



# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Podnikatelský plán pro projekční  
společnost

Business Plan for Project Company

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Řízení rozvojových projektů

## **STUDIJNÍ OBOR**

Projektové řízení inovací v podniku

## **VEDOUCÍ PRÁCE**

Mgr. Lucia Dobrucká, Ph.D.

ROMANCZINOVÁ

ADÉLA

**2018**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Romanczinová	Jméno:	Adéla	Osobní číslo:	423488
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávající katedra/ústav:	Oddělení veřejné správy a regionálních studií				
Studijní program:	Řízení rozvojových projektů				
Studijní obor:	Projektové řízení inovací v podniku				

## II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:  
Podnikatelský plán pro projekční společnost

Název diplomové práce anglicky:  
Business Plan For Project Company

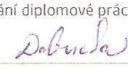

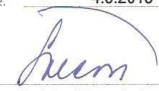
Pokyny pro vypracování:  
CÍL: Cílem diplomové práce je vytvoření podnikatelského plánu pro anglickou projekční společnost, která by se ráda etablovala na českém trhu.  
OSNOVA: 1. Úvod, 2. Teoretická část - Vymezení podnikatelského plánu a jeho struktury, 3. Praktická část - Analýza českého prostředí a následné vytvoření podnikatelského plánu, 4. Závěr.  
PŘÍNOS: Přínosem práce je vytvoření podnikatelského plánu, který bude odevzdán projekční společnosti.

Seznam doporučené literatury:  
FOTR, Jiří. Podnikatelský plán a investiční rozhodování. Praha: Grada, 1995. 214 s. ISBN 80-85623-20-x.  
SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). 200 s. ISBN 9788024741031.  
KOTLER, Philip a Milton KOTLER. 8 strategií růstu: jak ovládnout trh. Brno: BizBooks, 2013. 207 s. ISBN 978-80-265-0076-6.  
SCHOLLEOVÁ, Hana. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2424-9.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:  
Mgr. Lucia Dobručká, Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení veřejné správy a regionálních studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:  
\_\_\_\_\_

Datum zadání diplomové práce: 6.12.2017 Termín odevzdání diplomové práce: 4.5.2018  
Platnost zadání diplomové práce: 30.9.2019

 Podpis vedoucí(ho) práce  
 Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry  
 Podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

 Datum převzetí zadání  
 Podpis studenta(ky)

Romanczinová, Adéla. *Podnikatelský plán pro projekční společnost*. Praha: ČVUT 2018.  
Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala, a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 04. 05. 2018

Podpis:

## **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala Mgr. Lucie Dobrucké, Ph.D., za odborné vedení mé diplomové práce, její čas a doporučení, která mi pomohla diplomovou práci vypracovat. Dále bych ráda poděkovala managementu MFS Digital za přístup k interní dokumentaci a možnost pro společnost podnikatelský plán zpracovat.

# Abstrakt

Předložená diplomová práce se zabývá tvorbou podnikatelského plánu určeného do rukou vlastníků společnosti. Teoretická část popisuje jednotlivé náležitosti, specifika a doporučení na tvorbu a obsah interních plánů. Praktická část se věnuje samotnému sestavení plánu. V jeho první části je specifikováno české podnikatelské prostředí vůči britskému, ze kterého pochází mateřská společnost. Z analýz jsou vyvozeny současné trendy, specifika českého trhu, příležitosti a rizika. Další části plánu se pak orientují na popsání jednotlivých náležitostí v prostředí organizace. Cílem práce bylo vytvořit strukturovaný dokument pro vedení společnosti, který bude utřídovat současné myšlenky a strategické záměry. Pro mapování podnikatelského prostředí byly využity analytické metody PESTLE, Porterova analýza pěti sil, metody pro stanovení nákladů vlastního kapitálu a určení tvorby hodnoty. Výsledkem práce je podnikatelský plán předložený vedení podniku.

## Klíčová slova

Podnikatelský plán, Analýza prostředí, Informační modely budov (BIM), Průmysl 4.0.

# Abstract

The submitted diploma thesis deals with the creation of a business plan intended for the owners of the company. The theoretical part describes individual requirements, specifics and recommendations for the creation and content of internal plans. The practical part deals with the preparation of the plan itself. First part is specifying the Czech business environment to the British, which the parent company comes from. The analyses draw on the specificities of the Czech market, current trends for the sector, occasions and risks. The next parts of the plan focus on describing the individual requirements in an organization environment. The aim of the thesis was to create a structured document for the company's leadership, which will verify the current ideas and strategic goals. PESTLE analytical methods, Porter's analysis of five forces were used to map the business environment, methods for determining the cost of equity and method of value creation were used in the financial planning. The result of the work is the business plan presented to the company management.

## Key words

Business Plan, Business Environment Analysis, Building Information Modelling (BIM), Industry 4.0.

# Obsah

<b>Úvod</b> .....	<b>5</b>
<b>1 Teoretická východiska</b> .....	<b>8</b>
1.1 Definice podnikatelského plánu.....	8
1.2 Význam podnikatelského plánu.....	9
1.3 Příprava podnikatelského plánu.....	10
1.4 Struktura podnikatelského plánu .....	11
<b>2 Představení společnosti</b> .....	<b>19</b>
2.1 Společnost MFS Digital.....	19
2.2 Strategický záměr pro ČR a popis podnikatelské příležitosti.....	21
<b>3 Analýza podnikatelského prostředí</b> .....	<b>23</b>
3.1 Politické faktory.....	23
3.2 Legislativní faktory .....	28
3.3 Ekonomické faktory .....	34
3.4 Sociální faktory .....	36
3.5 Technologické faktory .....	37
3.6 Ekologické faktory .....	39
<b>4 Analýza českých tržních segmentů</b> .....	<b>40</b>
4.1 Analýza odvětví stavebnictví.....	40
4.2 Informace o trhu architektů .....	43
4.3 Informace o trhu veřejných zakázek.....	43
4.4 Analýza konkurence .....	45
4.5 Profil zákazníka.....	49
<b>5 Vyhodnocení analýzy prostředí</b> .....	<b>54</b>
5.1 Vyhodnocení specifik podnikatelského prostředí.....	54
5.2 SWOT analýza.....	57
5.3 Popsání příležitostí a rizik .....	58
<b>6 Strategie společnosti a její cíle</b> .....	<b>59</b>
6.1 Současná strategie .....	60
6.2 Strategické cíle pro plánované období.....	61
6.3 Implementační plán .....	64



<b>7</b>	<b>Marketingová strategie .....</b>	<b>66</b>
7.1	Marketingový mix .....	66
7.2	Brand Management.....	71
<b>8</b>	<b>Organizace práce .....</b>	<b>74</b>
<b>9</b>	<b>Finanční plán a finanční analýza .....</b>	<b>76</b>
9.1	Zdroj krytí.....	77
9.2	Přehled úprav hodnot nového majetku.....	78
9.3	Odhad tržeb.....	79
9.4	Odhad nákladů.....	81
9.5	Plánování budoucího vývoje.....	83
9.6	Finanční analýza .....	86
<b>10</b>	<b>Rizika a jejich řízení .....</b>	<b>89</b>
10.1	Mapa rizik.....	89
10.2	Definovaná opatření proti rizikům.....	90
	<b>Závěr .....</b>	<b>92</b>
	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>95</b>
	<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>99</b>
	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>100</b>
	<b>Seznam schémat .....</b>	<b>101</b>
	<b>Seznam grafů .....</b>	<b>101</b>

# Úvod

V podmínkách dnešního světa se do strategických cílů všech podniků dostávají otázky optimalizace zdrojů, snižování environmentální zátěže a zároveň řešení problému nedostatku pracovní síly. Z těchto důvodů si čím dál více firem uvědomuje potřebu implementace nových technologií do svých výrobních a realizačních procesů.

V případě odvětví stavebnictví se v evropském měřítku začalo hovořit o sestavování projektové dokumentace metodikou *Building Information Modelling* (ve zkratce BIM). Tato metodika významně mění zaseté standardy, a to využíváním nejmodernějších technologií ve zpracování návrhu ve 3D a jeho zprostředkováním zadavateli ve virtuální realitě. Tyto technologie umožňují flexibilně upravovat celý projekt bez plýtvání zdroji a zároveň poskytují vysokou míru flexibility ze strany zadavatele i zhotovitele měnit modely v průběhu realizace projektu. V České republice se po doporučení Evropské komise implementovat BIM metodiku hovoří o tom, jak ji začlenit do legislativy, tak, aby mohla paralelně spolupracovat s 2D tradičním zpracováním dokumentace a do budoucích let ji zcela nahrazovat v případě veřejného zadávání.

Tato diplomová práce se zabývá sestavením podnikatelského plánu pro projekční společnost MFS Digital CZ, která vznikla v prosinci roku 2017 jako dceřiná společnost anglického subjektu nesoucího stejný název. MFS Digital UK je anglickou společností, která vznikla v roce 2015 v Londýně, zaměřující se na mezinárodní trh v poskytování služeb v oblasti stavebnictví. Konkrétně se zabývá modelacemi BIM, fasádními konzultacemi a zpřístupňováním nových technologických postupů na nových trzích. Tento podnikatelský plán je sestavován třetí osobou z důvodu lepší orientace v českých podmínkách a objektivního hodnocení tržní příležitosti. Podnikatelským záměrem je se do tříletého časového horizontu na českém trhu etablovat a spolupracovat s dalšími malými středními podniky na realizaci projektů touto metodikou v praxi. To je v současnosti pro Českou republiku nejzásadnější faktor. Vysoké školy se poměrně intenzivně věnují začleňování BIM metodiky do kurikul vzdělávacích programů, nicméně neexistuje dostatečná strukturální podpora ze strany veřejné správy, která by umožňovala absolventům získávat praktické vzdělání. Cílem diplomové práce je zpracování podnikatelského plánu mapujícího tyto specifika českého trhu vůči britskému a zároveň rozpracování jednotlivých náležitostí plánu, které budou vedení společnosti sloužit jako podkladový dokument pro naplnění procesu etablování se.

V teoretické části práce budou popsány základní pojmy, které jsou spojeny s tvorbou plánu a její strukturou. Teorie se věnuje specifickým zpracování podnikatelského plánu pro interní účely organizace a zhodnocení podnikatelské příležitosti. To znamená, že se především orientuje na ověření potenciálu nápadu a myšlenky a její schopnosti uspět na trhu. Cílem praktické části je popsání současných tržních specifíků pro Českou republiku a popsání příležitostí a rizik, které s sebou přináší založení dceřiné společnosti v českém prostředí. V rámci této analýzy zde budou porovnány české a britské podmínky pro vybrané faktory, které se vztahují na fungování společnosti – toto srovnání má sloužit společníkům lépe se zorientovat a vytvořit si představu, v jaké fázi se Česká republika nachází v případě zavádění metodiky, o kvalitě podnikatelského prostředí a míry přímé konkurence. Následně se práce věnuje strategickým cílům, marketingové komunikaci včetně vymezení prvků značky a jejího positioningu, finančnímu plánu a řízení rizik.

Výsledkem této diplomové práce je předložený podnikatelský plán, který má vedení sloužit jako strukturovaný podklad pro další rozhodování.

# **TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 Teoretická východiska

Teoretická část se zabývá strukturou a tvorbou podnikatelského plánu. Jejím účelem je stručně vysvětlit základní pojmy pro jeho samotné zpracování v části praktické. Dále se teoretická část zabývá samotným interním významem podnikatelského plánu a v neposlední řadě pak způsobem a zásadami jeho konstruování.

Odborná literatura se v mnoha případech věnuje podnikatelskému plánu určenému třetím stranám z důvodu potřeby získání dodatečného externího kapitálu. V případě tohoto podnikatelského plánu je adresátem vedení společnosti, pro které je sestavován z důvodu ověření idejí a vize za podmínek českého prostředí. Tomuto specifiku bude teoretická část přizpůsobena a bude se zabývat zpracováním vize a nápadu do formy strukturovaného dokumentu a manažerského nástroje jako podkladu pro další rozhodování o strategickém vývoji společnosti v České republice.

*„Cíl bez plánu je pouze přání.“*

*– Antoine de Saint-Exupéry*

## 1.1 Definice podnikatelského plánu

*„Podnikatelský plán shrnuje cíle, zkoumá, jestli jsou reálné, a popisuje způsob, jak jich dosáhnout.“ (Lipovská, 2017, str. 241)*

Podnikatelský plán je literaturou definován jako písemný dokument, který popisuje významné externí a interní vlivy působící na podnikatelský záměr. Jedná se o formální shrnutí cílů firmy a způsobu jejich dosažitelnosti a reálnosti (Srpková, 2011, str. 14).

Jeho výstupy slouží začínajícím podnikům, ale zároveň při restrukturalizačních změnách existujících firem, které expandují na nové trhy nebo inovují produktové portfolio. Správně má tedy odpovídat na otázky kde se podnik v současnosti nachází, kam se chce dostat a jakým způsobem se tam dostane (Veber, 2008, str. 89). Fotr a spol. (2016, str. 163) zdůrazňuje smysl tvorby podnikatelského plánu, přirovnává ho k procesu zpřesňování podnikových cílů a jejich následné rozpracování, kvantifikování výstupů a definování prostředků vedoucích ke dosažení cílů. Zároveň podnikatelský plán slouží jako prostředek vymezení konkurenčních výhod a získání podkladů pro následné operativní plány.

Současně je nutné si uvědomit, že se jedná o stále se vyvíjející dokument, u kterého musí být zachována vysoká míra flexibility ve zpracování vzhledem k dynamickému podnikatelskému prostředí. K této dynamice napomáhají nové trendy a významné změny tržního prostředí. Podnikatelský plán může fungovat také jako návod, kterým zaznamenáváme všechny nápady a myšlenky jeho tvůrce. Plánování v tomto smyslu má napomáhat k lepšímu uvědomění si reality a uspořádání myšlenek. *„Podnikatelský plán je prostředkem nikoliv cílem. Pomáhá zamyslet se důkladně nad realizací myšlenky“ (Nápad roku, 2018, [online]).*

*„Podnikatelský plán vychází z podnikatelského záměru, který rozpracovává a obhajuje jeho životaschopnost. Jedná se o strukturovaný dokument, ve kterém klíčové oblasti na sebe logicky navazují.“* (Profi podnikatelský plán, 2018, [online]).

Správně konstruovaný podnikatelský plán by měl splňovat následující:

- stručnost, srozumitelnost a přehlednost;
- zdůvodnění výhod produktu či služby pro zákazníka;
- využívání prognóz a vývojových trendů;
- proveditelnost – finanční, podniková stabilita a vyhodnocení kapitálu;
- práce s riziky – jejich identifikace, vyhodnocení a stanovení opatření;
- sledování ekonomické výkonnosti a tvorby hodnoty (Fotr, Vacík, 2016, str. 169).

## **1.2 Význam podnikatelského plánu**

Tvorba podnikatelského plánu má pro podnik dvojí význam, a to vnitřní a vnější. V návaznosti na praktickou část se budeme zabývat vnitřním významem. Pro podnik samotný tvorba plánu zastupuje plánovací nástroj a podklad pro rozhodování. Majitelé společností využívají podnikatelské plány jako prostředek formulace představy o budoucnosti podniku, a to směřováním k dalšímu růstu nebo plánování změn. Na základě sestaveného plánu pak hodnotí proveditelnost a životaschopnost myšlenky a vytváří konkrétní cíle a rozpočty (Koráb, 2007, str. 22).

Mezi hlavní přínosy Veber a spol. (2008, str. 90) uvádí získávání užitečných poznatků v rámci analýzy prostředí, přehledné zpracování záměrů vývoje podniku a finančních toků, odhalení potenciálních rizik a také způsob, jakým lze informovat zaměstnance o záměrech podniku a tvorbě podnikové kultury. I Koráb (2007, str. 23) uvádí, že hlavním důvodem, proč sestavovat podnikatelský plán pro majitele společnosti spočívá ve seznámení se a detailním popsání podnikatelského prostředí, protože žádný podnik se nepohybuje ve vzduchoprázdnu.

Důvodů, proč by každý malý nebo středně velký podnik měl vytvářet podnikatelský plán pro své strategické záměry, je více. Tím nejzákladnějším je stanovení si svého cíle. Tím, že se snažíme cíle formulovat, je dokážeme lépe specifikovat, a konkrétně určit čeho v rámci našeho byznysu chceme dosáhnout a za jak dlouho. Druhým významným důvodem je, že si pro dané cíle stanovíme cestu nebo ukazatel směru (Storyous, 2018, [online]). Dobře zpracovaný podnikatelský plán má tedy pro společnost velký význam. Nejen pro převádění strategických cílů do akčních kroků, ale i pro samotný proces ujasnění si, co vlastně konkrétně musí společnost vykonat, aby byla životaschopná. Před samotným zahájením tvorby podnikatelského plánu tedy musíme přesně vědět, kdo jako podnik jsme a co chceme na trh přinášet, jaké jsou naše cíle a v čem chceme být lepší než ti, kteří už na trhu existují (Lipovská, 2017, str. 235).

## 1.3 Příprava podnikatelského plánu

Před zahájením tvorby podnikatelského plánu musíme věnovat pozornost prostředí a trhu, na kterém se snažíme etablovat, základním zásadám pro tvorbu plánu a stanovením formální úpravy. Při sestavování plánu se doporučuje držet jistých zásad jeho tvorby, které ho zefektivňují a také v neposlední řadě definovat jeho formální úpravu, aby se v dokumentu eliminovaly gramatické a numerické chyby.

### 1.3.1 Zásady tvorby

Veber a spol. (2008, str. 90) mezi zásady tvorby plánu zahrnuje následující:

- *Srozumitelnost* – vyjadřování se preferuje jednoduše a doporučuje se využívat vizuálních pomůcek – tabulek a podobně,
- *Logická návaznost* – myšlenky a skutečnosti na sebe musí logicky navazovat a musí být podloženy reálnými fakty;
- *Výstižnost a stručnost* – sdělované informace mají být výstižně a stručně popsány, nicméně nesmí se tak učinit na úkor základních faktů, které musí být v plánu obsaženy;
- *Reálnost* – plán musí vycházet z pravdivých údajů a musí být realizovatelný;
- *Respektování rizika* – pozornost musí být věnována i přesné identifikaci rizik a jejich respektování v rámci navrhovaných řešení předvídání budoucího vývoje.

Při sestavování plánu je dobré mít na paměti strategický záměr podniku. Úspěšný podnikatelský plán může vycházet pouze ze znalosti dat, nezkrácených údajů a realistických představ o budoucím vývoji (Portál Pohoda, 2018, [online]). Se zajímavými zásadami tvorby podnikatelského plánu přichází publikace *How to Prepare a Business Plan* (2017) autora Edwarda Blackwella, který mimo výše zmíněných zásad, doporučuje kvantifikovat vše, co je zmiňováno kvalitativně (str. 6). Především proto, že tím podnikatelský plán dostává jasnější základ a lépe představitelný rámeček.

### 1.3.2 Formální úprava dokumentu

Dalším krokem je stanovení formální úpravy. Ta má za úkol určovat jaké náležitosti bude podnikatelský plán obsahovat a do jaké části budou zařazeny. Doporučuje se celkový rozsah pohybující se o 40-50 stranách, celkové zpracování pak vyžaduje intenzivní práci v řádech týdnů či měsíců. Předkládaný formálně upravený dokument má obecně za úkol vytvářet dobrý dojem o firmě (Veber, 2008, str. 92). Stejný význam je přikládán oběma stránkám – estetické i obsahové – to znamená sestavení plánu, který je přesvědčivý a vypadá dobře, nevyskytují se v něm žádné gramatické nebo numerické chyby, a stejnou měrou dokáže odpovídat na klíčové otázky a přinášet čtenáři potřebné informace (Finch, 2016, str. 5).

## 1.4 Struktura podnikatelského plánu

Struktura a náležitosti se mohou významně lišit pro každý konkrétní plán. To z důvodu odlišných adresátů, samotného strategického záměru a stanovených strategických cílů, kterých chce organizace dosáhnout (Srpková, 2011, str. 14). Struktura plánu vychází ze specifik a požadavků podniků, které se od sebe diverzifikují svou velikostí, odvětvím, ve kterém podnikají, právní formou nebo i způsobem svého řízení. Proto nelze doporučit jednotnou strukturu, která by vyhovovala potřebám všech firem (Veber, 2008, str. 92). I přesto, podnikatelský plán standardně obsahuje resumé realizace, krátkou charakteristiku firmy a popis její strategie, produktů a služeb, finanční plán, dále zkoumá finanční výkonnost plánu, popisuje manažerský tým, organizační strukturu a rozebírá rizikovost plánu (Fotr a Vacík, 2016, str. 163).

Mimo odborné literatury, rovněž internetové zdroje nabízí mnoho flexibilních struktur, jak vytvářet plány pro různé skupiny adresátů. Za nejzákladnější body považují shrnutí, nebo také *elevator pitch*. základní informace o společnosti a jejím vedení, popis trhu a zákazníků, a v rámci toho popis konkurence a konkurenční výhody (Storyous, 2018, [online]). Za předpokladu splnění zásad, které se na tvorbu podnikatelských plánů váží, se doporučuje stručně shrnout cíle, jakým způsobem budou stanoveny trhy, na které chceme vstoupit, jaké jsou naše zkušenosti jako managementu společnosti a zároveň kolik prostředků do společnosti vkládáme, jaké výhody náš produkt, služba nebo obecně podnikatelská činnost přináší našim koncovým zákazníkům, jakým způsobem budeme byznys řídit, respektive jaký je náš business model, popsání finančních a strategických cílů, jaká je potřeba dodatečného externího kapitálu a dále veškeré potřebné přílohy dokumentu. V neposlední řadě se můžeme zmínit o historii, pokud pro podnik existuje (Blackwell, 2017, str. 7).

Obecně je tedy jádro podnikatelského plánu stejné, především se doporučuje specifikovat záměry a myšlenky, na kterých je plán sestavován. Jaké jsou vize podnikání nebo projektu, který chceme realizovat a jakými produkty či službami budeme uspokojovat potřebu našeho trhu. V té závislosti se pak musí přesně definovat kdo je naším koncovým zákazníkem a jakým způsobem ho budeme oslovovat. Na to celé se váže finanční stránka podnikatelského plánu, která počítá veškeré náklady spojené s realizací podnikatelského záměru. Ty odhadujeme na základě využívaných zdrojů, a to financí, lidí a majetku. V neposlední řadě se doporučuje zmínit rizika a silné a slabé stránky (Profi podnikatelský plán, 2018, [online]).

To, co tvoří, kvalitní podnikatelský plán, je schopnost zodpovědět, šest základních otázek, kterými jsou: „Proč projekt/podnik vzniká a co je od něj očekáváno?“, „Kdo je zákazník a proč u něj projekt/podnik vyhraje?“, „Jak na tom všem vyděláte?“, „Co je třeba kdy udělat?“, „Kde na to vše vezmeme finanční prostředky?“, „Kdo za projektem stojí?“

Zdroj: JIC, 2018, [online]



Následující stručně popsaná struktura byla zvolena podle doporučení Srpové (2011) jako základní teoretické publikace pro tvorbu podnikatelských plánů. Pro potřeby praktické části budou specifikovány jen relevantní části plánu.

### **1.4.1 Titulní stránka**

Na titulní stránku se uvádí logo společnosti, název a jméno autora podnikatelského plánu, jména zakladatelů a například datum založení. Zároveň se doporučuje uvádět jednotné prohlášení o tom, kdo může do daného plánu nahlížet a vytvářet kopie. Tato pravomoc náleží autorovi plánu, který dává písemný souhlas v případě reprodukování, kopírování nebo ukládání v tištěné či elektronické podobě (Srpová, 2011, str. 15).

V případě tvorby podnikatelského plánu pro vlastní potřebu, nejsou na titulní stránku kladeny vysoké nároky. Je pouze nutné ji označit názvem podniku a zmínit, že se jedná o podnikatelský plán (Koráb, 2007, str. 74).

### **1.4.2 Popis podnikatelské příležitosti**

Tato kapitola je určena představení podnikatelské příležitosti, kterou chceme v organizaci realizovat. Jedná se tedy o část plánu, ve které se zaměřujeme na popsání našeho nápadu, kdo bude jeho cílovým zákazníkem a jak se tento nápad bude promítat do tržeb a zisku. V případě služby se pak orientujeme na popis procesu jejího poskytování a celkově, stejně jako pro produkt, je nutné popsat její podstatu a účel.

Speciální důraz je kladen na popis konkurenční výhody. Ta může být založena na lepší nabídce směrem k zákazníkovi, zajímavějším nápadu či konceptu, nebo další přidané hodnotě produktu nebo služby (Srpová, 2011, str. 17). Při hledání konkurenční výhody našeho produktu či služby, je dobré si klást otázky typu „*Já náš podnikatelský záměr zcela novou myšlenkou?*“, „*Je náš produkt či služba lepší verzí něčeho, co na trhu již existuje?*“, nebo zda se jedná o levnější, a tedy dostupnější substitut (Blackwell, 2017, str. 3). Blackwell (2017, str. 10) pak dále upozorňuje na obtížnost zpracování této části, a to z toho důvodu, že ti, kteří o realizaci nápadu rozhodují, mají tendenci být velmi optimističtí, pokud se jedná o vlastní představy. Riziko je o to vyšší u podnikatelských plánů sestavovaných vně firem. To z toho důvodu, že neexistuje žádná zpětná vazba třetí strany o tom, zda je nebo není podnikatelský plán příliš pozitivně navržený například v otázce jedinečnosti nebo v poptávce po službě.

### **1.4.3 Potenciální trhy**

Kapitola zabývající se potenciálními trhy představuje popis té části trhu, na které chceme umisťovat naše produkty či služby a na nichž existuje reálná poptávka. Proto je v zájmu vedení společnosti stále přicházet s inovativními službami a dodávat je na trh vyznačují se dvěma základními parametry, těmi jsou růstový potenciál a odpovídající tržní velikost. V rámci analýzy musíme být schopni určovat existenci trhů, na kterých se naše produkty a služby budou schopny uplatňovat. O existenci trhu hovoříme tehdy, když na jedné straně existují lidé či firmy s reálnou poptávkou a na druhé existují firmy, které nabízejí tuto poptávku uspokojovat (Tomek a Vávrová, 2007). K tomu

je dobré znát informace o velikosti trhu, výnosnosti, zákaznících a případných překážkách, které brání vstupu na danou část trhu. Informace o trhu se shromažďují do dvou celků, a to do informací o celkovém trhu a do informací o trhu potenciálním. V rámci celkového trhu je důležité vědět, na kterou jeho část se chceme zaměřovat z hlediska uplatnitelnosti našeho produktu či služby. To z pohledu užítka zákazníka z daného produktu, snadného přístupu k produktu a mírou ochoty zaplatit za daný produkt. Výsledkem analýzy celkového trhu je segmentace, která určuje skupinu zákazníků s podobnými potřebami. Tržní segmenty jsou pak zároveň cílovými a potenciálními trhy (Srpková, 2011, str. 20). Základní charakteristikou segmentu je homogenita uvnitř něho, ale heterogenita mezi ním a dalšími segmenty s jinými potřebami a poptávkou (Boučková, 2003, str. 123).

V případě, že existenci trhu nelze ověřit, protože se jedná o mladý, nerozvinutý trh nebo společnost přichází s výraznou inovací, musí si firma vytvořit vlastní průzkum, který analyzuje podnikatelské podmínky. Analýza prostředí se musí opírat o prokázaná data a informace musí pocházet z různorodých a nezávislých zdrojů (Červený, 2014). Zároveň se musí zjistit výše míry podnikatelského rizika, se kterou je nutné myšlenky konfrontovat a snažit se minimalizovat míru dopadu rizikových faktorů. Na základě sběru informací shromažďujeme veškeré relevantní informace do skupin tak, abychom je byli schopni vyhodnocovat pro kvalitní budoucí plánování a rozhodování o podniku. V rámci strukturalizované analýzy prostředí zkoumáme vnější a vnitřní podmínky, které determinují podnikatelský záměr. Nejzákladnějšími analýzami prostředí jsou metody PEST, Porterův model konkurenčních sil a SWOT analýza. PEST nebo také rozšířená PESTLE analýza slouží pro mapování externích vlivů, kterými jsou politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a environmentální faktory.

#### **1.4.4 Analýza konkurence**

Analýza konkurence probíhá v krocích. V prvním se zaměřujeme na podniky, které se zabývají podobnou nebo stejnou činností pro stejné cílové zákazníky. Pokud podnik působí nebo chce působit na vysoce fragmentovaném trhu, doporučuje se rozdělovat konkurenty na hlavní a vedlejší. Pod hlavní konkurenty budeme zařazovat takové, kteří hrají na našem cílovém trhu významnou roli. V dalším kroku analyzujeme jejich přednosti a nedostatky – vycházíme ze srovnání základních charakteristik, kterými jsou podíl na trhu, obrát, produktové portfolio, zákazníci, prodejní ceny nebo distribuční cesty. V rámci tohoto srovnání jsme schopni vyhodnocovat konkurenční výhodu pro naše produkty. Při výsledném hodnocení předností a nedostatků hlavních konkurentů by nemělo docházet k subjektivnímu hodnocení daných kritérií a vše by se mělo vyhodnocovat z pohledu zákazníka (Srpková, 2011, str. 22). Pro analýzu konkurence se nejčastěji využívá Porterův model pěti konkurenčních sil. Tento model člení síly působící na naše produkty z hlediska zavedených konkurentů, zákazníků, dodavatelů, alternativních produktů a potenciálních nových konkurentů. Těmto silám se podle specifických charakteristik přiděluje jejich intenzita (Kozel, 2006, str. 31). Následná SWOT analýza pak kombinuje analýzu vnitřních faktorů a vnějších faktorů. Kdy vnitřní faktory jsou

seskupeny do silných a slabých stránek a externí vlivy do příležitostí a hrozeb. Vzájemně se vnitřní a externí vlivy od sebe liší tím, do jaké míry je vedení společnosti schopno je ovlivňovat. Nad interními faktory neboli silnými a slabými stránkami, má vedení jistou kontrolu, zatímco hrozby a příležitosti nelze podnikem řídit (Koráb, 2007, str. 48). V rámci zpracovávání SWOT analýzy se doporučuje zaměřovat pouze na významné jevy a fakta, která jsou podložena relevantními informacemi (Hanzelková, 2007).

### **1.4.5 Cíle firmy a vlastníků**

Stanovené cíle vlastníků musí být zpracovány formou SMART, a to tedy jako specifické, měřitelné, dosažitelné, reálné a terminované, aby bylo jasné, do kdy musí být cíle naplněny. V případě vlastníků a manažerů firmy je nutné se zaměřovat na jejich zkušenosti a vliv, který budou mít na dosažení podnikatelského záměru. Je nutné představit vizi, kterou od podniku očekáváme (Srpová, 2011, str. 18).

### **1.4.6 Marketingová strategie**

Marketingová a obchodní strategie rozhoduje ve třech okruzích, a to ve výběru cílového trhu, resp. segmentu, určuje tržní pozici (*positioning*) a zároveň rozhoduje ve volbě marketingového mixu. Výběrem cílového trhu jsme se již zabývali, takže rovnou přistoupíme k určování tržní pozice, jehož cílem je dosažení určitého způsobu vnímání daného produktu či služby v myslích potenciálních zákazníků. To znamená využití konkurenčních výhod tak, aby se produkt dokázal dostatečně odlišovat na oslovovaném trhu (Srpová, 2011, str. 23).

#### **Marketingový mix**

Marketingovým mixem 4P se myslí souhrn vnitřních taktických nástrojů podniku, prostřednictvím kterých ovlivňujeme spotřební chování. Jedná se o čtyři základní nástroje, kterými jsou produkt (*Product*), cena (*Price*), distribuce (*Place*) a komunikace (*Promotion*). Tyto čtyři oblasti nastavují výrobovou, cenovou, distribuční a komunikační politiku. Pro poskytovatele služeb se mix dále rozšiřuje o zaměstnance (*Personnel*), proces služby (*Process*) a fyzické prostředí (*Physical evidence*). Nicméně se doporučuje, stejně jako o struktury celého plánu, dogmaticky nedržet výše zmíněného listu a využít vlastní kreativity při sestavování marketingových nástrojů (Zamazalová, 2009, str. 41).

#### **Brand management**

Budováním silné značky je nutné se dlouhodobě zabývat z důvodu vytvoření jasné představy o společnosti na cílových trzích. Zvyšování samotného povědomí o značce společnosti pak vede k vybudování určité reputace, která bude na trhu značit stabilitu a zvyšovat tak celkový podíl podniku na něm (Kotler, 2013, str. 69).

Odborná literatura od sebe odlišuje tři pojetí značky, těmi jsou: *integrita* značky, *identita* značky a *image* značky. Proces plánování a řízení značky je zahájen integritou značky, která zvažuje, co je společnost schopna zajistit svému zákazníkovi. Jejím výstupem je získání důvěry svého segmentu. Ta je přirovnána k základu pro vytváření identity značky. Identitu značky lze specifikovat jako obraz společnosti, kterým chce

být navenek vnímána. Její součástí je i positioning a zvolení profilu společnosti. Poslední fází procesu, nastavením image značky, je myšleno odlišení se a zdůraznění rozdílů mezi společnostmi a konkurenty. Využití konkurenčních výhod se pak dále kombinuje s volbou dalších prvků a celkovou grafickou podobou (Kotler, 2013, str. 70). Hlavními prvky se myslí název společnosti, její logo, krátký slogan či motto, a dalšími prvky pak například jsou barva, určitý zvuk či melodie (Kotler, 2013, str. 80).

### **1.4.7 Organizace práce**

Při zakládání nové společnosti by se podnikatelský plán měl zabývat návrhem organizační struktury a popisem pozic, které společnost chce obsazovat. Doporučuje se zmínit klíčové členy týmu a postupy, se kterými se budou produkty nebo služby poskytovat. Jedná se tedy o personální složku plánu (Nápad roku, 2018, [online]).

### **1.4.8 Finanční plán**

Při tvorbě finančního plánu je nutné uvažovat plánovací období, formu finančního plánování, vytvoření harmonogramu a přiřazení odpovědností, stanovení si formy výstupu plánu, termíny konzultací a projednávání plánu s managementem společnosti, postup vyhodnocování a jisté zásady, které budou plnění plánu podporovat (Šiman, 2010, str. 157).

Finanční plán je definován třemi finančními výkazy – plánovaným výkazem zisku a ztráty, plánovanou rozvahou a plánovaným cash flow – dohromady tyto tři výkazy lze označovat jako *master budget* (Fotr a Vacík, 2016, str. 166).

V rámci těchto tří plánovaných finančních výkazů se zabýváme:

- *Výkazem zisku a ztráty* – plánem výnosů, plánem nákladů a plánem čistého hospodářského výsledku;
- *Rozvahou* – především položkami, které závisí na tržbách podniku, kapitálovou strukturou a dlouhodobým majetkem;
- *Cash flow* – peněžními toky podniku, tedy příjmy a výdaji (Šiman, 2010, str. 161).

