

**Univerzita Pardubice**  
**Fakulta ekonomicko-správní**  
**Ústav ekonomiky a managementu**

**Podnikatelský plán**  
**Parking house ve městě Pardubice**

**Jan Strašek**

**Diplomová práce**  
**2012**

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2011/2012

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jan STRAŠEK**  
Osobní číslo: **E10215**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**  
Název tématu: **Podnikatelský plán - Parking house ve městě Pardubice**  
Zadávací katedra: **Ústav ekonomiky a managementu**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Úvod

1. Základní pojmy podnikání
2. Podnikatelský plán
3. Konkrétní návrh podnikatelského plánu
4. Analýza konkurenčního prostředí, odběratelů, dodavatelů
5. Vyhodnocení podnikatelského plánu

Závěr

Přílohy

Literatura

Cíl práce:

Cílem této práce bude vytvořit reálný podnikatelský plán, který by byl atraktivní pro potenciální investory. Rád bych v něm ukázal překážky a problémy v začátcích podnikání. Dále bych rád poukázal na chyby jež se začínající podnikatelé dopouští.

Rozsah grafických prací: -  
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická


Seznam odborné literatury:

- [1] HISRICH, R.D., PETERS, M.P. Založení a řízení nového podniku. Praha: Victoria Publishing, 1996. ISBN: 80-85865-07-6
- [2] KORÁB, V., REŽŇÁKOVÁ, M. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, 2007. ISBN: 978-80-251-1605-0
- [3] KOTLER, P., AMRSTRONG, G. Marketing: an introduction. USA: Pearson Prentice Hall, 2005. Přeložil: MACHKOVÁ, H. ISBN: 0-13-127312-4
- [4] SYNEK, M. a kolektiv. Manažerská ekonomika. 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN: 80-247-1992-4
- [5] VEBER, J. a kolektiv. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2009. ISBN: 978-80-7261-200-0
- [6] VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kolektiv. Podnikání malé a střední firmy. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2008. ISBN: 978-80-247-2409-6
- [7] Zákon č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník
- [8] Zákon č. 455/1991 Sb., O živnostenském podnikání


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.**  
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **23. května 2011**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2012**

  
doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.  
děkanka

L.S.

  
doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 20. června 2011

## **PROHLAŠUJI:**

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30.04.2012

Jan Strašek

## **PODĚKOVÁNÍ**

Rád bych touto cestou poděkoval svému vedoucímu diplomové práce panu Ing. Zdeňkovi Brodskému, Ph.D., za jeho věcné připomínky a názory, které napomohly k sepsání této práce.

Dále děkuji stavební společnosti PSJ a.s., která mi ve velké míře poskytla potřebné informace.

Mé díky samozřejmě patří i mé rodině, která mi poskytla prostředky a zázemí potřebné ke studiu a v době, kdy jsem potřeboval i morální podporu, stála vždy při mně.

## **ANOTACE**

*Diplomová práce se zabývá problematikou podnikání. Tato práce by měla posloužit při psaní podnikatelského plánu. V první části práce budou vysvětleny základní pojmy podnikání především za pomoci platného Obchodního zákoníku. Další část se bude věnovat obecně podnikatelskému plánu.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*Podnikání, podnikatelský plán, analýza konkurenčního prostředí, marketingový plán, finanční plán*

## **TITLE**

*Business plan - Parking house in Pardubice*

## **ANNOTATION**

*This diploma thesis deals with business. It might be used as a manual for writing a business plan. The first part focuses on the basic concepts of business whereas the next part is rather general and gives more information about the business plan. All findings are summarized in the relevant conclusion.*

## **KEYWORDS**

*Business, Business plan, analysis of competitive environment, marketing plan, financial plan*

# OBSAH

SEZNAM GRAFŮ .....	7
SEZNAM OBRÁZKŮ .....	7
SEZNAM TABULEK .....	7
SEZNAM ZKRATEK .....	8
Úvod .....	11
1. Základní pojmy podnikání.....	13
1.1 Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník.....	13
1.1.1 Všeobecná ustanovení .....	13
1.2 Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání .....	16
1.2.1 Všeobecná ustanovení .....	16
1.2.2 Ohlašovací živnost .....	17
1.2.3 Koncesované živnosti .....	18
1.3 Právní formy podniku .....	18
1.3.1 Fyzická osoba podnikající na základě živnostenského nebo jiného oprávnění .....	19
1.3.2 Obchodní společnosti .....	21
1.4 Malé a střední podniky.....	28
1.4.1 Vymezení pojmů .....	28
1.4.2 Význam malých a středních podniků.....	29
1.4.3 Omezení malých a středních firem.....	32
2. Podnikatelský plán .....	33
2.1 Požadavky na podnikatelský plán.....	37
2.2 Struktura podnikatelského plánu.....	38
2.2.1 Tvorba podnikatelského plánu při vzniku společnosti .....	39

2.2.2	<i>Tvorba podnikatelského plánu existujícího podniku</i> .....	41
	Shrnutí .....	44
3.	Konkrétní návrh podnikatelského plánu.....	45
3.1	Shrnutí.....	45
3.2	Analýza trhu (okolí firmy) - mikroprostředí .....	49
3.2.1	<i>Porterův model konkurenčních sil</i> .....	50
3.3	Analýza trhu (okolí firmy) - makroprostředí .....	57
3.4	Všeobecný popis společnosti PSJ, a.s.....	62
3.4.1	<i>Poslání, vize, úspěchy a ocenění, certifikáty, účetní výkazy</i> .....	65
3.4.2	<i>Ukazatele finanční analýzy</i> .....	67
3.5	Organizační struktura .....	70
3.6	Výroba a provozní činnost .....	72
3.7	Jakost, environment, bezpečnost.....	73
3.8	Marketingový plán .....	74
3.8.1	<i>Marketingový mix (4P)</i> .....	74
3.8.2	<i>Komunikace</i> .....	78
3.9	Finanční plán.....	80
3.10	Zhodnocení rizik .....	82
4.	Vyhodnocení podnikatelského plánu .....	84
	Závěr .....	87
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	89
	SEZNAM PŘÍLOH.....	92



## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Vývoj počtu aktivních subjektů MSP v ČR v letech 2000 - 2010.....	31
Graf 2 Vývoj výkonů MSP v ČR v letech 2000 - 2010 .....	31
Graf 3 Nezaměstnanost v Pardubickém kraji v letech 2000 - 2010.....	59

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Schéma plánovacího procesu.....	34
Obrázek 2 Smysl podnikatelského plánu .....	36
Obrázek 3 Podnikatelský plán - součást procesu plánování .....	38
Obrázek 4 Postup návrhu strategií a plánů.....	43
Obrázek 5 Mapa ze systému Českého úřadu zeměměřického a katastrálního.....	55
Obrázek 6 Druhá varianta stavby parkovacího domu .....	57
Obrázek 7 Organizační struktura skupiny PSJ, a.s. ....	63
Obrázek 8 Řez navrhovaného parkovacího domu .....	75

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Propočet nákladů stavby parkovacího domu .....	48
Tabulka 2 Informace o stavbě a parcele.....	56
Tabulka 3 Makroekonomické ukazatele Pardubického kraje .....	58
Tabulka 4 Vybrané údaje Pardubického kraje - stavitelství.....	60
Tabulka 5 Hlavní makroekonomické ukazatele .....	60
Tabulka 6 Celkové výnosy.....	66
Tabulka 7 Hospodářský výsledek po zdanění .....	67
Tabulka 8 Průměrný počet zaměstnanců.....	67
Tabulka 9 Rozpočet stavby parkovacího domu ve městě Pardubice .....	81

## SEZNAM ZKRATEK

aj.	a jiné
a.s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
cca	circa
ČDDD	čistý disponibilní důchod domácností
ČEZ	České Energetické Závody
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
ČSA	České aerolinie
ČSN	česká technická norma
ČSOB	Československá obchodní banka
EAT	Earnings After Taxes
EBIT	Earnings before Interest and Taxes
EHS	Evropské hospodářské sdružení
EHZS	Evropské hospodářské zájmové sdružení
EMS	Environmentální manažerský systém
ES	Evropská společnost
EU	Evropská unie
FO	fyzická osoba
HDP	hrubý domácí produkt
HV	hospodářský výsledek
ISBN	International Standard Book Number
ISO	International Organization For Standardization

ISSN	International Standard Serial Number
IT	Informatic Technology
kom. spol.	komanditní společnost
MBA	Master of Business Administration
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
např.	například
OPN	ostatní přímé náklady
OR	Obchodní rejstřík
PO	právnícká osoba
PP	podnikatelská plán
PPP	Public Priváte Partnership
PR	Public Relations
PSJ	Profesionalita, Serióznost, Jistota
MSP	malé a střední podniky
MZV	Ministerstvo zahraničních věcí
Sb.	sbírka
SE	Sociace Europa (evropská společnost)
SPE	Societas Privata Europaea
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
SUV	Sport Utility Vehicle
tj.	to je
tzn.	to znamená
USA	United states of America
v.o.s.	veřejná obchodní společnost
Www	World wide web (celosvětová síť hypertextových dokumentů)

ZK	základní kapitál
ŽP	životní prostředí

## ÚVOD

Při pročitání odborných knih a publikací autorovi utkvěly dva názvy podnikatelů. Oba mají dostatečně velkou vyprávěcí schopnost o některých podnikatelích v naší zemi. První z nich se nazývá *podnikatel rozsévač*, který doslova hýří podnikatelkami nápady, často i originálními. Problém však je ten, že se nezabývá otázkou kalkulací, rozpočtu nebo podnikatelským plánem. Jednoduše se do podnikání vrhá. Často však na svoji nepropracovanost doplácí v podobě ztrátových aktivit.

Tím druhým podnikáním je tzv. *podnikání zkusmo*. Často se jedná se o ty, kteří mají zaměstnání, ale láká je oblast podnikání. Mnohdy jde o příležitostné prodeje kosmetiky atd. Na základě sledování svého okolí autor tvrdí, že jsou to i tací, které něco „nadchne“ a prostě to zkusí. Nic neřeší a poté často rozčarování a zklamání ukončují své podnikání se značnými ztrátami.

Na úplný začátek by rád autor ještě uvedl jeden citát, který se krásně hodí k obecné tématice podnikání.

*„Cesta k úspěchu není stavěná na sedmimilové boty. Krok za krokem, kousek po kousku, to je cesta k bohatství, to je cesta k moudrosti, to je cesta ke slávě.“*

*Charles Bixton*

Význam tohoto citátu není třeba dlouze vysvětlovat a jistě se hodí a zároveň i potvrzuje úvodní odstavce. Podnikání není běh na krátkou vzdálenost, ale je to s trochou nadsázky maratónský běh.

**Cílem této diplomové práce je vytvořit života schopný podnikatelský plán na výstavbu parkovacího domu v městě Pardubice a zužítkovat tak léty nevyužité prostory, které nevytvářejí hezký dojem městského parku, okolí pardubického zámku a na kolem jdoucí návštěvníky Pardubic.**

Toto téma na diplomovou práci bylo vybráno z důvodu autorovi nespokojenosti se situací v Pardubicích, kdy je problém během sportovních utkání, kulturních akcí, a nebo během běžného dne v klidu zaparkovat. Tato práce je proto jistým návrhem jak daný problém vyřešit.

V této práci se autor bude, jak už je patrné z předchozích vět, věnovat podnikání a především té přípravné fázi, která je často opomíjena, mnohdy zavrhována a některými začínajícími podnikateli zcela ignorována (podnikání zkusmo nebo podnikatel rozsévač).

Podnikatelský plán je nejhlavnější část začátků v businessu, nebo pokud chceme česky, v podnikání. Základním kamenem úspěšného podnikání byla, je a bude myšlenka, nápad, idea. Ta se prezentuje v podnikatelském záměru<sup>1</sup>.

Na začátku podnikání je zapotřebí položit tři základní otázky:

- Kde se nyní nacházíme?
- Kam se chceme propracovat (dostat)?
- Jak se tam chceme dostat?

Na výše uvedené otázky, a samozřejmě i na jiné by správný podnikatelský plán měl dát dostatečné odpovědi, na základě kterých by se podnikatelé měli rozhodnout o dalším pokračování, zda se pustit do podnikatelské činnosti anebo přehodnotit podnikatelský plán.

Je nutné, aby každý podnikatel věnoval dostatečný čas na vytvoření tohoto dokumentu. Tato investice poté zabrání firmám, realizovat zbytečné podnikatelské záměry a ušetří následovné náklady spojené se záchranou podniku.

V několika posledních letech se objevují názory, že vymýšlet nové produkty nebo nové služby, jež by oslovily velkou část trhu, a tudíž by přinášely nemalé zisky, je zcela nemožné. V tomto ohledu si autor dovolím odporovat.

Dle autora je tomu naopak. Tvrdí, že potenciál lidských nápadů je neomezený. A vždy existují lidé, kteří za ten náš nápad, ideu či zlepšení jsou ochotni zaplatit. Jde především jen o to zkusit to a nebát se rizik, bez kterých by život nebyl životem.

V této práci bude první kapitola věnována obecně podnikání, druhá část bude zaměřena na samotný podnikatelský plán. Na závěr autor vytvoří a samozřejmě i zhodnotí, konkrétní podnikatelský plán, který bude obsahovat veškeré náležitosti a měl by být tzv. prototypem podnikatelských plánů.

---

<sup>1</sup> Podnikatelský záměr je písemný dokument informující potenciálního investora o podniku a jeho záměrech. Hlavním cílem je přesvědčit, aby investoři (banky, ...) poskytli potřebné zdroje na realizaci konkrétního záměru. [9] Podnikatelský plán a jiné pojmy budou blíže popsány a vysvětleny v následujících kapitolách.

# 1. ZÁKLADNÍ POJMY PODNIKÁNÍ

V následující kapitole bude čtenář seznámen se základními pojmy, se kterými bude autor pracovat v této práci a které jsou nezbytnou součástí ekonomické terminologie.

## 1.1 Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník

Základním pramenem pro tyto pojmy nemůže posloužit žádný jiný právní předpis, než Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník. Upravuje postavení podnikatelů, obchodní závazkové vztahy, ale i jiné vztahy, které s podnikáním souvisejí. Nalezneme zde i příslušné předpisy Evropských společenství. V případě výskytu otázky, kterou nelze vyřešit tímto zákonem, řeší se podle občanského práva. *„Nelze-li je řešit ani podle těchto předpisů, posoudí se podle obchodních zvyklostí, a není-li jich, podle zásad na kterých spočívá tento zákon.“*<sup>2</sup>

### 1.1.1 Všeobecná ustanovení

Dle autora je základním pojmem z obchodního zákoníku **podnikání**. To je definováno jako soustavná činnost, která je prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.

V této definici se objevil další pojem a to **podnikatel**<sup>3</sup>. Dle zákona, podnikatelem je:

- osoba zapsaná v obchodním rejstříku,
- osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění,
- osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů,
- osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.

Místo podnikání fyzické osoby (dále jen FO), je zapsáno v obchodním rejstříku nebo jiné zákonem upravené evidenci.

---

<sup>2</sup> Zdroj: Česko. Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník. In *Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník*. 1991, 98, 513, s. 0-352. Dostupný také z WWW: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/>>. ISSN 978-80-7400-246-5

<sup>3</sup> Slovo podnikatel pochází z francouzštiny a jeho doslovný překlad znamenal ve středověku prostředník nebo zprostředkovatel.

V předchozím odstavci jsme zavedli pojem **obchodní rejstřík** (dále jen OR). Jeho přesnou definici lze nalézt v již uvedeném obchodním zákoně v § 27 – 38. Pokud by ji měl autor zjednodušeně vysvětlit, jedná se o veřejný seznam, vedený v elektronické podobě, do kterého jsou zapisována zákonem stanovená data o podnikatelích. Spravuje ho tzv. rejstříkový soud. Každý má do tohoto seznamu přístup a může si z něho pořizovat kopie a výpisy.

Zákon myslí i na tzv. **neoprávněné podnikání**, které nalezneme pod § 3a odstavec 1 a 2. Přesné znění autor cituje z obchodního zákona:

- *Povaha nebo platnost právního úkonu není dotčena tím, že určité osobě je zakázáno podnikat nebo že nemá oprávnění k podnikání; tím není dotčen § 49a občanského zákoníku.*
- *Osoba, která uskutečňuje činnost, k níž se podle zvláštních právních předpisů vyžaduje ohlášení nebo povolení, bez takového ohlášení nebo povolení, a osoby, které takovou činnost uskutečňují jménem jiné osoby anebo na její účet, odpovídají za škodu tím způsobenou; tím není dotčena jejich odpovědnost podle zvláštních právních předpisů.*

Pod §5 a §6 obchodního zákoníku se skrývá pojem **podnik a obchodní jmění**. V první části se píše, že podnikem se rozumí soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit.

Druhá část se zabývá obchodním jméním, které pro fyzickou osobu představuje majetek (věci, pohledávky a jiná práva a penězi ocenitelné jiné hodnoty) patřící podnikateli a slouží mu (jsou určeny) k podnikání. V případě právnické osoby (dále jen PO) rozumíme obchodním majetkem veškerý jeho majetek. Pod slovním spojením obchodní jmění, se skrývá soubor obchodního majetku a závazků vzniklých podnikateli, jedná-li se o fyzickou osobu. Pokud se jedná o právnickou osobu, jde o soubor veškerého majetku a závazků.

Obchodní firma je název, pod kterým je podnikatel zapsán v obchodním rejstříku. Tímto názvem je podnikatel povinen provádět právní úkony. V případě, že by se jednalo o fyzickou osobu, ta má za povinnost provádět právní úkony pod svým jménem a příjmením, kdy může u jména a příjmení uvádět odlišující dodatek nebo další dodatek. Samozřejmě je tato možnost podmíněna, *že nepůsobí klamavě a jeho užívání je v souladu s právními předpisy i dobrými mravy soutěže; takový dodatek nebo označení není firmou a je chráněn*



*právem proti nekalé soutěži.*<sup>4</sup> Pozor, fyzická osoba není zapsána v obchodním rejstříku, ale v živnostenském rejstříku. Do OR může být fyzická osoba zapsána, na základě svého návrhu. Fyzická osoba, která je podnikatelem, se zapisuje do obchodního rejstříku za podmínky, když:

- *výše jejího čistého obratu zjištěná podle zákona o účetnictví dosáhla nebo překročila v posledních dvou účetních obdobích částku, která zakládá povinnost ověření účetní závěrky auditorem,*
- *provozuje živnost průmyslovým způsobem,*
- *stanoví tak právní předpis.*

*Návrh na zápis do obchodního rejstříku je FO povinna podat bez zbytečného odkladu poté, co povinnost vznikla.*<sup>5</sup> V praxi to tedy znamená to, že výnosy nebo příjmy, které jsou sníženy o DPH (jsou součástí výnosů nebo příjmů) dosáhly nebo přesáhly za dvě po sobě bezprostředně jdoucí účetní období v průměru částku 120 milionů Kč. V případě, že tento podnikatel přestane splňovat výše uvedené podmínky, které stanovuje obchodní zákoník v § 34, může podat návrh na výmaz z OR. [14]

Díl IV. obchodního zákoníku pojednává o jednání podnikatele, kdy FO jedná osobně, nebo prostřednictvím zástupce. V případě fyzické osoby se zmocnění ke všem právním úkonům nazývá prokurou. Právnícká osoba jedná skrz statutární orgán nebo zástupce.

Zákon ukládá každému podnikateli za povinnost na všech firemních dokumentech, jako např. na objednávkách, obchodních dopisech, fakturách atd. uvádět údaje o své firmě, jménu nebo názvu, sídle nebo místu podnikání a identifikačním čísle. Podnikatelé zapsaní v OR přidávají ještě údaj o datu zápisu včetně spisové značky. Podnikatelé nezapsaní v OR, ale zapsaní v jiné evidenci, přikládají též údaj o zápisu.

---

<sup>4</sup> Zdroj: Česko. Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník. In *Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník*. 1991, 98, 513, s. 0-352. Dostupný také z WWW: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/>>. ISSN 978-80-7400-246-5

<sup>5</sup> Zdroj: VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kolektiv. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2008. str. 74. ISBN: 978-80-247-2409-6

## 1.2 Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání

Druhý nejdůležitějším pramenem pro oblast podnikání je bezesporu Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání. Ten upravuje vztah mezi státem a podnikateli, kteří provozují svoji činnost na základě živnostenského oprávnění. Definuje jasné podmínky, za kterých může daná osoba nebo podnik provozovat živnost. I tento zákon zavádí základní pojmy.

### 1.2.1 Všeobecná ustanovení

Jeden z prvních pojmů je samozřejmě **živnost**. Ta má stejný význam jako podnikání v obchodním zákoníku. Tudíž je to soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku. Za živnost však nelze považovat jakoukoli činnost, jak by se dalo usoudit z definice shodné s podnikáním. Zákon rovněž uvádí velmi dlouhý seznam činností, které nejsou živností. Pro ilustraci níže uvádím zkrácený přehled. Úplný soupis činností nalezneme v § 3.

Živností není:

- provozování činnosti vyhrazené zákonem státu nebo určené právnické osobě,
- využívání výsledků duševní tvůrčí činnosti, chráněných zvláštními zákony, jejich původci nebo autory,
- výkon kolektivní správy práva autorského a práv souvisejících s právem autorským podle zvláštního právního předpisu,
- provádění archeologických výzkumů,
- lékaři, zubní lékaři,
- advokáti, notáři,
- znalci a tlumočníci
- námořní doprava a mořský rybolov,
- výroba elektřiny, výroba plynu, přenos elektřiny, přeprava plynu, distribuce elektřiny, ...
- činnost bank, poskytování platebních služeb, vydávání elektronických peněz, pojišťovací zprostředkovatelé a samostatní likvidátoři pojistných událostí a odpovědných pojistných matematiků, atd.

K tomu, abychom získali živnostenský list, je třeba splnit následující podmínky:

- dosáhnout věku 18 let,
- být způsobilý k právním úkonům,
- být bezúhonný,
- občan splnil daňové povinnosti vůči státu.

Poslední bod se dokazuje výpisem z evidence Rejstříku trestů. Ten lze pořídit na každé pobočce České pošty a.s. (kontaktní místa Czech Point).

Živnostenský zákon rozlišuje dvě skupiny živností podle předmětu podnikání, které jsou podmíněny požadavky na odbornou způsobilost:

- ohlašovací,
- koncesované.

Podrobněji se tomuto dělení bude autor věnovat v následujících dvou podkapitolách. Další dělení podle rozsahu oprávnění, je definováno [11]:

- **obchodní činnost** zahrnuje koupi zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej (maloobchod, velkoobchod), provozování čerpacích stanic s palivy a mazivy a provádění dražeb,
- **výrobní činnost**, kterou zákon blíže nespecifikuje, je stanoven pouze rozsah dalších činností, které jsou akceptovatelné v rámci daného oprávnění,
- **služby**, jako jsou taxi, poskytování oprav a údržby, provozování restauračních zařízení, a jiné.

### 1.2.2 Ohlašovací živnost

Tuto živnost, jak už napovídá její název, může podnikatel provozovat na základě ohlášení po splnění všech stanovených zákonných podmínek. Dále tento druh živnosti můžeme rozdělit na [9]:

- **řemeslné**, kdy způsobilá odbornost pro tyto živnosti se prokazuje, pokud není stanoveno jinak:
  - výučním listem z příslušného tříletého učebního oboru nebo jiným dokladem o řádném ukončení příslušného tříletého oboru a dokladem o vykonání tříleté praxe v oboru,

- vysvědčením o ukončení studia příslušného studijního oboru střední odborné školy, jehož délka je kratší než 4 roky, a dokladem o vykonání tříleté praxe v oboru,
- vysvědčením o maturitní zkoušce v příslušném studijním oboru střední odborné školy nebo středního odborného učiliště nebo gymnázia s předměty odborné přípravy a dokladem o vykonání dvouleté praxe v oboru,
- diplomem nebo jiným dokladem o absolvování bakalářského nebo magisterského studijního programu příslušné vysoké školy a dokladem o vykonání jednoroční praxe v oboru;
- **vázané**, které jsou blíže specifikovány v příloze 2 Živnostenského zákona, a způsobilost je upravena zvláštními předpisy (je vyžadována čtyřletá praxe v oboru);
- **volné**, které nevyžadují žádnou průkazní činnost odborné způsobilosti.

### 1.2.3 Koncesované živnosti

Koncesované živnosti jsou vyjmenované v příloze 3 živnostenského zákona. Pro ilustraci uvedu malý výčet živností, jež se musí provozovat na základě koncese [13]:

- vývoj, výroba, opravy úpravy, přepravy, nákup, prodej, půjčování a znehodnocování zbraní,
- výroba a opravy lékařských přístrojů a nástrojů a zdravotnických potřeb,
- provozování středisek kalibrační služby,
- kominictví, ...

Obsah výše uvedených zákonů by se dal dále rozvíjet a interpretovat, ale autor se domnívá, že pro naši problematiku jsou informace z těchto legislativních publikací zcela dostačující.

## 1.3 Právní formy podniku

V Listině základních práv a svobod je zakotveno, že každý občan má právo podnikat a provozovat jinou hospodářskou činnost a dále má právo vlastnit majetek. [12]

Česká legislativa definuje základní právní formy podnikání, které by autor rozdělil do následujícího přehledu [9]:

- 1) fyzická osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění, nebo je zapsána v OR, nebo podniká na základě jiného oprávnění podle zvláštních předpisů,
- 2) obchodní společnosti:
  - a. osobní:
    - i. veřejná obchodní společnost,
    - ii. komanditní společnost,
  - b. kapitálové:
    - i. společnost s ručením omezeným,
    - ii. akciová společnost
- 3) družstva,
- 4) státní podniky - tuto formu podnikání uvádím pouze pro celkový přehled, dále už se státním podnikům nebudu věnovat z důvodu irelevantní vypovídací schopnosti pro tuto diplomovou práci,
- 5) evropské hospodářské zájmové sdružení,
- 6) evropská společnost,
- 7) evropská družstevní společnost – základním účelem je uspokojování potřeb jejích členů nebo rozvoj hospodářských a sociálních služeb (uzavírání smluv se členy na dodávky zboží nebo poskytování služeb);
- 8) ostatní

Na stránkách Ministerstva zahraničních věcí (dále jen MZV) se dne 18.02.2011 objevila zpráva, že projekt evropské soukromé společnosti se vrací do „hry“. První návrh byl prezentován ke konci června 2008. Tato právní forma představuje nadnárodní podnik, který je alternativou národní společnosti s ručením omezeným. Podle vyjádření MZV, cílem návrhu je vytvořit nadnárodní formu podnikání, která by měla flexibilní pravidla usnadňující aktivity za hranicemi. [18]

Více se tomuto projektu bude autor věnovat samostatně v jedné z následujících podkapitol. V následujících kapitolách se pokusí vyjádřit klady a zápory jednotlivých forem podnikání.

### **1.3.1 Fyzická osoba podnikající na základě živnostenského nebo jiného oprávnění**

O této formě podnikání již bylo něco řečeno na začátku této práce. Dalo by se říci, že se jedná o vhodnou formu podnikání pro začínající podnikatele, anebo pro podnikatele, kteří pracují pouze „sami na sebe“ a nechtějí zakládat obchodní společnost se základním kapitálem.

V odborné literatuře jsem narazil na názor, že práce na živnostenský list nebo jiné oprávnění využívají lidé, kteří nepovažují tuto podnikatelskou činnost za hlavní zdroj svých příjmů. [11] S tímto názorem se však autor neztotožňuje, protože většina malých řemeslných živnostníků využívá živnostenský list jako hlavní pracovní poměr. Oblíbenost této formy je dána především jednoduchostí zahájení činnosti. *„Lze ji i vhodně kombinovat s výhodami plynoucími ze sdružení fyzických osob apod.“*<sup>6</sup>

Mezi **hlavní výhody** by autor zařadil minimální formálně-právní povinnosti především v případě, kdy podnikatel nemusí podat návrh na zapsání do obchodního rejstříku. Více v kapitole 1.1.1, kde tato problematika byla vysvětlena. S tím jsou samozřejmě spojené minimální náklady, které plynou se správními výlohami. Podnikatelskou činnost může podnikatel zahájit hned po ohlášení. Výjimku samozřejmě tvoří koncesované živnosti, kdy je třeba zvláštního povolení a žadatel čeká na udělení koncese. Mezi další výhody bych uvedl především:

- případné změny probíhají poměrně rychle,
- není zapotřebí počáteční kapitál,
- rozhodování podnikatelského subjektu není ničím omezeno (pouze morálním a etickým kodexem),
- lze jednoduše ukončit nebo dočasně přerušit podnikatelskou činnost,
- daný subjekt má na výběr mezi daňovou evidencí a podvojným účetnictvím<sup>7</sup>
- pokud je pro podnikatele výhodnější, může si uplatnit výdaje pro zjištění dílčího základu daně paušální částkou,
- zisk z podnikání je daněn progresivní daní z příjmu fyzických osob (možnost uplatnit daňové bonusy a odpočitatelné položky),
- *lze přizvat osobu žijící ve společné domácnosti s podnikatelem jako spolupracující osobu a přerozdělit na ni kromě pracovních povinností také část příjmů a výdajů z podnikání využít tak možnost daňové úspory.*<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> Zdroj: VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kolektiv. Podnikání malé a střední firmy. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2008. str. 76. ISBN: 978-80-247-2409-6

<sup>7</sup> Fyzická osoba nepodléhá zákonu o účetnictví, pokud nepatří mezi účetní jednotky. Mezi ně by se zařadil kdyby [15]:

- obrat přesáhl výši 25 milionů Kč za rok,
- jeden z účastníků sdružení bez právní subjektivity byl účetní jednotkou,
- podnikatel a ostatní, kteří se dobrovolně rozhodli vést účetnictví.

Samozřejmě každá věc má i protistranu a to v podobě **nevýhod**. U tohoto případu podnikání je největším rizikem neomezené ručení majetkem podnikatele. Komplikací jsou samozřejmě problémy s finančními prostředky, které se často mohou promítnout i v osobním životě daného podnikatele.

Dalším úskalím jsou nároky na jednu osobu v oblasti vzdělání, praxi. Podnikatel není jen majitelem, ale je zároveň i pracovníkem vykonávajícím danou živnost, ale zároveň je zapotřebí, aby zajišťoval i administrativu spojenou s podnikáním. Jsou na něj kladeny otázky nejen odborného charakteru, ale i ekonomického. Dále bych uvedl nevýhody jako:

- problém získání vyšších půjček, úvěrů, apod.,
- při obchodních kontraktech může živnostník působit jako méněcenný společník nebo spolupracovník,
- živnostník musí ze svého zisku z podnikání platit sociální a zdravotní pojištění (je zde přímá úměra – čím vyšší zisky, tím větší pojištění).

### 1.3.2 Obchodní společnosti

Tyto společnosti jsou jednou ze základních organizačně právních forem provozování podnikatelské činnosti. Jsou to relativně uzavřená společenství (na rozdíl od družstev). Mimo jiné to znamená, že v případě změny počtu společníků je nutné změnit společenskou smlouvu a stanovy společnosti. V ČR tyto společnosti upravuje obchodní zákoník v § 56. Tyto společnosti jsou založeny **jednoznačně za účelem zisku**. [9]

#### A. Osobní společnosti

Smyslem osobních obchodních společností je osobní účast společníků na podnikání společnosti. Společníci mohou jednat jménem společnosti a ručí neomezeně za její závazky. Osobní účast na podnikání nalézá svůj výraz i v obchodním názvu společnosti, jehož součástí bývají jméno nebo jména společníků. [9]

#### Veřejná obchodní společnost

Veřejná obchodní společnost chceme-li jinak zkratkou veř. obch. spol. nebo v.o.s. I když se to nezdá, tato forma podnikání je u nás v České republice druhá nejoblíbenější, mluvíme-li o malých a středních podnicích. Jak již bylo uvedeno, jedná se o osobní

---

<sup>8</sup> Zdroj: VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kolektiv. Podnikání malé a střední firmy. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2008. str. 76. ISBN: 978-80-247-2409-6

společnost, kdy nejméně dvě podnikající osoby podnikají pod společnou firmou. Společníci ručí za závazky z podnikání nerozdílně celým svým majetkem. Zisk společnosti se dělí mezi společníky rovným dílem a všichni společníci jsou statutárním orgánem společnosti, pokud společenská smlouva neuvádí jinak.

Hlavní výhodou je bezesporu absence počátečního kapitálu. Jako u předcházející formy podnikání (živnost) jsou zdaňovány daní z příjmů fyzických osob a nikoli daní právnických osob. Výhodou tohoto uskupení podnikatelů je, že mají lepší přístup k cizímu kapitálu. Do jisté míry by se dalo uvažovat, že ručení celým svým majetkem může být také výhodou. Může to být garance solidního image společnosti, jak uvádí literatura [11]. Zároveň by autor tuto výhodu zařadil i do celkových nevýhod. Tento druh ručení je velmi zrádný a jako u živnosti může zapříčinit i problémy osobního charakteru. Dále by autor spatřoval problém nutnosti minimálně dvou společníků. V dnešní uspěchané době může existence dalšího společníka ve firmě působit komplikace při řízení společnosti anebo při odchodu společníka ze společnosti.

Zákon zakazuje konkurenci společníků.

### **Komanditní společnost (kom. spol.)**

V této společnosti se objevují dva pojmy, které je nutné si nejprve vysvětlit. Prvním jsou komanditisté. Ve společnosti je jeden nebo více **komanditistů**, kteří ručí za závazky společnosti do výše svého nesplaceného vkladu. Každý z těchto společníků vkládá do zakládající společnosti nejméně 5 000 Kč a neplatí pro ně žádný zákaz konkurence. Tento druh společníka má právo nahlížet do účetních knih. Pokud je jméno komanditisty v názvu společnosti, ručí za závazky společnosti stejně jako komplementář (celým svým majetkem). Také může pověřit auditora ke kontrole účetní závěrky. Ve společnosti je zapotřebí jen jednoho **komplementáře** (může být i více). Je třeba, aby splňoval všeobecné podmínky provozování živnosti. Tento společník ručí za společnost celým svým majetkem. Odměnou mu je právo řídit společnost.

