

**Podnikatelský záměr podniku
Pálenice u Juhyně za účelem získání
dotace ze strukturálních fondů EU**

Bakalářská práce

Vedoucí práce:
Ing. Sylvie Riederová, Ph.D.

Autor:
Martin Ondroušek

Brno 2015

Na tomto místě bych rád poděkoval mojí vedoucí bakalářské práce paní Ing. Sylvii Riederové, Ph.D. za odborné vedení, ochotu, trpělivost a cenné rady, které mi během zpracování bakalářské práce poskytla. Dále bych rád poděkoval panu Josefu Ondrouškovi za předané informace a vstřícný přístup.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Podnikatelský záměr podniku Pálenice u Juhyně za účelem získání dotace ze strukturálních fondů EU**

vypracoval/a samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědom/a, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 20. května 2015

Abstract

Ondroušek, M. The Business plan for gaining of grant from structural funds of European Union. Bachelor thesis. Brno: Mendel University, 2015.

The aim of the bachelor thesis is to create a business plan for gaining of grant from structural funds of EU in 2014 - 2020.

The theoretical part contains information about creating of the business plan and all different specifics for business plan for gaining of grant. Second part describe mechanism with which is working an application about grant for managing authority.

The practical part contains business plan for enterprise Pálenice U Juhyně for the get equipment for recycling waste.

Keywords

Business plan, structural funds EU in 2014 – 2020, recycling waste

Abstrakt

Ondroušek, M. Podnikatelský záměr podniku Pálenice U Juhyně za účelem získání dotace ze strukturálních fondů EU. Bakalářská práce. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2015.

Bakalářská práce se zabývá tvorbou podnikatelského plánu určeného pro získání dotace ze strukturálních fondů EU v období 2014 – 2020.

V teoretické části je nastíněna tvorba podnikatelského plánu a různá specifika pro plán vhodný pro získávání dotací. Dále pak mechanismus s jakým funguje postup pro podávání žádosti řídicímu orgánu.

Praktická část obsahuje podnikatelský plán podniku Pálenice U Juhyně za účelem pořízení zařízení na recyklaci odpadu.

Klíčová slova

podnikatelský plán, strukturální fondy EU v období 2014 – 2020, recyklace odpadu

Obsah

1	Úvod a cíl práce	11
1.1	Úvod	11
1.2	Cíl práce.....	12
2	Metodika řešení	13
3	Literární rešerše	14
3.1	Regionální politika EU	14
3.1.1	Správní členění.....	14
3.1.2	Programové období	15
3.1.3	Období 2004-2006	15
3.1.4	Období 2007-2013	16
3.1.5	Shrnutí období 2007-2013.....	17
3.2	Období 2014-2020	17
3.2.1	Druhy programů.....	18
3.2.2	Změny oproti předchozím období	20
3.2.3	Operační program podnikání a inovace pro konkurenceschopnost se zaměřením na konkrétní operační program.....	20
3.3	Jak získat dotaci.....	23
3.3.1	Základní kroky spojené s podáním žádosti o dotaci z fondů EU:.....	24
3.4	PP v případě žádosti o dotace ze SF.....	28
3.5	Podnikatelský plán.....	29
3.5.1	Využití podnikatelského plánu	29
3.5.2	Struktura podnikatelského plánu - obecně	30
3.5.3	Vzhled podnikatelského plánu	31
3.5.4	Jednotlivé části p. p. s fokusem na konkrétní žádost o dotaci	32
3.5.5	Titulní list.....	32
3.5.6	Obsah	32
3.5.7	Účel dokumentu, úvod.....	32
3.5.8	Shrnutí.....	33

3.5.9	Popis podniku, cíle podniku a popis podnikatelské příležitosti.....	33
3.5.10	Strategická analýza	35
3.5.11	SWOT analýza.....	37
3.5.12	Marketingový plán.....	38
3.5.13	Finanční plán.....	38
3.5.14	Harmonogram projektu a dodavatelské zajištění projektu.....	43
3.5.15	Předešlé projekty.....	43
3.5.16	Analýza rizik.....	43
3.5.17	Přílohy.....	44
4	Vlastní práce	45
4.1	Titulní list.....	45
4.2	Obsah.....	46
4.3	Účel dokumentu	46
4.4	Shrnutí.....	47
4.5	Popis podniku, cíle podniku a popis podnikatelské příležitosti	47
4.6	Strategická analýza podniku	49
4.7	SWOT analýza.....	58
4.8	Marketingový plán	58
4.9	Finanční plán	60
4.10	Harmonogram projektu a dodavatelské zajištění projektu	65
4.11	Předešlé projekty.....	66
4.12	Analýza rizik.....	66
5	Shrnutí získaných poznatků, diskuze	68
6	Závěr	69
7	Literatura	70

1 Úvod a cíl práce

1.1 Úvod

Podnik pálenice U Juhyně je živnostenský podnik Josefa Ondrouška, který byl založen v roce 2011. O rok dříve, kdy byl objekt pořízen s jasným cílem vybudování pěstitelské pálenice, byl objekt jen polorozpadlou chátrající budovou.

Podnik byl uveden do provozu jako funkční provoz a od té doby prošel mnoha malými či většími úpravami.

Z počátku byla pálenice pouze jednoúčelně využívaným objektem, ve kterém byla zrekonstruována pouze samotná provozovna. Postupem času byl podnik inovován a přestavován. Za nejpodstatnější technologické inovace lze považovat plně-kontrolní jednotku pálení, systém automatického chlazení, předehřívací systém nasávání kvasu, ekologické vytápění objektu s využitím zbytkového tepla.

Mezi další inovace objektu lze zmínit vybudování moštárny, celková rekonstrukce objektu v roce 2010, otevření obchodu také v roce 2010.

Majitel je inovativní a spolupracuje s obcí Komárno a dalšími subjekty v mikroregionu na okraji Valašska.

V roce 2013 byla podána úspěšná žádost na inovaci a rozšíření provozu z dotačního programu rozvoje venkova. Jednalo se o dotaci skrze Místní akční skupinu Podhostýnska, o. s. s názvem Fiche „Nebojíme se podnikat.“

V roce 2014 se majitel rozhodl využívat také odpadní látky, které při pěstitelském pálení vznikají a pokusit se najít řešení pro jejich využívání. Nápad na využití pecek z ovoce je inovativní a s novými technologiemi a rozvojem a dotacemi vytápění domů na biopaliva poskytuje i perspektivní možnost vstupu na trh.

Evropské strukturální fondy představují dobrou možnost pro podnikatele na získání prostředků na tento druh inovací. Po zkušenostech z předchozí dotace, která s sebou přinesla mnoho administrativních komplikací, se rozhodl pro vypracování uceleného dokumentu – podnikatelského plánu, který by sloužil jako podkladový dokument pro podání žádosti.

Od roku 2014 probíhá také nové programové období Evropské Unie a všechny dotace a operační programy jsou teprve ve fázi příprav a schvalování, tudíž je nutné se připravit i na tuto skutečnost a toto programové období zmapovat.

Po konzultaci s majitelem byl vytvořen podnikatelský záměr na zakoupení odpeckovávacího zařízení na odpad po pálení s jasným cílem. A to získat pecky, které budou sloužit jako biopalivo pro obytné vytápění.

K podnikatelskému záměru bude vytvořen podnikatelský plán a studie mapující možnosti dotace ze strukturálních fondů v období 2014 – 2020.

1.2 Cíl práce

Cílem bakalářské je sestavení podnikatelského záměru, jenž bude zpracován jako materiál sloužící k získání dotace ze strukturálních fondů EU. Podnikatelský bude zpracován v podobě podnikatelského plánu se všemi jeho náležitostmi.

Tento podnikatelský plán bude navržen přímo za účelem získání dotací z evropských strukturálních fondů v dotačním období 2014 – 2020.

2 Metodika řešení

Literární rešerše - teoretický základ bakalářské práce. Tato část se zabývá regionální politikou EU s její návazností na operační programy z předešlých programových období a rozbor nejvhodnějších strukturálních fondů, ze kterých bude možnost na čerpání dotace v programovém období 2014-2020. Dále bude vytvořen návod na to jak dotace ze strukturálních fondů čerpat s ohledem na vytvoření celistvého podnikatelského plánu, který bude sloužit jako podklad pro žádost o dotaci. Teoretický základ obsahuje také teoretická východiska pro tvorbu podnikatelského plánu za účelem získání dotace, popis jednotlivých částí, požadavky a náležitosti, které má podnikatelský plán plnit.

Praktická část bude přímo zaměřena na vytvoření podnikatelského plánu dle zpracovaného literárního základu v literární rešerši. Je v ní zpracován konkrétní podnikatelský plán „Pálenice u Juhyně: Pálením za kvalitním topivem aneb z odpadu prohřejeme dům“. Součástí tohoto plánu je popis podniku, jeho strategická analýza prostředí. Vnější makrookolí podniku je analyzováno za použití PESTE analýzy, na analýzu mikrookolí podniku byla použita Porterova analýza pěti sil působících na podnik. Analýza vnitřního prostředí byla provedena za pomoci analýzy 7S firmy McKinsey. Z těchto analýz vychází SWOT analýza, která zachycuje silné a slabé stránky podniku a také příležitosti a hrozby. Další částí podnikatelského plánu je marketingový plán sestavený dle modelu 4P, finanční plán, který zachycuje očekávané příjmy a náklady, finanční toky vztahující se k zamýšlené investici. Tyto předpoklady jsou zachyceny ve finančním plánu ve třech variantách – pesimistické, optimální a optimistické variantě. Finanční plán hodnotíme pomocí vybraných ukazatelů efektivity investičních projektů – rentabilitu investic, dobu návratnosti investic, čistou současnou hodnotu, vnitřní výnosové procento. Další částí podnikatelského plánu je plánovaný harmonogram projektu, technické provedení a konkrétní dodavatelské zajištění projektu. Na závěr podnikatelského plánu byla vytvořena analýza rizik, zahrnující jejich výčet, pravděpodobnost výskytu a jejich možné řešení.

3 Literární rešerše

Literární rešerše je teoretickou částí bakalářské práce. Jednotlivé kapitoly jsou vypracovány od obecných informací postupně do hloubky dle závažnosti problematiky.

Má za úkol sesumírovat veškeré výsledky k danému tématu, vybrat a posoudit pouze ty relevantní, na základě kterých budeme později pracovat v praktické části práce.

3.1 Regionální politika EU

Regionální politika Evropské unie se také označuje jako politika hospodářské a sociální soudržnosti, nebo zkráceně kohezní¹ politika je odrazem principu solidarity uvnitř Evropské unie, kdy bohatší státy přispívají na rozvoj chudších států a regionů, aby se zvýšila kvalita života obyvatel celé EU. (Strukturální fondy, 20. 4. 2015)

Regionální politika je soubor opatření, kterými vláda uskutečňuje vyvážený rozvoj státu nebo územního obvodu kraje v rámci přijatých opatření, včetně státní podpory regionálního rozvoje. Regionální politika vytváří podmínky pro koordinaci a realizaci hospodářské a sociální soudržnosti. Nedílnou součástí veřejné podpory v rámci regionální politiky je politika podpory regionálního rozvoje, která je zaměřena na regiony se soustředěnou podporou státu. (Fondy EU: glosář základních pojmů, 2005)

Česká politika cílových regionů je zohledněna v kritériích pro výběr projektů v jednotlivých operačních programech (zákon 248/2000)

3.1.1 Správní členění

V každé členské zemi EU je jiný systém správního členění. V roce 1988 vznikla pro statistické monitorování a analýzy ekonomické a sociální situace v jednotlivých regionech jednotná označení územních statistických jednotek (NUTS).

Česká Republika odpovídá svým územněsprávním členěním jako celek NUTS I. Dále pak uměle po vstupu do EU vzniklo po administrativní stránce osm organizačních jednotek NUTS II. Pro tyto tzv. Regiony soudržnosti odpovídají základní statistické jednotce pro výpočet ukazatele HDP/obyvatele, na základě níž se přiděluje podpora ze strukturálních fondů a Fondu soudržnosti. (Fiala, Pitrová 2003)

- *Severozápad (kraje Karlovarský a Ústecký)*
- *Jihozápad (Plzeňský a Jihočeský)*
- *Střední Čechy (Středočeský kraj)*
- *Severovýchod (Liberecký, Královehradecký a Pardubický kraj)*
- *Jihovýchod (Kraj Vysočina a Jihomoravský kraj)*
- *Střední Morava (Olomoucký a Zlínský kraj)*

¹ Koheze znamená soudržnost

- *Moravkoslezsko (Moravkoslezský kraj)*
- *Praha* (Euroskop, 5. 5. 2015)

NUTS III odpovídá svým členěním v české republice rozdělením Krajů.

Hlavní město Praha je jediným regionem soudržnosti NUTS II v České Republice, který nesplňuje ani jednu z podmínek 75% průměru HDP na obyvatele a 90% HND na obyvatele, které většinou Evropská komise využívá pro udávání hodnot cílů. (Fiala, Pitrová, 2003)

3.1.2 Programové období

Evropská unie funguje v rámci sedmiletých cyklů, na jejichž závislosti se vypracovávají programové dokumenty zahrnující veškeré cíle a priority, které by měly členské státy dosahovat. V těchto dokumentech je také pevně stanoven dotační rozpočet jednotlivých států. (Fondy EU: glosář základních pojmů, 2005)

3.1.3 Období 2004-2006

Od vstupu České Republiky do EU² probíhalo první zkrácené programové období až do roku 2006. V tomto období Česká Republika získala ve všech programech spolufinancovaných z fondů EU přibližně 2,63 mld. EUR. Celkem se jednalo o 3 Cíle společné politiky hospodářské a sociální soudržnosti Evropské unie a 16 programů podpory fondů EU. (Budík, 2009)

Operační programy (dále jen OP) Cíle 1 byly financovány ze strukturálních fondů EU a byly financovány ve všech regionech ČR kromě Prahy, a to z důvodu toho že byly určeny pro podporu regionů s hrubým domácím produktem na obyvatele pod 75% průměrem EU. (Dotace EU, 3. 5. 2015)

- OP Infrastruktura
- Op průmysl a podnikání
- Rozvoj lidských zdrojů
- Rozvoj venkova a multifunkční zemědělství
- Společný regionální operační program (Dotace EU, 3. 5. 2015)

Programy cíle 2 a 3 byly také financovány ze strukturálních fondů, ale byly realizovány pouze v regionech nespádajících pod Cíl 1. Proto se v České Republice tyto cíle týkaly pouze hlavního města Prahy.

Ve zkratce se při plnění Cíle 2 jednalo o odstranění nejvážnějších slabých stránek a rozvojových stránek regionu. Především zkvalitnění městského prostředí a rozvinutí celého potenciálu měst. Program byl výrazně ekologicky orientován a umožňoval například i realizaci opatření, která by v budoucnu zabraňovala katastrofickým živelným následkům. (Cíl 2)

Hlavní pro Cíl 3 programu bylo zefektivnění trhu práce založené na kvalifikované pracovní síle, konkurence schopnost zaměstnavatelů, využití výzkumně-

² Dne 1. 5. 2004

vývojového potenciálu regionu, sociální integraci ohrožených skupin a rovnosti příležitostí při respektování zásad udržitelného rozvoje.

Poslední skupinou byly iniciativy společenství, které jsou řízeny přímo Evropskou komisí a jejichž hlavní priorita je spolupráce mezi subjekty³ napříč EU. (Strukturální fondy, 20. 4. 2015)

3.1.4 Období 2007-2013

Od roku 2007 do roku 2013 probíhalo programové období, na které bylo z celkového rozpočtu EU na politiku soudržnosti ve všech členských státech vyčleněno více než 347 mld. EUR, což bylo více než třetina celkového rozpočtu na toto programové období. Z tohoto množství bylo pro ČR vyčleněno přibližně 26 mld. EUR. Veškeré finanční prostředky byly vyčleněny převážně na cíle vyplývající ze strategie EU na pomoc růstu a zaměstnanosti vycházející z Lisabonské strategie⁴. (Dotace EU, 3. 5. 2015)

Evropská unie financuje maximálně 85% výdajů, Česká Republika musela tedy vynaložit na spolufinancování projektů zbylých 15% (přibližně 4 mld. EUR) výdajů z vlastního rozpočtu. (Euroskop 5. 5. 2015) Toto je nezbytností pro úspěšné čerpání financí z evropských fondů.

V tomto období sledovala regionální politika EU hlavní tři cíle:

1. Cíl Konvergence:

Podpora hospodářského a sociálního rozvoje regionů na úrovni NUTS II s hrubým domácím produktem na obyvatele nižším než 75% průměru tohoto ukazatele pro celou Evropskou unii. Dále byla k čerpání z tohoto cíle způsobilé státy, jejichž hrubý národní důchod (HND) na obyvatele je nižší než 90% průměru tohoto ukazatele pro celou Evropskou unii. Tento cíl je financovaný z ERDF, ESF, FS a v ČR pod něj spadají všechny regiony soudržnosti s výjimkou Hl. m. Prahy. (Potulka, 2003)

2. Cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost

Podpora regionů na úrovni NUTS II nebo NUTS I, které přesahují limitní ukazatele pro zařazení do cíle Konvergence. Tento cíle je financovaný z ERDF a ESF a v České republice pod něj spadá Hlavní město Praha. (Strukturální fondy, 29. 4. 2015)

3. Cíl Evropská územní spolupráce

Podpora přeshraniční spolupráce regionů na úrovni NUTS III nacházejících se podél všech vnitřních a některých vnějších pozemních hranic a všech regionů

³ Jako subjekty v tomto případě bereme oblasti

⁴ Lisabonská strategie byla přijata Evropskou radou v březnu roku 2000 v Lisabonu s cílem vytvořit z Evropské unie do roku 2010 „nejdynamičtější a nejkonkurenceschopnější ekonomiku světa založenou na znalostech, schopnou udržitelného hospodářského růstu, vytváření více kvalitních pracovních příležitostí a zachovávající sociální soudržnost“. (Fiala, Pitrová 2003)

úrovně NUTS III podíl námořních hranic, které jsou od sebe obecně vzdáleny nejvýše 150 kilometrů. Dále je podporována meziregionální a nadnárodní spolupráce regionů. Tento cíl je financovaný z ERDF a v ČR do něj spadaly všechny regiony. (Průvodce fondy EU 2007-2013, 2007)

Operační programy

V tomto období se v české republice využívalo 26 operačních programů, které byly přímo orientovány na výše tři uvedené cíle.

K cíli konvergence se vázalo 7 regionálních operačních programů (zkráceně ROP) pro regiony soudržnosti NUTS II.

Dále pak osm tematických operačních programů. Kdy každý z těchto operačních programů měl své specifické tematické zaměření.

Výjimku z těchto programů tvořily vícecílové programy, které byly financovány jak z prostředků určených pro cíl Konvergence, tak z prostředků pro cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost a způsobilým územím je proto celá Česká Republika. (Ministerstvo zdravotnictví ČR, 10. 5. 2005)

Cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost podporoval regiony, které nečerpají z cíle Konvergence. V ČR pod tento cíl spadalo pouze Hlavní město Praha se dvěma operačními programy.

