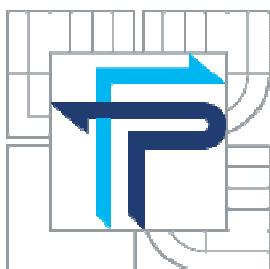




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU**
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF MANAGEMENT

NÁVRH PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU – ROZVOJ POMOCÍ PROGRAMU ZELENÁ ÚSPORÁM

PROPOSAL BUSINESS PLAN – DEVELOPMENT WITH USE OF THE GREEN SAVINGS
PROGRAMME

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

TOMÁŠ ŠTERCL

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

ING. MARTIN MUCHA

BRNO 2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Tomáš Štercl

Daňové poradenství (6202R006)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Návrh podnikatelského záměru - rozvoj pomocí programu Zelená úsporám

v anglickém jazyce:

**Proposal of Business Plan - Development with Use
of the Green Savings Programme**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

BENEŠ, V. Zahraniční obchod. 2004. ISBN 80-247-0558-3.

BLACKWELL, E. Podnikatelský plán. 1993. ISBN 80-901454-1-8.

FOTR, J., SOUČEK, I. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 2007. ISBN 80-247-0939-2.

KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. Podnikatelský plán. 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.

STRUCK, U. Přesvědčivý podnikatelský plán : Předpoklad získání potřebného kapitálu. 1992. ISBN 80-85603-12-8.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Martin Mucha

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/10.



Ing. Pavel Svirák, Dr.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkanka

V Brně, dne 7.2.2010

Abstrakt

Bakalářská práce je zaměřena na rozšíření působnosti stavební firmy. Rozšíření působnosti pomocí dotačního programu Zelená úsporám a spolufinancování projektů.

Klíčová slova

podnikatelský záměr, stavebnictví, Zelená úsporám, dotace, rozšíření působnosti

Abstract

Bachelor's thesis is survey on extend action building company. Extend action with Use of the Green Savings Programme and cofinancing projects.

Key words

bussiness plan, building industry, Green Savings Programme, subsidy, extend action

Bibliografická citace

ŠTERCL, T. *Návrh podnikatelského záměru - rozvoj pomocí programu Zelená úsporám*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 77 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Martin Mucha.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne

.....

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat Ing. Martinovi Muchovi za jeho odbornou pomoc v průběhu psaní práce a bezproblémovou komunikaci, dále Ing. Jiřímu Navrátilovi za poskytnutí informací ohledně projektu a Ing. Petrovi Švejnhovi za poskytnutí informací o firmě a konzultaci navrhované části.

Obsah

Úvod	10
1. Cíl práce	11
2. Teoretická východiska práce	12
2.1 Co je podnikatelský plán a proč se zpracovává	12
2.2 Návrh podnikatelského plánu	13
2.3 Plány pro existující podnik	14
2.3.1 <i>Obecný postup pro sestavení solidního plánu</i>	14
2.4 Struktura podnikatelského plánu v existujícím podniku	17
2.4.1 <i>Vzorová šablona podnikatelského plánu</i>	19
2.5 SWOT analýza a nástroje vnější analýzy podniku	20
2.5.1 <i>SWOT</i>	20
2.5.2 <i>SLEPT</i>	21
2.5.3 <i>Náměty pro hledání nových a slabých stránek podniku</i>	21
2.5.4 <i>Náměty pro identifikaci příležitostí a hrozeb podniku</i>	22
2.5.5 <i>Porterův model konkurenčních sil</i>	22
2.6 Nástroje vnitřní analýzy podniku	24
2.6.1 <i>7S</i>	25
2.6.2 <i>Firemní funkce/ faktory</i>	25
3. Analýza problému a současné situace	26
3.1 Představení a charakteristika firmy IMOS Brno, a.s.	26
3.2 Obory působnosti a rozdělení firmy	27
3.3 Významné stavby firmy	29
3.4 Postavení na trhu a konkurence	30
3.5 Organizační struktura společnosti	32
3.6 Zaměstnanci společnosti	34
3.7 Ekonomické ukazatele	35
3.7.1 <i>Vývoj obrátu firmy v letech 2000 – 2008</i>	35
3.7.2 <i>Výsledek hospodaření (před zdaněním) v období 2000 - 2008</i>	36
3.8 SLEPT analýza	37

3.9 SWOT analýza	38
4. Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení	39
4.1 Popis programu Zelená úsporám	39
4.2 Firma IMOS a program Zelená úsporám	41
4.3 Konkrétní návrh pro firmu	42
4.3.1 <i>Bytový dům Tilhonova 52a,b</i>	42
4.3.2 <i>Výpočet možných dotací (Tilhonova 52a,b)</i>	43
4.3.3 <i>Celková možná dotace na projekt Slatina</i>	44
4.3.4 <i>Rozpočet bytového domu Tilhonova 52a,b</i>	45
4.3.5 <i>Rozpočet celkového projektu Slatina</i>	46
4.3.6 <i>Objem prací pro IMOS</i>	47
4.3.7 <i>Spolufinancování projektů</i>	47
4.3.8 <i>Výpočet výnosnosti spolufinancování pro IMOS</i>	48
4.3.9 <i>Celkový přínos z projektu pro IMOS</i>	50
5. Závěr	52
6. Seznam použité literatury	53
7. Seznam obrázků, grafů, tabulek a schémat	55
8. Přílohy	56

Úvod

Bakalářskou práci jsem zpracovával ve společnosti IMOS Brno, a.s., jako podklad pro rozvoj této firmy v oblasti dotačního programu Zelená úsporám. Firma IMOS působí v oblasti stavebnictví.

Téma rozvoj firmy pomocí dotačního programu Zelená úsporám, jsem si vybral, protože v dnešní nelehké situaci, kdy veškeré obory podnikání poznamenává hospodářská krize, je nemožné dosahovat takových obrátů a zisků jako v předešlých letech. Proto chci firmě navrhnout takový rozvoj působnosti, aby pro ní dopady hospodářské krize byly co možná nejmenší.

Program Zelená úsporám je v současnosti velký hit v oblasti dotací, každý kdo se rozhoduje o snížení nákladů na vytápění, může zažádat o dotaci Zelená úsporám, mohou to být jak jednotlivé rodiny, tak i bytová družstva, města a další. Program Zelená úsporám je rozdělen na dvě hlavní velké skupiny a dále na sekce, podle toho jak velké úpravy provádí cílový uživatel. Celková alokace programu je až 25 miliard korun. Tyto prostředky mohou být uplatňovány až do konce roku 2012.

Firmě ukážu, že rozvoj tímto směrem pro ni bude výhodný z hlediska objemu prací a zisků z jednotlivých projektů, dále si myslím, že tento směr rozšíření patří k méně náročným a méně nákladným pro firmu, jedná se o běžné stavební práce, tudíž se domnívám, že na rozšíření tímto směrem, nebudou potřeba žádné zvláštní náklady. Dále návrh na spolufinancování projektů pomocí finančních prostředků společnosti IMOS je také pro firmu výhodný, zaručí si tím zhodnocení volných prostředků a velikost rizika je v tomto případě minimální.

1. Cíl práce

Hlavním cílem mé práce je, navrhnout firmě rozšíření jejího působení s pomocí dotačního programu Zelená úsporám, spojené se spolufinancováním projektů, díky prosperitě stavební firmy.

Představím dotační program a navrhu takové řešení, aby firma IMOS mohla být v tomto oboru úspěšná a získala co největší objem zakázek z dotačního programu.

1.1 Metody a postupy zpracování

Jako první vymezím Cíl práce, metody a postupy zpracování.

Ve druhé kapitole uvedu teorii a obecné informace o mém tématu bakalářské práce. Rozeberu podnikatelský záměr, jak by se měl zpracovávat, co by měl obsahovat a uvedu vnitřní a vnější analýzy podniku.

Třetí kapitola se bude týkat již samotné analýzy dané problematiky. Představím stručnou charakteristiku stavební firmy, obory ve kterých firma působí, finanční hodnocení, konkurenci a postavení na trhu a SLEPT a SWOT analýzu.

Ve čtvrté kapitole představím vlastní návrh řešení o rozšíření působnosti podnikání. Představím program Zelená úsporám, podmínky, které musí firma splňovat, aby se mohla do programu zapojit jako dodavatel. Na základě velikosti firmy a konkurenceschopnosti rozeberu, jak velký objem zakázek by mohla firma získat z dotačního programu. Uvedu, jak velkou mírou se může firma podílet na spolufinancování projektů a za jakých podmínek.

Dále udělám z mojí problematiky závěr a uvedu seznam použité literatury a připojím přílohy.

2. Teoretická východiska práce

V kapitole teoretická východiska práce představím podnikatelský plán, jeho sestavení, co by měl obsahovat, jednotlivé části, analýzy vnitřní a vnější situace podniku.

2.1 Co je podnikatelský plán a proč se zpracovává

„Podnikatelský plán je, jak známo, nezbytným dokumentem konkretizujícím podnikatelský záměr nejen při založení nového podniku či společnosti nebo nového směru rozvoje, ale také ve všech případech, kdy management usiluje o kapitálové podílení firmy, ať již cestou úvěrových výpůjček, nebo emisí cenných papírů (obligací, akcií). Dobře zpracovaný podnikatelský plán zkrátka kvalifikuje podnikatele nebo manažera pro jednání s partnery a musí prokázat jistotu návratnosti vloženého kapitálu.

Podnikatelské plány se skládají obvykle ze tří velkých dílčích částí: z popisné části, ve které se uvedou souvislosti, předpoklady a plánované aktivity, dále z číselné části, která dokumentuje účinek předpokladů a aktivit na počet zaměstnanců podniku, obrat, investice, likviditu a zisky. Další částí je příloha, která obsahuje obrázky, studie trhu, podrobné výpočty, smlouvy a další důležité podklady.

Podnikatelské plány se zpracovávají pro vnitropodnikové nebo mimopodnikové účely. V rámci podniku slouží jako plánovací nástroj nebo základ pro diskuzi v případech, kdy podnik stojí před dalekosáhlými změnami jako např. sloučením, rozdělením nebo uzavřením podnikatelských oblastí. Jako nástroj plánování pro stanovení a koordinaci jednotlivých aktivit mají podnikatelské plány v mnoha podnicích již dlouho své pevné místo. Dílčí plány vypracované v jednotlivých útvarech se přitom vzájemně sladují a nakonec se zahrnou do celkového plánu. Ten potom poskytuje vedení orientaci v jeho každodenní práci a v některých případech se jako výtah dává k dispozici i zaměstnancům. Protože má speciální zaměření, je strukturován jinak než podnikatelské plány určené pro adresáty mimo vlastní podnik.

Kromě využití jako nástroje plánování jsou podnikatelské plány vhodné i jako nástroj kontroly. Na konci každého roku se srovnávají plánované údaje se skutečnými. Ze srovnání je patrné, zda cílů bylo dosaženo, resp. zda a kde došlo k odchylkám. Srovnání

plánovaných a skutečných hodnot i účinná kontrola podniku jsou možné pouze tehdy, jestliže jsou cíle stanoveny nejen popisně, ale jsou plánovány i hodnotově. Srovnáním získá vedení poznatky o tom, kolik času a kapitálu které aktivity vyžadují a nakolik realisticky byly plánované hodnoty stanoveny. Z tohoto pohledu jsou podnikatelské plány nástrojem vzdělávání vedoucích pracovníků.“¹

2.2 Návrh podnikatelského plánu

„Na formě vašeho podnikatelského plánu závisí udržení zájmu čtenáře. Především musí vaše informace dodržovat logickou strukturu. Jednotlivé části by měly být seřazeny podle níže uvedeného vzoru s použitím titulků tak, aby si čtenář mohl udělat představu o vašem plánu a bez potíží sledovat jeho základní myšlenku:

- Stručné prohlášení o cílech vašeho podnikání
- Váš odhad trhu, na který hodláte vstoupit
- Odbornost, zkušenosti a peníze, které do podnikání vkládáte
- Zvláštní výhody, které váš výrobek nebo služby přinesou vašim zákazníkům
- Způsob založení vašeho podniku
- Dlouhodobý výhled
- Vaše finanční cíle
- O jaké množství peněz žádáte a jak budou použity
- Dodatečné informace, které podpoří vaše předešlá tvrzení, včetně odhadu výnosů a dalších finančních předpokladů
- Dřívější výsledky vašeho podnikání (tam, kde je to možné).

Výše uvedený seznam se dá samozřejmě doplnit, mají-li např. lidé, kteří budou váš podnikatelský plán číst, nějaké zvláštní zájmy, na které byste se chtěli odvolat.“²

¹ STRUCK, Uwe. *Přesvědčivý podnikatelský plán : Předpoklad získání potřebného kapitálu*. Jiří Vašenda. Praha : MANAGEMENT PRESS, 1992. 136 s. ISBN 80-85603-12-8.

² BLACKWELL, Edward. *Podnikatelský plán*. Toman Jiří. Praha : Readers International Prague, 1993. 134 s. ISBN 80-901454-1-8.

2.3 Plány pro existující podnik

„Jak již bylo několikrát řečeno, plánování je nezbytnou součástí každého podnikání bez ohledu na jeho charakter, vývojovou fázi dotyčného podnikatelského subjektu, bez ohledu na jeho úspěšnost či existenční problémy atd.; plánování je tedy průběžnou, nekončící činností každého aktivního podnikatele. Nicméně mezi plánováním v podniku, který již na trhu určitý čas existuje a přípravou plánu na spuštění první firmy, jsou samozřejmě rozdíly. Nový podnik existuje virtuálně, pouze na papíře v odhadech, predikcích, záměrech a přáních svého tvůrce nebo tvůrců. Naopak etablovaný podnik *má svoji konkrétní historii*, má tedy především konkrétní data o svém finančním hospodaření a současném postavení, disponuje reálnými aktivy, má lépe či hůře běžící firemní procesy a konkrétní zkušenosti z „podnikání“ získané měřením těchto procesů, má konkrétní zaměstnance a management s množinou měřitelných a říditelných kompetencí, vlastní konkrétní data a zkušenosti ze svých trhů, informace o konkurenci, reálně existující vztahy se svými dodavateli a především má konkrétní zákazníky a jejich zpětnou vazbu, oporu v reálných zákaznických referencích a možnost efektivně využít právě vztahů se stávajícími zákazníky ať už k dalšímu rozvoji, stabilizaci, nebo dokonce i k záchraně podniku apod. Historie se tedy promítá do východisek a kvality procesu plánování (poznamenejme znovu, že jde vlastně také o proces učení se) i výsledných plánů a následně též do fází jejich realizací.

