

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

FAKULTA STAVEBNÍ

Katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví



DIPLOMOVÁ PRÁCE

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Samcová** Jméno: **Aneta** Osobní číslo: **468611**
Fakulta/ústav: **Fakulta stavební**
Zadávající katedra/ústav: **Katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví**
Studijní program: **Stavební inženýrství**
Studijní obor: **Projektový management a inženýring**

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

FINANČNÍ A PROCESNÍ ANALÝZA STAVEBNÍ SPOLEČNOSTI ARCH CONSTRUCT S.R.O.

Název diplomové práce anglicky:

FINANCIAL AND PROCESS ANALYSIS OF ARCH CONSTRUCT COMPANY

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Teoretická část - analýza (SWOT, PEST, finanční) plánování, vize, procesní řízení.

Praktická část: představení společnosti, procesní a organizační struktura, aplikace výše zmíněných analýz, návrh budoucí strategie pro rozvoj podniku.

Vyhodnocení a závěr.

Seznam doporučené literatury:

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xiv, 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8.

SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL a Tomáš ORLÍK. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Podnikatelský plán a strategie, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. Podnikové řízení. Praha: Grada, 2013, 414 s. Finanční řízení. ISBN 9788024746425.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

doc. Ing. Dana Měšťanová, CSc. katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví FSV

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

Datum zadání diplomové práce: **17.02.2022**

Termín odevzdání diplomové práce: **15.05.2022**

Platnost zadání diplomové práce: _____

doc. Ing. Dana Měšťanová, CSc.
podpis vedoucí(ho) práce

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

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

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

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

17. 2. 2022
Datum převzetí zadání

Podpis studentky

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou diplomovou práci vypracovala samostatně pouze za odborného vedení vedoucí diplomové práce doc. Ing. Dany Měšťanové, CSc. a s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu literatury a elektronických zdrojů.

V Praze dne

.....
Bc. Aneta Samcová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala své vedoucí diplomové práce paní doc. Ing. Daně Měšťanové, CSc. za odborné vedení, ochotu a věcné připomínky při tvorbě této diplomové práce.

**FINANČNÍ A PROCESNÍ ANALÝZA
SPOLEČNOSTI ARCH CONSTRUCT S.R.O.**

FINANCIAL AND PROCESS ANALYSIS OF
ARCH CONSTRUCT CONSTRUCTION COMPANY

Anotace

Tato diplomová práce je zaměřena na finanční a procesní analýzu vybrané společnosti Arch Construct s.r.o., která podniká ve stavebním odvětví. V první teoretické části této práce jsou představeny prostředky, které jsou dále využívány v praktické části ke zhodnocení postavení společnosti na trhu, finanční situaci podniku, hodnocení zdrojů a analýzy procesů společnosti. Těmito prostředky jsou externí analýza (PESTLE, Porterova analýza pěti sil), interní analýza (finanční analýza, metoda VRIO) a analýza SWOT. Dále je zaměření orientováno na zhodnocení procesů v prostředí stavebního podniku. Na závěr jsou navržena doporučení v oblasti procesního a finančního řízení a rozvoje společnosti na domácím trhu.

Anotation

The master's thesis focuses on the financial and process analysis of Arch Construct company, which specializes in the construction industry. The first theoretical part introduces methods, that are used in practical part to evaluate company status on market, financial situation, resources evaluation and process analysis. These methods are external analysis (PESTLE, Porter's five forces analysis), internal analysis (financial analysis, VRIO analysis) and SWOT analysis. We also focus on the evaluation of processes in a construction company environment. In conclusion there are suggestions in process and financial management and development of company in the domestic market.

Klíčová slova

finanční analýza, analýza vnějšího prostředí, analýza vnitřního prostředí, metoda VRIO, SWOT analýza, PESTLE analýza, Porterův model pěti sil, procesní analýza

Keywords

financial analysis, external analysis, internal analysis, VRIO analysis, SWOT analysis, PESTLE analysis, Porter 's Five Forces, process analysis

Seznam zkratek

SWOT analýza – S = Strengths (Silné stránky), W = Weaknesses (Slabé stránky), O = Opportunities (Příležitosti), T = Threats (Hrozby)

PESTLE analýza – analýza politických (P), ekonomických (E), sociálních (S), technologických (T), legislativních (L) a ekologických (E) faktorů

Metoda VRIO – Hodnota (Value), Vzácnost (Rareness), Napodobitelnost (Imitability), Organizace (Organization)

TZB – technická zařízení budov

PENB – průkaz energetické náročnosti budovy

PBŘ – požárně bezpečnostní řešení

DIO – dopravně inženýrské opatření

SoD – smlouva o dílo

KD – kontrolní den

TDS – technický dozor stavby

PoS – Prohlášení o shodě

PoV – Prohlášení o vlastnostech

DOSS - dotčené orgány státní správy

Obsah

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 Poslání a vize společnosti.....	11
2 Strategie.....	12
2.1 Formulace strategie.....	12
2.2 Implementace strategie.....	13
2.3 Hodnocení strategie.....	13
3 Analýza vnějšího prostředí.....	14
3.1 PESTLE analýza.....	14
3.1.1 Politické faktory.....	15
3.1.2 Ekonomické faktory.....	16
3.1.3 Sociální faktory.....	16
3.1.4 Technologické faktory.....	17
3.1.5 Legislativní faktory.....	18
3.1.6 Ekologické faktory.....	19
3.2 Porterův model pěti sil.....	19
3.2.1 Konkurenti v odvětví – rivalita mezi podniky.....	20
3.2.2 Potenciální konkurenti.....	21
3.2.3 Dodavatelé.....	21
3.2.4 Zákazníci.....	21
3.2.5 Substituty.....	21
4 Analýza vnitřního prostředí.....	22
4.1 Finanční analýza.....	22
4.1.1 Horizontální a vertikální analýza.....	24

4.1.2	Poměrové ukazatele.....	24
4.2	Metoda VRIO.....	27
5	SWOT analýza.....	28
6	PROCES A PROCESNÍ ŘÍZENÍ.....	29
6.1	Proces.....	29
6.2	Procesní řízení.....	30
7	ZÁKLADNÍ PROCESY STAVEBNÍ SPOLEČNOSTI.....	30
7.1	Nabídková příprava.....	30
7.2	Předvýrobní příprava.....	31
7.3	Realizace stavby.....	31
7.3.1	Kontrolní dny.....	32
7.3.2	Fakturace dle SoD.....	32
7.3.3	Řízení subdodávek.....	32
7.3.4	Aktualizace časových plánů.....	33
7.4	Dokončení stavby.....	33
7.4.1	Předání stavby.....	33
7.4.2	Vyhodnocení projektu.....	34
	PRAKTICKÁ ČÁST.....	35
8	Představení společnosti Arch Construct s.r.o.....	35
8.1	Organizační struktura.....	36
8.2	Portfolio společnosti.....	37
8.3	SW nástroje.....	37
9	Analýza vnějšího prostředí.....	38
9.1	PESTLE analýza.....	38
9.1.1	Politické a legislativní faktory.....	38
9.1.2	Ekonomické faktory.....	41

9.1.3	Sociální faktory	44
9.1.4	Technologické faktory.....	46
9.1.5	Ekologické faktory.....	48
9.1.6	Shrnutí analýzy PESTLE	49
9.2	Porterův model pěti sil.....	50
9.2.1	Konkurenti v odvětví.....	50
9.2.2	Potenciální konkurenti	51
9.2.3	Dodavatelé.....	51
9.2.4	Zákazníci.....	52
9.2.5	Substituty	52
9.2.6	Shrnutí Porterovy analýzy pěti sil.....	52
10	Analýza vnitřního prostředí.....	53
10.1	Finanční analýza.....	53
10.1.1	Horizontální a vertikální analýza rozvahy	54
10.1.2	Analýza poměrových ukazatelů	56
10.2	Metoda VRIO.....	61
11	SWOT analýza.....	62
11.1	Shrnutí SWOT	64
12	Procesy ve společnosti.....	65
12.1	Stávající stav procesů ve společnosti.....	65
12.2	Návrh procesů dle cyklu stavebních zakázek	66
12.2.1	Nabídková příprava	66
12.2.2	Předvýrobní příprava.....	68
12.2.3	Realizace stavební zakázky	70
12.2.4	Dokončení stavební zakázky	72
13	ZÁVĚREČNÉ SHRUTÍ	74

14	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	76
15	SEZNAM TABULEK.....	77
16	SEZNAM GRAFŮ.....	78
17	SEZNAM VZORCŮ.....	79
18	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	80
18.1	Literární zdroje.....	80
18.2	Elektronické zdroje.....	81
19	SEZNAM PŘÍLOH	83

ÚVOD

Cílem této práce je zhodnotit finanční a procesní situaci společnosti Arch Construct s.r.o. Na základě této analýzy navrhnout vhodná doporučení pro její další rozvoj. Jedná se o menší stavební společnost, která se zaměřuje především na bytovou výstavbu, jako vedlejší službu nabízí provádění technického dozoru.

Teoretická část je zaměřena na popis nástrojů, které jsou následně využity při analýze podniku v praktické části. Nejdříve se však zaměřuje na obecnou strategii a vizi podnikání, které jsou nezbytné pro dosažení zisku a úspěch mezi konkurencí na stavebním trhu.

Analýza vnějšího prostředí je provedena pomocí PESTLE analýzy, jedná se o analýzu, která sleduje následující vnější faktory – politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické. Při analýze politických a legislativních faktorů vázících se na Politiku architektury a stavební kultury ČR, výdaje státu na vědu a výzkum v daném odvětví, programy veřejné podpory ve stavebnictví, míru korupce a její vnímání společností, a nakonec na chystaný nový stavební zákon. Ekonomické faktory jsou hodnoceny na základě údajů o HDP, inflaci, s tím související úrokovou mírou, a daňovém zatížení. Co se týče sociálních faktorů, práce se zaměřuje na obecnou míru nezaměstnanosti a míru vzdělanosti v Česku. Jako další bod se práce zabývá technologickým vývojem ve stavebnictví, především inovacemi v materiálech a 3D tisku. Ohledně ekologických faktorů je rozebráno odpadové hospodářství a jeho dopady na společnost. Dále je využita pro zhodnocení vnějšího okolí podniku Porterova metoda pěti sil. Jedná se o metodu, pomocí které se vyhodnocuje vliv stávajících konkurentů, potenciálních nových konkurentů, vyjednávací síla dodavatelů a zákazníků a hrozby plynoucí z nahrazení substituty. Vnitřní prostředí podniku je zhodnoceno pomocí finanční analýzy účetních výkazů firmy, jejíž součástí je horizontální a vertikální analýza rozvahy a analýza poměrových ukazatelů, tj. ukazatele rentability, likvidity a zadluženosti společnosti. Pro zhodnocení zdrojů firmy je využita metoda VRIO pomocí, které se práce zaměřuje na lidské zdroje, znalosti (know-how), obchodní kontakty a síť klientů. Pro sloučení analýz vnějších a vnitřních faktorů je aplikována SWOT analýza, která spojením těchto faktorů umožňuje kompletní pohled na situaci ve společnosti.

Nakonec se práce zaměřuje na zhodnocení úrovně procesního řízení a rozebírá základní procesy nezbytné pro efektivní vedení celého cyklu stavební zakázky od nabídkové přípravy až po dokončení a předání díla. Výstupem této části bude návrh procesních karet, pro lepší organizovanost firmy a možnost zpětného vyhodnocení procesů a tím i zakázek.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Poslání a vize společnosti

„Firmy podnikají, aby na svých zákaznících vydělaly. To ale není informace, kterou by jim měly říkat“ [2.6]. Pokud tedy nechtějí pouze lákat na výhodné ceny a skvělé vlastnosti svých produktů a služeb, je potřeba jít hlouběji a vymezit smysl existence svého podnikání a směru, ve kterém se bude firma do budoucna ubírat. Můžeme říct, že se jedná o jistou filozofii. V rámci poslání je definována i vize společnosti, kdy se jedná o představu budoucího cílového/ideálního stavu. Vize je pak využívána především při tvorbě strategie společnosti a určování budoucích cílů [2.3].

Pro představu, zde je několik poslání/vizí nejznámějších společností světa:

„Refresh the world. Make a difference.“

Coca-Cola

„To create a better everyday life for the many people.“

IKEA

„Our mission is to organize the world's information and make it universally accessible and useful.“

Google

„To accelerate the world's transition to sustainable energy.“

Tesla

a něco ze světa stavebnictví:

„Our vision is to be the preferred construction and facilities partner for our clients and to be the benchmark against which our competitors are measured.“

VINCI

„To become a sustainably developing and respected construction company by continually improving our competences.“

Metrostav

"We don't just build flats. We create real homes for people. And we believe in them so truly that not only our clients, whose satisfaction is a priority for us, live there. So do we."

JRD

„Creating success through sustainable living.“

YIT

2 Strategie

Základním předpokladem pro úspěšné vedení společnosti je vytvoření strategie, na jejímž základě je společnost vedena ke kým cílům. Všechny jednotlivé realizované kroky společnosti tak musejí odpovídat dlouhodobé strategii. Strategie je nadřazena všem odvětvím firmy i krátkodobým cílům, které jí nesmějí odporovat. Určení jasné strategie je problémem zejména malých a středních firem, kdy ji většina podnikatelů nemá pevně (písemně) stanovenou. Zaměstnanci tak nejsou schopni se s ní plně seznámit a realizovat. Názorem je většinou, že není čas na dlouhodobou strategii, neboť je potřeba řešit neodkladné, aktuální, operativní úkoly a problémy a není tak ani možné dlouhodobou strategii plánovat (Srpová, 2011).

Podle Keřkovského [1.5] by mělo být strategické řízení chápáno jako nikdy nekončící proces, kdy pomocí série opakujících se, na sebe navazujících kroků dochází k neustálému vyhodnocování a optimalizování stávající strategie. Zároveň je ale nutné pochopit, že neexistuje jeden ideální model firemní strategie, poněvadž v případě, kdy by takový model přijaly všechny firmy, zanikl by princip tržní ekonomiky, protože vítězem nemohou být všichni.

Strategické řízení jde rozdělit do tří základních fází, tj. formulace strategie, implementace strategie a hodnocení strategie. Vzhledem k aktuální situaci trhu a rychlému obtížně předvídatelnému vývoji ekonomiky by však bylo vhodné doplnit ještě čtvrtou fází – generování scénářů. Tato fáze by se zabývala vyhledáváním potencionálních rizik a vytvářením možných variant řešení (strategií) nejlepších pro jednotlivé scénáře, na jejichž základě by docházelo k optimalizaci strategického plánu [1.3].

2.1 Formulace strategie

První fáze strategického managementu se zaměřuje na formulaci cílů. Tyto cíle jsou formulovány na základě stanové vize, kdy je vize chápána jako zjednodušená představa žádoucího finálního stavu, který se skládá z jednotlivých strategických cílů [2.3]. Na základě stanovených cílů jsou vytvářeny scénáře, které odrážejí vývoj prostředí, k tomu jsou využívány externí a interní analýzy, jejichž pomocí se určují rizika a příležitosti jako i silné a slabé stránky společnosti. Výstupem této fáze je

strategický záměr, který je převeden zpřesňováním pomocí vstupních analýz a stanovením krátkodobých cílů na strategický plán, ten je tak připravený pro zavedení ve společnosti [1.3].

2.2 Implementace strategie

Proces implementace strategie je rozhodující pro správné směřování společnosti, neboť v případě, kdy není možné strategii začlenit do prostředí společnosti, její význam pozbývá smyslu. Pro správné začlenění je nutné využít nástrojů operativního řízení, tj. řídicí aktivity dílčích procesů, které podporují změny v dané společnosti.

Pro lepší implementaci strategie je vhodné ji rozdělit do několika kroků, u kterých je vhodné stanovit, jaké klíčové úkoly mají být plněny, do kdy mají být splněny a kdo je za jejich plnění odpovědný. Změny, které jsou provedeny v těchto krocích je nutné představit zaměstnancům tak, aby se s nimi co nejvíce ztotožnili a při jejich prosazování se jim nebránili, jelikož při prosazování nových strategií se nejčastěji setkáváme především s odporem k těmto změnám a nově zavedeným procesům od stávajících zaměstnanců, kteří nechtějí měnit zaběhnuté procesy a v jejich změnách nevidí smysl. Tento odpor pak bývá jednou z hlavních překážek úspěšné implementaci strategie [1.7].

2.3 Hodnocení strategie

Nedílná součást procesu tvorby strategie v souladu s manažerskou praxí je kontrola a hodnocení strategie. Kontrola je určena zejména pro ověření správnosti, revizi strategie v čase a podchycení změn ve vnitřním a vnějším prostředí podniku. Kontrolu je potřeba provádět pravidelně, tak aby strategie byla vždy aktuální a dokázala včas reagovat na změny prostředí.

Kontrolu lze provádět různou formou:

- hodnocení vstupů, procesů, chování lidí,
- hodnocení celkových nebo dílčích výsledků,
- porovnání se strategickým plánem,
- kontrola naplnění předpokladů strategické analýzy,
- revize volby scénáře.

Jako určující ukazatele při kontrole strategie mohou být využity:

a) Kvantitativní ukazatele

- i. finanční ukazatele výkonnosti a rentability¹,
- ii. měřené hodnoty – objemu výroby, spotřeb surovin, využití kapacit, úspory.

b) Kvalitativní ukazatele

- i. změna cílů firmy,
- ii. změna vnějšího prostředí – analýza PEST,
- iii. změna vnitřního prostředí – finanční analýza, metoda VRIO.

[2.5]

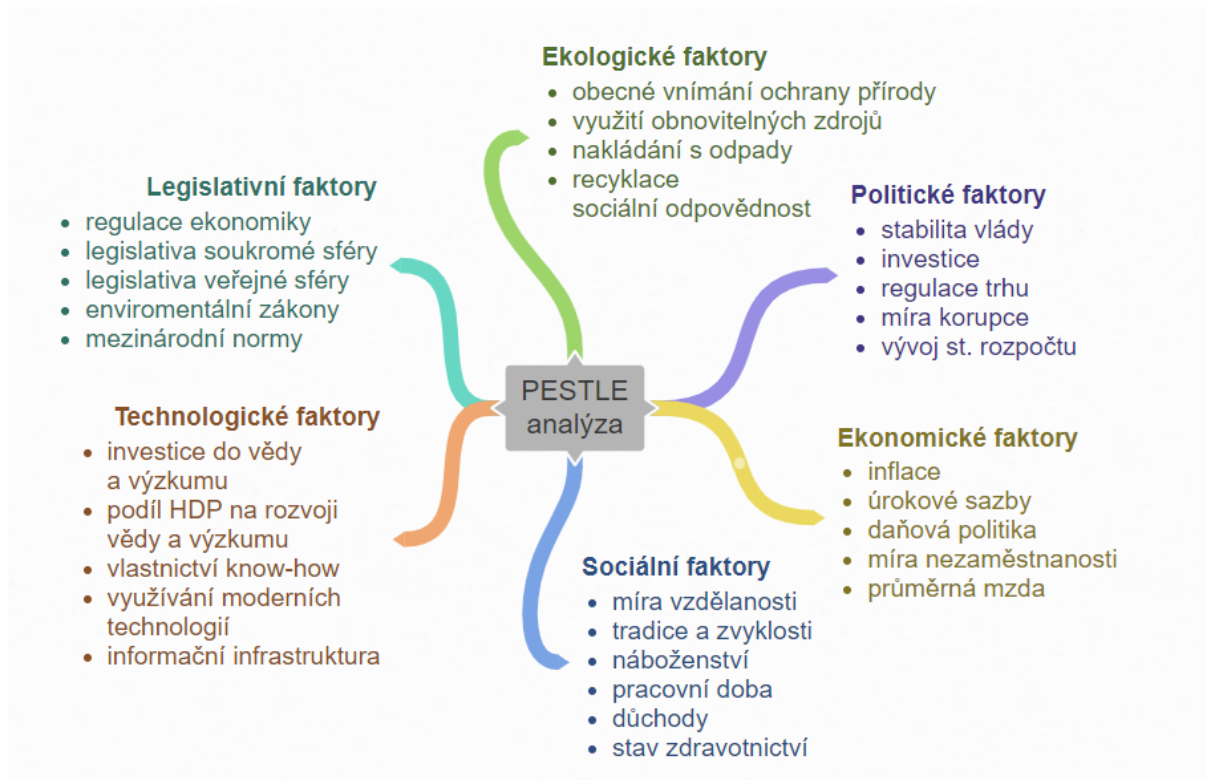
3 Analýza vnějšího prostředí

3.1 PESTLE analýza

Jedná se o analýzu makroprostředí, která zkoumá vlivy s významným dopadem na strategický záměr, a to jak na zahraničním, tak národním trhu. Analýza je pojmenována z angličtiny (následně přeneseno i do češtiny) podle prvních písmen zkoumaných faktorů, tj. politické (political), ekonomické (economical), sociální (social), technologické (technological), legislativní (legal) a ekologické (ecological). V podnikatelském prostředí je také známá pod názvem SLEPTE nebo ve zjednodušené formě PEST příp. STEP, kde nejsou zahrnuty legislativní a ekologické faktory [1.3].

