita</b>	<b>0,01</b>	<b>0,09</b>	<b>0,02</b>	<b>0,08</b>	<b>0,22</b>

Zdroj: Vlastní výpočty na základě výkazů zisků a ztrát společnosti CRESTORE s.r.o.

V tabulce ukazatelů aktivity vidíme vývoj různých finančních metrik společnosti od roku 2018 do roku 2022. Tyto ukazatele hodnotí, jak efektivně společnost využívá svá aktiva a řídí své zásoby a pohledávky. Z hlediska obratu aktiv je hodnota kolem 2 nebo vyšší je obvykle považována za dobrý výkon, což naznačuje, že společnost dobře využívá svá aktiva k generování tržeb. Hodnota se zlepšila z 1,33 v roce 2018 na 2,20 v roce 2022, což je pozitivní vývoj. Obrat zásob reflektuje, kolikrát společnost obrátí své zásoby v průběhu roku. Vyšší čísla jsou lepší, jelikož znamenají rychlejší obrat zásob. Zatímco neexistuje univerzální "doporučená" hodnota, průmyslové standardy se mohou pohybovat od 6 do 12 pro různé odvětví. V roce 2022 hodnota 26,34 ukazuje velmi rychlý obrat, což může být důsledkem efektivního řízení zásob. Zavedení ISO 9001 v roce 2022 mohlo přispět k lepšímu řízení procesů, což se odráží v kratší době obratu pohledávek a zlepšeného obratu zásob, což naznačuje, že společnost efektivněji spravuje svá aktiva a cash flow.

Tabulka 3 Ukazatelé aktivity

Ukazatelé aktivity	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Obrat aktiv</b>	<b>1,33</b>	<b>0,64</b>	<b>1,58</b>	<b>2,18</b>	<b>2,20</b>
<b>Obrat zásob</b>	<b>15,45</b>	<b>11,90</b>	<b>24,56</b>	<b>21,50</b>	<b>26,34</b>
<b>Doba obratu pohledávek</b>	<b>73,53</b>	<b>125,05</b>	<b>79,75</b>	<b>39,41</b>	<b>31,28</b>
<b>Doba obratu závazků</b>	<b>141,81</b>	<b>423,69</b>	<b>171,61</b>	<b>116,37</b>	<b>110,55</b>

Zdroj: Vlastní výpočty na základě výkazů zisků a ztrát společnosti CRESTORE s.r.o.

V tabulce 4 ukazatelů zadluženosti je zobrazen vývoj finančních poměrových ukazatelů společnosti v období let 2018 až 2022, které hodnotí míru zadlužení a schopnost společnosti pokrývat své závazky. Celková zadluženost udává poměr celkových závazků k celkovým aktivům. Hodnota klesla z 0,76 v roce 2020 na 0,72 v roce 2022, což naznačuje lehké snížení celkového zadlužení v poměru k aktivům. Běžná zadluženost reprezentuje poměr krátkodobých závazků k celkovým aktivům. Zde také vidíme pokles z 0,74 v roce 2020 na 0,67 v roce 2022, což může znamenat zlepšení likvidity společnosti a menší závislost na krátkodobém financování. Krytí stálých aktiv ukazuje, kolikrát stálá aktiva pokrývají dlouhodobý dluh a hodnota 0,62 v roce 2022 ukazuje značné zlepšení ve srovnání s předchozími lety. Vyšší hodnota značí lepší schopnost společnosti pokrývat dlouhodobé závazky ze svých stálých aktiv. Úrokové krytí je ukazatel, který měří schopnost společnosti splácet úroky z jejího provozního zisku a je zásadní pro hodnocení finanční stability. Hodnota -2,08 v roce 2018 ukazuje, že společnost měla potíže pokrývat své úrokové náklady, ale výrazné zlepšení v následujících letech, s hodnotou 5,34 v roce 2022, značí, že společnost generuje dostatek provozního zisku na to, aby pohodlně pokryla své úrokové závazky. Tato zlepšení ve všech ukazatelích mohou být částečně připsána implementaci ISO 9001, která může vést ke zvýšené efektivitě a ziskovosti, a tedy ke zlepšené finanční pozici.

*Tabulka 4 Ukazatelé zadluženosti*

<b>Ukazatelé zadluženosti</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Celková zadluženost</b>	<b>0,60</b>	<b>0,73</b>	<b>0,76</b>	<b>0,74</b>	<b>0,72</b>
<b>Běžná zadluženost</b>	<b>0,54</b>	<b>0,72</b>	<b>0,74</b>	<b>0,73</b>	<b>0,67</b>
<b>Krytí stálých aktiv</b>	<b>0,65</b>	<b>0,42</b>	<b>0,40</b>	<b>0,45</b>	<b>0,62</b>
<b>Úrokové krytí</b>	<b>-2,08</b>	<b>5,32</b>	<b>2,22</b>	<b>3,62</b>	<b>5,34</b>

*Zdroj: Vlastní výpočty na základě výkazů zisků a ztrát společnosti CRESTORE s.r.o.*

## **5 Výsledky a diskuse**

Pátá kapitola této diplomové práce je zaměřena na prezentaci a interpretaci výsledků finanční analýzy společnosti CRESTORE s.r.o., s důrazem na dopad implementace normy ISO 9001 zavedené v roce 2020.