- OP Praha Konkurenceschopnost
- OP Praha Adaptabilita

Cíl Evropská územní spolupráce usiloval převážně o přeshraniční podporu, integritu a nadnárodní spolupráci. Na tento cíl šlo čerpat celkově z 9 operačních programů. (Dotace EU, 3. 5. 2015)

3.1.5 Shrnutí období 2007-2013

Fondy Evropské unie se v posledním programovém období staly velmi důležitým zdrojem financování hospodářské politiky České Republiky. V polovině roku 2014 byla v České Republice nasmlouvána podpora vyšší než 86% alokované částky schválené pro období 2007 – 2013. (Novotný, 2013)

V tomto období byla většina výzev pro Českou Republiku schválena Evropskou komisí až v průběhu roku 2008. Z této skutečnosti vyplývá, že některé výzvy mají posunutou platnost do dalšího programového období a jsou stále ještě otevřeny pro podávání žádostí. (vychází z „přehled otevřených výzev k 1. listopadu 2014, MMR 2014) Prostředky je tedy možné čerpat až do konce roku 2015. (Ministerstvo financí, 13. 5. 2015)

3.2 Období 2014-2020

Nynější programové období je od roku 2014 do roku 2020. Do roku 2020 usiluje EU dle Rydvalové (2014) o dosažení pěti konkrétních cílů v oblasti růstu. Ty vy-

cházejí ze strategie Evropa 2020 a prostředky určené na realizaci kohézní politiky podpoří jejich dosažení. (Rydvalová, 2014)

Pět cílů Evropské unie pro rok 2020:

1. *Zaměstnanost*
 - *Zaměstnat více jak 75% osob ve věkové kategorii od 20 do 64 let*
2. *Výzkum a vývoj*
 - *Investovat do výzkumu a vývoje 3% HDP Evropské unie*
3. *Změna klimatu a udržitelné zdroje energie*
 - *Snížit emise skleníkových plynů o 20% (nebo dokonce o 30%, pokud k tomu budou vytvořeny podmínky) ve srovnání se stavem v roce 1990*
 - *Zvýšit podíl energie z obnovitelných zdrojů na 20%*
 - *Zvýšit energetickou účinnost o 20%*
4. *Vzdělávání*
 - *Snížit míru nedokončeného studia pod 10%*
 - *Dosáhnout ve věkové kategorii od 30 do 34 let alespoň 40% podílu vysokoškolsky vzdělaného obyvatelstva*
5. *Boj proti chudobě a sociálnímu vyloučení*
 - *Snížit alespoň o 20 milionů počet lidí, kteří žijí v chudobě a na sociálním vyloučení, nebo jsou na pokraji chudoby a hrozí jim sociální vyloučení (Evropská komise, 5. 5. 2015)*

Pro celou EU bylo na politiku soudržnosti na období 2014-2020 vyčleněno 351,8 miliard Eur, což je téměř třetina celkového rozpočtu EU. Pro ČR bylo z této sumy vyčleněno 23,83 miliard Euro.

Řídící orgán je subjekt, který odpovídá za účinnost, správnost řízení a provádění pomoci v rámci příslušného operačního programu. Jednotného programového dokumentu či programu iniciativy společenství. (Dotace EU, 3. 5. 2015) Roli národního orgánu pro koordinaci plní Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. (usnesení vlády ČR 198/2006) Mezi hlavní funkce národního orgánu patří:

- Odpovědnost za přípravu programů;
- Schvalování plateb konečným příjemcům;
- Podepisování smluv s konečnými příjemci;
- Celkové monitorování a kontrola programu;
- Zajišťování publicity a propagace programu. (Fondy EU: glosář základních pojmů, 2005)

3.2.1 Druhy programů

Strukturální fondy představují finanční nástroje Společenství, které přispívají k posilování hospodářské a sociální soudržnosti a snižování rozdílů mezi úrovněmi rozvoje různých regionů. (Fondy EU: glosář základních pojmů, 2005)

Pro období 2014-2020 je připraveno více než 20 programů, které budou dotovány a spolufinancovány z Evropských strukturálních a investičních fondů. Tento

proces přípravy programů probíhá souběžně na úrovni EU a na národní úrovni. (Evropské fondy 2014-2020: jednoduše pro lidi, 2014)

Z těchto programů si poté podle jejich hlavních priorit je nutno vybrat.

Pro programové období 2014-2020 byly vymezeny následující programy:

1. **Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost, řízený Ministerstvem průmyslu a obchodu;**
2. *Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání, řízený Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy;*
3. *Operační program Zaměstnanost, řízený Ministerstvem práce a sociálních věcí;*
4. *Operační program Doprava, řízený Ministerstvem dopravy;*
5. *Operační program Životní prostředí, řízený Ministerstvem životního prostředí;*
6. *Integrovaný regionální operační program, řízený Ministerstvem pro místní rozvoj;*
7. *Operační program Praha - pól růstu ČR, řízený Magistrátem hlavního města Prahy;*
8. *Operační program Technická pomoc, řízený Ministerstvem pro místní rozvoj;*
9. *Operační program Rybářství 2014-2020, řízený Ministerstvem zemědělství;*
10. *Program rozvoje venkova, řízený Ministerstvem zemědělství;*
11. *Interreg V-A Česká republika - Polsko, řízený Ministerstvem pro místní rozvoj;*
12. *Interreg V-A Slovenská republika - Česká republika, koordinovaný na území České republiky Ministerstvem pro místní rozvoj;*
13. *Program spolupráce Rakousko - Česká republika 2014-2020, koordinovaný na území České republiky Ministerstvem pro místní rozvoj;*
14. *Program přeshraniční spolupráce Česká republika - Svobodný stát Bavorsko Cíl EÚS 2014-2020, koordinovaný na území České republiky Ministerstvem pro místní rozvoj;*
15. *Program spolupráce Svobodný stát Sasko - Česká republika 2014-2020, koordinovaný na území České republiky Ministerstvem pro místní rozvoj;*
16. *Program nadárodní spolupráce Interreg CENTRAL EUROPE, koordinovaný na území České republiky Ministerstvem pro místní rozvoj;*
17. *Program nadnárodní spolupráce DANUBE, koordinovaný na území České republiky Ministerstvem pro místní rozvoj (schválen dodatečně usnesením vlády ČR č. 447 ze dne 12. června 2013);*
18. *Program meziregionální spolupráce INTERREG EUROPE, koordinované na území České republiky Ministerstvem pro místní rozvoj.*
19. *Program meziregionální spolupráce ESPON 2020*
20. *Program meziregionální spolupráce INTERACT III (Strukturální fondy, 1. 5. 2015)*

3.2.2 Změny oproti předchozím obdobím

V tomto programovém období tvoří legislativní základ pro podporu z evropských strukturálních a investičních fondů dokument obsahující šest nových nařízení, který byl schválen ve své finální podobě 17. prosince 2013. Soubor těchto nařízení má sjednotit pravidla pro celou EU a zlepšit koordinaci mezi jednotlivými fondy, dále pak i programy na národní úrovni. (Dotace EU, 1. 5. 2015)

Záměrem EU je, aby byly tyto fondy co nejvíce využívány k naplňování strategie Evropa 2020. (Evropská komise, 1. 5. 2015)

Dle oficiálního vyjádření ministerstva pro místní rozvoj bude oproti programovému období 2007–2013 v systému čerpání z evropských fondů k zavedeno několik novinek. A to na evropské i české úrovni. Mezi nejdůležitější z nich patří:

- *rozšíření počtu zapojených fondů (nově i EAFRD⁵ a EMFF⁶);*
- *nastavení systému předběžných podmínek;*
- *vyšší měřitelnost přínosu podpořených operací (důraz na plnění stanovených indikátorů);*
- *finanční závislost na rychlosti a kvalitě čerpání (výkonnostní rámec);*
- *vyšší míra uplatnění územně specifického přístupu a využití integrovaných nástrojů;*
- *vyšší míra uplatnění finančních nástrojů na úkor dotací.*
- *V českých podmínkách mezi hlavní novinky patří především:*
- *snížení počtu programů (snížení počtu tematických OP a ustavení jednoho Integrovaného regionálního operačního programu na místo původních sedmi ROPů);*
- *koncepce Jednotného metodického prostředí (má zajistit stejná pravidla skrze celý systém);*
- *rozšířené fungování monitorovacího systému (zjednodušení administrativy, žadatel již nebude muset tisknout žádné papíry). (Strukturální fondy, 20. 4. 2015)*

3.2.3 Operační program podnikání a inovace pro konkurenceschopnost se zaměřením na konkrétní operační program

Cílem Operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost (OP PIK) je dosažení konkurenceschopné a udržitelné ekonomiky založené na znalostech a inovacích. (Evropské fondy jednoduše a pro lidi) Pojem "konkurenceschopný" zahrnuje schopnost místních podniků prosazovat se na světových trzích a vytvářet dostatek pracovních míst. Pojem "udržitelný" zvýrazňuje dlouhodobý horizont konkurenční schopnosti, což zahrnuje mj. i environmentální dimenzi hospodářského rozvoje. (Ministerstvo pro místní rozvoj, 3. 5. 2015)

⁵ Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova

⁶ Evropský námořní a rybářský fond

Řídícím orgánem pro tento operační program je Ministerstvo průmyslu a obchodu. Dále se problematikou tohoto OP úzce zabývá státní příspěvková agentura CzechInvest, která poskytuje informace o možnostech podpory ze strukturálních fondů EU. A pomáhá firmám realizovat investice v závislosti na spolupráci s regionálními institucemi. (CzechInvest, 4. 5. 2015)

Operační program byl Evropskou komisí schválen dne 29. 4. 2015 a vláda ČR usnesením č. 87/2015 schválila jednotlivé programy podpory jich v únoru 2015. Žadatelé budou moci své projekty překládat v rámci výzev vyhlášených řídicím orgánem OP PIK. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 4. 5. 2015)

Celkem v rámci tohoto programu je představeno 24 programů podpory a celkově bylo z celkového dotačního rozpočtu vyčleněno 4,33 mld. EUR. Finanční prostředky bude možné využít na spolufinancování podnikatelských projektů ve zpracovatelském průmyslu a souvisejících službách. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 4. 5. 2015)

Program je rozdělen do 5 tematických cílů a má také 5 podporovaných oblastí⁷. (Strukturální fondy, 1. 5. 2015)

Tematické cíle

- *Investice do výzkumu, vývoje a inovací pro praxi (PO1⁸)*
- *Rozvoj využívání informačních a komunikačních technologií (PO4)*
- *Podpora malých a středních podniků (PO2)*
- *Snižování energetické náročnosti ekonomiky (PO3)*
- *Modernizace dopravní infrastruktury a ekologická doprava (PO3)*

Podporované oblasti

- *Prioritní osa 1: Rozvoj výzkumu a vývoje pro inovace*
- *Prioritní osa 2: Rozvoj podnikání a konkurenceschopnosti malých a středních firem*
- ***Prioritní osa 3: Účinné nakládání energií, rozvoj energetické infrastruktury a obnovitelných zdrojů energie, podpora zavádění nových technologií v oblasti nakládání energií a druhotných surovin***
- *Prioritní osa 4: Rozvoj vysokorychlostních přístupových sítí k internetu a informačních a komunikačních technologií*
- *Prioritní osa 5: Technická pomoc (Dotace EU, 3. 5. 2015)*

Každý program podpory má přesně definován:

- specifický cíl
- jakou míru veřejné podpory lze získat
- jaké je zaměření výzvy
 - jaké podporuje aktivity
 - kdo je potencionálním příjemcem podpory
 - co vše se počítá mezi způsobilé výdaje
 - jaká je výše podpory na projekt

⁷ Podporované oblasti se dále označují jako Prioritní Osy

⁸ Zkratky prioritních os, ke kterým se tematický cíl vztahuje

- jaká jsou specifika programu (CzechInvest, 5. 5. 2015)

Z důvodu množství programů a jejich cílů uvedeme přesné znění pouze jednoho vybraného programu. Tento OP vychází z výše popsání a zvýrazněné prioritní osy 3.

- Program podpory OP PIK:
 - Úspory energie
- Míra veřejné podpory:
 - Míra podpory se pro jednotlivé aktivity řídí podmínkami příslušných článků Nařízení Komise (EU) č. 651/2014 a bude blíže specifikována ve výzvě. Intenzita podpory na ekologické studie 50 – 70 % +FN
- Zaměření výzvy podporuje:
 - modernizaci a rekonstrukci rozvodů elektřiny, plynu a tepla, stávajících zařízení na výrobu energie pro vlastní spotřebu, systémů měření a regulace a soustav osvětlení v budovách a energetických hospodářských průmyslových areálech za účelem zvýšení účinnosti
 - realizaci opatření ke snižování energetické náročnosti budov v podnikatelském sektoru – zateplení obvodového pláště, výměna a renovace otvorových výplní, další stavební opatření mající prokazatelně vliv na energetickou náročnost budovy, instalace vzduchotechniky s rekuperací odpadního tepla
 - využití odpadní energie ve výrobních procesech
 - snižování energetické náročnosti/ zvyšování energetické účinnosti výrobních a technologických procesů
 - instalaci OZE pro vlastní spotřebu podniku - např. solární ohřev, tepelná čerpadla apod.
 - instalaci kogenerační jednotky s maximálním využitím elektrické a tepelné energie pro vlastní spotřebu podniku
 - podpora vícenákladů na dosažení standardu budovy s téměř nulovou spotřebou a pasivního energetického standardu v případě rekonstrukce či výstavby nových podnikatelských budov
- Příjemci:
 - malý, střední nebo velký podnik, zemědělský podnikatelé (definovaní zákonem č. 252/1997 Sb., o zemědělství), podnikatelé v akvakultuře, podnikatelé v potravinářství a maloobchodu
- Způsobilé výdaje:
 - dlouhodobý hmotný majetek
 - dlouhodobý nehmotný majetek
 - ekologické studie vč. energetických auditů
- Výše podpory na projekt
 - dotace 0,5 – 250 mil. Kč (z toho na ekologickou studii max. 350 tis. Kč)
- Specifika programu

- nejsou podporována komerční turistická zařízení jako hotely, volnočasová zařízení, lázně, restaurace (Operační program podnikání a inovace, 5. 5. 2015)

3.3 Jak získat dotaci

Postup získání dotace ze strukturálních fondů zahrnuje několik základních kroků – od vytvoření projektového záměru, určení operačního programu ke zpracování a samotnému předložení žádosti o dotaci. Celý proces pak pokračuje realizací podpořeného projektu, ke které se váží určité povinnosti vyplývající z pravidel stanovených pro projekty financované ze strukturálních fondů. (Podjuklová, 2014)

Projektový cyklus⁹ lze dle Dočkala členit do 8 hlavních fází. Tyto jednotlivé fáze nemusejí vždy striktně probíhat v časové posloupnosti, ale mohou se navzájem prolínat, či může fáze pozdější předcházet jinou. (Dočkal, 2007)

Dle Dočkala by se mezi tyto etapy dalo zařadit:

1. *Existence problému*
2. *Zajištění konsensu žadatele ohledně dotačních podmínek*
3. *Vyhledání vhodného dotačního titulu a posouzení jeho přijatelnosti*
4. *Zpracování projektové žádosti*
5. *Předrealizační příprava*
6. *Vlastní realizace*
7. *Ukončení a udržení projektu*
8. *Vyhledání nového problému (Dočkal 2007, s 12)*

Naopak oficiální portál centrálního koordinátora Dotece EU se již více zaměřuje na jednotlivé dílčí kroky, které je potřeba splnit vždy od začátku dotačního záměru až po jeho ukončení a udržení. Takže se více zaměřuje na technickou stránku věci žádosti o podporu a její jednotlivé kroky. Hlavní rozdíl tedy můžeme vidět v tom, že od zpracování žádosti o dotaci upozorňuje na:

1. *Vytvoření podrobného projektového záměru*
2. *Nalezení příslušného operačního programu a v něm konkrétní oblasti podpory pro váš projektový záměr*
3. *Zpracování žádosti o dotaci*
4. *Výzvu k předkládání žádosti o dotaci*
5. *Kontrolu žádosti a přílohy*
6. *Hodnocení a výběr žádosti*
7. *Realizace projektu*
8. *Žádost o platbu a monitorovací zpráva*
9. *Udržitelnost projektu (Strukturální fondy, 25. 4. 2015)*

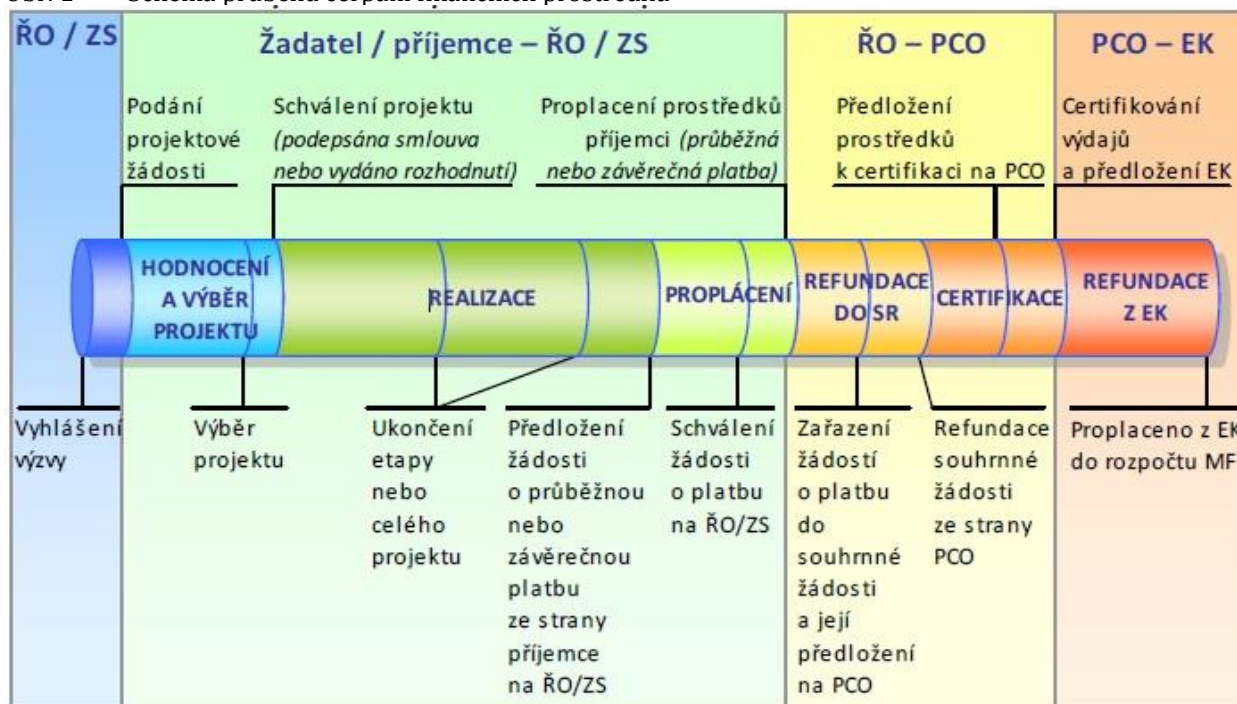
V našem případě je tedy nejvhodnější zvolit jako opěrnou osu pro získání dotace oficiální doporučení od ministerstva pro místní rozvoj.

⁹ Slovo cyklus může být v tomto případě zkreslující.