Cílem analýzy vnějšího prostředí je vybrat takové faktory, které mají signifikantní dopad na konkrétní společnost. Analýzu je proto nutné provádět pro co nejpřesnější odhadovaný vývoj podniku, případně ji provést pro několik nejpravděpodobnějších scénářů vývoje. Jen tak je možné správně zaznamenat jejich případný vliv na předem stanovenou strategii řízení [1.4].

¹ „Rentabilita či návratnost je ekonomický pojem, který označuje schopnost podniku vytvářet nové zdroje, tedy vytvářet zisk využitím investovaného kapitálu.“ [2.4]



Obr. 1 PESTLE analýza, Zdroj: Vlastní, SW Coggle

3.1.1 Politické faktory

Politická rozhodnutí mohou významně ovlivnit celý trh, proto je nutné sledovat především jeho stabilitu. V současné době, kdy dodávky materiálu ale i pracovních sil nezávisí pouze na národním, ale globálním trhu je potřeba sledovat dění po celém světě [1.11].

Například v současné době dochází k významným růstům cen u betonářské výztuže o 35-40 % oproti loňskému roku a u tepelných izolací a hydroizolací až na dvojnásobek loňské ceny v souvislosti se současnou pandemií Covid-19 a situací na Ukrajině [2.1].

Základní sledované ukazatele:

- politický systém, stabilita vlády a politického systému,
- investiční pobídky, ochrana investic, míra státního protekcionismu²,
- vlastnické principy,
- regulační a deregulační zásady i podpora nebo naopak sankce k určitým projektům,

² Protekcionismus (z latiny: protectio = ochrana) neboli ochranářství je ekonomický termín, vyjadřující upřednostňování a ochranu vlastních výrobků, služeb a pracovníků před zahraniční konkurencí. [2.2]

- ekonomická politika vládní reprezentace (privatizace),
- uplatnění lobbyismu,
- míra korupce,
- vykonavatelnost práva,
- vývoj státního rozpočtu a rozpočtová politika,
- zapojení státu v ekonomických a vojenských integracích.

[1.3].

3.1.2 Ekonomické faktory

Trendy v ekonomice mohou zásadně ovlivnit strategii řízení a je proto důležité je sledovat jak na národní, tak globální úrovni. Míra ekonomického růstu vývoje HDP, úrokových sazeb nebo inflace přímo ovlivňuje možné příležitosti a hrozby na trhu a tím i strategický záměr společnosti.

Základní sledované ukazatele:

- kurzy měn,
- inflace,
- úrokové sazby,
- míra ekonomického růstu – vývoj HDP,
- ceny v jednotlivých komoditách – energetika, služby,
- průměrné mzdy a jejich předpokládaný růst,
- míra nezaměstnanosti a budoucí výhled,
- kupní síla obyvatel,
- burzovní charakteristiky,
- daně a jejich vývoj,
- vládní pobídky,
- stav infrastruktury,
- dopad vývoje ekonomického cyklu.

[1.3].

3.1.3 Sociální faktory

Při zkoumání sociálních faktorů se analyzuje především spotřebitelské chování zákazníků, neboť je nutné reagovat na změny v jejich životním stylu. Obecným trendem je pak neustálé úsilí o zlepšování životní úrovně a životního prostředí,

jelikož v dnešní době pro spotřebitele není důležitý pouze koncový výrobek, ale i společenská odpovědnost firem.

Dále je vhodné se zaměřit na demografické faktory, jako jsou úroveň vzdělání nebo věková struktura populace. Získané poznatky pak může společnost využít např. při tvorbě firemních benefitů, které zajistí lepší pozici zaměstnavatele na trhu [1.11].

Mezi sledované faktory například patří:

- demografický vývoj populace, porodnost, mortalita,
- pravidla pro zaměstnanost obyvatel,
- sociální programy pro různé skupiny obyvatel,
- programy zdravotní, kulturní,
- míra korupce,
- míra vzdělanosti,
- transparentnost a respektování norem,
- mobilita pracovní síly,
- délka pracovní doby,
- odchod do důchodu,
- postavení žen, genderové problémy,
- dostupnost požadovaných profesí,
- životní úroveň a životní styl,
- tradice, náboženství.

[1.3].

3.1.4 Technologické faktory

Ve většině odvětví dnes dochází k velmi rychlým změnám jak v technickém, tak technologickém vývoji, je proto nezbytné jejich vývoj neustále sledovat a vyhodnocovat. Pokud by se vývoj nesledoval a používané podnikové technologie by zastaraly, mohlo by to vést k významnému oslabení pozice společnosti na trhu oproti konkurenci. Naopak při rychlé adaptaci na technologický vývoj, může společnost získat lepší postavení na trhu, a tak zajímavější příležitosti oproti konkurenci [1.11].

Mezi sledované faktory například patří:

- sledování změn tempa vývoje technologie v dané oblasti,
- vládní výdaje na vědu a výzkum, státní pobídky,
- soukromé výdaje na vědu a výzkum,
- rozsah prováděných inovací,
- podíl HDP na vědecko-technologickém rozvoji,
- podíl zahraniční účasti na technologickém know-how,
- rychlost morálního zastarání technologie,
- podíl modernějších technologií na výrobní infrastruktuře,
- informační infrastruktura, přístup k datům a informacím,
- úspěšnost substitutů,
- nástup nových technologií (Průmysl 4.0, digitalizace, robotizace)
- vývoj cen přírodních zdrojů,
- vlastnictví technologií, struktur, tvorbu hodnoty.

[1.3].

3.1.5 Legislativní faktory

Vývoj legislativy jak na úrovni národní, tak nadnárodní (zejména EU) přímo ovlivňuje podnikatelské prostředí a je potřeba s ním uvažovat při tvorbě strategie podniku.

Základní sledované oblasti:

- odvětvová státní regulace ekonomiky (národní politika v oblasti vzdělání, dopravy, telekomunikací, energetiky aj.),
- obecná legislativa (ochrana soukromého vlastnictví, integrace státu do soukromé sféry, občanský zákoník, trestní zákoník aj.),
- hospodářská oblast (daňová legislativa, antimonopolní zákony, zákon o veřejných zakázkách, regulace exportu a importu, obchodní bariéry, investiční pobídky, stavební zákon),
- environmentální zákony, ochrana zdraví a hygiena práce,
- mezinárodní normy a závazky (legislativa EU aj.).

[1.3].

3.1.6 Ekologické faktory

V návaznosti na místo podnikání mohou vznikat různé požadavky na provádění podnikatelské činnosti. Ekologické předpisy mohou ovlivňovat vzhled, funkčnost nebo použití určitých materiálů. Současně pozitivní postoj firmy k environmentu může znamenat výhodu oproti konkurenčním firmám [1.3].

Vzhledem k současným trendům ve společnosti je proto vhodné zařadit mezi strategii řízení i ekologickou politiku firmy, která tak může pozitivně ovlivnit pozici firmy jak z pohledu uchazeče o pracovní příležitosti, tak potencionálního zaměstnavatele.

Mezi sledované faktory například patří:

- vnímání ochrany životního prostředí,
- důraz na obnovitelné zdroje a jejich využití,
- prosazování udržitelného rozvoje,
- nakládání s odpady a recyklace,
- dostupnost vodních zdrojů, jejich využití a kontaminace,
- sociální odpovědnost firem,
- síla a postoje ekologických aktivistů.

[1.3].

3.2 Porterův model pěti sil

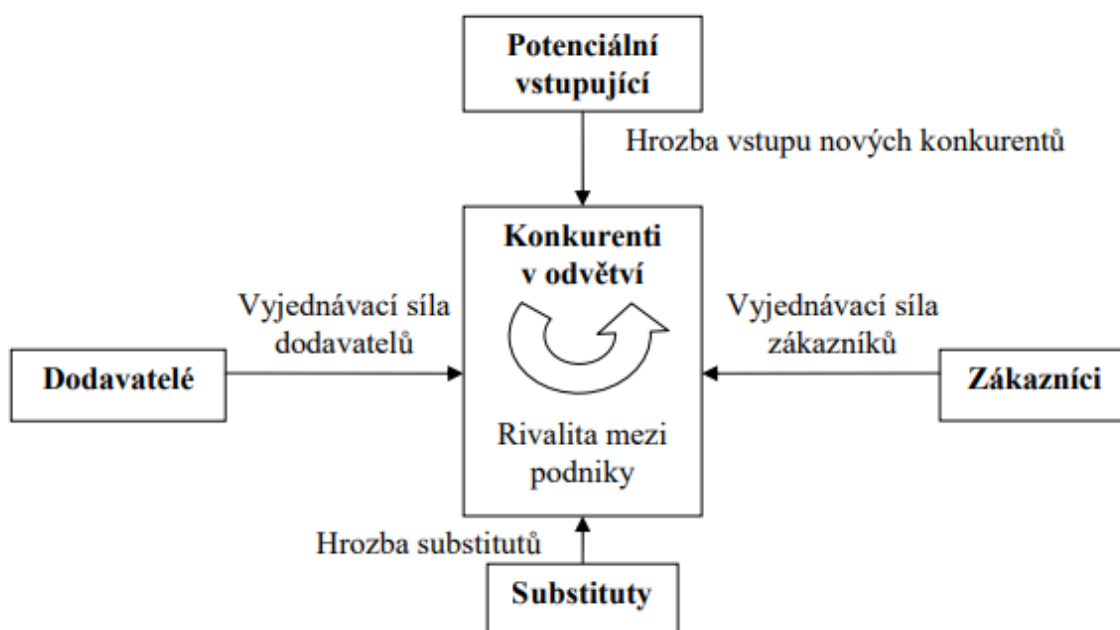
Slovy M. E. Portera: „*Podstatou strategie je vybrat si, co nedělat.*“ Model pěti sil je jednoduchý, ale výkonný nástroj pro identifikaci hlavních zdrojů konkurence v daném odvětví. Uvědomuje-li si vedení společnosti, jaké konkurenční síly ovlivňují odvětví, ve kterém působí, je schopno upravit firemní strategii, zvýšit ziskovost a zůstat před konkurencí.

M. E. Porter, uznávaný harvardský profesor, tento nástroj popsal v roce 1979 ve svém článku pro Harvard Business Review s názvem „How Competitive Forces Shape Strategy“, aby podpořil podnikatele k prozkoumání svých konkurentů, a to především síly působící v jejich širším podnikatelském prostředí. [2.8]

Pět sil, které představují klíčové zdroje konkurenčního tlaku:

- **konkurenti v odvětví** -> schopnost ovlivnit cenu a nabízené zboží,
- **potenciální konkurenti** -> hrozba vstupu nových konkurentů,
- **dodavatelé** -> vyjednávací síla dodavatelů,
- **zákazníci** -> vyjednávací síla zákazníků,
- **substituty** -> hrozba zboží, které alespoň částečně nahradí daný výrobek.

Těchto pět dynamických faktorů rozhoduje o výnosnosti odvětví, protože ovlivňují ceny, náklady a potřebné investice.



Obr. 2 Porterův model pěti sil, Zdroj: [1.8]

3.2.1 Konkurenti v odvětví – rivalita mezi podniky

V odvětví, kde je silná rivalita, společnosti přetahují zákazníky agresivním snižováním cen a zaváděním vysoce účinných marketingových kampaní. To vše může dodavatelům a kupujícím usnadnit přechod jinam, pokud mají pocit, že od dané společnosti nedostávají dobrou nabídku.

Na druhou stranu tam, kde je konkurenční rivalita minimální a nikdo jiný nedělá to, co daná společnost, má firma pravděpodobně obrovskou konkurenční sílu a také zdravé zisky. [2.8]

3.2.2 Potenciální konkurenti

V případě, že odvětví, v kterém firma podniká, je snadno přístupné, např. nízkými vstupními náklady nebo snadno získatelnými klíčovými technologiemi, může být její pozice velmi rychle ovlivněna novými soupeři na trhu. Pokud však má odvětví silné a trvalé překážky vstupu, může si uchovat výhodnou pozici a náležitě ji využít.

Proto je vhodné položit si tyto otázky:

- Je pro nového konkurenta relativně snadné prosadit se ve vašem odvětví nebo na trhu?
- Kolik by to stálo a jak přísně je váš sektor regulován?
- Přicházejí a odcházejí noví účastníci pravidelně? Nebo je odvětví ovládáno několika velkými hráči?

[2.8]

3.2.3 Dodavatelé

Síla dodavatele je určena tím, jak snadné je pro dodavatele zvýšit ceny. Čím více dodavatelů je na výběr, tím snazší je přechod na levnější alternativu. Naopak, čím méně dodavatelů firma má, a čím více se na ně spoléhá, tím silnější je jejich pozice a schopnost účtovat vyšší ceny. Je tedy potřeba určit kolik potencionálních dodavatelů je na trhu, příp. jak drahý by byl přechod k jinému dodavateli. [2.8]

3.2.4 Zákazníci

Pokud je počet kupujících nízký ve srovnání s počtem dodavatelů v odvětví, pak mají to, čemu se říká „kupní síla“. To znamená, že je pro ně pravděpodobně snadné přejít k novým, levnějším konkurentům, což může v konečném důsledku snížit ceny. Vyjednávací síla společnosti se však zvyšuje, pokud jedná jen s pár vybranými zákazníky, nebo pokud má zákazníků příliš mnoho a málo konkurentů. Pro pevné postavení na trhu je nutné vhodně nacenit svůj výrobek/slужbu, tak aby přilákal zákazníky a zároveň ochránil svoji značku. [2.8]

3.2.5 Substituty

Jako substituční produkty jsou uvažovány ty, které mohou daný produkt na trhu úplně nebo alespoň částečně nahradit. Je proto nutné, znát jedinečnost daného produktu a s ní pracovat. Náhrada, kterou lze snadno a levně provést, může silně

oslabit pozici na trhu a ohrozit ziskovost firmy. Substituty, ale není nutné brát vždy negativně, neboť neustále vznikají současně s rozvojem společnosti jako nevyhnutelná součást pokroku v daném odvětví. [2.9]

4 Analýza vnitřního prostředí

Vnitřní prostředí firmy je označováno jako mikroprostředí. Řadí se sem faktory, které mohou být podnikem přímo řízeny nebo jinak ovlivňovány. Mezi tyto faktory patří především zdroje a schopnost firmy je využívat dle dané situace.

Komplexní analýza vnitřních zdrojů směřuje především k určení předností firmy, tedy zjištění konkurenční výhody. Mezi základní metody, které jsou v této práci dále využity, patří metoda VRIO, finanční analýza nebo portfolio analýza [1.4].

4.1 Finanční analýza

Finanční analýza slouží ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku. Pomocí finanční analýzy se zjišťuje, zda je podnik dostatečně rentabilní, má-li vhodnou kapitálovou strukturu, je schopen včas splácet své závazky a zda efektivně využívá svá aktiva.

Nejedná se o jednorázovou analýzu, ale o průběžné vyhodnocování finanční situace, která firmě, resp. manažerům firmy pomáhá se správně rozhodovat v získávání finančních zdrojů, jejich rozdělování a obecně pak stanovení vhodné finanční struktury podniku. Znalost aktuální ale i předešlé finanční situace je nutná především pro presumpci budoucího vývoje.

Základním zdrojem informací pro finanční analýzu jsou účetní výkazy, tj. rozvaha, výkaz zisku a ztrát, přehled cash flow, účetní uzávěrky, přehled složení vlastního a cizího kapitálu [1.6].

Základních technik finanční analýzy je nespočet, stejně jako různých finančních ukazatelů. Cílem finanční analýzy, však není vypočítat co nejvíce čísel, ale získat co nejpřesnější přehled o finanční situaci firmy pro další rozhodování. Práce se tak dále zaměřuje pouze na horizontální a vertikální analýzu účetních výkazů a výpočet

základních poměrových ukazatelů, tj. ukazatel rentability, likvidity, aktivity, zadluženosti, produktivity [1.9].

Rozvaha

Mezi základní účetní výkazy se řadí rozvaha, také známá jako bilance. Rozvaha může být buď to ve zkráceném rozsahu, nebo v plném rozsahu. Záleží na velikosti firmy. Rozvahu v plném rozsahu sestavují velké účetní jednotky (ÚJ), střední ÚJ a malá a mikro ÚJ s povinným auditem. Pro malá a mikro ÚJ postačí rozvaha ve zkráceném rozsahu.

Rozvaha se sestavuje vždy k určitému datu, nejčastěji k účetní uzávěrce na konci roku, kdy musí vždy platit, že aktiva se rovnají pasivům. Rozvaha nás tak informuje, jaký majetek podnik vlastní a z jakých zdrojů byl financován.

Aktiva dělíme z hlediska času na:

- A. pohledávky za upsaný základní kapitál (nezaplacené vydané faktury),
- B. dlouhodobý majetek (hmotný x nehmotný x finanční),
- C. oběžná aktiva (do 1 roku, nezpracovaný materiál),
- D. časové rozlišení aktiv (zůstatky na účtech, náklady příštích období).

Pasiva dělíme na:

- A. vlastní kapitál (fondy ze zisku, výsledek hospodaření minulých let...),
- B. + C. cizí zdroje (B-rezervy, C-závazky),
- C. časové rozlišení pasiv (zůstatky nezaplacených výdajů).

[1.6]

Výkaz zisku a ztrát

Výkaz zisku a ztrát patří společně s rozvahou a přehledem cash flow mezi tři nejdůležitější účetní výkazy, které jsou využívány k finančnímu zhodnocení společnosti. Zatímco rozvaha poskytuje přehled o hospodaření společnosti k určitému datu, výkaz zisku a ztráty vykazuje výnosy za určité časové období. Výkaz zisku a ztrát obsahuje čtyři základní položky – výnosy, náklady, zisky a ztráty. Cílem je zjistit realizovaný čistý zisk, příp. ztrátu.

[2.10]

Výkaz cash flow

Cash flow, česky peněžní toky, jsou peněžní prostředky sledované v reálném čase, tak jak do firmy přicházejí a odcházejí. Vychází z časového nesouladu mezi účetními operacemi a jejich finančního zachycení ve skutečnosti. Správný management cash flow je pro podniky stěžejní, vypovídá totiž o jejich likviditě a schopnosti financovat své podnikání. Schopnost přinést podniku peněžní prostředky je také jedním z rozhodujících kritérií při výběru a hodnocení investičních projektů.