Úvodní část praktické části byla věnována představení analyzovaného podniku, ve kterém byla zavedena certifikace ISO 9001, dále byla provedena finanční analýza pomocí metod horizontální a vertikální analýzy, analýzy poměrových ukazatelů a dalších specifických finančních metrik. V rámci horizontální analýzy byl sledován vývoj klíčových finančních

položek včetně tržeb z prodeje výrobků a služeb, tržeb z prodeje zboží, provozního výsledku hospodaření, osobních nákladů a výkonné spotřeby. Zvláštní pozornost byla věnována změnám v dynamice těchto položek v důsledku zavedení ISO 9001.

Horizontální analýza odhalila významný nárůst efektivity operací po implementaci ISO 9001. Tržby z prodeje výrobků a služeb v roce 2021 oproti předcházejícím obdobím vykázaly markantní růst, což může být přičítáno zlepšeným interním procesům a zvýšené zákaznické spokojenosti v důsledku vyšší úrovně kvality služeb. Následující rok 2022 přinesl mírný pokles, který však nebyl dost výrazný, aby zpochybnil pozitivní trend nastolený implementací normy .

Provozní výsledek hospodaření stabilně rostl až do roku 2021, kdy se tento růst stabilizoval, což signalizuje dobře zvládnutou fázi po implementaci ISO 9001. Osobní náklady, ačkoliv rostly, nepřekročily míru růstu tržeb, což naznačuje zvýšení produktivity práce a efektivnější využití lidských zdrojů .

Analýza poměrových ukazatelů představuje klíčovou část finanční analýzy, která umožňuje posoudit finanční zdraví, výkonnost a efektivitu podniku v letech 2018 až 2022. Byla věnována zvláštní pozornost vlivu implementace ISO 9001 na ukazatele jako rentabilita vlastního kapitálu (ROE), rentabilita celkového kapitálu (ROA), rentabilita tržeb (ROS), likvidita a zadluženost .

Z výsledků analýzy poměrových ukazatelů vyplývá, že ROE (rentabilita vlastního kapitálu) dosáhla hodnoty 13,88 % v roce 2022, což je blízko doporučené hodnotě nad 15 %. Tento výsledek naznačuje zlepšení v efektivním využívání vlastního kapitálu, což je klíčové pro udržení a další zvyšování hodnoty podniku. Analýza likvidity ukázala běžnou likviditu na úrovni 0,68 a pohotovou likviditu 0,52 v roce 2022, což naznačuje stabilní schopnost společnosti pokrývat své krátkodobé závazky, ačkoliv je zde prostor pro další zlepšení.

Vzhledem k pozitivním výsledkům implementace normy ISO 9001 ve společnosti CRESTORE s.r.o. a zjištěným finančním výkonům, které se blíží doporučeným hodnotám, by společnost měla pro další zlepšení přijmout komplexní přístup. Přednostně by se měla zaměřit na intenzivnější vzdělávání zaměstnanců v principy ISO 9001, což povede k dalšímu zlepšení procesní efektivity a produktivity práce. Optimalizace procesů, využívající zpětnou vazbu zákazníků a výsledky interních auditů, by měla být klíčovou součástí snah o snižování nákladů a zvyšování efektivity. Zároveň je důležité zvýšit likviditu společnosti prostřednictvím efektivnějšího řízení oběžných aktiv a závazků, s cílem dosáhnout doporučené hodnoty běžné

likvidity a zlepšit pohotovou likviditu. Reinvestice zisku do inovací a rozvoje je dalším krokem, který podpoří dlouhodobý růst alepší konkurenceschopnost, což se pozitivně odrazí na rentabilitě vlastního kapitálu (ROE) a celkové hodnotě společnosti.



## 6 Závěr

V rámci této diplomové práce byla provedena důkladná analýza, která zahrnovala jak teoretickou, tak praktickou část s cílem posoudit vliv implementace normy ISO 9001 na hodnotu a výkonnost společnosti CRESTORE s.r.o.

V teoretické části byly podrobně představeny struktura a požadavky norem ISO 9000, včetně komentářů k jednotlivým kapitolám norem, a byly definovány základní pojmy týkající se kvality a jejího řízení. Dále byla tato část věnována vysvětlení klíčových finančních ukazatelů a metod, které byly použity v praktické části práce pro analýzu finančního zdraví a výkonnosti podniku.

V souladu s hlavním cílem práce, analýza ukázala, že implementace systému řízení kvality podle ISO 9001 měla významný pozitivní dopad na finanční zdraví společnosti CRESTORE s.r.o., stejně jako na její vztahy se zákazníky a dodavateli a kvalitu výrobních procesů. Praktická část práce odhalila, že zavedení této normy vedlo k zlepšení konkrétních finančních ukazatelů, jako jsou rentabilita, likvidita, zadluženost a efektivita využití aktiv v období od roku 2018 do roku 2022. Tato zlepšení nejenže posílila finanční zdraví společnosti.