Vždy je ovšem nutné se pevně držet pokynů, které jednotlivý dotační subjekt schvalující dotace vydá společně s výzvou. Je chybný postup, při kterém budoucí žadatel hledá cokoli, co by se vešlo pod konkrétní operační program. Nejprve by se měl stanovit cíl žádosti a potom teprve pro něj vyhledat příslušný operační program. (Dotace EU, 1. 5. 2015)

Pro lepší přehlednost toho, jak celé časové schéma získávání finančních prostředků z fondů funguje, je lepší využít grafické znázornění schématu:

Obr. 1 Schéma průběhu čerpání finančních prostředků



Zdroj Čtvrtletní monitorovací zpráva, I. Čtvrtletí 2015, isbn 978-80-87147-97-9

Pro naše potřeby je tedy nejvhodnější využít opěrnou osu z oficiálních stránek Ministerstva pro místní rozvoj (Dotace EU, 1. 5. 2015) na které se odkazuje většina nalezených zdrojů. Oficiální stránky Ministerstva průmyslu a obchodu také odkazují na agenturu CZECHINVEST, která je státní příspěvková organizace spadající přímo pod toto ministerstvo. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 3. 5. 2015)

3.3.1 Základní kroky spojené s podáním žádosti o dotaci z fondů EU:

Vytvoření podrobného projektového záměru

Napadla vás aktivita uskutečnitelná ve vaší obci, škole, podniku, neziskové organizaci apod., na niž byste rádi dostali podporu z Evropské unie? Obecně platí, že z fondů EU se podporují projekty veřejně prospěšné, které přispějí ke zlepšení sociálního a ekonomického prostředí v členských zemích a jejich regionech. (Strukturální fondy, 2. 5. 2015) Nejde v žádném případě o samoučelné finanční injekce do nezis-

kového sektoru, soukromých firem a obcí, krajů či jakýchkoli jiných subjektů. Právě naopak – příjemci musí vždy prokázat a konkrétně doložit obecnou prospěšnost svého záměru. (CzechInvest, 2005)

Obecná prospěšnost je zde však chápána v širším smyslu, nejen jako sociální aktivity. Proto se rozhodně ze získávání podpory z evropských fondů nevylučují soukromé firmy žádající dotace např. na novou technologii, vzdělávání zaměstnanců apod. Všichni žadatelé však musejí doložit v projektové žádosti společenský přesah plánovaných aktivit jejich projektu. U soukromých firem často jde např. o podporu zaměstnanosti v regionu. (Dotace EU, 5. 5. 2015)

Nalezení příslušného operačního programu a v něm konkrétní oblasti podpory pro váš projektový záměr

V první fázi je dle Podjuklové (2014) třeba zjistit, který operační program by ve vašem případě pro získání dotace připadla v úvahu. Řídit se lze podle sféry vaší činnosti (tematické operační programy) nebo podle míst kde realizujete své aktivity. (Podjuklová, 2014)

Kromě podporovaných aktivit je dle Dočkala (2007) nezbytné sledovat typ oprávněného žadatele / příjemce, místo realizace projektu, výši a formu poskytované podpory, schopnost finančního spoluzajištění ze strany žadatele atd. dle specifických podmínek a požadavků daného dotačního programu. (Dočkal, 2007)

Navrhovaný projekt musí být v souladu se záměry operačního programu, z něhož chcete čerpat prostředky. Podrobnosti o cílech, podmínkách a vymezení podporovaných aktivit se dozvíte na internetových stránkách operačního programu, a to v programovém dokumentu a detailněji v dokumentu nazvaném Prováděcí dokument nebo Implementační dokument, které jsou vydávány jednotlivými řídicími orgány a jež jsou snadno dostupné na příslušných webových stránkách. Doporučuje se tyto materiály pozorně prostudovat. (Strukturální fondy, 4. 5. 2015)

Zpracování žádosti o dotaci

Projektová žádost představuje klíčový dokument, který rozhodne o tom, zda budete se snahou získat finance z evropských fondů úspěšní či nikoli. Vaším průvodcem při její tvorbě budou příručky pro žadatele a další metodické pokyny připravené odpovídajícím operačním programem. Zároveň jsou k dispozici konzultace s pracovníky řídicího orgánu či zprostředkujícího subjektu daného operačního programu, odborné semináře či konference. V přípravné fázi se nebojte klást dotazy, abyste do projektové žádosti zařadili vše potřebné. (Podjuklová, 2014)

Žádosti musejí být vyplňovány v elektronické podobě. Elektronické žádosti pro programové období 2014-2020 jsou zatím v přípravě. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 4. 5. 2015)

Výzva k předání žádosti o dotaci

Operační programy přijímají projektové žádosti v rámci tzv. výzev, tedy časově vymezených úseků určených k podání žádosti o dotaci. Pro váš úspěch je klíčové sledovat, jaké výzvy právě probíhají a také jaké jsou plánovány na nejbližší období.

Informace o výzvách včetně jejich harmonogramu jsou zveřejněny na webových stránkách operačních programů. (Strukturální fondy, 4. 5. 2015)

Dle serveru dotace EU výzva k předkládání projektových žádostí určuje žadateli podrobně podmínky, ze kterých může projektovou žádost předložit řešitelské komisi ke schválení. Výzva však nezahrnuje veškeré podmínky, které musí žadatel splnit. Výzva tedy zejména upřesňuje:

- *Lhůtu, ve které může být projektová žádost předložena;*
- *prioritní osy a oblasti podpory, ve kterých může být předložena;*
- *žadatele, kteří mohou žádat o dotaci v konkrétní výzvě;*
- *povolené či naopak zakázané aktivity projektu realizované v konkrétní výzvě;*
- *způsobilé, případně i nezpůsobilé výdaje pro projekty;*
- *kritéria výběru projektů;*
- *finanční částku, která je určena k rozdělení v rámci konkrétní výzvy;*
- *místo předložení žádosti v konkrétní výzvě.* (Dotace EU, 4. 5. 2015)

Časový úsek na podání žádosti bývá zpravidla otevřeno po určitý časový úsek. U složitějších projektů toto období nemusí vždy postačovat pro podrobné zpracování projektové žádosti. Doporučuje se tedy si projektovou žádost připravit s předstihem. (Podjuklová, 2014)

Někdy bývá časové podávání rozděleno na tzv. registrační období žádostí, ve kterém je nezbytné zadat žádost elektronicky do systému. Dále pak následuje termín pro podání plné žádosti. V tomto období je nutné dodat veškeré potřebné dokumenty a nezbytnosti na příslušný rozhodující orgán. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 4. 5. 2015)

Projektová žádost, kontrola žádosti, přílohy

Projektová žádost je tvořena skupinou dokumentů, kterou žadatel předkládá Řídicímu orgánu, a kterou žádá o dotaci projektu v projektové žádosti popsaného. Projektová žádost se skládá z:

- Vytisknutého elektronického formuláře, který je vytvořen pomocí webové aplikace¹⁰;
- Povinných a nepovinných příloh projektové žádosti. (Podjuklová, 2014)

Projektová žádost je hlavním zdrojem údajů, na základě kterých bude projekt hodnocen a následně schválen, či naopak zamítnut, a proto musí být kvalitně zpracována a obsahovat veškeré informace nezbytné pro vytvoření úsudku o projektu na straně řídicímu orgánu, a v případě velkých projektů i na straně Evropské komise. (Strukturální fondy, 4. 5. 2015)

Projekt, který se dle Dočkala uchází o podporu z operačních programů, musí oproti jiným projektům splňovat i požadavky kladené na projekty strukturálními fondy. To znamená politikou hospodářské a sociální soudržnosti, a odpovídající legislativou.

¹⁰ Nyní ISKP, které je připravováno

Mezi tyto požadavky Dočkal (2007) zejména řadí:

- *vliv projektu na životní prostředí;*
- *horizontální témata strukturálních fondů pro aktuální období;*
- *soulad s činnostmi, politikami a prioritami společenství;*
- *výpočet míry podpory pro projekty vytvářející příjmy.* (Dočkal, 2007, s. 20)

Projektová žádost by měla dle Podjuklové (2014) být vypracována v určitém posloupnosti:

1. Určení objemu způsobilých výdajů stanovených v rozpočtu. Tato hodnota je podkladem pro výši dotace. Dotace vyčíslená v rozhodnutí nesmí být překročena, zmenšení je přípustné.
2. Vypracování povinných příloh je nutné ke kompletnímu odevzdání žádosti. Je doporučena kontrola všech nezbytných součástí žádosti.
3. Vyplnění elektronického formuláře projektové žádosti a její finalizace. Formulář je potřeba pečlivě vyplnit, uzamknout proti úpravám a vytisknout.
4. Vytvoření projektové žádosti v listinné podobě naprosto shodné s elektronicky odevzdanou žádostí. (Podjuklová, 2014)

Před odevzdáním by měla být provedena celková kontrola žádosti. Je nezbytné žádost pečlivě zkontrolovat, a to nejen její logickou provázanost, ale také formální náležitosti, včetně všech příloh. Je důležité dbát ohled na to, že konkrétní požadavky na žádost si určuje každý konkrétní operační program samostatně. (Strukturální fondy, 5. 5. 2015)

Hodnocení a výběr žádosti

Dle Podjuklové musíte kompletní žádost odevzdat na příslušném místě do výzvu stanoveného termínu. V průběhu hodnocení projektu jsou nejprve zkontrolovány veškeré formální náležitosti žádosti a je rozhodnuto, zda je projekt pro daný program přijatelný. V další fázi jsou doručené žádosti hodnoceny na základě předem stanovených hodnotících a bodovacích kritérií. Nutné je podotknout že drtivá většina nedostatků v žádosti vede k jejímu zamítnutí. V případě, že váš projekt byl úspěšný, bude s vámi uzavřena smlouva o financování, která stanovuje nejen výši dotace, ale i povinnosti, které z jejího přidělení pro žadatele vyplývají. V této chvíli se ze žadatele stává příjemce podpory. (Podjuklová, 2014)

3.4 PP v případě žádosti o dotace ze SF

Pokud se budete zajímat o dotace, finanční prostředky či podporu poskytovanou ze strukturálních fondů EU určených malým a středním podnikatelům, budete muset rovněž představit své plány a záměry. K tomuto účelu dobře poslouží jakýkoli dobře vypracovaný podnikatelský plán se všemi jeho podstatnými aspekty. (Czechinvest, 2005)

Je ovšem důležité pamatovat že prostředky ze strukturálních fondů jsou omezené a nikdo nemá na jakoukoli dotaci automaticky nárok. A také je důležité myslet na to, že jakákoli státní podpora není určena firmám krachujícím, které potřebují dlouhodobě pouze přežít, ale firmám které se snaží růst a prospívají. Právě proto musí váš podnikatelský plán poukázat na originální myšlenky, koncepční vedení a finanční zodpovědnost. (Dočkal, 2007)

Je nutné si vždy přečíst podmínky programu, o který se zajímáte. Vždy je důležité koncipovat podnikatelský plán dle jeho zaměření a nijak jinak. Také je podstatné soustředit se na důležité aspekty programu, o který máte zájem. (Czechinvest 2005)

Požadavky na informace o vaší firmě a vašich záměrech jsou vždy jasně deklarovány, a pokud je dodáte v přesně požadovaném formátu, nikdo vám nemůže nic vytknout. Proto si vždy tyto podmínky projděte a pečlivě kontrolujte jednu po druhé. (Dotace EU, 5. 5. 2015)

Státní úředník je placen za to, aby si váš podnikatelský plán celý přečetl a poté postoupil dále do výběrového procesu nebo zamítl. Avšak již není povinen jakkoli nic hledat, upozorňovat vás na chyby či nedostatky nebo prostě listovat vaším podnikatelským plánem a hledat správné věci na špatném místě. Představte si člověka u stolu s archem kde má zadání podmínek a jen čte váš podnikatelský plán a zatrhává jednu podmínku za druhou pěkně v požadované posloupnosti. (Czechinvest, 2005)

Ve většině případů podání žádostí se v prvním výběrovém stupni posuzují pouze formální aspekty žádosti, požadované informace a jejich správnost – bez subjektivního hodnocení. Je proto nutné než odešlete žádost si vše ještě jednou zkontrolovat a zkompletovat. Nic se nesmí opomenout, protože za vyřazení z této fáze výběru byste si mohli úplně sami. (MAS partnerství venkova, 6. 5. 2015)

V druhé fázi samotného výběru jednotlivých projektů se již posuzují jednotlivé projekty. Je tedy nutné, aby takovému projektu porozuměl bez dalších dotazů každý bez vaší přítomnosti. Dále je dobré žádat dotace na projekty, které jste schopni realizovat i bez podpory ze strukturálních fondů. Tyto žádosti mají větší šanci na úspěch, a to z důvodu, že pokud je na první pohled vidět že dotace pouze urychlí nebo více zpřístupní vaši plánovanou investici, tak vidí vaši snahu o rozvoj vašeho podnikání. (Czechinvest. 2005)

Rozvoj a inovace mají větší šanci na úspěch, než projekty které bez dotační pomoci nebudou vůbec realizovány. (Czechinvest, 2005)

3.5 Podnikatelský plán

Příprava a realizace podnikatelských projektu je základní formou naplňování zvolené podnikatelské strategie firmy. Kvalitní příprava těchto projektů je přitom jedním z primárních předpokladů dosažení podnikatelského úspěchu v náročných podmínkách tržní ekonomiky. Je zřejmé, že dosáhnout žádoucí kvality přípravy projektů není snadné, neboť zahrnuje činnosti vysoce náročné jak na potřebné znalosti, tak i na vynaložený čas. (Fotr 2005)

Jinými slovy dle Vebera (2008), podnikatelský plán je dokument, kterým oslovíte finanční sektor v případě, že budete chtít zaujmout a získat prostředky za účelem realizace vaší podnikatelské myšlenky. Je zcela jedno, zda se jedná o myšlenku, který je zatím pouze ve vaší hlavě, či o firmu, která již funguje pár let a potřebuje kapitál na další růst. (Veber 2008)

Ve zkratce by měl podnikatelský plán říci všem okolo: Co podnikatel dělá? Co podnikatel nabízí? A co podnikatel potřebuje? (Srpková a kol, 2012, str. 14)

3.5.1 Využití podnikatelského plánu

V té nejjednodušší podobě se ani nejedná o dokument, ale o pár vět, které si budete pamatovat tak, abyste mohli kdykoli a kdekoli komukoli říci o svých plánech. V té nejsložitější formě to bude svazek okolo padesáti stran, který vysvětlí všem o všem – tedy o vás, vašich záměrech, vaší konkurenci a samozřejmě o tom, kolik potřebujete a jaký bude mít výsledek vaší práce pro jednotlivé subjekty účinek. (CzechInvest, 2005)

Podnikatelský plán má zpravidla dvojí využití. Dle Fotra (2005) jednak slouží jako určitý vnitřní dokument, který slouží jako základ vlastního řízení firmy, značný význam má i externí uplatnění podnikatelského plánu v případě, že firma uchází o některý druh nenávratné podpory. V tomto případě je totiž třeba přesvědčit poskytovatele kapitálu o výhodnosti a nadějnosti projektu, na jehož financování se tento kapitál použije. Kvalitně zpracovaný podnikatelský plán může pak významně podpořit získání potřebného kapitálu. (Fotr, 2005) Podrobné zpracování podnikatelského plánu je důležité i pro možnost porovnání původních plánů a skutečných výsledků. (Červený, 2014)

Sestavení je podnikatelského plánu důležité především pro samotného podnikatele. I když se neucházíte o nový kapitál či půjčku, je dobrým zvykem mít jasně vytyčené cíle, uvědomovat si veškerá úskalí a bariéry, které bude nutné překonat a nastavit si reálný časový horizont. (Czechinvest, 2005) Podnikatelský plán má dle Červeného (2014) vyjádřit vaše plány a spojit je s realitou. Úplné a podrobné vypracování podnikatelského plánu by vám mělo odhalit vaše možnosti, potřeby a náklady na celou realizaci. Z tohoto důvodu je dobré neopomenout žádnou z jeho podstatných součástí, která by vysvětlovala vaše záměry. Lepší je mít předem připraveny odpovědi na všechny možné dotazy či úskalí a sporné situace, než poté při prezentaci podnikatelského plánu vymýšlet nepodložené teorie. (Červený, 2014)

Podnikatelský plán je tedy určen pro všechny, kteří jsou zainteresovaní do samotného podnikání. V první řadě tedy majitele, přes zaměstnance, dodavatele a

odběratele až po možné investory. Každý z těchto subjektů jej jistě využije jinak a měl by v něm najít odpovědi na všechny hledané otázky. (CzechInvest, 2005)

3.5.2 Struktura podnikatelského plánu - obecně

Podnikatelský plán mívá určitou posloupnost, která je daná konvencemi, ale zároveň je to zcela jednoduchý a logický dokument, který bude schopen připravit každý, kdo ovládá základní komunikační a numerické dovednosti. (CzechInvest, 2005)

Struktury v návodech na tvorbu jednotlivých podnikatelských plánů se značně liší. Proto pro nás bude nejlepší udělat sumarizaci jednotlivých návodů na tvorbu podnikatelského plánu a v závěru vytvořit jednu verzi, která by co nejlépe vystihovala naše potřeby – žádost o dotaci ze strukturálních fondů EU.

Srpová (2012) říká, že obsah podnikatelského plánu není závazně stanoven. Každý investor či banka mají jiné požadavky na jeho strukturu a rozsah. Mnozí investoři dnes z důvodu nedostatku času požadují, aby byl podnikatelský plán zpracován pouze ve formě prezentace, například v programu MS PowerPoint. Naopak u banky se můžeme setkat s tím, že bude vyžadovat řadu dalších dokumentů a informací. (Srpová a kol., 2012) Dále uvedenou strukturu podnikatelského plánu doporučuje Srpová jako jednu z mnoha možností, se kterou se můžeme setkat:

1. *Titulní list;*
2. *Obsah;*
3. *Úvod, účel a pozice dokumentu;*
4. *Shrnutí;*
5. *Popis podnikatelské příležitosti;*
6. *Cíle firmy a vlastníků;*
7. *Potenciální trhy;*
8. *Analýza konkurence;*
9. *Marketingová a obchodní strategie;*
10. *Realizační projektový plán;*
11. *Finanční plán;*
12. *Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu;*
13. *Přílohy.* (Srpová a kol. 2012, str. 15)

Naopak dle Fotra (2005) má být podnikatelský plán firmy souhrnným výsledkem analýzy finančního plánu firmy, jejího investičního programu a technicko-ekonomických studií projektů. Tudíž by měl obsahovat tyto základní části:

1. *Realizační resumé;*
2. *Charakteristiku firmy a jejích cílů;*
3. *Organizaci řízení a manažerský tým;*
4. *Přehled základních výsledků a závěrů technicko-ekonomické studie;*
5. *Shrnutí a závěry;*
6. *Přílohy.* (Fotr, 2005, str. 17)

Fotr dělí podnikatelský plán na šest základních částí, které mohou být libovolně rozšířeny a upravovány, ale celkově osu posloupnosti dodržuje stejně jako ostatní.

Jen bez podrobnější znalosti problematiky nechává velmi mnoho nezodpovězených otázek.

Agentura CzechInvest, která přímo spadá pod ministerstvo průmyslu a obchodu dává nejvíce praktických rad a využívá zkušeností z konkrétních investičních záměrů. Prakticky je zaměřena na orientaci do tržního sektoru, a spíše dělí jednotlivé podnikatelské plány podle jejich rozsahu a využití.

