

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Využití programu podpory EKO-ENERGIE a tvorba  
podnikatelského projektu**

**Bc. Lapková Veronika**

© 2011 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Veronika Lapková**

obor Veřejná správa a regionální rozvoj nav.- Most

Vedoucí katedry Vám ve smyslu Studijního a zkušebního řádu ČZU v Praze čl. 17 odst. 2 určuje tuto diplomovou práci.

Název práce: **Využití programu podpory EKO-ENERGIE a tvorba podnikatelského projektu**

### Osnova diplomové práce:

1. Úvod
2. Literární rešerše
3. Cíl práce a metodika
4. Charakteristika činnosti sledovaných poradenských subjektů v oblasti využívání programů podpory v rámci OPPI; stručný přehled podmínek pro získání podpory z dotačního titulu z fondů EU pro vybraný podnik
5. Rozbor: prozkoumání a vyhodnocení sledovaných technologických koncepcí a možností energetických úspor; posouzení jejich účinnosti a předpokladů k dosažení efektivnosti investovaného kapitálu
6. Shrnutí poznatků z provedených analýz; návrh řešení podnikatelského záměru a projektu pro vybraný podnikatelský subjekt
7. Závěr
8. Seznam použitých zdrojů
9. Přílohy


Rozsah hlavní textové části: 60 - 80 stran

Doporučené zdroje:


- L.Vodáček,O.Vodáčková, Moderní management v teorii a praxi.2.rozšířené vydání.Praha: Management Press,,2009, s.328,ISBN 978-80-7261-197-3
- L.Vodáček, O,Vodáčková, Synergie v moderním managementu. Praha: Management Press,2009, s.170, ISBN 978-80-7261-190-4
- J.Veber a kol., Management. Základy- moderní manažerské přístupy-výkonnost a prosperita.2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2009, s.736, ISBN 978-80-7261-200-0
- I.Horáková, D.Stejskalová, H.Škapová, Strategie firemní komunikace. 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2009, s.256, ISBN 978-80-7261-178-2
- A.S.Grove, High output management. Řízení orientované na výkon. Praha: Management Press,2000, s.222 ISBN 80-85943-60-3
- J.Fotr,J.Dědina, H.Hrůzová, Manažerské rozhodování. 3. přepracované vydání. Praha: Ekopress, 2003, s.250 ISBN 80-86119-69-6
- J.Veber,J.Srpová a kol., Podnikání malé a střední firmy. Praha:GRADA Publishing,2005, s.304, ISBN 80-247-1069-2
- J.Veber a kol. Management. Základy-prosperita-globalizace. Praha, Management Press,2002, s.704, ISBN 80-7261-029-5
- J.Veber, J.Srpová, Podnikání malé a střední firmy. Praha: Grada Publishing 2006, s. 304, ISBN 80-247-1069-2
- P.Učeň, Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšování.Praha: Grada Publishing 2008, s. 190, ISBN 978-80-247-2472-0
- D.E.Hussey,Jak reorganizovat firmu. Praha: Computer Press. 2000, s.113, ISBN 80-7226-351-X
- M. Landa, M. Polák, Ekonomické řízení podniku. + CD Brno: Computer Press,2008, s. 198, ISBN 978-80-251-1996-9
- T.Petřík, Ekonomické a finanční řízení firmy. Manažerské účetnictví v praxi. Praha: Grada Publishing, 2005, s.372, ISBN 80-247-1046-3

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Pavla Římovská**

Termín odevzdání diplomové práce: duben 2011

  
.....  
Vedoucí katedry

L.S.

  
.....  
Děkan

V Praze dne: 15. 1. 2010

### Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Využití programu podpory EKO-ENERGIE a tvorba podnikatelského projektu" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 8. dubna 2011



---

## Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí této diplomové práce Ing. Pavle Římovské za odborné rady a připomínky při zpracování diplomové práce a všem, kteří se na vzniku této práce podíleli za poskytnutí rad a podkladových materiálů.

# **Využití programu podpory EKO-ENERGIE a tvorba podnikatelského projektu**

---

## **ECO-ENERGY support programme and business project development**

### **Souhrn**

Diplomová práce s názvem „Využití programu podpory EKO – ENERGIE a tvorba podnikatelského projektu“ se zaměřuje na problematiku tvorby podnikatelského záměru společnosti BROOK, s.r.o., který se zaměřuje na snížení tepelných ztrát ve vlastních zdrojích a tím zvýšení energetických úspor v rámci areálu společnosti které v konečném efektu povedou ke snížení provozních nákladů společnosti.

Autorka se v teoretické části diplomové práce zaměřovala na problematiku týkající se tvorby podnikatelského projektu, financování podnikatelských projektů a charakteristiku dotačních programů, které jsou v rámci programovacího období 2007-2013 podporovány. V poslední části je charakterizováno projektové řízení, které bude z hlediska realizace projektu společnosti doporučeno využívat.

V rozborové části diplomové práce se autorka zaměřuje na charakteristiku dotačního programu EKO – Energie, III. výzva, OPPI, zhodnocení energetických úspor ve společnosti BROOK, s.r.o. a následné vypracování nejdůležitější přílohy žádosti o finanční podporu v podobě „Studie proveditelnosti“.

Návrhová část diplomové práce je zaměřena na zhodnocení důležitosti studie proveditelnosti v rámci podání žádosti o finanční podporu poskytovateli finanční dotace, který je v České republice zastoupen agenturou pro podporu podnikání CzechInvest. Autorka dále navrhuje společnosti BROOK, s.r.o. realizovat plánovaný projekt pomocí metod a nástrojů projektového řízení, které je v základní podobě navrženo v této diplomové práci.

### **Summary**

Thesis entitled "Use of the aid program Eco - Energy and the creation of a business plan" focuses on the problems of creating business plan BROOK, Ltd., which

focuses on reducing heat loss in their own resources and thus increase energy savings with the company's premises which in the end effect will lead to a reduction in operating costs.

The author is in the theoretical part focused on issues related to the creation of a business plan, financing of business projects and the characteristics of grant programs that are in the programming period 2007-2013 supported. The last section is characterized by project management, which will be critical to the implementation of the project recommended to use.

The section analyzes the thesis; the author focuses on the characteristics of the grant of the ECO - Energy, III. challenge, OPPI, assessing energy savings in the company BROOK, Ltd. and the subsequent development of the most important annexes to the application for financial assistance in the form of a "Feasibility Study".

Forms part of the thesis is aimed to evaluate the importance of feasibility studies of the application for financial assistance to providers of financial subsidy, which is represented in the Czech Republic Business Development Agency CzechInvest. The author also suggests the company BROOK, Ltd. implement the proposed project using the methods and tools of project management, which is the basic form proposed in this thesis.

**Klíčová slova:**

Podnikatelský záměr (projekt), Financování podnikatelského záměru, Finanční dotace, Strukturální fondy, Operační program Podnikání a inovace, program EKO – Energie, Studie proveditelnosti, Registrační žádost, Plná žádost, Projektový management, SWOT analýza.

**Keywords:**

Business plan (project), Financing a business plan, Financial aid, Structural Funds, Operational Programmed Entrepreneurship and Innovation, Programmed Eco - Energy, Feasibility studies, The registration application, The full application, Project Management, SWOT analyses.

## OBSAH

1. ÚVOD.....	6
2. LITERÁRNÍ REŠERŠE .....	8
2.1 Tvorba podnikatelské projektu.....	8
2.1.1 Terminologické pojetí pojmu Podnikatelský projekt.....	8
2.1.2 Funkce podnikatelského projektu .....	8
2.1.3 Etapy tvorby podnikatelského projektu .....	8
2.1.3.1 Vstupní etapa přípravy podnikatelského záměru a projektu .....	9
2.1.3.2 Etapa syntézy výsledků z provedených analýz .....	13
2.1.3.3 Stanovení podnikatelské strategie .....	13
2.1.4 Obecně platné požadavky na podnikatelský projekt.....	15
2.1.5 Terminologické pojetí pojmu Finanční analýza.....	16
2.1.6 Cíle a úkoly finanční analýzy.....	16
2.1.7 Zdroje informací pro finanční analýzu.....	18
2.1.7.1 Rozvaha.....	19
2.1.7.2 Výkaz zisků a ztráty (VZZ).....	20
2.1.7.3 Příloha č. 3 k účetní závěrce .....	21
2.1.8 Čistá současná hodnota (NPV).....	21
2.1.9 Vnitřní (finanční) míra výnosnosti (IRR) .....	22
2.1.10 Doba návratnosti investice (DN).....	23
2.1.11 Průměrná doba odepisování investic (PDOI).....	24
2.1.12 Zdroje financování podnikatelského (investičního) projektu .....	24
2.2 Charakteristika operačního programu Podnikání a inovace.....	28
2.2.1 Charakteristika oblastí podpor v rámci OPPI .....	28
2.2.2 Charakteristika programů podpory v rámci OPPI.....	30
2.2.2.1 „Potenciál“ .....	30
2.2.2.2 Inovace .....	30
2.2.2.3 ICT v podnicích.....	30
2.2.2.4 ICT a strategické služby.....	30
2.2.2.5 Prosperita .....	31
2.2.2.6 Rozvoj .....	31
2.2.2.7 Školící střediska .....	31
2.2.2.8 Nemovitosti.....	31
2.2.2.9 Marketing .....	31
2.2.2.10 Poradenství.....	32
2.2.2.11 Eko-energie .....	32
2.2.2.12 Spolupráce.....	32
2.3 Projektové řízení při tvorbě podnikatelského projektu .....	33
2.3.1 Projektový management.....	33
2.3.2 Cyklus projektového řízení .....	34
3. CÍL PRÁCE A METODIKA .....	36
3.1 Cíl diplomové práce .....	36
3.2 Metodický postup vypracování diplomové práce .....	36
3.2.1 Obsah a zaměření literární rešerše .....	37
3.2.2 Postup při shromažďování dat .....	37



3.2.3	Vymezení časového období .....	38
3.2.4	Charakteristika subjektů zapojených do tvorby podnikatelského projektu.....	38
3.2.5	Rozborová část diplomové práce .....	39
3.2.6	Návrhová část diplomové práce.....	40
4.	<b>CHARAKTRISTIKA SUBJEKTŮ ZAPOJENÝCH DO TVORBY PODNIKATELSKÉHO PROJEKTU A DOTAČNÍHO TITULU EKO – ENERGIE II, VÝZVA, OPPI .....</b>	<b>41</b>
4.1	Realizátor projektu – společnost BROOK, s.r.o. ....	41
4.1.1	Identifikace SPOLEČNOSTI BROOK, s.r.o. a jejího podnikatelského záměru .....	41
4.1.1.1	Identifikace společnosti BROOK, s.r.o.....	41
4.1.2	Odvětvová klasifikace činností CZ-NACE.....	41
4.1.2.1	Hlavní předmět činnosti (CZ-NACE).....	41
4.1.2.2	Ostatní předmět podnikání (CZ-NACE).....	41
4.1.3	Plánované záměry společnosti BROOK, s.r.o. ....	42
4.1.4	Kritéria (předpoklady) žadatele pro získání dotace z veřejných zdrojů.....	42
4.1.5	Doporučení vhodného dotačního titulu pro společnost BROOK, s.r.o.....	42
4.2	Zpracovatel projektové žádosti .....	42
4.3	Zpracovatel energetického auditu .....	43
4.4	<b>CHARAKTRISTIKA programu EKO – energie v rámci OPPI.....</b>	<b>44</b>
4.4.1	Bližší charakteristika programu EKO – Energie (OPPI) .....	44
4.4.2	Kdo může žádat.....	44
4.4.3	Forma a výše podpory .....	44
4.4.4	Způsobilé výdaje .....	45
4.4.5	Specifika a omezení .....	45
4.5	Charakteristika činnosti poradenských subjektů v oblasti využívání programů finanční podpory v rámci operačního programu Podnikání a Inovace (OPPI)...	46
5.	<b>POSOUZENÍ MOŽNOSTI ENERGETICKÝCH ÚSPOR VE SPOLEČNOSTI BROOK, S.R.O.....</b>	<b>48</b>
5.1	Úspory v oblasti zemního plynu .....	48
5.2	Úspory v oblasti spotřeby tepla (teplé vody) .....	49
5.3	Studie proveditelnosti podnikatelského záměru do programu EKO – Energie, OPPI .....	50
5.3.1	Identifikační údaje žadatele o podporu .....	50
5.3.2	Kontaktní osoba .....	51
5.3.3	Zpracovatel podnikatelského záměru.....	51
5.3.4	Popis projektu .....	52
5.3.5	Stručná charakteristika předkladatele projektu .....	53
5.3.5.1	Hlavní předmět podnikání, předmět podnikání, na který zaměřen projekt. .....	53
5.3.5.2	Stručná historie a současnost .....	54
5.3.5.3	Vlastnictví certifikátů a osvědčení firmy žadatele i zaměstnanců žadatele (ISO, TS, VDA, GLP/GMP apod.).....	55
5.3.6	Doposud realizované projekty.....	55
5.3.7	Plánované projekty.....	55
5.3.8	Udržitelnost projektu.....	56

5.3.9	Shmutí za kapitolu .....	57
5.3.10	Podrobný popis projektu .....	58
5.3.11	Charakteristika projektu a jeho soulad s podmínkami programu.....	58
5.3.11.1	Specifikace předmětu projektu (přínos projektu v rámci firmy, regionu a EU) .....	58
5.3.11.2	Stručný popis podstaty projektu a jeho etap (komplexní popis hlavních charakteristik projektu a jeho etap).....	59
5.3.11.3	Popis cílů, kterých má být dosaženo realizací projektu .....	61
5.3.12	Lidské zdroje pro zabezpečení realizace projektu (projektový tým) .....	62
5.3.13	Shmutí za kapitolu .....	63
5.3.14	Technická specifikace projektu.....	65
5.3.15	Podrobná specifikace parametrů pořizované technologie, porovnání se stávajícím (výchozím stavem).....	65
5.3.16	Dopad projektu na životní prostředí.....	68
5.3.17	Shmutí za kapitolu .....	69
5.3.18	Časový harmonogram projektu.....	70
5.3.19	Členění projektu do dílčích aktivit.....	70
5.3.20	Provoz realizovaného zařízení (udržitelnost projektu po jeho ukončení) 71	71
5.3.21	Finanční analýza projektu .....	72
5.3.22	Náklady a výnosy spojené s projektem.....	73
5.3.23	Zdroje financí .....	73
5.3.24	Finanční plán a analýza projektu.....	74
5.3.25	Hodnocení efektivity a udržitelnosti projektu – vyhodnocení projektu pomocí kritériálních ukazatelů kalkulovaných z finančních toků.....	75
5.3.26	Řízení rizik (citlivostní analýza) – vymezení největších zdrojů rizika v projektu, uvedení jejich pravděpodobnosti a opatření na jejich snížení ..	76
5.3.27	Závěr Studie proveditelnosti .....	78
6.	<b>SHRNUTÍ POZNATKŮ Z UVEDENÝCH ANALÝZ</b> .....	80
6.1	Návrh řešení podnikatelského záměru a projektů pro společnost BROOK, s.r.o. ....	81
6.2	Projektové řízení podnikatelského záměru .....	81
6.2.1	Charakteristika podnikového subjektu.....	81
6.2.2	Příprava projektu .....	83
6.2.3	Popis projektu .....	83
6.2.4	Plánování projektu .....	88
6.2.5	Realizace projektu.....	90
6.2.6	Vyhodnocení projektu.....	91
7.	<b>ZÁVĚR</b> .....	93
8.	<b>SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK V TEXTU</b> .....	96
9.	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SCHÉMAT V TEXTU:</b> .....	96
10.	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ</b> .....	97
11.	<b>PŘÍLOHY</b> .....	98

## 1. ÚVOD

Energetické úspory jsou v současné době velmi diskutabilním tématem, především ze stran ekologů a ekologických aktivistů, kteří se snaží tlačit na podnikatelské subjekty, aby snížili náročnost výroby a tím byli šetrnější k životnímu prostředí.

Společnost BROOK, s.r.o. se rozhodla realizovat svůj záměr v podobě snížení tepelných ztrát ve vlastních zdrojích a tím zvýšení energetických úspor v rámci areálu slévárny vedoucí ke snížení provozních nákladů společnosti.

Pro financování svého záměru může společnost využít finančních prostředků z dotačních programů Evropské unie. Programovací období 2007-2013 je pro Českou republiku nejvýznamnějším obdobím pro čerpání finančních prostředků právě z programů Evropské unie. Pro výše zamýšlený záměr společnosti by bylo vhodné využít k financování záměru prioritní osu 3 – Efektivní energie, v rámci které je podporováno například: vybudování nebo rekonstrukce zařízení na výrobu a rozvoj energií z obnovitelných zdrojů energie či snižování tepelných ztrát v rozvodech elektřiny a tepla, apod. Celková alokace v rámci této prioritní osy je plánovaná ve výši 121,6 mil. €, tj. 4,0% OPPI).

Teoretická část diplomové práce je zaměřena na teoretickou problematiku týkající se tvorby podnikatelského projektu, financování podnikatelských projektů a charakteristiku dotačních programů, které jsou v rámci programovacího období 2007-2013 podporovány. V poslední části je charakterizováno projektové řízení, které bude z hlediska realizace projektu společnosti doporučeno využívat.

Rozborová část diplomové práce je zaměřena na rozbor programu EKO – Energie, III. výzva, OPPI, zhodnocení energetických úspor ve společnosti BROOK, s.r.o. a následné vypracování nejdůležitější přílohy žádosti o finanční podporu v podobě „Studie proveditelnosti“.

Návrhová část diplomové práce je zaměřena na zhodnocení důležitosti studie proveditelnosti v rámci podání žádosti o finanční podporu poskytovateli finanční dotace, který je v České republice zastoupen agenturou pro podporu podnikání CzechInvest. Následně je podnikatelskému subjektu navrženo realizovat plánovaný

projekt pomocí metod a nástrojů projektového řízení, které je nastíněno v návrhové části této diplomové práce.

## 2. LITERÁRNÍ REŠERŠE

### 2.1 Tvorba podnikatelské projektu

#### 2.1.1 Terminologické pojetí pojmu Podnikatelský projekt

Podnikatelský projekt by se dal charakterizovat, jako konkrétně zpracovaný návrh zamýšleného podnikatelského záměru. Podnikatelskému projektu předchází vize podnikatelského subjektu v jeho rozvoji. Nejčastěji jde o vývoj růstu podnikové hodnoty. Tyto podnikové vize se dále upravují a konkretizují především vedení společnosti, popřípadě vrcholovým managementem společnosti do fáze cílových záměrů, které jsou formulovány nejčastěji podobou zefektivnění ekonomiky podniku. Aktuálně stanovené cíle podniku jsou v konečné fázi konkretizovány a postupně se ověřuje jejich realizovatelnost. V závěrečné fázi se vytyčené cíle propracovávají v rámci jednotlivých fází tvorby podnikatelského projektu.<sup>1</sup>

#### 2.1.2 Funkce podnikatelského projektu

Podnikatelský projekt slouží v podnikatelském prostředí jako nástroj pro rozhodování, který používá vrcholové vedení společnosti, popřípadě manažeri podniku. Tento nástroj pro rozhodování se používá především tehdy, stojí – li podnik před otázkami typu:

- Rozšíření produkce či služeb.
- Otevřením, nebo naopak uzavřením organizační jednotky (pobočky, divize, aj.).<sup>1</sup>

#### 2.1.3 Etapy tvorby podnikatelského projektu

Pro převedení podnikatelského záměru do konkrétního projektu je možné použít více variant koncepcí pro metodický postup. Při zpracování podnikatelského projektu je nutno brát vždy v potaz hledisko účelu tvorby projektu (vnitropodnikový účel x mimopodnikový účel).

„Celý proces projektování je možno představit jako sled vzájemně podmíněných dílčích procesů, které mají na počátku, nutně analytický charakter, tak aby výsledky dílčích analýz mohly být využity jednak v procesu syntézy (při sestavování projektu) a

---

<sup>1</sup> J. Veber a kol. Management. Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita. 2. Aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2009, s. 736, ISBN 978-80-7261-200-0

jednak k nastavení kontrolních bodů pro potřeby zajištění zpětné vazby v rámci projektu“.

V praxi však nemusí mít koncepce podnikatelského projektu v rámci svých metodických postupů přesně tento sled, což se týká především zařazování etap schvalovacího procesu. U technicky náročných projektů, eventuálně i u finančně náročných projektů bývá do procesu schvalovacího vkládána celá řada kontrolních procesů, při nichž se rozhoduje o zaměření a rozsahu dalších projekčních prací v podnikatelském projektu.

Pokud vrcholové vedení podniku dokáže vytvářet a průběžně aktualizovat firemní portfolio podnikatelských záměrů a plánovaných či realizovaných projektů, může tak podniku ušetřit značnou část nákladů na projektový tým a také náklady v případě, kdy se společnost rozhodne realizovat svůj projekt. V takovém případě může vedení sáhnout právě do uvedeného existujícího portfolia podnikatelských záměrů a projektů, vybrat, popřípadě poupravit vhodný projekt (týká se především investic do služeb či výrob, eventuálně do investičních aktivit obnovovacího charakteru – údržba, oprava, aj.).

Celou etapu tvorby podnikatelského záměru a projektu lze shrnout do dvou základních etap, které jsou ještě v rámci jednotlivých etap členěny do různých kroků a aktivit.<sup>2</sup>

### **2.1.3.1 Vstupní etapa přípravy podnikatelského záměru a projektu**

Kromě kroku 1, jsou všechny následující kroky ve vstupní etapě zpracovávány formou analýz. Jednotlivé cíle těchto analýz jsou zvýrazněny v níže popsaném testu. Vstupní etapa se skládá z 6 základních kroků.

#### **Krok č. I.**

V prvním kroku je nutné zvažovat tzv. **Vstupní požadavky**. Záleží zde především na dvou základních věcech:

- Záleží na konečném využití/použití podnikatelského projektu (Zvažuje se otázka, zda vybraný projekt bude mít účel: vnitropodnikový x zaměřený na

---

<sup>2</sup> J. Veber a kol. Management. Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita. 2. Aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2009, s. 736, ISBN 978-80-7261-200-0

externí dodavatele služeb, či externí dodavatele kapitálu k financování investičních aktivit).

- Záleží na skupině, která bude vybraný podnikatelský projekt zpracovávat (Otázkou tedy je, zda bude podnikatelský projekt zpracovávat projektový tým, který byl vytvořen ze zaměstnanců z vnitřku společnosti, anebo bude podnikatelský projekt zpracovávat externí odborníci (například specializovaná poradenská firma, aj.).

Dále je nutné v tomto kroku zpracovávat tzv.:

- Úvodní charakteristiku, která obsahuje informace o vzniku a právní charakteristice společnosti.
- Informace o organizační a řídicí struktuře ve společnosti.

#### Krok č. II.

V druhém kroku postupně dochází k identifikaci a zhodnocení výchozí skladby podnikatelských aktivit firmy. V tomto kroku je nutné **definovat podnikové aktivity** ve společnosti, které vedou k cílům, který si firma předem stanovila, a dále pak strategickou orientaci firmy, pokud orientace firmy vůbec existuje.<sup>3</sup>

#### Krok č. III.

Krok číslo tři je zaměřen na výrobní faktory ve společnosti. Hodnotí se zde úroveň, stav a využití výrobních faktorů a dále se zde hodnotí **plánovaný vývoj jednotlivých výrobních faktorů** ve firmě.

#### Krok č. IV.

V kroku číslo čtyři se hodnotí ekonomická situace podniku, eventuálně analýza hospodaření podniku. Základním faktorem pro **hodnocení ekonomické situace podniku** je provozní hospodářský výsledek. Další důležitou částí tohoto kroku je hodnocení konkurenčního prostředí (posouzení existence či neexistence konkurenčních výhod a předpokladů pro udržení konkurenceschopnosti podnikových činností).

---

<sup>3</sup> J. Veber a kol. Management. Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita. 2. Aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2009, s. 736, ISBN 978-80-7261-200-0

V tomto kroku je tedy možné posuzovat:

- Výrobní program společnosti (porovnání vybraných skupin nákladů a k tomu objemů tržeb – vyjadřovaných jako obrat, odbyt).
- Ceny a cenovou politiku jak sledovaného subjektu, tak jeho konkurentů.
- Odběratelsko – dodavatelské vztahy.
- Životní cyklus výrobků či služeb, které slouží jako základ pro analýzu životního cyklu podniku.<sup>4</sup>

**Krok č. V.**

V kroku číslo pět společnost zvažuje svou podnikatelskou výkonnost s využitím výsledků předchozích kroků.

Příklad posouzení vybraných aspektů podnikatelské výkonnosti:

- **Zhodnocení úrovně řízení finanční situace podniku** pomocí vybrané metodické koncepce finanční analýzy. Základem je analýza vývoje struktury aktiv a pasiv podniku, vývoj ukazatelů rentability kapitálu a likvidity jako nástroj pro posouzení „finančního zdraví“ nebo naopak „finanční tísně“ společnosti. Dále se posuzuje vývoj finanční stability na základě hodnocení ukazatelů zadluženosti a schopnosti samofinancování. Ukazatele aktivity hodnotí úroveň řízení a využití kapitálu podniku. Dalším významným ukazatelem pro hodnocení výkonnosti podniku je tržní hodnota podniku. Zjištěné výsledky aplikace finanční analýzy je zapotřebí porovnat s vývojem hodnot vybraných ukazatelů dosahovaných v daném odvětví, resp. sektoru hospodaření. Jako podklady pro klasické metody FAN (Modul FAN je určen k vytváření formulářů, které mají tabulkové uspořádání) jsou využívány hlavní účetní výkazy podniku (rozvaha, výkaz zisků a ztráty a výkaz cash-flow).
- **Zhodnocení životního cyklu společnosti a skladby výrobního programu** společnosti (skladba produktů, služeb, obchodování, dodavatelů, aj.) na základě výsledků provedené analýzy a porovnání vlivu firemního finančního a obchodního cyklu.

---

<sup>4</sup> J. Veber a kol. Management. Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita. 2. Aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2009, s. 736, ISBN 978-80-7261-200-0



- **Zhodnocení přínosů současného portfolia investic**, například podrobnější analýzou výsledků z finanční činnosti podniku na základě účetních výkazů podniku.