V rámci této kapitoly se zjišťuje ekonomická výkonnost a následně se analyzuje finanční výkonnost plánu. Vyhodnocování lze provádět kvantitativně i kvalitativně. Podstatou kvalitativního hodnocení je realizovatelnost z hlediska disponibilních zdrojů a kompetencí a zároveň prokázání shody se strategií, nastavením podniku v rámci organizační struktury a jeho firemní kultury. V neposlední řadě je nutné identifikovat rozpory mezi nastavenou strategií a podnikatelským prostředím. V rámci kvalitativního hodnocení je nutné zvážit přínosy strategického záměru vůči podstoupenému riziku, respektive srovnává se míra podstoupeného rizika s firemním *risk appetite*. Kvantitativní hodnocení výkonnosti plánu je realizováno prostřednictvím finančních ukazatelů. Finanční analýza vyhodnocuje vývoj ekonomických toků a posuzuje se provozní a finanční riziko. Odborná literatura doporučuje vyhodnocovat výkonnost podle stanovených KPI, která jsou určena u všech organizačních složek, případně procesů (Fotr a Vacík, 2016, str. 166).

### **1.4.9 Rizika projektu**

V rizicích projektu vyhodnocujeme silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby podnikatelského plánu. Z této analýzy lze určit potenciální negativní odchylky od strategického cíle. Analýza a hodnocení významnosti rizik poskytuje adresátům nahlížet na podnikatelský plán z více pohledů (Srpová, 2011, str. 31). Kvalita zpracovaného podnikatelského plánu se odvíjí od kvality provedené přípravy vstupů a analýzy podnikatelského prostředí. I přes dodržení všech doporučených kroků tedy nelze zaručit, že nedojde k odchylkám mezi plánovanými a skutečnými výstupy. Fotr a spol. (2016, str. 168) doporučují identifikovat rizika a nejistoty, která determinují výsledky plánu, zhodnotit dopady těchto rizik, identifikovat klíčová rizika, která mají nejvýznamnější dopad na podnikatelský plán a stanovit vhodná opatření.

#### **Opatření snižující dopady rizikových faktorů**

Po identifikaci významných rizik stanovujeme preventivní opatření, která slouží jako nástroj pro snížení potenciálních dopadů těchto rizikových faktorů. Tato opatření jsou dělena do diverzifikace, sdílení nebo také dělení rizika a transfer rizika. Jednotlivé způsoby se od sebe liší tím, jakým způsobem riziko snižují. O diverzifikaci mluvíme v případě, kdy výrobní program rozdělujeme mezi produkty různé povahy. Diverzifikujeme tedy produktové portfolio tak, že při poklesu poptávky po jednom produktu, vzniká nárůst poptávky po jiných produktech našeho portfolia. V případě dělení rizika mluvíme o preventivním opatření, které dělí riziko mezi více odpovědných osob, které spolu projekt realizují. Na druhé straně transfer rizika přenáší odpovědnost na jiné subjekty. Typicky se jedná o dlouhodobé smlouvy, kde za dodávky materiálu či zboží odpovídá dodavatel a podobně (Srpová, 2011, str. 32).

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

# Podnikatelský plán

# MFS DIGITAL

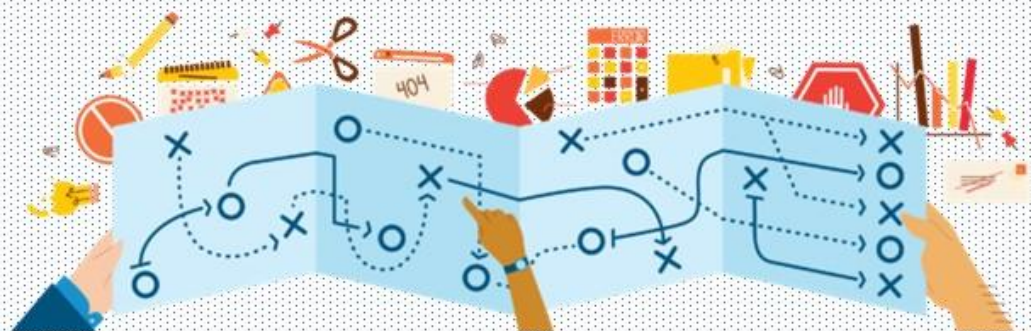
**MFS DIGITAL CZ**

společnost s ručeným omezeným

Rytířská 410/6, Staré Město, 110 00 Praha 1

IČ: 06677720

K rukám vedení společnosti



## 2 Představení společnosti

### 2.1 Společnost MFS Digital

Společnost MFS Digital CZ, je nově vzniklá dceřiná společnost MFS Digital UK, která podniká v oblastech fasádní konzultace a tvorby informačních modelů budov, jejichž zpracování nabízí prostřednictvím BIM metodiky, 3D vizualizace a následné VR projekce. V případě BIM se jedná o zpracování 3D digitálních modelů, které se pro projekt vytváří nebo se upravují podle nových specifik v případě jejich dřívější existence. Dalším technologickým nástrojem je zmiňovaná virtuální realita, která umožňuje bezprostřední kontakt zákazníka s návrhem. Tímto nástrojem se umožňuje zákazníkovi vnímat prostorové řešení a porozumění záměru projektu. Podstatnými výhodami virtuální reality je fakt, že nevyžaduje znalost čtení výkresové dokumentace ani další technické znalosti, a proto je srozumitelná a velmi snadno představitelná. Druhou výhodou je možnost procházet projektem již v jeho počáteční fázi.

V současnosti společnost spolupracuje s *Centre For Window And Cladding Technology*, *Murphy Facade Studio*, *Českou komorou lehkých obvodových plášťů (LOP)*, *společností Autodesk a Odbornou radou pro BIM*. S odborníky z těchto subjektů dlouhodobě spolupracuje na zpracování projektových dokumentací a modelů nebo organizuje veřejné přednášky a semináře v otázkách BIM metodiky a Průmyslu 4.0.

Charakter projektů, na kterých společnost pracuje, se vyznačuje různými úrovněmi geometrické a materiálové náročnosti a zpracováním návrhu koncepčně nového nebo upravujícího existující systém. V rámci výše zmíněného se tedy konkrétně jedná o rastrové fasády, modulové fasády, a strukturální zasklení. S tím souvisí použití podkladních nosných konstrukcí a nosných konstrukcí z oceli a ze skla.

Oblastmi podnikání jsou *fasádní konzultace, vytvoření informačního modelu budovy*.

#### **Fasádní konzultace**

Oblast fasádní konzultace zahrnuje odborné poradenství, které se zaměřuje na návrh a vývoj obvodových plášťů. Cílovými zákazníky těchto projektů mohou být architekti, developři nebo dodavatelé z komerčních, residenčních, kulturních a dalších sfér. Společnost je schopna se zapojit do životního cyklu projektu v kterékoliv jeho fázi a tím se podílet na všech stupních jeho vývoje. Životní cyklus takového projektu je zahájen koncepčním návrhem architekta a ukončen předáním stavby.

Výstupem fasádní konzultace, a tedy poskytovanými službami jsou:

- *poradenství ve výběru vhodných dodavatelů,*
- *specifikace požadavků investora,*
- *tvorba technických zpráv, statických posouzení a návrh testovacích metodologií,*
- *audit výroby a montáže.*



Tyto poskytované služby vedou k celkovému vyhodnocení průběhu projektu a zhodnocení jeho celkové efektivity. Proces fasádní konzultace probíhá následovně:

Schéma 1: Proces fasádní konzultace



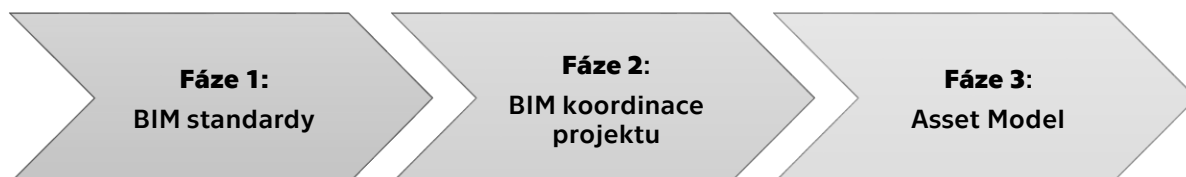
Zdroj: vlastní zpracování

## Informační modely budov (BIM)

Informační model budovy (přeloženo z anglického *Building Information Modelling*, ve zkratce BIM) se týká oblasti navrhování, realizace a celkového provozu budovy založeném na modelu. Vytváří se na bázi 3D modelu, který poskytuje nezbytný popis reálné stavby. Jeho hlavními benefity jsou obecně rychlost, ekonomičnost a ekologičnost. Implementace tohoto způsobu modelování má pak primárně dopad na zvýšení časové efektivity zpracování analýz a sekundárním efektem jsou finanční úspory v řadě úseků životního cyklu projektu. Tato oblast zahrnuje služby:

- koordinace a podpory při zavádění BIM systému,
- zpracování modelu či jeho úprava podle požadavků zadavatele,
- odborná školení v této oblasti.

Schéma 2: Proces BIM



Zdroj: vlastní zpracování

## Know-how společnosti

Pro společnost MFS Digital je prioritou důraz na upevňování vlastního know-how, které vnímá jako svou konkurenční výhodu. Know-how společnosti spočívá ve využívání nových technologických přístupů ve zpracování projektové dokumentace – těmi jsou již zmiňovaná tvorba informačních modelů budov, virtuální realita jako prostředek pro zpracování technicky náročných projektů, schopnosti flexibility a zapojení se do tvorby návrhu v různých fázích životního cyklu projektu. České prostředí zdaleka není v tomto směru na takové úrovni obsluhy 3D technologií, z čehož plynou výhody pro společnost při získávání podílu na trhu.

## **2.2 Strategický záměr pro ČR a popis podnikatelské příležitosti**

Vedení společnosti se na počátku roku 2017 rozhodovalo, jakým směrem povede další strategický růst. Vzhledem k tomu, že MFS dlouhodobě realizuje projekty na britském i českém trhu, rozhodovalo se, jak se zde usadit. Společníci mohli vybírat mezi dvěma variantami – zapsat se jako odštěpný závod anglické společnosti, nebo jako samostatný právní subjekt a stát se tak dceřinou společností nesoucí název MFS Digital CZ. Na počátku se společníci rozhodli provozovat pouze kancelář, a tedy fungovat jako britský subjekt na území České republiky. I přesto, že možnost zapsání se formou odštěpného závodu nesla svou výhodu jako méně finančně náročná varianta, tento způsob společníkům přestával vyhovovat vzhledem k jejich podnikatelské vizi a záměru. Navíc z důvodu realizace většího počtu zakázek a potřeby být blíže svým klientům, bylo vedení více motivováno transformovat právní subjekt do samostatné české společnosti. Jedním z dalších důvodů, který ovlivňoval vedení vytvořit české s. r. o. byl fakt, že pro britský subjekt by bylo z pohledu zahraniční firmy obtížnější uzavírat pojistné smlouvy nebo leasing. Týkalo by se to pojištění nemovitosti, odpovědnosti zpracovatelů dokumentace, nebo i dalších smluv, které by se vázaly jen na fungování českého závodu, a nikoliv celé společnosti. Český subjekt tedy dle názoru společníků přináší zjednodušení v uzavírání smluv pouze pro české fungování bez potřeby dokládání ověřených překladů originálů britských smluv. Zároveň i to, že by se jednalo o českou společnost, může lépe fungovat směrem k malým českým podnikům, studentům nebo českým investorům. Rozhodli se tedy pro založení samostatného právního subjektu – dceřiné společnosti, pro kterou je tento podnikatelský plán zpracováván.

Organizační struktura je dnes malá a v horizontu tří let se neočekává, že by se rapidně rozrůstala. Management společnosti je tvořen dvěma společníky s letitou praxí v oboru stavebnictví, architektury a designu. Vedení se aktivně zabývá novými trendy a přístupy ve stavebnictví v mezinárodním měřítku. Oba společníci, kteří jsou zároveň jednatelem pro českou společnost, se v oboru stavebního designu, fasádní konzultace a zpracování projektové dokumentace zabývají přes dvacet let a za tu dobu se dokázali flexibilně přizpůsobovat dynamickým podmínkám stavebního odvětví a začleňovat do zpracování projektové dokumentace moderní technologie, které procesy zefektivňují. Z pohledu velikosti se tedy jedná o mladou firmu, většina projektů zatím stále probíhá a je ve fázi realizace nebo přípravy. V současnosti společnost MFS UK disponuje pouze dlouhodobým hmotným majetkem v podobě počítačového hardwaru a dlouhodobým nehmotným majetkem v podobě softwaru nutného pro modelování – pro českou dceru bude software řešen pronájmem licence. Obecně se tedy v případě MFS v obou zemích stále jedná o mikropodnik, jehož kapitálová struktura vždy odpovídá hospodářskému výsledku za běžné účetní období a v rámci využívání cizích zdrojů, se pak pouze v případě britské společnosti využívá krátkodobých bankovních

úvěrů. Z hlediska plánování externího kapitálu pro českou společnost se pro dané období tří let zatím neplánuje jeho využívání. Společnost MFS nedisponuje žádnými zásobami vzhledem k předmětu podnikání. V současnosti má společnost MFS Digital UK a CZ podepsáno desítky projektů po celé Evropě, ve kterých v rámci realizace zastupuje různé role. Jednotliví konzultanti a stavební inženýři pak mohou do projektu vstupovat jako vyhotovitelé, poradci nebo dodavatelé jedné fáze. Typ zakázek pak lze shrnout do zpracování modelů polyfunkčních budov nebo bytových domů v progresivní architektuře.

## **Strategické záměry**

Strategické záměry společnosti jsou poměrně rozmanité. Pro účely této práce se budeme zabývat těmi nejsoučasnějšími, které se uvažují pro následující tři roky. Tím absolutně nejzákladnějším je **oslovování českého trhu a postupné usazování se na něm**. Jak bylo již zmiňováno, společnost na území České republiky realizuje několik projektů, ale také se aktivně účastní na rozšiřování povědomí o nových technologiích. Společníci se již dnes snaží propagovat nové přístupy prostřednictvím veřejných přednášek na vysokých školách, pořádání školení, spoluprací s neziskovými organizacemi a s malými či středně velkými podniky, a tím postupně představovat metodiku širší veřejnosti a studentům. Zároveň oslovují experty v oboru, se kterými pak spolupracují na komplikovanějších technických a architektonických zadáních. Společnost **chce v České republice vybudovat základnu pro následný vývoj a zajistit si stabilní pozici na trhu**, získat loajální klientelu, rozvíjet potenciál svých zaměstnanců a vybudovat a posilovat na trhu svou značku. V souvislosti s tím, si vedení společnosti přálo uzavírat částečné pracovní úvazky. To také proto, že do budoucna předpokládá růst tržního podílu a chce společnost zajišťovat znalostmi a odbornou praxí. V současnosti společnost vyhledává odborníky v odvětví, kterým chce poskytovat nové příležitosti a zároveň je rozvíjet a podporovat v jejich odborných dovednostech. Chce jim dávat možnost se realizovat. Vzhledem k očekávanému vystoupení Velké Británie z Evropské unie zaměstnávání na český subjekt může být svým způsobem eliminací hrozby zhoršení volného pohybu osob jako jeden z potenciálních dopadů Brexitu.

## **Současná tržní příležitost**

Jak si v následující části podnikatelského plánu přiblížíme v analýze podnikatelského prostředí, na českém trhu pro dceřinou společnost MFS CZ vznikají tržní příležitosti, které vyplývají ze současných podmínek makroprostředí – tou nejvýznamnější je současný proces ukotvování BIM metodiky do legislativy České republiky. Vzhledem k tomu, že je podnik bohatý na know-how ve využívání nových technologií již z britského trhu, je pro něj český trh zajímavý i relativním nedostatkem přímé konkurence, konkrétně podniky pracujícími s informačními systémy budov. Společnost tedy má možnost vybudovat silné postavení na českém trhu právě držením této konkurenční výhody a popsaného know-how.

## 3 Analýza podnikatelského prostředí

Následující analýza podnikatelského prostředí mapuje determinující faktory podnikání MFS CZ v rámci českého a britského prostředí. Externí podmínky britského prostředí jsou pro vybrané faktory popsány proto, aby se pro vedení společnosti lépe identifikovala specifika českého prostředí vůči britskému, a také z toho důvodu, že britské politické a ekonomické faktory ovlivňují stabilitu mateřské společnosti a tím i sekundárně stabilitu dceřiné společnosti. Pro některé faktory tedy informace o britském prostředí slouží jako determinant fungování české dcery, konkrétně politické a ekonomické vlivy. V případě sociálních faktorů pak jsou popsány přístupy začleňování metodiky do vzdělávacích programů. To z důvodu komparace obou zemí v přístupech implementace. MFS CZ v rámci českého podnikatelského prostředí oslovuje mladý trh, u kterého se očekává v dalších letech rozvoj vlivem hned několika faktorů. Na základě této analýzy a analýzy odvětví stavebnictví v České republice budou zároveň vyhodnoceny příležitosti a rizika dceřiné společnosti, kterými se bude podnikatelský plán dále zabývat.

### 3.1 Politické faktory

Politické faktory, determinující fungování MFS Digital, se týkají české i britské strany. Britským politickým faktorem, který by mohl do budoucna ovlivňovat fungování společnosti, je referendum Brexit, které se týká vystoupení Velké Británie z Evropské unie. Současná politická nestabilita ve Velké Británii ovlivňuje mateřskou společnost, která v současnosti drží 100% podíl na české společnosti. V závislosti na tom je nutné Brexit sám o sobě vnímat jako riziko ovlivňující fungování společnosti. Dalšími dopady Brexitu, kterými je nutné se z pohledu společnosti zabývat, jsou komplikace spojené s oslovováním mezinárodního trhu, kdy britský trh je jedním z průkopníků úspěšné implementace metodiky do praxe, a tím se na britském trhu realizuje většina projektů na bázi modelu, zároveň také komplikace v naplňování budoucích strategických záležitostí a způsobu získávání dodatečného externího kapitálu z evropských fondů. Dnes stále není jasné, jak velký dopad toto rozhodnutí bude mít na britskou ekonomiku a potažmo mezinárodní obchod, o nových smlouvách mezi zeměmi se stále jedná.

V případě České republiky se budeme zabývat pokusy o zjednodušování podnikání malých a středních firem a postupným začleňováním koncepce BIM (samotnými normami se bude práce zabývat v legislativních faktorech, které jsou z hlediska návaznosti vloženy hned za politické faktory). Z průzkumů uskutečněných velkými společnostmi, jakými jsou *Ernst & Young* nebo *PricewaterhouseCoopers*, vychází, že si čeští podnikatelé uvědomují množství regulací, které negativně ovlivňuje jejich činnost.

### 3.1.1 Referendum Brexit

V případě tržní vyspělosti je nutné v dnešních podmínkách uvažovat referendum Brexit, který má dopad na ekonomiku Velké Británie, celé Evropské unie a s tím spojený zahraniční obchod. Velká Británie z Evropské unie vystoupí nejpozději na konci března roku 2019. V této podkapitole tomu věnované, se zaměříme na možné dopady odchodu Velké Británie z EU, které vyplývají ze zahraničních studií.

Hlavním ekonomickým benefitem, který se uvádí je, že Velká Británie již nebude povinna zasílat Evropské unii enormní částky. Dle uvedených zdrojů je ale celková suma určená pro Evropskou unii pouhých 0,31 % z celkového rozpočtu. Dalším důležitým poznatkem, který toto referendum vyvolá, je i snížení obchodu mezi Velkou Británií a Evropou, který ovlivňuje příjmy země. Zároveň se řeší, jaké výše dosáhnou náklady spojené s obchodováním v rámci EU vzhledem ke změně mnohých obchodních podmínek, které se vztahují na země mimo EU. Je samozřejmě logické, že anglický trh zcela nezmizí v rámci evropského obchodování, ale zároveň se předpokládá jeho výrazné snížení. Otázkou tedy stále zůstává, jaké dopady bude mít Brexit na životní úroveň Velké Británie. To popisuje následující schéma, které bylo zpracováno v rámci studie *Brexit: the impact on UK trade and living standards* (2016, [online]):

Obrázek 1: Optimistický a pesimistický scénář dopadů Brexit



Zdroj: Centre For Economic Performance (CEP), 2016, [online]

O pesimistickém scénáři se ve výše zmíněné studii stále hovoří jako o příliš optimistickém, protože je velmi těžké komplexně predikovat celkové dopady vystoupení z Evropské unie. Například nenaplnění příležitostí ve formě vyšší konkurence, inovativnosti, zahraničních investic a migrace. Nicméně je málo pravděpodobné, že by Velká Británie dokázala vyjednat lepší obchodní podmínky než Norsko nebo Švýcarsko, vzhledem k tomu, že celkový evropský dovoz do Velké Británie činí pouhých 10 %, zatímco britský

vývoz do Evropy je odhadován na polovinu celkové produkce země (CEP, 2016, [online]). Dle předpokladů ekonomických expertů se dá očekávat snížení životních podmínek Velké Británie po vystoupení z Evropské unie, a to z důvodu zmenšení celkové ekonomiky. Nicméně je těžké predikovat, jak to výrazně ovlivní makroekonomické ukazatele, jakými jsou zaměstnanost, produkce nebo daňové sazby (Institute of Fiscal Studies, 2016, [online]). Vliv referenda, který zkoumala Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR (AMSP ČR, [online]), se již dnes projevuje na vzájemném obchodování České republiky a Velké Británie, především celkovým zpomalením obchodu. Dle výzkumu se tak děje zatím z psychologických důvodů. Rizikem, který by mohla dceřiná společnost pocítit je nestabilita mateřské společnosti, změny v podmínkách vzájemného obchodu a volném pohybu osob (resp. zaměstnanců).

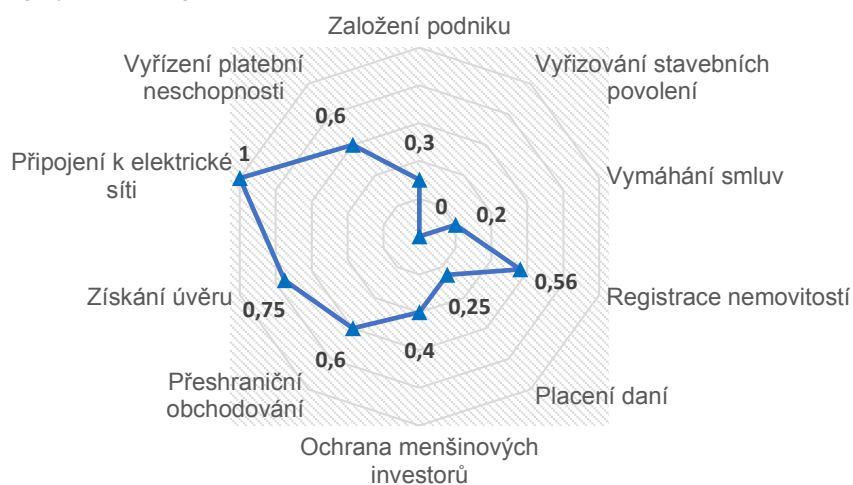
### 3.1.2 Podmínky podnikání v České republice

Podnikatelské prostředí je pro Českou republiku charakterizováno jako prostředí vyznačující se množstvím regulačních zatížení a administrativních překážek, která podstatně brání soukromým a veřejným sektorům investovat. Přehled vytvořený Evropskou komisí nazvaný *Small Business Act* informuje o současném problému malých a středních podniků s administrativními překážkami, které komplikují jejich podnikání. Pro české podnikatele to znamená problém v oblasti právních předpisů a složitých správních postupů. Světová banka ve zprávě o podnikání pro rok 2017 uvádí, že nejproblémovější determinanty, které snižují kvalitu podnikatelského prostředí je neefektivní státní byrokracie a daňové předpisy. V rámci mapování kvality podmínek podnikání jsou využity ukazatelé, které určují snadnost podnikání a jsou definovány jako: založení podniku, vyřizování stavebních povolení, registrace nemovitostí, placení daní, ochrana menšinových investorů, přeshraniční obchodování, získání úvěru, připojení k elektrické síti, vyřízení platební neschopnosti (Světová banka, 2016, [online]).

Pro Českou republiku byly ukazatelé hodnoceny:

Graf 1: Ukazatelé snadnosti podnikání – Česká republika

1 = nejlepší, 0 = nejhorší



Zdroj: Světová banka, 2016, [online], vlastní zpracování

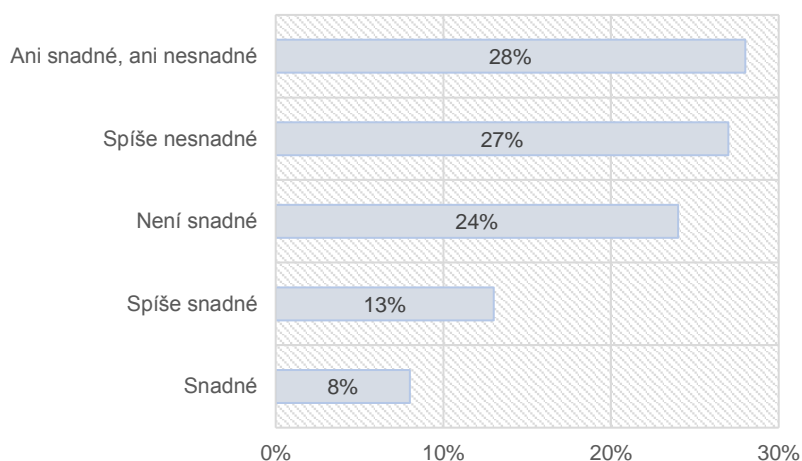
České orgány se dlouhodobě snaží zlepšit podnikatelské prostředí, a to:

- snížením administrativní zátěže prostřednictvím konzultací se zúčastněnými stranami za účelem definování hlavních administrativních bariér a přípravou akčního plánu obsahujícího zjednodušující opatření,
- snížením nákladů a doby trvající zapsání do obchodního rejstříku,
- snížením minimálních kapitálových požadavků komanditní společnosti (Evropská komise, 2017, [online]).

### **Veřejné mínění o podnikání v České republice**

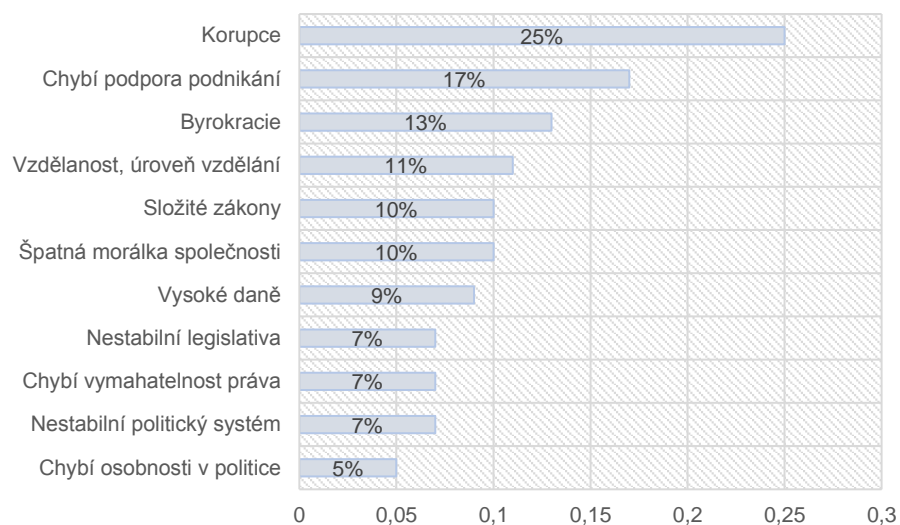
V roce 2013 byl společností G82 proveden průzkum mínění o podnikání a podnikatelském prostředí. Tento výzkum byl určen pro společnost *Ernst & Young*. Výsledky byly následující:

Graf 2: Je snadné v České republice podnikat?



Zdroj: G82 [online], 2013, vlastní zpracování

Graf 3: Slabiny podnikání v České republice



Zdroj: G82 [online], 2013, vlastní zpracování

Z tohoto průzkumu je patrné (graf 2 a 3), že nejvíce označovanými příčinami, které komplikují podnikání jsou z pohledu majitelů korupce, chybějící podpora podnikání ze strany státu a vytváření vysokých nároků na administrativu. Zároveň se zde vyskytuje názor na vysoké daně a nevyhovující legislativu podnikání, kterou se budeme zabývat následně v legislativních faktorech. Jak bylo zmiňováno výše, české orgány se postupně snaží zjednodušovat podnikání především malým a středním podnikům a zároveň vytvářet opatření, která jsou prováděna v rámci protikorupčního plánu. V případě stavebního zákona, vláda předložila jeho novelu, která se zaměřuje na zjednodušení postupu udělování povolení a také na snížení administrativní zátěže. Do zhodnocení politických faktorů je nutné zahrnovat i poměrně komplikovaný přístup České republiky v rámci podpory podnikání. Z výše zmiňovaného průzkumu *Ernst & Young* je patrné, že podnikatelé označují tuzemské podnikání spíše jako nesnadné.

Změny politických podmínek, které by dále determinovaly podnikání MFS, vyplývají ze začleňování systému BIM v České republice. Vláda 25. září 2017 rozhodla o začleňování metody BIM a následně vznikla strategie týkající se zavádění metodiky informačního modelování staveb ministerstvem průmyslu a obchodu, která je určena pro potřeby zadavatelů z veřejného sektoru.

Dalším politickým determinantem podnikání je současná česká politická nestabilita. Hovoří se o potenciálním *Czexitu*, o kterém zahájil diskuzi místopředseda poslanecké sněmovny Parlamentu Tomio Okamura (2018). To by podle názoru expertů mohlo mít fatální následky pro zahraniční obchodování a vývoje ekonomických ukazatelů (Havlíček, Česká televize, 2018). Případný *Czexit* vnáší poměrně vysokou míru nejistoty do podnikatelské prostředí, nicméně se zatím o referendu pouze spekuluje a vláda v demisi změnu mezinárodních smluv zatím nepodporuje.

### **3.1.3 Zhodnocení politických faktorů**

V podkapitole věnované Brexitu bylo řečeno, že dnes nejsme ještě zdaleka schopni odhadnout, jaké dopady referendum bude mít na podnikání mezi zeměmi. V závislosti na výše zmíněném tedy není zcela jasné, jaké se dají očekávat sekundární dopady na fungování české společnosti. Do jisté míry je před těmito dopady dceřiná společnost chráněna tím, že se jedná o samostatný právní subjekt podnikající na území České republiky. Výše bylo zmíněno, že mateřská společnost drží 100% podíl, ale v případě negativního vývoje by mohla být společnost převedena na fyzické osoby a fungovat zcela samostatně. Nicméně od Brexitu lze očekávat, že do stále neurčené míry bude ovlivňovat a omezovat spolupráci mezi zeměmi a tržní prostředí v místě současného sídla společnosti – například snížením investic do výstavby a snížením poptávky. Tato míra nejistoty již v obecném měřítku ovlivňuje obchodování České republiky a Velké Británie, kdy majitelé společností postupně hledají nové strategické partnery v zemích, ve kterých nehrozí v budoucnosti komplikovanější kontroly, nové smlouvy, složitější administrativa a začleňování specifických regulací.

V případě českých politických faktorů je dnes determinujícím faktorem míra nejistoty vyplývající z politické nestability a zároveň vysoké míry korupce, nedostatečné podpory podnikání MSP a vysoký výskyt regulatorních překážek, které se ale v současnosti



postupně snaží jednotlivé vlády eliminovat a vytvářet zdravé konkurenceschopné podnikatelské prostředí. V případě, že by i Česká republika v referendu rozhodla o vystoupení z EU, pak by to rozhodně společnosti komplikovalo získání dotací a spolufinancování následných strategických záměrů. To by pak znamenalo, že by z dlouhodobého hlediska musela kumulovat své hospodářské výsledky za běžné období nebo se zadlužovat. Obojí by pak znamenalo, že by musela s většími investicemi začít později. Další významný politický vliv na podnikání MFS bude mít způsob ukotvení BIM metodiky do legislativy České republiky. Více se legislativou spojenou s BIM metodikou budeme zabývat v legislativních faktorech, nicméně determinujícím faktorem z politického hlediska bude způsob implementace metodiky do legislativy ČR a nastavení podpory využívání technologií ve zpracování veřejných zakázek ze strany Ministerstva průmyslu a obchodu. V případě českých a britských politických faktorů tedy lze říci, že se obě země v současnosti nacházejí v nestabilitě. Velká Británie již rozhodla o vystoupení z Evropské unie, v prostředí České republiky se zatím o referendu spekuluje, nicméně i tento fakt vnáší do podnikatelského prostředí jistou míru nejistoty.

## **3.2 Legislativní faktory**

Z důvodu návaznosti na politické faktory jsou následujícími popsány faktory makroprostředí determinanty legislativní, které jsou specifikovány pro české prostředí.

### **3.2.1 Fungování a legislativní požadavky**

České prostředí v rámci podpory podnikání za Velkou Británii zaostává. Největší roli v tom právě hraje makroprostředí, které klade podmínky znevýhodňující živnostníky administrativními překážkami. Česká republika se v celkovém žebříčku zemí, sestaveného z hlediska obtížnosti zahájení podnikání, staví až na 93. místo. Tento žebříček byl sestaven Světovou bankou a Mezinárodní finanční korporací. Jako důvody pro toto špatné umístění, byly zmíněny právě byrokratické překážky, které noví podnikatelé musí překonat při zakládání nebo zvažování založení nového podnikání.

V České republice definuje podnikání občanský a živnostenský zákoník, který stanovuje základní pojmy vztahující se k soukromoprávním vztahům v rámci podnikání, anebo zakládání živností. Dále pak zákoník práce, který specifikuje pracovně-právní vztahy a poté zákon o obchodních korporacích č. 90/2012 Sb., a další zákony vztahující se například k vedení účetnictví.

### **3.2.2 Stavební zákon ČR**

Stavební zákon č. 225/2017 Sb., spravovaný Ministerstvem pro místní rozvoj ČR, se zabývá změnami, které se vztahují k určitému území a jeho využívání nebo prostorovému uspořádání zahrnujícího i umístování staveb nebo jejich změn. Dále se zabývá vymezením stavebního nebo zastavěného stavebního pozemku, zastavěného nebo naopak nezastavitelného území, plochami určité části území, plochy nadmístního významu, koridoru, zastavitelné plochy, veřejné infrastruktury, do nichž jsou zařazeny

stavby nebo další zařízení v rámci následujícího dělení na dopravní infrastrukturu, technickou infrastrukturu, občanské vybavení nebo veřejná prostranství. V dalších bodech pak definuje veřejně prospěšnou stavbu, veřejně prospěšná opatření a v neposlední řadě dokumentaci sloužící k územnímu plánování – do této kategorie se řadí zásady územního rozvoje, územní plán a regulační plán.