1. *Elevator pitch*¹¹;
2. *Executive summary*¹²;
3. *Zkrácený podnikatelský plán*;
4. *Plný podnikatelský plán*; (CzechInvest, 2005, str 49)

3.5.3 Vzhled podnikatelského plánu

Jednou z nejdůležitějších věcí u podnikatelského plánu je samotný dojem z něj. Dojem z dokumentu by se dal shrnout do vizuální a gramatické stránky. Většinou totiž kohokoli, komu svůj plán prezentujete, musíte ho zaujmout hned v prvních minutách. (CzechInvest, 2005)

Podnikatelský plán by měl dle Rydvalové (2014) být stručný, přehledný, jasný a stručný. Měl by poukazovat a vyzdvihovat výhody záměru. Dále by měl být co nejvíce realistický – nejlepší je vytvořit varianty optimistickou, pesimistickou a v závěru vyhodnotit realistickou variantu. Na základě SWOT analýzy by měl zdůrazňovat klady a výhody, ale nezakrývat rizika a slabá místa. Měl by jasně prokázat finanční sílu podniku. Měl by prokázat skutečný přístup k okolí podniku a svojí kvalitou i po formální stránce poukázat na kvalitu celého podniku. (Rydvalová, 2014)

Pokud se tedy snažíte něco prodat či někoho přesvědčit, mluvejte vizuální řečí. I váš podnikatelský plán by to měl respektovat. Podnikatelský plán by vás měl odlišovat od ostatních podnikatelských subjektů. Měl by být atraktivní a náklady na něj by měly mít vztah k jeho samotnému účelu. (CzechInvest, 2005)

Je-li váš plán jakkoli vizuální, má tvar, obal či nějaký design, fotografie i náčrt pomohou zaujmout více než pouhý popis. Jste v konkurenčním boji o finanční prostředky investorů a kosmetika – tedy první dojem – často mnohé vyřadí z dalšího procesu zvažování. Nicméně obsah – tedy logika, znalost trhu, schopnost uchvátit a přesvědčit – je vždy důležitější než sebelepší grafika, a proto většinu energie věnujte jemu. Nepíšíte učebnici, v níž byste měli vysvětlit, jak všechno funguje, jde o to, zaujmout investora. (CzechInvest, 2005)

¹¹ Elevator pitch – zkrácené (ústní) vysvětlení plánu přibližně o délce 1-2 minuty s cílem zaujmout potenciální investory (CzechInvest, 2005)

¹² Executive Summary – Zkrácený podnikatelský plán vystihující všechny podstatné aspekty plánu v maximální délce 2 stran písemného textu (CzechInvest, 2005)

3.5.4 Jednotlivé části p. p. s fokusem na konkrétní žádost o dotaci

Podnikatelský plán by měl mít určitou posloupnost. Jak jsme si již dříve popsali posloupnosti dle různých autorů, nyní bychom se měli zaměřit na vybrání jednotlivých nejdůležitějších částí plánu s ohledem na konkrétní žádost o dotaci. Tyto části by bylo dobré také okomentovat a dále k nim vytvořit přehledný a jednoduchý návod k jejich vytvoření.

3.5.5 Titulní list

Titulní list je obrázkem celého dokumentu. Je to první strana, kterou každý vidí a měla by reprezentovat celý podnikatelský plán. Na titulní stranu uvedeme název firmy, případně její logo, název podnikatelského plánu, jméno autora a datum, ke kterému je podnikatelský plán aktuální. Tento datum nemusí být přesný, stačí formát: měsíc, rok – je důležité, aby bylo známo, ke kterému období je plán aktuální. (CzechInvest, 2005)

Srpová (2007) doporučuje se zde také uvést prohlášení typu: „Informace obsažené v tomto dokumentu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství. Žádná část tohoto dokumentu nesmí být reprodukována, kopírována nebo jakýmkoli způsobem rozmnožována nebo ukládána v tištěné či elektronické podobě bez písemného souhlasu autora.“ (Srpová 2007) A to z důvodu ochrany vlastnictví a know-how¹³ celého podnikatelského záměru.

3.5.6 Obsah

Tuto položku asi není třeba dlouze popisovat. Má ostatním usnadnit orientaci v dokumentu. Důležité je dát si pozor na aktuálnost celého obsahu a správnost číslování stran, které může být pro mnohé matoucí. Pokud se rozhodneme strany nečíslovat, potom by bylo lepší než obsah zvolit něco jako „*osnovu dokumentu*.“ (CzechInvest, 2005)

3.5.7 Účel dokumentu, úvod

Dle Rydvalové by tato část měla sloužit jako úvod dokumentu a co není uvedeno na titulním listu a má doplňovat informace o vašem podnikatelském plánu má být zahrnuto přesně v této části. Tato část má potencionálnímu čtenáři říct, to co jinde v podnikatelském plánu nenajde. Seznámit ho s nejdůležitějšími fakty, účelem a záměrem celého dokumentu. (Rydvalová, 2014)

Dále by v této části měl být kontakt na autora případně kontaktní osobu firmy v případě jakýchkoli dotazů.

V této části dobré uvést informace týkající se samotného dokumentu – jeho rozsah, podrobnosti a úplnost. A to z důvodu toho abychom předešli nedorozuměním mezi případným investorem a tvůrcem podnikatelského plánu. (Srpová 2007, str. 16)

¹³ Anglicky „vědět-jak“

3.5.8 Shrnutí

Neboli zkrácený podnikatelský plán. Každý podnikatelský plán by měl začínat shrnutím nejdůležitějších bodů. (Červený, 2014) Dle Srpové (2007) bychom neměli tyto body formulovat jako úvod, ale jako zhuštěný popis toho, co je na následujících stránkách zpracováváno podrobněji. Po přečtení shrnutí se má v čtenáři vzbudit zvědavost, aby si přečetl i zbytek plánu a aby se začal zabývat jeho podrobnostmi. (Srpová, 2007)

Shrnutí by nám mělo dávat jednoznačné a stručné informace o:

- **Podnikatelském záměru.** Krátké popsání předmětu podnikání, nabízených výrobků a služeb, případně inovačních záměrů. (Červený, 2014)
- **Jaké jsou faktory úspěchu.** Rozvést čím se váš podnikatelský záměr odlišuje od konkurence. V čem jsou významné konkurenční výhody a v čem spočívá největší užitek.
- **Trhu.** Komentář k trhu a tržním trendům. Historický vývoj a realistické předpoklady chování trhu a zákazníků.
- **Jaké jsou podnikové cíle.** Objasnění výchozích předpokladů, cílů a možností růstu podniku. V ideálním případě podniková vize.
- **Ekonomické veličiny, potřeba kapitálu.** Nejdůležitější kvantitativní finanční informace jako celková kapitálová náročnost, potřeba cizích zdrojů, délka financování a jaká je schopnost splácení cizích zdrojů. (Řehoř, Srpová 2010)

Dle Srpové rozsah shrnutí závisí na charakteru podnikatelského záměru a na výši potřebného kapitálu. Hlavní problém spočívá v tom, jak zhustit množství důležitých informací na malý počet stran. Přestože se shrnutí umísťuje na začátek podnikatelského plánu, zpracováváme ho jako poslední, tj. v době, kdy máme celý podnikatelský plán hotový. (Srpová a kol, 2012)

3.5.9 Popis podniku, cíle podniku a popis podnikatelské příležitosti

Popis podniku

Do popisu podniku by se dalo zahrnout pár důležitých bodů, bez kterých by se nedal žádný podnikatelský plán prezentovat. V tomto bodě byste měli zahrnout historii podniku, pokud již podnik nějakou má. Dále pak majetkoprávní údaje o firmě aby bylo jasné, jak podnik funguje a je řízen. Následně profesní a osobní údaje o vlastnících firmy. Tento popis by měl čtenáři plánu přestavit podnik v aktuální situaci. (CzechIvenst, 2005)

Cíle podniku

Jednou z nejpodstatnějších věcí je dle Srpové (2012) nastínění budoucích cílů podniku, kterých by mělo být dosaženo, vyjádřením pomocí množiny strategických cílů a rovněž popisu toho, jakou cestou/způsobem bude tohoto stavu dosaženo. (Srpová a kol., 2012)

Všechny zde definované strategické cíle by měly dle Červeného (2014) splňovat podmínky SMART¹⁴. Zejména na hledisko měřitelnosti cílů v praxi se často zapomíná. Strategický cíl, který není měřitelný, nelze ani vyhodnotit a tím ani monitorovat, zda je navržená strategie v praxi úspěšná. (Červený 2014)

Popis podnikatelské příležitosti

Zde objasníme, v čem spatřujeme naši podnikatelskou příležitost. Může jít o případ nalezení mezery na trhu a následné cílené hledání řešení problému. Nebo může jít o hledání nového technologického postupu či inovace výroby podniku. Důležité je myslet na to, že právě v této kapitole chceme potenciálního investora přesvědčit o tom, že právě naše myšlenka je ta nejvhodnější k realizaci. (CzechInvest, 2005)

Dle Srpové (2007) se při čtení této kapitoly čtenář musí dozvědět, jaké jsou současné možnosti řešit určitý problém a jaké nové možnosti řešení problému přinese náš výrobek nebo naše služba. V rámci popisu podnikatelské příležitosti je dle Srpové (2007) se je dobré zaměřit se zejména na:

- *popis produktu (výrobku nebo služby);*
- *konkurenční výhodu;*
- *užitek produktu pro zákazníka.* (Srpová 2007, str. 18)

Popis produktu (výrobku nebo služby) určuje dle Srpové (2012) jak fyzický vzhled v případě výrobku, tak vlastnosti v případě služby. Pokud nabízíme hmotný produkt, je potřeba jej popsat a objasnit jaké bude mít vlastnosti a k čemu bude sloužit. Zda se jedná o produkt zcela nový nebo zda je již na trhu nabízen. Důležité je zmínit se o službách, které doplňují nabídku takového výrobku. Například servis, instalace či poradenské služby. Je důležité také brát ohled na to, že čtenář podnikatelského plánu není odborníkem ve vašem oboru a tudíž je důležité vyjadřovat se tak, aby všemu porozuměl i laik. Je také dobré vyvarovat se podrobným popisům ale zaměřit se pouze na důležitá fakta. Podrobnější technické informace se doporučuje uvést v příloze. (Srpová a kol., 2012)

Pokud nabízíme službu, uvedeme, v čemu spočívá a jak funguje. Je nutno objasnit, jak bude tato služba poskytována a která zařízení nebo jaké vybavení vyžaduje. (Srpová, 2007)

Konkurenční výhoda je v dnešní době to co odlišuje jednotlivé podniky na trhu. Pouze ten kdo má lepší postavení na trhu, může uspět. Proto je důležité klást důraz na to, co vás od konkurence odlišuje a čím jste výjimeční. Jen tehdy máte šanci získat požadovaný kapitál. (Gerry, Kevan, 2000)

¹⁴ SMART je anglická zkratka prvních písmen slov, která vystihují cíle:

- Specific – specifické, přesně popsané
- Measurable – měřitelné
- Achievable – atraktivní, akceptovatelné
- Realistic – reálné
- Timed – termínované (Srpová a kol., 2012)

Veškeré výhody musí být dle Srpové (2007) brány z pohledu užitku pro zákazníka. Proto je třeba zdůraznit, jaký prospěch plyne z vaší nabídky pro zákazníky a proč by zákazníci měli nakupovat právě od vás a ne od konkurence. To přirozeně předpokládá, že budeme vědět, kdo jsou naši zákazníci, respektive na které trhy se chcete orientovat a jaký je jejich růstový potenciál. (Srpová 2007)

3.5.10 Strategická analýza

Tvorbě strategie podniku musí dle Sedláčkové (2000) předcházet důkladná analýza vnějšího prostředí podniku, která umožní zohlednit příležitosti a hrozby. Dále je nezbytná také analýza vnitřního prostředí podniku, která naopak ukáže silné a slabé stránky podniku. (Sedláčková, 2000)

Dle Grasseové (2010) závěry analýz vnitřního a vnějšího prostředí jsou podkladem pro formulování silných a slabých stránek podniku, které lze vztáhnout k vnějšímu prostředí s identifikovanými příležitostmi a hrozbami a usuzovat na budoucí úspěšnost ve vzájemném vztahu k podnikatelskému záměru. K syntéze těchto informací se využívá SWOT analýza. (Grasseová, 2010)

Vnější prostředí podniku dle Grasseové (2010) zahrnuje všechny aspekty okolního prostředí, které na podnik působí. Tato informace je důležitá pro vedení podniku, aby mělo k dispozici informace o současném a předpokládaném vývoji faktorů prostředí, u kterých se předpokládá možnost ovlivnění podniku. (Grasseová, 2010)

Vnější prostředí můžeme členit na dvě oblasti a to na:

- *Makrookolí* managementu je část vnějšího prostředí, které vznikají v mezinárodním, národním a regionálním prostředí. Jedná se převážně o faktory, které působí přímo na společnost, avšak na předmět její činnosti již nepřímo. (Pošvář, Chládková, 2009)

Dle Sedláčkové (2010) je vhodné je vhodnou metodou na zkoumání makrookolí tzv. PEST analýza, jejíž název pochází z angličtiny a je odvozen z názvu druhů faktorů, které jsou analyzovány. Grasseová (2010) přidává ještě další faktor E jako rozšiřující faktor.

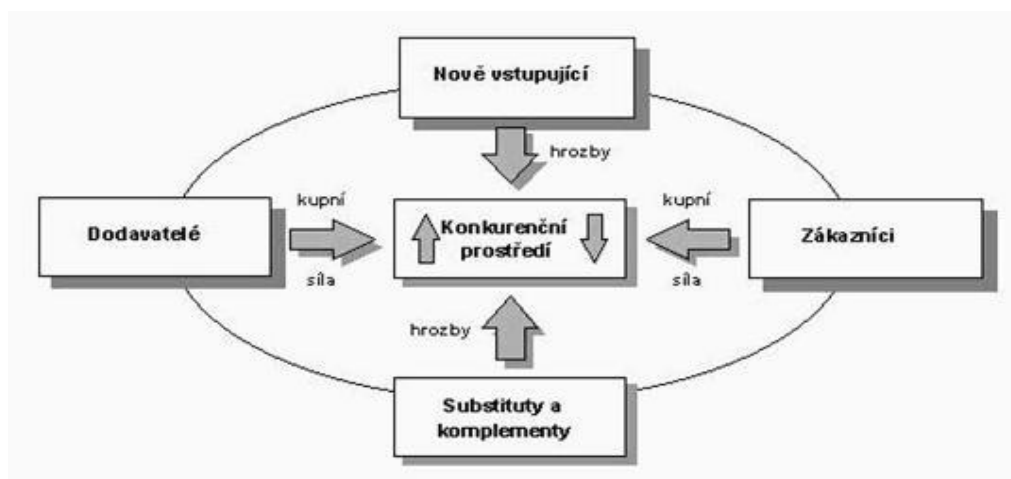
Jedná se o faktory:

- Politicko-právní (Political) existující a potenciální působení politických vlivů;
- Ekonomicko-hospodářské (Economical) působení a vliv místní, národní a světové ekonomiky;
- Sociálně-kulturní (Social) působení sociálních a kulturních aspektů;
- Technologické (Technological) dopady nových a vyspělých technologií; (Sedláčková, 2010)
- Ekologické (Ecological) dopady místní, národní a světové ekologické problematika a otázky jejího řešení. (Grasseová, 2010)

- *Mikrookolí* zahrnuje dle Grasseové (2010) podniky, které si přímo konkurují a jejichž produkty jsou si navzájem substituty. (Grasseová, 2010) Dle Sedláčkové (2000) je vhodné vhodné pro tuto analýzu využít Porterův model pěti sil. (Sedláčková, 2000).

Porterův model pěti sil je znázorněn na následujícím obrázku (obr. č. 2) a je postaven na předpokladu, že strategická pozice podniku působící v určitém odvětví je určována především působením pěti základních činitelů. Model pěti sil zdůrazňuje všechny základní složky odvětvové struktury. Každé odvětví však klade různou důležitost na jednotlivé faktory a je tedy nutné si uvědomit, že každé odvětví bude jedinečné a má svoji vlastní strukturu. (Grasseová, 2010)

Obr. 2 Porterův model pěti sil



Zdroj: *Strategický management, Vaclík, Šulák, 2001*

Vnitřním prostředím rozumíme dle Sedláčkové (2000) množinu prvků a jejich vzájemné vztahy existující uvnitř podniku. Silné a slabé stránky vycházejí ze zdrojů a schopností podniku. Analýza těchto vnitřních faktorů pak představuje celkové zhodnocení situace podniku. Výchozím bodem takové analýzy by měla být klasifikace všech zdrojů (hmotné, nehmotné, finanční i lidské zdroje.) Hlavní schopností managementu je pak účelné využívání těchto zdrojů. (Sedláčková, 2000)

Velmi rozšířený a známý přístup ke klasifikaci vnitřního prostředí je dle Grasseové (2010) takzvaná McKinseyova analýza 7S. (Grasseová, 2010). Podle této analýzy jsou základní a nejdůležitější skupiny faktorů vnitřního prostředí:

1. Strategie – soustava dlouhodobých cílů, jejich dosahování, včetně jejich zdrojů, adaptace na vnější prostředí. Důležitým prvkem jsou inovace.
2. Struktura – vnitřní organizační a řídicí struktura, včetně jasného vymezení vazeb.
3. Systém řízení – zahrnuje systém řízení výroby, výrobní systémy, přijímání zaměstnanců, odměňování zaměstnanců.

4. Spolupracovníci – řídící a vedoucí pracovníci, management.
5. Styl vedení – způsob jednání manažerů a to jak na horizontální tak na vertikální linii.
6. Schopnosti lidí – úroveň znalostí, schopností a dovedností všech zaměstnanců podniku.
7. Sdílené hodnoty – vyjadřuje cíle organizace, vztahy k zákazníkům, hodnoty co všichni uznávají a jsou základem kultury organizace. (Pošvář, Chládková, 2009)

3.5.11 SWOT analýza

SWOT analýza je další podstatná součást podnikatelského plánu a je natolik důležitá, že si v naší pozornosti zaslouží samostatnou kapitolu. Analýza SWOT umožňuje přehledně zobrazit všechny potencionální hrozby a příležitosti vnějšího prostředí v kombinaci se silnými a slabými stránkami podniku.

Podstatné je si uvědomit že se nejedná o klasickou SWOT analýzu, při které hledáme různé strategie pro podnik. Nýbrž hodnotíme již námi vybranou novou strategii – podnikatelský záměr a komentujeme důležité a podstatné součásti. Důležité je, aby SWOT byla relevantní danému podnikatelskému plánu. (Czechinvest, 2005)

Při posuzování předpokladů úspěšnosti projektu Srpová (2012) doporučuje sestavit SWOT analýzu. SWOT analýza má za účel prokázat, že autor podnikatelského plánu zná své silné i slabé stránky, ale také příležitosti a hrozby celého projektu. (Srpová a kol, 2012) Název SWOT je odvozen z prvních písmen anglických názvů hledaných aspektů podnikatelského plánu:

- Strenghts – silné stránky
 - Jsou ty skutečnosti, ve kterých je náš plán lepší než konkurence. Například v čem spatřujeme konkurenční výhodu, zkušenosti managementu, kvalifikovanost. Čím více relevantních silných stránek uvedeme, tím lépe pro celý podnikatelský záměr.
- Weaknesses – slabé stránky
 - Jsou obrazem pro investora, kterému byste měli touto cestou sdělit, že jste mysleli na všechno. Slabé stránky by neměly být pouze výčet skutečností, ale každou slabou stránku, na kterou přijdete, byste měli pozitivně okomentovat, nejlépe najít její řešení řešící každou jednotlivou slabou stránku. Prokazujete tak, že jste se zamysleli nad slabinami a našli řešení vedoucí k jejich odstranění. (Grasseová, 2010)
- Opportunities – příležitosti
 - Zaměřují se na současné nebo budoucí příznivé podmínky v okolí podniku. Příležitosti by měly být posuzovány z hlediska jejich atraktivnosti a pravděpodobnosti úspěchu.
- Threats – rizika

- Jsou nepříznivé vyhlídky nebo problémy, které mohou v podniku nastat. Rizika posuzujeme z hlediska jejich závažnosti a pravděpodobnosti toho že nastanou. (Fotr, Souček, 2005)

3.5.12 Marketingový plán

Dle Fotra má marketing a následně i prodej velký vliv na budoucí úspěch firmy. Proto je třeba přesvědčit čtenáře podnikatelského plánu, že máme dobrou marketingovou a obchodní strategii. (Fotr, 2005)

Marketingová strategie v zásadě řeší tři okruhy problémů (tři typy rozhodnutí):

- výběr cílového trhu;
- určení tržní pozice produktu;
- rozhodnutí o marketingovém mixu.

Východiskem pro výběr cílového trhu firmy je rozdělení trhu na různé cílové segmenty. Při výběru segmentu zvažujeme jeho velikost a kupní sílu, na základě kterých určíme hodnotu segmentu.