V této fázi je nezbytné, aby před další cílovou etapou „vypracování syntézy výsledků z provedených analýz“ byly zpracovány informace z **vnějšího podnikatelského prostředí podniku** (informace z okolí podniku), které budou mít vliv na podmínky podnikání v určitém odvětví a informace o **budoucím vývoji vnějších podmínek** – možné příležitosti ohrožení, rizik z podnikání.

#### **Krok č. VI.**

V posledním kroku této etapy se posuzuje výchozí situace a předpoklady pro změnu vývoje v podmínkách podnikání, které mohou být způsobeny vlivem tržního prostředí. Rozsah těchto analýz je dán především charakterem podnikání, tj. výrobním zaměřením podniku, úrovní hospodářské samostatnosti, napojení do výrobního či obchodního řetězce, propojení vlastnických vztahů se zahraničními partnery či majiteli firmy, aj.

Příklady analýz na změnu v podmínkách podnikání:

- **Analýza a prognóza tržních a odbytových možností podniku** – odbytové možnosti a **analýza zákazníka na spotřebním trhu.**
- **Analýza tržní nabídky pro podnik** jako odběratele materiálu, informačních systémů, služeb, aj.
- **Analýza zákazníka na průmyslovém trhu** (například výrobní zařízení, aj.).
- **Analýza a postavení konkurenta v konkurenčním prostředí**, současná situace konkurenceschopnosti zkoumaného podniku. Marketingový průzkum je vždy vhodné objednat jako subdodavatelskou službu u kompetentní firmy.
- **Analýza cenové politiky firmy.** Prognóza vývoje cen vstup a výstupů, existence a cenová úroveň existujících substitutů (substituty ohrožují skladbu výrobního programu firmy).
- **Analýza trhu pracovních sil**, informace o vládních opatřeních k regulaci nezaměstnanosti, nabídky rekvalifikačních kurzů, změny v zákoníku práce, aj.
- **Analýza situace na kapitálovém trhu.**

- Analýza situace a perspektivy na trhu s nemovitostmi a pozemků.
- Informace o stávajících a chystajících opatřeních vlády týkající se norem jakosti, bezpečnosti, ekologických normách (vnitrostátní, mezinárodní situace v legislativě), trendy ve vědecko-technickém rozvoji, aj.
- Informace o možnostech čerpání financí a dotací z různých rozvojových programů.
- Provedení SWOT analýzy (zejména pak její části „Příležitosti“ a „Ohrožení“).

### **2.1.3.2 Etapa syntézy výsledků z provedených analýz**

Cílem etapy syntézy výsledků z provedených analýz je systematicky využít výsledky zpracovaných analýz uvedených v krocích I. – VI. Vstupní etapy přípravy podnikatelského záměru a projektu a pomocí těch šesti kroků ověřit životaschopnost, resp. konkurenceschopnost dosavadní strategické orientace, nebo připravit návrhy na změny ve strategické orientaci firmy k její konkurenceschopnosti na trhu.

Důkladné posouzení dosavadní podnikatelské strategie vybrané firmy by mělo přinést odpověď na otázku, zda realizovat nový podnikatelský záměr a přetvoření tohoto podnikatelského záměru do podnikatelského projektu, důsledně vycházejících ze současných podmínek i perspektivního vývoje a rozvoje zkoumaného podniku.

### **2.1.3.3 Stanovení podnikatelské strategie**

Stanovení podnikatelské strategie je jedním z nejdůležitějších předpokladů k dosažení prosperity podniku. Strategie vytváří rámec, meze, ve kterých probíhá příprava projektů.

Kvalitní provedení vstupních analýz je důležité především proto, že z nich ověřuje nejen strategická orientace firmy, případně provádění změn ve strategických cílech společnosti a s tím související změny v taktických cílech společnosti, ale i též informace o vnitřních a vnějších podmínkách daného podniku.

Obecně lze uvést tři známe varianty strategické orientace podniků:

#### **Varianta č. 1 – Zvýšení ekonomické efektivity podnikání**

V této variantě je pozornost zaměřena na konkrétní podnikové činnosti (výrobky, služby), u nichž je možno zabezpečit buď snížení nákladů, respektive výdajů

(například ze snížení počtu stavu zásob na skladě, zvýšení kvality výroby, zlepšení dodavatelských vztahů, finalizaci, skladování a odbyt hotových výrobků, servisní činnosti aj.) anebo na druhé straně zabezpečit růst výnosů (tržeb, příjmů) z realizace podnikových výkonů.

Poznatky z provedených analýz by měly, poskytnou odpovědi a konkrétní druhy výrobků či služeb, na které odvětví bychom se měli zaměřit, na které technologické postupy bychom se měli zaměřit na využívání technologického zařízení (resp. výrobní, či pracovní procesy), nebo na jaké formy odbytu bychom se měli zaměřit, aby identifikace podnikatelského záměru a jeho realizace vyústila ve zvýšení efektivnosti hospodaření podniku jako celku.

#### **Varianta č. 2 – Diverzifikace podnikových aktivit**

Diverzifikace podnikových aktivit znamená přeměrování určité části výrobních kapacit nebo služeb do jiné oblasti podnikání, v nichž se nabízí možnost zaujmout výhodný podíl na trhu, nebo výhodné tržní postavení společnosti, a tím zabezpečit růst ekonomické výkonnosti podniku.

Cílem této strategické orientace je nabídnout podniku možnost rozložení svého podnikového rizika ze snižování podnikové výkonnosti ve své oblasti podnikání a cílevědomě využít alternativní tržní příležitosti (nejlépe v dlouhodobém časovém hledisku).

#### **Varianta č. 3 – Orientace na odlišení tržní nabídky výrobků a služeb**

Tato strategická orientace se řadí mezi nejrizikovější strategickou orientací, jelikož vychází nezbytně z následujících předpokladů:

- Vychází z důkladné analýzy chování spotřebitelů na spotřebitelském trhu (na trhu odběratelů produkce), což využívá správné a praktické využívání marketingového mixu, jakožto nástroje pro marketingové řízení (například snaha podniku o zvýšení podílu na trhu → diferenciaci v různých oblastech na trhu).
- Vychází ze schopnosti managementu společnosti zajistit pružné a efektivní řízení a zkombinovat využívání podnikových výrobních faktorů. Například, pokud by společnost chtěla podniknout na určitý trh (určitý typ spotřebitelského trhu), je nutné, aby přišla s něčím novým, co by jí odlišovalo od konkurence

(odlišení jakostí, designem výrobku, změny v technologických postupech, změny v zabezpečení kvality a tím i ceny výstupů, kvalitní pracovní síly, úroveň servisu a úroveň zabezpečení odbytu. S tím souvisí schopnost zabezpečení úrovně řízení v rámci celého podniku. Názorným příkladem je schopnost managementu podniku zajistit získání certifikátu ISO norem (Certifikát ISO zaručuje kvalitu poskytování služeb, či kvalitu v prodeji výrobků) a jeho pravidelné obnovování (což obvykle bývá cca 1/rok), což je stále důležitou podmínkou pro udržení konkurenceschopnosti podniku.

#### 2.1.4 Obecně platné požadavky na podnikatelský projekt

Pro zpracování podnikatelského projektu je nutno brát v úvahu obecně platné požadavky, které mají vliv, jak na formální stránku projektu, tak i na obsahovou stránku projektové dokumentace. Jedná se například o tyto požadavky:

- Podnikatelský projekt musí být stručný a přehledný (jasné definice cíle projektu a logické členění jednotlivých projektových částí).
- Jednoduchost (projekt musí být srozumitelný pro budoucí, eventuálně potenciální investory. V projektech není dobré uvádět příliš odborných, či technických pojmů a parametrů – hrozí nepřehlednost a nesrozumitelnost ze strany investorů).
- Projekt by měl vycházet z reálných předpokladů, být tedy věrohodný a v budoucnu realizovatelný (otevřené hodnocení podniku konkurenceschopnosti podniku).
- Charakteristika podniku (koncepte projektu by neměla být příliš optimistická, ale na druhou stranu ani příliš pesimistická. Neměla by zakrývat slabá místa a rizika projektu, ale naopak je jasně a přesně definovat, aby bylo jasné, v čem je podnik výkonný a kde má svá slabá místa. Je nutné dobře definovat konkurenční výhody podniku a přesvědčit se i o schopnostech manažerů a členů projektového týmu).

- Projekt by měl být zpracován kvalitně (správné a přesné využívání odborné terminologie, ale nepřehánět to s odbornými testy, jak již bylo uvedeno výše).<sup>5</sup>

### 2.1.5 Terminologické pojetí pojmu Finanční analýza

Finanční analýza představuje jednu z významných součástí komplexu finančního řízení podniku, díky tomu, že zajišťuje zpětnou vazbu mezi předpokládaným efektem rozhodnutí, které přijalo vedení společnosti, eventuálně řídicí management společnosti se skutečností, které dané vedení přijalo.

Finanční analýza je metoda, které porovnává získané údaje mezi sebou navzájem a zvyšuje tím jejich vypovídající schopnost, umožňuje dospět k určitým závěrům o celkovém hospodaření a finanční situaci společnosti, na základě kterých společnost přijímá určitá rozhodnutí, která by měla vést ke zlepšení finanční situace podniku (eventuálně zlepšení hospodaření podniku).

Finanční analýza je zjednodušeně soubor dat, která se získávají převážně z údajů z finančního účetnictví, rozšiřuje se tak větší vypovídající schopnost o celkové kvalitě hospodaření podniku a umožňuje tak přijmout různá rozhodnutí.

Finanční analýza je nezbytným článkem pro hospodářský rozbor podniku a velmi důležitá pro finanční plánování managementu podniku.

Finanční analýza představuje velice důležitou disciplínu v podniku jelikož, dává podklad pro finanční rozhodování. Finanční rozhodování musí být podloženo kvalitně zpracovanou finanční analýzou, na jejichž výsledcích je založeno řízení majtkové i finanční řízení podniku, investiční a cenová politika, řízení odbytu a zásob, aj.

### 2.1.6 Cíle a úkoly finanční analýzy

Cílem finanční analýzy je pomocí vhodných nástrojů finanční analýzy přesně a jasně definovat finanční „zdraví“ podniku, silné a slabé stránky podniku. Pojem finanční zdraví podniku se používá v tom případě, kdy jsou výsledky z finanční analýzy

---

<sup>5</sup> J. Fotr, I. Souček. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005, s. 356, ISBN 80-247-0939-2

uspokojené nebo lepší, tzn., že za finanční zdraví podnik se dá označit ten podnik, který je schopen naplňovat smysl své existence.

Finanční zdraví je spjato s pojmy, jako jsou likvidita podniku a rentabilita podniku. V podmínkách tržní ekonomiky pojem „zdraví podnik“ znamená, že podnik je schopen dosahovat trvale takové míry zhodnocení vloženého kapitálu, která je považována investory, vzhledem k výši rizika, s jakým je daný druh podnikání spojen.

Úkolem finanční analýzy je poskytnout manažerům společnosti, eventuálně vedení společnosti informace o finančním hospodaření podniku, a to jak v minulosti, tak i v přítomnosti a budoucnosti (budoucí vývoje a plány). Dále poskytuje informace o finančním zdraví podniku (odhaluje silné a slabé stránky podniku, úroveň produktivity, úroveň stability, či úroveň likvidity podniku), posuzuje postavení společnosti na trhu, vzhledem ke konkurentům na stejném trhu.

Finanční analýza může být vykonávána vnějšími subjekty (například banka, potenciální investoři) či zaměstnanci podniku (zaměstnanci finančního oddělení) eventuálně jiné subjekty ze společnosti.

V rámci podniku se pomocí finanční analýzy zjišťují následující informace:

- Jaká je platební schopnost podniku (likvidita, solventnost) => schopnost podniku platit své finanční závazky v době splatnosti těchto závazků
- Jaká je výnosnost podniku (rentabilita) => schopnost podniku zajistit zisk z použitého (vloženého) kapitálu.
- Jaká je hospodářská a finanční stabilita podniku => schopnost podniku dlouhodobě platit své finanční závazky a dlouhodobě dosahovat svou výnosnost.<sup>6</sup>

Lze tedy říci, že zjištění výše uvedených charakteristik splňuje základní cíle finanční analýzy. Váha jednotlivých charakteristik se při oceňování podniku bude lišit v závislosti na konkrétním cíli finanční analýzy a potřebám uživatelů finanční analýzy.

---

<sup>6</sup> Růčková, P. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 3 rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 139, ISBN 978-80-247-3308-1

### 2.1.7 Zdroje informací pro finanční analýzu

Metody finanční analýzy vycházejí z ekonomických a finančních výkazů společnosti. Data získaná z uvedených finančních analýz jsou základní stavební jednotkou pro sestavování různých finančních analýz společnosti. Tyto zdroje lze i různými způsoby třídit. Zdroje členíme ze základního hlediska na finanční a nefinanční členění, eventuálně na kvalifikovatelné a nekvalifikovatelné zdroje. Kombinací výše uvedeného členění lze rozlišit tři nejdůležitější skupiny informačních zdrojů:

- **Zdroje finančních informací** => tyto informace se získávají zejména z účetních výkazů finančního a vnitropodnikového účetnictví, výročních zpráv společnosti, předpovědí finančních analytiků a manažerů podniku, vývoje úrokových sazeb, mediálního ekonomického zpravodajství, atd.
- **Kvantifikovatelné nefinanční informace** => zde jde především o informace získané z ekonomické a podnikové statistiky, podnikových plánů, cenové a nákladové kalkulace, vývoje tržeb, budoucího vývoje techniky a technologie, apod.
- **Nekvalifikovatelné informace** => do této skupiny zdrojů lze zařadit průběžné zprávy vedoucích pracovníků, auditorů, manažerů, odborný tisk, nezávislé hodnocení dodavatelů, odběratelů, zaměstnanců a prognózy, či odhady různých analytiků.

Při tvorbě finanční analýzy je hlavní, aby získaná data, se kterými podnikový či jiný analytik pracuje, byla spolehlivá a aby byla zajištěna jejich absolutní srovnatelnost (tzn. srovnatelnost časová, a to v případě srovnávání a hodnocení subjektu v jeho budoucím vývoji, tuto srovnatelnost zajišťuje hlavně neměnnost postupů při účtování, způsobů oceňování, odepisování majetku, neměnnost technologií, formy podnikání, apod.).

Větší část údajů potřebnou pro sestavení finanční analýzy poskytuje jednoznačně finanční účetnictví, a to prostřednictvím finančních výkazů tvořící primární datový základ. Finanční účetní výkazy zachycují pohyb podnikových financí, pohyb majetku ve všech jejich formách a ve všech fázích podnikové činnosti, jsou rozhodující součástí účetní závěrky, kterou tvoří dle zákona č. 563/1991 Sb. o účetnictví:

- Rozvaha (bilance Aktiv a Pasiv → neboli majetku a zdrojů).
- Výkaz zisků a ztrát (výsledovka).
- Příloha č. 3 k účetní závěrce, která obsahuje obecné údaje o účetní jednotce, o účetních metodách a zásadách, dále pak doplňující údaje k rozvaze a výsledovce a výkaz o peněžních tocích.

Dle současné právní úpravy je součástí přílohy i výkaz finančních toků společnosti, tzv. cash flow, informující o peněžních tocích. Spolehlivost údajů účetní závěrky je ověřována nezávislým auditorem. Tato povinnost však dle zákona neplatí pro všechny podniky (povinně ověřování účetní závěrky auditorem má pouze akciová společnost). Jednotlivé části závěrky mají předepsanou strukturu.<sup>7</sup>

#### 2.1.7.1 Rozvaha

Rozvaha, jako finanční výkaz udává celkový přehled o aktivech (majetku) a pasivech (zdrojích) podniku k určitému časovému okamžiku (tento časový okamžik může být kalendářní rok, hospodářský rok, eventuálně jiné časové období – záleží na rozhodnutí účetního oddělení), zachycuje stav majetku a krytí zdrojů v peněžním vyjádření. Tento dvojitý princip zachycení majetku, forem majetku a jeho zdrojů krytí se nazývá v účetnictví jako „bilanční princip“. Aktiva v rozvaze jsou seříděny z hlediska likvidity a to, od nejméně likvidních položek (stálá aktiva) po nejvíce likvidní položky (finanční majetek krátkodobý). Pasiva jsou seříděny dle splatnosti, od pasiv s nejdelsí dobou splatnosti (jako je vlastní jmění společnosti) po ty s nejkratší dobou splatnosti (krátkodobé finanční zdroje). Struktura tohoto finančního výkazu je upravena Ministerstvem finanční ČR a je závazná pro všechny podniky.

V praxi je velice nutné mít k dispozici rozvahy na více období, aby bylo možné posoudit vývoj jednotlivých položek rozvahy. Velice užitečné je i srovnání s obdobnými podniky (tj. s nejbližšími konkurenty v okolí). Vedení podniku, eventuálně manažery podniku bude tedy zajímat především:

- Stav a vývoj bilanční sumy.

<sup>7</sup> Česko. Zákon č. 563/1991 Sb. ze dne 12. 12. 1991 o účetnictví. Dostupné on-line na <http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d1851v35988-zakon-c-563-1991-sb-o-ucetnictvi/> [2011-01-18]



- Složení aktiv, jejich vývoj s důrazem na podíl vlastního kapitálu a cizího kapitálu (bankovní a dodavatelské úvěry).
- Vztah mezi složkami aktiv a pasiv, například:
  - Vztahy krátkodobého finančního majetku a krátkodobých pohledávek ke krátkodobým závazkům.
  - Velikost oběžných aktiv a krátkodobých cizích pasiv.
  - Velikost dlouhodobého majetku a dlouhodobých pasiv.
  - Velikost dlouhodobého majetku a vlastního kapitálu.<sup>8</sup>

### 2.1.7.2 Výkaz zisků a ztráty (VZZ)

Tento finanční výkaz používá management podniku k zjištění hospodářského výsledku společnosti. Právní úprava ČR zvolila pro tento typ výkazu vertikální stupňovitou podobu, kdy se zjišťuje výsledek hospodaření společnosti odděleně za činnosti provozní, finanční a mimořádné. Součet těchto tří dílčích výsledků hospodaření udává celkových hospodářských výsledek běžného účetního období, který je pak v rozvaze (konkrétně v pasívech) uveden jako jediný údaj.

V souvislosti se zjišťováním hospodářského výsledku společnosti je nutné dodržovat tzv. aktuální princip. Aktuální princip je účetní princip, podle něž jsou důsledky transakcí, či jiných událostí uznány v době, kdy nastaly (a nikoli v okamžiku, kdy jsou za ně přijaty či vydány peníze nebo jejich ekvivalenty) a jsou zaúčtovány do období, k němuž se vztahují (týká se tedy časové shody nákladů a výnosů).

I v tomto typu finančního výkazu je nutné zkoumat strukturu výkazu a dynamiku jednotlivých položek. Kritériem zkoumání je v tomto případě:

- Podíl jednotlivých položek na celkových výkonech v porovnání s obdobnou hodnotou podílů u obdobných firem (nejbližších konkurentů společnosti).<sup>9</sup>
- Vývoj podílů jednotlivých položek ve vztahu k obvyklému podílu a ve vztahu k dosahovanému výsledku hospodaření. Hledá se obvykle odpověď na otázku, jak jednotlivé složky výsledovky ovlivňovali vývoj hospodářského výsledku.

<sup>8</sup> RYNEŠ, P., Podvojný účetnictví a účetní závěrka: průvodce podvojným účetnictvím, 8. Aktualizované vydání, Olomouc: Anag, 2008, ISBN 978-80-7263-437-8

<sup>9</sup> Česko. Zákon č. 563/1991 Sb. ze dne 12. 12. 1991 o účetnictví. Dostupné on-line na <http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d1851v35988-zakon-c-563-1991-sb-o-ucetnictvi/> [2011-01-18]

Pro finanční analýzu výsledku hospodaření je významné rozhodnutí o tom, které složky zisku (eventuálně ztráty) by do výsledku hospodaření měly být zahrnovány a které nikoliv. Z tohoto hlediska se rozlišují dvě základní pojetí výsledku hospodaření:

- Výsledek hospodaření zahrnuje veškeré zisky (eventuálně ztráty) za dané období, tedy jak běžné období, tak i období mimořádné.
- Výsledek hospodaření by měl ukazovat výdělkovou schopnost podniku, tzn., neměl by zahrnovat mimořádné položky zisku a ztráty, vzniklé v příslušném období. Toto pojetí hospodářského výsledku zdůrazňuje vztah nákladů a výnosů z činnosti daného období a je tedy nutné vyloučit jakékoliv významnější položky, u kterých tento vztah chybí, například:
  - Zúčtování a tvorba rezerv, časové rozlišení a opravné položky.
  - Zisk, eventuelně ztráta vzniklá prodejem aktiv, které nejsou za účelem prodeje pořizovány (například dlouhodobý majetek, přebytečný materiál, apod.).
  - Škody vzniklé v důsledcích živelných pohrom.

### **2.1.7.3 Příloha č. 3 k účetní závěrce**

Poslední součástí účetní závěrky je příloha č. 3, která obsahuje informace nezbytné pro posouzení stavu majetku a závazků, finanční situace nebo hospodářského výsledku, jako jsou způsoby oceňování, způsoby odepisování majetku, postupy účtování a podobně. Úkolem přílohy je komentovat, upřesnit a doplnit položky rozvahy a výkazu zisků a ztrát. Zahrnuje mnohé mimoúčetní údaje a podnik ji může rozšířit o informace, které pokládá za významné. Forma této přílohy není pevně stanovena, musí však dodržovat zásadu přehlednosti a srozumitelnosti.

### **2.1.8 Čistá současná hodnota (NPV)**

Čistá současná hodnota je kritérium pro hodnocení ekonomické efektivity investičních projektů podniku, které nejlépe splňují požadavky kladené na kritéria hodnocení ekonomické efektivity u investičních projektů, a bere úvahu i rizikovost projektu a likviditu investičních projektů. Čistá současná hodnota respektuje faktor času a jako efekt z investice bere v potaz čistý příjem z investice. Jedná se o absolutní rozdílový ukazatel, který vyjadřuje celkový absolutní efekt, který investice přináší a

vyjadřuje tak, o kolik se vlivem investice zvýší tržní hodnota firmy, která je v současné době považována za základní finanční cíl podnikání (maximalizace tržní hodnoty firmy). Můžeme jít tedy definovat jako rozdíl mezi diskontovanými peněžními příjmy z investice a buď jednorázovým, nebo diskontovaným kapitálovým výdajem.<sup>10</sup>

Čistá současná hodnota (někdy uváděna jako současná hodnota, značena jako ČSH, NPV) je základní kritériem pro přijetí eventuálně zamítnutí plánovaného investičního záměru (projektu) založeného na výnosnosti projektu.

$$\text{ČSH} = \frac{P(1)}{(1+i)} + \frac{P(2)}{(1+i)^2} + \dots + \frac{P(n)}{(1+i)^n} - K$$

Kde:

P(1), P(2) ..... P (n) jsou peněžní příjmy v jednotlivých letech,

n je počet let životnosti,

i je úroková míra,

K je kapitálový výdaj, který vzniká v průběhu doby užítosti investice (nákupní cena výrobního zařízení, dopravní náklady, náklady na montáž a záběh, mzdy pracovníků, výdaje na energii, vodu, aj.).

Investiční projekt je realizovatelný a projekt je podnikem přijímám v případě, kdy je  $\text{ČSH} \geq 0$ , tzn. kladná. Varianta investičního projektu s nejvyšší pozitivní ČSH platí za nejvýhodnější.

V případě, kdy je  $\text{ČSH} < 0$ , tzn. záporná – projekt je společností zamítán.

### 2.1.9 Vnitřní (finanční) míra výnosnosti (IRR)

Vnitřní míra výnosnosti je taková úroková (diskontní) míra, při které je čistá současná hodnota peněžních toků investice rovna nule. Investice je přijatelná, je-li její vnitřní míra výnosu větší než tržní diskontní míra stejně rizikových investic. Nazývá se

<sup>10</sup> Hrdý, M., Horová, M. Finance podniku. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009, s. 179, ISBN 978-80-7357-492-5

těž vnitřní výnosové procento nebo vnitřní míra návratnosti. Anglicky Internal Rate of Return (IRR).

Vnitřní výnosové procento nám říká, kolik procent na hodnoceném projektu vyděláme, pokud zvážíme časovou hodnotu peněz. IRR je zároveň takovým diskontem, u kterého vyjde při dosazení do vzorce pro čistou současnou hodnotu  $NPV = 0$ , což je spíše matematická než ekonomická definice.

IRR však na rozdíl od NPV už není tak univerzální. Tuto metodu hodnocení investic lze, díky matematickým zákonitostem použitým pro výpočet, použít pouze v případě, kdy záporné peněžní toky probíhají na začátku hodnocené investice a všechny následující peněžní toky jsou (ve svém součtu) již pozitivní. Přesněji jde o to, aby se znaménko souhrnných peněžních toků měnilo po celou dobu projektu právě jednou. U NPV přitom takovéto omezení neexistuje.

$$\frac{P(1)}{(1+i)} + \frac{P(2)}{(1+i)^2} + \dots + \frac{P(n)}{(1+i)^n} = K$$

Kde:

$P(1), P(2) \dots P(n)$  jsou peněžní příjmy v jednotlivých letech,

$n$  je počet let životnosti,

$i$  je úroková míra,

$K$  je kapitálový výdaj.

Podle kritéria VVP jsou za přijatelné považovány ty investiční projekty, které mají hodnotu VVP vyšší, než je požadovaná (minimální) výnosnost investice.

#### 2.1.10 Doba návratnosti investice (DN)

Doba (počet let), za kterou peněžní příjmy z investice vyrovnají počáteční kapitálový výdaj na investici např., investujeme-li do výrobní linky 1.000.000,- Kč a přinese-li nám tato linka 100.000,- Kč ročně, pak je doba návratnosti této linky 10 let.

Toto investiční kritérium je jednoduché, srozumitelné a hojně využívané. Nevýhodou je, že toto kritérium nebere v úvahu peněžní toky (zpravidla příjmy), které následují po uplynutí doby návratnosti. V prosté podobě nebere v úvahu časovou

hodnotu peněz, budoucí příjmy nejsou přepočítávány na jejich současnou hodnotu, pro výpočet doby návratnosti se použije pouze jejich nominální hodnota.