Výkaz cash flow sestavujeme ve třech strukturách:

1. Provozní činnosti
 - a. všechny peněžní toky z hlavní činnosti podniku,
2. Investiční činnosti
 - a. nákup/prodej dlouhodobého majetku,
 - b. poskytování půjček/přijímání splátek,
3. Finanční činnosti
 - a. čisté peněžní toky použité k financování společnosti a jejího kapitálu.

[2.11]

4.1.1 Horizontální a vertikální analýza

Horizontální a vertikální analýza je dalším užitečným nástrojem pro rozbor účetních výkazů. Horizontální analýza sleduje vývoj položek v čase, nejčastěji v porovnání k předešlému období. Jedná se tedy o srovnání vývoje v čase, na jehož základě jsou získány rozdílové ukazatele, zatímco vertikální analýza vztahuje porovnání k jedné veličině (např. celkové bilanční sumě, celková aktiva, celková pasiva, tržby apod.), jde tedy o procentuální rozbor, který pracuje s poměrovými ukazateli. Porovnává se proporcionalitu položek. [1.9].

4.1.2 Poměrové ukazatele

Poměrová analýza je součástí finanční analýzy. Dané hodnoty se získají poměrem absolutních hodnot. Hlavním přínosem je, že minimalizují rozdíly různě velkých firem, a tak se dají využít k porovnání s jinými společnostmi.

1. Ukazatelé rentability

Ukazatele rentability/ziskovosti jsou skupinou finančních ukazatelů, které se používají k posouzení schopnosti podniku generovat zisk v poměru k jeho výnosům, provozním nákladům, rozvahovým aktivům nebo vlastnímu kapitálu v průběhu času.

Dlouhodobá finanční stabilita podniku je podmíněna správnou strukturou zdrojů (optimálním poměrem mezi vlastními a cizími zdroji) a dále nejvhodnějším výběrem cizích zdrojů.

Druhy rentability:

a. Rentabilita aktiv (ROA)

$$ROA = \frac{\text{zisk}}{\text{celková aktiva}} [-]$$

(Vzorec 1)

Pomocí ukazatele ROA se zjistí, jak efektivně vytváří firma zisk, bez ohledu na to, jaké zdroje jsou použity.

b. Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

$$ROE = \frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}} [-]$$

(Vzorec 2)

ROE ukazuje efektivitu množení vlastního kapitálu. Rentabilita vlastního kapitálu je stěžejní zejména pro akcionáře.

c. Rentabilita tržeb

$$ROS = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} [-]$$

(Vzorec 3)

Ukazatel rentability tržeb měří podíl čistého zisku, který připadá na 1 Kč tržeb.

2. Ukazatelé likvidity

Ukazují, jak rychle je firma schopná splácet své krátkodobé závazky. Souvisí s ní pojmy solventnost a likvidita. Solventnost je schopnost podniku získat prostředky na úhradu svých závazků v dlouhodobém horizontu. Likvidita je schopnost pokrýt své krátkodobé závazky pomocí krátkodobých aktiv.

Druhy likvidity:

a. Běžná likvidita

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad [-]$$

(Vzorec 4)

Avizuje kolikrát jsou oběžná aktiva vyšší/nížší než krátkodobé závazky. Doporučená hodnota je 1,5-2,5. Čím je hodnota vyšší, tím je lepší platební schopnost podniku.

b. Pohotová likvidita

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad [-]$$

(Vzorec 5)

Jedná se o přísnější verzi běžné likvidity, kdy se nezapočítává hodnota zásob, neboť jsou špatně směnitelné za hotovost. Doporučená hodnota je mezi 1-1,5.

c. Okamžitá likvidita

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad [-]$$

(Vzorec 6)

Jedná se o schopnost zaplatit své závazky „neprodleně“. Doporučená hodnota je v intervalu 0,2-0,5.

3. Ukazatele zadluženosti

Představují poměr cizích a vlastních zdrojů. Do určité míry je zadlužení firmy žádoucí, nesmí však příliš zatěžovat společnost svými náklady. Vyšší zadluženost je potřeba vždy podpořit vyšší rentabilitou.

Druhy zadluženosti:

a. Celková zadluženost

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}} [-]$$

(Vzorec 7)

Jedná se o ukazatele věřitelského rizika, kdy čím větší je zadluženost, tím větší riziko vzniká věřiteli, že jeho dluh nebude splacen. Zároveň se tak snižuje celková výnosnost podniku, jelikož nadměrné využívání cizích zdrojů zvyšuje náklady podniku.

b. Míra zadluženosti

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}} [-]$$

(Vzorec 8)

Jedná se o ukazatel, který je zajímavý hlavně pro banky, které poskytují bankovní úvěry. Míra zadluženosti by totiž neměla stoupnout nad 1,5násobek hodnoty vlastního kapitálu. Důležitý je i jeho vývoj v čase, v případě, kdy se podíl cizích zdrojů dlouhodobě zvyšuje, roste i riziko věřitelům a bance, že podnik nebude schopný splácet. Zároveň roste riziko i akcionářům, kteří by přišli o svůj zisk v případě likvidace podniku.

[2.12]

4.2 Metoda VRIO

Další analýzou pro hodnocení vnitřního prostředí podniku je metoda VRIO, jedná se o zkratku, která udává čtyři základní kritéria, podle které se hodnotí zdroje. Jde o Value, Rareness, Imitability a Organization v překladu hodnota, vzácnost, napodobitelnost a organizace/uspořádanost. Na základě schopnosti firmy obstarávat zdroje se pak hodnotí konkurenční potenciál, či potenciál zlepšení v dané oblasti. V praxi se VRIO analýza nejčastěji využívá jako doplněk PEST analýzy. Případně k posouzení budoucího úspěchu firmy.

Klíčová kritéria:

1. Value (hodnota) – zdroj je považován za hodnotný, pokud dokáže tvořit hodnotu jak pro firmu, tak pro zákazníka za přiměřeně vynaložený náklad.
2. Rareness (vzácnost) – čím vzácnější zdroj, tím větší konkurenční výhoda, samotná vzácnost, ale není podstatná, pokud zdroj nepřináší žádnou hodnotu.
3. Imitability (napodobitelnost) – čím hůře napodobitelný zdroj pro konkurenci, tím větší konkurenční výhoda.
4. Organization (organizace) – posuzuje, jak dobře je organizace/firma schopná daný zdroj využít. V případě, že podnik není správně uspořádán pro efektivní využití zdroje, přináší firmě finanční zátěž a stává se spíše konkurenční nevýhodou.

[2.13]

Pro zhodnocení zdrojů firmy můžeme využít následující tabulku:

Cenné?	Vzácné?	Nákladné napodobit?	Využíváno organizací?	Konkurenční důsledky
NE	-	-	-	Konkurenční nevýhoda
ANO	NE	-	-	Konkurenční shoda
ANO	ANO	NE	-	Dočasná konkurenční výhoda
ANO	ANO	ANO	NE	Nevyužitá konkurenční výhoda
ANO	ANO	ANO	ANO	Trvalá konkurenční výhoda

Tab. 1 Možné výsledky aplikace metody VRIO, Zdroj: [2.14]

5 SWOT analýza

Ke spojení vnitřní a vnější analýzy prostředí je využita analýza SWOT, kdy pomocí vnitřní analýzy (finanční analýza, metoda VRIO) identifikuje silné (S – strenghts) a slabé (W – weaknesses) stránky společnosti a pomocí vnější analýzy (PESTLE a., Porterův model pěti sil) příležitosti (O – opportunities) a hrozby (T – threats) pro společnost. Cílem SWOT analýzy je identifikovat a následně omezit slabé stránky, podporovat silné stránky, hledat nové příležitosti a znát hrozby. Organizace by měla využívat příležitostí, které se nabízejí a umět předcházet hrozbám. [2.15]

Při tvorbě SWOT analýzy je vždy důležité vyvodit závěry ke konkrétní situaci a evaluovat jejich dopad na vybrané strategie podniku.

Analýzu je možné provádět například formou brainstormingu v projektovém týmu. Současně je možné SWOT analýzu povýšit tím, že jednotlivé faktory budou řazeny podle jejich významu a případného dopadu na společnost. [1.2]

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> – Kompetentnost v rozhodujících oblastech, – adekvátní finanční zdroje, – dobrá pověst u odběratelů, – uznávaná vůdčí pozice na trhu, – úspory z rozsahu, – vlastní technologie, – nákladová výhoda, – lepší reklamní kampaň, – schopní řídicí pracovníci podniku. 	<ul style="list-style-type: none"> – Nejasný strategický záměr, – nevyužité kapacity, – nedostatek manažerských dovedností a talentu, – nekompetentnost, – vnitřní problémy v operativní sféře, – zaostávání ve výzkumu a vývoji, – slabá pozice na trhu, – nedokonalá distribuční síť, – podprůměrné marketingové schopnosti, – neschopnost financovat potřebné změny ve strategii, – vysoké náklady ve srovnání s konkurencí.
Příležitosti	Ohrožení
<ul style="list-style-type: none"> – Obsluhovat další skupiny zákazníků, – vstoupit na nové trhy nebo tržní segmenty, – rozšířit nabídku výrobků a uspokojit tak další potřeby zákazníků, – diverzifikace, – vertikální integrace, – překonání obchodních bariér na atraktivních cizích trzích, – rychlejší růst trhu. 	<ul style="list-style-type: none"> – Konkurence ze strany cizích výrobců s nižšími náklady, – rostoucí prodeje substitučních výrobků, – pomalý růst trhu, – nepříznivý vývoj směnných kursů a obchodních politik zahraničních vlád, – nákladné regulační požadavky, – nízká obranyschopnost vůči recesi a životnímu cyklu podniku, – rostoucí síla odběratelů nebo dodavatelů, – měnící se potřeby a vkus zákazníků, – nepříznivé demografické změny.

Obr. 3 Příklady silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení, Zdroj: [1.13]

6 PROCES A PROCESNÍ ŘÍZENÍ

6.1 Proces

Proces je soubor provázaných činností, které vezmou vstup, transformují jej a vytvoří výstup [1,1].

Proces je úplně a dynamicky koordinovaný soubor spolupracujících a transakčních činností, které poskytují zákazníkům hodnotu [1.10].

6.2 Procesní řízení

Řízení procesů a činností v organizaci je jednou ze základních aktivit manažerů. Procesy je potřeba neustále koordinovat a zlepšovat. Bez nastavených procesů by totiž zavládl chaos.

Proces je sled činností, které na sebe vzájemně navazují, vytvářejí tok práce postupující od jednoho člověka k druhému a tvoří hodnotu. Každý proces obsahuje vstupy a výstupy. Současně spotřebovává zdroje.

Řízení procesů lze rozdělit po úrovních:

- 0 – neexistující řízení: procesy a jejich řízení je zcela chaotické,
- 1 – počáteční: procesy jsou realizovány nahodile dle aktuální potřeby,
- 2 – opakované: dodržuje se určitá kázeň nezbytná pro provádění základních opakovaných procesů,
- 3 – definovaná: procesy organizace jsou zdokumentovány,
- 4 – řízená: procesy jsou řízeny a provádí se měření jejich výkonnosti,
- 5 – optimalizovaná: procesy jsou trvale zlepšovány, existuje inovační cyklus na procesech a řízení.

Ve stavebnictví se nejčastěji uplatňuje **projektový přístup řízení procesů**, neboť tímto způsobem je možné optimalizovat procesy pro unikátní, jedinečné projekty, kterými jsou stavby. Samozřejmě část procesů může být neměnná pro všechny projekty.

[2.16]

7 ZÁKLADNÍ PROCESY STAVEBNÍ SPOLEČNOSTI

Hlavním cílem stavební společnosti je získat stavební zakázku. Aby k tomu došlo je potřeba úspěšně projít výběrovým řízením a následně zakázku realizovat podle smlouvy o dílo (SoD) a realizovat touto činností zisk.

Jedná se o proces, který zahrnuje následující činnosti:

7.1 Nabídková příprava

Hlavním cílem nabídkové přípravy je získat zakázku a uzavřít SoD. Proces nabídkové přípravy začíná převzetím podkladů od investora. Na základě podkladů

se zpracuje výkaz výměr, pokud již není součástí podkladů, a provede se kontrola projektové dokumentace. Ve chvíli, kdy je zpracovaný výkaz výměr provede se ocenění pomocí rozpočtářských programů (např. Callida, Kros). Podle toho, jaký čas je dán na zpracování nabídky, se může část oceňovaných položek ocenit na základě skutečných poptávek subdodavatelů, případně využít ceny z vlastní průběžně aktualizované databáze.

Součástí nabídky je i zpracování časové plánu stavby, harmonogramu prací. Ze zadání mohou vyplývat dvě možnosti, zaprvé doba výstavby je pevně daná investorem a harmonogram prací je potřeba tomu uzpůsobit, zadruhé může být doba výstavby součástí soutěže.

Součástí podkladů investora dále bývá návrh SoD, který je potřeba prostudovat. Smlouva obvykle zahrnuje nabídkovou cenu, termíny realizace, platební podmínky, záruky atd.

Výstupem tohoto procesu je konečná nabídka, která v případě získání zakázky končí uzavřením smlouvy o dílo [1.12].

7.2 Předvýrobní příprava

Ve chvíli, kdy firma zakázku získá, je potřeba určit vedení projektu dle organizačního uspořádání firmy, např. manažera stavby nebo stavbyvedoucího. Manažer stavby je od této chvíle zodpovědný za úspěšné realizování projektu, jako první je nutné, aby se podrobně seznámil s projektovou dokumentací, podmínkami plynoucími ze SoD, nabídkovým rozpočtem a časovým plánem.

Dále jsou zajištěny dokumenty od veřejnoprávních orgánů pro zahájení stavby. Následně dojde k vybudování zařízení staveniště pro zajištění základních provozních a sociálních potřeb (kanceláře, šatny, umývárny) a napojení na média (elektrina, voda).

Současně dochází ke zpřesňování časových plánů a výběru prvních subdodavatelů a uzavírání subdodavatelských smluv [1.12].

7.3 Realizace stavby

Na předvýrobní přípravu přímo navazuje výrobní příprava. Dále potom realizace. Výrobní příprava plynule přechází v operativní přípravu. Jedná se o operativní

řízení stavby dle stanovených požadavků investora na základě SoD, časových a finančních plánů.

Mezi základní činnosti vedení stavby se řadí:

7.3.1 Kontrolní dny

Kontrolní den (KD) stavby probíhá nejčastěji 1x za týden a schází se zde všichni zodpovědní pracovníci dotčení stavbou, tj. manažer projektu/stavbyvedoucí, investor, TDS (pokud je na stavbě určen), zástupci subdodavatelů, projektanti atd. Na KD se probírá dosavadní postup stavby, odchylky od časového plánu, odchylky od rozpočtu, případné změny v projektu a jejich dopad na čas a cenu díla. Z jednání se pořizuje písemný záznam, podle kterého se na dalších KD kontroluje jeho plnění.

7.3.2 Fakturace dle SoD

Další činností stavby je fakturace dle SoD. Nejčastěji měsíční fakturace dle skutečně provedených prací, ale možná je i předběžná fakturace v podobě zálohových faktur. Ta se nejčastěji využívá u subdodávek, které je potřeba zadat do výroby s časovým předstihem, a které jsou pro každou stavbu specifické. Jedná se například o dodávku výtahů, dveří, podlah, obkladů apod. Zároveň je potřeba sladit fakturaci podle SoD se smlouvenou fakturací subdodávek.

7.3.3 Řízení subdodávek

V případě, kdy stavební firma nerealizuje stavbu, nebo alespoň její část vlastními silami, je nutné přizvat na stavbu subdodavatele. Ty je potřeba po celou dobu řídit, s tím se začíná již ve fázi výběru, kdy je potřeba všechny nabídky subdodavatelů porovnat, sjednotit a podle toho vyhodnotit. Poté co se vybere daný subdodavatel, je potřeba s ním uzavřít subdodavatelskou smlouvu, kde i přestože většinou firma využívá předpřipravený firemní vzor, je potřeba upravit dané požadavky dle SoD s investorem, jako např. platební podmínky, termíny realizace, záruční dobu nebo požadovaný standard.

Během realizace stavby je pak potřeba provádět kontroly provedení díla, dodržování termínů a kvality.

7.3.4 Aktualizace časových plánů

Mezi další činnosti vedení stavby patří kontrola plnění dle časových plánů a jejich případná úprava, tak aby nedošlo k prodloužení termínu odevzdání díla. V případě zjištění prodlení stavby je nutno provést opatření k nápravě, např. u vybraných činností měnit návaznosti, případně provádět více činností současně, zvýšit počet zdrojů (pracovníků, strojů), tak aby daná činnost běžela rychleji, pokud je to možné nebo změnou pracovní doby vybraných profesí (např. pracovní soboty, přesčasy, vícesměnný provoz). Pro přesnější přehled dílčích činností se využívají operativní plány, ty se vytvářejí na dobu několika týdnů až měsíců. Operativní plány jsou přesnější a umožňují tak lepší představu a koordinaci dílčích prací prováděných na stavbě.

[1.12]

7.4 Dokončení stavby

7.4.1 Předání stavby

Dokončené dílo se předává investorovi na základě „Protokolu o předání a převzetí díla,“ jehož součástí bývá i soupis vad a nedodělků, které musí dodavatel v zákonné lhůtě dle SoD odstranit (většinou 30 dnů). Dále je součástí protokolu i seznam předaných dokumentů, většinou se jedná o dokumenty, které byly shromážděny pro účely kolaudace, ale může být součástí například i manuál pro užívání stavby nebo jiné dokumenty stanovené smlouvou o dílo. Vlastní předání a převzetí stavby probíhá za účasti všech smluvních stran na místě stavby a je nutné, aby investor písemně souhlasil s převzetím díla. Dílo může být předáno i s drobnými nedostatky, pokud neznemožňují užívání díla a investor souhlasí s jejich převzetím, s tím že budou v dané lhůtě odstraněny [1.12].

Mezi další dokumenty pro předání řadíme například:

- Dokumentace skutečného provedení
- Geodetické zaměření
- Stavební deníky
- Souhlasná stanoviska dotčených orgánů (hasiči, hygiena)
- Akustická měření

- Prohlášení generálního dodavatele
- Prohlášení zhotovitele o likvidaci odpadu
- Prohlášení o montáži dle PBŘ
- Prohlášení o vlastnostech – balkonové dveře a okna
- Prohlášení o vlastnostech – vstupní dveře
- Revize plynu a TZ
- Zkouška těsnosti plynovodu
- Revizní zpráva spalinové cesty
- Protokol o topné zkoušce
- Protokol o měření radonu
- Revize hromosvodu
- Revize elektrických zařízení
- Protokol o zkoušce těsnosti vnitřní kanalizace
- Protokol o zkoušce těsnosti vnitřní vodovod
- Protokol o zkoušce těsnosti topné soustavy
- Prohlášení o shodě a vlastnostech použitých materiálů.

7.4.2 Vyhodnocení projektu

Po dokončení projektu je nutné provést jeho vyhodnocení, především po finanční stránce ale i technické, organizační, smluvní nebo z hlediska BOZP stavby. Výsledkem hodnocení jsou pak reálné podklady, které dále společnost využije při realizaci dalších zakázek. Jde o zpětnou vazbu, která slouží ke zlepšení celého procesu od získání zakázky až po dokončení a předání díla. Zjištěné skutečnosti společnost využije pro úpravu vnitropodnikových kalkulací, úpravu subdodavatelských smluv, lepší časové plánování či lepší marketingovou strategii [1.12].

PRAKTICKÁ ČÁST

Praktická část této práce navazuje na teoretické znalosti z předchozí části. Nejdříve je představena společnost Arch Construct, na kterou jsou dále aplikovány analýzy a metody zmíněné výše. Na základě těchto analýz jsou navržena strategická doporučení pro lepší budoucí rozvoj společnosti.