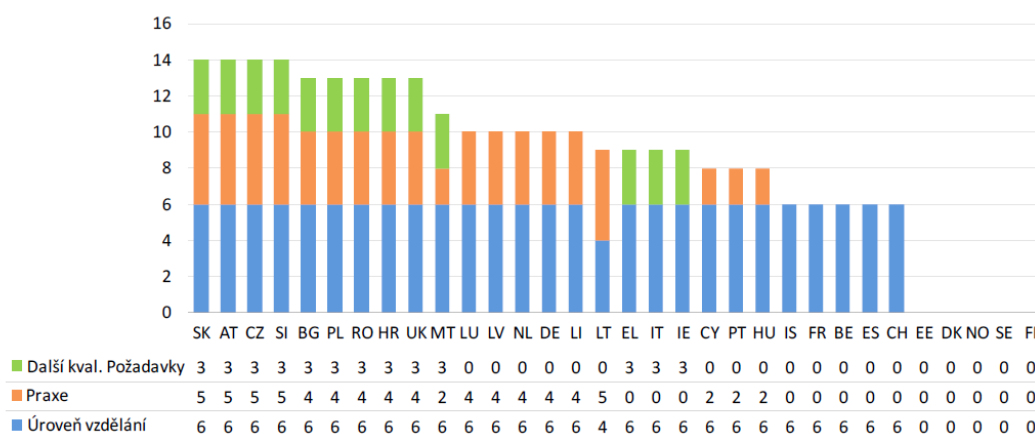
Obecné stavební úřady, definované §13 stejného zákona, jsou označením pro ministerstvo, jako pro ústředního správce ve věcech stavebního řádu, nebo se dále jedná o krajský úřad, obecní úřad pro danou obec s rozšířenou působností, nebo nějaký další pověřený obecní úřad a také městské a obecní úřady, které tuto působnost vykonávaly do 31. prosince 2012. Stavební zákon pak dále rozlišuje speciální stavební úřady, dle §15, které se zabývají stavbami z oblasti letectví, pozemní infrastruktury – jako výstavba drah, dálnic, silnic nebo jiných dalších komunikací, či vodních děl.

V českém prostředí mluvíme také o takzvaném regulačním plánu, jehož náplní je stanovovat podrobné podmínky pro způsob využívání pozemku, umístování staveb nebo jejich prostorového uspořádání nebo plní účel ochrany hodnot či charakteru území. Regulační plán tedy stanovuje nutné požadavky na způsob nakládání s pozemky, umístování a uspořádávání staveb veřejné infrastruktury nebo další vymezení (Ministerstvo pro místní rozvoj, 2017, [online]).

### 3.2.3 Regulace určitých skupin povolání

V případě regulačních překážek pro určité skupiny povolání stále existuje vysoká míra restriktivnosti v rámci celé EU. V tomto případě se Česká republika pohybuje pod průměrem. Nicméně v rámci profesí jako jsou inženýři, architekti či právníci se pohybuje nad průměrem stanoveným pro Evropskou unii. Dle grafu níže je patrné, že v českém prostředí se kladou vyšší nároky na dobu praxe než ve Velké Británii. Česká republika využívá nejvyšší možné restriktce, vzhledem k tomu, že pro výkon architekta vyžaduje minimálně čtyři roky vysokoškolského studia, minimální praxi tří let a profesní zkoušku. Tyto tři povinné náležitosti pak zajišťují odbornou způsobilost, která se dokládá průkazem autorizované osoby (ČKA, 2017, [online]).

Obrázek 2: Srovnání kvalifikačních požadavků – profese architekt



Zdroj: Evropská databáze regulovaných profesí, 2015, [online]

Přidělené body v tomto grafu se pohybovaly v rozpětí pro kategorii vzdělání mezi 0-6, kdy 0 znamenala, že se vzdělání nepožaduje, 6 naopak minimálně 4 roky studia na vysoké škole. V případě praxe se bodové rozpětí pohybovalo v rozmezí 0-7 bodů, kdy opět 0 znamenala, že se praxe nevyžaduje, 7 bodů naopak znamenaly minimálně pětiletou praxi. Další kvalifikační požadavky byly bodovány na škále 0-3, kdy opět 0 znázorňovala, že se žádné další požadavky nevyžadují, zatímco u 3 bodů se požaduje pro výkon povolání profesní nebo odborná zkouška. Česká republika získala v úrovni vzdělání a dalších kvalifikačních požadavcích nejvyššího možného počtu bodů. V případě délky praxe požaduje méně než pět let, nicméně stále se pohybuje nad průměrem.

### **3.2.4 Zdanění podnikání v České republice**

Tuzemské podnikatelské prostředí je determinováno daňovými zákony, které vytváří daňovou soustavu České republiky. Subjektem je každá osoba, fyzická či právnická, které je zákonem uložena povinnost daň platit nebo ji odvádět. Česká daňová soustava je rozdělována na daně přímé a nepřímé, kdy o přímých hovoříme v případě vazby na určité příjmy a o nepřímých, když se váží k určité spotřebě. Tedy na konkrétních příkladech lze uvést daň přímou jako daň z příjmů fyzických a právnických osob a daň nepřímou jako daň z přidané hodnoty nebo daň spotřební.

Podnikatel je povinen odvádět daň z příjmu právnických osob, která je upravována zákonem č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. Každému poplatníkovi plyne z podnikání registrační povinnost, která se plní formou podání přihlášky k registraci k dani z příjmů, a tato povinnost vzniká vůči finančnímu úřadu. Daňovým poplatníkem je každý podnikatel, který má své sídlo umístěné na území České republiky. Daňová povinnost se pak vztahuje nejen na příjmy vytvořené na území České republiky, ale i na příjmy plynoucí ze zahraničí. Sazba daně z příjmů právnických osob je stanovena na 19 %.

Daň z nemovitých věcí se pak vztahuje ke každému subjektu, kterému patří pozemek, stavby, část inženýrské sítě nebo jiné jednotky jejíž umístění se nachází na území České republiky. Daň se pak odvádí i z nabytí nemovité věci, jejíž předmětem je úplatné nabytí vlastnického práva. V případě České republiky je daňový systém velmi spletitý a komplikovaný. Mnoho společností proto volí cestu přes daňového poradce, který za ně tuto problematiku vyřizuje. V tomto případě je subjekt využívající služeb poradce povinen podat daňové přiznání nejpozději do šesti měsíců od skončení zdaňovacího období, které bývá nejčastěji jeden kalendářní rok. Pokud by daňové přiznání podával sám, pak je lhůta stanovena na tři měsíce po uplynutí tohoto zdaňovacího roku (Syrůvková, 2017, [online]).

V průběhu roku 2017 Česká republika implementovala mnohá opatření, která mají bojovat proti nedodržování daňových předpisů. Nicméně provedla velmi malé množství zásahů, které mají daňový systém zjednodušovat nebo snižovat náklady spojené s jejich platbou. Ministerstvo financí pracuje s myšlenkou zjednodušení daňového systému a hodlá předložit nový zákon o dani z příjmu. Plánované změny mají mít dopad

na integraci správy daně a sociálního zabezpečení, celkovou digitalizaci za účelem řešení dlouhodobých nedostatků, kterými jsou časté změny daňového řádu a rostoucí zájem o elektronizaci veřejné správy (2017, [online]).

V případě zdanění podnikání vázané na společnost s ručením omezeným se pak musí podnikatel zabývat těmito odvody:

- daň z příjmu právnických osob (výše zmiňováno),
- případně u společníka jako podíl na zisku z příjmu fyzických osob;
- a daň z přidané hodnoty vztahující se na společnost, jejichž obrat přesáhnul 1 000 000 Kč za předcházejících 12 po sobě jdoucích kalendářních měsíců.

### **3.2.5 Speciální normy na lehké obvodové pláště**

Jedná se o normy, které musí každý model splňovat, aby byl dále realizovatelný.

Jedná se konkrétně o:

- *Odolnost proti zatížení větrem, která je definována normou ČSN EN 1991-1-4 a testuje se podle ČSN EN 12179,*
- *Stálé zatížení, respektive vlastní tíha, definováno ČSN EN 1991-1-1,*
- *Odolnost proti nárazu, podle ČSN EN ISO 12600,*
- *Průvzdušnost, podle ČSN EN 12153,*
- *Vodotěsnost, podle ČSN EN 12155,*
- *Vzduchová neprůvzdušnost, podle ČSN EN ISO 140-3,*
- *Součinitel prostupu tepla, podle ČSN EN 13947,*
- *a další odolnosti, které jsou vyjmenované v ČSN EN 13830 (proti dynamickým zatížením, požární, šíření ohně, trvanlivost, prostupnost vodní páry, a tak dále).*

(Zdroj: Česká komora lehkých obvodových plášťů, 2015, [online])

### **3.2.6 Legislativní úprava dceřiných společností**

Legislativně upravuje vztah mezi mateřskou a dceřinou společností Zákon o obchodních korporacích, a to § 74 odst. 2. Zde se uvádí jako mateřská obchodní korporace osoba ovládající a dceřiná obchodní korporace jako osoba ovládaná. Nicméně z pohledu daně z příjmů nelze vycházet z této definice. V zákonu o daních § 19 odst. 3 je vztah mezi mateřskou a dceřinou společností definován na základě minimálního 10% podílu na základním kapitálu, a to nejméně po dobu 12 měsíců. Podnikání na území České republiky jako dceřiná firma anglické společnosti pro vrcholový management znamená přímou závislost mezi dvěma subjekty. Ta je vytvořena podílem, který mateřská společnost vlastní. Při zakládání dceřiné společnosti je nutné se řídit podle právního řádu a podmínek podnikání země vzniku. Z toho pro MFS vyplývá, že vytvořená dceřiná společnost se na území České republiky musí nutně řídit českou legislativou a daňovým řádem. Nutné je také zmínit, že od momentu vzniku se jedná o samostatný podnikatelský subjekt. Postup vzniku je stejný jako pro vznik jakékoliv jiné samostatné společnosti, a to tedy výběrem ze čtyř obchodních společností, které jsou známé pro českou legislativu. MFS Digital tedy zvolilo možnost společnosti s ručením omezeným (YourFirm, 2017, [online]).

### 3.2.7 Legislativa BIM metodiky

Hlavní činností MFS Digital a také její konkurenční výhodou v rámci českého prostředí je schopnost zpracování modelu budovy BIM metodikou. V současnosti se stále diskutuje o způsobu podpory a opatření, které povedou k úplnému legislativnímu ukotvení. Požadavek na tento způsob zpracování byl vydán usnesením Evropské komise v únoru 2014. Toto usnesení se týkalo všech členů Evropské unie a dalších zemí, kterým bylo doporučeno projektovat pomocí BIM metodiky projekty veřejných budov. Z toho vyplývá, že do budoucna se veškeré veřejné zakázky budou navrhovat pomocí BIM metodiky, a to především z důvodu rychlejší výstavby a zdrojové úspory (Bimprojekt, 2018, [online]).

Obrázek 3: Postupná implementace BIM v jiných zemích



Zdroj: Bimprojekt, 2018, [online]

V současnosti se stále formuluje, jakým způsobem bude metodika podporována ze strany státu. BIM modelace je spravována sekretariátem Ministerstva průmyslu a obchodu (MPO), jehož hlavní náplní je sledovat a podporovat veškerá opatření, která směřují k uplatňování metodiky BIM v České republice. Postupné zavádění BIM je podporováno směrnicí 2014/24/EU, která pozitivně hodnotí využívání metodiky v rámci zpracování veřejných zakázek. V současnosti ale stále neexistuje státní podpora implementace BIM a jedná se spíše o formální podporu. I z tohoto důvodu o implementaci usilují firmy na své vlastní úrovni a začínají se postupně objevovat projekty, které jsou realizovány touto metodikou v rámci ČR. Vzhledem k tomu, že je pro tyto projekty typické využívání jen částí modelu, obecně se tyto výstupy označují jako *little bim*. Jedná se o projekty vědecko-výzkumné činnosti podniků, které vytvářejí vlastní standardy a metody. Zároveň je nutné zmínit činnost Odborné rady pro BIM, která sdružuje podniky pracující s touto metodikou a konkrétní výstupy realizuje.

Pluginy BIM metodiky jsou zároveň sdíleny formou *open dat*, které si projektant či architekt může stáhnout zdarma. Autoři pluginů se tak snaží pomoci co největšímu počtu firem a jednotlivým profesionálům učit se s danou metodikou a zároveň jim šetřit finanční prostředky. (Bimprojekt, 2018, [online]). Česká rada pro BIM se sdílením *open dat* věnuje na portálu *openBIM*. Stále se ale bariéry spojené s neexistující podporou ze stany veřejného sektoru označují za významné v rozvoji využívání BIM metodiky. Nicméně odborníci předpokládají, že do budoucna lze očekávat úspěšné zavedení metodiky podle vzoru ostatních států (Matějka, ČVUT Fakulta stavební, 2017, [online]).

V současnosti metodiku BIM v České republice legislativně definují normy:

- „ČSN ISO 12006-2 Budovy a inženýrské stavby – Organizace informací o stavbách – Část 2;
- ČSN ISO 12006-3 Budovy a inženýrské stavby – Organizace informací o stavbách – Část 3: Rámec pro objektově orientované informace;
- ČSN ISO 16739 Datový formát Industry Foundation Classes (IFC) pro sdílení dat ve stavebnictví a ve facility managementu;
- ČSN ISO 22263 Organizace informací o stavbách – Rámec pro správu informací o projektu;
- ČSN ISO 29481-1 Informační modelování staveb – Manuál pro předávání informací – Část 1: Metodika a formát;
- ČSN ISO 29481-2 Informační modelování staveb – Manuál pro předávání informací – Část 2: Rámec pro vzájemnou spolupráci;
- ČSN P ISO-TS 12911 Rámec pro návody na informační modelování staveb (BIM).“ (Zdroj: cegra.cz, 2018, [online])

### 3.2.8 Vyhodnocení legislativních faktorů

Z hlediska významnosti legislativních faktorů na budoucí působení společnosti si můžeme připomenout poměrně komplikovanou administrativu a regulaci podnikání v České republice, která je o něco více složitější na rozdíl od poměrně liberálního britského trhu. Hlavní příležitost, která plyne z legislativních faktorů, je současné zavádění metodiky BIM do praxe, kterého se může společnost MFS v ČR aktivně účastnit. Vzniká mnoho nových neziskových organizací, které spojují malé a střední podniky realizující projekty touto metodikou. I touto formou si může společnost vytvářet strategická partnerství a dlouhodobé kontakty s odborníky v rámci České republiky. Také je podstatnou výhodou, že se jedná o nové přístupy ve stavebnictví, to znamená, že na trhu není příliš přímé konkurence, na rozdíl od Velké Británie, která BIM metodiku do zpracování veřejných zakázek implementovala již v roce 2016, a proto je na trhu podstatně více konkurenčních firem, které mají s tímto způsobem zpracování zkušenosti. Z výše zmíněných legislativních faktorů plynou i určitá rizika pro vedení společnosti, která budou specifikována dále.

## 3.3 Ekonomické faktory

V ekonomických faktorech se budeme zabývat ekonomickou stabilitou Velké Británie a predikcemi ekonomického vývoje po vystoupení z Evropské unie. Podobně jako v politických faktorech by zhoršení britských makroekonomických ukazatelů mohlo mít negativní dopad na fungování české společnosti.

V případě ekonomických faktorů České republiky se budeme zabývat současným vývojem hrubého domácího produktu a situací na trhu práce.

### 3.3.1 Velká Británie

V současnosti se vytvářejí prognózy, které se snaží predikovat dopad Brexitu na ekonomiku a její stabilitu v rámci Velké Británie. Vzhledem k tomu, že do této chvíle nejsou jasné nové tarify, podle kterých se bude kalkulovat vzájemný obchod, dále budeme pracovat pouze s predikcemi, podobně jako v politických faktorech. Tyto predikce jsou vytvářeny ve dvou scénářích – optimistickém a pesimistickém. Optimistický scénář vychází ze situace Norska, které má téměř stejný přístup na evropský trh jako státy, které jsou součástí EU. Pesimistický naopak počítá se ztrátou příjmů každé britské domácnosti v rozmezí od 850 do 1 700 liber ročně. To se samozřejmě nejvíce projeví na životní úrovni obyvatel Velké Británie, kterým se podstatně sníží příjmy domácností. Důvod, který stojí za tak podstatným snížením příjmů v rámci pesimistického scénáře, je špatná vyjednávací pozice Velké Británie a náklady spojené se změnami v podmínkách vzájemného obchodu. Vyšší náklady obchodu, spojené s novými regulacemi a tarify, jinými požadavky na kvalitu a podobně, se pak musí promítat i do cen statků (The Centre for Economic Performance CEP, 2016, [online]). Z ekonomického hlediska se tedy hodnotí snížení životní úrovně, která by mohla do budoucna způsobovat nestabilitu trhu.

### 3.3.2 Česká republika

Česká republika nadále eviduje hospodářský růst, i přesto, že v roce 2016 zaznamenal jisté zpomalení. Hnací silou české ekonomiky je domácí poptávka, která ovlivňovala růst spotřeby domácností v posledních čtvrtletích 2017 a 2018 v závislosti na růstu disponibilního příjmu.

V případě mapování situace na trhu práce můžeme říci, že výsledky se ve srovnání s minulými roky podstatně zlepšily, nicméně tento fakt zvyšuje riziko nedostatku pracovních sil. Nezaměstnanost v České republice se pohybuje okolo 4 % a tím se stává nejnižší v celé Evropské unii. V závislosti na výše popsanou situaci se dostává vývoj zaměstnanosti pod tlak dvou makroekonomických faktorů – vzhledem k omezenému prostoru dalšího zvyšování míry účasti na pracovním trhu a zároveň demografickým tlakem, který přispívá ke změně podmínek na trhu práce. Česká republika stejně jako v případě nezaměstnanosti má i jednu s nejnižších měr chudoby a hrozby sociálního vyloučení. Nezaměstnanost mapována podle činností CZ-NACE Českým statistickým

úřadem (ČSÚ) je z celkového počtu nezaměstnaných 9,3 % z oblasti stavebnictví, tedy sekce F (Statistická ročenka, 2017, [online]). MFS očekává částečné zaměstnávání konzultantů ve stavebnictví a stavebních projektantů. U těchto pracovních pozic se ale neočekává, že by byli registrováni na úřadu práce jako nezaměstnaní. V současnosti mnoho konzultantů a projektantů pracuje jako osoba samostatně výdělečně činná nebo vykonává pracovní činnost v rámci více částečných pracovních úvazků.

Českou republiku v rámci investic brzdí nedostatky vycházející z podnikatelského prostředí, které zároveň jako stavebnictví a další oblasti podnikání svazují zmiňované regulační zátěže a další administrativní překážky. Jedná se o stavební povolení nebo placení daní. V tomto směru se státní orgány snaží přijímat opatření, která by měla snižovat administrativní zátěž. Zároveň se prudký pokles veřejných investic nejvíce dotkl investování do budov a staveb, která nejsou určena k bydlení. V rámci prognóz se ale očekává, že veřejné investice opět vzrostou, a to do projektů rozvíjejících infrastrukturu. Dalším problémem, který Česká republika řeší dlouhodobě, je problém vysokého výskytu korupce, která byla zmiňována již v politických faktorech. V tomto směru byla přijata opatření, která jsou prováděna v rámci protikorupčního plánu. Nadále také přetrvává problém se zadáváním veřejných zakázek, kde ukazatel jejich zadávání poukazuje na velké nedostatky. Tyto nedostatky vycházejí z nedostatečné odborné přípravy úředníků či velmi časté využívání smluv, kterým nepředcházela výzva k podání. V říjnu 2016 proto vstoupil v platnost zákon, který upravuje proces zadávání veřejných zakázek. V tomto smyslu ale nebyl ještě hodnocen jeho dopad v současnosti (Evropská komise, 2017, [online]).

### **3.3.3 Vyhodnocení ekonomických faktorů**

Podmínky z hlediska ekonomických faktorů jsou v českém prostředí příznivé, vzhledem k tomu, že se ekonomika stále zaznamenává hospodářský růst. Negativním jevem je pak nedostatek pracovních sil na trhu práce, který vychází z velmi nízké míry nezaměstnanosti. V následujících sociálních faktorech bude trh práce popsán z hlediska potřebné kvalifikace.

Z hlediska ekonomických faktorů z pohledu Velké Británie je nutné opět zmínit dopad Brexitu na britskou ekonomiku. Opět se pohybujeme na poli nejistoty, protože zatím nikdo není schopen přesně predikovat, jaké dopady Brexit bude mít na ekonomickou stabilitu. V rámci vyhodnocení ekonomických faktorů tedy budeme vycházet z pesimistického scénáře vytvořeného společností CEP, který predikuje propad v příjmech britských domácností a obecně příjmů země plynoucích ze zahraničního obchodu. Není tedy zcela jasné, jakým směrem se bude vyvíjet ekonomika Velké Británie až skutečně vystoupí z Evropské Unie.



## 3.4 Sociální faktory

Sociální faktory budou podobně jako politické a ekonomické faktory děleny podle zemí. V případě sociálních faktorů je toto dělení voleno z důvodu přehlednější možnosti srovnání úrovně přístupu ke začleňování nových technologií do vzdělávacích programů a jejich přenášení do praxe – pro tuto práci specificky pro začleňování BIM metodiky.

### 3.4.1 Velká Británie

Neodmyslitelnou složkou sociálních faktorů je v případě nových technologií vzdělávání. Na počátku sociálních faktorů se tedy budeme věnovat přístupu Velké Británie a začleňování nových technologií do výuky, v případě BIM především na vysokých školách v inženýrských oborech. Vzhledem k tomu, že Velká Británie začala metodiku implementovat již v roce 2011 a zároveň se rozhodla ji zavádět postupně, je dnes výrazně napřed ve srovnání s Českou republikou v počtu realizovaných projektů. Obecná implementační strategie je stejná pro obě země, vzhledem k tomu, že vychází ze stejného doporučení Evropské unie. Ta se snaží o zdokonalování zadávání zakázek veřejnou správou. V případě přípravy studijních oborů na vysokých školách si v porovnání s Velkou Británií nevedeme špatně, nicméně propast mezi teoretickou a praktickou znalostí je v případě České republiky klíčovým rozdílem v rámci srovnání (Smith, 2014, [online]). Ta vychází z nedostatečné podpory zavádění metodiky, o které se dále ještě zmíníme. Velká Británie v současnosti poskytuje 57 studijních inženýrských oborů, které s metodikou BIM pracují (FindAMasters, 2018, [online]).

### 3.4.2 Česká republika

Podle výzkumu z roku 2013 Národním ústavem pro vzdělávání, který se zabýval mimo jiné i počtem studentů stavebnictví, kteří se zároveň uplatnili ve své oblasti studia, je hodnocena shoda spíše průměrně. A to i přesto, že zájem absolventů o studium v oboru je obecně vysoký. Nejčastější příčinou pro tento výsledek je nesoulad kvalifikace absolventů a požadavků zaměstnavatele. Vzdělávání na vysokých školách také prochází reformou schválenou v roce 2016. Především se jedná o zvýšení standardů, které se váží na udělování akreditací a také zajišťování větší autonomie pro jednotlivé školy. Vzniká také potřeba po diverzifikaci nabízených oborů studia, pro rozšíření spektra rozmanitosti absolventů. Vše pak má směřovat k posilování vazeb mezi vysokými školami a zaměstnavateli, kteří v minulosti kritizovali nízkou relevantnost vzdělávání a nízkou přípravu absolventů škol (Evropská komise, 2017, [online]). Z pohledu BIM metodiky je podpora sekundárním i terciálním vzděláváním uspokojivá. Předměty týkající se BIM jsou zařazovány do kurikul vzdělávacích institucí, a dá se tedy říci, že na trhu práce by mohl být dostatek odborníků seznámených s problematikou. Nicméně podpora veřejné správy a vzdělávání odborníků je silně provázána, a to výrazným nedo-

statkem realizovaných projektů touto metodikou v praxi. To je v současnosti definováno jako nejzásadnější překážka kvalitní výuky BIM (Matějka, ČVUT Fakulta stavební, 2017, [online]).

Z hlediska *The Global Competitiveness Reportu* provedeného v letech 2014-2015 Česká republika nadále zaostává za vyspělejšími ekonomiky málo pružnými předpisy a schopností země přilákat a udržovat si talenty. V rámci dalších let musí být pro další vývoj společnosti a konkurenceschopnost země zásadní se soustředit na přechod ke znalostní ekonomice. Zároveň z hlediska technologické připravenosti se Česká republika umístila až na 36. místě. Zároveň se výzkum dotýkal i inovativnosti českých podniků, která je také spíše na nízké úrovni ve srovnání s ekonomikami jiných evropských zemí.

### **3.4.3 Vyhodnocení sociálních faktorů**

V případě analýzy sociálních faktorů bude do budoucna nejdůležitějším parametrem vzdělanost v odvětví, ve kterém společnost podniká, a to z důvodu dostatku kvalifikovaných lidí, kteří budou schopni vytvářet technologické výstupy produktu a zpracování odborných posudků u náročnějších technických specifikací. Česká republika si ve vzdělanosti nevede špatně, většina studentů se rozhodne pokračovat se studiem na vysoké škole. Nicméně jak bylo uvedeno, na českém trhu práce se objevuje problém neshody získané kvalifikace absolventů a požadavků zaměstnavatele. Zavádění BIM technologie do českého prostředí by tedy mohlo znamenat příležitost, ale zároveň hrozbu v podobě nedostatku kvalifikovaných lidí. Nicméně dlouhodobě můžeme sledovat, že vysoké školy upravují své obory podle potřeb trhu, například se stále rozrůstá počet stavebních škol poskytujících možnost studia inteligentních budov, které souvisí se schopností zpracovávání informačního modelů a 3D výstupů.

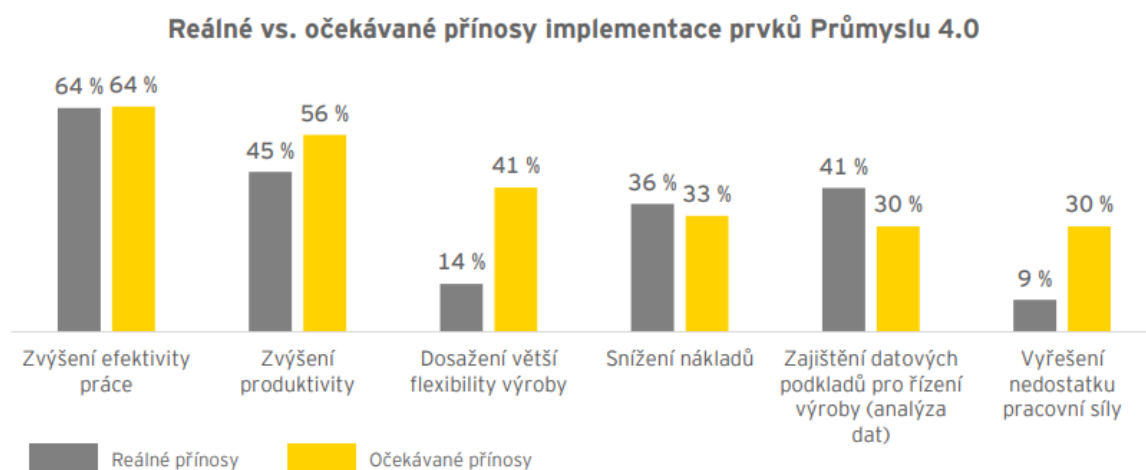
Ve srovnání s Vekou Británií je nutné se zaměřovat na strukturální podporu ze strany MPO vůči realizaci projektů BIM metodikou, aby nedocházelo k problému nedostatečně praktické kvalifikace absolventů a uchazečů o zaměstnání.

## **3.5 Technologické faktory**

Technologické a také následující ekologické – environmentální faktory vycházejí z příležitostí vycházejících z cílů a potřeb celé Evropy, proto nejsou odděleny pro obě země. V rámci analýzy technologických faktorů je uvažován Průmysl 4.0, jehož principem je zavádění technologií do optimalizačních zpracování a zefektivňování výroby. Ve spojitosti s touto koncepcí se hovoří o využívání VR reality, která umožňuje způsob vizualizace projektu před jeho zpracováním a tím nejen zefektivňuje časovou kapacitu projektu, ale výrazně šetří finanční prostředky – v tomto případě se hovoří o malých a středních podnicích, kteří dnes nedisponují takovým kapitálem, aby byly schopni pouze zkoušet navyšování výrobních kapacit nebo realizace větších zakázek. Zároveň je nutné zmínit i druhou oblast podnikání, a to je zpracování projektu pomocí BIM technologie. Její přednosti jsou stejné jako u VR reality, která je součástí celkového zpracování modelu (MPO, 2015, [online]).

Nejvíce problematickou oblastí pro Českou republiku je v rámci Průmyslu 4.0 nedostatečná informovanost široké veřejnosti a malých, středních podniků. Zároveň ne zcela vyjasněné výhody, potřeby a ochota do nových technologií investovat. Studie pojednávající o čtvrté průmyslové revoluci, na první místo žebříčku největších dlouhodobých výzev koncepce umístila právě velmi omezené povědomí o dopadech Průmyslu 4.0 (Iniciativa Průmysl 4.0, 2015, [online]). Z průzkumu společnost EY (2016, [online]) vyplývá, že většina malých a středních podniků o Průmyslu 4.0 slyšela, nicméně dopad jako takový na uvažování o investicích do nových technologií nejsou zdaleka tak rozšířené. Výzkumu se účastnilo 64 předních výrobních firem. Z výzkumu vyplývá, že 94 % oslovených o Průmyslu 4.0 slyšeli, nicméně reálné zkušenosti se zaváděním technologií má pouze 34 % z nich. Dalších 34 % dotazovaných zároveň uvedlo odpověď *spíše ano* na otázku, zda v tříletém časovém horizontu předpokládá upravit svůj business model na základě plynoucích výhod této koncepce. Pouze 2 % dotazovaných odpovědělo *určitě ano*. Následující graf shrnuje reálné a očekávané přínosy implementace Průmyslu 4.0 do praxe.

Obrázek 4: Reálné a očekávané přínosy Průmyslu 4.0



Zdroj: EY, 2016, [online]

Z tohoto grafu lze vidět, že očekávání se setkala s realitou v případě zvýšení efektivity práce. V případě snížení nákladů a zajištění datových podkladů dokonce reálné přínosy převýšily očekávání. Tyto oblasti společnost MFS z hlediska technologií zajímají nejvíce. Především zefektivňování projektové dokumentace a snižování nákladů při jejím zpracování. Tam, kde Průmysl 4.0 zatím nedosahuje svého potenciálu jsou oblasti zvýšení produktivity, flexibility výroby a řešení problémů s nedostatkem pracovní síly.

### **3.5.1 Vyhodnocení technologických faktorů**

V rámci celé Evropy se hovoří o Průmyslu 4.0, digitalizaci společnosti a implementaci technologií do různých odvětví. Velká Británie je opět o něco napřed v rámci zavedení BIM do stavebnictví. Vzhledem k tomu, že metodika již je implementována, a to od roku 2016. Pro Českou republiku je zatím rok stanoven na 2022. To společnosti přináší příležitost pro uplatnění zkušeností a znalostí především dnes, kdy se v České republice tato metodika začíná začleňovat a bude tedy vznikat reálná poptávka na trhu. Do budoucích let se předpokládá reforma stavebnictví, která bude využívat technologie v běžném provozu, očekává se robotizace výroby a celkové informační zpracovávání dat přes určité technologické modely. V souvislosti s tím, se hovoří o čtvrté průmyslové revoluci neboli Průmyslu 4.0. Vzhledem k tomu, že na tomto v současnosti staví MFS Digital své know-how, tak se podmínky českého trhu v rámci technologických faktorů dají považovat za velmi příznivé.

## **3.6 Ekologické faktory**

V rámci reformy stavebnictví a sledovaných změn v životním prostředí, neustále rostou nároky na dodržování energetických norem a účinností nevyjímaje odvětví stavitelství. Od roku 2020 se očekává implementace nové legislativy upravující energetickou účinnost budov plošně pro celou Evropskou unii. V rámci této reformy se očekává výstavba pouze nZEB budov (*nearly Zero Energy Building*). Tomuto ekologicky-legislativnímu faktoru mají napomáhat především výše zmíněné technologie, které umožní spočítat energetickou náročnost budovy a tím předcházet tepelným a dalším ztrátám u nově vystavěných budov nebo optimalizovat budovy, které byly postaveny před tímto rokem (Evropská komise, 2015, [online]).

### **3.6.1 Vyhodnocení ekologických faktorů**

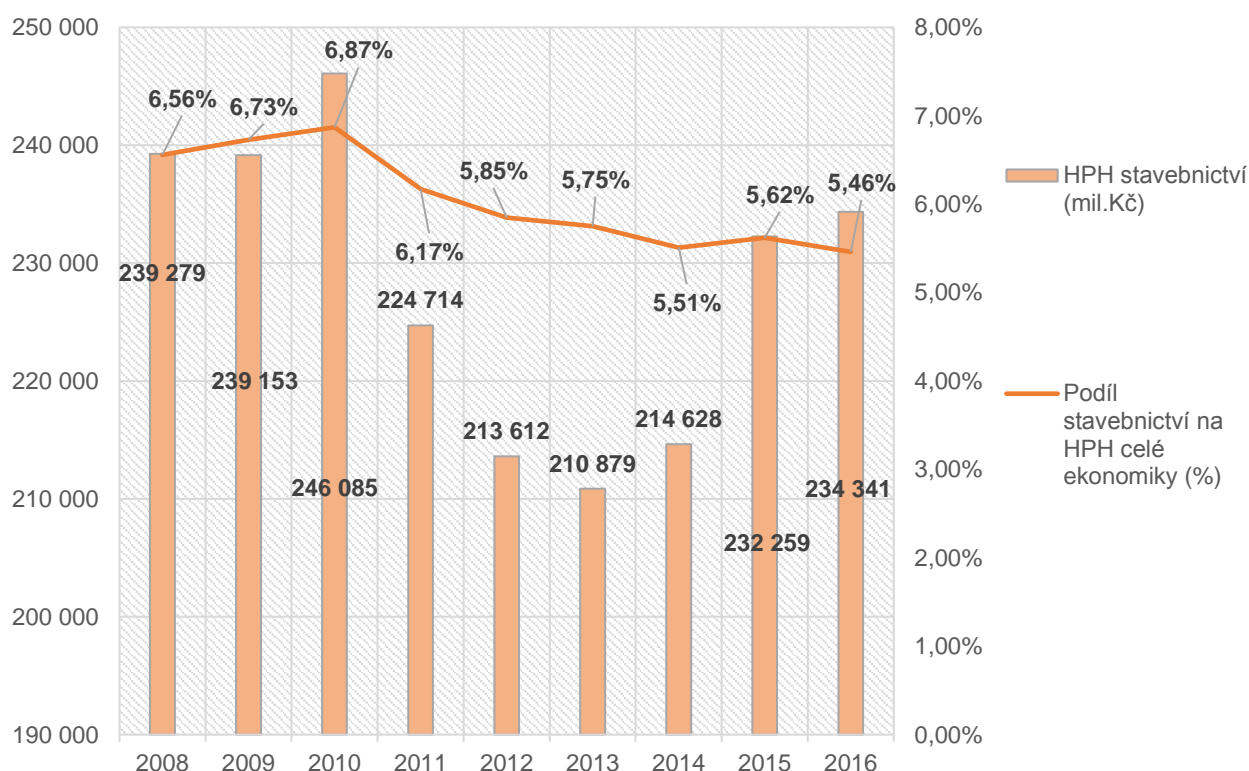
Vzhledem k výše zmíněnému je jasné, že v návaznosti na technologické faktory, které umožňují společnosti vytvářet studie pro požadavky budoucnosti, vychází z ekologických faktorů pro společnost další příležitosti. Hlavní roli zde opět hraje slovo optimalizace – v tomto případě využitých energií. To bude mít zásadní dopad na eliminaci výstavby neefektivních budov.