2.3.1 Obecný postup pro sestavení solidního plánu

Již bylo řečeno, že prvním krokem jakéhokoliv plánování (a obecně i rozhodování) je **vyjasnění si očekávaného výsledku**, tedy hledání odpovědi na zdánlivě zřejmou a jednoduchou otázku – co **a proč plánuje**. Ne vždy (např. v případech rozvojových plánů etablovaného podniku) však máme v této otázce skutečně jasno, abychom stručnou a výstižnou odpovědí splnili nutnou podmínku pro vytvoření smysluplného, realistického a validního plánu. Pokud jde o strukturu konkrétního plánu a konkrétního plánovacího procesu, obojí bude respektovat a zřejmě odrazet právě **konkrétní cíl(e)** (zaměření) a **smysl sestavování plánu**. Plán na záchranu či „turnaround“ podniku bude jistě co do detailů výsledné struktury i vlastního obsahu odlišný od rozvojového (marketingového) plánu podniku na zavedení nového produktu,

stejně tak se bude v detailech lišit struktura a obsah akčního plánu (majícího ovšem pro podnik také strategický význam) na vytvoření nového oddělení podniku typu „help-desku“ specializujícího se na kvalitní 24hodinovou zákaznickou podporu apod.

Nicméně podlehneme-li snaze zobecnit plánování a zůstaneme-li přitom v rovině zastřešujícího chápání *podnikatelského plánu*, tak jak byl rámcově vymezen v této publikaci, můžeme plánovací proces strukturovat do následujících kroků:

KROKY K SESTAVENÍ ÚSPĚŠNÉHO PLÁNU

- 1. Vyjasnění si očekávání** - co vlastně plánujeme a proč, o jaký plán jde a k čemu bude
- 2. Vymezení si vlastního podnikání**, tj. podnikatelských aktivit - v čem podnikáme, v čem případně chceme podnikat
- 3. Zhodnocení a vydefinování současného stavu** podnikání, jeho úrovně fungování – základem je interní analýza podniku včetně finanční analýzy
- 4. Zhodnocení externích faktorů** fungování podniku, vydefinování tržních podmínek konkurence a reálné tržní pozice podniku – základem je externí analýza makro a mikro prostředí podniku.
- 5. Definování strategických cílů**. Klíčových záměrů podniku v konkrétní a měřitelné podobě a případně struktury dílčích cílů – ideálně SMART cíle
- 6. Navržení a definování proveditelné strategie** či strategií pro realizaci a dosažení strategických (klíčových) cílů
- 7. Identifikace rizik** (hrozeb) případně i možných příležitostí nezahrnutých v základní strategii (bod 6) a vytvoření alternativních strategických scénářů omezujících rizika a využívajících zmíněných příležitostí.

8. Rozpracování a doladění základní strategie (ideálně i dalších strategických scénářů z bodu 7) do podoby konkrétních funkčních, resp. Útvarových strategií a operačních plánů.

9. Projekce finančních toků, nákladů a výnosů v kontextu navržené základní strategie a strategických scénářů

10. Finalizace plánu a jeho formy adekvátně účelu, schválení „klíčovými hráči“ a příprava na implementaci (projekt)

11. Praktické využívání plánu, práce s plánem v průběhu jeho realizace (včetně jeho komunikování, sdílení, monitoringu vývoje reality, verifikací plánu, revizí a případných úprav plánu a scénářů aj.)

TAB. 1: Obecný návod na sestavení dobrého plánu (KORÁB, Vojtěch, PETERKA, Jiří, REŽŇÁKOVÁ, Maria. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer press a.s., 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.)

Rozsah a význam jednotlivých kroků plánovacího procesu – a tedy i míra detailu, zvýraznění či naopak třeba vynechání některé části či kroku tohoto zobecněného postupu – budou poplatné určení a charakteru plánu (tedy vyřešení odpovědí z bodu 1) a především pak podnikatelským kompetencím a plánovacímu přístupu tvůrce nebo tvůrců plánu (ten může být případně „spoután“ vnitřními směrnicemi podniku pro plánování). I když je účelné si při práci na plánu a s plánem uvědomovat, kdy analyzujeme, kdy formulujeme závěry a navrhujeme postupy a posléze fázi, kdy tyto postupy realizujeme, nemohou být na druhé straně aktivity analytické, syntetické (návrhové) a implementační fáze plánování chápány jako přísně sekvenční a v měřítku doby realizace plánu jednou provždy ukončené.

Pravdivost známého anglického bonmotu „parakusis by analysis“, poukazujícího na relativní „snadnost“ provádění analytické fáze a riziko „pohodlného“ ulpění v této „nekonečné“ zpřesňované a doplňované fázi, je v podnikové realitě dokladována vznikem stohů nepoužitých (a možná i nepoužitelných) analýz, které nedošly dalšího naplnění. Jde samozřejmě primárně o cíle a angažmá „analytiků“ (samotný podnikatel si

dost dobře nemůže dovést například „restitucí“ firmy analýzou), ale především o určitou racionální míru výstupů jednotlivých fází. Analýza je potřebná, avšak bez jejího vyhodnocení do podoby akčních závěrů a konkrétních postupů a především pak vlastní realizace těchto postupů nepředstavuje sama o sobě žádný pokrok. Proto je účelné a nutné analytickou fázi plánování zbytečně neprotahovat, přiměřeně ji cyklicky propojit a překrýt s formulací závěrů a možných „postupů“ a strategií, případně analýzu dopřesňovat na základě potřeb fáze návrhové. Zrovna tak je nutné mít při plánování stále na paměti evidentní fakt, že totiž sebelepší plán či strategie jsou k ničemu, pokud se je nepodaří prosadit a realizovat (na klíčovost výsledku a tedy realizační fáze reaguje anglické úsloví *strategy is execution*, tedy volně „strategie stojí a padá svou realizací.“ Z pohledu předcházejícího plánovacího procesu je zapotřebí i v průběhu realizace plánu občas revokovat (vrátit se zpět) analytickou nebo návrhovou fázi plánování a v rámci kontinuálního měření a monitoringu vývoje trhu i podniku adekvátně reagovat na nové podmínky a realitu. Přitom realizace strategie či podnikatelského plánu je složitou samostatnou manažerskou kategorií typu *řízení změny*, navazující na plánování, resp. provázanou s plánovací fází.“³

2.4 Struktura podnikatelského plánu v existujícím podniku

„Struktura podnikatelského plánu by vždy, tedy i v existující firmě, měla respektovat základní logickou formu a obsah naznačené v této i jiných knihách v příkladech podnikatelských plánů. Ohlédneme-li od vnitřního, byť ne nutně sekvenčního myšlenkového členění plánu na analytickou, návrhovou a implementační část, půjde z pohledu obecné struktury vždy o více nebo méně průhlednou verzi charakteru *Úvodní část, Business, Finance, Přílohy* (často se ze „všezahrnující“ části *Business* vypíchne další samostatná kapitola *Marketing*, případně se plán přímo sestavuje do podrobnější „šablony“ která však z výše naznačené struktury obecně vychází). V existující firmě bude nutnou součástí profesionálního plánu (který je určen jakémukoliv firmy neznalému externímu uživateli či uživatelům) *popis stávajícího podniku* případně jeho historie, ve stručné hodnotící a přehledové formě, s detailnějšími

³ KORÁB, Vojtěch, PETERKA, Jiří, REŽŇÁKOVÁ, Maria. *Podnikatelský plán*. Brno : Computer press a.s., 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

materiály vloženými do části *Příloh*. V konkrétní podobě plánu je pak nutné kromě začlenění základních dat o firmě zohlednit či zvýraznit obsahovou podstatu (klíčovou myšlenku) plánu, třeba v samostatné podkapitole. Bude-li například páteřní myšlenka záměru či plánu postavena na výsledku vývojového oddělení, bude žádoucí podnikovému procesu vývoje, jeho současným i budoucím zdrojům a výstupům věnovat samostatnou (pod)kapitolu – stručnou, informačně hutnou s odkazy na detaily uvedené v *Přílohách*. Budou-li naopak osou záměru podstatné zvýšení objemu výrobních kapacit a výroby podniku (např. se pořizuje nová výrobní linka), bude potřebné informačně i obsahově zvýraznit kapitolu *Výrobního plánu* opět v detailech odkazující na *Přílohy*. Půjde-li o záměr rozšíření produktového portfolia softwarového podniku o službu na zajištění i veškerých uživatelských prací nad podnikem dodávanou softwarovou aplikací (tedy případ , kdy například dodavatel mzdové aplikace bude „počítat“ zákazníkům mzdy apod.), bude součástí plánu podniku, vyžadující samostatnou nebo jinak zvýrazněnou kapitolu, zřejmě část typu *Personální zdroje* a obecně to nazvěme *Proces uživatelského outsourcingu aplikace*. Samozřejmě opět s detaily, grafy, procedurami, metodikami uvedenými v *Přílohách*. Klíčové myšlenky záměrů se pochopitelně promítnou také do ostatních kapitol plánu, například *Marketingu*, ale zcela jistě vždy do kapitoly *Financí*. Nakonec, jak pravil nikoli klasik: „Peníze jsou vždy až na prvním místě.“

V dalších úvahách vyjdeme z důvodů praktičnosti i pohodlnosti z konkrétní podrobné šablony podnikatelského plánu uvedené v tabulce. Především, z důvodů odkazování se v textu ji nazvěme „vzorovou šablonou“.⁴

⁴ KORÁB, Vojtěch, PETERKA, Jiří, REŽŇÁKOVÁ, Maria. *Podnikatelský plán*. Brno : Computer press a.s., 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

2.4.1 Vzorová šablona podnikatelského plánu

<u>Vlastní podnikatelský plán</u>	<u>Přílohy podnikatelského plánu</u>
<ul style="list-style-type: none">- Titulní strana plánu- Obsah plánu- Kontaktní informace- Definice pojmů a zkratk- Řízení dokumentů- Exekutivní souhrn- Základní údaje o podniku- Vize podniku- Historie podniku- Organizace podniku- Manažerský tým- Podniková infrastruktura- Produkty a služby- Trhy podniku- Konkurence podniku- Obchodní strategie- Útvarové (funkční) strategie- Produktové strategie - Operační plán- Odhady tržeb- Finanční plán- Hodnocení rizik	<ul style="list-style-type: none">- Detailní finanční podklady- Projektované tržby- Výkazy CF historické- Výkazy CF projektované- Výsledovky historické- Výsledovky projektované- Rozvahy historické- Rozvahy projektované- Analýza bodu obratu (BEP)- Kapitálová struktura podniku- Struktura nákladů- Podklady k analýze rizik- Další detailní informace- Historie podniku- Organizační struktura- Profesní curriculum vitae manažerů- Produktové informace- Patenty, certifikáty, ...- další podklady v závislosti na typu podnikání a účelu plánu

TAB. 2: Struktura a obsah podnikatelského plánu (KORÁB, Vojtěch, PETERKA, Jiří, REŽŇÁKOVÁ, Maria. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer press a.s., 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.)

2.5 SWOT analýza a nástroje vnější analýzy podniku

2.5.1 SWOT

„Nejčastěji používaným nástrojem analýzy je tzv. **SWOT analýza**. Jde o obecný analytický rámec a postup, který identifikuje a posuzuje významnost faktorů z pohledu **silných** (Strengths) a **slabých** (Weaknesses) stránek zkoumaného objektu, tedy v našem případě samotného podnikatelského záměru a budoucího podniku, a dále z pohledu **příležitostí** (Opportunities) a **hrozeb** (Threats), kterým je nebo bude zkoumaný objekt, tedy náš podnik vystaven. Přitom je třeba si uvědomit že:

- **silné a slabé** stránky jsou v podstatě interní faktory, nad kterými máme určitou kontrolu a které samy o sobě můžeme ovlivňovat (například naše dobré nebo špatné manažerské schopnosti, jedinečnost nebo průměrnost našeho produktu, personálu)
- **hrozby a příležitosti** jsou **externími** vlivy, které samy o sobě neovlivníme, pouze na ně můžeme v rovině přizpůsobení záměru, resp. chování podniku, tak či onak reagovat (například situace na trhu práce, silná nebo slabá konkurence, legislativa – typicky například daňová politika státu „pracovní“ právo).

Vlastní forma (tabulka se čtyřmi S, W, O, T kvadranty, seznam či sekvenční popis s výčtem faktorů či jiná kombinace aj.), v níž výsledky analýzy SWOT zachytíme, není samozřejmě podstatná. Odlišení a označení významnosti jednotlivých faktorů v téže skupině (např. silné a velmi silné stránky) je samozřejmě možné, ale účelnost tohoto kroku a možnosti využití detailnějšího členění v přípravě plánu je třeba uvážit. Často je totiž S, W, nebo O či T. Obecně se vyplácí spíše konzervativní, střídavý přístup k hodnocení faktorů.

Náměty, kde lze hledat parametry S, W, O, T v našem podniku, jsou uvedeny v tabulkách 1 a 2.

2.5.2 SLEPT

Někdy též **PEST analýza** (s vynecháním „L“), je nástrojem charakteru postupu či rámce sloužícího k identifikaci a zkoumání **externích** faktorů. Zkratka má sice také svůj původ v anglických termínech vymezujících oblasti zájmu externí analýzy, avšak v tomto případě „sedí“ na zkratku i české termíny (SLEPT vymezení oblastí analýzy není pochopitelně přísně disjunktní (takže například otázka posouzení daní může být podnikatelem chápána jako legislativní nebo ekonomický faktor – v konečném důsledku to však není vůbec pochopitelné):

- **Sociální** oblast (trh práce, demografické ukazatele, vliv odborů, ale také míra a vnímání korupce, „krajové“ zvyklosti aj.)
- **Legislativní** oblast (zákony, jejich použitelnost a interpretovatelnost i „neprávníky“ práce soudů včetně rejstříkových soudů aj.)

2.5.3 Náměty pro hledání silných a slabých stránek podniku

<u>Oblast podniku</u>	<u>Silné stránky</u>	<u>Slabé stránky</u>
-Procesy	-Vysoká produktivita práce	-Doba uvádění na trh
-Management	-Vize, "tah na branku"	-Není strategické řízení
-Obchod a marketing	-Perfektní zakázky, prodeje	-Není znalost trhu
-Personál	-Loajální a nadšený tým	-Závislost na jedné profesi
-Jiné znalosti a dovednosti	-Skvělý vývojový potenciál	-Problematický servis
-Zkušenosti	-Znalost trhu a trendů	-Nekompetentní pracovníci
-Průmyslové vlastnictví	-Značka, patenty	-Uplynutí patentových práv
-Areál podniku	-Perfektní lokalita, poloha	-Špatná nájemní smlouva
-Výroba	-Špičkové výrobní vybavení	-Zastaralé výrobní linky
-Informační technologie	-Skvělé řízení informací	-Zastaralý, poruchový IS
-Finance	-Solidní cash-flow	-Předlužení, nízká likvidita

TAB. 3: Možné zdroje silných a slabých stránek podniku (KORÁB, Vojtěch, PETERKA, Jiří, REŽŇÁKOVÁ, Maria. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer press a.s., 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.)