Na základě těchto zjištění byla formulována řada doporučení pro další rozvoj a zlepšení v klíčových oblastech, která mají potenciál přispět k udržitelnému růstu a zlepšení konkurenceschopnosti společnosti CRESTORE s.r.o. Zdůrazněn byl také význam normy ISO 9001 jako základu pro efektivní systémové řízení kvality, což má klíčový význam pro udržitelný rozvoj a zvyšování hodnoty podniku.

Výsledky a doporučení prezentované v této diplomové práci nabízejí důležité poznatky pro oblast teorie a praxe systémového řízení kvality v kontextu podnikového managementu. Potvrzují, že důsledná implementace a udržování standardů kvality dle normy ISO 9001 může zásadně přispět k zlepšení finančního zdraví podniku a jeho schopnosti adaptovat se a prosperovat v neustále se měnícím a vysoce konkurenčním obchodním prostředí. Mezi doporučení je zmiňováno Zlepšení likvidity prostřednictvím efektivnějšího řízení oběžných aktiv a závazků pomůže zvýšit finanční stabilitu společnosti. Navíc reinvestice zisku do inovací a rozvoje podpoří dlouhodobý růst alepší konkurenceschopnost společnosti, což pozitivně ovlivní rentabilitu vlastního kapitálu (ROE) a celkovou hodnotu společnosti.

V souladu s úvodem práce, který nastínil historický vývoj vnímání kvality a představil normu ISO 9001 jako zlomový moment ve vnímání a řízení kvality, bylo hlavním cílem analyzovat dopad této normy na vybrané finanční ukazatele a celkovou hodnotu společnosti. Diplomová práce tedy úspěšně demonstrovala, jak certifikace ISO 9001 přispívá k zlepšení interních procesů, finančního zdraví a konkurenceschopnosti podniku na trhu, čímž byly splněny stanovené cíle a potvrzena výchozí hypotéza .

## 7 Seznam použitých zdrojů

DLUHOŠOVÁ, Dana & kolektiv. 2021. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 4. rozšířené vydání. Jesenice : Nakladatelství Ekopress, s.r.o., 2021. 978-80-87865-71-2.

BECKOVÁ, Monika. 2016. *Revize ISO 9001:2015: jak aktualizovat stávající systém managementu kvality?* Praha: Verlag Dashöfer. ISBN 978-80-87963-22-7.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN. *Management*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2006, viii, ISBN 80-251-0396-X.

BLAŽEK, L. 2011. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3275-6.

BLECHARZ, P. 2015. *Kvalita a zákazník*. 1. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-87865-20-0.

BRIGHAM, E.F. and EHRHARDt, M.C. 2013. *Financial Management: Theory & Practice*. Cengage Learning.

BRODSKÝ, Z. a BRODSKÝ, B. 2009. *Systémové řízení jakosti*. Pardubice. ISBN 987-807395-161-0.

CIENCIALA, J. 2011. *Procesně řízená organizace: tvorba, rozvoj a měřitelnost procesů*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-7431-044-7. Str. 28.

DALE, B., Anthony van der Wiele a Jos van Iwaarden. 2004. *Managing quality*. 5th ed. Malden, MA: Blackwell Publishing. ISBN 14-051-4279-0.

FIŠER, Roman. 2014. *Procesní řízení pro manažery*. Grada. ISBN 978-80-247-5038-5.

HRUDKA, Otakar. *Česká společnost pro jakost*. 2008. Komentované vydání návrhu normy ISO/FDIS 9001:2008. Praha: Český normalizační institut. ISBN 978-80-02-02090-5.

INFORMACE O REVIZI NORMY ISO 9001:2015 [online]. 2015. Dostupné z: <https://www.tuv-sud.cz/uploads/images/1447677983951122151101/informace-o-revizinormy-iso-9001-2015-screen.pdf>. [citováno 2024-03-10].

KALOUDA, František. 2016. *Finanční analýza a řízení podniku*. 2. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o. ISBN 978-80-7380-591-3.

KISLINGEROVÁ, Eva a kolektiv. 2010. *Manažerské finance*. 3. vydání. Praha: Nakladatelství C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-194-9.

KNÁPKOVÁ, Adriana, a další. 2017. *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0563-2.

KUBÍČKOVÁ, Dana a JINDŘICHOVSKÁ, Irena. 2015. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-538-1.

LOSHIN, Peter. *ISO, International Organization for Standardization. What is the Popular standards*. ISO [online]. 2022. Dostupné z: <https://www.iso.org/popular-standards.html>. [citováno 2024-03-10].

MAŘÍK, Miloš. 2018. *Metody oceňování podniku: proces ocenění, základní metody a postupy*. Čtvrté upravené a rozšířené vydání. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-87865-38-5.

MÁČE, Miroslav. 2006. *Finanční analýza obchodních a státních organizací*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1558-9.

MATEIDES, A. 2006. *Manažerstvo kvality: história, koncepty, metody*. Bratislava: Epos. ISBN 8080576564. S. 221.

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. n.d. Rejstřík [online]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=865345&typ=PLATNY> [cit. 2024-03-30].

