

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra obchodu a financí



Diplomová práce

**Zhodnocení podpor konkurenceschopnosti podnikání
prostřednictvím agentury pro podporu podnikání
a investic CzechInvest**

Jana Žočková

© 2018 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Jana Žočková

Podnikání a administrativa

Název práce

Zhodnocení podpor konkurenceschopnosti podnikání prostřednictvím agentury pro podporu podnikání a investic CzechInvest

Název anglicky

Promoting Competitiveness of Business through the Business Development Agency CzechInvest

Cíle práce

Cílem diplomové práce je zhodnotit současný stav podpory konkurenceschopnosti podnikání prostřednictvím agentury CzechInvest včetně uvedení konkrétního příkladu úspěšnosti této dotační politiky ve vybraném družstvu.

Metodika

Postup zpracování diplomové práce vychází z analýzy teoretických východisek a mapování současného stavu podpory konkurenceschopnosti pro následnou syntézu praktické části. Teoretická východiska budou zpracována na základě studia odborné literatury zabývající se relevantní problematikou.

V praktické části bude rozvinut konkrétně jeden z druhů podpory, program Spolupráce-Klastry. Program je zaměřen na podporu seskupení odvětvově nebo průřezově organizovaných nezávislých podnikatelských subjektů, především malých a středních podniků. Dále bude shrnut přirozený rozvoj klastru, který směřuje k širší mezinárodní spolupráci a zaměří se na mezinárodní aktivity klastru. Závěrem bude na základě metod analýzy a komparace vyhodnocena úspěšnost poskytnuté podpory a bude navrženo řešení k dalšímu efektivnímu pokračování.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

CzechInvest, fondy EU, podnikání, dotace, klastr, finance, projekt, inovace, klastrová politika

Doporučené zdroje informací

BŘUSKOVÁ, P. 2013. Oborové klastry, nová strategie zvyšování konkurenceschopnosti firem a regionálního rozvoje. Zpracováno v roce 2003, revidováno v červnu 2015.

CZECHINVEST, Průvodce klastrem, Praha 2007

Operační program průmysl a podnikání — Opatření 1.4 Rozvoj informačních a poradenských služeb — Program Klastry, Ministerstvo průmyslu a obchodu (2004)

PAVELKOVÁ, D. a kol. Klastry a jejich vliv na výkonnost firem, Grada, 2009

SKOKAN, K., Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji, Repronis, 2004

SÖLVELL, Ö., LINDQVIST, G., KETELS, CH. The Cluster Initiatives Greenbook 2.0, Ivory Tower Publishers, Stockholm 2013

Stanovy kamenického klastru Czech Stone Cluster, družstvo, Lázně Bělohrad 2006

STEJSKAL, J., Průmyslové klastry a jejich vznik v regionech, Linde, 2011

Předběžný termín obhajoby

2017/18 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Olga Regnerová

Garantující pracoviště

Katedra obchodu a financí

Elektronicky schváleno dne 10. 1. 2018

Ing. Helena Čermáková, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 12. 1. 2018

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 14. 03. 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Zhodnocení podpor konkurenceschopnosti podnikání prostřednictvím agentury pro podporu podnikání a investic CzechInvest" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 22. 3. 2018

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí mé diplomové práce, Ing. Olze Regnerové, za trpělivost, ochotu, cenné rady a čas, které mi v průběhu zpracování diplomové práce věnovala. Poděkování za spolupráci a ochotné poskytnutí informací patří také společnosti Czech Stone Cluster, družstvo.

Zhodnocení podpor konkurenceschopnosti podnikání prostřednictvím agentury pro podporu podnikání a investic CzechInvest

Abstrakt

V této diplomové práci je řešena problematika podpory podnikání prostřednictvím dotačních programů, které jsou poskytovány agenturou CzechInvest a Agenturou pro podnikání a inovace. Jednotlivé agentury jsou představeny včetně jejich činností a cílů. V práci je popsána problematika klastrů a jsou zhodnoceny jejich možné právní formy. Detailně jsou řešeny jednotlivé druhy podpory podnikání, konkrétně rozepsány jsou potom podpory podnikání poskytované novou Agenturou pro podnikání a inovace.

Praktická část se věnuje konkrétnímu projektu úspěšného žadatele, jeho charakteristice, předpokládaným cílům a naplněným cílům projektu. Jsou uvedeny také faktory ovlivňující rozvoj klastru. Dále se tato část práce zabývá možnostmi internacionalizace klastru, která je dílčím cílem diplomové práce. V závěru práce je shrnut současný stav podpory konkurenceschopnosti podnikání, je zhodnocena situace konkrétního řešeného projektu a jsou navržena následná doporučení.

Klíčová slova: CzechInvest, fondy EU, podnikání, dotace, klastr, finance, projekt, inovace, klustrová politika

Promoting Competitiveness of Business through the Business Development Agency CzechInvest

Abstract

This master thesis focuses on solution financial aid issues through the agency of subsidy of grants, which is provided by the CzechInvest Agency and the Agency for Business and Innovation. Particular agencies are described including their business activities and aims. The master thesis describes the cluster issues and they are evaluated its potential legal forms. In detail they are solved individual types of financial aid in business, specifically emphasize on financial aid in business provided by the new Agency for Business and Innovation.

The practical part of the master thesis focuses on project of the successful applicant, his characteristic, expected aids and the achievement of the project objectives. There are listed factors affecting cluster development. Further on this part of the thesis focuses on the ability the internationalization of the cluster which is the main part of this master thesis. In the end of this work, there is summed up current status of the current state of support for business competitiveness, also evaluated the concrete project and are suggested follow-up recommendations.

Keywords: CzechInvest, EU funds, business, subsidy, cluster, finance, project, innovation, cluster policy

1 Obsah

1 Úvod	11
2 Cíl a metodika práce.....	12
3 Teoretická východiska	13
3.1. Úvod do problematiky klastrů	13
3.2. Právní formy.....	16
3.2.1. Vymezení žadatelů o podporu a příjemců podpory	16
3.2.2. Rozbor vybraných právních forem pro založení klastru.....	18
3.3. Charakteristika agentury pro podnikání a inovace CzechInvest	22
3.4. Podpora podnikání v období 2004 – 2006	22
3.4.1. Operační program průmysl a podnikání	23
3.4.2. Operační program rozvoj lidských zdrojů	23
3.4.3. Společný regionální operační program	23
3.4.4. Phare 2003 – technologie.....	23
3.5. Podpora podnikání v období 2007 – 2013	23
3.5.1. Operační program Podnikání a inovace.....	23
3.5.2. Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost	24
3.6. Podpora podnikání v období 2014 – 2020	24
3.6.1. Rozvoj výzkumu a vývoje pro inovace.....	25
3.6.2. Rozvoj podnikání a konkurenceschopnosti malých a středních podniků	29
3.6.3. Účinné nakládání energií, rozvoj energetické infrastruktury a obnovitelných zdrojů energie, podpora zavádění nových technologií v oblasti nakládání energií a druhotných surovin	31
3.6.4. Rozvoj vysokorychlostních přístupových sítí k internetu informačních a komunikačních technologií.....	33
3.6.5. Technická pomoc	33
3.6.6. Objem prostředků všech operačních programů v období 2014 – 2020	34
4 Vlastní práce.....	35
4.1. Charakteristika podniku Czech Stone Cluster, družstvo.....	35
4.1.1. Analýza a hodnocení potenciálního trhu	38
4.1.2. Analýza silných a slabých stránek klastru (SWOT analýza).....	39
4.2. Popis realizovaného projektu Spolupráce - Klastry	41
4.2.1. Harmonogram – časový plán realizace projektu.....	42
4.3. Popis hlavních aktivit zajišťovaných klastrem během trvání projektu	44

4.3.1.	Projekt č. 1 – Výzkum, vývoj a rozvoj infrastruktury inovačního charakteru – Inovační centrum	46
4.3.2.	Projekt č. 2 - Spolupráce mezi klastry na národní i mezinárodní úrovni.....	47
4.3.3.	Projekt č. 3 - Podpora rozvoje lidských zdrojů.....	48
4.3.4.	Projekt č. 4 – Podpora rozvoje komunikace a propagace včetně podpory účasti na veletrzích.....	49
4.3.5.	Přehled celkových nákladů klastru v období roku 2010 – 2013 dle jednotlivých projektů	49
4.4.	Ekonomická analýza projektu	51
5	Výsledky a diskuze.....	54
5.1.	Zhodnocení dosažených výsledků projektu	54
5.1.1.	Financování projektu	54
5.1.2.	Vyhodnocení hlavních aktivit projektu.....	56
5.1.3.	Faktory ovlivňující rozvoj klastru.....	58
5.2.	Internacionalizace klastru.....	59
5.2.1.	Význam EU pro rozvoj klastru a hospodářský růst	59
5.2.2.	Polské klastry – charakteristika současného největšího zahraničního partnera.	60
5.2.3.	Potenciál další mezinárodní spolupráce.....	62
6	Závěr	65
7	Seznam použitých zdrojů	67

Seznam obrázků

Obrázek 1	Porterův diamant	14
Obrázek 2	Způsob financování klastrů v ČR.....	56
Obrázek 3	Způsob financování zahraničních klastrů.....	56

Seznam tabulek

Tabulka č. 1	Maximální míra podpory	26
Tabulka č. 2	Harmonogram realizace projektu v roce 2010.....	42
Tabulka č. 3	Harmonogram realizace projektu v roce 2011	43

Tabulka č. 4 Harmonogram realizace projektu v roce 2012.....	43
--	----

Tabulka č. 5 Souhrnný přehled nákladů firmy Czech Stone Cluster, družstvo v období r. 2010 - 2013 dle jednotlivých projektů.....	50
--	----

Seznam grafů

Graf 1 Operační programy 2014 – 2020.....	34
---	----

Graf 2 Alokace prioritních os OP PIK.....	35
---	----

Graf 3 Analýza konkurenční výhody (Porterův diamant)	40
--	----

Seznam použitých zkratk

API – Agentura pro podnikání a inovace

ČR – Česká republika

EU – Evropská unie

MPO – Ministerstvo průmyslu a obchodu

OPS – Obecně prospěšná společnost

VaV – Výzkum a vývoj

1 Úvod

Podpora konkurenceschopnosti podnikání prostřednictvím agentury pro podporu podnikání a investic CzechInvest a v současné době navazující agentury pro podnikání a inovace API je považována za nesmírně důležitou součást hospodářského rozvoje České republiky. Podpora segmentu malých a středních podniků tvoří v naší společnosti dostatečně silnou společenskou vrstvu, která zajišťuje naší společnosti rozvoj ideálů svobody, etiky a morálky. Prostor malých a středních podniků představuje v hospodářském vývoji státu důležitou roli spočívající ve vytvoření nárazníkového prostoru při krizových, hospodářských i společenských procesech. Tento ekonomický prostor vyplněný malými a středními podniky dokáže vyrábět výrobky a poskytovat služby s vysokou mírou přidané hodnoty, dokáže absorbovat volné uchazeče na pracovním trhu, to znamená snižovat nezaměstnanost, plnit státní rozpočet nemalou částkou prostřednictvím daňových povinností. A to vše v prostoru svobodného hospodářského sektoru.