8 Představení společnosti Arch Construct s.r.o.

Společnost Arch Construct vznikla v roce 2012, nejprve působila jako architektonický ateliér, který se věnoval navrhování projektů jak v komerční, tak rezidenční sféře, později k tomu připojila vykonávání technického dozoru. Po zkušenostech z prvních let činnosti ateliéru se jednatel rozhodl založit vlastní stavební firmu, která by mu umožnila zaručit kýžené zhmotnění navrženého projektu v realitu. Spolu se stavební firmou tak v současnosti společnost poskytuje i služby stavebního dozoru/technického dozoru investora a management staveb v rámci, kterého zajišťuje pro klienty kompletní službu na klíč, kdy převezme celou starost o výstavbu od první myšlenky až po kolaudaci. Tyto služby provádí především v Praze a okolí, momentálně ale získala i o velkou zakázku na jihu Čech.

Název:	Arch Construct s.r.o.
Sídlo:	Štursova 1180/19, Předměstí, Litoměřice 412 01
Vznik	12.01.2012
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Základní kapitál	200 000 Kč
Jednatel	Ing. arch. Tomáš Nebal
IČ:	287 52 040
DIČ:	CZ28752040
Předmět podnikání:	Projektová činnost ve výstavbě
	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živ. zákona
	Provádění staveb, jejich měn a odstraňování

Tab. 2 Základní informace o společnosti, Zdroj: Obchodní rejstřík, 2022



Obr. 4 Logo společnosti, Zdroj: Arch Construct s.r.o.

8.1 Organizační struktura

Společnost Arch Construct má 13 vlastních zaměstnanců a dále spolupracuje s několika externisty, tj. rozpočtář, projektant TZB, specialistka pro PENB a dotace Zelená úsporám, konzultant PBR, specialista pro inženýring staveb, projektant DIO. Dále využívá externí právní a IT služby.

Počtem zaměstnanců se tedy řadí k malým firmám. V jejím čele je majitel a jednatel společnosti, který současně vykonává funkci projektového manažera. Přímo pod něj pak spadají všichni ostatní zaměstnanci, kteří v rámci firmy nemají pevné postavení, nýbrž jsou rozděleni dle aktuálních zakázek (viz Tab. 2 a 3). Výjimkou je oddělení financí a administrativy, kde se organizační struktura nemění.

Obor	Pozice
Vedení firmy	Jednatel
Finance a administrativa	Asistentka (faktury, účetnictví)
	Asistentka (smluvní podklady)
Stavby a dozory	Stavbyvedoucí 1
	Stavbyvedoucí 2
	Stavbyvedoucí 3
	Stavbyvedoucí 4
	Stavbyvedoucí junior 1
	Technický dozor 1
	Asistent stavbyvedoucího (DPP 20 hod/týden)
	Přípravář/asistent stavb. 2
Příprava a rozpočty	Přípravář/asistent stavb. 1
	Přípravář/asistent stavb. 2 + KOO BOZP

Tab. 3 Přehled zaměstnanců firmy dle zařazení, Zdroj: zpracování vlastní, 2022

Zakázka	Zaměstnanec
Novostavba – Ctěnický háj, Přezletice 1x BD + 35x RD	Stavbyvedoucí 1
	Asistent stavbyvedoucího 1
	Přípravář/asistent stavb. 1
	Asistent stavbyvedoucího 2
Novostavba – BD Práčská, Záběhllice	Stavbyvedoucí 2
	Přípravář/asistent stavb. 2
Novostavba – 3x RD Jinonice	Stavbyvedoucí 3
Rekonstrukce – BD Svornost, Smíchov	Stavbyvedoucí 3
	Stavbyvedoucí junior 1
Novostavba – BD Petřiny	Stavbyvedoucí 4
Hrubá stavba – 2x RD Měchenice	Stavbyvedoucí 4
TDS – Vila Libuš, Praha	Stavbyvedoucí 2
TDS – Vila Troja, Praha	Jednatel
TDS – BD V zahradách, Praha	Jednatel
TDS – Škola Přezletice	Jednatel
TDS, BOZP – Vila Cascade, Průhonice	Technický dozor 1
	Přípravář/asistent stavb. 2 + KOO BOZP

Tab. 4 Rozdělení zaměstnanců dle zakázek, Zdroj: zpracování vlastní, 2022

8.2 Portfolio společnosti

Portfolio společnosti tvoří dvě základní služby, tj. výkon technického dozoru stavebníka a generálního dodavatele stavby. V současné době firma působí jako technický dozor na čtyřech zakázkách v Praze a okolí. Jako generální dodavatel působí taktéž v Praze a okolí, a to na osmi stavbách o celkové hodnotě cca 600 mil. Kč. Bližší informace ohledně zakázek jak současných, tak minulých najdete v Příloze č. 1 této práce.

8.3 SW nástroje

Společnost Arch Construct využívá kromě základních nástrojů z balíčku MS Office i odborné softwary určené pro stavební odvětví, jako jsou MS Project, pro plánování harmonogramů a sledování průběhu stavby, SW Callida pro rozpočtování a řízení nákladů během výstavby a projektové nástroje ArchiCAD a AutoCAD. Dále využívá možnost psaní elektronického stavebního deníku v prostředí Buildary online a ve spolupráci s některými klienty SW Field View, pro lepší organizaci práce mezi technickým dozorem a vedením stavby.

9 Analýza vnějšího prostředí

Aby strategie mohla správně fungovat je potřeba analyzovat vnější okolí podniku, neboť úspěch dané strategie vždy závisí na prostředí, ve kterém je aplikována. Toto prostředí ovlivňuje několik faktorů, které jsou níže rozebrány pomocí analýzy PESTLE a Porterovy analýzy pěti sil.

9.1 PESTLE analýza

9.1.1 Politické a legislativní faktory

Ke zhodnocení politických faktorů, které ovlivňují podnikatelské prostředí státu, jsou využity následující ukazatele:

- **Politika architektury a stavební kultury ČR**

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR vydalo nelegislativní strategický dokument za účelem zlepšení života lidí a kvality prostředí, ve kterém žijí.

Materiál shrnuje dosavadní analýzy v řešené oblasti, popisuje základní pojmy a sumarizuje relevantní dokumenty a související právní předpisy. Zejména však definuje vizi a určuje témata a cíle, kterým je třeba se věnovat. Pro jednotlivé cíle definuje opatření, která by měla vést k jejich naplnění.

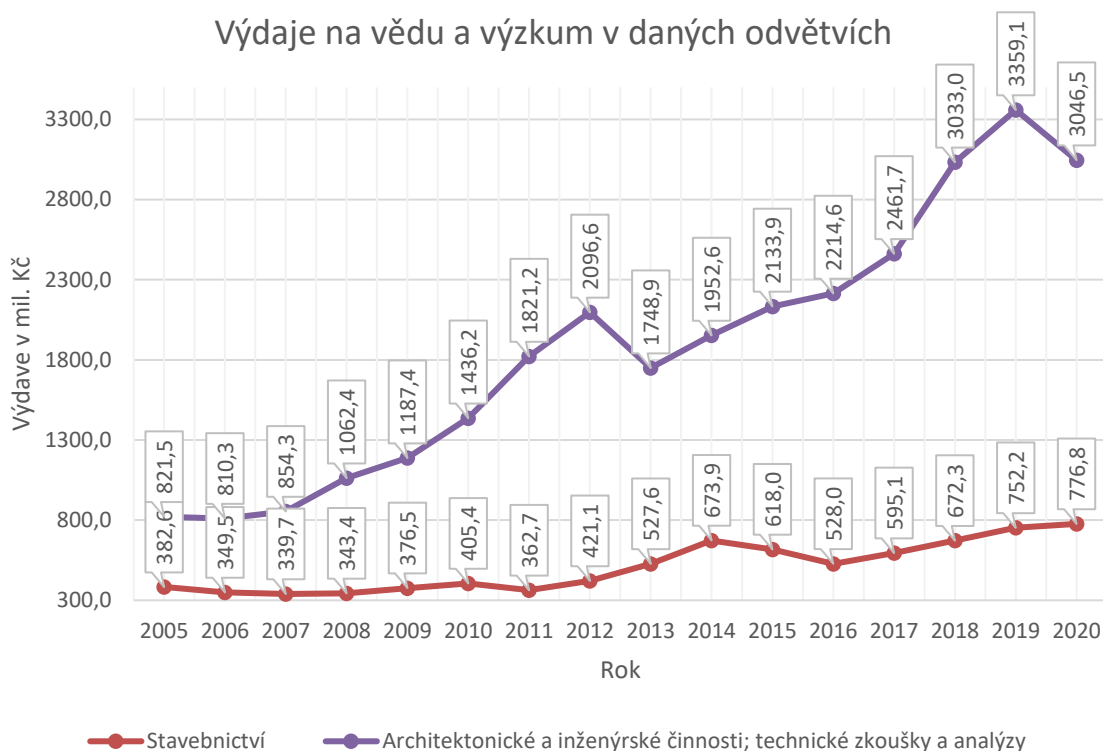
Naplnění jednotlivých cílů Politiky architektury a stavební kultury České republiky povede ke:

- kvalitnější architektuře,
- hospodárným budovám vhodně zasazeným do okolního prostředí,
- přívětivému veřejnému prostoru,
- harmonickým městům i venkovu včetně okolní krajiny,
- respektu k místním specifikům jednotlivých oblastí v České republice,
- vnímání architektury jako stávající nebo i budoucí součásti našeho kulturního dědictví.

[2.29]

- **Výdaje na vědu a výzkum v daném odvětví**

Dle údajů ČSÚ je patrné, že výdaje jak na samotné stavební odvětví, tak na profesní, vědecké a technické činnosti v oblasti architektury s postupem času rostou. Z grafu je zaznamatelný mírný propad výdajů v roce 2013 na profesní, vědeckou a technickou činnost, kdy se pravděpodobně jednalo a propad v návaznosti na celosvětovou finanční krizi z předešlých let.



Graf 1 Výdaje na vědu a výzkum v daných odvětvích, Zdroj ČSÚ, zpracování vlastní

- **Veřejná podpora ve stavebnictví**

Níže jsou popsány nástroje, které se přímo či nepřímo vážou k oboru stavebnictví. Jedná se o státní fondy a programy a také operační programy Evropské unie.

Státní fond rozvoje bydlení:

- úvěrový program na výstavbu nájemních bytů a domů či na přestavbu budov pro vymezenou skupinu obyvatel (senioři 65+, zdravotně či příjmově vymezené osoby), zletilé osoby do 30 let a osoby, jejichž obydlení zničilo živelní pohroma,

- výstavba pro obce – dotační a úvěrový program na pořízení sociálních a dostupných bytů a sociálních, smíšených a dostupných domů,
- příspěvky na zateplení bytových domů atd.

[2.19]

Státní fond dopravní infrastruktury:

- zvyšování bezpečnosti, bezbariérové úpravy chodníků,
- cyklostezky, cyklopruhy,
- mimoúrovňové křížení s nadřazenou infrastrukturou,
- vybavení letišť atd.

[2.20]

Státní fond životního prostředí:

- inovační fond – podpora uhlíkové neutrality do r. 2050,
- kotlíkové dotace (2021 ukončeno),
- modernizační fond – modernizace pro úsporu energií,
- národní plán obnovy (2021-26) - plán reforem a investic ČR ke zmírnění dopadů pandemie COVID-19 atd.

[2.21]

Operační program Technologie a aplikace pro konkurenceschopnost (OP TAK):

- jedná se o operační program se zaměřením na vývoj, inovace, digitální transformace a nízkouhlíkové hospodářství,
- alokace 79,3 mld. Kč,
- období 2021-2027,
- malé, střední i velké podniky.

[2.22]

Operační program Životní prostředí (OPŽP):

- energetické účinnosti a snižování emisí skleníkových plynů,
- energie z obnovitelných zdrojů,
- adaptace na změnu klimatu, prevence rizika katastrof,
- přístup k vodě a udržitelné hospodaření s vodou,
- posilování ochrany a zachování přírody, biologické rozmanitosti a zelené infrastruktury,

- alokace 61 mld. Kč,
- období 2021-2021,
- veřejný sektor, podnikatelé i fyzické osoby.

[2.23]

- **Míra korupce**

Podle organizace Transparency International, která se dlouhodobě zabývá problémy s korupcí po celém světě, byla ČR za rok 2021 v „Indexu vnímání korupce“ stejně jako loni umístěna na 49 místě (ze 180 zemí světa). ČR získala celkem 54 bodů ze 100, kdy oproti evropskému průměru zaostává o 10 bodů. V rámci 27 evropských států je ČR na 19. místě. V dlouhodobějším měřítku ČR od roku 2014 do roku 2018 na bodech získávala (celkem +10 bodů). Od roku 2018, kdy se k vládě dostalo hnutí ANO, je vidět trend trvalého bodového sestupu (celkem - 5 bodů). Vzhledem k tomu, že se aktuálně do vedení vlády dostala koalice Spolu, je možné v příštích letech očekávat bodový růst.

- **Nový stavební zákon**

Dle aktuálních informací by měl v roce 2024 začít platit nový stavební zákon, který by měl především zlepšit zbytečně složitý proces povolování staveb.

Mezi nejdůležitější aspekty nového stavebního zákona se řadí:

- jednotná soustava stavebních úřadů a jejich oddělení od samospráv,
- zjednodušení a zrychlení stavebních řízení,
- změny v úředním plánování a změny v požadavcích na výstavbu,
- plánovací smlouvy ošetřující vztahy obcí a investorů,
- přísnější odstraňování a dodatečné povolování staveb.

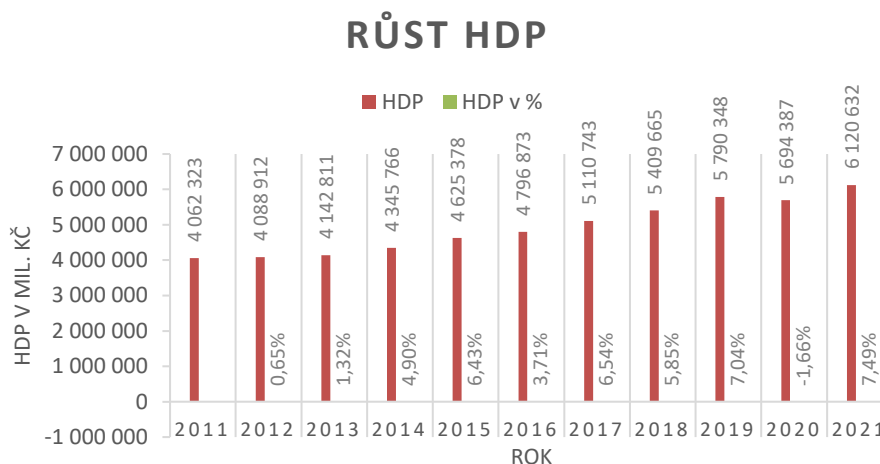
[2.24]

9.1.2 Ekonomické faktory

Mezi základní ekonomické faktory ovlivňující prostředí ve společnosti patří růst HDP, inflace, úroková míra nebo daňové zatížení.

- **Hrubý domácí produkt**

Jedná se o makroekonomický ukazatel využívaný pro určení výkonnosti ekonomiky státu obvykle za dobu jednoho roku.

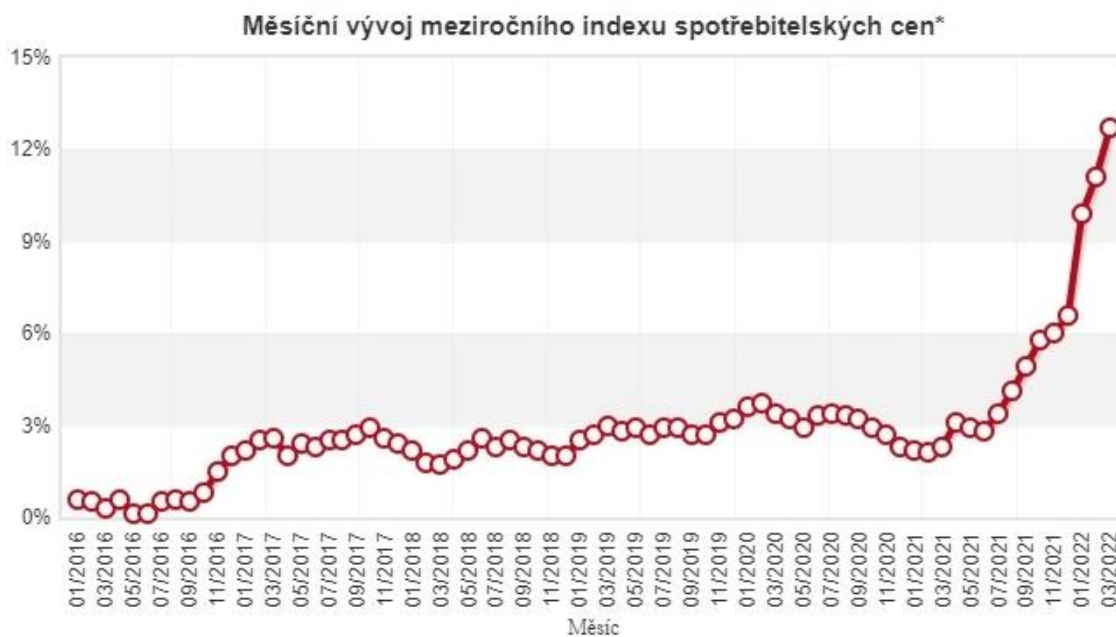


Graf 2 Růst HDP v ČR vč. procent. růstu oproti minulému období, Zdroj: ČSÚ, zpracování vlastní

Graf ukazuje, že hrubý domácí produkt rostl až do roku 2020, kdy zaznamenal lehký pokles způsobený nástupem pandemie Covidu-19. Kromě tohoto výkyvu HDP vykazuje neustálý růst.

- **Inflace**

Inflaci je obecně definovaná jako růst cenové hladiny, případně ji lze popsat jako pokles kupní síly peněz.



Graf 3 Měsíční vývoj meziročního indexu spotřebitelských cen, Zdroj: ČSÚ

*Míra inflace vyjádřená přírůstkem indexu spotřebitelských cen ke stejnému měsíci předchozího roku vyjadřuje procentní změnu cenové hladiny ve vykazovaném měsíci daného roku proti stejnému měsíci předchozího roku.

Spotřebitelské ceny vzrostly oproti březnu 2021 ke stejnému období roku 2022 o 12,7 %. Nejvýraznější zrychlení cenového růstu bylo zaznamenáno u pohonných hmot, které byly v březnu o polovinu dražší než před rokem. Na meziroční růst cenové hladiny měly v březnu opět největší vliv ceny v oddíle bydlení, kde kromě nákladů vlastnického bydlení, vzrostly ceny nájemného z bytu o 4,4 %, vodného o 5,3 %, stočného o 6,4 %, tuhých paliv o 19,9 %. Další v pořadí vlivu byly ceny v oddíle doprava (nárůst o 21,6 %).