NENADÁL, J. a další. 2018. *Management kvality pro 21. století*. 1. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-726-1561-2.

PALEPU, Krishna, a další. 2020. *Business Analysis and Valuation: Using Financial Statements*. Melbourne: Cengage Learning Australia. ISBN 9780170425186.

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

RŮČKOVÁ, Petra. 2019. *Finanční analýza metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. vydání. Praha: GRADA Publishing, a.s. ISBN 978-80-271-2028-4.

SEDLÁČEK, Jaroslav. 2011. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80251-3386-6.

SCHOLLEOVÁ, Hana. 2017. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0413-0.

STŘELEČEK, J.: PDCA cyklus [online]. 2012b Dostupné z: <https://www.vlastnicesta.cz/metody/pdca-cyklus-1/>. [citováno 2024-02-07].

SYNEK, Miloslav. 2011. *Manažerská ekonomika*. Praha : Grada, 2011. 978-80-247-3494-1.

ŠIMEK, Jiří. *Moderní systémy řízení kvality*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 978-80-244-3637-1.

TÖPFER, Armin. *Six Sigma: koncepce a příklady pro řízení bez chyb*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008, x, 508 s. ISBN 978-80-251-1766-8.

VÁCHAL, Jan a VOCHOZKA, Marek. 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

VEBER, Jaromír. 2015. *Revize normy ISO 9001:2015*. MM Průmyslové spektrum. Číslo 12/2015. Praha: MM publishing. ISSN 1212-2572.

VEBER, Jaromír, PLÁŠKOVÁ, Alena, HŮLOVÁ, Marie. 2010. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce*. ISBN 978-80-7261-210-9.

VOCHOZKA, Marek. 2011. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. vydání. Praha: GRADA Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-3647-1.

VOCHOZKA, Marek, MULAČ, Petr a kol. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-82003.

WESTCOTT, R. T. 2014. *The Certified Manager of Quality / Organizational Excellence Handbook*. 4. vyd. Milwaukee: ASQ Quality Press. ISBN 978-0-87389861-4.

## 8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratek

### 8.1 Seznam obrázků

<i>Obrázek 1 Model procesně orientovaného systému managementu jakosti</i> .....	14
<i>Obrázek 2 Systém managementu kvality a jeho procesy</i> .....	17
<i>Obrázek 3 Vzorec pro výpočet ROA</i> .....	27
<i>Obrázek 4 Vzorec pro výpočet ROE</i> .....	28
<i>Obrázek 5 Vzorec pro výpočet ROS</i> .....	28
<i>Obrázek 6 Vzorce pro výpočet okamžité aktivity</i> .....	29
<i>Obrázek 7 Vzorec pro výpočet ukazatele celkové zadluženosti</i> .....	30
<i>Obrázek 8 Vzorec pro výpočet koeficientu samofinancování</i> .....	30
<i>Obrázek 9 Vzorec pro výpočet okamžité likvidity</i> .....	31
<i>Obrázek 10 Vzorec pro výpočet pohotové likvidity</i> .....	32
<i>Obrázek 11 Vzorec pro výpočet běžné likvidity</i> .....	32
<i>Obrázek 12 Organizační struktura podniku</i> .....	34
<i>Obrázek 13 Získání zakázky a komunikace s investorem</i> .....	39
<i>Obrázek 14 Projekce, přípravná fáze a inženýring</i> .....	40
<i>Obrázek 15 Výběr a zajištění subdodávek</i> .....	43

### 8.2 Seznam tabulek

<i>Tabulka 1 Ukazatelé rentability</i> .....	62
<i>Tabulka 2 Ukazatelé likvidity</i> .....	63
<i>Tabulka 3 Ukazatelé aktivity</i> .....	64
<i>Tabulka 4 Ukazatelé zadluženosti</i> .....	65

### 8.3 Seznam grafů

<i>Graf 1 Horizontální analýza aktiv</i> .....	53
<i>Graf 2 Horizontální analýza pasiv</i> .....	54
<i>Graf 3 Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát</i> .....	57
<i>Graf 4 Vývoj majetkové struktury</i> .....	58
<i>Graf 5 Struktura oběžných aktiv</i> .....	59
<i>Graf 6 Vývoj vlastnické struktury</i> .....	60
<i>Graf 7 Vývoj cizích zdrojů</i> .....	61

## 9 Přílohy

<i>Příloha 1 Rozvaha společnosti CRESTORE s.r.o. 2022 .....</i>	<i>74</i>
<i>Příloha 2 Rozvaha společnosti CRESTORE s.r.o. 2021. ....</i>	<i>76</i>
<i>Příloha 3 Rozvaha společnosti CRESTORE s.r.o. 2020 .....</i>	<i>78</i>
<i>Příloha 4 Rozvaha společnosti CRESTORE s.r.o. 2019 .....</i>	<i>80</i>
<i>Příloha 5 Rozvaha společnosti CRESTORE s.r.o. 2018 .....</i>	<i>82</i>
<i>Příloha 6 Výkaz zisku a ztrát společnosti CRESTORE s.r.o. 2021 .....</i>	<i>84</i>
<i>Příloha 7 Výkaz zisku a ztrát společnosti CRESTORE s.r.o. 2020 .....</i>	<i>86</i>
<i>Příloha 8 Výkaz zisku a ztrát společnosti CRESTORE 2019 .....</i>	<i>88</i>
<i>Příloha 9 Výkaz zisku a ztrát společnosti CRESTORE s.r.o. 2018 .....</i>	<i>89</i>