*„Komanditní společnost může být zajímavou formou podnikání pro kapitálově slabého podnikatele se zajímavým know-how a investora hledajícího investiční příležitosti.“<sup>9</sup>* Mezi hlavní výhody této právní formy patří malý počáteční kapitál. Zisk podléhá dani z příjmů

---

<sup>9</sup> Zdroj: VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kolektiv. Podnikání malé a střední firmy. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2008. str. 78 ISBN: 978-80-247-2409-6



fyzických osob, avšak pouze pro komplementáře. Zároveň však je povinnost odvádět zdravotní a sociální pojištění. Další výhodou může být za určitých podmínek lehká a rychlá likvidace.

Pokud se má autor zabývat negativy, určitě se musí zmínit náročnější administrativa spojená se vznikem (sepsání společenské smlouvy,...). Dalším mínusem je jistě neomezené ručení za závazky společnosti pro komplementáře. Často může docházet k neshodě v názorech komplementářů a komanditistů a to díky třeba již zmiňovanému ručení. Pokud by nastal okamžik změny společenské smlouvy, museli by všichni souhlasit (komanditisté i komplementáři). Poslední nevýhodu autor spatřuje v danění podílu na zisku komanditistů. Ten je **daněn daní z příjmu právnických osob a při vyplácení je k tomu stržena srážková daň.**

## **B. Kapitálové společnosti**

U těchto společností dochází k zásadnímu rozdílu oproti osobním společnostem. V těchto společnostech se předpokládá majetková účast společníků na podnikání. Někoho by mohl překvapit fakt, že zákon společníkům neukládá osobní účast na podnikání, nýbrž ukládá povinnost přinést do společnosti kapitálový vklad podle společenské smlouvy. Dalo by se tedy říct, že hlavním úkolem společníků u kapitálových společností je podílet se na vytváření základního jmění, ale řízení a vedení společnosti je přenechán tzv. managementu nebo chceme-li odborníkům. Je zde i menší riziko podnikání, které je ovlivněno výší kapitálového vkladu.

### **Společnost s ručením omezeným (spol. s r.o. nebo s.r.o.)**

Lze bezesporu tvrdit, že v České republice je nejoblíbenější a nejrozšířenější formou podnikání<sup>10</sup>. Při zakládání je potřeba upsat základní kapitál, který je tvořen vklady společníků, a to ve výši 200 tisíc Kč, přitom minimální výše vkladu jednoho společníka je 20 tisíc Kč. Tuto společnost může založit jeden jediný člověk. Je tu však omezení, kdy součet všech společníků nesmí přesáhnout 50. Společníci ručí za závazky společnosti ve výši nesplacených vkladů, dokud není splacení vkladů v plné výši společníky realizováno a zapsáno v OR. Poté společnost ručí celým svým majetkem. Povinností společnosti je vytváření rezervního fondu v roce, kdy dosáhne prvně čistého zisku, a to ve výši 10% z čistého zisku. Tento fond se tvoří jen do 5 % hodnoty základního kapitálu. **„Tento fond se poté ročně doplňuje o částku**

---

<sup>10</sup> Dle Českého statistického úřadu

*určenou ve společenské smlouvě nebo ve stanovách, nejméně však 5% z čistého zisku až do dosažení výše rezervního fondu určené ve společenské smlouvě nebo ve stanovách, nejméně však do výše 10 % základního kapitálu.*<sup>11</sup> Problematiku rezervního fondu spravuje § 67 obchodního zákoníku. [6]

Základním dokumentem je společenská smlouva. Nejvyšším orgánem je valná hromada, která volí do obchodního vedení jednatele. Ten je statutárním orgánem firmy a náleží mu její vedení. Lze stanovit i dozorčí radu, která dohlíží nad subjektem pověřeným obchodním vedením. Zřízení této rady musí být zakotveno ve společenské smlouvě.

Jak plyne z předchozího odstavce, výhodou společnosti s ručením omezeným je především omezené ručení společníků. Předností je i zákaz konkurence jednatelů společnosti. Jednodušší je i vedení, kdy k prosazení určitého rozhodnutí není třeba souhlas všech společníků. Nevýhodou je značný základní kapitál (dále jen ZK), který lze však splatit i nepeněžitými vklady (stavby, pozemky, know-how,...). Předností je i fakt, že splacení celkové výše základního kapitálu může proběhnout do pěti let od zápisu do OR. Samozřejmě je nutné upsat nejméně 30 % celkového ZK před návrhem zapsání do obchodního rejstříku. Dochází ke změně danění zisku pro společníky, kteří jsou FO. Tento zisk nepodléhá pojistnému sociálního pojištění. Dalším zajímavým řešením je skutečnost, že polovinu daně sražené z vyplácených podílů na zisku lze uplatnit jako slevu na dani společnosti.

Hlavní překážkou, která by mohla být zmíněna, je především výše základního kapitálu a náročnější administrativa. V literaturách se objevují i názory, že vzhledem ke způsobu ručení této společnosti, se může jevit v očích obchodních partnerů méně důvěryhodná. Na druhou stranu se domnívám, že je to spíše subjektivní než objektivní názor. Při výběru obchodního partnera je nutné provést důkladnou analýzu historie možného společníka a samozřejmě jsou důležité i samotné reference. Díky tomu se dá riziko výběru špatné spolupráce minimalizovat.

### **Akciová společnost (a.s.)**

Akciová společnost je jednou z nejstarších kapitálových právních forem, jejíž základní kapitál je rozdělen do určitého počtu akcií o jmenovité hodnotě. Společnost ručí za své

---

<sup>11</sup> Zdroj: Česko. Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník. In *Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník*. 1991, 98, 513, s. 0-352. Dostupný také z WWW: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/>>. ISSN 978-80-7400-246-5

závazky celým svým majetkem. Akcionář, nebo pokud použijeme pojem společník, který používáme dosud, společník **neručí** za závazky společnosti. To je rozhodně jedna z výhod a.s. To je změna, oprostí ostatním formám podnikání, které v této práci byly uvedeny. Založení této společnosti je o něco náročnější. Už jen proto, že založit ji smí jedna právnická osoba nebo nejméně dvě fyzické osoby. Tímto samozřejmě vzniká složitá administrativní práce. Základní kapitál může být dvojitý:

- a) bez veřejné nabídky akcií – poté činí ZK 2 miliony Kč,
- b) s veřejnou nabídkou akcií – ZK musí být nejméně 20 milionů Kč.

Základním dokumentem akciové společnosti jsou stanovy. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, která volí a odvolává členy představenstva. Následuje tedy statutární orgán, kterým je představenstvo. To má nejméně 3 členy. Dále je zapotřebí dozorčí rady, která dohlíží na podnikatelské činnosti. Opět je nutné, aby tato rada měla nejméně 3 členy.

Tato společnost je jistě velmi dobře vnímána mezi obchodními partnery, kdy budí respekt, stabilitu a solidnost. Už třeba kvůli tomu, že základní kapitál musí být tak vysoký. Tato společnost svojí velikostí nemá problém získat cizí kapitál, na rozdíl od živnosti nebo od s.r.o. Tato společnost vyplácí dividendy, které nepodléhají sociálnímu pojištění. Polovinu daně sražené z vyplácených dividend lze uplatit jako slevu na dani společnosti. [11]

Jak už autor uvedl, nevýhodou je rozhodně složitá administrativa se zakládáním společnosti, ale i se samostatným fungováním. Typ společnosti podléhá povinnému ověřování účetní závěry auditorem, musí zveřejňovat údaje z ověřené účetní závěrky a povinně sestavuje výroční zprávy. Jistou nevýhodou je, že ji nemůže založit jedna fyzická osoba.

## **Družstvo**

K této společnosti se autor nebude příliš věnovat. Už z toho důvodu, že se pro podnikání v ČR moc nevyužívá. Družstvo je tzv. otevřená společnost, kdy není omezený maximální počet osob zakládajících. Tato společnost se zakládá za účelem zisku, nebo pro účely zajišťování hospodářských, sociálních anebo jiných potřeb svých členů. Pokud společnost zakládají FO, je počet zakládajících stanoven na 5. V případě zakládání družstva PO stačí pouze 2. Základní kapitál je stanoven nejméně 50 tisíc Kč a před návrhem na zapsání do OR musí být splaceno nejméně 50 %. Společníci neručí za závazky společnosti, což je rozhodně kladem této formy podnikání, ale společnost jako taková ručí celým svým majetkem. Základním dokumentem jsou stanovy společnosti. Orgány družstva jsou:

- členská schůze
- představenstvo,
- kontrolní komise.

Kladem této společnosti je jistě jednoduchost vstupu (stačí pouze přihláška) a výstupu člena (stanovy se nemusí měnit). Další plus je nízký kapitál a rovnost všech členů. Nevýhodami, které uvádí literatura [11] jsou:

- zákaz konkurence pro členy představenstva a kontrolní komise,
- vytváření nedělitelného fondu,
- zisk družstva je zdaněn daní z příjmů právnických osob, vyplacené podíly na zisku jsou zdaněny srážkovou daní.

### **Evropské hospodářské zájmové sdružení (EHZS)**

Tento typ podnikání je upraven Nařízením Rady č. 2137/85 EHS a zákonem č. 360/2004 Sb., o evropském hospodářském zájmovém sdružení. *„EHZS je sdružení obchodních společností, ale i jiných právnických nebo fyzických osob, které mají sídlo v různých členských státech; jeho cílem není zisk. Podstavou EHZS je zjednodušení podnikatelské činnosti jeho členů. EHZS se sídlem v České republice patří mezi obchodní společnosti a jsou tedy právnickými osobami založenými za účelem podnikání, nestanoví-li právo Evropského společenství jinak.“*<sup>12</sup>

### **Evropská společnost (Societas Europaea - SE)**

Evropská společnost nebo také Evropská akciová společnost je právnickou osobou s minimálním základním kapitálem 120 tisíc €. Vlastníci společnosti ručí do výše upsaného kapitálu. Zajímavostí je, že tato společnost má předepsaný způsob vzniku. SE **nelze zakládat „na zelené louce“**. Je nutné tedy, aby společnost vznikla z již existujících společností.

Formy zakládání evropských společností [9]:

- fúze jinak řečeno sloučení nebo splynutí dvou akciových společností,
- holding – budoucí dceřiné společnosti poskytnou své akcie nebo podíly k založení mateřské společnosti jako SE,

---

12 Zdroj: SYNEK, M. a kolektiv. Manažerská ekonomika. 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2007. str. 33-34 ISBN: 80-247-1992-4

- dceřiná společnost – SE založí dceřinou společnost; společností a PO podléhající veřejnoprávní nebo soukromoprávní úpravě ze dvou členských států založí dceřinou společnost jako SE,
- přeměna – akciová společnost, která má minimálně po dobu dvou let dceřinou společnost v jiném členském státě než sama působí; následně se může přeměnit na evropskou společnost.

### **Evropská soukromá společnost**

Jak již bylo uvedeno, na stránkách Ministerstva zahraničních věcí se objevila zpráva, že projekt nové „evropské“ formy společnosti se bude znovu projednávat. Jak už nadpis naznačuje, jedná se o evropskou soukromou společnost (European Private Company, Societas Privata Europaea), což je obdobou tuzemské společnosti s ručením omezeným. Předností této formy podnikání má být ulehčení mobility malých a středních podniků (dále jen MSP). Jinými slovy jde o pomoc těmto podnikům s problémem dostat se za hranice svých zemí. Jak je známo, MSP jsou základní složkou všech podniků v jednotlivých ekonomikách, a proto je snaha o jejich podporu.

*„Cílem SPE je ulehčit příhraniční operace v rámci území Společenství tak, aby společnost mohla v jednom členském státě s minimálními náklady a v minimálním časovém rámci, založit jednu nebo více dceřiných společností.“<sup>13</sup>*

Tuto společnost by mělo být možno založit jako zcela novou společnost. Dalšími možnostmi založení bude fúze nebo rozdělením stávajících společností, změnou právní formy (podle práva některého z členských států EU).

Základní kapitál by měl představovat 1 EURO. Hlavním důvodem, je skutečnost, že věřitelé solventnost společnosti zkoumají jinými způsoby než je posuzování ZK.

Myšlenkou je nabídnout podnikatelům zajímavou formu společnosti, kterou by si tzv. mohli upravit podle svých představ a potřeb. Návrh nařízení nestanovuje povinnost, aby se valná hromada společníků SPE konala za jejich fyzické přítomnosti. Konání valné hromady a přijímání rozhodnutí na valné hromadě by si měli společníci upravit ve stanovách SPE, což

---

<sup>13</sup> Zdroj: HAVLÍČEK, Ondřej. *Epravo.cz* [online]. 2008 [cit. 2011-11-20]. články. Dostupné z WWW: <<http://www.epravo.cz/top/clanky/evropska-soukroma-spolecnost-nova-forma-evropske-spolecnosti-55267.html>>. ISSN 1213-189X

dává prostor pro využití moderních technologií při řízení SPE. (např. valná hromada konaná prostřednictvím telekonference). [16]

Dále autora zaujala myšlenka, že by se dalo přemístit sídlo společnosti do jiného členského státu EU aniž by došlo k likvidaci nebo aby tato společnost ztratila svoji právní subjektivitu. [16]

## 1.4 Malé a střední podniky

Do této doby byly definovaný základní pojmy především z pohledu českých zákonů, ale to není jeden jediný pohled. Tato kapitola bude zaměřena především na ekonomickou terminologii malých a středních podniků.

### 1.4.1 Vymezení pojmů

Definice podnikání z pohledu obchodního zákoníku byla již zmíněna. Z ekonomického hlediska se tento pojem dá chápat i jinak. Například Robert D. Hisrich popisuje podnikání níže uvedeným způsobem:

*„Podnikání – proces vytváření čehosi jiného, čemuž náleží hodnota prostřednictvím vynakládání potřebného času a úsilí, přebírání doprovodných finančních, psychologických a společenských rizik a získávání výsledné odměny v podobě peněžního a osobního uspokojení.“<sup>14</sup>*

Podnikání se dá vysvětlit dalšími čtyřmi významy. **Ekonomické pojetí** je tzv. zapojení ekonomických zdrojů a jiných aktivit, aby se zvýšila jejich původní hodnota. Činnost motivována potřebou dosáhnout něčeho, nebo si něco vyzkoušet představuje **psychologické pojetí**. Třetím druhem pojetí podnikání je **sociologické**. To představuje tvorbu blahobytu pro všechny zúčastněné, nových pracovních míst a příležitostí a jiné. Posledním je právní **pojetí**. V tomto případě se jedná o definici uvedenou v obchodním zákoníku.

Jinými slovy lze napsat, že se jedná o cílevědomou, iniciativní, kreativní činnost, která řídí transformační procesy, pomocí kterých podnikatel získává odměnu v podobě peněžních i nepeněžních odměn, přinášející přidanou hodnotu i jiným osobám. Podnikatel na sebe přebírá riziko neúspěchu.

---

<sup>14</sup> Zdroj: HISRICH, R.D., PETERS, M.P.: Založení a řízení nového podniku. Praha: Victoria Publishing. 1996. str. 29. ISBN 80-85865-07-6.

Podnikatele bych definoval jako osobu:

- jež si neustále stanovuje cíle,
- umí nacházet příležitosti,
- má schopnost organizovat a vést,
- dobrovolně podstupuje riziko,
- dokáže zajistit finanční prostředky pro podnikání,
- má chuť se neustále zdokonalovat, učit a je vytrvalý.

Autor by se rád v této kapitole zmínil o bariérách podnikání. Osobně by tyto bariéry rozdělil na vnitřní a vnější.

Za vnitřní bariéry považuje faktory na straně případného podnikatele. Mezi ně by zařadil především obavy z rizik, která plynou z podnikatelské činnosti, špatné zkušenosti blízkých osob. Bariérou podnikání je určitě absence předmětu podnikání nebo chceme-li know-how. Podle autora je často problém v neekonomickém vzdělání subjektů, které brání podnikající osobě dostatečně využívat svůj potenciál.

Vnějšími omezeními pro podnikání mohou být právní podmínky (obchodní zákon, živnostenský zákon, obchodní a pracovně právní vztahy, BOZP,...) nebo samotná ekonomická situace v dané zemi (účetní, daňová, celní, bankovní, pojišťovací, IT,...). Další bariérou může být i veřejné mínění a to z hlediska jak chápe podnikatele.

#### **1.4.2 Význam malých a středních podniků**

Tyto podniky dávají šanci k seberealizaci lidí v produktivním procesu. Tito majitelé firem nemohou být mocní a nikdy nedosáhnou monopolního postavení. Jakýkoli neúspěch znamená osobní ztrátu. MSP jsou svázány s daným regionem svého působení. Často k tomu regionu mají i osobní vazby (narodili se zde, bydlí zde, mají zde příbuzenstvo). Podniky vytváří v dané lokalitě pracovní místa. Obvykle se stávají sponzory charitativních a dalších akcí.

Podnikatelé z těchto oblastí nejsou anonymní ke svému okolí a dalo by se říci, že dotvářejí urbanizaci měst a vesnic, oživují prostor nebo udržují či obnovují historickou architekturu.

[11]

Základním kritériem pro posouzení velikosti podniku je počet pracovníků, velikost ročního obrátu a bilanční suma roční rozvahy (tj. množství aktiv). Potřebná data, která se používají pro stanovení všech veličin, se vztahují k poslednímu uzavřenému zdaňovacímu období

a vypočtené za období jednoho kalendářního roku. Mikropodnik má 1 až 9 zaměstnanců, malý podnik má od 10 do 49 pracovníků a střední podnik zaměstnává 50 až 249 pracovníků. Za velký podnik považujeme firmu, která má více jak 249 zaměstnanců.

Za drobného, malého a středního podnikatele tedy považujeme podnikatele, který zaměstnává maximálně 250 zaměstnanců a jeho roční obrat nepřevyšuje 50 milionů Eur nebo jeho bilanční suma rozvahy nepřesahuje 43 milionů Eur. Tyto informace lze najít v příloze č. 1 Nařízení komise (ES) č. 800/2008.

Pro ekonomiku představují malé a střední firmy dynamické články mezi podnikatelskými subjekty. Jejich nejdůležitější a nejpodstatnější vlastností je jejich flexibilita a pohotové přizpůsobování se měnícím se skutečnostem. Jejich existence je tzv. protipól monopolům. MSP jsou nositeli drobných inovací, adaptací na proměnlivé potřeby spotřebitele. Dále se mohou prosadit v okrajových oblastech trhu, kde se větší podniky nemají zájem angažovat.

Není však pravdou, že MSP a velké podniky proti sobě bojují. Jistá rivalita tu jistě existuje, ale samozřejmě tu je zastoupena i významná spolupráce jako například ve stavebnictví. Velké firmy často nedisponují všemi potřebnými profesemi, a proto využívají subdodavatele v podobě MSP.

MSP by se daly zařadit do koncepce LEAN<sup>15</sup>. Provozní činnost těchto podniků je méně náročná na energie, suroviny a jejich administrativa je o mnoho jednodušší, než u velkých firem. „Tyto skutečnosti mají pro MSP řadu praktických důsledků:

- *dovolují dosahovat konkurenčních cen i při výrobě v malých sériích, kdy není možné využít přínosů z ekonomiky rozsahu,*
- *mnohem citlivěji mohou reagovat na potřeby trhu a změny ekonomických podmínek (nemají tak výraznou ekonomickou a výrobní setrvačnost),*
- *kapitálová náročnost na jedno pracovní místo je často mnohem nižší.*“<sup>16</sup>

Podnikatelskou činnost k 31. prosinci 2010 v ČR vykonávalo celkem 1 031 557 právnických a fyzických osob, z toho bylo 1 019 595 MSP. Jejich podíl k celkovému počtu aktivních podnikatelských subjektů v roce 2010 byl 98,84 %. [17]

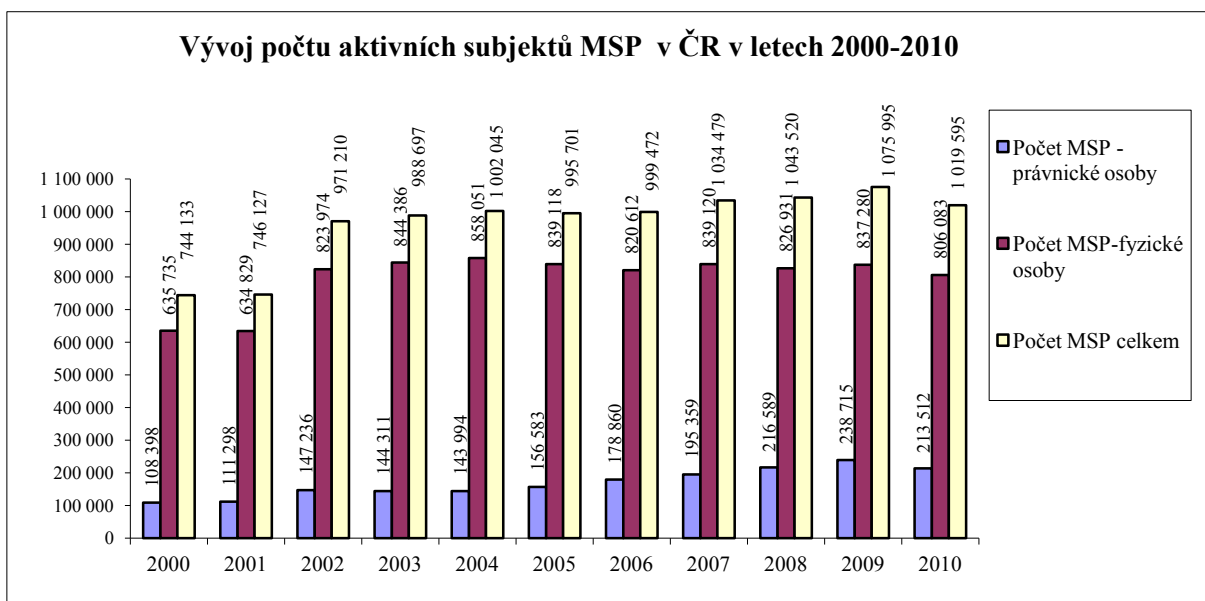
---

<sup>15</sup> Slovo lean je převzato z anglického jazyka. V překladu znamená hubený. V terminologii managementu to je výraz pro snahu o úsporu.

<sup>16</sup> Zdroj: VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kolektiv. Podnikání malé a střední firmy. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2008. str. 21. ISBN: 978-80-247-2409-6



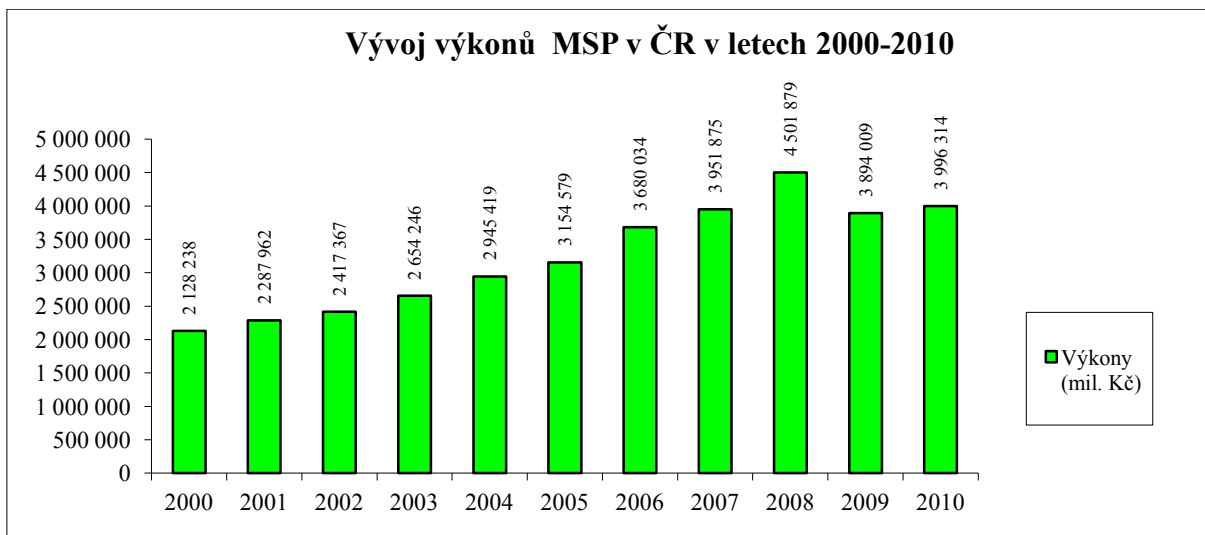
Pro představu, jak se počet MSP vyvíjel od roku 2000 až 2010, uvádí autor níže graf 1 získaný od Českého statistického úřadu.



**Graf 1 Vývoj počtu aktivních subjektů MSP v ČR v letech 2000 - 2010**

*Zdroj: ČSÚ*

Na dalším grafu 2 je vidět vytvořené výkony (v mil.) ve výši 3 996 314 mil. Kč. Oproti roku 2009 došlo ke zvýšení o 102 305 mil. Kč. Podíl MSP na celkových výkonech podnikatelské sféry v roce 2010 dosáhl 51,24 %, což je oproti roku 2009 pokles o 1,47 %.[17]



**Graf 2 Vývoj výkonů MSP v ČR v letech 2000 - 2010**

*Zdroj: ČSÚ*

### **1.4.3 Omezení malých a středních firem**

Přesto, že MSP jsou nezbytnou součástí všech ekonomických subjektů každé ekonomiky, díky své velikosti měly, mají a budou mít značná omezení. MSP mají menší ekonomickou sílu, a tudíž v řadě případů mají obtížný přístup ke kapitálu. To má za následek menší možnost rozvoje a nemohou se účastnit finančně náročných investic. Omezený přístup ke kapitálu znamená, že udržení špičkových odborníků (obchodníci, manažeři,...) je v některých případech zcela nemožné. Pokud se tyto podniky účastní výběrových řízení na veřejných zakázkách, mají menší možnost na úspěch, než podniky velké. MSP se pyšní vysokým počtem inovací, ovšem v řadě případů se jedná o inovace nižšího řádu. Jejich existence je ohrožována chováním velkých nebo nadnárodních firem a obchodních řetězců, prosazující dumpingové ceny. Jedním z dalších omezení je vysoká náročnost administrativních úkonů spojená s podnikáním, a to i přes snahu MPO snižovat tuto zátěž. Často tito podnikatelé, nedokážou využít všechny existující a dostupné znalosti a to především díky své velikosti. [11]

## 2. PODNIKATELSKÝ PLÁN

Pro podnikatelský plán (dále jen PP) snad neexistuje jednotná definice. Proto si autor vybral definici z odborné literatury autorů Hisricha a Peterse. Ti definují podnikatelský plán níže uvedenou definicí:

*„Podnikatelský plán je písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisující všechny klíčové vnější i vnitřní faktory související se založením i chodem podniku.“<sup>17</sup>*

Jak se dá chápat z této věty, podnikatelský plán umožňuje porovnat plán s realitou. V případě existence nesrovnalosti, se může zjistit, kde dochází k odchylce a proč. Tento plán je tedy dokument sloužící pro majitele, manažery i pro investory. Má vypovídací schopnost, zda daný záměr je realizovatelný či nikoli. Dále říká, jak se mají plánovat jednotlivé činnosti a samozřejmě je důležitým nástrojem při získávání finančních zdrojů. Slouží nám i ke kontrole našich podnikatelských aktivit. V podnikání jde tedy především o plánování. [5]

Jak už bylo uvedeno v úvodu této práce, PP by nám měl poskytnout odpovědi na tři základní otázky:

### a) Kde jsme?

Při položení této otázky je nutné se zaměřit na porozumění nabízeného produktu nebo službě a uvědomit si zda je lepší nebo horší než ta, kterou nabízí konkurence. Je tudíž nutné si uvědomit, zda je výrobek nebo služba odlišný, zda je možné ho kopírovat konkurencí, anebo zda je vůbec schopný konkurovat v ceně a kvalitě ostatních nabízejících.

Dalšími oblastmi jsou příležitosti a hrozby a uvědomění si našich slabostí. Dá se říci, že této otázce odpovídají dvě známé analýzy SWOT a SLEPT (PEST).

### b) Kam chceme jít?

Je nutné si vytvořit specifická měřítka, která nám budou ukazovat a signalizovat, zda byly naše cíle dosaženy. Abychom mohli těchto cílů dosáhnout, každý z nich musí být specifikovatelný, měřitelný, odsouhlasený a dosažitelný ve stanoveném čase. K tomu nám poslouží **S** (specific) **M** (measurable) **A** (achievable) **R** (realistic) **T** (timeble) neboli SMART analýza.

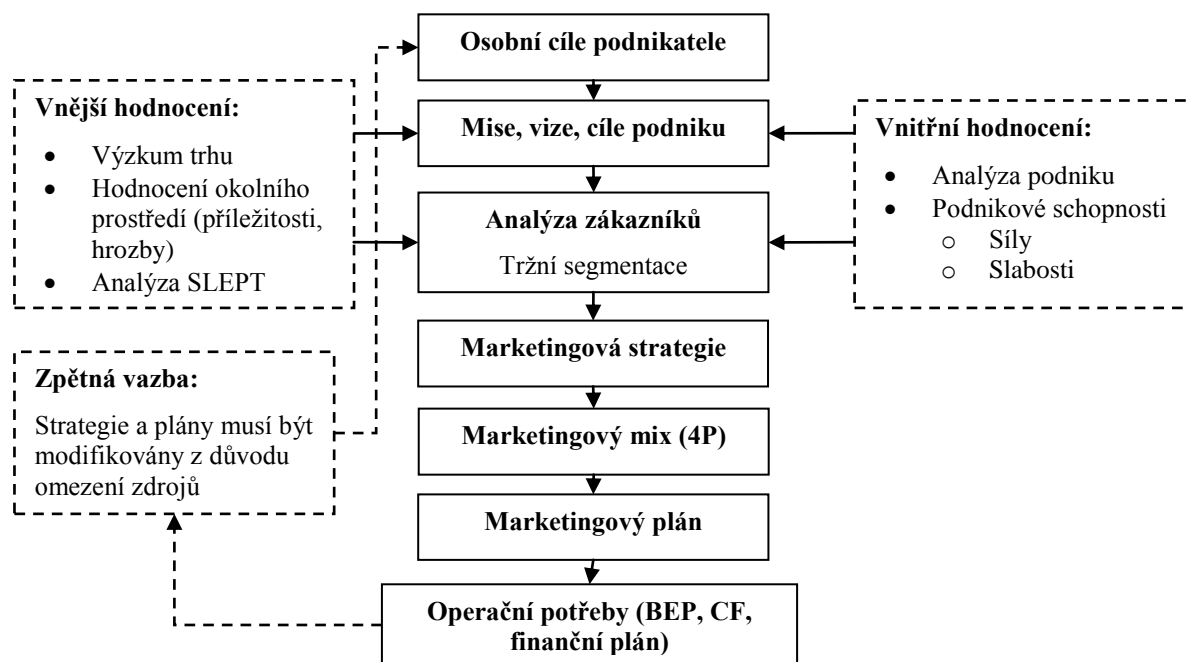
---

<sup>17</sup> Zdroj: HISRICH, R.D., PETERS, M.P.: Založení a řízení nového podniku. Praha: Victoria Publishing. 1996. 501 str. ISBN 80-85865-07-6.

### c) Jak se tam dostaneme?

K tomu aby bylo možné dosáhnout vytyčených cílů je zapotřebí vytvořit strategii. „Strategie představuje určení základního směru ve vývoji organizace a stanovení způsobů či cest jak se k vytyčeným strategickým cílům dostat.<sup>18</sup>“ Je tedy nutné určit způsob spolupráce marketingu, operací, lidí a financí. Abychom dosáhli té správné odpovědi s maximální vypovídací hodnotou, je zapotřebí vypracování marketingového plánu (marketingový mix) a finančního rozpočtu, ve kterém odhadujeme obrát, zisk a hotovost. To proto, abychom věděli, jaké finanční zdroje budou zapotřebí k dosažení našeho plánu.

Těmto třem otázkám lze říkat také plánovací proces, který vychází z osobních cílů podnikatele a z cílů podniku. Je žádoucí, aby došlo k protnutí těchto cílů. Pro lepší pochopení autor uvádí schéma plánovacího procesu.



Obrázek 1 Schéma plánovacího procesu

Zdroj: [3]

18 Zdroj: VEBER, J. a kolektiv. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2009. str. 662 ISBN: 978-80-7261-200-0

Dalšími plány v praxi mohou být například [8]:

- marketingové plány,
- výrobní plány,
- organizační plány,
- finanční plány,
- plány řízení kvality,
- plány výzkumu a vývoje,
- počítačové plány.

Pokud budeme zvažovat hledisko času, lze plány rozdělit na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé.