Sektor malých a středních podniků podporuje stát prostřednictvím své příspěvkové organizace, podřízené Ministerstvu průmyslu a obchodu ČR. Právě agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest posiluje konkurenceschopnost národní ekonomiky prostřednictvím podpory malých a středních podnikatelů, podnikatelské infrastruktury inovací a získávání zahraničních investic. CzechInvest dále nabízí Českou republiku v zahraničí jako prostor pro umístění investic a investičních pobídek. Prostřednictvím svých center a programů tak přispívá k rozvoji domácích firem i celého podnikatelského prostředí. Agentura CzechInvest založila na počátku roku 2004 síť regionálních kanceláří v krajských městech a jejich prostřednictvím realizuje v daném regionu svoji politiku a úzce spolupracuje se zástupci místní správy a samosprávy, školami a dalšími regionálními institucemi.

2 Cíl a metodika práce

Cíl

Cílem diplomové práce bude zhodnocení současného stavu podpory konkurenceschopnosti podnikání prostřednictvím agentur CzechInvest a API. Pro lepší pochopení problematiky bude provedena rešerše uplynulých programovacích období a aktivit a v nich nabízených operačních programů. Rozbor těchto informací povede k syntéze, která bude vysvětlena na konkrétním příkladu úspěšnosti této dotační politiky ve vybraném družstvu. Dílčím cílem této práce bude také zhodnocení potenciálu vedoucího k možné spolupráci mezi oborovými klastry v Evropě.

Metodika

Postup zpracování diplomové práce vychází z analýzy teoretických východisek a mapování současného stavu podpory konkurenceschopnosti pro následnou syntézu praktické části. Teoretická východiska budou zpracována na základě studia odborné literatury zabývající se problematikou, která je předmětem této diplomové práce. Odborná literatura pro vytvoření literární rešerše bude vycházet z informací o podpoře podnikání (již proběhlých i aktuálních), dostupných ze zdrojů agentury CzechInvest, platných zákonů a vyhlášek České republiky a dalších. Představena bude agentura pro podnikání a inovace CzechInvest, nově vzniklá Agentura pro podnikání a inovace (API) - jejich činnosti a cíle.

Dále bude vysvětlen pojem klastr a jeho problematika. Uvedeny budou nejčastější možné právní formy klastru, z nichž ta nejvhodnější bude popsána detailněji, i pro následné využití v praktické části. Teoretická část se bude zabývat také jednotlivými dotačními programy podpory, jejich charakteristikou, cíli, podmínkami a způsobu čerpání dotací, podporovanými a nepodporovanými aktivitami. Dotační programy podpory budou řešeny ve třech oblastech dle období – Podpora podnikání v období 2004 – 2006, Podpora podnikání v období 2007 – 2013 a Podpora podnikání v období 2014 – 2020 (tento program bude představen v pěti prioritních osách). Teoretická východiska budou tvořit podklad pro praktickou část této diplomové práce.

V praktické části bude definován podnik, který byl úspěšným žadatelem o dotaci v rámci operačního programu Podnikání a Inovace v období 2007 – 2013 v kategorii malých a středních podniků. Konkrétně budou také představeni členové klastru a bude uvedeno hodnocení podniku (analýza silných a slabých stránek). V převážné části vlastní

práce bude rozvinut konkrétně jeden z druhů podpory, program Spolupráce-Klastry. Tento program je zaměřen na podporu seskupení odvětvově nebo průřezově organizovaných nezávislých podnikatelských subjektů, především malých a středních podniků. Úspěšně realizovaný projekt bude detailně popsán ve čtyřech dílčích projektech, ve kterých budou uvedeny základní údaje o projektu, harmonogram, vynaložené náklady, předpoklady projektu a následně bude popsána skutečná realizace projektu. Součástí projektu bude i ekonomická analýza. Dále bude shrnut přirozený rozvoj klastru, který směřuje k širší mezinárodní spolupráci a zaměří se na mezinárodní aktivity klastru. Praktická část se bude zabývat také internacionalizací klastru, která tvoří dílčí cíl práce. Ve výsledcích bude provedeno srovnání předpokladů a reality projektu, budou vyhodnoceny úspěchy či nedostatky nejen výstupů projektu, ale také postupu – během realizace projektu.

Závěrem práce bude naplnění primárního cíle, jímž je zhodnocení současného stavu podpory konkurenceschopnosti podnikání prostřednictvím agentur CzechInvest a API, pomocí konkrétního realizovaného projektu. Vyhodnoceny budou úspěchy a nedostatky konkrétního projektu. Následně bude navrženo řešení k dalšímu efektivnímu pokračování.

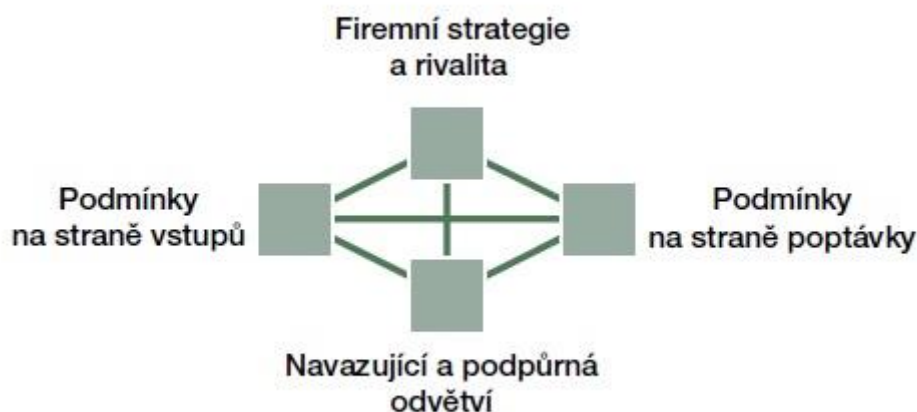
3 Teoretická východiska

3.1. Úvod do problematiky klastrů

K pochopení problematiky klastru je nejprve třeba si uvědomit, co ovlivňuje vše okolo nás – tím je ekonomika, peníze a zisky, které přichází, když je firma úspěšná, má svou strategii a je konkurenceschopná. Konkurenceschopnost firem je v ekonomice popsána v práci s názvem Konkurenční výhoda národů (1990), kterou rozvinul Michael E. Porter, profesor Harvard Business School. Ten zavedl pojem oborový klastr (anglicky cluster = seskupení, shluk) jako způsob propojení státní a regionální ekonomiky, která je právě motorem zvyšování konkurenceschopnosti. Jako definici klastru je možné použít definici od citovaného Michaela Portera: „klastr je geograficky blízké seskupení vzájemně provázaných firem, specializovaných dodavatelů, poskytovatelů služeb a souvisejících institucí v konkrétním oboru, i firem v příbuzných oborech, které spolu soutěží, ale také spolupracují, mají společné znaky a také se doplňují“. Klastry často překračují toto vymezení, zasahují do jiných odvětví a jiných subjektů, což je opět důležité z hlediska jejich konkurenceschopnosti. Jednak se mohou rozšiřovat vertikálně (směrem dolů) až

k distribuci a zákazníkům, nebo horizontálně (do stran) k výrobkům a společnostem, jejímž předmětem je vzdělávání, kvalifikace, technologie nebo společné vstupy. (SÖLVELL, 2013)

Obrázek 1 Porterův diamant



Zdroj: The Cluster Initiatives Greenbook 2.0

Řada klastrů má mezi svými členy i jiné instituce (univerzity), výzkumná pracoviště, odborné školy a jiné subjekty, které poskytují firmám nejrůznější druhy podpory. Klastry jsou geograficky vázány, mohou se pohybovat od regionu – kraje přes celý stát, nebo se může rozkládat přes hranice do sousedních zemí. Pro příklad takového specifického klastru je zde možné uvést klastr, který je složen z příbřežních států Baltského moře. (SÖLVELL, 2013)

Se zaměřením na konkurenceschopnost už není možné vidět tak jako v minulosti pouze pasivní minimalizaci nákladů a uzavřenou ekonomiku. Budoucnost je jednoznačně v dynamice a inovacích a v hledání strategických odlišností. Klastr je pro tyto nezbytné změny určitým katalyzátorem, který vede firmy právě k vyšší konkurenceschopnosti. (BŘUSKOVÁ, 2015)

Subjekty v klastru získávají snadněji, rychleji a většinou zdarma důležité informace. Klastr je také prostorem pro odstraňování komunikačních bariér, komunikací vznikají kontakty, a tím více příležitostí. Klastr je v podstatě síť, která je předurčena pro

spolupráci, kooperaci, ať je to při řešení společných problémů nebo participaci na zakázkách.

Klastry také ovlivňují vzdělávací instituce od učňovského přes střední a vysoké školství až k rekvalifikaci. Každý člen klastru může těžit z koncentrace informací, osobností, kontaktů a příležitostí.

Marketing klastru je pevně spojen s užitkem každého člena. Náklady na tuto činnost jsou rozděleny mezi více firem. Zde profitují především menší firmy, které snadněji dosáhnou při společných aktivitách na účast na mezinárodním veletrhu či prezentaci. Firmy v klastru snižují své podnikatelské náklady, ať už se jedná o organizaci společných nákupů, společného marketingu, výzkumně-vývojového projektu, logistiky nebo společné výchovy nových pracovních sil, což opět vytváří prostor pro zvyšování produktivity, a tedy i konkurenceschopnosti. (SÖLVELL, 2013)

Cílem podpory inovací v klastru je rozvoj výrobků s vyšší přidanou hodnotou. Firmy intenzivněji vnímají nové technologické, provozní a dodavatelské možnosti. Těží z koncentrace firem se znalostí zákazníka a s již vytvořenými vztahy. Klaster svou podstatou významně usnadňuje vznik mezinárodně konkurenceschopného podnikání, ať je to stimulací exportu, podporou firem na mezinárodních trzích, zpřístupněním informací o zahraničních firmách, trzích a především trendech, které záměry firem pozitivně či negativně ovlivňují. Významnou roli zde také hrají zahraniční investice nebo naopak investice firem sdružených v klastru do zahraničí. Členové klastru sdílejí chápání konkurenceschopnosti jako výsledku produktivity a inovací, nikoliv nízkých nákladů (například nízkých mezd, daní či podhodnocené měny). Každý z těchto vlivů na konkurenceschopnost závisí do určité míry na personálních vztazích, osobní komunikaci a vzájemnými interakcemi, ať jednotlivců či institucí. (PAVELKOVÁ, 2009)

Hlavní kolébkou klastrů je USA. Pro ilustraci jsou jmenovány alespoň některé z nich: kalifornský vinařský klaster, informační technologie Silicon Valley, klaster optického průmyslu v Arizoně, Hollywoodský klaster filmové zábavy, klaster finančních služeb v Minnesotě, Manhattanský multimediální klaster, high-tech klaster v Pittsburghu a další. Klastry se však spontánně začaly uplatňovat i jinde, Afriku a Sibiř nevyjímaje. Vůdčími státy v Evropě byla Itálie a Španělsko. Málo známé je, že za úspěchem holandských tulipánů je právě holandský květinový klaster, složený z celé řady pěstitelských družstev a

fírem, které si v rámci klastru vytvořily specializované instituce pro aukce, manipulaci a dopravu, a právě to dnes tvoří jednu z jejich největších konkurenčních výhod. (BŘUSKOVÁ, 2015)

3.2. Právní formy

3.2.1. Vymezení žadatelů o podporu a příjemců podpory

Žadatel o podporu musí k datu podání žádosti o podporu splňovat následující podmínky:

- a) Příjemcem podpory může být právnická osoba ve smyslu § 118 a násl. zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, v platném znění, jde-li o účelově zřízené sdružení podnikatelů spolu s organizacemi pro výzkum a šíření znalostí či jinými institucemi a organizacemi, pokud směřuje k naplňování cílů Výzvy. Příjemce podpory musí mít ve svých stanovách zakotveno, že jednou z jeho hlavních činností je podpora inovací a zvýšení konkurenceschopnosti a předmět činnosti příjemce podpory upravený ve stanovách či zakladatelské smlouvě musí zahrnovat ustavení a provoz klastru.