## 4 Analýza českých tržních segmentů

### 4.1 Analýza odvětví stavebnictví

Odvětví stavebnictví patří ke klíčovým odvětvím české ekonomiky a tím se zároveň stává jedním z indikátorů jejího vývoje. Celkový podíl odvětví je pak v rámci analýzy stavebnictví určován podílem na hrubé přidané hodnotě a počtem osob, které zaměstnává.

Graf 4: Hrubá přidaná hodnota odvětví stavebnictví a podíl na HPH celé ekonomiky



Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2017, [online], vlastní zpracování

Vývoj produkce, a také hrubé přidané hodnoty, se od roku 2010 snižoval, v letech 2014 a 2015 se mírně zvýšil, nicméně to je analýzami přisuzováno dotacím z evropských fondů především roce 2015. V roce 2016 došlo k opětovnému snížení podílu. Druhou veličinou, zaměstnaností ve stavebnictví, jsme se již zabývali v makroekonomických podmínkách.

#### 4.1.1 Produkční charakteristiky

Tento typ charakteristik trhu vychází z ročních statistických výkazů, které shromažďují data v rámci časového období od roku 2008 do roku 2014. Zároveň rok 2015 je dopočten prostřednictvím indexů. Tyto data obsahují informace o všech podnicích na českém trhu v daném odvětví, tedy i včetně živnostníků.

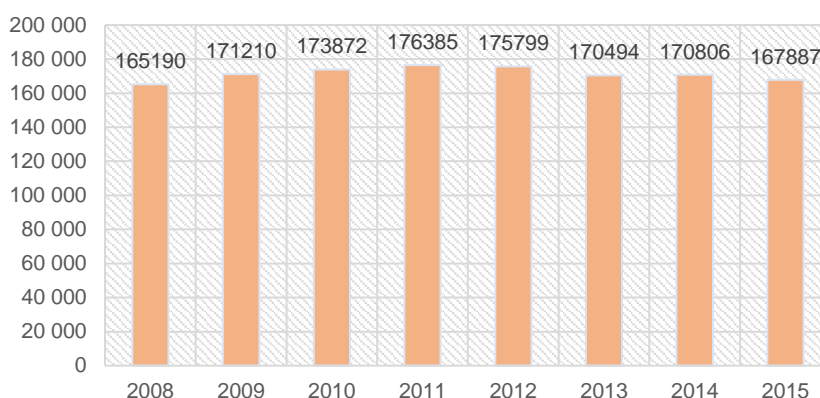
## Počet podniků

V rámci stavebnictví se v roce 2015 evidoval menší počet podniků ve srovnání s předchozími roky. V rámci bilance převažovaly mikropodniky, jejichž počet zaměstnanců se pohyboval mezi 0-9 osobami. Zároveň se tato kategorie stala jedinou, která ve struktuře sestavené podle velikosti společnosti rostla.

V případě srovnání podniků dle institucionálních sektorů, pak na prvním místě figuruje sektor domácností, jehož představiteli jsou živnostníci. Ve srovnání je jejich počet přibližně 80 % ze všech podniků. Výsledný počet soukromých společností, které jsou pod domácí kontrolou nebo zároveň počet soukromých společností, které jsou pod zahraniční kontrolou, pak byl meziročně nižší.

Počet společností a živnostníků podnikajících ve stavebnictví:

Graf 5: Počet jednotek ve stavebnictví



Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2017, [online], vlastní zpracování

Pro společnost MFS Digital z toho vyplývá, že konkurence je na trhu poměrně vysoká především v rámci malých podniků, které mají podobnou organizační strukturu o 10 zaměstnancích. Statistika neuvádí, kolik ze společností se zaměřením na fasádní konzultace se zabývá 3D zpracováním. Pokud budeme vycházet z příležitostí v rámci analýzy podnikatelského prostředí, víme, že na českém trhu v současnosti začíná vznikat reálná poptávka po aplikaci informačního systému BIM a 3D zpracování ze strany státu, který postupně implementuje a ukotvuje tento způsob zpracovávání do legislativy. Tato informace může následující statistiku ovlivňovat v tom, že by společnost mezi všemi stavebními společnostmi mohla vynikat svým know-how, a tím se na trhu prosazovat ve srovnání s podniky se stejnou organizační strukturou.

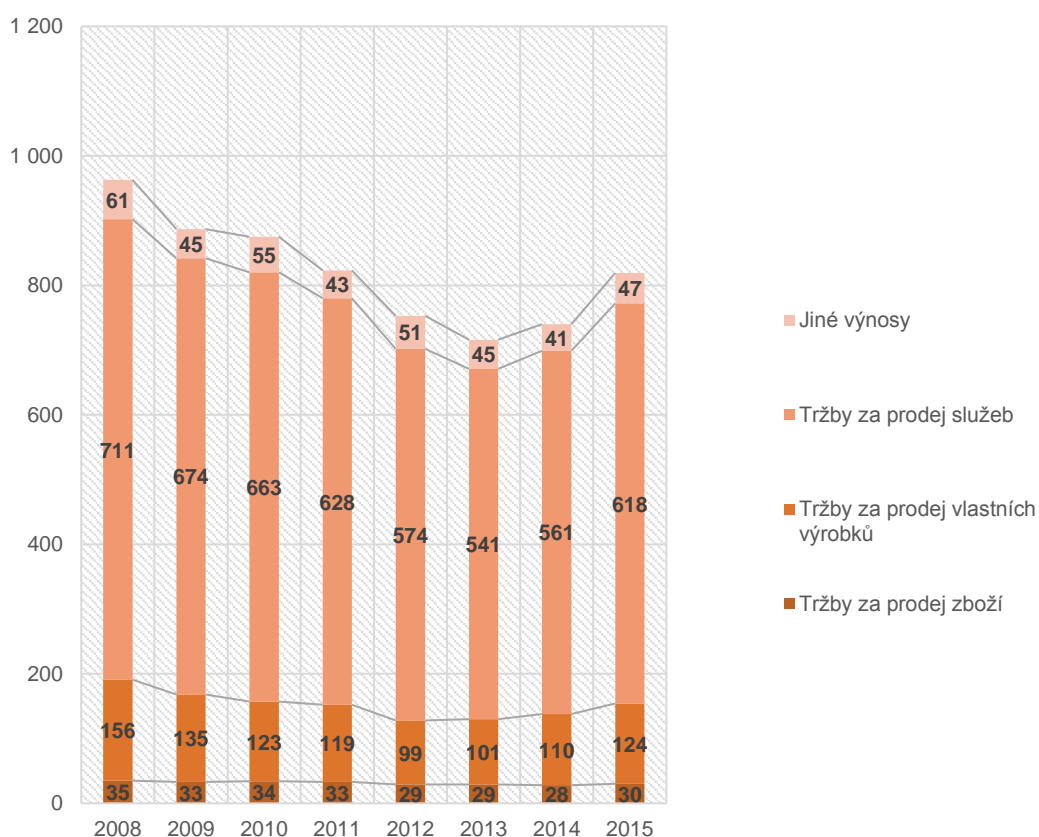
## Výnosy a tržby

V případě tohoto odvětví se výnosy snižovaly do roku 2013, kdy následně od roku 2014 začaly opět růst (viz Graf 6). Klesající křivku pak zaznamenal zároveň počet zaměstnanců ve stavebnictví, ale v tomto případě se scénář neopakoval, tedy počet zaměstnanců růst v průběhu let nezaznamenal. Struktura celkových výnosů je složena z tržeb z prodeje služeb, tato skupina tržeb je zastoupena nejvíce, a to tedy platí pro jednotky, které poskytují stavební práce jako službu. Podstatně menší podíl pak na celkových

tržbách má prodej vlastních výrobků podniků s vlastní výrobou. Nevýznamnou položkou ve struktuře výnosů jsou tržby za prodej zboží a další výnosy, které jsou charakterizovány jako prodej materiálu nebo finanční výnosy.

Strukturu výnosů pak lze sestavovat podle dalších hledisek – například podle velikosti podniku nebo vlastnictví tržeb za prodej služeb, které tvoří nejpodstatnější položku v oblasti stavebnictví. V případě sestavování struktury výnosů dle institucionálních sektorů hrají nejvýznamnější roli soukromé podniky pod domácí kontrolou, následované domácnostmi a soukromými podniky s kontrolou ze zahraničí.

Graf 6: Struktura výnosů (v mld. Kč)



Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2017, [online], vlastní zpracování

### Přidaná hodnota

Přidaná hodnota vyjadřuje efektivnost podniků, a proto je jednou z nejvýznamnějších ukazatelů. V případě jejího vývoje v čase měla do roku 2013 klesající tendenci, která se v roce 2014 navrátila k růstu. Strukturu tvorby hodnoty lze sestavovat opět dle velikost daných podniků nebo podle institucionálního sektoru. V tomto členění pak ve tvorbě přidané hodnoty převažují nejmenší subjekty a v časovém horizontu jejich podíl stoupá. Na druhé straně se velkým podnikům, zaměstnávajícím 250 a více osob, celkový podíl snížil. Z hlediska institucionálních sektorů opět převažují soukromé podniky s domácí kontrolou, které v tomto případě vlastní poloviční podíl. Čtvrtina vytvořené přidané hodnoty pak náleží sektoru domácností. I tento statistický průzkum mluví příznivě pro společnost MFS Digital, která se řadí mezi malé podniky a po založení českého s.r.o. patří mezi firmy s domácí kontrolou.

## 4.2 Informace o trhu architektů

Na základě Sektorové studie Rady evropských architektů lze sledovat, jaké jsou nynější trendy vývoje na tomto trhu. Závěry výzkumu jsou následující:

Celková hodnota architektonického trhu roste, to znamená, že architektonické kanceláře evidují vyšší zisk. Evropský stavební trh pro rok 2016 dosahuje hodnoty přibližně 1939 miliard eur. Architektů se po celé Evropě eviduje 600 tisíc, což znamená celkový nárůst o 4 % oproti předešlým obdobím.

Nejvíce architektů se pak vyskytuje v Itálii, na druhém místě se umístilo nám blízké Německo – i to může být potenciál pro expanzi na jejich stavební trhy – do Německa se chystá expanze v roce 2018.

### Typy zakázek pro uplynulý rok 2016:

**V rámci Evropy** – změny stávajících staveb (59 %) a novostavby (41 %). **V porovnání s Českou republikou, která realizovala** 43 % novostaveb a 57 % rekonstrukcí. Dá se tedy říci, že architektonický trh roste – z průzkumu bylo patrné, že klesá počet architektů, kteří svou činnost nevykonávají a zároveň roste pozitivní vnímání na poli předvídání práce do budoucna.

Struktura českého architektonického trhu je sestavena z celkem 8 300 autorizovaných architektů. V rámci typu závazku jsou děleny na: 59 % architektů pracujících na plné úvazky, 24 % pracujících na úvazky částečné a 27 % je tvořeno osobami samostatně výdělečně činnými.

V rámci aktivit ateliérů se pak jako potenciální zákazníci můžou považovat účastníci architektonických soutěží. Architektonické soutěže se dělí na otevřené, soutěže s předvýběrem, vyzvané soutěže, na které se musí ateliér registrovat a prezentovat svůj nápad.

V rámci přípravy trhu na modelování informačního systému koncepcí BIM se ČKA (Česká komora architektů) spolupodílí na připomínkování legislativní úpravy jejího zavedení. Podstatou těchto úprav je především zjednodušení a zefektivnění předávání informací a celkové koordinace transformace stavebnictví. Česká komora architektů dále na svých stránkách eviduje celkový přehled všech autorizovaných architektů, kterých je zde evidovaných 4 925. Zároveň je zde uveden přehled projektů a vypisují se zde architektonické soutěže.

## 4.3 Informace o trhu veřejných zakázek

Veřejná správa vstupuje na trh stavebnictví s poptávkou po inženýrských stavbách. Inženýrské stavby jsou hromadným označením pro stavby dopravní, vodohospodářské a inženýrské sítě, podzemní nebo nadzemní zařízení, které slouží pro dopravní, vodohospodářské nebo energetické účely. Na českém trhu se jedná až o 50 % celkové poptávky v oblasti stavitelství. Mimo inženýrské stavby, veřejná správa poptává stavební společnosti za účelem modernizace, rozvoje a urbanizace měst.



Současný vývoj veřejného zadávání není příliš optimistický z hlediska poptávky po výstavbě bytových jednotek. Tato tabulka shrnuje počet veřejných pobídek v letech 2014-2016.

Tabulka 1: Zadané veřejné stavební nabídky 2014-2016

Směr výstavby	Rok 2016		Rok 2015		Rok 2014	
	Počet	mil. Kč	Počet	mil. Kč	Počet	mil. Kč
<b>Pozemní stavby</b>	1 528	23 184	2 577	27 215	2 600	40 759
<b>Občanská infrastruktura</b>	1 338	20 497	2 279	25 131	2 284	36 725
<b>Bytové stavby</b>	190	2 687	298	2 084	316	4 034
<b>Inženýrské stavby</b>	3 449	67 609	4 030	104 907	4 057	101 669
<b>Dopravní infrastruktura</b>	2 073	46 317	2 186	80 519	1 607	52 532
<b>Technická infrastruktura</b>	1 376	21 292	1 844	24 388	2 450	49 137
<b>Celkem</b>	4 977	90 793	6 607	132 122	6 657	142 428

Zdroj: Svaz podnikatelů ve stavebnictví, 2017, [online], vlastní zpracování

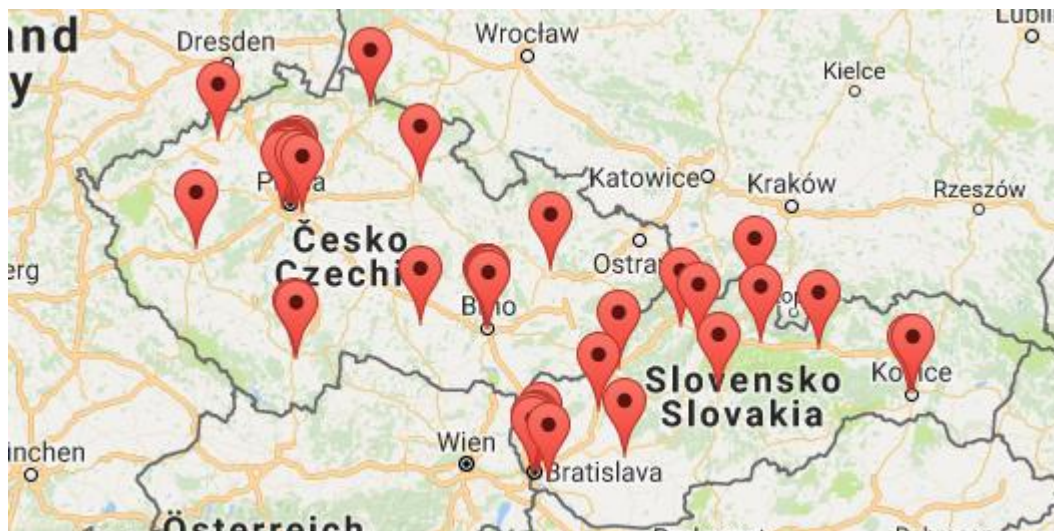
Pokles v letech můžeme sledovat především v pozemní výstavbě, a to pak konkrétně v bytové výstavbě. V porovnání let 2014 a 2016 lze v počtu zakázek pozorovat významný pokles. V porovnání s jinými zeměmi (včetně Velké Británie), kde bytová výstavba činí více než 25 % z celkové výkonnosti stavebnictví, je tento podíl pro Českou republiku poloviční. Z hlediska vývoje veřejných stavebních zakázek jejich hodnota klesla pro rok 2016 pod hranici 100 mld. Kč. Pokles se týkal pozemních staveb (o 14,8 %) a dopravní infrastruktury (o 42,5 %). Je tedy platným faktem, že pozemní i inženýrské stavby jsou pod tlakem nedostatku zakázek z veřejného sektoru. Analýza MPO navíc říká, že v porovnání s předchozími lety je ve stavebnictví i dostatek finančních prostředků, nicméně chybí připravené projekty (MPO, 2017, [online]).

Stavební podniky mohou sledovat vypsání veřejné zakázky na portálech spravovaných Ministerstvem pro místní rozvoj. Vypsání zakázky obsahuje informace povinně uveřejňované zadavatelem v souladu se zákonem o veřejných zakázkách. MFS zde může nacházet pobídky z veřejného sektoru.

## 4.4 Analýza konkurence

V současnosti je v České republice následující rozmístění společností, které využívají BIM:

Obrázek 5: Rozmístění konkurence



Zdroj: BIMinfo.cz, 2017, [online]

Následující analýza konkurence se bude zaměřovat na společnosti, které poskytují architektonické a inženýrské činnosti a s tím související technické poradenství. Společnost MFS Digital zpracovává návrhy svých projektů prostřednictvím 3D technologií a vizualizací, a má s tím spojené své know-how. Stávající konkurence této analýzy také využívá BIM modely na různých úrovních zpracování projektů.

### 4.4.1 Porterova analýza pěti sil

Porterova analýza pěti konkurenčních sil se skládá z:

- vyjednávací síly zákazníků;
- současné konkurence;
- hrozby vstupu nových konkurentů;
- vyjednávací síly subdodavatelů;
- hrozby substitutu – klasických projekčních společností.

#### **Analýza a vliv zákazníka**

Vzhledem k nutnosti individuálního přístupu ke zpracování každého projektu a vzájemné interakci mezi zadavatelem a vyhotovitelem návrhu je předpokládána síla zákazníka vysoká. Potřebami a profilem zákazníka se budeme zabývat v podkapitole 4.5.

#### **Stávající konkurence**

Analýza současné konkurence se zabývá společnostmi, které podnikají na českém trhu a poskytují služby stejnému segmentu zákazníků. Jejich pracovní náplní jsou podobné

nebo stejné zakázky v rámci 3D zpracování a vizualizace nebo fasádní konzultace. Zároveň se jedná o společnosti mezinárodní, které sice organizační strukturou odpovídají spíše malým podnikům, ale zároveň se orientují na větší mezinárodní zakázky.

#### **V současnosti nejsilnější konkurent pro své produktové portfolio:**

**G4D s.r.o. – Blíže realitě** – společnost G4D se v současnosti v rámci České republiky zabývá nejrozsáhlejšími službami ve zpracování ve virtuální realitě. Mimo BIM metodiky, zároveň nabízí 3D laserové skenování, 3D modely technologických celků, letecké bezpilotní snímkování a geodetické práce, se kterými souvisí poskytování fotogrammetrického softwaru pro Českou republiku. V rámci svého působení obsluhují trhy chemického a petrochemického průmyslu, energetiky a stavebnictví. Konkurenční výhodou oproti MFS Digital je zkušenost s 3D laserovým skenováním, které chce MFS začlenit i do svého portfolia poskytovaných služeb. 3D laserové skenování umožňuje převést budovy, které již existují, do 3D modelu, ve kterém je možné je upravovat a rekonstruovat. Tato technologie přináší mnoho výhod ve zpracování veřejných zakázek, které se týkají rekonstrukcí a revitalizací brownfieldů či památek (Zdroj: webové stránky G4D, [online]).

#### **Další konkurenti v oblasti BIM metodiky:**

**OKF – Ocelové konstrukce a fasády** – Společnost OKF se zaměřuje na projektování ocelových konstrukcí, opláštění budov a na specifické fasádní systémy. Hlavní význam pak přikládají vysoce kvalifikovaným pracovníkům v technické a legislativní oblasti. Záměrem společnosti je spoluúčast ve všech fázích projektů se svými zákazníky, aby byla schopna vyhodnocovat trendy v komplexní službě při navrhování konstrukcí. Společnost zároveň poskytuje konzultace s architekty, se kterými spolupracuje na variantách řešení. Tyto varianty se vyznačují soudobými architektonickými trendy a nejnovějšími stavebně-technickými poznatky. Společnost se věnuje občanským stavbám, průmyslovým stavbám a výstavbě mostů (Zdroj: webové stránky OKF, [online]).

**EXCON, a.s.** – Jedná se o projekční ateliér, specializují se na projektování ocelových konstrukcí a pozemních staveb, jejich statiku a dynamiku. Vizí společnosti je přinášet stále nová, kreativní a technicky a ekonomicky jedinečná řešení. Konkurenční výhodou EXCONu je vysoká kapacita, takže mohou nabídnout krátkou dobu zpracování projektů. Dá se říci, že se specializují především na inženýrské stavby, například budova ČVUT Českého Institutu informatiky, robotiky a kybernetiky je produktem této společnosti (Zdroj: webové stránky EXCON, [online]).

**SKÁLA & VÍT, s.r.o.** – Jedná se o projekční a konstrukční kancelář, specializující se na projekty z oblasti ocelové konstrukce a opláštění. Společnost si dává za cíl minimalizovat současné i budoucí investiční náklady svých klientů. Podobně jako předchozí společnost se orientuje na inženýrské stavby v podobě staveb společenského vý-

znamu nebo výrobních objektů. Jako příklad projektu, který byl zpracován touto kanceláří je Kulturní a univerzitní centrum ve Zlíně, které bylo řešeno ve spolupráci s architektem Evou Jiříčnou (Zdroj: webové stránky Skála&Vít, [online]).

**Hescon, s.r.o.** – Slovenská architektonicko-inženýrská kancelář, která se specializuje na projektování, navrhování nosných konstrukcí a jejich celkovou optimalizaci a statiku. V rámci poskytovaných služeb pak podobně jako MFS Digital zajišťují komplexní projekční řešení a služby. Pro jejich zpracování využívá mnohé nové technologie, mimo jiné i Building Information Modeling, který využila při realizaci zakázky pro Institute Euphrarm, při vytváření výrobního závodu (Zdroj: webové stránky Hescon, [online]).

**Allcons Industry, s.r.o.** – Činnost společnosti Allcons zahrnuje komplexní služby v oblasti projektového řízení a realizace ocelových konstrukcí. V rámci projektů, kterým se věnují, se jedná o inženýrské nebo občanské stavby. Produkční proces je zahájen přípravou studie a končí dodáním a montáží konstrukce. Příprava projektu obnáší vytvoření studie, návrhu řešení, průběžných konzultací s klientem a poradenskou činnost. V rámci projektu se jedná o jeho vedení a koordinaci, posouzení statiky a dynamiky, návrhu 3D a vypracování projektové dokumentace ve všech fázích projektu. Realizace pak obnáší kompletní stavební dozor, výrobu konstrukce, dodání a její následnou montáž. Konkurenční výhodou tedy může být celková komplexnost řešení projektu od jeho zadání až po celkovou realizaci a jeho ukončení (Zdroj: webové stránky Allcons Industry, [online]).

**3D Chemoprag, a.s.** – Jedná se o českou společnost, která se řadí mezi větší podniky na trhu. Zaměstnává okolo 50 vlastních pracovníků. Specializuje se na kompletní inženýring a na všechny stupně projektové dokumentace v rámci českých i zahraničních zakázek. Poskytovanými produkty jsou studie a odborné posudky, výběr staveniště, územní a stavební řízení, detailní dokumentace pro výstavbu a provoz, zajištění dodávek, dozor na staveništi, kolaudace a uvedení do provozu. Tuto činnost pak realizuje prostřednictvím staveb z oblastí technologií, strojírenství, elektra a vzduchotechniky, takže rozpětí realizovaných zakázek je široké. Společnost dlouhodobě spolupracuje s koncernem Procter & Gamble, kterým poskytuje své projekční a inženýrské služby v rámci 30 závodů po celém světě. Za konkurenční výhodou lze považovat velikost podniku a počet kvalifikovaných zaměstnanců (Zdroj: webové stránky 3D Chemoprag, [online]).

**HSI, s.r.o.** – Společnost HSI je českou projektovou společností, která se zabývá informačními systémy pro správu majetku a provozně-technickými systémy a poskytováním komplexních služeb od analýzy až po nutnou technickou podporu projektu. Konkurenční výhodou tohoto podniku je především schopnost vytvářet vlastní IT systémy, tedy mají možnost dalšího rozvoje vlastního know-how uvnitř organizace. Zároveň se

opírají o dvacetileté zkušenosti na trhu, které jsou uplatnitelné v různých průmyslových odvětvích, konkurenčním odvětvím je stavebnictví, pro které vytvářejí informační modely správy budov (Zdroj: webové stránky HSI, [online]).

MFS Digital vůči těmto konkurentům může využít zkušenosti na britském trhu, na kterém je konkurence podstatně více koncentrovaná. Může se především zaměřovat na lehké obvodové pláště a klást důraz na designové výstupy. Zároveň nemusí s konkurencí přímo „soupeřit“, vzhledem k organizační struktuře spíše naopak, v současné době by takto malé subjekty mohly společně kooperovat na určitých projektech – nabízí se nejvíce veřejné zakázky. V zásadě by mohly sdílet své know-how z jiných sfér. To, co by MFS odlišovalo od současných společností na trhu by byly právě experimentální budovy, které svých zpracování jsou zároveň estetické a inovativní.

Obrázek 6: Bořislavka Centrum, Praha



Zdroj: MFS Digital, 2017, [online]

### **Potenciální konkurence**

V případě potenciální konkurence se jedná o projekční společnosti, které mají významnější podíl na českém trhu a zabývají se klasickými fasádními konzultacemi, stejně jako MFS.

Jedná se o společnosti:

**Weber, Saint-Gobain Construction Products CZ a.s.,**

**INFRAM, a.s.,**

**Enteria, a.s.,**

**Arch.Design, s.r.o.,**

**K4, a.s.,**

**Arcadis Czech Republic, s.r.o.**

Všechny podniky mají na trhu již vybudované jméno a lze teoreticky předpokládat, že do budoucna budou své služby rozšiřovat o 3D modelaci a zpracování modelů prostředním BIM přístupem jako reakce na poptávku na trhu. Lze předpokládat ze současných trendů směřujících k digitalizaci stavebnictví prostřednictvím programu Stavitelství 4.0, že v budoucích letech bude na trhu přibývat společností, které budou využívat nových technologií. Ze současnosti je zřejmé, že na mezinárodní úrovni roste poptávka

po zpracování projektů touto formou z hlediska časové a nákladové optimalizace – tento způsob zpracování je zcela rozšířen v Německu, Velké Británii, Norsku, Finsku a dalších technologicky rozvinutých zemích.

Vláda České republiky již schválila implementaci materiálu týkajícího se zpracování BIM technologií 25. září 2017. Z tohoto faktu ale můžou plynout i určité výhody pro MFS Digital, především bude vyšší nabídka kvalifikovaných pracovníků v České republice a tím by mohla postupně klesat míra intenzity síly sub-dodavatelů. Negativním efektem zůstává fakt, že se očekává přesun substitučních firem do oblasti přímé konkurence tím, jak budou nové technologie zavádět do zpracovávání vlastních produktů a poskytovaných služeb.

### Matice největších konkurentů pro Českou republiku

Tabulka 2: Matice konkurenčních podniků

	Výnosy [tis. Kč]	Vznik [rok]	Sídlo	Počet zaměstnanců	Meziroční změna tržeb <sup>1</sup>
<b>G4D</b>	4 933	2011	Březová, ČR	1 + DPP	-23 %
<b>OKF</b>	11 653	1996	Brno, ČR	14	+4 %
<b>Excon</b>	157 323	1990	Praha, ČR	47	-1 %
<b>Allcons</b>	36 868	2010	Praha, ČR	29	-23 %
<b>Skála&amp;Vít</b>	23 664	1998	Hradec Králové, ČR	25	+21 %

Zdroj: vlastní zpracování, data: justice.cz, webové stránky společnosti, [online]

### Subdodavatelé

Jedná se o fasádní inženýry, se kterými se konzultuje realizace a dílčí specifika projektu. Jako příklad lze uvést materiálová vhodnost, životnost, průdušnost a další podobné vlastnosti stavby. Fasádní subdodavatel tedy komentuje a spolupodílí se na projektové dokumentaci. V rámci oblastí se může jednat o fasádní nebo designovou dodavatelskou dokumentaci. Vzhledem ke složitým technickým specifikacím dílčích projektů se odhaduje větší intenzita síly subdodavatele, protože se očekává vyšší kvalifikace a znalost ve stavebních materiálech a schopnosti dobré koordinace projektu.

## 4.5 Profil zákazníka

Jak bylo již výše zmiňováno, společnost MFS Digital se orientuje na oslovování architektů, developerů nebo dodavatelů z komerčních, residenčních, kulturních a dalších sfér, pro které zpracovává různé typy návrhů se specifickým technickým provedením. Projekty, které společnost MFS Digital vypracovává, se vyznačují:

- Vysokou mírou kreativního zpracování,
- S využitím nejnovějších technologií,

<sup>1</sup> Srovnání tržeb společností mezi roky 2015-2016

- Zpracováním návrhu budov se širokým spektrem možného budoucího využití,
- Důrazem na design,
- Optimalizací zdrojů,
- Zjednodušováním ovládání budovy,
- Inovacemi v oblasti stavebnictví.

V následujícím kroku této analýzy bude sestaven žebříček hodnot, kterými se potenciální zákazník na trhu odlišuje. Tyto hodnoty jsou pak v kohezi s charakteristikami projektů, které společnost realizuje. Po srovnání zákazníků, které v současné době MFS Digital obsluhuje, lze vytvořit následující profil zákazníka:

Individuální přístup ke každému projektu,

Otevřená konzultace s vyhotovitelem návrhu – představení projektu v průběhu vzniku,  
Odborné zkušenosti se složitými technickými zadáními – dostatečně prohloubené know-how,

Stále se rozvíjející společnost se zájmem o nové progresivní trendy v architektuře a technologiích,

Designové provedení návrhu,

Vysoká míra flexibility v úpravách modelu,

Forma mezinárodní společnosti – znalost *best practice*,

Smysl pro společenskou odpovědnost,

Projekty s investičním potenciálem,

Stabilita společnosti.

### **Potenciálními zákazníky tedy jsou:**

#### **Veřejný sektor, ve kterém momentálně roste poptávka po informačním modelování staveb,**

Veřejný sektor je obecně zcela novou skupinou potenciálních zákazníků především z důvodu doporučení Evropské komise zpracovávat modely budov formou BIM do budoucích let. Zásadním rokem je v predikci rok 2022, od kterého by měla platit povinnost vypracovávat nadlimitní veřejné zakázky touto metodikou plošně. Zároveň se k poskytovaným službám do budoucna může přidat 3D scanování budov, které umožňuje převádění již existujících budov do virtuální reality, a tak je upravovat a restaurovat. Uvažovat by se tak dalo u památek nebo nevyužívaných zastavěných ploch, *brownfieldů*, na českém území, jejichž rekonstrukce bývají nákladné finančně i časově. Prostřednictvím činnosti MFS by pak mohlo docházet ke zdrojovým úsporám. Na trhu v současnosti s touto technologií disponuje pouze společnost G4D.

To, co již dnes legislativně platí je, že zadavatel zakázky musí přesně specifikovat požadavky na způsob zpracování. Je tedy v ní nutné zmínit, že vyžaduje pro projekt přístup BIM. Podle § 103 musí zadavatel uvádět požadavek na použití elektronických formátů, které jsou výstupem nástrojů informačního modelování. Na tyto konkrétní na-

bídky se závazným požadavkem se společnost MFS Digital bude v budoucnu zaměřovat. Příklad takového projektu může být výstavba domu s obytnou funkcí na Praze 10. Celý projekt byl vyhotoven prostřednictvím BIM (BIMinfo.cz, 2016).

Tabulka 3: Příklady zadavatelů veřejných stavebních zakázek z oblasti činnosti MFS

Název subjektu	Typy veřejných zakázek
Fakultní nemocnice	Optimalizační studie, Pasivní budovy (nZEB)
Národní památkový ústav	Optimalizační studie, 3D scanování, revitalizace.
Hlavní město Praha	Development, Smart City koncept, Pozemní a inženýrské stavby, optimalizační studie.

Zdroj: MPO, 2017, [online], vlastní zpracování

### Soukromí investoři z oblasti stavebnictví nebo experimentální a progresivní architektury nebo developerské skupiny,

V tomto případě se může jednat o velké stavební podniky, které byly uvedeny výše (např. Skanska), se kterými má MFS již zkušenost. Zároveň se může jednat o menší investiční skupiny, jakými například jsou *HB Reavis*, která podporuje realizaci projektu *Varso Tower* zpracovávaného BIM technologií, a *Penta Investments*, kteří investují do různých odvětví, mezi které patří i stavebnictví. Také se může jednat o skupiny firem, jakými je společnost *SUDOP Group, a.s.*, která spojuje více firem z různých odvětví. Zakázky se mohou zároveň týkat narůstajícího problému s nedostatkem bytové výstavby v Praze. I to může být příležitostí pro MFS ve spolupráci s pražskými developery ve zpracování 3D modelů.

Následující tabulka zachycuje pět největších stavebních podniků podle objemu tržeb, přidané hodnoty a jejich aktiv, ve kterých společnost MFS může vyhledávat potenciální investory. Například stavební podnik Skanska již v minulosti investoval do projektu výstavby *Corso Court IIb* v Karlíně, který byl vyhotovován pomocí BIM metodiky. Dále se Skanska podílela na projektu moderního kancelářského domu *Five*, který byl projektován *Quarta* architektonickým ateliérem a vyhrál cenu Stavba roku 2017 (czbim.org, 2017, [online]).