Určení tržní pozice produktu je vyjádřením postavení konkrétního produktu mezi ostatními konkurenčními produkty na trhu. (Srpová a kol, 2012) Cílem je dosáhnout specifické pozice na trhu v povědomí cílové skupiny zákazníků.

Marketingový mix je souhrn čtyř základních marketingových nástrojů, které každý podnik bere v úvahu s ohledem na vybraný tržní segment a zvolenou tržní pozici. Marketingový mix tvoří nástroje, jež se navzájem kombinují. Nejznámější je dle Hůly (2007) marketingový mix skládající se ze čtyř nástrojů, tzv. 4P. Tento klasický marketingový mix tvoří:

- produkt (product) – produkt a jeho vlastnosti z hlediska zákazníka – kvalita, spolehlivost, značka, design záruka, servis a další služby;
- cena (price) - cena produktu a celková cenová politika podniku;
- distribuce (place) – způsob distribuce produktu od jeho výrobce ke konečnému zákazníkovi;
- propagace (promotion) – způsob propagace produktu. (Hůla, 2007)

3.5.13 Finanční plán

Finanční plán dle Srpové (2007) transformuje předchozí části podnikatelského plánu do číselné podoby. Prokazuje reálnost podnikatelského záměru z ekonomického hlediska. Výstupy finančního plánu tvoří zejména plán nákladů, plán výnosů a plán peněžních toků, plánovaný výkaz zisku a ztráty, plánovaná rozvaha, finanční analýza, hodnocení efektivnosti investic. (Srpová, 2007)

Musíte si uvědomit, že tato část podnikatelského plánu bude jiná pro začínající podnik, který hledá investora pro svůj základní kapitál. Jiná bude také pro podnik, který hodlá vytvořit nová pracovní místa a jiná bude i v tom případě bude-li podnikatel žádat o inovaci ze strukturálních fondů. (CzechInvest, 2005)

Celkově by se tato část dala dle Srpové (2012) rozdělit na 3 dílčí části, které by zjednodušeně vystihovaly veškeré finanční toky. Podrobnost jednotlivých částí by záležela na rozsahu podnikatelského plánu a jeho účelu. Tyto části jsou:

- plánování výnosů a příjmů;
- plánování nákladů a výdajů;
- finanční výkazy.

Výnosy jsou výsledky podnikání vyjádřené v penězích za určité období, např. měsíc, pololetí, rok. Jestliže vedeme podvojný účetnictví, musíme počítat s tím, že není bráno v potaz, zda tržby byly skutečně uhrazeny nebo ne. Proto je třeba rozlišovat mezi výnosy a příjmy.

Příjmy jsou peněžní částky, které firma skutečně získala za prodané výrobky nebo služby. Kdežto výnosy jsou jakékoli účetně vykázané výkony, které firma vyfakturovala svým zákazníkům.

I když odběratel nezaplatí fakturu, firma přesto musí vykázat výkony, které se promítají do výsledku hospodaření (zisku). Firma musí odvádět daně, ale fakticky může nastat situace, že nebude mít peníze na účtu. (Srpová a kol, 2012)

Náklady firmy představují dle Korába (2007) spotřebu výrobních prostředků vyjádřenou v penězích. Měly by být vynakládány účelně a hospodárně. Náklady nejsou totožné s výdaji. Výdaj je úbytek peněžních prostředků firmy a neznamená automaticky tvorbu hodnoty. Výdaj se stane nákladem jen tehdy, když bezprostředně vstoupí do tvorby výrobku nebo služby. (Koráb, 2007)

Dle Fotra (2005) cenné informace pro finanční řízení poskytuje, mimo jiné, rozdělení nákladů na variabilní a fixní:

- Variabilní náklady jsou takové, které se mění s objemem výroby, např. přímá spotřeba materiálu, mezd, energie, obalů apod.;
- fixní náklady se s objemem výroby do určité míry nemění. Zůstávají stále stejné. Jde o veškeré odpisy přístrojů, budov nebo například pojištění. Lze sem zařadit i položky těžko diferencovatelné v závislosti na objemu výroby. Po překročení prahové hranice objemu výroby se fixní náklady mění skokem, např. v důsledku pořízení nové investice – další budovy, výrobního zařízení. (Fotr, 2005)

Srpová (2012) dělí finanční výkazy na mnoho ukazatelů, které se používají při hodnocení výkonnosti firmy. Jsou tři základní, které jsou také nejvíce relevantní pro malé a střední podnikání. Jedná se o:

- rozvahu;
- výsledkovku;
- hotovostní toky neboli Cash Flow. (Srpová a kol., 2012)

Rozvaha by se dala nazvat jako momentka dne. Rozvaha se připravuje k určitému datu a vyjadřuje, co podnik vlastní a dluží v ten den, většinou 31. prosince.

Sečtou se veškerá aktiva, tedy to co nám dluží dodavatelé, zboží na skladě či ve stavu rozpracovanosti, peníze v bance, nemovitosti atd., jinými slovy vše, co vám patří.

Od toho se odečtou veškerá pasiva, tedy co my dlužíme svým dodavatelům, zaměstnancům ve výplatách, které ještě nejsou zaplaceny, finančnímu úřadu, bance atd., jinými slovy vše co dlužíme.

Rozdílem je zisk či ztráta. Často se také hovoří o aktivech jako o majetku podniku a pasivech jako o zdrojích jeho financování. Jednoduše se jedná o porovnání rozdílu a hlavně účelu těchto výkazů. (Czechinvest 2005) V praxi se jedná o mnohem složitější nástroj a jeho podrobnost musí být vždy odvíjena účel od účelu každého podnikatelského plánu.

Výkaz zisku a ztrát je pravým opakem rozvahy. Není to momentka jednoho okamžiku ale souhrn všech nákladů a výdajů za dané období, většinou za kalendářní rok od 1. ledna do 31. prosince. Nemusí tomu tak ale být vždy – výsledovky se mohou dělat i za kratší období např. měsíčně, nebo se také mohou dělat za hospodářský rok tj. období 360 dnů v roce s libovolným začátkem. Výkaz poskytuje informace o tom, jaký byl hospodářský výsledek v jednotlivých letech. (Czechinvest 2005)

Dle Pavelkové (2005), pokud sestavíme plánovaný výkaz zisku a ztrát vyčíslujeme tak přibližné výnosy, náklady a hospodářský výsledek. Výkaz poskytuje aspoň přibližné informace o tom, jaký bude hospodářský výsledek v jednotlivých letech, zda budeme schopni platit úroky, zda vytvořená výše zisku umožní hradit plánované splátky úvěru apod. (Pavelková, 2005)

Cash-Flow dle Srpové (2012) sleduje skutečné příjmy a výdaje tak, jak do firmy přicházejí a zase odcházejí ven, většinou prostřednictvím bankovního účtu, včetně DPH. Čtenář získá informace, zda v jednotlivých obdobích budeme mít dostatek finančních prostředků na realizaci našich záměrů. (Srpová a kol., 2012)

Dle Synka (2007) se pro hodnocení efektivity investičních projektů využívá několik metod, které jsou používány za základní nástroje investičního rozhodování. Jsou zpravidla založeny na srovnání předpokládaných výdajů a příjmů, které z investice plynou. Veškeré hodnocení se provádí srovnáním výchozího stavu (bez investice) a předpokládaného stavu s efekty, které má investice vytvořit. (Synek, 2007)

Pro hodnocení investice jsme po srovnání různých literárních zdrojů vybrali nejdůležitější a nejnáročnější ukazatele:

- **Čistá současná hodnota (Net Present Value - NPV)**

Představuje rozdíl mezi diskontovanými peněžními příjmy z investice a diskontovaným kapitálovým výdajem. Dle Máče (2006) se vypočítá následovně:

$$NPV = \sum_{t=1}^N \times \frac{P_n}{(1+i)^n} - K$$

P_n - Peněžní příjmy

K - kapitálový výdaj

i - diskontní sazba

n - jednotlivé roky životnosti

N - doba životnosti (Máče, 2006)

$NPV > 0$, projekt je pro podnik přijatelný, zaručuje požadovanou míru výnosu a zvyšuje tržní hodnotu podniku,

$NPV < 0$, projekt není pro podnik přijatelný, nezajišťuje požadovanou míru výnosu a jeho přijetí by snížilo tržní hodnotu podniku

$NPV = 0$, projekt je indiferentní.

Metoda čisté současné hodnoty je ve finanční teorii považována za nevhodnější způsob ekonomického vyhodnocování investičních projektů. Respektuje faktor času, za efekt investice považuje celý peněžní příjem nikoliv účetní zisk, bere v úvahu příjmy po celou dobu životnosti investice. (Knápková, Pavelková, 2008)

- **Vnitřní výnosové procento (Internal Rate of Return - IRR)**

Dle Synka (2007) dává relativní výnos, kterou projekt během svého cyklu poskytuje. Určuje takovou úrokovou míru, při které je současná hodnota peněžních příjmů rovna současné hodnotě kapitálových výdajů. (tj. $NPV = 0$) (Synek, 2007)

IRR se dle Knápkové a Pavelkové (2008) určí ze vzorce:

$$IRR = i_n + \frac{NPV_n}{(NPV_n + NPV_v) * (i_v - i_n)}$$

NPV_n - čistá současná hodnota při nižším úroku

NPV_v - čistá současná hodnota při vyšším úroku

i_n - nižší úroková míra

i_v - vyšší úroková míra (Knápková, Pavelková, 2008)

Metoda vnitřního výnosového procenta lze použít pouze s obvyklými peněžními toky. V případě že máme samá kladná cash-flow (např. získáme dotaci na investici) nemusí IRR vůbec existovat. (Synek, 2007)

- **Rentabilita investic (Return on Investment - ROI)**

Rozumí jednoduše řečeno produktivitu investic. Označuje celkový zisk z investice. Jedná se o jeden ze základních ukazatelů měření efektivnosti investice.

Rentabilita investic se dle Synka (2007) tím nejjednodušším způsobem vypočítá jako:

Synka tím nejjednodušším způsobem vypočítá jako:

$$ROI = \frac{R - N}{N}$$

R – zisk z investice

N – náklady na investici (Synek, 2002)

Dle Fotra jsou efektivnější investice s vyšší průměrnou rentabilitou. Průměrná rentabilita by měla být minimálně na úrovni rentability podniku. (Fotr, Souček, 2005)

- **Doba návratnosti investice**

Udává počet let, za které dojde k navrácení vloženého kapitálu od realizace projektu, tzn., za kolik let se investice splatí. Sestavujeme z předpokládaných peněžních výdajů a příjmů, které očekáváme k realizaci projektu.

Výhodou tohoto ukazatele je jednoduchost a srozumitelnost.

Fotr udává (2005), že nevýhodou je ignorování časového průběh peněžních toků, ignoruje příjmy po době návratnosti, nerespektuje faktor času a riziko projektu. (Fotr, 2005)

Vypočítá se dle Máčeho (2005) jako:

$$I = \sum_{n=1}^{DN} P_n$$

I – investiční výdaj

P_n – peněžní příjem

N – léta životnosti

DN – faktor času (Máče, 2006)

Čím je doba návratnosti kratší, tím příznivěji je projekt hodnocen.

3.5.14 Harmonogram projektu a dodavatelské zajištění projektu

Časový harmonogram

Dle Fotra (2005) by se tato část podnikatelského plánu měla zaměřit na reálný časový plán realizace projektu. (Fotr, 2005) Tento plán by měl zahrnovat všechny plánované milníky tj. od formulace myšlenky až do plného provozu investice (Koráb, 2007)

Technické řešení projektu

Tuto část nepopisujeme příliš do hloubky, aby se nestal popis pro čtenáře, který není specialistou v oboru příliš komplikovaný. Je vhodné srozumitelně popsat jednotlivé fáze výrobního procesu a jemu odpovídající výrobní stroje a zařízení. Také se doporučuje uvést kdy se zařízení koupí, kolik bude stát a kdy bude uvedeno do provozu.

Vhodné je zmínit všechna potřebná povolení pro dané technologie, stroje či služby tak, aby v pozdější fázi případné realizace nedošlo z tohoto důvodu ke komplikacím.

V neposlední řadě je vhodné do této části zařadit i informace týkající se výrobní kapacity a jejího využití. Velmi často se stává, že při výrobě produktu využijeme jak vlastní, tak cizí kapacity. (CzechInvest, 2005)

Dodavatelské zařízení a realizace

Pokud vytváříte konkrétní podnikatelský plán, je dobré mít zajištěné dodavatele. Pokud se jedná o stroje nebo zařízení, které je vyráběno na zakázku je nejlepší mít již předběžné nabídku. Pokud se jedná o věci běžné spotřeby většina firem má veřejné ceníky, případně odkud cenová nabídka pochází a k jakému datu je aktuální. (CzechInvest, 2005)

3.5.15 Předešlé projekty

Ke krátkému popisu o co jste žádali, kdy jste žádali a výsledku byste měli připojit nějaké hodnocení předešlého projektu. Nejlépe si každý udělá obrázek o tom, jak fungujete z vaší historie. V případě žádostí o dotace z veřejných fondů je na tuto sekci kladen velký důraz. (czechinvest, 2005)

3.5.16 Analýza rizik

V souvislosti s podnikatelským plánem chápeme riziko jako odchylku od zamýšleného cíle. Analýza rizik nám umožní dva pohledy na věc. Prvním z nich je nastínění rizikové situace s dopadem na podnik, druhá predikuje přípravu opatření, která bude nutné realizovat v případě, že daná riziková situace skutečně nastane. (Srpková a kol., 2012)

Analýza rizik projektu by měla dle Fotra (2005) ukončovat každý podnikatelský plán. Měla by určovat:

- Klíčové faktory rizika
- Potenciální dopad na podnik

- Přijatá opatření či řešení, pokud k takovému riziku dojde. (Fotr, Souček, 2005)

Dle Srpové (2012) hodnotíme významnost faktorů rizika podle pravděpodobnosti jejich výskytu a čím vyšší je intenzita negativního vlivu. (Srpová, 2007)

3.5.17 Přílohy

Rozsah příloh závisí na konkrétním případě. V některých případech může mít padesát i více stran. Aby se omezil počet stran, mohou se některé podklady uvést v seznamu a tento seznam lze připojit k příloze s poznámkou, že uvedení podklady jsou k dispozici. (CzechInvest, 2005)

V přílohách je dle Fotra (2005) možné uvést například výpisy z obchodního rejstříku, fotografie, výkresy výrobků, výsledky průzkumů trhů, technologická schémata, grafická zpracování aj. (Fotr, Souček, 2005)

4 Vlastní práce

4.1 Titulní list

PODNIKATELSKÝ PLÁN

Pálenice u Juhyně

Pálením za kvalitním topivem

aneb z odpadu prohřejeme dům

Vypracoval Martin Ondroušek
Aktuální ke květnu 2015

Informace obsažené v tomto dokumentu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství. Žádná část tohoto dokumentu nesmí být reprodukována, kopírována nebo jakýmkoli způsobem rozmnožována nebo ukládána v tištěné či elektronické podobě bez písemného souhlasu autora.

4.2 Obsah

Účel dokumentu	46
Shrnutí	47
Popis podniku, cíle podniku, popis podnikatelské příležitosti	47
Strategická analýza	49
SWOT analýza	58
Marketingový plán	58
Finanční plán	60
Harmonogram projektu, dodavatelské zajištění	65
Předešlé projekty	66
Analýza rizik	66
Přílohy	

4.3 Účel dokumentu

Autor: Martin Ondroušek
martin.ondrousek@gmail.com
+ 420 777 30 55 42

Kontaktní osoba firmy:
Josef Ondroušek
IČ 72319569
DIČ CZ6702160575
ondrousek.josef@gmail.com
+ 420 776 73 90 49

Údaje o firmě firmy:
Pálenice U Juhině
Komárno 44, 76871

Tento dokument slouží jako podnikatelský plán za účelem získání dotace z fondu Evropské unie na odpekovávací dopravník na zbytky z vypáleného kvasu.

Celý dokument je praktická příprava k vyplnění žádosti o dotaci ze strukturálního fondu poté, co bude vypsána vhodná výzva z Operačního programu podnikání a inovace pro konkurenceschopnost v dotačním období 2014 - 2020.

Podnikatelský plán bude součástí této žádosti a bude se z něj vycházet pro zadání do systému a při hodnocení celého možného úspěchu žádosti.

4.4 Shrnutí

Tento podnikatelský plán je vytvořen pro podnik Pálenice u Juhyně zabývající se pálením ovocných destilátů drobných pěstitelů ovoce. Při tomto procesu vzniká velké množství odpadu, jehož součástí jsou pecky.

Podstatou celého podnikatelského plánu je získání dotace z fondů EU v programovém období 2014 – 2020 na pořízení dopravníku na zbytky kvasu po vypálení, který by oddělil pecky od dalších zbytků ovoce, pecky by se daly následně dále využívat pro svoji vysokou výhřevnost na vytápění objektů.

Projekt má velkou šanci na úspěch, protože jeden z jeho hlavních cílů je využití recyklace odpadu a jeho následné využití jako biopalivo.

Na trhu se již takovéto možnosti vytápění objevují, jejich hlavní překážkou jsou ale vysoké náklady. Díky tomu že recyklujeme odpad, budou náklady na produkci minimální.

Celkově se tedy jedná o dotaci na část ceny dopravníku, která činí 154.199 Kč. Majitel se snaží získat pouze část peněz na inovaci. Zbytek bude zafinancován z vlastních zdrojů.

4.5 Popis podniku, cíle podniku a popis podnikatelské příležitosti

Pálenice u Juhyně

Podnik Pálenice u Juhyně založil v roce 2001 jako rodinný podnik majitel Josef Ondroušek. Podnik se zabývá výrobou ovocného destilátu pro pěstitele. Majitelem je i nadále a podnik řídí, ale z provozních důvodů byl nucen najmout dva zaměstnance. Postupem času se stal známým i v širším okolí a těší se dobré pověsti u svých zákazníků.

Majitel je také zapsán v obchodním rejstříku jako fyzická osoba podnikající dle živnostenského zákona v oboru destilace, rektifikace a míchání lihovin.

Sídlo a zároveň i provozovna se nachází v obci Komárno, severní okraj Zlínského kraje. Je situován na okraji vesnice s dobrou přístupovou cestou a dostatkem prostoru pro veškeré zázemí. Hlavní přístup je směrem z obce a dobře krytý, takže při běžném provozu neruší okolní obyvatele.

Celý objekt má nejlepší technologickou vybavenost, která je zákazníky očekávána a vyžadována. Technologie výroby je založena na dvoustupňovém systému pálení vyrobeném z mědi a nerezů. Veškerá obsluha výrobních strojů je prováděna odborně proškolenými zaměstnanci, vše je i systémově kontrolováno a chráněno.

Firma se zabývá zpracováním ovocných kvasů od drobných pěstitelů. Tato služba je v okolí žádaná a dostatek zákazníků umožňuje nejlepší technologické zázemí a kvalitu služeb.

Sezóna začíná v průběhu června a končí v dubnu či květnu (dle žádání o službu.) Takže je každý rok technologická pauza, která umožňuje pravidelnou mezezónní údržbu, technologické změny či inovace, které nezasahují do provozu.

Vhodné je toto období mezi sezónami také pro strategické plánování dovolených zaměstnanců.

V podnikatelském objektu se dále nachází obchod – samoobsluha a v prvním patře je vybudována bytová jednotka. Celý objekt je vlastněn panem Ondrouškem, a tudíž nevznikají žádné komplikace a napříč podnikatelskými subjekty.