Indikativní výčet typů podporovaných právních forem: veřejná obchodní společnost, společnost s ručením omezeným, společnost komanditní, nadace, nadační fond, akciová společnost, obecně prospěšná společnost, ústav, družstvo, státní podnik, národní podnik, příspěvková organizace zřízená územním samosprávným celkem, státní příspěvková organizace ze zákona, státní příspěvková organizace ostatní, veřejnoprávní instituce, odštěpný závod zahraniční právnické osoby, organizační složka zahraničního nadačního fondu, organizační složka zahraniční nadace, odštěpný závod, vysoká škola (veřejná, státní), školská právnická osoba, veřejná výzkumná instituce, spolek, pobočný spolek, komora (hospodářská, agrární), zájmové sdružení právnických osob, dobrovolný svazek obcí, obec, kraj, zahraniční spolek, mezinárodní nevládní organizace, organizační jednotka mezinárodní nevládní organizace, evropské hospodářské zájmové sdružení, evropská společnost, evropská družstevní společnost, zahraniční pobočný spolek, nebo analogická zahraniční právní forma k výše uvedeným, pokud je žadatelem zahraniční subjekt. (CZECHINVEST, 2005)

- b) Příjemce podpory musí splňovat definici malého a středního podniku (MSP), kterým se pro účely této Výzvy rozumí podnikatel splňující podmínky stanovené v Příloze I Nařízení Evropské komise č. 651/2014 ze dne 17. června 2014, kterým se v souladu s články 107 a 108 Smlouvy o ES prohlašují určité kategorie podpory za slučitelné se společným trhem.
- c) Příjemce podpory musí být složen minimálně z 15 na sobě nezávislých členů. V případě podnikatelských subjektů je pro účely této Výzvy za nezávislého člena považován podnik, který splňuje podmínky nezávislosti ve smyslu definice MSP (bez ohledu na jeho velikost). Navzájem propojené či partnerské podniky v rámci klastru tvoří pro tento účel společně jednoho nezávislého člena.
- d) Majoritní část členů klastru (alespoň 60 % všech členů) musí být tvořena malými a středními podniky splňujícími podmínky definice MSP.
- e) Členem klastru musí být alespoň jedna organizace pro výzkum a šíření znalostí, tj. subjekty splňující definici organizace pro výzkum a šíření znalostí dle čl. 2, bodu 83 Nařízení Komise (EU) č. 651/2014 ze dne 17. června 2014.
- f) Klaster musí být otevřený novým členům, přičemž pravidla pro vstup a výstup členů budou obsažena přímo ve stanovách, příp. zakladatelské smlouvě, a musí být i transparentním způsobem řízen. Každý člen má při hlasování 1 hlas.
- g) Podle svého čestného prohlášení je registrován jako poplatník daně z příjmu v některém z členských států EU, a to nepřetržitě nejméně po dobu jednoho uzavřeného daňového období předcházející datu podání žádosti o podporu; žadatel bere na vědomí, že v okamžiku vyplacení podpory bude muset mít v České republice založenou provozovnu nebo pobočku (zapsanou v RŽP).
- h) Příjemce nemá podle svého čestného prohlášení žádné nedoplatky vůči vybraným institucím v zemi svého sídla, popř. v zemi sídla své pobočky a vůči poskytovatelům podpory z projektů spolufinancovaných z rozpočtu Evropské unie. Posečkání s úhradou nedoplatků nebo dohoda o úhradě nedoplatků se považují za vypořádané nedoplatky.
- i) Příjemce nemá podle svého čestného prohlášení nedoplatky z titulu mzdových nároků jeho zaměstnanců. (CZECHINVEST, 2005)

3.2.2. Rozbor vybraných právních forem pro založení klastru

Klastr je pro účely porovnání právních forem definován jako soubor regionálně propojených společností (podnikatelů) a přidružených institucí a organizací – zejména institucí terciárního vzdělávání (VŠ, VŠO) – jejichž vazby mají potenciál k upevnění a zvýšení jejich konkurenceschopnosti. Klastr není spontánním seskupením firem, ale pevnou organizovanou strukturou.

Pro vnitřní organizaci klastru z výše zmíněného plyne, že musí být založena zejména na principech otevřenosti, nediskriminace, maximální interní a externí transparentnosti.

Tyto principy by měly být jasně zakotveny v zakladatelských dokumentech a dalších interních předpisech klastru. Tyto principy je třeba obdobně komunikovat i navenek. Zejména by nemělo dojít k uzavření klastru pro potencionální zájemce, např. nově přichozí investory nebo vznikající drobné podnikatele a středně velké soutěžitele, ale i pro instituce terciárního vzdělávání. (CZECHINVEST, 2005)

Za účelem výběru přicházejí do úvahu následující právní formy klastru:

Nadace

Nadace je účelovým sdružením majetku. Pojmovým prvkem a posláním nadace je plnění obecně prospěšných cílů. Mezi takové by mohl patřit i rozvoj národní či regionální ekonomiky a podpora výzkumu směřujícího k rozvoji nových technologií. Účel některých klastrů tedy může teoreticky být shodný s cílem nadace. Nicméně neexistence členského základu má za důsledek, že tato právní forma je velmi problematická pro vysoké školy, které se nemohou stát členem, jsou pouze zakladatelem. Z povahy nadace jakožto účelového sdružení majetku vyplývá rovněž ztížená volná dispozice s majetkem a dále fakt, že nadační forma je zpravidla těžce slučitelná s flexibilitou vztahů a komunikací mezi subjekty, které na nadaci transferují svůj majetek, např. i příspěvky, zvláštní dary a podobně. To je opět velmi nevýhodné. (CZECHINVEST, 2005)

Obecně prospěšná společnost

Obecně prospěšnou společnost („OPS“) lze založit na základě zákona č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech. OPS je nezisková organizace, právnická osoba s vlastní subjektivitou. OPS není podnikatelem ve smyslu obchodního zákoníku. Jejím

zřizovatelem může být fyzická nebo právnická osoba nebo stát. OPS se zakládá zakládací listinou a vzniká dnem zápisu do rejstříku obecně prospěšných veřejností vedeného rejstříkovými soudy. Hlavním cílem činnosti OPS je poskytování obecně prospěšných služeb, hospodářský výsledek nesmí být použit ve prospěch zakladatelů, členů orgánů ani zaměstnanců, ale musí být využit k poskytování těch obecně prospěšných služeb, ke kterým byla obecně prospěšná společnost založena. Zisk tedy není možné rozdělit mezi zakladatele, hospodářský výsledek po zdanění je celý převáděn do rezervního fondu. Zdrojem financování OPS mohou být dotace státní nebo z rozpočtu samospráv, dalším zdrojem mohou být dary nebo doplňková činnost atd. Podobně jako u nadace nemá zřizovatel po zřízení společnosti již právní prostředky, aby činnost OPS přímo ovlivnil, může tak činit pouze nepřímo prostřednictvím členů správní nebo dozorčí rady. Nelze mluvit o členství v OPS, která je stejně jako nadace vytvořena z majetkových vkladů jednotlivých zakladatelů. Zakladatelé OPS neručí za její závazky. Neexistence členského základu má za důsledek, že tato právní forma je pro klastry velmi problematická pro vysoké školy, které se nemohou stát členem, jsou pouze zřizovatelem. OPS, svou podstatou se velmi podobá nadaci, není jako právní forma pro klastry bez problémů použitelná v praxi. (CZECHINVEST, 2005)

Obchodní společnosti

Změna členské základny je obtížná a časově náročná, protože musí jít přes notáře, valnou hromadu členů, zápis u obchodního soudu. Z toho vyplývají i nároky na úhrady potřebných poplatků.

Z hlediska OZ vzniká daleko více povinností nejen pro podílníky/akcionáře, ale i pro řídicí orgán oznamovací povinnost, jiné podmínky vedení účetnictví atd. Ve výročních zprávách je nutno uvádět podíly ve společnostech, zde by musely firmy uvádět i klastr, resp. podíl na jeho vlastnictví. Je nutno vytvářet zprávy o spřízněných osobách jak na úrovni klastru, tak i jeho členských firem, ovlivnění konsolidované účetní uzávěrky atd. (CZECHINVEST, 2005)

Tyto nevýhody jsou opět velmi podstatné.

Družstvo

Výhodnou právní formou pro založení klastru je malé družstvo. Družstvo má následující výhody:

- klastr má svou právní subjektivitu,
- cirkulace členů je volná, nevyžaduje registraci v obchodním rejstříku,
- členové družstva neručí za jeho závazky (pouze do výše trojnásobku svého základního členského vkladu).

Družstvo má následující organizační strukturu (orgány družstva):

- členská schůze,
- představenstvo,
- kontrolní komise.

Členy orgánů družstva mohou být pouze členové družstva. Pokud je členem družstva právnická osoba, může se členem představenstva nebo kontrolní komise stát pouze fyzická osoba, a to na základě zmocnění vydaného příslušnou právnickou osobou.

Členská schůze je schůzí všech členů družstva (právnické osoby, které jsou členy družstva, zastupují jejich zmocnění zástupci). Ustavující schůzi svolává svolavatel určený nadpoloviční většinou uchazečů o členství v družstvu (bez ohledu na výši jejich vkladů, a zda se jedná o podnikajícího nebo akademického člena). Další členské schůze svolává předseda představenstva. Členská schůze je svolávána písemnou pozvánkou nejpozději 15 dnů před dnem jejího konání. Pozvánky jsou rozesílány doporučeně nebo e-mailem. Pozvánka na členskou schůzi musí vždy obsahovat program jednání schůze. Člen družstva může písemně zmocnit jiného člena družstva nebo jinou osobu, aby jej na členské schůzi zastupovala. Počet hlasů, kterými má člen právo hlasovat, nelze dělit mezi více zmocněných osob. Není-li členská schůze usnášení schopná, je povinen předseda představenstva svolat náhradní členskou schůzi tak, aby se konala do 3 týdnů ode dne konání schůze původní. Členská schůze se koná minimálně 2 x ročně. Usnesení členské schůze je platné, pokud bylo přijato nadpoloviční většinou přítomných hlasů s výjimkou změny stanov, zvýšení nebo snížení základního kapitálu družstva a likvidace, splynutí, sloučení, rozdělení družstva, kdy je třeba, aby na členské schůzi bylo přítomno nejméně 75 % hlasů a usnesení bylo schváleno nejméně dvoutřetinovou většinou přítomných hlasů.

Představenstvo družstva je pětičlenné a je voleno na období 5 let. Představenstvo je statutárním orgánem družstva, které plní usnesení členské schůze a odpovídá jí za svou činnost, plní úkoly družstva, které nejsou stanovami určeny členské schůzi nebo kontrolní komise, organizuje a řídí činnost družstva, schvaluje organizační, spisový a podpisový řád družstva, jedná jménem družstva, je oprávněno k právním úkonům jménem družstva, pokud k určitým činnostem nezmocní předsedu družstva, nebo jeho ředitele. Představenstvo volí ze svých členů předsedu. Představenstvo družstva se schází zpravidla jednou měsíčně a je svoláváno předsedou.