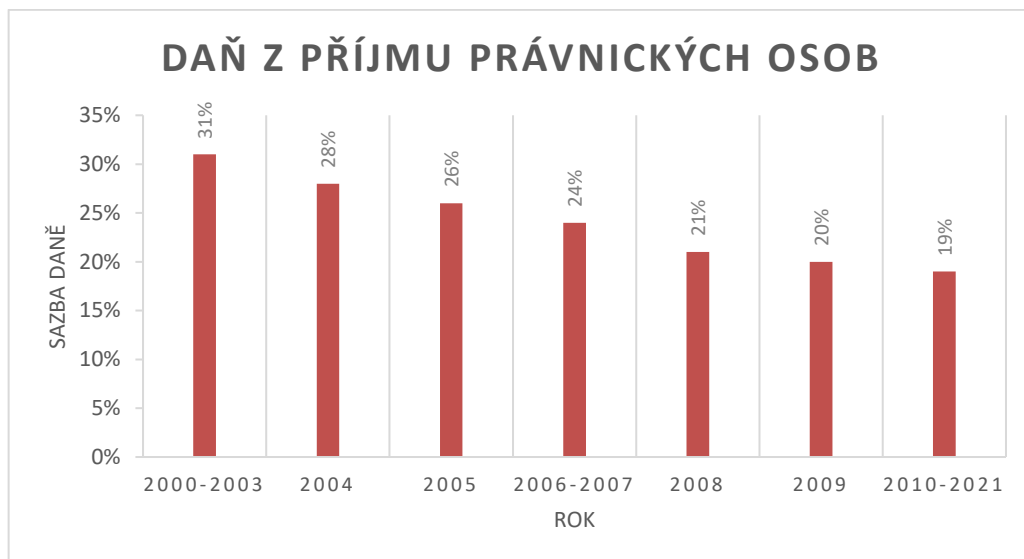
[2.17]

- **Úroková míra**

Od 5.5.2022 zvýšila ČNB úrokovou sazbu na 5,75 procenta. Důvodem růstu sazeb je rostoucí inflace a s tím spojená snaha centrální banky tlumit inflační očekávání, tedy že inflace nadále rychle poroste. Od sazeb centrální banky se odvíjejí úroky bankovních vkladů a úvěrů. Podnikům vyšší úroky přinášejí dražší úvěry na investice a provoz, domácnostem zase dražší půjčky na bydlení.

- **Daňové zatížení**

Zkoumaná společnost Arch Construct s.r.o., je právnickým subjektem a je tedy zatížena daní z příjmů právnických osob dle zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu.



Graf 4 Vývoj daně z příjmu právnických osob, Zdroj: [2.18], zpracování vlastní

Aktuální sazba daně z příjmu právnických osob je 19 %. Od roku 2010 se její výše nezměnila. Snižování daně z příjmu je možné brát jako nepřímou podporu podnikatelských subjektů. Oproti srovnání s evropskými zeměmi si Česká republika nevede špatně, v Německu tato daň činí 15 %, v Rakousku 34 %, na Slovensku 21 %, v Polsku 19 % a například ve Francii 25 %.

9.1.3 Sociální faktory

Pro zhodnocení sociálních faktorů ve společnosti jsou využity následující faktory:

- **Obecná míra nezaměstnanosti**

Obecná míra nezaměstnanosti vyjadřuje podíl počtu nezaměstnaných na celkové pracovní síle (v procentech) očištěná od sezonních vlivů. Z grafu níže vyplývá, že od roku 2014, tedy po skončení recese od roku 2008, nezaměstnanost soustavně klesá.

Nezaměstnanost se v posledních letech drží na velmi nízké hodnotě. I proto ze strany zaměstnavatelů přetrvává zájem o nové zaměstnance, převážně v dělnických

a vysoce odborných profesích. Dlouhodobá poptávka je po kvalifikovaných řemeslnících.

Pokud jde o výhled do dalších měsíců, bude se vše odvíjet od průběhu válečného konfliktu na Ukrajině, aktuální pandemické situace a s ní spojených přijatých bezpečnostních opatření. Už v současné době je možno uvést, že podle dostupných zdrojů nastoupilo k zaměstnavatelům v ČR od 24. 2. 2022 přes 12 600 občanů Ukrajiny (v součtu je povolení k zaměstnání a informace od zaměstnavatelů). Nejčastěji nastupují na pozice ve výrobě, v logistice či ve službách. Momentálně Úřad práce ČR eviduje téměř 8 400 občanů Ukrajiny pod dočasnou ochranou, kteří podali žádosti o zařazení jako zájemci (8 231 osob) nebo uchazeči (138 osob) o zaměstnání. [2.26]

Obecná míra nezaměstnanosti, 01/2014 - 01/2022



Graf 5 Obecná míra nezaměstnanosti, 01/2014–01/2022, Zdroj: ČSÚ

- **Míra vzdělanosti**

Podle následujících tabulek ze Sčítání lidu 2021 a let minulých je vidět, že obecně podíl vysokoškolsky vzdělaných obyvatel roste. Oproti roku 2011 se podíl vysokoškolsky vzdělaných obyvatel na obyvatelstvo ve věku 15 a více let zvedl o více jak 5 %. Přestože vysokoškolsky vzdělaných obyvatel přibývá, je bohužel stále nedostatek zaměstnanců ve vysoce odborných profesích.

Rok sčítání	Obyvatelstvo ve věku 15 a více let	v tom nejvyšší dosažené vzdělání						
		bez vzdělání	základní vč. neukončeného	střední vč. vyučení (bez maturity)	úplné střední (s maturitou), vč. nástavbového a pomaturitního	vyšší odborné, konzervatoř	vysokoškolské	nezjištěno
1991	8 136 422	27 768	2 695 812	2 878 564	1 857 815	9 138	582 821	84 504
podíl v %	100%	0,34%	33,13%	35,38%	22,83%	0,11%	7,16%	1,04%
2001	8 571 715	37 922	1 974 781	3 254 921	2 322 623	108 111	762 235	111 122
podíl v %	100%	0,44%	23,04%	37,97%	27,10%	1,26%	8,89%	1,30%
2011	8 912 005	41 632	1 568 732	2 948 280	2 670 725	116 988	1 113 887	451 761
podíl v %	100%	0,47%	17,60%	33,08%	29,97%	1,31%	12,50%	5,07%
2021	8 832 407	56 100	1 107 860	2 736 983	2 729 091	138 588	1 552 407	511 378
podíl v %	100%	0,64%	12,54%	30,99%	30,90%	1,57%	17,58%	5,79%

Tab. 5 Obyvatelstvo ve věku 15 a více let podle nejvyššího dosaženého vzdělání v letech 1991 až 2021, Zdroj: ČSÚ, zpracování vlastní

9.1.4 Technologické faktory

Stavebnictví je obor neustále se vyvíjející a je zřejmé, že nadále bude pokračovat rozsáhlá digitalizace a implementace technologií BIM. Stejně tak se neustále vyvíjí nové materiály a technologie, které zrychlují dobu výstavby a zlepšují nákladovou efektivitu.

Mezi moderní designové a konstrukční technologie posledních let neodmyslitelně patří software BIM, který při plně využitém potenciálu bere v potaz celoživotní cyklus stavby, kdy kromě procesu návrhu a realizace stavby se dá využívat i při následných opravách a demolici. Další oblastí pro budoucí rozvoj je robotizace a automatizace procesů, kdy už je dnes možné vidět přístroje na automatické zdění, i když spíše v omezené podobě. Současně se ve stavebnictví začíná hojně využívat i 3D tisk, kdy například v Nizozemí (Bosrijik) stojí první legálně obyvatelný dům v Evropě zcela vytištěný na 3D tiskárně [2.27].



Obr. 5 Dům z 3D tisku, Bosrijik, Zdroj: [2.27]

Další velkou skupinou, která neustále prochází vývojem, jsou stavební materiály. Spousta společností využívá nové technologie pro použití dřeva, které je jedním z neekologičtějších stavebních materiálů. Nové technologie například umožňují stavbu dřevěných kopulovitých domů bez použití hřebíků. Systémy vertikálního vrstvení pak řeší problém smršťování, tepelné izolace a konstrukční spolehlivosti. Opakem ekologického dřeva je beton. Ale i technologie betonu se stále vylepšují a jedna kanadská společnost například vymyslela, jak využít škodlivé emise CO₂ z velkých továren vyrábějících betonové tvárnice, a to navázáním oxidu uhličitého do procesu. Beton vyrobený tímto způsobem je mnohem ekologičtější: absorpce oxidu uhličitého je ideálním požadavkem na eko beton.

Další technologie např. ta jež je schopna vyrobit ohebný beton a spočívá v přidání polévatého popílku, běžného průmyslového odpadního produktu. Díky inovativnímu složení betonu má nový materiál úžasnou pevnost a je až 400krát pružnější než běžný beton. Při výrobě tohoto typu betonu se spotřebuje o 36 % méně energie a vypustí do ovzduší až o 76 % méně oxidu uhličitého, takže se stává i ekologickou variantou.

Další zajímavou technologií je například 3D tisk cihel s vlastním chladicím systémem. Díky porositě cihel může vzduch proudit póry. Ty jsou saturovány vlhkostí, jež se vypařuje a ochlazuje budovu. Cihly lze snadno napustit vodou – stačí

stěnu postříkat vodou nebo počkat, až zaprší. Tyto materiály se energeticky vyplatí v teplejších zemích, protože snižují potřebu použití energeticky náročných klimatizačních jednotek [2.7].

9.1.5 Ekologické faktory

Z níže uvedené tabulky je zřejmé, že stavebnictví je dlouhodobě největším producentem odpadu. Představuje skoro polovinu celkové roční produkce. Je tedy nutné stavební odpad recyklovat. Dne 1. ledna 2021 vstoupil v platnost zákon č. 541/2020 Sb., o odpadech, jehož součástí je oblast nakládání se stavebními a demoličními odpady (SDO) a jejich dalším využíváním v recyklované podobě.

Základní požadavky na stavby mimo jiné uvádí, že stavba musí být navržena, provedena a zbourána takovým způsobem, aby bylo zajištěno udržitelné využití přírodních zdrojů a zejména:

- opětovné využití nebo recyklovatelnost, použitých materiálů a částí po zbourání,
- životnost staveb,
- použití surovin a druhotných materiálů šetrných k životnímu prostředí při stavbě.

V nedaleké budoucnosti lze očekávat nárůst napětí na trhu primárních stavebních surovin – zejména stavebního kamene. Nevyhnutelnost využívání recyklovaných stavebních a demoličních odpadů (SDO) v co nejvyšší míře je také v souladu s cirkulární ekonomikou ve stavebnictví. Tuto skutečnost je nutno respektovat nejenom při odstraňování staveb, ale také jejich budování tak, aby byly všechny použité materiály a komponenty na konci životnosti stavby v maximální míře recyklovatelné či opět přímo využitelné. [2.25]

Produkce odpadů v tunách:

Sekce CZ-NACE	2017	2018	2019	2020
Zemědělství, lesnictví a rybářství	319 262	406 548	437 118	398 041
Těžba a dobývání	124 768	91 284	92 511	129 841
Zpracovatelský průmysl	5 534 859	5 511 230	5 412 130	4 664 816
Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu	716 171	549 266	478 513	414 331
Zásobování vodou; činnosti související s odpadními vodami, odpady a sanacemi	4 768 358	5 319 845	4 865 378	5 962 727
Stavebnictví	13 492 988	15 800 053	15 539 904	16 496 214
Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel	1 640 859	1 618 435	1 641 280	1 774 169
Doprava a skladování	704 500	1 072 917	1 160 074	984 308
Ubytování, stravování a pohostinství	135 968	157 471	151 288	155 338
Informační a komunikační činnosti	25 740	22 810	30 213	22 145
Peněžnictví a pojišťovnictví	11 187	21 718	31 093	19 332
Činnosti v oblasti nemovitostí	470 770	318 168	379 816	283 137
Profesní, vědecké a technické činnosti	351 280	516 515	542 068	595 881
Administrativní a podpůrné činnosti	216 080	216 602	215 893	191 826
Veřejná správa a obrana; povinné sociální zabezpečení	5 743 843	6 006 836	6 042 589	6 108 373
Vzdělávání	90 410	91 220	90 094	70 857
Zdravotní a sociální péče	117 889	135 815	117 168	118 456
Kulturní, zábavní a rekreační činnosti	45 229	38 533	40 270	39 556
Ostatní činnosti	39 713	39 947	35 387	33 588

Tab. 6 Produkce odpadů za sekce CZ-NACE v tunách, Zdroj: ČSÚ, zpracování vlastní

9.1.6 Shrnutí analýzy PESTLE

Ze shrnutí analýzy PESTLE vyplývá, že v oblasti politických a legislativních faktorů bude pro firmu Arch Construct v příštích letech stěžejní přizpůsobení se novému stavebnímu zákonu. Pokud by věnovala část svých zdrojů na nabytí přehledu v novém stavebním zákonu ještě před jeho zavedením, mohla by získat konkurenční výhodu oproti ostatním firmám, které se novému zákonu přizpůsobí až dodatečně. Další konkurenční výhodou oproti jiným firmám podobného charakteru, by mohla být oblast veřejných podpor/dotací. Znalost žadatelských procesů při získávání dotačních peněz na výstavbu, by mohla oslovit nové potenciální investory/klienty a firma by tak získala lepší pozici na trhu.

Analýza ekonomických faktorů ukázala, že aktuálním problémem je především růst inflace v návaznosti na to pak růst úrokových sazeb. To by mohlo negativně ovlivnit firemní finance, jelikož celkový kapitál firmy je tvořen především cizími zdroji. Současně růst inflace ovlivňuje i cenu stavebních materiálů, které se mohou negativně projevit na zisku ze zakázek s předem domluvenou pevnou cenou.

Na základě analýzy sociálních faktorů vidíme, že v ČR je dlouhodobě nízká nezaměstnanost. Na trhu práce je stálý nedostatek vysoce odborných profesních a kvalifikovaných řemeslníků. To může firmu omezit při jejím dalším růstu, kdy prostě nebude mít pracovníky na přípravu a realizaci nových zakázek, případně si je nebude moci dovolit.

Technologické faktory jsou bohužel pro malé a střední firmy jako je Arch Construct spíše limitující. Malé a střední podniky nesledují tolik trendy a drží se spíše zasetých postupů. To je dáno především omezenými finančními prostředky na inovace a modernizace v rámci podnikání.

Z pohledu na ekologii ve stavebnictví jsme zjistili, že ze všech ekonomických činností, dle dělení CZ-NACE, stavebnictví vyprodukuje téměř polovinu veškerého odpadu. Možnou konkurenční strategií by tak mohlo být, zaměření se na lepší recyklaci materiálů ze stavby a její důsledné třídění jako určitý druh reklamy společnosti.

9.2 Porterův model pěti sil

9.2.1 Konkurenti v odvětví

Rivalitu mezi podniky je možné posoudit ze dvou základních pohledů. První je rivalita cenová, která při posuzování nabídek potencionálním klientem mívá největší váhu. Proto je dobré cenové nabídky s klientem procházet osobně neboť v porovnání s jinými firmami může nabídka vypadat jako přestřelená, ale při bližším pohledu se může ukázat, že nabídka pouze počítá s náklady, které jiné firmy opomenuly. Co se týče strategie firmy Arch Construct prosazuje především transparentnost všech nákladů stavby, v praxi to znamená, že všechny dílčí subdodávky jsou předem projednány a schváleny investorem, zároveň je možné realizovat dílčí části stavby delegovanými subdodávkami od investora. Skutečné

náklady stavby jsou pak navýšené o režii firmy Arch Construct, která je rozdělena z části na zisk společnosti a z části na náklady spojené s vedením stavby. Toto představuje zajímavý koncept pro potenciální klienty a dává tak firmě určitou konkurenční výhodu oproti ostatním firmám v oboru.

Druhý pohled na rivalitu v daném odvětví je necenový. Jedná se tedy především o kvalitu klientských služeb, kvalitu stavebních prací, dodržování stanovených závazků a obecná pověst společnosti. V tomto případě je přínos spíše než v získávání nových klientů v udržení těch stávajících. Firma Arch Construct má již svoji klientelu, pro kterou realizuje zakázky dlouhodobě a je tak v tomto ohledu dobře zavedená na trhu. Zároveň se ale stále snaží svůj okruh klientů rozšiřovat.

9.2.2 Potenciální konkurenti

Hrozba vstupu nových konkurentů je nedílnou součástí každého podnikání. Pro firmu Arch Construct jsou to především společnosti působící v oblasti provádění staveb bytových domů či jiných staveb podobného charakteru v Praze a středních Čechách. V tomto odvětví podnikání se ve většině případů nejedná o nové konkurenty, kteří by z ničeho nic vstoupili na trh. Jde převážně o firmy, které se doposud věnovaly zakázkám menších objemů a získávaly tak větší kapitál a know-how pro stavby větších objemů. Konkurence může ale vzniknout i z druhé strany, kdy velké firmy, vstoupí na trh s menšími zakázkami za účelem vyplnění období mezi většími zakázkami. Těmto firmám se pak špatně konkuruje především v ceně, neboť velkou část zdrojů pokrývají vlastními zdroji a mohou tak ceny ponížít o marže subdodavatelů menších firem.

9.2.3 Dodavatelé

Dodavatelé stavebních prací a materiálů jsou klíčovým faktorem, neboť firma Arch Construct disponuje pouze zaměstnanci na úrovni vedení stavby. Vzhledem k situaci posledních dvou let, kdy celý svět ochromila pandemie Covid-19 a následně Rusko zahájilo nepřátelskou invazi na Ukrajinu, ceny materiálů letí raketově nahoru, případně nejsou vůbec k dostání. Tyto faktory obecně dávají větší vyjednávací sílu do rukou dodavatelů a je těžké nad nimi získat převahu.

9.2.4 Zákazníci

Vzhledem k velké konkurenci na stavebním trhu je vyjednávací síla zákazníků poměrně vysoká. Je proto dobré se soustředit na kvalitní klientský servis a udržení stávajících zákazníků. Konkurenční výhodu je například možné získat nabízením rozšířených služeb jako je zajištění kolaudačního souhlasu, zajištění dotací nebo již zmíněná transparentnost nákladů stavby a otevřenost vůči svým klientům.

9.2.5 Substituty

V současné době neexistuje substitut, který by plně nahradil stavební výrobu a v nejbližší době pravděpodobně ani existovat nebude. O částečné substituci můžeme hovořit na trhu rodinných domů, kde se rozmohl trend dřevostaveb. Vzhledem k tomu, že firma Arch Construct dodává především management stavby, není potřeba se v dalších letech obávat nahrazení. Případným substitutem by mohla být umělá inteligence, ale proces výstavby, kdy by naprosto vypadl lidský faktor, je v daleké budoucnosti.

9.2.6 Shrnutí Porterovy analýzy pěti sil

Stávající situace **konkurence v daném odvětví** je hodnocena z pohledu firmy Arch Construct pozitivně, neboť i přes velkou koncentraci stavebních firem na trhu, je schopná, jak získávat nové klienty, tak udržovat si klientelu stávající. Zvolená strategie firmy tedy přináší konkurenční výhodu. Transparentnost nákladů v průběhu realizace stavby je pro potenciální klienty atraktivní, a jelikož společnost odvádí kvalitní práci a dostává všem svým závazkům, neztrácí ani stávající klienty. Při zaměření na **hrozbu vstupu nových konkurentů** na trh, je zřejmé, že se ve většině nejedná přímo o nové konkurenty, jelikož pro ně je vstup do odvětví příliš finančně a technologicky náročný, ale jde ve většině případů o firmy, které se doposud pohybovaly na trhu se zakázkami větších či menších objemů. Obecně však stavebnictví zažívá stále velký boom, a proto je na daném trhu stálý nedostatek dodavatelů staveb, potažmo pracovních sil. **Vyjednávací síla dodavatelů** je zhodnocena jako velmi vysoká, neboť aktuální situace ve světě, kdy je materiálů nedostatek, velmi negativně ovlivňuje jejich cenu a dostupnost, proto je potřeba

s dodavateli udržovat dobré vztahy. Co se týče **vyjednávací schopnosti zákazníků**, ta je poměrně velká, ale i přesto nelze snižovat ceny do nekonečna. Je potřeba vždy najít správný kompromis. Pro lepší pozici na trhu pak lze nabízet rozšířené služby k realizaci stavby jako například zajištění dotací, kolaudačního souhlasu apod. **Hrozba substitutů** je velmi malá, její případné zvýšení by mohlo nastat v případě využívání umělé inteligence.