Majitel také intenzivně spolupracuje s obecními spolky, jako jsou například fotbalový klub FK Komárno-Osíčko, HSZ Komárno a ze samosprávy je to Obec Komárno. Pomáhá těmto svým partnerům jak finančně – příspěvky na dresy, sportovní vybavení či vybavení objektů, tak i v rámci svých dalších aktivit materiálně např. výkopové práce pro fotbalový klub či obec.

Cíle podniku

Hlavním cílem podniku je v následujících letech udržovat dobrou pověst a oblibu u zákazníků. Tohoto by mělo být docíleno postupným získáváním nových zákazníků, ve výhledu 5 ti let s meziročním přírůstkem 3% zákazníků.

Další cíl podniku je vybudování a zprovoznění lepšího chladicího zařízení, které bude výkonnější, venkovní a bude fungovat v teplých letních měsících. Na rozdíl od stávající chladicí aparatury, která je v teplých letních dnech přetěžována. Plán vybudování chladicí věže je plánován na technologickou odstávku v létě 2017.

Třetí cíl podniku je snížení poměru odpadu ke vstupům suroviny (ovocného kvasu) a další využití odpadu (pecek). Tato inovace má spoustu kladů. Zabývá se jí tento podnikatelský plán, tudíž nebudeme více rozebírat. Jen že plán je na jaro – léto 2016.

(Zdroj: vize majitele)

Popis podnikatelské příležitosti

Hlavním nápadem tohoto podnikatelského plánu je pořízení zařízení, přesněji odpeckovací dopravník na zbytky z vypáleného kvasu, které by oddělilo pecky od zbytků ovoce. Tento nerezový dopravník by byl připojen pod výpustí z kotle do odpadu a odděloval by za pomoci síta a rotačního šneku pecky od zbytku odpadního materiálu.

Podnik pálenice zpracuje každý rok 300 až 500 tun materiálu. Jde převážně o zkvašené plody peckového ovoce – švestek, dále pak třešní, meruněk, rynglí apod.

Dále se také pálí domácí pálenka z jablek či hrušek. Můžeme avšak hovořit, že většina produkce pochází z peckového ovoce. (Přibližná hodnota, odhad majitele)

Po vypálení je přibližně jedna desetina vstupní suroviny odvezena zákazníky jako hotový výrobek a zbytek je odvážen jako odpad. Tento odpad je směs pecek a zbytků rozvařeného ovoce po destilaci alkoholu. (Jílek, Zentrich, 1999)

Odvází se většinou na skládky, kde končí bez jakéhokoli užitku.

Pevnou složku – pecky – tvoří přibližně další desetina odpadu. Tyto pecky by bylo možné použít na vytápění objektů. Dle zkušeností se ví, že tyto pecky z ovoce mají velkou výhřevnost a není jich tedy potřeba velké množství na vytvoření velkého

žáru. Jejich výtopní kapacita (výhřevnost) by se dala přirovnat ke kapacitě černého uhlí až k výhřevnosti koksu¹⁵. (Technické zabezpečení budov - info, 13. 5. 2015)

Avšak to není jediná výhoda celého procesu. Ačkoli je kvas přírodním produktem, je vyvážen na skládce. Celkově tedy tento proces zatěžuje životní prostředí. Pokud se ušetří znečištění v přibližném množství desetiny odpadu z přibližně 300 tun materiálu, dělá to celých 30 tun ušetřeného odpadu pro životní prostředí.

Celkově i desetina ušetřených vývozů by byla užitečná pro podnik. Ušetřené prostředky by mohl majitel využít na skladování vytříděné biomasy.

Vývozy odpadu po pálení zajišťuje pobočka firmy Marius Pedersen a. s., sídlící ve Valašském Meziříčí. Vývoz provádí fekálním vozem o kapacitě 5 tun odpadu. Cena za jeden tento vývoz je 2500 Kč. (Konzultace s majitelem)

Tab. Úspora vývozů odpadu

tun odpadu	Ušetřených vývozů	Ušetřená částka celkem
30 tun	6	15000 Kč / rok
50 tun	10	25000 Kč / rok

Zdroj: Vlastní práce

Pro občany obce Komárno žijící v okolí pálenice je snížení počtu vývozů také přínosem. Vývoz prováděný fekálním vozem je hlasitý a čerpání z odpadní jímky trvá přibližně hodinu. Navíc je tímto vývozem zablokována příjezdová cesta do pálenice a omezuje tak plynulost podnikatelské činnosti.

Do firmy se jezdí ptát různí zákazníci na možnosti prodeje peckové biomasy, která by se dala využít na topení. To z důvodu její vysoké výhřevnosti a nízké pořizovací ceně. Tudíž by tento projekt také nabídl žádanou surovinu dostupnou v regionu.

4.6 Strategická analýza podniku

Slouží ke zhodnocení stávajícího a budoucího stavu podniku.

Vnější okolí podniku

Makrookolí podniku

PESTE analýza

P – Politicko-právní faktory

Pro úpravu pěstitelského pálení vyjednala Česká republika při jednáních o vstupu do Evropské unie v roce 1992 trvalou výjimku o pěstitelské pálení, avšak dále záleží na spotřební dani z lihu, od níž se odvíjí snížená daň z lihu pro pěstitelské pálení. Tudíž v dnešní době zvedání daní pro regulaci schodku státního rozpoč-

¹⁵ Výhřevnost černého uhlí je přibližně 22,5 MJ, výhřevnost koksu 27,5 MJ (Zdroj: tzb-info.cz)

tu je zvýšení spotřební daně z lihu očekávané. Z důvodu této změny je nutné očekávat i změnu daně z lihu pro pěstitelské pálení, jelikož je na svém minimu tedy 50% ze spotřební daně z lihu. (zákon o Lihu: 61/197 Sb.)

O žádné politické či právní změně se momentálně nediskutuje. Za zmínku stojí pouze změna DPH¹⁶ v roce 2013, která zvýšila cenu pálenky v řádu korun. Tato skutečnost se ale může postupem času dále měnit s výsledky politické situace v ČR s ohledem na termín voleb do poslanecké sněmovny v roce 2017. (Poslanecká sněmovna ČR, 10. 5. 2015)

Z Evropské politiky nejvíce ovlivňuje ČR Evropská Unie, která v roce 2011 schválila rámcový program HORIZONT 2020, kterým nijak přímo neovlivňuje problematiku pěstitelského pálení, a tudíž se další změna dá očekávat nejdříve přibližně v roce 2020. (Horizon 2020, 11. 5. 2015)

V roce 2012 také česká vláda v důsledku metanolové aféry uvalila zákaz prodeje nápojů s vyšším obsahem alkoholu než 20%, což ovlivnilo celý trh s lihovinami. (Idnes, Zprávy, 15. 5. 2015)

E – Ekonomicko-hospodářské faktory

V důsledku toho, že se nacházíme na pomezí kraje Zlínského a Olomouckého a tyto kraje mají za poslední roky jedny z nejnižších hrubých mez vůbec. (Zlínský 22683 Kč za měsíc a Olomoucký 22 856 Kč za měsíc zdroj: Český statistický úřad k dubnu 2015, 5. 5. 2015). Můžeme očekávat, že obyvatelé druhého a čtvrtého nejchudšího kraje budou investovat do výroby etanolu v pěstitelské pálenici, což je pro ně nejlevnější forma získání „tvrdého“ alkoholu vůbec.

Lidé tuto možnost často využívají, a to jak ti v produktivním věku, tak starší lidé v důchodu pobírající státní důchod. Průměrný důchod v ČR je nyní 10 969 Kč. Takže mezi zákazníky pálenice je přibližně 40% zákazníků v důchodovém věku. (Zdroj: odhad majitele J. Ondrouška)

S – Sociálně-kulturní faktory

Z historického a zvyklostního hlediska je zde již odedávna zakořeněna výroba ovocné pálenky a s novou dobou a státní daňovou kontrolou se výroba této lihoviny stala doménou pěstitelských pálenic.

Podnik je spádový pro celý mikroregion. Nejbližší města leží ve vzdálenosti okolo 10km a to jsou města Bystřice pod Hostýnem, Kelč a o něco vzdálenější město Valašské Meziříčí. V okolí leží přibližně 25 vesnic s průměrným počtem obyvatel 300 až 600 a k tomuto všemu jedna velká rekreační a chatová oblast. Tudíž může být podnik spádový pro 3000 až 4000 domácností.

Nacházíme se v oblasti, kde má většina domácností svoji vlastní zahradu, pole či sad a na ní pěstuje ovocné stromy. Z geografického hlediska se nacházíme na okraji Valašska a tak převažují stromy slivoně trnité – obecně nazývané švestka, jabloně všech možných odrůd, zrající od počátku léta až po první mrazy a hrušně jak letní odrůdy, tak pozdní. Dále se zde hojně vysazují třešně, jakožto rané ovoce a

¹⁶ Zvýšení o 1 procentní bod

v neposlední radě je zde náletovou dřevinou odrůda švestky zvaná špendlík. Navíc okolí (příkopy) silnic a cest jsou silniční osázeny povětšinou výše zmíněnými dřevinami, tudíž je dostupnost ovoce od léta do začátku zimy prakticky neomezená.

V okolí je i hodně zemědělských podniků a tak se dá odpad, který při pálení vzniká, vyvázet na pole a dle směrnic likvidovat tímto způsobem. Jiné varianty pro likvidaci odpadu je vývoz na skládku, ale tam jsou poté celkové náklady vyšší.

T - Technologické dopady

Technologie výroby je daná a zákonem schválená. Z tohoto důvodu mohou vyrábět zařízení určené k pěstitelskému pálení jen licencované subjekty.

Již dříve byla vynalezena jednookruhová pálící souprava, kterou mají v dalším subjektu přibližně ve vzdálenosti 20 km, ale po ohlasech lidí, kteří této službě využili, rozhodně není v plánu tuto technologii pořizovat. Technologie využívá jiných, rychlejších a ekonomičtějších inovací, avšak postrádá tradici, na které si okolní zákazníci zakládají.

Možná jedinou další technologickou inovací by mohl být elektrický měřič ethanolu, který byl jistě již také vyvinut, ale zatím nebyl uveden do praxe, jelikož postrádá bezpečnostní prvky celního úřadu a tak se stále využívá mechanický měřič.

E - Ekologické faktory

Pro odvětví pěstitelského pálení jsou tyto faktory asi nejdůležitější, jelikož se pracuje s velkým množstvím odpadů. Při průměrném množství zpracovaného ovoce okolo 500 tun, přičemž přibližně 90% z tohoto množství je odpad.

Tento odpad se buď může uskladňovat buď na skládkách odpadu, nebo existuje biologická alternativa k jeho zbavování. Při této alternativě je možnost vyvézt výpresky¹⁷ na zemědělskou půdu a použít ji jako hnojivo. Avšak tato metoda je nákladná jak na zajištění odpovídajících povolení, tak na sezónnost využívání polí.

Mikrookolí podniku

Dle Porterova modelu pěti sil.

Zákazníci

Z historického a zvyklostního hlediska je zde již odedávna zakořeněna výroba ovocné pálenky a s novou dobou a státní daňovou kontrolou se výroba této lihoviny stala doménou pěstitelských pálenic.

Podnik je spádový pro celý mikroregion. Nejbližší města leží ve vzdálenosti okolo 10km a to jsou města Bystřice pod Hostýnem, Kelč a o něco vzdálenější město Valašské Meziříčí. V okolí leží přibližně 25 vesnic s průměrným počtem obyvatel 300 až 600 a k tomuto všemu jedna velká rekreační a chatová oblast. Tudíž může být podnik spádový pro 3000 až 4000 domácností.

Nacházíme se v oblasti, kde má většina domácností svoji vlastní zahradu, pole či sad a na ní pěstuje ovocné stromy. Z geografického hlediska se nacházíme na

¹⁷ Označení pro zbytky ovoce po přepálení.

okraji Valašska a tak převažují stromy slivoně trnité – obecně nazývané švestka, jabloně všech možných odrůd, zrající od počátku léta až po první mrazy a hrušně jak letní odrůdy, tak pozdní. Dále se zde hojně vysazují třešně, jakožto rané ovoce a v neposlední radě je zde náletovou dřevinou odrůda švestky zvaná špendlík. Dostupnost ovoce je v oblasti od léta do začátku zimy prakticky neomezená.

Z důvodu, že se jedná o regionální podnik, který využívají zákazníci většinou tak, že přivezou vlastní ovocný kvas a čekají až do konce pálení na konečný produkt, je důležité zajistit prostor, kde mohou tuto dobu pobýt. Je důležité mít posezení a to jak vnitřní, tak je vhodné i venkovní posezení. Ač je pálení ovocných destilátů sezónní záležitostí, tak sezóna letních kvasů, které kvasí velice rychle a brzy začíná již v červenci a to bývají venku horka. V provozovně, kde jsou v provozu prakticky nonstop 2 plynové kotle, by se mohlo zákazníkovi udělat z horka nevolno.

Důležitý je dále osobní přístup k žádostem každého a dbát důraz na přání všech. Často se stává, že ovoce není ideálně vykvašené a v tomto případě je na schopnostech obsluhy, zda dokáže zpomalit celý proces. Toto nejlepší řešení je využíváno k vyšší výtěžnosti „nekvalitních kvasů“.

S každým zákazníkem je důležité jednat s co největší péčí. Protože odvětví pěstitelského pálení si velmi zakládá na dobrém jméně a pověsti u zákazníků. A většinou jeden nespokojený zákazník může mít za následek odchod větší skupiny klientů např. ze stejné oblasti.

Dodavatelé

Hlavní dodavatele tvoří plynárenské společnosti. S vysokou spotřebou plynu je vhodné zvolit i některého z dodavatelů na trhu, kteří se specializují na dodávky plynu pro podnikatelské subjekty či podniky. Tito dodavatelé většinou vytváří individuální plán pro každého a díky tomu jsme schopni držet cenu plynu relativně nízko. Z aktuálního průzkumu trhu lze vhodnou strategií a volbou dodavatele ušetřit až 20% ceny plynu.

Další složkou nejsou dodavatelé, jako spíše my využíváme služeb buď ekologické či neekologické likvidace odpadů skládkami či zemědělci. Pozičně je objekt situován spíše do venkovské oblasti a nejbližší skládka se nachází něco přes 12 km daleko, čímž vznikají i dodatečné náklady na dopravu.

S nadsázkou by se mezi dodavatele dala jako dodavatele služby zařadit Celní správa ČR, pod jejichž pravomoc spadá spravování a dohled nad pěstitelským pálením. Pravidelně minimálně jednou za měsíc musí přijet, udělat kontrolu výrobního zařízení, které je kompletně zaplombováno. Dále provádí odpočty a kontrolu měřicího zařízení a také vedou celkovou evidenci drobných pěstitelů v celorepublikovém měřítku.

Konkurence

Dostupnost objektů pěstitelských pálenic je alespoň ve spádové oblasti velká. Důležitým faktorem je tedy spokojenost zákazníků, nabídka doplňkových služeb a tradice.

V nejbližším okolí se nachází relativně „mladý“ podnikatelský subjekt. Jeho pozice je situována do centra obce, ve které leží a díky vhodnému skupování okolních objektů není téměř vázán na okolní převážně rodinné domy a jejich souhlas se svojí činností. Z osobních zkušeností víme, že lidé žijící v okolí nejsou spokojeni s jeho provozem, což dokazuje velká návštěvnost tamějších obyvatel v našem podniku. Obecně bývá pravidlem, že hlavní zákazníky tvoří obyvatelé obce, ve které objekt leží.

V širším okolí se nachází další čtyři podobně velké pálenice, již však nejsou takovou konkurencí. Hlavním důvodem je to, že oblasti jejich působnosti se kryjí s naší jen minimálně. Rychlost a pohotovost reagovat na objednávky zákazníků je důležité a tak si tyto objekty spíše přímo nekonkurují, ale vypomáhají a to prospívá ke spokojenosti všech subjektů na okolním trhu.

V odvětví velkou konkurenci představují i takzvané „černé pálenice“ kde se vyrábí ovocný etanol podobným způsobem, i když většinou ne tak profesionálním. Lidé, kteří tohoto využívají, to dělají hlavně z důvodu obcházení placení daní. Hrozbou této výroby je možný výskyt metylalkoholu, špatná chuť a kvalita alkoholu. Dostatek dostupných pálenic v oblasti a výše sankce za toto porušení zákona (až 5 miliónů Kč), v posledních letech tuto konkurenci téměř eliminovaly.

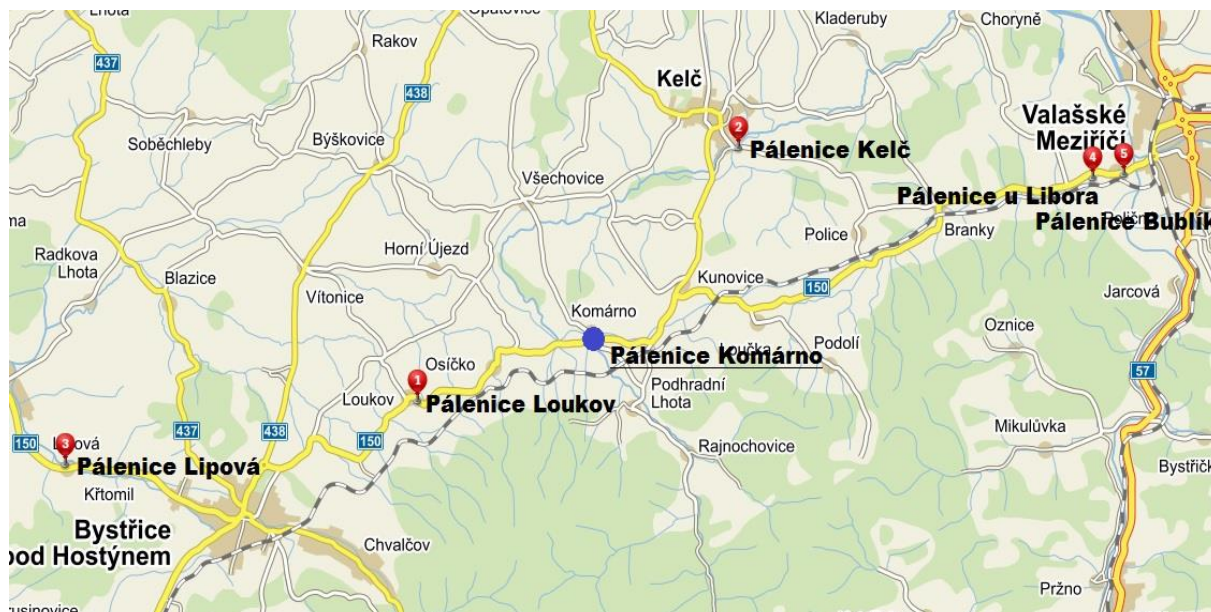
Tab. Přehled konkurence v nejbližším okolí

Konkurent	vzdálenost	cena služby (za 1l a.a. ¹⁸)	charakteristika
Pálenice Loukov	5 km	255 Kč	Mladší podnik Nižší počet klientů
Pálenice Kelč	7 km	250 Kč	Poskytování více služeb Sestava s nižším objemem
Pálenice Lipová	16 km	246 Kč	Podnik s dlouholetou tradicí (90 let) Starší vybavení podniku
Pálenice u Libora	15 km	246 Kč	Konkurence z Poličné – syn Bublíka Prosperující podnik
Pálenice Bublík	16 km	260 Kč	Jedna z nejznámějších pálenic v okolí Těší se z dobrého jména Dlouhá čekací doba

Zdroj: vlastní práce

¹⁸ Zkratka a.a. znamená absolutního alkoholu tj 1 litr 100% alkoholu. Zákonem udávaná hodnota.