Kontrolní komise je tříčlenná. Je volena členskou schůzí na období 5 let. Kontrolní komise volí ze svých členů jejího předsedu. Kontrolní komise se schází podle potřeby, nejméně však jednou za 6 měsíců. Kontrolní komise je oprávněna kontrolovat veškerou činnost družstva a projednávat stížnosti členů družstva. Odpovídá pouze členské schůzi družstva. V ostatním platí ustanovení § 244 obchodního zákoníku.

Společná ustanovení o orgánech družstva:

- první představenstvo a kontrolní komise družstva jsou voleny pouze na období 3 (tři) let,
- funkce v představenstvu družstva a kontrolní komisi družstva jsou vzájemně neslučitelné,
- členové orgánů družstva mohou ze svých funkcí odstoupit vždy ke dni konání členské schůze družstva - odstoupení musí oznámit předsedovi družstva do dne odeslání pozvánek na členskou schůzi, aby volba nového člena mohla být zahrnuta do programu schůze,
- členové orgánů družstva mohou být členskou schůzí ze svých funkcí odvoláni v případě, že vykazují ve své činnosti závažné nedostatky,
- při hlasování v představenstvu a kontrolní komisi přísluší každému členu jeden hlas,
- představenstvo a kontrolní komise jsou usnášení schopné, jsou-li přítomni alespoň dva členové - usnesení je přijato, hlasoval-li pro jeho přijetí nadpoloviční počet přítomných členů představenstva nebo kontrolní komise,
- předsedové orgánů družstva zajistí vypracování zápisů o jednáních orgánů, pokud orgány o přijetí rozhodnutí hlasují, je součástí zápisu i jmenovité uvedení, jak který člen hlasoval,

- na členy představenstva a kontrolní komise se nevztahuje zákaz konkurence, spočívající v podnikání stejném nebo obdobném předmětu podnikání družstva, protože by to bylo v rozporu se základním posláním klastru, nesmí však uzavírat obchody družstva svým jménem, ani jinak poškozovat zájmy družstva jednáním jeho jménem ve svůj prospěch - pokud tak učiní, jsou povinni vydat to, o co se na úkor družstva obohatili. (CZECHINVEST, 2005)

3.3. Charakteristika agentury pro podnikání a inovace CzechInvest

Agentura CzechInvest byla založena již v listopadu 1992 s cílem podporovat příliv přímých zahraničních investic do České republiky. Agentura zajišťovala poradenství, kontakty a potřebné informace k realizaci firemních projektů v oblasti výroby, výzkumu a sdílených služeb. Po vstupu České republiky do Evropské unie se CzechInvest stále více orientoval na podporu domácích firem. V souvislosti s tímto rozvojem české ekonomiky bylo rozhodnuto ministerstvem průmyslu a obchodu o sloučení s Agenturou pro rozvoj podnikání a agenturou CzechIndustry. Tímto byla založena nová Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest, jejímž prostřednictvím mohou malé a střední firmy ze zpracovatelského průmyslu žádat o dotace a zvýhodněné úvěry financované státem a Evropskou unií. (CZECHINVEST, 2018)

Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest je státní příspěvková organizace, kterou zajišťuje Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky. Zprostředkovává tuzemské a zahraniční investice z oblasti výroby, strategických služeb a technologických center, a je podporou pro malé, střední a začínající inovativní podnikatele, podnikatelskou infrastrukturu a inovace. Služby jsou poskytovány zdarma a prostřednictvím regionálních kanceláří, umístěných v každém krajském městě. Pro dotační programy podpory Operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost byla zřízena samostatná státní příspěvková organizace – Agentura pro podnikání a inovace, s účinností od 1. 6. 2016. (CZECHINVEST, 2018)

3.4. Podpora podnikání v období 2004 – 2006

V letech 2004 – 2006 realizovala agentura CzechInvest svoji dotační podporu prostřednictvím následujících operačních programů.

3.4.1. Operační program průmysl a podnikání

Tento operační program byl realizován prostřednictvím konkrétních výzev v programech Reality, Školící střediska, Rozvoj, Inovace, Klastry, Prosperita, OPMP Marketing, Start, Kredit, Obnovitelné zdroje energie, Úspory energie a podporoval rozvoj malých a středních podniků, podnikatelského prostředí, podnikání v průmyslu a službách, zvyšování konkurenceschopnosti, výzkumu a vývoje a zvyšování efektivity využití energie. Na administraci konkrétních programů se kromě agentury CzechInvest podílela také Českomoravská záruční a rozvojová banka. V následujícím programovacím období byl nahrazen Operačním programem Podnikání a inovace. (CZECHINVEST, 2004)

3.4.2. Operační program rozvoj lidských zdrojů

Operační program rozvoj lidských zdrojů se zaměřil především na podporu zaměstnanosti, založené na kvalifikované a stabilní pracovní síle, dále řešil integraci sociálně vyloučených skupin obyvatelstva, při respektování principů udržitelného rozvoje. Byl podporován z evropského sociálního fondu. V následujícím období byl nahrazen Operačním programem Lidské zdroje a zaměstnanost. (CZECHINVEST, 2004)

3.4.3. Společný regionální operační program

Tento program byl vyhlašován prostřednictvím krajských úřadů na konkrétní projekty na podporu rozvoje jednotlivých regionů. (CZECHINVEST, 2004)

3.4.4. Phare 2003 – technologie

Z tohoto programu mohly české firmy získat prostředky na zavádění nových technologií a know-how, na modernizaci výrobních zařízení a na zvyšování kvality výrobních a řídicích procesů. (CZECHINVEST, 2004)

3.5. Podpora podnikání v období 2007 – 2013

Programy podpory podnikání v tomto období, financované ze strukturálních fondů Evropské unie a ze státního rozpočtu České republiky, lze rozdělit do oblasti podnikání a inovace, lidských zdrojů a zaměstnanosti a výzkumu a vývoje.

3.5.1. Operační program Podnikání a inovace

V operačním programu Podnikání a inovace v období 2007 – 2013 bylo možné čerpat podporu prostřednictvím 15 programů (Potenciál, Inovace, ICT v podnicích, ICT a strategické služby, Prosperita, Rozvoj, Školící střediska, Marketing, Nemovitosti,

Poradenství, Eko-energie, Spolupráce, Start, Progres, Záruka). Financování dotací v těchto programech bylo z 85% ze strukturálních fondů EU, a z 15% ze státního rozpočtu ČR. Peníze byly vypláceny ve formě nevratných dotací, zvýhodněných úvěrů a záruk. Projekty musely být realizované na území České republiky, kromě hlavního města Prahy. (CZECHINVEST, 2007)

3.5.2. Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost

Zde se státní podpora zaměřila na školení a vzdělávání zaměstnanců, prostřednictvím spolupráce s vyššími odbornými a vysokými školami a podniky. (CZECHINVEST, 2007)

3.6. Podpora podnikání v období 2014 – 2020

V roce 2016 došlo k rozdělení kompetencí v podpoře podnikání mezi agenturou CzechInvest a Agenturou pro podnikání a inovace (API). V agentuře CzechInvest zůstává podpora Start-up (zviditelnění inovativního produktu na velkých mezinárodních akcích), podpora podnikání za hranicemi České republiky - program CzechAccelerator (3 měsíční program v zahraničním inkubátoru v destinaci SiliconValley, New York, Singapur, Londýn – mentoring, poradenství, workshopy, networkingové akce), dále program CzechStarter (pomoc při získávání know-how), program CzechMatch (příprava na jednání s investory a obchodními partnery v zahraničí). Agentura CzechInvest dále nabízí pomoc při hledání strategického nebo investičního partnera, nabízí investiční pobídky a pomáhá s využitím brownfieldů (opuštěných výrobních areálů). Do Agentury pro podnikání a inovace se přesunuly programy podpory všech 5 prioritních os.

Strategickým dokumentem pro čerpání podpory v tomto programovém období je Dohoda o partnerství. Je to obdoba Národního strategického referenčního rámce pro období 2007 – 2013. Tato Dohoda o partnerství definovala problémové oblasti a priority financování. Řídícím orgánem tohoto operačního programu je opět Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. Agentura CzechInvest zde plní funkci zprostředkovatelského subjektu. Celková alokace tohoto operačního programu je 4 331 mil. eur. Je zde vymezena procentuální míra podpory, zvláště pro malé, střední a velké podniky. Operační program se dělí na 5 prioritních os, které jsou přehledně zpracovány v níže uvedené tabulce, včetně specifických cílů i konkrétních programů podpory.

3.6.1. Rozvoj výzkumu a vývoje pro inovace

Inovace

Program Inovace je řízen Ministerstvem průmyslu a obchodu po celou dobu trvání programu (od 1. 1. 2015 – 31. 12. 2020). Cílem programu je posílení inovační výkonnosti domácích firem a zvýšení jejich konkurenceschopnosti. Podporovány budou zejména inovace vyšších řádů a posílení schopnosti firem v oblasti high-tech výroby. Celková alokace na program činí 398 653 670 eur. Podpora je poskytována formou dotace. V inovačních projektech je minimální podpora 1 000 000 Kč, maximální podpora 200 000 000 Kč. Míra podpory je rozdělena podle velikosti podniku – každá kategorie má své procento podpory z prokázaných způsobilých výdajů (malý podnik 45%, střední podnik 35%, velký podnik 25%). V projektech na ochranu práv průmyslového vlastnictví je míra podpory stanovena na 50% z prokázaných způsobilých výdajů u malých i středních podniků, veřejných výzkumných institucí a vysokých škol. Podporovanými aktivitami programu Inovace jsou například aktivity směřující k realizaci inovačního projektu, podpora inovačních projektů zaměřených na zavedení nových metod organizace firemních procesů nebo zvýšení prodeje výrobků a služeb. Nepodporované aktivity tohoto programu jsou projekty spojené pouze se zvyšováním efektivnosti využívání energie nebo projekty řešící pouze obměnu výrobku. (MPO, 2015)

Potenciál

Doba trvání programu Potenciál je od 1. 1. 2015 – 31. 12. 2020, s celkovou alokací 197 326 836 eur. Cílem programu je podpora zavádění a zvyšování kapacit společností pro realizaci výzkumných, vývojových a inovačních aktivit a zároveň i zvýšení počtu společností, které provádějí vlastní výzkum, vývoj a inovaci. Výsledky projektu by měly mít předpoklad pro tržní uplatnění. Dotace na projekt je poskytována v minimální výši 3 000 000 Kč a v maximální výši 200 000 000 Kč. Podporovanými aktivitami programu Potenciál je založení nebo rozvoj center průmyslového výzkumu, vývoje a inovací spočívající v pořízení pozemků, budov, strojů a jiného vybavení nezbytného pro zajištění aktivit tohoto centra. Nepodporované aktivity mohou představovat výrobní aktivity nebo prostá obnova majetku. (MPO, 2015)

Aplikace

Cílem tohoto programu je získávání nových znalostí potřebných pro vývoj nových produktů, materiálů, technologií a služeb prostřednictvím realizace projektů průmyslového výzkumu a experimentálního vývoje. Výsledky těchto činností povedou k zavádění inovací vyšších řádů a k tvorbě produktů konkurenceschopných na světových trzích. Doba trvání programu Aplikace je od 1. 1. 2015 do 30. 12. 2020, s celkovou alokací 313 132 814 eur. Minimální dotace pro jeden projekt činí 1 000 000 Kč, naopak maximální dotace je 100 000 000 Kč. Podporovanou aktivitou v tomto případě není například zakládání a rozvoj výzkumných a vývojových center. Maximální míra podpory je uvedena v následující tabulce. (MPO, 2017)