Minimální závazný výčet informací  
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.,  
ve znění pozdějších předpisů

**ROZVAHA**  
**v plném rozsahu**  
**ke dni 31.12.2021**  
(v celých tisících Kč)

IČ
02919583

Jméno a příjmení, obchodní firma nebo jiný  
název účetní jednotky

**CRESTORE s.r.o.**

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Pod Stárkou 1560/35  
140 00 Praha 4

Sídlo:  
Pod Stárkou 1560/35  
140 00 Praha 4

Společnost je zapsána v obchodním rejstříku  
vedeném u Městského soudu v Praze, oddíl C,  
vločka 225277. Při nedodržení splatnosti může  
být účtován úrok 0,5% z fakturované částky za

Označ. a	A K T I V A b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	01	25 587	-4 025	21 562	16 617
B.	Stálá aktiva	03	4 914	-4 025	889	5 144
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	14	4 914	-4 025	889	5 144
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	18	4 914	-4 025	889	5 144
C.	Oběžná aktiva	37	20 673	0	20 673	11 473
C.II.	Pohledávky	46	15 548	0	15 548	7 130
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	57	15 548	0	15 548	7 130
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	58	14 696	0	14 696	6 108
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	61	852	0	852	1 022
C.II.2.4.3.	Stát - daňové pohledávky	64	777	0	777	947
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	65	75	0	75	75
C.IV.	Peněžní prostředky	75	5 124	0	5 124	4 343
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	76	3 859	0	3 859	2 316
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	77	1 265	0	1 265	2 028



Označ.	P A S I V A	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM	01	21 562	16 617
A.	Vlastní kapitál	02	17 485	11 140
A.I.	Základní kapitál	03	1 000	1 000
A.I.1.	Základní kapitál	04	1 000	1 000
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	18	12 509	7 633
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	19	12 509	7 633
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	21	3 975	2 507
B.+C.	Cizí zdroje	23	4 077	5 477
C.	Závazky	29	4 077	5 477
C.II.	Krátkodobé závazky	45	4 077	5 477
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	49	1 101	2 995
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	51	3 957	8 518
C.II.8.	Závazky ostatní	55	-980	-6 036
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	56	-1 241	-6 910
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	58	155	172
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	59	104	112
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	60	2	590

Sestaveno dne: 4.4.2022

Právní forma účetní jednotky: s r.o.

Předmět podnikání účetní jednotky: OSTATNÍ SPECIALIZOVANÉ STAVEBNÍ ČINNOSTI

Podpisový záznam :

software Altus Vario - www.vario.cz

Minimální závazný výčet informací  
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.,  
ve znění pozdějších předpisů

## ROZVAHA

v plném rozsahu  
ke dni 31.12.2020

(v celých tisících Kč)

IČ
02919583

140 00

Jméno a příjmení, obchodní firma nebo  
jiný název účetní jednotky

**CRESTORE s.r.o.**

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání liší-li se od  
bydliště Na Pankráci 1724/129 140  
00 Praha 4

Sídlo:  
Na Pankráci 1724/129  
Praha 4

Společnost je zapsána v obchodním rejstříku  
vedeném u Městského soudu v Praze, oddíl C,  
vložka 225277. Při nedodržení splatnosti může  
být účtován úrok 0,5% z fakturované částky za

Označ.	AKTIVA	Číslo	Běžné účetní období			Minulé úč. období
a	b	řádku c	Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	01	22 577	-3 610	18 967	19 139
B.	Stálá aktiva	03	8 753	-3 610	5 144	5 299
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	14	8 753	-3 610	5 144	5 299
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	18	8 753	-3 610	5 144	5 299
C.	Oběžná aktiva	37	13 823	0	13 823	13 840
C.II.	Pohledávky	46	9 480	0	9 480	12 462
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	57	9 480	0	9 480	12 462
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	58	8 462	0	8 462	11 076
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	61	1 018	0	1 018	1 385
C.II.2.4.3.	Stát - daňové pohledávky	64	943	0	943	1 305
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	65	75	0	75	80
C.IV.	Peněžní prostředky	75	4 343	0	4 343	1 378
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	76	2 316	0	2 316	-163
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	77	2 028	0	2 028	1 541

software Altus Vario - www.vario.cz

Označ.	P A S I V A	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM	01	18 967	19 139
A.	Vlastní kapitál	02	13 509	8 633
A.I.	Základní kapitál	03	1 000	1 000
A.I.1.	Základní kapitál	04	1 000	1 000
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	18	7 633	3 064
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	19	7 633	3 064
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	21	4 877	4 568
B.+C.	Cizí zdroje	23	5 458	10 507
C.	Závazky	29	5 458	10 507
C.II.	Krátkodobé závazky	45	5 458	10 507
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	49	2 995	4 114
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	51	8 499	10 373
C.II.8.	Závazky ostatní	55	-6 036	-3 981
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	56	-6 910	-5 064
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	58	172	162
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	59	112	115
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	60	590	805