Je to doba, za kterou investice z peněžních příjmů splatí investiční kapitálový výdaj. Čím kratší je doba návratnosti, tím je hodnocena investice lépe. Aby byla investice přijatelná, musí doba návratnosti být kratší, než doba životnosti investice.

#### 2.1.11 Průměrná doba odepisování investic (PDOI)

Průměrná doba odepisování investice je počítána jako vážený průměr z jednotlivých dílčích investic. Jako váha je použita počáteční hodnota každé dílčí investice bez DPH.

$$PDOI = \sum_{i=1}^n vaha_i \times DO_i$$
$$vaha_i = INV_i / \sum_{i=1}^n INV_k$$

Kde:

DO je doba odpisování i-té investice (dle zákona o účetnictví č. 563/1991 Sb.),

Vaha je váha i-té investice,

INV je vstupní hodnota i-té investice bez DPH,

PDOI je výsledný vážený průměr doby odpisování celkové investice.

#### 2.1.12 Zdroje financování podnikatelského (investičního) projektu

Financování podniku můžeme rozdělit dle základního kritéria na financování z vlastních zdrojů a z cizích zdrojů.

- **Vlastní zdroje** → Financování potřeb podniku z vlastních zdrojů, je z hlediska finančního rizika velmi bezpečné, avšak se zde setkáváme s problémem omezenosti vlastních zdrojů a ne vždy je výhodné z hlediska nákladů na tvorbu zisku. Mezi vlastní zdroje podniku lze zařadit například odpisy dlouhodobého majetku, nerozdělený zisk společnosti z minulého období a rezervní fond či jiné fondy společnosti.
- **Cizí zdroje** → Financování z cizích zdrojů představuje využití zdrojů pro financování od veškerých věřitelů podniku. Do externích zdrojů lze zařadit například kmenové a prioritní akcie společnosti, emitování vlastních akcií

společnosti, podnikové obligace, obchodní úvěry, bankovní úvěry, eskontní úvěr a hypoteční úvěr, financování pomocí dokumentárního akreditivu.

Alternativní financování představuje speciální formu získávání finančních zdrojů. Nemají zcela ani charakter vlastních ani cizích zdrojů. Mezi alternativní formy financování se může zařadit financování prostřednictvím leasingu, faktoringu, forfaitingu, rizikového kapitálu, franchisingu a tiché společenství.

V současné době je velmi známá a v hojné míře využívána forma financování podnikatelských projektů pomocí zahraničního kapitálu a to například formou:

- Joint – Ventura → Jedna z forem mezipodnikové spolupráce, která je založena na principu společného podniku se zahraničním partnerem, který má ve většině případů podobu založení nové právnické osoby (nejčastěji společnost s ručením omezeným – s.r.o., či akciová společnost – a.s.), kdy jednotliví partneři převádí část svých práv na nově založený podnikatelský subjekt. Zahraniční partner se většinou zavazuje k uvolnění volných finančních prostředků na realizaci daného podnikatelského cíle. Smlouva o založení společné právnické osoby by měla obsahovat: vymezení právnických osob, majetkové vztahy, časový rámec pro realizaci, podíl na zisku, eventuálně možnost výpovědi smlouvy a ukončení vzájemné spolupráce.
- Odběratelsko – dodavatelské vztahy → Domácí podnik dodává své výrobky či služby zahraničnímu odběrateli. V případě, kdy má zahraniční odběratel zájem na výhradních dodávkách, proto zainventuje do tuzemského dodavatele, například na nákup nové výkonnější technologie, apod.
- Franchising → na základě této spolupráce dochází k tzv. synergickému efektu. Člen mezipodnikového seskupení se může opřít u partnera o nápady, zkušenosti, dovednosti a kontakty. Může těžit z množství slev při hromadných odběrech produktů či služeb. V případě strategie pronikání na trh, může lépe vstoupit na určitý trh, eventuálně v případě marketingových strategií může snížit náklady na reklamu a propagaci. Rizikem této spolupráce je zveřejňování informací potenciálním konkurentům. Franchising je založen především na důvěře mezi partnery a klienty.

Mladší formou financování, však ne nejméně používanou formou financování investičních projektů, jsou Evropské strukturální fondy.

Fondy EU představují hlavní nástroj realizace evropské politiky hospodářské a sociální soudržnosti. Právě jejich prostřednictvím se rozdělují finanční prostředky určené ke snižování ekonomických a sociálních rozdílů mezi členskými státy a jejich regionů (pomoc méně rozvinutým regionům, regionům potkajících se strukturálními problémy, eventuálně jsou tyto fondy používány na podporu adaptace a modernizace politik, systémů vzdělávání a odborné přípravy v oblasti zaměstnanosti). V právě probíhajícím programovacím období 2007-2013 Evropská unie disponuje třemi hlavními fondy:

- Strukturální fondy (jejichž počet byl snížen z původních čtyř (programovací období 2000-2006) na dva a to:
  - Evropský fond pro regionální rozvoj (ERDF).
  - Evropský sociální fond (ESF).
- Fond soudržnosti (FS).

Evropský fond regionálního rozvoje je základní nástroj regionální politiky financování strukturální pomoci prostřednictvím regionálních rozvojových programů zaměřených nanejvíce postižené oblasti a ke snižování meziregionálních nerovností. V současné době patří mezi nejvýznamnější strukturální fondy. Tento evropský fond se zaměřuje na podporu investičních projektů, jako je například výstavba silnic, dálnic, železnic, odstranění ekologické zátěže, podpora inovačního potenciálu podnikatelů, podpora začínající podnikatele, rozvoj a obnova sportovních areálů, rozvoj podnikatelských technologií, podpora cestovního ruchu, obnova kulturních památek, využívání obnovitelných zdrojů energie, podpora technologií na snižování energetické náročnosti, apod.

Evropský sociální fond se naopak od Evropského fondu regionálního rozvoje zaměřuje na neinvestiční projekty.

Evropský sociální fond byl zřízený za účelem zmenšování rozdílů v prosperitě a životní úrovni v členských státech a regionech EU, a jako takový se snaží podpořit hospodářskou a sociální soudržnost.

Činnost Evropského sociálního fondu je zaměřena na podporu zaměstnanosti v Evropské unii. Napomáhá členským státům lépe vybavovat evropské pracovní síly a

společnosti k tomu, aby čelily novým globálním výzvám. Financování je rozloženo na všechny členské státy a regiony EU, jejichž hospodářský rozvoj se vyvíjí hůře, než u jiných. Z tohoto fondu jsou například podporovány projekty rekvalifikace nezaměstnaných, programy pro osoby se zdravotním postižením, rozvoj vzdělávacích programů, zlepšování pracovních podmínek aj.<sup>11</sup>

Fond soudržnosti byl zřízen na podporu vybraným zemím (např. Řecku, Portugalsku, Španělsku a Irsku), aby se připravily na vstup do hospodářské a měnové unie. Historicky tak Fond soudržnosti financuje projekty ve sféře životního prostředí a transevropských dopravních sítí a dále má také zajistit posun podporovaných států k rozpočtové stabilitě, vyžadované EMU (hospodářská a měnová unie), aniž by se omezovaly rozsáhlé investice, jež jsou v těchto oblastech nutné.

Každá členská země si dojednává s Evropskou komisí operační programy, které jsou zprostředkujícím mezistupněm mezi třemi hlavními evropskými fondy (ERDF, ESF, FS) a konkrétními příjemci finanční podpory v členských státech a regionech. Jsou to strategické dokumenty představující průnik priorit politiky hospodářské a sociální soudržnosti EU a individuálních zájmů členských států.

Česká republika si pro období 2007-2013 vyjednala 26 operačních programů. Osm z nich je zaměřeno tematicky (např. na dopravu, vědu a vzdělávání, zaměstnanost, životní prostředí) a sedm zeměpisně (na Středočeský kraj, Střední Moravu, Moravskoslezsko atd.) Ostatní operační programy umožňují přeshraniční, meziregionální a nadregionální spolupráci či zajišťují technické, administrativní a výzkumné zázemí realizace politiky soudržnosti.<sup>12</sup>

Jak již bylo zmíněno výše, za základní nástroj financování regionální politika se vyžívá Evropský fond regionální rozvoje, ze kterého se financují tři cíle Evropské politiky a to:

- Cíl konvergence
- Cíl regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost;
- Cíl evropská územní spolupráce.

---

<sup>11</sup> Evropský sociální fond – 50 let investování do lidí. Dostupné online na [http://ec.europa.eu/employment\\_social/esf/docs/50th\\_anniversary\\_book\\_cs.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/esf/docs/50th_anniversary_book_cs.pdf), ISBN: 92-79-03353-0 [cit. 2011-02-10]

<sup>12</sup> Strukturální fondy. Dostupné online na <http://www.strukturalni-fondy.cz/Informace-o-fondech-EU> [cit. 2011-02-10]



Dále se budeme zabývat pouze Cílem I – Cíl konvergence a analýzou operačního programu Podnikání a inovace.

## 2.2 Charakteristika operačního programu Podnikání a inovace

„Operační program Podnikání a inovace je zaměřený na podporu rozvoje podnikatelského prostředí a podporu přenosu výsledků výzkumu a vývoje do podnikatelské praxe. Podporuje vznik nových a rozvoj stávajících firem, jejich inovační potenciál a využívání moderních technologií a obnovitelných zdrojů energie. Umožňuje zkvalitňování infrastruktury a služeb pro podnikání a navazování spolupráce mezi podniky a vědeckovýzkumnými institucemi“<sup>13</sup>

Operační program Podnikání a inovace svým zaměřením v rámci cíle Konvergence spadá mezi tzv. „tematické operační programy“. Z pohledu finančních alokací na jednotlivé operační programy je Operační program Podnikání a inovace třetím největším operačním programem České republiky. Z fondů evropské unie je pro něj vyčleněno 3,04 mld. €, což představuje skoro 11,4% z celkového objemu finančních prostředků z evropských fondů pro Českou republiku. Finanční alokace tohoto operačního programu byla dále navýšena o částku 0,54 mld. € z českých veřejných zdrojů.

### 2.2.1 Charakteristika oblastí podpor v rámci OPPI

Operační program Podnikání a inovace byl Evropskou komisí schválen 3. Prosince 2007 a obsahuje 7 prioritních os. Tyto prioritní osy jsou dále konkretizovány prostřednictvím oblastí podpor, které přesně specifikují zaměření projektů, které mohou být v rámci dané prioritní osy podpořeny:

1. Prioritní osa 1 – Vznik firem (alokace z fondů EU 79,1 mil. €, tj. 2,6 % OPPI).  
V rámci této prioritní osy je možné podpořit např. pořízení a rekonstrukci investičního i neinvestičního majetku včetně drobného hmotného majetku,

---

<sup>13</sup> KŘIVANOVÁ, Šárka. FONDY EVROPSKÉ UNIE: OP Podnikání a inovace (online). Pátek, 27. Červen 2008, Šárka Křivanová [cit. 2009-03-18]. Dostupný z WWW:<http://www.strukturalni-fondy.cz/oppi>.

investičně zaměřené projekty menšího charakteru s důrazem na rozlišení charakteru podpory apod.

2. Prioritní osa 2 – Rozvoj firem (alokace z fondů EU 663,0 mil. €, tj. 21,8 % OPPI). Tato prioritní osa je zaměřena na podporu pořízení a rekonstrukce dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku vč. Pozemků, rozvoj informačních a komunikačních technologií včetně implementace těchto technologií v rámci běžných podnikových procesů apod.
3. Prioritní osa 3 – Efektivní energie (alokace z fondů EU 121,6 mil. €, tj. 4,0 % OPPI). V rámci této prioritní osy je možné podpořit např. vybudování nebo rekonstrukci zařízení na výrobu a rozvody energií z obnovitelných zdrojů, rekonstrukci a snižování ztrát v rozvodech elektřiny a tepla apod. *[V rozborové části této diplomové práce bude popisován projekt podávaný právě do této prioritní osy 3, zaměřený na efektivní energii].*
4. Prioritní osa 4 – Inovace (alokace z fondů EU 680,2 mil. €, tj. 22,4 % OPPI). Prostředky v rámci této prioritní osy jsou určeny na podporu ochrany práv průmyslového vlastnictví, zvýšení technických a užitných hodnot výrobků, technologií a služeb, vznik a rozvoj výzkumného a vývojového centra zaměřeného na výzkum, vývoj a inovaci výrobků, produktů a technologií apod.
5. Prioritní osa 5 – Prostředí pro podnikání a inovace (alokace z fondů EU 1 168,9 mil. €, tj. 38,4 % OPPI). V rámci této prioritní osy jsou prostředky určeny na podporu tvorby a rozvoje územních odvětvových nebo oborových seskupení soukromých podnikatelů, výzkumných a vývojových institucí a dalších subjektů se zaměřením na podporu zapojování českých podniků a institucí do mezinárodních technologických platforem, zakládání a rozvoj podnikatelských inkubátorů apod. Prostředky v rámci této prioritní osy jsou dále zaměřeny na podporu infrastruktury pro vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů, revitalizaci brownfieldů na podnikatelské zóny apod.
6. Prioritní osa 6 – Služby pro rozvoj podnikání (alokace z fondů EU 239,9 mil. €, tj. 7,9 % OPPI). Tato prioritní osa je zaměřena na rozvoj poradenských služeb v oblasti environmentálních systémů řízení, podporu projektů malých a středních podnikatelů a jejich seskupení zaměřených na jejich vstup na zahraniční trhy,

podporu společné účasti na specializovaných zahraničních výstavách a veletrzích apod.

7. Prioritní osa 7 – Technická pomoc (alokace z fondů EU 89,6 mil. €, tj. 2,9 % OPPI). Oblast podpory Technické pomoci je zaměřena na financování aktivit a činností souvisejících s řízením Operačního programu Podnikání a inovace. Finanční prostředky z této oblasti podpory jsou určeny např. na platy pracovníků podílejících se na řízení OPPI, výběru, kontrole a monitoringu projektů apod.

## 2.2.2 Charakteristika programů podpory v rámci OPPI

### 2.2.2.1 „Potenciál

Prostředky v rámci programu Potenciál jsou určeny pro podporu zavádění a rozšiřování výzkumných a vývojových kapacit podnikatelů realizujících vlastní výzkumné a vývojové aktivity.

### 2.2.2.2 Inovace

Program Inovace se skládá ze dvou samostatných oblastí podpory. Oblast inovační projekt je svým zaměřením vhodná k podpoře podnikatelů, kteří plánují implementovat vlastní nebo převzaté výsledky výzkumné a vývojové činnosti v rámci běžných výrobních procesů. Druhá oblast podpory, Patent, je zaměřena na ochranu výsledků výzkumné a vývojové činnosti v podobě patentů, licencí a ochranných známek.

### 2.2.2.3 ICT v podnicích

Program ICT v podnicích je zaměřen na podporu zavádění moderních informačních a komunikačních technologií v podobě hardwaru a softwaru v malých a středních podnicích s cílem zvýšení efektivity vnitropodnikových procesů, vztahů se zákazníky apod.

### 2.2.2.4 ICT a strategické služby

Tento dotační titul je zaměřen na podporu vývojových aktivit podnikatelů v oblasti vývoje softwarových řešení nebo zakládání tzv. center strategických služeb s cílem podpořit rozvoj toto odvětví v České republice.

#### **2.2.2.5 Prosperita**

Hlavním cílem programu Prosperita je vytváření vhodného prostředí pro spolupráci mezi oblastí výzkumu a vývoje zastoupenou např. vysokými školami a výzkumnými institucemi a soukromou podnikatelskou sférou. Mezi podporované oblasti tohoto dotačního titulu patří zakládání a rozvoj vědeckotechnických parků, podnikatelských inkubátorů, center pro transfer technologií apod.

#### **2.2.2.6 Rozvoj**

Prostředky z tohoto dotačního titulu jsou určeny k rozvoji malých a středních podniků ve vybraných regionech a hospodářských odvětvích České republiky. V rámci programu Rozvoj je podporováno pořízování moderního technologického vybavení malých a středních podnikatelů v regionech se soustředěnou podporou státu.

#### **2.2.2.7 Školící střediska**

Hlavním cílem programu Školící střediska je podpora podnikatelů, kteří plánují vybudování, rekonstrukci, pořízení nebo vybavení školícího centra resp. školících místností. V rámci tohoto dotačního titulu jsou podporovány podnikatelské subjekty usilující o vytvoření kvalitního zázemí pro vzdělávání zaměstnanců působících ve vymezených oborech.

#### **2.2.2.8 Nemovitosti**

Prostředky programu Nemovitosti jsou určeny pro podporu vzniku a rozvoje podnikatelských nemovitostí včetně související infrastruktury. Podpora v rámci tohoto dotačního titulu je určena pro projekty podnikatelů, realizujících své investiční záměry ve všech hlavních etapách životního cyklu nemovitostí, tj. přípravy, výstavby, rozvoje i regenerace. Největší význam je kladen na projekty v rámci fáze rekonstrukce nemovitostí.

#### **2.2.2.9 Marketing**

Program Marketing je určen pro podporu rozvoje českých podnikatelů na zahraničních trzích. V rámci tohoto dotačního titulu je tak podporováno získávání marketingových informací o zahraničních trzích, tvorba studií pro efektivní vstup podniků na tyto exportní trhy, prezentace podniku a jeho výroby na zahraničních odborných výstavách a veletrzích a s ní související tvorba propagačních materiálů.

#### **2.2.2.10 Poradenství**

Program Poradenství je zaměřen na podporu zvyšování efektivity vnitropodnikových procesů a jiných podnikatelských aktivit malých a středních podnikatelů prostřednictvím finanční podpory na služby odborných poradců, které by měly vést k navrhování individuálních inovačních prvků v daném podniku a tím vést ke zvyšování jeho konkurenceschopnosti.

#### **2.2.2.11 Eko-energie**

Dotační program Eko-energie svým zaměřením slouží k efektivní stimulaci podnikatelů v oblasti snižování energetické náročnosti výrobních procesů a postupů a v oblasti snižování spotřeby primárních energetických zdrojů. V rámci tohoto dotačního titulu je podporováno zvyšování účinnosti při výrobě, přenosu a spotřebě energie a zvyšování využití obnovitelných a druhotných energetických zdrojů. *[V rámci programu EKO – Energie III. Výzva, OPPI bude podáván projekt společnosti BROOK, s.r.o. popsany v kapitole č. 5 této diplomové práce].*

#### **2.2.2.12 Spolupráce**

Prostředky v rámci dotačního titulu Spolupráce jsou určeny pro podporu vzniku a rozvoje odvětvových podnikatelských seskupení v podobě klastrů a technologických platforem. Hlavním cílem programu Spolupráce je vhodného podnikatelského prostředí, zlepšování podmínek pro podnikání a inovace a rozvoj konkurenčních výhod s využitím kvalitních vazeb mezi oblastí výzkumu a vývoje, vysokých škol a soukromým podnikatelským sektorem.,<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Dotační programy v rámci OPPI. Dostupné online na <http://www.mpo.cz/cz/podpora-podnikani/oppi/#category389> [cit. 2011-03-10]

## 2.3 Projektové řízení při tvorbě podnikatelského projektu

### 2.3.1 Projektový management

Projektový management lze vyjádřit jako součet klíčových projektových aktivit v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměru, které se přetransformují do cíleného podnikatelského záměru.

Projektový management je v praxi využití znalostí, schopností, nástrojů a technologií na aktivity projektu tak, aby tyto splnily požadavky projektu.<sup>15</sup>

V teorii projektového managementu se rozlišuje pět základních elementů:

- **Projektová komunikace** – efektivní dorozumění účastníků projektu.
- **Týmová spolupráce** – pozitivní kooperace ve smyslu dosažení stanovených cílů.
- **Životní cyklus projektu** – sled jednotlivých fází projektu.
- **10 technik a nástrojů pro řízení projektů:**
  1. Zadání projektu a jeho koncepce.
  2. Organizační struktury.
  3. Projektový tým.
  4. Metodika plánování projektu.
  5. Rizika a příležitost – metody prevence rizik.
  6. Průběžná projektová kontrola.
  7. Projektová přehlednost průběžná informovanost.
  8. Okamžitý stav projektu – hodnocení odchylek.
  9. Opravná opatření, úprava odchylek.
  10. Manažerské styly řízení projektu a motivace projektového týmu.
- **Organizační závazek** – pověření manažera projektu, vymezení finančních zdrojů, zvolená metodologie.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: GRADA Publishing, 2011, s. 392, ISBN: 978-80-247-3611-2

<sup>16</sup> MOOZ Hal, FORSBERG Kevin, COTTERMAN Howard. Communicating Project Management. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2003, ISBN: 0-471-26924-7

### 2.3.2 Cyklus projektového řízení

Celý cyklus projektového řízení se skládá ze čtyř kroků:

#### 1. Popis projektu.

V případě rozhodnutí podnikatelského subjektu o realizaci projektu by měl následovat podrobný popis projektu. K podrobnému popisu projektu slouží následující nástroje:

- SWOT analýza projektu.
- Určení cíle projektu – cíle musí být jasné a přesně vymezené.
- Určení výsledků – určit, jak bude vypadat výsledný stav.
- Určení zdrojů – určit zdroje, s jejichž pomocí dosáhneme výsledku.

#### 2. Plánování projektu.

Při plánování projektu je velice nutné klást otázky potřebné ke správnému naplánování projektu vycházejících z požadovaného cíle podniku. Jedná se o otázky: Co?, Jak?, Kdo (s kým)?, Kdy?, Za kolik? Nejprve je tedy nutné přesně naplánovat „CO“ se má udělat. Poté je nutné stanovit „JAK“ dosáhnout vytčeného podnikového cíle, popsat postup dosažení podnikového cíle. Následuje odpověď na otázku „S KÝM“ bude projekt realizován. Teprve podle cílů a postupů a jejich dosažení je možné určit množinu znalostí a profesních zkušeností a dovedností pro projekt nezbytných. Odpovědí na otázku „S KÝM“ sestavíme projektový tým a společnost tak získá základní rámec pro odpovědi na otázky „KDY“ a „ZA KOLIK“.

#### 3. Realizace projektu.

Základní princip realizace projektu je jednoduchá – je nutné, držet se co nejvíce původního plánu. Samotná realizace projektu zahrnuje:

- Realizaci plánu, spolupráci s členy projektového týmu, součinnost se zadavatelem projektu.
- Kontrolu dosahování dílčích cílů stanovené vedení společnosti.
- Sledování rizik a řešení vzniklých problémů.

#### 4. Hodnocení projektu.

Hodnocení projektu je klíčová fáze s ohledem společnosti na přípravu dalších nových projektů. Na začátku této fáze začíná hodnocení samotného průběhu realizace a na konci je dobré poučit se, zhodnotit, zda bylo dosaženo požadovaných výsledků. Pro hodnocení projektu se navrhuje metoda semaforu, díky níž se hodnotí 3 úrovně realizace klíčových aktivit projektu.

- **Červená barva** – zahrnuje klíčové aktivity, které bychom rozhodně dělat neměli při další realizaci projektu.
- **Oranžová barva** – zahrnuje klíčové aktivity, které je třeba zvážit a pak buď neopakovat, nebo s tím pokračovat, ale částečně je upravit.
- **Zelená barva** – zahrnuje ty klíčové aktivity projektu, které byly provedeny správně a dobře a které by se měly dělat i příště v případě realizace dalšího nového projektu.

Plánování projektu je velice důležité pro zajištění hladkého průběhu všech klíčových aktivit a pro úspěšné dosažení podnikových cílů spojených s plánovaným projektem. Dobře zvládnuté plánování pomůže nejen pasivně, ale i aktivně reagovat na nahodilé situace vzniklé v průběhu realizace projektu. V každé fázi projektu je třeba porovnat reálný postup s plánovaným postupem a tak kontrolovat jeho vývoj a zároveň vytvářet patřičná opatření při zjištění odchylek od plánovaného postupu.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: GRADA Publishing, 2011, s. 392, ISBN: 978-80-247-3611-2



## **3. CÍL PRÁCE A METODIKA**

### **3.1 Cíl diplomové práce**

Cílem této diplomové práce bylo přeměnit podnikatelský záměr společnosti BROOK, s.r.o. v reálný, životaschopný projekt financování prostřednictvím dotačních prostředků z fondů Evropské unie a pro potřeby poskytovatele finanční podpory vytvořit nejdůležitější přílohu žádosti o finanční podporu v podobě „Studie proveditelnosti“. Podnikatelský záměr byl zaměřen na Energetické úspory v areálu společnosti BROOK, s.r.o.

Pro výše uvedený podnikatelský záměr autorka diplomové práce doporučuje společnosti BROOK, s.r.o. financování z operačního programu Podnikání a inovace, dotačního titulu OPPI EKO – Energie III. výzva, která byla vyhlášena od období 1. 5. 2010 do 30. 9. 2010.

### **3.2 Metodický postup vypracování diplomové práce**

Podnikatelský záměr byl prvním a důležitým krokem při tvorbě projektu. Nejdříve bylo nutné identifikovat projektový záměr společnosti BROOK, s.r.o. a vyjasnit si základní otázky, na kterých byl samotný projekt vystavěn, určení podnikatelského cíle, určení projektového týmu a stanovit si finanční podmínky projektu – to vše je znázorněno v dokumentu Studie proveditelnosti.

Důležitým rozhodnutím, který autorka diplomové práce řešila, byla volba operačního programu pro financování podnikatelského záměru. Vybraný dotační program musel odpovídat zvolené oblasti a při tvorbě projektového žádosti musel korespondovat s výzvou.

Celý projektový cyklus neboli fáze projektu jsou, popsány v kapitole č. 6. 2. této diplomové práce, kde pro realizaci projektového záměru autorka doporučila společnosti BROOK, s.r.o. použít zásady a metody projektového řízení. Celková příprava a následná realizace projektu může trvat několik let, počínaje schválení projektové žádosti, výběrových řízení na dodavatele přestaveb a samotnou realizaci projektu. Během realizace je nutné předkládat monitorovací zprávy projektu a žádosti o platby

poskytovateli finanční dotace s tím, že příjemce finanční podpory je povinen zachovat všechny nastavené parametry projektu v nezměněné podobě.