Tabulka č. 1 Maximální míra podpory

kategorie činnosti	malý podnik	střední podnik	velký podnik
průmyslový výzkum	70 %	60 %	50 %
průmyslový výzkum v případě účinné spolupráce	80 %	75 %	65 %
experimentální vývoj	45 %	35 %	25 %
experimentální vývoj v případě účinné spolupráce	60 %	50 %	40 %

Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2017

Pre-commercial Public Procurement

Cílem programu Pre-commercial Public Procurement je poskytnutí nástroje subjektům z veřejného sektoru k financování vývoje inovativních řešení problémů, pokud problém nelze vyřešit účinně a efektivně dosavadním způsobem. Na tento program je alokováno 30,5 mld. Kč. Podporované aktivity jsou představovány například zadáváním zakázek na služby v oblasti výzkumu a vývoje, ve kterých tvoří poptávku veřejný sektor a zadává řešení u podniků. Program je určen pro podnikatelské subjekty, výzkumné organizace, subjekty státní správy a územní samosprávy, přímo řízené organizace a organizační složky státu. (ENOVATION, 2018)

Partnerství znalostního transferu

Cílem programu Partnerství znalostního transferu je zaměřen na posílení mobility a rozvoj transferu znalostí mezi podnikovou a akademickou sférou s cílem podpořit a urychlit inovační procesy v podnicích a sblížení výzkumných témat prováděných ve veřejném sektoru s potřebami podniků. Obecným cílem programu je nárůst interakcí mezi podniky a organizacemi pro výzkum a šíření znalostí a větší otevření vysokých škol ke spolupráci s podnikatelskou sférou. Doba trvání tohoto programu je od 1. 1. 2015 – 31. 12. 2020, s alokací 41 961 720 eur. Podporovanou aktivitou je vytvoření partnerství mezi malým a středním podnikem a organizací pro výzkum a šíření znalostí, nepodporovanou aktivitu představuje partnerství mezi organizací pro výzkum a šíření znalostí a podnikem, které neodpovídá definici znalostního transferu (poradenská činnost). Minimální dotace pro jeden projekt je 500 000 Kč, maximální dotace činí 5 000 000 Kč. Míra podpory je poskytována až do 70 % (v jednotlivých výzvěch projektu je možná odlišnost). (MPO, 2016)

Spolupráce

Program Spolupráce, s celkovou alokací 69 936 200 eur a dobou trvání od 1. 1. 2015 – 31. 12. 2020, má za cíl rozvoj inovačních sítí – klastrů, technologických platforem a dalších typů kooperačních sítí – jako nástroje pro zvýšení intenzity společných výzkumných, vývojových a inovačních aktivit mezi podnikatelskými subjekty a výzkumnou sférou. Posilování vzájemných vazeb na regionální, nadregionální i mezinárodní úrovni povede k rozvoji ekonomiky založené na znalostech a inovacích a naplňování konceptu inteligentní specializace. Minimální dotace pro jeden projekt činí 500 000 Kč, maximální dotace pak 80 000 000 Kč. Příkladem podporované aktivity je sdílená infrastruktura nebo internacionalizace klastru. Míra podpory je poskytována do maximální výše 75%. (MPO, 2015)

Inovační vouchery

Program Inovační vouchery má za cíl rozvoj komunikace a sdílení poznatků a know-how mezi podnikovou a výzkumnou sférou, které mohou podnikatelské subjekty využít pro zahájení či zintenzivnění vlastních inovačních aktivit. Obecným cílem programu je nárůst interakcí mezi podniky a organizacemi pro výzkum a šíření znalostí s přímým dopadem na posílení konkurenceschopnosti malých a středních podniků. Alokace programu je 13 987 240 eur, s dobou trvání od 1. 1. 2015 do 31. 12. 2020. Podporovanou

aktivitu představuje nákup poradenských, expertních a podpůrných služeb v oblasti inovací nebo podpůrná činnost subjektů inovační infrastruktury typu podnikatelských inovačních center. Maximální výše celkových způsobilých výdajů projektu není omezena. Maximální absolutní dotace je nepřekročitelná (pro nákup služeb 500 000 Kč, pro podpůrné činnosti subjektů inovační infrastruktury 5 000 000 Kč). (MPO, 2015)

Služby infrastruktury

Hlavním cílem programu Služby infrastruktury je prostřednictvím dotací zkvalitňování služeb podpůrné infrastruktury, která povede ke zvýšení intenzity společných výzkumných, vývojových a inovačních aktivit mezi podnikatelskými subjekty a mezi veřejným a podnikovým sektorem se zaměřením zejména na realizaci nových technologií a konkurenceschopných výrobků a služeb. Tyto aktivity povedou ke zlepšení mezisektorové spolupráce a podmínek pro rozvoj inovačních firem a konkurenční výhody jako zásadního prvku ovlivňujícího efektivitu celého inovačního systému v ČR. Doba trvání programu je od 1. 1. 2015 do 31. 12. 2020 a celková alokace činí 209 808 599 eur. Podporovanou aktivitou je především poskytování služeb inovačním podnikům, provozování vědeckotechnického parku nebo podnikatelského inkubátoru. U projektů obsahujících stavební práce může dotace činit 5 – 300 mil. Kč, v opačném případě pak 1 – 75 mil. Kč. (MPO, 2015)

Proof of concept

Cílem programu Proof of concept je podpora aktivit, které pomohou zajistit rozvoj transferu technologií a znalostí mezi výzkumnými organizacemi a podniky, které mohou výsledky výzkumu uplatnit v praxi. Program si klade za cíl posílení vazeb mezi výzkumnými organizacemi a aplikační sférou, rozvoj ekonomiky a konkurenceschopnosti firem. Doba trvání tohoto programu je od 25. 1. 2017 do 31. 12. 2020, s celkovou alokací 41 961 720 eur. Podporované aktivity jsou směřovány k ověření aplikačního potenciálu nových výsledků výzkumu a vývoje před jejich možným uplatněním v praxi. Míra podpory bude poskytována do maximální výše 80 % (minimálně však 300 000 Kč a maximálně 10 000 000 Kč). (MPO, 2017)

3.6.2. Rozvoj podnikání a konkurenceschopnosti malých a středních podniků

Technologie

Cílem programu Technologie je formou dotací podporovat zvyšování počtu realizovaných nových podnikatelských záměrů začínajících drobných podnikatelů a malých a středních podnikatelů v hospodářsky problémových regionech, přispívajících rozvoji těchto regionů a zvyšování zaměstnanosti. Doba trvání programu je od 1. 1. 2015 do 31. 12. 2020, s alokací 220 795 917 eur. Podporována bude podnikatelská činnost vymezená seznamem podporovaných ekonomických činností. Procentní limity dotace na způsobilé výdaje jsou stanoveny podle Regionální mapy intenzity veřejné podpory pro regiony ČR v platném znění. Příjemce podpory může získat podporu z tohoto programu maximálně k jednomu projektu v jedné výzvě. (MPO, 2015)

Progres

Program Progres má za cíl podporu realizace podnikatelských záměrů začínajících podniků, především malých a středních podniků s historií nejvýše 5 let, zaměřených na zpracovatelský průmysl. Projekty musí být realizovány mimo území hlavního města Prahy a výše dotace je stanovena mezi 1 a 100 miliony korun, podle velikosti podniku. Dotací je možné financovat pořízení strojů a zařízení, pořízení či rekonstrukce budov nebo získání pracovního kapitálu pro zahájení či rozšíření podnikatelské činnosti. (ENOVATION, 2018)

Rizikový kapitál

Předmětem projektu je uzavření smlouvy o financování a kapitálovém vstupu se soukromým investičním fondem, který část kapitálu získal z OPPIK od státního investičního fondu. Prostřednictvím investičního fondu je projekt rozvíjen s cílem maximálního zhodnocení. Z fondu je projekt financován postupně podle plánu. Po uplynutí 3-5 let je fond zrušen prodejem podílu. (ENOVATION, 2018)

Poradenství

Cílem programu Poradenství je poskytování základních poradenských služeb a služeb prostřednictvím externích poradců oprávněných k této činnosti podle platných právních předpisů. Poradenské služby mají být zaměřeny na začínající firmy s cílem podpořit zvýšení počtu nových podnikatelů a konkurenceschopnosti. Program má určenou

dobu trvání od 1. 1. 2015 do 31. 12. 2020 a celková alokace činí 8 632 125 eur. Nepodporované služby představují stálé nebo pravidelné činnosti související s obvyklými provozními náklady podniku na služby. Intenzita podpory nesmí přesáhnout 50% způsobilých výdajů. (MPO, 2015)

Marketing

Cílem programu Marketing je posílení růstových motivací malých a středních podniků, jejich schopnosti a marketingové připravenosti nacházet nové trhy mimo Českou republiku, vstupovat na ně a udržet se na nich včetně podpory zapojování do mezinárodních programů. S tím souvisí zvýšená schopnost mezinárodní expanze, rozšiřování exportní působnosti, výrobních a prodejních aktivit. Program je vypsán na dobu od 1. 1. 2015 do 31. 12. 2020, alokace je stanovena na 56 540 420 eur. Podporovanými aktivitami jsou například služby zaměřené na mezinárodní konkurenceschopnost usnadňující vstup na zahraniční trhy nebo služby zaměřené na podporu internacionalizace malých a středních podniků. Intenzita podpory nesmí přesáhnout 50% způsobilých výdajů. (MPO, 2015)

Nemovitosti

Cílem programu Nemovitosti je usnadňovat malým a středním podnikatelům modernizaci zastaralých, prostorově a technicky nevyhovujících, budov pro provádění podporovaných ekonomických činností, nebo jejich nahrazení novými budovami pro podnikání ve všech regionech kromě hl. m. Prahy umožňujících tak zachování a zvyšování zaměstnanosti v regionu či přispívajících ke zlepšení životního prostředí nebo pracovních podmínek zaměstnanců. Doba trvání programu je od 1. 1. 2015 do 31. 12. 2020, s alokací 141 566 854 eur. Podporována bude modernizace výrobních provozů a rekonstrukce stávající zastaralé infrastruktury a rekonstrukce objektů typu brownfield a jejich přeměna na moderní podnikatelské subjekty. Míra podpory je stanovena pro jednotlivé regiony podle Regionální mapy v platném znění. (MPO, 2017)

Školicí střediska

Cílem programu Školicí střediska je rozvoj nové a využití stávající infrastruktury pro vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů v podnikatelském sektoru s možností využití této infrastruktury pro potřeby odborné přípravy v počátečním technickém vzdělávání. Doba

trvání programu je od 1. 1. 2015 do 31. 12. 2020 a alokace činí 84 594 827 eur. Podporované budou výstavby a pořízení nových případně rekonstrukce stávajících školicích center, modernizace prostor pro vzdělávání. Intenzita podpory projektů nesmí přesáhnout 50% způsobilých výdajů. (MPO, 2017)

3.6.3. Účinné nakládání energií, rozvoj energetické infrastruktury a obnovitelných zdrojů energie, podpora zavádění nových technologií v oblasti nakládání energií a druhotných surovin

Obnovitelné zdroje energie

Cílem programu Obnovitelné zdroje energie jsou podpora výroby a distribuce energie, pocházející z obnovitelných zdrojů. Doba trvání programu je stanovena od 1. 1. 2015 do 31. 12. 2020, s celkovou alokací 53 519 176 eur. Podporovány budou zařízení s největší efektivitou a bez negativního vlivu na elektrizační soustavu, nezahrnující například výstavbu solárních či větrných stanic. Minimální dotace činí 1 000 000 Kč, maximální dotace je 100 000 000 Kč. Míra podpory je stanovena na 70% u malých podniků, 60% u středních podniků a 50% velkých podniků. (MPO, 2015)

Úspory energie

Cílem programu Úspory energie je podpora snížení energetické náročnosti podnikatelského sektoru. Doba trvání programu je dána od 1. 1. 2015 do 31. 12. 2020, s celkovou alokací 746 247 226 eur. Podporované aktivity představuje například modernizace a rekonstrukce rozvodů elektřiny, plynu a tepla v budovách nebo zavádění a modernizace systémů měření a regulace. Nepodporovány budou komerční turistická zařízení jako hotely, lázně, restaurace. Míra podpory se pro jednotlivé aktivity řídí podmínkami příslušných článků Nařízení Komise EU č. 651/2014. (MPO, 2017)

Smart Grids I (distribuční sítě)

Cíl programu Smart Grids I je zlepšení kvality, spolehlivosti, bezpečnosti a udržitelnosti dodávek elektřiny konečným zákazníkům. Tyto změny budou mít vliv na zvýšení konkurenceschopnosti, kvality životního prostředí a energetické bezpečnosti ČR.