Sestaveno dne:

31.3.2021

Minimální závazný výčet informací  
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.,  
ve znění pozdějších předpisů

**ROZVAHA**  
**v plném rozsahu**  
**ke dni 31.12.2019**  
(v celých tisících Kč)

IČ
02919583

Jméno a příjmení, obchodní firma nebo jiný  
název účetní jednotky

**CRESTORE s.r.o.**

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Na Pankráci 1724/129  
140 00 Praha 4

Sídlo:  
Na Pankráci 1724/129  
140 00 Praha 4

Společnost je zapsána v obchodním rejstříku  
vedeném u Městského soudu v Praze, oddíl C,  
vločka 225277. Při nedodržení splatnosti může  
být účtován úrok 0,5% z fakturované částky za

Označ. a	A K T I V A b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	01	21 449	-2 310	19 139	17 240
B.	Stálá aktiva	03	7 609	-2 310	5 299	1 064
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	14	7 609	-2 310	5 299	1 064
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	18	7 609	-2 310	5 299	1 064
C.	Oběžná aktiva	37	13 840	0	13 840	16 175
C.II.	Pohledávky	46	12 462	0	12 462	15 782
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	57	12 462	0	12 462	15 782
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	58	11 076	0	11 076	14 844
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	61	1 385	0	1 385	938
C.II.2.4.3.	Stát - daňové pohledávky	64	1 305	0	1 305	898
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	65	80	0	80	40
C.IV.	Peněžní prostředky	75	1 378	0	1 378	394
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	76	-163	0	-163	394
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	77	1 541	0	1 541	0

Označ.	P A S I V A	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM	01	19 139	17 240
A.	Vlastní kapitál	02	8 633	4 014
A.I.	Základní kapitál	03	1 000	1 000
A.I.1.	Základní kapitál	04	1 000	1 000
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	18	3 064	1 873
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	19	3 064	1 873
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	21	4 568	1 141
B.+C.	Cizí zdroje	23	10 507	13 225
C.	Závazky	29	10 507	13 225
C.II.	Krátkodobé závazky	45	10 507	13 225
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	49	4 114	2 941
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	51	10 373	10 807
C.II.8.	Závazky ostatní	55	-3 981	-522
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	56	-5 064	-821
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	58	162	66
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	59	115	38
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	60	805	195

Sestaveno dne: 30.3.2020

Právní forma účetní jednotky:

Předmět podnikání účetní jednotky:

Podpisový záznam :

Minimální závazný výčet informací  
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.,  
ve znění pozdějších předpisů

**ROZVAHA**  
v plném rozsahu  
ke dni 31.12.2018  
(v celých tisících Kč)

IČ
02919583

Jméno a příjmení, obchodní firma nebo jiný  
název účetní jednotky

CRESTORE s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Na Pankráci 1724/129  
140 00 Praha 4 - Michle

Sídlo:  
Na Pankráci 1724/129  
140 00 Praha 4 - Michle

IČ: 02919583, DIČ: CZ02919583  
Společnost je zapsána v obchodním rejstříku  
vedeném u Městského soudu v Praze, oddíl C,  
vložka 225277. Při nadřazení enlatnosti míža

Označ. a	A K T I V A b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	01	18 437	-953	17 483	13 825
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	02	0	0	0	995
B.	Stálá aktiva	03	2 018	-953	1 064	951
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	14	2 018	-953	1 064	951
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	18	2 018	-953	1 064	951
C.	Oběžná aktiva	37	16 419	0	16 419	11 879
C.II.	Pohledávky	46	15 782	0	15 782	11 734
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	57	15 782	0	15 782	11 734
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	58	14 844	0	14 844	10 964
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	61	938	0	938	770
C.II.2.4.3.	Stát - daňové pohledávky	64	898	0	898	556
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	65	40	0	40	25
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	67	0	0	0	189
C.IV.	Peněžní prostředky	75	637	0	637	145
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	76	637	0	637	11
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	77	0	0	0	135

Označ.	P A S I V A	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM	01	17 483	13 825
A.	Vlastní kapitál	02	4 055	2 817
A.I.	Základní kapitál	03	1 000	1 000
A.I.1.	Základní kapitál	04	1 000	1 000
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	18	1 873	355
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	19	1 873	355
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	21	1 181	1 461
B.+C.	Cizí zdroje	23	13 429	11 009
C.	Závazky	29	13 429	11 009
C.II.	Krátkodobé závazky	45	13 429	11 009
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	49	2 941	0
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	51	11 010	11 188
C.II.8.	Závazky ostatní	55	-522	-179
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	56	-821	-269
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	58	66	57
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	59	38	31
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	60	195	2

Sestaveno dne: 28.5.2019

Právní forma účetní jednotky:

Předmět podnikání účetní jednotky:

Podpisový záznam :

4 Rozvaha společnosti CRESTORE s.r.o. 2018

Minimální závazný výčet informací podle vyhlášky č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů

**ROZVAHA**  
ve zkráceném rozsahu  
ke dni **31.12.2017**  
(v celých tisících Kč)

IČ  
**02919583**

Jméno a příjmení, obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky  
**CRESTORE s.r.o.**

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště  
Na Pankráci 1724/129  
140 00 Praha 4 - Nusle

Sídlo:  
Na Pankráci 1724/129  
140 00 Praha 4 - Nusle

IČ: 02919583, DIČ: CZ02919583  
Společnost je zapsána v obchodním rejstříku vedeném u Městského soudu v Praze, oddíl C, vložka 225277.