### 3.2.1 Obsah a zaměření literární rešerše

Teoretická část diplomové práce je věnována obecně tématu tvorba podnikatelského projektu a přibližuje důležitost dokumentu studie proveditelnosti na podnikatelský záměr. Úvod slouží jako vstup do problematiky zvoleného tématu a naznačuje základní problematiku spojenou s podnikatelským projektem a objasnění financování ze strukturálních fondů Evropské unie.

Praktická část diplomové práce se zaměřuje na nalezení vhodného dotačního programu pro realizaci projektu a teoretické sestavení projektové žádosti o poskytnutí finančních prostředků z fondů Evropské unie, která se předkládá prostřednictvím internetové aplikace eAccount na stránkách [www.czechinvest.org](http://www.czechinvest.org) (nastínění studie proveditelnosti je uvedeno v rozborové části této diplomové práce).

### 3.2.2 Postup při shromažďování dat

Všechna potřebná data pro sepsání této diplomové práce byla nashromážděna jak ze sekundárních, tak i primárních zdrojů, které byly poskytnuty z řídicího orgánu pro přerozdělování finančních zdrojů z fondů Evropské unie, a to agentury CzechInvest (agentura na podporu podnikání v České republice) a také z interních zdrojů podniku BROOK, s.r.o.

- **Sekundární informace**

V rámci těchto zdrojů byly čerpány informace z různých zdrojů odborných publikací v tištěné i internetové formě, které jsou obsaženy v literární rešerši této diplomové práce.

- **Primární informace**

Informace patřící do tohoto druhu zdrojů byly získány převážně z agentury CzechInvest (agentura na podporu podnikání v České republice), z interních zdrojů společnosti BROOK, s.r.o., z energetického auditu zpracovávaného energetickým auditorem na základě vyhlášky č. 425/2004 Sb. pro společnost BROOK s.r.o. a také ze zkušeností vlastních z podávání podobných projektů do dotačních programů v rámci operačního programu Podnikání a Inovace (OPPI).

Při sběru a zpracování informací byly využity následující zdroje:

- Od autorů odborných publikací (zahrnutých v literární rešerši diplomové práce).
- Z údajů řídicího orgánu pro přerozdělování finančních zdrojů z fondů Evropské unie, a to agentury CzechInvest (agentura na podporu podnikání v České republice).
- Z interních zdrojů společnosti BROOK, s.r.o.
- Z energetického auditu zpracovávaného energetickým auditorem pro společnosti BROOK, s.r.o. dle vyhlášky č. 425/2004 Sb.
- Z vlastních poznatků a zkušeností s podáváním projektů do dotačních programů v rámci operačního programu Podnikání a Inovace (OPPI).
- Z internetových zdrojů.

### 3.2.3 Vymezení časového období

Sběr výše popsaných informací probíhal v období od 8. 1. 2010 do 30. 6. 2010. Podávání projektové žádosti do programu EKO – Energie, III. Výzva, OPPI se týkalo období od 1. 6. 2010 do 25. 9. 2010. V současné době probíhá schvalování projektové žádosti, které by mělo být vyhodnoceno v polovině roku 2011.<sup>18</sup>

### 3.2.4 Charakteristika subjektů zapojených do tvorby podnikatelského projektu

Do realizace podnikatelského záměru se zapojily tři podnikatelské subjekty:

- Společnost BROOK, s.r.o. jako nositel podnikatelského projektu.
- Společnost ALFA, a.s. jako zpracovatel projektové žádosti.
- Společnost TEDEAS, s.r.o. jako zpracovatel energetického auditu.

Charakteristika subjektů zapojených do tvorby podnikatelského záměru je zaměřena především na realizátora podnikatelského záměru s to na společnost BROOK, s.r.o., její právní subjektivitu, základní informace o společnosti, kontaktní osoby ve společnosti, zpracovatele podnikatelského záměru. V rámci studie proveditelnosti (kapitola 5. 3.) jsou přiblíženy informace o společnosti BROOK, s.r.o., jako například historie společnosti, hlavní předmět podnikání, vlastnosti certifikátu, apod.

---

<sup>18</sup> Informace od hodnotící komise CzechInvestu.

Informace o zpracovateli podnikatelského záměru a energetického auditu jsou popsány pouze ve stručnosti, jelikož nejsou pro realizaci projektového záměru tak důležité, jako právě informace o společnosti BROOK, s.r.o.

### 3.2.5 Rozborová část diplomové práce

Rozborová část diplomové práce je zaměřena na identifikaci energetických úspor ve společnosti BROOK, s.r.o. a následné vypracování nejdůležitější přílohy „Studie proveditelnosti“ v případě podání žádosti o finanční podporu z fondů Evropské unie, konkrétně z Operačního programu Podnikání a Inovace, program EKO – Energie, III. výzva. Třetí výzva v rámci podporované aktivity „Zvyšování účinnosti při výrobě a spotřebě energie, využití druhotných zdrojů energie – úspory energie“ byla vyhlášena 1. 2. 2010 a ukončena dne 30. 9. 2010. V rámci tohoto časového období společnost BROOK, s.r.o. připravila veškeré nezbytné poklady k podání žádosti o dotaci a vypracování důkladné finanční analýzy projektu, vše popsané ve Studii proveditelnosti, která je popsána v kapitole č. 5.3 této diplomové práce.

V rámci rozborové části byly využity odborné znalosti autorky diplomové práce z pracovního prostředí. Autorka diplomové práce pracuje pro poradenskou společnost zabývající se podáváním žádostí o finanční podporu z dotačních programů Evropské unie.

V rámci studie proveditelnosti byly využity metody pro hodnocení investic, jako jsou doba návratnosti investice, průměrná doba odepisování investice, čistá současná hodnota a vnitřní výnosové procento investice.

Dokument Studie proveditelnosti, je považována za nejdůležitější dokument při podávání žádosti o finanční podporu z fondů Evropské unie a proto se pátá kapitola diplomové práce věnuje rozboru jednotlivých částí studie proveditelnosti u kterých je uveden i doporučený obsah každé kapitoly tak, aby maximálně respektovala a byla v souladu se závaznou osnovou danou řídicím orgánem v podobě agentury CzechInvest (agentura na podporu podnikání v České republice) a dále plně vycházela z hodnotících kritérií daného dotačního titulu tak, aby maximalizovala šance uchazeče (podnikatelského subjektu) na získání finančních prostředků z dotačního titulu - program EKO – Energie, OPPI.

### 3.2.6 Návrhová část diplomové práce

Pro návrhovou část diplomové práce byly využity poznatky z rozborové části (kapitola č. 5).

V rámci návrhové části diplomové práce bylo podnikatelskému subjektu, společnosti BROOK, s.r.o. doporučeno při procesu tvorby podnikatelského projektu využít metod projektového řízení.

Projektové řízení probíhá ve čtyřech základních fázích: Příprava projektu, Plánování projektu, Realizace projektu a následné vyhodnocení projektu. Pro každou výše uvedenou fázi jsou typické různé metody řešení (viz kapitola č. 2.3.2 této diplomové práce). Společnosti BROOK, s.r.o. byly navrženy následující metody v rámci projektového řízení:

#### 1. Příprava projektu

V této fázi projektu bylo analyzováno vnitřní a vnější prostředí společnosti BROOK, s.r.o. a následně cíle a výsledky realizovaného projektu (hodnoceny pomocí metody SMART).

#### 2. Plánování projektu

Ve fázi plánování projektu byl znázorněn harmonogram projektu (harmonogram dílčích aktivit projektu), plánovaný rozpočet projektu, financování předkládaného projektu, eventuálně rizika spojená s realizací projektu. Klíčové aktivity projektu byly znázorněny pomocí metody 5C, která napomáhá projektového týmu a vedení společnost ve zvažování všech alternativ projektu.

#### 3. Realizace projektu

Tato fáze projektu je důležitá z hlediska kontroly a komunikace mezi jednotlivými členy projektového týmu a následně mezi členy projektového týmu a zbytku společnosti BROOK, s.r.o.

#### 4. Hodnocení projektu

Pro potřeby vyhodnocení realizace projektu byla využita metoda Semaforu, která rozklíčovává projektové aktivity, dle náročnosti při jejich realizaci. Tato metoda se neřadí mezi nejpřesnější v projektovém řízení ale pro základní vyhodnocení dílčích aktivit společnosti se autorovi diplomové práce zdála dostačující. V případě složitějších projektů by autorka diplomové práce doporučila společnosti BROOK, s.r.o. využívat program MS Project.

## **4. CHARAKTRISTIKA SUBJEKTŮ ZAPOJENÝCH DO TVORBY PODNIKATELSKÉHO PROJEKTU A DOTAČNÍHO TITULU EKO – ENERGIE II, VÝZVA, OPPI**

### **4.1 Realizátor projektu – společnost BROOK, s.r.o.**

#### **4.1.1 Identifikace SPOLEČNOSTI BROOK, s.r.o. a jejího podnikatelského záměru**

##### **4.1.1.1 Identifikace společnosti BROOK, s.r.o.**

Název společnosti:	BROOK, s.r.o.
Adresa sídla společnosti:	BRNO, Pod pecí č. p. 323
Datum založení společnosti:	16. 2. 1995
IČO:	000 11 222

#### **4.1.2 Odvětvová klasifikace činností CZ-NACE**

##### **4.1.2.1 Hlavní předmět činnosti (CZ-NACE)**

- 24 521 Výroba odlitků z uhlíkatých ocelí

##### **4.1.2.2 Ostatní předmět podnikání (CZ-NACE)**

- 10 000 Výroba potravinářských výrobků
- 24 500 Slévárenství
- 25 620 Obrábění
- 25 700 Výroba nožířských výrobků, nástrojů a železářských výrobků
- 28 000 Výroba strojů a zařízení j. n.
- 31 000 Výroba nábytku
- 46 100 Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení
- 68 000 Činnosti v oblasti nemovitostí
- 70 200 Poradenství v oblasti řízení

- 71 100 Architektonické a inženýrské činnosti a související technické poradenství

#### 4.1.3 Plánované záměry společnosti BROOK, s.r.o.

Společnost BROOK, s.r.o. plánuje realizovat tento podnikatelský záměr „Energetické úspory ve slévárně BROOK s.r.o.“, vedoucí k zefektivnění tepelně – technických vlastností objektů ve výrobním areálu společnosti BROOK, s.r.o. a k optimalizaci spotřeby energií při výrobě.

#### 4.1.4 Kritéria (předpoklady) žadatele pro získání dotace z veřejných zdrojů

- Žadatel, tj. společnost BROOK, s.r.o. uskutečňuje své podnikatelské aktivity na území České republiky.
- Společnost je zaregistrována jako poplatník daně z příjmu na finančním úřadě podle § 33, odst. 1 zákona č. 337/1992 Sb., o správě daní a poplatků v platném znění a to nepřetržitě nejméně po dobu dvou let uzavřených daňových období předcházejících datu podání žádosti o dotaci.
- Společnost nemá nevypořádané nedoplatky vůči institucím typu Finanční úřad, Česká správa sociálního zabezpečení, zdravotní pojišťovny, Ministerstvo financí, Státní fond životního prostředí, Celní správa, Státní fond kultury, aj. a nemá ani nevypořádané nedoplatky vůči poskytovatelům podpory z projektů spolufinancovaných z rozpočtu Evropské unie.

#### 4.1.5 Doporučení vhodného dotačního titulu pro společnost BROOK, s.r.o.

Vzhledem k charakteristice projektového záměru společnosti BROOK, s.r.o. v podobě energetických úspor ve společnosti a s ohledem na charakter projektu a zaměření projektu je doporučeno využít pro financování podnikového záměru - program EKO – Energie, OPPI.

## 4.2 Zpracovatel projektové žádosti

Zpracovatelem žádosti o finanční podporu byla společnost ALFA, a.s., která se zabývá ekonomickým poradenstvím při získávání dotací, grantů a finanční pomoci pro

rozvoj firem, krajů, obcí, škol a neziskové sféry. V rámci své činnosti se zaměřuje na získávání finančních dotací pro své klienty.

Společnost ALFA, a.s. patří k nejvýznamnějším poradenským firmám v České republice. Již od roku 1996 se úspěšně specializujeme na problematiku strategického a ekonomického poradenství při získávání dotací, grantů a finanční pomoci pro rozvoj firem, krajů, obcí, škol a neziskové sféry.

Mimo služby spojené přímo s čerpáním dotací připravuje také klientům strategické rozvojové dokumenty a poskytujeme ekonomické, finanční a marketingové poradenství.

Odborný tým čtyřiceti specialistů s bohatými praktickými zkušenostmi z oblasti podpor poskytuje kvalitní poradenství jak z oblasti dotační politiky EU a českých národních programů, tak i z oblasti finanční, ekonomické, marketingové, účetní a právní. Pracovníci společnosti jsou držitelé certifikátů Ministerstva pro místní rozvoj na přípravu strukturální fondů a jsou také členy Národního registru poradců agentury CzechInvest.

### **4.3 Zpracovatel energetického auditu**

Zpracovatelem energetického auditu byla společnost TEDEAS s.r.o., která se zabývá poradenstvím v energetice zaměřeným na úspory energií, využití druhotných a obnovitelných zdrojů energie.

Společnost TEDEAS s.r.o. působí na trhu od roku 2004 a za tu dobu vybuodovala síť spolupracujících firem, zabývajících se činností v dané oblasti, jako jsou výrobci technologií, projekční firmy, výrobci a dodavatelé paliv, provozovatelé zdrojů tepla nebo různé agentury působící v uvedené oblasti.

Společnost se účastní řady projektů, a to jak formou zpracování energetických auditů, tak i následného vyhodnocení provozu realizovaných projektů.



## 4.4 CHARAKTERISTIKA programu EKO – energie v rámci OPPI

Na základě společností definovaného podnikatelského záměru, byl jako nejvhodnější dotační titul pro spolufinancování vybrán program EKO – Energie v rámci Operačního programu Podnikání a inovace (OPPI).

### 4.4.1 Bližší charakteristika programu EKO – Energie (OPPI)

„Program EKO – Energie napomáhá prostřednictvím dotací soustředit aktivitu podniků, zejména Malých a středních podnikatelů, v oblasti snižování energetické náročnosti výroby, spotřeby primárních energetických zdrojů a vyššího využití obnovitelných a druhotných zdrojů a zároveň tak posílit dlouhodobou konkurenceschopnost podnikatelů a jejich udržitelný růst.

### 4.4.2 Kdo může žádat

- Podnikatelské subjekty (Malé a střední podniky, velké podniky – jen pro úspory energií) ve smyslu § 2 zákona č. 513/1991 Sb., uchazeč nesmí spadat do oborů – stavba lodí, průmysl syntetických vláken, uhelný průmysl, ocelářský průmysl, zemědělství, rybolov, akvakultura, doprava a potravinářský výrobci dle Smlouvy o ES.
- Podnikatelský subjekt, který má uzavřené dvě po sobě jdoucí zdaňovací období.

### 4.4.3 Forma a výše podpory

- Nenávratná dotace.
- Minimální absolutní výše dotace činí 0,5 mil. Kč, maximální výše dotace činí 250 mil. Kč. Maximální výše dotace v % ze způsobilých výdajů je určena takto:
  - Zvyšování účinnosti při výrobě a spotřebě energie, využití druhotných zdrojů energie – úspory energie: dle Mapy regionální podpory.
  - Malé vodní elektrárny: **40%.**
  - Teplo z OZE (výtopy): **40%.**
  - Kombinovaná výroba elektřiny a tepla z OZE (biomasa, bioplyn), nebo využití skládkového plynu: **30%.**

- Tepelná čerpadla a solární termální kolektory (nikoliv fotovoltaické články): 30%.
- Výroba elektrické energie z biomasy a skládkového plynu bez využití odpadního tepla: 30%.

#### 4.4.4 Způsobilé výdaje

- Nákup pozemků do 10% celkových způsobilých výdajů.
- Úpravy pozemků.
- Projektová dokumentace stavby a inženýrská činnost ve výstavbě.
- Rekonstrukce modernizace (technické zhodnocení) stavby.
- Novostavby.
- Nákup staveb do 10% celkových způsobilých výdajů.
- Hardware a sítě.
- Stroje a zařízení včetně řídicího sw, které nebyly předmětem odpisu.

#### 4.4.5 Specifika a omezení

- Na projekt musí být zpracován energetický audit dle vyhlášky č. 425/2004 Sb.
- Doklad o připravenosti stavby (územní rozhodnutí, stavební povolení).
- Projekty, které při zvyšování energetické účinnosti (prioritní oblast 1) zaváděním kombinované výroby elektřiny a tepla současně nevykazují absolutní sníženou spotřebu energie či absolutní snížení vypouštěného množství emisí CO<sub>2</sub>, nebudou podpořeny.
- Velké podniky musí již při podání registrační žádosti dokázat tzv. motivační účinek (včetně podpůrných dokumentů).<sup>19</sup>

V dalších částech této diplomové práce bude prezentován vzorový dokument studie proveditelnosti do dotačního programu EKO – Energie, který představuje jednu ze základních a nejdůležitějších příloh žádosti o dotaci.

<sup>19</sup> EKO – Energie III. Výzva. CzechInvest: Program podpory [online]. 2011 [cit. 2011-02-11]. Dostupný z WWW: < <http://www.czechinvest.org/eko-energie-vyzva-iii> >

V rámci jednotlivých oddílů bude nejdříve krátce prezentován požadovaný obsah jednotlivých částí, včetně návaznosti na výběrová kritéria a dále budou následovat vybrané informace o teoretickém projektovém záměru společnosti BROOK, s.r.o.

#### **4.5 Charakteristika činnosti poradenských subjektů v oblasti využívání programů finanční podpory v rámci operačního programu Podnikání a Inovace (OPPI)**

V rámci strukturální fondů Evropské unie je finančně (formou dotací) podporováno 26 operačních programů, které se dále členění na dílčí dotační tituly, které mají vlastní specifické podmínky platné pro všechny podnikatele, kteří podávají do těchto dotačních programů žádosti o finanční podporu na své plánované podnikatelské záměry.

Pro lepší orientaci podnikatelů v této komplikované struktuře dotačních titulů zpracovávají poradenské společnosti, zaměřující se na oblast podpory z fondů Evropské unie. Mezi základní činnosti těchto poradenských subjektů v oblasti využívání finanční podpory patří:

- Kontaktování klienta společnosti s možností zpracování projektů na podnikatelův záměr.
  - ➔ Kontaktování klienta je možné prostřednictvím například oslovovacího dopisu, e-mailové korespondence či telefonické komunikace.
  - ➔ Na základě uvedené komunikace identifikujeme klientův záměr, ze kterého po té vycházíme při zpracování dotačního auditu.
- Posouzení vhodnosti podnikatelského záměru do programu (dotační audit).
  - ➔ Na základě informace od klienta je nutné posoudit vhodnost záměru do konkrétního programu, na základě specifických podmínek programu.
- Zpracování žádosti a záměru poradenskou společností.
  - ➔ Na začátku podání žádosti o finanční podporu je nutné zpracovat konkrétní registrační, eventuálně plnou žádost, která bude předkládaná poskytovateli finanční podpory do hodnotícího procesu. Na základě této žádosti bude rozhodnuto o přidělení, respektive zamítnutí požadované finanční dotace.

Součástí plné žádosti je řada příloh, včetně studie proveditelnosti, jejíž podoba je uvedena v kapitole č. 5.3 této diplomové práce.

- Schválení/Zamítnutí žádosti o dotaci ze strany Ministerstva průmyslu a obchodu a následné čerpání dotace klientem.
  - ➔ V tomto okamžiku prošel projekt hodnotícím procesem poskytovatele finanční podpory, na základě něhož bylo rozhodnuto o přidělení, resp. zamítnutí žádosti o finanční podporu.
  - ➔ Po schválení projektové žádosti začíná proces podepisování podmínek dotace, se kterými musí žadatel o finanční dotaci souhlasit.
- Pomoc při administraci a realizaci projektu.
  - ➔ Schválením dotace celý proces zdaleka nekončí. Správná realizace, řízení a monitoring projektu dle předepsaných pravidel jsou stejně důležité jako samotná příprava žádosti o finanční podporu. Nesprávné zvládnutí realizace projektu může vést k částečné či úplné ztrátě již přislíbené dotace.

## **5. POSOUZENÍ MOŽNOSTI ENERGETICKÝCH ÚSPOR VE SPOLEČNOSTI BROOK, S.R.O.**

Energetické úspory ve společnosti BROOK, s.r.o. vycházejí z energetického auditu společnosti zpracovávaného nezávislým energetickým auditorem v červenci roku 2010.

Energetický audit vychází z hospodaření z předpokladu úspory energie ve výrobních a administrativních budovách společnosti BROOK, s.r.o. v Přerově. Dokument je zpracován na základě metodiky, stanovené prováděcími vyhláškami MPO č. 213/2003 Sb. a č. 425/2004 Sb. Zpracovaný energetický bude sloužit jako příloha k plné žádosti o finanční podporu v rámci programu EKO - Energie III. výzva operačního programu Podnikání a Inovace.

Energetické úspory ve společnosti BROOK, s.r.o. budou spočívat ve snížení energetické náročnosti v oblastech:

- Zemního plynu.
- Spotřeby tepla (teplé vody).

### **5.1 Úspory v oblasti zemního plynu**

Rozhodující spotřebu zemního plynu tvoří žíhací pece, které jsou ještě stále vybaveny původními hořáky na zemní plyn. Instalací nových hořáků se předpokládá úspora ve výši 20%.

Obdobná úspora 20% se předpokládá i u stávající sušičky písku, která je též zastaralá. Při její rekonstrukci a instalaci automatického řídicího systému předpokládáme výše uvedenou úsporu.

V uvedené oblasti úspory vystupují dva základní atributy:

- Nové hořáky pro žíhací pece.
- Rekonstrukce řídicího systému a výměna hořáků pro sušičku písku.

Bližší informace o této úspoře viz kapitola č. 6.1.3.1.2 Úspora zemního plynu.

## 5.2 Úspory v oblasti spotřeby tepla (teplé vody)

Nejefektivnější úspora v oblasti úspory tepla spočívá ve výměně stávajících střešních „světlíků“ a otvorových výplní na budově haly slévárny.

Mezi další opatření pro úsporu tepla patří využívání odpadního tepla z „žhacích pecí“. Součástí tohoto opatření je změna způsobu zásobování objektů teplem tak, aby bylo prioritně v maximální míře využíváno získané odpadní teplo a v případě jeho nedostatku, bude teplo nakupováno externě. Odpadní teplo by mohlo být využíváno pro přípravu teplé vody v případě instalace akumulčních zásobníků do prostorů sociálního zařízení. Realizací tohoto opatření by mohlo dojít ke snížení spotřeby teplé vody.

V této oblasti úspory jsou tedy charakteristické dva základní atributy:

- Výměna otvorových konstrukcí.
- Využití odpadního tepla „žhacích pecí“.

Bližší informace o této úspoře viz kapitola č. 6.1.3.1.1 Úspora tepla.

Na základě výše popsaných opatření pro energetické úspory ve společnosti BROOK, s.r.o. bylo vedení společnosti doporučeno podat žádost do programu EKO – Energie, III. výzva, OPPI.

Podání žádosti o finanční podporu do programu EKO – Energie probíhá ve dvou stupních – **Registrační žádost** a **Plná žádost** – formou elektronických formulářů, které jsou k dispozici na internetové aplikaci eAccount na stránkách Czechinvestu (před podáním registrační žádosti je tedy nutné, aby žadatel měl založený tzv. Master účet – hlavní účet žadatele o finanční podporu).

Registrační žádost se skládá z následujících kroků:

- Založení projektu v aplikaci eAccount.
- Vyplnění off-line formuláře Finančního výkazu v aplikaci eAccount a jeho následné vyplnění.
- Naskenování Rozvahy a Výkazu zisku a ztráty za poslední 2 uzavřená účetní období.
- Podání on-line Registrační žádost prostřednictvím aplikace eAccount.

- Vložení dokumentů, jako jsou vygenerovaná a zpracovaná registrační žádost, Rozvaha a Výkaz zisku a ztráty do seznamu dokumentů v aplikaci eAccount a jejich elektronický podpis.
- Ověření vložených dat a následné odeslání registrační žádosti prostřednictvím aplikace eAccount na agenturu CzechInvest.

#### Plná žádost:

Po úspěšném posouzení, ze strany agentury CzechInvest proveditelnost plánovaného projektu společnosti BROOK, s.r.o., bude zpřístupněno v aplikaci eAccount podání plné žádosti o finanční podporu.

Plná žádost musí obsahovat následující údaje:

- Finanční realizovatelnost projektu – elektronický formulář v aplikaci eAccount.
- Studii proveditelnosti – v předepsané struktuře – popsáno v kapitole 6 této diplomové práce.
- Výpis z katastru nemovitosti (ne starší 3 měsíců).
- Doklad vymezující vlastnické vztahy na území, týkající se projektu.
- Doklad o připravenosti investice.

Nejdůležitější přílohou plné žádosti je již zmíněná studie proveditelnosti, která je navržena v kapitole níže č. 5.3 na konkrétním podnikatelském záměru společnosti BROOK, s.r.o.

### **5.3 Studie proveditelnosti podnikatelského záměru do programu EKO – Energie, OPPI**

Studie proveditelnosti je jednou z nejdůležitějších příloh plné žádosti o finanční podporu v rámci programů OPPI.

Tento dokument má pevně předepsanou obsahovou strukturu, kterou je nutno v plné míře dodržet (viz příloha č. 1).

#### **5.3.1 Identifikační údaje žadatele o podporu**

Cílem této kapitoly je představit žadatele o podporu a jeho základní identifikační údaje. Tyto informace slouží ke stanovení základní přijatelnosti žadatele o podporu do

programu EKO – Energie v podobě buď velikosti podnikatelského subjektu a oboru jeho podnikatelské činnosti.

Na základě velikosti podnikatelského subjektu se též vyhodnocuje podporovaná aktivita v rámci dotačního programu.