Program je stanoven na dobu od 1. 1. 2015 do 31. 12. 2020, s celkovou alokací 37 118 139 eur. Podporováno bude nasazení automatizovaných dálkově ovládaných prvků v distribučních soustavách, nasazení technologických prvků řízení napětí a výběrové osazení měření kvality elektrické energie v distribučních soustavách. Míra podpory je u středních podniků stanovena na 60%, u velkých podniků na 50% ze způsobilých výdajů. (MPO, 2015)

Nízkouhlíkové technologie

Cílem programu Nízkouhlíkové technologie je podpora konkurenceschopnosti podniků a udržitelnosti české ekonomiky prostřednictvím zaváděním nových technologií v oblasti nakládání energií a druhotných surovin. Doba trvání programu je dána od 1. 1. 2015 do 31. 12. 2020 a alokace činí 37 549 745 eur. Podporovány budou například technologie v oblasti nízkouhlíkové dopravy, podporovány nebudou komerční turistická zařízení. Míra podpory je dána 70% u malých podniků, 60% u středních podniků, 50% u velkých podniků. (MPO, 2015)

Úspory energie v SZT

Cílem programu je podpora konkurenceschopnosti a udržitelnosti české ekonomiky prostřednictvím maximálního využití kombinované výroby elektřiny a tepla. Doba trvání programu je od 1. 1. 2015 do 31. 12. 2020, se stanovenou alokací 142 861 673 eur. Podpořeny budou rekonstrukce a rozvoj soustav zásobování teplem nebo zavádění a zvyšování účinnosti systémů kombinované výroby elektřiny a tepla. Nepodporovány budou projekty výstavby nového uhelného zdroje a modernizace či rekonstrukce stávajícího zdroje na uhlí nebo komerční turistická zařízení. Míra podpory pro jednotlivé aktivity je řízena podmínkami příslušných článků Nařízení Komise EU č. 651/2014. (MPO, 2015)

Smart Grids II (přenosové sítě)

Cílem programu Smart Grids II je zlepšení kvality, spolehlivosti, bezpečnosti a udržitelnosti dodávek elektřiny konečným zákazníkům za současné minimalizace úzkých profilů a integrace decentralizovaných zdrojů energie. Tyto změny budou mít vliv na zvýšení konkurenceschopnosti, kvality životního prostředí a energetické bezpečnosti ČR. Doba trvání programu je dána od 1. 1. 2015 do 31. 12. 2020, s alokací 199 833 699 eur.

Podporována bude výstavba, posílení, modernizace a rekonstrukce vedení přenosové soustavy a transformoven (v souladu s konceptem chytrých sítí). Míra podpory se vztahuje na velké podniky, 50% ze způsobilých výdajů. (MPO, 2015)

3.6.4. Rozvoj vysokorychlostních přístupových sítí k internetu informačních a komunikačních technologií

Vysokorychlostní internet

Cílem programu Vysokorychlostní internet je rozšíření moderní, kvalitní a bezpečné infrastruktury umožňující vysokorychlostní přístup k internetu (přístupové sítě nové generace) do lokalit, ve kterých není tento přístup zajištěn. Doba trvání programu je dána od 1. 1. 2015 do 31. 12. 2020, alokace činí 521 380 364 eur. Podporované aktivity jsou zastoupeny modernizací stávající infrastruktury pro vysokorychlostní přístup k internetu nebo zřizováním nových sítí sestávajících z části nebo plně z optických vedení pro vysokorychlostní přístup k internetu. Míra podpory pro jednotlivé aktivity se řídí článkem 52 Nařízení Komise č. 651/2014. (MPO, 2015)

ICT a sdílené služby

Cílem programu ICT a sdílené služby je zvýšení nabídky nových informačních systémů, umožňujících rovněž efektivní využití informačních bází a mobilního sdílení informací, v neposlední řadě rozvoj znalostí a dovedností IT odborníků. Doba trvání programu je stanovena od 1. 1. 2015 do 31. 12. 2020, s alokací 222 277 225 eur. Podporovanými aktivitami v rámci programu je zřizování a provoz center sdílených služeb, tvorba moderních digitálních služeb a aplikací. Nepodporované jsou například služby center zákaznické podpory, opravárenských center nebo call center. Míra podpory je určena regionální mapou podpory (25% pro velké podniky, 35% pro střední podniky, 45% pro malé podniky). (MPO, 2015)

3.6.5. Technická pomoc

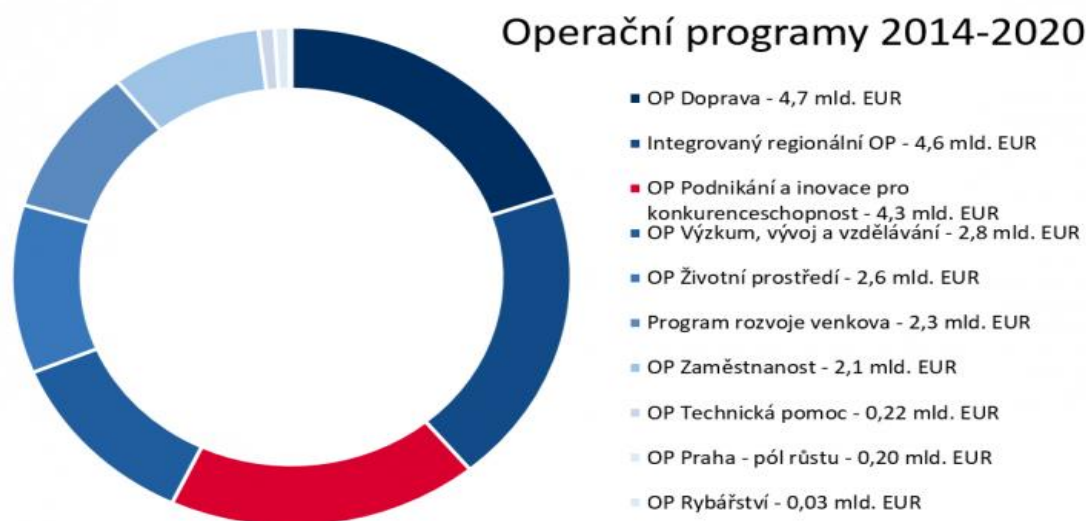
Cílem této prioritní osy je zabezpečení fungujícího, jednotného, centrálního monitorovacího informačního systému, umožňujícího řízení, monitorování a hodnocení programů a projektů i přijímání nápravných opatření. Dalším cílem je také zajištění a udržení vysokého standardu administrativní kapacity a prohlubování kvalifikace.

Finanční alokace je stanovena na 6,6 % plánované alokace OPTP na aktivity související s monitorovacím systémem, 82,3 % alokace bude určeno na zajištění administrativní kapacity včetně jejího vzdělávání, 2,8 % bude využito na efektivní rozvoj absorpční kapacity, 8,3 % na řízení Dohody o partnerství. OPTP 2014–2020 nemá přímý vliv na dosažení cílů, ale bude podporovat činnosti, které k jejich naplnění budou nepřímo přispívat – OPTP tedy není navázán na žádnou investiční prioritu. (DRAFT, 2013)

3.6.6. Objem prostředků všech operačních programů v období 2014 – 2020

Na grafu č. 1 je zobrazen objem prostředků všech operačních programů, které byly vyhlášeny na období 2014 – 2020. Červená výseč znázorňuje objem finančních prostředků, které Agentura API, vzniklá oddělením od Agentury CzechInvest, rozděluje do prioritních os, jejíž procentuální rozdělení zobrazuje graf č. 2.

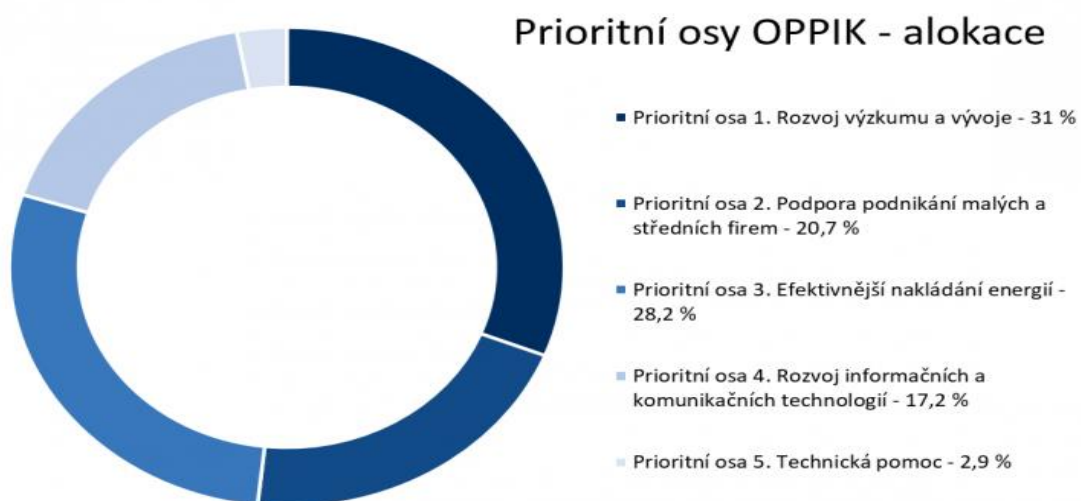
Graf 1 Operační programy 2014 – 2020



Zdroj: Agentura pro podnikání a inovace, dostupné z <https://www.agentura-api.org/op-pik-obecne/>

Na grafu č. 2 je znázorněno procentuální rozdělení alokovaných prostředků mezi definované prioritní osy 1 – 5 (rozvoj výzkumu a vývoje, podpora podnikání malých a středních firem, efektivnější nakládání energií, rozvoj informačních a komunikačních technologií, technická pomoc).