Obr. 3 Mapa pálenice v okolí



Zdroj: mapy.cz, upraveno

Substituty na trhu

Hlavním substitutem na trhu jsou jiné lihoviny a alkoholy. Z výše spotřební daně lihu vyplývá, že jejich výrobní cena je minimálně dvakrát tak vysoká jako cena ovocných destilátů. A ačkoli mohou velké lihovary snižovat cenu nákladů objemem produkce, není již tato hodnota tak výrazná.

Nejvýznačnějšími substituty na trhu ovocných destilátů jsou takzvané „ovocné destiláty“ rozmanitých druhů a příchutí, jež ovšem s ovocem mají společnou jen příchut'. Složení těchto lihovin je většinou líh a příchut' či aroma. Lidé, kteří si tyto produkty kupují a nechtou příbalovou informaci o složení, jsou postiženi následky špatného nikoli nezákonného označení. Originální ovocné destiláty se pohybují v cenové relaci nad 500 Kč za 1 litr přibližně 50% destilátu.

Dále by se mezi konkurenci daly zařadit všechny ochucené i neochucené lihoviny od velkých národních výrobních společností jako jsou například: Božkov, Líkérka Jelínek, Jan Becher – Královská becherovka a další jiné méně známé výroby. Avšak ceny u těchto lihovin se pohybují okolo 300 Kč / 1l při lihovosti od 20 – 37,5%. Oproti ovocné pálenice kdy vychází cena za 1 litr 50% alkoholu okolo 130 Kč, jsou to předražené a nekvalitní substituty vyráběné většinou za pomoci příchuti, barviva a lihu.

Pivo a víno lze vynechat mezi hlavními substituty, ale nelze je opomenout zmínit, protože ze zkušenosti z „metanolové aféry¹⁹“ z podzimu roku 2012 nahradily právě tyto dvě formy alkoholu veškerý dostupný tvrdý²⁰ alkohol.

Nutno také zmínit, že pěstitelské pálení bylo jedinou možnou legální cestou jak v době této aféry tvrdý alkohol získat.

Nově vstupující na trh

V této kapitole je lepší upozornit na bariéry vstupu na trh, které jsou, aby další podnikatelské subjekty vznikaly v okolí Pálenice u Juhyně.

Největší bariérou vstupu na trh je počáteční investice do výrobního zařízení a vidina nejistoty zisku závislého na úrodě ovoce.

Výrobní zařízení je nákladné, také vhodné prostory k podnikání nejsou všude. Vybudovat podnik „na zelené louce“ by bylo velmi nákladné. Důležitá je dobrá přístupnost vozidly všech velikostí, snadná dostupnost připojení na plynovod a vodo- vod. Dalšími podstatnými skutečnostmi je vhodné místo pro vybudování odpadní jímky a umístění chladicího zařízení.

Tab. Orientační cena pálicích souprav:

Jednokotlový systém	od 350 000 do 1 050 000 Kč
Dvoukotlový systém	od 500 000 do 1 200 000 Kč

Zdroj: kovodel.cz/nabidka – ceny se odvíjí od velikosti, použitého materiálu a náročnosti samotné výroby.

Jelikož se v podniku hromadí odpadní materiál, chladí voda a destiluje při vysokých teplotách, tak musíme počítat s vyšším hlukem a možným zápachem.

Vybudováním podniku se zvýší v oblasti pohyb vozidel a cizích osob, což nemusí být žádoucí pro všechny oblasti. A tímto problémem se dostávám k jednomu z hlavních problémů a tím je souhlas přímo sousedících domácností. Ne všichni mohou takovýto souhlas chtít udělit, čímž vzniká další bariéra pro potencionální investory.

Zisk je závislý hlavně od velikosti produkce. Jelikož podnik funguje tak, že nabízí možnost vypálení vlastního etanolu z vlastních zdrojů pěstitelů, tudíž je největší hrozbou neúroda určitých druhů ovoce, což může mít za následek vidinu velkého rizika pro investory. Pro příklad je uvedena tabulka s úrodami jednotlivých druhů ovoce v sadech, která reflektuje i velikost úrody malých pěstitelů, od které se odvíjí i vytíženost a zisk pěstitelských pálenic.

¹⁹ „Methanolová aféra“ – je označení pro zákaz prodeje nápojů s vyšším obsahem alkoholu než 20% v září roku 2012.

²⁰ Tvrdým alkoholem je myšlen alkohol s vyšším procentem lihovosti než 20%.

Vývoj sklizně ovoce (v tunách) v letech 2007 - 2012

druh ovoce /rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012
jablka	113.086	156.697	144.993	103.304	79.134	117.897
hrušky	2917	2649	5866	3482	3103	5774
třešně	2059	2023	2595	1851	1519	1323
višně	8723	6851	6891	3472	5825	4340
meruňky	5015	2651	4209	1031	2440	904
broskve	2985	3883	3038	1717	1839	1465
slívy, švestky	5451	5609	7543	4218	5741	3950

Zdroj: Ovocnářská unie ČR, ovocnarska-unie.cz/vyvoj_sklizne

Vnitřní prostředí podniku

Je dáno podnikem jako takovým a je vždy úzce charakteristická pro jednotlivý subjekt zkoumání. Její charakter je takový, že se jednotlivé prvky mohou, ale i nemusí, s časem různě měnit. Celý systém je otevřený a propojený s okolím prostřednictvím vstupů a výstupů, které jej omezují.

Analýza „7S“

Strategie

Cílem firmy je na základě dobrého jména a tradice obsáhnout co největší okolní zákaznický potenciál. Důležitá je i dobrá prosperita na okolním konkurenčním trhu.

Těchto cílů se snaží dosáhnout nadstandartními službami pro zákazníky, individuálním přístupem a co největší nabídkou služeb.

Struktura

Podnik je vlastněn jedním člověkem, jenž v podniku dále i pracuje. To je výhodou pro řízení a dohled nad zaměstnanci. Dále v podniku pracují dva stálí zaměstnanci na plný úvazek a nedostatečné pracovní kapacity jsou zajišťovány v průběhu sezóny operativně formou brigád. V poslední řadě je využíváno služeb externího účetního.

Dohled je prováděn vlastníkem podniku přímo operativně na pracovišti. Zaměstnanci nemají podrobněji propojené statistiky o provozu, což je zajištěno využíváním externího účetního poradce.

Veškeré financování je převážně z vlastního kapitálu, takže nehrozí, že by byl při špatném nebo slabším období ohrožen z hlediska splácení dluhů či pohledávek.

Systém řízení

Majitel zajišťuje veškerý provoz. Rozpis směn, zákaznický časový diář, kontrola zaměstnanců i zajišťování vývozu odpadů jsou pod jeho řízením.

Zaměstnanci se starají o běžný provoz, jednání s klienty a obsluhu pálícího zařízení. V případě akutní potřeby jsou oprávněni dělat menší řídicí rozhodnutí.

Účetní poradce odpovídá za veškeré nesrovnalosti v účetnictví, výpočty daní a platby dodavatelů i poskytovatelů služeb. Provozní sezóna začíná v červenci a končí většinou v červnu. Měsíc je ponechán na dovolené pro zaměstnance a údržbu a opravy veškerého zařízení. Účetní období začíná taktéž v červenci. Je to výhodné jak pro platbu záloh na spotřební dani, tak pro celní záznamy. Je – li totiž možno vypálit 30 litrů stoprocentního alkoholu za sezónu, rozumí se touto sezónou období od července do konce černa následujícího roku.

Spolupracovníci

Vázanost podniku na množství zákazníků a tím i systém odměn. Nestálost tohoto znamená i vyšší či nižší odměny podle období a individuální přístup ke každému zaměstnanci.

Zaměstnanci jsou motivováni ke dlouhodobým kvalitním pracovním výkonům odměnami ve formě podnikových slev či jiných benefitů.

Styl vedení

Řízení běžného provozu je prováděno na základě zkušeností a pozorování. Po splnění standardní zkušební doby je zaměstnanec již sám schopen vše v podniku zvládnout sám.

Opravy a údržba zařízení se provádí vždy plánovaně a plánovaně dopředu po schválení vlastníkem. Generální údržba se provádí vždy v klidovém období mimo sezónu v měsíci červen.

Sezónnost výroby značí i různě časové preference přesčasů a dovolených. Podnik funguje převážně v zimě a tak mohou zaměstnanci čerpat dovolené převážně v zimě, což vyhovuje oběma stranám.

Schopnosti lidí

Nejdůležitější schopností každého pracovníka je odhad a zkušenosti při výrobě. Časový management se provádí operativně za provozu, jelikož se orientační smluvené časy v dílně často mění. Spolu s dobrou komunikativností je to základní předpoklad pro práci s různými typy zákazníků, kteří využívají služeb pálenice.

Největší nástrahou na pracovišti je alkohol, který je všudypřítomný a je tradiční, od každého zákazníka trochu ochutnat a zhodnotit kvalitu pálenky. Zaměstnancům to není zakázáno, avšak je důležité, aby degustované množství pracovníka neovlivnilo a následně nepokazilo reputaci podniku. Každý zaměstnanec je veřejným a hlavním reprezentantem dobrého jména podniku a tudíž je vždy dbán velký důraz na výběr a zaškolení nových pracovních sil.

Sdílené hodnoty

Nejdůležitější je pro podnik dobré jméno a zákazníci, kteří v budoucnosti nebudou mít potřebu vyhledat jinou pálenici pro své pálení.

Z tohoto důvodu je důležité stále pracovat na dobrém jménu podniku Pálenice u Juhyně. Toto jméno je důležité si udržet. V odvětví kde si zákazník může vybrat a mezi více konkurenčními podniky je boj nejistý. Vše je tedy založeno na hodnocení zákazníků a jejich následnému obrazu.

Podstatná je inovace služeb a přizpůsobování se zákazníkům, což poskytuje na konkurenčním poli velkou výhodu nad ostatními podnikatelskými subjekty.

4.7 SWOT analýza

- Příležitosti:
 - vysoká poptávka v regionu
 - tradice výroby
 - nízká konkurence
 - příznivý vývoj na trhu
 - velký podíl odpadu na produkci
- Hrozby:
 - zvyšování daní
 - závislost na úrodě ovoce
 - černá a nezákonná výroba
 - nízké mzdy v kraji
 - vázanost legislativy na EU
- Silné stránky:
 - dobré vztahy se zákazníky
 - substituty na trhu jsou drahé
 - slabá nejbližší konkurence
 - recyklace – využití odpadní složky
 - nízké náklady na produkci
 - dobré technické zařízení
- Slabé stránky:
 - vysoká pořizovací cena technologií
 - vázanost výroby na sezóny
 - nemožnost technologických změn bez zastavení provozu

4.8 Marketingový plán

Výsledným produktem celého plánu bude biopalivo – pecky s vysokou výhřevností. Tento produkt bude vhodný pro cílovou skupinu zákazníků, kteří využívají na vytápění rodinných domů biopaliva, případně automatické vytápěcí soustavy na pevná paliva. Množství pecek je zatím jen v odhadovaném množství a nebude v primárním zájmu výrobního provozu, proto se bude využívat reálných zkušeností po testovacím provozu celého zařízení.

Produkt

Produktem bude biopalivo – očištěné pecky ovoce. S vysokou výhřevností vhodné do automatických spalovacích systémů na biopaliva. Výhřevnost pecek by se měla pohybovat nad výhřevností černého uhlí. Pecky jsou vhodné také do zařízení spalující peletky.

Cena

Cena bude tvořena poptávkou zákazníků a porovnáním s aktuálními cenami jiných topiv. Momentálně se cena podobných substitutů na okolním trhu pohybuje²¹ okolo 4500 Kč/tunu. Předpokládá se tedy prodejní cena 3000 Kč/tunu. Podle poptávky bude možné cenu dále regulovat.

Distribuce

Pecky budou sloužit převážně pro vlastní spotřebu. Přebytky budou distribuovány zákazníkům na váhu po celých 100 kg do vlastních nádob, nebo v přepravních bednách, které primárně slouží jako přeprava na ovoce, zeleninu. Za zálohu za bednu budou propůjčovány i tyto bedny. Případně měněny kus za kus.

Obr. 4 Plánovaná distribuční přepravka na pecky



Zdroj: <http://prepravky-plastove.cz/>

Propagace

Odbyt pecek nebude v prvním roce žádný. Bude zaveden testovací provoz a pecky budou uskladněny v objektu firmy. Skladovací kapacity jsou dostatečné.

Po ukončení testovacího provozu s kladnými výsledky, bude nabídka vyvěšena v místě objektu firmy a vyhlášena v cílových vytipovaných obcích spolu s informacemi o zahájení nové sezony tj. sezóny 2016/2017. Tím se docílí co největší úspory nákladů na propagaci.

²¹ Aktuální cena uhlí je přibližně 3000 Kč/t, cena dřevěných pelet v regionu 5000 Kč/t. (Zdroj: pelety – oxas.cz, uhlí tzb-info.cz)

4.9 Finanční plán

Zde je predikce možných očekávaných dotací. Agentura CzechInvest²² uvádí, že na tento operační program mohou subjekty ze sektoru malého podnikání očekávat dotační programy s přibližnou výškou dotace 45%. Tuto hodnotu tedy použijeme pro další výpočty.

Tabulka: očekávané výše dotace.

Celková cena 154 199 Kč	Dotace 30%	Dotace 40%	Dotace 45%	Dotace 50%	Dotace 60%
Financováno z fondu	46 260 Kč	61 680 Kč	69 390 Kč	77 100 Kč	92 519 Kč
Vlastní finance	107 939 Kč	92 519 Kč	84 809 Kč	77 100 Kč	46 260 Kč

Celkový rozpočet se započtením odhadovaných nákladů na instalaci tedy činí:

Tabulka. Celkový rozpočet projektu

Odpekovávací zařízení	93600 Kč
Elektromotor Siemens	60599 Kč
Náklady na instalaci	15000 Kč
Celkové náklady	169199 Kč

Z této predikce můžeme vytvořit vstupní rozvahu celého projektu:

Tabulka. Vstupní rozvaha projektu.

AKTIVA		PASIVA	
DHM	169199	VK	84809
OA		CZ	69390
Celkem	169199	Celkem	169199

Náklady

Finanční výdaje spojené s projektem budou pouze první rok ve výši 169 199 Kč. Dále pak ročně kalkulujeme servisní údržbu ve výši 2000 Kč za rok a spotřebu energií zařízením ve výši 3000 Kč ročně.

Výrobní stroj patří do 2. odpisové skupiny, pro kterou platí, že se odpisuje 5 let a v prvním roce je náklad (který je roven odpisu) 11% z pořizovací ceny, další roky 22,5% až do úplného odepsání.

²² Vychází z výhledové studie predikce agentury CzechInvest dostupné z <http://www.czechinvest.org/oppik-cz>

Tabulka: Předpokládané náklady investice

rok	odpis zařízení	servis	energie	celkem
1.	18612	2000	3000	23612
2.	38070	2000	3000	43070
3.	38070	2000	3000	43070
4.	38070	2000	3000	43070
5.	38070	2000	3000	43070

Zisk

Pro zisk z projektu je důležité vytvoření více variant, z pravidla se uvádí varianty optimistická, pesimistická a neutrální:

Tabulka: Varianty ročního odhadovaného zisku z projektu:

varianta	pesimistická	neutrální	optimistická
produkce [t]	10	30	50
předpokládaný zisk [Kč]	30000	90000	150000

S tímto odhadem zisku nebudeme počítat pro první „testovací rok“ ve kterém se prodej ani žádná distribuce pecek neplánuje. Avšak další roky můžeme počítat s přibližným fixním ziskem v kolonce neutrální. Progres tohoto zisku bude přesně kopírovat předpokládaný růst počtu zákazníků pálenice tj. 5%.

Tabulka: Očekávaný růst zisku

rok	pesimistická	optimální	optimistická
1.	0	0	0
2.	30000	90000	150000
3.	31500	94500	157500
4.	33075	99225	165375
5.	34729	104186	173644

Výkaz zisku a ztráty

Nám dá obraz toho, jakého hospodářského výsledku investice dosáhla v jednotlivých letech.

Tabulka: Výkaz zisku a ztráty – Pesimistická varianta

rok	1	2	3	4	5
Předpokládané tržby v roce	0	30000	31500	33075	34729
Náklady v roce	23612	43070	43070	43070	43070
Výsledek hospodaření před zdaněním	-23612	-13070	-11570	-9995	-8341

Tabulka: Výkaz zisku a ztráty – Optimální varianta

rok	1	2	3	4	5
Předpokládané tržby v roce	0	90000	94500	99225	104186
Náklady v roce	23612	43070	43070	43070	43070
Výsledek hospodaření před zdaněním	-23612	46930	51430	56155	61116

Tabulka: Výkaz zisku a ztráty – Optimistická varianta

rok	1	2	3	4	5
Předpokládané tržby v roce	0	150000	157500	165375	173644
Náklady v roce	23612	43070	43070	43070	43070
Výsledek hospodaření před zdaněním	-23612	106930	114430	122305	130574

Z predikce výkazů zisku a ztráty vidíme, že investiční záměr je v optimální variantě účetně ziskový již od roku, kdy se plánuje zavedení prodeje pecek. Při pesimistické variantě by byl záměr prvních pět let prodělečný, ale jakmile by se účetně odepsalo zařízení, dostal by se do zisku.

CASH FLOW

Zobrazuje skutečné finanční toky v podniku vztahující se k zamýšlené inovaci. Při predikci jednorázového výdaje, fixních ročních plateb a odhadovaných zisků můžeme k sestavení cash-flow užít přímou metodu.

Tabulka: cash – flow varianta pesimistická

rok	1	2	3	4	5
příjmy z investice	0	30000	31500	33075	34729
výdaje na investici	174199	5000	5000	5000	5000
CASH-FLOW	-174199	25000	26500	28075	29729

Tabulka: cash – flow varianta optimální

rok	1	2	3	4	5
příjmy z investice	0	90000	94500	99225	104186
výdaje na investici	174199	5000	5000	5000	5000
CASH-FLOW	-174199	85000	89500	94225	99186

Tabulka: cash – flow varianta optimistická

rok	1	2	3	4	5
příjmy z investice	0	150000	157500	165375	173644
výdaje na investici	174199	5000	5000	5000	5000
CASH-FLOW	-174199	145000	152500	160375	168644

Vyjadřuje reálné finanční toky vztažené k investici. První rok, kdy není plánován žádný prodej pecek, je v každé variantě prodělečný. Další roky jsou již vždy ziskové. Cash-flow slouží k dalším výpočtům a ukazatelům.

Zhodnocení efektivity investice

Čistá současná hodnota – NPV

Majitel požaduje výnosnost investičního projektu 10%. Potřebujeme tedy diskontovaný Cash-flow. A předpokládanou dobu životnosti investice. V projektu je kalkulováno s 5 lety, tedy než se úplně daňově odepíše. Samozřejmě se počítá s životností daleko vyšší, ale pro porovnání je 5 let dostačující.

Pesimistická varianta

$NPV_{\text{pes}} = -78\,212 \text{ Kč}$

Optimální varianta

$NPV_{\text{opt}} = 89\,255 \text{ Kč}$

Optimistická varianta

$NPV_{\text{opt}} = 288\,897 \text{ Kč}$

V pesimistické variantě je projekt pro podnik nepřijatelný, jelikož je NPV nižší než nula. Toto ovšem platí pouze na výhled 5 let dopředu při pesimistickém výhledu. Tento výhled se očekává maximálně jednou za periodu pěti let v závislosti na úrodě ovoce. Čistá současná hodnota pro optimální a optimistickou hodnotu je kladná

– projekt je pro podnik přijatelný, zajišťuje požadovanou míru výnosu a zvyšuje tržní hodnotu. Pesimistická varianta je kladná až po přibližně 11 letech od zavedení projektu.