Jak je zřejmé z výše uvedených řádků při podnikání, je nutné nejen plánovat, ale také stanovovat si cíle a strategie, které nám pomohou dosáhnout právě stanovených cílů. V praxi používáme pojem strategické plány, které obsahují čtyři základní části. Jedná se o analýzu situace, návrh zbraní, stanovení cílů a vytvoření taktik. [5]

Při analýze **situace** si stanovujeme 5 W [5]:

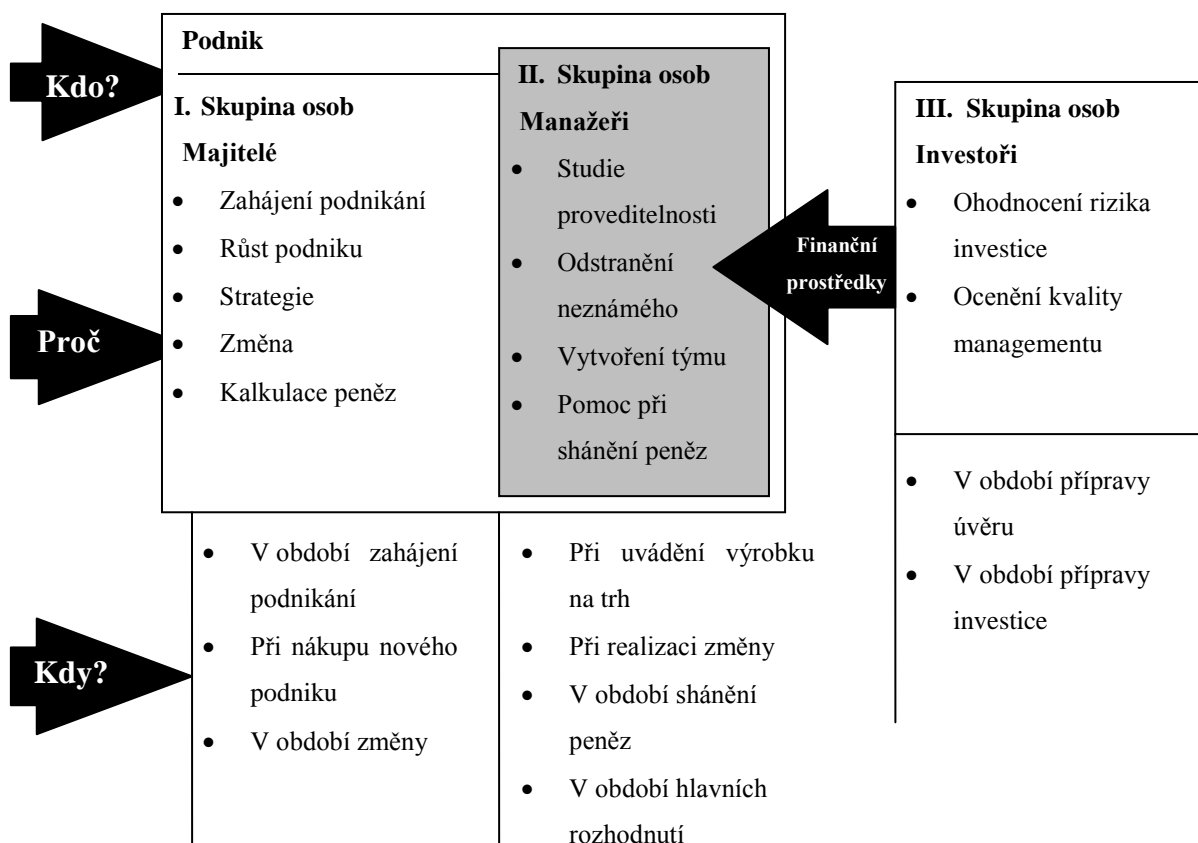
- **who** (kdo) – klíčové osoby,
- **what** (co) – prostředí našeho podniku a co vyrábíme,
- **when** (kdy) – okamžik největšího a nejmenšího prodeje (zisku),
- **where** (kde) – jaké místo je ideální a které naopak pro podnikání nevhodné,
- **why** (proč) - smysl a cíl našeho podnikání.

Druhou základní částí strategického plánu jsou **zbraně**, jež identifikují zdroje, kterých bude zapotřebí. Mimo jiné nám dávají odpověď i na otázky, odkud se tyto zdroje budou brát. Zbraní je i uvědomění si přednosti našeho výrobku nebo služby, kterou se hodlá podnik nabízet potenciálním zákazníkům. Při **stanovování cíle** je důležité zhodnotit možnosti prodeje v krátkodobém horizontu a zisku z dlouhodobého hlediska. **Taktika** představuje souhrn marketingového plánu, plánu výroby, finančního plánu a plánu lidských zdrojů. [5]

V úvodu této práce autor naznačil, že podnikatelé často plány považují za obtěžující a zbytečné. Je třeba, aby si všichni uvědomili, že podnikatelský plán není další byrokratický výmysl. Je nutné ho chápat jako dokument potřebný pro plánování, samotné podnikání a osoby, které jsou do podnikání zainteresovány. Tento dokument lze použít k vnitřní ale i k vnější potřebě.

Podnikatelský plán je často spojován se vznikem nového podniku. To je ale špatně. Podnikatelský plán by se měl tvořit nejen při zahajování podnikání, ale dále při růstu podniku, strategiích, změnách atd.

Hlavní užitek z podnikatelského plánu mají tedy nejen majitelé, manažeři na různých úrovních řízení, ale i investoři, bankéři, business angels<sup>19</sup>,... Význam a smysl podnikatelského plánu dobře vystihuje obrázek 2.



**Obrázek 2 Smysl podnikatelského plánu**

*Zdroj: [3]*

Již jsme si vysvětlili, kdo plánuje a hlavně proč. Autor by se rád ještě zmínil o otázce „Kdy?“. První a podle autora nejčastější je zahájení podnikání (start-up). Dalšími okamžiky mohou být samotný růst podniku nebo snaha obrátit podnik od úpadku k prosperitě. Čtvrtým možným „Kdy?“ jsou jiné okamžiky, než byly uvedeny. [5]

<sup>19</sup> Business angel investice je obdoba rizikového kapitálu, prováděna jedním investorem v menších objemech.

Na závěr této kapitoly autor uvádí shrnutí všech zjištění a pokouší se vyjádřit cíl PP. Slouží nám k interním a externím účelům. Uvnitř firmy slouží jako plánovací nástroj, podklad pro rozhodovací proces nebo jako nástroj kontroly obzvláště v období vzniku nebo když firma stojí před významnou změnou, která může mít dlouhodobé následky na chod celé společnosti (investice, sloučení, rozdělení,...). [11]

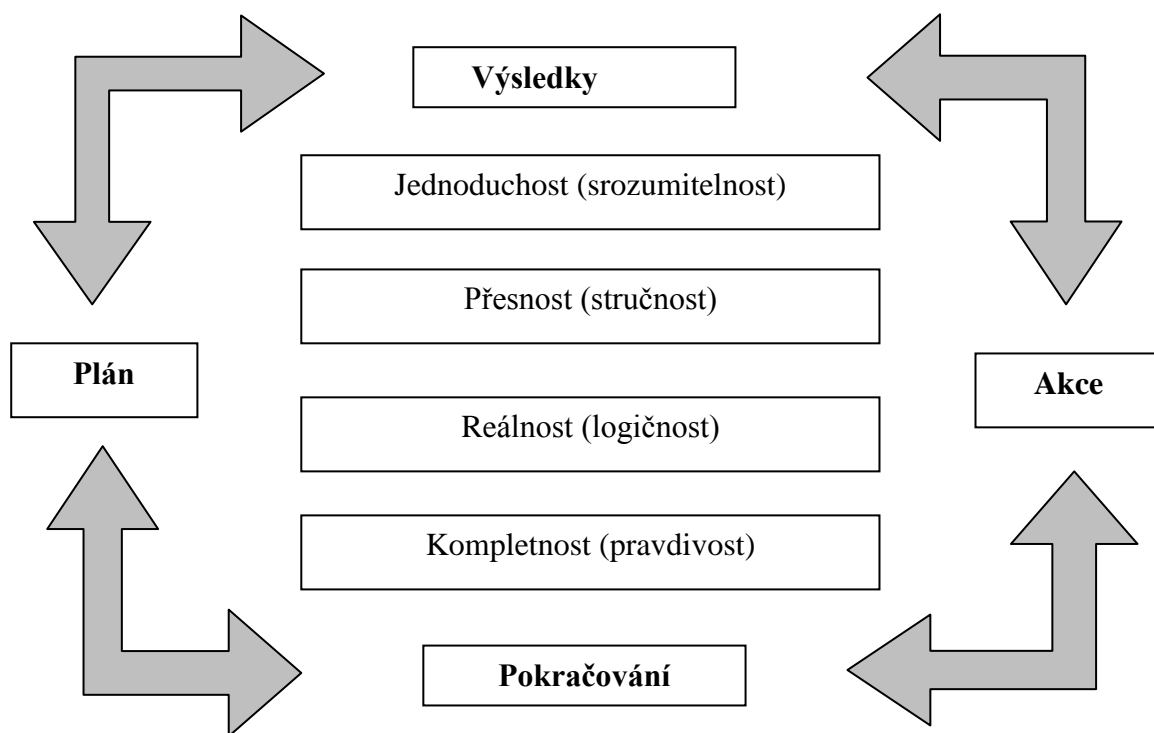
Podnikatelský plán lze použít i pro externí účely a to pro získání potřebného kapitálu nebo získání společníka. V tomto případě se jedná o přesvědčovací dokument.

Dobře vytvořeným PP získávají manažeři užitečné poznatky z analýz, které předcházejí přípravě samotného dokumentu. Dostávají jasný přehled o záměrech firmy, předpokladech a možných rizicích spojených s podnikatelskou činností. Na základě PP lze předvídat a předpovídat vývoj finančních toků, potřeb finančních prostředků a jiné. Včas dojde k odhalení možných slabin záměru. Tímto dokumentem můžeme informovat zaměstnance o záměrech firmy v budoucnosti a na jeho základě lze začít budovat podnikovou kulturu. [11]

## 2.1 Požadavky na podnikatelský plán

Jako na každý dokument tak i na podnikatelský plán se kladou požadavky. Dobře zpracovaný PP zvyšuje pravděpodobnost úspěchu. To má za následek zlepšení hospodářského výsledku firmy z dlouhodobého hlediska. Je tedy nutné, aby při zpracování PP byl kladen dostatečný důraz na jeho propracovanost. Management si musí uvědomit i tu skutečnost, že podnik a jeho cíle se s časem mění a je tudíž na místě zmínit fakt, že podnikatelský plán není na věky. V praxi to znamená, že je nutné ho neustále upravovat, modifikovat nebo přizpůsobovat dle potřeb zainteresovaných osob. Dá se i říci, že podnikatelský plán je součástí plánování v podniku. Tento proces je zobrazen na níže uvedeném obrázku 3. [5],[11]

Zpracovaný podnikatelský plán by měl splňovat určité obecně platné zásady. Když tvoříme PP, je nutné si uvědomit, komu je adresován. Je tedy důležité psát tento dokument zcela **srozumitelně** a nezacházet do hlubokých technických detailů. Dále by měl být **stručný a přehledný**. Délka plánu není nijak stanovena. Často je PP u živností kratší, nejsou na něj totiž kladeny velké nároky, jako třeba u většího podniku (s.r.o.). U toho se předpokládá větší profesionalita a propracovanost. Mnohdy jsou PP zpracovávány externími firmami. Ale není to pravidlo. Avšak je třeba zmínit, že by tento dokument neměl přesáhnout padesát strojových stránek. [1], [5], [11]



**Obrázek 3 Podnikatelský plán - součást procesu plánování**

*Zdroj:[3]*

Při psaní je dodržována **logika**. Jednotlivé skutečnosti a tvrzení na sebe navazují, neodporují si a jsou podloženy fakty. Vyhýbáme se **nepravdivým a nereálným plánům**, abychom si zachovali důvěryhodnost u investorů. S tímto bodem se pojí i **nebýt příliš optimistický nebo příliš pesimistický**. Přemíra pesimismu ubírá na atraktivnosti pro investora a naopak přílišný optimismus znehodnocuje celý plán. Během psaní identifikujeme a **respektujeme rizika** a snažíme se navrhovat varianty řešení, která poukazují na skutečnost, že naše firma je připravena zvládnout možné problémy. [1], [11]

Je známo, že při plánování se **orientuje na budoucnost** a při vytváření PP tomu není jinak (vypracováváme prognózy vývoje trhu, trendy,...). Další obecnou zásadou pro psaní podnikatelského plánu je **upozornit na konkurenční výhody a silné stránky firmy**. Pokud se podnik chystá využívat během podnikání cizí zdroje, musí prokázat schopnost splácení úroků a splátek. Posledním požadavkem na podnikatelský plán je kvalita po formální stránce. [1]

## **2.2 Struktura podnikatelského plánu**

Na začátek této kapitoly je nutné předeslat ještě jednou, kdy se vytváří PP. Prvně se používá při založení společnosti. Dalšími okamžiky jsou období růstu firmy, úpadku a jiné.



Pro ucelení představy jak se tyto plány liší, si vybral autor první dvě „Kdy?“ tj. vznik a růst společnosti. Autor upozorňuje, že některé body jsou pro oba plány shodné a proto u druhé struktury PP (existujícího podniku) budou jen zmíněny nebo zcela vynechány, s odkazem na předchozí kapitolu 2.2.1.

Jak čtenáře jistě napadne, jednotný podnikatelský plán neexistuje. Už z důvodu toho, že různé firmy podnikají na různých trzích s diferencovanými statky nebo službami. Je proto nemyslitelné nastolit jednotnou strukturu avšak některé atributy se vyskytují bez ohledu na to, o jakou konkrétní firmu se jedná. Níže se autor chystá uvést strukturu, kterou považuje za nutnou pro vytvoření podnikatelského plánu a která poskytne tvůrci optimální vypovídací schopnost, která může rozhodnout o životaschopnosti podnikatelského plánu.[5]

### 2.2.1 Tvorba podnikatelského plánu při vzniku společnosti

**Titulní strana** podává stručný a jasný výklad obsahu podnikatelského plánu. Často se na titulní stranu uvádí název a sídlo společnosti, jména podnikatelů a kontakty, popis podniku, povaha podnikání nebo způsob financování. [5]

**Obsah** bývá samozřejmostí a i přesto se na něj zapomíná. Absence obsahu znamená pro čtenáře nepřehlednost při rychlém vyhledávání určité informace. Vyžadují se nadpisy maximálně do třetí úrovně. [11]

**Shrnutí**, nezaměňujte však s pojmem úvod. Tato kapitola by se měla vytvářet až po samotném sepsání celého podnikatelského plánu a měla by shrnovat ve zhuštěné podobě informace o následujících stránkách. Shrnutí je důležité pro vzbuzení zvědavosti čtenáře a přimět ho tím, aby si přečetl celý plán. Proto je nutné této části věnovat maximální úsilí. Optimální je se rozepsat na 2 – 7 stránek. [5], [11]

**Analýza trhu (okolí firmy)** zahrnuje analýzu konkurenčního prostředí včetně všech významných konkurentů včetně jejich SWOT analýz. Dále je zde uvedena detailní analýza odvětví z hlediska vývojových trendů a historických výsledků. Prostor je zde i pro uvedení PEST (SLEPT) analýzy nebo analýzy zákazníků na základě provedení segmentace trhu. Jinými slovy se provádí analýza mikroprostředí a makroprostředí podniku. [1], [5], [11]

**Všeobecný popis firmy** je velmi důležitý pro potenciální investory, kde je jim představen celý podnik. Popis by měl zejména zahrnovat doložitelná fakta o založení podniku, úspěchy podniku, strategie podniku, cíle a cest k jejich dosažení. Dobré je přiložit

i výsledky hospodaření za poslední tři období, tudíž rozvahu, výkaz zisků a ztrát a ukazatele finanční analýzy, popřípadě slovně zhodnotit minulé období firmy.

**Klíčové osobnosti** jsou velmi důležitou složkou při posuzování podnikatelského plánu. Často se uvádí jejich vzdělání a praktické zkušenosti vedoucích pracovníků v řídicích funkcích. Tyto osoby se představují v pozitivním duchu. Tento oddíl se často uvádí v literatuře jako samostatný. Dle autorova názoru by se klíčové osobnosti v podniku měly zařadit pod kapitolu organizačního plánu.

Pasáž **výroby a provozní činnosti** zachycuje celý výrobní proces. Je nutné, pokud se výroba bude zajišťovat formou subdodávek, uvádět informace o již uzavřených smlouvách. Pokud vše bude zařizovat podnikatel sám, uvádí se popis potřebných strojů a zařízení, používaného materiálu a jeho dodavatelé. V případě, že se nejedná o výrobní podnik, nazýváme tuto část jako **obchodní plán**. Informace se budou týkat nákupu zboží a služeb atd. Pokud budeme poskytovat služby, popisujeme v této části PP vazby na subdodávky a tím opět hodnocení vybraných subdodavatelů.[5][11]

Podnik musí na začátku své existence jasně stanovit svůj vztah k **jakosti, environmentu, bezpečnosti**. Tento svůj postoj prezentuje certifikáty shody s normami ISO 9001, ISO 14001. Pokud podnik garantuje nezávadnost výrobků, je třeba uvést, jak k této garanci dospěje a jak ji hodlá prokazovat. Další tematikou je BOZP.

**Marketingový plán** objasňuje způsoby, jak budou výrobky nebo služby distribuovány a propagovány. Uvádíme zde i odhad poptávky po naší produkci. Na základě tohoto odhadu lze určit rentabilitu investice. Investoři tuto část považují za nejdůležitější. Součástí marketingového plánu je marketingový mix. [5] Součástí tohoto plánu je marketingová strategie, která vypovídá o zákaznících, kteří budou „sloužit“ společnosti a naopak jak tato společnost bude vytvářet přidanou hodnotu pro tyto zákazníky. [7]

**Organizační plán** nebo chceme-li personální otázky, jde o uvádění klíčových osob, které mají odborné vzdělání a praktické zkušenosti. Rozvádí se zde otázky managementu, případně o obchodních podílech. V této části definujeme nadřízenost a podřízenost vedoucích. Výhodou je zmínit i současnou situaci na trhu práce.

Se začátkem provozování nového podniku jsou spojena určitá rizika. Je potřeba rozpoznat největší rizika, která naši činnost mohou ovlivnit, analyzovat je a vytvořit alternativní strategie. Největší rizika mohou plynout z technologického vývoje, slabých stránek

managementu, marketingu,... Z **hodnocení rizik** vyplývá pro investora jedno a sice to, že si podnikatel uvědomuje rizika a je připraven jim čelit.

**Finanční plán** přetváří předešlé části PP do finanční podoby. Určuje objemy investic, které nový podnik potřebuje a ukazuje, nakolik je podnikatelský plán reálný. Finanční plán se zabývá plánováním tržeb a kalkulací nákladů, odhadem rozvahy (bilance) a vývojem hotovostních toků v následujících 3 letech. Je důležité přesvědčit externí subjekty o dlouhodobě rentabilním podnikatelském záměru. [1]

Do **příloh** uvádíme informativní materiály, které jsme nemohli zařadit do textu podnikatelského plánu jako například rozvahu, výsledovku, cash flow, certifikáty, důležité smlouvy a jiné.

### **2.2.2 Tvorba podnikatelského plánu existujícího podniku**

Jak autor již uvedl, plánování je nedílnou součástí každého podnikatelského subjektu. Je nutné plánovat ve všech vývojových fázích a to bez ohledu na to, zda podnik má existenční problémy nebo je úspěšný.

Jako v předchozím případě, i při psaní tohoto plánu je nutná titulní strana, obsah, exekutivní souhrn (shrnutí), základní údaje o podniku (všeobecný popis firmy), analýza trhu (okolí firmy), finanční plán a hodnocení rizik. Náležitosti těchto kapitol byly již vysvětleny v kapitole 2.2.1.

První odlišnou kapitolou je **organizace podniku**, kde se popisuje způsob, jakým je podnikání strukturováno. Podnik zde definuje vnitřní zdroje personálního charakteru. Zjišťuje, zda má dostatek zdrojů pro realizaci plánovaného projektu, určuje, které zdroje bude nutno doplnit a jakým způsobem se jich docílí. Nutností je uvést přehlednou organizační strukturu společnosti. Organizace společnosti musí být pro externího čtenáře stručná a výstižná. Tato kapitola dává informaci o efektivním využívání zdrojů, což nasvědčuje kvalitě managementu podniku. Dalším dílčím ukazatelem dlouhodobé úspěšnosti podniku jsou manažeři, za jejichž reference považujeme zkušenosti a jejich úspěchy, profesní životopisy, případně další aktivity. Autor upozorňuje, že do této kapitoly se uvádí i klíčoví zaměstnanci.

**Podniková struktura** je orientována na identifikaci a posuzování dalších zdrojů nepersonálního charakteru. Vyhodnocují se nejen hmotná aktiva (pozemky, budovy, vybavení podniku), ale i nehmotná aktiva (patenty, licence, právní omezení,...). Je zde vyobrazen rozdíl

mezi účetní a tržní hodnotou aktiv. Podnikatel zde ukazuje, že si je vědom případných rizik plynoucích z právě zmiňovaného rozdílu. V této části by se měla objevit i zmínka o informačním systému (software, hardware).

Další část PP musí být věnována samotnému **produktu nebo službě** daného podniku. V této kapitole se neklade důraz na stručnost. Je zapotřebí popsat produkty a služby pozorovatelům, protože právě od nich je většinou nová myšlenka pro podnikatelský plán odvozena.

Oproti zakládanému novému podniku se **odhad tržeb** u existujícího podniku vyčleňuje z finančního plánu a je mu věnována samostatná část. Existující podnik má dostatek finančních informací, které mu dopomohou k lepší predikci výnosů a nákladů. Avšak stále se jedná pouze o odhady.

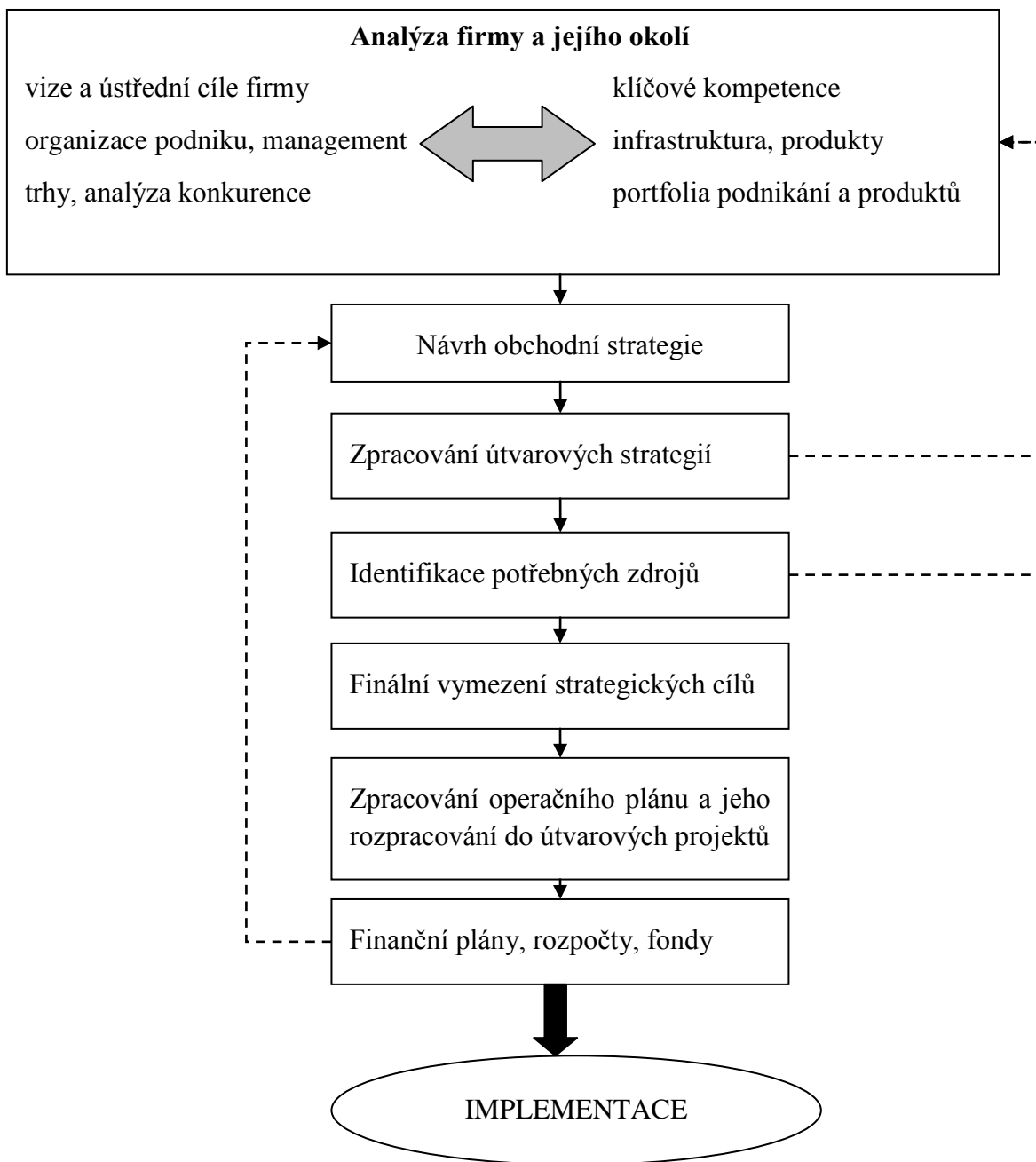
### **Konkurence podniku**

Tato kapitola byla nechána na konec z důvodu autorova úmyslu se detailněji věnovat jejímu zpracování. Je samozřejmé, že tato kapitola je zcela totožná jak pro vznikající nový podnik, tak již existující. Je třeba si ale uvědomit závažnost existence konkurence, kterou podnikatel musí nepřetržitě analyzovat a vyhodnocovat zjištěná data. V rámci této kapitoly je potřebné stanovit **obchodní strategii**. Navržená strategie vychází ze všech analýz, které se vytvářejí v podnikatelském plánu. Uživatel, který bude studovat PP, musí získat jasnou představu o hlavní myšlence podnikatelského záměru, o konkrétních krocích, na nichž stojí vytvořená strategie, o konkurenční výhodě (výhodách), o očekávaných výstupech a přínosech a v neposlední řadě o konkrétních cílech a kritériích. „*Pomocným, ale nejčastěji užívaným formátem informací potřebných pro výběr strategie a pro návrh jejího obsahu ve formě konkrétních kroků či aktivit je struktura SWOT*“<sup>20</sup>.

Obchodní strategie následně slouží jako základní kámen pro sestavení dílčích strategií jako jsou útvarové, produktové nebo operační. Následující obrázek č. 4 ukazuje kroky, které jsou zahrnuty v procesu tvorby obchodní strategie. Tyto kroky jsou uvedeny až do úrovně operačního plánování a jeho dokumentování v PP.

---

<sup>20</sup> KORÁB, V., REŽŇÁKOVÁ, M. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, 2008. str. 108. ISBN: 978-80-251-1605-0.



**Obrázek 4** Postup návrhu strategií a plánů

*Zdroj: [3]*

## Shrnutí

Jak bylo na předcházejících stránkách uvedeno, problematika podnikatelského plánu rozhodně nepatří mezi nezajímavé dokumenty určené k podnikání. Naopak byla zjištěna skutečnost, že úspěch tkví v právě dostatečném věnování se přípravě PP.

Tento dokument neslouží pouze ke zjištění reálnosti daného podnikatelského záměru, kdy nám odpovídá na již zmíněné tři základní otázky, kterými jsou:

- Kde jsme nyní?
- Kam chceme jít?
- Jak se tam chceme dostat?

Slouží i k dlouhodobému plánování ve společnosti, neboť plánování je v podnikání všude přítomné a je potřebné nejen při začátcích, ale také v průběhu reálného života podniku a samozřejmě i při poklesu (pádu) nebo prodeji podniku.

*„Podnikatelský plán si můžeme představit jako silniční mapu a plánovací proces je čtením v mapě: rozhodnutí, kde jsme, zvolení města, kam chceme jít a následně můžeme začít plánovat cestu do zvoleného města, tedy i prostředky, kterými se do města dostaneme. Pak je zřejmé, že budou existovat i různé cesty, jak se do námi zvoleného města dostaneme. Některé cesty budou sice delší, pomalejší, ale zatížené malým rizikem, jiné cesty budou kratší, rychlejší, nicméně s daleko větším rizikem. Při některých cestách můžeme havarovat a do cílového města se vůbec nedostaneme.“<sup>21</sup>*

---

<sup>21</sup> KORÁB, V., REŽŇÁKOVÁ, M. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, 2008. str. 9. ISBN: 978-80-251-1605-0.

### 3. KONKRÉTNÍ NÁVRH PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

V této kapitole bude uveden konkrétní podnikatelský plán. Zároveň se autor v samém začátku domnívá, že bude poučnější a mnohem lépe vypovídající vytvářet podnikatelský plán v již existující a prosperující společnosti. Jak bylo výše uvedeno, podnikatelský plán nově vznikající a již existující společnosti se v mnohém neliší a ba naopak ve společnosti, která již působí na daném trhu, může tvorba podnikatelského plánu nabídnout větší prostor pro výklad a názornou ukázkou. Pro tyto účely byla vybrána společnost PSJ, a.s. jež působí na českém stavebním trhu již dlouhou řadu let, a která dala svolení k vzájemné spolupráci. Před samotným začátkem psaní Podnikatelského plánu je nutné zmínit i fakt, že některé informace nelze zveřejnit z důvodů jejich citlivého charakteru. Více o stavební společnosti PSJ, a.s. však v následujících kapitolách. Úvodem by autor rád předeslal, že titulní strana podnikatelského plánu je součástí příloh (viz. příloha A).

#### 3.1 Shrnutí

*„Stavební společnost PSJ, a.s. se řadí mezi největší stavební společnosti v České republice a její činnost je zaměřena na pozemní stavební činnosti, realizace vybraných stavebních řemesel a technologií a development. Společnost je držitelem celé řady ocenění v prestižní soutěži „Stavba roku“. V roce 2000 byla vyhlášena „Stavební firmou roku“. Svoji činnost úspěšně zaměřuje i na zahraniční trhy.“*

*„Značka PSJ vznikla „na zelené louce“ a její počátek se datuje k 17. říjnu 1990. Postupně se společnost profilovala v komplexně vybavenou firmu, mezi jejíž přednosti patří pružnost organizace, vysoká úroveň řešení technických a technologických problémů staveb, schopnost kooperace s dalšími dodavateli a významnými investory včetně finančních a bankovních institucí. Prvořadou činností je generální dodavatelství staveb včetně komplexních dodávek na klíč od fáze projektu a studie stavby až po kolaudaci a předání funkčního díla. Ve všech činnostech společnost prosazuje a naplňuje krédo značky PSJ: **Profesionalita, Serióznost, Jistota**“<sup>22</sup>*

---

<sup>22</sup> Psj.cz: Profil společnosti [online]. PSJ: 2008-2012 [cit.2012-02-22]. Dostupné z: <http://www.psj.cz/o-spolecnosti/profil-spolecnosti/>

Tato stavební společnost sklízí velké úspěchy nejen na tuzemském trhu, ale i na zahraničních trzích jako je například Rusko, jihovýchodní Asie, Tunis,... Investuje finanční prostředky do vzdělávání svých zaměstnanců nejen na úrovni managementu, ale i na ostatních úrovních formou spolupráce se středními a vysokými školami.

Dále se věnuje budování své image ve svém okolí a to nejen mezi svými obchodními partnery, ale i s médii a v neposlední řadě i občany. Má velmi dobře propracovanou strukturu marketingu a PR.

Mezi silné stránky této společnosti tedy jednoznačně patří její síla a pověst solidního partnera. Za její práci mluví mnoho realizovaných referenčních staveb v Čechách i v zahraničí. Další předností je její pružnost a schopnost rozvíjet další podnikatelské aktivity nejen pro své potřeby, ale především pro zvládnutí komplexních služeb pro své zákazníky. PSJ, a.s. je schopna kooperovat s dodavateli, investory, finančními a bankovními institucemi. Může se také pyšnit vysokou úrovní řešení technických a technologických problémů staveb. V neposlední řadě se dá mluvit i o výjimečném přístupu nejen ke svým zaměstnancům, ale i ke svému širokému okolí.

Na základě provedené finanční analýzy, která je součástí kapitoly 3.4.2, byla zjištěna výborná zdravotní kondice stavební společnosti a to i přes skutečnost, že stavební trh v posledních letech nemá příznivý vývoj. PSJ, a.s. má dostatek vlastních i cizích finančních zdrojů. Poměr mezi vlastními a cizími zdroji je 40:60, což signalizuje efektivní využívání finančních zdrojů a nejedná se o zadlužený podnik. Další skutečností je fakt, že stavební společnost je velmi solventní a likvidní společností, tudíž není důvod se obávat její neschopnosti splácet své závazky. To posiluje její pozici na trhu. Toto finanční zdraví společnosti je dobrý signál pro její obchodní partnery a dodavatele, kteří mohou bez jakýchkoli obav nadále udržovat bezproblémovou spolupráci.

Díky těmto skutečnostem by se ráda stavební společnost PSJ, a.s. posunula dále a ráda by prezentovala svoji činnost a kvalitu v Pardubickém kraji. Při průzkumu mikroprostředí bylo zjištěno několik stavebních společností, které působí na daném regionálním trhu již řadu let a pro město Pardubice již uskutečnilo řadu projektů a stavebních činností. Tento fakt si stavební společnost PSJ plně uvědomuje, avšak její zkušenosti, stabilita a zajímavá cenová politika bude jistě pro město zajímavá. Její předností je bezesporu i to, že přichází s myšlenkou tohoto projektu jako první.



Na základě doporučení byl vytvořen tento podnikatelský plán na stavbu parkovacího domu, který bude plně automatizovaný (provoz nebude vyžadovat personální obsazení) pro 149 vozidel včetně vozidel s označením SUV. Parkovací dům bude postaven na místě, kde je již řadu let nevhledná polorozbořená stavba, tj. v ulici U Stadionu za ČEZ arénou v Pardubicích. Na pozemku, na kterém se tento projekt uskuteční, dosud stojí částečně rozestavěná budova z dob 90. let 20. století, která ruší vjem okolního prostředí. Obzvláště když se v těsné blízkosti se nachází pardubický zámek a park.

Pozemek je také umístěn v těsné blízkosti sportovišť jako je zimní stadion, fotbalové hřiště, tenisové kurty nebo cyklostezka, která se využívá i pro in-line sportovce. Dále je v blízkosti nákupní centrum AFI Palace Pardubice, které nestačí uspokojovat poptávku po parkovacích místech. Vytížení parkovací kapacity tohoto nákupního centra napomáhá špatné dopravní situaci v jeho okolí a přispívá i k častým drobným dopravním nehodám a k horší průjezdnosti celým centrem města.

Takto strategicky umístěný parkovací dům bude napomáhat ke stabilizaci dopravní situace v centru města, efektivnějšímu využívání parkovacích ploch a odstranění vozidel z přeplněných parkovišť a ulic v přilehlých ulicích. V neposlední řadě bude využita parcela, jež celou řadu není využívána a může přinést městu finanční prostředky do městského rozpočtu.

Daný parkovací dům může město pronajmout podnikatelskému subjektu, nebo může provádět podnikatelskou činnost samo.