<i>Název:</i>	BROOK, s.r.o.
<i>Forma:</i>	společnost s ručením omezeným
<i>Sídlo:</i>	BRNO, Pod pecí č. p. 323
<i>Datum zápisu do OR:</i>	16. 2. 1995
<i>IČO:</i>	000 11 222
<i>DIČ:</i>	CZ000 11 222
<i>E-mail:</i>	<a href="mailto:info@brook.cz">info@brook.cz</a>
<i>Internetové stránky:</i>	<a href="http://www.brook.cz">www.brook.cz</a>

Za společnost jedná a podepisuje jednatel. Každý prokurista jedná za společnost samostatně.

### 5.3.2 Kontaktní osoba

Tato kapitola objasňuje kontaktní osobu, která po podání žádosti o dotaci bude odpovědná za komunikaci s řídicím orgánem v době hodnocení projektu a následně s poskytovatelem dotace po případném úspěšném získání finanční podpory.

<i>Funkce:</i>	Generální ředitel
<i>Jméno:</i>	Ing. Kamil Nový
<i>Telefon/Fax:</i>	+420 731 000 111
<i>E-mail:</i>	<a href="mailto:kamil.novy@brook.cz">kamil.novy@brook.cz</a>

### 5.3.3 Zpracovatel podnikatelského záměru

Cílem této části studie proveditelnosti je přesná identifikace zpracovatele tohoto dokumentu, který bude odpovědný za informace uvedené v jednotlivých částech studie proveditelnosti. V případě jakýchkoliv nesrovnalostí se bude poskytovatel dotace



obracet tedy na zpracovatele podnikatelského záměru a na konkrétní kontaktní osobu uvedenou ve studii proveditelnosti.

Pro potřeby poskytovatele finanční dotace byl ve studii proveditelnosti uveden jako zpracovatel podnikatelského záměru společnost BROOK, s.r.o. Ovšem společnost BROOK, s.r.o. byla pouze žadatelem o finanční prostředky a kontaktní osoba pro komunikaci s poskytovatelem dotace. Oficiálním zpracovatelem projektové žádosti byla společnost ALFA, a.s., která se zabývá zpracováním projektových žádostí v rámci dotačních programů, viz kapitola č. 4.2 této diplomové práce. Vztah mezi společnostmi BROOK, s.r.o. a ALFA, a.s. byl stanoven na základě smluvního dokumentu v podobě smlouvy o dílo.

#### **5.3.4 Popis projektu**

Tato kapitola studie proveditelnosti je zaměřena na stručný popis předkládaného projektového záměru, který žadatel uvedl při zpracování registrační žádosti (první fáze podání žádosti o finanční podporu) do svého formuláře v aplikaci eAccount, viz kapitola č. 5. Text použitý v registrační žádosti je zde doplněn o soulad projektu s cíli programu EKO – Energie.

Projektový záměr společnosti je zaměřen na opatření vedoucí k zefektivnění tepelně – technických vlastností objektů ve výrobním areálu společnosti BROOK, s.r.o. a k optimalizaci spotřeby energií při výrobě. Větší část stávajících budov společnosti nevyhovuje současným požadavkům na energeticky šetrné objekty. V rámci realizace podnikatelského záměru dojde v areálu společnosti k výměně oken za plastová na budově slévárny, dále dojde ke kompletní výměně střešních světlíků za polykarbonátové. Součástí projektu budou také opatření, která povedou k úsporám v podobě moderních ekologických hořáků s rekuperací odpadních spalin, které budou využity pro vytápění. V poslední fázi bude zrealizována optimalizace topného systému v hale slévárny a administrativní budově.

#### **Soulad projektu s cíli programu EKO – Energie:**

Záměr projektu je plně v souladu s cíli programu EKO – Energie pro období 2007-2013.

- Předmětem projektu je zefektivnění tepelně-technických vlastností objektu ve výrobním areálu společnosti a optimalizace spotřeby energií při výrobě, jelikož většina stávajících budov v areálu společnosti nevyhovuje současným požadavkům na energeticky šetrné objekty.
- Potenciál energetických úspor po realizaci úsporných opatření vychází až 16 488 GJ/rok (údaje vzaté z energetického auditu společnosti BROOK, s.r.o.).
- Úspora emisí CO<sub>2</sub> → snížení o 1 327,60 t ročně.
- Vnitřní výnosové procento projektu dosahuje výše 9,4%.
- Realizace projektu bude probíhat v okrese Přerov, v Olomouckém kraji. Pro tento kraj je charakteristické:
  - Míra nezaměstnanosti: 12,99%
  - Hospodářsky slabý region<sup>20</sup>
 \* údaje k 31. 1. 2011<sup>21</sup>
- Projekt je potvrzen energetickým auditorem.

### 5.3.5 Stručná charakteristika předkladatele projektu

#### 5.3.5.1 Hlavní předmět podnikání, předmět podnikání, na který zaměřen projekt

V rámci této podkapitoly je ověřována základní přijatelnost žadatele a předkládaného podnikatelského záměru v podobě podporovaných oblastí činnosti – podporované kategorie CZ – NACE. Žadatel uvede kompletní seznam svých podnikatelských aktivit, včetně té, na kterou je zaměřen předkládaný podnikatelský záměr.

Společnost BROOK, s.r.o. je významným dodavatelem strojů, zařízení a kompletních technologických systémů pro zpracování a úpravu rudných a nerudných surovin, přírodního kameniva, odpadových materiálů jakými jsou například stavební suť, železobeton, asfalt, kovošrot, staré pneumatiky a jiné.

<sup>20</sup> Hospodářsky slabé regiony. BusinessInfo.cz [online]. 2011[cit. 2011-02-14]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/rozvoj-regionu/vymezeni-regionu-s-podporou-statu-07-13/1001179/46634/>>

<sup>21</sup> Nezaměstnanost. Český statistický úřad: Olomoucký kraj [online]. 2011 [cit. 2011-02-14]. Dostupný z WWW: <<http://www.olomouc.czso.cz/>>

Sortiment společnosti BROOK, s.r.o. tvoří:

- Vibrační podavače.
- Vibrační třidiče.
- Mobilní drtiče a třidiče.
- Stroje pro mokré úpravárenství.
- Stroje pro zpracování kovošrotu.
- Stroje na recyklaci – LT95(S), LT105(S), LT1110(S) a LT1213(S), LT95 (S).

Společnost zajišťuje jak prodej jednotlivých strojů, tak i technologických celků, dále pak servis a dodávku náhradních dílů, ale i konzultační poradenství v oblastech úpravy surovin.

Hlavní podnikatelskou aktivitou společnosti BROOK, s.r.o. je dle CZ – NACE výroba odlitků z uhlíkatých ocelí (CZ – NACE 24 521).

#### **5.3.5.2 Stručná historie a současnost**

V této kapitole jsou pro potřeby výběrových kritérií ověřovány zkušenosti žadatele o podporu, v rámci které bude realizován předkládaný projekt. Žadatel do této kapitoly stručně popíše historii svého podnikání až do současnosti.

Společnost BROOK, s.r.o. vznikla zápisem do obchodního rejstříku dne 16. 2. 1995 a je právním nástupcem společnosti BLOOM s.r.o. se sídlem v Přerově. Tato společnost zanikla fúzí sloučením se společností BROOK, s.r.o. v roce 2009. V rámci fúze sloučením přešlo na společnosti BROOK, s.r.o. jmění výše uvedené zanikající firmy.

Společnost BROOK, s.r.o. je významným dodavatelem drtičů pro recyklace přírodního kamene, stavební suti, asfaltu a železobetonu v České republice. Za doby působení v oboru se firma stala významnou a úspěšnou a daří se jí obstat v tvrdém konkurenčním boji. Nyní společnost zaměstnává cca 282 zaměstnanců.

### **5.3.5.3 Vlastnictví certifikátů a osvědčení firmy žadatele i zaměstnanců žadatele (ISO, TS, VDA, GLP/GMP apod.)**

V tomto oddílu studie proveditelnosti uvádí žadatel získané certifikáty a osvědčení, které společnost vlastní a užívá včetně dalších obdobných dokumentů, pokud s nimi disponují zaměstnanci společnosti.

Společnost BROOK s.r.o. vlastní certifikát výrobce ve shodě s požadavky Lloydova rejstříku pro výrobu odlitků z uhlíkovo-manganové a slitinové ocele (o maximální váze 6 tun) z 1. dubna 2008.

### **5.3.6 Doposud realizované projekty**

Tato podkapitola je určena pro potřeby hodnocení k identifikaci potřebných odborných a profesních předpokladů žadatele a jeho vedení včetně dostatečných zkušeností s realizací projektů obdobného zaměření a rozsahu. Žadatel v rámci této kapitoly uvede všechny projekty a investiční záměry, které realizoval během svých dosavadních podnikatelských aktivit, nebo na kterých se aktivně podíleli členové managementu společnosti.

Společnost BROOK, s.r.o. doposud nerealizovala investiční akce financované s použitím dotací. Společnost BROOK, s.r.o. má ale zkušenosti s investičními akcemi na využití odpadního tepla realizovanými v roce 2001. Od té doby se realizují spíše menší investiční akce především ve formě oprav hmotného majetku.

### **5.3.7 Plánované projekty**

V této kapitole žadatel uvádí všechny své plánované projekty a investiční záměry, které bude, nebo plánuje realizovat v odpovídajícím časovém horizontu. Plánované záměry by neměly být v rozporu s předmětem projektu, na který je žádáno v této studii proveditelnosti.

Společnost BROOK, s.r.o. plánuje v roce 2011 modernizovat formovny a instalovat nové formovací linky. Realizace budoucích projektů je úzce spjat s úspěšností tohoto projektu.

### 5.3.8 Udržitelnost projektu

V rámci této kapitoly žadatel popíše všechny aspekty a faktory, kterými je zajištěna udržitelnost realizovaného projektu v rámci požadovaného časového horizontu.

Je zde velice nutné prokázat v absolutní míře úspory energie tepelné respektive elektrické. Popisujeme zde očekávaný stav úspor v poměru se stávajícím stavem úspor. Hodnoty vycházejí z energetického auditu zpracované pro společnost energetickým auditorem.

Udržitelnost projektu je zajištěna následujícími aspekty:

- Realizace projektu poskytuje potenciál ročních energetických úspor ve výši 16 488 GJ.
- Redukce negativního dopadu na životní prostředí snížením emisí, a to o plných 1 327,60 tun CO<sub>2</sub> ročně.
- Stavební úpravy vedoucí ke zlepšení tepelně - technických vlastností budov a výměna „otvorových konstrukcí“, rekonstrukce „řídícího systému“ a výměn hořáku pro sušičku písku a nové využití odpadního tepla „žihacích pecí“ zabezpečí snížení vysokých úniků energie.
- Společnost má zajištěny zdroje na financování projektu a vychází z pozitivních hospodářských výsledků podobně finanční analýzy projektu.
- Realizace projektu proběhne pod dohledem zkušeného projektového týmu s odpovídajícími schopnostmi a praktickými znalostmi.

Všechny tyto body vedou k úspěšné realizaci předkládaného projektu a jeho udržitelnosti v následujících letech. Projekt bude během své životnosti generovat dostatečné peněžní zdroje v podobě úspor energie a je tak pro společnost BROOK, s.r.o. ekonomicky efektivní.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Všechny výše uvedené informace týkající se společnosti BROOK, s.r.o. a plánovaného podnikatelského záměru společnosti vychází pouze z předepsané osnovy studie proveditelnosti poskytovatelem finanční podpory. Bližší informace týkající se vnitřního a vnějšího okolí firmy budou uvedeny v kapitole č. 6.2.

### 5.3.9 Shrnutí za kapitulu

V této kapitole žadatel shrne pro přehlednost všechny požadované údaje, které uvedl v předchozích částech studie proveditelnosti. Slouží pro lepší orientaci hodnotitelům projektu (nejenom externím hodnotitelům, ale i hodnotící komisy). Jsou zde vytyčené nejdůležitější body celé předchozí kapitoly

Schéma č. 5.3.9 Shrnutí za kapitolou „Identifikační údaje žadatele o podporu“

SHRNUTÍ KAPITULY „Identifikační údaje žadatele o podporu“	
Charakteristika žadatele	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hlavním předmětem podnikání je výroba odlitků z uhlíkatých oceli (CZ – NACE 24 521).</li> <li>• Společnost BROOK, s.r.o. je na trhu od roku 1995.</li> <li>• Světový přední dodavatel strojů, zařízení a kompletních technologických systémů pro zpracování a úpravu rudných a nerudných surovin, přírodního kameniva, odpadových materiálů.</li> <li>• Sortiment firmy tvoří například vibrační podavače, čelistové, kuželové a odrazové drtiče, vibrační třídíče, mobilní drtiče, aj.</li> <li>• Firma zaměstnává cca 282 zaměstnanců (velký podnik), čímž se řadí mezi prestižní regionální zaměstnavatele.</li> </ul>
Charakteristika projektu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• V rámci projektu budou zlepšeny tepelně – technické vlastnosti budov.</li> <li>• Opatření pro úspory spočívá především ve výměně oken za plastová, výměně střešních světlíků za polykarbonátové a v instalaci moderních ekologických hořáků s rekuperací odpadních spalin.</li> <li>• Dále dojde k řízení a optimalizaci topného systému.</li> <li>• Energetické úspory ve výši až 16 488 GJ za rok.</li> <li>• Redukce negativního dopadu na životní prostředí snížením emisí, a to o plných 1 327,60 tun CO<sub>2</sub> ročně.</li> <li>• Firma má zajištěny zdroje na financování projektu a vychází z pozitivních hospodářských výsledků podrobné finanční analýzy projektu.</li> <li>• Realizace projektu proběhne pod dohledem zkušeného projektového týmu s odpovídajícími schopnostmi a praktickými znalostmi.</li> </ul>
Vlastnictví certifikátu a osvědčení	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Společnosti vlastní certifikát výrobce ve shodě s požadavky Lloydova rejstříku pro výrobu odlitků z uhlíkové, uhlíkovo-manganové a slitinové ocele (o maximální váze 6 tun) z 1. dubna 2008.</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování autora diplomové práce

Výše uvedené tabulky shrnutí za kapitolou týkající se „Identifikačních údajů žadatele o podporu“ slouží pouze pro hodnotitele (někdy i externí hodnotitele) studie proveditelnosti. V tabulce jsou uvedeny nejdůležitější informace a data týkající se výše uvedené kapitoly studie proveditelnosti.

#### 5.3.10 Podrobný popis projektu

#### 5.3.11 Charakteristika projektu a jeho soulad s podmínkami programu

##### **5.3.11.1 Specifikace předmětu projektu (přínos projektu v rámci firmy, regionu a EU)**

V rámci této kapitoly uvede žadatel podrobný popis specifikace předmětu předkládaného projektu včetně jeho zásadního přínosu pro samotného žadatele, pro okolní region a dále přínos projektu v rámci trhu Evropské unie.

V tomto bodě je nutné „vypíchnout“ informace, proč je projekt žadatele lepší než u jiných žadatelů, v čem bude přínosnější nejenom pro realizovanou oblast, ale i pro celou Českou republiku, ba dokonce i pro Evropskou unii jako celek. Velmi dobře se přihlíží na projekty, které se prokážou snížením emisí, což vede ke zlepšení životního prostředí. A právě životní prostředí v posledních letech velmi diskutabilní téma.

Realizace energeticky úsporných opatření bude provedena ve společnosti BROOK, s.r.o. Hlavní činností firmy v rámci projektu je slévárství (CZ – NACE 24500).

Předmětem projektu je provedení opatření týkající se haly slévárny a administrativní budovy v Přerově, při nichž budou významně zlepšeny tepelné technické vlastnosti těchto budov. Opatření spočívají zejména ve výměně oken za plastová v hale slévárny, výměně střešních světlíků za polykarbonátové a v instalaci moderních ekologických hořáků rekuperací odpadních spalin, nakonec dojde k řízení a optimalizaci topného systému v obou výše uvedených budovách.

##### Přínos projektu pro společnost BROOK, s.r.o.

- Zlepšení tepelné technických vlastností budov.

- Realizace projektu poskytne roční energetické úspory společnosti ve výši 16 488 GJ, což představuje roční finanční úspory společnosti ve výši 4 258 000,- Kč.
- Podstatné snížení ročních provozních nákladů.
- Revitalizace objektů, celková morální a technická modernizace objektů.

#### Přínos projektu pro region a v rámci Evropské unie

- Snížení emisí o 1 327,60 tun CO<sub>2</sub> ročně, čímž dojde ke snížení zátěže životního prostředí.
- Splnění aktuálně platných legislativních a normativních požadavků a standardů tepelné ochrany stavebních konstrukcí budovy.
- Zlepšení celkového environmentálního profilu firmy.
- Dosažení lepšího vzhledu budov díky jejich rekonstrukci a modernizaci.

#### **5.3.11.2 Stručný popis podstaty projektu a jeho etap (komplexní popis hlavních charakteristik projektu a jeho etap)**

V této části žadatel popisuje podrobněji předmět projektu (proč podnikatel projekt realizuje), jednotlivé části, které povedou k naplnění cíle v daném projektu. Žadatel popisuje hlavní charakteristiky projektu, etapy projektu a místo realizace projektu.

Etapy projektu je nutné naplánovat z důvodu vynakládání finančních prostředků a následné podávání žádostí po platbu (pravděpodobná výše Kč) poskytovateli finanční podpory.

Místo realizace je nutná uvádět především pro své vlastní dobro. Jelikož v případě, že bude projekt realizován například ve strukturálně postiženém regionu, přičítají se k výslednému hodnocení projektu „extra“ body, které mohou pomoci žadateli ke konečnému schválení projektu. Samozřejmě je známo, že projekt nesmí být realizován na území Hlavního města Praha – tento region není běžně podporován v rámci OPPI – hospodářsky velmi silný region.

Předmětem projektu je zlepšení tepelně technických vlastností dvou nejvíce využívaných budov, a to slévárny a administrativní budovy. Dosažitelný stav je



charakterizován kombinací souboru opatření zvyšující tepelnou ochranu jednotlivých stavebních konstrukcí i staveb jako celku:

- Výměna otvorových konstrukcí.
- Rekonstrukce řídicího systému a výměna hořáků pro sušičku písku.
- Nový hořák pro žhací pec č. 2 s rekuperací tepla.
- Využití odpadního tepla žhacích pecí.

Uvedená opatření byla vybrána s ohledem na snížení energetické náročnosti provozu areálu firmy a z důvodu snížení ekologické zátěže.

Realizace projektu bude probíhat v období od 1. 1. 2011 do 28. 2. 2012. Všechny práce budou probíhat ve výrobním areálu společnosti s plným zachováním účelu budov bez většího omezení provozní činnosti.

**Tabulka č. 5.3.11.2 Členění realizace projektu do etap**

Etapa (termín)	Opatření	Měsíc a rok pořízení	Náklady na realizaci opatření (v Kč)	Náklady na realizaci etapy (v Kč)
I. (1.2011 – 2.2012)	Rekonstrukce řídicího systému a výměna hořáků pro sušičku písku	II.11	850 000,-	37 850 000,-
	Výměna otvorových výplní	4.10.2011	10 500 000,-	
	Odpadní teplo žhacích pecí	VIII.11	10 000 000,-	
	Nový hořák pro žhací pec č. 2	I.12	16 500 000,-	

Zdroj: Vlastní zpracování autora diplomové práce

Podle zhotoveného energetického auditu představuje předkládaný projekt energetické úspory ve výši 16 488 GJ za rok, který společnosti přinese finanční efekt v podobě úspor ve výši 4 258 000, - Kč ročně. Významným způsobem dojde ke snížení spotřeby tepla a snížení nákladů na vytápění budov. Současně dojde ke snížení ekologické zátěže o 1 327, 60 tun CO<sub>2</sub> ročně. Vnitřní výnosové procento projektu (IRR) dosahuje výše 9, 4 %.

### **5.3.11.3 Popis cílů, kterých má být dosaženo realizací projektu**

Tato část studie proveditelnosti identifikuje závazné ukazatele projektu, včetně jeho vlivu na stanovené monitorovací ukazatele. V rámci této kapitoly představí žadatel další výstupy předkládaného podnikatelského záměru.

Cílem projektu „Energetické úspory ve slévárně BROOK, s.r.o.“ je snížení tepelných ztrát ve vlastních zdrojích a tím zvýšení energetických úspor v rámci podniku.

Cílem projektu „Energetické úspory ve slévárně BROOK, s.r.o.“ je snížení tepelných ztrát ve vlastních zdrojích a tím zvýšení energetických úspor v rámci podniku.

V hale slévárny a administrativní budově společnosti BROOK, s.r.o. dochází k velkým tepelným ztrátám zapříčiněným špatnou tepelnou izolací oken a špatným stavem střešních světlíků a hořáků a nakonec i topného systému. Zlepšení tepelné ochrany staveb je možné dosáhnout zdokonalením tepelně – technických vlastností zmíněných budov tak, aby budovy v areálu vyhovovaly současným požadavkům na energeticky šetrné objekty. V rámci projektu dojde k instalaci plastových oken, polykarbonátových světlíků, moderních ekologických hořáků s rekuperací odpadních spalin, a k optimalizaci topného systému v obou budovách. Tímto se dosáhne snížení tepelné ztráty a z toho vyplývající spotřeby tepla a nákladů na vytápění. Jedná se zde o úspory ve výši 4 250 000,- Kč za rok (po skončení realizace projektu, tedy od roku 2013).

**Tabulka č. 5.3.11.3 Přehled výstupů na jednotlivá opatření v rámci úspor**

Opatření	Náklady na realizaci opatření (v Kč)	Energetická úspora (v GJ/rok)	Finanční úspora (v Kč)
Výměna otvorových výplní	10 500 000,-	2 060	4 258 000,-
Rekonstrukce řídicího systému a výměna hořáku pro susičku písku	850 000,-	1 800	
Odpadní teplo zřehacích pecí	10 000 000,-	5 000	
Nový hořák pro zřehací pec č. 2	16 500 000,-	7 628	

Zdroj: Vlastní zpracování autora diplomové práce

Závazným ukazatelem úspěšné implementace projektu je snížená spotřeba vstupů v podobě paliv a energie o 16 488 GJ/rok při vytápění provozních budov.

Monitorovacím ukazatelem je pak snížení emise CO<sub>2</sub> o 1 327,60 t/rok z 25 973,12 t/rok na 24 645,52 t/rok.

### 5.3.12 Lidské zdroje pro zabezpečení realizace projektu (projektový tým)

V této části studie proveditelnosti popisuje žadatel všechny členy projektového týmu, kteří budou dohlížet na úspěšnou realizaci předkládaného projektu. Pro potřeby hodnotících kritérií musí tato kapitola dostatečným způsobem identifikovat odbornost projektového týmu jako celku, včetně prokázání zkušeností jednotlivých členů s realizací obdobných projektů v horizontu 10 let tak, aby dokázali zajistit udržitelnost předkládaného projektu. Pro projekty s požadovanou dotací nad 15 mil. Kč zde platí povinnost doložit strukturované životopisy jednotlivých členů projektového týmu.

Projektový tým bude v přípravné fázi tvořen interními zaměstnanci společnosti BROOK, s.r.o., kteří budou zastávat jednotlivé funkce na základě svých odborných znalostí a zkušeností s řešením projektu. Projektový tým mají bohaté zkušenosti s realizací investičních akcí a mají tak dostatečné zkušenosti pro řízení projektu. Tým bude zajišťovat realizaci jednotlivých aktivit projektu v jeho přípravě, investiční a provozní části. Společnost má dostatečně technicko – administrativní zázemí pro bezproblémový průběh projektu ve všech jeho fázích.

Složení projektového týmu:

- **Ing. Kamil Nový – generální ředitel**

Zajišťuje koordinaci a vedení pracovního týmu, dozor nad realizací projektu, technická podpora, dohled nad výběrovými řízeními, jednání s dodavateli, kontrola realizace projektu.

- **Václav Černý – Energetik**

Sleduje využití odpadního tepla, dohled nad instalací žhacích pecí s rekuperací.

- **Jan Holubník – Vedoucí údržby**

Zajišťuje technickou podporu, dohled nad instalací nové technologie a stavebními úpravami.

- **Ing. Eva Střihavá – Ekolog**

Dohlíží na ekologické aspekty projektu, sledování dílčích environmentálních parametrů.<sup>23</sup>

### 5.3.13 Shrnutí za kapitolu

V této kapitole žadatel shrne pro přehlednost všechny požadované údaje, které uvedl v předchozích částech studie proveditelnosti. Slouží pro lepší orientaci hodnotitelům projektu (nejenom externím hodnotitelům, ale i hodnotící komisy). Jsou zde vytyčené nejdůležitější body celé předchozí kapitoly.

---

<sup>23</sup> Projektový tým společnosti ve studii proveditelnosti je tvořen pouze interními zaměstnanci společnosti BROOK, s.r.o. z důvodu potřeb uvedené studie. V kapitole 6.2 bude projektový tým rozšířen ještě o externí subjekty, jako jsou zpracovatel projektového záměru tak energetického auditu.

Schéma č. 5.3.13 Shrnutí za kapitolou „Podrobný popis projektu“

SHRNUTÍ KAPITOLY „Podrobný popis projektu“	
Charakteristika projektu	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zlepšení tepelných vlastností dvou nejvíce využívaných budov společnosti BROOK, s.r.o. pomocí následujících opatření:               <ol style="list-style-type: none"> <li>Výměna otvorových konstrukcí.</li> <li>Využití odpadního tepla žíhacích pecí.</li> <li>Nový hořák pro žíhací pec č. 2.</li> <li>Rekonstrukce řídicího systému a výměna hořáků pro sušičku písku.</li> </ol> </li> </ul>
Přínos projektu pro firmu, pro region, pro Evropskou unii	<ul style="list-style-type: none"> <li>Potenciál energetických úspor dosáhne výše 16 488 GJ ročně → finanční úspora ve výši 4 258 000 Kč ročně.</li> <li>Snížení emisí o 1 327,60 t CO<sub>2</sub> ročně a redukce negativních dopadů na životní prostředí.</li> </ul>
Etapy projektu	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projekt bude realizován v rámci jedné etapy.</li> <li>Realizace proběhne v období od 1. 1. 2011 do 28. 2. 2012.</li> <li>Práce budou probíhat v areálu společnosti BROOK, s.r.o. s plným zachováním účelu budov bez většího omezení činnosti.</li> </ul>
Závazné a monitorovací ukazatele	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Závazné ukazatele:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Snížení spotřeby vstupů v podobě paliv a energie z 161 700 GJ/rok na 145 212 GJ/rok, tj. 16 488 GJ ročně. Celková úspora tedy činí 10,2%.</li> </ul> </li> <li><b>Monitorovací ukazatele:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Snížení emise CO<sub>2</sub> o 1 327,60 t/rok.</li> </ul> </li> </ul>
Lidské zdroje	<ul style="list-style-type: none"> <li>Členy realizačního týmu společnosti BROOK, s.r.o. jsou zaměstnanci, kteří dobře znají problematiku a mají výborné zkušenosti s oblastí investování z předchozích projektů.</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování autora diplomové práce

Výše uvedená tabulka shrnutí za kapitolou týkající se „Podrobného popisu projektu“ slouží pouze pro hodnotitele (někdy i externí hodnotitele) studie proveditelnosti k usnadnění kontroly a hodnocení projektu. V tabulce jsou uvedeny nejdůležitější informace a data týkající se výše uvedené kapitoly studie proveditelnosti.