Označ. a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	1	14 638	-824	13 813	5 693
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2	995	0	995	0
B.	Dlouhodobý majetek	3	1 776	-824	951	934
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	4	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	5	1 776	-824	951	934
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	6	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	7	11 867	0	11 867	4 759
C.I.	Zásoby	8	0	0	0	0
C.II.	Pohledávky	9	11 722	0	11 722	2 821
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	10	0	0	0	0
C.IV.	Peněžní prostředky	11	145	0	145	1 937
D.	Časové rozlišení aktiv	12	0	0	0	0



Označ. a	P A S I V A b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM	1	13 813	5 693
A.	Vlastní kapitál	2	2 875	363
A.I.	Základní kapitál	3	1 000	5
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	4	0	0
A.III.	Fondy ze zisku	5	0	0
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let(+/-)	6	355	173
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+-)	7	1 520	185
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	8	0	0
B.+C.	Cizí zdroje	9	10 938	5 329
B.	Rezervy	10	0	0
C.	Závazky	11	10 938	5 329
C.I.	Dlouhodobé závazky	12	0	0
C.II.	Krátkodobé závazky	13	10 938	5 329
D	Časové rozlišení pasiv	14	0	0

Sestaveno dne: 31.3.2018

Právní forma účetní jednotky: společnost s ručením omezeným

5 Výkaz zisku a ztrát společnosti CRESTORE s.r.o. 2021

Minimální závazný výčet informací podle vyhlášky č. 500/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů

**VÝKAZ ZISKU**

**A ZTRÁTY**

v  
plném  
rozsah

u ke dni 31.12.2021

(v celých tisících Kč)

IČ
02919583

Jméno a příjmení, obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky **CRESTORE s.r.o.**

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště Pod Stárkou 1560/35 140 00 Praha 4

Sídlo: Pod Stárkou  
1560/35 140 00  
Praha 4

IČ: 02919583, DIČ: CZ02919583 Společnost je zapsána v obchodním rejstříku vedeném u Městského soudu v Praze, oddíl C, vložka 225277. Při nedodržení splatnosti může

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	1	57 404	87 734
II.	Tržby za prodej zboží	2	144	18
A.	Výkonová spotřeba	3	48 495	77 554
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	5	12 546	19 096
A.3.	Služby	6	35 949	58 458
D.	Osobní náklady	9	3 214	3 896
D.1.	Mzdové náklady	10	2 390	2 904
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	824	992
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	811	976
D.2.2.	Ostatní náklady	13	13	16
E	Úpravy hodnot v provozní oblasti	14	1 180	2 241
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	1 180	2 241
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé	16	1 180	2 241
III.	Ostatní provozní výnosy	20	3 619	462
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	3 619	456
III.3.	Jiné provozní výnosy	23	0	6
F.	Ostatní provozní náklady	24	3 216	615
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	3 027	236
F.3.	Daně a poplatky v provozní oblasti	27	17	18
F.5.	Jiné provozní náklady	29	172	361
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	5 062	3 908

software Altus Vario - www.vario.cz

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	39	0	0
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	43	213	215
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	213	215
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	97	152
K.	Ostatní finanční náklady	47	89	190
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	-204	-253
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	4 858	3 654
L.	Daň z příjmů	50	882	1 147
L.1.	Daň z příjmů splatná	51	882	1 147
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	3 975	2 507
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	3 975	2 507
*	Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + I V. + V. + VI. + VII.	56	61 264	88 365

Sestaveno dne: 4.4.2022

Právní forma účetní jednotky: s r.o.

Předmět podnikání účetní jednotky: OSTATNÍ SPECIALIZOVANÉ STAVEBNÍ ČINNOSTI

Podpisový záznam :

Priloha 7 Výkaz zisku a ztrát společnosti CRESTORE s.r.o. 2020

**v plném rozsahu ke  
dni 31.12.2020**

(v celých tisících Kč)

IČ
02919583

Minimální závazný výčet  
informací podle vyhlášky  
č. 500/2002 Sb., ve znění  
pozdějších předpisů

**VÝKAZ ZISKU A  
ZTRÁTY**

Jméno a příjmení, obchodní firma nebo jiný  
název účetní jednotky **CRESTORE s.r.o.**

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a  
místo podnikání liší-li se od bydliště Na  
Pankráci 1724/129 140 00 Praha 4

