



Podnikatelský záměr s aspektem zaměstnávání osob ve výkonu trestu odnětí svobody

Diplomová práce

Studijní program:

N0413A050007 Podniková ekonomika

Studijní obor:

Management podnikových procesů

Autor práce:

Bc. Kristýna Heralová

Vedoucí práce:

doc. Ing. Petra Rydvalová, Ph.D.

Katedra podnikové ekonomiky a managementu





Zadání diplomové práce

Podnikatelský záměr s aspektem zaměstnávání osob ve výkonu trestu odnětí svobody

Jméno a příjmení: **Bc. Kristýna Heralová**
Osobní číslo: E19000287
Studijní program: N0413A050007 Podniková ekonomika
Studijní obor: Management podnikových procesů
Zadávací katedra: Katedra podnikové ekonomiky a managementu
Akademický rok: **2020/2021**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracování odborné literární rešerše k tématu zaměstnávání osob ve výkonu trestu odnětí svobody (VTOS) a podnikatelského záměru.
2. Realizace analýzy odvětví podnikatelského záměru se zaměřením na zpracování a recyklace odpadů.
3. Vypracování návrhu inovativního projektu založení firmy ve vybraném předmětu podnikání s aspektem zaměstnávání osob VTOS.
4. Vyhodnocení navrženého podnikatelského záměru.
5. Návrh procesu uvedení podniku do provozu.

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy:
Forma zpracování práce:
Jazyk práce:

65 normostran
tištěná/elektronická
Čeština



Seznam odborné literatury:

- GRUBER, Marc a Sharon TAL. 2017. *Where to Play: 3 Steps for Discovering Your Most Valuable Market Opportunities*. United Kindom: Pearson Education Limited. ISBN 978-1-292-17892-9.
- JESTON, John. 2018. *Business process management: practical guidelines to successful implementations*. 4th ed. London: Routledge, Taylor & Francis Group. ISBN 978-1-138-73840-9.
- VEBER, Jaromír. 2016. *Management inovací*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-423-3.
- VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, Expert. ISBN 978-80-247-4520-6.
- PROQUEST. 2019 Databáze článků ProQuest [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2019-09-26]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>

Konzultant: Ing. Branislav Hanečák

Vedoucí práce:

doc. Ing. Petra Rydvalová, Ph.D.
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání práce:

1. listopadu 2020

Předpokládaný termín odevzdání:

31. srpna 2022

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.
děkan

L.S.

prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2020

Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má diplomová práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

27. července 2021

Bc. Kristýna Heralová

Anotace

Diplomová práce na téma „Podnikatelský záměr s aspektem zaměstnávání osob ve výkonu trestu odnětí svobody“ je zaměřena na návržení inovativního projektu založení firmy zaměstnávající specifickou skupinu osob, kterou představují osoby ve výkonu trestu odnětí svobody. Předpokládaným předmětem podnikání je nakládání s odpady. Úvodní část práce je věnována vymezení pojmů v oblasti projektového řízení a podnikatelského zázemí. Následně je představena legislativní úprava zaměstnávání osob ve výkonu trestu odnětí svobody a odpadového hospodářství. V závěru první části jsou představeny vybrané významné firmy v odvětví. V druhé části práce je představen podnikatelský záměr a vytvořen podnikatelský plán dle plátna Lean Canvas. Na základě analýzy prostředí potenciálního podnikatelského záměru je provedeno jeho vyhodnocení. Závěr této části obsahuje doporučení, které vyplynulo ze získaných poznatků.

Klíčová slova

Lean Canvas, odpady, osoby ve výkonu trestu odnětí svobody, podnikatelský plán, podnikatelský záměr, projekt.

Annotation

Business Plan with the Aspect of Providing Employment to Prisoners

The diploma thesis on the topic "Business plan with the aspect of employing persons serving a custodial sentence" is aimed at proposing an innovative project of establishing a company employing a specific group of persons, represented by persons serving a custodial sentence. The presumed subject of the business is waste management. The introductory part of the thesis is devoted to defining the terms in the field of the project management and business plan. Subsequently, the legislative regulations of persons serving sentences and waste management are presented. At the end of the first part, selected major companies in the industry are introduced. The second part of the thesis presents a business plan and creates a business plan according to the Lean Canvas. Based on the analysis of the environment of the potential business plan, it is performed evaluation this plan. The conclusion of this section contains recommendations that resulted from the findings.

Key Words

Business plan, Lean Canvas, prisoners, project, waste.

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí diplomové práce doc. Ing. Petře Rydvalové, Ph. D. za cenné rady, věcné podněty, trpělivost a čas, který mi věnovala po celou dobu zpracování této diplomové práce. Rovněž bych ráda poděkovala řediteli Věznice Jiřice plk. Mgr. Petru Sukovi a konzultantovi Ing. Branislavovi Hanečákovi za vstřícnou spolupráci. V neposlední řadě děkuji celé rodině a blízkým za podporu po celou dobu studia.

Obsah

Seznam zkratk.....	13
Seznam tabulek.....	14
Seznam obrázků.....	15
Úvod.....	16
1. Vymezení teoretického rámce	18
1.1 Projekt.....	18
1.1.1 Účastníci a organizační struktura projektu	19
1.1.2 Fáze projektového cyklu.....	20
1.1.3 Vyhodnocení projektu	22
1.1.4 Inovativní projekt	24
1.2 Podnikatelský záměr projektu versus plán.....	25
1.2.1 Tvorba a struktura podnikatelského plánu.....	27
1.2.2 Financování podnikatelského záměru	27
1.2.3 Lean Canvas	30
2. Osoby VTOS jako specifická skupina zaměstnanců	32
3. Legislativní úprava odpadu	36
3.1 Odpadové hospodářství	36
3.1.1 Hierarchie způsobů nakládání s odpady	37
3.1.2 Finanční podpora zpracování odpadu.....	39
3.2 Nakládání s odpady jako předmět podnikání.....	40
3.3 Firmy působící v odvětví.....	43
4. Představení podnikatelského záměru	46
4.1 Specifikace ekonomické činnosti, název a právní forma	46
4.2 Důvody volby činnosti podnikatelského záměru	48
4.3 Lean Canvas projektu.....	50
4.4 Vnější prostředí podnikatelského záměru	58
4.5 SWOT analýza.....	61
5. Vyhodnocení podnikatelského záměru.....	65
5.1 Přínos projektu.....	65
5.2 Hodnocení sociálního podniku	65
5.3 Analýza bodu zvratu	67
5.4 Shrnutí vyhodnocení podnikatelského záměru	68
6. Proces zavedení podniku do provozu	69

7. Doporučení.....	71
Závěr.....	73
Seznam použité literatury.....	75
Bibliografie.....	81
Seznam příloh.....	83

Seznam zkratek

BRO	Biologicky rozložitelný odpad
ISOH	Informační systém odpadového hospodářství
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MŽP	Ministerstvo životního prostředí
NDA	Non-disclosure agreement
NPV	Net Present Value
OPŽP	Operační program životního prostředí
POH	Plán odpadového hospodářství
ROI	Return on Investment
SHČ	Středisko hospodářské činnosti
ÚKZÚZ	Ústřední kontrolní a zkušební ústav zemědělský
VS ČR	Vězeňská služba České republiky
VTOS	Výkon trestu odnětí svobody

Seznam tabulek

Tabulka 1: Skupiny práce.....	32
Tabulka 2: Obsah žádost o povolení provozu zařízení	42
Tabulka 3: Využití odpadu.....	49
Tabulka 4: Zařízení provozovny	54
Tabulka 5: Osobní náklady kmenového zaměstnance	55
Tabulka 6: Roční fixní náklady.....	56
Tabulka 7: Osobní náklady na osobu VTOS.....	56
Tabulka 8: Odhadované ceny	58
Tabulka 9: Vývoj poplatku za skládkování využitelného odpadu	60
Tabulka 10: SWOT analýza záměru	62

Seznam obrázků

Obrázek 1: Příklad Ganttova diagramu	21
Obrázek 2: Trojimperativ	22
Obrázek 3: Hierarchie způsobů nakládání s odpady	38
Obrázek 4: Způsoby využití opadu za rok 2019.....	49
Obrázek 5: Využití komunálních odpadů za rok 2019	50
Obrázek 6: Časová osa procesu zavedení podniku do provozu.....	70

Úvod

Volba tématu vyplynula ze zkušenosti autorky práce s problematikou zaměstnávání osob ve výkonu trestu odnětí svobody (dále také VTOS). Téma diplomové práce je změřeno na návrh inovativního projektu založení firmy, která zaměstnává právě tuto specifickou skupinu.

Zaměstnávání osob ve výkonu trestu je v současné době aktuálním tématem a zájem ze strany zaměstnavatelů o jejich zaměstnávání je běžnou praxí. Je nutné zdůraznit, že existují faktory, především legislativní, které realizaci zaměstnávání této specifické skupiny osob omezují. Aktuální platná legislativa jasně vymezuje, za jakých podmínek lze osobu VTOS zařadit na pracoviště. V současné době lze tyto osoby zařadit na střežená pracoviště, nestřežená pracoviště, či na pracoviště s volným pohybem v prostoru věznice nebo s volným pohybem mimo věznici. Vzhledem ke specifčnosti potenciálních zaměstnanců-odsouzených, kdy většinu nelze zaměstnat na nestřežených pracovištích a výstavba pracovišť s bezpečnostními prvky je pro případného zaměstnavatele finančně náročná, činí odsouzené jakožto pracovní sílu problémovou až nezajímavou. Proto je nutné hledat možnosti uvnitř věznic. Vězeňská služba (dále také VS) disponuje řadou výrobních hal a dalších prostor, uvnitř střežených areálů, které mohou podniky využít pro svá pracoviště. Zde jsou již bezpečnostní prvky realizovány a stávající prostředí lze případně pouze vhodně modifikovat.

Z hlediska udržitelnosti rozvoje společnosti je stále více aktuálním tématem třídění a zpracovávání odpadů, a to jak z pohledu ekologického, ekonomického, tak i sociálního. Společnost si v současné době uvědomuje, jaký dopad produkce odpadu má a bude mít v dalších letech na životní prostředí. Recyklace a další využití odpadů jsou proto dnes vnímány jako důležitá součást snahy snížení negativních dopadů na životní prostředí. Zároveň je ale práce s odpady považována za neatraktivní, a proto o ni není příliš veliký zájem. Nabízí se proto možnost zaměstnat na těchto pozicích právě osoby ve výkonu trestu odnětí svobody. Spojení potřeby likvidace odpadu a možnosti využití osob VTOS, jako pracovní síly, nabízí příležitost, která může být významná pro vznik nového podniku (Gruber, Tal, 2017).

Cílem diplomové práce je navržení inovativního projektu založení firmy, jejíž činností bude zpracování vybraného druhu odpadu. Hlavními zaměstnanci firmy budou osoby VTOS. Dílčími cíli diplomové práce je vyhodnocení odvětví podnikatelského záměru a sestavení podnikatelského plánu.

První kapitola diplomové práce je věnována rešerši a vymezení důležitých teoretických pojmů, týkajících se projektového řízení, včetně pojmu inovativní projekt. Dále se kapitola věnuje definici pojmů podnikatelský záměr, podnikatelský plán a možným způsobům financování podnikatelského záměru. Závěr kapitoly je věnován jedné z variant podnikatelského plánu – Lean Canvas, který je použit pro účely praktické části této diplomové práce.

Druhá kapitola práce se zabývá legislativní úpravou problematiky zaměstnávání osob ve výkonu trestu odnětí svobody. Následuje poslední kapitola teoretické části práce, která je zaměřená na vymezení pojmů a legislativu spojenou s odpadovým hospodářstvím. Dále autorka v kapitole popisuje způsoby nakládání s odpady a možnosti finanční podpory při jejich zpracování. Závěr kapitoly je věnován analýze odvětví.

Ve vazbě na odbornou rešerši se čtvrtá kapitola věnuje tvorbě vlastního návrhu podnikatelského plánu. Úvod kapitoly popisuje podnikatelský záměr, zvolenou činnost podniku a důvody její volby. Následuje zpracovaný podnikatelský plán formou plátna Lean Canvas, popis vnějšího okolí záměru a SWOT analýza. Závěr praktické části obsahuje vyhodnocení záměru a návrh procesu zavedení podniku do provozu.

Diplomová práce hledá odpovědi na následující otázky:

1. Má Vězeňská služba možnost vyvíjet podnikatelskou činnost? Jakým způsobem a za jakých podmínek?
2. Jaký je přínos projektu s aspektem zaměstnávání vězňených osob z pohledu Vězeňské služby ČR a zaměstnance odsouzeného?

Výstupem diplomové práce je zhodnocení připraveného inovativního projektu, tj, projektu přinášející nové řešení otázky zaměstnávání osob VTOS.

1. Vymezení teoretického rámce

První kapitola této diplomové práce je věnována pojmům souvisejícím s projektovým řízením, zejména projektu, jeho účastníkům, organizační struktuře a jednotlivým fázím cyklu projektu. V kapitole je taktéž pro účely diplomové práce vymezen pojem inovativní projekt. Tato část dále obsahuje popis teoretických disciplín, které jsou stěžejní pro zpracování a realizaci projektu. Závěr kapitoly je věnován financování podnikatelského záměru, kde jsou popsány nejčastěji vyhledávané možnosti získání finančních prostředků.

1.1 Projekt

Termín projekt je v současné době již zcela běžně skloňován v různých souvislostech a oborech. Díky projektu je možné řešit řadu činností nejen v podnikání, ale také například v oblasti školství, sportu, vědy a výzkumu aj. Norma ČSN ISO 10 006 (2019, s. 9) definuje projekt jako *„jedinečný proces stávající z řady koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji.“* Podle mezinárodně uznávaného standardu PMBOK¹ vydaným Project Management Institute (2017, s. 4) je projekt *„dočasné úsilí s cílem vytvořit unikátní produkt či službu“*. Z této definice vychází celá řada zahraničních autorů, kteří se ve svých publikacích zabývají charakteristikou projektu. Pomocí projektu je možné vytvořit výstup, konkrétní službu, výrobek, či dokument. Rovněž může být výsledkem projektu kombinace výše uvedených výstupů (Rowe, 2020).

Z výše uvedených definic lze projekt vymežit jako dočasnou snahu o dosažení jedinečného výsledku (stanoveného cíle) a to s přesně definovanými zdroji a jednotlivými činnostmi. Ty jsou zpravidla vykonávány buď manažerem projektu, nebo dalšími členy tzv. projektového týmu. Stejně jako zdroje a činnosti projektu, tak i projektový tým je utvářen pouze pro konkrétní projekt.

¹ Project Management Body of Knowledge

1.1.1 Účastníci a organizační struktura projektu

Jak již bylo popsáno výše, projekt je unikátním, časově omezeným procesem. Účastníky projektu jsou osoby nebo skupiny osob z vnitřního nebo vnějšího prostředí, které lze podle jejich cílů ve vztahu k projektu rozdělit na tzv. zájmové skupiny (stakeholders). Podle Jeston (2018) je identifikace zájmových skupin jedním z prvních důležitých kroků při plánování projektu. Jak uvádí další z autorů zabývající se problematikou projektového řízení Svozilová (2016, s. 25), představují zájmové skupiny „*jednotlivé osoby nebo skupiny, které mají různou úroveň odpovědnosti a rozhodovací autority vzhledem ke konkrétnímu projektu*“. Základní zájmové skupiny jsou uvedeny a stručně charakterizovány dále.

Zákazník

První zájmovou skupinou je zákazník. Zákazníkem může být společnost či jednotlivec, v jehož zájmu je projekt zrealizovat. Na zákazníka lze pohlížet jako na zadavatele, uživatele výstupu nebo jako investora. Zákazník si prostřednictvím odpovědného manažera, v literatuře označovaného i jako sponzor projektu, určí předmět projektu, rozpočet a časový rámec (Svozilová, 2016).

Dodavatel

Realizace projektu by nebyla možná bez druhé zájmové skupiny, **dodavatele** projektu. Dodavatelem bývá zpravidla společnost, která má zájem na základě stanovených požadavků projekt zrealizovat a získat smlouvenou odměnu.

Organizační struktura

K úspěšné realizaci projektu, je nezbytné organizovat veškeré projektové úkoly, monitorovací a kontrolní činnosti. Za tímto účelem je vytvářena organizační struktura projektu. Obsahem struktury jsou členové **projektového týmu**, odborníci z různých oblastí a jejich role. Projektový tým je veden **projektovým manažerem**, jehož výběru by měla být věnována značná pozornost, neboť jeho odborné znalosti a specializace mohou významně ovlivnit výsledek projektu. Manažer je přímo odpovědný za splnění

stanovených cílů projektu s ohledem na stanovené podmínky. Manažer je rovněž odpovědný za řízení veškerých zdrojů projektu, kterými jsou:

- čas,
- lidské zdroje, tj. pracovní síla,
- finanční a hmotné prostředky,
- informační technologie.

Dále je odpovědný za plánování a kontrolu projektu, více viz fáze projektového cyklu. V neposlední řadě se projektový manažer zabývá řízením dalších subjektů a procesů, spojených s projektem (Svozilová, 2016). Při volbě vhodného projektového manažera mají klíčovou roli jeho vlastnosti a schopnosti. Předpokládají se komunikační schopnosti, koordinace mezilidských vztahů, schopnost stanovení priorit, strategické myšlení aj.

1.1.2 Fáze projektového cyklu

Projektový cyklus, někdy označován jako životní cyklus projektu, je označení pro časové období, ve kterém probíhají jednotlivé fáze projektu. Veber a Srpová uvádějí (2012) pět fází projektu. V první fázi, v odborné literatuře někdy označované jako **iniciační** příprava projektu, je nutné specifikovat požadavky. Součástí iniciační fáze je příprava podnikatelského záměru, ve kterém by měla být uvedena časová náročnost projektu, finance a přínos projektu. První fáze je zakončena schválením/zamítnutím projektu.

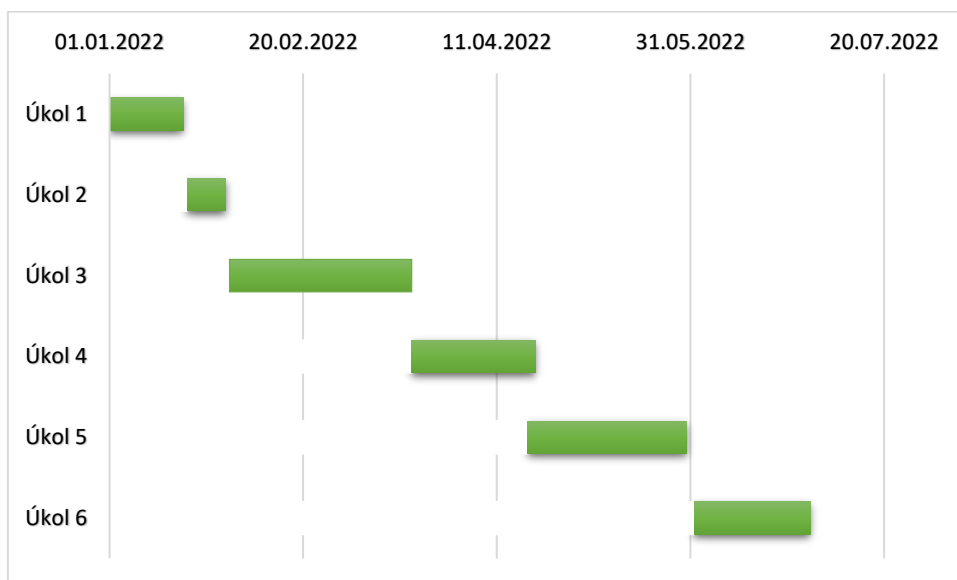
Je-li projekt schválen přechází do fáze druhé, samotného **plánování** projektu. Plánování projektu zahrnuje přesné vymezení jednotlivých činností, včetně potřebného času k realizaci projektu. Při plánování je nutné brát ohled na případná rizika, nejisté negativní události. Během fáze plánování se proto provádí analýza rizik. Tato fáze navíc bývá považována za klíčovou pro úspěch projektu, neboť výsledkem druhé fáze je formálně zpracovaný a schválený dokument, **plán projektu**, který slouží členům projektového týmu jako podklad a podpora při plnění jednotlivých činností (McDonald, 2016). Plán by měl odpovídat na základní otázky:

1. Proč – jaký je důvod realizace projektu?
2. Co – jaký cíl a výstup projektu?

3. Kdo – účastníci projektu a jejich povinnosti?
4. Kdy – jaký je časový harmonogram, důležité mezníky?

Významným nástrojem při vytvoření plánu a sestavení vhodného sledu jednotlivých činností klíčových pro realizaci projektu je **Ganttův digram** (angl. Gant Chart). Diagram je sloupcový typ grafu, který umožňuje uživateli snadno a přehledně seřadit veškeré dílčí úkoly a aktivity projektu v logickém sledu a návaznosti. Autorem diagramu je americký strojní inženýr a jeden z významných představitelů tzv. klasické školy managementu Henry Laurence Gantt, který se zabýval mimo jiné sociální odpovědností podnikání.