10 Analýza vnitřního prostředí

10.1 Finanční analýza

Vstupní podklady pro finanční analýzu na základě rozvahy a výkazu zisku a ztrát z let 2018-2021, které jsou přílohou č. 2 této práce.

Položka	Rok (tis. Kč)				
	2017	2018	2019	2020	2021
Aktiva	1 028	2 033	2 595	13 629	30 517
Stálá aktiva (DHM)	292	248	271	1 266	6 120
Oběžná aktiva	732	1 785	2 324	12 363	24 397
Zásoby	422	873	-	4 054	110
Pohledávky	58	426	1 719	6 276	20 950
Pohledávky dlouhodobé	-	-	-	-	-
Peněžní prostředky	252	486	605	2 033	3 337
Krátkodobé pohledávky	58	426	1 719	6 276	20 950
Pasiva – celkový kapitál	1 028	2 033	2 595	13 629	30 517
Vlastní zdroje	8	23	17	618	1 615
Cizí zdroje	1 020	2 010	2 578	13 011	28 902
Dlouhodobé závazky	153	152	-		
Krátkodobé závazky	867	1 858	2 578	13 011	25 692
Nákladové úroky (J)	-	67	15	2	28
Tržby	2 478	3 658	20 122	41 115	143 967
EBIT (Provozní výsledek hospodaření)	- 2	82	14	759	1 358
EAT – Čistý zisk (Výsledek hospodaření za účetní období)	- 3	15	- 7	602	997
Nerozdělený zisk. min. let	- 189	- 192	- 176	- 184	418

Tab. 7 Vstupní podklady pro finanční analýzu za rok 2018-2021, Zdroj: Arch Construct, zpracování vlastní

Provozní hospodářský výsledek dle tabulky níže, se v uplynulých dvou letech výrazně zvýšil. To je dáno především změnou orientace firmy na zakázky většího objemu. V letech 2018 a 2019 se totiž firma věnovala především práci technického

dozoru stavebníka a managementem staveb rodinných domů. Od roku dva 2019, ale působí především jako generální dodavatel staveb bytových domů v Praze a Středočeském kraji.

Položka	Rok (tis. Kč)			
	2018	2019	2020	2021
EBIT (Provozní výsledek hospodaření)	82	14	759	1 358

Tab. 8 Provozní hospodářský výsledek v letech 2018-2021, Zdroj: zpracování vlastní

10.1.1 Horizontální a vertikální analýza rozvahy

Horizontální absolutní a procentuální analýza aktiv

Z přehledu horizontální analýzy je vidět, že celková aktiva za sledované období vzrostla o 29, 489 mil. Kč. Největší procentuální nárůst je pak vidět v letech 2019-2020, kdy se celková aktiva navýšila o 425,2 %. V tomto období vzrostla aktiva o 11 mil. Kč. Obecně lze konstatovat, že kromě změny v letech 2020-2021, kdy došlo k většímu nárůstu dlouhodobého majetku, většinou závisí vývoj na množství oběžného majetku, především krátkodobých pohledávkách.

Aktiva	Období							
	2017/2018		2018/2019		2019/2020		2020/2021	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
Aktiva celkem	1 005	97,8%	562	27,6%	11 034	425,2%	16 888	123,9%
Stálá aktiva (DHM)	- 44	-15,1%	23	9,3%	995	367,2%	4 854	383,4%
Oběžná aktiva	1 053	143,9%	539	30,2%	10 039	432,0%	12 034	97,3%
Zásoby	451	106,9%	- 873	-100,0%	4 054	-	- 3 944	-97,3%
Pohledávky krát.	368	634,5%	1 293	303,5%	4 557	265,1%	14 674	233,8%
Peněžní prostředky	234	92,9%	119	24,5%	1 428	83,1%	1 304	64,1%

Tab. 9 Horizontální analýza aktiv, Zdroj: zpracování vlastní

Vertikální analýza aktiv

Rozborem vertikální analýzy aktiv je zřejmé, že od roku 2017 do roku 2020 klesal podíl stálých aktiv (DHM), v roce pak jeho podíl prudce vzrostl. Tento nárůst je dopadem toho, že společnost Arch Construct získala do svého vlastnictví nemovitost. Dále analýza ukazuje, že v letech 2019 a 2021 společnost nevlastnila skoro žádné zásoby na rozdíl od let 2017, 2018 a 2020. Co se týče pohledávek, jejich

podíl se průběžně navyšuje, s výjimkou roku 2020 oproti tomu podíl peněžních prostředků průběžně klesá.

Aktiva	Rok (v %)				
	2017	2018	2019	2020	2021
Aktiva	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Stálá aktiva (DHM)	28,4%	12,2%	10,4%	9,3%	20,1%
Oběžná aktiva	71,2%	87,8%	89,6%	90,7%	79,9%
Zásoby	57,7%	48,9%	0,0%	32,8%	0,5%
Pohledávky	7,9%	23,9%	74,0%	50,8%	85,9%
Peněžní prostředky	34,4%	27,2%	26,0%	16,4%	13,7%

Horizontální absolutní a procentuální analýza pasiv

Rozborem meziročních změn v pasivech se ukazuje, že stejně jako u aktiv, pasiva každoročně přibývají. Vlastní kapitál zaznamenal největší procentuální nárůst v letech 2019 a 2020, pohledem na absolutní hodnoty je vidět, že největší navýšení zaznamenal mezi obdobími 2020-2021. Celkově vlastní kapitál ve sledovaném období vzrostl o 1,607 mil. Kč. Dále je vidět z výsledku hospodaření z minulých let, že v posledních letech zaznamenala firma větší nárůst zisku, to je způsobeno především změnou orientace firmy na větší zakázky a dokončení prvních velkých staveb. Co se týče výsledku hospodaření běžných období je vidět, že od roku 2019 zisk roste, i když v posledním období o něco pomaleji než v předešlých letech.

Pasiva	Období							
	2017/2018		2018/2019		2019/2020		2020/2021	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
Pasiva celkem	1 005	97,8%	562	27,6%	11 034	425,2%	16 888	123,9%
Vlastní kapitál	15	187,5%	6	-26,1%	601	3535,3%	997	161,3%
VH minulých let	- 3	1,6%	16	-8,3%	- 8	4,5%	602	-327,2%
VH běž. účet. ob.	18	-600,0%	22	-146,7%	609	-8700,0%	395	65,6%
Cizí zdroje	990	97,1%	568	28,3%	10 433	404,7%	15 891	122,1%
Závazky								
dlouhodobé	- 1	-0,7%	152	-100,0%	-	0,0%	3 210	-
krátkodobé	991	114,3%	720	38,8%	10 433	404,7%	12 681	97,5%

Tab. 10 Horizontální analýza pasiv, Zdroj: zpracování vlastní

Vertikální analýza pasiv

Při pohledu na celkovou strukturu pasiv je vidět, že velkou většinu vytvářejí cizí zdroje. Obecně se však podíl cizích zdrojů zmenšuje, což je považováno za dobrý signál pro budoucí vývoj společnosti. Většinu z cizích zdrojů pak generují krátkodobé závazky. Co se týče vlastních zdrojů ukazuje se pozitivní trend podílového růstu.

Pasiva	Rok (v %)				
	2017	2018	2019	2020	2021
Pasiva – celkový kapitál	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Vlastní zdroje	0,8%	1,1%	0,7%	4,5%	5,3%
VH za účet. období	-37,5%	65,2%	-41,2%	97,4%	61,7%
Nerozdělený zisk. min. let	-2362,5%	-834,8%	-1035,3%	-29,8%	25,9%
Cizí zdroje	99,2%	98,9%	99,3%	95,5%	94,7%
Dlouhodobé závazky	15,0%	7,6%	0,0%	0,0%	11,1%
Krátkodobé závazky	85,0%	92,4%	100,0%	100,0%	88,9%

Tab. 11 Vertikální analýza pasiv, Zdroj: zpracování vlastní

Shrnutí horizontální a vertikální analýzy

Z horizontální a vertikální analýzy je vidět převážně pozitivní vývoj aktiv i pasiv. Na základě vertikální analýzy aktiv se doporučuje snížení podílu krátkodobých pohledávek a navýšení peněžních prostředků firmy, k tomu by mohlo například pomoci zkrácení doby splatnosti faktur. Vzhledem k výsledkům vertikální analýzy pasiv se doporučuje pokračovat v trendu snižování podílu cizích zdrojů a navyšování vlastního kapitálu.

10.1.2 Analýza poměrových ukazatelů

Analýza ukazatelů rentability

Ukazatele rentability*	Rok (v %)			
	2018	2019	2020	2021
ROA	0,04	0,01	0,06	0,04
ROE	3,57	0,82	1,23	0,84
ROS	0,022	0,001	0,018	0,009

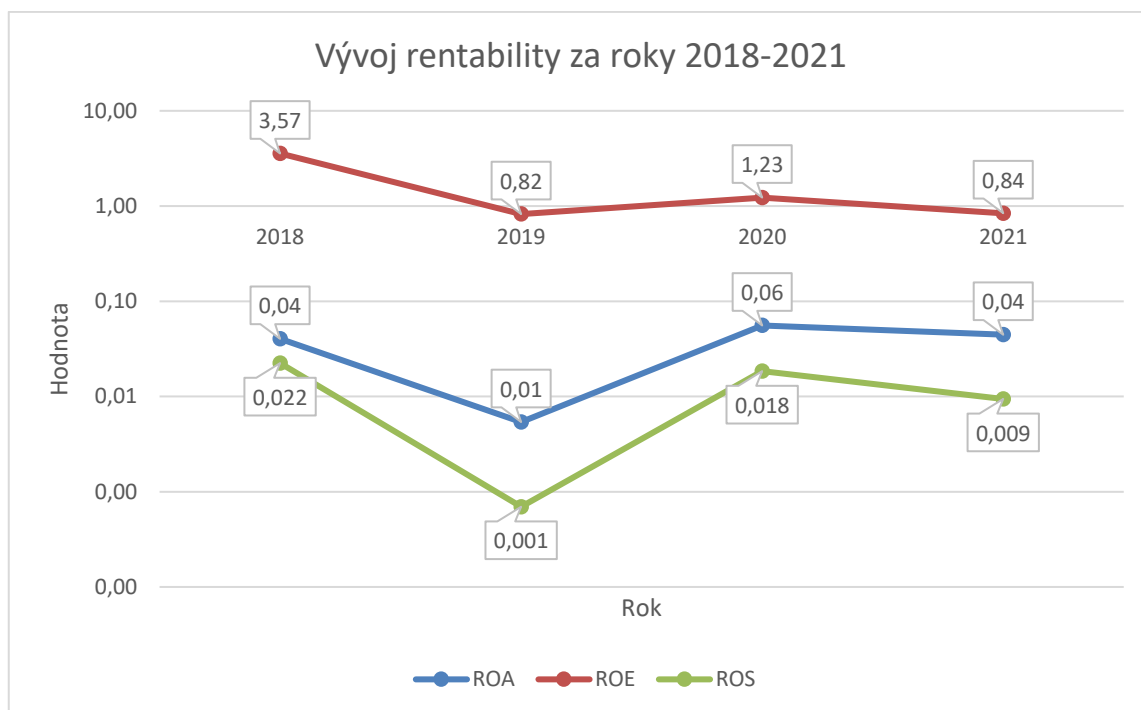
Tab. 12 Ukazatele rentability, Zdroj: zpracování vlastní

* Vypočteno dle vzorce v teoretické části této práce, k výpočtu byl použit zisk před odečtením daní a úroků (EBIT).

Rentabilita aktiv vypovídá o míře zhodnocení aktiv podniku. Tabulka ukazuje, že kromě lehkého propadu v roce 2019, se hodnota pohybuje kolem hranice 5 procent. V letech 2018 a 2021 připadalo na 1 korunu aktiv 4 % provozního zisku. V roce 2020 pak firma zaznamenala lehký nárůst na 6 %. Nejedná se však o praktický ukazatel, jelikož nebere v potaz způsob financování podnikání. Je použit spíše jako doplňkový ukazatel k celkové finanční analýze.

Rentabilita vlastního kapitálu ukazuje efektivitu množení vlastního kapitálu. Říká tedy, kolik provozního zisku připadá na jednu korunu vlastního kapitálu. Jelikož je firma Arch Construct společnost s ručením omezeným a vznikla v roce 2010, měla tehdy povinný vklad 200 tis. Kč, který byl ale během let 2018 a 2019 snížen o ztrátu z minulých let. To ukazuje v těchto letech velmi vysokou hodnotu rentability vlastního kapitálu. V letech 2020-2021 pak rentabilita klesá, neboť byly navýšeny vlastní zdroje firmy.

Rentabilita tržeb udává podíl provozního zisku, který připadá na 1 korunu tržeb. Z tabulky je viditelné, že nejvyšší hodnotu měl ukazatel v roce 2018, firma ale přesto generovala relativně malý zisk a obrat tržeb nebyl tak vysoký. Nejnižší ukazatel je v roce 2019, což je dáno minimálním ziskem firmy. V posledním roce, tj. 2021, pak firma generovala 0,9% zisku na 1 korunu z obrátu tržeb.



Graf 6 Vývoj rentability za roky 2018-2021, Zdroj: zpracování vlastní

Analýza ukazatelů likvidity

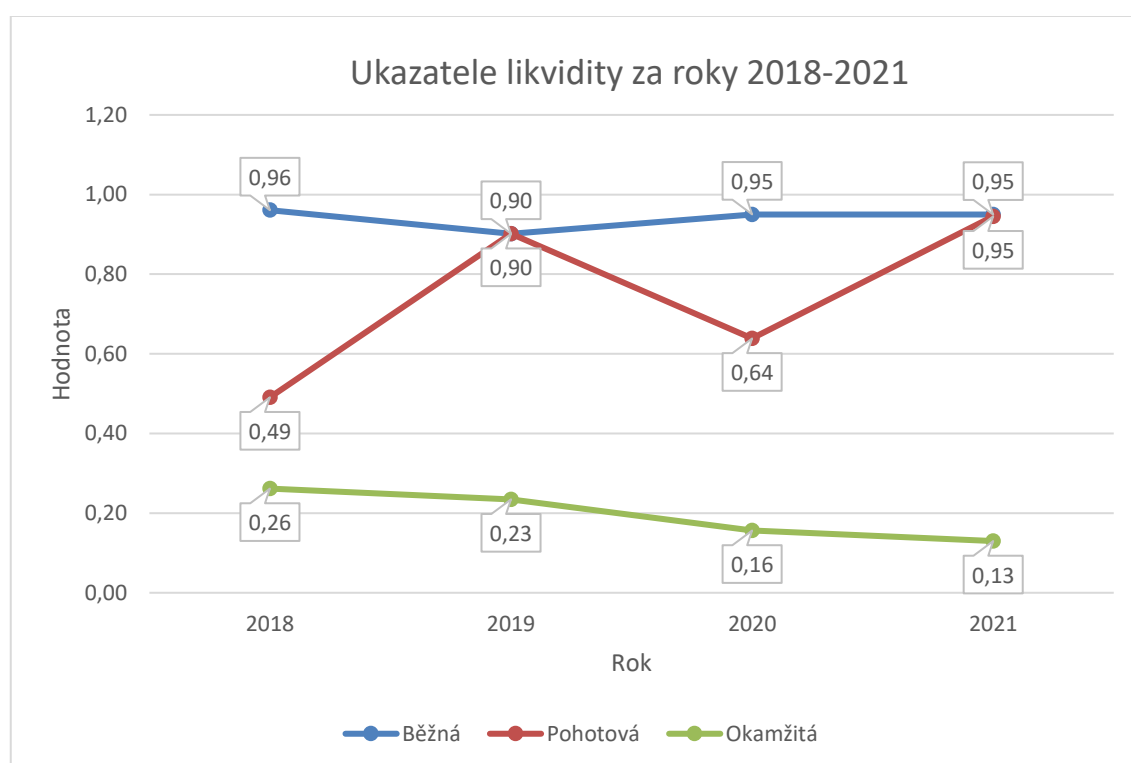
Ukazatele likvidity	Rok (-)			
	2018	2019	2020	2021
Běžná	0,96	0,90	0,95	0,95
Pohotová	0,49	0,90	0,64	0,95
Okamžitá	0,26	0,23	0,16	0,13

Tab. 13 Ukazatele likvidity, Zdroj: zpracování vlastní

Běžná likvidita avizuje kolikrát jsou oběžná aktiva vyšší/níže než krátkodobé závazky. Doporučená hodnota je 1,5-2,5. Z tabulky je vidět, že běžná likvidita podniku se v posledních letech příliš nemění a pohybuje se kolem hodnoty 0,95 s výjimkou roku 2019, kdy byla hodnota 0,9. Vzhledem k doporučeným hodnotám by bylo vhodné do budoucna navýšit objem oběžných aktiv.

Pohotová likvidita udává schopnost splácet krátkodobé závazky po odečtení hodnot zásob z oběžných aktiv, neboť jsou těžko proměnitelné na peněžní prostředky. Doporučená hodnota je mezi 1-1,5. Tabulka ukazuje, že nejnižší hodnotu nabývá v roce 2018 a 2020, je to dáno velkým objemem zásob a vysokým podílem krátkodobých závazků. V letech 2019 a 2021 se hodnoty přibližují k ideální hodnotě 1, především díky nízkému podílu zásob na oběžných aktivech.

Okamžitá likvidita je schopnost firmy splatit své závazky „neprodleně“. Doporučená hodnota je v intervalu 0,2-0,5. Závisí na aktuálních peněžních prostředcích firmy na bankovních účtech a hotovosti v pokladnách. V letech 2018-2019 byla lehce nad spodní hranicí doporučené hodnoty, ale v posledních dvou letech se hodnota snížila pod hranici 0,2, bylo by proto vhodné peněžní prostředky firmy do budoucna navýšit.



Graf 7 Vývoj likvidity za roky 2018-2021, Zdroj: zpracování vlastní

Analýza ukazatelů zadluženosti

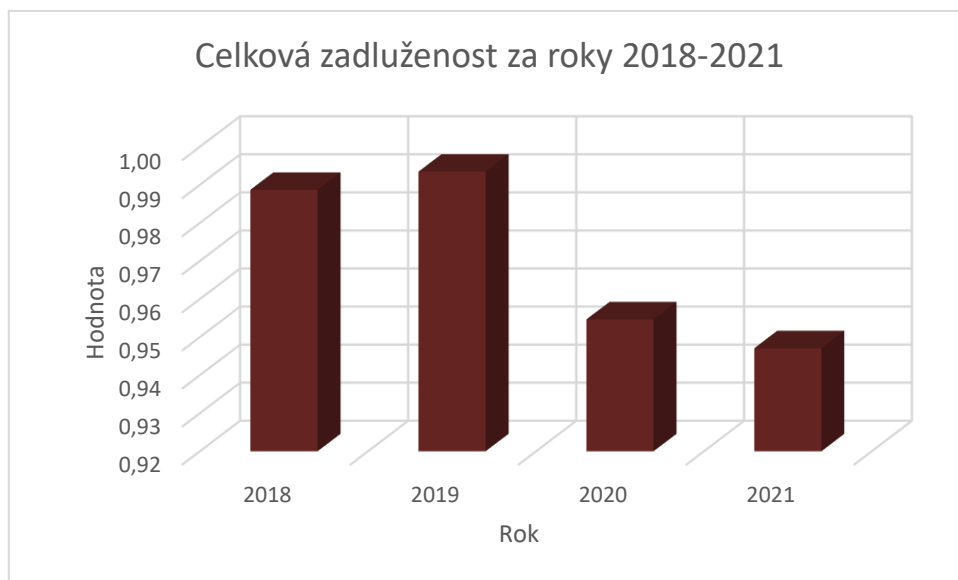
Ukazatele zadluženosti	Rok (-)			
	2018	2019	2020	2021
Celková zadluženost	0,99	0,99	0,95	0,95
Míra zadluženosti	87,39	151,65	21,05	17,90

Tab. 14 Ukazatele zadluženosti, Zdroj: zpracování vlastní

Celková zadluženost udává, jak velký podíl cizích zdrojů připadá na celkový kapitál. Je vidět, že v letech 2018 a 2019 tvořily cizí zdroje 99 % celkového kapitálu firmy. V posledních dvou letech pak podíl klesl na 95 %. Snížení hodnoty tohoto

ukazatele by firma mohla dosáhnout splacením části závazků pomocí peněžních prostředků, které má na bankovních účtech, tím by také mohla dosáhnout lepších hodnot ukazatelů likvidity.