Tabulka 4: Pět největších stavebních podniků

Název společnosti	Tržby za prodej	Přidaná hodnota	Aktiva celkem
Metrostav, a.s.	18 736 969	2 896 627	17 911 678
OHL ZŠ, a.s.	12 485 672	-	7 227 430
Eurovia CS, a.s.	13 139 041	1 669 028	8 548 752
Skanska, a.s.	11 865 757	-	13 826 100
Strabag, a.s.	11 688 146	2 004 648	11 087 308

Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2017, [online], vlastní zpracování



### Architekti, pro které se zpracovávají studie a BIM modely,

V současnosti se kontrakty domlouvají prostřednictvím dlouhodobějších partnerů nebo na doporučení. Do budoucna se dají uvažovat různé formy navazování kontaktů – například formou veřejných přednášek, školení, prezentací na vysokých školách, které se zabývají tímto druhem zpracování – fakulta stavební, fakulta architektury nebo strojní, účast na architektonických soutěžích nebo v projekčních soutěžích se zaměřením na BIM. Konkrétní příklady architektonických ateliérů, které mají shodné vize s vizí MFS:

Tabulka 5: Potenciální architektonické ateliéry

Popis	
<b>Nevšímal</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- zabývá se lehkými obvodovými plášti</li><li>- zájem o experimentální budovy</li><li>- realizace projektů v České republice i v zahraničí</li></ul>
<b>3AS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- zájem o kvalitní funkční architekturu</li><li>- budovy s různými způsoby užití (důraz na estetiku)</li></ul>
<b>Hilpert</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- mladý a dynamický architektonický ateliér</li><li>- vysoká míra customizace výstupu</li><li>- důraz na ekonomickou optimalizaci</li></ul>
<b>Velehradský</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- zájem o experimentální budovy</li><li>- realizace projektů v České republice i v zahraničí</li><li>- optimalizace řešení a vysoká míra customizace výstupu</li></ul>
<b>Roháč Stratil</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- budovy s širokým spektrem užití</li><li>- inovativnost a jedinečnost řešení projektů</li><li>- důraz na estetiku</li></ul>
<b>Jakub Cigler</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- progresivní architektura</li><li>- účastní se architektonických soutěží</li><li>- zakládající členové České rady pro šetrné budovy (environment a společenská odpovědnost).</li></ul>

Zdroj: vlastní zpracování

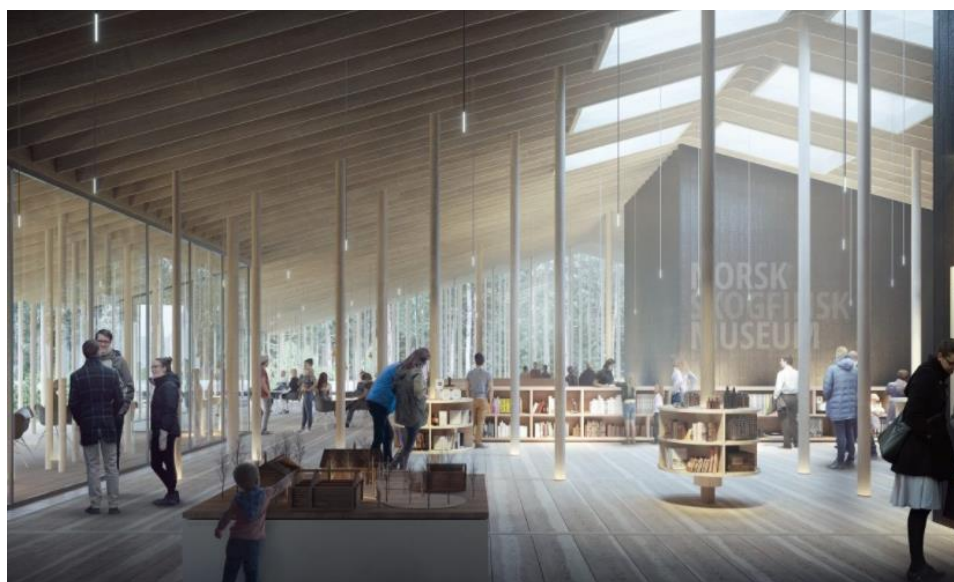
### Zákazníci z oblasti environmentu, v otázce optimalizace využívání zdrojů v budovách.

Tato skupina zákazníků propojuje tři předešlé. V případě využívání BIM technologií se očekává nejen úspora ekonomická, ale i energetická, která zásadně koresponduje s vizí Evropy od roku 2020, kdy se mají stavět budovy pouze nZEB. (viz Ekologické faktory).

## Potenciálními zakázkami do budoucích let jsou:

1. **Veřejné zakázky** – v současnosti jsou na prvním místě veškeré veřejné zakázky, které by měly být zpracovávány touto metodikou, proto se doporučuje tvořit kontakty směrem k veřejné správě a rozšiřovat produktové portfolio o 3D scanování.
2. **Developerské aktivity v bytové výstavbě** – tvorba nových moderních sídlišť pomocí BIM metodiky.
3. **Výstavba budov nZEB** – optimalizační modely pro inteligentní využívání zdrojů.
4. **Mezinárodní projekty skupin odborníků** – mohlo by docházet ke sdílení informací napříč zeměmi vzhledem k mezinárodní povaze MFS. Například atypický projekt českého architekta ve spolupráci se švédskými architekty na výstavbu muzea v Norsku. Tyto projekty získávají publicitu v českých médiích a autoři projektu se tak také dostávají do podvědomí vybraných skupin. V tomto směru se doporučuje spolupracovat se studenty univerzit a hledat potenciální talenty na architektonických soutěžích.

Obrázek 7: Příklad mezinárodního architektonického projektu (Muzeum lesních finů)



Zdroj: aktualne.cz, Andrea Baresi, 2018, [online]

5. **CAMP Praha dlouhodobě informuje o nových výstavbách na území ČR** – součástí toho promítá krátké filmy/reportáže z míst, které potřebují rozvíjet, ve spolupráci s architekty a developery by se tak daly uvažovat další příležitosti, které jsou zde na jednom místě poměrně dobře dohledatelné. Zároveň se jedná o místo, kde se schází mnoho architektů, proto se toto místo nabízí i jaké vhodné pro networking nebo prezentování MFS Digital v knihkupectví formou tištěného projektového portfolia.

6. **Sledování portálů nových trendů ve stavebnictví.** – informují o nových projektech, návrzích architektů a přístupech ve zpracování projektové dokumentace. (například weby jako jsou [www.cegra.cz](http://www.cegra.cz) – které komplexně informují o příležitostech nových přístupů využívajících 3D technologie, poskytují příručky a open data ke stažení pro zájemce v této oblasti zpracování; [www.cklop.cz](http://www.cklop.cz) – Česká komora lehkých obvodových pláštů; [www.czvim.org](http://www.czvim.org) – české stránky rady pro BIM).

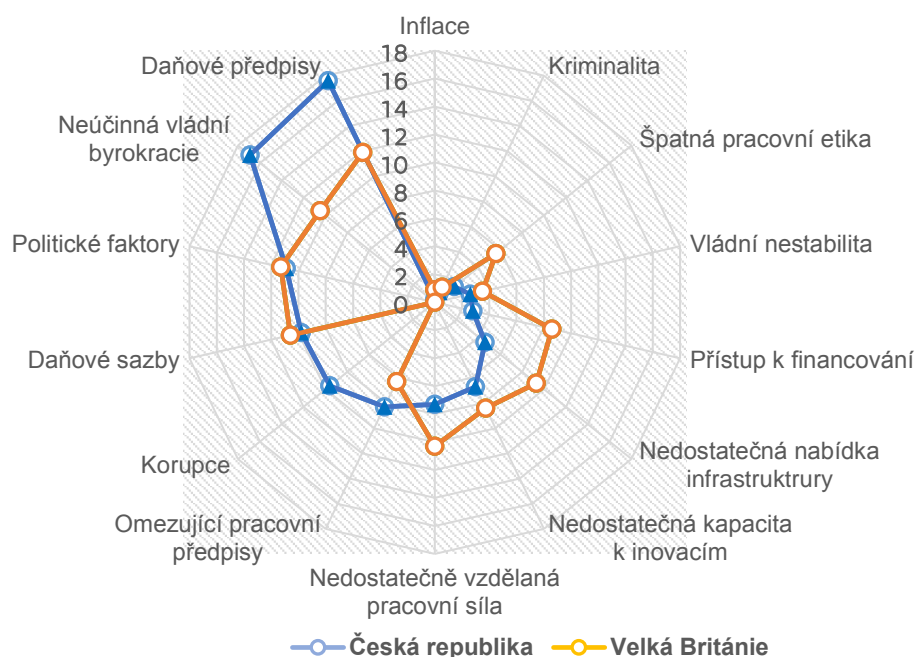
## 5 Vyhodnocení analýzy prostředí

Následující kapitola se věnuje vyhodnocením specifík českého podnikatelského prostředí a následně bude sestavena SWOT analýza, která shrnuje výše vydefinované příležitosti a hrozby a zároveň silné, slabé stránky.

### 5.1 Vyhodnocení specifík podnikatelského prostředí

Z hlediska podnikatelského prostředí má české za britských v mnohých bodech stále co dohánět. *World Economic Forum* každý rok srovnává prostředí a kvalitu podmínek pro podnikání a podle identifikátorů pak vyhodnocuje pořadí zemí podle bodů získaných v jednotlivých sférách. Česká republika se pro rok 2017-2018 umístila na 31. místě. Nejvyššího ohodnocení bylo dosaženo ve makroekonomických ukazatelích vzhledem k nejnižší míře nezaměstnanosti v Evropské unii a růstu HDP, kterým jsme se výše věnovali. Nejhůře se Česká republika v porovnání s osmou Velkou Británií umístila v daňových předpisech, neúčinné vládní byrokracii a stále poměrně významné korupci.

Graf 7: Srovnání problematických faktorů v podnikání dle WEF (2017-2018)



18 b. – nejvýznamnější problematický faktor, 0 b. – nejméně významný faktor

Zdroj: Světové ekonomické fórum, 2018, [online], vlastní zpracování a překlad

Je zajímavé sledovat, že i přes výrazně nižší regulatorní podmínky podnikání ve Velké Británii mezi problematickými faktory nefiguruje korupce, která je pro Českou republiku jedna z nejdůležitějších determinujících faktorů podnikatelského prostředí. Nicméně z obecného hlediska lze sledovat, že makroekonomické vlivy působící na podnikání jsou z prvních příček podobné pro obě země, nicméně pro Českou republiku získaly jednotlivé faktory vyšší bodové hodnocení, tedy jsou pro podnikatelské prostředí více determinující. V současnosti nelze v rámci makroprostředí opomíjet ani politické faktory vzhledem k tomu, že se obě země ocitají v politické nestabilitě a nedá se dopředu velmi dobře predikovat, jaká omezení z toho mohou plynout. Nejvíce problematickým faktorem v rámci dopadů politických rozhodnutí je významné zmenšení trhu, případně zhoršení vstupu na nové trhy, nebo také způsob získávání dodatečného externího kapitálu z evropských fondů pro případné financování dalších rozvojových záměrů. V případě Velké Británie v současnosti víme, že z Evropské unie vystoupí nejpozději na jaře 2019.

Zároveň z hlediska makroprostředí a výše zmíněných analýz lze pro Českou republiku říci, že do budoucna bude zásadní zjednodušovat podnikatelské prostředí malým a středním podnikům především ve snižování administrativní zátěže a zefektivňováním podpory jejich rozvoje směrem k novým technologiím a inovacím. To souvisí i s efektivním implementováním nových metodik a jejich podporou ve zadávání veřejných zakázek. To se sebou přináší i příležitost v rozvoji studentů stavebních a jiných vysokých škol, které v současnosti postrádají praktické vzdělání v potřebných oblastech. Ve vzdělávání a teoretických znalostech si Česká republika vede srovnatelně s Velkou Británií.

V případě tržních podmínek Velká Británie patří k nejvyspělejšími zemím světa a klade velmi liberální podmínky pro vstup na její trh. Z těchto důvodů je investory vyhledávána a označována jako jedna z nejatraktivnějších zemí v Evropě. Tyto pozitiva ovšem vyvažuje fakt, že na tomto otevřeném a širokém trhu panuje velmi tvrdá konkurence. Nicméně investiční a podnikatelské prostředí lze považovat za zcela bezpečné a transparentní, vzhledem ke kontrolám řady regulačních úřadů, jejichž účelem je právě dohled nad jednotlivými oblastmi ekonomiky. Za klasické znaky podnikatelského prostředí na území Velké Británie lze považovat například kvalifikovanou a flexibilní pracovní sílu, tvorbu silných vazeb mezi univerzitami a společnostmi, vysokou podporu výzkumu – kladný přístup k využívání nových technologií, poměrně nízkou míru zdanění – nízké odvody sociálního a zdravotního pojištění, velmi málo regulovaný trh práce a kladení nulových omezení pro převod zisku do zahraničí.

Zároveň z hlediska trhu a tržní konkurence jsme si již zmiňovali, že Velká Británie zaváděla metodiku BIM do praxe již v roce 2016, to znamená, že na trhu již existuje více podobných firem, které umí metodiku BIM aktivně využívat při zpracovávání projektové dokumentace. Při zavádění BIM metodiky se Velká Británie zaměřovala na strategické zasazení metodiky do kontextu všech oborů, nikoliv pouze na stavebnictví samotné. Hlavní myšlenkou zavedení byla vize vytvořit z veřejného sektoru lepšího

zákazníka. Dalšími částmi vize jsou oblasti osvěty a popularizace metodiky, standardizace datového prostředí, vzdělávání a právních aspektů (czbim.org, 2018, [online]). To se dá velmi jednoduše přenést i na české prostředí, kde je ale podpora ze strany ministerstev podstatně méně významná. Zavádění BIM metodiky spíše vychází z iniciativy soukromého sektoru a neziskových organizací. Zároveň jsme si o několik odstavců výše zmiňovali i fakt, že trh je pro Velkou Británii velmi liberální a větší, což se sebou nese výhody více příležitostí, ale zároveň i rizika, že si je dříve osvojí konkurenční subjekt. Česká republika v tomto směru není ve zpracovávání projektů a obecného zavádění metodiky do praxe tak daleko, to znamená, že se pro MFS otevírá nový trh a zároveň příležitost, jak si získat svým mezinárodním know-how jeho podíl. Samozřejmě bude determinující, jakým způsobem se v českém prostředí, které je obecně svazováno mnohými regulačními požadavky, této příležitosti ujme. Zásadní je v tomto okamžiku spolupráce s Ministerstvem průmyslu a obchodu, která má implementaci a podporu zavádění na starost, zároveň zde musí být posílena cílová podpora malých a středních podniků se zájmem o nové technologie a v neposlední řadě pak podpora všeobecného povědomí veřejnosti o nových požadavcích na jejich kvalifikaci a vzdělání – to opět souvisí s vývojem makroprostředí.

Na úrovni podniku bude zásadní oslovování českého trhu svou konkurenční výhodou, nabízenou firemní kulturou a růstovým potenciálem společnosti. V rámci analýzy tržního prostředí je patrné, že dnes neexistuje intenzivní přímá konkurence v daném segmentu, a proto má společnost prostor a příležitost si daný trh mapovat a postupně osvojovat. Vydefinovaným zákazníkem jsou především kreativní povolání, jakými jsou architekti, developerské skupiny, které mají zájem o nová technologická zpracování a významným zákazníkem z hlediska budoucnosti může být veřejný sektor vzhledem k výše podrobně specifikovaným důvodům. Podnikatelský plán, popisuje dílčí strategické kroky v horizontu tří let, prostřednictvím nichž by společnost měla dosáhnout svého cíle pro českou dceřinou společnost a být tak schopna se úspěšně etablovat.

## 5.2 SWOT analýza

Pro společnost byla v následující podkapitole sestavena SWOT analýzy, která shrnuje příležitosti a hrozby, silné a slabé stránky.

Schéma 3: SWOT analýza

<b>Silné stránky</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Know-how společnosti v českém prostředí</li><li>- Moderní technologie</li><li>- Mezinárodní praxe</li><li>- Strategicky umístěná společnost v centru Evropy vzhledem k mezinárodnímu charakteru potenciálních kontraktů</li></ul>	<b>Slabé stránky</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Velikost společnosti</li><li>- Nutnost vzniku transferových smluv mezi mateřskou a dceřinou společností</li><li>- Zatím žádný podíl na českém trhu jako začínající s.r.o.</li></ul>
<b>Příležitosti</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Zavádění BIM metodiky</li><li>- Průmysl 4.0 / Společnost 4.0</li><li>- Vznik zcela nové poptávky po projektovém zpracování v ČR</li><li>- Transformace odvětví stavitelství</li><li>- Celková digitalizace společnosti – posilování znalostí v oblasti technologií mezi širokou veřejností</li><li>- Rostoucí poptávka ze strany veřejného sektoru po BIM modelaci</li><li>- Developerská činnost v rámci bytové výstavby v Praze</li><li>- Trend pasivních domů (nZEB)</li></ul>	<b>Hrozby</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Nedostatek kvalifikovaných lidí na trhu práce</li><li>- Nízká informovanost o společnosti 4.0</li><li>- Teprve se legislativně ukotvuje činnost společnosti v ČR</li><li>- Více byrokracie a administrativy</li><li>- Nedostatečná podpora BIM metodiky ze strany MPO</li><li>- Současná politická nestabilita na české i britské straně (např. <i>dopady Brexitu</i>)</li><li>- Vznik nové konkurence po implementaci metodiky BIM do české legislativy</li></ul>

Zdroj: vlastní zpracování

## 5.3 Popsání příležitostí a rizik

### 5.3.1 Příležitosti

*Zavádění BIM metodiky* – Do českého prostředí se začíná implementovat BIM zpracování. Následující tři příležitosti spolu úzce souvisí a jsou vzájemně propojené. Z pohledu českého trhu jde o konkurenční výhodu, vzhledem k tomu, že vedení společnosti má dlouholeté znalosti a zkušenosti, které může v českém prostředí v následujících letech uplatnit.

*Průmysl 4.0* – Průmysl 4.0 implementuje nové technologie na každou úroveň a velikost firmy. Za svůj primární cíl si klade časovou a nákladovou optimalizaci rychlejším sdílením informací, ale i celkovým zpracováním modelu produktu či služby bez vynaložení fyzických zdrojů. Tento koncept pracuje s virtuální realitou ve výrobě, kde při testování nových strojů nebo postupů nedochází k žádným finančním ztrátám.

*Vznik nového trhu* – V případě stavebnictví se očekává celková transformace odvětví na *Stavebnictví 4.0*, v této transformaci hraje významnou roli i technologický přístup metodiky BIM. Z obou výše zmíněných příležitostí je patrné, že MFS se svým know-how může na českém trhu velmi dobře uspět, pokud dokáže využít svých konkurenčních výhod, a to znalosti v technologiích a postupech zpracování.

*Rostoucí poptávka ze strany veřejného sektoru* – V současnosti roste poptávka ze strany veřejného sektoru, z důvodu globálních problémů. Těmi například jsou problémy v bytové výstavbě, nedostatku kvalifikovaných lidí na trhu práce, obecného nedostatku zdrojů a požadavků globálních trhů (MPO, 2017). V rámci toho Evropská komise vydala doporučení o zavádění metodiky BIM do legislativy každé členské země.

*Trend pasivních domů* – Od roku 2020 by se měly stavět pouze budovy takzvaně nZEB, toto doporučení vychází z vize Evropské unie, která se snaží snižovat plýtvání energiemi a podporovat ekologické zájmy.

### 5.3.2 Rizika

*Nedostatek vzdělaných lidí v odvětví* – V případě podnikání na českém území, se může vedení společnost potýkat s nedostatkem uchazečů o zaměstnání a zároveň s nedostatkem absolventů s potřebným vzděláním nebo znalostmi z praxe.

*Nízká informovanost veřejnosti* – Povědomí o Průmyslu 4.0 je v rámci českého prostředí poměrně malé, což může vést k problému, že v současné době nebude po takovém zpracování dost vysoká poptávka v porovnání s potenciálem trhu.

*Legislativní ukotvení a nedostatečná podpora nových postupů zpracování* – V současnosti dochází k legislativnímu ukotvování BIM; jakým způsobem bude metodika do legislativy zanesena, bude přímo determinovat činnost společnosti v ČR.

*Byrokratické překážky* – Plynulost podnikání by zároveň mohl komplikovat stát vlivem množství povinných kroků a postupů, poměrně složitým daňovým systémem a podnikatelským prostředím nedostatečně podporujícím malé a střední podnikání.

*Současná politická nestabilita* – V současnosti se Česká republika i Velká Británie nachází v politické nestabilitě, která je vyvolána referendem Brexit na britské straně a nedůvěrou v české politiky na české straně. Zároveň se v českém prostředí více ozývají

hlasy kritizující Evropskou unii a dále se pak mluví o referendu Czexit, který by z hlediska dopadů měl významný vliv na kvalitu českého podnikatelského prostředí. Ze SWOT analýzy byly pro společnost MFS CZ vydefinovány následující rizikové faktory:

Tabulka 6: Definovaná rizika

<b>Definované riziko</b>	<b>Dopad</b>	<b>P [%]</b>
<b>Dopady referenda BREXIT na společnost</b>	<i>střední</i>	80
<b>Tržní konkurence do budoucích let</b>	<i>nízký</i>	60
<b>Nízká vzdělanost v odvětví</b>	<i>vysoký</i>	30
<b>Nízká informovanost veřejnosti</b>	<i>střední</i>	50
<b>Nedostatečné legislativní ukotvení</b>	<i>střední</i>	80
<b>Byrokratické překážky podnikání</b>	<i>nízký</i>	40
<b>Nedostatečná nebo žádná podpora ze strany ministerstev při implementaci metodiky</b>	<i>střední</i>	80
<b>Současná politická nestabilita v České republice</b>	<i>střední</i>	60

Zdroj: vlastní zpracování

Opatřeními se pro jednotlivá rizika budeme dále zabývat v části podnikatelského plánu v kapitole 10 *Rizika a jejich řízení*.

## 6 Strategie společnosti a její cíle

Společnost MFS Digital v současnosti na českém trhu začíná jako nová společnost a prvotní projekty jsou teprve v realizaci. Z toho je patrné, že by se vedení společnosti a její zaměstnanci měli zaměřovat na vyhledávání strategických partnerů a vytváření partnerství v rámci odvětví, které se chystají obsluhovat. Společnost zatím nemá formulované motto, poslání a vizi, proto jsou následující formulace možnými návrhy.

### **Motto společnosti**

Be visionary of your space

### **Poslání společnosti**

Ve společnosti MFS Digital se soustředíme na zapojování nových technologií do zpracování modelů všestranně efektivních budov a jejich opláštění, aby co nejlépe sloužily svým uživatelům a celé společnosti.



## Vize společnosti

V tříletém časovém horizontu se společnost MFS Digital CZ stane stabilní českou společností zaměřující se využívání nových technologií ve stavebnictví. Bude se podílet na realizaci projektů velkých i malých rozsahů, které budou svým charakterem rozvíjet české prostředí o budovy s širokým spektrem užití pro soukromé i veřejné subjekty a zároveň budou uvažovat nejmodernější trendy v architektuře a designu. Společnost se nadále chce podílet na rozvoji povědomí v problematice BIM a věnovat se podpoře její implementace a osvojování mezi malými středními podniky, studenty vysokých škol a dalšími zainteresovanými stranami. Vše výše zmíněné bude postaveno na znalostech, dovednostech a mezinárodních zkušenostech kvalifikovaného týmu MFS.

Nadefinovanými hodnotami podniku jsou: *Respekt a odpovědnost vůči zákazníkovi, Vysoká kvalita odvedené práce, Nadšení pro nové technologie, Lásky k designu.*

## 6.1 Současná strategie

Zvolenou strategií MFS v tříletém období je strategie rozvoje trhu<sup>2</sup>, kdy společnost vstupuje na český trh se stávajícím produktem (službou). V této návaznosti spolupracuje s malými podniky a chce rozvíjet vnitřní potenciál společnosti. Na to se vážou aktivity spojené s posilováním značky a rozvojem zaměstnanců. Jim konkrétně chce společnost poskytovat zázemí přátelské a mladé firmy, která dokáže ocenit jejich znalosti a zkušenosti. Společnost směřuje k diversity managementu, která je postavena na rozmanitosti. Tu chce společnost uplatňovat v moderním přístupu ke zpracování modelů, které budou držet krok s technologiemi budoucnosti.

Z hlediska tříletého časového horizontu je pro společnost nutné zaměřit se na následující oblasti, které povedou k etablování se na českém trhu:

- celkový technologický rozvoj společnosti a znalostního fondu zaměstnanců,
- vznik nových strategických partnerství v oblasti BIM metodiky,
- vyhledávání a zaměření se na cílové zákazníky na trhu obvodových plášťů a experimentální architektury,
- budování brandu společnosti a renomé.

Vzhledem k tomu, že společnost dosud nedisponovala žádným strategickým dokumentem, následující strategické cíle byly pro ni sestaveny.

---

<sup>2</sup> Ansoffova matice volby profilové strategie

## 6.2 Strategické cíle pro plánované období

### **Celkový technologický a znalostní rozvoj**

Společnost se zaměřuje na rozvoj klíčových oblastí svých znalostí a na nich postaveném know-how pro udržení konkurenceschopnosti na mezinárodním trhu. Jedná se o schopnost stálého rozvoje v oblasti nových technologií a rozšiřování znalostního fondu svých zaměstnanců. Momentálně se společnost nachází v dynamickém podnikatelském prostředí, kde se technologie vyvíjí skokově, proto je součástí strategie proces celoživotního učení.

*V tříletém horizontu se zaměříme na znalostní rozvoj v potřebných oblastech stavebního inženýrství a technologií, a to prostřednictvím školení, vlastním seberozvojem a sdílením informací uvnitř podniku. Zároveň se v průběhu roku 2018 zaměřovat na výběr konzultantů a stavebních inženýrů, kteří budou zaměstnáváni na částečné úvazky. Do dalších let rozšířit produktové portfolio o službu 3D scanování a neustále být otevření novým přístupům.*

### **Strategická partnerství**

Společnost se v budoucích třech letech musí seznámit s novým trhem a navázat prostřednictvím osobní a marketingové komunikace dlouhodobá partnerství s odborníky v daném odvětví, se kterými společnost bude moci spolupracovat a konzultovat projektovou dokumentaci. Zároveň získá svou pozici mezi společnostmi, které se zpracováním BIM zabývají. Nová strategická partnerství mohou zároveň vznikat mezi malými podniky se zájmem o nové technologie, veřejnou správou a univerzitami, se kterými by se pak v dlouhodobějším horizontu daly realizovat rozsáhlejší projekty a rozvojové aktivity.

*V tříletém časovém horizontu navážeme minimálně deset strategických partnerství s odborníky a firmami v našem odvětví, se kterými budeme konzultovat složité technické specifikace a budou nám plnit funkci odborných subdodavatelů v případě realizace větších projektů. Zároveň na novém trhu spolupracovat s dalšími podniky, ministerstvem průmyslu a obchodu, veřejnou správou, developery a architekty, a tím získáme solidní základnu pro další strategický růst.*

### **Klíčoví zákazníci**

Na cílení na konečného zákazníka a uspokojování jeho potřeb by měl být kladen speciální důraz, protože se jedná o rozsáhlé budovy s širokým spektrem možného budoucího využití. Především pak na jejich vyhledávání a navazování dlouhodobé spolupráce, která nemá transakční charakter. Zákazníci jsou tvořeni skupinou investorů se specifickou vizí, architekty a veřejnou správou. Ze strategického pohledu je proto nutné vytvářet pro společnost takový *brand*, který bude podobné kreativní povolání oslovovat.

*V tříletém časovém horizontu nalezneme a vytvoříme dlouhodobé vztahy s investory a architektonickými ateliéry, kteří s námi budou sdílet naše hodnoty, a budeme tak*

*schopni společně realizovat větší projekty. Do tří let očekáváme dalších 40 mezinárodních projektů, z nichž minimálně 20 bude ve fázi realizace.*

### **Budování jména společnosti (Brand management)**

Při tvorbě *brandu* je nutné vycházet z hodnot podniku, které se musí správně formulovat i s celkovým posláním. Brand management má upevňovat asociace, se kterými chce být společnost spojována navenek, ale zároveň uvnitř podniku. Jednotlivé prvky brandu bude dále v textu rozebrán (viz 7.2).

*V tříletém časovém horizontu si vytvoříme stabilní tržní pozici a značku postavenou na našem know-how, přístupu k zákazníkovi a kvalitě realizovaných projektů. Jméno naší společnosti bude v oblasti našeho podnikání známé, jak pro potenciální zákazníky, tak i pro naši konkurenci. Budování brandu a hodnocení značky bude probíhat formou průzkumu pro získání zpětné vazby z trhu.*

Tyto jednotlivé strategické cíle spojuje vize stabilní české společnosti, kterou chce v plánovaném období vedení společnosti vytvořit. V současnosti vedení společnosti hovoří i o přemístění sídla firmy do větších prostor v rámci schopnosti etablování se na českém trhu do roku 2020.

### **Dlouhodobé záměry v delším časovém horizontu**

Společnost MFS Digital po získání stabilní základny uvažuje v dlouhodobějším časovém horizontu dále rozvíjet svou společnost a rozvíjet povědomí široké veřejnosti o nových technologiích. Jejich strategickým záměrem v řádu dalších let je úzká spolupráce s vysokými školami, studenty nebo jejich absolventy, a malými podniky, které projevují zájem o modelace a nové technologie. Účelem je podporovat dnešní nadšence pro nové technologie a zároveň jim umožnit si je vyzkoušet a pracovat s nimi. Zároveň se bude nadále prohlubovat zájem veřejné správy, ale i soukromé sféry o optimalizační návrhy budov, které budou vycházet z platné legislativy od roku 2020.

Společnost v současnosti neuvažuje externí kapitál, z tohoto důvodu je tento podnikatelský plán předkládaný pouze vedení společnosti. Nicméně v dalších letech, po etablování společnosti na českém trhu, chce investovat do dalších rozvojových aktivit s dalšími zainteresovanými stranami.

Společnost MFS CZ chce být na konci plánovaného období stabilní firmou na českém trhu, která bude schopna rozvíjet své zaměstnance a poskytovat jim výzvy ve formě originálních projektů, které budou v souladu s trendy budoucnosti. Pro tyto cíle byl sestaven Implementační plán (viz 6.3) a následně business model, pro který bylo využito nástroje *Canvas*, který slouží pro vizualizaci klíčových oblastí business modelu. Pro společnost MFS byl upraven vzhledem k předmětu podnikání.

Tabulka 7: Rozpracované interní a externí cíle

Cíl: Etablování se na českém trhu		Aktivita <sup>3</sup>	KPI
Priority:		<i>Odpovědnou osobou za plnění dílčích cílů je vedení společnosti.</i>	
Interní			splněno do 31.12.2020
	Brand management	Stanovení prvků značky [1]	Vybudovaná značka na trhu – asociována s definovanými prvky, rozšířené povědomí mezi konkurencí, zákazníky a třetími stranami.
		Positioning značky [2]	
		Marketing. komunikace [3]	
		Posilování značky [4]	
	Rozvoj znalostí	Školení [5]	Realizace různorodých mezinárodních projektů založených na stálém rozvoji a rozšiřování kompetencí lidského zdroje.
		Workshop (software) [6]	
		Zahraniční stáž [7]	
	Stálý rozvoj technologií a mapování trendů	Obnova licencí softwaru [8]	Využívání nejmodernějších technologií a přístupů v odvětví.
		Analýzy českého trhu [9]	
	Rozvoj organizační struktury	Oslovování odborníků [10] (stavební inženýr a konzultant)	Do konce roku 2018 bude založena organizační struktura společnosti a vzniknou pracovní právní vztahy.
		Výběr zaměstnanců [11]	
		Vznik pracovních právních vztahů [12]	
Externí			
	Strategická partnerství	Osobní marketing. komunikace [13]	Vznik dlouhodobých partnerských vztahů z řad zákazníků, podniků ze soukromé a veřejné sféry. Společná realizace zakázek v různých definovaných rolích – <i>zákazníka, subdodavatele, odborného konzultanta.</i>
		Realizace veřejných školení [14]	
		Spolupráce s MSP [15]	
		Spolupráce s vysokými školami [16]	
		Spolupráce s MPO (při implementaci do 2022) [17]	
	Loajální zákazníci	Marketingová komunikace [18]	Se zákazníky bude společnost dlouhodobě komunikovat a spolupracovat na projektech různých rozsahů.
		Prezentace odvedené práce (v rámci <i>portfolia</i> ) [19]	
		Upevňování vztahů oslovením v rámci dalších projektů [20]	

*Zdroj: Vlastní zpracování*

<sup>3</sup> Čísla aktivit budou využita v následujícím implementačním plánu.

## 6.3 Implementační plán

Obrázek 8: Implementační plán

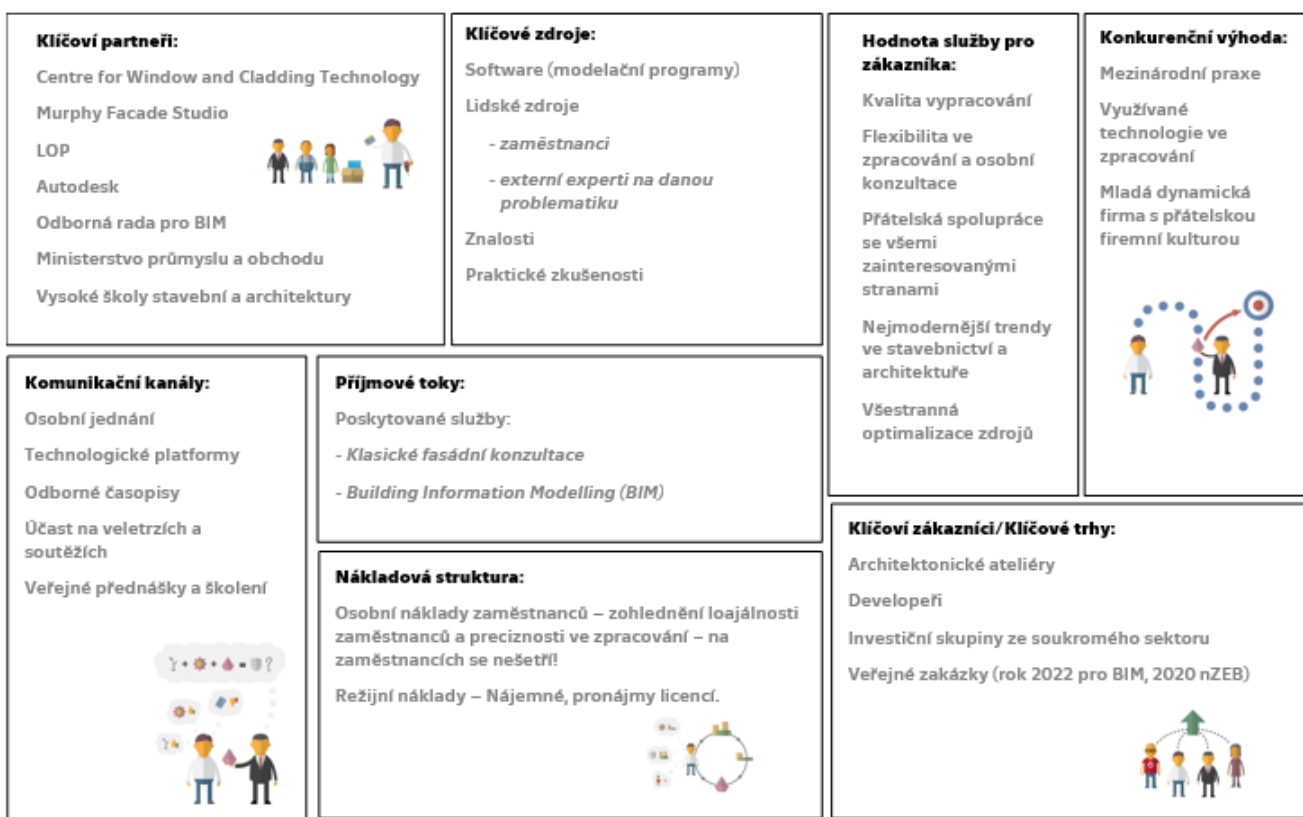
Cíl	Číslo aktivity	2018			2019			2020			Splněno do	Rozpočet	
		Čtvrtletí											
<b>Interní</b>													
Brand management	1										31.3.2018	viz tab. 17, položka marketing	
	2										31.12.2018		
	3										-		
	4										od 1.1.2020		
	Rozvoj znalostí	5										2x ročně	vnitropodnikové aktivity
		6										1x ročně	
		7											
	Stálý rozvoj technologií a mapování trendů	8										1x ročně	viz tab. 17, položka pronájem licence
		9										1x ročně	
	Rozvoj organizační struktury	10										30.6.2018	Osobní náklady viz tab. 21
		11										30.9.2018	
		12										31.12.2018	
<b>Externí</b>													
Strategická partnerství	13										-	viz tab. 17, položka marketing	
	14										-		
	15										-		
	16										-		
	17										-		
Loajální zákazníci	18										-	viz tab. 17, položka marketing	
	19										-		
	20										-		

Zdroj: vlastní zpracování

Pro společnost MFS byl následně sestaven Canvas business model, který zachycuje klíčové partnery, zdroje, komunikační kanály, klíčové zákazníky a trhy, konkurenční výhodu společnosti, přidanou hodnotu služeb, které poskytují a příjmové toky a zásadní náklady pro podnikání.