2.5.4 Náměty pro identifikaci příležitostí a hrozeb podniku

<u>Oblast</u>	<u>Příležitosti</u>	<u>Hrozby</u>
-Trh	-Rychle rostoucí trh	-Zanikající trh
-Typ podniku	-Nejsou dominantní "hráči"	-Silná, rostoucí konkurence
-Normy, standardy	-Přesah požadavků norem	-Náklady na certifikace
-Pracovní trh	-Dostatek volných zdrojů	-Legislativa, sociální dávky
-Technologický rozvoj	-Nové tržní niky (výklenky)	-Nároky na znalosti
-Ekonomické trendy	-Růst HDP, životní úroveň	-Pokles poptávky
-Legislativa	-Zákon rozšířil náš trh	-Složitost zákonů, náklady
-Politika	-Snížení daní, dotace	-Investiční pobídky
-Globalizace	-Rozšíření trhů	-Nová konkurence

TAB. 4: Náměty pro identifikaci příležitostí a hrozeb podniku (KORÁB, Vojtěch, PETERKA, Jiří, REŽŇÁKOVÁ, Maria. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer press a.s., 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.)

- **Ekonomická** oblast (makroekonomické hospodářské ukazatele a předpoklady, přímé a nepřímé daně, tržní trendy typu rozvoje automobilového průmyslu, restrikce vývozu a dovozu, státní podpora aj.)
- **Politická** oblast (stabilita poměru resp. státních a municipálních institucí, politické trendy a postoje k podnikání aj.)
- **Technologická** oblast (technologické trendy – typický vývoj a důsledky vývoje internetu, podpůrné technologie a aplikace a jejich dostupnost aj.)

2.5.5 Porterův model konkurenčních sil

Jde o model resp. rámec pro zkoumání konkurentů našeho podniku, ať již potenciálních nebo reálně existujících. Jakkoliv lze s tímto modelem pracovat v sofistikovanější podobě a zkoumat možné chování a síly konkurenčních subjektů, bariér vstupů konkurenčního prostředí apod., pro účely podnikatelského plánu postačí vymezení pěti zobecněných oblastí, v nichž je třeba posuzovat hrozby ze strany existující a možný vznik budoucí konkurence našeho podniku. V zásadě jde o:

- **Vnitřní konkurenci**, tedy konkurenci v tomtéž typu či oblasti podnikání, v níž figuruje pekaři (pekařem ovšem může být i řetězec nebo hypermarket s vlastní pekárnou), stavební firma stavební firmě, jazyková škola jazykové škole nebo dopravce dopravci, i když jejich specializace (stavební, jazyková nebo co se typu používaných dopravních prostředků týče) může konkurenční subjekty výrazně diferencovat.
- **Novou konkurenci**, tedy ty subjekty, které na náš trh vstupují nebo potenciálně hodlají vstoupit a konkurovat nám. Zjišťovat riziko tohoto druhu konkurence samozřejmě není jednoduché, lze většinou pouze odhadovat na základě vyhodnocení – tedy v našem případě opět pouze odhadu – charakter trhu (atraktivnosti na trhu dosahovaného zisku, budoucího vývoje trhu, úrovně současné konkurence, bariér, tj. obtížnosti vstupu na tento trh z hlediska především zdrojů apod.). V případě zakládání podniku to bude totiž právě náš podnik, který bude mít charakter nové konkurence na daném trhu a v tomto případě naše úvahy o nové konkurenci jsou spíše posouzením rizika budoucího „zahušťování“ trhu, případně obsazování námi „objeveného“ tržního výklenku.
- **Zpětnou integraci** v dodavatelském řetězci, která plyne z rizika zvýšení konkurence kvůli tomu, že náš existující či potenciální odběratel (odběratelé) se rozhodne zajišťovat si do budoucna námi doposud dodávané produkty či služby vlastními silami. Je to případ pekaře, jehož zákazník typu marketu, který doposud zajišťoval pekaři výnosy pravidelným odběrem jeho pečiva, se například rozhodne postavit vlastní pekárnu a péci si vlastní produkty. Typicky dnes tento příklad nastává v oblasti programových aplikací nebo služeb (do původně účetního programu si výrobce – firma postupně zintegruje funkce personálních agend, sledování docházky apod., a pro své minulé-původní dodavatele těchto subaplikací, kteří vydělávali na integraci svých produktů personální agendy či docházky k tomuto účetnímu softwaru, se stane konkurencí).
- **Dopředná integrace** v odběratelském řetězci je obrácený případ předešle uvedeného rizika zpětné integrace. Tedy dodavatel se rozšířením svého podnikání posune do sféry podnikání svého původního odběratele – zákazníka a stává se jeho konkurencí – tedy teoreticky případ úspěšného pekaře, který ke

svému pekařství koupí nebo přistaví obchod s pečivem nebo dokonce s potravinami.

- **Riziko konkurence substitutů** plyne z ohrožení našich produktů na trhu jinými, více či méně příbuznými produkty, které námi dosud nabízené produkty určitým způsobem nahrazují. V případě „klasického“ pekaře může jít například o konkurenci typu „zdravé výživy“, jdoucí proti konzumaci „klasického“ bílého pečiva a agresivně nabízející speciální sojové nebo tmavé pečivo se snahou přetáhnout zákazníky „klasického“ pekaře na svoje odlišné produkty. Typicky se objevují rizika konkurence substitutů u produktů zábavy – kino versus televize, živé koncerty versus video/audio nahrávky, klasické TV nebo rádio služby versus internetová zábava na počítači apod.

2.6 Nástroje vnitřní analýzy podniku

Podpůrných nástrojů pro analýzu vnitřních faktorů podniku je celá řada. Nicméně s ohledem na jedinečnost řízení, vnitřního systému a uspořádání každé i té nejmenší firmy je použitelnost a efektivnost těchto nástrojů poměrně omezená, pokud se týká zjištění konzistence vnitřní analýzy a omezení rizika opomenutí nějakého významného vnitřního faktoru. Některé tyto nástroje se snaží vymezit obecné oblasti, které pokryjí všechny možné vnitřní faktory podniku, jiné se pak zaměřují úžeji na konkrétní skupinu vnitřních faktorů. K prvnímu typu patří například „modely“ **7S** nebo přístup přes **firemní funkce/ zdroje**. Z druhé skupiny pak lze zmínit například **portfoliové matice** (nejčastěji **BCG matice**), případně využití analýzy **marketingového mixu 4P** (případně „dokonalejších“ typů 5P či 7P). S ohledem na omezenější použitelnost těchto nástrojů pro strukturování vnitřní analýzy firmy či podnikatelského záměru uvedeme informace o těchto nástrojích pouze telegraficky:

2.6.1 7S

Model nabízí zkoumání firmy prostřednictvím sedmi základních vnitřních oblastí každé společnosti, kde písmeno „S“ je počátečním písmenem původně anglických názvů těchto oblastí. V českých ekvivalentech jde o strategii, systémy (vnitřní systémy a procedury řízení firmy), strukturu (organizační struktura firmy), spolupracovníky (lidské zdroje firmy, angl. staff), styl manažerské práce (kompetence a přístup managementu), schopnosti (angl. skills, tedy pracovní a tvůrčí dispozice lidí ve firmě, jejich profesionální kompetence, kvalifikace), sdílené hodnoty (principy, ideje a hodnoty sdílené ve firmě – angl. sbared values). Analýzu těchto oblastí je třeba ještě doplnit minimálně o finanční analýzu firmy.

2.6.2. Firemní funkce/ faktory

Staví na funkčních (funkcionálních, útvarových) oblastech aktivit firmy, například: obchod a marketing, finance a rozpočty, personální zdroje, výzkum a vývoj, výroba a výrobní faktory, oblast IT/IS a infrastruktura společnosti.“⁵

⁵ KORÁB, Vojtěch, PETERKA, Jiří, REŽŇÁKOVÁ, Maria. *Podnikatelský plán*. Brno : Computer press a.s., 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

3. Analýza problému a současné situace

V této kapitole představím firmu, její působnost podnikání, významné stavby, postavení na trhu. Dále vývoj obratu a zisku, počet zaměstnanců a strukturu vzdělanosti a provedu SLEPT a SWOT analýzy.

3.1 Představení a charakteristika firmy IMOS Brno, a.s.

„IMOS Brno, a.s. vstoupila na český stavební trh počátkem roku 1997 a stala se významnou univerzální stavební společností. Během své existence si vybudovala pevnou pozici mezi stavebními společnostmi a velmi rychle rozšířila svoji působnost z jihomoravského regionu na celou Českou a Slovenskou republiku. Podnikatelské aktivity pod obchodní značkou IMOS se však datují již od roku 1990. Společnost je od června 2005 organizačně rozdělena na závod pozemního stavitelství a závod vodohospodářských a dopravních staveb sídlící v Brně a závod Ostrava zaměřený převážně na pozemní stavby, se sídlem v Ostravě. Na Slovensku nás zastupuje organizační složka Slovensko, která byla zřízena v roce 2004.

Společnost vykazuje základní kapitál 205 mil. Kč a je 100% vlastněna jediným českým subjektem - společností IMOS holding, a.s. Základní kapitál je tvořen 204 kusy akcií na jméno ve jmenovité hodnotě 1000 000 a 2 kusy akcií na jméno ve jmenovité hodnotě 500 000.

Veškerá činnost je zaměřena na kvalitu prováděných prací, na potřeby a snižování rizik zákazníka, ochranu životního prostředí a v neposlední řadě také na ochranu zdraví a bezpečnost práce, proto firma postupně zavedla a i nadále udržuje systém řízení podniku.

Materiálně-technickým vybavením patří ke špičkám svého oboru. Tato skutečnost umožňuje pokrýt vlastními prostředky i technicky velmi náročné stavby. Provozní vybavení společnost neustále se přizpůsobuje novým trendům.

Logo společnosti:



3.2 Obory působnosti a rozdělení firmy

Pozemní stavby

Závod Brno - PS (cca. 330 zaměstnanců) disponuje 6 středisky hlavní stavební výroby (HSV), dále středisky přípravy výroby, kovovýroby a přidružené stavební výroby (PSV). Závod Ostrava (cca 50 zaměstnanců) disponuje 4 středisky HSV, které se zabývají realizací novostaveb a rekonstrukcí dle následujících účelů:

- výrobní a skladové haly
- obchodní centra
- stavby občanské vybavenosti - bytové domy, objekty pro zdravotnictví, školství a kulturu

Vodohospodářské a dopravní stavby

Závod Brno - VHS a DS (cca. 200 zaměstnanců) je tvořen 4 středisky VHS a 2 středisky DS, které se zabývají následujícími stavebními pracemi:

- terénní úpravy, rozsáhlé zemní práce, kompletní sítě technické infrastruktury
- kanalizace, čistírny odpadních vod, vodovody, vodojemy, úpravy toků (referenční stavby)
- rychlostní komunikace, silnice, mosty a inženýrské konstrukce

Projektová činnost

Středisko projekce se zabývá následujícími činnostmi:

- konzultační činnost v oboru přípravy a realizace staveb
- architektonické studie (situace, dispoziční a hmotové řešení staveb)

- projekční a inženýrské práce potřebné pro územní a stavební řízení včetně obstarání příslušných povolení
- prováděcí projekty staveb a technologických celků
- výkon inženýrské činnosti (autorský dozor)

Silniční vývoj, akreditovaná zkušební laboratoř

Poskytuje služby zaměřené na zvýšení efektivnosti organizací působících v oblasti dopravního stavitelství a hospodářství. Cílem těchto aktivit je zlepšování jízdního pohodlí, bezpečnosti v dopravě a stavebního stavu pozemních komunikací. Kromě toho působí i v jiných oborech stavebnictví, zejména pozemního a vodohospodářského.

Odbornost pracoviště spočívá zejména v oblasti výstavby, oprav a údržby netuhých vozovek pozemních komunikací. Zabýváme se všemi konstrukčními vrstvami s hlavním zaměřením na hutněné asfaltové vrstvy. Svoji odbornost rozvíjíme v souladu s potřebami a požadavky odběratelů.

Divize silniční vývoj (DSV) se orientuje na řešení výzkumných a vývojových projektů, na problematiku technického rozvoje, průzkumné a diagnostické práce v oboru pozemních komunikací a na činnost akreditované zkušební laboratoře. Od roku 1995, po transformaci začleněním do firmy IMOS Brno, a.s. navazuje na dlouholetou tradici Silničního vývoje Brno a jako nezávislá organizace pokračuje ve vybraných specializovaných aktivitách.

DSV se zabývá následujícími činnostmi:

- Výzkum a vývoj v oblasti pozemních komunikací - technologie výstavby, údržby a oprav vozovek; řešení projektů a úkolů technického rozvoje; zpracování technických předpisů - norem, technických podmínek, metodických pokynů, technologických postupů, apod. problematika dopravy ve vazbě na ochranu životního prostředí.
- Akreditovaná zkušební laboratoř č.1074 provádí komplexní zkoušky zemin, kameniva, asfaltů, výrobků z asfaltů, asfaltových směsí, stabilizací, vozovek, vozovkových vrstev, nedestruktivní zkoušky betonu Schmidovým kladívkem, průkazní, kontrolní, přejímací a rozhodčí zkoušky.

- Diagnostika vozovek, poradenství-technická pomoc, návrhy asfaltových směsí, navrhování a výpočty vozovek, průzkumné práce, návrhy údržby a oprav vozovek.

3.3 Významné stavby firmy

- Rajská budova Vysoké školy ekonomické v Praze
- Rekonstrukce a dostavba areálu VUT v Brně, Božetěchova
- budova VUT Brno, Fakulta podnikatelská
- E III – 3 Silnice I/6 Praha – Pavlov
- Moravský zemský archív v Brně
- Nejvyšší správní soud v Brně
- Galerie Vaňkovka v Brně
- Divadlo Reduta v Brně
- Justiční areál v Brně



OBR. 1: E III – 3 Silnice I/6 Praha - Pavlov



OBR. 2: Justiční areál v Brně



OBR. 3: IKEA Brno⁶

⁶ *Imos Brno, a.s.* [online]. 2008 [cit. 2010-01-27]. Internetové stránky společnosti. Dostupný z WWW: <www.imosbrno.eu>. www.imobrno.cz, www.imos.as.

3.4 Postavení na trhu a konkurence

Na základě PORTEROVA modelu, který zkoumá konkurenci podniku, sílu konkurenčních společností, zde uvedu 9 největších konkurentů firmy IMOS. Konkurenty představuji na základě anket ve stavebnictví. Z anket za poslední 2 roky, můžeme vidět, že firmy v TOP 10 se opakují. Firma IMOS se pohybuje kolem 7. – 8. místa v českém stavebnictví a řadí se tím mezi největší stavební společnosti v České republice.