Vnitřní výnosové procento – IRR

Nelze počítat pro variantu pesimistickou, jelikož jeho čistá současná hodnota je záporná v prvních 5 letech fungování projektu. Celkově se dostává do kladných čísel až po 11 letech od zavedení projektu.

$$IRR_{opt} = 24,53\%$$

$$IRR_{optimi} = 49,27\%$$

Investice by byla realizovatelná v případě optimální varianty, pokud by majitel požadoval minimální výnos 24,53%, v případě optimistické varianty 49,27%. Pokud tedy majitel požaduje nyní riziko 10% investice je realizovatelná ještě s vyšším předpokládaným výnosem.

Rentabilita investic – ROI

Vyjadřuje produktivitu investic za období prvních 5 let.

Pesimistická varianta

$$ROI_{pes} = -0,44 = -44\%$$

Optimální varianta

$$ROI_{opt} = 0,51 = 51\%$$

Optimistická varianta

$$ROI_{optimi} = 1,65 = 165\%$$

Rentabilita investic je v případě optimální a optimistické varianty vyšší než 10% požadovaná výnosnost majitelem. Proto je výhodné investici provést. V případě pesimistické varianty se nepředpokládá dlouhodobá predikce, takže je tato varianta irelevantní.

Doba návratnosti investic

Tabulka: Doba návratnosti investice: varianta pesimistická

rok	1	2	3	4	5	6	7	8
cash-flow	-174179	25000	26500	28075	29729	31465	33289	35203
kumulovaný cash-flow	-174179	-149179	-122679	-94604	-64875	-33410	-121	35082

Tabulka: Doba návratnosti investice: varianta optimální

rok	1	2	3
cash-flow	-174179	85000	89500
kumulovaný cash-flow	-174179	-89179	321

Tabulka: Doba návratnosti investice: varianta optimistická

rok	1	2	3
cash-flow	-174179	150000	157500
kumulovaný cash-flow	-174179	-24179	133321

4.10 Harmonogram projektu a dodavatelské zajištění projektu

Časový harmonogram projektu

10/2014 – 5/2015	vypracování podnikatelského plánu
6/2015 – 9/2015	nalezení vhodného dotačního programu
10/2015 – 4/2016	podání žádosti o dotaci, schvalování
5/2016 – 7/2016	realizace - instalace odpeckovávacího zařízení
8/2016 – 11/2016	testovací provoz
12/2016 – 5/2016	0. sezóna s odpeckováváním, hodnocení projektu
7/2016 a dále	další sezóny

Technické řešení projektu

Dopravník na zbytky kvasu bude instalován pod výpusť z prvního kotle pálící aparatury. Zařízení bude oddělovat pecky od dalších zbytků z vypáleného kvasu. Kvůli zápachu a hygieně bude muset být délka zařízení přibližně 3,5 m tak aby ústilo ven z budovy, kde budou již pecky přebrány k dalšímu zpracování.

Celé zařízení bude fungovat na principu cedníku, kdy se pevná složka odpadu (pecky) zachytí na sítu a budou pomocí šnekovnice vytlačeny dále v dopravníku ven do připraveného zásobníku. Zbytek nevyužitelných zbytků z pálení proteče sítím dále do odpadní jímky.

Kvůli úspoře energie a přírodních zdrojů budeme usilovat o zařízení nespo-třebovávající vodu z důvodu oddělení pecek od dalších zbytků kvasu.

Celé zařízení bude pomocí elektromagnetických čipů spouštět pouze při otevření vypouštěcího ventilu u kotle. Pro případ pálení ovoce bez pecek a z důvodu lepší manipulace bude přidán systém na dočasné odstavení síta a tím zajištění lepšího a plynulejšího vypouštění nevyužitelných zbytků.

Instalace celého dopravníku bude provedena svépomocí. Na Probourání dopravníků ven z budovy není potřeba stavební ani jiné povolení.

Dodavatelské zařízení a realizace

Zařízení na odpeckovávání bude pořízeno na zakázku od firmy GESS-CZ, s.r.o., a to na základě nabídky číslo N 2486/14 ze dne 20. 2. 2015 (Viz přílohy) a to za cenu 93 600 Kč.

Platnost nabídky je 3 měsíce, ale předpokládá se, že výrobní cena příliš nezmění.

Dále bude zakoupen elektromotor o výkonu 22 KW Siemens 1LE1503-2AC5 z obchodu elektromotory.cz²³ z jejich aktuální nabídky za cenu 60 599 Kč.

Dále bude potřeba řídicí elektrojednotka, spouštěcí jednotka a kabeláž. Tyto položky budou zakoupeny dle aktuální potřeby a celá instalace bude probíhat svépomocí, tudíž nebudou předmětem žádost o podporu. Po konzultaci s majitelem podniku a dalším odborníkem na tyto elektroinstalace je odhadovaná cena tohoto zařízení 15 000 Kč.

Celková cena a předpokládaná výše částky o podporu činí 154 199 Kč.

4.11 Předešlé projekty

V roce 2013 již Josef Ondroušek úspěšně žádal o dotaci „S novým kotlem za bezpečný destilát“ z programu rozvoje venkova. Jednalo se o dotaci skrze Místní akční skupinu Podhostýnska, o. s. s názvem Fiche (neboli opatřením) „Nebojíme se podnikat.“

Cílem této výzvy byl rozvoj hospodářské struktury nezemědělských aktivit. Vytváření nových pracovních míst. Zachování a rozvoj jedinečných a tradičních řemesel.

Jednalo se tedy o získání dotace na pořízení nového kotle soupravy. Tento kotel je modernější, nahradil starý dosluhující kotel a hlavně má o 200 litrů vyšší kapacitu (nyní 500 litrů) čímž napomohl navýšení výrobní kapacity, krátil čekací doby pro zákazníky a také modernější technologie přinesla úsporu energií.

Celkově tedy šlo o dotaci 134.700 Kč, z nichž 60% tedy 80.820 Kč bylo z dotačních fondů.

Celkově tento projekt splnil všechny očekávané předpoklady.

4.12 Analýza rizik

Podnikatelský záměr podléhá i mnoha rizikům, které jsme dali do následující tabulky:

²³ Nabídka platná 1. 5. 2015 a dostupná na <http://www.elektromotory.cz/goods/index/id/1966>

Tabulka: Analýza rizik projektu

Faktor rizika	Potencionální dopad ²⁴	Přijatá opatření a řešení
Zvyšování daní	2	<ul style="list-style-type: none"> Nutnost hledat alternativní úspory ve výrobě
Závislost na úrodě ovoce	3	<ul style="list-style-type: none"> Motivování zákazníků k využití pánence Nutnost tvořit surovinové zásoby Rozšířit cílový segment zákazníků
Černá nezákonná výroba	1	<ul style="list-style-type: none"> Příznivá cenová politika podniku Nabízení doplňkových služeb Dbát na kvalitu produkce
Nízké mzdy v kraji	2	<ul style="list-style-type: none"> Rozšíření oblasti propagace pánence Zvýšení výdajů na propagaci Nabízení bonusů za využití služeb
Vázanost legislativy na EU	1	<ul style="list-style-type: none"> Začlenění do svazu pěstitelského pálení – možnost ovivnění
Nezískání dotace na šnekovnici	2	<ul style="list-style-type: none"> Nutnost hledání jiného způsobu financování Potřeba získání krátkodobého úvěru

²⁴ 1 – nízký dopad, 2 – střední dopad, 3 vysoký dopad

5 Shrnutí získaných poznatků, diskuze

Podnikatelský plán „Pálenice u Juhyně: Pálením za kvalitním topivem aneb z odpadu prohřejeme dům“ byl vypracován dle struktury uvedené v teoretické části práce. Podnikatelský plán obecně je velmi specifický nástroj na získávání potřebného kapitálu. Vytvoření plánu na získání dotace ze strukturálních fondů Evropské Unie má velice mnoho specifik. Při sestavování takového záměru není kladen velký důraz na ekonomické aspekty, jako jsou financování, návratnost, zisk. Či na veškeré technické parametry plánu.

Nutná je tedy detailní znalost požadavků na jednotlivé dotace či výzvy a následné vytvoření plánu. Tyto plány jsou většinou tvořeny na míru jednotlivým výzvám a je důležité, aby plně korespondovaly s hodnotícími podmínkami řídicího orgánu. Je také nutno konstatovat, že takovýto podnikatelský plán absolutně nemusí v závěru splňovat všechny požadavky podnikatelského plánu pro jiné ekonomické subjekty. Je totiž specificky zaměřený, tak má i specifickou podobu.

V praktické části jsme provedli situační analýzu s využitím popsaných modelů PESTE, 7S firmy McKynsley a Porterova modelu pěti sil. Na základě těchto analýz jsme formulovali SWOT analýzu. Dále byl vytvořen marketingový plán. Ve finančním plánu byly zhodnoceny tři varianty finančních toků. Pesimistická, optimální a optimistická a to z důvodu vyjádření různých modelů v závislosti na úrodě ovoce. Dle finančních ukazatelů je návratnosti investice velice rychlá – u variant optimální a optimistická 2-3 roky. Pesimistická varianta nastiňuje spíše scénář pro jednu sezónu, než pro celé období.

Byl navržen přesný časový harmonogram, který koresponduje s realitou a do nějž je zahrnuta i tvorba podnikatelského plánu. Celý projekt byl popsán po technologické stránce s využitím konkrétních dodavatelských subjektů. V závěru podnikatelského plánu byla provedena analýza rizik s možným řešením. Kdy rizik není mnoho, většina se nedá ovlivnit, případně má jen krátkodobé trvání z důvodu rychlého opatření, případně sezonností výroby.

6 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo sestavení podnikatelského záměru, který bude zpracován jako materiál sloužící k získání dotace ze strukturálních fondů EU. Z důvodu nového dotačního období Evropské unie 2014 – 2020 bylo nutné zanalyzovat plánované a schválené dotační programy a vybrat nejvhodnější operační program.

Ke splnění cíle byl vypracován podrobný podnikatelský plán podle návodu uvedeného v teoretické části. Po vypsání přesného znění výzvy z OP podnikání a inovace pro konkurenceschopnost je možné podnikatelský plán použít jako podklad pro vytvoření projektové žádosti. Při praktickém užití plánu je nutné si dát pozor na přesné požadavky konkrétní výzvy a případně plán upravit a optimalizovat přímo na konkrétní pokyny.

Celá práce byla pojata z praktického hlediska a bude využita s minimálními úpravami v praxi dle harmonogramu uvedeného v praktické části práce. V hojné míře bylo vycházeno i z poznatků z roku 2013, kdy již byla úspěšně podána žádost „S novým kotlem za bezpečný destilát.“

Cíl se tedy dle mého názoru splnit podařilo, tím že byl vypracovaný praktický podnikatelský záměr, který v nejbližší době bude sloužit k získání dotace ze strukturálních fondů EU.

7 Literatura

- ČERVENÝ, Radim. *Business plán: krok za krokem*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2014, xvii, 211 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-511-4.
- BUDÍK, Josef. *Evropské strukturální fondy a jejich využívání*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2009, 79 s. ISBN 978-80-7408-014-2.
- ČERVENÝ, Radim. *Business plán: krok za krokem*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2014, xvii, 211 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-511-4.
- FIALA, Petr a Markéta PITROVÁ. *Evropská unie*. 1. vyd. Brno: Centrum pro studium demokracie a kultury, 2003, 743 s. ISBN 8073250152.
- FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010, 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- HINGSTON, Peter a Ivan SOUČEK. *Začněte podnikat*. Vyd. 1. Praha: Euromedia Group - Knižní klub, 2002, 192 s. Průvodce drobným podnikáním. ISBN 80-242-0838-5.
- HŮLA, Jan. *Marketingový průvodce: [praktická příručka pro začínající podnikatele]*. 1. vyd. Brno: Konvoj, 2007, 39 s. ISBN 978-80-7302-142-9.
- JÍLEK, Jan; ZENTRICH, Josef A. *Příprava ovocných kvasů na výrobu slivovice (a ostatních pálenek) : výroba slivovice a její léčivé účinky*. Olomouc : Dobra & Fontána, 1999. 208 s. ISBN80-86179-28-1.
- KORÁB, Vojtěch. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- MÁČE, Miroslav. *Finanční analýza investičních projektů: praktické příklady a použití*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 77 s. ISBN 80-247-1557-0.
- NOVOTNÝ, Tomáš. *Vyhodnocení stavu čerpání fondů EU u sedmnácti operačních programů v ČR*. Praha: Friedrich-Ebert-Stiftung, 2013, 21 s. ISBN 978-80-87748-13-8.
- PODJUKLOVÁ, Jitka. *Realizace projektu ve VaV*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, FS, katedra mechanické technologi, 2014. ISBN 978-80-87147-59-7.
- POŠVÁŘ, Zdeněk a Helena CHLÁDKOVÁ. *Management*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2009, 261 s. ISBN 978-80-7509-127-7.
- PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Podnikové finance: studijní pomůcka pro distanční studium*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2005, 293 s. ISBN 80-7318-327-7.
- POTLUKA, Oto. *Průvodce strukturálními fondy Evropské unie*. Praha: IREAS, 2003, 198 s. ISBN 80-86684-02-4.

- RYDVALOVÁ, Petra. *Malé a střední podnikání v podmínkách České republiky od 1.1.2014*. Vyd. 2., aktualiz. Liberec: VÚTS, 2014, 148 s. ISBN 978-80-87184-43-1.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2000, x, 101 s. ISBN 80-7179-422-8.
- SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. V Praze: Oeconomica, 2007, 241 s. ISBN 978-802-4512-631.
- SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL a Tomáš ORLÍK. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 194 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.
- SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 4., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2007, xxv, 475 s. ISBN 80-7179-892-4.
- SYNEK, Miloslav, Heřman KOPKÁNĚ a Markéta KUBÁLKOVÁ. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2009, xviii, 301 s. ISBN 978-80-7400-154-3.
- VACÍK, Emil a Milan ŠULÁK. *Strategický management*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2001, 125 s. ISBN 80-7082-728-9.
- VESELÝ, Ivo a Eva WOJNAROVÁ. *Zpracováváme podnikatelský plán: (zásady, praktické rady, podpory podnikání)*. Vyd. 1. Karviná: Slezská univerzita, 2000, 78 s. ISBN 80-7248-079-0.
- VEBER, Jaromír. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008, 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6.
- VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.
- WUPPERFELD, Udo. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, 159 s. ISBN 80-726-1075-9.

PUBLIKACE BEZ AUTORA:

- Evropské fondy 2014-2020: jednoduše pro lidi. 1. vyd. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR - Národní orgán pro koordinaci, 2014, 26 s. ISBN 978-80-87147-77-1.
- Fondy EU: glosář základních pojmů. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, Odbor vnějších vztahů, 2005, 79 s. ISBN 80-239-6121-7..
- Průvodce fondy EU 2007-2013. Brno: [Raven Consulting], 2007, 80 s. ISBN 978-80-903830-1-2.

INTERNETOVÉ ZDROJE:

- MAS Podhostýnska, o.s.: LEADER [online]. [cit. 2015-05-15]. Dostupné z: <http://www.mas-podhostynska.cz/dokumenty/34>

- Žádosti EU* [online]. [cit. 2015-12-29]. Dostupné z: <https://www.eu-zadost.cz/uvod.aspx>
- EDOTACE: Průvodce světem dotací* [online]. [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.edotace.cz/katalog-dotaci/>
- Evropské strukturální a investiční fondy* [online]. [cit. 2015-4-20]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Informace-o-fondech-EU>
- Operační program podnikání a inovace* [online]. [cit. 2015-05-1]. Dostupné z: <http://www.mpo-oppi.cz/>
- CZECHINVEST: Agentura pro podporu podnikání* [online]. [cit. 2015-05-1]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/>
- TZB INFO: technické zařízení budov. [online]. [cit. 2015-05-5]. Dostupné z: <http://oze.tzb-info.cz/biomasa/6889-nejlepsim-energeticky-uspornym-projektem-je-vytapeni-domu-peckami>
- Euroskop: Správní členění (systém NUTS)* [online]. [cit. 2015-05-6]. Dostupné z: <https://www.euroskop.cz/8642/sekce/spravni-cleneni-system-nuts/>
- DOTACE EU. Dotace EU* [online]. [cit. 2015-05-1]. Dostupné z: <http://www.dotaceeu.cz/cs/Fondy-EU>
- MINISTERSTVO ZDRAVOTNICTVÍ. *Tematické operační programy* [online]. [cit. 2015-05-5]. Dostupné z: http://www.mzcr.cz/obsah/tematicke-operacni-programy_1144_8.html
- EVROPSKÁ KOMISE. *Cíle strategie Evropa 2020* [online]. [cit. 2015-05-1]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/targets/index_cs.htm
- MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ. *Evropská unie* [online]. [cit. 2015-05-8]. Dostupné z: <http://mmr.cz/cs/Evropska-unie>
- KOVODĚL. *Pěstitelské pálenice* [online]. [cit. 2015-05-9]. Dostupné z: <http://www.kovodel.cz/destilacni-zarizeni/pestitelske-palenice/>
- MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Podpora podnikání* [online]. [cit. 2015-05-7]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/podpora-podnikani/>

HORIZONT 2020. *Otevřené výzvy* [online]. [cit. 2015-05-3]. Dostupné z: <http://www.h2020.cz/cs/seznamy/vyzvy>

IDNES. *Methanolová aféra* [online]. [cit. 2015-05-2]. Dostupné z: <http://zpravy.idnes.cz/metanolova-aféra-0kt-/archiv.aspx?klic=481495>

OVOCNÁŘSKÁ UNIE ČR. *Vývoj sklizně* [online]. [cit. 2015-05-5]. Dostupné z: ovocnarska-unie.cz/vyvojsklizne

PLASTOVÉ PŘEPRAVKY. *Zelená plastová přepravka* [online]. [cit. 2015-05-1]. Dostupné z: <http://prepravky-plastove.cz/zenena>

ELEKTROMOTORY. *Elektromotor siemens* [online]. [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.elektromotory.cz/goods/index/id/1966>

Přílohy



GESS-CZ, s.r.o.
Potštátská 655
753 01 Hranice

GESS-CZ, s.r.o.
je členem
aliance CWT



Váš dopis značky / ze dne
Hranice

Naše značka

Vyřizuje / linka

20. 2. 2015

Pilčík / 602 777 751

Nabídka č. N 2486 /14

Dopravník

Vážený pane Ondroušku.

Na základě osobního jednání Vám nabízíme dodávku dopravníku na zbytky kvasu po vypálení.

Parametry:

- průměr dopravníku 250 mm
- délka dopravníku 3,5 m
- děrování žlabu dopravníku dle zadání odběratele

Rozsah dodávky:

- jednochodý šnek ø250 mm, délka cca 3,5 m, nosná trubka ø108x4mm, šnekovnice z plechu tl. 3 mm, na koncích příruby s čepy pro ložiska
- půlkruhový žlab o délce cca 3,5 m, z plechu tl. 2,5 mm, na koncích příruby s ložisky, spodek žlabu děrovaný (dle zákazníka)
- kryt žlabu z plechu tl. 1,5 mm

Materiálové provedení: nerezová ocel 17 240
Cena za 1 ks dopravníku 93.600,- Kč

Cena je bez DPH, Ex-Works Rouské.

Dodací lhůta: cca 2 měsíce od závazné objednávky.

Platební podmínky: faktura se splatnost 21 dnů od předání (expedice) zařízení.

Platnost nabídky: 3 měsíce.

S přátelským pozdravem

Antonín Novosád
jednatel společnosti

Telefon: +420 581 677 777 Web: <http://www.gess.cz> Bankovní spojení: ČSOB IČO: 26867770
Hranice
Fax: +420 581 677 776 E-mail: gess@gess.cz č.ú.: 197668409/0300 DIČ: CZ26867770
Společnost je zapsána v obchodním rejstříku u Krajského soudu v Ostravě oddíl C, vložka 28744