Canvas byl zvolen pro jeho přehlednost. Tento business model se pak může dále upravovat a vyvíjet podle úhlu pohledu vedení společnosti. Z hlediska strategie by se vedení mělo soustředit na zdokonalování svých služeb, ať tedy posilováním své značky na trhu nebo i rozšiřováním portfolia, například o výše zmiňované 3D scanování. Významným faktorem do budoucna jsou i komunikační kanály a cesty, které vedou k oslovování zákazníků. Společnost by se měla zaměřit na využívání technologických platform a práce s *Google Adwords*, která nabízí mnoho způsobů cílené reklamy. Marketingová komunikace bude následně popsána v kapitole 7. Z hlediska nákladů se pak v Canvas modelu soustředíme na osobní náklady a zajišťování licencí k softwaru, obě tyto nákladové položky souvisí s klíčovými zdroji. Těmi jsou ve firmě znalosti a modelační programy. Vzhledem k povaze služeb, které společnost na trhu nabízí, je nutné se odlišovat a ke službám nabízet i hodnotu v nadstandardních prvcích. V neposlední řadě je nutné zmínit klíčové partnery, kteří pomáhají společnosti naplnit vizi.

Obrázek 9: Business Model Canvas



Zdroj: Animace z customer's world [online], vlastní zpracování

## 7 Marketingová strategie

V následující marketingové strategii se orientujeme na positioning a stanovení konkurenčních výhod. V rámci umístění na trhu a oslovování cílového segmentu se společnost MFS Digital CZ profiluje jako společnost, která **zpracovává modely budov a optimalizační studie za pomoci nových technologií a vysoké míry kreativity, zároveň v prvotřídní kvalitě a jedinečném designu obsluhující tři výše popsané části celkového trhu.**

### **Vyhodnocené konkurenční výhody:**

Znalosti v oblasti technologií, stavebnictví a architektury;

Dlouholetá praxe v oboru;

Spolupráce s odborníky a jejich poradenství;

Kontakty v odvětví a využívání jeho růstového potenciálu;

Design – marketingové nástroje a prvky;

Podílení se na realizaci zahraničních zakázek, zahraniční praxe – možnost srovnání s *best practice* v rámci jiných zemí;

Moderní firemní kultura;

Kvalitní a designové výstupy;

Vysoká míra customizace a flexibility ve zpracování modelů;

Otevřenost směrem ke spolupráci s neziskovým i soukromým sektorem.

### 7.1 Marketingový mix

#### 7.1.1 Poskytované služby

Jádro produktu zastává fasádní konzultace a BIM systémy a modelování. V rámci toho jsme si již výše specifikovali procesy a činnosti, které tyto služby tvoří. Společnost usiluje o spojení technického know-how a kreativity na všech úrovních. Zároveň si zakládá na otevřenosti vůči zákazníkovi, se kterým vše podrobně diskutuje, aby bylo dosaženo stoprocentní shody mezi zadáním a výslednou dokumentací a modelem.

#### **BIM Informační systémy**

V rámci této služby společnost poskytuje celkovou BIM koordinaci a 3D zpracování geometricky náročných objektů. S tím souvisí komplexní analýza, pokročilé geometrické optimalizace a následná parametrizace modelu pro výrobu nebo software. Pro zpracování těchto modelů využívá nejlepšího světového softwaru, kterým je *Autodesk Revit & Inventor, Digital Project, Catia, Rhino* a další. V případě potřeby společnost nabízí adaptabilitu a práci i s jinými software platformami. V případě zpracování zakázky se vychází ze tří základních fází. I tak, jsou tyto fáze variabilní a mohou se lišit pro různá projektová zadání.

## **Popis fází zpracování informačního modelu:**

### **1. Fáze: BIM standardy**

První fáze obnáší seznámení se s procesy a analýzu požadavků zadání. Součástí této fáze jsou intenzivní workshopy se všemi zainteresovanými stranami, aby MFS získalo co nejvíce informací o procesech, softwarových řešeních a potřebách jednotlivých středisek a týmů. V rámci této komunikace MFS poskytne svému zákazníkovi informace o jednotlivých standardech a prezentaci nejvhodnějších příkladů zpracování pro specifický projekt. Následně se sestaví kostra standardu BIM, která se také výrazně liší projekt od projektu. Výstupem této fáze je procesní mapa, definování rolí a zodpovědností, jednotlivých stavů modelu projektu a způsobů validace. V závěru je nutné vytvořit tzv. *BIM Execution Plan*, tedy základní projektovou šablonu. Z té vyplývají požadavky nejen na jednotlivé profese a aktivity, ale také na zapojené technologie a hardware.

### **2. Fáze: BIM koordinace**

Druhá fáze obnáší představení a zaškolení projektového týmu, zároveň začíná vznikat prováděcí dokumentace. Vzhledem k tomu, že společnost plní roli koordinátora, poskytuje stakeholderům konzultace a kontroluje kvalitu obsahu srovnáním dokumentace s výše zmíněným BIM Execution Plánem. Pro každý projekt jsou vybráni subdodavatelé pro specifické potřeby projektu. V rámci druhé fáze je vedení zaškoluje a informuje o problematice zadání.

### **3. Fáze: Asset Model**

V rámci třetí fáze se analyzují softwarová řešení a procesy facility managementu.

#### **Fasádní konzultace**

Společnost zároveň poskytuje klasické fasádní konzultace, které zahrnují poradenství ve všech oblastech procesu realizace. Od poradenství při výběru vhodného dodavatele, přes specifikaci požadavků investora, technické zprávy, návrhu specifických metodologií až k auditu výroby a montáže. V rámci těchto fasádních konzultací se společnost zároveň specializuje na řešení komplexních problémů, které vznikají při návrhu speciálních řešení a tepelně technických a statických posouzení.

#### **Popis jednotlivých fází konzultace:**

##### **1. Fáze: Vyhodnocení stávající dokumentace**

Vyhodnocování stávající dokumentace obnáší koordinační jednání v různém množství podle potřeby projektu. Zároveň se kontroluje a připomínkuje stávající dokumentace, ze které se pak vytváří posouzení stávajícího návrhu fasádního systému. Technické poradenství se pak orientuje na oblasti, které projekt vyžaduje.

##### **2. Fáze: Technická příprava a výběrové řízení**

Ve fázi technické přípravy a výběrového řízení je nutné odsouhlasit koncepční detaily a zpracovat technický dvourozměrný výpočet vybraných typů fasád. Zadání projektu se poté doplní o technickou specifikaci materiálových parametrů a dalších požadavků



na zpracování, které slouží pro následný výběr vhodného dodavatele. V rámci této fázi dochází k doporučení vhodného dodavatele z Čech nebo ze zahraničí.

### **3. Fáze: Sub-dodavatelská dokumentace**

Třetí fáze fasádní konzultace se skládá ze projektových schůzek s fasádním subdodavatelem a projektovým týmem. V rámci těchto schůzek se projednávají jednotlivé potřeby projektu na různé oblasti, které souvisí s předmětem zakázky. Jednat se může o fasádní zóny, požadavky na tolerance a pohyby, kotvení a další vlastnosti budovy.

### **4. Fáze: Realizace**

Závěrečná fáze se orientuje na vizuální mock-up, kontrolu výroby komponent a montážních prací.

(Zdroj: Interní dokumentace)

### **Doplňkové služby**

Poskytovaná služba se ale nutně musí vyznačovat i dalšími prvky, které vytváří celkový dojem z produktu. V případě MFS bude hrát velkou roli v jakém designu budou prezentovány výstupy projektu, flexibilita v rámci zpracování projektu, otevřenost k potřebám klientů. Důraz se jistě bude klást i na kvalitu a profesionalitu společnosti, její znalosti, zkušenosti a dovednosti při vyhodnocování technické specifikace a také umožnění seznámení se s návrhem v průběhu zpracování prostřednictvím využitých nových technologií, jakými jsou virtuální realita a 3D modely. Další prvky budou popsány v rámci požadavků na Brand společnosti, které musí být uplatňovány v rámci každé zakázky.

## **7.1.2 Cena**

Cenová tvorba je individuální pro každý realizovaný projekt, vše závisí na rozsahu, použitých technologiích, náročnosti technické specifikace, a tedy následně na celkové náročnosti zpracování. Na výsledné ceně jednotlivých fází se také podílí lukrativnost místa, ve kterém bude budova nacházet a jak bude následně využívána. To pak přímo ovlivňuje počet osob, které se na projektu podílí, a tím se pak navyšuje složka osobních nákladů celého projektu.

Cena nebo rozpočet projektu se pak sestavuje podle fází projektu, které zadání vyžaduje. Hodnota jednotlivých fází je stanovena vždy rámcově vzhledem k výše uvedenému skutečným. Na samotnou tvorbu ceny má samozřejmě vliv i fakt, že v současnosti je v České republice malé množství přímé konkurence.

Fáze projektů se mohou lišit a kalkulovat podle rozsahu, to zároveň znamená, že i jednotlivé výše popsané fáze se mohou různě kombinovat dle zadavatele, který chce studii nebo model zpracovat. Jednotlivé fáze jsou propojeny komunikací se stranou zadavatele, případně jeho projekčním týmem BIM.

*Následné ceny jednotlivých fází jsou přibližné a slouží pouze pro rámcovou představu o hodnotě jednotlivých fází. U zakázek s různým typem zadání nelze uplatňovat fixní kalkulace. Přibližná hodnota zakázky je zde uváděna pro vyčíslení odhadu tržeb ve finančním plánování (kapitola 9).*

Tabulka 8: Potenciální cenové rozpětí za jednotlivé fáze projektu

Fasádní konzultace	Rozpětí [tis. Kč]	BIM	Rozpětí [tis. Kč]
Vyhodnocení dokumentace	40-45	BIM standardy	400-500
Příprava a výběrová řízení	400-500	BIM koordinace	750-850
Dodavatelská dokumentace	300-350	Asset Model	300-400
Realizace	350-400		
<b>Hrubý odhad zakázky [Kč]</b>	<b>1 090-1 295</b>		<b>1 450-1 750</b>

Zdroj: interní dokumentace, vlastní zpracování

### 7.1.3 Marketingová komunikace

#### Přímá komunikace: Networking

K primární komunikaci podniku s potenciálními partnery a zákazníky dochází přímou osobní formou, jedná se o vztahový business. Do budoucna se očekává, že zákazníci budou ochotni si společnost sami vyhledávat a oslovovat nejen přes kontakty nebo doporučení, a to například prostřednictvím sociálních sítí, webových stránek s uvedenými referencemi. V současnosti tedy dochází k uzavírání kontraktů osobním jednáním se zákazníkem, jehož zakázka je získána prostřednictvím známosti nebo na doporučení v rámci dlouhodobé působnosti vedení společnosti v daném odvětví.

#### Doporučené přímé komunikační aktivity:

**Navazování kontaktů v rámci odvětví** – s odborníky, konzultace projektů prostřednictvím osobních jednání, osobních schůzek v prostorách společnosti; **Pořádání odborných školení** pro veřejnost; **Pořádání veřejných prezentací** (možnost streamování prostřednictvím sociálních sítí on-line), přednášek; **Tvorba prezentací určené studentům 5. ročníků** stavebních a architektonických škol; **Publikování článků do odborných periodik**;

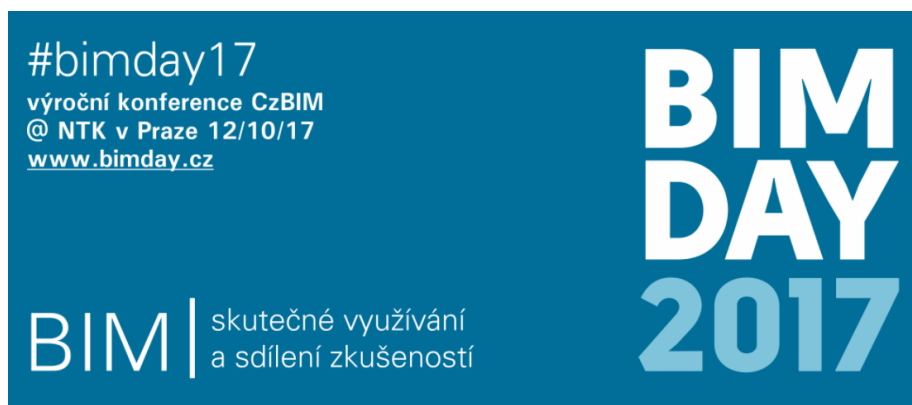
**Spolupráce s univerzitami** – českými či zahraničními; **Spolupráce s odbornými skupinami**, např. Národní centrum průmyslu 4.0, Odborná rada pro BIM, CAMP Praha, IPR v otázkách veřejných zakázek; **Spolupráce s Ministerstvem průmyslu a obchodu** – poradenství a konzultace při zavádění BIM a zpracování modelů; **Spolupráce s pražským kreativním centrem hl. města Prahy** v rámci priorit *Smart City Center* a *Výchova, Vzdělávání a osobní rozvoj ve 21. století* – prezentování nových technologií, školení a podobně.

**Účast na veletrzích a festivalech architektury** (například architektonický veletrh ForArch); **Účast na architektonických soutěžích** – v podobných soutěžích se vybírají přibližně stovky staveb (přibližně 1 % z celkové roční výstavby); **Účast na soutěžích v rámci realizace projektů metodikou BIM** – Stavba roku 2017 (Sekce: Zvláštní cena za BIM); Mezinárodní studentská cena TEKLA BIM Awards 2017. **Účast na výstavách pořádaných v sídle Fakulty architektury ČVUT nebo IPR Praha** a CAMP (např. výstava Ro-

dinné domy visehradské čtyřky, kde se jedná o domy v atypické architektuře nebo výstavu *Praha zítra*, která prezentovala 66 staveb v CAMP); **Účast na přednáškách architektury na Fakultě stavební ČVUT; Účast na konferencích ČKLOP a na BIM-fóru na stavební fakultě v Brně; Účast na každoročně pořádané konferenci BIM DAY** určená pro odborníky přes BIM metodiku; **Účast na Prague Discoveries**, letním workshopu školy Archip o architektuře a designu;

#### **Pořádání výročních večírků pro investory, partnery a zaměstnance.**

Obrázek 10: Pozvánka na konferenci BIMday pro rok 2017



Zdroj: [czBIM.org](http://czBIM.org), 2017, [online]

#### **Nepřímá komunikace: Sociální platformy a propagační materiály**

Webové stránky – uvedené veškeré reference společnosti, Vizitky – vycházející z prvků značky (7.2.1), **Facebook** – sdílení informací, událostí, streamování přednášek, **PPC reklama** – prostřednictvím Google AdWords, využívání klíčových slov, jakými jsou „MFS Digital“, „BIM projekt“, „Fasádní konzultace“, „BIM“ a podobně. **Využívání dalších platform jako Vimeo, Youtube** ke sdílení vzdělávacích prezentací a propagačního videa (Vimeo nabízí možnost HD formátu), která zachycují, čím se společnost zabývá, kreativní zpracování BIM videí a animací pro studenty základních, středních stavebních škol nebo široké veřejnosti, které proces založený na modelu laicky vysvětlují.

**Tvorba propagačního videa** – představení toho, čím se společnost zabývá, lze použít na webových stránkách společnosti nebo na výše zmiňovaných sociálních platformách určených pro sdílení videí; **Další propagační materiály** – desky s logem při předkládání zakázek, designové vizitky, představení firmy a realizovaných projektů v tištěné podobě jako portfolio přikládané k nabídkám **Prospekt či publikace realizovaných zakázek v prostorách**, kde se schází architekti a potenciální zákazníci, např. knihkupectví, které je součástí CAMP – Centra architektury a městského plánování. **Broadcast** ze školení, z přednášek. **Podklady o firmě ke stažení online** ve vícejazyčných provedeních.

**Rozvoj Corporate Social Responsibility** – práce s neziskovými organizacemi, podpora budov s téměř nulovou spotřebou energie – podpora ekologického aspektu ve stavebnictví. **Kreativní zpracování výročních zpráv**, které budou přehledem i pro investora za aktivity provedené pro daný rok; **Dostupné online portfolio projektů**.

### **7.1.4 Distribuce**

Společnost nevyužívá žádných distribučních kanálů. Vše je spjato s projektem a jeho zadavatelem. Důraz tedy musí klást na *Physical Evidence* neboli místo, kde se dají konzultovat zakázky. Kanceláře a jednací místnost musí působit reprezentativně a zároveň musí být vybavena potřebnou technikou, aby bylo možné modely prezentovat. V případě schůzek se zákazníkem se pak využívá kancelář na adrese *Rytířská 410/6, 110 00 Praha 1*, která je vybavena potřebnými technologiemi a zasedací místností s velkým promítacím plátnem, ve které pak mohou probíhat veškeré osobní konzultace.

### **7.1.5 Lidé**

Podnikání MFS Digital je založeno na kvalifikaci a znalostech lidí, se kterými spolupracuje. Jde o spolupracovníky, konzultanty a subdodavatele, kteří se přímo podělí na kvalitě poskytnuté služby. Vzhledem k oblasti, ve které společnost podniká, jsou lidé nejpodstatnější složkou, protože se celá činnost zakládá na know-how v oblasti stavebnictví, projekčního managementu, technického zpracování a práce s novými technologiemi. V rámci marketingu je tedy dobré spolupracovat s osvědčenými lidmi, na které se společnost může spolehnout v rámci kvality a kvalifikace. Zároveň je žádoucí, aby se sami zaměstnanci nebo spolupracovníci prezentovali na veřejnosti a projekty, na kterých v minulosti pracovali. To dnes umožňuje sociální síť *LinkedIn* nebo vytvoření samostatných webových stránek, na kterých bude zároveň uvedena spolupráce s MFS Digital.

### **7.1.6 Procesy**

Podstatnou roli v realizaci procesů společnosti je celková nákladová a časová optimalizace, kterou poskytuje právě prostřednictvím BIM modelace a virtuální reality. Ta umožňuje seznámit se s realizací projektu bezprostředně v rámci každé fáze. To znamená, že zákazník může okamžitě s návrhem pracovat a připomínkovat ho a tím se urychlí celý proces vytvoření návrhu. Společnost klade velký důraz na tuto složku a celkovou flexibilitu procesu, která umožňuje maximálně vyhovět zadavateli a jeho potřebám.

## **7.2 Brand Management**

Společnost do budoucna usiluje o vybudování takové značky, která bude shodná s hodnotami podniku, a to: *Respekt a odpovědnost vůči zákazníkovi, Vysoká kvalita a odvedené práce, Nadšení pro nové technologie a zpracování, Lásky k designu*.

Tyto hodnoty by pak měly být spojovány se značkou společnosti – inovativnost v souvislosti s využitím nových technologií pro optimalizované výstupy, které vychází z respektu a odpovědnosti vůči zákazníkům, vysoká kvalita odvedené práce prezentována referencemi na webových stránkách nebo v případě osobních schůzek prostřednictvím vytvořeného portfolia, respekt a odpovědnost pak v návaznosti na vysokou míru customizace každého projektu a nadšení pro nové technologie spojené s celkovým předmětem činnosti společnosti a schopností držet trendů současnosti.

Hlavním účelem brandingů je pro společnost garance kvality v rámci svého trhu a prohlubování loajálnosti svých zákazníků. V souvislosti s kvalitním brandingem, pak lze uvažovat i výhody spojené s nastavováním cen služeb. Kvalitně řízená značka se tedy do budoucna může společnosti MFS vyplatit formou konkurenční výhody na trhu, kdy lze do budoucna očekávat, že se bude počet firem s BIM rozšiřovat.

### 7.2.1 Prvky značky

Součástí značky jsou pro MFS následující prvky, které chce, aby vstoupily do podvědomí účastníků trhu stavebnictví, architektury a zadavatelů veřejných zakázek.

#### Logo

Obrázek 11: Logo společnosti



Zdroj: [mfsdigital.com](https://mfsdigital.com), [online]

**Motto společnosti** – Be visionary of your own space

**Design a technologie** – Společnost si zakládá na nových trendech a přístupech, které chce diskutovat se zadavateli a nabízet jim optimální řešení. Vzhledem k tomu, že si společnost dává záležet na celkové sebereprezentaci, využívá při zpracování nabídek *vlastního písma a minimalistického designu*. Ten je patrný již z *loga společnosti* nebo *webových stránek*. Aby docházelo k jednotnosti ve způsobu prezentace využívá tento design i na dalších prvcích – *vizitkách, obálkách* na zpracované projektové dokumentace, *mailovou komunikaci*.

**Přístup k zákazníkovi** – Cílem společnosti je klientovi předat nejen dokumentaci a zpracované modely, zároveň je záměrem s ním komunikovat v rámci celého procesu realizace tak, aby byl zákazník aktivní součástí procesu zpracování. Společnost si zakládá na vřelém přístupu vůči zadavateli projektu a vysoké míře flexibility zpracování a využití kreativity.

**Kvalita a preciznost** – Všechny zakázky zpracovány v nadstandardní kvalitě se smyslem pro detail.

**Social Responsibility** – Důraz na zpracování optimalizačních studií, které vedou ke snižování energetické zátěže budov. Prostřednictvím nových technologií se společnost věnuje environmentálním otázkám a udržitelnosti rozvoje.

**Spolupodílení se na rozvoji veřejnosti** – MFS se účastní na rozvoji povědomí o Průmyslu 4.0, nových přístupech ve zpracování modelů a prezentuje výhod BIM metodiky ve spolupráci s dalšími veřejnými a soukromými institucemi. Je tedy aktivním účastníkem přeměny stavebnictví v České republice.

**Firemní kultura** – MFS Digital je mladá dynamická firma, která nabízí svým zaměstnancům plně využívat své znalosti a zkušenosti na poli fasádní konzultace, speciálních požadavků na lehké opláštění budov a zpracování modelů za využití nejmodernějších technologií. Zároveň jim nabízí spolupodílení se na mezinárodních projektech velkých i malých rozsahů. Vzhledem k tomu, že se společnost orientuje na absolutní odborníky v odvětví, nabízí zázemí přátelského a kvalifikovaného kolektivu, ve kterém se každý názor počítá. Každý má tak možnost vyjádřit svůj názor a komunikovat s klientem. Společnost vkládá velké úsilí do toho, aby se každý její zaměstnanec dokázal realizovat a plně využíval svůj potenciál. Nejdůležitější je mít svou práci rád!

## 7.2.2 Positioning značky

Při positioningu se společnost zaměřuje na skupiny investorů, developerů a architektů. Zároveň vyhledává strategické partnery, se kterými by vytvářela produkční procesy a konzultantské sítě v případě řešení rozsáhlejších a technologicky náročnějších projektů. Aby si společnost vytvářela značku, je nutné, aby vycházela ze svých nadefinovaných prvků a využívala jich při marketingové komunikaci, a to jak v přímé, tak nepřímé formě (výše popsány). Společnost pak musí posilovat asociace se zkušenostmi v oboru, důraz na nové technologie a design, individuální přístup ke zpracování každé zakázky včetně veškerých požadavků v rámci projektu. Pro posilování těchto asociací lze využít webových stránek, které mohou sloužit jako online portfolio. Podobně mohou fungovat tištěné materiály v zajímavém designu, který upoutá pozornost, na podobných místech, jakými jsou CAMP nebo DOX, která jsou určena pro setkávání lidí s kreativním myšlením a kreativním povoláním. V rámci českého prostředí lze využít i faktu, že jeden společník je Čech, to znamená, že se čeští klienti neobrací na zahraniční subjekt, ale na český.

V rámci přímé komunikace by mohlo být doporučeno aktivně se účastnit komerčních aktivit, které byly také zmiňovány výše v rámci marketingové komunikace marketingového mixu. Posilovat asociace společnosti s kvalitou lze i prostřednictvím způsobu zpracování prezentací, vizitek a samozřejmě klíčovou roli zde bude hrát způsob prezentace zkušeností, letité praxe v oboru a také otevřenost ke kreativním nápadům směrem k účastníkům soutěží nebo také otevřenost ke zpracování složitějších projektů a průběžným konzultacím se zadavatelem – tedy opět zdůraznění flexibility a vysoké míry customizace každého modelu.

Dalším atributem je firemní kultura. V rámci posilování značky směrem k pracovnímu trhu, je proto dobré sdělovat, že MFS je mladá, inovativní a dynamická firma, která si zakládá na znalostech a rozvoji dovedností každého zaměstnance. Také to, že nedbá na přesně definovaných vazbách v rámci organizační struktury.

V neposlední řadě je v rámci positioningu nutné sdělovat hodnotu. V současnosti jsou podniky orientované především na sdělování přidané hodnoty služby nebo produktu. MFS jednoznačně přináší flexibilitu do zpracování, preciznost a kvalitu. Komunikovány mohou být i rozdíly mezi zpracováním ve 2D a ve 3D, kdy v rámci 3D budou popsány výhody, které sebou zpracování novou technologií přináší pro zadavatele, ale zároveň i pro celou společnost – úspora energií, optimalizace využívaných zdrojů a podobně.

### 7.2.3 Zvyšování a udržování hodnot značky

V případě zvyšování a udržování hodnot značky MFS Digital je nutné ji v průběhu strategicky rozvíjet tak, aby vždy vycházela z hodnot a dokázala flexibilně reagovat na měnící se podmínky a potřeby trhu. Je nutné ji upravovat podle segmentu, který chce společnost oslovovat a se kterými chce značku spojovat.

Důvody, které podmiňují potřebu zvyšování a udržování hodnot značky by byly pro společnost MFS Digital v následujících letech následující:

**Dynamický rozvoj technologií, Růst podniku** – nutné rozšiřování i organizační složky společnosti, **Udržování a rozvoj znalostí ve společnosti** v dynamicky se rozvíjejícím prostředí v oblastech zpracovávání projektů a technologií a jejich využívání a začleňování do procesů společnosti, **Změna trendů** v architektuře, designu a využívaných materiálech, **Nové marketingové techniky a příležitosti oslovování dalších trhů, Globalizace a hyperkonkurence, Investice do rozvojových aktiv.**

## 8 Organizace práce

V současnosti je organizace práce v MFS velmi prostá. Úkoly se rozdělují podle typu projektu, to znamená, že volný konzultant se zapisuje sám k jednotlivým projektům.

Ve společnosti neplatí žádná pevná organizační struktura. Ve vedení společnosti jsou tedy dva jednatele a poté se očekává uzavírání smluv se stavebními projektanty a inženýry, jejichž pozice budou popsány níže.

Specifikem společnosti MFS je fakt, že v produkčním řetězci se mohou měnit role jednotlivých účastníků. To znamená, že pokud se uzavře kontrakt, pro MFS může z hlediska dlouhodobého horizontu třetí osoba plnit roli zákazníka, konzultanta i sub-davatele. Vše se odvíjí od toho, zdali se jedná o architekta, jiný podnik, zabývající se BIM zpracováním nebo investora.

Při sestavování Business modelu *Canvas* byly hlavními zdroji specifikovány software a lidské zdroje, na které jsou navázány potřebné znalosti a praxe. Proto je nutné se věnovat lidskému zdroji a rozvíjet ho. Výhodou společnosti je přístup k náročným projektům, na kterých se zaměstnanci mohou realizovat a rozvíjet svůj potenciál. Rozvoji znalostí a samotné organizační struktury se věnují strategické cíle. Pro společnost,

kteřá staví svou konkurenční vřhodu na schopnosti implementovat nové technologie do zpracování projektové dokumentace bude mřt velkř vliv schopnost udržet si krok s vřvojem technologie ve stavebnictvř a zřroveň podle poptřvky rozřřřovat organizační strukturu, aby byla schopna veřkeré zakřzky zpracovřvat. Zatřm se plřnuje zamřstnřvřnř jen v prřbřhu roku 2018. Vřhodou BIM je i fakt, ře nevyřaduje pro komplexnř zpracovřnř dokumentace tolik pracovnř sřly jako tomu bylo př zpracovřnř dokumentace formou 2D, proto se ve společnosti neočekřvř rapidnř zamřstnřvřnř.

Obrřzek 12: Organizační struktura



Zdroj: vlastnř zpracovřnř

### Popis pracovnřch pozic

Popisy pracovnřch pozic byly řerpřny z Nřrodnř soustavy povolřnř (NSP) spravovaně Ministerstev prřce a sociřlnřch vřřř České republiky a zřroveň porovnanř s nabřdkami společnosti, aby pořzadavky pracovnřho mřsta odpovřdaly popisřm.

#### Stavebnř konzultant / projektant

Pro vřkon daně profese musř uchazeř dosahovat kvalifikační řrovně magisterskěho studijnřho programu. Jednř se o profesi stavebně technickě řinnosti, pod kterou se skrřvřj dālř označení, jakřmi jsou Design Engineer, konstruktěř či nřvrhřř ve stavebnictvř. Zřkladnř charakteristikou povolřnř stavebnřho inženýra projektanta je komplexnř vypracovřvřnř projektř nebo projektově prřce v oblasti organizace a řizenř technickřch, technologickřch a dālřich systěmř.

Pracovnřmi řinnostmi jsou vedenř projektově dokumentace s vysokou technickou nřročnostř s potřebou nutně autorizovaně zpřsobilosti, řizenř projektu a odborně, tvřrřř technickě skupiny, zajiřřovřnř projektově nřvaznosti, koordinace a plynulěho časověho prřbřhu, zajiřřovřnř dozoru stavby (NSP, [online]).

#### Stavebnř inženýr

Kvalifikační pořzadavky na stavebnřho inženýra jsou stejně jako na projektanty, to znamenř vřkon vyřaduje vzdělřnř na řrovni magisterskěho studijnřho programu. Charakteristika prřce stavebnřho inženýra spořívř v urřovřnř technologickřch postupř a technologickě přřpravy stavebnř vřroby, na kterou se vřřou zvrřšeně technologickě



požadavky. Další významnou charakteristikou je řízení komplexního systému řízení jakosti a koordinace zpracování projektové dokumentace na různých stupních technické obtížnosti nebo rozsahu.

Mezi jeho pracovní činnosti se řadí veškerá koordinace v rámci sestavování projektové dokumentace, provádění technických a technologických zkoušek výstupu projektu, stanovování technických podmínek stavební výroby a způsobu uspořádání, vývoj technologických postupů u zvýšených technologických podmínek, vyhodnocování investičních záměrů a hodnocení optimalizačních návrhů (NSP, [online]).

Vedení společnosti uvažuje prozatím zaměstnávání stavebních projektantů a inženýrů na poloviční a částečné úvazky z důvodu zachování pracovní flexibility. Vzhledem k tomu, že náplň práce je na zakázkovém principu, společnost umožňuje pracovníkům zpracovávat projekty pod více subjekty. V rámci strategických cílů, které byly pro společnost definovány výše, by se zároveň mělo vedení zabývat celkovým rozvojem znalostí a potenciálu svých zaměstnanců. Především by se pak měli zaměstnanci rozvíjet v oblasti nových technologií a schopnosti ovládat nový software, který se v současné době vyvíjí skokově. Také vzhledem k náročnosti vytvoření modelů pro budovy, které na sebe kladou vysoké nároky nejen na všestranné možnosti užití, ale zároveň i po architektonické stránce, je nutné sledovat trendy ve využívaných materiálech a architektuře, aby modely stále vycházely z nových požadavků prostředí a potřeb zákazníka. Proto se doporučuje společnosti analyzovat podnikatelské prostředí a trendy v odvětví a zaměstnancům zprostředkovávat odborná školení, workshopy, které se věnují implementaci nových softwarových řešení a také poskytovat možnost zahraničních stáží, která mohou zaměstnance obohatit zkušenostmi s best practice v mezinárodním měřítku – může se zároveň navázat na rozvoj znalostí a praktických zkušeností absolventů škol.

## **9 Finanční plán a finanční analýza**

V této kapitole se budeme zabývat finančním plánováním a finanční analýzou. Na počátku bude popsána kapitálová struktura podniku a popsán majetek, který podnik v současnosti vlastní. Následně se kapitola věnuje predikci tržeb a nákladů pro roky 2018 až 2020, ze kterých jsou vytvořeny finanční výkazy vycházející z realistického scénáře. Z těchto výkazů se dále provede finanční analýza postavená na zhodnocení efektivní práce s kapitálem, zhodnocení tvorby hodnoty a rentabilitou vlastního kapitálu a tržeb.

## 9.1 Zdroj krytí

Zdrojem krytí je v současnosti čistý hospodářský výsledek za běžné období. Cizí kapitál společnost nevyužívá, vzhledem k tomu, že je schopna podnik takto krýt – to je dáno i majetkovou strukturou podniku, která nevyžaduje investice do výrobních strojů a zařízení. Společníci cizí kapitál prozatím neuvažují, vzhledem k tomu, že je primárním cílem etablovat se na českém trhu a zahájení rozsáhlejších investičních aktivit se v plánovaném období zatím neočekává. V dalších letech si společnost uvědomuje potřebu investic k udržení konkurenceschopnosti a dalšího rozvoje.