TOP stav 10 (2007)

Pořadí	Firma	Tržby (v tis. Kč)
1	Skanska CS a.s.	35 905 000
2	Metrostav a.s.	28 480 900
3	Stavby silnic a železnic, a.s.	22 277 959
4	STRABAG a.s.	19 523 959
5	OHL ŽS, a.s.	10 225 652
6	TCHAS, spol. s r. o.	6 972 406
7	IMOS Brno, a.s.	6 675 328
8	PSJ holding, a.s.	4 661 517
9	PSG-International a.s.	4 528 390
10	SYNER, s.r.o.	4 424 085

TAB. 5: Vlastní zpracování (TOP STAV 100. *Časopis Stavebnictví*. 2009, roč. 2009, č. 1)

TOP stav 10 (2008)

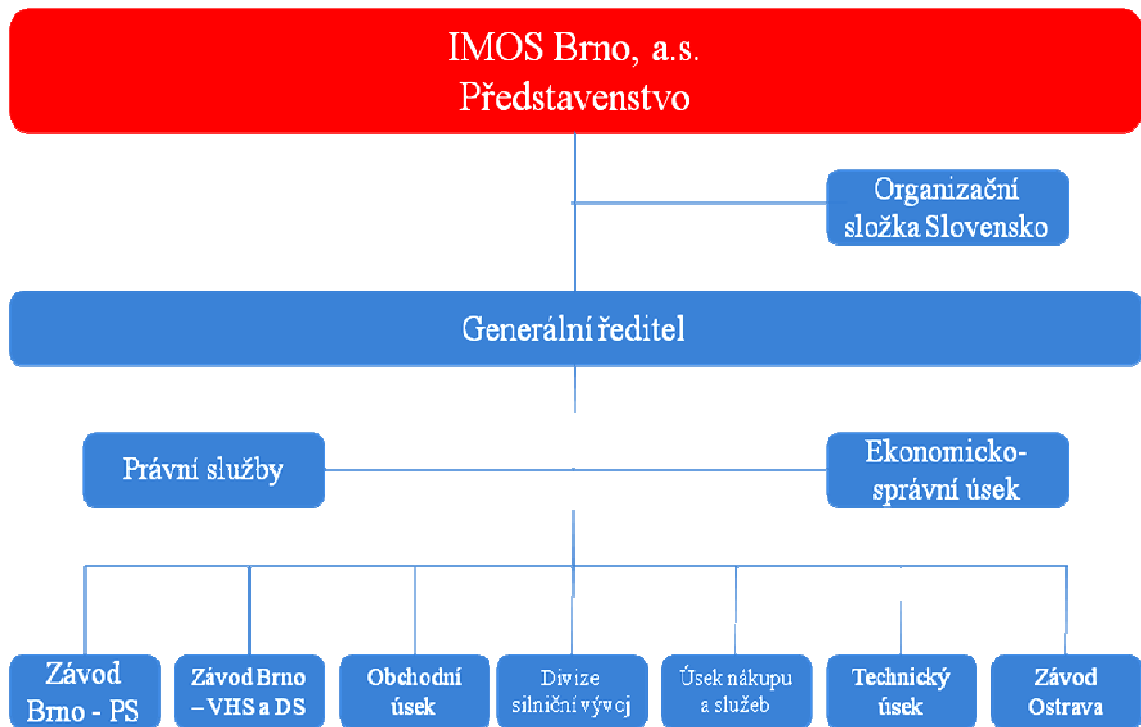
Pořadí	Firma	Tržby (v tis. Kč)
1	Metrostav a.s.	22 777 798
2	STRABAG a.s.	17 945 406
3	Skanska DS, a.s.	17 800 977
4	EUROVIA CS, a.s.	15 511 953
5	OHL ŽS, a.s.	12 083 703
6	Skanska CZ a.s..	9 852 651
7	HOCHTIEF CZ a.s.	8 480 817
8	IMOS Brno, a.s.	6 937 591
9	GEOSAN GROUP a.s.	6 325 115
10	TCHAS, spol. s r. o.	5 087 047

TAB. 6: Vlastní zpracování (TOP českého stavebnictví 2009. *STAVITEL* [online]. 2009 [cit. 2010-01-27]. Dostupný z WWW: <http://stavitel.ihned.cz/download/stavitel/stavitel_top_2009.pdf>.)

Mezi největší konkurenty firmy IMOS dlouhodobě patří firmy SKANSKA CS, Metrostav, Strabag, OHL ŽS. V této kapitole se hodí podotknout, že všechny uvedené firmy jsou vlastněny jinými, než českými majiteli a subjekty. Firma IMOS je největší česká stavební firma. Pokud budeme firmy rozdělovat podle toho, kde má hlavní sídlo, pak je IMOS spolu s OHL ŽS největší z Jihomoravského kraje.

3.5 Organizační struktura společnosti

Analýza 7S zkoumá vnitřní prostředí firmy, součástí 7S jako 3tí v pořadí je Struktura, je zde chápána i organizační struktura.



SCHEMA 1: Vlastní zpracování na základě podkladů výročních zpráv IMOS Brno.

Představenstvo:

Předseda představenstva:	Ing. Oldřich Štercl
Místopředseda představenstva:	Ing. Ivan Sigmund Ing. Jan Sniegon
Člen představenstva:	Ing. Milan Karásek Ing. Robert Suchánek

Dozorčí rada:

Předseda: Ing. Jiří Rulíšek
Členové: Ing. Radomír Vostal
Jan Kozubal

Management:

generální ředitel: Ing. Oldřich Štercl

Závod Brno

ředitel závodu Brno – PS: Ing. Milan Karásek
ředitel závodu Brno – VHS a DS: Ing. Robert Suchánek
obchodní ředitel pro soukromý sektor: Ing. Jan Kříž
obchodní ředitel pro veřejné zakázky: Ing. Eduard Hrouzek
ekonomicko - správní ředitel: Ing. Petr Švejnoha
technický ředitel: Ing. Roman Kusák
ředitel divize Silniční vývoj: Ing. Petr Meluzín
ředitel nákupu a služeb: Ing. Zdeněk Klíma

Závod Ostrava

ředitel závodu Ostrava: Ing. Ivan Sigmund
ředitel závodu Ostrava: Ing. Jan Sniegon ml.
obchodní ředitel: Ing. Jan Sniegon st.
technický ředitel: Jan Kozubal

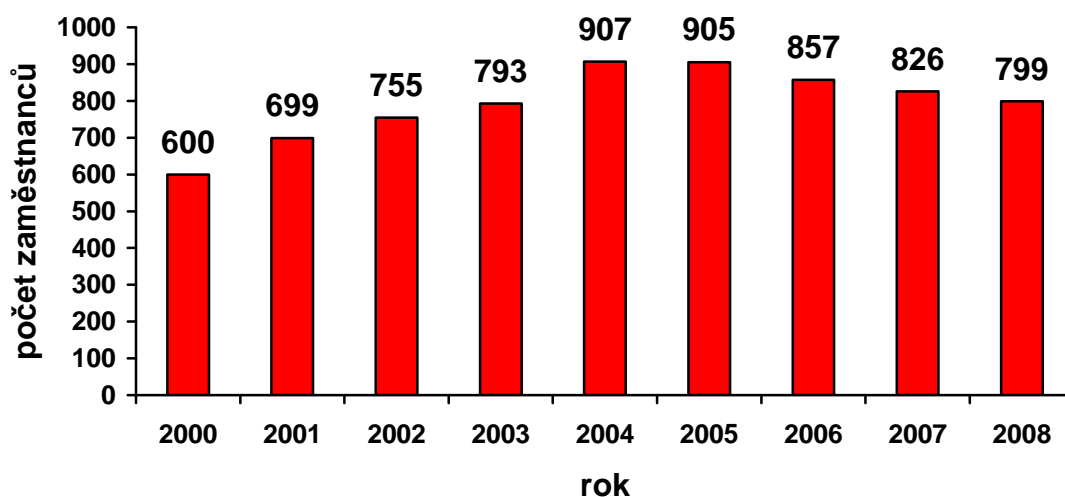
Organizačná zložka Slovensko

obchodní ředitel Ing. Jozef Štefaňák

Organizační struktura: Vlastní zpracování na základě podkladů výročních zpráv IMOS Brno.

3.6 Zaměstnanci společnosti

Počet zaměstnanců ve firmě IMOS měl od roku 2000 vzestupnou tendenci, až do roku 2004, od roku 2005 každým rokem počet zaměstnanců klesá, je to zapříčiněno tím, že firma si častěji najímá jiné firmy formou subdodávky, protože jsou často levnější než náklady na vlastní zaměstnance.



GRAF 1: Vlastní zpracování na základě podkladů výročních zpráv IMOS Brno.

Vzdělanostní struktura společnosti pro rok 2008 ukazuje, že polovina zaměstnanců je vyučená, středoškolské vzdělání má necelá čtvrtina zaměstnanců.

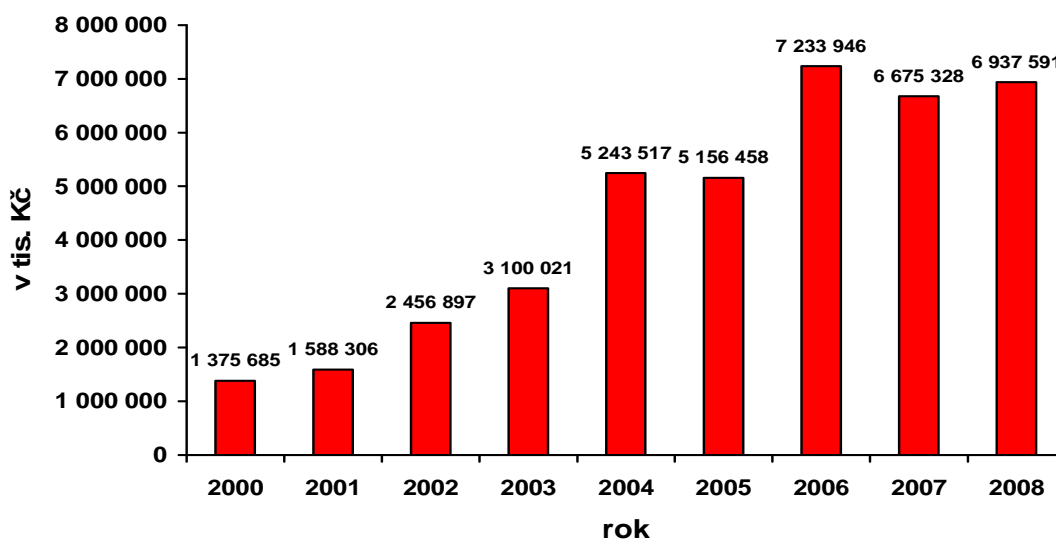
Dosažené vzdělání	Počet osob	%
Vysokoškolské	135	17,2
Úplné střední odborné	172	22
Úplné střední vyučené bez maturity	45	5,7
Vyučení	392	50,1
Základní	39	5,6
Celkem	783	100

TAB. 7 : Vlastní zpracování na základě podkladů výročních zpráv IMOS Brno.

3.7 Ekonomické ukazatele

3.7.1 Vývoj obratu firmy v letech 2000 – 2008

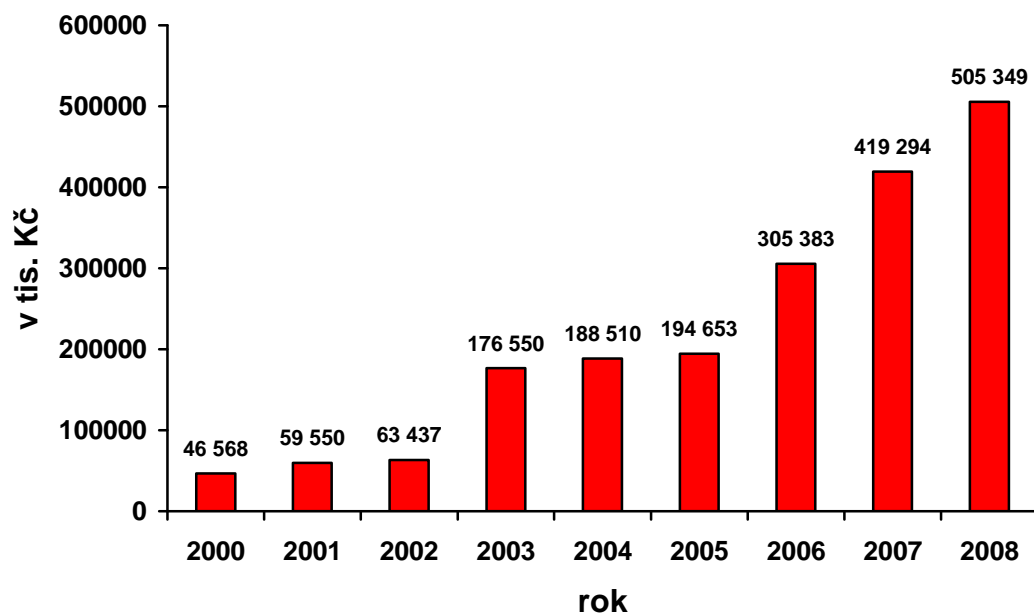
Obrat společnosti zaznamenal od roku 2000 prudký vzestup a to do roku 2006, kdy obrat vzrostl více než 5krát. Od roku 2006 firma udržuje obrat okolo hranice 6-7 miliard korun. Dle mého názoru následující 2 – 3 roky budou na sestupu, z důvodu hospodářské krize. Z předběžných výsledků firma dosáhla v roce 2009 obratu ve výši cca. 5,7 miliardy. Pokles o více než 1,2 miliardy oproti roku 2008 je důkazem, že i firma IMOS zaznamenala hospodářskou krizi. Následující roky 2010 a 2011 si myslím, že budou ještě o něco slabší než rok 2009 a od roku 2012 by se trend obratu mohl vrátit na hranici 7 miliard korun.



GRAF 2: Vlastní zpracování na základě podkladů výročních zpráv IMOS Brno.

3.7.2 Výsledek hospodaření (před zdaněním) v období 2000 - 2008

Výsledek hospodaření ukazuje, jak byla firma zisková, z grafu můžeme vidět, že firma IMOS dlouhodobě vykazuje zisk, který ve většině případů kopíruje vývoj obratu. Zisk mezi roky 2000 až 2008 vzrostl více než 10krát, zajímavé je, že firma v posledních 3 letech (2006-2008) má podobný obrat, ale zisk meziročně vzrostal o více než 100 milionů korun, to ukazuje, jak je firma úspěšná.



GRAF 3: Vlastní zpracování na základě podkladů výročních zpráv IMOS Brno.

3.8 SLEPT analýza

SLEPT analýza zkoumá externí faktory ovlivňující podnik IMOS, jsou to: Sociální, Legislativní, Ekonomické, Politické a Technologické faktory.

S

Sociální faktory: Trh práce je v České republice na sestupu, projevuje se hospodářská krize, méně nových pracovních míst a rostoucí nezaměstnanost. Korupce ve stavebnictví je největší ze všech oborů.

L

V oblasti legislativy, můžeme mluvit o České republice jako o stabilním prostředí, zákony se často nemění a jsou jasně rozlišené a konkretizující.