Ganttův diagram patří mezi snadno zpracovatelné grafy. K jeho tvorbě lze využít například běžně dostupný nástroj balíčku MS Office Microsoft Excel, ve kterém je diagram řešen pomocí skládaného pruhové grafu. Základem diagramu jsou sloupce a řádky. Sloupce, horizontální část digramu, představují časové období (dny, týdny, měsíce, roky), ve kterém je projekt plánován. Vertikální částí jsou pak řádky, které zobrazují dílčí úlohy projektu. Podoba Ganttova diagramu vytvořeného pomocí výše zmíněného nástroje je zobrazena na obrázku 1. Obrázek ukazuje, jak jednotlivé činnosti na sebe navazují, ale zároveň některé probíhají souběžně.

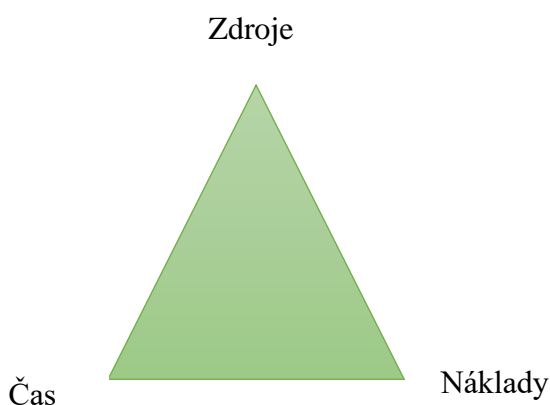


Obrázek 1: Příklad Ganttova diagramu
Zdroj: vlastní zpracování

Třetí fází je **realizace** projektu. V této fázi členové projektového týmu plní stanovené činnosti a úkoly. Je nezbytné, aby mezi členy docházelo k pravidelné komunikaci a současně ke kontrole plnění, dodržování časového harmonogramu a rozpočtu. Další fází je monitorování, **kontrola** realizace projektu. Hlavní úlohu v této fázi zastává projektový manažer, jehož úkolem je sledování a komparace skutečného stavu s plánem. Projektový manažer je odpovědný za odhalení případných odchylek, které mohou nastat. Pokud jsou zjištěny odchylky, je možné v této fázi provést potřebné změny plánu, které je odstraní. Rovněž třetí fáze umožňuje odhadnout další, budoucí vývoj projektu a předejít závažným problémům.

1.1.3 Vyhodnocení projektu

Po dokončení projektu dochází k jeho zpětnému vyhodnocení. Úspěšnost projektu lze změřit pomocí tzv. trojimperativu projektu, který je rovněž znám pod pojmem magický trojúhelník, viz obrázek 2.



Obrázek 2: Trojimperativ

Zdroj: vlastní zpracování dle Doležal, J. et al., 2012

Z obrázku je zřejmé, že v projektu existují určité vazby mezi základními parametry projektu, které se navzájem ovlivňují. To znamená, že změna jednoho parametru může vyvolat změnu ostatních parametrů. Projekt je pak možné vyhodnotit jako úspěšný v případě, že byly dodrženy uvedené parametry, kterými jsou zejména dosažení cíle ve stanový čas, nepřekročení nákladů a využití všech disponibilních zdrojů. V praxi ale může často docházet k situacím, které mohou zapříčinit změnu jednoho z parametrů

a ohrozit celý projekt. Záleží pak na zkušenostech a schopnostech zejména projektového manažera, ale i členů týmu operativně jednat a najít řešení vzniklých překážek.

Hodnocení projektu a jeho výsledku nemusí být vždy založené pouze na parametrech trojimperativu. Existují i další možná kritéria hodnocení, která se mohou pro každý projekt lišit. Kritéria mohou být stanovena v závislosti na cíl projektu, zdroje financování nebo druhu inovace, a splňovat tři základní vlastnosti, kterými jsou jednoznačnost, srozumitelnost a měřitelnost. K hodnocení úspěšnosti projektu je možné zvolit například tzv. tvrdá kritéria úspěšnosti (Doležal et al., 2012). Tato kritéria hodnotí projekt jako úspěšný zejména jestliže:

- je projekt plně funkční,
- došlo ke splnění požadavků zákazníka,
- byla uspokojena očekávání všech zainteresovaných stran,
- uvedení výstupního produktu na trh proběhlo včas, v plánované ceně nebo jakosti,
- bylo dosaženo předpokládané návratnosti vložených prostředků,
- je vliv na životní prostředí/okolí v normě.

Naopak za neúspěšný projekt je považován projekt, který například nedodrží stanovené termíny, výstupní produkt není možné uvést na trh atd. Dalšími možnými kritérii jsou kritéria finanční. Tato kritéria jsou specifickou skupinou, neboť právě finanční ukazatelé mohou ovlivnit rozhodnutí, zda bude projekt zahájen, či nikoli. Mezi základní finanční kritéria patří například **ukazatel návratnosti investic** (ROI), který říká kolik peněžních jednotek nám přinese každá jedna investovaná peněžní jednotka. Druhým možným ukazatelem, který zohledňuje při realizaci projektu faktor času je **čistá současná hodnota** (NPV), představující součet cash flow po dobu životnosti projektu. Rozhodující vliv na zahájení projektu může mít i tzv. **analýza bodu zvratu**. Bod vratu je okamžik, kdy podnik již nevykazuje ztrátu, ale zároveň nedosahuje zisku. Jinými slovy je to takový objem produkce, kdy se celkové tržby rovnají celkovým nákladům (Pinson, 2008). Pro účely této diplomové práce se autorka přiklání při volbě kritérií pro hodnocení projektu na základě analýzy bodu zvratu.

1.1.4 Inovativní projekt

Předtím, než bude vymezen pojem inovativní projekt, je potřeba nejprve stručně charakterizovat pojem inovace. Pojem inovace je běžně zmiňován napříč různými odvětvími, zabývá se jím celá řada autorů a je podstatný pro vymezení dvou pojmů, kterým bude v této části dále věnována pozornost.

Za významné, dnes již historické autory zabývající se oblastí inovací, jsou považováni zahraniční autoři Josef A. Schumpeter a Peter F. Drucker. Mezi současnými českými autory, kteří se věnují inovacím, je vhodné zmínit Vebera (2016, s. 77), který inovaci popisuje jako „*změnu k něčemu novému v různých oblastech společenského života*“. Rovněž autor uvádí, že změna je úzce spojena s aktivní lidskou činností. Inovace je o realizované změně, nejen o vědeckém objevu, a může být spojena např. se změnou výrobku, služby, či procesy v podniku (Košturiak a Chál', 2008). Oblast inovací je poměrně rozsáhlá a existuje řada jejich definic a charakteristik, které nejsou pro účely této diplomové práce stěžejní, a proto jím nebude dále věnována pozornost.

Pojem projekt byl již definován v úvodní části této kapitoly. Pro účely této diplomové je potřeba navíc vymežit pojem **inovativní projekt**, jehož přesná definice zatím není striktně dána. Nejčastěji je možné se setkat s pojmem **inovační projekt**. Přestože by se mohlo na první dojem zdát, že se v podstatě jedná o významově jeden a tentýž pojem, není tomu zcela tak.

V první řadě je potřeba se na tyto pojmy zaměřit z jazykového hlediska. Koncovka – **ční** je běžná pro přídavná jména původních českých slov, kdy inovace znamená obnovení nebo zavedení něčeho nového (Červená et al., 2014). Naopak slova zakončena na – **ivní** je charakteristická u nově převzatých slov, v tomto případě z anglického „*innovative*“. Pojem **inovativní** blíže vysvětluje Martinová ve své publikaci (1998, s. 115), podle které inovativní znamená „*uplatňující inovace, obsahující, nesoucí inovace*“. **Inovační** projekty jsou většinou spojovány s výzkumnou a vývojovou činností, které umožní následně uvést na trh inovovaný proces, výrobek, či službu. Naproti tomu **inovativní** projekty je možné vnímat jako projekty, které přinášejí nová nebo možná řešení v různých oblastech, k čemuž se autorka práce přiklání.

1.2 Podnikatelský záměr projektu versus plán

V předchozích částech první kapitoly se autorka věnovala teorii spojené s projektovým řízením. Další část je věnována neméně důležité problematice z oblasti podnikání, podnikatelskému záměru a plánu. Přestože bývají tyto pojmy mezi sebou zaměňovány, existují mezi nimi rozdíly, které je třeba zdůraznit. Podnikatelský záměr projektu (project business case), jak již autorka uvedla výše, je součástí iniciační fáze projektu. Někdy bývá označován jako „předstupeň“ podnikatelského plánu. Podnikatelský záměr lze popsat jako dokument obsahující myšlenky, nápad, koncept jednoho konkrétního projektu. Dokument by měl dále obsahovat definici zákazníka, potřebné zdroje a cíl záměru.

Naproti tomu podnikatelský, business plán (z angl. business plan), je podle Vebra a Srpové (2012, s. 95) písemný dokument, „*popisující všechny podstatné vnější i vnitřní faktory související se zahájením podnikatelské činnosti či fungování existující firmy.*“ Orlík navíc dodává (2011), že se jedná o formální shrnutí podnikatelských cílů, jejich reálné dosažitelnosti a shrnutí všech kroků, kterými je těchto cílů dosaženo. Definice a podob podnikatelského plánu existuje celá řada. Není proto možné jednoznačně a striktně stanovit, jak přesně má podnikatelský plán vypadat. Jiné požadavky na jeho podobu bude mít investor nebo například banka. Jejich požadavkům bude odpovídat struktura, parametry a obsah plánu.

Značné rozdíly v podnikatelských plánech budou i v případě nově vznikajících podniků a podniků již na trhu působících. Významnou roli v podobě podnikatelského plánu bude mít také velikost konkrétního podniku. Podoba podnikatelského plánu by ale vždy měla být přizpůsobena dané situaci a potřebám, pro které je plán tvořen. Obecně, lze konstatovat, že podnikatelský plán by měl splňovat jistou posloupnost. Struktura by měla logicky navazovat a srozumitelně poskytovat konečnému uživateli potřebné informace.

Jak již vyplynulo z výše uvedených definic, podnikatelský záměr a podnikatelský plán spolu velmi úzce souvisí. V návaznosti na zpracování podnikatelského záměru se odvíjí i zpracování a podoba podnikatelského plánu. Nejčastěji jsou v souvislosti se zpracováním podnikatelského plánu zmiňovány následující typy plánů. Prvním je tzv. **elevator pitch** v překladu výtahový prodej/prezentace. Jak napovídá název, jedná o prezentaci podnikatelského záměru spíše neformální formou. Prezentace by měla obsahovat stručné

a srozumitelné informace o společnosti, popis dané služby nebo produktu. Cílem je zaujmout posluchače, nejčastěji investora. Podle Agentury pro podporu podnikání a investic Czechinvest (Czechinvest, 2005) by tato minutová prezentace měla obsahovat tyto prvky:

1. Co je moje myšlenka.
2. Jak jsem s tou myšlenkou daleko.
3. Jaké trhy existují pro uplatnění mé myšlenky.
4. Jaké výhody na těchto trzích mám.
5. Jaké výhody mám oproti konkurenci.
6. Jak hodlám získat peníze.
7. Kolik budu potřebovat celkem.
8. Kolik z toho budu potřebovat financovat externě, co za to nabízím investorovi.
9. Kdo je součástí mého týmu.
10. Jaký je potenciál pro zisk investora.

Dalším neméně známým typem je **exekutivní souhrn** (angl. Executive Summary), který lze popsat jako krátkou písemnou verzi plánu. Často uváděný rozsah tohoto plánu je jedna až dvě strany formátu A4. Kromě představení společnosti, by dokument měl obsahovat stěžejní údaje, popis investice, které se záměr týká a jaké finanční prostředky budou k jeho realizaci třeba. Předpokládá se jasná, srozumitelná terminologie a interpretace záměru (iPodnikatel.cz, 2020).

Podstatně podrobněji zpracovaným dokumentem oproti exekutivnímu souhrnu je **zkrácený podnikatelský plán**. Na rozdíl od předchozího typu plánu je tento dokument podrobnější jak v popisu služby/produktu, tak i v popisu trhu, konkurence, kalkulace a alokace finančních zdrojů. Detailně zpracovaným podnikatelským plánem je **plný podnikatelský plán**. Obsahově dokument navazuje na předchozí uvedené typy plánu a je doplněn o potřebné detailní informace. Zde je nezbytné dbát na to, aby detailní popis neohrozil například prozrazení unikátního nápadu. Nabízí se tedy právní ošetření takových případů. Příslušné strany, nejčastěji podnikatel a investor, podepíší dohodu tzv. Non-disclosure agreement, dále jen NDA, čímž se zavazují, že informace získané během jednání nebudou poskytnuty třetí, nezúčastněné straně (Czechinvest, 2005).

1.2.1 Tvorba a struktura podnikatelského plánu

Důvodů, proč vytvořit podnikatelský plán, je hned několik. Začínající podnik tvoří business plán za účelem získání společníků a finančních prostředků. Existující podnik jej tvoří například při zavedení nového výrobku, služby, či změně strategie. Při tvorbě podnikatelského plánu, jak již autorka zmínila výše, je nezbytné věnovat pozornost, komu je dokument určen a přizpůsobit tomu jeho přípravu a strukturu, neboť podle Pinson (2008) právě to může ovlivnit úspěch v podnikání. Kromě již výše zmíněné zahraniční autorky existuje řada další autorů, kteří se struktuře podnikatelského plánu věnují. Českými autory to jsou například dvojice Svobodová a Andera (2017, s. 71), kteří ve své publikaci uvádějí strukturu stávající ze „*shrnutí, charakteristiky produktu a vlastníka, analýzy trhu a zákazníka, analýzy konkurence, analýzy dodavatelů, personálního zabezpečení, marketingu, finančního plánu, analýzy rizik, vyhodnocení rizik a příloh.*“

Další známou dvojicí autorů, zabývajících se strukturou podnikatelského plánu jsou Veber a Srpová (2012, s. 98), kteří ve své publikaci uvádí následující orientační strukturu: „*obsah, shrnutí, popis podnikatelské příležitosti, všeobecný popis firmy, klíčové osobnosti, produkty, potenciální trhy, okolí firmy a konkurence, prodej, výroba, personální otázky, finanční plán, rizika podnikatelského plánu, příloha.*“

Zajímavý pohled na strukturu podnikatelského plánu přináší další neméně známý zástupce zahraničních autorů Edward Blackwell (2017), který ve své publikaci uvádí navíc jako součást struktury plánu také zkušenosti a dovednosti daného subjektu. To znamená, že investoři chtějí blíže vědět, komu finanční prostředky případně poskytnou, stejně jako jaké finanční prostředky přináší sám subjekt. Vlastní finanční iniciativa subjektu může pomoci zvýšit důvěru investorů. Přehledná struktura na základě provedené odborné rešerše dostupné literatury je uvedena v příloze práce (viz příloha A).

1.2.2 Financování podnikatelského záměru

V předchozích částech kapitoly autorka několikrát zmínila finanční zdroje, které jsou jednoznačně jedním ze základních kamenů v podnikání. Taktéž bylo uvedeno, že právě k jejich získání, zejména v případě začínajících podniků, bývá sestavován podnikatelský

plán. V této části práce je proto věnována pozornost možnostem financování podnikatelského záměru.

Na zdroje financování lze nahlížet z různých hledisek. Nejčastěji je na zdroje financí nahlíženo z pohledu **vlastnictví** – zdroje **vlastní a cizí**. Financování z vlastních zdrojů znamená pomocí vlastních finančních prostředků. Investorem je sám podnikatel, případně skupina osob disponující dostatečným objemem finančních prostředků. Vlastní financování, jak již bylo zmíněno výše, může pozitivně ovlivnit rozhodování dalších potenciálních investorů při poskytnutí finančních zdrojů, neboť vidí jistou ochotu riskovat s vlastními zdroji. Pokud podnikatel nedisponuje potřebnými finančními zdroji, nezbývá než využít zdroje cizí. Těmi mohou být například zdroje poskytnuté rodinnými příslušníky, úvěry od bank, tiché společenství, rizikový kapitál, business angeles, crowdfunding (Veber, Srpová et al., 2012).

Dále je možné na zdroje financování nahlížet z **časového** hlediska, kdy jsou zdroje děleny na **krátkodobé a dlouhodobé**. V neposlední řadě je možné na zdroje nahlížet také jako na **externí či interní**. Externími zdroji jsou například dotace, vklady vlastníků. Za interní zdroje jsou považovány odpisy či výsledek hospodaření (Čižinská, 2018). Vybrané možnosti financování podnikatelského záměru pro začínající podnikatele jsou dále rozepsány v této části kapitoly.

Jak již bylo zmíněno výše, nedisponuje – li začínající podnikatel dostatečnými vlastními finančními zdroji, může využít zdroje cizí. Většinou právě k jejich získání je třeba sepsání podnikatelského plánu. Před samotnou volbou cizího zdroje je nutné věnovat pozornost nákladům, které jsou s využitím cizího zdroje spojené.

Bankovní úvěry

Úvěry patří mezi často využívané cizí zdroje financování. Každá banka nabízí různé úvěrové produkty, stejně jako podmínky s nimi spojené, například cenu za úvěr (úrok) a další poplatky spojené s poskytnutím úvěru. Je proto nezbytné se s aktuálními podmínkami seznámit a současně dbát požadavků banky na obsah podnikatelského plánu. Některé banky v současné době umožňují zpracování plánu do předem připravených šablon.

Tiché společenství

Dalším způsobem získání finančních prostředků, je oslovení tichého společníka, kterým může být právnická nebo fyzická osoba. K využití této varianty dochází zejména v případech, kdy jsou ostatní způsoby získání financí obtížné. Nevýhodou tichého společenství jsou společníkem požadované výnosy, které mohou být vyšší než u jiných věřitelů (banka apod.).

Rizikový kapitál

Označován také jako venture kapitál, který je využíván zejména právě začínajícími podniky nebo při financování inovativních projektů. V závislosti na fázi vývoje firmy, v jaké je kapitál poskytnut, je možné financování tímto způsobem obecně rozdělit na financování ranných stádiích podniku, rozvoje podniku a financování růstu. Konkrétní podoby rizikového kapitálu jsou pak následující:

- **předstartovní kapitál** určený k financování záměru v jeho počátku,
- **startovní kapitál**, investice do prvních podnikatelských aktivit již reálné společnosti,
- kapitál **počáteční rozvojové** fáze, určený pro existující firmy s potenciálem rozvoje,
- kapitál **následné rozvojové** fáze, investice do firmy plánující expanzi,
- **akviziční kapitál**, investice na rozšíření produktového portfolia atd.,
- **záchranný kapitál**, finanční prostředky na podporu ztrátové firmy, která podle investora má šanci na zlepšení prosperity (Veber, 2016).