Struktura aktiv se bude v následujících letech proměňovat především v oběžných aktivech, a to na účtech krátkodobého finančního majetku a pohledávek za zákazníky. Struktura dlouhodobého majetku se významně měnit nebude, s úvahou budoucích investic bude pořízen pouze dlouhodobý majetek v roce 2018 a v průběhu let se bude odepisovat. Jedná se o hardware a software, na kterém jsou zpracovávány projekty nebo vybavení zasedací místnosti – nutností jsou výkonné počítače, promítací zařízení, zařízení umožňující procházet virtuální realitou. Vyšší částku lze očekávat na účtu dlouhodobého nehmotného majetku, nicméně více než polovina softwaru bude řešena nájemní smlouvou, jako u pronájmu prostor. Tyto náklady se pak budou projevat v režijních nákladech společnosti.

Struktura pasiv je tedy dána základním kapitálem, který byl společenskou smlouvou stanoven na 20 000 Kč, vkladem nad rámec základního kapitálu ve výši 50 000 liber (1 500 tis. Kč) a krátkodobými závazky za finančními institucemi, zaměstnanci a dodavateli na konci účetního období.

Společnost v současnosti disponuje dlouhodobým majetkem, který byl pořízen anglickým subjektem do české kanceláře, české s.r.o. s ním bude nadále disponovat. Majetek byl v britském účetnictví odepisován lineárně, dlouhodobý nehmotný majetek se odepisoval tři roky, v tomto roce se odepíše poslední rok, v případě dlouhodobého hmotného majetku, kde se opět jedná o hardware a VR příslušenství, se odepisuje tři roky, chybí tedy také poslední rok. S tímto majetkem bude vypořádáno ve Velké Británii po dohodě obou společníků.

Tabulka 9: Převedený majetek

Položka	Pořizovací cena [£]	Zůstatková cena [£]
DHM	10 886	3 628
DNHM	1 588	530

Zdroj: interní dokumentace, vlastní zpracování

Vzhledem k očekávanému zaměstnávání projektantů a stavebních inženýrů se očekává nákup dlouhodobého hmotného majetku, především hardwaru, a nehmotného majetku o následující částky, které již budou pořízeny českým subjektem.

## Dlouhodobý hmotný majetek – vložený

Tabulka 10: DHM vložený

Položka	Počet [Ks]	Hodnota celkem [Kč]	Odpisová skupina
Výkonné počítače	5	350 000	1. (3 roky)
VR hardware	1	25 000	
Promítací zařízení	1	65 000	1. (3 roky)
Celkem		415 000	

Zdroj: vlastní zpracování

VR hardware svou hodnotou nepřekročil hranici 40 000 Kč, proto bude ve výkazu zisku a ztrát účtován do spotřeby pro první rok. Zbýlý využívaný dlouhodobý nehmotný majetek se projeví v režijních nákladech formou pronájmu.

## Dlouhodobý nehmotný majetek – licence

Tabulka 11: DNHM vložený

Položka	Počet [Ks]	Hodnota celkem [Kč]	Odpisová skupina
Autodesk Revit & Inventor	1	75 000	1. (3 roky)
Celkem		75 000	

Zdroj: vlastní zpracování

## Zřizovací rozvaha ke dni 13.12.2017

Tabulka 12: Zřizovací rozvaha ke dni 13.12.2017

Zřizovací rozvaha ke dni 13.12.2017 [Kč]			
Aktiva		Pasiva	
DHM	415 000	Základní kapitál	20 000
DNHM	75 000	Vklad společníků	1 500 000
Finanční prostředky	1 030 000		
Aktiva celkem	1 520 000	Pasiva celkem	1 520 000

Zdroj: vlastní zpracování

## 9.2 Přehled úprav hodnot nového majetku

Tabulka 13: Přehled odepisovaného majetku

Položka	2018	2019	2020
PC	116 667	116 667	116 666
Promítací zařízení	21 667	21 667	21 666
Software	25 000	25 000	25 000
Celkem	163 334	163 334	163 332

Zdroj: vlastní zpracování

## 9.3 Odhad tržeb

V případě odhadu tržeb lze vycházet z následujícího:

Postavení stavebnictví v české ekonomice na základě podílu na HPH – hrubé přidané hodnotě;

Minulým nárůstem tržeb pro společnost MFS UK;

Potenciálním růstem společnosti do budoucna;

Cílem společnosti dosáhnout na území ČR 30 % (10,3 mil. Kč – počítáno jako s bází pro odhad tržeb a následný nárůst do dalších let) celkového obrátu MFS.

Postavení stavebnictví v české ekonomice lze určit na základě podílu na hrubé přidané hodnotě. Od roku 2015 podíl stavebnictví opět rostl, jak bylo již zmíněno v analýze trhu. V roce 2010, která je v současnosti bází pro odvětví stavebnictví, byl podíl 6,87 %, pro rok 2015 5,71 % (ČSÚ, 2017, [online]). Pro stanovení růstu tržeb pro MFS CZ bude tento podíl na HPH určující jako dolní mez.

Nicméně toto procento je nutné konfrontovat s tempem růstu tržeb společnosti MFS v Británii od roku vzniku do současnosti. Již bylo v práci zmíněno, že společnost MFS UK zahájila podnikání v roce 2015, a meziroční (2016-2017) růst tržeb měla od té doby okolo 20 %. Toto procento lze odůvodňovat plošným zavedením metodiky BIM ve Velké Británii v roce 2016, zároveň společnost již v té době měla dostatečné know-how pro získávání mezinárodních projektů z předešlých zaměstnání a předešlého podnikání. Tento nárůst tržeb je určující pro odhad jako horní mez.

Výše ale bylo zmíněno, že rok, od kterého se zavedení BIM do zadávání veřejných zakázek dá očekávat v České republice plošně, je rok 2022. I z tohoto hlediska musí být očekávaný nárůst korigován a meziroční nárůst tržeb ze strany veřejné správy lze plánovat až později po roce 2020. Zároveň z matice největších konkurentů lze pozorovat, že se meziroční změna pohybuje velice variabilně podle počtu zakázek. Proto se autorka práce rozhodla pro následující meziroční růst pro plánované období (tab. 15). S tím, že v prvním roce očekává nejvyšší růst tržeb, který bude s postupným usazováním na trhu klesat. Tempo růstu by se pak mohlo do budoucích let usadit na 10 %. I tato predikce by se mohla v dalším plánovacím období zvýšit poptávkou po BIM ze strany veřejné správy a technizací společnosti, u kterých poroste zájem o pasivní domy a další benefity, které se sebou přináší metodika BIM, např. celkovou optimalizaci. V dalších letech by také společnost mohla tržby ovlivňovat plněním stanovených cílů – efektivním přístupem k tvorbě značky a rozvojem znalostí, který by se pak promítal i do rozšiřování portfolia poskytovaných služeb.

Tabulka 14: % nárůstu tržeb

	2018	2019	2020
% nárůstu tržeb	15 %	12 %	10 %

Zdroj: vlastní zpracování

Rok 2018 bude stanoven podle počtu nasmlouvaných projektů v současnosti a doplňován podle očekávaného vývoje zakázek.

Po stanovení nejvíce pravděpodobného scénáře, se tržby mohou predikovat i v pesimistickém a optimistickém scénáři. Pesimistický scénář předpokládá naplnění hrozeb v podobě nedostatečné poptávky vlivem nízké informovanosti české společnosti o nových technologiích, limitující regulatorní úpravě v rámci implementace metodiky nebo nedostatečná podpora ze strany veřejné správy – z toho důvodu se meziroční nárůst tržeb násobí podílem na hrubé přidané hodnotě, tedy dolní mezí. Naopak v optimistickém scénáři budou převažovat příležitosti nad hrozbami a silné stránky nad slabými – těmi jsou zahraniční praxe a know-how, využívání nejnovějších technologií, s tím související schopnost zpracování náročnějších modelů, zároveň využití příležitosti vycházející z poměrně mladého trhu, na kterém nefiguruje intenzivní přímá konkurence. To umožňuje společnosti oslovovat více zákazníků a tím dosahovat vyšších tržeb – optimistický scénář tedy bude vycházet z horní meze, která byla stanovena podle meziročního nárůstu tržeb pro britský subjekt.

Tabulka 15: % nárůstu tržeb ve třech scénářích

	2018	2019	2020
% nárůstu tržeb			
Optimistický	20 %	18 %	15 %
Realistický <sup>4</sup>	15 %	12 %	10 %
Pesimistický	10 %	5 %	5 %

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 16: Odhad tržeb

Rok	2018	2019 <sup>5</sup>	2020*
<b>Odhad [Kč]</b>			
<b>Realistický odhad</b>	11 902 730	13 331 058	14 664 163
<b>Optimistický odhad</b>	12 420 240	14 655 883	16 854 266
<b>Pesimistický odhad</b>	11 385 220	11 954 481	12 552 205

Zdroj: vlastní zpracování

Aby společnost byla schopna dosahovat takové výše tržeb musí do budoucích let realizovat přibližně deset až patnáct projektů různých rozsahů. Dle podkladů a benchmarkingu s hlavními konkurenty popsány výše, je tento odhad reálný.

<sup>4</sup> Z realistického scénáře jsou dále tvořeny finanční výkazy.

<sup>5</sup> \*) Pro rok 2018 se bude vycházet z plánu projektů české společnosti + predikce realizace dalších, pro roky 2019 a 2020 půjde pouze o predikci.

## 9.4 Odhad nákladů

Položky režijních nákladů budou stanoveny podle výkazů britské společnosti.

V nákladech půjde o dvě skupiny – náklady režijní a osobní. S odhadem režijních nákladů lze zacházet i jako se zahajovacím rozpočtem všech potřebných služeb spojených s podnikáním MFS CZ. Společnost na území České republiky provozovala svou kancelář již před založením dceřiné společnosti, proto bude nadále využívat pronajatých prostor a dále bude odebírat stejné služby, které jsou popsány v následující tabulce.

Tabulka č. 17 zachycuje náklady, které souvisí s realizací podnikatelské činnosti – pronájmem prostor (které jsou vyčíslovány včetně energií) a softwarových licencí, připojením telefonu a internetu, ročního přibližného rozpočtu nákladů spojených s pracovními cestami a další odborné služby, které MFS využívá při zpracovávání dokumentace a modelů.

### 9.4.1 Odhad režijních nákladů

Tabulka 17: Režijní náklady

Položka	Hodnota [Kč] / rok
Pronájem prostor (+energie)	1 350 000
Telefon a internet	18 200
Pronájem licencí k softwaru	60 000
Pracovní cesty	350 000
Propagace a marketing (+web)	14 000
Právní služby	28 000
Účetnictví	45 000
Celkem	1 865 200

Zdroj: Vlastní zpracování, interní dokumentace

### 9.4.2 Odhad osobních nákladů

Společnost se chystá zaměstnávat konzultanty a stavební inženýry na částečné úvazky, to znamená na 20 hodin týdně. Z toho důvodu, se v rámci osobních nákladů pracuje s odhadem průměrné mzdy pro konzultanty a stavební inženýry, které mapuje Český statistický úřad.

Tabulka 18: Průměrné mzdy v odvětví (4. čtvrtletí 2017)

	Sekce odvětví činnosti	Náklady zaměstnanec / měsíc [Kč]	Srovnání s průměrnými náklady [%]
(A-S)	Celkem	38 257	100
F	Stavebnictví	33 763	88,25

Zdroj: My&Statistika, 2017, [online]

Tabulka 19: Rozmezí odměny pro jednotlivé profese

	Inženýr projektanti budov	Stavební inženýr (stavbyvedoucí)
Rozmezí [Kč]	24 821 – 65 535	24 821 – 65 535
Medián – Praha [Kč]	35 903	35 903

Zdroj: NSP, 2018, [online]

Pro jednotlivé profese vidíme podobný medián jako pro celé odvětví stavebnictví. Společnost plánuje zaměstnávat na částečné úvazky pro udržení pracovní flexibility, která je pro tyto pozice typická. Nebude se zatím kalkulovat se zaměstnaneckými benefity.

Tabulka 20: Osobní náklady zaměstnanců

	Počet	Měsíc [Kč]	Ročně [Kč]	Vč. odvodu [Kč]	Celkem [Kč]
Projektant	2	28 000	672 000	900 480	2 347 680
Inženýr	3	30 000	1 080 000	1 447 200	

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 21: Plán osobních nákladů

	2018	2019	2020
Osobní náklady	2 347 680	2 371 157	2 394 868

Zdroj: vlastní zpracování

### 9.4.3 Vyplácení podílů vedení společnosti

To, jaké procento se bude vyplácet společníkům bude přímo závislé na výši hospodářského výsledku. V odhadu budoucího vývoje je stanoven na 60 % a 40 % zůstane ve společnosti pro budoucí investiční záměry. Ty by se měly realizovat po úspěšném usazení na trhu, kdy budou splněny výše nadefinované strategické cíle.

Následující tabulka zachycuje odhad zisku před zdaněním.

Tabulka 22: Odhad zisku před zdaněním

Rok	2018 <sup>6</sup>	2019*	2020*
<b>Odhad [Kč]</b>			
<b>Realistický odhad</b>	7 501 516	8 931 367	10 240 761
<b>Optimistický odhad</b>	8 019 026	10 256 192	12 430 864
<b>Pesimistický odhad</b>	6 984 006	7 554 790	8 128 803

Zdroj: vlastní zpracování

<sup>6</sup> Do celkových nákladů pro rok 2018 je započítán VR hardware, který nepřekročil hranici 40 tis. Kč.

## 9.5 Plánování budoucího vývoje

Tabulka 23: Vývoj výkazu zisku a ztráty 2018-2020<sup>7</sup>

<b>VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (v Kč)</b>			
<b>TEXT</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Tržby za prodej zboží			
Náklady vynaložené na prodané zboží			
<b>Obchodní marže</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Výkony</b>	<b>11 902 730</b>	<b>13 331 058</b>	<b>14 664 163</b>
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	11 902 730	13 331 058	14 664 163
Změna stavu zásob vlastní činnosti			
Aktivace			
<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>1 890 200</b>	<b>1 865 200</b>	<b>1 865 200</b>
Spotřeba materiálu a energie	1 890 200	1 865 200	1 865 200
Služby			
<b>Přidaná hodnota</b>	<b>10 012 530</b>	<b>11 465 858</b>	<b>12 798 963</b>
<b>Osobní náklady</b>	<b>2 347 680</b>	<b>2 371 157</b>	<b>2 394 868</b>
Mzdové náklady	1 752 000	1 769 520	1 787 215
Odměny členům orgánů společnosti a družstva			
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	595 680	601 637	607 653
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	163 334	163 334	163 334
<b>Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku			
Tržby z prodeje materiálu			
Ostatní provozní výnosy			
Ostatní provozní náklady	0	0	0
Převod provozních výnosů			
Převod provozních nákladů			
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>7 501 516</b>	<b>8 931 367</b>	<b>10 240 761</b>
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů			
Prodané cenné papíry a podíly			
<b>Výnosy z dlouhodobého finančního majetku</b>			
Výnosové úroky			
Nákladové úroky			
Ostatní finanční výnosy			
Ostatní finanční náklady	0	0	0
Převod finančních výnosů			
Převod finančních nákladů			
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Daň z příjmů za běžnou činnost</b>	<b>1 425 288</b>	<b>1 696 960</b>	<b>1 945 745</b>
- splatná	1 425 288	1 696 960	1 945 745
- odložená			
<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>6 076 228</b>	<b>7 234 407</b>	<b>8 295 016</b>

Zdroj: vlastní zpracování

<sup>7</sup> Výkazy byly sestaveny na základě publikace:

SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2424-9.



Tabulka 24: Vývoj CF 2018-2020

	2018		2019		2020	
<b>HV</b>	6 076 228	0	7 234 407	7 234 407	8 295 016	8 295 016
<b>Odpisy (+)</b>	163 334	0	163 334	163 335	163 333	163 333
<b>Pohledávky (-)</b>	-2 580 000	0	-2 605 800	-25 800	-2 631 858	-26 058
<b>Závazky (+)</b>	1 620 928	0	1 894 556	273 628	2 145 317	250 761
<b>Vypláčení podílu 60 % (-)</b>	0	0	-3 645 737	-3 645 737	4 340 644	-4 340 644
<b>CF [Kč]</b>	<b>5 280 490</b>		<b>3 999 833</b>		<b>4 342 408</b>	

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 25: Vývoj položek rozvahy 2018-2020

<b>ROZVAHA (Kč) k 31. 12. roku</b>	<b>Zahajovací 2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>1 520 000</b>	<b>9 217 157</b>	<b>13 079 454</b>	<b>17 284 589</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>490 000</b>	<b>326 667</b>	<b>163 333</b>	<b>0</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	75 000	50 000	25 000	0
Dlouhodobý hmotný majetek	415 000	276 667	138 333	0
Dlouhodobý finanční majetek		0	0	0
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>1 030 000</b>	<b>8 890 490</b>	<b>12 916 121</b>	<b>17 284 589</b>
Zásoby		0	0	0
Krátkodobé pohledávky		2 580 000	2 605 800	2 631 858
Krátkodobý finanční majetek	1 030 000	6 310 490	10 310 321	14 652 731
<b>Časové rozlišení</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>1 520 000</b>	<b>9 217 157</b>	<b>13 079 454</b>	<b>17 284 589</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>1 520 000</b>	<b>7 596 228</b>	<b>11 184 898</b>	<b>15 139 270</b>
Základní kapitál	20 000	20 000	20 000	20 000
Fond	1 500 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000
Výsledek hospodaření minulých let			2 430 491	5 324 254
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)		6 076 228	7 234 407	8 295 016
<b>Cizí zdroje</b>	<b>0</b>	<b>1 620 929</b>	<b>1 894 556</b>	<b>2 145 319</b>
Krátkodobé závazky		1 620 929	1 894 556	2 145 319
Bankovní úvěry a výpomoci		0	0	0
<b>Časové rozlišení</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Zdroj: vlastní zpracování<sup>8</sup>

V případě, že by podnik odepsal celý svůj majetek a neobnovoval ho. To z hlediska předmětu podnikání není zcela možné, vzhledem k potřebě nových technologií, a tedy zároveň i výkonnějšího hardwaru, kterým jsou stolní počítače a prostředky k prezentování modelů klientům. Společnost po vytvoření tržní pozice, tedy přibližně po roce 2020, chce zahájit poměrně rozsáhou investiční činnost do dalšího strategického rozvoje. Proto je představitelné, že by do nového majetku investovala až v případě dalších strategických záměrů. Zároveň společnost do budoucna plánuje využívání dlouhodobého nehmotného majetku pouze na základně nájemní smlouvy.

Podobně je to i se způsobem kumulace zisku. Je možné, že by společnost mohla navýšit vypláčení podílů i nad 60 %, nicméně společnost chce tvořit pro budoucí strategický růst kapitálovou základnu. Pokud by ale společnost nadále pouze kumulovala zisk, bude ji významně klesat rentabilita vlastního kapitálu.

Následující tabulka srovnává vývoj ukazatele ROE v případě vypláčení 60 % hospodářského výsledku a 100% vypláčení hospodářského výsledku za běžné období.

<sup>8</sup> Do krátkodobých závazků se promítá neuhrazená daň a 12. mzda (prosinec) zaměstnanců.

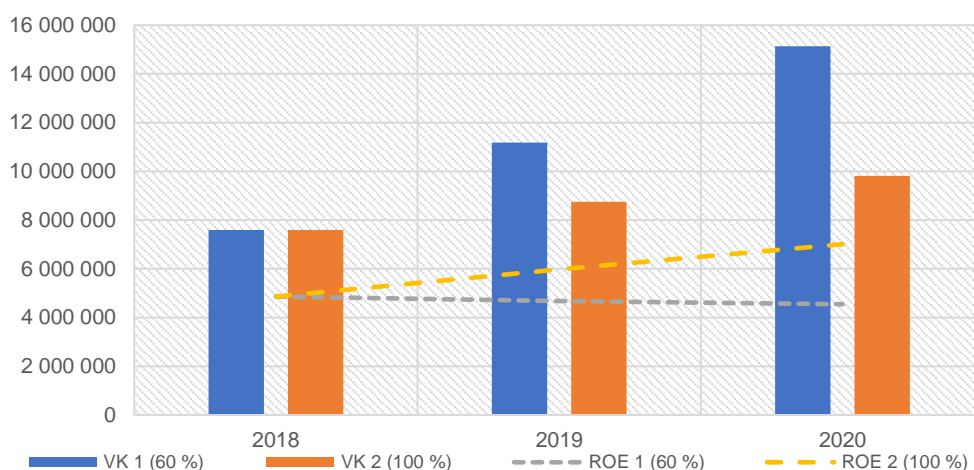
Tabulka 26: Srovnání ROE s dopadem dividendové politiky

ROE	2018	2019	2020
60 %	80 %	65 %	55 %
100 %	80 %	83 %	85 %
Rozdíl	-	18 %	30 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud by tedy společnost neměla investiční záměry v delším časovém horizontu, v případě predikovaných výsledků hospodaření by dle vývoje ukazatele ROE bylo efektivnější vyplácet více a neponechávat výsledek hospodaření minulých let ve firmě, aby nedocházelo k neefektivnímu překapitalizování společnosti.

Graf 8: Srovnání vývoje ukazatele ROE v letech 2018-2020



Zdroj: vlastní zpracování

V grafu vidíme to, co bylo popsáno výše. Při kumulaci hospodářského výsledku a vyplácení pouze 60 % z něj, by společnosti výrazně rostl v letech vlastní kapitál, nicméně snižovalo by se ROE. V případě vyplácení 100 % vlastního kapitálu, roste vlastní kapitál ne tak skokově, nicméně ROE v letech narůstá. To znamená, že pokud by byly naplánované výkazy reálné a společnost by neinvestovala a pouze kumulovala 40 % z hospodářských výsledků z minulých let, byla by tato kumulace neefektivní z hlediska ukazatele rentability vlastního kapitálu.

## 9.6 Finanční analýza

### 9.6.1 Tvorba hodnoty

Economic Value Added (EVA) společnosti říká finanční výkonnost podniku. Pro výpočet přidané hodnoty bude nejvýznamnějším faktorem stanovení výnosnosti vlastního kapitálu.

Tabulka 27: Stanovení  $r_e$

Stanovení metodami:	
Očekávané zhodnocení vlastníků	10-12 %
Damodaran - odvětví stavebnictví ( <i>Construction supplies</i> ), <i>Cost of equity</i> , evropský trh zastoupený 101 podniky	9,88 %
Stanovení výnosnosti vlastního kapitálu prostřednictvím CAPM $r_e = r_f + \beta * (r_m - r_e)$ , kdy $r_f$ se pohybuje 2,7 % (Dlouhodobé státní dluhopisy) $\beta$ ( <i>total beta by industry sector/evropský trh</i> ) = 0,93 $r_m - r_e$ ( <i>risk premium/riziková prémie</i> ) = 5,84 %	8,13 %
MPO $r_e$ (Finanční analýza pro první polovinu roku 2017) - odvětví F (Stavebnictví), F42 (Inženýrské stavitelství), F43 (Specializované stavební činnosti).	9,41 % 8,82 % 11,04 %
$r_e$ dosazené do výpočtu EVA	10 %

Zdroj: Data: Damodaran, ČNB, MPO [online]; Vlastní zpracování

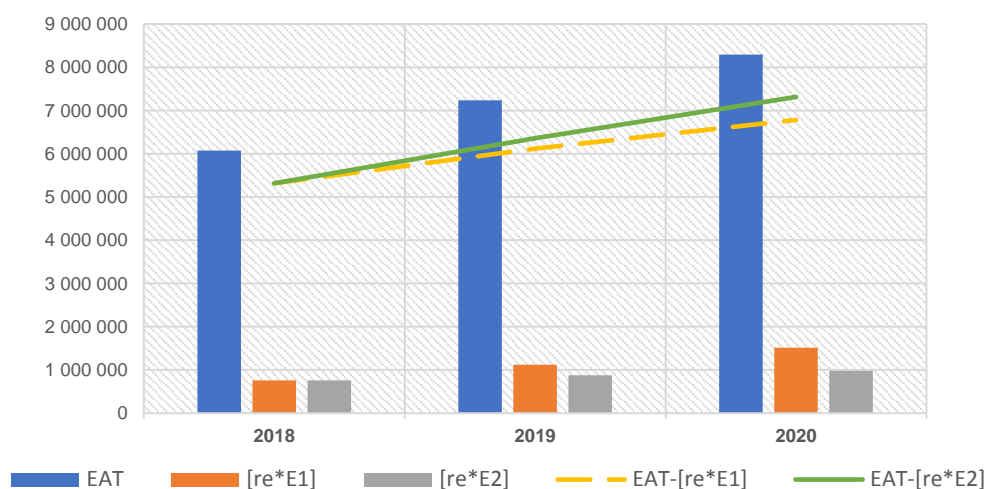
Tabulka 28: Přidaná ekonomická hodnota (EVA)<sup>9</sup>

<b>EVA</b>	2018	2019	2020
EAT	6 076 228	7 234 407	8 295 016
re	10 %	10 %	10 %
E1 (60 % výplata)	7 596 228	11 184 898	15 139 270
E2 (100 % výplata)	7 596 228	8 754 407	9 815 016
[re*E1]	759 623	1 118 490	1 513 927
[re*E2]	759 623	875 441	981 502
EAT-[re*E1]	5 316 605	6 115 918	6 781 089
EAT-[re*E2]	5 316 605	6 358 967	7 315 515

Zdroj: Vlastní zpracování

<sup>9</sup> Vlastní kapitál byl brán z rozvahy Tabulka č. 25

Graf 9: Srovnání vývoje přidané ekonomické hodnoty v letech 2018-2020



Zdroj: vlastní zpracování

Podobně jako u rentability vlastního kapitálu i přidaná ekonomická hodnota roste více v případě investování vlastního kapitálu nebo jeho 100 % vyplácení ven z firmy. S informací o tom, že společnost má investiční záměry byly vyhodnocena přidaná hodnota i se současným 60 % vyplácením.

## 9.6.2 Rentabilita tržeb

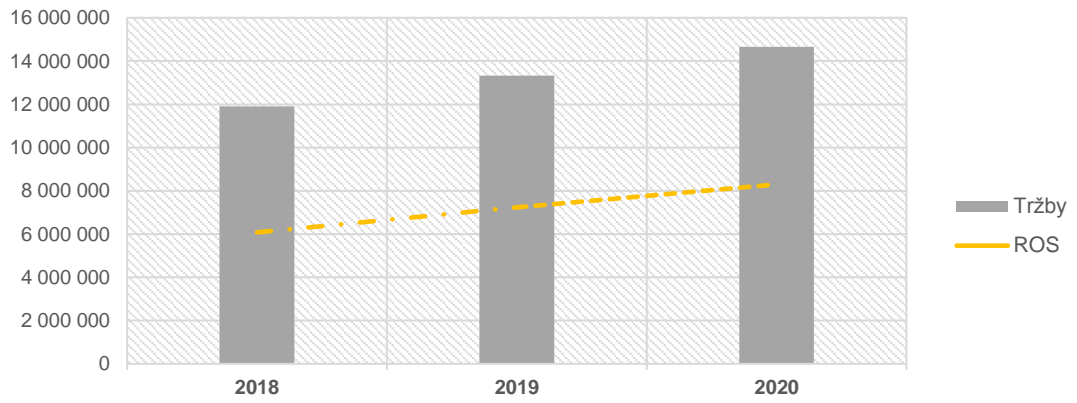
Ukazatel, který by vlastníky mohl dále zajímat je rentabilita vlastních tržeb. Výstup pro realistický scénář je následující:

Tabulka 29: Rentabilita tržeb

	2018	2019	2020
Tržby [Kč]	11 902 730	13 331 058	14 664 163
ROS [%]	51	54	57

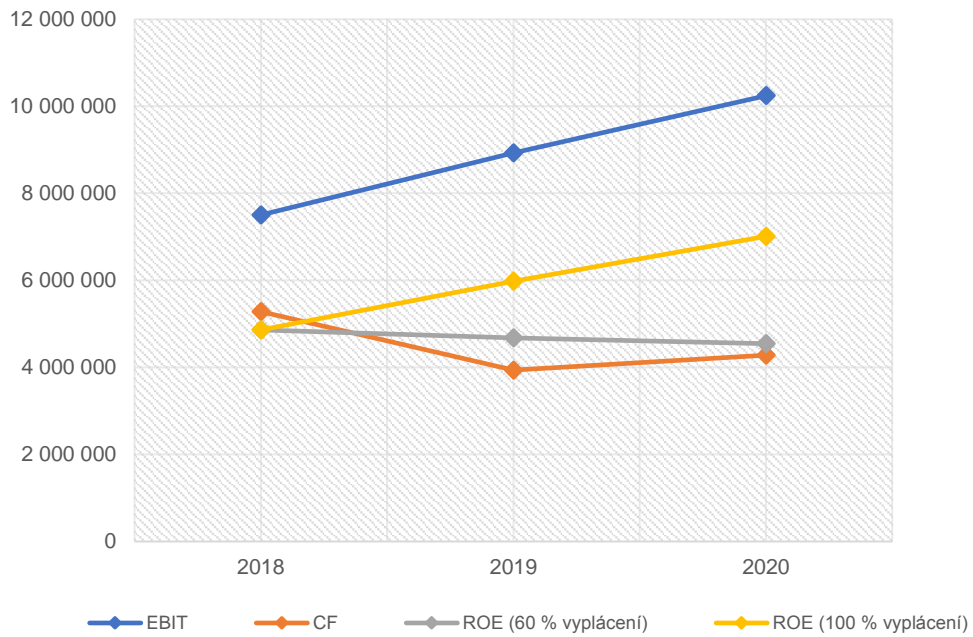
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 10: Vývoj ukazatele ROS v letech 2018-2019



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 11: Vývoj EBIT, CF, ROE v letech 2018-2020



Zdroj: vlastní zpracování

# 10 Rizika a jejich řízení

## 10.1 Mapa rizik

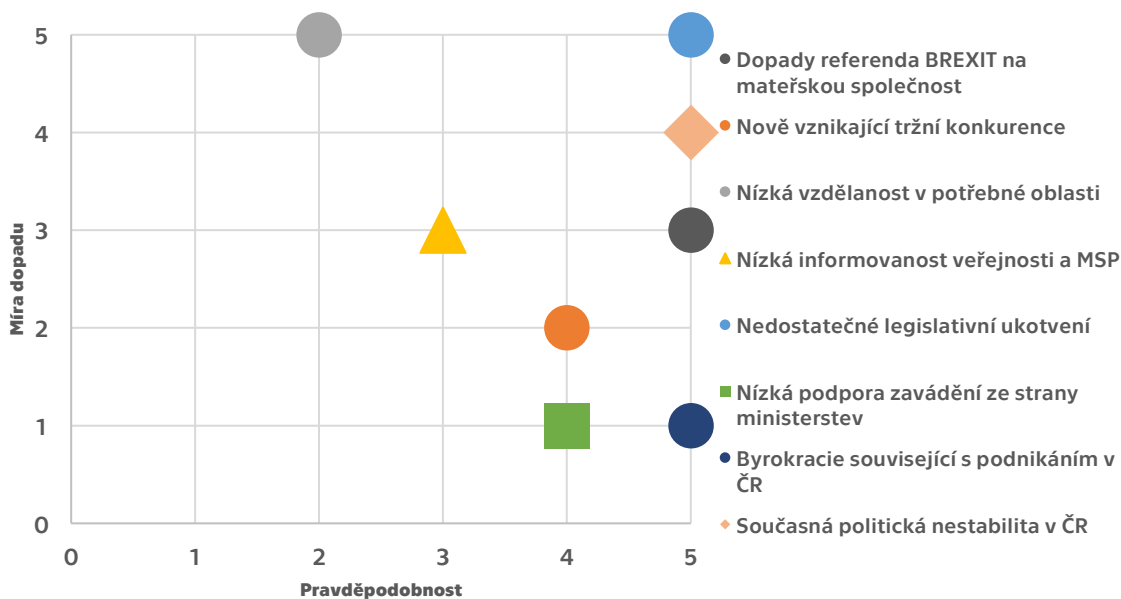
Následující rizika vycházejí z analýzy podnikatelského prostředí, kde byly rizika vydefinována. V této kapitole budou vyhodnocena podle míry dopadu a pravděpodobnosti a umístěny do mapy rizik.

Tabulka 30: Mapa rizik

<b>Bodová škála 1-5</b>	<i>P</i>	<i>MD</i>
Dopady referenda Brexit na mateřskou společnost	5	3
Nově vznikající tržní konkurence	4	2
Nekompatibilita kvalifikace a potřeb odvětví	2	5
Nízká informovanost MSP a veřejnosti	3	3
Způsob legislativního ukotvení	5	5
Nízká podpora zavádění ze strany ministerstev	4	1
Byrokracie související s podnikáním v ČR	5	1
Současná politická nestabilita v ČR	5	4

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 12: Mapa rizik



Zdroj: vlastní zpracování

Z mapy riziky vidíme, že nejvyšší míru dopadu na budoucí vývoj společnosti má nízká kompatibilita vzdělání absolventů a požadavků zaměstnavatelů z oblasti stavebnictví a zároveň riziko vyplývající ze způsobu legislativního ukotvení metodiky. Nejvíce pravděpodobné rizikové faktory jsou dopady referenda Brexit – kdy Brexit je neodvratným rizikovým faktorem, byrokratické překážky v rámci podnikání české společnosti, které jsou v analýze prostředí jednou z překážek zdravého podnikatelského prostředí a také

s tím je spojená i současná politická nestabilita. Pokud budeme hledat nejvíce pravděpodobný rizikový faktor s nejvyšší mírou dopadu jedná se o současné **legislativní ukotvování a také politickou nestabilitu**.

## **10.2 Definovaná opatření proti rizikům**

### **Dopady referenda Brexit na mateřskou společnost**

Společnost předcházela tomuto riziku vytvořením samostatné společnosti. V současnosti drží stoprocentní podíl anglická společnost, nicméně pokud by docházelo k nepříznivému vývoji ve vyjednávání mezi Evropskou unií a Velkou Británií, podíly by se daly převést na fyzické osoby nebo třetí stranu. Zároveň se na obou stranách předpokládá, že i po vystoupení Velké Británie z EU bude stále probíhat vzájemný obchod stejně jako do současnosti. Tedy že se významně nebudou měnit vzájemné smlouvy a nebudou vznikat nové regulace a opatření.

### **Nově vznikající konkurence**

Dá se předpokládat, že s postupnou implementací metodiky do legislativy České republiky a nově vznikající poptávce po zpracování optimalizací ve virtuální realitě budou společnosti rozšiřovat svoje portfolio službu i o modelaci BIM. Společnost si tedy v současnosti musí vybudovat v raném stádiu loajální klientelu, získat část trhu, dokud drží konkurenční výhodu ve svém know-how. Pokud bude budovat svou konkurenceschopnost na trhu, nemusí mít nově vznikající konkurenci takové dopady na růst firmy do budoucna.