E

Ekonomika je v současné době oslabena z důvodu hospodářské krize, která poznamenala celý svět i naši republiku a všechny obory podnikání. Dosavadní trend vývoje ekonomiky byl na vzestupu.

P

Politická situace není omezující pro potřeby této práce. Politické prostředí je v současnosti v přechodném sestavení, blízké volby by měly ustálit českou politickou situaci. V ČR jsou stabilní politické strany .

T

V oblasti technologií se projevuje právě probíhající hospodářská krize, stavební technologie zaznamenávají nižší poptávku a tím nejsou nuceni vyvíjet nové a modernější technologie.

SCHÉMA 2: Vlastní návrh

3.9 SWOT analýza

SWOT analýzou posoudím silné a slabé stránky firmy IMOS a dále příležitosti a hrozby, kterým je IMOS vystaven.



SCHÉMA 3: Vlastní návrh

4. Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

V kapitole krátce představím dotační program, protože se domnívám, že pro můj návrh, je zapotřebí být seznámen s programem, kterého se práce týká a navrhnu takové řešení, aby bylo pro firmu co nejefektivnější a nejvíce ziskové. Další popis programu je uveden v kapitole 8. Přílohy.

4.1 Popis programu Zelená úsporám

„Program Zelená úsporám je zaměřen na podporu instalací zdrojů na vytápění s využitím obnovitelných zdrojů energie, ale také investic do energetických úspor při rekonstrukcích i v novostavbách. V programu bude podporováno kvalitní zateplování rodinných domů a bytových domů, náhrada neekologického vytápění za nízkoemisní zdroje na biomasu a účinná tepelná čerpadla, instalace těchto zdrojů do nízkoenergetických novostaveb a také výstavba v pasivním energetickém standardu.

Česká republika získala na tento program finanční prostředky prodejem tzv. emisních kreditů Kjótského protokolu o snižování emisí skleníkových plynů. Celková očekávaná alokace Programu je až 25 miliard korun.

Podpora v rámci programu Zelená úsporám je nastavena tak, aby prostředky mohly být čerpány v průběhu celého období od vyhlášení programu do 31. prosince 2012. Žádosti o podporu budou přijímány do konce trvání programu, nebo do vyčerpání finančních prostředků programu. O dotaci lze žádat jak před realizací opatření, tak po ní, nebude však možné žádat o podporu opatření dokončených před vyhlášením programu. Podporu je možné poskytnout na zařízení instalovaná v obytných domech, nikoli např. v objektech určených k individuální rekreaci nebo průmyslových objektech, a to ani v případě, že zde má žadatel trvalé bydliště.

Základní členění programu

Program je členěn do tří základních oblastí podpory:

A. Úspora energie na vytápění

- A.1. Celkové zateplení
- A.2. Dílčí zateplení

B. Výstavba v pasivním energetickém standardu

C. Využití obnovitelných zdrojů energie pro vytápění a přípravu teplé vody

- C.1. Výměna neekologického vytápění za nízkoemisní zdroje na biomasu a účinná tepelná čerpadla
- C.2. Instalace nízkoemisních zdrojů na biomasu a účinných tepelných čerpadel do novostaveb
- C.3. Instalace solárně-termických kolektorů

D. Dotační bonus za vybrané kombinace opatření - některé kombinace opatření jsou zvýhodněny dotačním bonusem (pouze při současném podání žádosti a maximálně jednou pro daný objekt i při využití více z uvedených kombinací).⁷

⁷ *Zelená úsporám* [online]. 2009 [cit. 2010-05-04]. Zelená úsporám. Dostupné z WWW: <www.zelenausporam.cz>.

4.2 Firma IMOS a program Zelená úsporám

„Firma IMOS se do seznamu odborných dodavatelů zapsala při zpracování této práce na mé doporučení. A získala statut odborného dodavatele v následujících oblastech:

A. Úspora energie na vytápění v obytných domech

- Tepelné izolace
- Okna
- Dveře vnější

Výrobci stavebních materiálů, s kterými může firma provádět realizace:

- LEKOS – STAVBY
- OTHERM, WINDOW HOLDING a.s.
- Saint-Gobain WEBER TERRANOVA a.s.

Oblast působení (kraje)

- Hlavní město Praha
- Jihočeský (České Budějovice)
- Jihomoravský (Brno)
- Karlovarský
- Královehradecký
- Liberecký
- Moravskoslezský (Ostrava)
- Olomoucký
- Pardubický
- Plzeňský
- Středočeský
- Ústecký
- Vysočina (Jihlava)
- Zlínský⁸

⁸ *Zelená úsporám* [online]. 2009 [cit. 2010-05-04]. Zelená úsporám. Dostupné z WWW: <www.zelenausporam.cz>.

4.3 Konkrétní návrh pro firmu

Konkrétní projekt, na kterém ukážu můj návrh pro firmu IMOS, jsem si vybral v Brně v městské části Slatina. Celý projekt ve Slatině je tvořen ze 14 bytových domů, které jsou různě velké, 12 domů je stejných a 2 jsou asi o polovinu zastavěné plochy větší. Částku, kterou se chystá Slatina investovat na celý projekt je až 66 mil. Kč. Pro moji práci jsem si vybral 1 a to bytový dům na ulici Tilhonova 52a,b. Tento dům je součástí 12 stejných domů.

4.3.1 Bytový dům Tilhonova 52a,b

Dům Tilhonova 52a,b je samostatně stojící zděný bytový dům, který má dva samostatné vchody. Dům je podsklepený s pěti nadzemními podlažími. Tři podlaží jsou stejné, další dvě jsou součástí dvoupodlažní nástavby, nástavba je dodatečně realizovaná a je kryta mansardovou střechou. V domě je 20 bytových jednotek a zastavěná plocha jednoho podlaží je 277m².



OBR. 4: Vlastní fotografie bytového domu

Navrhované úpravy, na které je možné žádat dotaci

Dodatečná tepelná izolace tloušťky 100mm (fasádní pěnový polystyren EPS, příp. desky z minerálních vláken) neprůsvitných částí obvodového pláště nadzemních podlaží, vše s povrchovou úpravou tenkovrstvou omítkou na stěrku armovanou sklovláknitou výztužnou síťovinou, spodní hrana zateplení bude na úrovni horní hrany sklepních oken, ostění a nadpraží oken a balkonových dveří v nadzemních podlažích budou zateplený tepelnou izolací tloušťky 20mm.

Náhrada stávajících výplní otvorů v bytech nástavby za nová plastová s rámy z pětikomorových a více komorových profilů se zasklením termoizolačním dvojsklem.

Zateplení stropů v 1.PP z pěnového polystyrenu tloušťky 80mm bez povrchové úpravy, případně deskami z minerálních vláken tloušťky 80mm s povrchovou úpravou tenkovrstvou omítkou na stěrku armovanou sklovláknitou výztužnou síťovinou, desky budou lepeny a kotveny k podkladu.

Navrhované úpravy: Vlastní zpracování

4.3.2 Výpočet možných dotací (Tilhonova 52a,b)

Celková zastavěná plocha = 277m²/1 patro

Dům má celkem 3 patra, kterých se dotace týká.

3 x 277 = 831 m² – výměra pro výpočet dotace

Typ dotace: bytové domy - **A – Úspory energie na vytápění**

Jednotlivé druhy dotace:

A.1 – celkové zateplení s dosažením roční spotřeby energie 30kWh/m2: $1500 \times 831 = 936.000 + 15.000$ (energetické hodnocení) $+ 24.000$ (podpora na projekt) = **1.285 500**

A.1 celkové zateplení s dosažením roční spotřeby energie 55kWh/m2: $1050 \times 831 = 655.200 + 15.000 + 24.000 = 911.550$

A.2 – dílčí zateplení s roční spotřebou nižší o 30%: $600 \times 831 = 498.600 + 15.000 + 24.000 = 537.600$

A.2 – dílčí zateplení s roční spotřebou nižší o 20%: $450 \times 831 = 373950 + 15000 + 18.697 = 407.647$

4.3.3 Celková možná dotace na projekt Slatina

Zde musím vzít v potaz veřejnou podporu – Bloková výjimka (kapitola 8. Přílohy), tedy že Brno-Slatina spadá do kategorie 3tí – maximálně 20% celkových nákladů na výstavbu.

Dotace se týká z níže uvedeného rozpočtu:

Název	Cena celkem
Zateplení obvodového pláště	1 509 033
Výměna výplní otvorů	694 636
Zateplení stropů suterénu	141 587
	2 345 256

TAB. 8: Vlastní zpracování

Výše dotace:

2 345 256 x 0,2	468.997
-----------------	----------------

TAB. 9: Vlastní zpracování

Budu-li uvažovat, že by Slatina žádala dotaci typu A.1 celkové zateplení s dosažením roční spotřeby energie 55kWh/m², kde výše dotace z mého výpočtu může být až 911.550, ale kvůli Blokové výjimce by dostala dotaci ve výši 468.997, i přesto, že není dotace v maximální výši, je pořád vyšší jak 50% celkové dotace a na jeden bytový dům dostat téměř půl milionu je velice výhodné.

4.3.4 Rozpočet bytového domu Tilhonova 52a,b

Firmě IMOS jsem předložil slepý výkaz výměr, aby na bytový dům udělala kalkulaci. Kalkulaci provedli rozpočtáři firmy a je následující:

Název	Cena celkem
Zateplení obvodového pláště	1 509 033
Výměna výplní otvorů	694 636
Výměna zábradlí francouzských oken	130 398
Zateplení stropů suterénů	141 587
Související práce	390 118
Stavební úpravy v 1.PP	14 348
Zemní práce pro kanalizaci a plynovod	33 353
	2 913 473

TAB. 10: Vlastní zpracování

Při takovém rozpočtu má firma vykalkulovaný následující zisk:

Název	Cena celkem
Zateplení obvodového pláště	117 705
Výměna výplní otvorů	54 182
Výměna zábradlí francozských oken	10 171
Zateplení stropů suterénů	11 044
Související práce	30429
Stavební úpravy v 1.PP	1119
Zemní práce pro kanalizaci a plynovod	2601
	227 251

TAB. 11: Vlastní zpracování

4.3.5 Rozpočet celkového projektu Slatina

Celkový projekt se skládá ze 14 ti bytových domů a to, 12 stejně velkých a 2 větších, rozmístěných v blízkosti vedle sebe. Městská část Slatina se chystá do projektu investovat cca. 66 000 000.

Uvažuji zisk stanovovaný % z rozpočtu na bytový dům Tilhonova 52a,b, po mém výpočtu mi vyšlo, že zisk z jednoho bytového domu je 7,8 %, pak:

Celkové náklady	Zisk
66 000 000 x 0,078	5 148 000

TAB. 12: Vlastní zpracování

Samostatný zisk z jednoho domu není až tak zajímavý, ale zisk z celého projektu je velmi slušný a je reálný.

4.3.6 Objem prací pro IMOS

Celková očekávaná alokace Programu je až 25 miliard korun. Vzhledem k velikosti firmy IMOS odhaduji ve spolupráci s Ing. Švejnohou, že by mohla firma získat zakázky v celkové výši 200-300 000 000. Pokud budeme uvažovat konstantní zisky jako v konkrétním příkladu, pak se dostáváme na vynikající výsledky. Zde neuvádím konkrétní čísla, protože neznám problematiku budoucích zakázek, každá realizace obnáší různé postupy a je jinak náročná, proto se nedá zaručit konstantní zisk.

4.3.7 Spolufinancování projektů

Druhou součástí mé práce je, aby se firma IMOS podílela na spolufinancování projektů. Myslím tím - obecný příklad: *Někdo má zpracovaný projekt, počítá s dotací Zelená úsporám, ale nemá na celý projekt dostatek vlastních prostředků, uvažuje tedy o úvěru od banky, popřípadě o jiné půjčce. V této fázi vstoupí do uvažování firma IMOS a nabídne potřebné finance na projekt za nižší úrokové náklady než banka.*

Firma IMOS disponuje čistým pracovním kapitálem v hodnotě 1 321 958 000, právě z této částky by byly projekty spolufinancovány.

Navrhuji, aby firma IMOS poskytovala spolufinancování za nižší úrokové sazby než jsou ochotny poskytnout banky a další finanční instituce. Proto by bylo vhodné stanovit takovou úrokovou míru, aby byla vyšší než úročení dlouhodobých vkladů a nižší, než úrokové náklady bank a finančních institucí. To proto, aby pro firmu toto spolufinancování bylo výhodnější než ukládání financí na dlouhodobé vklady a naopak pro investora, aby půjčka od firmy IMOS byla výhodnější než od ostatních institucí.

V současnosti banky poskytují tak vysoké úvěry na 15 let za úrokové míry: 4,6 – 5,2 % p.a.

Úročení dlouhodobých vkladů je v současnosti: na 5 let: 2 – 2,5% p.a.

Pro tuto skutečnost navrhuji stanovit úrokovou sazbu pro spolufinancování projektů : **4,5 % p.a.**

Návrh spolufinancování projektu Slatina

Pro ukázkový příklad spolufinancování budu dále brát projekt Slatina. Pan starosta mi sdělil plán financování projektu a počítá s úvěrem na 15 let.

Částka	Zdroj financování
10 000 000	Bytový fond
56 000 000	Úvěr

TAB. 13: Vlastní zpracování

4.3.8 Výpočet výnosnosti spolufinancování pro IMOS

Za předpokladu, že firma IMOS půjčí městské části Slatina 56 000 000 korun, za úrokovou míru ve výši 4,5 % p.a., pak výnosy v jednotlivých letech budou následující:

Výpočet anuity obecně:

$$a = hu * \frac{i}{1 - v}$$

hu – výše úvěru

i – úroková míra

v - diskont

Diskont obecně:

$$v = \frac{1}{1 + i}$$

Výpočet diskontu: $v = \frac{1}{1 + 0,045} = 0,9567$

Výpočet anuity: $a = 56000000 * \frac{0,045}{1 - 0,9567} = 5\,214\,373$

VZORCE 1: Vlastní zpracování

Roční anuita je v tomto případě konstantní a je ve výši 5 214 373.