Business Angel

Jinými slovy individuální investor, který poskytuje své finanční prostředky, zejména těm podnikům, které vykazují potenciální růst. Tento způsob poskytování investičních prostředků je jistou obdobou rizikové kapitálu. Investoři mohou navíc poskytnout odborné znalosti, zkušenosti, kontakty.

Crowdfunding

V neposlední řadě je dobré zmínit další z alternativ financování pro malé a střední podniky, kterým je právě crowdfunding. Výhodou takového způsobu financování je především skutečnost, že může fungovat souběžně s dalšími alternativami. Jedná se o způsob financování, na kterém se podílí větší počet lidí nejen z řad podnikatelů, ale také široká veřejnost přispívající různou částkou. Takový způsob financování vyžaduje přípravu vhodné kampaně, kterou je možné prezentovat na různých crowdfundingových platformách. Mezi české platformy patří například „Hithit“ nebo „Startovač“.

Na závěr této podkapitoly je vhodné uvést další možnou oporu pro začínající podnikatele. Jedná se o tzv. **podnikatelské inkubátory**, které podporují vznik většinou inovativních malých a středních podniků. Inkubátory poskytují například potřebná školení, poradenství v oblasti účetnictví, marketingu aj. Dále mohou inkubátory poskytnout vyhovující podnikatelské zázemí v podobě potřebných prostor či výzkumného, laboratorního zařízení.

1.2.3 Lean Canvas

Závěr této kapitoly je věnován podnikatelskému modelu Lean Canvas. Model umožňuje podnikatelům řádně promyslet a utřídit si myšlenky o podnikatelském záměru. Využívají jej nejen začínající podnikatelé, ale i ti, kteří svou podnikatelskou činnost provozují. Výhodou modelu je zejména jeho přehlednost a snadné zpracování, neboť má podobu jednoduché tabulky o velikosti A4. Vzorový příklad je uveden v příloze diplomové práce (viz příloha B). Model se skládá z následujících částí, které bývají označovány také jako segmenty modelu:

- **Problém** – jaký problém zákazníků/ uživatelů produktu řešíme?
- **Existující alternativy** – jak zákazník řeší problém nyní?
- **Zákazníci** – kdo jsou zákazníci/ uživatelé produktu?
- **První vlašťovky** – s kým je možné od začátku počítat?
- **Jedinečná hodnota nabídky** – jaká je hodnota pro zákazníka a v čem jste jedineční?
- **Srozumitelný opis** – jednoduchý popis řešení.
- **Řešení** – vlastnosti produktu, které řeší problém zákazníků.

- **Neférová výhoda** – co od vás nemůže nikdo zkopírovat ani si to koupit?
- **Cenový model** – jak bude naceněno řešení problému.
- **Struktura nákladu** – co je nutné zaplatit (fixní a variabilní náklady).
- **Indikátory** – co znamená úspěch a jak bude měřen? Jaká další čísla budou důležitá?
- **Cesty k zákazníkům** – jak se dostat k zákazníkům? (ČSOB, 2021)

Je nezbytné uvést, že existuje celá řada modifikací tohoto modelu. Rozdíly jsou především v uvedených segmentech. Například součástí struktury podle autora původního podnikatelského modelu Business Lean Canvas Maura (2012, s. 23) nejsou tzv. existující alternativy, první vlašťovky či srozumitelný popis.

Výsledkem využití modelu je zpracovaný zjednodušený podnikatelský plán, jehož struktura je kratší, přehlednější a přináší stručný přehled těch nejpodstatnějších informací. Rovněž je plán podle Lean Canvas oproti jiným podnikatelským plánům méně časově náročný. Na druhé straně je potřeba zdůraznit, že segmenty struktura nákladů a cenového řešení jsou pouze orientačního charakteru, v žádném případě **nenahrazují** finanční plán. To ovšem nijak nesnižuje kvalitu modelu, naopak je jeho aplikace zcela postačující pro uvědomění si důležitých faktů a odhalení případných nedostatků záměru již v počáteční fázi projektu.

Na základě uvedených poznatků je tento model dále využit pro cíle této diplomové práce. Zvolená struktura byla převzata z materiálu Československé obchodní banky, neboť nabízí nejen zajímavé produkty pro začínající podnikatele, ale především prostřednictvím svého webu poskytuje ucelený přehled podstatných informací užitečných nejen pro začínající podnikatele.

2. Osoby VTOS jako specifická skupina zaměstnanců

Odsouzení VTOS jsou osoby vykonávající trest odnětí svobody. Zaměstnávání těchto osob má v České republice dlouholetou historii a v posledních letech je jejich zaměstnávání u podnikatelských subjektů, již zcela běžnou praxí. Osoby ve výkonu trestu jsou specifickou skupinou osob na trhu práce. Stranu nabídky práce netvoří samotní odsouzení ale věznice, které uzavírají s příslušnými podnikatelskými subjekty smlouvu (Heralová, 2019).

Hlavním, především ekonomickým důvodem zaměstnávání odsouzených, je výše pracovní odměny, která se v posledních letech měnila. Poslední aktuální platnou změnou je novela nařízení vlády (Česko, 2019) č. 361/2017 Sb. o výši a podmínkách odměňování odsouzených. Od 01. ledna 2020 je pracovní odměna vázána na minimální mzdu, jejíž aktuální základní sazba činí 15 200 Kč měsíčně. Základní složku pracovní odměny tvoří časová nebo úkolová složka odměny.

Tabulka 1: Skupiny práce

Skupina	Potřebné vzdělání/kvalifikace	Částka pracovní odměny
I. skupina	Není potřebná žádná odborná kvalifikace	50 % minimální mzdy
II. skupina	Střední vzdělání s výučním listem, nebo jiná odborná kvalifikace.	70 % minimální mzdy
III. skupina	Střední vzdělání maturitní zkouškou, vyšší odborné vzdělání či vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu.	95 % minimální mzdy
IV. skupina	Vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu.	120 % minimální mzdy

Zdroj: vlastní zpracování dle Nařízení vlády č. 361/ 2017

V případě časové složky stanovené při týdenní pracovní době podle zákoníku práce je dále rozlišováno, v jaké skupině podle vykonávané práce je odsouzený zařazen. Podle výše uvedeného nařízení vlády jsou tyto skupiny čtyři. Pro jednotlivé skupiny je požadován jiný dosažený stupeň vzdělání nebo další kvalifikace, viz tabulka 1. Každé skupině odpovídá konkrétní výše pracovní odměny za kalendářní měsíc.

Je-li základní složkou pracovní odměny odsouzeného složka úkolová a je-li splněna 100% norma, je pracovní odměna dána podílem minimální mzdy (procentuální výše pro jednotlivé skupiny je totožná s procentuální výší u časové složky) a koeficientu, který

určuje průměrný počet hodin připadající na 1 měsíc v průměrném roce. Jednotlivé koeficienty podle provozu jsou následující:

- jednosměrný provoz činí koeficient 173, 92 hodin,
- dvousměrný provoz 168, 485 hodin,
- třísměrný a nepřetržitý provoz pak 163, 05 hodin.

Nespornou výhodou zaměstnávání těchto osob, je rovněž všeobecně prezentovaná skutečnost, že osobám VTOS nenáleží žádná náhrada za prostoje v podniku. Je-li je navíc pracoviště podniku přímo v areálu věznice, nevznikají náklady na dopravu. Za určitých podmínek lze konstatovat, že zaměstnávání odsouzených šetří podniku náklady, zejména náklady mzdové. Současně se jedná o jednu z přijatelných možností obsazování pracovních míst, která ostatním potenciálním pracovníkům mohou připadat podřadná a nejsou proto často vyhledávaná.

Přestože počet osob ve výkonu trestu odnětí svobody a jejich zákonem daná povinnost pracovat (Česko, 1999) může vzbudit dojem neomezeného výběru potenciálních zaměstnanců, není tomu tak. Existují skupiny osob VTOS, které nelze pracovní zařadit. Mezi tyto skupiny patří například osoby starší 65 let nebo osoby, jejichž zdravotní stav neumožňuje trvalé pracovní zařazení. Při výběru pro zařazení na pracoviště je dále nahlíženo nejen na zdravotní stav a pracovní schopnosti, znalosti odsouzeného, ale také na délku a druh trestu, podle kterých je osoba zařazena do oddělení s příslušným stupněm zabezpečení. V odborné literatuře a médiích je mimo jiné v souvislosti se zařazením odsouzeného na pracoviště zmiňována vnější diferenciaci věznic. Pro bližší vysvětlení a pochopení problematiky zaměstnávání osob VTOS je nutné zmínit legislativní novelu trestního zákoníku a zákona o výkonu trestu odnětí svobody (Česko, 2017), která souvisí s výše zmíněnou vnější diferenciací². Dříve zákon (Česko, 1999) rozlišoval čtyři typy věznic (věznice s dohledem, dozorem, ostrahou a zvýšenou ostrahou). Novela zákona (Česko, 2017) nyní rozlišuje vnější diferenciaci na věznice s ostrahou a zvýšenou ostrahou. Věznice s ostrahou se pak dále člení na oddělení s nízkým, středním a vysokým stupněm zabezpečení.

² Diferenciaci obecně znamená rozlišení.

Zmíněné podmínky do jisté míry omezují zvyšování počtu zaměstnaných osob VTOS. Jako jednu z možností zvýšení pracovních míst pro odsouzené vidí VS ČR ve vytvoření těchto míst přímo ve věznici. Vězeňská služba disponuje řadou prostor a výrobních hal, které je možné využít, jak pro činnost provozoven Střediska hospodářské činnosti nebo pro činnosti externích, cizích subjektů. Středisko hospodářské činnosti je samostatným podnikatelským subjektem vytvořeným Generálním ředitelstvím VS ČR, jehož činnost je prováděna na základě živnostenského oprávnění a nejčastěji se jedná o živnosti volné a řemeslné. Živnostenské oprávnění jsou vydána vězeňské službě, nikoli provozovně jako takové. Činnost jednotlivých provozoven SHČ se v každé organizační jednotce – věznici liší. Jako příklad lze uvést výrobu nábytku ve Věznici Jiřice, kovovýrobu a zámečnictví Vazební věznice Pankrác, broušení a leptání skla ve Věznici Rýnovice, či poskytování služeb hospodářským subjektům (VS ČR, 2020).

Využití volných prostor a hal naráží na překážku v podobě financování takových projektů. V případě realizace výstavby, či rekonstrukce volných prostor jsou nezbytné značné investiční prostředky. Jako jednu z alternativ financování vidí vězeňská služba v investičních prostředcích od potenciálních zaměstnavatelů osob ve výkonu trestu odnětí svobody. Příkladem takového projektu, výstavby výrobní haly, který je v současné době jediným svého druhu v České republice, lze uvést spolupráci Věznice Plzeň a firmy MEA Metal Applications, s.r.o., která je součástí koncernu MEA Group. Společnost na vlastní náklady provede výstavbu haly (na základě práva stavby) na státěm pronajatém pozemku a ve výrobě pak zaměstná primárně osoby ve výkonu trestu. Podle generálního ředitele vězeňské služby ČR bude pozemek firmě pronajímán po dobu 30 let a následně dojde k bezplatnému převodu haly na stát (Idnes.cz, 2018).

Dále je nutné uvést, že i pro podniky jako zaměstnavatele této specifické skupiny osob, plynou určité povinnosti. Zákon č. 169/1999 Sb. (Česko, 1999) mimo jiné uvádí, že zaměstnavatel má v případě zaměstnání odsouzených stejné povinnosti utvářet podmínky k bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, jako v případě svých kmenových zaměstnanců. Rovněž je zaměstnavatel povinen plnit povinnosti, které jsou dané zejména smluvně s příslušnou organizační jednotkou, věznici. Těmi jsou například zajištění potřebných pomůcek při výkonu práce, potřebného sociálního zařízení, hygienické a čisticí prostředky, prostor pro odkládání oděvů a čerpání přestávky. Uvedený zákon dále uvádí, že k zařazení na pracovní činnost u cizího subjektu je nutný písemný souhlas odsouzeného.

Odsouzenému je umožněno nabízenou práci odmítnout. Není tomu v případě, že je odsouzený zaměstnán státem, krajem, obcí, či dobrovolným svazem obcí nebo jimi založeným subjektem, jenž byl k tomuto účelu založen.

3. Legislativní úprava odpadu

V předchozí kapitole se autorka zaměřila na vymezení teoretických pojmů projektu a podnikatelského plánu. Třetí kapitola je věnována především české legislativní úpravě, která je spojena s problematikou odpadového hospodářství.

3.1 Odpadové hospodářství

Odpadové hospodářství lze definovat jako činnost spojenou s předcházením vzniku a nakládání s odpadem, nebo zprostředkování nakládání s odpadem. Dále pak péče o místo, kde je odpad soustředěn a uložen. V neposlední řadě také kontrola všech těchto uvedených činností.

V České republice je problematika odpadů řešena zejména zákonem č. 541/2020 Sb. o odpadech (Česko, 2020) s účinností od 01. 01. 2021, který nahradil původní zákon č. 185/2001 Sb. Zajímavým poznatkem je, že ne vždy byla odpadům věnována taková pozornost. První právní ošetření přichází až v 90. letech, kdy vyšel v platnost zákon č. 238/1991 Sb. (Česko, 1991).

Odpad

Nyní je potřeba vysvětlit samotný pojem „odpad“. Dnes již v podstatě jakákoli lidská činnost, ať už se jedná o činnost každodenního života, nebo činnost podnikatelskou, vytváří odpad. Stávající platný zákon (Česko, 2020) uvádí, že odpadem je *„každá movitá věc, které se osoba zbavuje, má úmysl nebo povinnost se jí zbavit“*. Úmysl zbavit se věci znamená, že daná věc již nebude dále používána ke svému původnímu účelu. Povinnost zbavit se věci nastává v následujících zákonem uvedených případech.

- Věc **není používána, či není možné** ji používat k původnímu účelu a současně **ohrožuje** životní prostředí.

- Na základě jiného právního předpisu (např. zákon o ochraně veřejného zdraví, zákon o ochraně spotřebitele³) byla věc **stažena nebo vyřazena**.
- Věc vznikla při výrobě, která ale nebyla určena k získání věci a zároveň věc není tzv. vedlejším produktem. Vedlejším produktem mohou být například dřevěné piliny, které vznikají při výrobě nábytku (Česko, 2020).

Odpad je obecně dělen do dvou kategorií, na odpad nebezpečný a ostatní odpad. Za nebezpečný odpad je považován odpad vykazující alespoň jednu z nebezpečných vlastností, např: infekčnost, toxicita či karcinogenita. Dále jsou pak odpady zařazovány do druhů odpadů, které je možné nalézt v Katalogu odpadu. Katalog je stanoven vyhláškou Ministerstva životního prostředí.

Původce odpadu

Za původce odpadu je v podstatě považován každý z nás. Kdokoli při jehož činnosti odpad vzniká. Mohou jím být, jak již vyplynulo výše, fyzické, právnické osoby či obce. Původci odpadu jsou tyto osoby i v případě, kdy provádí například úpravu odpadů nebo svou činností docílí změnou složení. Obce se stávají původci v případě, kdy na jimi předem určené místo dojde k odložení odpadu. Zpravidla obce zřizují systém nakládání s opady, který je založen převážně na shromažďování, sběru, svozu, třídění a odstraňování odpadu.

3.1.1 Hierarchie způsobů nakládání s odpady

Způsobů nakládání s odpady existuje hned několik. V zákoně jsou hierarchicky, shora dolů uspořádány základní způsoby nakládání s odpady, viz obrázek 3.

³ zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví, ve znění pozdějších předpisů, zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele, ve znění pozdějších předpisů.



Obrázek 3: Hierarchie způsobů nakládání s odpady
 Zdroj: vlastní zpracování dle Zákon o odpadech, 2020

O prvním způsobu nakládání s odpady se autorka zmiňuje výše. Každý člověk by se při všech činnostech, které vykonává, měl snažit omezit vznik odpadu. V případě osob podnikajících je to dokonce zákonem stanovená povinnost. Ať už se jedná o výrobce či spotřebitele, mělo by v obou případech dojít k přijetí takových opatření, která omezí dopady vzniklého odpadu na zdraví lidí a životní prostředí. Pro výrobce to například znamená nepoužívat při výrobě materiály s nebezpečnými vlastnostmi. Je-li možné zvolit postup, při kterém dojde k využití alespoň části movité věci například výrobku, pro původní účel využití, hovoříme o přípravě odpadu k opětovnému použití. Tento způsob nakládání s odpady je velmi úzce spojen s předchozím způsobem, neboť se výrobek nestává odpadem. Pokud již není možné přistoupit k opětovnému použití, nezbyvá než přistoupit k recyklaci. Recyklaci je v současné době věnována značná pozornost a k recyklování jsou dnes vedeny již děti v mateřských školách. Recyklace znamená technologický proces, při kterém dojde k přepracování odpadů do podoby nových výrobků, materiálů. Další způsob zpracování, pokud není možné odpad recyklovat, je jiné využití, zejména k výrobě energie. Poslední možností je pak samotné odstranění odpadu (Česko, 2020).

V souvislosti s předcházením vzniku odpadu je na místě zmínit jednu důležitou a zajímavou skutečnost. Vzhledem ke členství České republiky v Evropské unii, je stát povinen řídit se legislativou EU, která například udává povinnost vytvořit národní **Program předcházení vzniku** odpadu. Aktuální platný program (vytvořen v roce 2014)

pro ČR je volně dostupný k nahlédnutí na stránkách Ministerstva životního prostředí, dále jen MŽP, a je zahrnut v Plánu odpadového hospodářství ČR, kterému se autorka práce věnuje níže. Obsahem plánu jsou kromě strategického a právního rámce, jak předcházet vzniku odpadu, také analýza dostupných nástrojů určených k předcházení odpadu a analýza vybraných toků odpadu. Taktéž jsou součástí plánu cíle a opatření. Hlavním cílem je podle MŽP (2014) „*koordinovaným a jednotným přístupem vytvořit podmínky k nižší spotřebě primárních zdrojů a postupnému snižování produkce odpadů.*“. Současně jsou stanoveny dílčí cíle, které jsou rozlišovány podle horizontu na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé cíle. Opatření je v plánu uvedena celá řada, konkrétně 26 opatření, která jsou rozdělena do ucelených bloků, například regulace a plánování, informační osvěta, podpora a vzdělávání atd. V neposlední řadě jsou v plánu uvedeny kritéria (indikátory), podle kterých je sledována a posuzována účinnost přijatých opatření. Podle poslední hodnotící zprávy je tento plán plněn, neboť z dílčích cílů se jich 11 daří zcela plnit a další 2 jsou plněny částečně (MŽP, 2020).

Plán odpadového hospodářství

Plán odpadového hospodářství, dále jen POH ČR, je nástrojem řízení odpadového hospodářství, který má za cíl vytváření podmínek pro předcházení vzniku a nakládání odpadů. Plán je ve stanoveném rozsahu zpracováván ministerstvem životního prostředí. Na základě tohoto plánu jsou pak dále zpracovány plány pro jednotlivé kraje. Plán je zpracováván na dobu minimálně deseti let. Povinnost sestavit POH vyplývá nejen ze zákona, ale především ze směrnice Evropského parlamentu a Rady EU⁴.

3.1.2 Finanční podpora zpracování odpadu

Snížení produkce odpadu je v současné době velmi aktuálním tématem. Jestliže je nezbytné přejít na šetrné postupy zpracování a využívání odpadu nezbyvá, než vynaložit nemalé finanční prostředky na řadu projektů, které mohou výrazně pomoci k řešení problémů s odpady a jejich dopady nejen na životní prostředí. Prostředky poskytované

⁴ Směrnice Evropského parlamentu a Rady EU 2008/98/ES o odpadech.

ze státního rozpočtu ale zdaleka nestačí na pokrytí nákladů těchto projektů, a proto je nezbytné hledat i jiné zdroje investic. V takovém případě přichází na řadu podpora v podobě čerpání dotací Evropské unie. V České republice dochází k podpoře projektů zejména ve spolufinancování ze strany Státního fondu životního prostředí a fondů EU.