Pro tento projekt přichází do úvahy i další možnost, a sice využít nezpevněnou plochu, která se nachází na pravé straně po přejetí Wonkova mostu v Pardubicích směrem na Hradec Králové. Vlastníky tohoto pozemku jsou statutární město Pardubice a ČSOB Pojišťovna a.s., člen holdingu ČSOB a v současné době není celoročně komerčně využíván.

Náklady na tento projekt činí 84 978 806 Kč bez DPH a celá realizace tohoto projektu je plánovaná na 575 dní. Struktura celkových nákladů je blíže specifikována v tabulce 1.

**Tabulka 1 Propočet nákladů stavby parkovacího domu**

Fáze projektu	Náklady
Projektová činnost	2 000 000 Kč
Inženýrská činnost	990 000 Kč
Stavební část	42 799 325 Kč
Technologická část – parkovací systém	37 389 481 Kč
Zařízení staveniště	1 800 000 Kč
Celkem	84 978 806 Kč

*Zdroj: Vlastní zpracování [17]*

Uvedené náklady představují pouze náklady související s přípravnou a realizační činností investičního záměru. Tabulka neobsahuje náklady za pořízení pozemku, a budoucí náklady související s provozem parkovacího domu. Rovněž nejsou uvažovány náklady spojené se zajištěním financování celého projektu.

Je zřejmé, že tento projekt skýtá velké příležitosti nejen pro město Pardubice, ale velké možnosti pro samotnou společnost, která může realizovat svůj nápad a poskytnout středu města zajímavou možnost parkování. PSJ, a.s. by si mohla přiřadit prvenství za provedení parkovacího domu v automatizované podobě. V neposlední řadě by tato stavba mohla přinést pozitiva i pro celou širokou veřejnost v podobě jednoduššího odstavení vozidel.

Podnikatelský plán z hlediska jeho předmětu je možno posuzovat ze dvou úhlů pohledu. Za prvé jako na developerskou příležitost, kdy se jedná o investování vlastních či úvěrových prostředků developera do vhodného pozemku, vlastní stavby s cílem vytvořit zisk z provozování objektu případně z jeho prodeje novému vlastníkovi. Za druhé je podnikatelský plán možno vnímat pouze jako zakázkovou příležitost pro naplnění plánovaného obrátu a zisku ze stavební činnosti stavební firmy. Investorem a provozovatelem parkovacího domu je město Pardubice. Cílem stavební firmy je vytvořit vhodné marketingové prostředí založené na politickém prosazení tohoto záměru do plánu města s tím, že získává konkurenční výhodu v informačních tocích, lobby a v průběžném vlivu na vývojová stadia přípravy projektu.

Vzhledem k tomu, že problematiku parkování ve městě je nutno posuzovat komplexně v návaznosti na celkové řešení potřeb a to zejména ve vazbě na zajištění ekonomické efektivnosti provozování parkování, například v dalších parkovacích objektech a volných placených parkovacích plochách v ulicích města, je potřeba zásadní rozhodnutí o rozsahu a typu investice učinit na základě analýzy ekonomické návratnosti vložených prostředků.

S tím souvisí posouzení fungování celoměstského parkovacího systému například jedním provozujícím subjektem. Rentabilita tak vychází samozřejmě lépe v prostředí jednotné poplatkové politiky. Celý systém je tak schopen lépe sanovat případnou ztrátovost u dílčích objektů. Tento pohled inklinuje k rozhodnutí realizovat a provozovat parkování municipálním subjektem, tudíž městem, a to zejména z důvodu udržet rozumnou poplatkovou hladinu za parkovací hodinu. Podnikatelský subjekt by mohl cenu parkování ve městě neúměrně prodražovat.

Jako rozumné se jeví zařazení výstavby parkovacího domu do investičního plánu města. Otázkou je posouzení zajištění finančních prostředků městem, které mohou být z vlastních zdrojů, úvěru, dotací či jejich kombinací. V úvahu připadá i financování dodavatelským úvěrem, které představuje pro investora výhodné třeba i dlouhodobé odložení plateb zhotoviteli díla do doby oficiálního zajištění vlastního zdroje financí. Pro společnost PSJ, jako ekonomicky zdravého a silného partnera, může být právě dodavatelské úvěrování velkou konkurenční výhodou. V každém případě je nutno počítat s tím, že je-li investorem město, jedná se o veřejné prostředky a výběr zhotovitele stavby musí podléhat ze zákona veřejné soutěži. Předpoklady úspěšné účasti PSJ v soutěži je možno hledat v informačním předstihu, nastavení kvalifikačních, technických a cenových parametrů soutěže vyhovujících možnostem PSJ. Samozřejmostí je prioritní výhodnost podmínek pro investora a dodržení transparentnosti a eliminace diskriminace v soutěži.

Součástí vlastního postavení parkovacího domu bude ve výběrovém řízení také zajištění předprojektové a projektové činnosti včetně inženýrské činnosti související s povolovacím řízením a kolaudací. Veřejná zakázka tak bude vedle základních kvalifikačních předpokladů uchazečů zadána zejména ve formě objemových a technických požadavků na parkovací místa, technickou i časovou obslužnost objektu. Zkušenosti s výstavbou parkovacích objektů a finanční síla firmy může být při tomto způsobu zajištění stavby pro PSJ výhodou. Firma je schopna nabídnout kvalitní řešení objektu, výhodnou cenu a zajímavé finanční podmínky.

### **3.2 Analýza trhu (okolí firmy) - mikroprostředí**

Na prvním místě bude definováno mikroprostředí podniku. Prostředí, ve kterém se bude realizovat podnikatelský plán, je jak samotný název PP napovídá, v Pardubicích (Pardubický kraj).

V prvním kroku je nutné provést segmentaci trhu, pro který jsou služby PSJ určeny. V tomto případě se jedná o nejjednodušší analýzu. Zákazníky jsou především města,

podnikatelské subjekty, anebo se jedná o developerské projekty za účelem stavby komerčních budov a obytných celků. Přetrvávající krize však do těchto developerských záměrů výrazně zasáhla. V současné době není možné investovat do těchto projektů další prostředky bez jistoty, že právě nyní nastal vhodný čas k jejich realizaci a že je na ně trh připraven.

V případě tohoto podnikatelského plánu lze uvažovat o dvou segmentech:

- Statutární město Pardubice,
- Majitelé vozidel (developerský projekt společnosti PSJ, a.s.).

K pokračování analýzy mikroprostředí bude použit nejúčelnější model pro tento případ - Porterův model konkurenčních sil, díky kterému lze zkoumat konkurenty našeho podniku, a to již existujících nebo potenciálních. Analýza bude prováděna v pěti oblastech.

### **3.2.1 Porterův model konkurenčních sil**

První oblastí je **vnitřní konkurence**, tj. ty podniky, jež provozují činnost v té samé oblasti jako společnost PSJ a.s. V tomto kraji působí několik stavebních společností, které se dají považovat za potenciální vnitřní konkurenci. Mezi tyto hlavní rivaly budou považovány především níže uvedené stavební společnosti.

#### **BAK stavební společnost a.s.**

Společnost vznikla v roce 1991 privatizací podniku Pozemní stavby Hradec Králové. Zaměřuje se na komplexní realizace průmyslových a logistických hal, obchodních a administrativních center, bytových a hotelových projektů, staveb občanské vybavenosti, vodohospodářských a ekologických staveb a provádí rekonstrukce budov a památkových objektů. Její vlastní kapitál činí 546 mil. a zaměstnává průměrně 414 kmenových pracovníků. V roce 2011 činil obrat společnosti 2029 mil. Kč a zisk představoval 12 mil. Kč.

#### **CHLÁDEK A TINTĚRA a.s.**

Společnost Chládek & Tintěra, a.s. se řadí od svého založení v roce 1990 do kategorie rychle se rozvíjejících, dynamických, ekonomicky stabilních stavebních firem. Rozhodující aktivity společnosti jsou orientovány do oblasti rekonstrukce a oprav železnic, silnic, mostů, pozemního stavitelství, sanací betonových konstrukcí a trolejových vedení. Všechny důležité činnosti jsou certifikovány.

I přes skutečnost, že se již neřadí mezi regionální stavební společnosti, zachovává si ke svému regionu silný „emocionální“ vztah a usiluje o jeho další rozvoj. Významně mu

pomohla i po rozsáhlých povodních v roce 2002. Kromě stavebních aktivit podporuje i jeho kulturní a společenský rozvoj.

Vlivem zastavení nebo pozastavení některých staveb a redukcí objemu prostředků na opravy železniční a dopravní infrastruktury ve druhé polovině roku došlo k výraznému poklesu výkonů oproti roku 2009 a výkony dosáhly 1,218 mld Kč. Rovněž HV se logicky oproti předchozímu roku snížil, a to na 110 mil. Kč (88 mil. Kč po zdanění). Nejvyšších tržeb dosáhlo středisko kolejových staveb, a to ve výši 572 mil. Kč. K překročení plánovaných tržeb došlo naopak u střediska pozemních staveb z důvodu dokončování velkých zakázek.

S ohledem na nepříznivou prognózu u veřejných zakázek i pro rok 2011 byla společnost donucena ve čtvrtém kvartálu roku 2010 k redukcí počtu zaměstnanců.

### **EUROVIA CS a.s.**

Společnost EUROVIA CS, a. s., dříve Stavby silnic a železnic, a. s., patří k nejvýznamnějším stavebním firmám v České republice a je jedničkou v oblasti dopravního stavitelství. Využívá svých bohatých zkušeností, špičkového technologického zázemí a výkonnosti regionálních závodů, dceřiných společností a jedné filiálky PPP<sup>23</sup>. Skupina je organizována do šesti oblastí na území České a Slovenské republiky.

EUROVIA CS, a. s., nabízí své služby zákazníkům téměř 60 let. Od roku 2006 je jejím stoprocentním vlastníkem francouzská společnost Eurovia, která působí v 18 zemích světa a je součástí světového koncernu VINCI.

Jednou z klíčových obchodních oblastí je také těžba a prodej materiálů a surovin. EUROVIA Kamenolomy, a. s., patří k významným a tradičním výrobcům a dodavatelům drceného a těžného kameniva na českém trhu.

Mezi činnostmi této společnosti především dominuje výstavba a modernizace dálniční a silniční sítě, která tvoří téměř 60 procent všech jejích zakázek. Na druhé straně se věnuje rovněž výstavbě a rekonstrukci městských komunikací i přírodních cest.

Konsolidovaný hospodářský výsledek v roce 2010 činil 1310 mil. Kč. Počet zaměstnanců činil k 31.12.2010 3806. Tato společnost má kapacitu samofinancování ve výši 2115,9 mil. Kč.

---

<sup>23</sup> PPP je způsob zajištění veřejných služeb nebo veřejné infrastruktury na základě dlouhodobého smluvního vztahu mezi veřejným a soukromým sektorem, které vzájemně sdílejí užítky a rizika vyplývající ze zajištění veřejné infrastruktury nebo veřejných služeb.

### **MERIT BAU CZ a.s.**

Společnost Merit Bau CZ a.s. je zapsána u Krajského soudu v Hradci Králové a působí na trhu velmi krátkou dobu. Tomu odpovídá i její základní kapitál, který činí pouhé 2 mil. Kč. Společnost vznikla spojením majitelů a akcionářů společností dlouhodobě a úspěšně působících ve stavebnictví. Toto spojení zaručuje personální, materiální a kvalitativní zázemí pro plnění nejnáročnějších zakázek. MERIT BAU a.s. se zaměřuje na komplexní dodávky či subdodávky stavebních zakázek a hlavní oblastí působení jsou dopravní, vodohospodářské a ostatní inženýrské stavby včetně zemních prací.

### **METROSTAV a.s.**

Od 31.12.1990 je Metrostav a.s. právním nástupcem stejnojmenného národního podniku, k jehož založení došlo v roce 1971. Za dobu svého působení prodělal Metrostav a.s. proměnu od specializované firmy, jejímž hlavním úkolem byla výstavba pražského metra, ke stavební společnosti univerzálního zaměření, která dosáhla toho, že její jméno je spojováno především se seriózností, kvalitou a stabilitou. Metrostav a.s. je universální stavební společnost zajišťující řízení a realizaci náročných stavebních děl. Zisk po zdanění činil za rok 2010 640 tisíc Kč.

### **SKANSKA a.s.**

Skanska a.s. je stavební a developerskou společností, která působí nejen v České, ale i v Slovenské republice. Je součástí světového koncernu Skanska se sídlem ve Švédsku. Základním předmětem činností jsou všechny obory stavebnictví, vývoj a prodej vlastních bytových a komerčních projektů, správa majetku a související služby. Společnost je rozčleněna do jednotlivých divizí: pozemní stavitelství, silniční stavitelství, železniční stavitelství, betonové konstrukce a Skanska reality.

Tržby v průběhu let 2008 - 2010 meziročně klesaly o 23%. Provozní zisk činil na konci roku 2010 1,176 mld Kč.

### **STRABAG a.s.**

Společnost STRABAG a.s. sídlí v Praze a řadí se mezi přední české poskytovatele služeb v oblastech dopravního, pozemního a inženýrského stavitelství. STRABAG a.s. pokrývá svojí činností celé území České republiky. Při své činnosti spolupracuje s dalšími koncernovými společnostmi, podnikajícími na českém území. Disponuje také sítí obaloven (BOHEMIA ASFALT) a kamenolomů (KAMENOLOMY ČR s.r.o.).

STRABAG a.s. může nabídnout široké spektrum výkonů v oblasti dopravních staveb, které zahrnuje výstavbu dálnic, silnic, zpevněných ploch, sportovišť a zařízení pro volný čas, zajišťovací a ochranné stavby, vedení a kanalizace, ekologické stavby, železniční stavby, výstavbu a rekonstrukce mostů, vodohospodářské stavby, výstavbu tunelů, letišť a zkušebních drah. V oblasti pozemního stavitelství společnost provádí výstavbu komerčních a průmyslových objektů, bytovou a občanskou výstavbu.

#### **VCES a.s.**

Společnost zajišťuje generální dodávky staveb od přípravy zakázky přes zpracování projektové dokumentace až po vlastní realizace staveb. Klíčovými faktory úspěchu jsou pozemní stavby (občanské a bytové, sociální a nemocniční stavby, průmyslové stavby, rekonstrukce), vodohospodářské a vodní stavby, ekologické a inženýrské stavby a dopravní stavby. Na českém stavebním trhu se svým podílem na trhu řadí mezi prvních deset stavebních dodavatelů v ČR. Od roku 2006 se VCES a.s. stala dceřinou společností druhé největší stavební společnosti na světě (stavební skupina Bouygues).

Druhá oblast Porterova modelu je **nová konkurence**. Stavební společnost PSJ a.s. se nemusí obávat vstupu nových konkurentů na stavební trh. Pro realizaci již zmíněného PP je zapotřebí dostatek zkušeností, finančních prostředků, spolehlivých dodavatelů a subdodavatelů a samozřejmě jistá tržní síla a zázemí stabilní společnosti, kterou tato stavební společnost disponuje. Stávající společnosti mají své letité partnery, kteří jim poskytují například delší dobu splatnosti, nebo nižší nákupní cenu z důvodů velkého objemu nákupů či služeb. Nově přichozí ekonomický subjekt na stavební trh těmito výhodami a kontakty nedisponuje, a proto pro případné větší klienty nemůže vytvořit dostatečně věrohodnou cenovou nabídku jako již existující a řadu let působící společnosti.

Dále brání vstupu novým konkurentům na trh především finanční a ekonomická situace. Banky kladou větší důraz na bonitu klienta při poskytování úvěrů a půjček pro zajištění investic. U nové společnosti je však problém s minimálním majetkem a vysokou pravděpodobností ukončení podnikatelské činnosti (krachem).

Třetí oblastí je **zpětná integrace**. V tomto případě není tato oblast Porterova modelu irelevantní. PSJ a.s. poskytuje služby subjektům, které nejsou schopny si tyto stavební činnosti zajistit sami. Tudíž tu je riziko pouze v případě, že by si v tomto případě město Pardubice vybralo jinou stavební společnost, na základě vypsání výběrového tendru, která

by měla zajišťovat výstavbu požadované stavby. Na výběru dodavatele staveb má vliv několik faktorů. Autor se domnívá, že v České republice se stále v první řadě klade velký důraz na nízkou cenu a následně na ostatní věci, jako je profil společnosti, referenční stavby a doporučení bývalých nebo stávajících zákazníků, přístup k celému výběrovému řízení atd. I přes snahu ministerstev a vládních orgánů stále existuje jistá netransparentnost těchto výběrových řízení.

Další oblastí je **dopředná integrace**. Ani tuto oblast v tomto případě Porterův model nevystihuje a není předmětný.

Poslední, pátou částí je **riziko konkurence substitutů**. Jediným možným substitutem pro stavbu parkovacího domu nebo jiných staveb je využívání nekrytých a nezpevněných přírodních ploch pro jiné účely. V tomto případě lze s určitou jistotou tvrdit, že k této situaci nedojde a to z několika důvodů. Města mají tendenci podporovat výstavbu parkovacích domů z důvodů centralizace vozidel na jedno místo. To má za následek uvolnění silnic a ulic, následně zlepšení dopravní situace na pozemních komunikacích.

Druhým možným rizikem je přehodnocení plánu města využít případný prostor pro jiné komerční účely.

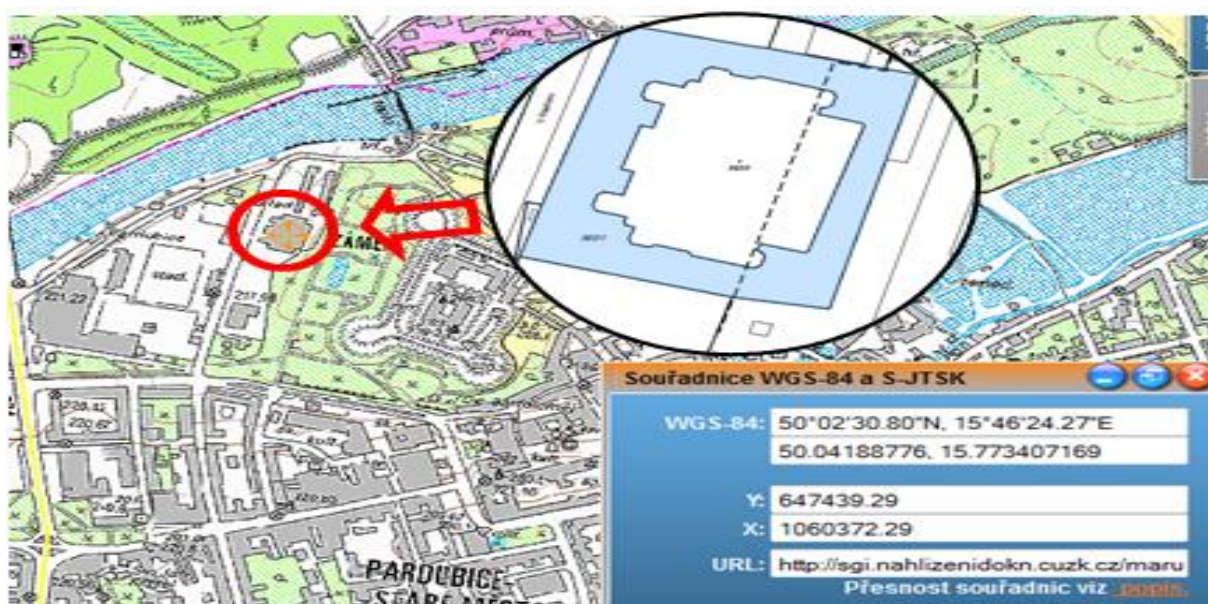
Pro tento podnikatelský plán bylo zapotřebí zajistit další dílčí analýzu prostředí a to, zda má smysl uvažovat o stavbě parkovacího domu v centru města. Touto analýzou bylo zjištěno, že v centru Pardubic je opravdu výrazně podceňena kapacita parkovacích míst. Na tento nedostatek je upozorňováno velmi často při různých kulturních a sportovních akcích. V již zmíněné analýze byla vyhledávána krytá a venkovní parkoviště v centru města. Výsledky jsou následující:

- Venkovní parkovací stání 5
  - za ČEZ arénou (zimním stadionem)
  - nezpevněná přírodní plocha u Wonkova mostu
  - v sídlišti K Polabinám (velmi malé a skryté)
  - následně možnost parkování v přilehlých sídlištích a ulicích, kde je však zapotřebí parkovacích karet vydávaných Pardubickým magistrátem
  - u plaveckého bazénu (vzdálenější) – příliš velká vzdálenost od centra, komplikované umístění; pro cizího návštěvníka těžce k nalezení.



- Kryté parkování – parkovací domy 2
  - AFI Palace Pardubice (jedna hodina zdarma, 2. a další hodiny za 30 Kč korun)
    - velmi nevhodně řešeno (umístěno na rušné křižovatce, málo místa pro odbočování do tohoto nákupního centra, časté dopravní nehody, v době dopravních špiček dochází k ucpání)
  - parkovací dům u obchodního domu PLUS – v likvidaci (nadzemní budova)
    - umístěn na špatném místě, kdy není viditelný, je tzv. „zastrčený“, na tuto možnost parkování není dostatečně upozorňováno.

Poslední otázkou je umístění stavby parkovacího domu. PSJ vybrala velmi příhodné místo. Jeho poloha a velikost je vidět na obrázku 5, který je pořízen ze systému Českého úřadu zeměměřického a katastrálního.



**Obrázek 5** Mapa ze systému Českého úřadu zeměměřického a katastrálního

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Plocha je výborně situovaná u sportovišť v centru města (zimní stadion, fotbalové hřiště, tenisové kurty, povodí Labe – veslařský klub. V blízkosti je také nejen cyklostezka ale i dráha pro in-line nadšence. V těsném sousedství je Pardubický zámek s krásným a rozlehlým parkem, umožňující odpočinek uprostřed pulzujícího města. Návštěvníkům stačí ujít několik desítek metrů na hlavní třídu v Pardubicích nebo k Domu hudby. Odtud je blízko i k Východočeskému divadlu. Parkovací dům je plánovaný až pro 149 vozidel (v případě zájmu města o větší počet parkovacích míst bude možnost projekt upravit na větší počet parkovacích míst).

Při bližším zkoumání informací k tomuto pozemku byly zjištěny níže uvedené charakteristiky uvedené v tabulce 2.

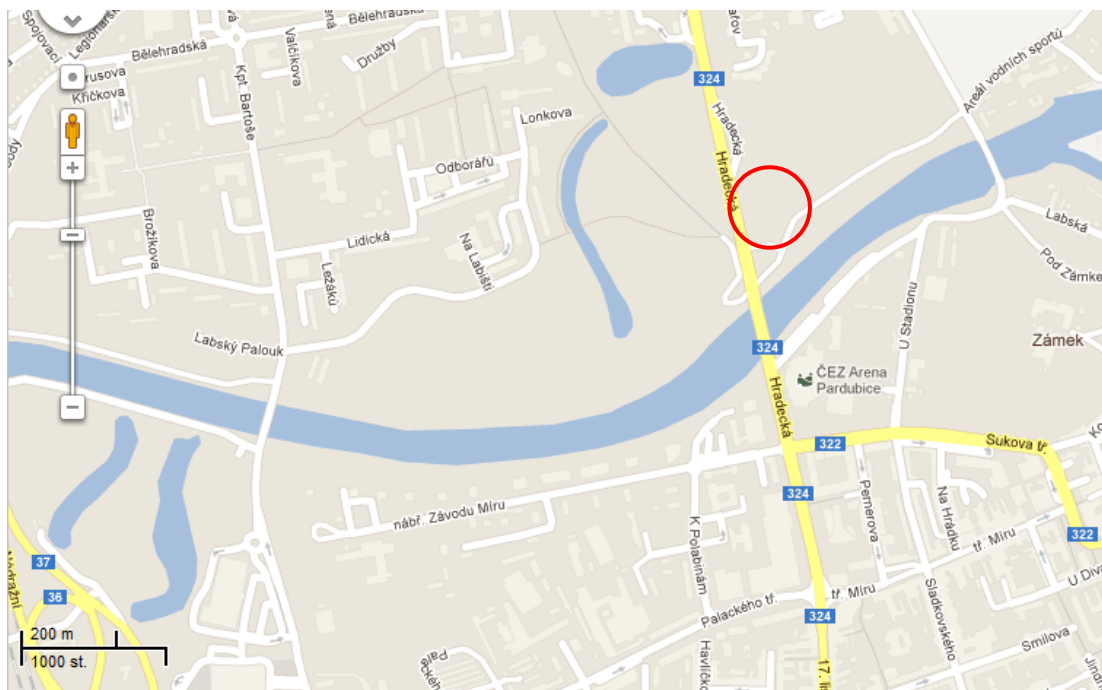
**Tabulka 2 Informace o stavbě a parcele**

Typ stavby	Rozestavěná
Katastrální území	Pardubice 717657
Na parcele	St. 9609
Vlastnické právo	Statutární město Pardubice, Pernštýnské náměstí 1, Pardubice, Pardubice – Staré město, 530 21
Způsob ochrany nemovitosti, omezení vlastnického práva, jiné zápisy	Nejsou evidována žádná omezení
Výměra rozestavěné stavby [m <sup>2</sup> ]	3137
Výměra parcely [m <sup>2</sup> ]	3643
Druh pozemku	Zastavěná plocha a nádvoří
Príslušnost hospodařit s majetkem státu	Krajský soud v Hradci Králové, Československé armády 218/57, Hradec Králové, 502 08

*Zdroj: vlastní zpracování*

Při osobním setkání s vedoucím pracovníkem odboru investic a majetku na Magistrátu města Pardubice bylo zjištěno, že se jedná o komplikovaný pozemek a stavbu, která je zakořeněna v samotném vlastnickém právu k tomuto objektu, který je bohužel velmi složitý a řeší se již desítky let. V případě, že by se komplikovaná situace vyřešila, byl by zde prostor pro společné jednání. Je také nutno uvést, že město má na tento pozemek vypracovaných několik projektů. Mezi nimi je například multifunkční kulturní zařízení, sloužící pro koncerty, výstavy, konference atd.

Vzhledem k těmto zjištěným možným komplikacím byla vybrána náhradní varianta pozemku, který je velmi dobře strategicky umístěn, a proto je vhodný pro stavbu tohoto parkovacího domu. Pozemek se nachází u Wonkova mostu. Vzdušnou čarou je to cca 500 metrů. Tento pozemek je situován přímo u hlavního silničního tahu ve směru na Hradec Králové, jak je ostatně vidět na níže uvedeném obrázku 6. Vlastníky jsou ČSOB Pojišťovna a.s., člen holdingu ČSOB, která sídlí na Masarykově náměstí 1458 v Pardubicích. Druhým vlastníkem je statutární město Pardubice. Je potřeba zmínit, že se nejedná o jeden souvislý pozemek, ale parcelu, která je rozdělena na několik dílčích.



**Obrázek 6 Druhá varianta stavby parkovacího domu**

*Zdroj: maps.google.cz*

### **3.3 Analýza trhu (okolí firmy) - makroprostředí**

Druhá část analýzy okolí firmy zahrnuje makroprostředí. Ještě než se bude autor věnovat ekonomickým ukazatelům atd. je zapotřebí shrnout legislativní bariéry, pokud tedy existují. V dané oblasti plánované stavby parkovacího domu stojí již výše zmíněný Pardubický zámek.

Hlavní překážkou tedy může být národní památkový ústav, který má pobočku i v Pardubicích. Toto oddělení sestavuje, vyhlašuje a provádí komplexní péči o kulturní památky. Bude jistě kladen důraz na zachování celkového rázu okolí a stavbu samotnou, aby nebyla nijak výrazná a neničila tak historický nádech okolí, a to samozřejmě na základě platných předpisů a vyhlášek.

Na začátek této analýzy je nutné se seznámit se základními ekonomickými činiteli nejen na daném území státu, ale především v dané lokalitě, v níž se má zamýšlený podnikatelský záměr uskutečnit. V níže uvedené tabulce 3 jsou uvedeny základní makroekonomické ukazatele Pardubického kraje. Jak je patrné z uvedených dat za poslední tři roky, se HDP se mírně snižuje. Tuto tendenci autor přisuzuje začátku finanční a následně dluhové krize, kdy opatrnost jednotlivých podniků získávala na síle.

Dalším brzdícím faktorem byla sílící opatrnost bank na úvěrové financování jednotlivých projektů a investic. V tomto období ukončuje svoji činnost i velká část drobných a malých živnostníků, kteří nemají šanci uspět v konkurenčním souboji s velkými podniky o zákazníka. Naopak zvýšení HDP na 1 zaměstnaného se zvyšuje. Toto navýšení je zapříčiněno rychlejším tempem zvyšující se míry nezaměstnanosti.

Velmi zajímavým ukazatelem je hrubá přidaná hodnota ve stavebnictví, která má navyšující se tendenci.

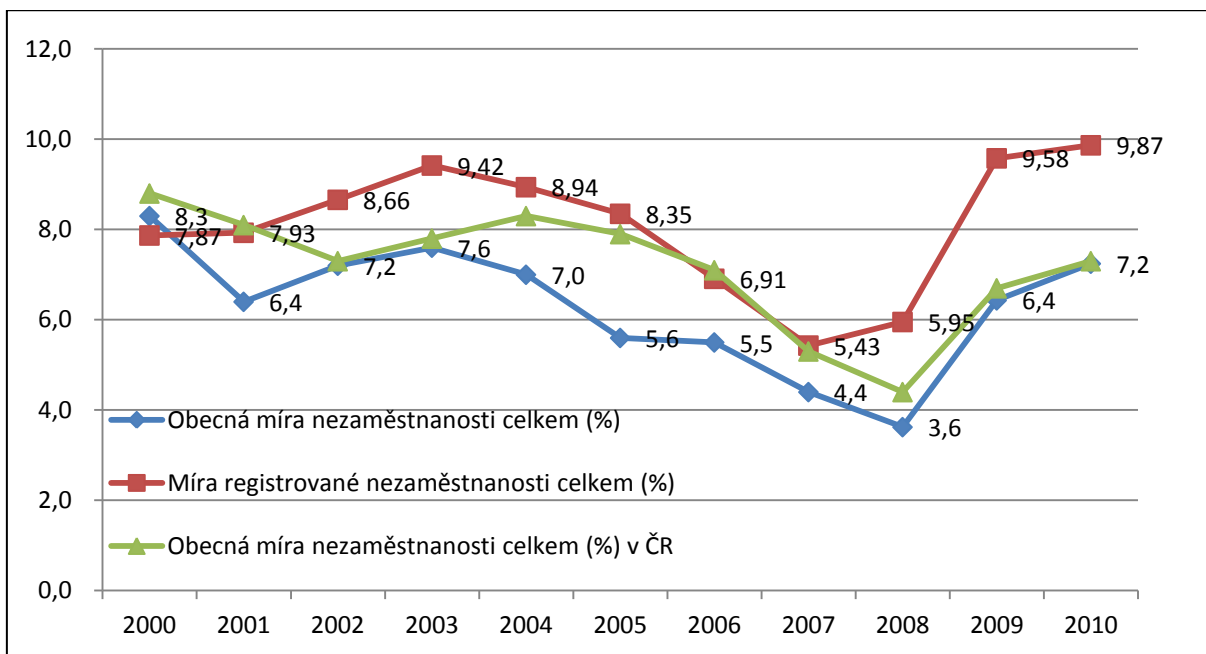
Dalším důležitým faktorem je inflace. Je nutné brát na zřetel, že v následujícím období bude pravděpodobně růst a to především vlivem horší situace na finančních trzích.

**Tabulka 3 Makroekonomické ukazatelé Pardubického kraje**

	2008	2009	2010
<b>Hrubý domácí produkt (HDP)</b>			
v mil. Kč	154 384	148 528	146 614
podíl kraje na HDP České republiky (%)	4,0	4,0	3,9
<b>Hrubý domácí produkt na 1 obyvatele</b>			
v Kč	300 531	287 918	283 710
<b>Hrubý domácí produkt na 1 zaměstnaného v Kč</b>			
v Kč	617 443	625 676	631 977
<b>Hrubá přidaná hodnota (HPH)</b>			
v mil. Kč	139 601	133 880	132 223
v tom podíl odvětví (%)			
A Zemědělství, lesnictví a rybářství	3,8	3,5	3,0
B-E Průmysl	36,1	35,3	36,9
F Stavebnictví	7,6	8,1	8,2
G-S Služby	52,6	53,1	52,0
<b>Čistý disponibilní důchod domácností (ČDDD)</b>			
v mil. Kč	90 019	90 283	89 727
podíl kraje na ČDDD České republiky (%)	4,7	4,6	4,5
<b>Inflace</b>	6,3	1,0	1,5

*Zdroj: Upraveno dle ČSÚ*

V neposlední řadě je nutné věnovat pozornost míře nezaměstnanosti. Pro představu dlouhodobé tendence nezaměstnanosti v tomto kraji je uveden graf 3. V tomto níže uvedeném grafu je uvedena i obecná míra nezaměstnanosti v České republice.



**Graf 3 Nezaměstnanost v Pardubickém kraji v letech 2000 - 2010**

*Zdroj: Upraveno dle ČSÚ*

Velmi důležitým ukazatelem je i nezaměstnanost. V případě, že by Pardubický kraj měl vysokou míru nezaměstnanosti, ovlivňovalo by to spotřebitele v jejich nákupním chování. V praxi to tedy znamená, že by mohla nastat situace, kdy obyvatelé budou šetřit právě na dopravě vlastním vozidlem a začnou více využívat hromadných dopravních prostředků či jiných alternativních možností (prostředků). Potom by nastala situace, kdy nabídka parkovacích míst by převýšila poptávku. Z dlouhodobé prognózy ekonomů lze očekávat mírný nárůst nezaměstnanosti, který by však neměl přerůst do takto dramatické podoby, tudíž pesimismus není na místě.

I přes negativní vývoj ekonomické situace po celém světě je zřejmé, že stavitelství neutrpělo zdaleka velké škody. Tato situace může být částečně zapříčiněna i rozestavěností některých staveb z období příznivější finanční situace. V Pardubickém kraji si drží relativně dobrou pozici a to i přes fakt, že od roku 2008 meziročně stavební práce klesají o cca 16%, jak vyplývá z níže uvedené tabulky 4.