Rozvrh výnosu z úvěru v jednotlivých letech

Období	Anuita	Z toho		Zůstatek
		Úrok	Úmor	
0				56 000 000
1	5 214 373	2 520 000	2 694 373	53 305 627
2	5 214 373	2 398 753	2 815 620	50 490 007
3	5 214 373	2 272 050	2 942 323	47 547 684
4	5 214 373	2 139 646	3 074 727	44 472 957
5	5 214 373	2 001 283	3 213 090	41 259 867
6	5 214 373	1 856 694	3 357 679	37 902 188
7	5 214 373	1 705 598	3 508 775	34 393 413
8	5 214 373	1 547 704	3 666 669	30 726 744
9	5 214 373	1 382 703	3 831 670	26 895 074
10	5 214 373	1 210 278	4 004 095	22 890 979
11	5 214 373	1 030 094	4 184 279	18 706 700
12	5 214 373	841 802	4 372 571	14 334 129
13	5 214 373	645 036	4 569 337	9 764 792
14	5 214 373	439 416	4 774 957	4 989 835
15	5 214 373	224 538	4 989 835	0
		22 215 595	56 000 000	

TAB. 14: Vlastní zpracování

Je zapotřebí počítat s inflací, po konzultaci navrhuji roční inflaci ve výši 2,5 %, potom příjem ze spolufinancování bude:

Funkce	Hodnota
Čistá současná hodnota	19 262 528

TAB. 15: Vlastní zpracování pomocí programu Excel

V tomto případě by spolufinancování projektu firmě IMOS vydělalo 19 262 528 za dobu 15 let, jednotlivé roční částky jsou v tabulce.

4.3.9 Celkový přínos z projektu pro IMOS

Výsledný celkový zisk pro firmu IMOS z posuzovaného projektu v Brně – Slatině:

Předmět	Zisk
Realizace stavby	5 148 000

TAB. 16: Vlastní zpracování

Zisk za provedení realizace je zisk, který firma dosáhne, pokud provede realizaci stavby, takže zisk postupně obdrží ve fázi realizace stavby.

Předmět	Zisk
Spolufinancování	19 262 528

TAB.17: Vlastní zpracování

Zisk ze spolufinancování je takový zisk, kdy firma poskytne vlastní volné prostředky ve výši 56 000 000 a v následujících 15ti letech se jí bude vracet těchto 56 000 000 se 4,5 % zhodnocením, přesné hodnoty jsou v tabulce: Rozvrh výnosu z úvěru v jednotlivých letech.

Veškeré ceny v této práci jsou uvedeny v Kč a včetně DPH.

Všechny čísla ve vlastním návrhu jsou konzultovány s Ing. Petrem Švejnohou, ekonomicko – správním ředitelem společnosti IMOS.

Celkový zisk, který jsem vykalkuloval, považuji za dobrý. Vidina zisku z realizace asi 7,8% z objemu zakázky dělá z tohoto projektu pro IMOS zajímavou zakázku.

Dále výnos ze spolufinancování, kdy firma zapůjčí Slatině 56 000 000 a těchto 56 000 000 firmě vynese za dobu 15 let 19 262 528 je výborný výsledek.

Představu mám takovou: Pokud firma bude bojovat o zakázku, na kterou budou majitelé žádat dotaci Zelená úsporám, navrhl by IMOS k rozpočtu projektu i možnost pomoci spolufinancováním celého projektu, tím se domnívám, že by získal v některých zakázkách konkurenční výhodu, a tím by stoupla šance na získání zakázek.

Časový rámec projektu

Po konzultaci s Ing. Jiřím Navrátilem, by realizace projektu měla začít v září 2010. V současnosti je projekt ve fázi, kdy si městská část nechává zpracovat projektovou dokumentaci a vyřizuje potřebné dokumenty pro dotaci Zelená úsporám.

Samotná stavební realizace by měla po konzultaci ve firmě IMOS trvat asi 15 měsíců.

Financování projektu by mělo začít v září, samotný úvěr se chystá městská část Slatina vzít od září tohoto roku na dobu 15 let.

Tato práce má sloužit pro firmu IMOS při vypsání výběrového řízení na dodavatele stavby a na poskytovatele úvěru, aby věděla, jestli je pro ni tato zakázka výnosná a atraktivní.

5. Závěr

Pro moji bakalářskou práci jsem si vybral téma Návrh podnikatelského záměru – rozvoj pomocí dotačního programu Zelená úsporám. Tento podnikatelský záměr jsem se rozhodl zpracovávat v přední stavební firmě IMOS Brno, konkrétně na její rozvoj podnikání v oblasti dotačního programu Zelená úsporám a následného spolufinancování projektů.

Firmě jsem navrhl, aby se do programu zapojila, protože dotační program je v současné době velký hit, především pak pro města a bytové sdružení.

Pro svoji práci jsem si vybral projekt ve městě Brně, městské části Slatina, na kterém jsem firmě ukázal, jak by mohl být pro ní výhodný.

Domnívám se, že návrh jsem splnil, protože je tento projekt pro firmu velice výhodný, především pak nejvíce výhodný v oblasti spolufinancování, ale i samotné realizace stavby. Celý program počítá s miliardovými investicemi směrem dotačním programem, proto si myslím, že firma IMOS svojí velikostí může dosáhnout na takovou část těchto zakázek, aby byly pro firmu zajímavé a uspokojivé. Myslím si, že pokud firma rozšíří svoji působnost právě tímto směrem, že dosáhne z této oblasti podnikání velice dobrých a kladných výsledků. Firmě jsem chtěl udělat takový návrh, aby byl pro ni v dnešní době zajímavý a především ziskový a to nejen z jedné zakázky, ale ze souboru zakázek z dotačního programu.

6. Seznam použité literatury

Odborná literatura

[1] BENEŠ, Vlastislav. *Zahraniční obchod*. [s.l.] : GRADA Publishing, a.s., [200-?]. 328 s. ISBN 80-247-0558-3.

[2] BLACKWELL, Edward. *Podnikatelský plán*. Toman Jiří. Praha : Readers International Prague, 1993. 134 s. ISBN 80-901454-1-8.

[3] FOTR, Jiří, SOUČEK, Ivan. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. [s.l.] : Grada , 2007. 101 s. ISBN 80-247-0939-2 .

[4] KASTNER, Robert Th. *Tržní prostor Střední Evropa : Mnoho kultur Jedna měna Nové šance*. [s.l.] : [s.n.], 2002. 192 s. ISBN 80-86598-35-7.

[5] KORÁB, Vojtěch, PETERKA, Jiří, REŽŇÁKOVÁ, Maria. *Podnikatelský plán*. Brno : Computer press a.s., 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
Podnikání. [s.l.] : [s.n.], [199-?]. 1058 s.

[6] POVICHROVÁ, Jana. *Ekonomika a podnikání*. [s.l.] : [s.n.], 2007. 112 s.

[7] STRUCK, Uwe. *Přesvědčivý podnikatelský plán: Předpoklad získání potřebného kapitálu*. Jiří Vašenda. Praha: MANAGEMENT PRESS, 1992. 136 s. ISBN 80-85603-12-8.

Zákony

[8] Vyhláška č. 500/2002 Sb., zákon o účetnictví, §60, ze dne 5.11.2009.

Časopisy

[9] TOP STAV 100. *Časopis Stavebnictví*. 2009, roč. 2009, č. 1

[10] TOP českého stavebnictví 2009. *STAVITEL* [online]. 2009 [cit. 2010-01-27]. Dostupný z WWW: <http://stavitel.ihned.cz/download/stavitel/stavitel_top_2009.pdf>.

[11] Kdo jsme?. *IMOS News*. 1.1.2008, roč. 2008, č. 1, s. 1-4. Dostupný z WWW: <<http://www.imosbrno.eu/soubory/imos-news-1-2008--f44.pdf>>.

[12] MATYÁŠ, Václav. Globální krize v českém stavebnictví. *Časopis STAVEBNICTVÍ*. 1.1.2009, roč. 09, č. 1, s. 9-12.

Internetové články

[13] Podnikatelský záměr. *WikipediE* [online]. 200-? [cit. 2009-11-05], s. 1-1. Dostupný z WWW: [tp://cs.wikipedia.org/wiki/Podnikatelsk%C3%BD_z%C3%A1m%C4%9Br](http://cs.wikipedia.org/wiki/Podnikatelsk%C3%BD_z%C3%A1m%C4%9Br)>.

Internetové stránky

[14] *Imos Brno, a.s.* [online]. 2008 [cit. 2010-01-27]. Internetové stránky společnosti. Dostupný z WWW: <www.imosbrno.eu>. [Www.imobrno.cz](http://www.imobrno.cz), www.imos.as.

[15] *Zelená úsporám* [online]. 2009 [cit. 2010-05-04]. Zelená úsporám. Dostupné z WWW: <www.zelenausporam.cz>.

7. Seznam obrázků, grafů, tabulek a schémat

OBR. 1: E III – 3 Silnice I/6 Praha - Pavlov	29
OBR. 2: Justiční areál v Brně.....	29
OBR. 3: IKEA Brno	29
OBR. 4: Bytový dům Tilhonova 52a,b	42
GRAF 1: Vývoj počtu zaměstnanců	34
GRAF 2: Vývoj obrátu firmy v letech 2000 - 2008	35
GRAF 3: Vývoj výsledku hospodaření v letech 2000 - 2008	36
TAB. 1: Obecný návod na sestavení dobrého plánu	16
TAB. 2: Struktura a obsah podnikatelského plánu	19
TAB. 3: Možné zdroje silných a slabých stránek podniku	21
TAB. 4: Náměty pro identifikaci příležitostí a hrozeb podniku	22
TAB. 5: TOP 10 (2007)	30
TAB. 6: TOP 10 (2008)	31
TAB. 7: Struktura vzdělanosti zaměstnanců	34
TAB. 8: Náklady týkající se dotace	44
TAB. 9: Výše dotace	45
TAB. 10: Rozpočet bytového domu	45
TAB. 11: Zisk z realizace stavby	46
TAB. 12: Celkový zisk z projektu	46
TAB. 13: Financování projektu	48
TAB. 14: Výpočet výnosnosti ze spolufinancování	49
TAB. 15: Čistá současná hodnota výnosu ze spolufinancování	50
TAB. 16: Celkový přínos pro firmu – realizace projektu	50
TAB. 17: Celkový přínos pro firmu – spolufinancování projektů	50
SCHEMA 1: Organizační struktura společnosti	32
SCHÉMA 2: SLEPT analýza	37
SCHÉMA 3: SWOT analýza	38

8. Přílohy

Informace uvedené v této kapitole se týkají programu Zelená úsporám.

Seznam odborných dodavatelů a seznam odborných výrobků a technologií

„Zaměření programu vyžaduje využití takových materiálů, výrobků a zařízení a zároveň poskytovaných služeb, které zajistí dosažení cílů programu a environmentálních přínosů pro společnost a zároveň budou zárukou kvality pro realizátory projektů. Proto je možné z programu podpořit pouze výrobky, zařízení a technologie uvedené v Seznamu výrobků a technologií a služby firem uvedených v Seznamu odborných dodavatelů.

Oba seznamy jsou otevřené pro všechny dodavatele a výrobky, které splní předem stanovené podmínky programu. Zápis do seznamů není zpoplatněn.

Seznamy není nutno využívat v oblasti podpory B (pasivní výstavba), kde je dosažení požadovaných parametrů prověřováno (blower-door test).

Kdo může žádat o podporu

Oprávněnými žadateli o podporu jsou vlastníci a stavebníci rodinných a bytových domů, kteří dům využívají k bydlení nebo k poskytování bydlení třetím osobám, tedy :

- fyzické osoby podnikající i nepodnikající,
- společenství vlastníků bytových jednotek,
- bytová družstva,
- města a obce (včetně městských částí),
- podnikatelské subjekty,
- případně další právnické osoby.

Jak podat žádost

1. Najděte si odborníka na zpracování projektu

Odborník vám poradí, zda vámi plánované opatření má šanci splnit podmínky programu, zpracuje vám projekt a takzvané energetické hodnocení a pomůže s vyplněním krycího listu technických parametrů k žádosti. Tohoto nepostradatelného odborníka najdete v databázi České komory autorizovaných inženýrů a techniků nebo v seznamu České komory architektů. Na zpracování projektu i potřebných výpočtů (tedy energetického hodnocení) můžete také zažádat o podporu, a to až ve výši 20, respektive 40 tisíc korun.

2. Vyberte si dodavatele a výrobek

Vámi vybranou investicí musí provést firma zařazená v Seznamu odborných dodavatelů. Výrobky či technologie, které chcete použít, musejí být zaregistrovány v Seznamu výrobků a technologií. Oba seznamy byly vytvořeny pro účely programu Zelená úsporám. Pokud si z jakéhokoliv důvodu chcete vybrat firmu, která v seznamu není, požádejte ji, aby se nechala do seznamu zapsat. Totéž platí pro výrobky a technologie, které může do seznamu nechat zaregistrovat výrobce nebo dovozce. Je to jednoduché a bezplatné.

3. Vyplňte žádost o podporu

Formulář získáte na každém krajském pracovišti Státního fondu životního prostředí ČR (SFŽP) nebo na webových stránkách programu www.zelenausporam.cz, kde je ke stažení. Fyzické osoby nepodnikající mohou formulář získat také na pobočkách bank, které jsou do programu zapojeny. Žádost vyplníte bez problémů sami. Spolu se žádostí je třeba přiložit vyplněný formulář krycího listu, ve kterém se vyplňují technické údaje. Jeho zpracování je o něco složitější, proto jej vyplňuje vámi vybraný odborník s autorizací (viz krok číslo jedna).

4. S vyplněnými formuláři přijďte na krajské pracoviště SFŽP, či do banky

Pro fyzické osoby nepodnikající platí, že s krycím listem a projektem včetně odborného posudku v oblastech A a B musejí nejprve navštívit krajské pracoviště SFŽP (KP). Tam předložené dokumenty posoudí a potvrdí, což bude trvat nanejvýše třicet pracovních dnů. Krajské pracoviště vás poté vyzve, abyste si posouzené dokumenty vyzvedli. Pokud v nich budou chyby, pracovníci KP vám poradí, jak je odstranit. K posouzeným dokumentům přidáte vyplněnou žádost včetně ostatních požadovaných příloh a předáte je pracovníkovi ve vybrané bance, čímž se podání žádosti završí. Při podávání žádosti o podporu v oblasti C je postup jednodušší - všechny dokumenty najednou předložíte pouze v bance. Naopak fyzické osoby podnikající a právnické osoby musejí žádost včetně projektu a všech příloh odevzdávat výhradně na krajském pracovišti SFŽP.

5. Přibližně do 10 týdnů od podání žádosti obdržíte vyrozumění o poskytnutí podpory

Vyrozumění bude kromě jiného obsahovat číslo žádosti a maximální částku, kterou můžete získat. Pokud se při samotné realizaci opatření neodchýlíte od původního záměru a uděláte vše správně, není důvod, abyste nedostali plnou dotaci. Musíte však počítat s tím, že poskytovaná částka podpory nemůže překročit výši investičních nákladů. S realizací investice samozřejmě nemusíte čekat deset týdnů, můžete začít třeba ihned po podání žádosti. Naopak od data, kdy vám bude doručeno vyrozumění, s investicí příliš dlouho otálet nemůžete. Na provedení plánovaného opatření máte od data vydání rozhodnutí o poskytnutí podpory tyto lhůty: 9 měsíců v oblasti opatření C, 18 měsíců v oblasti A a 24 měsíců v oblasti B. Když vám budou přiznány dotace v kombinaci dvou oblastí, vždy se řiďte tou delší lhůtou.