Státní fond životního prostředí

Státní fond životního prostředí je státní institucí, která se zabývá zprostředkováním investic pro zlepšování a ochranu prostředí obecně. Fond zajišťuje čerpání finančních prostředků z fondů EU, ale i čerpání prostředků z Norských fondů. Rovněž se podílí na tvorbě řady dotačních výzev. Fond je rovněž považován za jeden z klíčových ekonomických nástrojů při plnění závazků státu o ochraně životního prostředí. Pomocí půjček a dotací spolufinancuje projekty vedoucí ke zlepšení možností nakládání s odpady. Finanční prostředky fond získává především ze státního rozpočtu, plateb za znečištění ovzduší, splátek a úroků z poskytnutých půjček. Na fond se mohou obrátit obce, města, kraje, ale také neziskové organizace a podniky.

Operační program Životního prostředí

Další možnou podporou je Operační program Životního prostředí (OPŽP), který rámcově pomáhá přípravě projektů, které je možné spolufinancovat ze zdrojů EU. Hlavními zdroji jsou Evropský fond pro regionální rozvoj a Fond soudržnosti. Program rovněž podporuje projekty zaměřené na problematiku odpadů. Příkladem takových projektu jsou projekty zaměřené na modernizaci stávajících sběrných dvorů, budování míst pro předcházení vzniku odpadu atd.

3.2 Nakládání s odpady jako předmět podnikání

V návaznosti na cíl diplomové práce, je nyní potřeba zaměřit pozornost na nakládání s odpady jako předmět podnikání, neboť i s tím je spojená určitá legislativa. Pokud si fyzická osoba, která začíná podnikat, zvolí jako předmět právě nakládání s odpady, bude se

řídít kromě již zmíněného zákona o odpadech, zejména živnostenským zákonem⁵. Podle živnostenského zákona patří nakládání s odpady, vyjma odpadů nebezpečných, mezi tzv. volné živnosti. To znamená, že pro výkon činností volné živnosti není potřeba prokazovat odbornou způsobilost. Stačí pouze splnit všeobecné podmínky, kterými jsou svéprávnost a bezúhonnost. Přihlášení k živnosti je možné provést u příslušného obecního živnostenského úřadu nebo prostřednictvím kontaktního místa veřejné správy „Czech Point“. Při vstupu do živnostenského podnikání je potřeba uhradit poplatek za ohlášení činnosti. Z podnikatele se pak po splnění podmínek stane oprávněná osoba k nakládání s odpady (Česko, 1991).

Pod pojem „nakládání s odpady“ jako podnikatelské činnosti je možné zahrnout činnosti týkající se soustřeďování, shromažďování, sběru a skladování. Taktéž mohou být předmětem podnikání výkup, přeprava, úprava a odstraňování odpadů. Výčet všech činností spojených s nakládáním odpadu jsou k dispozici v Nařízení vlády o obsahových náplních jednotlivých živností⁶. Nyní budou vybrané činnosti postupně vysvětleny. První zmíněná činnost, soustřeďování odpadu, je spíše obecný pojem, který v současné legislativě není nikde přesně definován. Záleží proto v jakém kontextu, je pojem použit. Z tohoto důvodu mu není dále věnována větší pozornost. Shromažďování odpadu lze vysvětlit jako činnost, kdy je odpad umístěn do předem určených shromažďovacích prostředků (kontejnery, nádrže, jímky apod.) v místě jeho vzniku. Bude-li podnikatelskou činností sběr odpadu, znamená to, že fyzická osoba bude soustřeďovat odpad od jiných subjektů za dalším účelem, většinou jeho odstranění. Skladování odpadu je přechodné umístění nashromážděného, sesbíraného odpadu na určená místa, nejčastěji sběrné dvory. Při přepravě odpadu je nezbytné příslušné vozidlo řádně označit tak, jak je stanoveno ve vyhlášce ministerstva. Řidič vozidla musí být předem obeznámen o skutečnosti, že přepravuje odpad a současně s tím obdržit doklad obsahující označení:

- druh a kategorie odpadu,
- vlastníka odpadu,
- místo, kam je odpad přepravován (zařízení, provozovna).

⁵ Zákon č. 455/1991 Sb., zákon o živnostenském podnikání (Živnostenský zákon).

⁶ Nařízení vlády č. 278/2008 Sb. Příloha č. 4.

Úpravou odpadu může být v podstatě jakákoliv činnost, která zapříčiní změnu vlastností odpadu. Jako příklad lze uvést demontáž, která je považována za úpravu mechanickou (Česko, 2020).

K výkonu kterékoli uvedené činnosti je nezbytný provoz zařízení tomu určenému. Může se jednat například o sběrná místa, sběrné dvory, autovraky apod. U provozu zařízení určených pro sběr, úpravu a odstranění odpadu je potřeba získat povolení Krajského úřadu. Taktéž je potřeba získat závazné stanovisko krajské hygienické stanice. Při podání žádosti o povolení provozu zařízení, je nezbytné dodržet obsah a náležitosti.

Tabulka 2: Obsah žádost o povolení provozu zařízení

Obsah žádosti (žadatelem je FO)
1) Jméno, příp. jména a příjmení, obchodní firma, sídlo, podnikatelské oprávnění.
2) Identifikační číslo žadatele.
3) Označení, adresa provozovny.
4) Označení osob oprávněných jednat jménem žadatele.
5) Vymezení činností (z Katalogu činností).
6) Název, účel, technický popis.
7) Seznam kategorie a druhů odpadu.
8) Přístupové trasy k zařízení.
9) Kapacity zařízení.
10) Způsob soustředování odpadu.
11) Návrh způsobu monitoringu vlivu provozu zařízení.
12) Plán odborného vzdělávání zaměstnanců.
13) Identifikační číslo zařízení (jen u již existujících provozů).
14) Rozhodnutí vyžadována stavební zákonem.
15) Návrh provozního řádu (listinná a elektronická podoba), návrh provozního deníku
16) Opatření pro ukončení provozu zařízení.

Zdroj: vlastní zpracování dle Zákon o odpadech, 2020

V tabulce č. 3 jsou uvedené jednotlivé části žádosti o povolení provozu zařízení, které jsou stěžejní taktéž pro právnické osoby jako žadatele. Rozdíl je pouze v prvním bodě, kde právnické osoby uvádějí název nebo obchodní firmu a sídlo. Ostatní body zůstávají neměnné. Třetí bod by měl taktéž obsahovat označení právního vztahu osoby k provozovně. Při provozu zařízení by mělo docházet k pravidelné kontrole a monitorování činností s ohledem na zdraví lidí a životní prostředí. Cílem kontrol je zamezit případným

nežádoucím negativním dopadům. Monitorování dopadů provozu zařízení by mělo odpovídat konkrétnímu druhu a kategorii odpadu.

Výše popsané povolení k provozu zařízení není nutné, jestliže se jedná o skladování nebo další využití odpadu, kterým je například výroba skla, zpracování a výroba plastu atd. Veškeré zpracování nebo výroba musí být v souladu s nejlepšími metodami technikami.

3.3 Firmy působící v odvětví

Nakládání s odpady jako předmětu podnikání se věnuje celá řada firem. Na základě klasifikace ekonomických činností CZ-NACE⁷ (ČSÚ, 2021) je nakládání s odpady součástí **sektoru E** – Zásobování vodou, činnosti související s odpady a sanacemi, **oddíl 38** Shromažďování, sběr a odstraňování odpadů, úprava odpadů k dalšímu využití. Dále jsou stručně představeny vybrané firmy, jejichž činnosti jsou zaměřené na nakládání s odpady, a které poskytují **komplexní** služby v tomto odvětví. Existuje celá řada firem, které se specializují pouze na vybraný druh odpadu, těmto firmám ale není dále věnována pozornost.

AVE CZ odpadové hospodářství s. r. o.

Významnou společností odvětví je AVE CZ odpadové hospodářství s. r. o., která má na trhu dlouholetou pozici. Původně byla firma v roce 1993 zapsána pod obchodním jménem RWE Entsorgung s. r. o. Společnost má provozovny po celé České republice. Mezi hlavní činnosti firmy patří zejména zajištění jednotlivých druhů odpadu (komunální, bioodpad, velkoobjemový, stavební, infekční, nebezpečný atd.). Dále pak provoz sběrných dvorů a řízených skládek, úklid černých skládek a v neposlední řadě pak činnosti spojené s dalším využíváním odpadů (kompostování, biodegradace aj.)

⁷ Úprava klasifikace ekonomických činností v České republice a Evropské unie.

SUEZ CZ a. s.

Společnost SUEZ a. s. působí v tomto odvětví v České republice již od roku 1998, kdy byla zapsána jako EdS Ostrava, s. r. o. a postupnými fúzemi se stala jednou z dceřiných společností skupiny SUEZ Groupe S. A. S. Po dobu svého působení získala stabilní pozici na trhu a patří k jednomu z největších poskytovatelů služeb nejen v odpadovém hospodářství. Prioritou společnosti je zpracování odpadů takovým způsobem, který umožňuje jeho další využití, čímž společnost napomáhá omezení skladování odpadu. Společnost je držitelem certifikace ISO 14001: 2015 – Systém environmentálního managementu, disponuje celou řadou zařízení a technologií pro nakládání s odpady, mezi které patří zejména drtící zařízení, solidifikační zařízení, recyklační centra, skládky, kompostárny, biodegradační plochy, spalovny nebezpečných odpadů a další.

EKO-KOM, a. s.

Další neméně známou a významnou společností působící v odpadovém odvětví je akciová společnost EKO-KOM, a. s., která byla založena v roce 1997. Jedná se o neziskovou společnost, kterou založily podniky vyrábějící balené zboží. Současnými akcionáři jsou například společnosti Hamé s. r. o., Procter & Gamble Czech Republic, s.r.o., Coca-Cola HBC Česko a Slovensko, s.r.o. aj. Společnost je známa zejména díky systému, který je zaměřen na třídění, recyklaci a další využití obalového odpadu. Do systému jsou zapojeny nejen města a obce, ale rovněž podniky. Jedná se proto o celorepublikový systém, který soustřeďuje svozové firmy, úpravce a zpracovatele odpadu.

LOGeco s. r. o.

Na závěr kapitoly je vhodné zmínit další zajímavou společnost, která stojí za unikátní technologií na zpracování odpadu. Společnost LOGeco s. r. o. si získala pozornost díky projektu ekologické technologie ERVO, která umožňuje zpracovat tříděný, kontaminovaný odpad a zároveň se jedná o tzv. bezodpadovou technologii. To v praxi znamená, že při využívání této technologie nevznikají žádné emise. Jednotka ERVOeco, kterou mohou

využívat obce, města a další státy, získala ocenění Český Goodwill 2020⁸ v kategorii Inovace (LOGeco s. r. o., 2021)

⁸ Projekt, který oceňuje firmy a podnikatele za odpovědný přístup k podnikání.

4. Představení podnikatelského záměru

Předchozí část diplomové práce byla věnována literární rešerši a vymezení teoretických poznatků. Na základě zpracované rešerše je navržen inovativní projekt podnikatelského záměru – založení podniku, jehož ekonomickou činností je nakládání s odpady. Pracovní pozice budou v podniku zastávat osoby ve VTOS, které mohou být zařazeny pouze na pracovištích v rámci areálu věznice. V projektu se tím propojí dvě významné oblasti, kterými jsou nakládání s odpady a zaměstnávání odsouzených. Potřebným základem pro navržení projektu je nejen orientace v podnikatelských disciplínách, ale zároveň znalost příslušné legislativy a specifického prostředí VS ČR.

Prvotní myšlenka založit podnik nakládající s odpady a zaměstnávající tuto specifickou skupinu osob vznikla v době působení autorky na oddělení zaměstnávání vězňů v organizační jednotce Věznice Jiřice. Zaměstnávání osob ve VTOS je realizováno zejména v rámci vnitřní režie a činností provozoven SHČ a poté u cizích subjektů. Rozšíření činnosti provozovny SHČ je závislá na omezených finančních prostředcích a investičních záměrech VS ČR. Zdroj financí pro organizační jednotku pramení zejména ze státního rozpočtu. Druhým možným zdrojem posílení rozpočtu organizační jednotky je zisk provozoven. Na základě těchto skutečností se autorka práce rozhodla navrhnout inovativní projekt zabývající se otázkou zvýšení pracovních příležitostí pro osoby VTOS ve vybrané organizační jednotce – Věznice Jiřice a zároveň ekologickou otázkou zpracování bioodpadu.

4.1 Specifikace ekonomické činnosti, název a právní forma

Volba ekonomické činnosti, názvu a právní formy společnosti jsou jedním z prvních klíčových rozhodnutí začínajícího podnikatele. Hlavní zvolenou činností podniku je provoz kompostárny s roční kapacitou do cca 500 tun formou pásových hromad na volné ploše. Jedná se o často aplikovaný, šetrný způsob kompostování, při kterém jsou hlavními mechanizačními prostředky drtiče, nakladače a překopávače. Tato metoda umožňuje vznik kvalitního kompostu přirozenou cestou. Předpokládanými surovinami přijímanými do provozovny, jsou zejména biologicky rozložitelný odpad (BRO) rostlinného původu,

dále pak odpad z rostlinných pletiv a části dřevin (kořeny, větve). V zimním období to je právě odpad z dřevin, vánočních stromků, jehož zpracování kompostárna umožní.

Předpokladem pro realizaci projektu je existence prostor v organizační jednotce – věznici, které jsou vyhovující pro provoz kompostárny. To znamená prostory s vodohospodářsky zabezpečenou plochou a vodní jímkou. Zároveň je třeba, aby tyto prostory disponovaly příslušnými bezpečnostními prvky, díky kterým bude možné zařadit na pracoviště ty odsouzené, kteří nemohou být zařazeni na pracoviště mimo věznici.

Navrhovaný název zakládaného podniku je Rekompad. Jde o složeninou slov kompost, odpad a slabiky „re“, odkazující na slovo resocializace, která je v případě osob ve výkonu trestu často problematická, a to nejen s ohledem na jejich chybějící pracovní návyky a opakovaný pobyt ve výkonu trestu. Zvolenou právní formou je společnost s ručením omezeným, dále jen s. r. o. Výhody této právní formy jsou dle autorky následující:

- výše základního kapitálu - 1 Kč,
- počet zakládajících osob - 1 osoba.

Celý název společnosti bude Rekompad s. r. o. Se založením spolčenosti takové právní formy je spojeno několik úkonů, které je třeba akceptovat. K notářskému zápisu je nezbytné připravit stěžejní dokumenty. Autorka předpokládá, že bude sama zakladatelem společnosti, proto hlavním dokumentem bude zakladatelská listina, která musí mít formu veřejné listiny. Listina obsahuje název společnosti, sídlo a základní kapitál. Sídlo společnosti bylo zvoleno v prostorách nymburského inkubátoru, který nabízí vhodné prostory k pronájmu. V takovém případě je nezbytné doložit písemný souhlas majitele nemovitosti s užíváním. Dále nesmí chybět výpis z rejstříků trestů a katastru nemovitostí.

Vyprodukovaný kompost nebude možné z počátku provozu prodávat. V první řadě je potřeba mít živnostenské oprávnění provozovny, to ale neznamená žádné omezení, neboť je možné jej získat poměrně snadno za poplatek 500 Kč. Hlavní překážkou prodeje vyprodukovaného kompostu je registrace, které bude pozornost věnována v další části kapitoly.

4.2 Důvody volby činnosti podnikatelského záměru

Inovativní projekt by měl, jak již autorka popsala v první části práce (viz podkapitola 1.1.4), přinést nové řešení. V tomto případě by měl podnikatelský záměr přispět řešením v oblasti zaměstnávání osob VTOS a otázky kapacit pro zpracování bioodpadu v obci. Zaměstnávání odsouzených u podniků zabývajících se nakládáním odpady není v České republice novinkou. Naopak se jedná o zcela běžnou a poměrně dlouholetou praxi. Dokazujícím příkladem je společnost PRAKTIK systém s. r. o., která se specializuje na recyklaci plastů a elektroodpadů. Ve Stráži pod Ralskem, kde se nachází jedna z poboček společnosti, více než 10 let zaměstnává právě osoby VTOS z tamní organizační jednotky – Věznice Straž pod Ralskem. Jedná se ale o pracoviště nestřežené, mimo prostory věznice.

Činnost zakládané společnosti je v první řadě zvolena s ohledem právě na specifika výkonu trestu. Jedná se především o bezpečnostní faktory. Odsouzení nemohou být zařazeni na pracovní pozici, na které by docházelo k produkci nebezpečných výrobků, u kterých existuje riziko zneužití např. k výrobě nepovolených předmětů (zbraně aj.) Dále je potřeba brát ohled na fluktuaci odsouzených a jejich nízkou, nebo nulovou kvalifikaci.

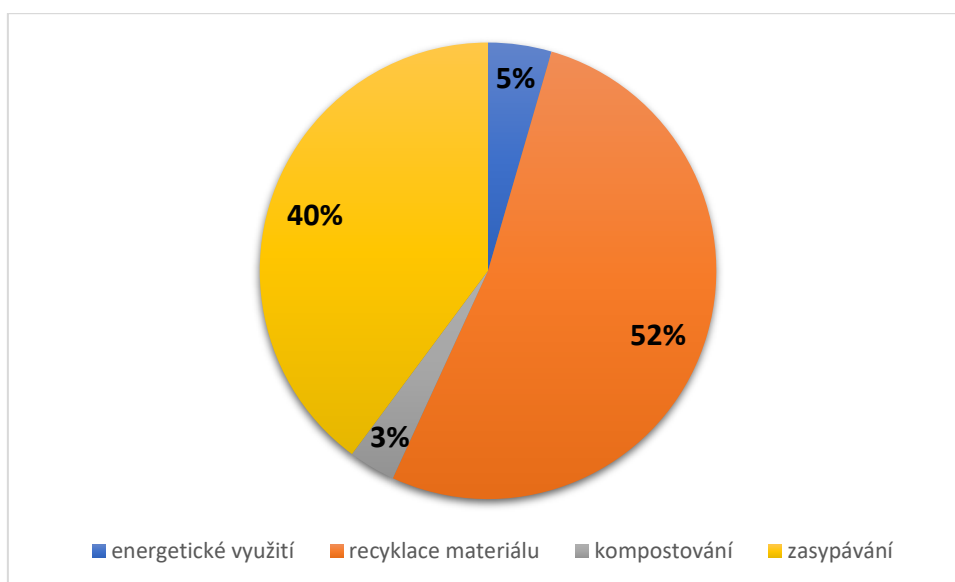
Předpokládaný počet odsouzených zařazených do provozu kompostárny je 10 osob, s možností zvýšení počtu s ohledem na vývoj podniku a stupeň mechanizace provozu. Autorka předpokládá vyšší podíl manuální práce v pracovním procesu. Odsouzení budou zařazeni na pozice při kontrole (třídění), zpracování odpadu a při údržbě provozovny.

Druhým rozhodujícím faktorem pro volbu činnosti jsou vymezené cíle odpadového hospodářství, které se týkají zvyšování úrovně opětovného využití odpadů (Česko, 2020). Kompostování je biologickou metodou, pomocí které je bioodpad přeměňován na kompost. Díky kompostu je možné doplnit potřebné živiny do půdy a podpořit tím přirozený vývoj mikroflóry. Proto je kompostování považováno za jeden z užitečných způsobů přeměny a využití odpadů. Přestože je v posledních třech letech díky kompostování každoročně zpracováno více než půl milionu tun odpadu, viz tabulka 3, tvořilo kompostování v roce 2019 přibližně 3 % ze všech způsobů využití odpadů, viz graf na obrázku 4.