Míra zadluženosti by neměla stoupnout nad 1,5násobek hodnoty vlastního kapitálu. Tabulka ukazuje, že hodnota je několikanásobně překročena, přesto má míra zadluženosti pozitivní vývoj, neboť se v průběhu let snižuje. Průběžné snižování míry zadluženosti, tak znamená, že firma navyšuje podíl vlastního kapitálu.



Graf 8 Vývoj celkové zadluženosti v letech 2018-2021, Zdroj: zpracování vlastní

Shrnutí analýzy poměrových ukazatelů

Z analýzy poměrových ukazatelů vyplývá, že společnost Arch Construct by do budoucna měla navýšit objem oběžných aktiv ideálně v peněžních prostředcích, což by vedlo k lepší likviditě firmy, tedy schopnosti splácet své závazky. Dále by bylo vhodné navýšit vlastní kapitál, díky čemuž by se zlepšila celková zadluženost firmy a míra zadlužení, tedy riziko neschopnosti splácet své závazky.

10.2 Metoda VRIO

Metodu VRIO je využívána k hodnocení zdrojů firmy, na jejímž základě je možné zmapovat situaci podniku v konkurenčním prostředí, případně k vyhodnocení možných zlepšení v dané oblasti.

Zdroj/Kritérium	Hodnota	Vzácnost	Nenapodobitelnost	Uspořádání
Lidské zdroje	Ano	Ne	Ne	Ano
Znalosti (know-how)	Ano	Ano	Ne	Ano
Obchodní kontakty	Ano	Ano	Ano	Ano
Klientský servis	Ano	Ano	Ano	Ano

Tab. 15 VRIO analýza, Zdroj: zpracování vlastní

Prvním zkoumaným faktorem jsou **lidské zdroje**, ty jsou považovány za hodnotné, jelikož produkují firmě hodnotu za přiměřený náklad/mzdu. V případě, kdy by daný pracovník firmě nebyl schopen přinášet hodnoty nebo je tvořil za příliš velký náklad (např. velká chybovost) bylo by potřeba se daného pracovníka zbavit, nebo mu adekvátně snížit mzdu či jiné bonusy ke mzdě. Lidské zdroje jsou dále hodnoceny jako nevzácné a napodobitelné, neboť zaměstnanec je možné ve většině případů nahradit někým jiným, i když při dnešní nízké nezaměstnanosti, se dají kvalitní pracovníci částečně klasifikovat jako vzácné. Co se týče uspořádání a organizace lidských zdrojů ve společnosti, to je pro správné fungování nezbytné.

Druhým zdrojem jsou **znalosti**, jinak také know-how, to je pro firmu vždy hodnotné a vzácné, každá firma má své zaseté postupy a procesy, díky kterým vzniká určitá konkurenční výhoda. Uspořádanost je samozřejmostí. Pro společnost Arch Construct je know-how například zkušenost s realizací bytových domů v prolukách s omezeným prostorem pro zařízení staveniště a manipulace s materiálem, či zakládání staveb ve složitých základových poměrech.

Třetím zdrojem jsou **obchodní kontakty**, které jsou pro firmu hodnotné a vzácné. Jejich hodnota nemusí vždy vycházet pouze z pozitivních zkušeností a s firmami, se kterými následně spolupracuje dlouhodobě, ale může se jednat i o negativní zkušenost, tedy vědět, s kterými firmami v budoucnu již nespolupracovat.

Arch Construct pro tento případ využívá sdílenou excelovskou tabulku kontaktů s odkazy na zakázky, které byly s firmou v minulosti realizovány vč. hodnocení konečného výsledku. Uspořádanost je opět samozřejmá.

Posledním čtvrtým zdrojem je **klientský servis a síť klientů**, který je hodnocen ve všech kritériích kladně, neboť vybudovaná stálá klientela je trvalou konkurenční výhodou. Souvisí s tím i určitá pověst firmy, kdy díky dobrým referencím může společnost snadněji získávat nové klienty oproti novým firmám na trhu.

11 SWOT analýza

Pro sloučení faktorů ovlivňujících jak vnější, tak vnitřní prostředí podniku je využita SWOT analýza. Jedná se o základní strategickou analýzu, která se nejčastěji využívá při tvorbě strategických plánů.

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
transparentnost nákladů proklientský přístup nízké provozní náklady	finanční zázemí organizovanost procesů nediverzifikované zaměření marketing
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
rozšíření klientských služeb veřejné zakázky sledovat nové trendy environmentální politika	finanční rizika nedostatek pracovních sil finanční krize

Tab. 16 SWOT analýza, Zdroj: zpracování vlastní

Mezi **silné stránky** firmy jsou zařazeny již výše zmíněná transparentnost nákladů při realizaci, kdy ke klientům firma přistupuje tzv. s kartami vyloženými na stole. Obecně pak firma velmi dbá na klientský přístup a snaží se co nejlépe přizpůsobit jejich požadavkům. Další výhodou jsou relativně nízké provozní náklady, jelikož aktuálně firma nevlastní ani nemá v pronájmu žádné kancelářské prostory. Všichni zaměstnanci jsou roztroušeni po stavbách v Praze a okolí. Podpůrné služby jako IT nebo právnícké služby jsou řešeny externími firmami.

Jako **slabé stránky** je hodnoceno finanční zázemí firmy, kdy je většina zdrojů cizích, což může mít velmi negativní dopad na běh celé firmy ve chvíli, kdy přestane sledovat správné cash flow, nebo vypadne jeden z větších příjmů společnosti. Další slabou stránku je malá organizovanost procesů, kdy spousta dílčích často opakujících se procesů nemá jasně stanovený řád a jednotnou strukturu. Například se jedná o jednotný systém kategorizace zakázek nebo absenci seznamu nutných úkonů před zahájením realizace nové zakázky. Dále je považován za slabou stránku úzký rozptyl zaměření na trhu, kdy společnost realizuje pouze stavby pro bydlení a pouze v soukromém sektoru. Další slabou stránkou je marketing celé společnosti, kromě jednoduchých webových stránek a firemních plachet na stavbách, nevyužívá firma jiné platformy ke zviditelnění se jako například: LinkedIn, Facebook, Instagram nebo reklamní poutače.

Novými příležitostmi by mohlo být pro firmu Arch Construct proniknout do veřejného sektoru, dále rozšíření klientských služeb nebo větší zaměření na sledování aktuálních trendů ve stavebnictví jak technologických, tak legislativních, neboť by se v příštích letech mohlo vyplatit nezaspat a včas nastudovat nový stavební zákon, který je momentálně připravován na rok 2024. Další příležitostí by mohla být lepší environmentální politika, například zavedením systému environmentálního managementu. EMAS (Eco Management and Audit Scheme) je dobrovolným nástrojem ochrany životního prostředí, který byl vytvořen Evropskou unií za účelem řízení a sledování vlivu činností organizací na životní prostředí a zveřejňování informací formou environmentálních prohlášení. EMAS je jedním z kvalifikačních předpokladů v zákoně o veřejných zakázkách č. 134/2016 Sb., tzn., že organizace se zavedeným EMAS může dosáhnout vyšší konkurenceschopnosti ve výběrových řízeních. [2.28]

Hrozby plynou pro společnost Arch Construct především z finančních rizik, které byly popsány již jako slabá stránka firmy. Další hrozbou může být nedostatek pracovních sil, jelikož na trhu chybí vysoce kvalifikovaní odborní pracovníci a v případě výpadku jednoho či více zaměstnanců by se tak firma dostala do dlouhodobě neudržitelné situace, jelikož by neměla dostatek lidských zdrojů na pokrytí svých zakázek. Další hrozbou je potenciální nástup celosvětové finanční krize, kdy v soukromém sektoru, na který je firma zaměřena, dochází k útlumu

stavební produkce. K omezení této hrozby by bylo dobré proniknout do veřejného sektoru, neboť při krizi by se stát měl chovat proinvestičně a nesnižovat objem veřejných zakázek na rozdíl od soukromého sektoru.

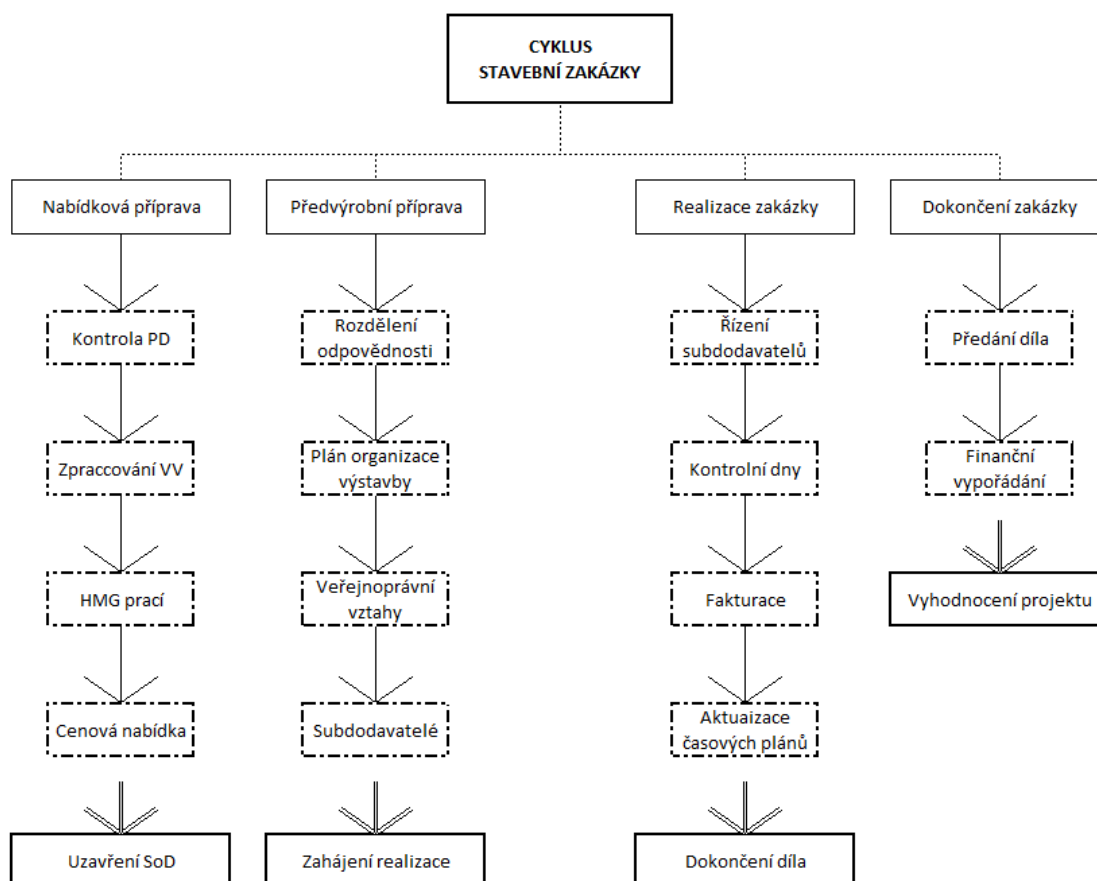
11.1 Shrnutí SWOT

Z analýzy SWOT vyplývá, že firma disponuje řadou silných stránek. Mezi nejvýznamnější lze zařadit proklientský přístup, transparentnost nákladů realizace, nízké provozní náklady. Za slabé stránky jsou vyhodnoceny marketing a celková propagace firmy, úzký okruh zaměření (stavby pro bydlení), vysoký podíl cizích zdrojů na celkovém kapitálu firmy a chybějící základní procesy a organizované postupy opakujících se činností. Příležitostí firmy je jednoznačně v rozšíření podpůrných služeb při výstavbě, proniknutí do veřejného sektoru zakázek a zavedení environmentální politiky. Hrozby pak plynou především z finančních rizik, a to jak na úrovni vlastního podniku, tak v celosvětovém významu. Teoretickou hrozbou je i nedostatek pracovní síly.

12 Procesy ve společnosti

12.1 Stávající stav procesů ve společnosti

Stav řízení procesů ve společnosti je hodnocen dle úrovně popsaných v teoretické části této práce úrovní 2- opakované. Firma má tedy určitý systém procesů zavedený, ale tyto procesy jsou prováděny, spíše na operativní bázi. Vycházejí z opakování daných operací firmy, nejsou však nikde popsány ani pevně zaznamenány. Zároveň tedy firma neprovádí ani měření výkonnosti za účelem zlepšování daných procesů. Dle následujícího obrázku, kde je vidět cyklus stavební zakázky, jsou dále navrženy vhodné procesní karty, pro pevné zavedení ve společnosti.



Obr. 6 Procesy stavební zakázky v průběhu jejího cyklu, Zdroj: zpracování vlastní

12.2 Návrh procesů dle cyklu stavebních zakázek

12.2.1 Nabídková příprava

Proces nabídkové přípravy začíná ve chvíli, kdy se naváže kontakt s potenciálním klientem, který má zájem o cenovou nabídku. Na základě podkladů, kterými jsou nejčastěji zadávací dokumentace, výkaz výměr (pokud je zpracován), návrh SoD, pokud není součástí nabídky zhotovitele a seznam dalších kritérií pro uchazeče. Vlastními vstupy jsou především firemní cenové soustavy.

Činnosti během procesu nabídkové přípravy:

- prostudování PD,
- vytvoření výkazu výměr (pokud nebyl zpracován),
- tvorba nabídkového rozpočtu,
- tvorba časového plánu,
- jednání s potenciálními subdodavateli,
- jednání s investorem, projektanty atd...

Výstupem nabídkové přípravy je konkurenceschopná cenová nabídka, časový plán a návrh SoD, pokud je vyžadován. Dále nabídka může obsahovat reference společnosti, doklad o pojištění společnosti aj. Úspěšným zakončením nabídkové přípravy je podepsání smlouvy o dílo.

Níže je zpracována karta procesu nabídkové přípravy, kdy její excelovská verze je součástí přílohy č. 3 této práce.

Karta procesu			Revize: 18.4.2022	
Název procesu: Nabídková příprava		Strana: 1/1		
Cíl procesu: Tvorba konkurenceschopných cenových nabídek, uzavření SoD		Majitel procesu: Rozpočtář/přípravář		
Vstupy: Zadávací PD Výkaz výměr (pokud je zpracován) Návrh SoD (pokud není součástí nabídky) Kritéria uchazeče Firemní cenové soustavy	Dodavatelé: Investor (zástupce inv.)	Aktivity procesu: Prostudování PD Vytvoření výkazu výměr (pokud nebyl zpracován) Tvorba nabídkového rozpočtu Tvorba časového plánu Jednání s potenciálními subdodavateli Jednání s investorem, projektanty atd...	Uživatelé procesu: Obchodní ředitel Investor	
			Výstupy: Vytvoření konkurenceschopné nabídky Uzavření smlouva o dílo	Zákazníci: Investor
Právní a jiné požadavky: ISO a ČSN normy Zákon č. 89/2012 Sb. Zákon č. 183/2006 Sb.		Relevantní dokumenty: Stavební povolení Vzory smluv/FIDIC	Měřítko kvality: Počet úspěšných nabídek Ziskovost realizovaných nabídek	

Obr. 7 Karta procesu: Nabídkový příprava, Zdroj: zpracování vlastní

12.2.2 Předvýrobní příprava

Podepíše-li firma smlouvu o dílo, zahájí předvýrobní přípravu. V této fázi je určen vedoucí tým a rozdělení odpovědnosti jeho členů. Mezi základní vstupy patří nabídkový rozpočet, časový plán, smlouva o dílo, podklady od předem vybraných subdodavatelů a prováděcí dokumentace. Základním předpokladem je důkladné seznámení manažera projektu se všemi dostupnými podklady.

Mezi hlavní činnosti procesu předvýrobní přípravy ředíme:

- tvorba týmu pro realizaci zakázky,
- důkladné seznámení se SoD
- zpracování plánu organizace výstavby,
- zajištění veřejnoprávních vztahů (zábory, DOSS),
- zpracování podrobného HMG,
- zasmluvnění prvních subdodavatelů.

Předvýrobní příprava končí předáním staveniště od investora. Výstupy jsou dokončený podrobný časový plán, uzavřené smlouvy s plánovanými dodavateli, aktualizovaný rozpočet, další dokumenty nutné pro zahájení stavby např. vyřízené zábory komunikace, podané ohlášení o zahájení stavby, zpracovaný plán BOZP.

Níže je zpracována karta procesu předvýrobní přípravy, kdy její excelovská verze je součástí přílohy č. 3 této práce.

Karta procesu			Revize: 18.4.2022	
Název procesu: Předvýrobní příprava		Strana: 1/1		
Cíl procesu: Příprava důležitých podkladů pro zahájení realizace zakázky		Majitel procesu: Přípravář/Manažer projektu		
Vstupy: Nabídkový rozpočet Časová plán (přílohou SoD) Smlouva o dílo Potenciální subdodavatelé Prováděcí dokumentace	Dodavatelé: Investor Projektanti Rozpočtář/přípravář	Aktivity procesu: Tvorba týmu pro realizaci zakázky Zpracování plánu organizace výstavby Zajištění veřejnoprávních vztahů (zábory, DOSS) Zpracování podrobného HMG Zasmluvnění prvních subdodavatelů	Uživatelé procesu: Manažer stavby/stavbyvedoucí Investor	
			Výstupy: Předání staveniště Podrobný časový plán SoD s vybranými subdodavateli Rozpočet Vytvoření kvalitních podmínek pro zahájení realizace	Zákazníci: Investor Stavbyvedoucí
Právní a jiné požadavky: ISO a ČSN normy Zákon č. 89/2012 Sb. Zákon č. 183/2006 Sb.		Relevantní dokumenty: Stavební povolení Vyjádření DOSS	Měřítko kvality: Dokončení dle časových plánů Dokončení dlenákladů rozpočtu Objem více/méněprací	

Obr. 8 Karta procesu: Předvýrobní příprava, Zdroj: zpracování vlastní

12.2.3 Realizace stavební zakázky

Jsou-li zajištěny veškeré podklady pro realizaci zakázky, je možné začít se stavebními pracemi. Vstupy jsou veškeré podklady předvýrobní přípravy. Vzhledem k tomu, že stavba je komplexní složitý projekt, kdy není možné všechny dílčí úkony a situace naplánovat, je nutné využít operativního řízení. To zahrnuje podrobné plánování činností stavby v řádech dnů až týdnů.

Součástí procesu řízení stavební zakázky jsou:

- realizace stavby dle prováděcí PD,
- řízení subdodávek,
- komunikace s dodavateli,
- řízení klientských změn,
- průběžná fakturace dle SoD,
- kontrola kvality provedených prací,
- vedení stavebního deníku,
- organizace kontrolních dnů stavby,
- aktualizace časových plánů dle plnění,
- provedení všech požadovaných kontrol, revizí a zkoušek.