6. Prokažte ukončení realizace opatření

Po dokončení investiční akce zajděte do banky, kde se prokážete vyrozuměním o poskytnutí podpory, předložíte faktury s tzv. položkovým rozpočtem a potvrzením o jejich zaplacení a doložíte, že realizace projektu byla dokončena. Jak? Předložíte buď kolaudační souhlas, nebo oznámení o užívání stavby, nebo předávací protokol, anebo protokol o uvedení zařízení do trvalého provozu. Fyzické osoby podnikající a právnické osoby s fakturami a dalšími výše uvedenými doklady do banky nemusejí. Všechny dokumenty předkládají přímo na krajském pracovišti SFŽP.

Pokud tito žadatelé žádali o podporu v režimu de minimis, musejí doložit také čestné prohlášení, v němž uvedou výši veřejné podpory čerpané v režimu de minimis za poslední tři účetní období.

Pro všechny žadatele platí, že ukončení realizace opatření dokládají na stejných pracovištích banky nebo SFŽP, kde žádost podávali. Pro oblast B je povinný ještě protokol o provedení tzv. blower-door testu.

7. Zhruba do dalších čtyř týdnů vám bude doručena smlouva ve třech vyhotoveních

Všechny tři kopie smlouvy podepište. Jeden podpis nechte úředně ověřit notářem. Dvě kopie smlouvy (jednu s ověřeným podpisem) zašlete Státnímu fondu životního prostředí ČR (přímo na odbor GIS). Podpora pak bude přibližně do měsíce převedena na váš účet, jehož číslo jste uvedli v žádosti. Ale pozor! Nezapomeňte, že musíte být majiteli účtu, na který mají peníze přijít.

Na co je možné žádat

Program Zelená úsporám podporuje realizaci opatření vedoucích k úsporám energie a využití obnovitelných zdrojů energie v rodinných a bytových domech. Podmínkou pro získání dotace je splnění podmínek programu a dokončení

realizace opatření po 1. dubnu 2009. Program Zelená úsporám podporuje opatření v následujících oblastech:

Oblast A: Úspora energie na vytápění

V oblasti A podporuje program Zelená úsporám opatření vedoucí k úsporám energií na vytápění prostřednictvím celkového nebo dílčího zateplení rodinných nebo bytových domů (panelové i nepanelové technologie).

V případě dílčího zateplení obytných budov je základním požadavkem pro poskytnutí podpory dosažení dvacetiprocentní úspory energie na vytápění, a to realizací alespoň jednoho z předepsaných opatření - výměnou nebo úpravou oken, zateplením střechy, zateplením vnějších stěn atd. Při dosažení třicetiprocentních úspor a vyšších bude i dotace z programu Zelená úsporám vyšší, a to 850 Kč/m² u rodinných domů respektive 600 Kč/m² u bytových domů.

V případě celkového zateplení obytné budovy je podmínkou pro poskytnutí podpory dosažení energeticky úsporného standardu obytné budovy, tj. roční měrné potřeby tepla nejvýše 70 kWh/m² u rodinných domů a nejvýše 55 kWh/m² u bytových domů, a zároveň snížení potřeby energie na vytápění o 40 %. Pokud žadatel dosáhne celkovým zateplením ještě nižší měrné potřeby tepla (40 kWh/m² u rodinných domů respektive 30 kWh/m² u bytových domů), získá vyšší dotaci, a to 2200 Kč/m² u rodinných domů respektive 1500 Kč/m² u bytových domů.

Požadavky na minimální rozsah povinného projektu k žádosti o dotaci v oblasti podpory A stanoví tabulky- viz. kapitola Výše podpory.

Oblast B: Výstavba v pasivním energetickém standardu

V oblasti B podporuje program Zelená úsporám výstavbu nových rodinných a bytových domů splňujících pasivní energetický standard. Podporována je i změna stavby stávajících obytných domů na energeticky pasivní domy, podmínkou pro přidělení podpory je v obou případech dosažení měrné roční potřeby tepla nejvýše 20 kWh/m² u rodinných domů respektive 15 kWh/m² u bytových domů. Dotace se

přiděluje jako pevná částka na jeden rodinný dům (250 000 Kč) nebo jednu bytovou jednotku v bytovém domě (150 000 Kč).

Požadavky na minimální rozsah povinného projektu k žádosti o dotaci v oblasti podpory B stanoví tabulky- **viz. kapitola Výše podpory.**

Oblast C: Využití obnovitelných zdrojů energie pro vytápění a přípravu teplé vody

V podoblasti C.1 podporuje program Zelená úsporám výměnu stávajících neekologických zdrojů vytápění (uhlí, kapalná fosilní paliva, elektřina) za nízkoemisní zdroje na biomasu a účinná tepelná čerpadla v rodinných a bytových domech.

Podpora v podoblasti C.2 se týká i instalace těchto zdrojů v novostavbách.

V podoblasti C.3 je podporována instalace solárně-termických kolektorů na přípravu teplé vody nebo na kombinaci přípravy teplé vody a přitápění do stávajících staveb i do novostaveb.

Podmínkou pro získání podpory při výměně neekologického zdroje vytápění za zdroj na biomasu je dosažení předepsané účinnosti zdroje a emisních parametrů. Nejvyšší částkou podporuje program Zelená úsporám instalaci kotlů na biomasu se samočinnou dodávkou paliva, nižší částkou pak instalaci kotlů na biomasu s ruční dodávkou paliva a s akumulací nádrží a instalaci kotlů na biomasu s ruční dodávkou paliva bez akumulací nádrže. Stejnou částkou program Zelená úsporám podporuje instalaci zdrojů na biomasu v novostavbách.

Podmínkou pro získání dotace na tepelné čerpadlo (výměna za neekologický zdroj vytápění i instalace tepelného čerpadla v novostavbě) je dosažení předepsaného topného faktoru. Podporované technologie tepelných čerpadel jsou země-voda, vzduch-voda a voda-voda, přičemž tepelná čerpadla technologie vzduch-voda jsou vzhledem k nižším investičním nákladům a nižšímu energetickému efektu podporována nižší částkou než technologie země-voda a voda-voda.

- Přehled výše podpory v oblasti C.1 a C.2 (zdroje vytápění na biomasu, tepelná čerpadla) pro rodinné domy- **viz. kapitola Výše podpory.**

- Přehled výše podpory v oblasti C.1 a C.2 (zdroje vytápění na biomasu, tepelná čerpadla) pro bytové domy- **viz. kapitola Výše podpory.**

Požadavky na minimální rozsah povinného projektu k žádosti o dotaci v oblasti podpory C.1 -**viz. kapitola Výše podpory.**

Požadavky na minimální rozsah povinného projektu k žádosti o dotaci v oblasti podpory C.2 - **viz. kapitola Výše podpory.**

U solárních kolektorů na přípravu teplé vody je podmínkou pro poskytnutí dotace dosažení vypočteného ročního solárního zisku alespoň 350 kWh/m² plochy absorpční plochy kolektoru a celkem 1500 kWh pro instalaci na rodinném domě, nebo celkem 1000 kWh na jednu bytovou jednotku, která je na systém napojena, pro instalaci na bytovém domě. U solárního systému, který slouží k přípravě teplé vody a zároveň k vytápění, se požadované hodnoty vypočteného ročního solárního zisku pro celou instalaci zvyšují 1,3krát. Instalaci panelů pouze pro přípravu teplé vody podporuje Zelená úsporám částkou 55 000 Kč u rodinných domů respektive částkou 25 000 Kč na jednu bytovou jednotku u bytových domů. Instalaci panelů k přípravě teplé vody a vytápění podporuje Zelená úsporám vyšší částkou, a to 80 000 Kč u rodinných domů a 35 000 Kč na jednu bytovou jednotku u bytových domů.

Podpora se v oblasti C.3 neposkytuje na instalace solárně-termických kolektorů na budovách, které jsou napojeny na systémy centrálního zásobování teplem, kde alespoň 50 % výkonu připojených zdrojů jsou zařízení využívající obnovitelné zdroje energie.

- Přehled výše podpory pro oblast C.3 pro rodinné domy - **viz. kapitola Výše podpory.**
- Přehled výše podpory pro oblast C.3 pro bytové domy - **viz. kapitola Výše podpory.**

Požadavky na minimální rozsah povinného projektu k žádosti o dotaci v oblasti podpory
C.3 - viz. kapitola Výše podpory.

Pro výpočet solárních zisků u solárních systémů pro přípravu teplé vody a pro přípravu teplé vody a přitápění se používá jednotná metodika energetického hodnocení solárních soustav dle TNI 730302 vypracovaná Ing. Tomášem Matuškou, PhD. a kol. Elektronickou podobu programu pro bilancování solárních soustav upravenou pro potřeby programu Zelená úsporám.

Dotační bonus

Žadatele, který provede vybranou kombinaci opatření (např. celkové zateplení a instalaci ekologického zdroje vytápění), ocení program Zelená úsporám dotačním bonusem ve výši 20 000 Kč u rodinného domu a 50 000 Kč u bytového domu. Podmínkou pro získání dotačního bonusu je současné podání žádostí na jednotlivá opatření.

- Přehled kombinací opatření k získání dotačního bonusu pro rodinné domy - **viz. kapitola Výše podpory.**
- Přehled kombinací opatření k získání dotačního bonusu pro bytové domy – **viz. kapitola Výše podpory.**

Podpora na přípravu a realizaci opatření (podpora na projekt)

Program Zelená úsporám podporuje také zpracování projektu a odborného posudku (hodnocení tepelně technických vlastností obytných domů: součinitel U, výpočet měrné potřeby tepla na vytápění a úspory měrné potřeby tepla na vytápění), případně dalších souvisejících prací, a to ve všech oblastech podpory. Například v oblasti podpory A (zateplení obytných budov) může žadatel získat 20 000 Kč (u rodinných domů), v oblasti B (výstavba pasivních obytných budov) 40 000 Kč. U kombinací opatření lze však získat podporu na zpracování odborného posudku pouze jednou.

Veřejná podpora

Právnícká osoba nebo fyzická osoba podnikající nesmí podle legislativy EU dostat veřejnou podporu v nadměrné výši. Veřejnou podporou se rozumí každá podpora poskytnutá v jakékoli formě státem nebo ze státních prostředků, která narušuje nebo může narušit hospodářskou soutěž. Za státní prostředky se považují i dotace z programu Zelená úsporám. V programu Zelená úsporám lze poskytovat dotace ve třech režimech veřejné podpory, které jsou slučitelné s právními předpisy EU. Je to v režimu *de minimis*, podle Blokové výjimky a po omezenou dobu také podle Dočasného rámce.

De minimis

Jde o režim veřejné podpory, který upravuje zejména nařízení Komise (ES) 1998/2006 - spolu s dalšími dostupné níže. Celková výše pomoci udělená jednomu subjektu v něm nesmí přesáhnout částku 200 000 EUR během kteréhokoli tříletého období. Tento strop platí pro všechny formy veřejné podpory *de minimis* čerpané daným subjektem, tedy bez ohledu na jejich cíl, nebo čerpá-li subjekt podporu *de minimis* v rámci více projektů anebo od více poskytovatelů. Subjektem se v tomto případě myslí jeden žadatel.

Bloková výjimka

Jde o režim veřejné podpory podle nařízení Komise č. 800/2008 - spolu s dalšími dostupné níže. Podnikům a podnikatelům umožňuje čerpat dotace na dosažení úspor energie (oblasti A a B v programu Zelená úsporám). Výše podpory pak nesmí přesáhnout 40 % způsobilých nákladů u malých podniků a podnikatelů, 30 % u středních podniků a podnikatelů a 20 % u ostatních podniků a podnikatelů. Nařízení dále umožňuje podnikům čerpat dotace na podporu energie z obnovitelných zdrojů energie (oblast C programu Zelená úsporám). Intenzita podpory nesmí přesáhnout 65 % způsobilých nákladů u malých podniků a podnikatelů, 55 % u středních podniků a podnikatelů a 45 % u ostatních podniků a podnikatelů.

Dočasný rámec

Podporu upravuje Sdělení Komise - Dočasný rámec Společenství pro opatření státní podpory zlepšující přístup k financování za současné finanční a hospodářské krize (2009/C 16/01) - spolu s dalšími dostupné níže. Tímto rozhodnutím Evropská komise uznává, že Česká republika byla zasažena krizí jako celek a příjemce tuto skutečnost nemusí dokazovat jednotlivě. Maximální výše podpory je ekvivalent 500 tis. EUR pro jeden podnik v období 1. 1. 2008 až 31. 12. 2010.

Výše podpory programu Zelená úsporám

Rodinné domy

- A - Úspory energie na vytápění
- B - Výstavba v pasivním energetickém standardu
- C.1, C.2 - Výměna neekologického vytápění za nízkoemisní zdroje na biomasu a účinná tepelná čerpadla, instalace nízkoemisních zdrojů na biomasu a účinných tepelných čerpadel do novostaveb
- C.3 - Instalace solárně-termických kolektorů (pouze k přípravě teplé vody)
- C. 3 - Instalace solárně-termických kolektorů (pro přípravu teplé vody a přitápění)
- D – Dotační bonus

Bytové domy

- A - Úspory energie na vytápění
- B - Výstavba v pasivním energetickém standardu
- C.1, C.2 - Výměna neekologického vytápění za nízkoemisní zdroje na biomasu a účinná tepelná čerpadla, instalace nízkoemisních zdrojů na biomasu a účinných tepelných čerpadel do novostaveb
- C.3 - Instalace solárně-termických kolektorů (pouze k přípravě teplé vody)
- C. 3 – Instalace solárně-termických kolektorů (pro přípravu teplé vody a přitápění)
- D - Dotační bonus

Výši podpory na přípravu a realizaci podporovaných opatření naleznete vždy na konci výčtu podpory v jednotlivých oblastech.

V rámci programu Zelená úsporám je možné žádat o podporu v této výši:

Rodinné domy

Uvedené částky jsou maximální, podpora nesmí přesáhnout investiční náklady.

A - Úspory energie na vytápění

V oblasti A program Zelená úsporám podporuje opatření vedoucí k úsporám energií na vytápění prostřednictvím celkového, nebo dílčího zateplení rodinných domů.