Způsob využití odpadu (t)	2017	2018	2019
Kompostování	887 786	892 998	954 711
Energetické využití	1 235 790	1 200 655	1 295 190
Zasypávání	10 502 387	11 795 559	11 486 362
Recyklace materiálů	14 173 173	16 320 845	15 096 429

Tabulka 3: Využití odpadu

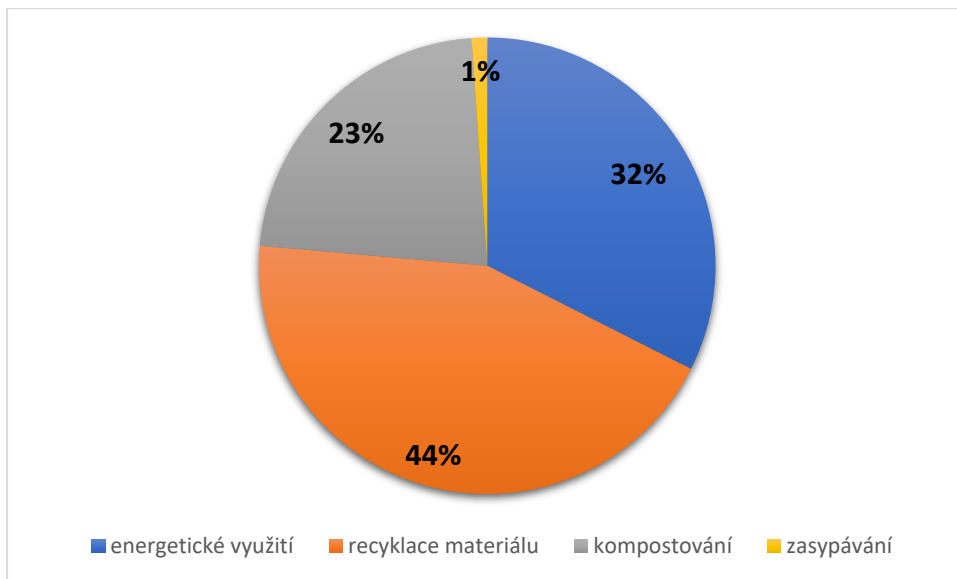
Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2020



Obrázek 4: Způsoby využití opadu za rok 2019

Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2020

Podíl kompostování u komunálních odpadů zobrazuje graf na obrázku 5. Z celkového množství cca 5 146 440 t bylo více než půl milionu tun zkompostováno.



Obrázek 5: Využití komunálních odpadů za rok 2019

Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2020

S ohledem na uvedené poznatky a již zmíněný aspekt podnikatelského záměru, se autorka rozhodla pro provoz kompostárny. Při volbě činnosti podniku se autorka snažila zohlednit také základní pilíře⁹ udržitelného rozvoje a skutečnost, že doposud nevznikla žádná kompostárna, která by primárně zaměstnávala osoby VTOS přímo v areálu věznice.

4.3 Lean Canvas projektu

Tato část kapitoly je věnována zpracování podnikatelského plánu podle modelu Lean Canvas, jehož hlavním uživatelem bude sama autorka. Navržený podnikatelský plán bude sloužit k vyhodnocení projektu.

Problém

První ze segmentů modelu slouží k definici problému zákazníků. Jak již uvedla autorka v předchozí části, motivací pro volbu provozu kompostárny jsou cíle odpadového hospodářství a snaha vytvořit pracovní místa pro odsouzené. Tím se navíc propojují hned

⁹ Ekologický, Sociální a Ekonomický.

dva principy (sociální a environmentální) sociálního podnikání, které je blíže specifikováno v příloze C. Proto je na definici problému nahlíženo dvěma úhly pohledu.

V uplynulých letech byla značná snaha zvýšit počet kompostáren. Díky možnosti využít dotace, zejména v rámci OPŽP, bylo možné pořídit zcela novou provozovnu nebo potřebné vybavení. Přesto existují obce, které vlastní kompostárnu nedisponují. První problém se proto týká právě obcí, které kompostárnu nemají. Tím přicházejí o možnost produkce vlastního kompostu, který může být přínosem pro obecní zeleň. Kompost nemusí využít pouze obec např. ve svých zařízeních, ale i domácnosti. Především ty, které nechtějí či nemohou zakládat vlastní kompost, ale uvítaly by odběr (jednorázový nebo pravidelný) určitého množství kompostu pro vlastní potřebu.

Druhým problémem je nedostatek pracovních míst pro vybranou skupinu odsouzených. Jedná se o osoby VTOS, které autorka zmiňuje v podkapitole 4.1. Pokud nejsou odsouzení zařazeni na pracoviště a nezískávají pracovní odměnu, přicházejí tím o možnost splácet pohledávky vzniklé díky trestné činnosti a pohledávky vzniklé během výkonu trestu. Rovněž dochází ke ztrátě pracovních návyků, což oslabuje pozici těchto osob na trhu práce zejména po ukončení výkonu trestu.

- **Existující alternativy**

Hlavní alternativou pro obce jsou v první řadě kompostárny v okolních obcích. Provozovatelem může být sama obec nebo firma. Jednotlivci mohou využít řešení v podobě domácích, většinou plastových kompostérů. Některé z nich mohou být umístěny přímo v bytě jako například vermikomposter. V případě pracovních míst pro odsouzené není více možností, než o kterých se autorka zmínila v úvodu této kapitoly

Zákazníci

Identifikovat cílového zákazníka je s ohledem na definované problémy poměrně náročné. Pro potřeby této diplomové práce byla vytvořena hlavní persona, která představuje fiktivního, ideálního zákazníka.

Hlavní personu představuje **starosta**, který v tomto případě zastupuje obec. Cílem starosty je zajistit obci nejen kvalitní službu zpracování bioodpadu, ale zároveň umožnit domácnostem zpětný odběr vyprodukovaného kompostu.

Ačkoliv byl definován druhý problém ve vztahu k odsouzeným, nelze je považovat za zákazníky v pravém slova smyslu. V rámci zaměstnávání jsou totiž zastupováni věznicí, která je poskytuje zaměstnavatelům. Věznice by ale v tomto případě byla spíše zainteresovanou stranou, neboť by zároveň poskytovala pracovní sílu a prostory. Na druhé straně i věznice je původcem odpadu, čímž se nabízí možnost využít zpracování vyprodukovaného odpadu přímo v areálu věznice.

První vlašťovky

Mezi prvními „vlašťovkami“ kompostárny, jak již autorka naznačila výše, by mohla být právě sama věznice. Vyprodukovaný odpad by bylo možné díky kompostování znovu využít například jako surovinu v zemědělsky zaměřených projektech, do kterých jsou odsouzení v organizační jednotce zapojeni. Dalšími uvažovanými prvními zákazníky jsou zaměstnanci věznice, kteří bydlí v okolních obcích.

Jedinečná nabídka

Hodnotou nabídky je provoz firmy, která se bude aktivně podílet na zvyšování opětovného využití odpadu přirozenou cestou, čímž napomůže ke splnění ekologických cílů. Zároveň zákazníci využitím služeb podpoří vznik pracovních příležitostí pro osoby ve výkonu trestu odnětí svobody, které díky tomu budou mít možnost aktivně se podílet na snižování závazků (náklady spojené s pobytem ve VTOS, dluhy a škody vzniklé trestnou činností) a přispívat do státního rozpočtu prostřednictvím daně z příjmu.

- **Srozumitelný opis**

Služba zpracování a uložení bioodpadu je přirozenou metodou se zapojením specifické skupiny osob.

Řešení

Obcím s vlastním systémem nakládání s odpady (například v rámci technických služeb) bude nabídnuto využití služby zpracování bioodpadu pomocí dostupné technologie. Těmto obcím bude umožněn zpětný odvoz vyprodukovaného kompostu na rozvoj a rekultivaci obecní zeleně, čímž bude zajištěn částečný odběr vyprodukovaného kompostu. Případným zájemcům z řad jednotlivců bude umožněno jednorázové využití dostupného zařízení pro zpracování surovin tak, aby měli možnost s ním dále v rámci domácnosti nakládat. Zákazníci budou moci využít štěpkovače nebo drtiče. Dále bude umožněno jednorázové převzetí bioodpadu ke zpracování.

Řešení nedostatku pracovních míst pro odsouzené již vyplynulo z podkapitoly 4.2. To znamená umístit provozovnu uvnitř areálu věznice a poskytnout pracovní pozice těmto osobám.

Neférová výhoda

První neférovou výhodou je ekonomické vzdělání autorky záměru, které umožňuje snadnější orientaci nejen v podnikatelském prostředí, ale i v legislativě. To může výrazně usnadnit případnou komunikaci s příslušnými institucemi, jako je finanční úřad, správa sociálního zabezpečení atd. Rovněž lze pokládat za neférovou výhodou zkušenosti autorky s problematikou zaměstnávání vězněných osob, které bude moci zohlednit při jednání s VS ČR.

Struktura nákladů

Jak již autorka zmínila v teoretické části práce (viz podkapitola 1.2.3), segment zaměřený na náklady není náhradou finančního plánu. Slouží spíše jako přehled nákladů, se kterými je nezbytné počítat. Nejprve je pozornost věnována vstupním nákladům, které jsou spojené již se samotným založením společnosti. Těmito náklady jsou zejména poplatky spojené s úkony notáře, zápisu do veřejného rejstříků (6 000 Kč), získání živnostenského oprávnění, příslušných výpisů (rejstříku trestů). Založení a vedení bankovního účtu ke složení základního kapitálu (200 000 Kč) nabízejí některé banky zdarma. Příkladem jsou Komerční banka a Československá obchodní banka. Vstupní náklady za období

před zahájením činnosti byly vyčísleny přibližně na částku 13 926 Kč. Tato částka bude uhrazena z vlastních zdrojů autorky.

Tabulka 4: Zařízení provozovny

	Cena včetně DPH (Kč)
Nakladač traktorového typu	cca 887 696
Překopávač	cca 432 270
Mostní váha	cca 141 580
Biodrtič	cca 675 228
Teploměr a vlhkoměr	cca 9 083
Drobné vybavení	cca 5 172
Notebook	cca 15 448
Tiskárna	cca 1 090-
Účetní program	7 980
Výstroj	cca 2 189
Kancelářské potřeby	cca 5 692

Zdroj: vlastní zpracování

Vybavení provozovny uvedené v tabulce 4 představuje předpokládané základní vybavení k provozu kompostárny s kapacitou do 500 t/rok. Vyjma posledních dvou položek (výstroj, kancelářské potřeby) se bude jednat o **jednorázové výdaje**.

Vybavení bude sloužit k manipulaci s dodaným odpadem, jeho následnému zpracování a uložení do pásových hromad. Drobné vybavení bude určeno především pro práci odsouzených. Ceny majetku jsou orientační, autorka jej získala na základě konkrétní emailové poptávky u prodejců. Kancelářské potřeby obsahují běžné vybavení (psací potřeby, tonery, papír, aj.) včetně hygienických potřeb a lékárničky. Mezi náklady je potřeba započítat poplatek za registraci kompostu jako hnojiva, které lze pustit do oběhu, a to ve výši **10 000 Kč** (ÚKZÚZ, 2021). Registrace s ohledem na zvolenou technologii a dobu tvorby kompostu (od založení kompostovací základky až po konečné zrání cca 10 až 12 měsíců), neproběhne hned na začátku činnosti, neboť kompostárna nebude disponovat potřebným vzorkem kompostu.

V podnikatelském plánu je dále vhodné zaměřit se na identifikaci fixních a variabilních nákladů. Do fixních nákladů patří v první řadě odpisy majetku. Z tabulky 4 budou odepisovaným dlouhodobým hmotným majetkem zvýrazněné první čtyři položky, neboť jejich cena převyšuje pořizovací hodnotovou hranici 80 000 Kč. Každoročně bude zakoupena výstroj (oblečení, ochranné pomůcky apod.) a drobné kancelářské vybavení.

Mezi fixní náklady bude potřeba zařadit i pojištění zařízení provozovny. Přesná výše závisí na sjednaných podmínkách, minimální částka byla odhadnuta na **100 000 Kč ročně**. Nájemné, v tomto případě nájemné za prostory sídla společnosti, které byly vyčísleny na **500 Kč** měsíčně a nájemné za prostory ve věznici. Cena pronájmu prostor ve věznici je cenou obvyklou v čase a místě, kde k pronájmu dochází a je stanovena jako minimální cena na základě znaleckého posudku. Pro účely diplomové práce, s ohledem na uvedené předpoklady, je přibližná částka prostor **60 630 Kč** měsíčně. V částce nejsou zohledněny další služby (energie atd.). Částka za tyto služby se odvíjí od skutečné spotřeby. Rovněž bude nutné zahrnout do fixních nákladů příslušná školení (BOZP, PO, První pomoc aj.). Cena školení se pohybuje v rozmezí **100 až 200 Kč** za osobu (BOZP.cz, 2021). Fixními náklady budou také náklady za služby poskytované mobilním operátorem ve výši **499 Kč** měsíčně. Stejná částka bude platit za poskytování internetu. Do fixních nákladů budou zahrnuty i osobní náklady na kmenového zaměstnance, které jsou uvedeny v tabulce 5.

Tabulka 5: Osobní náklady kmenového zaměstnance

Položka	Částka (Kč)
Mzda	21 000
Sociální pojištění (24,8 %)	5 208
Zdravotní pojištění (9 %)	1 890
Celkem měsíc	28 098
Celkem rok	337 176

Zdroj: vlastní zpracování

Pro přehlednost kompletních ročních fixních nákladů je vytvořena tabulka 6. Tabulka je vytvořena pro první dva roky, neboť výše ročních odpisů bude v prvním roce a následujících letech odlišná.

Tabulka 6: Roční fixní náklady

Položka nákladů	1. Rok (Kč)	2. Rok (Kč)
Odpis nakladač	97 647	197 513
Odpis překopávač	47 550	96 181
Odpis mostní váha	15 574	31 502
Odpis biodrtič	74 276	150 239
Výstroj	2 189	2 189
Kancelářské vybavení	5 692	5 692
Nájemné (kancelář+prostory)	733 560	733 560
Pojistné	100 000	100 000
BOZP (pro 12 lidí)	1200	1200
Tarif+internet	11 976	11 976
Osobní náklady (správce)	337 176	337 176
Celkem	1 326 840	1 667 228

Zdroj: vlastní zpracování

Odpisy jsou rovnoměrné a vypočítané na základě aktuální legislativy. Majetek byl zařazen do 2. odpisové skupiny. U osobních nákladů se nepředpokládají změny odměňování zaměstnanců.

Mezi variabilní náklady budou zařazeny osobní náklady na odsouzené a náklady spojené s provozem (užívání) strojů. Přibližné osobní náklady na jednoho odsouzeného zařazeného do první skupiny pro odměňování těchto osob (viz kapitola 2) zobrazuje tabulka 6.

Tabulka 7: Osobní náklady na osobu VTOS

Položka	Částka (Kč)
Pracovní odměna (I. skupina = 50 % minimální mzdy)	7 600
Sociální pojištění (24,8 %)	1 885
Zdravotní pojištění (9 %)	684
Celkem měsíc	10 169
Celkem rok	122 028

Zdroj: vlastní zpracování dle VSČR, 2021

Skutečná výše mzdových nákladů se bude odvíjet od ceny za hodinu práce odsouzeného. Cena za hodinu práce obsahuje výši pracovní odměny odsouzeného, stanovené dle pracovní skupiny, a režijní přírážku. Režijní přírážkou jsou hrazeny náklady věznice, které vznikají při zaměstnávání odsouzených u cizích subjektů. Zde je vhodné zdůraznit, že veškerou agendu spojenou se zaměstnávání odsouzených, včetně zpracování výkazů,

srážek ze mzdy apod., zajišťuje výhradně věznice. Náklady na tyto činnosti jsou promítnuty právě v režijní příirážce. Kompostárně pak bude na základě skutečně odpracovaných hodin vystavena faktura. Podle VS ČR je hodinová sazba přibližně 95 Kč (VS ČR, 2021).

Variabilní náklady byly stanoveny s ohledem na odhadovaný roční počet hodin pro zpracování 500 t biodpadu a spotřebu pohonných hmot. Údaje jsou orientační, přesné technické parametry strojů nejsou předmětem této diplomové práce. Předpokládaný počet hodin zahrnuje počet hodin štěpkování/drcení odpadu, dále pak překopávání a úpravu volných hromad a naložení kompostu. „Zakládky“ budou ve tvaru lichoběžníku a počet překopávek v cyklu byl stanoven na 5, to znamená že bude celkem překopáno 2500 t. Při nakládání je zohledněn úbytek původní hmotnosti, ke kterému dochází při zpracování surovin pro produkci kompostu. Minimální očekávaný úbytek činí přibližně 30 % - 40 %. Při kapacitě 500 t kompostárna vyprodukuje ročně 350 t kompostu (uvažován úbytek hmotnosti 30 %). Variabilní náklady při této roční kapacitě byly stanoveny na 729 Kč/t odpadu.

Cenový model

V segmentu cenového modelu nejde přímo o tvorbu ceny. Jedná se o přehled zpoplatněných služeb a produktu, které kompostárna bude nabízet. První službou, která bude zdrojem příjmů kompostárny, je kompletní zpracování odpadu. To znamená proces od přijetí, uložení, až po produkci kompostu. Vzhledem k tomu, že kompostárna nebude, alespoň v začátcích podnikání, zajišťovat svoz odpadu a prodej vyprodukovaného kompostu (bez platné registrace jej nelze prodávat), bude proto umožněn zpětný odběr kompostu zdarma, a to jak obcím, tak jednotlivcům. Tato možnost má zajistit stálý odběr kompostu a zamezit překročení kapacity provozovny. Při dosažení maximální kapacity kompostárny nesmí být další odpad přijímán. Dále bude umožněna pouze příprava surovin na kompostování (využití biodrtiče, jehož součástí je i štěpkovač). Zákazníci si budou moci nechat například nadrtit potřebnou směs pro domácí kompost. Přehled odhadovaných cen za služby je uveden v tabulce 7.

Tabulka 8: Odhadované ceny

Služba	Cena bez DPH
Kompletní zpracování(uložení/likvidace)	802 Kč/t
Drcení/štěpkování	436 Kč/t

Zdroj: vlastní zpracování dle Zemánek a kol, 2010

Cena za vyprodukovaný kompost určený přímo k prodeji nebude prozatím stanovena, a to s ohledem na proces spojený s registrací a složení kompostu. Pro její stanovení bude třeba zohlednit náklady spojené s balením, skladováním. Aktuální ceny kompostu na trhu se pohybují v rozmezí od 450 Kč až 790 Kč za 1 tunu (bez DPH).

Bude-li plně využita kapacita provozovny, mohou být roční tržby v následující:

- kompletní zpracování (maximální kapacita kompostárny 500 t) **402 500 Kč**,
- příprava surovin (drcení/štěpkování/500 t) **218 000 Kč**.

Indikátory

Vzhledem k charakteru podnikatelského záměru lze považovat za hlavní indikátor úspěchu zájem ze strany věznic v podobě uzavření smluv s nově vzniklou společností. Rovněž bude hlavním indikátorem zájem ze strany zákazníků, který bude měřen na základě využitých kapacit kompostárny.

Cesty k zákazníkům

Jednou z možných cest, jak získat zákazníky z řad obcí, bude zaslání informací o službě a konkrétní nabídce na příslušný orgán obcí (vedení obce) **emailem**. Jedná o nejsnadnější způsob komunikace s přesným zacílením. Druhou možností budou **sociální sítě** (Facebook, Instagram), neboť ty jsou v současné době jedním z často využívaným komunikačním kanálem. Popularitu těchto sítí potvrzuje i fakt, že je k prezentaci svých aktivit využívají nejen firmy, ale i další instituce, včetně některých obcí a Vězeňské služby.

4.4 Vnější prostředí podnikatelského záměru

Činnosti jakéhokoli podniku mohou být ovlivněny faktory vnějšího prostředí. Obecně je možné vnější prostředí analyzovat pomocí celé řady metod. Mezi nejznámější patří PEST

analýza, která je blíže popsána v příloze, viz příloha A. Pro účely práce jsou popsány zejména ty faktory, které by mohly mít významný vliv na podnikatelský záměr.