#### 5.3.14 Technická specifikace projektu

#### 5.3.15 Podrobná specifikace parametrů pořizované technologie, porovnání se stávajícím (výchozím stavem)

V rámci této kapitoly uvede žadatel přesnou specifikaci jednotlivých fází etapy, které povedou k úspoře ve společnosti BROO, s.r.o. a které budou realizovány v rámci předkládaného projektu, včetně podrobného srovnání stávajícího stavu se stavem očekávaným po realizaci předkládaného záměru

Energetický audit je proveden pro dva stávající objekty, které jsou součástí areálu společnosti BROOK, s.r.o.

Společnost BROOK, s.r.o. je ve své slévárně zaměřena na výrobu převážně legovaných odlitků. Celý soubor budov se skládá z haly vlastní slévárny s administrativní částí a dalších administrativních a skladových budov.

Rozhodujícími energetickými médii jsou elektrická energie a zemní plyn, pro vytápění budov je pak využíváno teplo z centrálního zdroje. Elektrická energie slouží především k tavení vsázky elektrických obloukových a indikačních pecí. Zemní plyn je určen zejména k tepelnému zpracování odlitků a sušení slévárenského písku. Teplá voda je připravována prostřednictvím páry. Areál je tvořen více budovami. Projekt se bude týkat následujících budov:

- Hala slévárny.
- Administrativní budova.

Areál je situován v krajině s oblastní průměrnou teplotou 10°C. Počet dnů topného období pro normovaný rok je 229 dnů.

Společnost BROOK, s.r.o. zakoupila oba objekty v roce 2008 s cílem jejich kompletní modernizace a navýšení její výrobní kapacity. Dle zhotovení energetického auditu je administrativní budova a hala slévárny v současné době v nevyhovujícím stavu. Výměna otvorových konstrukcí, využití odpadního tepla žhacích pecí, nový hořák pro žhací pec č. 2 a rekonstrukce řídicího systému a výměna hořáku pro sušičku písku je nezbytná.

Všechny energetické opatření, které budou v rámci projektu realizovány, mají velký potenciál úspory energií. Projekt bude mít dále pozitivní dopad na úsporu emisí CO<sub>2</sub>.

### 1. Úspora tepla

- **Hala slévárny – výměna otvorových konstrukcí**

V energetickém auditu je jako ekonomicky nejefektivnější opatření změny tepelně technických vlastností vybrána varianta, ve které dojde k výměně stávajících světlíků a ostatních otvorových výplní za nové, s výrazně vyšším tepelným odporem. Návrh spočívá v instalaci plastových oken dvojsklem plněným plynem. Realizaci tohoto opatření lze docílit snížení spotřeby tepla na vytápění plně využívaného objektu. Takto dosažená energetická úspora představuje 2 060 GJ za rok.

- **Hala slévárny – využití odpadního tepla žihacích pecí**

Vysoký potenciál úspor tepla je v teplých spalinách odcházejících z žihacích pecí. V současnosti je využíván výměník spaliny/voda za žihací pecí č. 2. Výměník je v současnosti po technické době životnosti a z pohledu realizace budoucích opatření definován jako provozně nedostatečný.

Celkový instalovaný příkon žihací pece č. 2 činí více než cca 4,65 MW. Celková roční spotřeba zemního plynu pro obě pece bude činit 11 317 MWh/rok. Tomuto stavu pro roční využití 8 500 hodin odpovídá průměrný příkon 1,3 MW. S ohledem na skutečné roční využití a požadovaný průběh technologického zpracování materiálu (postupný náběh s následnou výdrží) bude k dispozici kontinuální výkon cca 800 kW. Předpokládá se tedy instalace dvou výměníků o výkonu 800 kW za obě pece s tím, že odběr tepla z obou pecí se bude překrývat.

Tento výkon bude značně překračovat možnosti „umístění“ získaného tepla do zpět do ohřevu. Součástí opatření je tedy i změna způsobu zásobování objektů teplem tak, aby bylo prioritně v maximální míře využíváno získané odpadní teplo, a v případě jeho nedostatku bylo nakupováno teplo z centrálních zdrojů tepla.

Potenciál tepla odpadních spalin dále nebyl využíván pouze pro vytápění. Pro teplou vodu nebyl potenciál využíván především z důvodu nárazových odběrů teplé vody v době po ukončení pracovní směny. Stávající způsob odběru byl dodavatel

schopen pokrýt. Využití odpadního tepla pro přípravu teplé vody je tedy podmíněno instalací akumulčních zásobníků do prostorů sociálního zařízení.

Rekuperaci neboli zpětné získávání tepla je děj, při němž se přiváděný vzduch do budovy předehřívá teplým odpadním vzduchem. Teplý vzduch není tedy bez užitku odveden otevřeným oknem ven, ale v rekuperačním výměníku odevzdá většinu svého tepla přiváděnému vzduchu. Rekuperace je tak významným faktorem úspory energie. Princip funkce rekuperačních hořáků spočívá v tom, že ohřev vzduchu je decentralizován do malých, vysoce účinných rekuperátorů vestavěných v tělesech jednotlivých hořáků. Takto dosažená energetická úspora představuje 5 000 GJ za rok.

## 2. Úspora zemního plynu

- **Hala slévárny a administrativní budova – rekonstrukce řídicího systému a výměna hořáku pro sušičku písku**

Stávající suška písku je zastaralá. Při její rekonstrukci se kromě nových hořáků předpokládá i vybavení sušky automatickým řídicím systémem (stávající způsob řízení je ruční). Předpokládaná roční spotřeba plynu je 2 500 MWh/rok. Realizací výše uvedených úsporných opatření dojde k dosažení úspory paliva na úrovni 20%, tj. 500 MWh/rok. Toto zařízení má dlouholetou životnost a výbornou termoizolaci. Takto dosažená energetická úspora představuje výši 1 800 GJ za rok.

- **Hala slévárny – nový hořák pro žihací pec č. 2**

Převážnou část spotřeby zemního plynu tvoří žihací pece, které jsou vybaveny původními hořáky. Předpokládaná spotřeba zemního plynu pro pec č. 2 pro produkci 15 tis. t odlitků ročně bude 11 217 MWh/rok. Instalací nových rekuperačních hořáků s novou regulací, garantuje dodavatel úsporu ve výši 25%. Díky optimalizaci a efektivnímu řízení topného systému zaručí firmě ohleduplnost k životnímu prostředí. Energetická úspora zde dosahuje výše 7 628 GJ za rok.

Předkládaný projekt tedy představuje potenciál energetických úspor ve výši 16 488 GJ/rok, což činí celkem 78,6% celkového nalezeného potenciálu úspor energie, tj. 20 983 GJ/rok, dle výstupů energetického auditu. Jedná se zde o finanční úsporu nákladů na energii ve výši 4 258 000,- Kč za rok.



Všechna navrhovaná opatření úspor jsou technicky proveditelná, mají charakter energetické úspory a přináší prospěch jak společnosti samotné, tak jejímu okolí.

### 5.3.16 Dopad projektu na životní prostředí

V této podkapitole studie proveditelnosti žadatel hrne veškeré kladné i negativní vlivy, které mohou mít vliv na životní prostředí v případě realizace předkládaného projektu

Snížením energetických nároků bude snížena komplexní zátěž životního prostředí.

Úspory energie v palivu vyplývající z přínosu zlepšení tepelné ochrany stavby přinesou úsporu emisí CO<sub>2</sub> ve výši cca 1 327,60 tun/za rok. Energetický audit kalkuloval s celkovou spotřebou paliva a energií, tj. se současnou a výhledovou spotřebou paliv a energií k výrobě tepla pro vytápění, vzduchotechniku, přípravu teplé vody, chladu a spotřebou elektrické energie pro technologické a ostatní účely. Hodnoty emisí znečišťujících látek jsou uvedeny v následující tabulce:

**Tabulka č. 5. 3. 16 a) Hodnoty emisí znečišťujících látek**

Znečišťující látky	Emise celkem (t/r) před EA	Emise celkem (t/r) po EA	Rozdíl emisí (t/r)
Tuhé látky	11,80	10,80	1,00
SO <sub>2</sub>	211,00	205,00	6,00
NO <sub>x</sub>	36,30	34,20	2,10
CO	9,60	7,90	1,70
CO <sub>2</sub>	25 973,12	24 645,52	1 327,60

Zdroj: Vlastní zpracování autora diplomové práce

Největší podíl na zmíněných emisích má CO<sub>2</sub>, jenž je ročně uvolňován v objemu 25 973, 60 tuny, dojde tak k úspoře spotřeby energie o 16 488 GJ/rok (úspora spotřeby energie v jednotlivých etapách je znázorněna v níže uvedené tabulce).

Tabulka č. 5.3.16. b) Dopad projektu na životní prostředí v jednotlivých etapách

Etapa	Opatření	Úspora energie v rámci opatření (v GJ/rok)	Úspora energie v rámci etapy (v GJ/rok)
	Rekonstrukce řídicího systému a výměna hořáků pro sušičku písku	1 800	16 488
	Výměna otvorových výplní	2 060	
	Odpadní teplo žihacích pecí	5 000	
	Nový hořák pro žihací pec č. 2	7 628	

Zdroj: Energetický audit společnosti BROOK, s.r.o.

### 5.3.17 Shrnutí za kapitulu

V této kapitole žadatel shrne pro přehlednost všechny požadované údaje, které uvedl v předchozích částech studie proveditelnosti. Slouží pro lepší orientaci hodnotitelům projektu (nejenom externím hodnotitelům, ale i hodnotící komisy). Jsou zde vytyčené nejdůležitější body celé předchozí kapitoly „Technická specifikace projektu“.

### Schéma č. 3 Shrnutí za kapitolou „Technická specifikace projektu“

SHRNU TÍ KAPITOLY „Technická specifikace projektu“	
Technická specifikace projektu doporučená varianta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budova slévárny – výměna otvorových konstrukcí.</li> <li>• Budova slévárny a administrativní budova – rekonstrukce řídicího systému a výměna hořáku pro sušičku písku.</li> <li>• Budova slévárny – využití odpadního tepla žihacích pecí.</li> <li>• Budova slévárny – nové hořáky pro žihací pec č. 2.</li> </ul>
Hodnoty doporučené varianty (podle energetického auditu)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investiční náklady: 37 850 000 Kč.</li> <li>• Roční úspora provozních nákladů: 4 258 000 Kč.</li> <li>• Prostá doba návratnosti: 8,9 let.</li> <li>• IRR: 9,4%.</li> </ul>
Dopad na životní prostředí	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizace projektu přispěje ke snížení emisí tuhých látek do ovzduší.</li> <li>• Dojde ke snížení produkce CO<sub>2</sub> o 1 327,60 t ročně.</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování autora diplomové práce

### 5.3.18 Časový harmonogram projektu

#### 1. Zahájení projektu

S ohledem na plánovaný časový harmonogram realizace projektu specifikuje žadatel v této podkapitole termín zahájení projektu, včetně stručného popisu zahajujících aktivit projektu.

Překládaný projekt společnosti BROOK, s.r.o. je jednoetapový a zahájení bylo naplánováno na 1. 1. 2011. Připravovaná fáze projektu byla zahájena výběrovým řízením na dodavatele technologie a podpisem smlouvy s vybraným dodavatelem.

Samostatné zahájení projektu a jeho financování je naplánováno na první čtvrtletí roku 2011.

#### 2. Ukončení projektu

S ohledem na plánovaný časový harmonogram realizace projektu specifikuje žadatel v této podkapitole termín ukončení projektu, včetně stručného popis závěrečné aktivity projektu.

Plánované ukončení projektu je stanoveno na 28. 2. 2012. Do tohoto data budou ukončeny všechny činnosti vedoucí ke zlepšení tepelně – technických vlastností budov společnosti BROOK, s.r.o.

Splnění závazného ukazatele je plánováno k 28. 2. 2013 vzhledem k nutnosti fungování projektu po dobu minimálně jednoho kalendářního roku tak, aby bylo možno porovnat celoroční náklady.

### 5.3.19 Členění projektu do dílčích aktivit

S ohledem na pravidla etapizace programu EKO – Energie, popisuje v této podkapitole žadatel členění předkládaného projektového záměru do dílčích aktivit projektu, které jsou časově ohraničeny.

Projekt „Energetické úspory ve slévárně BROOK, s.r.o.“ bude realizován v období od 1. 1. 2011 do 28. 2. 2012.

V rámci projektu budou provedeny následující úpravy, které povedou ke zvýšení tepelné ochrany jednotlivých stavebních konstrukcí i staveb jako celku:

- Výměna otvorových konstrukcí.
- Využití odpadního tepla žihacích pecí.
- Nový hořák pro žihací pece č. 2.
- Rekonstrukce řídicího systému a výměna hořáku pro sušičku písku.

Celkové investiční náklady na realizaci opatření dosahují výše 37 850 000,- Kč. Pořízení jednotlivých technologií, poskytujících energetické úspory, bude probíhat od února 2011 do ledna 2012.

Veškeré výše uvedené činnosti budou prováděny současně, bez většího omezení.<sup>24</sup>

#### **5.3.20 Provoz realizovaného zařízení (udržitelnost projektu po jeho ukončení)**

V rámci této kapitoly žadatel popíše všechny faktory, kterým je zajištěna udržitelnost realizovaného projektu po jeho ukončení v rámci požadovaného časového horizontu.

Vedení společnosti BROOK, s.r.o. se rozhodlo pro investici do zlepšení tepelně – technických vlastností nejvíce využívaných budov v areálu společnosti, a to haly slévárny a administrativní budovy.

Změny, které budou realizovány v rámci projektu, budou trvat i po skončení projektu. Projektové aktivity zajistí udržitelnost projektu v dalších letech. Dopady projektu budou mít kladný vliv na hospodaření firmy v dlouhodobém horizontu. Jedná se především o snížení nákladů na energetické vstupy, což bude mít vliv na snížení nákladů na jednotku produkce.

Udržitelnost projektu bude dále podpořena kvalitním projektovým týmem. Projekt je tedy zajištěn po technické, finanční i personální stránce. Projekt bude mít kladný vliv i na životní prostředí.

---

<sup>24</sup> Hodnocení dílčích aktivit v rámci projektového řízení bude nastíněno v kapitole č. 6.2 této diplomové práce.

Vedení společnosti BROOK, s.r.o. se rozhodlo pro investici do zlepšení tepelně – technických vlastností nejvíce využívaných budov v areálu společnosti, a to haly slévárny a administrativní budovy.

Změny, které budou realizovány v rámci projektu, budou trvat i po skončení projektu. Projektové aktivity zajistí udržitelnost projektu v dalších letech. Dopady projektu budou mít kladný vliv na hospodaření firmy v dlouhodobém horizontu. Jedná se především o snížení nákladů na energetické vstupy, což bude mít vliv na snížení nákladů na jednotku produkce.

Udržitelnost projektu bude dále podpořena kvalitním projektovým týmem. Projekt je tedy zajištěn po technické, finanční i personální stránce. Projekt bude mít kladný vliv i na životní prostředí.

#### 5.3.21 Finanční analýza projektu

Tato kapitola je jednou z nejvíce náročných v celé studii proveditelnosti a určitě se nedoporučuje ponechávat ji na samotný závěr zpracování studie. Obsahuje informace o efektivnosti projektu, náklady a výnosy a jiné informace popsané níže.

V rámci této kapitoly sestaví žadatel finanční analýzu předkládaného projektu s využitím jednotné finanční kalkulačky od agentury CzechInvest. Vstupní hodnoty jsou dodány prostřednictvím eAccount. Finanční analýza projektu musí pro potřeby hodnocení prokázat, do jaké míry ovlivní realizace předkládaného projektu podnikání žadatele. Tento ukazatel je hodnocen na základě růstu obrátu v podobě součtu tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb a tržeb za prodej zboží.

Celkové plány vycházejí z následujících předpokladů:

- Vliv inflace na cenu vstupů a výstupů.
- Energetické úspory mají pozitivní vliv na hospodaření společnosti.
- Od roku 2011 se objeví efekt realizované investice v podobě úspor.
- Realizuje se postupně plán investic.

Níže uvedená tabulka uvádí vývoj základních ukazatelů hospodaření firmy v letech 2008, 2009, plánované údaje pro období 2010 – 2013, jejichž výše bude ovlivněna realizací předkládaného projektu.

**Tabulka č. 5. 3. 21 Základní ekonomické ukazatele společnosti BROOK, s.r.o.**

Ukazatel	J	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Výkony	tis. Kč	558 296	348 041	570 500	916 500	1 061 000	1 122 250
Tržby za prodej vlast. Výrobku a služeb	tis. Kč	336 355	368 711	554 500	890 500	1 025 000	1 076 250
Přepočtený počet pracovníků	počet	391	324	325	285	285	285
Provozní HV	tis. Kč	10 378	38 907	99 226	188 738	243 665	264 391
Přidaná hodnota	tis. Kč	128 169	131 411	220 961	318 917	368 079	394 598
Spotřeba materiálu, energie a služeb	tis. Kč	430 670	278 456	414 456	665 746	764 492	802 802

Zdroj: Vlastní zpracování autora diplomové práce

#### 5.3.22 Náklady a výnosy spojené s projektem

V rámci této kapitoly studie proveditelnosti vystihuje žadatel všechny náklady a výnosy spojené s předkládaným projektem v členění na provozní a investiční dle jednotlivých let realizace projektu. Výstupem této kapitoly je tabulka, obsahující veškeré náklady a výnosy jako příloha plné žádosti v aplikaci eAccount

Náklady a výnosy projektu vycházejí z plánovaného harmonogramu projektu. Harmonogram je naplánovaný na 10 let dopředu.

Náklady odrážení úspory v nákladech společnost dosaženou díky energetickým úsporám ve společnosti, která je hlavním cílem projektu.

Nákladové položky odráží všechny provozní náklady spojené s realizací projektu. Opatření pro úsporu energie budou provedeny v hale slévárny a administrativní budově. Na objektech bude pravidelně probíhat údržba a sledování hospodárnosti s energiemi v uvedených budovách.

#### 5.3.23 Zdroje financí

V této kapitole popisuje žadatel o veřejnou podporu zdroje pro financování předkládaného projektu. Výstupem v této kapitole je tabulka, která obsahuje všechny zdroje financí s návazností na investiční a neinvestiční výdaje projektu v členění na vlastní a cizí zdroje. Tato tabulka je přílohou plné žádosti v rámci aplikace eAccount.

Energetické úspory ve společnosti BROOK, s.r.o. budou financovány částečně z vlastních zdrojů žadatele, především v prvním roce realizace projektu a z části prostřednictvím bankovního úvěru.

V případě schválení předkládaného projektu, bude na financování projektu využita dotace v předpokládané výši 15 140 tis. Kč bez DPH<sup>25</sup>, což umožní rychlejší návratnost projektu a umožní realizovat další plánované investiční činnosti společnosti.

#### 5.3.24 Finanční plán a analýza projektu

V této kapitole popisuje žadatel o veřejnou podporu základní informace týkající se kalkulací projektu, analýzu bodu zvratu realizace projektu a v neposlední řadě i finanční plán projektu, který zahrnuje informace o cash flow projektu.

Výstupem v této kapitole jsou tabulky, které obsahují informace výše popsané, vztahují se k finančnímu plánu a finanční analýze projektu.

#### Základní kalkulace a analýza bodu zvratu

- **Kalkulace** → V případě úspor energií nedochází k produkci výrobku nebo služeb. Kalkulaci zde lze zkonstruovat na základě zjištěných úspor energií vzhledem k investovaným nákladům. Z tohoto pohledu může být za kalkulační jednotku považována 1 t úspory CO<sub>2</sub>:

**Tabulka č. 5. 3. 24 Základní kalkulace energetických úspor**

Varianta	Investiční náklady v tis. Kč	Snížení t CO <sub>2</sub>	Kč/t CO <sub>2</sub>
Návrhová opatření energetickým auditorem	37 850	1 327,60	21,84

Zdroj: Vlastní zpracování autora diplomové práce

- **Analýza bodu zvratu** → Bod zvratu se určuje obvykle tam, kde dochází k produkci výrobků a služeb. V případě úspor energií lze bod zvratu konstruovat jako bod vyrovnání celkových nákladů a výnosů – zde úspor v peněžním vyjadřování. Vypočtená hodnota ve své podstatě představuje

<sup>25</sup> Finanční částka uvedená v plné žádosti o finanční podporu předkládané poskytovateli finanční podpory.

dobu návratnosti v letech, za kterou budou uhrazeny vstupní náklady projektu. Diskontní doba návratnosti projektu činí 8,02 let.

### 5.3.25 Hodnocení efektivity a udržitelnosti projektu – vyhodnocení projektu pomocí kritériálních ukazatelů kalkulovaných z finančních toků

V této kapitole popisuje žadatel o veřejnou podporu základní informace týkající efektivity a udržitelnosti projekt. Žadatel zde definuje ukazatele kalkulované z finančních toků (respektive nákladů a výnosů) jako jsou Čistá současná hodnota NPV), Vnitřní míra výnosnosti (IRR), doba návratnosti investice (DN) a průměrná doba odepisování investic (PDOI) v letech.

Výstupem v této kapitole jsou tabulky, které obsahují informace výše popsané, vztahují se k ukazatelům kalkulovaných z finančních toků.

Hodnocení je prováděno automatizovaným systémem na základě údajů zadaných do formulářů. Hodnocení samozřejmě není známo žadateli, ale pouze poskytovateli dotace a je založeno na ohodnocení jednotlivých ukazatelů kterými jsou právě Čistá současná hodnota (NPV), Vnitřní míra výnosnosti (IRR), doba návratnosti investice (DN) a průměrná doba odepisování investice (PDOI). Žadateli se pouze objeví informace typu:

- DOPORUČENO (Součet bodů > 3).
- DOPORUČENO S VÝHRADAMI (Součet bodů = 3).
- NEDOPORUČENO (Součet bodů < 3).

Doba hodnocení investice je dle energetického auditu nastavena na období 20 – ti let.

Všechny uvedené hodnoty splňují kritéria pro přijatelnost a projekt je tedy dle finanční kalkulačky v režimu „DOPORUČENO“.

Pro hodnocení projektu byly vypočteny následující hodnoty klíčových ukazatelů efektivity a udržitelnosti projektu.



**Tabulka č. 5. 3. 25 Vyhodnocení efektivity a udržitelnosti projektu**

<b>VÝSLEDNÉ HODNOCENÍ</b>	
Čistá současná hodnota v Kč (NPV)	4 843
Vnitřní míra výnosnosti v % (IRR)	9,40
Doba návratnosti investice v letech (DN)	8,02
Průměrná doba odepisování investice v letech (PDOI)	11,94

**Zdroj: Vlastní zpracování autora diplomové práce**

**5.3.26 Řízení rizik (citlivostní analýza) – vymezení největších zdrojů rizika v projektu, uvedení jejich pravděpodobnosti a opatření na jejich snížení**

V této kapitole popisuje žadatel o veřejnou podporu základní rizika, s kterými se může projektový tým v průběhu plánování projektu, eventuálně v době realizace projektu setkat. Žadatel zde uvádí i možné opatření, která povedou k eliminaci rizika, eventuálně ke snížení pravděpodobnosti vzniku případných rizik.

Projektový tým analyzoval v rámci připravovaných prací rizika, která představují hlavní rizikové faktory. Rovněž byla navržena preventivní opatření k jejich prevenci. Vzhledem k charakteru projektu budou výsledky hodnocení efektivity ovlivňovat především ceny vstupů (energií).

**Tabulka č. 5.3.26 a) Vymezení hlavních rizikových faktorů**

	Faktor rizika	Prevenice vzniku rizika
Provozní riziko	Možné problémy se spolehlivostí instalovaných zařízení	Výběr dodavatele technologie pro energetické úspory, nastavení záručních a servisních podmínek s dodavateli
Organizační riziko	Personálně – organizační zajištění projektu	V rámci projektu bylo jasné stanoveno složení realizačního týmu projektu <sup>26</sup>
Finanční riziko	Specifikace a zajištění finančních zdrojů projektu	Projekt má zajištěny vlastní zdroje financování
Právní riziko	Problémy ve vztazích s dodavateli nové technologie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stanovení pevného termínu dodávky ve smlouvě s dodavateli technologie + stanovení sankcí v případě nedodržení termínů dodání</li> <li>• Průběžná kontrola plnění dodávky<sup>27</sup></li> </ul>
	Vlastnické vztahy	Projekt je realizován v areálu společnosti BROOK, s.r.o.
Ostatní rizika	Externí vztahy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chybný odhad energetického auditora (z důvodu zvýšení cen ropy, elektřiny, aj.)</li> <li>• Chybné zpracování projektové žádosti externím zpracovatelem (vyřezání žádosti z hodnotícího procesu)</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování autora diplomové práce

I po zvážení výše uvedených rizik projektu a jejich vyhodnocení je projekt stále efektivní a je doporučen k realizaci.

Ceny vstupů – v případě poklesu cen energií dojde k nižším úsporám oproti stávajícímu stavu. V případě růstu cen energií budou dosaženy úspory naopak vyšší. Při

<sup>26</sup> Podrobnější složení projektového týmu bude uvedeno v kapitole 6.2. V uvedené tabulce jsou zahrnuta pouze nejzávažnější rizika spojená s projektem a odpovídají plně požadavkům poskytovatele dotace.