**Tabulka 4 Vybrané údaje Pardubického kraje - stavitelství**

	2008	2009	2010
<b>Stavební práce v tuzemsku podle místa stavby (mil. Kč)</b>	13 231	11 121	9 227
z toho nová výstavba, rekonstrukce a modernizace	11 510	9 928	8 329
z toho bytové budovy	1 523	1 288	1 142
nebytové budovy	5 847	3 182	3 162
inženýrské stavby	3 835	5 115	3 828
<b>Základní stavební výroba (mil. Kč)</b>	7 664	6 907	6 712
z toho pozemní stavitelství	3 228	3 012	2 233
inženýrské stavitelství	4 365	3 720	4 017
<b>Průměrný počet podniků</b>	53	50	46
<b>Průměrný evidenční počet zaměstnanců - fyzické osoby</b>	5 583	5 082	4 578
<b>Průměrná hrubá měsíční mzda - fyzické osoby (Kč)</b>	22 333	22 539	23 619
<b>Vydaná stavební povolení</b>	5 790	5 035	4 967
z toho na bytové budovy	2 433	1 968	2 002
na nebytové budovy	1 195	1 204	1 146
<b>Předpokládaná hodnota staveb (mil. Kč)</b>	13 972	17 354	18 967

*Zdroj: Upraveno dle ČSÚ*

Pro úplnou představu současného, ale i budoucího vývoje v ekonomice České republiky, je zapotřebí věnovat pozornost predikci dlouhodobého vývoje hlavních makroekonomických ukazatelů. Níže bude uvedena tabulka 5 těchto ukazatelů z pohledu ministerstva financí, které tyto hodnoty přejalo od ČNB.

**Tabulka 5 Hlavní makroekonomické ukazatele**

		2009	2010	2011	2012	2013
		<i>Aktuální predikce</i>				
Hrubý domácí produkt	růst v %, s.c.	-4,7	2,7	1,8	0,2	1,6
Spotřeba domácností	růst v %, s.c.	-0,4	0,6	-0,4	-0,7	0,7
Spotřeba vlády	růst v %, s.c.	3,8	0,6	-2,3	-2,5	0,1
Tvorba hrubého fixního kapitálu	růst v %, s.c.	-11,5	0,1	-0,3	0,1	2,1
příspěvek ZO k růstu HDP	p.b., s.c.	0,8	0,9	2,7	1	0,8
Deflátor HDP	růst v %, s.c.	1,9	-1,7	-0,2	1,9	0,8
Průměrná míra inflace	%	1	1,5	1,9	3,2	1,5
Zaměstnanost (VŠPS)	růst v %, s.c.	-1,4	-1	0,4	-0,3	0
Míra nezaměstnanosti (VŠPS)	průměr v %	6,7	7,3	6,7	7	7,2
Objem mezd a platů (dom. koncept)	růst v %, s.c.	-2,1	-0,4	1,7	2	2,6
Poměr BÚ k HDP	%	-2,4	-3,1	-1,9	-1,6	-1,7

*Zdroj: Upraveno dle Ministerstva financí ČR (leden 2012)*

U ekonomického výkonu (reálný HDP) pro rok 2012 ekonomové očekávají stagnaci a následně mírný růst ve výši pouhých 0,2%. Další vývoj je velmi nejistý. Růst bude

pravděpodobně dusit pesimismus, ztráta důvěry a obavy spotřebitelů z dluhové krize. Dalším omezujícím faktorem bude nepříznivá příjmová situace domácností, kdy se v roce 2012 očekává pokles objemů platů ve veřejném sektoru (vyšší inflace).

Následným důležitým ukazatelem je jistě nezaměstnanost. Ta se v tomto roce odhaduje na 7% a v roce 2013 již 7,2%.

Dále je nutné brát v potaz, že lze očekávat zdražování veškerých energií a paliva čemuž nasvědčuje vývoj na světových trzích.

Na závěr celé analýzy okolí je nutné shrnout všechna zjištění. Nejlépe tomu poslouží SWOT analýza, která komplexně identifikuje a posuzuje významnost faktorů z pohledu silných a slabých stránek (interní faktory) stavební společnosti PSJ, a.s. a z pohledu příležitostí a hrozeb, kterým je tento podnikatelský subjekt vystaven (externí faktory).

#### **Silné stránky:**

- PSJ a.s. je silná, solidní česká společnost.
- Vynikající realizované referenční stavby.
- Know-how a kvalita na vysoké úrovni, vysoká úspěšnost v náročných tendrech.
- Schopnost rozvíjet další podnikatelské aktivity (development, zahraniční obchod).
- Pružnost organizace.
- Vysoká úroveň řešení technických a technologických problémů staveb.
- Schopnost kooperace s dodavateli, investory, finančními a bankovními institucemi.
- Provádění nejrůznějších školení a vzdělávání pro zaměstnance.
- Pečuje o strategické partnery.

#### **Slabé stránky:**

- Nízký stupeň prezentace představitelů společnosti PSJ, a.s.
- Systémová nespolečnost s profesionální agenturou.
- Rezervy v interní komunikaci na jednotlivých úrovních řízení.

#### **Příležitosti**

- Nestabilita domácího trhu, která vyvolává náklonnost zákazníků k silným, známým, zavedeným a osvědčeným společnostem.
- Získávání zakázek na budování dopravní infrastruktury.
- Udržení výdajů na investice.

- Veřejné zakázky.
- Realizace developerských projektů.
- Výstavba bytových staveb.
- Komunikace s novináři a šíření informací o své činnosti.

#### **Hrozby:**

- Současná ekonomická krize.
- Snížení množství významných zakázek.
- Předpoklad nízkého růstu nebo dokonce stagnace českého stavebnictví.
- Snížení počtu zakázek v oblasti pozemního stavebnictví.
- Zhoršení dostupnosti hypotečních úvěrů.
- Pozastavení nebo zrušení některých projektů investory a developery.
- Zvýšené riziko platební neschopnosti obchodních partnerů (zadavatelů zakázek).
- Snížení počtu státních zakázek.

### **3.4 Všeobecný popis společnosti PSJ, a.s.**

*„Úvodem je třeba společnost PSJ, a.s. představit. Řadí se mezi největší stavební společnosti v České republice a její činnost je zaměřena především na pozemní stavební činnosti, realizace vybraných stavebních řemesel a technologií a development. Společnost je držitelem celé řady ocenění v prestižní soutěži „Stavba roku“. V roce 2000 byla vyhlášena „Stavební firmou roku“. Svoji činnost úspěšně zaměřuje i na zahraniční trhy.“*

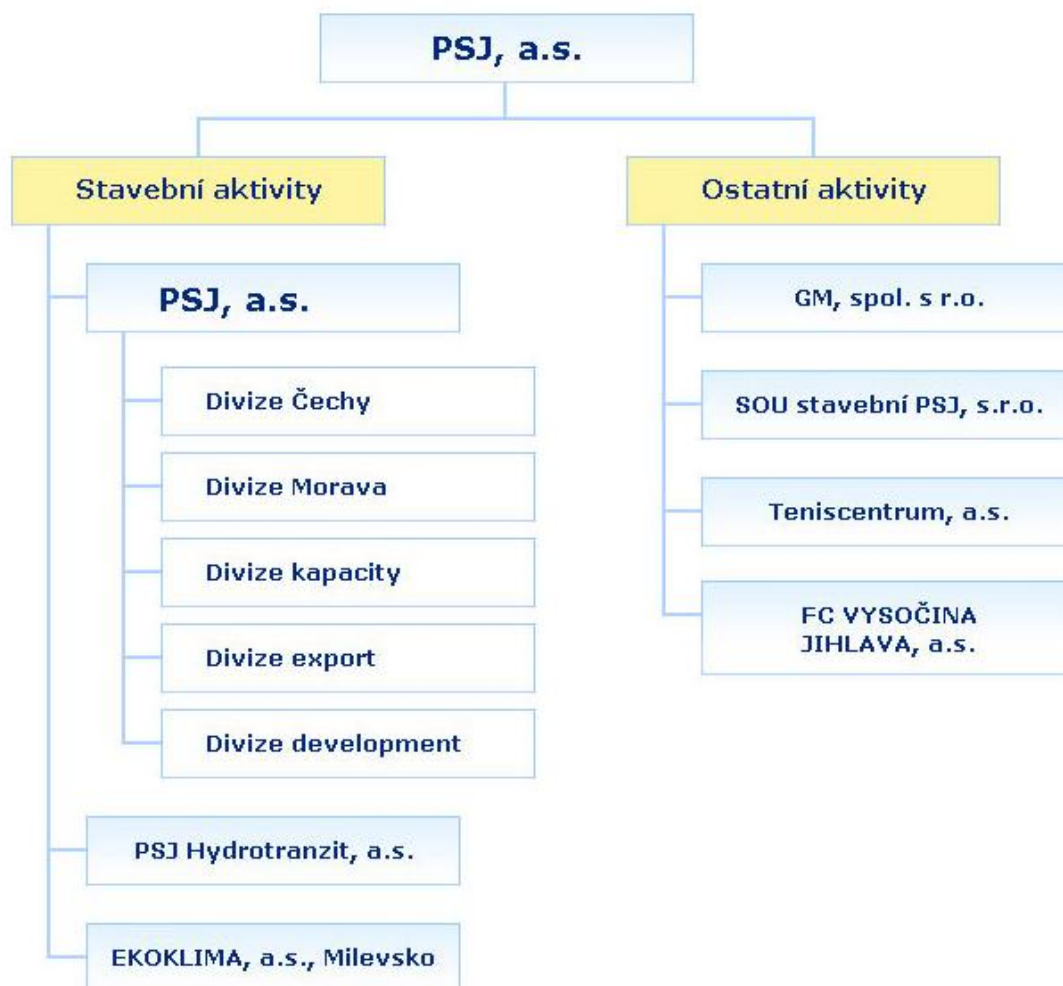
*„Značka PSJ vznikla „na zelené louce“ a její počátek se datuje k 17. října 1990. Postupně se profilovala v komplexně vybavenou společnost, mezi jejíž přednosti patří pružnost organizace, vysoká úroveň řešení technických a technologických problémů staveb, schopnost kooperace s dalšími dodavateli a významnými investory včetně finančních a bankovních institucí. Prvořadou činností je generální dodavatelství staveb včetně komplexních dodávek na klíč od fáze projektu a studie stavby až po kolaudaci a předání funkčního díla. Ve všech činnostech společnost prosazuje a naplňuje krédo značky PSJ: **Profesionalita, Serióznost, Jistota.**“<sup>24</sup>*

---

<sup>24</sup> Psj.cz: Profil společnosti [online]. PSJ: 2008-2012 [cit.2012-02-22]. Dostupné z: <http://www.psj.cz/o-spolecnosti/profil-spolecnosti/>



Je nutné, aby byl zmíněn fakt, že značka PSJ je reprezentována několika společnostmi, které tvoří celek, tj. skupinu PSJ. Pro lepší představu o uspořádání skupiny PSJ je uvedena organizační struktura, která je převzata z interních zdrojů společnosti a je společností zveřejněna na internetových stránkách. Pro úplnost a zpřesnění, tento podnikatelský plán však zpracovává PSJ, a.s.



**Obrázek 7** Organizační struktura skupiny PSJ, a.s.

*Zdroj: [24]*

Mezi jeden z nejvýznamnějších stavebních produktů společnosti PSJ patří výstavba administrativních center, obchodních a společenských zařízení. Referenčními stavbami tohoto segmentu jsou:

- Obchodně administrativní komplex BB Centrum v Praze,
- Obchodně administrativní objekt Zlatý Anděl v Praze,
- Galerie Fénix & Hotel Clarion v Praze – Vysočany,

- Administrativní budova Main Point Karlín, Praha 8,
- Provozně administrativní budova ČSA v Praze – Ruzyně a další.

Společnost prokazuje svoji schopnost a kvalitu rekonstruovat budovy a památkové objekty jako generální dodavatel při rekonstrukci pražského Obecního domu, při zásadních opravách Břevnovského kláštera nebo při rekonstrukci a dostavbě Hotelu Carlo IV. v Praze.

Relativní vysoký podíl na celkovém objemu stavebních prací společnosti tvoří bytová výstavba. Nejvýznamnější stavbou tohoto segmentu je realizace Obytného souboru Majdalenky v Brně. [20]

V neposlední řadě je důležitou součástí výrobního programu také výstavba průmyslových areálů a halových objektů. Nejrozsáhlejší zakázkou z této oblasti průmyslových staveb byla výstavba průmyslového komplexu KORADO v České Třebové nebo též realizace logistických center LIDL v Brandýse nad Labem a Olomouci.

Jak bylo již zmíněno v úvodu o společnosti PSJ,a.s. od počátku své existence se prosazuje na zahraničních trzích. Je to jeden ze strategických záměrů společnosti. V zaměření na zahraničí společnost vidí potenciál zajímavého růstu a v současné době i prostor ke kompenzaci výpadku tuzemských zakázek. PSJ,a.s. doposud realizovalo stavební zakázky v pětadvaceti zemích celého světa. Jako prioritní trhy společnost vnímá Slovensko, Tunis, Jihovýchodní Asii a především Ruskou federaci.

V roce 2009 se export podílel na celkovém obratu PSJ, a.s. 19%. Mezi vybrané stavby v zahraničí se řadí [20]:

- rekonstrukce rezidence velvyslance ČR v Nairobi, Keňa,
- rekonstrukce České národní budovy v New Yorku, USA,
- výstavní pavillón OAO Lenexpo Petrohrad, Rusko,
- Český dům v Malmö, Švédsko.

Společnost PSJ dlouhodobě rozvíjí portfolio svých aktivit i za hranice inženýrsko-dodavatelských služeb. V rámci stavebních zakázek tak podporuje rozvoj vlastních výrobních středisek s různými specializacemi, které jsou v rámci mateřské společnosti PSJ soustředěny v samostatné Divizi kapacity.

Jedná se o následující specializace:

- železobetonové monolitické konstrukce,
- ocelové a zámečnické konstrukce, opláštění střech a budov,

- práce HSV,
- nákladní doprava mechanizace a půjčovna,
- zemní práce, demolice a inženýrské sítě.

PSJ, a.s. byla založena zakladatelskou smlouvou jako akciová společnost s názvem PSJ holding, a.s. a dne 6. května 1997 a vznikla zapsáním do obchodního rejstříku vedeného Krajským obchodním soudem v Brně, oddíl B, vložka 2309.

Dne 30. ledna 2008 byla do obchodního rejstříku zapsána změna názvu společnosti z PSJ holding, a.s. na PSJ, a.s. Hlavním předmětem podnikání společnosti je provádění staveb, jejich změn a odstraňování, projektová činnost ve výstavbě, zprostředkování služeb a obchodu, velkoobchod, činnost finančních, organizačních a ekonomických poradců, výkon zeměměřičských činností. [24]

Tato společnost vznikla v Jihlavě, kde je i sídlo zapsané v obchodním rejstříku. Vedení společnosti je soustředěno v Praze.

#### **3.4.1 Poslání, vize, úspěchy a ocenění, certifikáty, účetní výkazy**

Za své poslání si skupina PSJ zvolila jedinečným způsobem spoluvytvářet prostředí s cílem trvalého zvyšování kvality života. Důležitý je individuální přístup k zákazníkům. Důraz je kladen na citlivé vnímání jejich potřeb.

Poslání je realizováno především v oblastech developmentu a stavební výroby. Vize je založena na komplexním zvládnutí i nejsložitějších projektů na vybraných náročných tuzemských i zahraničních trzích. Díky tomu se společnost řadí mezi nejlepší v oboru. Aby byly dosahovány cíle, rozvíjí se řízení společnosti na principech podporujících výkonnost a spokojenost zaměstnanců a akcionářů.

PSJ, a.s. se může pyšnit řadou ocenění jako je například [20]:

- Zaměstnavatel roku 2010,
- Stavební firma roku 2000,
- Stavba roku 2004, 2005 a 2007,
- Stavba Vysočiny a Zlínského kraje,
- Top Invest – investice roku,
- 100 obdivovaných firem ČR a českých 100 nejlepších,
- Nejlepší z realit – za Administrativní komplex BB Centrum v Praze – budova B,

- Cena primátora hlavního města Prahy – za rekonstrukci Obecního domu v Praze,
- MIPIM Awards.

Tento výčet úspěchů a ocenění však není úplný a vyčerpávající.

Dále je společnost držitelem certifikátů, jež nasvědčují tomu, že společnost PSJ, a.s. je zárukou kvality a myslí svoji činnost nanejvýš vážně. Těmito certifikáty jsou:

- ČSN EN ISO 9001:2009,
- OHSAS 18001:2008,
- ČSN EN ISO 14001:2005,
- Certifikát Národního bezpečnostního úřadu pro nakládání s utajovanými skutečnostmi.

V neposlední řadě je nutné zmínit i výsledky hospodaření a jiné účetní výkazy za poslední tři období tj. rozvaha, výkaz zisku a ztrát. K nalezení jsou v přílohách B -D této práce.

K úplnému představení této společnosti je nutné předložit k nahlédnutí i účetní výkazy. Ty jsou nutné především pro základní představu o hospodaření PSJ, a.s. Základní účetní výkazy za poslední tři období tj. rozvaha, výkaz zisku a ztrát jsou k dispozici v příloze E-J této práce.

Níže budou uvedeny tabulky s celkovými výnosy a hospodářským výsledkem po zdanění. Další kapitola bude věnována ukazatelům finanční analýzy, které budou mít absolutní vypovídací schopnost o společnosti PSJ, a.s.

**Tabulka 6 Celkové výnosy**

	2007	2008	2009	2010
Konsolidovaná skupina PSJ (v mil.) <sup>25</sup>	4662	5175	3940	4910
PSJ, a.s. (v mil.)	3272	3600	3082	3889

*Zdroj: [19]*

<sup>25</sup> Výnosy a hospodářský výsledek Konsolidované skupiny PSJ jsou stanoveny podle metodiky IFRS (International Financial Reporting Standards). Cílem těchto standardů je dosažení vysoké míry srovnatelnosti a transparentnosti účetních závěrek v celosvětovém rozsahu.

**Tabulka 7 Hospodářský výsledek po zdanění**

	2007	2008	2009	2010
Konsolidovaná skupina PSJ (v mil.)	214	144	94	115
PSJ, a.s. (v mil.)	91	111	95	175

Zdroj: [19]

Dále bude uvedena tabulka s počty zaměstnanců a to vše za období 2007 – 2010 za konsolidovanou skupinu PSJ a za PSJ a.s. Z níže uvedených hodnot je velmi dobře vidět, že většina zisku je tvořena právě PSJ akciovou společností. Níže uváděné tabulky budou upraveny podle zdroje. [19]

**Tabulka 8 Průměrný počet zaměstnanců**

	2007	2008	2009	2010
Konsolidovaná skupina PSJ	755	776	714	723
PSJ, a.s.	274	351	418	450

Zdroj: [19]

Z uvedených tabulek vyplývá to, že rok 2010, i přes hektický a negativní vývoj na stavebním trhu nejen v Česku, ale i v celém světě, dokázala skupina PSJ dosáhnout růstu. Je to především zásluhou zvýšení obratu zakázek na zahraničních trzích.

### 3.4.2 Ukazatele finanční analýzy

Před uvedením vybraných finančních ukazatelů je nutné uvést, že autor bude používat v rámci jednotlivých výpočtů zisk v podobě EAT, což je čistý zisk po zdanění. Dle autora tento druh zisku zabráňuje přílišnému zkreslení. Dále je nutno podotknout, že jednotlivé hodnoty budou uváděny v mil. Kč, pokud nebude uvedeno jinak a konečné výsledky budou zaokrouhlovány na tři desetinná místa. [3]

#### Poměrové ukazatele

$$ROE = \frac{EAT}{Vlastní\ kapitál} = \frac{134,653}{911,339} = 0,148$$

Jak ukazuje výsledek rentability vlastního kapitálu, jedna koruna vlastního kapitálu (vlastních zdrojů) vyprodukuje 0,148 Kč zisku.

$$ROA = \frac{EAT}{\text{Celková aktiva}} = \frac{134,653}{2568,075} = \mathbf{0,052}$$

U ukazatele rentability celkových aktiv bylo zjištěno, že jedna koruna použitých zdrojů (celkových aktiv) vytvoří 0,052 Kč zisku.

$$ROS = \frac{EAT}{\text{Tržby}} = \frac{134,653}{3773,168} = \mathbf{0,036}$$

Rentabilita tržeb říká, že jedna koruna provozních tržeb vytvoří 0,036 Kč provozního zisku. Při tomto výpočtu autor bral v úvahu pouze tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. U tohoto ukazatele je důležité klást důraz na vyšší ziskovost obzvláště u stavební společnosti, která má více fixních nákladů a nižší obrátkovost aktiv.

$$ROC = \frac{EAT}{\text{Náklady}} = \frac{134,653}{3726,503} = \mathbf{0,036}$$

Následující ukazatel nákladovosti nám jen potvrzuje výpočet ROA, že pokud chceme dosáhnout jednu korunu zisku, je nutné vynaložit přibližně 95 haléřů nákladů.

$$HUN = \frac{\text{Náklady}}{\text{Výnosy}} = \frac{3713,636}{3888,763} = \mathbf{0,955}$$

### **Absolutní ukazatele**

$$\text{Pracovní kapitál} = \text{Oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky} = 1726,4 - 808,725 = \mathbf{917,675}$$

Pracovní kapitál udává solventnost dané společnosti. Jelikož je v podniku vázáno velké množství dlouhodobých aktiv, je velmi dobře, že hodnota pracovního kapitálu je kladná a dostatečně velká.

### **Relativní ukazatele**

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}} = \frac{673,707}{808,725} = \mathbf{0,833}$$

Hodnotu 0,833 lze považovat za optimální. Přiměřený vývoj je považován v intervalu 0,2 – 0,8, tj. že na 1 Kč běžných závazků připadá 0,833 haléřů finančního majetku. Okamžitá likvidita je reprezentována likvidními prostředky. [4]

$$\text{Celková likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}} = \frac{1726,4}{808,725} = \mathbf{2,135}$$

Za standardní hodnotu je považováno 1,5. V tomto případě je hodnota celkové likvidity vyšší, což znamená, že společnost je schopna uhradit své krátkodobé závazky, aniž by musela rozprodávat své zásoby. [4]

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}} = \frac{1726,4 - 7,622}{808,725} = \mathbf{2,125}$$

Výsledek se pohybuje v intervalu 2,0 – 2,5, naznačuje tedy optimální stav. Za optimální vývoj v tržních ekonomikách je však považována hodnota vyšší než 2,5. Naopak se nedoporučuje udržovat běžnou likviditu na příliš vysokém čísle. V tom případě by docházelo k neproduktivnímu využívání vložených prostředků a také dochází ke snižování rentability.[4]

Mezi další relativní ukazatele lze zahrnout i následující ukazatel. Je jím míra finanční nezávislosti a poskytuje přehled, jak je závislá na cizím kapitálu.

$$\text{Míra finanční nezávislosti} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celkový kapitál}} = \frac{911,339}{(911,339 + 1240,587)} = \mathbf{0,424}$$

Jak lze vidět na výsledku, společnost je v 58% závislá na cizím kapitálu. V praxi to znamená, že se stavební společnost řadí mezi zdravé podniky. Zdravý je považován takový podnik, který využívá cizí kapitál do 60%. Nad touto hranicí je důležité být opatrný.

Posledním ukazatelem bude míra zadlužení. Jak můžeme níže vidět, je PSJ, a.s. zadlužena v cca 58%.

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{Celkové dluhy (cizí kapitál)}}{\text{Celkový kapitál}} = \frac{1240,587}{(911,339 + 1240,587)} = \mathbf{0,57}$$

#### **Ukazatele zadluženosti**

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Celkové dluhy (cizí kapitál)}}{\text{Celková aktiva}} = \frac{1240,587}{2568,075} = \mathbf{0,483}$$

PSJ je zadluženo necelými 50%. To ukazuje pro konzervativní nebo umírněnou finanční politiku.

$$\text{Dlouhodobá zadluženost vlast. jmění} = \frac{\text{Dlouhodobé dluhy}}{\text{Vlastní kapitál}} = \frac{251,624}{911,339} = \mathbf{2,789}$$

Tento ukazatel jen potvrzuje předchozí. To tedy znamená, že společnost je schopna dostát svým dlouhodobým závazkům bez jakýchkoli problémů.

$$\text{Ukazatel úrokového krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Úroky}} = \frac{175,127}{5,156} = \mathbf{33,966}$$

Ukazatel nám měří, kolikrát se může snížit zisk, než by se stavební společnost stala neschopnou splácet své náklady na cizí kapitál.

### **3.5 Organizační struktura**

V samotných počátcích PSJ, a.s. využívala funkční typ organizační struktury, která však v současnosti při velikosti společnosti začala být nedostatečnou. Společnost měla potřebu změny. Chtěla se přizpůsobit měnícím se podmínkám trhu s cílem získat lepší konkurenční pozici a připravit se tak na budoucnost. Zvětšil se obrat společnosti, ať už ve finančním vyjádření, tak i v počtu zakázek a tím pádem bylo obtížné realizovat řídicí procesy pouze z centra. Organizace dceřiných společností mateřskou firmou byla provázena řadou problémů, které byly zapříčiněny zejména samostatnou právní subjektivitou dceřiných společností, prosazováním jejich individuálních zájmů a nedostatečně definovanými podmínkami pro uplatňování kontrolních mechanismů z centra.

Proto bylo zapotřebí rozčlenit společnost do jednotlivých samostatných výrobních jednotek, divizí. Základní a nejvýznamnější změnou ve společnosti PSJ, a.s. tedy byla restrukturalizace firmy do nového organizačního uspořádání, která byla realizována v roce 2008.

Základem nově vzniklé divizní struktury (viz obrázek 5 v kapitole 3.4) je členění společnosti do oddělených divizí neboli jednotek. V čele každé této dosti samostatné jednotky stojí vedoucí divize zodpovědní za její výkonnost, strategické a operativní řízení. Vrcholový management organizace má v této struktuře roli koordinátora a kontrolora činností jednotlivých divizí. Také určité činnosti například finanční a právní mohou být vyčleněny mimo divize.

#### **Výhody divizního uspořádání:**

- Lepší možnost přizpůsobování se nestabilním podmínkám okolí, požadavkům zákazníků nebo rozdílům jednotlivých oblastí. Změny se netýkají všech divizí, ale každý ředitel divize rozhoduje o změnách samostatně pro svou divizi.
- Styk se zákazníky je operativnější a jejich spokojenost je vyšší. Zákazníci mohou pružněji uplatňovat své požadavky a reklamovat nedostatky.
- Pracovníci se více zaměřují na konečný produkt než na specializovanou činnost. Zvýrazňuje se tak hledisko zákazníka.
- Výsledky divizí jsou průhlednější. Každá divize má přímý vstup na trh.



- Příprava vrcholových manažerů v divizní struktuře probíhá přirozeně, protože už na úrovni divize je kladen značný důraz na koordinaci. Není problémem přechod z jedné divize do druhé, protože funkční specializace není nezbytným předpokladem k výkonu řídicí funkce.

Jelikož se jedná o akciovou společnost, její vedení se skládá z [24]:

- dozorčí rady
  - předseda            Ing. Jan Blaško, MBA
  - členové            Ing. Kamil Ziegler  
Ing. Josef Noha
- představenstva
  - předseda            Ing. František Vaculík
  - členové            Ing. Miroslav Horňák  
Ing. Pavel Vomela  
Ing. Jiří Pech  
Jaroslav Jirkovský
- managementu společnosti – viz příloha K.

Ve vedení stavební společnosti jsou léty zkušenými manažeři z oboru stavebnictví. Společnost PSJ a.s. je přesvědčena o faktu, že nejdůležitějším faktorem ovlivňující správný chod společnosti jsou právě lidské zdroje. Schopný pracovní tým dokáže rozhodnout o výsledku všech projektů a o uplatnění společnosti na konkurenčně náročném stavebním trhu. Pokud chce společnost v tomto prostředí být úspěšnou, musí investovat do rozvoje zaměstnanců a to především:

- do jejich školení,
- a vzdělávání.

Ke vzdělávání pracovníků se přistupuje dlouhodobě a kontinuálně a nikoli pouze v okamžiku, kdy nastala potřeba. Společnost PSJ ,a.s. neustále vyhledává mladé, perspektivní zaměstnance, kteří by mohli vnést do chodu společnosti nové myšlenky a moderní názory, ale i schopné přizpůsobit se navyšujícím se potřebám společnosti. Dochází ke spolupráci nejen s vysokými školami. Součástí skupiny PSJ, a.s. je i střední odborné učiliště, kde si společnost vychovává a připravuje odborníky pro dělnické profese.

Samozřejmostí je i zajištění sociální péče svým zaměstnancům. Na pracovištích je vytvořena odborová organizace, která napomáhá k neustálému zlepšování práv a zaměstnaneckých výhod.

Z tohoto důvodu se dá konstatovat, že stavební společnost PSJ a.s. je schopna zajistit kvalitní personál pro zajištění jakéhokoli projektu v případě, že vznikne potřeba dodatečných pracovníků z vlastních řad.

### **3.6 Výroba a provozní činnost**

Výroba, nebo chceme-li poskytovaná služba, se neskládá pouze ze samotné realizace stavby, ale i z dalších činností jako je zpracování nabídkového rozpočtu stavby, sestavení smlouvy o dílo. Další nedílnou součástí jsou přípravné práce, jako jsou například předprojektová a projektová i inženýrská činnost, převzetí staveniště, vlastní stavění, kolaudace, předání stavby investorovi a v neposlední řadě i povinnosti plynoucí ze záruční doby. V praxi se této části říká investorský plán, který zahrnuje níže uvedené činnosti:

- návrh studie včetně propočtu finančních nákladů na stavbu,
- inženýrská činnost pro zajištění územního rozhodnutí (zajištění souhlasů a dokladů pro zahájení územního řízení, základní podklad je studie),
- projekt pro stavební povolení,
- inženýrská činnost pro zajištění stavebního povolení (souhlasy a doklady pro zahájení stavebního řízení, základní podklad je projekt pro stavební povolení),
- zajištění výběru zhotovitele (organizace veřejné soutěže, podkladem může být projekt pro stavební povolení),
- výběr technického dozoru investora a zajištění činnosti technického dozoru v průběhu výstavby,
- prováděcí projekt může být součástí generální dodávky zhotovitele,
- generální dodávka stavby,
- kolaudace (náklady součástí inženýrské činnosti).

Mezi inženýrské činnosti lze zařadit i ostatní náklady jako jsou náklady za projednávání s hygienou, orgány ŽP, požárníky, s dopravním inspektorátem, napojení na inženýrské sítě a jiné. Tento projekt je založen na skutečnosti, že město Pardubice vlastní nebo bude vlastníkem parcely určené pro samotnou stavbu parkovacího domu.

Veškeré činnosti je stavební společnost PSJ, a.s. schopna zajistit samostatně bez jakékoli pomoci. To jí dovoluje letitá praxe na stavebním trhu a perfektní orientace ve stavební problematice. Součástí přílohy L je i Ganttův diagram, který pomůže ukázat časovou náročnost celého projektu.

### **3.7 Jakost, environment, bezpečnost**

Vedení společnosti vyhlásilo politiku v oblasti systému managementu jakosti, kde se zavazuje zodpovědným přístupem všech zaměstnanců dosahovat trvale vysoký stupeň kvality všech služeb. Dále se organizace zavazuje zajišťovat dobré pracovní prostředí a podmínky pro zvyšování spokojenosti zaměstnanců. Podporovat výchovu, školení a výcvik zaměstnanců a především vše udělat pro to, aby byli způsobilí plnit všechny požadavky na ně kladené. Tímto soustavným komplexním zvyšování jakosti práce se společnost snaží zajistit prosperitu celé organizace. To znamená, že management organizace vytváří potřebné organizační, personální a finanční zdroje pro zavedení udržování a rozvoj systému jakosti. Výběr dodavatelů je závislý především na faktu, že jejich vedení rovněž zavedlo systém řízení jakosti.

Druhým bodem této politiky je systém environmentálního managementu a managementu BOZP. Společnost stanovila:

- otevřený přístup – umožňování přístupu veřejnosti i zainteresovaným stranám k informacím o environmentálním profilu organizace a o rizicích BOZP a dále podpora výměny informací a otevřeného dialogu se všemi zúčastněnými stranami;
- právní a jiné požadavky – zavázání organizací za plnění aplikovatelných právních požadavků na ochranu životního prostředí a bezpečnosti práce a dalších požadavků, ke kterým se zavázala a které se vztahují k jejím environmentálním aspektům a k nebezpečí v oblasti BOZP (usiluje o dodržování a snižování limit emisí do životního prostředí);
- vstupní materiály – společnost má snahu o snižování spotřeby energií a surovin, zabezpečuje jejich ekologickou manipulaci, skladování, zpracování a likvidaci obalů (používá nové, ekologicky šetrné materiály, výrobky a služby);
- technologie a provoz – řádně a pravidelně provádí údržbu mechanismů a zařízení s ohledem na ekologicky šetrné technologie, zabezpečuje provoz

s minimální zátěží životního prostředí (při provádění všech úkonů dbá o bezpečnost práce);

- odpovědnost – v rámci této politiky se zavazuje pravidelně přezkoumávat cíle a programy environmentálního managementu a BOZP;
- ochranu zdraví a bezpečnost – organizace bude používat pouze materiály a výrobky, které jsou bezpečné (z hlediska její politiky), dále dbát o ochranu zdraví svých zaměstnanců a vnějších subjektů souvisejících s prostředím, ve kterém organizace vykonává svoji činnost;
- vzdělávání zaměstnanců – vzdělávat, cvičit a motivovat zaměstnance na všech hierarchických stupních v organizační struktuře o environmentálních dopadech na jejich práci a o rizicích BOZP (součástí je šíření zkušeností uvnitř organizace a mezi dodavatele a spolupracující strany);
- prevenci a zlepšování – v závislosti na úrovni technického poznání se organizace zavazuje k neustálému zdokonalování v rámci EMS a BOZP tak, aby nedošlo k nenávratnému poškození životního prostředí a zdraví.

Tuto svoji snahu může společnost PSJ, a.s. dokázat certifikáty o shodě s normami ISO. Jejich výčet byl uveden v kapitole 3.4.1.