Legislativní faktory

Legislativní úpravě nakládání s odpady a zaměstnávání odsouzených se autorka věnovala v teoretické části diplomové práce. Nejsou to ale jediné oblasti, které mohou mít dopad na zamýšlený podnikatelský záměr. O registraci, kterou je nutné získat, aby mohl být vyrobený kompost prodáván, se autorka zmínila v předchozí části kapitoly (viz podkapitola 4.3). Registrace probíhá podle zákona č. 156/1998 Sb. o hnojivech, a to prostřednictvím Ústředního kontrolního a zkušebního ústavu zemědělského, který z odebraného vzorku posoudí, zda jsou splněny parametry pro uvedení kompostu do oběhu (ÚKZÚZ, 2021).

Kromě legislativní úpravy registrace kompostu je potřeba uvést i legislativní úpravu pronájmu prostor ve věznici. Obecně jsou prostory věznice státním majetkem a pronájem je vždy úplatný. Proto je celý postup pronájmu právně upraven Zákonem č. 219/2000 Sb. o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích. K pronájmu majetku může dojít za předpokladu, že bylo rozhodnuto o jeho nepotřebnosti pro organizační složku státu a existují tzv. nabývací tituly, nezpochybnitelné vlastnictví státu a neexistence restitučních nároků (Česko, 2000). V případě pronájmu celé haly je nutný souhlas Ministerstva spravedlnosti, které vystaví k dokumentům schvalovací doložku. Celý proces může trvat v některých případech měsíce či roky, než dojde k realizaci zamýšleného projektu.

Sociální faktory

Sociálním faktorem, který může ovlivnit podnikatelský záměr je například změna životního stylu. V posledních letech je možné setkat se například s hnutím „Zero waste“¹⁰, zaměřující se na problematiku produkce odpadu zejména v domácnostech. Hlavní propagátorkou je Bea Jonhson, která se od roku 2008 zabývá možnostmi snížení odpadu

¹⁰ Bez obalu, bez odpadu.

v domácnostech. Jednou z pěti doporučených metod, jak snížit odpady je právě kompostování (Zero Waste Home, 2021).

Kompostování je v posledních letech věnována pozornost i prostřednictvím „svátku“ kompostování. Již 25 let probíhá „Mezinárodní týden kompostování“. Jedná se o významnou vzdělávací iniciativu, jejíž cílem je rozšíření povědomí o příznivém přínosu kompostování. V České republice je tomuto svátku věnován první týden v květnu. Poslední ročník (květen 2021) umožnil zájemcům, při dodržení pandemických opatření, navštívit jednu ze zapojených kompostáren a získat určité množství kompostu (ČTK, 2021).

Demografické ukazatele, například růst počet obyvatel v obcích, je dalším z možných faktorů vnějšího prostředí. S růstem počtu obyvatel lze očekávat i nárůst vyprodukovaného odpadu.

Ekonomické faktory

Mezi faktory ekonomického charakteru patří jednoznačně zvyšování poplatku za ukládání odpadu na skládky. Poplatek je ku prospěchu kompostáren, neboť motivuje ke zvyšování recyklaci odpadu a tím využívání služeb těchto zařízení. U využitelných odpadů, jehož složkou biologicky rozložitelný odpad je, bude poplatek každoročně navýšen až o stovky korun, viz tabulka 9.

Tabulka 9: Vývoj poplatku za skládkování využitelného odpadu

Rok	Výše poplatku
2021	800
2022	900
2023	1 000
2024	1 250
2025	1 500
2026	1 600
2027	1 700
2028	1 800
2029	1 850

Zdroj: vlastní zpracování dle Finance.cz, 2021

Konkurence

Přestože činnost společnosti zamýšleného podnikatelského záměru byla zvolena s ohledem na aspekt zaměstnávání vězňů a stanovené cíle odpadového hospodářství, je

potřeba zaměřit se i na další podstatný faktor okolí společnosti, kterým je bezesporu konkurence. Počet zařízení, která provozují kompostárnu ve Středočeském kraji, kde se Věžnice Jiřice nachází, je podle dat MŽP aktivních přibližně 150 (ISOH, 2021). Přímou v okolí věznice, do vzdálenosti cca 10 km, jsou aktivní tři provozovny. První je kompostárna společnosti AVE CZ odpadové hospodářství s. r. o, o které se autorka zmínila již v teoretické části práce, viz podkapitola 3.3. Provozovna se nachází v Benátkách nad Jizerou, což je přibližně 5 km od věznice. Společnost nabízí, kromě svozu a zpracování odpadu, navíc pronájem nebo přímo koupi odpovídajících nádob na odpad. Vzhledem k historii společnosti a široké nabídce služeb představuje společnost hlavního konkurenta pro navrhovaný záměr.

Další dvě aktivní zařízení jsou pak v nedaleké Lysé nad Labem. První zařízení je provozováno přímo městem Lysá nad Labem. Zařízení ale není kompostárnou v pravém slova smyslu, neboť se v podstatě jedná o „uložiště“ biodpadu, který není dále zpracován. Druhým zařízením je kompostárna společnosti Cavalo Černá v Pošumaví s.r.o., která nemá vlastní webové stránky a základní informace o společnosti je možné získat pouze prostřednictvím aplikace Ministerstva financí ARES.

Přírodní faktory

Vzhledem k zvolenému způsobu kompostování – na volných hromádách, budou hrát důležitou roli i klimatické podmínky. Změny počasí mohou jak pozitivně, tak negativně ovlivnit proces kompostování, při kterém je potřeba udržovat určitou teplotu a vlhkost.

4.5 SWOT analýza

V této části kapitoly je provedena SWOT analýza. Podstatou analýzy je identifikovat klíčové silné, slabé stránky a zároveň příležitosti, hrozby projektu. SWOT analýza shrnutá v tabulce (viz tabulka 10) je zpracována na základě podnikatelského plánu vytvořeného dle modelu Lean Canvas v podkapitole 4.3.

Tabulka 10: SWOT analýza záměru

Vnitřní prostředí	Silné stránky	Slabé stránky
	Inovativní přístup Pracovní příležitosti pro osoby VTOS Podpora zemědělských projektů věznice Umístění kompostárny Orientace v legislativě	Firma bez historie Výdaje a náklady na zařízení Neznalost technických parametrů Nedostatečná praxe v oboru
Vnější prostředí	Příležitosti	Hrozby
	Legislativní změny (omezení skládkování odpadu) Změna životního stylu Dotační podpora	Konkurence (komplexní služby) Nezískání prostoru Negativní stanovisko příslušných orgánů Nezískání podpory financování Ceny pohonných hmot a energií

Zdroj: vlastní zpracování

Mezi **silné stránky** projektu patří v první řadě inovativní přístup, a to je propojení dvou naprosto odlišných oblastí. Další silnou stránkou je vytvoření pracovních míst pro osoby ve výkonu trestu odnětí svobody, která je vzhledem ke svým specifickým znevýhodněna na trhu práce. Vyjma vytvoření pracovních míst bude možné, díky vyprodukovanému kompostu podporovat probíhající projekty v rámci programů zacházení, které jsou nedílnou součástí výkonu trestu odnětí svobody. Silnou stránkou projektu je dále zvažované umístění kompostárny. Poloha věznice Jiřice je ideální z několika důvodů. Z velké části je ohraničena zalesněnou plochou, takže by případný zápach z kompostárny neměl zatěžovat nejbližší obce (Jiřice, Milovice). Zároveň je dobře dostupná i z hlediska dopravy. To dokazuje existence několika skladů, které se nacházejí přibližně 2 km od věznice. Na stejné trase je pak možné navázat na dálnici D10.

V neposlední řadě je silnou stránku schopnost orientace autorky v legislativě. Ta je s ohledem na podnikatelský záměr velmi důležitá, neboť jak již bylo uvedeno v podkapitole 4.1, se zde propojují dvě odlišné oblasti, přičemž každá z nich má rozsáhlou legislativní úpravu.

Dále jsou popsány **slabé stránky** projektu. Nově založený podnik bez historie nemusí působit věrohodně na zainteresované strany, které jsou pro projekt klíčové (věznice). Se založením nového podniku souvisí i kompletní pořízení potřebného vybavení a pronájem prostor. Pořízení potřebných strojů představuje značný výdaj, na které bohužel vlastní zdroje autorky zdaleka nevystačí. K pokrytí těchto výdajů je možné využít úvěru pro začínající podnikatele. Přehled vhodných úvěrů pro začínající podnikatele je uveden

v příloze práce (viz příloha D). Úvěr ale není řešením pro každoroční náklady, kde jsou výraznou položkou opět stroje (odpisy) a pronájem prostor ve věznici. Navíc případné čerpání úvěru zvýší náklady o splátky. Poslední dvě slabé stránky spolu úzce souvisí. K provozu kompostárny je výhodné mít určitou praxi a znalost technických parametrů (u strojů). Těmi ale autorka v tuto chvíli nedisponuje a nabízí se proto prostor pro zapojení osob, které mají v daném oboru zkušenosti.

Příležitostí pro projekt je svým způsobem legislativní úprava odpadů. Vzhledem ke stanoveným cílům odpadového hospodářství existuje určitý tlak na využívání vhodných způsobu nakládání s odpady, který může ovlivnit zájem o služby kompostárny.

Autorka spatřuje příležitost i ve změnách životního stylu jednotlivců (viz podkapitola 4.4), kam ekologický přístup k odpadu bezesporu patří. Díky ekologickému přístupu může dojít k nárůstu poptávky po přírodním produktu, kterým kompost z volných hromad bezesporu je. Významnou příležitostí jsou možné dotace, které mohou výrazně přispět k realizaci projektu. Nejčastějšími jsou dotace z evropských fondů (například OPŽP), norské fondy nebo dotace vypsane jednotlivými kraji. Jednotlivé výzvy se samozřejmě liší. Některé dotace je možné využít například na pořízení vybavení, některé jako spolufinancování na celkový provoz. Z aktuálních¹¹ výzev není prozatím žádná vhodná pro navrhovaný podnikatelský záměr. Aktuální přehled dostupných výzev týkající se kompostáren je možné sledovat prostřednictvím agentury ValFia, s. r. o., která se specializuje na poradenství a dotační programy.

V závěru shrnutí SWOT analýzy nelze opomenout možné **hrozby** pro projekt. Hlavní hrozbou je konkurence, která má nejen bohatou historii, ale navíc ve většině případů má širší portfolio služeb. Další hrozba se týká pronájmu prostoru věznice. Vězeňská služba v první řadě posoudí, jak velké bezpečnostní riziko sebou provoz takového zařízení nese a zda je možné navrhnout systémové opatření vhodné pro kontrolu pracoviště, přijatého odpadu atd. Dále je rozhodující pro získání prostoru výsledek veřejné soutěže, neboť jak autorka uvedla v předchozí části kapitoly, jedná se o státní majetek. Konečné rozhodnutí o pronájmu ale závisí na stanovisku příslušného orgánu, v tomto případě Ministerstva

¹¹ Ověřováno k červenu 2021

spravedlnosti. V obou případech může dojít k negativnímu výsledku. Negativní stanovisko mohou zaujmout i orgány rozhodující o vzniku a provozu kompostárny (Krajská hygienická stanice, Odbor životního prostředí atd.). Za hrozbu lze považovat i růst cen pohonných hmot a energií, který by se promítnul nárůstem nákladů.

5. Vyhodnocení podnikatelského záměru

Pro vyhodnocení podnikatelského záměru jsou v páté kapitole nejprve stručně popsány jeho možné přínosy z pohledu VS ČR a zaměstnance – odsouzeného. K vyhodnocení záměru je dále částečně využita metodika hodnocení sociálních podniků, neboť podle autorky v sobě podnikatelský záměr nese znaky sociálního podnikání. V druhé části kapitoly je záměr vyhodnocen po finanční stránce pomocí analýzy bodu zvratu, která přinese stručný obraz rentability tohoto projektu. Na základě provedené analýzy bude rozhodnuto, zda takto postavený podnikatelský záměr je vhodné realizovat.

5.1 Přínos projektu

Z pohledu VS ČR spatřuje autorka ekonomický přínos projektu zejména v pravidelném příjmu plynoucího z pronájmu jinak nevyužitých prostor. Rovněž je možné vnímat jako přínos využití kapacity kompostárny pro zpracování vlastního vyprodukovaného odpadu a následné využití kompostu k vlastním účelům (údržba zeleně a dalších prostor).

Pro odsouzené je projekt přínosný zejména ve vytvoření pracovních míst určených primárně pro ně. Z ekonomického hlediska budou získávat pravidelný příjem, čímž mají možnost hradit náklady na výkon trestu a další pohledávky. Neopomenutelným přínosem jsou nové zkušenosti a upevněné či získané pracovní návyky. Zároveň odsouzení získají povědomí o fungování systému nakládání s odpady.

Dalším podstatným zjištěním je, že předložený inovativní projekt zaměstnávání osob ve výkonu trestu naplňuje principy sociálního podnikání, viz podkapitola 4.3. Proto je dále provedeno hodnocení dle dané metodiky.

5.2 Hodnocení sociálního podniku

Existující sociální podniky je možné vyhodnotit pomocí identifikátoru na stránkách Českého sociálního podnikání, který udává míru naplnění principů sociálního podniku. Hodnocení je rozděleno do pěti částí, dle jednotlivých principů. Níže je uvedeno pouze shrnutí pro každou část. Hodnocení je orientační, neboť otázky v identifikátoru jsou určeny

pouze pro fungující podniky a bylo na ně odpovídáno modelově tak, jak autorka zamýšlí podnik směřovat. Vybrané otázky jsou k nahlédnutí v příloze práce (viz příloha D).

Společensky prospěšný cíl

Hlavní prospěch z projektu vyplývá již z kapitoly 4, kde byl záměr podrobně popsán. Autorka spatřuje společensky prospěšný cíl v provozu zařízení, které bude přispívat k plnění ekologických cílů a zároveň umožní specifické skupině, odsouzeným, zaměstnání. Tento cíl bude zakomponován do veřejné listiny (zakladatelské smlouvy). Dále bude cíl podniku veřejně prezentován, zejména prostřednictvím sociálních sítí. V tomto případě je první princip naplněn přibližně z **85 %**. Lze to považovat za velmi uspokojivé hodnocení, neboť se jedná o hodnocení zatím neexistujícího podniku.

Sociální princip

Cílovou skupinou záměru z pohledu sociálního podniku jsou osoby VTOS. Ty se ale nebudou podílet na rozhodování v podniku. Přesto by sociální princip podnik naplnil na **83 %**.

Ekonomický princip

Hodnocení u ekonomického principu nebylo možné získat ani orientačně, neboť v použité metodice jsou hospodářské výsledky předposledního účetního období a zdroje financování v posledním účetním období. Ekonomickému, respektive finančnímu vyhodnocení je věnována pozornost v druhé části této kapitoly.

Environmentální princip

Třetí princip je zcela naplněn. Kompostování, jako metodu zpracování vybraného druhu bioodpadu, viz podkapitola 4. 1, lze považovat za šetrné. Kompostárna navíc bude postupovat v souladu všech platných norem a předpisů tak, aby vyprodukovaný kompost bylo možné zaregistrovat a vpustit dále do oběhu.

Místní princip

Místní princip lze rovněž považovat za splněný. Klíčová bude spolupráce, nejen s věznicí, ale i s okolními obcemi, které budou mít možnost využívat nabízených služeb.

Navrhovaný podnikatelský záměr by podle výše získaných výsledků splňoval principy sociálního podnikání. Je ale důležité jejich soustavné plnění. Navíc i pro sociální podnikání je podstatná finanční stránka podnikání. Proto je v další části kapitoly provedena analýza bodu zvratu, která odhalí minimální rozsah činnosti nezbytné k pokrytí nákladů a vytváření zisku navrhovaného projektu.

5.3 Analýza bodu zvratu

Bod zvratu byl definován již v teoretické části práce, viz podkapitola 1. 1. 3. Vzorec pro výpočet bodu zvratu (Q_{BZ}) je znázorněn níže (1), kdy FC je označení pro fixní náklady, c_j cena za jednotku (t) a v_j variabilní náklady jedné tuny odpadu (jednotkové variabilní náklady).

$$Q_{BZ} = \frac{FC}{c_j - v_j} \quad (1)$$

V podkapitole 4.3 byla jednotková cena stanovena na 802 Kč, jednotkové variabilní náklady na 729 Kč a fixními náklady na 1 667 228 Kč. Fixní náklady již zohledňují vyšší odpisy strojů (od 2. roku), proto byly zvoleny k výpočtu bodu zvratu, neboť v dalších letech jsou odpisy ve stejné výši. Na základě těchto údajů bylo zjištěno, že bodu zvratu by bylo dosaženo při **22 870 tunách** zpracovaného bioodpadu. Při tomto objemu zpracovaného odpadu budou pokryty fixní a variabilní náklady. Vzhledem k omezení v podobě maximální kapacity kompostárny, není reálné uvažovat o dosažení bodu zvratu v tomto roce. Pro ucelenější představu je tedy vhodné zjistit, kdy bude tohoto bodu dosaženo.

Pro zjištění doby dosažení bodu zvratu je možné využít vztahu (2). V tomto případě zjišťujeme t – dobu dosažení bodu zvratu (v letech), nikoli objem produkce. Čitatelem vztahu je objem produkce v bodu zvratu Q_{BZ} a jmenovatelem roční očekávané množství

kompletně zpracovaného bioodpadu. Obě tyto veličiny jsou v naturálních jednotkách, tunách.

$$t = \frac{Q_{BZ}}{\text{roční očekávané množství zpracovaného bioodpadu}} \quad (2)$$

Ročním očekávaným množstvím byla zvolena maximální kapacita kompostárny 500 t, která nesmí být překročena. Bodu zvratu by za těchto okolností bylo dosaženo za **45,4 roku**. Pokud by podnik chtěl dosáhnout bodu zvratu dříve se stanoveným množstvím 500 t ročně, jednou z možností by pravděpodobně bylo zvýšení ceny. Podle dostupných nástrojů MS Excel by tato cena činila přibližně 4 064 Kč/ t. Lze ovšem očekávat, že by nebyla pro spotřebitele příliš atraktivní, neboť jiné firmy jsou schopny nabídnout tyto služby za podstatně nižší cenu.

5.4 Shrnutí vyhodnocení podnikatelského záměru

V závěru této kapitoly jsou shrnuty získané poznatky z provedeného vyhodnocení záměru. Hodnocení podle principů sociálního podnikání je ve prospěch záměru. Avšak nutno podotknout, že jde pouze o orientační hodnocení a nelze jej proto považovat za zcela směrodatné. Celkové hodnocení navíc může výrazně ovlivnit ekonomický princip, který zde nebyl řešen, ale pro existující podniky je rovněž rozhodující.

Oproti tomu výsledky analýzy bodu zvratu nejsou vůbec optimistické. Důkazem je vypočítaný bod zvratu, kterého by při maximální kapacitě kompostárny bylo dosaženo až za 45,4 roku. S ohledem na dobu životnosti strojů, měnící se legislativu a další ekonomické faktory, se jedná o příliš dlouhé a pro životnost podniku nereálné časové období. Přestože nebyl pro tento záměr proveden detailní finanční plán, lze s jistotou konstatovat, že tento projekt není rentabilní. Hlavní příčinou tohoto výsledku jsou výrazné náklady na zařízení (stroje) a pronájem (prostor ve věznici). Bez finanční podpory, například formou dotace, by nebylo provoz vhodné za uvedených podmínek zahájit.