### **Nekompatibilita kvalifikace absolventů a potřeb odvětví**

Z mapy rizik byla nekompatibilita kvalifikace uchazečů vyhodnocena jako rizikový faktor s nejvyšší mírou dopadu na podnik. To proto, že společnost vyvíjí zájem o prohlubování současného know-how a o rozšiřování organizační struktury v souvislosti se strategickým růstem. Zároveň, ale pravděpodobnost, se kterou by tento faktor měl nastat, byla ohodnocena pouze 2 body. To z toho důvodu, že mnoho stavebních fakult začleňuje nové technologie do výuky. V rámci makroprostředí jsme si specifikovali problematiku, která v současnosti trápí absolventy, a to především problém nedostatku projektů realizovaných BIM metodikou. Tomu, společnost může předcházet poskytováním praktických školení a prezentacemi projektů, které již byly realizovány metodikou BIM. Zároveň může uvažovat o výběru nových zaměstnanců právě z univerzit a jejich následné zaučení ve společnosti.

### **Nízká informovanost malých a středních podniků a veřejnosti o Průmyslu 4.0**

V analýze podnikatelského prostředí jsme si specifikovali strukturu trhu stavebnictví, která je tvořena především malými a středními podniky. V současnosti stále mnoho z nich nezná výhody Průmyslu 4.0 a celkové optimalizace, kterou iniciativa nabízí. I tomu se může společnost do budoucna věnovat rozšiřováním celkového povědomí české společnosti s novými výzvami spojenými s digitalizací a robotizací. Opět napří-

klad formou veřejných přednášek, spolupráci s různorodými skupinami, které se zabývají vzděláváním a malými, středními podniky s růstovým potenciálem podobným, jaký má MFS. Tím by i zároveň mohla společnost do budoucna získávat strategické partnery.

### **Nedostatečné legislativní ukotvení metodiky**

Rizika v současnosti plynou z nejasného ukotvení metodiky do české legislativy. Není zatím zcela jasné, jaké požadavky budou na společnost kladeny z hlediska této úpravy a jaké budou vznikat determinanty zpracování projektů. Vzhledem k tomu, že Česká republika je obecně známá tím, že klade velké požadavky na podnikatele, je toto riziko hodnoceno v rámci mapy rizik jako nejvýznamnější. Tedy kombinuje nejvyšší míru dopadu s tím, že je zároveň nejvíce pravděpodobný. Společnost se nyní může věnovat spolupráci s MPO na tvorbě implementační politiky a zdůrazňováním výhod tohoto zpracování. Může komunikovat i s dalšími stranami, které mají na implementaci vliv, např. skupina architektů, jak jsme si již zmiňovali v analýze.

### **Nízká podpora zavádění metodiky ze strany ministerstev**

Souvisí s výše popsaným.

### **Byrokracie související s podnikáním v České republice**

Obecně pro Českou republiku platí, že podnikatelské prostředí je determinováno mnohými obligatorními kroky, které pro Velkou Británii neplatí. Nicméně i přes to, že podmínky podnikání jsou komplikovanější a vyžadují často pomoc odborných externích stran, neočekává se vysoká míra dopadu na fungování společnosti, proto se pro toto riziko nevyvíjí žádné specifické opatření a riziko je pouze akceptováno vedením.

### **Současná politická nestabilita v České republice**

Do celkových rizik byla zahrnuta i současná politická nestabilita v rámci které se hovoří i o Czexitu. Nicméně pravděpodobnost, že Česká republika skutečně vystoupí z EU je zatím hodnocena jako nízká, protože vláda v demisi v současnosti změnu mezinárodních smluv nepodpořila. Obecně ale politická nestabilita zhoršuje kvalitu podnikatelského prostředí. Je jednou z klíčových problémů, které vyhodnocuje do svých analýz *World Economic Forum*, a podobně jako v případě Brexitu pak ovlivňuje míru přímých investic. Toto riziko se musí nadále monitorovat.



# Závěr

Tato diplomová práce se zabývala sestavením podnikatelského plánu pro anglický projekční mikropodnik, který se rozhodl vytvořit dceřinou společností na území České republiky. Jeho záměrem bylo se do tří let etablovat na českém trhu a sekundárně se podílet na implementaci, vzdělávání a podpoře nových technologiích v odvětví stavebnictví. Práce byla rozdělena do dvou částí.

První část se zaměřovala na teoretická východiska sepsání podnikatelského plánu určeného do rukou vedení společnosti. Tato forma plánu si klade za cíl formalizovat vize a myšlenky zakladatelů do strukturovaného dokumentu sloužícího formulovat strategické cíle a kvantifikovat je a tím ověřovat jejich reálnost a životaschopnost. Teoretická část se opírala o české i zahraniční zdroje, které se danou problematikou zabývají. Ty zdůrazňují význam dokumentu, především z hlediska uvědomění si podnikatelského prostředí, jedinečnosti podnikatelského záměru a jeho životaschopnosti. Zároveň nelze opomenout fakt, že podnikatelský plán nemá jasně definovanou strukturu, je velmi flexibilní potřebám daného záměru, a tedy je k jeho zpracování nutné přistupovat kreativním tvůrčím způsobem. Teoretická část této diplomové práce byla zaměřena na poznatky využitelné v praktické části.

Praktická část se pak zabývala sestavením podnikatelského plánu, který se zaměřuje na analýzu specifík českého podnikatelského prostředí a cíl vytvoření tržní pozice. Analýza prostředí se doporučuje pro poznání determinantů podnikání v případě vstupu nebo otevírání nových trhů. Cílem této analýzy prostředí bylo vyhodnocení příležitostí a rizik, které pro společnost vyplývají a zároveň srovnání vybraných externích determinantů podnikání pro Českou republiku a Velkou Británii. Za významné příležitosti lze považovat současnou implementaci doporučení Evropské komise využívat BIM metodiku pro veřejné zadávání, současnou nízkou míru přímé konkurence, dlouholetou zahraniční praxi, znalost nových technologií a aktivní využívání metodiky BIM. Nicméně fakt, že zde neexistuje přímá strukturální podpora ze strany státu vnáší do podnikatelského prostředí i řadu rizik. Nejvýznamnějším rizikem je současná probíhající formulace legislativního ukotvení metodiky, která může významně determinovat činnost podniku. Samotná nedostatečná veřejná podpora pak přináší i nedostatek projektů realizovaných BIM, který na sebe váže i nedostatek kvalifikovaných lidí s potřebnou praxí na pracovním trhu a obecně snižuje veřejné povědomí a zájem se vzdělávat v oblasti nových technologií. I z těchto důvodů Česká republika zaostává v inovacích v porovnání s dalšími zeměmi EU.

Po analýze podnikatelského prostředí se dále podnikatelský plán zabýval vytvořením dílčích strategických cílů, marketingem, který se navíc věnoval definováním prvků značky a jejím positioningem. Následnou částí plánu byl finanční plán a finanční analýza, která kvantifikovala životaschopnost působení dceřiné společnosti. Následně byly rizikové faktory vyhodnoceny podle míry dopadu a míry pravděpodobnosti, se

kteřou nastanou. Podle těchto kritérií byly zasazeny do mapy rizik a následně byla sestavena doporučení, která mají rizika eliminovat nebo alespoň snižovat míru jejich dopadu.

Výsledkem a zároveň přínosem této diplomové práce je strukturovaný dokument, který vedení společnosti může dále upravovat podle vývoje podnikatelského prostředí a strategických záměrů. Vzhledem k tomu, že společnost do současnosti nedisponovala žádným podobným strategickým dokumentem, může tento předložený podnikatelský plán využít jako základ pro další plánování. Pro společnost bylo naformulováno poslání, vize a strategické cíle, prostřednictvím nichž by se společnost měla na trhu úspěšně usadit. Zároveň byly vydefinovány specifika českého prostředí vůči britskému, to společníkům umožňuje se lépe na českém trhu zorientovat a dává jim to možnost se aktivně účastnit na rozvoji vybraných faktorů, ve kterých Česká republika zatím není tak daleko v porovnání s Velkou Británií. Hlavním zjištěným rozdílem v kvalitě podnikatelského prostředí je vysoká míra administrativních nároků typická pro české prostředí, kdy například jen ve srovnání v zahajování podnikání britské prostředí umožňuje zakládání on-line formou bez přítomnosti notáře a tím se celý proces významně zefektivňuje. Liberálností je britský trh atraktivní investorům, zatímco Česká republika v tomto směru zaostává. Stále se zde vyskytuje problém s vysokou mírou byrokracie a také korupce, která například britský trh podle GCI (Global Competitive Index) nijak nedeterminuje. Ovšem odvětví stavebnictví společnosti přináší velkou příležitost ve formě současného zavádění BIM, tedy pro český trh je tato metodika nová a zatím zde neexistuje mnoho firem, které ji dokáží komplexně pojmout – typicky se využívá jen pro určité části projektu, takzvaně *little bim*.

Velká Británie metodiku zavedla do své legislativy již v roce 2016, kdy veškeré nadlimitní zakázky ve veřejné správě musí být zpracovány metodikou BIM vzhledem k benefitům, které přináší z hlediska environmentu a celkové optimalizace. Vzhledem k tomu, že společnost disponuje tímto know-how, je pro ni Česká republika zajímavým novým trhem – ČR si zatím stanovila rok pro implementaci 2022. Společnosti to dává prostor se zde usadit a získat si svou část trhu současnou konkurenční výhodou. Z vyhodnocení podnikatelského prostředí je dnes také významným faktorem politická nestabilita, která se projevuje do kvality prostředí pro obě země. V práci byl diskutován Brexit, který může měnit spolupráci obou zemí nebo může negativně ovlivňovat fungování mateřské společnosti poklesem investic, nedostatečnou poptávkou po realizaci nových staveb, jak z veřejného, tak soukromého sektoru, a zároveň zmenšením oslovovaného trhu. Podobně je to na české straně, kdy politická nestabilita negativně ovlivňuje kvalitu podnikatelského prostředí.

Nedílnou součástí plánu byla predikce tržeb a nákladů a následné vytvoření odhadu budoucího vývoje – podle tohoto odhadu by společnost měla generovat zisk již od roku 2018. Je to z toho důvodu, že ještě před založením dceřiné společnosti zde měli společníci uzavřené kontrakty, které nyní budou fakturovat na český subjekt, zároveň

se očekává poptávka po tomto zpracování třemi segmenty z celkového trhu stavebnictví, jedná se o segment investorů – velkých i malých investorských skupin, segment architektů a následně segment veřejné správy. Z hlediska velkých investorů je to například Skanska, která využívá metodiku pro optimalizaci nákladů, které modely BIM přináší. Zároveň je zde mnoho architektonických ateliérů, se kterými má společnost MFS stejnou vizi v případě úrovně kreativity, zájmem o nové architektonické trendy a v neposlední řadě zájmem o social responsibility – která je navázána na životní prostředí, které metodika šetří především tím, že model sám o sobě vzniká ve virtuální realitě, a tedy fyzicky nevyužívá žádných jiných zdrojů. Zároveň je metodika uplatnitelná u nového směru ve výstavbě takzvané pasivních budov, pro které budou vytvářeny 3D modely a optimalizační posudky. Následně také byly sestaveny popisy pracovních pozic, které chce společnost obsazovat a v neposlední řadě se podnikatelský plán zabývá tvorbou brandu společnosti jako způsobu tvorby svého jména na českém trhu. V souvislosti s tím byly vydefinovány prvky značky, jakými jsou motto společnosti, hodnoty, se kterými má být značka asociována – kvalita, preciznost, znalost moderních trendů a podobně. Dále se řízení značky zabývalo jejím positioningem a do dalších let byl vytvořen seznam faktorů, na které by se měla společnost zaměřovat v případě ovlivňování posilování značky – hlavními faktory jsou především vývoj nových dokonalejších modelačních programů, růst globální konkurence vzhledem k posilujícím ICT systémům a podobně.

Po vyhodnocení tržních příležitostí se podnikatelský záměr vedení společnosti zdá být dobrým nápadem, který musí být konfrontován s vydefinovanými riziky blíže specifikovanými v poslední desáté kapitole, tím nejvíce významným bude způsob ukotvení metodiky do české legislativy. Společnost MFS Digital CZ má do budoucích let velký růstový potenciál a v případě vzájemné spolupráce s Ministerstvem průmyslu a obchodu a dalšími subjekty, které mohou být z veřejné i soukromé sféry, se společnost může aktivně zapojovat do rozvoje českého trhu a jeho využívání nových technologií v odvětví stavebnictví. Stále více se diskutující otázky environmentálních dopadů našeho jednání v různých sférách našeho života, která se z hlediska odvětví stavebnictví dají řešit výstavbou pasivních budov nebo tvorbou optimalizačních projektů, které mohou spořit energetickou zátěž u již existujících domů. Vše výše zmíněné se dá propojit s ideou Průmyslu 4.0, který si klade za cíl řešit současné problémy – environmentální, optimalizační a makroekonomické v oblasti nedostatku pracovní síly. Vzhledem k těmto zmíněným příležitostem se dnes musí společnost věnovat své marketingové komunikaci a podporovat inovační procesy ve zpracování projektové dokumentace v České republice, a tím i zároveň posilovat její konkurenceschopnost v porovnání s Velkou Británií a dalšími evropskými zeměmi, které metodiku dnes aktivně využívají.

# Seznam použité literatury

1. BLACKWELL, Edward. *How to prepare a business plan: your guide to creating an excellent strategy, forecasting your finances and producing a persuasive plan*. 6th edition. New York, NY: Kogan Page, 2017. ISBN 978-0-7494-8110-0.
2. BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 978-80-71795773.
3. CENTRE FOR ECONOMIC PERFORMANCE, (CEP). *Brexit: The impact on UK trade and living standards* [online]. 2016, 5 [cit. 2017-11-24]. Dostupné z: [cep.lse.ac.uk/pubs/download/cp469.pdf](http://cep.lse.ac.uk/pubs/download/cp469.pdf)
4. ČERVENÝ, Radim. *Business plán: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2014. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-511-4.
5. ČESKÁ KOMORA ARCHITEKTŮ, (ČKA). *Zpráva o hospodaření české komory architektů* [online]. 2015, 20 [cit. 2017-11-05]. Dostupné z: <https://www.cka.cz/cs/cka/o-komore/hospodareni/zprava-o-hospodareni-za-rok-2015>
6. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, (ČSÚ). *Vývoj mezd zaměstnanců - 4. čtvrtletí 2017* [online]. 2018, 6 [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/vyvoj-mezd-zamestnancu-4-ctvrtleti-2017>
7. DELOITTE, Svaz podnikatelů ve stavebnictví ČR. *Udržitelné stavební investice v České republice* [online]. listopad, 2012, 48 [cit. 2017-11-04]. Dostupné z: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/survey/udrzitelne\\_\\_stavebni\\_\\_investice.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/survey/udrzitelne__stavebni__investice.pdf)
8. EUBIM, Task Group. *Příručka pro zavádění informačního modelování staveb evropským veřejným sektorem: Strategické opatření pro výkonnost sektoru stavebnictví* [online]. 2017, 85 [cit. 2017-11-05]. Dostupné z: [https://www.mpo.cz/assets/cz/stavebnictvi-a-suroviny/bim/2017/9/EU\\_BIM\\_Task\\_Group\\_Handbook\\_FINAL\\_Cze.pdf](https://www.mpo.cz/assets/cz/stavebnictvi-a-suroviny/bim/2017/9/EU_BIM_Task_Group_Handbook_FINAL_Cze.pdf)
9. EVROPSKÁ KOMISE. *Zpráva o České republice: Sdělení komise evropského parlamentu, radě, evropské centrální bance a euroskupině: Evropský semestr 2017: Posouzení pokroku ve strukturálních reformách a v předcházení a nápravě makroekonomické nerovnováhy* [online]. 2017, , 27 [cit. 2017-11-03]. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/czech-republic/news/170222\\_zprava\\_o\\_ceske\\_republice\\_evropsky\\_semestr\\_cs](https://ec.europa.eu/czech-republic/news/170222_zprava_o_ceske_republice_evropsky_semestr_cs)
10. EY. *Průmysl 4.0 z pohledu české praxe: Připraveno pro EY* [online]. srpen, 2016, 21 [cit. 2017-11-05]. Dostupné z: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Prumysl\\_4.0\\_pruzkum/\\$FILE/EY%20pruzkum%202016\\_Prumysl%204.0%20z%20pohledu%20ceske%20praxe\\_final.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Prumysl_4.0_pruzkum/$FILE/EY%20pruzkum%202016_Prumysl%204.0%20z%20pohledu%20ceske%20praxe_final.pdf)
11. FINCH, Brian. *How to write a business plan*. Fifth edition. Philadelphia: Kogan Page, 2016. ISBN 978-0-7494-7569-7.
12. FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. Třetí, přepracované vydání. Praha: Ekopress, 2016. ISBN 978-80-87865-33-0.
13. Fotr, Jiří. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. Praha: Grada, 1995. ISBN 80-85623-20-x.
14. FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.

15. G82. *Podnikatelé a podnikání v ČR: Přípraveno pro EY* [online]. říjen, 2013, 25 [cit. 2017-11-05]. Dostupné z: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Podnikatelsk%C3%BD\\_pr%C5%AFzkum\\_EOY\\_a\\_g82/\\$FILE/EYG82\\_EY-Podnikatel\\_roku\\_2013\\_pruzkum.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Podnikatelsk%C3%BD_pr%C5%AFzkum_EOY_a_g82/$FILE/EYG82_EY-Podnikatel_roku_2013_pruzkum.pdf)
16. GOODWIN, Andrew a Martin BECK. *The UK Economic Outlook: Oxford Economics, Institute Of Fiscal Studies* [online]. 2016, 27 [cit. 2017-11-03]. Dostupné z: <https://www.ifs.org.uk/uploads/publications/budgets/gb2017/gb2017ch2.pdf>
17. KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, c2007. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.
18. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
19. KOTLER, Philip a Milton KOTLER. *8 strategií růstu: jak ovládnout trh*. Brno: BizBooks, 2013. ISBN 978-80-265-0076-6.
20. KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-x.
21. LIPOVSKÁ, Hana. *Moderní ekonomie: jednoduše o všem, co byste měli vědět*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0120-7.
22. MATĚJKA, Petr. *Rizika související s implementací Informačního modelování budov (BIM): Building Information Modeling (BIM) Implementation related risks* [online]. Praha, 2017 [cit. 2018-03-01]. Dostupné z: <http://www.mapejka.cz/files/Disertace.pdf>. Disertační práce. České vysoké učení technické, Fakulta stavební. Vedoucí práce Ing. Vilém Berka, Ph.D.
23. MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Koncepce sociálního bydlení České republiky 2015-2025* [online]. 2015, 155 [cit. 2017-11-03]. Dostupné z: [https://www.mpsv.cz/files/clanky/22514/Koncepce\\_soc\\_bydleni\\_2015.pdf](https://www.mpsv.cz/files/clanky/22514/Koncepce_soc_bydleni_2015.pdf)
24. MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR, (MMR). *Zákon č. 225/2017 Sb.: Novela stavebního zákona* [online]. 2017, 156 [cit. 2018-03-23]. Dostupné z: [https://www.mmr.cz/getmedia/56cba34f-4015-44b2-8d42-984e048408bd/2017\\_VII\\_31\\_225\\_2017\\_Novela-SZ\\_vyznaceni-zmen\\_cast-SZ.pdf?ext=.pdf](https://www.mmr.cz/getmedia/56cba34f-4015-44b2-8d42-984e048408bd/2017_VII_31_225_2017_Novela-SZ_vyznaceni-zmen_cast-SZ.pdf?ext=.pdf)
25. MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, (MPO). *Iniciativa Průmysl 4.0* [online]. 2016, 233 [cit. 2017-11-05]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/dokumenty/53723/64358/658713/priloha001.pdf>
26. MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, (MPO). *Koncepce zavádění metody BIM v České republice* [online]. září, 2017, 49 [cit. 2017-11-05]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/stavebnictvi-a-suroviny/bim/koncepce-zavadeni-metody-bim-v-cr-schvalena-vladou--232136/>
27. MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, (MPO). *Stavebnictví České republiky 2016* [online]. 2017, 93 [cit. 2018-11-05]. Dostupné z: [https://www.mpo.cz/assets/cz/stavebnictvi-a-suroviny/informace-z-odvetvi/2018/2/Stavebnictvi-2017\\_final.pdf](https://www.mpo.cz/assets/cz/stavebnictvi-a-suroviny/informace-z-odvetvi/2018/2/Stavebnictvi-2017_final.pdf)
28. MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, (MPO). *Stavebnictví České republiky 2017* [online]. 2017, 85 [cit. 2018-03-04]. Dostupné z: [https://www.mpo.cz/assets/cz/stavebnictvi-a-suroviny/informace-z-odvetvi/2018/2/Stavebnictvi-2017\\_final.pdf](https://www.mpo.cz/assets/cz/stavebnictvi-a-suroviny/informace-z-odvetvi/2018/2/Stavebnictvi-2017_final.pdf)

29. NÁRODNÍ ÚSTAV PRO VZDĚLÁNÍ. *Absolventi středních škol a trh práce: Odvětví stavebnictví* [online]. 2017, 39 [cit. 2017-11-03]. Dostupné z: [http://www.nuv.cz/uploads/Publikace/36\\_\\_Stavebnictvi\\_2017\\_fin\\_pro\\_www.pdf](http://www.nuv.cz/uploads/Publikace/36__Stavebnictvi_2017_fin_pro_www.pdf)
30. ODDĚLENÍ STRATEGIÍ A TRENDŮ EU, Úřad vlády České republiky. *Regulované profese v ČR a EU: kvalitativní kontextové vyhodnocení a kvantitativní analýza nominální regulace* [online]. 2015, 146 [cit. 2018-01-12]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/assets/evropske-zalezitosti/analyzy-EU/Analyza-regulovanych-profesi-v-CR-a-EU.pdf>
31. SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2424-9.
32. SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.
33. *Statistická ročenka České republiky: Statistical yearbook of the Czech Republic*. Praha: Český spisovatel, 1993-. ISBN 978-80-250-2778-3. ISSN 1211-4812.
34. SYROVÁTKOVÁ, Jaroslava. *Legislativní podmínky podnikání v České republice 2017: aktuální daňová legislativa, pracovní právo* [online]. 2017, 51 [cit. 2017-11-11]. Dostupné z: [http://www.karr.pl/images/projekty/siec\\_rozwoju/Pakiety\\_informacyjne/pdf/1b.pdf](http://www.karr.pl/images/projekty/siec_rozwoju/Pakiety_informacyjne/pdf/1b.pdf)
35. TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1479-0.
36. VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2409-6.
37. WORLD ECONOMIC FORUM, (WEF). *The Global Competitiveness Report 2017-2018* [online]. 2017, 393 [cit. 2018-03-04]. ISSN 978-1-944835-11-8. Dostupné z: <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2017-2018>
38. ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2049-4.

### **Webové stránky:**

39. 3D Chemoprag, a.s. [online]. [cit. 2017-12-06]. Dostupné z: <http://www.3dchemoprag.cz/index.php/cs/spolecnost/o-nas>
40. Allcons Industry, s.r.o. [online]. [cit. 2017-12-06]. Dostupné z: <https://www.allcons.cz/o-nas/>
41. BIM bude povinný u nadlimitních zakázek od roku 2022 [online]. [cit. 2018-03-12]. Dostupné z: <http://zpravy.ckait.cz/article/bim-bude-povinny-u-nadlimitnich-zakazek/>
42. Brexit: Odpovědi na nejčastější dotazy k dopadům na ČR a tuzemské firmy [online]. [cit. 2017-12-10]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/brexit-odpovedi-na-nejcastejsi-dotazy-k-dopadum-na-cr-a-tuzemske-firmy-81691.html#otazka-2>
43. Business plán #1: Co všechno musí úspěšný business plán obsahovat a jak na něj? [online]. [cit. 2017-11-20]. Dostupné z: <http://magazin.storyous.com/cz/business-plan-1-co-vsechno-musi-uspesny-business-plan-obsahovat-a-jak-na-nej/>

44. Business plán: 5 důvodů, proč se vyplatí na něj na začátku vašeho podnikání nezapomenout [online]. [cit. 2017-11-20]. Dostupné z: <http://magazin.storyous.com/cz/business-plan-5-duvodu-proc-se-vyplati-na-nej-na-zacatku-vaseho-podnikani-nezapomenout/>
45. Centrum pro podporu počítačové grafiky ČR (CEGRA) [online]. [cit. 2018-01-12]. Dostupné z: [www.cegra.cz](http://www.cegra.cz)
46. Česká komora architektů – Seznam autorizovaných architektů [online]. [cit. 2017-11-18]. Dostupné z: <https://www.cka.cz/cs/pro-verejnou-spravu>
47. Česká komora lehkých obvodových pláštů [online]. [cit. 2017-11-08]. Dostupné z: <http://www.cklop.cz/>
48. Česká národní banka [online]. [cit. 2018-03-20]. Dostupné z: <http://www.cnb.cz/cs/index.html>
49. Česká televize – Czexit by měl fatální následky, říká Havlíček. [online]. [cit. 2018-04-01]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/2385292-czexit-mel-fatalni-nasledky-rika-havlicek-s-referendem-o-eu-si-nezahraval>
50. Damodaran online [online]. [cit. 2018-03-12]. Dostupné z: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
51. EXCON [online]. [cit. 2017-12-06]. Dostupné z: <http://www.excon.cz/cs/>
52. Firmy používající BIM [online]. [cit. 2017-12-15]. Dostupné z: <http://www.bimfo.cz/Bim-ready-firmy.aspx>
53. G4D s.r.o. – Blíže realitě [online]. Dostupné z: <https://www.g4d.cz/> [cit. 2018-12-06].
54. HSI, s.r.o. [online]. [cit. 2017-12-06]. Dostupné z: <http://www.hsicom.cz/cs/onas>
55. Jak na business plán #3 [online]. [cit. 2017-11-20]. Dostupné z: <https://www.jic.cz/magazin/jak-na-business-plan-3/>
56. Master's Degrees in United Kingdom (BIM) [online]. [cit. 2017-12-17]. Dostupné z: <https://www.findamasters.com/masters-degrees/united-kingdom/?40w900&Keywords=bim>
57. MFS Digital [online]. [cit. 2017-11-02]. Dostupné z: [www.mfsdigital.cz](http://www.mfsdigital.cz)
58. Ministerstvo spravedlnosti – Justice [online]. [cit. 2018-01-12]. Dostupné z: [www.justice.cz](http://www.justice.cz)
59. Ministerstvo zahraničních věcí ČR: Odpovědi na nejčastější dotazy ohledně Brexitu a reformy EU [online]. [cit. 2017-12-10]. Dostupné z: [http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie\\_\\_statu/evropa/velka\\_\\_britanie/o\\_\\_brexitu\\_\\_a\\_\\_reformach\\_\\_eu/odpovedi\\_\\_na\\_\\_nejcastejsi\\_\\_dotazy\\_\\_ohledne.html](http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie__statu/evropa/velka__britanie/o__brexitu__a__reformach__eu/odpovedi__na__nejcastejsi__dotazy__ohledne.html)
60. MPO: Koncepce zavádění metody BIM v ČR schválena vládou [online]. [cit. 2017-11-02]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/stavebnictvi-a-suroviny/bim/koncepce-zavadeni-metody-bim-v-cr-schvalena-vladou--232136/>
61. Nápad roku – Jak sepsat podnikatelský plán [online]. [cit. 2017-11-15]. Dostupné z: <https://napadroku.cz/blog/jak-sepsat-podnikatelsky-plan/>
62. Nápad roku – Struktura podnikatelského plánu [online]. [cit. 2017-11-15]. Dostupné z: <https://napadroku.cz/blog/struktura-podnikatelskeho-planu/>
63. Národní soustava povolání – Stavební inženýr [online]. [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <http://katalog.nsp.cz/p/stavebni-inzenyr/5023.html>

64. Národní soustava povolání – Stavební inženýr projektant [online]. [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <http://katalog.nsp.cz/p/stavebni-inzenyr-projektant/5028.html>
65. Nejvyšší náklady práce na zaměstnance jsou v Praze [online]. [cit. 2018-01-16]. Dostupné z: <http://www.statistikaamy.cz/2018/01/nejvyssi-naklady-prace-na-zamestnance-jsou-v-praze/>
66. Odborná rada pro BIM [online]. [cit. 2018-01-12]. Dostupné z: [www.czbim.org](http://www.czbim.org)
67. OKF – Ocelové konstrukce a fasády [online]. [cit. 2017-12-06]. Dostupné z: <https://www.okf.cz/cs/o-nas/profil-spolecnosti>
68. PROFI Podnikatelský plán – Co je podnikatelský plán [online]. [cit. 2017-11-20]. Dostupné z: <http://www.profiPodnikatelskyplan.cz/podnikatelsky-plan/>
69. Psychologický efekt Brexitu? Obchod mezi Českem a Británií zpomalil [online]. [cit. 2017-12-10]. Dostupné z: <https://www.denik.cz/ekonomika/psychologicky-efekt-brexitu-obchod-ceska-s-britanii-zpomaluje-20171003.html>
70. SKÁLA & VÍT, s.r.o. [online]. [cit. 2017-12-06]. Dostupné z: <http://www.skala-vit.cz/profil-spolecnosti.htm>
71. Studie projekčních společností 2013 [online]. [cit. 2017-11-13]. Dostupné z: <http://www.cace.cz/dokumenty/Studie-projekcnich-spolecnosti-2013.pdf>
72. Svaz podnikatelů ve stavebnictví ČR – Vývoj stavebnictví 2014-2016 [online]. [cit. 2018-01-15]. Dostupné z: [http://www.sps.cz/RDS/\\_PDFDoc\\_2017/Tri-STAVEBNICTV%C3%8D%202016.pdf](http://www.sps.cz/RDS/_PDFDoc_2017/Tri-STAVEBNICTV%C3%8D%202016.pdf)
73. Tekla BIM Awards 2017 letos rekordní [online]. [cit. 2017-11-02]. Dostupné z: <http://www.konstrukce.cz/clanek/tekla-bim-awards-2017-letos-rekordni/>
74. Vstup jako mýtina, uvnitř jsou kmeny stromů. Český architekt se podílí na stavbě muzea v Norsku [online]. [cit. 2018-01-14]. Dostupné z: <https://magazin.aktualne.cz/bydleni/tym-mladych-architektu-vyhral-prvni-cenu-v-architektonicke-s/r~f2f92c061bbd11e89509ac1f6b220ee8/>
75. Your firm [online]. [cit. 2017-12-08]. Dostupné z: [www.yourfirm.cz](http://www.yourfirm.cz)
76. Zavádění metody BIM v České republice pohledem experta ze současné praxe [online]. [cit. 2017-11-13]. Dostupné z: <http://www.konstrukce.cz/clanek/zavadeni-metody-bim-v-ceske-republice-pohledem-experta-ze-soucasne-praxe/>
77. Zvláštní cenu za BIM v soutěži Stavba roku 2017 získala stavba Five v Praze na Smíchově [online]. [cit. 2017-10-28]. Dostupné z: <http://www.czbim.org/1-5100-aktuality-zvlastni-cenu-za-bim-v-soutezi-stavba-roku-2017-ziskala-stavba-five-v-praze-na-smichove.aspx>

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Optimistický a pesimistický scénář dopadů Brexit .....	24
Obrázek 2: Reálné a očekávané přínosy Průmyslu 4.0.....	38
Obrázek 3: Srovnání kvalifikačních požadavků – profese architekt .....	29
Obrázek 4: Postupná implementace BIM v jiných zemích.....	32
Obrázek 5: Rozmístění konkurence.....	45
Obrázek 6: Bořislavka Centrum, Praha.....	48
Obrázek 7: Příklad mezinárodních architektonických projektu .....	53



Obrázek 8: Implementační plán .....	64
Obrázek 9: Business Model Canvas .....	65
Obrázek 10: Pozvánka na konferenci BIMday pro rok 2017 .....	70
Obrázek 11: Logo společnosti.....	72
Obrázek 12: Organizační struktura .....	75

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Zadané veřejné stavební nabídky 2014-2016 .....	44
Tabulka 2: Matice konkurenčních podniků .....	49
Tabulka 3: Příklady zadavatelů veřejných stavebních zakázek z oblasti činnosti MFS.....	51
Tabulka 4: Pět největších stavebních podniků.....	51
Tabulka 5: Potenciální architektonické ateliéry .....	52
Tabulka 6: Definovaná rizika.....	59
Tabulka 7: Rozpracované interní a externí cíle .....	63
Tabulka 8: Cenové rozpětí za jednotlivé fáze projektu.....	69
Tabulka 9: Převedený majetek .....	77
Tabulka 10: DHM vložený .....	78
Tabulka 11: DNHM vložený .....	78
Tabulka 12: Zřizovací rozvaha ke dni 13.12.2017 .....	78
Tabulka 13: Přehled odepisovaného majetku.....	78
Tabulka 14: % nárůstu tržeb.....	79
Tabulka 15: % nárůstu tržeb pro pesimistický a optimistický scénář .....	80
Tabulka 16: Odhad tržeb.....	80
Tabulka 17: Režijní náklady.....	81
Tabulka 19: Průměrné mzdy v odvětví (4. čtvrtletí 2017).....	81
Tabulka 19: Rozmezí odměny pro jednotlivé profese.....	82
Tabulka 20: Osobní náklady zaměstnanců .....	82
Tabulka 21: Plán osobních nákladů .....	82
Tabulka 22: Odhad zisku před zdaněním.....	82
Tabulka 23: Vývoj výkazu zisku a ztráty 2018-2020 .....	83
Tabulka 24: Vývoj CF .....	84
Tabulka 25: Rozvaha 2018-2020.....	84
Tabulka 26: Srovnání ROE s dopadem dividendové politiky .....	85
Tabulka 27: Stanovení $r_e$ .....	86
Tabulka 28: Přidaná ekonomická hodnota (EVA).....	86
Tabulka 29: Rentabilita tržeb .....	87
Tabulka 30: Mapa rizik.....	89

## Seznam schémat

Schéma 1: Proces fasádní konzultace .....	20
Schéma 2: Proces BIM .....	20
Schéma 3: SWOT analýza.....	57

## Seznam grafů

Graf 1: Ukazatelé snadnosti podnikání – Česká republika .....	25
Graf 2: Je snadné v České republice podnikat? .....	26
Graf 3: Slabiny podnikání v České republice .....	26
Graf 4: Hrubá přidaná hodnota odvětví stavebnictví a podíl na HPH celé ekonomiky .	40
Graf 5: Počet jednotek ve stavebnictví.....	41
Graf 6: Struktura výnosů (v mld. Kč) .....	42
Graf 7: Srovnání problematických faktorů v podnikání dle WEF (2017-2018).....	54
Graf 8: vývoj ROE 2018-2020.....	85
Graf 9: Srovnání vývoje přidané ekonomické hodnoty .....	87
Graf 10: Rentabilita tržeb.....	88
Graf 11: Vývoj EBIT, CF, ROE v letech 2018-2020 .....	88
Graf 12: Mapa rizik .....	89