<sup>27</sup> Průběžnou kontrolu plnění všech jednotlivých kroků projektu bude provádět vedení společnosti BROOK, s.r.o.

předpokládané 10% změně cen vstupů (ceny energií) dojde k následující změně v kritériálních ukazatelích.

**Tabulka č. 5. 3. 26 b) Vyhodnocení efektivity a udržitelnosti projektu s potenciální změnou**

VÝSLEDNÉ HODNOCENÍ		
Ukazatel	10% (nárůst cen)	- 10% (pokles cen)
Čistá současná hodnota (NPV)	5 327,30	4 358,70
Vnitřní míra výnosnosti v % (IRR)	8,14	6,66
Doba návratnosti investice v letech (DN)	8,82	7,22
Průměrná doba odepisování investice v letech	13,13	10,75

Zdroj: Vlastní zpracování autora diplomové práce

### 5.3.27 Závěr Studie proveditelnosti

V této kapitole shrne žadatel všechny relevantní údaje projektu, které jsou uvedeny v jednotlivých kapitolách zpracované studie proveditelnosti. Závěrečná kapitola by měla souhrnným a především přehledným způsobem prezentovat základní charakteristiky projekt pro potřeby hodnotícího procesu.

Předmětem projektu pod názvem „Energetické úspory ve slévárně BROOK, s.r.o.“ jsou opatření vedoucí k výrazným energetickým úsporám ve dvou nejvíce využívaných budovách v areálu společnosti BROOK, s.r.o. (haly slévárny a administrativní budovy), při nichž budou významně zlepšeny tepelně technické vlastnosti těchto budov.

Dosažitelný stav je charakterizován kombinací souboru opatření zvyšujících tepelnou ochranu jednotlivých stavebních konstrukcí i staveb jako celku:

- Výměna otvorových konstrukcí.
- Rekonstrukce řídicího systému a výměna hořáků pro sušičku písku.
- Nový hořák pro žhací pec č. 2.
- Využití odpadního tepla žhacích pecí.

Realizace projektu proběhne v období od 1. 1. 2011 do 28. 2. 2012. Všechny práce budou probíhat v areálu společnosti BROOK, s.r.o. se zachováním plného účelu budov bez většho omezení činnosti.

Udržitelnost projektu je zajištěna následujícími aspekty:

- Realizace projektu poskytuje potenciál ročních energetických úspor ve výši 16 488 GJ, což představuje ročně finanční úspory ve výši 4 258 000,- Kč.
- Redukce negativního dopadu na životní prostředí snížením emisí, a to o plných 1 327,60 tun CO<sub>2</sub> ročně.
- Společnost má zajištěny zdroje pro financování proutku a vychází z pozitivních hospodářských výsledků podrobné finanční analýzy projektu.
- Realizace projektu proběhne pod dohledem zkušeného projektového týmu s odpovídajícími schopnostmi a praktickými znalostmi.
- Projekt je realizován v okrese Přerov, v Olomouckém kraji. Pro tento kraj je charakteristické:
  - Míra nezaměstnanosti: 12,99%
  - Hospodářsky slabý region<sup>28</sup>
  - \* údaje k 31. 1. 2011<sup>29</sup>

Na základě informací z energetického auditu činí prostá doba návratnosti 8,9 let. Energetický audit vykazuje hodnotu finanční míry výnosnosti (IRR) 9,4%, a to zejména z důvodu zmíněných v kapitole 5.7.

Výše investice činí 37 850 000,- Kč a bude financována částečně z bankovního úvěru a částečně pokryta z vlastních zdrojů. Přidělená dotace (v případě jejího získání) ve výši 15 140 000,- Kč bude mít pozitivní vliv na cash - flow společnosti.

Závazným ukazatelem úspěšné implementace projektu je snížení spotřeby vstupů v podobě paliva a energie z 161 700 GJ/rok na 145 212 GJ/rok, tj. o 16 488 GJ/rok.

Monitorovacím ukazatelem je pak snížení emise CO<sub>2</sub> o 1 327,60 t/rok.

<sup>28</sup> Hospodářsky slabé regiony. BusinessInfo.cz [online]. 2011[cit. 2011-02-14]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/rozvoj-regionu/vymezeni-regionu-s-podporou-statu-07-13/1001179/46634/>>

<sup>29</sup> Nezaměstnanost. Český statistický úřad: Olomoucký kraj [online]. 2011 [cit. 2011-02-14]. Dostupný z WWW: <<http://www.olomouc.czso.cz/>>

## 6. SHRNU TÍ POZNATKŮ Z UVEDENÝCH ANALÝZ

Každá žádost o dotaci z veřejných prostředků se skládá, dle svého konkrétního zaměření, z celé řady formálních příloh, které musí žadatel dokládat v podobě výpisu z Obchodního rejstříku, z Katastru nemovitostí, z projektové dokumentace či popisu z technické specifikace, z dokladů o disponibilních finančních prostředcích pro zajištění realizace projektu, na který je žádáno o dotaci, nebo evidenčního listu energetického auditu, apod.

Nedílnou, a jednou z nejdůležitějších příloh v rámci každé žádosti o dotaci je více či méně podrobný popis plánovaného záměru v podobě dokumentu studie proveditelnosti, popřípadě podnikatelského záměru, jejíž obsah je vždy závislý na konkrétním programu. Tento dokument představuje v naprosté většině všech dotačních titulů klíčový bod pro úspěšné získání požadovaných prostředků k podpoře předkládaného projektu. V rámci tohoto dokumentu popisuje podrobně žadatel nejen zvažovaný podnikatelský záměr ze všech možných pohledů v podobě technické specifikace pořizované technologie, a její porovnání se stávajícím (výchozím stavem), zajištění lidských zdrojů pro jeho efektivní a udržitelnou realizaci, plánovaného časového harmonogramu jeho realizace, včetně dělení na jednotlivé časově ohraničené úseky – etapy, ale také vlastní historii podnikání, předmět podnikatelské činnosti, vlastnictví potřebných certifikátů jakosti, zkušenosti s realizací obdobných projektů v minulosti a celou řadu dalších informací, které z hlediska výběrových kritérií každého dotačního titulu rozhodují i tom, který připravovaný podnikatelský záměr o finanční podporu z veřejných prostředků dotaci získá, a který bude muset být financován z vlastních zdrojů žadatele. Osnova dokumentů potřebných pro získání finanční podpory je ve většině dotačních programů závazná, eventuálně doporučená. Odchýlení se od toho předem známého a stanoveného členění znamená v lepším případě ztrátu bodů v rámci procesu hodnocení (často tak významnou, že i kvalitní projekt končí mezi neúspěšnými žádostmi), v nejčernějším případě může dojít k vyloučení projektu z dalšího hodnocení. Všechny výše uvedené formální přílohy jsou určeny pro potřeby výběrových kritérií. Tato výběrová kritéria nejsou ohodnocena bodovou škálou jako v případě kritérií hodnotících a jejich výsledek je pouze pozitivní či negativní. Nesplnění jakýchkoliv výběrových kritérií pro žadatele znamená ve většině případů

vyřazení z dalšího procesu hodnocení. Naproti tomu v rámci hodnotících kritérií může žadatel i pro průměrný projekt získat v hodnotícím procesu rozhodující body, které tento záměr předurčí k úspěchu a k přiznání dotace pro spolufinancování veřejných zdrojů. Význam dokumentu studie proveditelnosti, respektive podnikatelského záměru pro účely hodnotícího procesu v rámci dotačního managementu je tedy zcela zásadní.

## **6.1 Návrh řešení podnikatelského záměru a projektů pro společnost BROOK, s.r.o.**

Pro správné řešení projektu by bylo dobré společnosti doporučit využití metod projektového řízení. Jelikož v případě špatného řešení projektu může dojít k nenaplnění cílů podniku a tím i „odsouzení“ projektu k zániku.

Projektové řízení zajistí hladký průběh všech činností a pro úspěšné dosažení požadovaných cílů, tj. umožňuje efektivně postupovat směrem ke stanoveným cílům podnikatelského subjektu a ne jen pasivně reagovat na vzniklé situace během realizace projektu. V každé fázi projektu lze porovnat reálný postup s plánovaným postupem a lépe si tak uvědomit, jak se projekt vyvíjí. Podle toho pak společnost může přijmout a nastavit patřičná opatření.

## **6.2 Projektové řízení podnikatelského záměru**

### **6.2.1 Charakteristika podnikového subjektu**

Stručná charakteristika společnosti BROOK, s.r.o. je uvedena v kapitole 5.3.5 této diplomové práce. Pro potřeby projektového řízení je ovšem ještě nutné identifikovat okolí podniku, a to jak vnitřní okolí podniku, tak i vnější okolí podniku, aby bylo zřejmé, v jaké výchozí situaci se společnost nachází v době plánování a následné realizaci podnikatelského záměru.

#### **1. Vnitřní prostředí společnosti BROOK, s.r.o.**

Společnost BROOK, s.r.o. v současné době zaměstnává 282 zaměstnanců. Vzhledem k podnikatelské činnosti společnosti má společnost cca 30 zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním, tj. 10,6 % z celkového počtu zaměstnanců, zaměstnaných na vedoucích pozicích ve společnosti.

Společnost zaměstnává pracovníky na pozicích výroba a zpracování odlitků, marketing společnosti, logistika a centrální nákupy, administrativní podpora a účetnictví, technické zázemí společnosti a v neposlední řadě důležitá pozice zabývají se bezpečností práce a údržbou a oddělní zabývající se ochranou životního prostředí.

V rámci projektu byl sestaven projektový tým, který je tvořen z interních pracovníků společnosti a též externích společnostmi, jako zpracovatelem projektové žádosti o dotaci – společnost ALFA, a.s. a zpracovatelem energetického auditu – společnost TEDEAS, s.r.o. Interní projektový tým se zabývá přípravou podkladů pro podání projektové žádosti, komunikací s poskytovatelem dotace a řízení projektu v souladu s naplňováním stanovených cílů.

Společnost BROOK, s.r.o. je dodavatelem technologií a služeb pro hornictví, stavebnictví, výroba elektřiny, ropy a zemního plynu, recyklace a papírenského průmyslu. Vzhledem k širokému portfoliu nabízených služeb nelze přesně specifikovat trh, na kterém společnost působí, ale lze říct, že základním odvětvím ve kterém společnost působí, je dodavatel technologií ve strojním průmyslu.

V důsledku tlaku společnosti na snížení provozních nákladů ze strany vedení společnost bylo rozhodnuto právě vedením společnosti o realizování popisovaného záměru v kapitole č. 5.3 v podobě konkrétních energetických úspor. Díky realizaci úsporných opatření navrhovaných energetickým auditorem dojde k úspoře nákladů ve společnosti ve výši 4 258 000,- Kč ročně.

## 2. Vnější prostředí společnosti BROOK, s.r.o.

Vnější prostředí lze charakterizovat faktory působící a ovlivňující společnost BROOK, s.r.o. zvenčí a to buď přímo, či nepřímo.

Významným faktorem ovlivňující činnost společnosti je legislativa České republiky. Je nezbytné, při podnikatelské činnosti dodržovat veškeré platné právní předpisy vztahující se na provoz společnosti (jako jsou například zákon o daních, zákon o účetnictví, zákoník práce, apod.).

Velký vliv na společnost má i nepříznivé ekonomické prostředí na trhu vzniklé v důsledku ekonomické krize, kterou svět zaznamenal v roce 2008-2009 a to především v poklesu poptávky a v poklesu celkových investic odběratelů a zákazníků.

Společnost má zájem v dlouhodobém hledisku být stále nejsilnějším a nejstabilnějším poskytovatelem práce v regionu a být konkurenceschopný na domácím trhu. Posláním společnosti je „Chceme přispět k udržitelnějšímu světu tím, že pomáhejme našim zákazníkům ve zpracování přírodních zdrojů a recyklovat materiály na hodnotné výrobky.

Dalším faktorem je i otázka ekologie, která v době globálního oteplování a evropské integrace dostala úplně nový rozměr. Firmy jsou nuceny splňovat přísné limity pro znečištění ovzduší, je kladen důraz na zpracování veškerých surovin šetrně k životnímu prostředí a přírodě. Jak již bylo zmíněno, v řemeslnických dílnách skanzenu se budou zpracovávat ozdoby z recyklovaných materiálů a skanzen tak plně respektuje ekologické požadavky současné doby.

Projektové řízení se skládá ze čtyř základních fází:

- Příprava projektu + Popis projektu
- Plánování projektu
- Realizace projektu
- Hodnocení projektu

V rámci každé fáze lze využít řadu metod vhodných pro správnou definici aktuální situace a fáze projektu.

### 6.2.2 Příprava projektu

Příprava projektu je jednou z nejdůležitějších fází. Je potřeba konkrétně popsat projekt, jasně identifikovat stanovené cíle, vše shrnout do SWOT analýzy. Dále je potřeba naplánovat časový harmonogram, potřebné zdroje, jejich zabezpečení a sestavit realizační tým.

### 6.2.3 Popis projektu

Stručný popis projektu je uveden v kapitole č. 5. 3. 10 této diplomové práce. Ovšem pro potřeby projektového řízení je nutné definovat SWOT analýzu společnosti BROOK, s.r.o. závislou na předkládaném podnikatelském záměru a hodnocení stanovených podnikových cílů společnosti pomocí metody SMART.

#### 1. SWOT analýza společnosti BROOK, s.r.o.



SWOT analýza představuje komplexní metodu kvalitativního vyhodnocení veškerých relevantních stránek společnosti BROOK, s.r.o. (popř. problémů, řešení, projektů atd.) na úrovni celostátní, regionální, podnikové apod., a to ve vztahu k současnému, resp. budoucímu stavu. Vzhledem k tomu, že v sobě zahrnuje postupy technik strategické analýzy, bývá SWOT analýza součástí všech důležitých strategických dokumentů. Základ metody spočívá v definování a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou definovány čtyřmi proměnnými: SILNÉ a SLABÉ stránky jako vnitřní faktory a PŘÍLEŽITOSTI a HROZBY jako faktory vnější.

**Tabulka č. 6.2.1 a) SWOT analýza společnosti BROOK, s.r.o.**

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velmi dobrá pověst firmy</li> <li>• Kvalitní odběratelé</li> <li>• Kvalitní dodavatelé</li> <li>• Vysoká flexibilita a pracovní nasazení zaměstnanců</li> <li>• Šetrná výroba, vztahující se k ochraně životního prostředí</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vyšší provozní náklady</li> <li>• Specifický druh výroby</li> <li>• Možnost komunikačních problémů</li> </ul>
Příležitosti	Ohrožení
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poptávka po výrobcích od stabilních a na trhu dlouhodobě podnikajících odběratelů</li> <li>• Podpora výzkumu a vývoje ve výrobě</li> <li>• Kladný přístup zákonodárců k ochraně životního prostředí a ekologické likvidace</li> <li>• Zvýšení podílu na domácím trhu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velký nárůst konkurentů na trhu</li> <li>• Cenově náročná výroba</li> <li>• Odliv zákazníků díky vlivům hospodářské krize</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování autora diplomové práce

Realizací podnikatelského záměru dojde k úspoře nákladů ve výši 4 258 000,- ročně, což umožní společnosti snížit provozní náklady společnosti a být tak

konkurenceschopnější na domácím trhu. Efekt z realizace projektu se v dlouhodobém časovém horizontu projeví v rostoucím hospodářském potenciálu nejen společnosti, ale i celého regionu, díky rostoucí zaměstnanosti v regionu.

## 2. Určení výsledných cílů projektu

Společnost BROOK, s.r.o. si stanovila pevný cíl, a to snížení tepelných ztrát ve vlastních zdrojích a tím zvýšení energetických úspor v rámci podniku vedoucí ke snížení provozních nákladů společnosti.

Díky realizaci projektu, budou dosaženy následující dílčí cíle:

1. Snížení tepelných ztrát ve společnosti.
2. Zvýšení energetických úspor ve společnosti.
3. Snížení provozních nákladů společnosti.
4. Zvýšení efektivnosti výrobního procesu.

Pro ověření správnosti definování a nastavení parametrů výše uvedených čtyř cílů byla použita metoda SMART s identifikací splnění požadavků na projektové cíle.

### **S: specifický výsledek**

Je aktivita, ke které se výsledek vztahuje, jasně definovaná?

= ano, aktivita je jasně definovaná. Zvýšení tepelných ztrát ve společnosti.

### **M: měřitelný výsledek**

Budeme moci výsledek jasně kvantifikovat, změřit?

= ano, výsledek je jasně měřitelný. K tomu poslouží finanční výkazy společnosti v podobě snížení provozních nákladů společnosti.

### **A: dosažitelný výsledek**

Je stanovený výsledek reálně dosažitelný? Můžeme ho vůbec uskutečnit?

= ano, výsledku lze reálně dosáhnout, protože společnost BROOK, s.r.o. má dostatek finančních prostředků k realizaci opatření vedoucích k energetické úspoře ve společnosti a tím snížení provozních nákladů společnosti.

### **R: užitečný výsledek pro podnik**

Je výsledek užitečný a pro koho?

= ano, výsledek je užitečný pro společnost BROOK, s.r.o.

**T: musí být výsledku dosaženo v určitém čase**

Kdy bude dosaženo (za jak dlouho) požadovaného výsledku?

= celková doba od zahájení projektu k jeho ukončení je naplánována na období od 1. 1. 2011 do 28. 2. 2012, tj. 14 měsíců.

Provedením ověřujícím SMART testem bylo zjištěno u všech cílů projektu, že splňující požadované vlastnosti, tedy jsou správně nataveny a identifikovány. Tyto cíle naleznou uplatnění především při kontrolní činnosti a zpětném hodnocení projektu.

**3. Určení zdrojů projektu**

Celková investice potřebná pro realizaci úsporných opatření navrhovaných energetickým auditorem (společnost TEDEAS s.r.o.) dosahuje výše 37 850 000,- Kč v. č. DPH (hodnota vycházející z plné žádosti předkládané poskytovateli-li dotace. Tato částka se bude ještě navyšovat o částku potřebnou k zaplacení zpracovatele energetického auditu a zpracovatele žádosti o dotaci – informace viz níže), z toho 850 000,- Kč je potřebné pro Rekonstrukci řídicího systému a výměnu hořáků pro sušičku písku. 10 500 000,- Kč je potřebných pro výměnu otvorových výplní v administrativní budově společnosti a v hale slévárny společnosti. Další 10 000 000,- Kč je zapotřební zpětného využití odpadního tepla vzniklých z žihacích pecí a 16 500 000,- Kč bude stát nový hořák pro žihací pec č. 2.

Jak bylo zmíněno výše, celkové náklady se ještě navýší o částku potřebnou na vypracování energetického auditu. Celková fakturace společnosti TEDEAS s.r.o. za zpracování energetického auditu dosahuje výše 20 000,- Kč bez DPH, tj. 24 000,- Kč v. č. DPH. Hodnota za zpracování projektové žádosti se skládá z dvou částí – 40 000,- Kč bez DPH, tj. 48 000,- Kč s DPH za odevzdání plné žádosti společností ALFA a.s. poskytovateli finanční podpory a v případě schválení uvedené žádosti bude společnost ALFA, a.s. dále vyplacena provize ve výši 560 000,- Kč bez DPH, tj. 672 000,- Kč s DPH.

Celkové náklady na realizaci úsporných opatření dosahují výše **38 594 000,- Kč v. č. DPH.**

Společnost BROOK, s.r.o. předpokládá hrazení výše uvedené investice ze získané dotace ve výši 15 140 000,- Kč bez DPH, tj. 18 168 000,- Kč s DPH, kterou žádá prostřednictvím programu EKO – Energie III. Výzva v rámci OPPI. Zbylou část bude společnost financovat prostřednictvím bankovního úvěru a z vlastních zdrojů společnosti.

#### 4. Časový harmonogram projektu

Časový harmonogram projektu je uveden v tabulce č. 5.3.11.2 Členění realizace projektu do etap.

Realizace projektu je naplánována na období od 1. 1. 2011 do 28. 2. 2012, tj. otázka 14 měsíců. Přípravná fáze začala být realizována již od roku 2010.

#### **9. 6. 2010 – 31. 12.2010: Příprava projektu**

- Sestavení plánu, časového harmonogramu, zajištění sponzorů a veškerých nezbytných dokladů pro výstavbu, sestavení projektového týmu a kontrolních bodů.

#### **1. 1. 2011 – 28. 2.2012: Realizace projektu**

- Výstavba, vybavení, zahájení zkušebního provozu, průběžné hodnocení projektu v kontrolních bodech, dokončovací práce.

#### **1. 3. 2012 – 28. 2.2013: Závěrečné vyhodnocení projektu**

- Spočítání nákladů, zhodnocení projektu metodou Semaforu a kladení otázek.
- Splnění závazného ukazatele je plánováno k 28. 2. 2013 vzhledem k nutnosti fungování projektu po dobu minimálně jednoho kalendářního roku tak, aby bylo možno porovnat celoroční náklady.

#### 5. Stanovení realizačního týmu

Projektový tým pro potřeby podání plné žádosti do programu EKO – Energie III. Výzva, OPPI je uveden v kapitole č. 5. 3. 12 této diplomové práce. Ovšem pro potřeby projektového řízení, je nutné v projektovém týmu určit přesné týmové role.

- Vedoucí týmu: Ing. Kamil Nový
- Energetický poradce: Václav Černý

- Ekologický poradce: Ing. Eva Střihavá
- Vedoucí údržby: Jan Holubník
- Externí zpracovatel projektové žádosti: společnost ALFA, a.s.
- Externí zpracovatel energetického auditu: společnost TEDEAS s.r.o.

Při sestavování projektového týmu byl brán zřetel na jednotlivé týmové role členů. Vedoucí týmu má roli koordinátora, který se snaží sladit potřeby realizace projektu s potřebami všech zainteresovaných pracovníků a zároveň roli finančního manažera, díky jehož odborným zkušenostem v oboru. Energetický poradce má roli specialisty, jehož úkolem je zaujetí pro práci, velká specializace a znalost energetického oboru. Ekologický poradce má roli vyjednávače v oblasti zdrojů a ekologie. Jeho úkolem je plné nasazení, vyhledávání změn, přinášení nových nápadů, nových kontaktů a zdrojů. Vedoucí údržby zajišťuje technickou podporu, dohled nad instalací nových technologií a nad stavebními úpravami. Roli zhodnocovatele projektu má na starosti vedení společnosti, které průběžně vyhodnocuje realizační činnost, definuje problémy a navrhuje řešení.

Externího poradce pro zpracování energetického auditu zajišťuje společnost TEDEAS s.r.o., která má dostatečné množství zkušeností v daném oboru, viz kapitola č. 4.3 této diplomové práce.

Externí poradce pro zpracování projektové žádosti o finanční podporu zajišťuje společnost ALFA, a.s., která je jedna z nejvýznamnějších poradenských firem v oblasti dotací v České republice, viz kapitola 4.2 této diplomové práce.

#### **6.2.4 Plánování projektu**

Plánování projektu napomáhá k celkové úspěšnosti realizace projektu. Při přípravě projektu je nutné zpracovat velké množství informací. Důsledné naplánování celé realizace je tudíž shrnutím a uspořádáním těchto nabytých informací. Plánování probíhá v několika krocích.

##### **1. Zvažování alternativ**

Prvním krokem je zvažování všech alternativ projektu. K tomu lze využít různé metody. Mezi nimi je i metoda 5 C.

### **Rozvažujte (Consider)**

Je třeba objasnit charakter projektu, časovou náročnost, jistá omezení, identifikovat cíle. Projekt je zaměřen na energetickou úsporu ve společnosti BROOK, s.r.o. v podobě snížení tepelných ztrát ve vlastních zdrojích společnosti a tím dosáhnout zvýšení energetických úspor ve společnosti BROOK, s.r.o. Časový plán je sestaven velmi účelně, nejsou v něm kritická místa. Jistým omezením může být neposkytnutí dotace z fondů EU (například chybou v projektové žádosti, či nesprávným určením energetického auditu). Zbylé náklady bude společnost hradit z vlastních zdrojů či z bankovního úvěru. Jistým omezením v tomto případě může být neposkytnutí úvěru ze strany bankovního ústavu.

### **Konsultujte (Consult)**

Tato fáze se zabývá získáním postojů, názorů a nápadů všech zainteresovaných stran. Jak již bylo zmíněno, proběhlo jednání se všemi členy projektového týmu a následně jednání členů interního týmu s externími poradci zaměřující se na energetický audit a zpracování projektové žádosti.

### **Rozhodujte (Crunch)**

Ve fázi rozhodování jde o rozhodnutí jedné konečné varianty, která nejlépe odpovídá podmínkám všech zúčastněných a nejvíce splňuje stanovený plán. Jedná se o výběru té nejlepší varianty realizace projektu.

### **Komunikujte (Communicate)**

Komunikace v projektovém řízení je velmi důležitá. Každý musí vědět, co má dělat, proč to má dělat. Svá rozhodnutí projektový manažer musí činit rozhodně a účelně. Je třeba vždy rozhodnutí doplnit i o písemnou verzi. Pro celou realizaci projektu jsou naplánovány pravidelné schůzky projektového týmu na každých 14 dní (podle potřeby může být svolána i dříve). Z každé porady bude proveden zápis, s kterým seznámí každý týmový pracovník své podřízené.

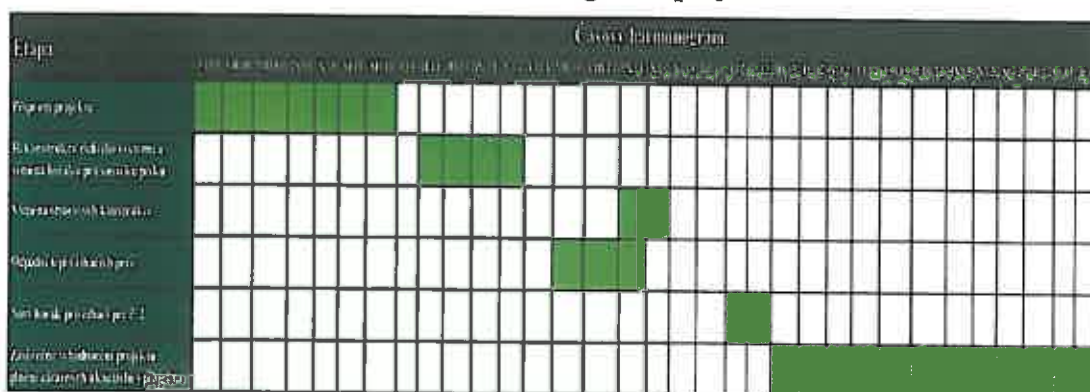
### **Kontrolujte (Check)**

Žádné rozhodnutí či nařízení bez toho, aby bylo kontrolováno jeho plnění, není potřeba vůbec přijímat. Kontrolou je pověřen vedoucí projektu, který bude průběžně kontrolovat celou realizaci projektu a předkládat zápis z kontroly vedoucímu týmu a následně vedení společnosti. Vedoucí týmu dále bude provádět namátkové kontroly a každý člen týmu bude provádět průběžnou kontrolu činností náležících do jeho kompetencí.