Graf 2 Alokace prioritních os OP PIK



Zdroj: Agentura pro podnikání a inovace, dostupné z <https://www.agentura-api.org/op-pik-obecne/>

4 Vlastní práce

4.1. Charakteristika podniku Czech Stone Cluster, družstvo

Podnik Czech Stone Cluster, družstvo vznikl za účelem spojení vědy, školství a praxe za účelem zvýšení konkurenceschopnosti a počtu inovací při racionálním využití nerostného bohatství Země. Přímým zaměřením klastru podle členění odvětví ekonomických činností je řezání, tvarování a konečná úprava kamenů. Družstvo vznikalo na základě pěti workshopů – v prvním proběhlo seznámení s problematikou, ve druhém se rozhodovalo o právní formě a názvu, ve třetím byl předložen návrh stanov, ve čtvrtém byly zapracovány změny do návrhu stanov, v páté proběhla již ustavující schůze za účasti notáře a představení aktuálních dotačních programů.

Mezi činnosti klastru patří:

- návrh a vývoj nových výrobků či postupů (věda, výzkum, výměna informací, projektování, testování, sladění s platnými předpisy, výroba vzorků, marketing),
- příprava výroby (včetně financování), příprava náradí, nástrojů, technologií, zkušební provoz, testování, logistika, balení, zajišťování lidských zdrojů,
- výroba (řízení výroby, kooperací, dodávek, zásobování, náradí, nástroje, technologie, opravy a údržba, logistika, testování, kontroly, balení, péče o lidské

zdroje, péče o dodržování platných předpisů v oblasti bezpečnosti práce, životního prostředí, zaměstnanosti a podobně),

- povýrobní fáze (odbyt, propagace, marketing).

Členy klastru jsou podnikající subjekty a nepodnikající subjekty – akademičtí členové. Aktuální počet všech členů činí 16 (9 podnikajících, 7 akademických). Cirkulace členů je volná, nevyžaduje registraci v obchodním rejstříku.

Podnikající členy představují subjekty:

- KAMENOLOM JAVORKA společnost s ručením omezeným, IČ 63218445, se sídlem Lázně Bělohrad, Horní Nová Ves 108, okr. Jičín, PSČ 507 81 – zabývá se těžbou a zpracováním bělohradského pískovce, v současné době nabízí širokou nabídku výrobků: obklady (soklů, schodišť), zdivo (hakilky, kvádry), dlažby, parapety, masívní schody, krby, fontány, květníky a jiné prvky zahradní architektury.
- GRANO Skuteč spol. s r. o., IČ 60913088, se sídlem Skuteč, Tyršova 389, PSČ 539 73 - realizuje kamenické práce s nejmodernějším designem od našich nejvýznamnějších architektů. Ročně je to průměrně přes 100.000 m² dlážděných ploch a řada dalších prací z přírodního kamene. Svými pracemi se podílí při restaurování a renovaci významných kamenných památek, i za dozoru zástupců UNESCO.
- MgA. Ondřej Sklenář, r. č. 800904/3207, provozující svou podnikatelskou činnost pod obchodní firmou Ondřej Sklenář, IČ 73845710, s místem podnikání Lužany, Lužany 164, PSČ 507 06 – věnuje se restaurátorským pracím kamenných a dřevěných národních kulturních památek a kulturních památek s ohledem na výtvarné, řemeslné a technické zpracování konkrétních požadavků.
- Ing. František Žoček, r. č. 690809/3049, provozující svou podnikatelskou činnost pod obchodní firmou František Žoček RWS-RED AND WHITE STONE, IČ 44443609, s místem podnikání Končiny 75, 549 46, Zábrodí – zabývá se zpracováním kamene a vedením účetnictví
- Martin Šafka, r. č. 690608/3195, provozující svou podnikatelskou činnost pod obchodní firmou Martin Šafka, IČ 14518881, s místem podnikání Sobčice 2,

Podhorní újezd, PSČ 507 74 – činnosti související se zpracováním kamene a kamenickými realizacemi

- Ing. Aleš Holanec, r. č. 580610/0542, provozující svou podnikatelskou činnost pod obchodní firmou Ing. Aleš Holanec, IČ 11079878, s místem podnikání Zd. Nejedlého 607, 518 01, Dobruška – provádí veškeré kamenosochařské práce a realizace interiéru.
- Miroslav Kubala, r. č. 720901/7596, provozující svou podnikatelskou činnost pod obchodní firmou Miroslav Kubala, IČ 63612267, s místem podnikání Podzámčí 727, 517 73, Opočno - provádí veškeré kamenické práce se zaměřením na stavební výrobu, včetně speciální činnosti tohoto oboru - restaurováním pískovcových soch a soch.
- TRIANGEL spol. s r. o., IČO: 654 10 777, se sídlem Kotorská 1574/22, 140 00 Praha 4, zastoupená jednatelem Pavlem Jeřábkem - zajišťuje kompletní dodávky odvětrávaných fasád.
- Ing. Roman Kopecký, r. č. 671002/0581, provozující svou podnikatelskou činnost pod obchodní firmou Ing. Roman Kopecký, IČ: 43522866, s místem podnikání 566 01 Dobříkov 144 – vyrábí široký sortiment kovového nábytku či zahradních doplňků.

Akademické členy představují subjekty:

- Město Lázně Bělohrad, IČ 00271730, se sídlem Lázně Bělohrad, náměstí K. V. Raise 35, PSČ 507 81
- Střední průmyslová škola kamenická a sochařská, IČ 60116871, se sídlem Hořice, Husova 675
- VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ-TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA, (zplnomocněný zástupce Doc. Ing. Milan Mikoláš, Ph.D.) IČ 61989100, se sídlem Ostrava, Poruba, 17. listopadu 15, PSČ 708 33
- Akademie – Vyšší odborná škola, Gymnázium a Střední odborná škola uměleckoprůmyslová Světlá nad Sázavou, IČ 15060977, se sídlem Světlá nad Sázavou, Sázavská 547
- Ing. Václav Vachuška, r. č. 680524/212, bytem Horažďovice, Slatina 17, PSČ 341 01

- Město Hořice v Podkrkonoší, IČ 00271560, se sídlem Hořice v Podkrkonoší, nám. Jiřího z Poděbrad 342, PSČ 508 19
- EKOGEN, o. s., IČO: 270 34 844, se sídlem Komenského 59, 386 43 Strakonice, zastoupený Ing. Václavem Vachuškou, předsedou představenstva

Odvětví zpracování kamene je významným odvětvím v kontextu regionální politiky. Je to dáno historicky tím, že na území krajů, které se účastní práce v klastru, se nalézají jedinečné nerostné suroviny. Těžbou a zpracováním dochází k vytváření vysoké přidané hodnoty a produktivity práce což je nesmírně důležité kritérium. Zpracování těchto surovin si vyžádalo v daleké i blízké minulosti založení a rozvoj vzdělávacích a inovačních aktivit.

Vznikem kamenického klastru došlo k vytvoření silného seskupení spolupracujících firem z různých oborů výroby, dodavatelů a výzkumných a vzdělávacích organizací. Klaster disponuje bezkonkurenčním postavením na trhu, protože jeho členové těží a zpracovávají přírodní kameny, které jsou v prostoru Evropské unie naprosto jedinečné a unikátní. Navíc vlastní pozemky i těžební práva na dobu vytěžení těchto nerostných surovin (cca na 100-200 let).

Vzniku klastru bylo věnováno velké úsilí. A to od nalezení vhodné právní struktury až po výběr členské základny. Tím byl vytvořen základ úspěšné činnosti klastru. Je zde jednoznačně vidět, že se podařilo dát do souladu cíle podnikajících členů a klastru.

4.1.1. Analýza a hodnocení potenciálního trhu

Při zahájení činnosti byla provedena analýza a hodnocení potenciálního trhu. Díky silným stránkám (průmyslová tradice, vhodná geografická poloha, kvalifikovaná pracovní síla) je možné pokročit s realizacemi v oblasti rozvoje výzkumu a vývoje a inovací. S tím souvisí jeden z cílů klastru, kterým je spolupráce podnikatelského a vědeckovýzkumného sektoru, podnikání obecně a rozvoj lidských zdrojů.

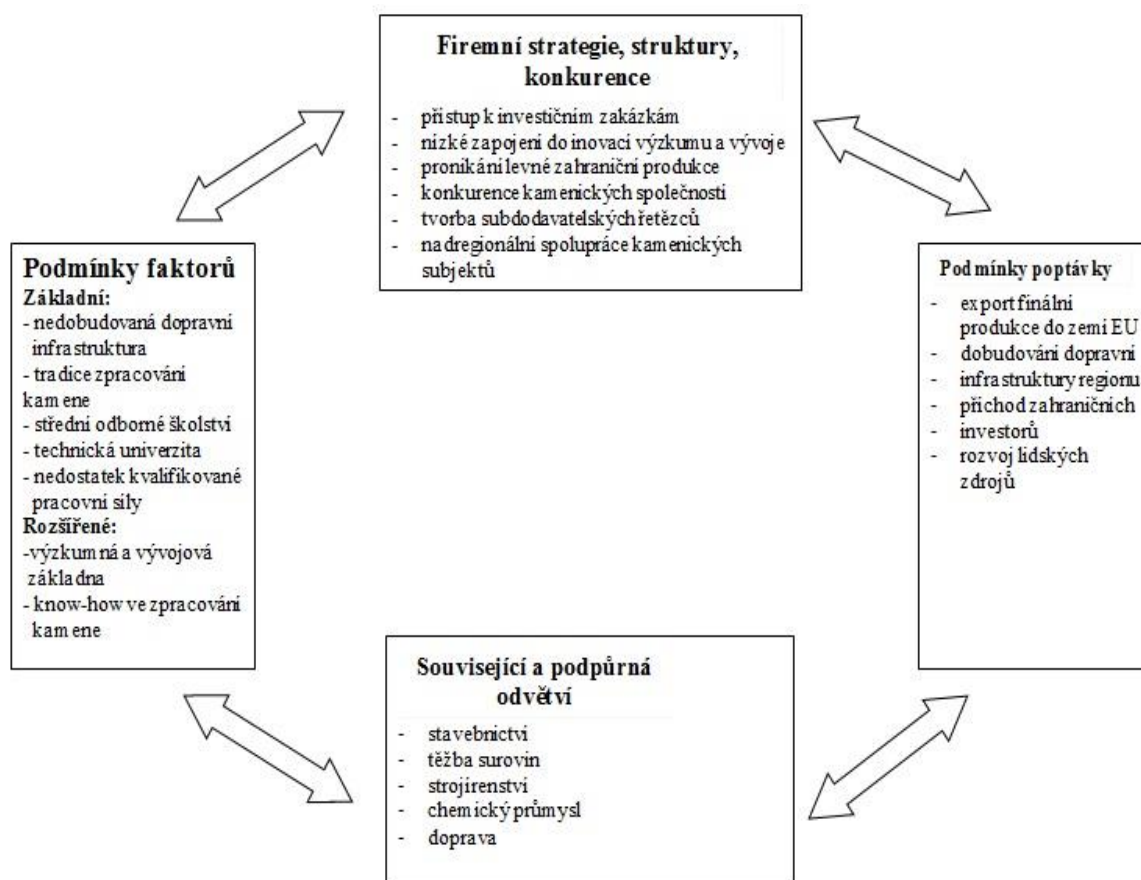
Ze SWOT analýzy je zřejmé, že ČR disponuje silnou a širokou průmyslovou základnou, zejména pokud jde o zpracovatelský průmysl. Spolupráci a ekonomický růst členů klastru spatřujeme především ve využívání moderních technologií.