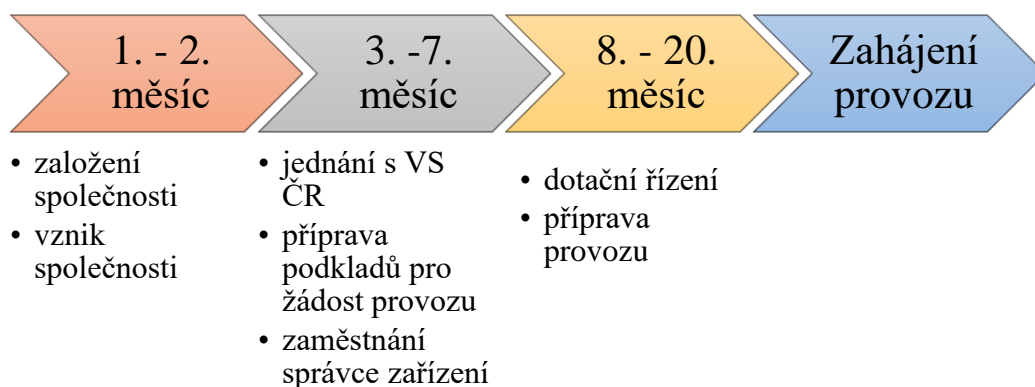
6. Proces zavedení podniku do provozu

Kapitola je věnována návrhu procesu, postupného toku aktivit zavedení podniku do provozu. Nejdříve jsou shrnuty aktivity nezbytné pro samotné založení podniku (první fáze procesu) a následně činnosti k zahájení provozu (druhá fáze). V procesu je zohledněna časová náročnost jednotlivých kroků, která je znázorněna pomocí časové osy.

Prvním krokem před založením společnosti by měl být jednoznačně podnikatelský plán, který byl v tomto případě zpracován v rámci diplomové práce. Následují aktivity zmíněné již v kapitole 4. To znamená zajištění příslušných dokumentů a sjednání schůzky s notářem. Před návštěvou notáře bude ale nejdříve sjednán pronájem prostor pro sídlo společnosti. Výstupem jednání bude nájemní smlouva jako doklad souhlasu o užívání prostor. Na základě doložených dokumentů sepíše notář zakládací listinu, jejíž kopie bude potřeba předložit pro získání živnostenského oprávnění. Dále bude zřízen účet pro složení základního kapitálu. Posledním krokem je pak samotný zápis do obchodního rejstříku (dále jen OR). K urychlení postupu bude zvolen tzv. přímý zápis do OR, který provede opět notář. V neposlední řadě musí být podnik zaregistrován u daňového úřadu.

V druhé fázi bude následovat jednání s organizační jednotkou – věznicí o získání prostoru. Zároveň mohou probíhat jednání o zařazení odsouzených do provozu kompostárny. Výstupem jednání budou smlouvy o pronájmu prostor a zařazení odsouzených na pracoviště. Logicky by mělo následovat pořízení potřebného vybavení, příprava zařízení a podání žádosti o jeho provoz. K žádosti je potřeba předložit zpracovaný provozní řád, provozní deník a návrh způsobu monitoringu vlivů zařízení na okolí.

Vzhledem k výsledku analýzy bodu zvratu bude zvažena žádost o dotační podporu (dle aktuální výzvy). Vhodnou formu poskytnutí prostředku z dotace by v tomto případě byla tzv. ex-ante platba, to znamená dopředu poskytnuté prostředky. Se získáním dotace souvisí zpracování projektové žádosti o dotaci, její vyhodnocení poskytovatelem dotace a realizaci výběrového řízení (výběr dodavatele strojů apod.). Za tímto účelem bude oslovena již zmiňovaná společnost v podkapitole 4.5 Valfia, s. r. o. Před zahájením provozu bude nezbytné najít vhodného zaměstnance, správce, který bude odpovědný za provoz zařízení. Trvání celého procesu je znázorněno pomocí časové osy na obrázku 6.



Obrázek 6: Časová osa procesu zavedení podniku do provozu
 Zdroj: vlastní zpracování

Časová osa uvádí předpokládanou dobu trvání procesu, neboť nelze s přesností určit, jak časově náročná budou nezbytná jednání a řízení pro získání pronájmu a řízení dotační. Celý proces mohou navíc ovlivnit případné legislativní změny.

7. Doporučení

Podnikatelský plán zpracovaný na základě modelu Lean Canvas přináší ucelené informace o navrhovaném záměru. Záměr reflektuje specifika zaměstnávání osob ve výkonu trestu a provoz kompostárny v areálu věznice by byl řešením pro zaměstnání těch odsouzených, kteří nemohou být zařazeni na pracoviště bez příslušných bezpečnostních prvků.

Při definici problému, absenci kompostárny v obci, bylo vycházeno z počtu kompostáren a jejich kapacit uvedených v plánu odpadového hospodářství Středočeského kraje pro období 2016 až 2025 a z informací přístupných prostřednictvím online registru zařízení ISOH. Je logické, že se informace z těchto dvou zdrojů lišily. Přestože online registr poskytuje aktuální informace o aktivních zařízeních, údaj o kapacitě jednotlivých zařízení není k dispozici. V plánu odpadového hospodářství je kapacita uvedena jen u některých kompostáren. Lze proto pouze odhadovat, zda současná kapacita aktivních zařízení je, či není dostačující. S ohledem na výsledky hodnocení záměru (především po ekonomické stránce) a výše uvedená fakta, nepovažuje autorka realizaci projektu za vhodnou.

Z ekonomického hlediska by jistým řešením mohlo být zajištění zařízení z veřejných dotací. Zde by ale nově zakládaný podnik narazil na neschopnost prokázat svoji historii v hospodaření. Dotace by pro navrhovaný záměr byla řešením převážně pro pokrytí významných položek ve struktuře nákladů. Na druhé straně ale neřeší případný nezájem o nabízené služby, který zapříčiní nedostatečné využití kapacity kompostárny a příjmy s tím spojené.

Další alternativou by bylo realizovat inovativní projekt v rámci vlastních činností věznice (SHČ) a to s pořízením zařízení (tabulka 4) na základě žádosti o veřejnou finanční podporu z vybraného dotačního programu. V tomto případě by bylo ale nezbytné, aby při této činnosti byl vykazován zisk. Jak již autorka uvedla ve čtvrté kapitole práce, tvoří tento zisk významný mimorozpočtový zdroj financí pro organizační jednotku a spolu se zaměstnáváním odsouzených osob je proto hlavním důvodem zřizování provozoven SHČ. Prozatím ale neexistují žádné dotace na podporu podnikatelské činnosti, které by VS ČR mohla využít. Vzhledem k možnostem získání finanční podpory, by proto další možností mohla být realizace projektu jako součást resocializačních programů. Tyto programy bývají

spolufinancovány z prostředků Evropského sociálního fondu v rámci podpory zaměstnanosti.

Dále by bylo vhodné zvážit možnost snížení nákladů. Jednou z variant by mohlo být využití vlastních pozemků vhodných pro provoz zařízení, namísto pronájmu prostor ve věznici. Tím by došlo ke snížení nákladů, neboť by nemusel být hrazen nájem věznici. Na druhé straně by bylo nezbytné vyřešit otázku dopravy odsouzených na pracoviště. To by znamenalo náklady spojené s pořízením a provozem vhodného dopravního prostředku. Zároveň by toto řešení umožnilo vytvořit pracovní místa pouze pro ty odsouzené, kteří mohou být zařazeni na nestřežené pracoviště, mimo prostor věznice. Tato varianta by ale byla zcela v rozporu s původní myšlenkou, která vedla k navržení projektu, viz kapitola 4. Další přijatelnou eventualitou pro řešení vysokých nákladů by mohl být nákup použitých strojů. V takovém případě by bylo vhodné se v rámci zvýšené obezřetnosti obrátit na specializované obchody, které se prodejem použitých strojů dlouhodobě zabývají a budou schopny nabídnout vhodné zařízení.

Doporučením pro tento podnikatelský záměr je provést studii a ověřit kapacity aktivních kompostáren. Rovněž by bylo vhodné provést podrobnější průzkum trhu. Zaměřit se na aktivní zařízení a jejich podnikatelskou činnost. Provéřit, je-li je provoz kompostárny jedinou hlavní činností, nebo pouze jako součást komplexních služeb. Případně jaké další služby, výrobky nabízejí a za jakou cenu. Na základě získaných výsledků záměr upravit. Úpravy by měly zohlednit výše zmíněné alternativy. Pro upravený záměr dále zpracovat studii proveditelnosti, která bude pravděpodobně klíčová pro získání finanční podpory (dotace). Veškeré poznatky následně zpracovat do podrobného podnikatelského plánu.

Závěr

Diplomová práce byla zaměřena na propojení dvou významných problematik společnosti. První bylo zaměstnávání osob ve výkonu trestu a druhou problematika odpadů. Hlavní cílem diplomové práce bylo navrhnout inovativní projekt založení podniku, který přinese řešení nedostatku pracovních míst pro osoby ve výkonu trestu odnětí svobody. Dílčími cíli bylo provedení analýzy odvětví a navržení podnikatelského plánu.

Teoretická část práce se věnovala odborné rešerši, vymezení a definici důležitých pojmů projektového řízení a pojmů souvisejících s podnikatelským záměrem. Dále byla teoretická část zaměřena na legislativní úpravu zaměstnávání osob ve výkonu trestu a odpadového hospodářství. Současně tato část práce přináší odpověď na první otázku stanovenou v úvodu diplomové práce. Rovněž nechybí provedená analýza tohoto odvětví a představení významných firem, které v odvětví působí.

Praktická část byla zaměřena na tvorbu podnikatelského plánu záměru. V úvodu praktické části byl stručně představen podnikatelský záměr a zpracován plán podle modelu Lean Canvas. Dále bylo vymezeno vnější prostředí záměru a shrnuta SWOT analýza. Následovalo hodnocení navrženého projektu a návrh procesu zavedené podniku do provozu. V závěru praktické části bylo navrženo doporučení, které by mohlo napomoci snížit neúspěch projektu.

Zpracování podnikatelského plánu záměru je bezesporu nejpodstatnějším krokem před zahájením podnikatelské činnosti. Zpracovaný plán může odhalit řadu nedostatku zamýšleného projektu. Jinak tomu nebylo ani v tomto případě. Založení a provoz podniku zaměstnávající osoby VTOS a specializující se na zpracování bioodpadu lze považovat za inovativní projekt, neboť spojuje dvě odlišné problematiky. Přináší řešení nedostatku pracovních míst pro určitou skupinu osob odsouzených a absenci kompostárny v obci. Zároveň projekt do jisté míry naplňuje principy sociálního podnikání a v tomto ohledu má určitý potenciál. Mohl by být přínosný, jak pro věznic, tak především pro samotné odsouzené. Zcela opačný závěr ale vyplynul z vyhodnocení po ekonomické stránce. Výsledky analýzy bodu zvratu, která vycházela z údajů zpracovaného podnikatelského plánu, prokázaly navržený projekt jako nerentabilní.

Diplomová práce poukázala, že zpracování takového projektu je poměrně náročné, neboť je nutné zohlednit celou řadu ekonomických, ekologických a sociálních faktorů, a zároveň reflektovat aktuální změny legislativy. Na základě získaných poznatků z odborné rešerše a závěru praktické části diplomové práce proto lze konstatovat, že navržený inovativní projekt v režimu areálu věznice není vhodné v takové podobě realizovat.

Seznam použité literatury

- BLACKWELL, Edward. 2017. *How to Prepare a Business Plan: Your guide to creating an excellent strategy, forecasting your finances and producing a persuasive plan*. 6th ed. Kogan Page Publishers. ISBN 978-0749481100.
- BOZP.CZ. 2021. Školení BOZP. *BOZP.cz* [online]. [cit. 2021-06-03]. Dostupné z: <https://www.skolenibozp.cz/cenik/>
- ČERVENÁ, Vlasta, et al. 2014. *Slovník spisovné češtiny pro školu a veřejnost: s dodatkem Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy České republiky*. Praha: Academia. ISBN 978-80-200-1080-3.
- ČESKÉ SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ. 2021. *Identifikátor*. České sociální podnikání.cz [online]. [cit. 2021-06-25]. Dostupné z <https://ceske-socialni-podnikani.cz/identifikator>
- ČESKO. 1991. Zákon č.455/1991 Sb. ze dne 15. listopadu 1991 o živnostenském podnikání (Živnostenský zákon). In: *Sbírka zákonů České republiky*. Částka 87. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>
- ČESKO. 1999. Zákon č. 169/1999 Sb. ze dne 3. srpna 1999 o výkonu trestu odnětí svobody a o změně některých souvisejících zákonů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Částka 58, s. 3170-3187. Dostupné z: <https://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?cz=169&r=1999>
- ČESKO. 2017. Zákon č. 58/2017 Sb. ze dne 19. ledna 2017, kterým se mění zákon č. 40/2009 Sb., trestní zákoník, ve znění pozdějších předpisů, zákon č. 169/1999 Sb., o výkonu trestu odnětí svobody a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a další související zákony. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Částka 20, s. 590-591. Dostupné také z: <https://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?cz=58&r=2017>
- ČESKO. 2019. Nařízení vlády č. 87/2019 Sb. ze dne 29. března 2019, kterým se mění nařízení vlády č. 361/2017 Sb., o výši a podmínkách odměňování odsouzených zařazených do práce ve výkonu trestu odnětí svobody. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Částka 127, s. 810. ISSN 1211-1244.

- ČESKO. 2020. Zákon č. 541/2020 Sb. ze dne 01. prosince 2020, o odpadech. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Částka 222, s. 6082. ISSN 1211-1244. Dostupné z: https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=541/2020&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlovy
- ČIŽINSKÁ, Romana. 2018. *Základy finančního řízení podniku*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0194-8. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/zaklady-financniho-rizeni-podniku-4630/>
- ČSN ISO 10 006. 2019. *Management kvality – Směrnice pro management kvality v projektech*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví.
- ČSOB. 2021. *Komplexní podnikatelský plán* [online]. Praha: Československá obchodní banka, a. s. © 2021 ČSOB. [cit. 2021-01-03]. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/nastroje/komplexni-podnikatelsky-plan/>
- ČSOB. 2021. *Podnikatelský plán v kostce a Lean Canvas* [online]. Praha: Československá obchodní banka, a. s. © 2021 ČSOB. [cit. 2021-01-10] Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/nastroje/podnikatelsky-plan/>
- ČSÚ. 2021. *Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE)* [online]. Český statistický úřad. [cit. 2021-02-03]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace_ekonomickyh_cinnosti_cz_nace
- ČTK. 2021. *Kompostárny zvou v Mezinárodním týdnu kompostování do svých provozů*. [online]. ČTK. [cit. 2021-05-03]. Dostupné z: https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/kompostarny-zvou-v-mezinarodnim-tydnu-kompostovani-do-svych-provozu/2029701?utm_source=rsspr&utm_medium=feed
- ČTK. 2018. Firma postaví na Borech halu, zaměstná v ní až tři stovky vězňů. In: *iDnes.cz*. [online]. Praha: Mafra, 2018, 20. prosince 2018 16:48. [cit. 2020-11-02]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/plzen/zpravy/veznice-bory-zamestnani-odsouzeni-vezni-mea-vyrobnihala.A181220_154712_plzen-zpravy_vb

- DIB, Allan. 2020. *Marketingový plán na jednu stránku*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2591-3. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/marketingovy-plan-na-jednu-stranku-6095/>
- DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL, Branislav LACKO, et. al. 2012. *Projektový management podle IPMA, 2., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4275-5.
- ECOSERVIS. 2021. *Odpadové hospodářství*. ECOSERVIS. [online]. Dostupné z: <https://ecoservis.eu/odpadove-hospodarstvi/>
- GRUBER, Marc a Sharon TAL. 2017. *Where to Play: 3 Steps for Discovering Your Most Valuable Market Opportunities*. United Kingdom: Pearson Education Limited. ISBN 9781292178929.
- HERALOVÁ, Kristýna. 2019. *Zaměstnanost osob ve výkonu trestu odnětí svobody ve vybraném zařízení*. Liberec. Bakalářská práce (Bc.). Technická univerzita v Liberci, Ekonomická fakulta. Vedoucí práce Ing. Iva Nedomlelová, Ph. D.
- ISOH.MZP.CZ. 2021. *Registr zařízení*. [online]. 2021. ISOH [cit. 2020-05-28]. Dostupné z: <https://isoh.mzp.cz/RegistrZarizeni/Main/Vyhledat>
- iPodnikatel.cz. 2020. *Typy podnikatelského záměru* [online]. iPodnikatel.cz. [cit. 2020-11-02]. Dostupné z: <https://www.ipodnikatel.cz/typy-podnikatelskeho-zameru/>
- Jak napsat podnikatelský plán: aneb kudy vede cesta k úspěchu. In: Praha: *CzechInvest, 2005* [online]. [cit. 2020-11-01]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-male-a-stredni-podnikatele/Chcete-dotace/OPPI/Vyuziti-novych-financnich-nastroju/Podpora-venture-kapitalu-a-business-angels-investic>
- JESTON, John. 2018. *Business process management: practical guidelines to successful implementations*. 4th ed. London: Routledge, Taylor & Francis Group. 473-507 ISBN 978-1-138-73840-9.
- KARLÍČEK, Miroslav, et al. 2018. *Základy marketingu 2., přepracované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5869-5. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/zaklady-marketingu-4400/>
- KOŠTURIÁK, Ján a CHÁL', Ján. 2008. *Inovace: vaše konkurenční výhoda!* Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1929-7.