## **3.8 Marketingový plán**

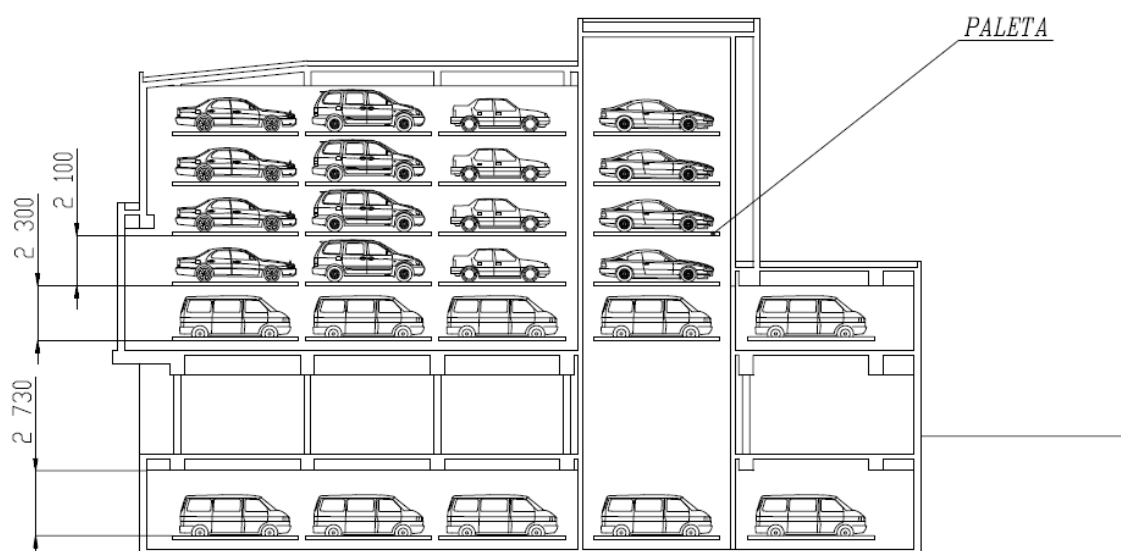
### **3.8.1 Marketingový mix (4P)**

#### **Produkt**

U společnosti PSJ, a.s. jde v každém případě o konkrétní a specifický „výrobek“ respektive stavbu nebo službu. Podstatou je tedy dodání stavebního komplexu, či vyřešení konkrétního problému zákazníka. Vzhledem k tomu, že charakteristice produktu a společnosti již bylo věnováno dosti pozornosti v předchozích částech, autor se proto odvolává na kapitolu 3.4. V tomto konkrétním podnikatelském plánu se jedná o kompletní zajištění výstavby parkovacího domu v Pardubicích a okolní úpravy prostranství. Je navrhován plně automatizovaný parkovací dům, kde není důležité, zda zákazník umí nebo neumí parkovat. Automobil najede před rolovací vrata, nad kterými je 3polohový semafor a stiskne tlačítko vjezdového terminálu. Otvírají se vjezdová vrata a auto vjíždí na paletu. O dosažení požadované polohy je řidič informován piktogramy. Při průjezdu vjezdovými vraty je automobil kontrolován výškově a označen buď SUV nebo OA. Dle této informace systém

připraví paletu v náležitém parkovacím patře. Po dosažení polohy automobilu na paletě řidič zatáhne ruční brdu a zařadí rychlostí stupeň a opouští odbavovací prostor. Po jeho opuštění potvrdí opuštění stiskem tlačítka na terminálu. Po časové prodlevě dochází k uzavření vrat a po potvrzení platby parkovného dochází k „uskladnění“ vozidla. Zaparkování vozidla zabere 1 minutu a vyskladnění vozidla trvá tři čtvrtě minuty. Navrhovaný parkovací dům pojme až 149 vozidel.

Celá stavba je konstruována na základě platných norem a předpisů a vyhovuje požadavkům Evropské unie. Zároveň vyhovuje novým protipožárním předpisům dle ČSN 73 0804. Bližší specifikace parkovacího domu lze naléznout v příloze M.



**Obrázek 8 Řez navrhovaného parkovacího domu**

*Zdroj:[23]*

### **Cena a cenová politika**

Při dotazu na tuto část marketingového mixu byla autorovi předem známa odpověď. Neočekával žádnou konkrétní cenovou strategii. Stanovování ceny při každém projektu je velmi složitou částí a podnik si cenovou politiku velice chrání z důvodu konkurenčního boje. Jelikož PSJ, a.s. patří mezi největší stavební společnosti v České republice a její stavby jsou mnohdy oceňovány nejvyššími uznáními a jejich služby jsou hojně využívány, je jisté na místě konstatovat, že její cenová politika je bezesporu zajímavá i v době, kdy každý investor a zadavatel klade důraz na náklady. Lze na cenovou politiku také nahlížet z jiného hlediska a to například tak, že kdyby byla špatná a pod úrovní nákladů, kvalita staveb by jistě

neodpovídala ani jednomu ocenění, která tato stavební společnost vlastní. V případě nesmyslného navyšování ceny by tato společnost nikdy neměla takové množství zajímavých zakázek.

Byl jsem ubezpečen, že jako ostatní stavební firmy, tak i PSJ, a.s. používá ke stanovení ceny obecně platné oceňovací postupy a normy.

Jak mi bylo řečeno, na trhu existuje několik společností zabývajících se vydáváním softwarů pro komplexní podporu plánování, organizování, kontrolování anebo pro kalkulaci stavebních prací (například společnost RTS, a.s.)<sup>26</sup> Jde o tzv. sborník cen stavebních prací. Jedná se o elektronický rozbor jednotkových cen položek (materiál, mzdy, stroje, OPN, režie, zisk). Jde o výchozí podklad pro orientaci v cenách stavebních prací. Dále se může jednat i o ucelený systém informací, metodických návodů a postupů stanovení ceny stavebního díla. Je nepostradatelným nástrojem každého, kdo se věnuje této problematice. Ve fázi realizace sestaví výrobní kalkulaci s využitím rozborů položek rozpadem na nákladové okruhy – materiál, profese, stroje a ostatní přímé náklady. Záleží na politice firmy, zda se bude pohybovat v nižší či vyšší cenové relaci.

Z marketingového hlediska musí firma, která propaguje kvalitu, profesionalitu, serióznost, a jistotu, stanovit své ceny na střední a vyšší cenové úrovni. Příliš nízké ceny totiž mohou vést k pochybnostem o kvalitě dodávky. Snahou společnosti PSJ, a.s. je držet své ceny na střední úrovni, která zaručuje konkurenceschopnost firmy a zároveň nevede k pochybnostem o kvalitě práce. Nicméně současné období krize se značnou mírou podílí na razantním snižování cen stavebních prací. Oproti celostátním směrným cenám (URS) se dnes tržní nabídky stavebních firem pohybují téměř na 70 % obvyklých stavebních rozpočtů vycházejících ze směrných cen. Tudíž úspěšné získání zakázky je dáno zejména přizpůsobením se cenou aktuálním tržním podmínkám. Ziskovost stavebních firem se tak pohybuje v rozmezí 1 – 3%. V tomto podnikatelském prostředí jde firmám zejména o přežití a získání zakázky pro zajištění práce než o výraznou rentabilitu.

---

<sup>26</sup> Tato společnost je zcela náhodně vybrána pro demonstraci praxe.

## **Podpora prodeje**

Stavební společnost PSJ a.s. si velmi uvědomuje důležitost tohoto bodu marketingového mixu. Ročně vydává nemalé prostředky na tuto činnost<sup>27</sup>. Mezi základní formy podpory prodeje využívá reklamu a propagaci, PR (public relations), budování kladné image společnosti.

Reklama se provádí především přes média a to především jihlavská a pražská. V Jihlavském kraji je prezentována v krajských novinách – Jihlavských listech nebo regionálním Deníku. Pro reklamu je využíváno i Rádio Vysočina.

Pro Prahu jsou využívána média, jako je Mladá fronta, Hospodářské noviny, Euro, Architekt, Stavitel nebo Stavebnictví, kde jsou publikovány články odborníků z firmy. Jak je vidět, stavební společnost spolupracuje především se specializovanými médii.

Dále jsou využívány plochy, kde PSJ, a.s. provádí svoji stavební činnost. Dle autora, vhodně umístěná reklama na stavenišťe, na kterém firma odvádí znamenitou práci, zajistí nejúčinnější reklamu. Nejlepší reklama je ta, za kterou nemusíte zaplatit. To tedy znamená, když spokojený zákazník doporučí stavební společnost jinému.

Do podpory prodeje lze rovněž zahrnout i účast PSJ na veletrzích nejen v tuzemsku, ale i v zahraničí.

PR bude blíže specifikováno níže a budování kladné image je zakotveno v podnikové politice v oblasti systému environmentálního managementu a managementu BOZP též již zmíněno v kapitole 3.7.

## **Distribuční kanály**

Jelikož v tomto PP jde o stavební produkty, nejedná se o běžný klíčový prvek klasické distribuce. U společnosti PSJ, a.s. tedy nejde o dostupnost v prodejní síti, ale dostupnost zákazníkovi. Nedá se mluvit ani o koncentrované distribuci, neboť svoji stavební činnost provádí nejen v tuzemsku, ale i v zahraničí jako je například Rusko.

Jak v tomto podnikatelském plánu bylo zmíněno, společnost nemá sídlo pouze v Jihlavě, ale i v Praze a Brně, což ji umožňuje mnohem pružněji reagovat na potenciální přání

---

<sup>27</sup> Tyto informace si společnost nepřeje zveřejňovat. V případě, že podnikatelský plán není sestavován pro akademické účely, bude zde uveden hrubý nástin nákladů. Detailní specifikace může být stanovena až po uvedení projektu do provozu.

zákazníků. Především má společnost blíže svým zákazníkům, než v případě, kdyby byly kanceláře soustředěny pouze na jednom místě.

### 3.8.2 Komunikace

Do podpory prodeje lze zahrnout i komunikační strategii. Jako každá úspěšná a prosperující stavební společnost i PSJ, a.s. vydává nejen finanční prostředky, ale především nemalé úsilí do komunikace se svým okolím a do image. Pro tyto potřeby je vypracována komunikační strategie, která společnosti pomáhá dostat se do podvědomí nejen obchodních partnerů, ale i široké veřejnosti. Strategie je zaměřena na konkrétní aktivity, které směřují ke zviditelnění a to prostřednictvím médií, reklamy na staveništích nebo podpory kultury a sportu (PSJ, a.s. vlastní druhoholigový fotbalový tým FC Vysočina Jihlava). [22]

Komunikační proces zahrnuje stanovování procesů vnitřního a podle potřeby i vnějšího sdělování zpráv o činnostech společnosti a to především za účelem zajišťování informovanosti vlastních pracovníků o aktuálním dění ve firmě. Komunikací se svým okolím PSJ, a.s. prezentuje své úspěchy, kterými dává o sobě vědět svým bývalým, stávajícím nebo potenciálním zákazníkům. Za pomoci otevřeného přístupu k okolí, ale i svým zaměstnancům, dosahuje společnost image nejen seriózní a odborné stavební firmy, ale i jako dobrého zaměstnavatele a obchodního partnera. [22]

Jak je patrné, společnost stanovila jasné postupy komunikace nejen pro externí komunikaci, ale i interní. Vnější komunikace zahrnuje jasná pravidla pro jednání s úřady, organizacemi, médii nebo veřejností. Cílem je dosažení výměny relevantních informací, která následně napomáhá neustálému zlepšování.

Celá již zmíněná strategie je vytvořena a organizována Public Relations oddělením, které je přímo podřízeno generálnímu řediteli. Požadavky související s komunikační strategií, pocházející z jednotlivých divizí společnosti, jsou formulovány centrálně na pravidelných čtrnáctidenních poradách marketingu, kterých se účastní vrcholový management a zástupce PR. Ve stejném intervalu jsou požadavky a náměty schvalovány na poradách představenstva.

Celá tato komunikační strategie je zaměřena na tyto cílové skupiny [22]:

- investoři a developeři (potenciální zadavatelé stavebních zakázek),
- vládní a lokální instituce (ministerstva, Parlament, zastupitelstva krajských měst,...),
- široká nejen odborná, ekonomická veřejnost,



- obchodní partneři,
- tuzemské i zahraniční instituce (včetně finanční),
- potenciální nájemci či kupci nemovitostí vybudovaných společností jako developerem,
- organizace ochránců přírody,
- zaměstnanci a odbory.

Jak již bylo zmíněno společnost PSJ má definovanou komunikační strategii jak na interní tak i na externí úrovni. V této části PP je potřeba věnovat především pozornost vnější komunikaci.

Externí komunikace je orientována ven na veřejnost, zákazníky atd. Společnost ji dále dělí na externí komunikaci směrem ven ze společnosti a externí komunikaci směrem dovnitř do společnosti. [22]

Při této komunikaci se dbá na fakt, aby zaměstnanci nesdělovali chráněná data a informace, ale ani údaje o provozu, činnostech společnosti apod. Dále je povinností zaměstnanců nesdělovat informace jiným osobám v prostředí, kde nelze důvěrnost komunikace evidentně zaručit. Proto je komunikace „ven“ řízena přes tzv. tiskového mluvčího. [22]

V rámci externí komunikace jsou používány níže uvedené nástroje [22].

- Jednotný firemní styl (Corporate identity)
- Reklamní a informační nosiče
- Firemní katalogy a propagační listy
- Výroční zpráva
- Označování automobilů a pracovních mechanismů
- Kontakt s médii
- Monitoring médií
- Zpracování a distribuce tiskových zpráv
- Organizace tiskových konferencí
- Internetová prezentace
- Prezentační akce na stavbách
- Účast v soutěžích
- Sponzoring
- Činnost v profesních komorách, komisích

- Charitativní a veřejně prospěšná činnost
- Kulturní a společenské akce
- Podpora vzdělávání v oboru stavebnictví
- Osobní kontakt

Jak lze z výše uvedených bodů soudit, marketingový plán se dá hodnotit zcela kladně a jeho propracovaná struktura do nejmenších detailů by měla být předlohou pro mnohé velké firmy.

### **3.9 Finanční plán**

Jak již bylo zmíněno v kapitole 3.8.1 jedná se o několika podlažní parkovací dům, který je plně automatizovaný. Je projektovaný pro 149 vozidel umožňující umístit do jeho útroh i vozidla s označením SUV, což je v dnešní době velmi progresivní. Kalkulace, která je součástí této kapitoly, ukázala celkové náklady na tuto investici přibližně 100 milionů. Přesná částka je uvedena v právě již zmíněné kalkulaci (viz tabulka 9). Tabulka je vytvořena ve zjednodušené podobě, neboť reálná kalkuluace zahrnuje cca 38 stran, a popis konstrukcí a prací je zpracován formou agregovaných položek zahrnujících všechny nezbytné dílčí výkony, dodávky i pomocné konstrukce a práce nutné pro kompletní provedení práce.

Dále zde je uveden finanční plán. V tomto plánu jsou rozepsané jednotlivé měsíce a částky, které budou fakturovány městu Pardubice. Z důvodu větších rozměrů dané tabulky je tento plán umístěn do příloh N.

Jak již autor výše uvedl, výdaje na marketing nebyly zjištěny. Je však zřejmé, že stavební společnost PSJ, a.s. si plně uvědomuje význam marketingu a jeho plánování, tudíž jsou vydávány nemalé finanční prostředky do této oblasti v průběhu celého roku.

**Tabulka 9 Rozpočet stavby parkovacího domu ve městě Pardubice**

		Sazba	Výkaz výměr
<b>Realizace stavby</b>			
<b>Stavební část celkem</b>			<b>42 799 325,00</b>
Stavební práce			29 000 501,00
Zajištění stavební jámy			2 565 825,00
Příprava území			912 644,00
Odlučovač ropných látek (ORL)			912 643,00
Vodovodní přípojka			790 477,00
Kanalizační přípojka			178 015,00
ZTI Dešťová kanalizace			693 510,00
ZTI Splašková kanalizace			147 344,00
ZTI Vodovod			154 635,00
ZTI Zaolejovaná kanalizace			502 502,00
Elektroinstalace			2 109 668,00
Komunikace			1 120 148,00
Sprinklerové hasicí zařízení (SHS)			2 867 613,00
Elektrická požární signalizace (EPS)			843 800,00
<b>Technologická část – parkovací systém</b>			<b>37 389 481,00</b>
<b>Celkové náklady – stavba + technologie</b>			<b>80 188 806,00</b>
Zařízení staveniště	%	2,20	1 800 000,00
<b>Realizace stavby celkem</b>			<b>81 988 806,00</b>
<b>Projektová činnost</b>			<b>2 000 000,00</b>
Studie			450 000,00
Projekt pro stavební povolení			750 000,00
Prováděcí projekt			800 000,00
<b>Inženýrská činnost</b>			<b>990 000,00</b>
Vstupní podklady			60 000,00
Územní řízení			130 000,00
Stavební řízení			70 000,00
Technický dozor			230 000,00
Autorský dozor			500 000,00
<b>CENA BEZ DPH CELKEM</b>			<b>83 178 806,00</b>
DPH	%	20,00	16 635 761,20
<b>CENA CELKEM</b>			<b>99 814 567,20</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování [23]*

### 3.10 Zhodnocení rizik

Tato poslední kapitola hodnotí veškerá rizika, která mohou při tomto projektu nastat. Jedním z nich může být paradoxně pozemek, který byl autorem vybrán. Při osobním setkání s vedoucím pracovníkem odboru investic a majetku na magistrátu města Pardubice bylo řečeno, že se jedná o komplikovaný pozemek a stavbu. Komplikace je zakořeněna v samotném vlastnickém právu k tomuto objektu, který je bohužel velmi složitý a řeší se již desítky let. V případě, že by se komplikovaná situace vyřešila, byl by zde prostor pro společné jednání. Je také nutné uvést, že město na tento pozemek má vypracovaných několik projektů. Mezi nimi je například multifunkční kulturní zařízení, sloužící pro koncerty, výstavy, konference atd.

Dalším rizikem jsou samotní památkáři, kteří by velkou částí zasahovali do samotné výstavby a úpravy okolí stavby na základě platných vyhlášek. Je to zapříčiněno především blízkostí pardubického zámku a přilehlým parkem. Dle autorova názoru by parkovací dům ničemu nebránil. Naopak je zde možnost postavit neutrální stavbu, která bude splňovat nároky památkářů a zároveň bude „zapadat“ do okolního prostředí. Naopak tuto skutečnost by autor považoval jako příležitost stavební společnosti předvést své přednosti a navrhnout takovou stavbu, která by nijak nenarušovala prostředí ba naopak by ho dotvářela a byla jeho součástí.

Dalším zjištěním bylo, že často proti realizaci podobných staveb jsou samotní obyvatelé města a to i přesto, že si nepřetržitě stěžují na dopravní situaci v centru města nebo na nedostatek parkovacích míst, nejen při kulturních akcích, ale i v průběhu běžného života.

Jisté riziko pochopitelně představují konkurenti z řad stavebních společností, které mají sídlo v Pardubickém kraji anebo ty, jež prováděly stavební činnost pro město.

Riziko neschopnosti dostát svému závazku ze strany města Pardubice tu jistě je. Není však tak velké jako u soukromých nebo právnických ekonomických subjektů, které nepodnikají ve veřejném sektoru. Částečnou jistotou zaplacení fakturovaných částek je přítomnost státu jako vyšší instance. Je důležité věnovat velkou pozornost formulování smluv. Mnohým podnikům „láme vaz“ právě špatně napsaná smlouva nebo dodatek ke smlouvě.

Autor si dovoluje uvést i skutečnost, že město Pardubice má možnost zažádat o finanční prostředky z fondu pro Rozvoj regionálních center (ROP NUTS II Severovýchod). Program je určen pro region soudržnosti Severovýchod sestávající z Libereckého, Královéhradeckého a Pardubického kraje. Zaměřuje se na zlepšení dopravní dostupnosti a propojení regionu vč. modernizace prostředků veřejné dopravy, podporu rozvoje infrastruktury i služeb

cestovního ruchu, přípravu menších podnikatelských ploch a objektů a zlepšování podmínek k životu

v obcích a na venkově především prostřednictvím zkvalitnění vzdělávací, sociální a zdravotnické infrastruktury.

Regionální operační program NUTS II Severovýchod (ROP SV) spadá mezi regionální operační programy v cíli Konvergence a je pro něj vyčleněno **656,46 mil. EUR** (cca 18,51 mld. Kč), což činí přibližně **2,46 % veškerých prostředků určených z fondů EU pro Českou republiku**. Z českých veřejných zdrojů má být navíc financování programu navýšeno o dalších 115,85 mil. [21]

Pokud by tento podnikatelský plán měl řešit pouze problém rozšíření parkovacích kapacit ve městě, pak svým charakterem nenaplnuje cíle Regionálního operačního programu (ROP) NUTS II Severovýchod. Možnost získání podpory je tedy v daném případě podmíněna přímou návazností na veřejnou dopravu, tj. parkovací dům musí být využíván pro přestup na veřejnou dopravu, nejlépe v rámci přestupního terminálu vlakové nebo autobusové dopravy regionálního významu. [21]

Dále je možnost využití Evropských fondů pro podporu cestovního ruchu. Stavbu parkovacího domu bych zařadil do národního programu podpory cestovního ruchu 2010 – 2013. Program je jedním z nástrojů implementace Koncepce státní politiky cestovního ruchu ČR na období 2007 - 2013. Hlavním cílem Národního programu podpory cestovního ruchu je vytvořit nástroj, který efektivním způsobem přispěje k rozvoji cestovního ruchu pro všechny.

V případě, kdy by tento podnikatelský plán nebyl realizován, spatřuje stavební společnost PSJ, a.s. důležitý přínos i skutečnost, že se dokázala prezentovat v dalším kraji, navázala kontakt s dalším možným obchodním partnerem a zákazníkem.

Veškerá rizika spojená s tímto projektem si stavební společnost plně uvědomuje a zcela se spoléhá na letitou praxi a profesionalitu svého vedení a svých zaměstnanců.

#### 4. VYHODNOCENÍ PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

Nejdříve bude věnováno několik vět společnosti PSJ, a.s. Jedná se o velmi prosperující a úspěšnou českou stavební společnost, jež si plně uvědomuje svoje přednosti a snaží se jich maximálně využívat. Její stavby získávají vysoká ocenění a své zkušenosti získává nejen na tuzemském trhu.

Při finanční analýze bylo zjištěno ekonomické zdraví společnosti. Společnost je vhodný obchodní partner. Není třeba se obávat situace, že by tato společnost v horizontu několika let měla vážné problémy se solventností.

Společnost má výbornou alokaci všech zdrojů, jež poměr vlastního kapitálu k cizímu kapitálu je 40:60. Tento poměr zajišťuje efektivní využívání kapitálu bez větší míry zadlužení. Její zisk před zdaněním by se musel snížit 33 krát, aby nastal okamžik, kdy by nebyla schopna platit úroky z cizího kapitálu.

Je nutno dodat k finančnímu zdraví, že společnost ne zcela využívá svá dlouhodobá aktiva. Z určitého hlediska je to díky tomu, že se jedná o stavební společnost, která je vlastníkem velkého množství dlouhodobého hmotného majetku, což představuje především strojní vybavení, které je nutné pro samotnou existenci podniku. Je tu však prostor pro jeho efektivnější využívání. Tato skutečnost však neovlivňuje a nemění skutečnost, že se jedná o ekonomicky zdravou společnost.

Tento podnikatelský plán umožňuje využít propracovanou marketingovou komunikaci sloužící k prezentaci PSJ, a.s. v dalším kraji. Díky této příležitosti lze proniknout do již zmiňovaného pardubického kraje a získat nové potenciální zákazníky. Tento závěr plyne z analýzy pardubického kraje, kdy je z uvedených tabulek patrné, že stavební činnost je v tomto kraji velmi důležitá a je stále podporována magistrátem a stavebním úřadem (počet vydaných stavebních povolení). A to i přes skutečnost, že za poslední roky nastal mírný pokles.

Dále společnost může využít své zkušenosti a svoji cenovou politiku se stavebními společnostmi, jež působí v daném kraji. Dle průzkumu konkurence byla zjištěna velká a silná konkurence. Na druhé straně, mnoho z konkurentů je zaměřeno spíše na jiné stavební činnosti a výstavby.

V případě přistoupení k hodnocení samotného podnikatelského plánu pro stavební společnost PSJ, a.s. nastávají omezující podmínky. Pokud by se tento podnikatelský plán měl

realizovat na výše zmíněné parcele, dochází ke konfliktu. Skutečnost, že majetkové „tahanice“ mezi městem a ministerstvem trvají již řadu let, je na místě říci že nejméně deset let, je velmi omezující a z tohoto projektu dělá pouze plán, který ukazuje příležitost pro stavební společnost. Po jednání s městem by se jistě našel jiný prostor pro vybudování parkovacího domu, jelikož si město plně uvědomuje přeplněnost ulic a špatnou dopravní situaci.

Náhradní variantou pozemku je ve směru Hradec Králové z centra města po přejetí Wonkova mostu. Hned po přejetí tohoto klíčového mostu v Pardubicích je na pravé straně nezpevněná plocha, která opět není využívána. Vlastníky je statutární město Pardubice a ČSOB Pojišťovna a.s., člen holdingu ČSOB. U tohoto pozemku jsou jasně vymezená vlastnická práva.

Další omezující podmínkou, jež je překvapující, jsou samotní obyvatelé města, kteří protestují proti stavbě parkovacích domů v sídlištích nebo v blízkosti jejich domů, bytů,...

I město samotné má vypracováno několik studií a projektů, jak zužítkovat rozestavěnou budovu a neupravované parcely. Ovšem všechny tyto plány jsou zaměřeny na zábavu, kulturu atd., ale ani v nejmenším se v nich neřeší možnosti parkování a odstavování vozidel.

Je zarážející, jak dlouho trvá vyřešit problém mezi státními institucemi, obzvláště v případě, kdy dochází k postupnému chátrání objektu v těsné blízkosti zámku a parku, kudy denně projdou stovky návštěvníků. V neposlední řadě jde i o blokování možnosti využít prostoru pro komerční účely a získávat tak další dodatečné finanční prostředky do městského rozpočtu.

Město Pardubice by se realizací toho projektu mohlo pyšnit jedinečným parkovacím systémem, který v širokém okolí byl doposud použit pouze v Chrudimi na náměstí v projektu bytového domu Balustráda. Tímto systémem parkování dochází k úspoře místa, času atd.

Výhodou tohoto projektu je i možnost čerpání ze strukturálních evropských fondů a tudíž menší nákladovosti pro dané město. Pro stavební společnost to znamená, že město by nemělo mít zásadní problémy s pozdními platbami.

Závěrem celého vyhodnocení podnikatelského plánu lze konstatovat, že se současným stavem v majetkové otázce dané parcely a neschopnosti (neochotě) se dohodnout s ministerstvem, politickou reprezentací v ČR, nepřizpůsobivostí a silnou individualitou obyvatelstva města a samozřejmě sestupnou tendencí ekonomické situace v celé Evropě

respektive světě, tento podnikatelský plán má smysl realizovat na parcele, která byla navrhnutá jako náhradní řešení.

Znamená to tedy, že tento podnikatelský plán je reálný a v případě zájmu stavební společnosti a pardubické radnice se dá usednout k jednacímu stolu.



## ZÁVĚR

Na začátku byla myšlenka vytvořit parkovací dům v centru Pardubic. Tento impulz přišel z jednoho jediného důvodu, a to že autor řadu let pozoruje dění v tomto krajském městě a není s aktuální situací spokojený. Nespokojenost projevovali a projevují i lidé v jeho okolí a tudíž ho tyto okolnosti donutily se zamyslet nad touto problematikou a přišel s konstruktivním řešením dané situace. Dalším motivem je neschopnost podniků si připravit podnikatelský plán na jakoukoli činnost, kterou plánují uskutečnit a poté jsou zaskočeni realitou, která často končí krachem jejich podniku.

Jak bylo uvedeno na začátku, mnozí si myslí, že se jedná o jednoduchou byrokratickou záležitost, která je vytvořena během jednoho odpoledne nebo večera. Opak je ale pravdou. Vytvoření kvalitního podnikatelského plánu trvá delší časový úsek. Je nezbytné se zamyslet nad všemi otázkami a pokusit se je vyřešit. V tomto případě to znamená se zamyslet do sebemenších detailů a zaměřit se opravdu i na maličkosti. Tato preciznost následně znamená menší překvapení při samotné realizaci daného podnikatelského plánu. Tudíž PP na závěr napoví autorovi, zda daný projekt nebo podnik má budoucnost a má na tuto činnosti vynakládat svůj čas a především finanční prostředky.

První část diplomové práce je zaměřena na teoretické znalosti, jež jsou nezbytné při zabývání se problematikou podnikání. Jsou zde rozebrány základní právní formy podnikání, vysvětleny základní pojmy. V této části je zmíněna i problematika malých a střední podniků a jejich význam v ekonomice.

Druhá část je zaměřena na podnikatelský plán, kde je vysvětlen princip tohoto dokumentu, typy atd. V neposlední řadě jsou zde uvedeny požadavky na podnikatelský plán a jeho struktura, která je podle autora ideální a které by se měli držet všichni tvůrci podnikatelských plánů.

V třetí části se autor věnuje praktické tvorbě podnikatelského plánu pro společnost PSJ a.s. podle předem vytvořené struktury, která byla definována v druhé části této diplomové práce. Součástí tohoto plánu je samozřejmě analýza mikro a makro prostředí, kalkulace, finanční analýza, finanční plán, marketingový plán a v neposlední řadě i zhodnocení rizik, které při tvorbě této práce vznikly a se kterým se autor musel vypořádat.

Stavební společnost PSJ a.s. byla vybrána z důvodu její historie na stavebním trhu. Rozhodujícím kritériem pro rozhodnutí autora byl i její osobitý a originální přístup ke každé stavbě. Jedním z těchto atraktivních děl je například administrativní budova Main Point Karlín v Praze.

Pravdou je, že v pardubickém kraji není příliš známá. Autor se s touto značkou osobně setkal náhodně při návštěvě Prahy a následně jejího domovského města Jihlavy. V těchto městech bylo vybudováno touto stavební společností velké množství staveb.

Díky informacím a materiálům, které byly autorovi poskytnuty stavební společností, tato práce získala na atraktivnosti a nepohybuje se pouze v teoretické rovině, dle jeho mínění.

V samotném závěru, kdy autor hodnotí celý podnikatelský plán, vyplynulo, že tento podnikatelský plán může být realizován v horizontu několika měsíců, pokud místo původně navrhované lokalizaci bude vybrána náhradní varianta a to za Wonkovým mostem ve směru Hradec Králové.

Při trvání na parcele v blízkosti pardubického zámku, je minimální pravděpodobnost, že se v blízké budoucnosti majetkové vztahy vyřeší a tudíž by tento podnikatelský plán nebyl reálný.

Díky tomuto projektu lze dosáhnout nejen zisku stavební společnosti, ale již několikrát zmiňované lepší dopravní situaci v centru města.

**Předložený podnikatelský plán naplňuje cíl práce, který byl definován v úvodu.**

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BRODSKÝ, Z., STŘÍTESKÁ M. Malé a střední podnikání. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007. 136 str. ISBN: 80-7194-922-1.
- [2] HISRICH, R.D. PETERS, M.P. Založení a řízení nového podniku. Praha: Victoria Publishing, 1996. 501 str. ISBN: 80-85865-07-6.
- [3] KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J. Finanční analýza. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 135 str. ISBN 978-80-7179-713-5.
- [4] KLEINBEECKEL, H. Řízení financí a likvidity. 1. vyd. Praha: BABTEXT, 1993. 216 str. ISBN 80-85816-008.
- [5] KORÁB, V., REŽŇÁKOVÁ, M. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, 2008. 216 str. ISBN: 978-80-251-1605-0.
- [6] KORÁB, V., MIHALISKO, M. Založení a řízení společností. Společnost s ručením omezeným, Komanditní společnost, Veřejná společnost, Veřejná obchodní společnost. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 252 str. ISBN 80-251-0592-X.
- [7] KOTLER, P., AMRSTRONG, G. Marketing: an introduction. 7th. Ed. USA: Pearson Prentice Hall International, 2005. 581 str. ISBN: 0-13-127312-4.
- [8] SIROPOLIS, N. Small Business Management. A Guide to Entrepreneurship. 5th Edition Boston: Houghton Mifflin Company, 1994, 676 str. ISBN 0-395-47207-5.
- [9] SYNEK, M. a kolektiv. Manažerská ekonomika. 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2007. 464 str. ISBN: 80-247-1992-4.
- [10] VEBER, J. a kolektiv. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2009. 734 str. ISBN: 978-80-7261-200-0.
- [11] VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kolektiv. Podnikání malé a střední firmy. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2008. 320 str. ISBN: 978-80-247-2409-6.