Sídlo: Na Pankráci  
1724/129 140 00 Praha  
4

IČ: 02919583, DIČ: CZ02919583 Společnost je  
zapsána v obchodním rejstříku vedeném u  
Městského soudu v Praze, oddíl C, vložka 225277.  
Při nedodržení splatnosti může

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	1	90 087	93 828
II.	Tržby za prodej zboží	2	18	0
A.	Výkonová spotřeba	3	77 538	83 524
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	5	19 080	19 585
A.3.	Služby	6	58 458	63 939
D.	Osobní náklady	9	3 896	2 485
D.1.	Mzdové náklady	10	2 904	1 846
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	992	639
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	976	629
D.2.2.	Ostatní náklady	13	16	10
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	14	2 241	1 635
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	2 241	1 635
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé	16	2 241	1 635
III.	Ostatní provozní výnosy	20	462	196
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	456	187
III.3.	Jiné provozní výnosy	23	6	9
F.	Ostatní provozní náklady	24	615	491
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	236	192
F.3.	Daně a poplatky v provozní oblasti	27	18	17
F.5.	Jiné provozní náklady	29	361	282
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	6 277	5 890

software Altus Vario - www.vario.cz

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	39	0	0
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	43	215	147
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	215	147
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	152	53
K.	Ostatní finanční náklady	47	190	151
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	-253	-244
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	6 023	5 646
L.	Daň z příjmů	50	1 147	1 077
L.1.	Daň z příjmů splatná	51	1 147	1 077
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	4 877	4 568
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	4 877	4 568
*	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + I V. + V. + VI. + VII.	56	90 719	94 078

Sestaveno dne: 31.3.2021

Právní forma účetní jednotky: s r.o.

Předmět podnikání účetní jednotky: OSTATNÍ SPECIALIZOVANÉ STAVEBNÍ ČINNOSTI

Podpisový záznam :

Příloha 8 Výkaz zisku a ztrát společnosti CRESTORE 2019

Minimální závazný výčet informací  
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.,  
ve znění pozdějších předpisů

**VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY**  
**v plném rozsahu**  
**ke dni 31.12.2020**  
(v celých tisících Kč)

IČ
02919583

Jméno a příjmení, obchodní firma nebo jiný  
název účetní jednotky  
**CRESTORE s.r.o.**

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání liší-li se od bydliště  
Na Pankráci 1724/129  
140 00 Praha 4

Sídlo:  
Na Pankráci 1724/129  
140 00 Praha 4

IČ: 02919583, DIČ: CZ02919583  
Společnost je zapsána v obchodním rejstříku  
vedeném u Městského soudu v Praze, oddíl C,  
vločka 225277. Při nedodržení splatnosti může

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodeje výrobků a služeb	1	22 655	7 443
II.	Tržby za prodej zboží	2	20	0
A.	Výkonová spotřeba	3	21 583	7 096
D.	Osobní náklady	6	436	62
E	Úpravy hodnot v provozní oblasti	7	311	103
III.	Ostatní provozní výnosy	8	76	0
F.	Ostatní provozní náklady	9	183	33
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	10	237	149
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	15	0	0
VII.	Ostatní finanční výnosy	18	7	0
K.	Ostatní finanční náklady	19	15	71
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	20	-8	-71
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	21	229	78

Priloha 9 Výkaz zisku a ztrát společnosti CRESTORE s.r.o. 2018

		IČ	140 00 Praha 4	
		02919583	IČ: 02919583, DIČ: CZ02919583 Společnost je zapsána v obchodním rejstříku vedeném u Městského soudu v Praze, oddíl C, vložka 22527. Při nedodržení splatnosti účtujeme 0,5% z fakturované částky za každý den prodlení.	
Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	1	0	0
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	0	0
+	Obchodní marže	3	0	0
II.	Výkony	4	7 443	3 653
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	5	7 443	3 653
2.	Změna stavu vnitropodnikových zásob vlastní činnosti	6	0	0
3.	Aktivace	7	0	0
B.	Výkonová spotřeba	8	7 096	3 475
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	9	1 933	719
B. 2.	Služby	10	5 163	2 756
+	Přidaná hodnota	11	347	178
C.	Osobní náklady	12	62	0
C. 1.	Mzdové náklady	13	46	0
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	0	0
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	16	0
C. 4.	Sociální náklady	16	0	0
D.	Daně a poplatky	17	4	1
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	103	25
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	0	0
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	0	0
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	0	0
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	20	0
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	20	0
2.	Prodaný materiál	24	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	0	0
H.	Ostatní provozní náklady	27	9	31
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření	30	149	121

software Altus Vario - www.vario.cz



Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33	0	0
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0
X.	Výnosové úroky	42	0	0
N.	Nákladové úroky	43	0	0
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	0	0
O.	Ostatní finanční náklady	45	71	8
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-71	-8
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	18	0
Q. 1.	splatná	50	18	0
2.	odložená	51	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	59	113
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55	0	0
S. 1.	splatná	56	0	0
2.	odložená	57	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58	0	0
T.	Převod podílu hospodaření společníkům	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období	60	59	113
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	78	113