## 2. Tvorba plánu

Pro tvorbu plánu se využívají různé grafické metody. Nejjednodušší metodou je Ganttův diagram, který umožňuje předvídat výsledky vyplývající z různých časových, nákladových, kvantitativních omezení. Každý krok je v projektu znázorněn vodorovnou čarou, jejíž délka odpovídá s plánovaným časovým průběhem.

**Schéma č. 6.2.4 Grafické zpracování harmonogramu projektu**



**Zdroj:** Vlastní zpracování autora diplomové práce

## 6.2.5 Realizace projektu

Realizace zahrnuje

- Realizaci plánu a práci s členy týmu a konečnými uživateli.
- Kontrolu dosahování dílčích výsledků s cílem ujistit se o správném směřování ke konečnému cíli projektu.
- Řešení nenadálých problémů (plány se mohou do určité míry měnit za předpokladu, že bude dosaženo požadovaného cíle).

Celou realizací se bude zabývat projektový tým složený pouze z interních zaměstnanců společnosti. Proto, aby byla zajištěna spolupráce mezi členy týmu, jsou naplánovány pravidelné porady. Členové týmu budou dále informovat končené uživatele o průběhu realizace i o případných změnách. V celém projektu jsou stanovené dílčí kontrolní okamžiky, které slouží pro ověření plnění úkolů a zda se neodchylujeme od stanoveného cíle. V průběhu celé realizace byly monitorovány názory a připomínky všech zúčastněných a vhodným způsobem zajišťována motivace vedoucí k dosažení cíle. Tím se předešlo možným problémům při mírných změnách v projektu.

Společnost BROOK, s.r.o. má možnost využít v případě realizace projektu služby společnosti ALFA, a.s., která se též zabývá dotačním managementem.

Schválením dotace totiž celý proces zdaleka nekončí. Správná realizace, řízení a monitoring projektu dle předepsaných pravidel jsou stejně důležité jako samotná příprava žádosti o finanční podporu. Mnoho úspěšných žadatelů dodatečně řeší problémy v důsledku chybně provedených výběrových řízení, realizací projektu v rozporu s původním záměrem či nedostatečnou administrativní evidencí projektu. Tyto chyby mohou v některých případech znamenat částečnou či úplnou ztrátu již příslibené dotace. Společnost BROOK, s.r.o. ponechává realizace prozatím na interních zaměstnancích společnosti, ale v případě zjištění nezvládnání realizací ze strany projektového týmu, bude přistoupeno k variantně spolupracím se společností ALFA, a.s.

#### **6.2.6 Vyhodnocení projektu**

Realizace projektu je teprve ve startovací fázi, jelikož realizace je naplánována na období od 1. 1. 2011 do 28. 2. 2012. Během této startovací fáze byl zrekonstruován řídicí systém ve společnosti a vyměněny hořáky pro sušičku písku. Celková dosavadní investice činila na výše popsanou rekonstrukci 850 000,- Kč s DPH. Informace o naplnění podnikatelského cíle nemůžou být zatím poskytnuty z důvodu nerealizování ostatních fází projektu. K celkovému vyhodnocení projektu může společnost po skončení realizace projektu použít metodu kladení otázek a semaforu, jejíž podstata je popsána níže.



1. Kladení otázek

- Co se při realizaci povedlo?
- Co se při realizaci nepovedlo?
- Co bychom měli udělat jinak?
- Co nebylo vzato v úvahu, co bylo opomenuto?

2. Metoda semaforu:

- Červená – Co by podnik při další realizaci projektu dělat neměl?
- Oranžová – Co je třeba zvážit a pak buď neopakovat, nebo s tím pokračovat?
- Zelená – Co bylo v rámci realizace projektu provedeno dobře a mělo by se i příště dělat znovu?

3. Dosavadní hodnocení projektu metodou Semaforu:

- Sestavení plánu: splněno bez závad – zelená
- Zpracování podnikatelského záměru společností ALFA, a.s.: splněno bez závad – zelená
- Zpracování energetického auditu společností TEDEAS s.r.o.: splněno s menšími komplikacemi v komunikaci - zelená
- Rekonstrukce řídicího systému – splněno bez problému – zelená
- Výměna hořáků pro sušičku písku – splněno s problémy - oranžová

Pro hodnocení projektu by autorka diplomové práce doporučila společnosti BROOK, s.r.o. využít softwarový program MS Project, který je přímo „šitý“ na míru pro potřeby projektového řízení. Ovšem pro částečné zhodnocení dílčích aktivit, jelikož projekt ještě znení ve „finální“ fázi realizace je možné použít i méně přesnou metodu Semaforu.

Dosavadní realizaci projektu lze tedy hodnotit za velmi úspěšnou. Je otázka, jak bude realizace probíhat dál v následujícím období.

## 7. ZÁVĚR

Diplomová práce s názvem „Využití programu podpory EKO – ENERGIE a tvorba podnikatelského projektu“ byla tematicky zaměřena na zpracování podnikatelského záměru společnosti BROOK, s.r.o. s názvem „Energetické úspory v prostorách slévárny“.

Cílem předkládaného projektu bylo snížení tepelných ztrát ve vlastních zdrojích a tím zvýšení energetických úspor v rámci společnosti BROOK, s.r.o., které povedou k úspoře provozních nákladů společnosti.

Cílem této diplomové práce bylo vytvořit nejdůležitější přílohu žádosti o finanční podporu v podobě „Studie proveditelnosti“ do programu EKO – Energie, III. výzva v rámci Operačního programu Podnikání a Inovace a navrhnout společnosti BROOK, s.r.o. realizaci plánovaného projektu pomocí metod projektového řízení, jelikož každý podnikatelský subjekt v době plánování svého podnikatelského záměru musí projít celou řadou dílčích aktivit, které jsou nezbytné pro samotnou realizaci podnikatelského záměru. Jedná se o odpovědi na otázky, jako jsou například cíle, jakých chce podnikatel díky realizaci dosáhnout, zabezpečení lidských zdrojů a především zabezpečení finančních zdrojů, jelikož jak je známo, bez finančních prostředků není realizace projektu možná.

Autorka diplomové práce navrhla společnosti BROOK, s.r.o. financování podnikatelského projektu prostřednictvím Strukturálních fondů Evropské unie.

V rámci jednotlivých oblastí podpory mohou podnikatelské subjekty získat finanční prostředky pro celou řadu svých podnikatelských aktivit, které jim umožní například posílit postavení na trhu, nebo snížit své režijní náklady a tím být konkurenceschopnější na trhu. Základní možnost podpory v rámci operačního programu Podnikání a Inovace (OPPI) jsou uvedeny v rámci literární rešerše této diplomové práce.

Podpora z veřejných zdrojů v rámci prostředků z Evropské unie je v České republice v současné době, tj. v programovacím období 2007-2013, rozdělena na jednotlivé oblasti podpory prostřednictvím 26 operačních programů, které společně charakterizují tři cíle politiky hospodářské a sociální soudržnosti. Všechny 26 operačních programů se dále členění na dílčí dotační tituly, které mají vlastní specifické podmínky

platné pro všechny podnikatele, kteří podávají do těch dotačních programů žádosti o finanční podporu na své plánované podnikatelské záměry. Podnikatelé, v této komplikované struktuře dotačních titulů, využívají služeb poradenských společností, které se zaměřují na zpracování žádostí o finanční podporu z uvedených veřejných zdrojů.

Výše uvedených služeb využila i společnost BROOK s.r.o., která uzavřela smlouvu o dílo se společností ALFA, a.s. na vyhotovení žádosti o finanční podporu z programu EKO – Energie, III. Výzva, OPPI.

Realizace projektu bude probíhat ve čtyřech fázích v období od 1. 1. 2011 do 28. 2. 2012, viz kapitola č. 6.2.4 této diplomové práce.

Teoretická část diplomové práce byla zaměřena na terminologii pojmů, tvorbou podnikatelského projektu, financování podnikatelského záměru, charakteristiku dotačních programů a typových aktivit, které jsou v rámci současného programovacího období podporovány Evropskou unií. Potřebné znalosti autorka získala z konzultací s odborníky orientujícími se v dané problematice a také z praktických zkušeností autorky diplomové práce získané v rámci pracovního vztahu ve společnosti ALFA, a.s. Další informace byly čerpány z veřejnosti přístupných literárních a internetových zdrojů, jejichž odkaz je uveden v seznamu použitých zdrojů (viz níže).

V rozborové části diplomové práce byla zpracována nejdůležitější příloha pro podání plné žádosti v podobě dokumentu „Studie proveditelnosti“ do programu EKO – Energie III. výzva se stručným doporučením ke každé kapitole tohoto dokumentu tak, aby maximalizoval šance podnikatelů na úspěšné získání finančních prostředků z uvedeného dotačního titulu. Tento oddíl diplomové práce by měl sloužit žadatelům o finanční dotaci jak pomůcka při zpracování těchto dokumentů v žádosti o dotaci při realizaci podnikatelského záměru zaměřující se na podobné téma.

Návrhová část diplomové práce shrnuje poznatky z výše popsané rozborové části a zhodnocuje význam dokumentu „Studie proveditelnosti“, respektive podnikatelského záměru v rámci hodnotícího procesu na celkovou úspěšnost žádosti o dotaci.

Pro správné řešení projektu bylo společnosti BROOK, s.r.o. doporučeno využití metod projektového řízení. Jelikož v případě nesprávného, či nekvalitního řešení projektu může dojít k nenaplnění cílů podniku a tím i „odsouzení“ projektu k zániku.

Kvalitní, manažersky koncepční projektové řízení zajistí hladký průběh všech činností a pro úspěšné dosažení požadovaných cílů, tj. umožňuje efektivně postupovat směrem ke stanoveným cílům podnikatelského subjektu a ne jen pasivně reagovat na vzniklé situace během realizace projektu. V každé fázi projektu lze porovnat reálný postup s plánovaným postupem a lépe si tak uvědomit, jak se projekt vyvíjí. Podle toho pak společnost může přijmout a nastavit patřičná opatření.

Společnost BROOK, s.r.o. má možnost využít v případě realizace projektu služeb společnosti ALFA, a.s., která se též zabývá dotačním managementem. Schválením dotace totiž celý proces zdaleka nekončí. Správná realizace, řízení a monitoring projektu dle předepsaných pravidel jsou stejně důležité jako samotná příprava žádosti o finanční podporu. Mnoho úspěšných žadatelů dodatečně řeší problémy v důsledku chybně provedených výběrových řízení, realizací projektu v rozporu s původním záměrem či nedostatečnou administrativní evidencí projektu. Tyto chyby mohou v některých případech znamenat částečnou či úplnou ztrátu již přislíbené dotace. Společnost BROOK, s.r.o. ponechává realizace prozatím na interních zaměstnancích společnosti. Pouze v případě zjištění potřeby projektového týmu obrátit se na odborníky v oblasti realizace projektu bude přistoupeno k variantně spolupráce se společností ALFA, a.s.

Výše popsané poznatky z oblasti podnikatelského projektu a projektového řízení by mohly přispět ostatním podnikatelským subjektům při řešení otázky, zda zrealizovat svůj podnikatelský záměr, či nikoliv.

## **8. SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK V TEXTU**

- **Tabulka č. 5. 3. 11. 2** Členění realizace projektu do etap
- **Tabulka č. 5. 3. 11. 3** Přehled výstupů na jednotlivá opatření v rámci úspor
- **Tabulka č. 5. 3. 16 a)** Hodnoty emisí znečišťujících látek
- **Tabulka č. 5. 3. 16. b)** Dopad projektu na životní prostředí v jednotlivých etapách
- **Tabulka č. 5. 3. 21** Základní ekonomické ukazatele společnosti BROOK, s.r.o.
- **Tabulka č. 5. 3. 24** Základní kalkulace energetických úspor
- **Tabulka č. 5. 3. 25** Vyhodnocení efektivity a udržitelnosti projektu
- **Tabulka č. 5. 3. 26 a)** Vymezení hlavních rizikových faktorů
- **Tabulka č. 5. 3. 26 b)** Vyhodnocení efektivity a udržitelnosti projektu s potenciální změnou
- **Tabulka č. 6.2.1 a)** SWOT analýza společnosti BROOK, s.r.o.

## **9. SEZNAM POUŽITÝCH SCHÉMAT V TEXTU:**

- **Schéma č. 5.3.9** Shrnutí za kapitolou „Identifikační údaje žadatele o podporu“
- **Schéma č. 5. 3. 13** Shrnutí za kapitolou „Podrobný popis projektu“
- **Schéma č. 3** Shrnutí za kapitolou „Technická specifikace projektu“
- **Schéma č. 6.2.4** Grafické zpracování harmonogramu projektu

## 10. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Použité bibliografické zdroje:

- Hrdý, M., Horová, M. Finance podniku. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009, s. 179, ISBN 978-80-7357-492-5
- J. Fotr, I. Souček. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005, s. 356, ISBN 80-247-0939-2
- J. Veber a kol. Management. Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita. 2. Aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2009, s. 736, ISBN 978-80-7261-200-0
- MOOZ H., FORSBERG K., COTTERMAN H. Communicating Project Management. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2003 ISBN: 0-471-26924-7
- Růčková, P. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 3 rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 139, ISBN 978-80-247-3308-1
- SVOZILOVÁ, A., Projektový management. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: GRADA Publishing, 2011, s. 392, ISBN: 978-80-247-3611-2

### Použité elektronické zdroje:

- Dotační programy v rámci OPPI. Dostupné online na <http://www.mpo.cz/cz/podpora-podnikani/oppi/#category389> [cit. 2011-03-10]
- Evropský sociální fond – 50 let investování do lidí. Dostupné online na [http://ec.europa.eu/employment\\_social/esf/docs/50th\\_anniversary\\_book\\_cs.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/esf/docs/50th_anniversary_book_cs.pdf), ISBN: 92-79-03353-0 [cit. 2011-02-10]
- KŘIVANOVÁ, Šárka. FONDY EVROPSKÉ UNIE: OP Podnikání a inovace (online). Pátek, 27. Červen 2008, Šárka Křivanová [cit. 2009-03-18]. Dostupný z WWW: <http://www.strukturalni-fondy.cz/oppi>.
- Nezaměstnanost. Český statistický úřad: Olomoucký kraj [online]. 2011 [cit. 2011-02-14]. Dostupný z WWW: <http://www.olomouc.czso.cz/>
- Strukturální fondy. Dostupné online na <http://www.strukturalni-fondy.cz/Informace-o-fondech-EU> [cit. 2011-02-10]

## **11. PŘÍLOHY**

- **Studie proveditelnosti - závazná osnova dle požadavků CzechInvestu**
- **Evidenční list energetického auditu společnosti BROOK, s.r.o.**

# **PŘÍLOHA Č. 1**



## **Příloha č. 1 - Studie proveditelnosti - závazná osnova dle požadavků CzechInvestu**

Studie proveditelnosti se předkládá v maximálním rozsahu 35 stran.

### **Osnova:**

#### **1. Identifikační údaje žadatele o podporu**

- 1.1. Obchodní jméno, Sídlo, IČ/DIČ, Osoba oprávněná jednat jménem žadatele.
- 1.2. Kontaktní osoby.
- 1.3. Zpracovatel studie proveditelnosti.
- 1.4. Popis projektu (uveden v registrační žádosti doplněn o soulad projektu s cíli programu EKO – Energie).
- 1.5. Stručná charakteristika předkladatele projektu (max. 250 slov).
  - 1.5.1 Hlavní předmět podnikání, předmět podnikání, na který je zaměřen projekt.
  - 1.5.2 Stručná historie a současnost.
  - 1.5.3 Vlastnictví certifikátů a osvědčení firmy žadatele i zaměstnanců žadatele (ISO, TS, VDA, GLP/GMP apod.).
- 1.6. Doposud realizované projekty (i nepodporované z EU či veřejných zdrojů) v horizontu 10 let.
- 1.7. Plánované projekty.
- 1.8. Udržitelnost projektu (žadatel popíše, jak bude projekt pokračovat ve střednědobém horizontu).
- 1.9. Shmutí za kapitolu – pokud možno v tabulce.

#### **2. Podrobný popis projektu**

- 2.1. Charakteristika projektu a jeho soulad s podmínkami programu.
  - 2.1.1 Specifikace předmětu projektu (co je přínosem projektu, v čem je jedinečný pro firmu, region, v rámci EU).
  - 2.1.2 Stručný popis podstaty projektu a jeho etap – obsahuje komplexní popis hlavních charakteristik projektu a jeho etap.
  - 2.1.3 Popis cílů, kterých má být dosaženo. Splnění závazného ukazatele, vliv projektu na monitorovací ukazatele, další výstupy.
- 2.2. Lidské zdroje pro zabezpečení realizace projektu (znalosti a zkušenosti s realizací obdobných projektů v horizontu 10 let).

2.3. Shrnutí za kapitolu (maximálně 1000 znaků).

### 3. Technická specifikace projektu

3.1. Podrovná specifikace parametrů pořizované technologie, porovnání se stávajícím (výchozím) stavem.

3.2. Dopad projektu za životní prostředí – popis veškerých kladných i negativních vlivů, které plynou z realizace projektu v jeho jednotlivých etapách.

3.3. Shrnutí za kapitolku (maximálně 1000 znaků).

### 4. Časový harmonogram projektu

4.1. Zahájení projektu.

4.2. Ukončení projektu.

4.3. Členění do etap (minimálně: před-investiční příprava, investiční příprava – dokumentace, investiční příprava – realizace, ukončení projektu realizovaného zařízení do inventáře podniku).

4.4. Provoz realizovaného zařízení – udržitelnost projektu po jeho ukončení.

### 5. Finanční analýza projektu

5.1. Základní ekonomické ukazatele.

5.2. Náklady a výnosy spojené s projektem (výstupem je tabulka obsahující veškeré náklady spojené s projektem v členění na provozní a investiční a veškeré výnosy spojené s projektem; to vše dle jednotlivých let realizace projektu.

5.3. Zdroje financí (tabulka obsahující veškeré finanční zdroje, které budou uvedeny ve vztahu k bilanci investičních a neinvestičních potřeb v členění na vlastní zdroje žadatele, jiné privátní zdroje, úvěry poskytnuté bez státní záruky, se státní zárukou, zdroje z národních dotačních titulů, celkové národní příspěvky, dále EU granty a případně další zdroje nadnárodní (úvěry od EIB, Bondy apod.).

5.4. Zajištění dlouhodobého majetku – vymezení struktury dlouhodobého majetku, určení výše investičních nákladů, problematika servisních podmínek a případného znovupořízení, amortizační schéma apod.

5.5. Řízení pracovního kapitálu (oběžný majetek) – vymezení struktury a velikosti oběžného majetku, jaké druhy materiálů, nedokončené výroby, výrobků a zboží

bude nutné skladovat a v jakých objemech, vzniklé pohledávky resp. krátkodobé závazky, náročnost projektu na držbu hotovostních prostředků a jejich řízení.

5.6. Finanční plán a analýza projektu – kompletní finanční zohlednění předchozích bodů v následující struktuře:

5.6.1 Základní kalkulace a analýza bodu zvratu.

- Kalkulace.
- Analýza bodu zvratu.

5.6.2 Finanční plán.

- Plán průběhu nákladů a výnosů.
- Plánované stavy majetku a zdrojů krytí.
- Plán průběhu cash flow (příjmů a výdajů).

5.7. Hodnocení efektivity a udržitelnosti projektu – vyhodnocení projektu pomocí kritériálních ukazatelů kalkulovaných z finančních toků (resp. nákladů, výnosů) jako např. NPV, IRR, Doba návratnosti, Index rentability a finanční analýza projektu.

5.8. Řízení rizik (citlivostní analýza) – vymezení největších zdrojů rizik v projektu, uvedení jejich pravděpodobností a eventuální opatření na jejich snížení, výsledky citlivostní analýzy.

### Závěr

Podrobné závěrečné hodnocení projektu – komplexní a propracovaný závěr, který zahrnuje výsledné posouzení projektu ze všech uvažovaných hledisek a vyjádření k realizovatelnosti a finanční rentabilitě projektu.

### Pozn.:

Struktura, podrobnosti a nákladnost zpracování jednotlivých témat není z podstaty věci u každého projektu stejná. Je třeba vždy důsledně respektovat záměr projektu a věnovat se nejvíce těm problémům, které jsou právě pro jeho realizovatelnost nejvýznamnější. Proporce naplnění jednotlivých kapitol finální studie proveditelnosti je vždy závislá na charakteristice projektu.

Studie proveditelnosti musí být v souladu s doporučenou optimální variantou Energetického auditu. V případě, že doporučená optimální varianta obsahuje více opatření než je obsahem projektu, je nutné studii proveditelnosti doplnit o krycí list Energetického auditu obsahujícího údaje realizovaných opatření.

## **PŘÍLOHA Č. 2**

Příloha č. 2 - Evidenční list energetického auditu společnosti BROOK, s.r.o. –  
strana č. 1



Energetický audit **BROOK, s.r.o.**

Tachovská 110, Třinec, Krasnohoří 162, tel./fax: 518 321 381, info@tedeas.cz

**8.3 Evidenční list energetického auditu**

Provedení EA	Provedl EA jako výměrní a administrativní budovy společnosti <b>BROOK, s.r.o.</b> v <b>Přerově</b>		
Adresa	Podpatek, č.p. 133, Přerov		
Zadavatel EA	BROOK, s.r.o.	Zástupce	Ing. Kamil Lopot
Adresa zadavatele	Podpatek, č.p. 133, Přerov		
Telefon	511 000 111		
Charakteristika průběhu EA	Společnost <b>BROOK, s.r.o.</b> je ve své síťové zranitelnosti na výrobu převážně legovaných ocelí. Celý soubor budov se sestává z haly výroby sítěvých a administrativní částí a dalších administrativních a skladových budov.		
<b>Výsledky</b>			
Směry popis energetického hospodářství (viz. budovy)	Jednotlivé budovy se liší velikostí a účelům a lze je rozdělit na výrobní, administrativní a sociální a ostatní. Rozhodujícími energetickými zdroji jsou elektrická energie z zemního plynu, pro vytápění budov je využíváno teplo z centrálního zdroje. Elektrická energie slouží především k tavení v zářivkových a obloukových a indukčních pecech. Zemní plyn slouží především k tepelné zpracování oceli a sušení síťevarenského písku. Teplo z centrálního zdroje v podobě topné vody slouží pro vytápění budov. TV je připravovaná prostřednictvím plynů		
Vnitřní energetické zdroje	Celkový tep. výkon (MW <sub>th</sub> )		Celkový el. výkon (MW <sub>e</sub> )
	0		—
Typ energetického zdroje (převážně, vedlejší, podružný, ostatní, atd.)			
Výroba ve vlastním zájmu (MW <sub>th</sub> )			
Výroba ve vlastním zájmu (MW <sub>e</sub> )			
Výroba ve vlastním zájmu (MW <sub>th</sub> )			
Výroba ve vlastním zájmu (MW <sub>e</sub> )			
Výroba ve vlastním zájmu (MW <sub>th</sub> )			
Výroba ve vlastním zájmu (MW <sub>e</sub> )			
Výroba ve vlastním zájmu (MW <sub>th</sub> )			
Výroba ve vlastním zájmu (MW <sub>e</sub> )			
Spotřeba paliv a energie (tJ/rok)	161 700	Výroba v rámci celkové spotřeby (tJ/rok)	
Spotřeba energie		145 153	
	MWh (tep. výkon)	Elektrická energie (MW <sub>e</sub> )	Spotřeba energie
Vytápění TV	1 050,0	16 346	teplo z CZT
Technologie	—	85 704	zemní plyn
Technologie	—	39 649	elektrická energie

Příloha č. 2 - Evidenční list energetického auditu společnosti BROOK, s.r.o. –  
strana č. 2

**TEDEAS**

Energetický audit BROOK, s.r.o.  
Základní údaje: Předmět: Kalkulační středisko, IČO: 255 323 006, adresa: ...

Energeticky úsporný projekt					
Stručný popis doporučené varianty	<ul style="list-style-type: none"> <li>Výměna stěnových konstrukcí</li> <li>Vyvedení odpadního tepla z kotelny</li> <li>Nové hořáky pro kotelny (2 a 1 G)</li> <li>Rekonstrukce řídicího systému a výměna hořáku pro sošku pisku</li> </ul>				
	Investiční náklady (tis. Kč)	37 850	z toho technologií (tis. Kč)	27 150	
Kumulativní spotřeba paliva a energie	před realizací projektu		po realizaci projektu		
	energie (GWh)	161 700	teplo (tis. Kč/yr)	69 434	
Potenciál energetických úspor	teplo (GWh)		el. energie (MWh/yr)		
	16 455		—		
Znečišťující látky	Výběr: stav (t/yr)	Stav po realizaci (t/yr)	Rozdíl (t/yr)		
Teple (teplo)	11,80	10,80	1,00		
SO <sub>x</sub>	211,00	205,00	6,00		
NO <sub>x</sub>	36,30	34,20	2,10		
CO	9,60	7,90	1,70		
CO <sub>2</sub>	25 973,12	24 645,52	1 327,60		
Ekonomická efektivnost					
Čistý - Flow (tis. Kč/yr)	4 258	Doba hodnocení (roky)		20	
Přítlačná návratnost (roky)	8,9	Diskont (%)		4	
Reálná doba návratnosti (roky)	11,1	NPV (tis. Kč)	20 016	IRR (%)	9,4
Energy auditor	C. ...		...		
Podpis	Datum		...		