## INTERNETOVÉ ZDROJE

- [12] Česko. Zákon č. 2/1993 Sb. - Listina základních práv a svobod. In *Zákon č. 2/1993 Sb. - Listina základních práv a svobod*. 1993, 1, 2, s. 0-272. Dostupný také z WWW: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/listina-zakladnich-prav-a-svobod/>>. ISSN 1213-7235.
- [13] Česko. Zákon č. 455/1991 Sb., živnostenský zákon. In *Zákon č. 455/1991 Sb., živnostenský zákon*. 1991, 87, 455, s. 0-344. Dostupný také z WWW: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zivnost/>>. ISSN 1213-7235.
- [14] Česko. Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník. In *Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník*. 1991, 98, 513, s. 0-352. Dostupný také z WWW: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/>>. ISSN 1213-7235.
- [15] Česko. Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví. In *Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví*. 1991, 107, 563, s. 0-192. Dostupný také z WWW: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/ucto/>>. ISSN 1213-7235.
- [16] HAVLÍČEK, Ondřej. *Epravo.cz* [online]. 2008 [cit. 2011-11-20]. články. Dostupné z WWW: <<http://www.epravo.cz/top/clanky/evropska-soukroma-spolecnost-nova-forma-evropske-spolecnosti-55267.html>>. ISSN 1213-189X.
- [17] *Mpo.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-11-27]. Malé a střední podnikání. Dostupné z WWW: <<http://www.mpo.cz/dokument90013.html>>.
- [18] *Mzv.cz* : *udalosti a média* [online]. Brusel: 18.02.2001 [cit. 2011-11-19]. Projekt evropské soukromé společnosti se vrací do hry. Dostupné z WWW: <[http://www.mzv.cz/representation\\_brussels/cz/udalosti\\_a\\_media/projekt\\_evropske\\_soukrome\\_spolecnosti\\_se.html](http://www.mzv.cz/representation_brussels/cz/udalosti_a_media/projekt_evropske_soukrome_spolecnosti_se.html)>.
- [19] *Psj.cz* : *Ekonomické informace* [online]. PSJ: 2008-2012 [cit. 2012-02-22]. Dostupné z: <http://www.psj.cz/o-spolecnosti/ekonomicke-informace>.
- [20] *Psj.cz*: Profil společnosti [online]. PSJ: 2008-2012 [cit.2012-02-22]. Dostupné z: <http://www.psj.cz/o-spolecnosti/profil-spolecnosti>.
- [21] ROP NUTS II Severovýchod. MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. *Strukturální fondy-EU* [online]. 03.12.2007 [cit. 2012-03-31]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/Programy-2007-2013/Regionalni-operacni-programy/ROP-NUTS-II-Severovycho>.

## **AKADEMICKÁ PRÁCE**

- [22] JABULKOVÁ, E. *Komunikační strategie stavební společnosti PSJ, a.s.* Pardubice, 30.4.2010. Bakalářská práce. Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, Ústav podnikové ekonomiky a managementu.

## **PODNIKOVÁ DOKUMENTACE**

- [23] Projektová dokumentace PSJ a.s.  
[24] Výroční zpráva PSJ a.s. 2010

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A Titulní strana podnikatelského plánu .....	93
Příloha B Rozvaha – Aktiva rok 2010 .....	94
Příloha C Rozvaha – Pasiva rok 2010 .....	95
Příloha D Výkaz zisku a ztráty rok 2010 .....	96
Příloha E Rozvaha - Aktiva rok 2009 .....	97
Příloha F Rozvaha – Pasiva rok 2009 .....	98
Příloha G Výkaz zisku a ztráty rok 2009 .....	99
Příloha H Rozvaha - Aktiva rok 2008 .....	100
Příloha I Rozvaha - Pasiva rok 2008 .....	101
Příloha J Výkaz zisku a ztrát rok 2008 .....	102
Příloha K Vedení společnosti .....	103
Příloha L Ganttův diagram .....	104
Příloha M Technický popis parkovacího domu .....	105
Příloha N Finanční plán .....	120

**Podnikatelský plán  
Parking house ve městě Pardubice**



**Adresa:**

**PSJ, a.s.**

Jiráskova 32

586 01 Jihlava

**Kontakt:**

Tel.: 567 550 111, 567 550 204-5

E-mail: [psj@psj.cz](mailto:psj@psj.cz)

Období: 2012



## ÚČETNÍ ZÁVĚRKA PSJ, a.s., k 31.12.2010

### ROZVAHA V PLNÉM ROZSAHU K 31.12.2010

v tis. Kč		2010		2009	
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
<b>AKTIVA CELKEM</b>		2 951 036	- 382 961	2 568 075	2 233 938
<b>A. Pohledávky za upsaný základní kapitál</b>					
<b>B. Dlouhodobý majetek</b>		1 107 480	- 274 204	833 276	554 880
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	140 576	- 138 975	1 601	2 689
B.I.1.	Zřizovací výdaje	114	- 114		
	3. Software	9 034	- 7 455	1 579	2 600
	4. Ocenitelná práva	131 428	- 131 406	22	89
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	406 716	- 134 057	272 659	217 591
B.II.1.	Pozemky	38 412		38 412	36 796
	2. Stavby	196 539	- 77 933	118 606	125 242
	3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	66 066	- 47 530	18 536	8 419
	6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	10 961	- 8 594	2 367	2 698
	7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	34 729		34 729	22 936
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	60 009		60 009	21 500
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	560 188	- 1 172	559 016	334 600
B.III.1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	333 380		333 380	323 658
	2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	7 399		7 399	5 879
	4. Půjčky a úvěry - ovládací a řídicí osoba, podstatný vliv	213 174		213 174	
	5. Jiný dlouhodobý finanční majetek	1 235	- 1 172	63	63
	7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	5 000		5 000	5 000
<b>C. Oběžná aktiva</b>		1 835 157	- 108 757	1 726 400	1 670 387
C.I.	Zásoby	16 813	- 9 191	7 622	8 291
C.I.1.	Materiál	1 532	- 912	620	97
	2. Nedokončená výroba a polotovary	15 281	- 8 279	7 002	8 194
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	141 747		141 747	214 985
C.II.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	132 382		132 382	213 075
	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	535		535	535
	7. Jiné pohledávky	250		250	
	8. Odložená daňová pohledávka	8 580		8 580	1 375
C.III.	Krátkodobé pohledávky	1 002 890	- 99 566	903 324	1 077 748
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	874 574	- 95 292	779 282	1 000 290
	2. Pohledávky - ovládací a řídicí osoba	52 441		52 441	38 471
	3. Pohledávky - podstatný vliv				
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	6 165		6 165	3 653
	6. Stát - daňové pohledávky	4 981		4 981	
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	28 320		28 320	16 873
	8. Dohadné účty aktivní	12 560		12 560	98
	9. Jiné pohledávky	23 849	- 4 274	19 575	18 363
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	673 707		673 707	369 363
C.IV.1.	Peníze	1 463		1 463	2 155
	2. Účty v bankách	672 244		672 244	367 208
<b>D.I. Časové rozlišení</b>		8 399		8 399	8 671
D.I.1.	Náklady příštích období	8 196		8 196	2 927
	3. Příjmy příštích období	203		203	5 744



	v tis. Kč	2010	2009
<b>PASIVA CELKEM</b>		2 568 075	2 233 938
<b>A. Vlastní kapitál</b>		911 339	828 112
A.I. Základní kapitál		226 804	226 804
A.I.1. Základní kapitál		226 804	226 804
A.II. Kapitálové fondy		219 270	220 872
A.II.1. Emisní ážio		138 145	138 145
2. Ostatní kapitálové fondy		450	450
3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků		80 675	82 277
A.III. Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku		27 641	22 897
A.III.1. Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond		27 641	22 897
A.IV. Výsledek hospodaření minulých let		302 971	262 648
A.IV.1. Nerozdělený zisk minulých let		302 971	262 648
A.V. <b>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</b>		134 653	94 891
<b>B. Cizí zdroje</b>		1 240 587	1 332 672
B.I. Rezervy		79 998	38 426
3. Rezerva na daň z příjmů		12 954	8 085
4. Ostatní rezervy		67 044	30 341
B.II. Dlouhodobé závazky		251 624	219 739
B.II.1. Závazky z obchodních vztahů		221 800	195 148
9. Jiné závazky		29 824	24 591
B.III. Krátkodobé závazky		808 725	868 647
B.III.1. Závazky z obchodních vztahů		536 743	659 576
2. Závazky - ovládající a řídicí osoba		14 034	14 820
4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení		7 816	17 037
5. Závazky k zaměstnancům		18 618	9 887
6. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění		5 573	4 557
7. Stát - daňové závazky a dotace		3 009	4 228
8. Krátkodobé přijaté zálohy		7 222	14 568
10. Dohadné účty pasivní		196 978	135 757
11. Jiné závazky		18 732	8 217
B.IV. Bankovní úvěry a výpomoci		100 240	205 860
1. Bankovní úvěry dlouhodobé		100 240	
2. Krátkodobé bankovní úvěry			205 860
<b>C.I. Časové rozlišení</b>		416 149	73 154
C.I.1. Výdaje příštích období		20 518	44 236
2. Výnosy příštích období		395 631	28 918

## Příloha D Výkaz zisku a ztráty rok 2010



### VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY V PLNÉM ROZSAHU K 31.12.2010

	v tis. Kč	2010	2009
II. Výkony (ř.05+06+07)		3 773 168	2 978 939
II.1. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb		3 774 361	2 997 421
II.2. Změna stavu zásob vlastní činnosti		- 1 193	- 19 207
II.3. Aktivace			725
B. Výkonová spotřeba (ř.09+10)		3 316 691	2 623 329
B.1. Spotřeba materiálu a energie		323 331	686 765
B.2. Služby		2 993 360	1 936 564
<b>+ Přidaná hodnota (ř.03+04-08)</b>		<b>456 477</b>	<b>355 610</b>
C. Osobní náklady (ř.13 až 16)		238 307	205 228
C.1. Mzdové náklady		171 443	148 125
C.2. Odměny členům orgánů společnosti a družstva		11 540	8 240
C.3. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění		51 964	45 644
C.4. Sociální náklady		3 360	3 219
D. Daně a poplatky		730	1 859
E. Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku		15 194	15 361
III. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř.20+21)		844	22 098
III.1. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku		824	22 096
III.2. Tržby z prodeje materiálu		20	2
F. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř.23+24)		22	29 874
F.1. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku		22	29 845
F.2. Prodaný materiál			29
G. Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období		27 606	- 26 624
IV. Ostatní provozní výnosy		37 386	18 429
H. Ostatní provozní náklady		54 540	62 441
<b>* Provozní výsledek hospodaření</b>		<b>158 308</b>	<b>107 998</b>
J. Prodané cenné papíry a podíly			25
VII. Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř.34+35+36)		289	15 032
VII.3. Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		289	15 032
M. Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti		- 21	- 1 113
X. Výnosové úroky		23 130	20 986
N. Nákladové úroky		5 156	7 240
XI. Ostatní finanční výnosy		53 946	26 861
O. Ostatní finanční náklady		55 411	33 579
<b>* Finanční výsledek hospodaření</b>		<b>16 819</b>	<b>23 148</b>
Q. Daň z příjmů za běžnou činnost (ř.50+51)		40 474	36 255
Q.1. -splatná		47 679	33 065
Q.2. -odložená		- 7 205	3 190
<b>** Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř.30+48-49)</b>		<b>134 653</b>	<b>94 891</b>
<b>*** Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>		<b>134 653</b>	<b>94 891</b>
<b>**** Výsledek hospodaření před zdaněním</b>		<b>175 127</b>	<b>131 146</b>

Příloha E Rozvaha - Aktiva rok 2009

**Rozvaha v plném rozsahu k 31.12.2009**

	v tis. Kč		2009		2008	
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
<b>AKTIVA CELKEM</b>			2 615 702	- 381 764	2 233 938	2 126 893
<b>A. Pohledávky za upsaný základní kapitál</b>						
<b>B. Dlouhodobý majetek (ř.04+13+23)</b>			818 790	- 263 910	554 880	602 104
B.I. Dlouhodobý nehmotný majetek (ř.05 až 12)			141 229	- 138 540	2 689	3 826
B.I.1. Zřizovací výdaje			114	- 114		
3. Software			8 579	- 5 979	2 600	3 670
4. Ocenitelná práva			132 536	- 132 447	89	156
B.II. Dlouhodobý hmotný majetek (ř.14 až 22)			341 768	- 124 177	217 591	227 364
B.II.1. Pozemky			36 796		36 796	37 144
2. Stavby			195 647	- 70 405	125 242	153 593
3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí			53 595	- 45 176	8 419	8 652
6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek			11 294	- 8 596	2 698	3 611
7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek			22 936		22 936	15 313
8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek			21 500		21 500	9 051
B.III. Dlouhodobý finanční majetek (ř.24 až 30)			335 793	- 1 193	334 600	370 914
B.III.1. Podíly v ovládaných a řízených osobách			323 658		323 658	332 361
2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem			5 879		5 879	1 994
3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly						25
4. Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv						36 471
5. Jiný dlouhodobý finanční majetek			1 256	- 1 193	63	63
7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek			5 000		5 000	
<b>C. Oběžná aktiva (ř.32+39+48+58)</b>			1 788 241	- 117 854	1 670 387	1 518 256
C.I. Zásoby (ř.33 až 38)			17 482	- 9 191	8 291	28 276
C.I.1. Materiál			1 009	- 912	97	1 206
2. Nedokončená výroba a polotovary			16 473	- 8 279	8 194	27 070
C.II. Dlouhodobé pohledávky (ř.40 až 47)			214 985		214 985	101 223
C.II.1. Pohledávky z obchodních vztahů			213 075		213 075	92 881
4. Pohledávky za společnosti, členy družstva a za účastníky sdružení						3 095
5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy			535		535	682
8. Odložená daňová pohledávka			1 375		1 375	4 565
C.III. Krátkodobé pohledávky (ř.49 až 57)			1 186 411	- 108 663	1 077 748	983 463
C.III.1. Pohledávky z obchodních vztahů			1 104 505	- 104 215	1 000 290	898 028
2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba			38 471		38 471	
4. Pohledávky za společnosti, členy družstva a za účastníky sdružení			3 653		3 653	1 490
6. Stát - daňové pohledávky						72
7. Krátkodobé poskytnuté zálohy			16 873		16 873	18 999
8. Dohadné účty aktivní			98		98	6 641
9. Jiné pohledávky			22 811	- 4 448	18 363	58 233
C.IV. Krátkodobý finanční majetek (ř.59 až 62)			369 363		369 363	405 294
C.IV.1. Peníze			2 155		2 155	5 838
2. Účty v bankách			367 208		367 208	399 456
<b>D.I. Časové rozlišení (ř.64+65+66)</b>			8 671		8 671	6 533
D.I.1. Náklady příštích období			2 927		2 927	3 459
3. Příjmy příštích období			5 744		5 744	3 074

## Příloha F Rozvaha – Pasiva rok 2009

v tis. Kč		2009	2008
<b>PASIVA CELKEM</b>		2 233 938	2 126 893
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	828 112	796 874
A.I.	Základní kapitál	226 804	226 804
A.I.1.	Základní kapitál	226 804	226 804
A.II.	Kapitálové fondy	220 872	229 525
A.II.1.	Emisní ážio	138 145	138 145
2.	Ostatní kapitálové fondy	450	450
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	82 277	90 930
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř.79+80)	22 897	17 367
A.III.1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	22 897	17 367
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř.82+83)	262 648	212 583
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	262 648	212 583
A.V.	<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</b>	94 891	110 595
<b>B.</b>	<b>Cizí zdroje (ř.86+91+102+114)</b>	1 332 672	1 321 340
B.I.	Rezervy (ř.87 až 90)	38 426	28 992
3.	Rezerva na daň z příjmů	8 085	10 453
4.	Ostatní rezervy	30 341	18 539
B.II.	Dlouhodobé závazky (ř.92 až 101)	219 739	172 399
B.II.1.	Závazky z obchodních vztahů	195 148	155 122
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení		241
9.	Jiné závazky	24 591	17 036
B.III.	Krátkodobé závazky (ř.103 až 113)	868 647	899 949
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	659 576	755 747
2.	Závazky – ovládající a řídící osoba	14 200	
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	17 037	23 527
5.	Závazky k zaměstnancům	9 887	11 025
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	4 557	5 314
7.	Stát - daňové závazky a dotace	4 228	4 039
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	14 568	6 811
10.	Dohadné účty pasivní	135 757	89 871
11.	Jiné závazky	8 217	3 615
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř.115+116+117)	205 860	220 000
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	205 860	220 000
<b>C.I.</b>	<b>Časové rozlišení (ř.119+120)</b>	73 154	8 679
C.I.1.	Výdaje příštích období	44 236	5 175
2.	Výnosy příštích období	28 918	3 504

## Příloha G Výkaz zisku a ztráty rok 2009

### Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu k 31.12.2009

	v tis. Kč	2009	2008
II.	Výkony (ř.05+06+07)	2 978 939	3 441 688
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	2 997 421	3 511 865
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	- 19 207	- 70 177
II.3.	Aktivace	725	
B.	Výkonová spotřeba (ř.09+10)	2 623 329	3 186 515
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	686 765	408 623
B.2.	Služby	1 936 564	2 777 892
+	<b>Přidaná hodnota (ř.03+04-08)</b>	<b>355 610</b>	<b>255 173</b>
C.	Osobní náklady (ř.13 až 16)	205 228	189 676
C.1.	Mzdové náklady	148 125	134 923
C.2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	8 240	6 580
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	45 644	45 502
C.4.	Sociální náklady	3 219	2 671
D.	Daně a poplatky	1 859	1 500
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15 361	14 526
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř.20+21)	22 098	14 268
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	22 096	14 262
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	2	6
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř.23+24)	29 874	15 041
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	29 845	15 008
F.2.	Prodaný materiál	29	33
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	- 26 624	- 70 988
IV.	Ostatní provozní výnosy	18 429	88 248
H.	Ostatní provozní náklady	62 441	75 067
*	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>107 998</b>	<b>132 867</b>
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů		200
J.	Prodané cenné papíry a podíly	25	610
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř.34+35+36)	15 032	7 906
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	15 032	7 906
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	- 1 113	
X.	Výnosové úroky	20 986	22 321
N.	Nákladové úroky	7 240	10 750
XI.	Ostatní finanční výnosy	26 861	25 025
O.	Ostatní finanční náklady	33 579	31 220
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b> (ř.31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45+46-47)	<b>23 148</b>	<b>12 872</b>
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř.50+51)	36 255	35 144
Q.1.	-splatná	33 065	26 387
Q.2.	-odložená	3 190	8 757
**	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>94 891</b>	<b>110 595</b>
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>94 891</b>	<b>110 595</b>
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	131 146	145 739

Příloha H Rozvaha - Aktiva rok 2008

Rozvaha v plném rozsahu k 31.12.2008

	2008			2007
	Brutto	Korekce	Netto	Netto
v tis. Kč				
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>2 551 961</b>	<b>425 068</b>	<b>2 126 893</b>	<b>2 042 036</b>
<b>B. Dlouhodobý majetek</b>	<b>870 892</b>	<b>268 788</b>	<b>602 104</b>	<b>589 611</b>
<b>B.I. Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>140 759</b>	<b>136 933</b>	<b>3 826</b>	<b>1 379</b>
B.I.1. Zřizovací výdaje	114	114	-	-
B.I.3. Software	8 109	4 439	3 670	889
B.I.4. Ocenitelná práva	132 536	132 380	156	-
B.I.7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	-	-	-	490
<b>B.II. Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>356 913</b>	<b>129 549</b>	<b>227 364</b>	<b>219 610</b>
B.II.1. Pozemky	37 144	-	37 144	37 813
B.II.2. Stavby	230 276	76 683	153 593	166 967
B.II.3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	53 996	45 344	8 652	3 150
B.II.6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	11 133	7 522	3 611	8 270
B.II.7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	15 313	-	15 313	3 410
B.II.8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	9 051	-	9 051	-
<b>B.III. Dlouhodobý finanční majetek</b>	<b>373 220</b>	<b>2 306</b>	<b>370 914</b>	<b>368 622</b>
B.III.1. Podíly v ovládaných a řízených osobách	332 361	-	332 361	321 710
B.III.2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	1 994	-	1 994	1 251
B.III.3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	25	-	25	25
B.III.4. Půjčky a úvěry - ovládací a řídicí osoba, podstatný vliv	36 471	-	36 471	45 573
B.III.5. Jiný dlouhodobý finanční majetek	2 369	2 306	63	63
<b>C. Oběžná aktiva</b>	<b>1 674 536</b>	<b>156 280</b>	<b>1 518 256</b>	<b>1 448 276</b>
<b>C.I. Zásoby</b>	<b>37 825</b>	<b>9 549</b>	<b>28 276</b>	<b>21 806</b>
C.I.1. Materiál	2 145	939	1 206	7
C.I.2. Nedokončená výroba a polotovary	35 680	8 610	27 070	21 799
<b>C.II. Dlouhodobé pohledávky</b>	<b>101 223</b>	<b>-</b>	<b>101 223</b>	<b>174 225</b>
C.II.1. Pohledávky z obchodních vztahů	92 881	-	92 881	132 612
C.II.4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	3 095	-	3 095	2 996
C.II.5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	682	-	682	354
C.II.8. Odložená daňová pohledávka	4 565	-	4 565	38 263
<b>C.III. Krátkodobé pohledávky</b>	<b>1 130 194</b>	<b>146 731</b>	<b>983 463</b>	<b>1 128 521</b>
C.III.1. Pohledávky z obchodních vztahů	1 044 759	146 731	898 028	970 152
C.III.3. Pohledávky – podstatný vliv	1 490	-	1 490	-
C.III.6. Stát - daňové pohledávky	72	-	72	12 157
C.III.7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	18 999	-	18 999	62 516
C.III.8. Dohadné účty aktivní	6 641	-	6 641	65 719
C.III.9. Jiné pohledávky	58 233	-	58 233	17 977
<b>C.IV. Krátkodobý finanční majetek</b>	<b>405 294</b>	<b>-</b>	<b>405 294</b>	<b>123 724</b>
C.IV.1. Peníze	5 838	-	5 838	1 439
C.IV.2. Účty v bankách	399 456	-	399 456	122 285
<b>D. I. Časové rozlišení</b>	<b>6 533</b>	<b>-</b>	<b>6 533</b>	<b>4 149</b>
D.I.1. Náklady příštích období	3 459	-	3 459	3 309
D.I.3. Příjmy příštích období	3 074	-	3 074	840

## Příloha I Rozvaha - Pasiva rok 2008

		v tis. Kč	
		2008	2007
		Netto	Netto
<b>PASIVA CELKEM</b>		<b>2 126 893</b>	<b>2 042 036</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>796 874</b>	<b>699 480</b>
A.I.	<b>Základní kapitál</b>	<b>226 804</b>	<b>226 804</b>
A.I.1.	Základní kapitál	226 804	226 804
A.II.	<b>Kapitálové fondy</b>	<b>229 525</b>	<b>216 454</b>
A.II.1.	Emisní ážio	138 145	138 145
A.II.2.	Ostatní kapitálové fondy	450	450
A.II.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	90 930	77 859
A.III.	<b>Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku</b>	<b>17 367</b>	<b>12 818</b>
A.III.1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	17 367	12 818
A.IV.	<b>Výsledek hospodaření minulých let</b>	<b>212 583</b>	<b>152 460</b>
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	212 583	152 460
A.V.	<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ -)</b>	<b>110 595</b>	<b>90 944</b>
<b>B.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>1 321 340</b>	<b>1 316 405</b>
B.I.	<b>Rezervy</b>	<b>18 539</b>	<b>23 294</b>
B.I.4.	Ostatní rezervy	18 539	23 294
B.II.	<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>172 399</b>	<b>134 746</b>
B.II.1.	Závazky z obchodních vztahů	155 122	134 505
B.II.4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	241	241
B.II.9.	Jiné závazky	17 036	-
B.III.	<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>910 402</b>	<b>1 058 365</b>
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	755 747	864 156
B.III.4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	23 527	24 702
B.III.5.	Závazky k zaměstnancům	11 025	6 255
B.III.6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	5 314	3 638
B.III.7.	Stát - daňové závazky a dotace	14 492	31 717
B.III.8.	Krátkodobé přijaté zálohy	6 811	49 157
B.III.10.	Dohadné účty pasivní	89 871	66 520
B.III.11.	Jiné závazky	3 615	12 220
B.IV.	<b>Bankovní úvěry a výpomoci</b>	<b>220 000</b>	<b>100 000</b>
B.IV.2.	Krátkodobé bankovní úvěry	220 000	100 000
<b>C. I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>8 679</b>	<b>26 151</b>
C.I.1.	Výdaje příštích období	5 175	14 677
C.I.2.	Výnosy příštích období	3 504	11 474

## Příloha J Výkaz zisku a ztrát rok 2008

### Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu k 31.12.2008

v tis. Kč		2008	2007
II.	Výkony	3 441 688	3 206 531
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	3 511 865	3 207 908
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	-70 177	-1 377
B.	Výkonová spotřeba	3 186 515	2 929 638
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	408 623	278 292
B.2.	Služby	2 777 892	2 651 346
+	<b>Přidaná hodnota</b>	<b>255 173</b>	<b>276 893</b>
C.	Osobní náklady	189 676	123 174
C.1.	Mzdové náklady	134 923	86 432
C.2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	6 580	5 563
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	45 502	29 441
C.4.	Sociální náklady	2 671	1 738
D.	Daně a poplatky	1 500	1 219
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	14 526	13 227
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	14 268	30 571
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	14 262	30 286
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	6	285
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	15 041	22 278
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	15 008	22 203
F.2.	Prodaný materiál	33	75
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-70 988	32 352
IV.	Ostatní provozní výnosy	88 248	10 945
H.	Ostatní provozní náklady	75 067	29 656
*	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>132 867</b>	<b>96 503</b>
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	200	10 000
J.	Prodané cenné papíry a podíly	610	1 200
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	7 906	3 170
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	7 906	3 170
X.	Výnosové úroky	22 321	4 298
N.	Nákladové úroky	10 750	4 897
XI.	Ostatní finanční výnosy	25 025	6 056
O.	Ostatní finanční náklady	31 220	20 775
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>12 872</b>	<b>(3 348)</b>
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	35 144	2 211
Q 1.	- splatná	26 387	30 370
Q 2.	- odložená	8 757	-28 159
**	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>110 595</b>	<b>90 944</b>
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>110 595</b>	<b>90 944</b>
****	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>145 739</b>	<b>93 155</b>



## Příloha K Vedení společnosti

# Vedení společnosti

## Dozorčí rada

**předseda dozorčí rady:** Ing. Jan Blaško, MBA  
**členové dozorčí rady:** Ing. Kamil Ziegler  
Ing. Josef Noha

## Představenstvo

**předseda představenstva:** **Ing. František Vaculík**

**členové představenstva:** Ing. Miroslav Horňák  
Ing. Pavel Vomela  
Ing. Jiří Pech  
Jaroslav Jirkovský



Ing. František Vaculík



Ing. Miroslav Horňák



Ing. Pavel Vomela



Ing. Jiří Pech

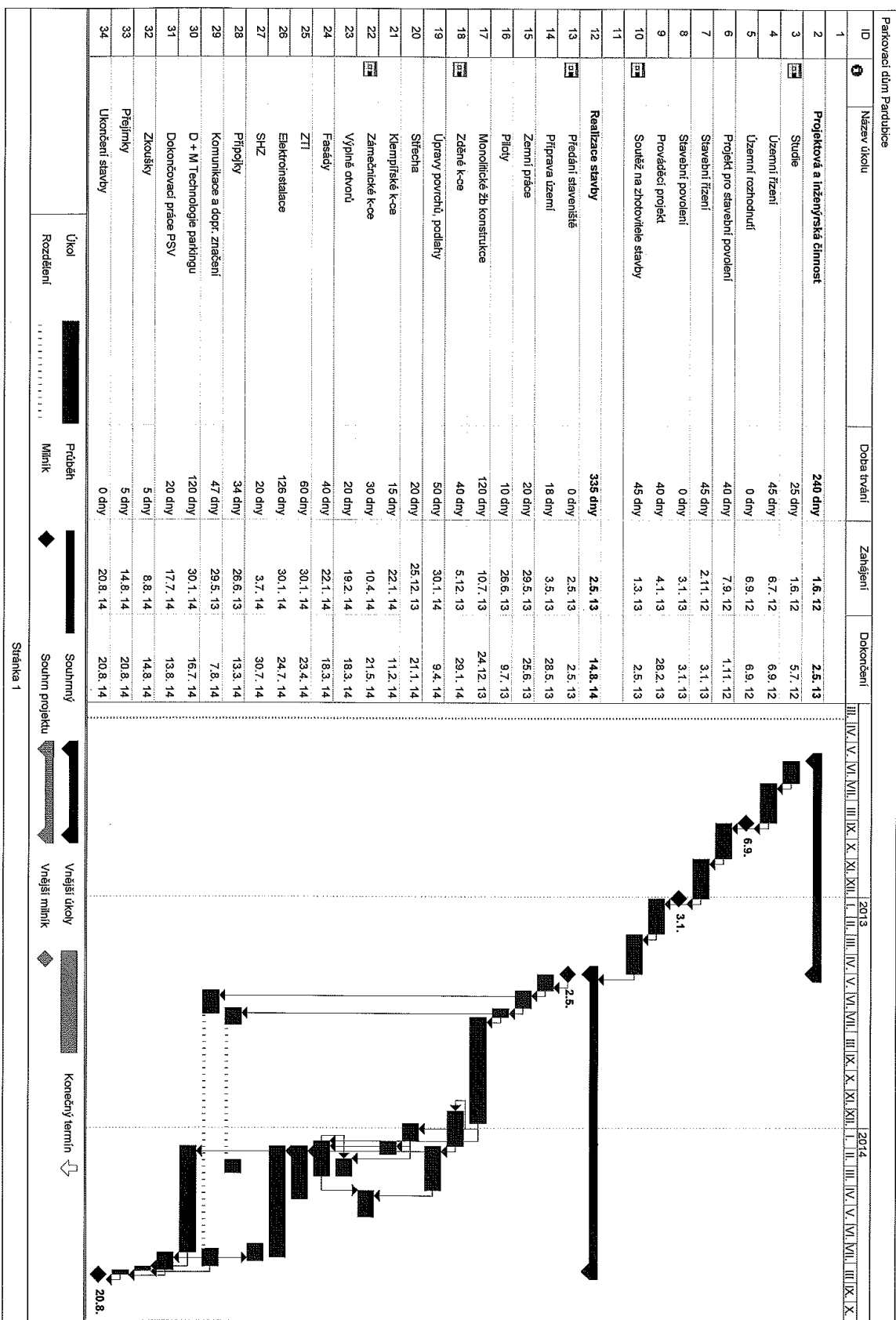


Jaroslav Jirkovský

## Management společnosti

<b>generální ředitel:</b>	Ing. František Vaculík
<b>ekonomický ředitel:</b>	Ing. Miroslav Horňák
<b>ředitel pozemních staveb:</b>	Ing. Jiří Pech
<b>technický ředitel:</b>	Ing. Vladimír Jabulka
<b>ředitel strategie a organizace řízení:</b>	Ing. MBA. Pavel Vokáč, CSc.
<b>personální ředitel:</b>	Mgr. Karel Bezděka
<b>ředitel Divize Čechy:</b>	Ing. Jan Kadlec
<b>ředitel Divize Morava:</b>	Michal Hrdlička
<b>ředitel Divize kapacity:</b>	Petr Vondruška
<b>ředitel Divize export:</b>	Jaroslav Jirkovský
<b>ředitel Divize development:</b>	Ing. Aleš Kořený, MBA

# Příloha L Ganttův diagram



## Příloha M Technický popis parkovacího domu

### 1. PARAMETRY PARKOVANÝCH AUTOMOBILŮ

Délka automobilu	5 300 mm
Šířka automobilu	2 200 mm
Výška automobilu	1 700/1 900 mm
Hmotnost automobilu	3 000 kg
Celkový počet parkovaných automobilů	<b>149</b>
o 1. PP - 34 aut SUV	
o 2. NP - 34 aut SUV	
o 3. NP - 21 aut	
o 4. NP - 20 aut	
o 5. NP - 20 aut	
o 6. NP - 20 aut	

### 2. TECHNICKÉ PARAMETRY PARKOVACÍHO OBJEKTU

Automatizovaný parkovací objekt představuje 6 parkovacích pater se zaparkovanými automobily. Jedno patro je podzemní s kapacitou 34 aut, zbylá jsou nadzemní od 2. NP s kapacitou 34,21,20,20 a 20 automobilů. Do parkovacího objektu se vjíždí a vyjíždí dle dispozice parkovacího domu. Vjezdy a výjezd je zachován. V 1. NP je umístěn odbavovací prostor pro zaparkování a vyparkování, technické zázemí technologie parkovacího objektu a komerční plochy.

Vzhledem k novým požárně bezpečnostním předpisům je nezbytné vybudovat stabilní hasicí zařízení.

Technologická část objektu sestává ze dvou odbavovacích prostorů a dvou zvedacích zařízení. Na každém parkovacím patře jsou umístěny 2 pojezdové skipy pro přesouvání automobilů.

Tento objekt pracuje v plně automatickém režimu.

Celé zařízení je konstruováno na základě platných norem a předpisů a vyhovuje požadavkům evropské unie. Zároveň vyhovuje novým protipožárním předpisům dle ČSN 73 0804.

Klimatické podmínky:	
✓ Nadmořská výška	1 500 m.n.m.
✓ Atmosférická vlhkost	80 %
✓ Teplotní rozmezí	- 25 ÷ + 40 °C
✓ Elektrická síť	3 x 400 V AC/50Hz

Parametr	Hodnota	Jednotka
Počet parkovacích pater	6	[ ks ]
Počet automobilů max.	149	[ ks ]
Hmotnost automobilu max.	3 000	[ kg ]
Délka automobilu max.	5 300	[ mm ]
Šířka automobilu max.	2 200	[ mm ]
Výška automobilu max.	1 700/1 900	[ mm ]
Světlá výška přízemí	4 000	[ mm ]
Světlá výška parkovacích pater	2 100/2 300	[ mm ]
Počet zdviží	2	[ ks ]
Počet pojezdových skipů	12	[ ks ]
Užitečná nosnost zvedacího zařízení max.	4 000	[ kg ]
Nosnost lanového kladkostroje max.	5 000	[ kg ]
Pojezdová rychlost zvedacího zařízení	0,85	[ m/s ]
Pojezdová rychlost přesuvných skipů	1,2	[ m/s ]

#### Energetické nároky

Energetické nároky	Parametr	Jednotka
Napětí	3 x 400 / 230	[ V ]
Kmitočet	50	[ Hz ]
Celkový instalovaný příkon	101	[ kW ]
Celkový maximální příkon	77	[ kW ]
Vstupní jistič	160	A

### **3. TECHNICKÝ POPIS OBJEKTU**

Zařízení je rozděleno do 1 podzemního a 6 nadzemních pater. Vjezdové patro je na úrovni 1. NP a slouží pro zaparkování/vyparkování automobilu (odbavovací prostor), Celý objekt má dvě zvedací zařízení s dvoupaletovým systémem.

#### **Ocelová konstrukce**

Ocelovou konstrukci nosné profily HEB ukotvené k podlaze objektu a stěnám. Mezi nimi je zavětrování. Na nosných profilech jsou umístěny pojezdové koleje skipů a koleje pro uložení palet v parkovacích boxech.