- KURKOVÁ, Gabriela, FRANCOVÁ, Petra a Bednáriková Daniela. 2015. *Manuál: Jak založit sociální podnik*. Praha: P3 – People, Planet, Profit, o. p. s. ISBN 978-80-260-7401-4.
- LOGeco s. r. o. 2021. *Blog*. [online] Copyright 2020 LOGeco s.r.o. [cit. 2021-02-10]. Dostupné z: <https://www.ervoeco.com/blog/>
- MARTINCOVÁ, Olga. 1998. *Nová slova v češtině: slovník neologizmů*. Praha: Academia. ISBN 978-80-200-0640-0.
- MAURYA, Ash. 2012. *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works*. 2nd edition. Sebastopol, CA: O'Reilly. ISBN 978-1-4493-0517-8.
- McDONALD, Kenneth. W. 2016. *Project management's role in engineering management*. 2nd edition; engineering management handbook, 2nd edition, huntsville (2nd edition ed., pp. 251-264). Huntsville: American Society for Engineering Management (ASEM). Dostupné z: <https://www.proquest.com/books/project-managements-role-engineering-management/docview/2173844581/se-2?accountid=17116>
- MEČÍŘOVÁ, Lucie. 2021. *Jak se v roce 2021 a 2022 zvyšuje poplatek za uložení odpadu na skládku?* Finance.cz. [online]. [cit. 2021-05-13]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/536748-poplatky-za-ulozeni-na-skladku/>
- MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. 2014. *České sociální podnikání*. [online]. Ministerstvo práce a sociálních věcí. [cit. 2021-06-20]. Dostupné z: <https://ceske-socialni-podnikani.cz/socialni-podnikani/principy-a-definice>
- MINISTERSTVO ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ. 2014. *Program předcházení vzniku odpadů ČR*. [online]. Ministerstvo životního prostředí, 2014. [cit. 2021-01-10]. Dostupné z: https://www.mzp.cz/cz/predchazeni_vzniku_odpadu_navrh
- MINISTERSTVO ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ. 2020. 2. *Hodnotící zpráva o plnění cílů programu předcházení vzniku odpadů České republiky za období 2017 - 2019*. [online]. Ministerstvo životního prostředí, 2020. [cit. 2021-01-10]. Dostupné z: https://www.mzp.cz/cz/predchazeni_vzniku_odpadu_navrh

- PINSON, Linda. 2008. *Anatomy of a Business Plan: A Step-by-step Guide to Building the Business and Securing Your Company's Future. 7th ed.* Tustin: Out of Your Mind & Into the Marketplace. ISBN 978-0944205-55-6.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUT. 2017. *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) / Project Management Institute.* 6.th ed. Newtown Square, PA: Project Management Institute. ISBN 978-1-62825-184-5.
- PROQUEST. 2019 Databáze článků ProQuest [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2019-09-26]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>
- ROWE, Sandra F. 2020. *Project management for small projects, third edition.* Oakland: Berrett-Koehler Publishers. ISBN 978-1-5230-9768-5.
- SMEJKAL, Vladimír a Karel, RAIS, 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích.* 4. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4644-9. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/rizeni-rizik-ve-firmach-a-jinych-organizacich-2254/>
- SVOZILOVÁ, Alena. 2016. *Projektový management.* 3. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0075-0.
- SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL a Tomáš ORLÍK. 2011. *Podnikatelský plán a strategie.* Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4103-1. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/Search/?q=podnikatelsk%C3%BD+pl%C3%A1n+a+strategie>
- SRPOVÁ, Jitka a kol. 2020. *Začínáme podnikat s případovými studiemi začínajících podnikatelů.* Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2253-0. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/zaciname-podnikat-6713/>
- SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA. 2017. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti.* Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0407-9. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/od-napadu-k-podnikatelskemu-planu-4240/>

- ÚKZÚZ. 2021. *Registrace hnojiv* [online]. Ministerstvo zemědělství, © 2009-2021. [cit. 2021-01-10]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/ukzuz/portal/hnojiva-a-puda/hnojiva/registrace-hnojiv/>
- VEBER, Jaromír, Jitka SRPOVÁ, et al. 2012. *Podnikání malé a střední firmy: 3.*, aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. ISBN978-80-247-8310-9. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/podnikani-male-a-stredni-firmy-2136/>
- VEBER, Jaromír. 2016. *Management inovací*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-423-3.
- VĚZEŇSKÁ SLUŽBA ČESKÉ REPUBLIKY. 2020. *Zaměstnávání vězňů* [online]. Vězeňská služba České republiky. Praha: UNISISMI, © 2020 [cit. 2020-11-06]. Dostupné z: <https://www.vscr.cz/veznice-straz-pod-ralskem/zamestnavani-veznu/>
- VĚZEŇSKÁ SLUŽBA ČESKÉ REPUBLIKY. 2020. *Stavba výrobní haly ve Věznici Plzeň* [online]. Vězeňská služba České republiky. Praha: UNISISMI, © 2020 [cit. 2020-11-06]. Dostupné z: <https://www.vscr.cz/uncategorized-cs/stavba-vyrobní-haly-ve-veznici-plzen/>
- VĚZEŇSKÁ SLUŽBA ČESKÉ REPUBLIKY. 2021. *Zaměstnávání vězňů* [online]. Vězeňská služba České republiky. Praha: UNISISMI, © 2021 [cit. 2021-05-28]. Dostupné z: <https://www.vscr.cz/organizacni-jednotky/veznice-vinarice/sekce/zamestnavani-odsouzenych>
- ZEMÁNEK, Pavel, a et al. 2010. *Biologicky rozložitelné odpady a kompostování*. 1. vydání. Brno: Mendelova univerzita v Brně. ISBN 978-80-86884-52-3
- ZERO WASTE HOME. 2021. *Zero waste home*. [online]. © 2021 [cit. 2021-06-05]. Dostupné z: <https://zerowastehome.com/>

Bibliografie

- AVE CZ odpadové hospodářství, s. r. o. 2021. *O společnosti* [online]. © 2021 AVE CZ odpadové hospodářství, s. r. o. [cit. 2021-02-10]. Dostupné z: <https://www.ave.cz/cs/o-spolecnosti>
- BRUNOVÁ, Markéta. 2020. *Novodobý vývoj a stav vězeňství v České a Slovenské republice*. Praha: Nakladatelství Leges, s. r. o. ISBN 978-80-7502-408-4.
- ČSOB. 2021. *Rychlý úvěr na podnikání* [online]. Praha: Československá obchodní banka, a. s. © 2021 ČSOB. [cit. 2021-06-28] Dostupné z: https://www.csob.cz/portal/firmy/kampanove-stranky/rychly-uver-na-podnikani?bid1=ps-sme-SME_SE_sitelinks-17w20-google-red170011483&gclid=EAIaIQobChMI0MScy42B8gIVuwWiAx36QwsnEAAYASA BEgJduvD_BwE
- DOLEŽAL, Jan. 2016. *Projektový management: Komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-9066-9.
- EKO-KOM, a. s. 2021. *O společnosti* [online]. © 2011–2021. [cit. 2021-02-10]. Dostupné z: <https://www.ekokom.cz/cz/ostatni/o-spolecnosti/system-eko-kom/o-spolecnosti-a-systemu/>
- ESTAV.CZ, 2021. 2021. *Recyklace odpadu* [online]. ESTAV.CZ © 2014-2021. [cit. 2020-02-10]. Dostupné z: <https://www.estav.cz/cz/recyklace-odpadu>
- KOMERČNÍ BANKA. 2021. *Profi úvěr start* [online]. © 2021 Komerční banka [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/podnikatele-a-male-firmy/podnikatelske-uvery/na-cokoli/profi-uver-start>
- OPERAČNÍ PROGRAM ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ. 2021. *O programu*. [online]. [cit. 2021-01-10] Dostupné z: <https://www.opzp.cz/o-programu/podporovane-oblasti/>
- PROFIPODNIKATESLKYPLAN. 2017. *Podnikatelský záměr*. [online]. ProfiPodnikatelskyPlan. 2017. [cit. 2020-11-10] Dostupné z: <https://www.profiPodnikatelskyplan.cz/podnikatelsky-zamer>
- STÁTNÍ FOND ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ ČESKÉ REPUBLIKY. 2021. *O SF ŽP ČR* [online]. Dostupné z: <https://www.sfzp.cz/o-sfzp-cr/>

SUEZ CZ a. s. 2021. *Kdo jsme* [online]. Dostupné z: <https://www.suez.cz/cs-cz/kdo-jsme/suez-v-ceske-republice/o-nas>

Seznam příloh

Příloha A	Struktura podnikatelského plánu.....	84
Příloha B	Vzor Lean Canvas.....	88
Příloha C	Sociální podnik.....	89
Příloha D	Přehled úvěrů pro začínající podnikatele.....	90
Příloha E	Otázky identifikátoru sociálního podnikání.....	91

Příloha A Struktura podnikatelského plánu

Titulní strana

Titulní strana může být taktéž označena jako „obálka“ dokumentu a měla by napovídat o jaký dokument se jedná. Titulní strana by měla obsahovat identifikační údaje o firmě, kterými jsou název a právní forma, sídlo, datum vzniku společnosti, předmět podnikání, případně logo společnosti. Dále by neměly chybět údaje o autorovi plánu, zejména kontaktní údaje. Za titulní stranou může pro rychlejší a snadnější orientaci následovat obsah (Veber et al., 2012).

Exekutivní souhrn

Teoreticky byl exekutivní souhrn, některými autory uváděn pouze jako shrnutí, vymezen a charakterizován v první části diplomové práce. Tato část podnikatelského plánu by měla přehledně a stručně shrnout jeho obsah. Cílem exekutivního souhrnu je podat ucelené informace o podnikatelském záměru a zajmout investory. Pro tyto účely je vhodné uvést argumenty pro úspěch záměru a strategii pro jeho dosažení, vyzdvihnout jedinečnost produktu, popsat atraktivní tržní příležitost pro vstup na trh. Taktéž je nezbytné uvést stěžejní finanční data a popis potřebných finančních prostředků.

Popis podnikatelské činnosti

Tato část plánu by měla obsahovat popis podniku, jeho název, vlastníky a právní formu. V popisu podnikatelské činnosti by také nemělo chybět stanovení vize, mise a vytyčení cílů podniku. Vizí je podle Srpové a kolektivu (2020, s. 810) možné popsat „*čím chce podnik být a jakou budoucí pozici usiluje*“. Mise zase naopak popisuje poslání podniku, proč a za jakým účel podnik existuje. Při vytyčení cílů, aby byly smysluplné, je vhodné využít metody SMART. SMART je akronym složený z počátečních písmen vyjadřující (v angličtině) vhodné vlastnosti cílů.

- **Specific**, cíl by měl být jasný a konkrétní.
- **Measurable**, znamená měřitelnost cíle.
- **Achievable**, cíl musí být reálně dosažitelný.

- **Relevant**, cíl musí relevantní.
- **Timely**, stanovený cíl je časově specifický, jasně stanoveným termínem (s)plnění.

Dále by v této části by neměl chybět popis silných a slabých stránek podniku, hrozby a příležitosti, tzn. SWOT analýza podniku, která svou podstatou popisuje jak vnitřní, tak vnější okolí podniku.

Popis produktu

Další část podnikatelského plánu by měla být zaměřena na produkt. Produktem může být výrobek nebo služba. V této části by měly definovány silné a slabé stránky, vyzdvihnuty konkurenční výhody a atraktivita, co přinese produkt zákazníkovi navíc a proč právě tento produkt by měl investor podpořit. Taktéž je možné v popisu uvést jaký dopad bude daný produkt mít například na životní prostředí (Svobodová a Andera, 2017).

Externí prostředí

Analýza externího prostředí, někdy označováno jako makroprostředí podniku, je považována za jednu z nejdůležitějších částí podnikatelského plánu. Začínající podnik potřebuje znát informace o trhu, na který se chytá se svým produktem vstoupit. Na základě provedené analýzy je možné získat představu o velikosti trhu, jaká je poptávka na daném trhu a jaké faktory jej ovlivňují, nebo jaká je na daném trhu konkurence. Nejčastěji prezentovaným nástrojem k provedení analýzy makroprostředí je PEST analýza. Název analýzy je odvozen od počátečních písmen vlivů (faktorů), které na podnik působí na daném trhu. Těmito vlivy jsou:

- Politicko-legislativní,
- Ekonomické,
- Sociálně-kulturní,
- Technologické.

Taktéž je možné setkat se s rozšířenou verzí PESTLE, která navíc obsahuje vlivy **L**egislativní a **E**konomické. Analýza neobsahuje veškeré vlivy v makroprostředí, nýbrž uvádí pouze ty, jejichž vliv na podnik je významný (Karlíček, 2018).

Marketingový plán

Někdy bývá označován také jako strategický plán, neboť by měl ukázat jakým způsobem dosáhnout vstupu a následně udržení podniku na trhu. Podle Allana (2020, s. 21) se „marketingový plán ukázal být těmi 20 % procesu vytváření podnikatelského plánu, které přinesly 80 % úspěchu.“¹² Marketingový plán navazuje na předchozí části podnikatelského plánu, neboť je potřeba provést pro potřeby podniku a stanovení vhodné strategie analýzou analýzu mikroprostředí. V souvislosti s analýzou mikroprostředí je vhodné zmínit další známou metodu, kterou je Porterův model pěti konkurenčních sil. Porterův model popisuje pět základních konkurenčních sil, kterými jsou hrozba nových konkurentů, rivalita mezi stávajícími konkurenty, smluvní síla dodavatelů, smluvní síla odběratelů a hrozba možných substitutů. V plánu by rovněž měl být uveden soubor marketingových nástrojů, tzv. Marketingový mix, obsahující čtyři základní složky. Prvním nástrojem je cena (co je za produkt požadováno), případně je možné představit konkrétní cenovou politiku. Dále pak produkt (předmět směny na trhu), kterým může být výrobek i služba. Třetí složku představuje distribuce, způsoby, kterým se produkt dostane k zákazníkovi. Poslední je komunikace, nejčastěji mezi zákazníkem a podnikem. Často se lze setkat se zkráceným označením složek 4P, neboť v anglickém překladu mají všechny složky totožné počáteční písmeno¹³.

Finanční plán

Finanční plán je v podstatě převedení podnikatelského záměru do finanční podoby. Odhaluje, zda je podnikatelský záměr možné reálně uskutečnit. Plán lze rozdělit do několika částí, kterými jsou zakladatelský rozpočet, počáteční výdaje a příjmy, zdroje krytí (u začínajících podniků), výkaz zisku a ztrát, rozvahou a plánem cash flow (peněžních toků). Součástí plánu může být taktéž bod zvratu (Svobodová a Andera, 2017). Obsah finančního plánu se však opět může lišit podle požadavků investorů.

¹² Pravidlo Vilfreda Pareta 80/20.

¹³ Anglicky Price, Product, Place, Promotion.

Rizika

Riziko lze obecně popsat jako nejistý výsledek s nežádoucím stavem. Autoři Smejkal a Rais (2013) navíc uvádí, že pojem riziko je spíše chápan jako negativní vývoj. Příklady nejčastějších rizik, se kterými je možné se v podnikání setkat, jsou rizika tržní, finanční, technické nebo enviromentální. Některá rizika mohou být odhalena díky provedené analýze trhu, konkurence. Tato část podnikatelského plánu by měla být zaměřena nejen na určení případných rizik, ale i na stanovení jejich významnosti a volbu opatření vedoucích k eliminaci rizik.

Zhodnocení projektu

Zhodnocení projektu je zaměřeno převážně na dobu návratnosti a efektivnost investice. Případně může být zhodnocení doplněno o předpokládaný růst. Zhodnocení by mělo být stručné a výstižné.

Přílohy

Přílohy obsahují zejména další doplňující informace k podnikatelskému plánu, které ale nemusí být uvedeny přímo v textu. V příloze mohou být přiloženy například nákresy, návrh produktů, propagační materiály nebo již uzavřené smlouvy.

Příloha B Vzor Lean Canvas

1/ Problém <i>Jaké jsou tři nejpálčivější problémy vašich zákazníků?</i>	4/ Řešení <i>Jaké vlastnosti vašeho produktu řeší problémy zákazníků?</i>	3/ Jedinčná hodnota nabídky <i>Čím upoutáte pozornost? V čem jste jiní než ostatní? Jaká je výsledná hodnota pro zákazníka?</i>	5/ Neférová výhoda <i>Co vám nemůže nikdo snadno zkopírovat nebo si to koupit? Proč by jste to měli dělat zrovna vy?</i>	2/ Zákazníci <i>Kdo jsou vaši zákazníci, resp. uživatelé?</i>
Existující alternativy <i>Jak zákazníci aktuálně řeší své problémy?</i>	8/ Indikátory <i>Co pro vás znamená úspěch a jak jej budete měřit? Jaká další čísla jsou pro vás teď důležitá (akvizice, aktivace, loajalita, tržby, doporučení)?</i>	Srozumitelný opis <i>Jak jednoduše popíšete vaše řešení pomocí těch</i>	9/ Cesty k zákazníkům <i>Jak se dostanete ke svým zákazníkům?</i>	První vlašťovky <i>S kým můžete začít nejdříve?</i>
7/ Struktura nákladů <i>Za co budete platit a kolik? Jaké jsou vaše fixní a variabilní náklady?</i>			6/ Cenový model <i>Jak naceníte své řešení problému?</i>	

Zdroj: ČSOB, 2021

Příloha C Sociální podnik

Sociální podnikání

Sociálním podnikáním se rozumí takové podnikatelské aktivity, které jsou přínosem pro společnost a životní prostředí. Podstatou sociálního podnikání je vytvářet pracovní příležitosti pro osoby s různým znevýhodněním (zdravotní, sociální atd.). Sociálním podnikem je podnik, který splňuje základní principy sociálního podniku:

- **Společensky (veřejně) prospěšný cíl** musí být jasně zformulován v základních dokumentech podniku (např. zakladatelská listina).
- **Sociální princip** představuje aktivity podniku, které jsou přínosem pro společnost nebo pro skupinu osob se znevýhodněním.
- **Ekonomický princip** znamená, že veškerý zisk podniku musí být výhradně vynaložen na rozvoj podniku nebo na veřejně prospěšné účely.
- **Environmentální princip** – podnik by měl při svých aktivitách zohlednit jejich dopad na životní prostředí.
- **Místní princip** – uspokojení potřeb určité komunity. (MPSV, 2014; Kurková, Francová a Bednáriková, 2015).

Příloha D Přehled úvěrů pro začínající podnikatele

Zajímavým produktem vhodným pro začátek podnikání je **Profi úvěr Start** od Komerční banky. Pro získání úvěru není podstatná historie žadatele, ale pouze předložený nápad a zpracovaný plán. Úvěr je možné využít právě na pořízení potřebného zařízení, prostor a dalšího vybavení. Úvěr je poskytován ve výši **1 000 000 Kč** s maximální **ročním** úrokem **9,9 %** a dobou splácení **5 let**. Bohužel nabízená částka zdaleka nepokryje potřebu autorky, neboť celková částka za pořízení strojů je přes 2 mil. Kč.

Druhou možností je tzv. Rychlý úvěr Československé obchodní banky, která nabízí čerpání úvěru až do výše **4 000 000 Kč**, při roční úrokové sazbě **6,9 %** a dobou splácení **8 let**. V tomto případě není nutné dokládat účel čerpání. Výhodou ČSOB spatřuje autorka v přístupu banky k začínajícím podnikatelům. Prostřednictvím webových stránek lze získat celou řadu cenných informací nejen o financování, ale o podnikání obecně.

Další zajímavou možností pro začínající podnikatele s inovativními projekt je například program **INOSTART České spořitelny**. Financování projektů je možné až ve výši 15 milionu korun. Výhodou programu je nabízené předprojektové poradenství a poradenství spojené s realizací projektu.

Příloha E Otázky identifikátoru sociálního podnikání

Společensky prospěšný cíl

Máte uveden: společensky prospěšný cíl	!	<input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> ne	v zakládacích dokumentech	?
	!	<input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> ne	na vašich webových stránkách	
Sociální princip (u integračních sociálních podniků včetně deklarace zaměstnávání min. 30 % znevýhodněných osob)	!	<input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> ne	v zakládacích dokumentech	?
	!	<input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> ne	na vašich webových stránkách	
ekonomický princip včetně deklarace reinvestice min. 51 % zisku do rozvoje sociálního podniku a/nebo naplňování jeho deklarovaných společensky prospěšných cílů	!	<input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> ne	v zakládacích dokumentech	?
	!	<input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> ne	na vašich webových stránkách	
environmentální princip	!	<input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> ne	v zakládacích dokumentech	?
	!	<input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> ne	na vašich webových stránkách	
místní princip	!	<input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> ne	v zakládacích dokumentech	?
	!	<input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> ne	na vašich webových stránkách	

Zdroj: České sociální podnikání, 2021

Sociální princip

počet všech zaměstnanců sociálního podniku (bez DPČ a DPP)	!	<input type="text"/>
Podnik má specifikované cílové skupiny, na které jsou zaměřeny jeho aktivity.	!	<input type="button" value="ano"/> <input type="button" value="ne"/> <input <="" td="" type="button" value="?"/>
Zaměstnanci jsou pravidelně a systematicky zapojováni do rozhodování, jsou informováni o chodu podniku, výsledcích hospodaření a naplňování společensky prospěšných cílů.	!	<input type="button" value="ano"/> <input type="button" value="ne"/>

Zdroj: České sociální podnikání, 2021

Ekonomický princip

ZDROJ FINANCOVÁNÍ ZA POSLEDNÍ UZAVŘENÉ ÚČETNÍ OBDOBÍ	PROCENTA <input <="" th="" type="button" value="?"/>
tržby z vlastní podnikatelské činnosti	! <input type="text"/>
příspěvky poskytované dle zákona o zaměstnanosti (ÚP)	! <input type="text"/>
půjčky a úvěry	! <input type="text"/>
jiné vlastní prostředky (rezervy atd.)	! <input type="text"/>
sponzorské dary	! <input type="text"/>
podpora kraje či obce (dotace, zvýhodněný nájem apod.)	! <input type="text"/>
dotace z evropských operačních programů (OPZ, IROP, OP PIK atd.)	! <input type="text"/>

Zdroj: České sociální podnikání, 2021

Environmentální princip

Uplatňujete ve vašem podniku
environmentálně šetrný provoz?



Vyrábíte váš produkt / poskytujete vaši službu
s ohledem na ochranu životního prostředí?



Zdroj: České sociální podnikání, 2021

Místní princip

Zaměstnává váš podnik místní obyvatele?



Preferuje váš podnik místní dodavatele a
místní odběratele vždy, když je to možné?



Spolupracuje váš podnik formálně či
neformálně s místními aktéry?



Zdroj: České sociální podnikání, 2021