Podporované opatření	Výše podpory
A.1 - Celkové zateplení s dosažením měrné roční potřeby tepla na vytápění max. 40 Wh/m²	2200 Kč/m² podlahové plochy , max. na 350 m ² podlahové plochy
A.1 - Celkové zateplení s dosažením měrné roční potřeby tepla na vytápění max. 70 kWh/m²	1550 Kč/m² podlahové plochy , max. na 350 m ² podlahové plochy
Při celkovém zateplení (A.1) je zároveň požadováno snížení vypočtené hodnoty měrné roční potřeby tepla na vytápění alespoň o 40 % oproti stavu před realizací opatření.	
A.2 - Dílčí zateplení - snížení měrné roční potřeby tepla na vytápění o 30 % a) vnějších stěn, b) střechy/stropu, c) podlahy, d) výměna oken a dveří, e) instalace nuceného větrání s rekuperací alespoň jedno z opatření a) - e)	850 Kč/m² podlahové plochy , max. na 350 m ² podlahové plochy
A.2 - Dílčí zateplení - snížení měrné roční potřeby tepla na vytápění o 20 % a) vnějších stěn, b) střechy/stropu, c) podlahy, d) výměna oken a dveří, e) instalace nuceného větrání s rekuperací alespoň jedno z opatření a) - e)	650 Kč/m² podlahové plochy , max. na 350 m ² podlahové plochy

Program Zelená úsporám podporuje také zpracování projektů a výpočtů nezbytných pro realizaci opatření. O tuto podporu se žádá současně s žádostí o investiční podporu. Tato podpora je podmíněna schválením žádosti o podporu investiční akce.

A - Podpora na výpočet úspory měrné roční potřeby tepla na vytápění, projekt a odborný dozor	20 000 Kč
---	------------------

B - Výstavba v pasivním energetickém standardu

V oblasti B program Zelená úsporám podporuje výstavbu nových rodinných domů splňujících pasivní energetický standard. Podporována je i změna stavby stávajících rodinných domů do pasivního energetického standardu.

Podporované opatření	Výše podpory
B - RD v pasivním energetickém standardu	250 000 Kč/RD

Program Zelená úsporám podporuje také zpracování projektů a výpočtů nezbytných pro realizaci opatření. O tuto podporu se žádá současně s žádostí o investiční podporu. Tato podpora je podmíněna schválením žádosti o podporu investiční akce.

B - Podpora na projekt RD	40 000 Kč
----------------------------------	------------------

C.1, C.2 - Výměna neekologického vytápění za nízkoemisní zdroje na biomasu a účinná tepelná čerpadla, instalace nízkoemisních zdrojů na biomasu a účinných tepelných čerpadel do novostaveb

V oblasti C.1 program Zelená úsporám podporuje výměnu stávajících neekologických zdrojů vytápění (kotle na uhlí a kapalná fosilní paliva, elektřina) za nízkoemisní zdroje na biomasu a účinná tepelná čerpadla.

V oblasti C.2 podporuje program Zelená úsporám instalaci nízkoemisních zdrojů na biomasu a účinných tepelných čerpadel do novostaveb.

Podporované opatření	Výše podpory
C.1 - Výměna neekologického zdroje vytápění za nízkoemisní zdroj vytápění na biomasu se samočinnou dodávkou paliva C.2 - Instalace nízkoemisního zdroje vytápění na biomasu se samočinnou dodávkou paliva do novostaveb	95 000 Kč
C.1 - Výměna neekologického zdroje vytápění za nízkoemisní zdroj vytápění na biomasu s ruční dodávkou paliva a s akumulací nádrží (o min. požadovaném měrném objemu 50 l/kW topného výkonu zdroje tepla). C.2 - Instalace nízkoemisního zdroje vytápění na biomasu s ruční dodávkou paliva a s akumulací nádrží (o min. požadovaném měrném objemu 50 l/kW topného výkonu zdroje tepla) do novostaveb	80 000 Kč
C.1 - Výměna neekologického zdroje vytápění za nízkoemisní zdroj na biomasu s ruční dodávkou paliva bez akumulací nádrže	50 000 Kč
C.1 - Výměna neekologického zdroje vytápění za tepelné čerpadlo země - voda, voda - voda C.2 - Instalace tepelného čerpadla země - voda, voda - voda do novostaveb	75 000 Kč
C.1 - Výměna neekologického zdroje vytápění za tepelné čerpadlo vzduch - voda C.2 - Instalace tepelného čerpadla vzduch-voda do novostaveb	50 000 Kč

Program Zelená úsporám podporuje také zpracování projektů a výpočtů nezbytných pro realizaci opatření. O tuto podporu se žádá současně s žádostí o investiční podporu. Tato podpora je podmíněna schválením žádosti o podporu investiční akce.

C.1 / C.2 - Podpora na výpočet měrné roční potřeby tepla na vytápění	10 000 Kč
C.1 / C.2 - Dotace na projekt a na kontrolu správnosti provedení opatření	5 000 Kč

C.3 - Instalace solárně-termických kolektorů

(pouze pro přípravu teplé vody)

V oblasti C.3 program Zelená úsporám podporuje instalaci solárních kolektorů, a to buď pouze pro přípravu teplé vody, nebo pro přípravu teplé vody a přitápění.

Podporované opatření	Výše podpory
C.3 - Solární systém pro přípravu teplé vody	55 000 Kč

Program Zelená úsporám podporuje také zpracování projektu a kontrolu správnosti provedení opatření. O tuto podporu se žádá současně s žádostí o investiční podporu. Tato podpora je podmíněna schválením žádosti o podporu investiční akce.

C.3 - Podpora na projekt na kontrolu správnosti provedení opatření	5 000 Kč
---	-----------------

C. 3 - Instalace solárně-termických kolektorů

(pro přípravu teplé vody a přitápění)

Podporované opatření	Výše podpory
C.3 - Solární systémy pro přípravu teplé vody a přitápění	80 000 Kč

Program Zelená úsporám podporuje také zpracování projektů a výpočtů nezbytných pro realizaci opatření. O tuto podporu se žádá současně s žádostí o investiční podporu. Tato podpora je podmíněna schválením žádosti o podporu investiční akce.

C.3 - Podpora na výpočet měrné roční potřeby tepla na vytápění a přípravu teplé vody	10 000 Kč
C.3 - Podpora na projekt na kontrolu správnosti provedení opatření	5 000 Kč

D - Dotační bonus

Žadatele, který provede některou z níže uvedených kombinací opatření (např. celkové zateplení a instalaci ekologického zdroje vytápění), ocení program Zelená úsporám dotačním bonusem. Podmínkou je současné podání žádostí na jednotlivá opatření.

Kombinace opatření	Výše bonusu
A + C.1	20 000 Kč
A + C.3	20 000 Kč
B + C.3	20 000 Kč
C.2 + C.3	20 000 Kč

Bytové domy

Uvedené částky jsou maximální, podpora nesmí přesáhnout investiční náklady. Na žadatele - právnické osoby a fyzické osoby podnikající - se navíc vztahují pravidla pro poskytování veřejné podpory, tyto subjekty mohou žádat v režimu de minimis, Blokové výjimky nebo Dočasného rámce.

A - Úspory energie na vytápění

V oblasti A program Zelená úsporám podporuje opatření vedoucí k úsporám energií na vytápění prostřednictvím celkového, nebo dílčího zateplení bytových domů.

Podporované opatření	Výše podpory
A.1 - Celkové zateplení s dosažením měrné roční potřeby tepla na vytápění max. 30 kWh/m²	1500 Kč/m² podlahové plochy , max. na 120 m ² na byt. jednotku
A.1 - Celkové zateplení s dosažením měrné roční potřeby tepla na vytápění max. 55 kWh/m²	1050 Kč/m² podlahové plochy , max. na 120 m ² na byt. jednotku
A.2 - Dílčí zateplení - snížení roční měrné potřeby tepla na vytápění o 30 % a) vnějších stěn, b) střechy/stropu, c) podlahy, d) výměna oken a dveří, e) instalace nuceného větrání s rekuperací alespoň jedno z opatření a) - e)	600 Kč/m² podlahové plochy , max. na 120 m ² na byt. jednotku
A.2 - Dílčí zateplení - snížení roční měrné potřeby tepla na vytápění o 20 % a) vnějších stěn, b) střechy/stropu, c) podlahy, d) výměna oken a dveří, e) instalace nuceného větrání s rekuperací alespoň jedno z opatření a) - e)	450 Kč/m² vytápěné plochy, max. na 120 m ² na byt. jednotku

Program Zelená úsporám podporuje také zpracování projektů a výpočtů nezbytných pro realizaci opatření. O tuto podporu se žádá současně s žádostí o investiční podporu. Tato podpora je podmíněna schválením žádosti o podporu investiční akce.

A - Podpora na výpočet úspory měrné roční potřeby tepla na vytápění	15 000 Kč/BD
A - Podpora na projekt resp. odborný dozor	2 000 Kč/byt. jednotka (maximálně 5 % z výše poskytnuté podpory na investiční akci)

B - Výstavba v pasivním energetickém standardu

V oblasti B program Zelená úsporám podporuje výstavbu nových bytových domů splňujících pasivní energetický standard. Podporována je i změna stavby stávajících bytových domů na energeticky pasivní standard.

Podporované opatření	Výše podpory
B - BD v pasivním energetickém standardu	150 000 Kč/byt. jednotka

Program Zelená úsporám podporuje také zpracování projektů a výpočtů nezbytných pro realizaci opatření. O tuto podporu se žádá současně s žádostí o investiční podporu. Tato podpora je podmíněna schválením žádosti o podporu investiční akce.

B - Podpora na projekt BD	40 000 Kč
----------------------------------	------------------

C.1, C.2 - Výměna neekologického vytápění za nízkoemisní zdroje na biomasu a účinná tepelná čerpadla, instalace nízkoemisních zdrojů na biomasu a účinných tepelných čerpadel do novostaveb

V oblasti C.1 program Zelená úsporám podporuje výměnu stávajících neekologických zdrojů vytápění (uhlí, kapalná fosilní paliva, elektřina) za nízkoemisní zdroje na biomasu a účinná tepelná čerpadla.

V oblasti C.2 program Zelená úsporám podporuje instalaci nízkoemisních zdrojů na biomasu a účinných tepelných čerpadel do novostaveb.

Podporované opatření	Výše podpory
C.1 - Výměna neekologického zdroje vytápění za nízkoemisní zdroj na biomasu C.2 - Instalace nízkoemisního zdroje na biomasu do novostaveb	25 000 Kč/byt. jednotka
C.1 - Výměna neekologického zdroje vytápění za tepelné čerpadlo země - voda, voda - voda C.2 - Instalace tepelného čerpadla země - voda, voda - voda do novostaveb	20 000 Kč/byt. jednotka
C.1 - Výměna neekologického zdroje vytápění za tepelné čerpadlo vzduch - voda C.2 - Instalace tepelného čerpadla vzduch - voda do novostaveb	15 000 Kč/byt. jednotka

Program Zelená úsporám podporuje také zpracování projektů a výpočtů nezbytných pro realizaci opatření. O tuto podporu se žádá současně s žádostí o investiční podporu. Tato podpora je podmíněna schválením žádosti o podporu investiční akce.

C.1 / C.2 - Podpora na výpočet měrné potřeby tepla na vytápění	15 000 Kč/BD
C.1 / C.2 - Podpora na projekt a na kontrolu správnosti provedení opatření	15 000 Kč/BD

C.3 - Instalace solárně-termických kolektorů (pouze pro přípravu teplé vody)

V oblasti C.3 program Zelená úsporám podporuje instalaci solárních kolektorů, a to buď pouze k přípravě teplé vody, nebo k přípravě teplé vody a přitápění.

Podporované opatření	Výše podpory
C.3 - Solární systém pro přípravu teplé vody	25 000 Kč/byt. jednotka

Program Zelená úsporám podporuje také zpracování projektu a na kontrolu správnosti provedení opatření. O tuto podporu se žádá současně s žádostí o investiční podporu. Tato podpora je podmíněna schválením žádosti o podporu investiční akce.

C.3 - Podpora na projekt a na kontrolu správnosti provedení opatření	15 000 Kč
---	------------------

**C.3 - Instalace solárně-termických kolektorů
(pro přípravu teplé vody a přitápění)**

Podporované opatření	Výše podpory
C.3 - Solární systémy pro přípravu teplé vody a přitápění	35 000 Kč/byt. jednotka

Program Zelená úsporám podporuje také zpracování projektů a výpočtů nezbytných pro realizaci opatření. O tuto podporu se žádá současně s žádostí o investiční podporu. Tato podpora je podmíněna schválením žádosti o podporu investiční akce.

C.3 - Podpora na výpočet měrné potřeby tepla	15 000 Kč
C.3 - Podpora na projekt a kontrolu správnosti provedení opatření	15 000 Kč

D - Dotační bonus

Žadatele, který provede jednu z níže uvedených kombinací opatření (např. celkové zateplení a instalaci ekologického zdroje vytápění), ocení program Zelená úsporám dotačním bonusem. Podmínkou je současné podání žádostí na jednotlivá opatření.

Kombinace opatření	Výše bonusu
A + C.1	50 000 Kč
A + C.3	50 000 Kč
B + C.3	50 000 Kč
C.2 + C.3	50 000 Kč

Kde je možné žádat o dotaci

Na krajských pracovištích Státního fondů životního prostředí podávají žádosti o podporu právnické osoby a fyzické osoby podnikající (podnikatelé, bytová družstva ap.). Fyzické osoby nepodnikající (majitelé rodinných domů ap.) si na krajských pracovištích pouze nechávají prověřit projekt, odborný posudek a krycí list v oblasti A (zateplení) a B (pasivní domy).

- **Jihočeský kraj** - Mánesova 3a, 371 03 České Budějovice
- **Jihomoravský kraj** - Šumavská 31, 612 54 Brno
- **Karlovarský kraj** - Majakovského 707/29, 360 05 Karlovy Vary
- **Královéhradecký kraj** - Československé armády 383, 500 01 Hradec Králové
- **Liberecký kraj** - Nám. Dr. E. Beneše 26, 460 01 Liberec 3
- **Moravskoslezský kraj** - Českobratrská 7, 702 00 Ostrava 2
- **Olomoucký kraj** - Wellnerova 7, 779 00 Olomouc
- **Pardubický kraj** - Perneroва 168 (budova Chemingu), 530 02 Pardubice
- **Plzeňský kraj** - Kopeckého sady 11, 306 32 Plzeň
- **Praha** - Olbrachtova 2006/9, 140 00 Praha 4
- **Středočeský kraj** - Olbrachtova 2006/9, 140 00 Praha 4
- **Ústí nad Labem** - Stroupežnického 7, 400 01 Ústí nad Labem
- **Kraj Vysočina** - Havlíčkova 111, 586 02 Jihlava
- **Zlínský kraj** - J. A. Bati 5520 (budova č. 22), 760 01 Zlín

Na pobočkách bank pověřených administrací žádostí o podporu z programu Zelená úsporám podávají žádosti pouze fyzické osoby nepodnikající:

- Česká spořitelna, a. s.
- Českomoravská stavební spořitelna
- ČSOB
- Hypoteční banka
- Komerční banka, a. s.
- LBBW Bank CZ, a. s.
- Modrá pyramida stavební spořitelna, a. s.
- Poštovní spořitelna
- UniCredit Bank ČR, a. s. “⁹

⁹ *Zelená úsporám* [online]. 2009 [cit. 2010-05-04]. Zelená úsporám. Dostupné z WWW: <www.zelenausporam.cz>.