V jednotlivých parkovacích patrech jsou umístěny ocelové plošiny pro servisní a preventivní práce.

Přesnost smontované konstrukce je stanovena projektantem strojní části. Dále je nutno zajistit geometrickou návaznost kolejnice u výtahů, kde bude požadována vysoká přesnost.

Konstrukce je dynamicky namáhaná, čemuž odpovídá i její dílenské provedení, zejména pokud se týká kvality svářečských prací - bude dosaženo kvality alespoň „B-C“ podle ČSN EN 25 817.

#### **Odbavovací prostory**

Pro tento parkovací systém je uvažováno se dvěma kombinovanými odbavovacími (V/V) prostory, kam může být auto zaparkováno, a odkud bude i vyparkováno. Oba V/V prostory budou podporovat SUV automobily do 1,9m s tím, že o zaparkování automobilu je rozlišeno, zda se jedná o SUV nebo o automobil o max. výšce do 1,7m a dle toho budou přesunuty do příslušných parkovacích boxů. Z těchto V/V prostor (2ks) bude paleta s automobilem přesouvána na výtahy (2ks) a bude dále přes přesuvný skip uskladněna do jednoho z šesti parkovacích pater.

Každý V/V prostor je vybaven třemi kusy rolovacích vrat. První, vnější (vjezdová) druhá vnější výjezdová, a třetí vnitřní, které oddělují V/V prostor od zařízení APS (výtahy, nebo skipy).

V/V prostor neobsahuje točnu, je průjezdný a zákazník vyjíždí ve směru, ve kterém přijel (není nutné couvat).

Před vnějšími vraty bude na levé straně umístěn vjezdový stojan se čtečkou karet, který bude sloužit pro identifikaci zákazníka a potvrzení odchodu z prostoru při zaparkování. Nad vnějšími vraty bude osazen semafor s červenou, zelenou a oranžovou barvou pro indikaci stavu vjezdu/výjezdu. Aby u vjezdu nedocházelo ke kolizím, nebo nahromadění automobilů, je v dostatečné vzdálenosti před vjezdem osazena závora. V/V prostory budou dále vybaveny kamerou pro uložení obrázku automobilu, případně pro vzdálené sledování tohoto prostoru (celkem 2x V/V kamera).

Dále se zde budou při parkování hlídat obrysy automobilu. Vpředu a vzadu více paprskovou vytápěnou optickou mříží SICK, boční obrysy budou hlídány laserovými skenery SICK a výška dvěma jednopaprskovými optickými závorami (pro rozlišení SUV – 1,9m /normální automobil – 1,7m). Dále zde bude měření hmotnosti vozidla. Jako snímače budou použity tenzometry „puky“ FORMAT.

Překročení hmotnosti, rozměrů a navigace při vjezdu automobilu do APS bude zobrazováno navigačními světly v zorném poli řidiče.

Snímače polohy palety, hlídání obrysů, hmotnosti atd. budou zapojeny do elektro boxu V/V prostoru.

Pro přesun palety z V/V prostoru na výtah bude tento prostor vybaven dvojicí pohonů (2x1,1kW), které budou řízeny frekvenčními měniči.

Schéma 1. NP

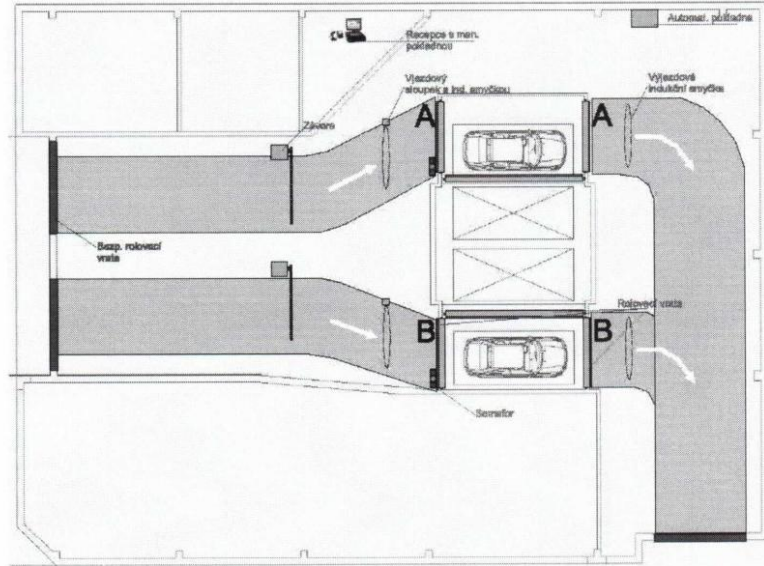
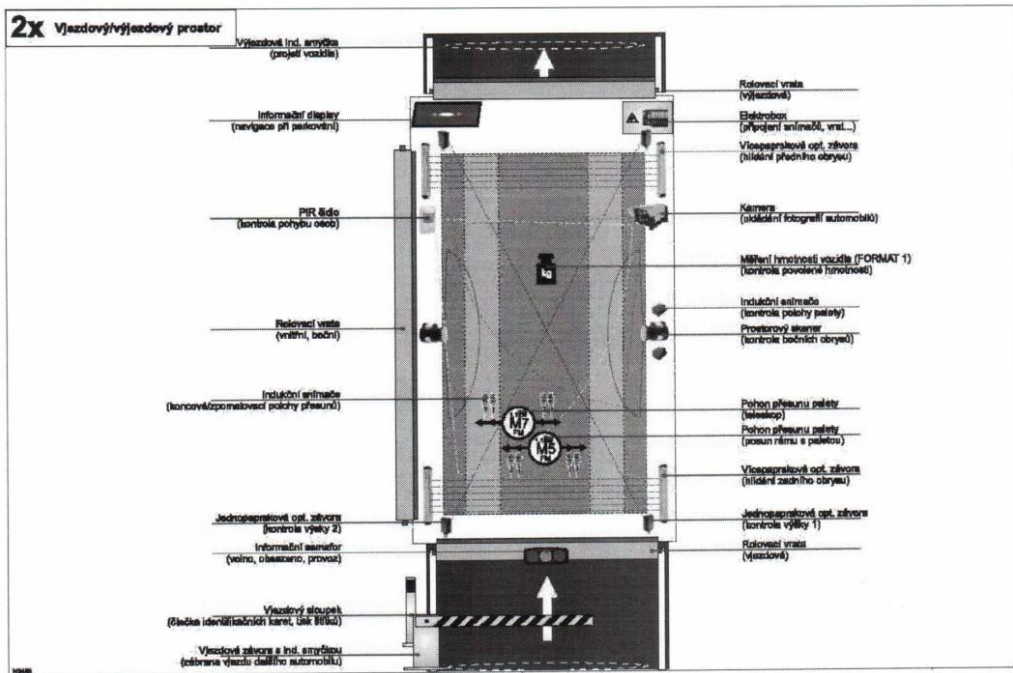


Schéma odbavovacího prostoru



## Paleta

Paleta je zhotovena z ocelových nosných profilů Q 160 x 80 x 3 a plechů. Na paletu najíždí osobní automobil, který je pak společně ukládán na příslušné místo. Pro zvýšení korozivní odolnosti jsou palety celoplošně zinkovány. Paleta je vybavena pojezdovými koly, naváděcími kladkami a spřáhly pro přesun palet. Součástí palety je i odvod odkapové vody.

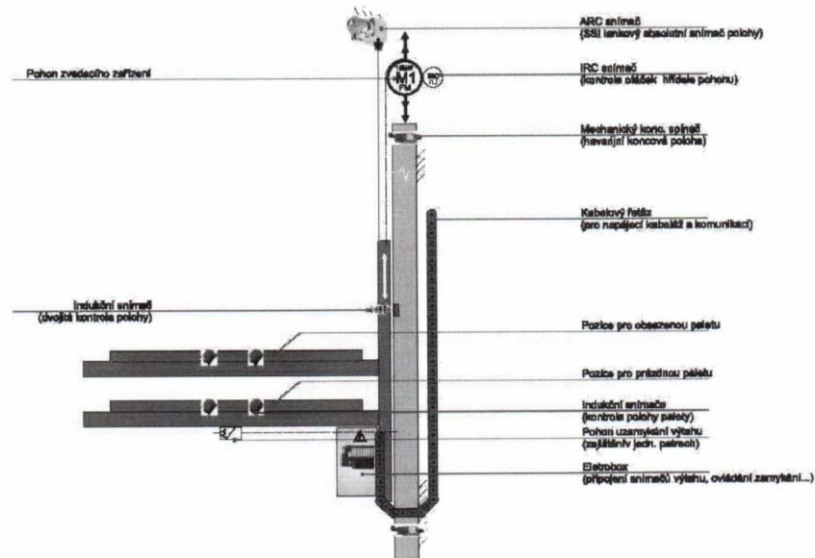
## Zvedací zařízení

Pro svislou dopravu je uvažováno se dvěma zvedacími zařízeními. Na těchto zvedacích zařízeních bude zařízení pro uložení dvou palet (jedna z těchto palet bude vždy prázdná, připravená k rychlé výměně při odebrání plné palety).

Pohon výtahu 15kW s protizávažím bude řízen frekvenčním měničem s poziční kartou SSI. Do této karty bude připojen lankový absolutní snímač polohy výtahu a zároveň také IRC snímač hřídele pohonu pro kontrolu otáčení a precizní polohování výtahu. Pro kontrolu polohy bude výtah ještě vybaven indukčním snímačem, který by měl být v každé pozici aktivován, a tím by se měla správná poloha potvrdit.

Každý z výtahů bude dále osazen elektro boxem s jednotkou vzdálených vstupů a výstupů do které budou zapojeny všechny potřebné pohyblivé snímače výtahu a příslušenství. Výtah bude navíc v každé vyskladňovací / zaskladňovací pozici zamykán pomocí elektromagnetu.

Schéma zvedacího zařízení



## Pojezdové skipy

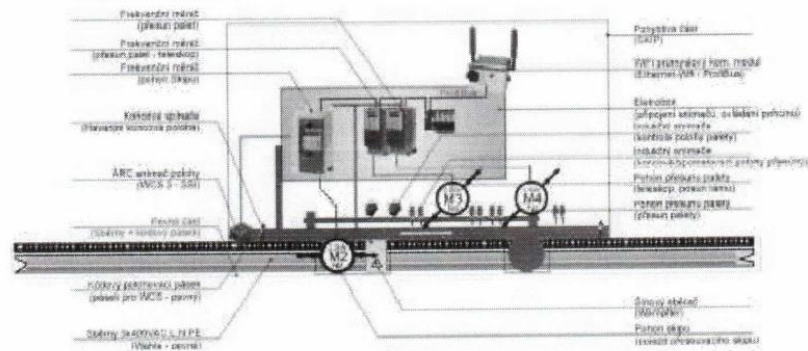
Mezi parkovacími boxy a výtahem jsou prázdné i obsazené palety dopravovány pomocí přesuvných vozíků (skipů). Každé patro obsahuje 2ks přesuvných vozíků.

Přesuvné vozíky jezdí po kolejích, jsou napájeny ze sběrný VAHLE a jsou řízeny pomocí bezdrátové průmyslové sítě Wi-Fi. Každý vozík bude osazen elektro boxem s přijímačem Wi-Fi, frekvenčním měničem pro pohon vozíku a frekvenčními měniči pro přesun palety (pohon rámu, pohon teleskopu).

Frekvenční měnič pro pohon vozíku bude dále vybaven poziční kartou pro připojení SSI snímače absolutní polohy. Tento snímač je tvořen pohyblivou snímací hlavou WCS, která je osazena na vozíku a kódovým páskem s unikátním kódem, který je pevně uchycen na rámu.

Z tohoto pásku čte snímací hlava absolutní polohu vozíku. Dále bude vozík osazen potřebnými indukčními snímači a koncovými spínači.

Schéma skipu





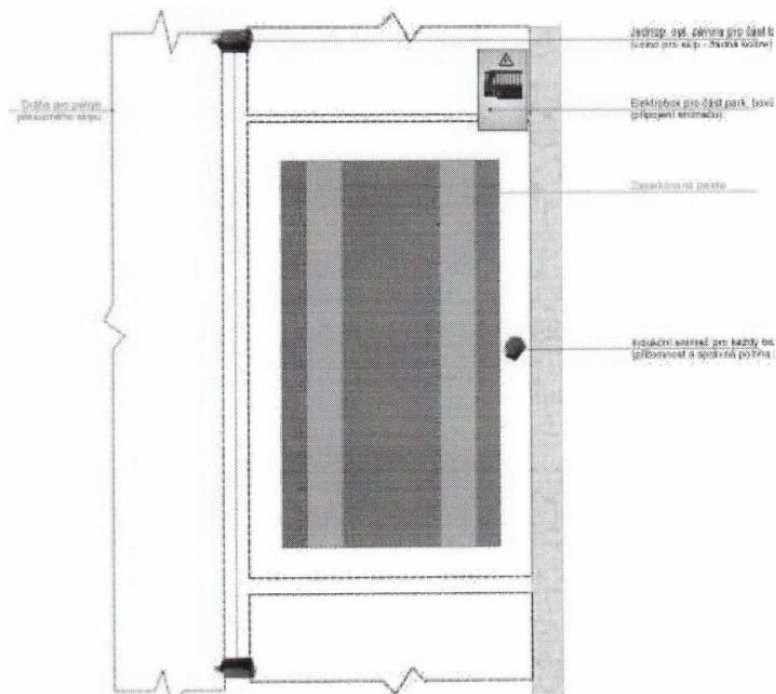
## Parkovací boxy

APS tvoří ocelová konstrukce zabudovaná do stavby parkovacího domu. V ocelové konstrukci jsou umístěny jednotlivé parkovací pozice (boxy) v šesti parkovacích patrech. Ve všech patrech jsou parkovací boxy umístěny z obou stran přesuvných skipů s tím, že na každém patře jsou dva skipy. Tyto pozice jsou vybaveny pasivním zařízením pro ukládání palet (nejsou poháněny elektromotory). Fixace palety v pozici bude provedena mechanicky, neuvažuje se žádné elektrické zamykání palet. Každá pozice bude osazena indukčním snímačem pro kontrolu obsazení paletou.

Navíc budou jednotlivé skupiny parkovacích boxů za sebou v jedné řadě (počet dle dosahu optického čidla) opatřeny optickými čidly pro kontrolu volného prostoru pro přesuvný vozík.

Pro připojení snímačů jednotlivých boxů je uvažováno s celkem 12ti kusy elektro boxů.

Schéma parkovacího boxu



## **4. Způsob parkování**

### **Základní poloha**

- ⚡ Zákazník najíždí k odbavovacímu prostoru, který má 3 polohový semafor.
  - ✓ Zelená – volno, možno parkovat
  - ✓ Oranžová – zařízení ukládá, vyskládá automobil, počkat na dokončení operace
  - ✓ Červená – tento vjezd obsazen, nebo mimo provoz
- ⚡ Paleta připravena v odbavovacím prostoru
- ⚡ Zvedací zařízení v libovolné poloze
- ⚡ Skipy v libovolné poloze bez palety

### **Parkování náhodného zákazníka**

- ⚡ Automobil najede před rolovací vrata, nad kterými je 3polohový semafor, a stiskne tlačítko vjezdového terminálu. Otevírají se vjezdová vrata a auto vjíždí na paletu. O dosažení požadované polohy je řidič informován piktogramy.
- ⚡ Při průjezdu vjezdovými vraty je automobil kontrolován výškově a označen buď „SUV“ nebo „OA“. Dle této informace systém připraví paletu v náležitém parkovacím patře na skip a ten se přesune před „ZZ“. Paleta je přesunuta ze skipu na „ZZ“ do spodní polohy a „ZZ“ se přesune do 1.NP.
- ⚡ Po dosažení polohy automobilu na paletě řidič zatáhne ruční brzdu a zařadí rychlostní stupeň a opouští odbavovací prostor. Po jeho opuštění potvrdí opuštění stiskem tlačítka na terminálu. Průběžně je kontrolována hmotnost a pomocí F1, boční rozměry, délkové rozměry a hmotnost automobilu. Tímto okamžikem proběhne verifikace rozměrů, hmotnosti a přítomnosti osob v odbavovacím prostoru. V případě splnění podmínek se zavírají vjezdová vrata, probíhá verifikace a po uzavření vrat je vydán parkovací lístek. V případě porušení verifikace se ozve zvukový signál a řidič bude upozorněn na porušení info tabulí a otevřou se oboje vrata a automobil musí opustit odbavovací prostor a auto není parkováno.
- ⚡ V tomto případě dojde po časové prodlevě a verifikaci z uzavření obou vrat a průběžně svítí červené světlo.
- ⚡ V případě splnění verifikace a vydání parkovacího lístku dochází k parkování automobilu. Otevřou se boční vrata.
- ⚡ Paleta je z odbavovacího prostoru přesunuta na horní polohu „ZZ“. Mechanismus odbavovacího prostoru se přesune o zdvih bočního pojezdu zpět, „ZZ“ se přesune o paletu výše, a paleta je přesunuta do odbavovacího prostoru. Zavřou se boční vrata a systém je připraven parkovat další automobil.
- ⚡ „ZZ“ se přesune do patřičného patra a pomocí mechanismu skipu je paleta přesunuta na něj. V případě pater pro „OA“ je zde kontrolována výška automobilu.
- ⚡ V závislosti na dalších požadavcích se „ZZ“ přemístí do 1.NP, do příslušného patra nebo zůstane na místě.
- ⚡ Skip přejíždí na patřičné místo a zasouvá paletu do parkovacího boxu.

- ⚡ V závislosti na dalších požadavcích skip přesune na sebe prázdnou paletu, přesune palety k dosažení auta v dalších řadách nebo zůstane stát.
- ⚡ Polohy palet jsou kontrolovány pomocí čidel po celé délce pojezdu skipu a v prvních pozicích v parkovacím boxu.
- ⚡ Při parkování jsou při menší obsazenosti přednostně obsazovány první pozice a pak další.

### **Vyparkování**

- ⚡ Zákazník zaplatí parkovné a poté je zahájen proces vyparkování. Automobil je v závislosti na dalších požadavcích předešlých buď přesunut na skip, skip přesunut před „ZZ“ přesunut na „ZZ“ a „ZZ“ se přesune před odbavovací prostor do polohy pro přesun prázdné palety z odbavovacího prostoru. V této pozici se otevřou boční vrata a prázdná paleta je přesunuta do spodní polohy na „ZZ“, „ZZ“ se přesune o paletu níže a automobil je přesunut do odbavovacího prostoru. Poté se otevřou odjezdová vrata. Po odjezdu automobilu je verifikován prostor a po časové prodlevě dojde k uzavření těchto vrat. Systém je připraven obsloužit dalšího zákazníka.

### **Odbavení abonentního zákazníka**

- ⚡ Procesy probíhají obdobně, pouze se při požadavcích přikládá ke čtečkám abonentní karta. Stejně i při placení parkovného. Systém rezervuje daný počet parkovacích míst dle abonentních karet.

### **Způsob hrazení parkovného**

Parkovné bude hrazeno v automatické peněžní pokladně, nebo u obsluhy objektu, v případě nezbytnosti. Systém rozpozná abonentního zákazníka a nahodilého zákazníka.

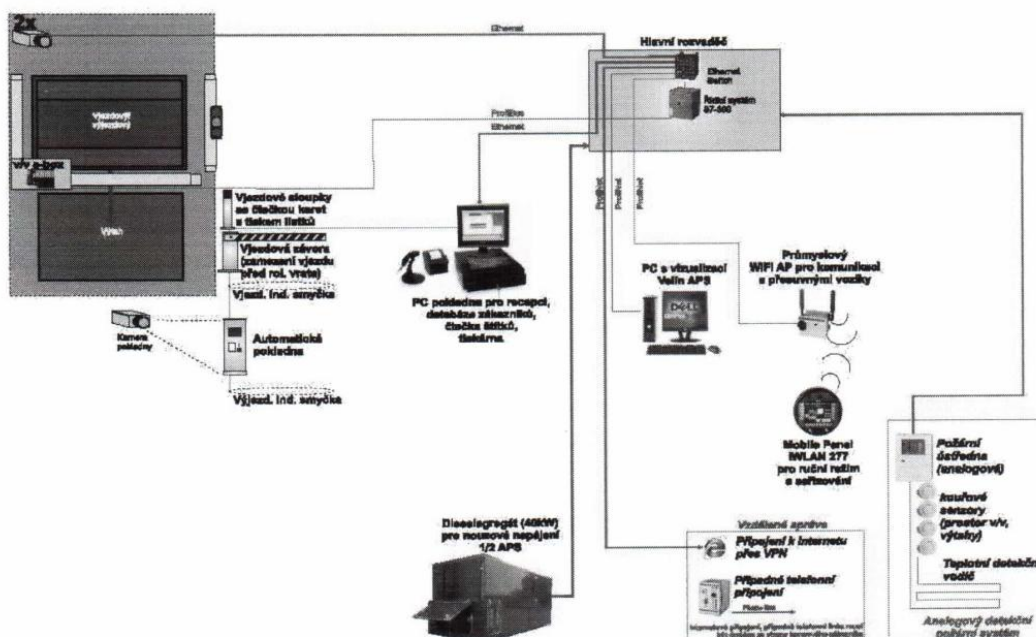
## 6. Komunikace

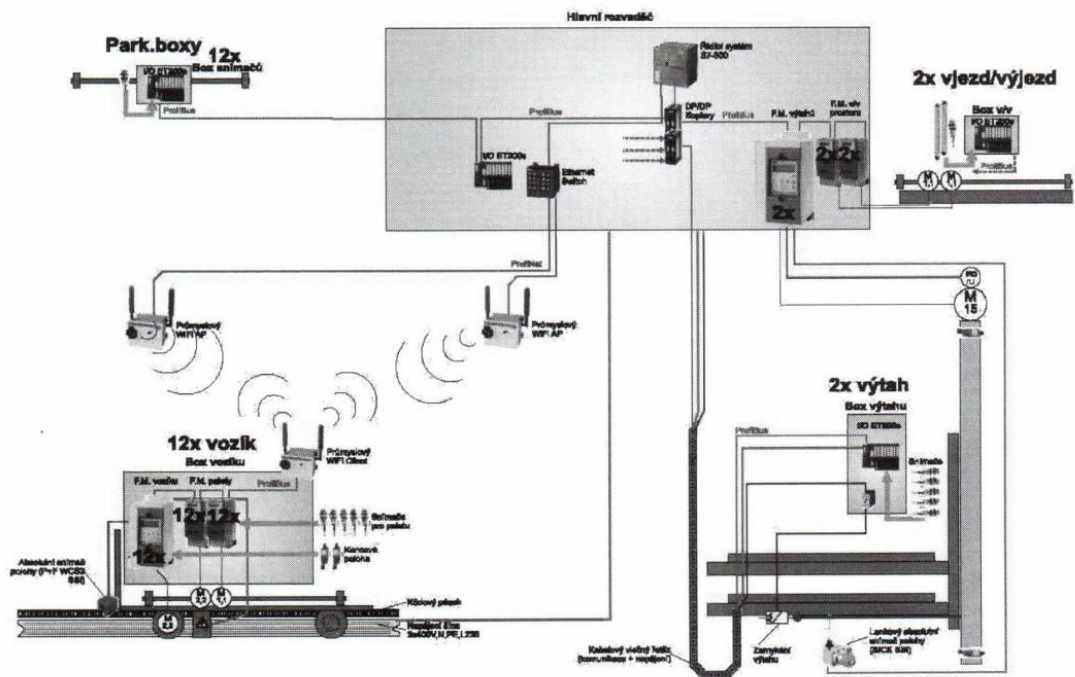
### HMI, komunikace – technologie

Jako rozhraní člověk / stroj bude použito jedno vizualizační PC umístěné ve velínu zařízení. Z PC bude možná možnost připojení vzdálené správy. Pro vzdálenou správu je požadováno internetové připojení s minimální rychlostí 2Mb/s. Dále je pro celé parkovací zařízení uvažován jeden bezdrátový mobilní panel Siemens IWLAN 277, který bude sloužit pro ruční ovládání a při oživování pro seřízení jednotlivých částí park. zařízení.

Pro komunikaci jednotlivých částí APS je použita síť ProfiNet (průmyslový Ethernet), průmyslová bezdrátová síť Wi-Fi a ProfiBus.

Schéma komunikace





## 7. Rozsah dodávky

### 7.1 Technologie parkování

Zpracování projektové dokumentace

- Sestavné výkresy:
  - ✓ ocelové konstrukce
  - ✓ pojezdových skipů
  - ✓ zvedacího zařízení
  - ✓ přesuny v odbavovacím prostoru
  - ✓ palety
- kompletní montáž:
  - ✓ ocelové konstrukce
  - ✓ pojezdových skipů
  - ✓ zvedacího zařízení
  - ✓ přesunů v odbavovacím prostoru
  - ✓ palet
- průvodní dokumentace:

Dokumentace bude dodána v digitální formě na 2 CD a v papírové formě ve dvou výtiscích

## 7.2 Elektro zařízení

### Projekt:

Veškeré projekční a konstrukční práce elektro (Eplan 5.70, nebo P8).

Kompletní průvodní dokumentace obsahující:

- schémata zapojení
- výkresy umístění elektrického zařízení
- sestavné výkresy skříní
- svorkovnicová schémata
- seznamy kabeláže
- kusovníky

### Programové vybavení:

Součástí dodávky bude systémová analýza a programové vybavení pro vlastní řízení a pro komunikaci s operátorem. Vizualizace bude tvořena v softwaru Control Web 5.0 s možností zobrazování aktuální situace ve skladu automobilů (přehled park. boxů), nastavování parametrů a ovládání zařízení v ručním i automatickém režimu. Součástí SW bude editovatelná databáze uživatelů čipových karet, správa zákaznických účtů, možnost statistiky apod. Dále je kalkulován vzdálený přístup přes VPN který umožní vzdálenou správu celého parkovacího systému (pro tuto možnost musí konečný zákazník poskytnout internetové připojení s rychlostí min. 2 Mb/s).

### **Hmotná dodávka**

#### Řídící systém:

Řízení bude zajišťovat 1ks řídicího systému SIMATIC S7-300, vybavených programem pro komunikaci s vizualizačními PC (Ethernet), s protipožární ústřednou (HW kontakty), výtahy (bezpečnostní HW kontakty, ProfiBus), skipy (bezpečnostní HW kontakty, Wi-Fi) a ostatními periferiemi. CPU řídicího systému a komunikační procesor bude umístěn v hlavním rozvaděči. Vstupy a výstupy řídicího systému jsou řešeny přes decentrální vstupní/výstupní jednotky ET200s, které jsou s CPU řídicího systému spojeny pomocí sběrnice ProfiBus. Pro komunikaci s přesuvnými vozíky (skipy) je uvažován průmyslový bezdrátový ProfiNet (Ethernet) pomocí Wi-Fi přístupových bodů a Wi-Fi klientů. Tato Wi-Fi síť bude využita i pro komunikaci s bezdrátovým ovládacím panelem IWLAN 277.

#### Rozvaděče:

Krytí: IP 44  
Materiál: ocelový plech, povrchová úprava práškováním

### HLAVNÍ ROZVADEČ (cca 4800x2200x600 - šxvxh):

Obsahuje hlavní vypínač, stabilizované zdroje napájecích a pomocných napětí (24V) pro řízení a ovládání, transformátory, jistící prvky, bezpečnostní relé pro nouzové zastavení, frekvenční měniče s brzdnými odpory, řídicí systém, UPS pro napájení PC a PLC a klimatizační jednotku pro chlazení výkonových prvků (frekvenční měniče atd...)

### DECENTRÁLNÍ ROZVADEČE (dle potřeby cca 1000x600x300 - šxvxh):

(Elektroboxy) jsou umístěny vždy v blízkosti ovládaného zařízení a jsou vybaveny svorkami, jistícími prvky a vzdálenými vstupy/výstupy v podobě ET200s, případně frekvenčními měniči (u skipů). Jedná se o 2ks elektroboxů pro výtahy, cca 6ks elektroboxů pro parkovací boxy, 6ks elektroboxů pro přesuvné vozíky a 4kusy elektroboxů pro vjezd/výjezd.

### Osvětlení:

Osvětlení včetně nouzového osvětlení řeší stavba (není předmětem dodávky technologie elektro)

### Dodávka konfigurace PLC:

1x PC sestava s operačním systémem WIN XP Pro (pro vizualizaci technologie a údržbu) + LCD monitor, klávesnice, myš. Předpokládané umístění je ve velínu APS.

### Montážní materiál:

Materiál na připojení prvků elektrovýzbroje, veškeré rozvody po zařízení, pomocné rozvodnice, konektory, úložný a upevňovací materiál, kabelové popisky.

### Indukční čidla:

Indukční čidla se zvýšeným dosahem určená pro detekci palet a koncových poloh, pro definování zastavení výtahů a pro kontrolu bodů zastavení přesuvných vozíků.

### Identifikační systém, závory, úhrada parkovného:

Pro identifikaci automobilů při vjezdu a výjezdu na volné stání a do/z APS slouží samostatný systém, který obsahuje v/v sloupky, závory, automatickou pokladnu a manuální pokladnu s PC, která slouží pro řízení tohoto systému a bude umístěna v místnosti obsluhy.

### Světelné závory:

Systém světelných závor a skenerů slouží pro detekci správného ustavení vozidla na paletu, resp. k detekci překročení ložné míry (celkem 4 sady). Další jednopaprskové optické závory budou použity ke kontrole volnosti průchodu skipů (dle potřeby a dosahu použitých čidel - cca 6ks pro jeden skip).

#### Světelné ukazatele:

Semaforey (předsunuté) před vjezdovými vraty pro zákazníky (2 ks), semaforey nad vjezdovými vraty (4ks), navigační display (VPŘED, STOP, VZAD, VLEVO, VPRAVO, OPUSŤTE PROSTOR, PŘEKROČENÍ ROZMĚRŮ, PŘEKROČENÍ HMOTNOSTI) v prostoru vjezdu/výjezdu (4 ks).

#### Oživení u zákazníka:

Oživení, seřízení a funkční odzkoušení HW elektrické části a SW, seřízení elektrických částí pohonů a jejich vzájemných technologických vazeb.

#### Zkušební provoz:

Provozní zkoušky u zákazníka, prověření všech blokovacích podmínek s ohledem na bezpečnost zařízení i obsluhujícího personálu, zaškolení obsluhy a údržby v místě instalace systému.

#### Průvodní dokumentace:

Součástí dodávky bude technická dokumentace elektrické části (Eplan 5.70 nebo P8, případně PDF) a dále revize elektrického zařízení vypracovaná dle norem a předpisů platných v ČR a EU. Dokumentace elektrické části bude řešit připojení elektrovýzbroje a její zařazení do ovládání a řízení celého stroje v ručním a automatickém režimu. Obsahuje dispoziční výkresy, obvodová schémata, sestavné výkresy elektro, specifikační rozpisky prvků, kabelovou listinu, návod k používání v české jazykové verzi, výpis řídicích programů. Součástí dokumentace je také revizní zpráva, prohlášení o shodě a prohlášení výrobce.

Dokumentace bude dodána v digitální formě na 2CD a v papírové formě ve dvou výtiscích. Programy budou implementovány v pamětech řídicích modulů a jejich poslední verze bude uložena na CD s dokumentací.

## **8. Provozní podmínky**

#### Předpisy pro konstrukci elektrického zařízení:

Předmět díla bude projektován a realizován s respektováním stavu vědeckých a technických poznatků známých v době zpracování. Na každé samostatné zařízení v dodávce bude v souladu se zákonem 22/97 Sb. vystaveno prohlášení o shodě. Dodávky se budou řídit platnými technickými předpisy a normami.

#### Vnější vlivy:

Elektrické zařízení systému je konstruováno pro prostředí normální dle ČSN 332000-3 (IEC 364-3) a ČSN 332000-5-51 (IEC 364-5-51):

Nadmořská výška: do 1000 m n. m.  
Teplota okolí: -20 ÷ +40 °C  
Relativní vlhkost při 20 °C: do 80%



### Technické provedení:

#### Technické parametry

Prostředí:	Normální
Napájecí napětí:	3PEN ~ 50Hz, 400V
Tolerance nap. napětí:	+6/-10 %
Instalovaný výkon:	101 kW
Celkový max. příkon:	77 kW
Hlavní jistič:	160 A
Největší spotřebič:	15 kW
Nadmořská výška:	do 1000 m

### Elektrické zařízení – silová část:

Silový rozvaděč skříňového provedení v krytí IP44. Jištěné vývody pro napájení jednotlivých pohonů.

- Rozvody po stroji jsou provedeny včetně dodávky úložného a upevňovacího materiálu a přechodových svorkovnic. Vodiče, kabely a rozvodnice budou označeny dle dokumentace. Kabely jsou vedeny v ochranných pozinkovaných plechových žlabech popř. trubkách. Kabeláž musí být oddělena ve žlabech kovovými přepážkami do následujících skupin: 230VAC+400VAC / 24VDC+Analog / ProfiBus+ProfiNet (Ethernet).

## **9. Ostatní**

- a) Životnost dodané technologie se předpokládá 50 let
- b) Dodávky potřebných náhradních dílů jsou garantovány po dobu životnosti, popřípadě bude navrženo náhradní řešení za již neexistující díly
- c) Deklaruje se závazek, že pokud dojde v průběhu provozování parkoviště k výrazným technologickým zlepšením, které mohou zvýšit spolehlivost, ekonomii, parametry provozu, bude se toto nabízet k uplatnění
- d) Po době provozu každých 10-ti let je nabízena kompletní revize zařízení s možností uplatnit nové prvky, díly vedoucí k vylepšení

# Příloha N Finanční plán

## Parkovací dům Pardubice

Finanční plán (tis. Kč)

Rok	2012												2013												2014											
	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8										
Měsíc																																				
2 000	450				750		800																													
Projektová činnost součet	1200												800												0											
Inženýrská činnost	60		130				70											365								365										
990	190												435												365											
Realizace stavby												1 500	2 500	3 000	4 000	4 000	4 000	4 000	5 000	4 000	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	7 988									
81 988	0												28 000												53 988											
81 988	0												28 000												53 988											