Za ukončení fáze realizace je považováno dokončené stavební dílo prosté vad a nedodělků, případně s jejich soupisem a termínem odstranění, připravené na předání stavebníkovi. Dále souhrn všech důležitých dokumentů pro kolaudaci a následné užívání stavby. Tyto dokumenty jsou předány v minimálním rozsahu dle legislativních požadavků a požadavků dle smlouvy o dílo uzavřené se stavebníkem.

Níže je zpracována karta procesu realizace stavební zakázky, kdy její excelovská verze je součástí přílohy č. 3 této práce.

Karta procesu			Revize: 18.4.2022	
Název procesu: Realizace zakázky		Strana: 1/1		
Cíl procesu: Dokončení díla v požadovaném termínu, kvalitě a dle plánovaných nákladů		Majitel procesu: Stavbyvedoucí, realizační tým		
Vstupy: Podklady předvýrobní Prováděcí dokumentace POV	Dodavatelé: Přípravář	Aktivity procesu: Realizace stavby dle prováděcí PD Řízení subdodávek Komunikace s dodavateli Řízení klientských změn Průběžná fakturace dle SoD Kontrola kvality provedených prací Vedení stavebního deníku Organizace kontrolních dnů stavby Aktualizace časových plánů dle plnění Provedení všech požadovaných kontrol, revizí a zkoušek	Uživatelé procesu: Manažer stavby/stavbyvedoucí/realizační tým Investor Výrobní oddělení	
			Výstupy: Dokončení díla Soubor dokumentů pro předání	Zákazníci: Investor
Právní a jiné požadavky: ISO a ČSN normy Zákon č. 89/2012 Sb. Zákon č. 183/2006 Sb.		Relevantní dokumenty: Klientské změny Smlouvy se subdodavateli Plán BOZP Smlouva o dílo	Měřítko kvality: Počet vad a nedodělků Počet reklamací (kvalita díla) Plnění časových a finančních plánů	

Obr. 9 Karta procesu: Realizace zakázky, Zdroj: zpracování vlastní

12.2.4 Dokončení stavební zakázky

Je-li stavební dílo dokončeno, je nutné ho předat stavebníkovi. Součástí samotného předání je prohlídka díla/stavby, sepsání protokolu o předání, případně určení termínu odstranění vad a nedodělků, které nebrání užívání díla.

Součástí procesu je předání následujících dokumentů:

- protokolů, zkoušek, revizeí,
- PoS, PoV, certifikátů,
- geodetického zaměření,
- dokumentace skutečného provedení,
- protokolů z akustických měření,
- stavebních deníků,
- soupisu vad a nedodělků,
- souhlasů DOSS,
- manuálu užívání díla.

Výsledkem procesu dokončení díla je předání díla stavebníkovi, předání veškeré dokumentace, získání kolaudačního souhlasu, finanční vypořádání, vnitropodnikové vyhodnocení projektu.

Níže je zpracována karta procesu dokončení stavební zakázky, kdy její excelovská verze je součástí přílohy č. 3 této práce.

Karta procesu:			Revize: 18.4.2022		
Název procesu:	Dokončení zakázky		Strana: 1/1		
Cíl procesu: Předání zakázky v požadovaných termínech a kvalitě, dokumenty pro kolaudační			Majitel procesu: Stavbyvedoucí, realizační tým		
Vstupy: Dokončená zakázka	Dodavatelé: Realizační tým Subdodavatelé	Aktivity procesu: Protokoly, zkoušky, revize PoS, PoV Geodetické zaměření Dokumentace skutečného provedení Akustická měření Stavební deníky Soupis vad a nedodělků Souhlasy DOSS Manuál k užívání díla	Uživatelé procesu: Investor Manažer stavby Obchodní ředitel	Výstupy: Předání díla Finanční vypořádání Vyhodnocení projektu Kolaudační souhlas	Zákazníci: Investor
Právní a jiné požadavky: ISO a ČSN normy Zákon č. 89/2012 Sb. Zákon č. 183/2006 Sb.		Relevantní dokumenty: Smlouva o dílo Vyjádření DOSS	Měřítko kvality: Ziskovost projektu Počet vad a nedodělků Počet reklamací Udržení dobrých vztahů		

Obr. 10 Karta procesu: Dokončení zakázky, Zdroj: zpracování vlastní

13 ZÁVĚREČNÉ SHRNUÍ

Cílem této práce bylo vyhodnotit situaci společnosti Arch Construct s.r.o. z pohledu finanční a procesní analýzy pro lepší pochopení aktuální situace podniku a možností dalšího rozvoje. Teoretická část se zabývala popisem nástrojů, které se následně využili při analýze podniku v praktické části. Pro analýzu vnějších faktorů byla zvolena analýza PETSLE a Porterova metoda pěti sil. Při hodnocení vnitřních faktorů byla využita horizontální a vertikální analýza a analýza poměrových ukazatelů. Pro komplexní přehled jak vnějších, tak vnitřních vlivů byla provedena analýza SWOT. Nakonec se práce zaměřila na zhodnocení procesů ve společnosti a návrh procesních karet, jakožto významného přínosu pro zlepšení hlavních procesů, které se vyskytují během životního cyklu stavební zakázky ve stavební firmě.

Z jednotlivých analýz vyplynuly tyto skutečnosti a doporučení:

Z **analýzy PESTLE** vyplývá, že společnost Arch Construct s.r.o. by se měla pro budoucí lepší postavení na trhu začít věnovat studiu nového stavebního zákona, neboť by měl být schválen do roku 2024. Včasná orientace v této připravované novele by totiž mohla přinést firmě konkurenční výhodu. Dále by se mohla více věnovat oblasti veřejných dotací a podpor. Vzhledem k současnému růstu cen stavebních prací a materiálů by tak mohla přilákat nové investory, kteří by chtěli těchto služeb využívat. Pokud by společnost Arch Construct nabízela zprostředkování těchto služeb, určitě by přilákala nové klienty.

Zmíněný růst cen stavebních prací a materiálů ovlivňuje především růst inflace a následný růst úrokových sazeb. Vzhledem k tomu, že pasiva firmy jsou složena z velké části z cizích zdrojů, bylo by vhodné do budoucna navýšit zdroje vlastní a zmenšit tak riziko, kdy firma nebude schopná splácet úroky, případně kdy úroky pohltní všechny plánovaný zisk společnosti.

Další oblastí rozvoje by mohla být ekologie a recyklace ve stavebnictví. Nejen že image ekologické společnosti by měla pozitivní vliv na její vnímání na trhu, ale recyklace stavebních materiálů by mohla přinést i úspory nákladů firmy.

Porterova analýza pěti sil ukázala, že přestože je na trhu mnoho konkurenčních firem, společnost Arch Construct je schopná, jak získávat nové klienty, tak udržovat si klienty stávající. To vše především proto, že odvádí kvalitní práci a dostává všem svým závazkům. Aktuálním problémem je, ale rostoucí vyjednávací síla dodavatelů stavebních prací a materiálů, jelikož v současné situaci je jich nedostatek a dodavatelé si tak účtují mnohem vyšší ceny, než bylo zvykem, a to za předpokladu že je daná komodita vůbec k dostání. Z toho vyplývá, že v současnosti není vhodné uzavírat smlouvy s pevně danou cenou stavebních prací, případně je alespoň potřeba jejich razantní růst a dopad na celkovou cenu zakázky smluvně ošetřit.

Z **horizontální a vertikální analýzy** vyplývá, že společnost v minulých letech zaznamenala spíše pozitivní vývoj v oblasti aktiv a pasiv. Vzhledem k výsledkům vertikální analýzy je doporučeno snížit podíl krátkodobých pohledávek a navýšení peněžních zdrojů, za využití kratší doby splatnosti vydávaných faktur. Na základě vertikální analýzy pasiv je doporučeno snížit podíl cizích zdrojů a navýšení vlastního kapitálu.

Z hodnocení zdrojů pomocí **metody VRIO** vyplývá, že základními zdroji pro správný chod firmy jsou zaměstnanci, znalosti (know-how), obchodní kontakty a síť klientů. Těchto zdrojů by si měla firma vážit a nadále je rozvíjet.

SWOT analýza ukázala, že firma disponuje řadou silných stránek, které by měla nadále rozvíjet. Současně by se měla zaměřit na slabé stránky, kdy je potřeba posílit celkový marketing firmy a do budoucna uvažovat o rozšíření ze soukromého do veřejného sektoru. Hrozby plynoucí z finančních rizik by měly být ošetřeny na základě podkladů z finanční analýzy.

V **procesní analýze** se práce zaměřila na procesy nabídkové a předvýrobní přípravy, fázi realizace a dokončení stavební zakázky. Pro tyto čtyři hlavní procesy, které jsou součástí každé firmy realizující stavební zakázky, byly navrženy procesní karty. Procesní karty by měly firmě pomoci s lepším průběhem a uspořádáním těchto procesů ve firmě. Současně by měly firmě do budoucna umožnit lepší měření výkonnosti v provádění činností, které jsou jejich součástí.

14 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 PESTLE analýza, Zdroj: Vlastní, SW Coggle	15
Obr. 2 Porterův model pěti sil, Zdroj: [1.8]	20
Obr. 3 Příklady silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení, Zdroj: [1.13]	29
Obr. 4 Logo společnosti, Zdroj: Arch Construct s.r.o.....	36
Obr. 5 Dům z 3D tisku, Bosrijik, Zdroj: [2.27]	47
Obr. 6 Procesy stavební zakázky v průběhu jejího cyklu, Zdroj: zpracování vlastní.....	65
Obr. 7 Karta procesu: Nabídkový příprava, Zdroj: zpracování vlastní.....	67
Obr. 8 Karta procesu: Předvýrobní příprava, Zdroj: zpracování vlastní	69
Obr. 9 Karta procesu: Realizace zakázky, Zdroj: zpracování vlastní.....	71
Obr. 10 Karta procesu: Dokončení zakázky, Zdroj: zpracování vlastní.....	73

15 SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Možné výsledky aplikace metody VRIO, Zdroj: [2.14]	28
Tab. 2 Základní informace o společnosti, Zdroj: Obchodní rejstřík, 2022	35
Tab. 3 Přehled zaměstnanců firmy dle zařazení, Zdroj: zpracování vlastní, 2022	36
Tab. 4 Rozdělení zaměstnanců dle zakázek, Zdroj: zpracování vlastní, 2022	37
Tab. 5 Obyvatelstvo ve věku 15 a více let podle nejvyššího dosaženého vzdělání v letech 1991 až 2021, Zdroj: ČSÚ, zpracování vlastní.....	46
Tab. 6 Produkce odpadů za sekce CZ-NACE v tunách, Zdroj: ČSÚ, zpracování vlastní	49
Tab. 7 Vstupní podklady pro finanční analýzu za rok 2018-2021, Zdroj: Arch Construct, zpracování vlastní	53
Tab. 8 Provozní hospodářský výsledek v letech 2018-2021, Zdroj: zpracování vlastní.....	54
Tab. 9 Horizontální analýza aktiv, Zdroj: zpracování vlastní	54
Tab. 10 Horizontální analýza pasiv, Zdroj: zpracování vlastní.....	55
Tab. 11 Vertikální analýza pasiv, Zdroj: zpracování vlastní	56
Tab. 12 Ukazatele rentability, Zdroj: zpracování vlastní.....	56
Tab. 13 Ukazatele likvidity, Zdroj: zpracování vlastní	58
Tab. 14 Ukazatele zadluženosti, Zdroj: zpracování vlastní	59
Tab. 15 VRIO analýza, Zdroj: zpracování vlastní	61
Tab. 16 SWOT analýza, Zdroj: zpracování vlastní.....	62

16 SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Výdaje na vědu a výzkum v daných odvětvích, Zdroj: ČSÚ, zpracování vlastní	39
Graf 2 Růst HDP v ČR vč. procent. růstu oproti minulému období, Zdroj: ČSÚ, zpracování vlastní	42
Graf 3 Měsíční vývoj meziročního indexu spotřebitelských cen, Zdroj: ČSÚ	43
Graf 4 Vývoj daně z příjmu právnických osob, Zdroj: [2.18], zpracování vlastní.....	44
Graf 5 Obecná míra nezaměstnanosti, 01/2014–01/2022, Zdroj: ČSÚ	45
Graf 6 Vývoj rentability za roky 2018-2021, Zdroj: zpracování vlastní.....	58
Graf 7 Vývoj likvidity za roky 2018-2021, Zdroj: zpracování vlastní	59
Graf 8 Vývoj celkové zadluženosti v letech 2018-2021, Zdroj: zpracování vlastní.....	60

17 SEZNAM VZORCŮ

Vzorec 1 – Rentabilita aktiv.....	25
Vzorec 2 – Rentabilita vlastního kapitálu	25
Vzorec 3 – Rentabilita tržeb.....	25
Vzorec 4 – Běžná likvidita.....	26
Vzorec 5 – Pohotová likvidita.....	26
Vzorec 6 – Okamžitá likvidita.....	26
Vzorec 7 – Celková zadluženost.....	27
Vzorec 8 – Míra zadluženosti.....	27

18 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

18.1 Literární zdroje

- [1.1] CARR, D. K., JOHANSSON, H. J.: Best Practise in Reengineering: What Works and What Doesn't in the Reengineering Process. New York, McGraw-Hill Professional, 1995. ISBN 0-0701-1224-X.
- [1.2] DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. Projektový management podle IPMA. 2., aktualizované a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5
- [1.3] FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2499-2.
- [1.4] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
- [1.5] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8.
- [1.6] KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.
- [1.7] MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
- [1.8] PORTER, Michael E. Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon). Praha: Victoria Publishing, [1993]. ISBN 80-856-0512-0.
- [1.9] SCHOLLEOVÁ, Hana. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0413-0.
- [1.10] SMITH, H., FINGAR, P.: Business Process Management – the ThirdWave. Tampa, Meghan – Kiffer Press, 2003, ISBN 0-929652-33-9.
- [1.11] SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.
- [1.12] TOMÁNKOVÁ, Jaroslava a Dana ČÁPOVÁ. Management staveb: od operativního řízení výroby k dodavatelskému řetězci. 2. vyd. Praha: FinEco, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-86590-12-7.
- [1.13] VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. Podnikové řízení. Praha: Grada, 2013, 414 s. Finanční řízení. ISBN 9788024746425.

18.2 Elektronické zdroje

- [2.1] Zdražení materiálu zatlačí některé stavby do ztrát, říká šéf Strabagu Novák [online]. [cit. 2022-05-04]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/byznys/reality-a-stavebnictvi/zdrazeni-materialu-zatlaci-nektere-stavby-do-ztrat-rika-sef-strabagu-novak-1380990>
- [2.2] Protekcionismus [online]. [cit. 2022-05-04]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/protekcionismus>
- [2.3] Víze [online]. [cit. 2022-05-04]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vize>
- [2.4] Rentabilita [online]. [cit. 2022-05-04]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rentabilita>
- [2.5] Strategie a strategická analýza [online]. [cit. 2022-05-04]. Dostupné z: https://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-bc/st_man_ssa_moravec.pdf. Elektronická publikace. VŠEM.
- [2.6] Když nechcete zákazníky lákat nejnižší cenou, potřebujete poslání. Jak ho najít? [online]. [cit. 2022-05-04]. Dostupné z: <https://forbes.cz/kdyz-nehcete-zakazniky-lakat-nejnizsi-cenou-potrebuje-poslani-jak-ho-najit/>
- [2.7] Nové technologie ve stavebnictví v roce 2021 [online]. [cit. 2022-05-04]. Dostupné z: <https://www.planradar.com/cs/nove-technologie-ve-stavebnictvi/#2>
- [2.8] Porter's Five Forces - The Framework Explained [online]. [cit. 2022-05-04]. Dostupné z: https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_08.htm
- [2.9] Porterův model pěti sil [online]. [cit. 2022-05-04]. Dostupné z: <https://www.evolutionmarketing.cz/marketingovy-slovník/porter-analyza/>
- [2.10] Income Statement [online]. [cit. 2022-05-04]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/i/incomestatement.asp>
- [2.11] Co je to Cash flow? [online]. [cit. 2022-05-04]. Dostupné z: <https://www.iucto.cz/ucetni-tipy/ucetnictvi/cash-flow/>
- [2.12] Poměrové ukazatele [online]. [cit. 2022-05-04]. Dostupné z: <https://www.finanalysis.cz/pouzite-pomerove-ukazatele.html>
- [2.13] VRIO analýza [online]. [cit. 2022-05-04]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vrio-analyza>
- [2.14] VRIO analýza [online]. [cit. 2022-05-04]. Dostupné z: <https://edolo.cz/clanky/vrio-analyza/>
- [2.15] SWOT analýza [online]. [cit. 2022-05-04]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>
- [2.16] Řízení procesů [online]. [cit. 2022-05-04]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeni-procesu>
- [2.17] Inflace - 2022, míra inflace a její vývoj v ČR [online]. [cit. 2022-05-04]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>
- [2.18] Daň z příjmů právnických osob [online]. [cit. 2022-05-04]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Da%C5%88_z_p%C5%99%C3%ADjm%C5%AF_pr%C3%A1vnick%C3%BDch_osob
- [2.19] Státní fond podpory investic [online]. [cit. 2022-05-04]. Dostupné z: <https://sfpi.cz/>

- [2.20] POSKYTOVÁNÍ PŘÍSPĚVKŮ [online]. [cit. 2022-05-04]. Dostupné z: <https://www.sfdi.cz/poskytovani-prispevku/>
- [2.21] Státní fond životního prostředí [online]. [cit. 2022-05-04]. Dostupné z: <https://www.sfzp.cz/>
- [2.22] Operační program Technologie a aplikace pro konkurenceschopnost [online]. [cit. 2022-05-04]. Dostupné z: https://www.enovation.cz/optak?gclid=CjwKCAjwgr6TBhAGEiwA3aVuIRbn7JDSMUHSCyyRdnAPl5o-ibmRN_2glzpoHdb2tDTgQ7RI91dbIBoC8egQAvD_BwE
- [2.23] Operační program Životní prostředí – Programové období 2021–2027 [online]. [cit. 2022-05-04]. Dostupné z: <https://www.opzp.cz/opzp-2021-2027/>
- [2.24] Nový stavební zákon [online]. [cit. 2022-05-04]. Dostupné z: <https://novystavebnizakon.cz/zmeny/>
- [2.25] Recyklace stavebních a demoličních odpadů ve světle nových právních předpisů [online]. [cit. 2022-05-04]. Dostupné z: <http://zpravy.ckait.cz/vydani/2022-01/recyklace-stavebnich-a-demolicnich-odpadu-ve-svetle-nove-legislativy/>
- [2.26] Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2022 [online]. [cit. 2022-05-04]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>
- [2.27] První evropský dům z 3D tiskárny má své obyvatele, jde o nizozemský pár [online]. [cit. 2022-05-04]. Dostupné z: <https://www.lupa.cz/aktuality/prvni-evropsky-dum-z-3d-tiskarny-ma-sve-obyvatele-jde-o-nizozemsky-par/>
- [2.28] O EMAS [online]. [cit. 2022-05-04]. Dostupné z: <https://www.ekoznacka.cz/o-emas>
- [2.29] Politika architektury a stavební kultury České republiky [online]. [cit. 2022-05-09]. Dostupné z: [https://www.mmr.cz/cs/ministerstvo/stavebni-pravo/koncepce-a-strategie/politika-architektury-a-stavebni-kultury-ceske-\(1\)/politika-architektury-a-stavebni-kultury-ceske-rep](https://www.mmr.cz/cs/ministerstvo/stavebni-pravo/koncepce-a-strategie/politika-architektury-a-stavebni-kultury-ceske-(1)/politika-architektury-a-stavebni-kultury-ceske-rep)

19 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 – Reference společnosti Arch Construct s.r.o.

Příloha č. 2 – Účetní výkazy Arch Construct s.r.o. za roky 2018-2021

Příloha č. 3 – Karty procesů