4.1.2. Analýza silných a slabých stránek klastru (SWOT analýza)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> - inovace (přístup k výzkumu a vývoji, k informačním technologiím a využití již rozpracovaného systému celoživotního vzdělávání) - výrobky klastru budou z jedinečného pískovce, který se jinde v Evropě nevyskytuje - rozvoj národní „klastrové strategie“ v tradičním odvětví Královéhradeckého kraje, který povede ke zvýšení konkurenceschopnosti - proexportní zaměření klastru podpořené rozšířením trhů v souvislosti se vstupem České republiky do Evropské unie - nadprůměrný růst ekonomiky (z hlediska EU) - cenová stabilita a nízká míra inflace - relativně vysoký stupeň kvalifikace pracovní síly spolu s vytvořením nových pracovních příležitostí - růst konkurenční schopnosti průmyslu a členů klastru - podpora malých a středních podniků 	<ul style="list-style-type: none"> - nedostatečná vazba systému vzdělávání na poptávku po konkrétních profesích a kvalifikacích - vysoká míra daňového zatížení nemotivujícího investice do realizace inovačních aktivit - nedostatečná kvalita sítí pro rychlý přenos dat a vysoké náklady pro jejich využívání - nedostatečně využitý potenciál brownfields - malá kapitálová síla MSP na financování větších projektů - nízká úroveň systematického rozvoje lidských zdrojů v podnicích (MSP) - nízká znalost zahraničních trhů a zahraničních obchodních možností u MSP - malá iniciativa MSP v inovačních aktivitách a zvyšování kvality lidských zdrojů - malá připravenost MSP k vzájemné spolupráci a ke spolupráci s vědeckovýzkumnými pracovišti
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> - stabilita a atraktivnost české ekonomiky - výhodná geografická poloha ČR v rámci EU - obecné zlepšení struktury kvalifikace a systému vzdělání podle potřeb rozvoje znalostní ekonomiky - vysoký podíl MSP v podnikové struktuře a jejich potenciál - zlepšení prostředí pro investice - zvýšení nabídky podnikatelských nemovitostí - rozvoj služeb - vytváření klastrů se zapojením MSP a vědeckovýzkumných pracovišť - propojení kapacit výzkumu a vývoje s evropskými vědeckotechnickými strukturami a sdruženími 	<ul style="list-style-type: none"> - dlouhodobější trvání současné ekonomické recese v hlavních oblastech světového hospodářství - přetrvávající nízká vymahatelnost práva - rostoucí závislost české ekonomiky na činnosti kapitálově silných nadnárodních korporací - rostoucí zahraniční konkurence na světových trzích především ze strany levných výrobků z kamene přicházejících z asijských, afrických, jihoamerických zemí a Balkánu - pomalá reakce vzdělávacího procesu - zaostávání efektivity v transferu výsledků VaV do průmyslové praxe oproti praxi vyspělých zemí eurozóny - nízká mobilita na trhu práce v oblasti vysoce kvalifikovaných a vědeckotechnických profesí

Zdroj: Interní dokumentace Czech Stone Cluster, družstvo

Graf 3 Analýza konkurenční výhody (Porterův diamant)



Zdroj: Interní dokumentace Czech Stone Cluster, družstvo

Evropské ekonomiky mají některé společné rysy, z nichž některé mají výrazný dopad na klastrové iniciativy:

- Význam důvěry - důvěra je klíčovým faktorem úspěchu klastru. Odvětvové organizace tradičně hrají nevýznamnou úlohu a jsou vnímány spíše jako formální instituce než fórum pro spolupráci v odvětví. Z důvěry, která je velmi důležitá za všech okolností, se stává klíčový problém.
- Stavět na silných klastrech - klastry jsou často slabé bez dostatečných zahraničních investic.
- Budování společného rámce - při založení klastrů je nezbytně nutné koncepci srozumitelně vysvětlit a přesvědčit firmy a ostatní strany o správnosti myšlenek, na kterých jsou založeny. Ještě důležitější je, aby věnovaly čas a úsilí budování společného porozumění.

- Podnikavost - často brání podnikavosti mnoho překážek. Neefektivní finanční trhy, nedostatek rizikového kapitálu, byrokracie a obecně negativní postoj k podnikání jsou problémy, které je třeba řešit.

Klastry mohou zvýšit svůj význam výběrem vhodných cílů, jejich monitorováním a vytvořením procesu, který jim může uvedených cílů dosáhnout. Jsou však také závislé na obecnějším prostředí mikroekonomických politik, jehož jsou součástí. Svůj plný potenciál mohou rozvinout a smysluplného dopadu na ekonomickou výkonnost regionu (nebo státu) mohou dosáhnout, pouze jsou-li začleněny do širšího úsilí o zkvalitnění regionálního (a někdy celonárodního) mikroekonomického podnikatelského prostředí.

4.2. Popis realizovaného projektu Spolupráce - Klastry

Projektový tým tvořili zástupci klastru - František Žoček, Ing. (iniciátor projektu a manažer), Jaroslav Vašek, Prof. Ing. DrSc. (Ústav geoniky akademie věd ČR), Milan Mikoláš, Ing. Ph.D. (Technická univerzita Ostrava - Vysoká škola báňská).

TU - VŠB disponuje studijními obory a vědeckými pracovníky, kteří svým zaměřením a činnostmi dávají klastru obrovský inovační potenciál. K tomuto cíli směřovaly i navrhované projekty klastru. Vybudování inovačního centra a jeho spolupráce na národní i mezinárodní klastrové úrovni. Realizace projektu vedla ke zvýšení soukromých výdajů na VaV. Díky realizaci projektů v rámci klastru lze očekávat růst inovačního potenciálu odvětví v daném regionu, růst konkurenceschopnosti regionu, zintenzivnění a zkvalitnění spolupráce veřejného, soukromého, výzkumného a vzdělávacího sektoru.

Místa realizace projektu byla soustředěna do Inovačních center, která vznikla ve dvou provozovnách klastru. Prvním místem byla Technická univerzita – Vysoká škola báňská v Ostravě a druhé centrum vzniklo v nově zakoupené nemovitosti v Královéhradeckém kraji. K datu podání plné žádosti ještě nebyla provozovna konkretizována. Prostory provozovny na univerzitě byly zajištěny formou pronájmu, prostory Inovačního centra v Královéhradeckém kraji jsou ve vlastnictví klastru. Obě provozovny byly řádně registrované v živnostenském rejstříku.

Předpokládaný rozvoj klastru po dobu podpory:

- zavádění nových výrobních technologií založených na principu podpory inovací tak, aby mohlo dojít k výrobě nových typů výrobků a také zpracování nových druhů materiálů,
- zavedení nového komunikačního systému mezi členy klastru,
- společný marketing a prezentace za účelem podpory přírodních materiálů těžených a zpracovávaných v České republice vyhledávání a zprostředkování informací o výzkumných aktivitách, o možnostech financování ze státních a evropských dotačních programů a legislativě,
- spolupráce v oblasti výzkumu a vývoje,
- realizace stáží a odborných praxí studentů VŠ a SŠ,
- vzdělávání zaměstnanců (společné kurzy, školení atd.),
- vyhledávání zahraničních obchodních partnerů,
- aktivní spolupráce s představiteli města (Město Lázně Bělohrad je členem klastru), kraje a státních institucí, lobbying.

4.2.1. Harmonogram – časový plán realizace projektu

Časový plán realizace projektu, rozložení etap a co bylo v jednotlivých etapách realizováno.

Tabulka č. 2 Harmonogram realizace projektu v roce 2010

Rok 2010												
Etapizace	I. etapa						II. etapa					
Měsíc	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Výzkum vývoj a rozvoj infrastruktury inovačního charakteru – Inovační centrum												
Spolupráce mezi klastry na národní i mezinárodní úrovni												
Podpora rozvoje lidských zdrojů												

Podpora rozvoje komunikace a propagace včetně podpory účasti na veletrzích														
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Zdroj: Interní dokumentace Czech Stone Cluster, družstvo

Tabulka č. 3 Harmonogram realizace projektu v roce 2011

Rok 2011												
Etapizace	II. etapa						III. etapa					
Měsíc	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Výzkum vývoj a rozvoj infrastruktury inovačního charakteru – Inovační centrum												
Spolupráce mezi klastry na národní i mezinárodní úrovni												
Podpora rozvoje lidských zdrojů												
Podpora rozvoje komunikace a propagace včetně podpory účasti na veletrzích												

Zdroj: Interní dokumentace Czech Stone Cluster, družstvo

Tabulka č. 4 Harmonogram realizace projektu v roce 2012

Rok 2012												
Etapizace	III. etapa											
Měsíc	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Výzkum vývoj a rozvoj infrastruktury inovačního charakteru – Inovační centrum												
Spolupráce mezi klastry na národní i mezinárodní úrovni												
Podpora rozvoje lidských zdrojů												
Rok 2012												

Podpora rozvoje komunikace a propagace včetně podpory účasti na veletrzích										
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Zdroj: Interní dokumentace Czech Stone Cluster, družstvo

Podrobný časový popis realizace dílčích projektů

Výzkum vývoj a rozvoj infrastruktury inovačního charakteru (projekt č. 1) – Inovační centrum – v úvodní části realizace projektu došlo k vytvoření a pořízení vhodného materiálně – technického zázemí pro účely realizace dalších opatření, dále byl po celou dobu realizace projektu zajišťován provoz centra, proto byla tato aktivita rozložena do celé doby realizace projektu.

Spolupráce mezi klastry na národní i mezinárodní úrovni (projekt č. 2) – tento projekt byl zcela zásadní a nezbytný pro vhodné zacílení činnosti klastru, nehledě na skutečnost, že je zcela žádoucí neustále vytvářet nové partnerské sítě a stávající udržovat, proto se musí jednat o kontinuální a udržitelný proces.

Podpora rozvoje lidských zdrojů (projekt č. 3) – opět se jednalo o klíčovou oblast, která byla však realizována až na základě vytvořeného zázemí, které bylo zprovozněno po realizaci první etapy projektu. Periodicita realizace odborných workshopů byla stanovena v průměru 1 x měsíčně.

Podpora rozvoje komunikace a propagace včetně podpory účasti na veletrzích (projekt č. 4) – v úvodní části realizace projektu byly vytvořeny internetové stránky klastru, které zajišťovaly (a stále zajišťují) propagaci klastru a dále byly průběžně realizovány marketingové a propagační kampaně s vydáváním propagačních materiálů.

4.3. Popis hlavních aktivit zajišťovaných klastrem během trvání projektu

Czech Stone Cluster, družstvo, připravilo množství společných projektů s primárním cílem zvýšení konkurenceschopnosti a ekonomického růstu členů klastru i celého odvětví zpracování kamene. V oblasti výzkumu, vývoje a rozvoje infrastruktury inovačního charakteru bylo zrealizováno Inovační centrum v Ostravě a Královéhradeckém kraji za spolupráce s Technickou univerzitou - Vysokou školou báňskou v Ostravě, která je

členem klastru, za účelem zkvalitnění vazeb mezi výzkumem, univerzitou a podnikatelskou sférou. Tato laboratoř spolu s laboratořemi Ústavu Geoniky Akademie věd České republiky v Ostravě připravuje řešení použití nových druhů materiálů, špičkových technologií, zpracování odpadů, ale i například impregnací kamene.

Samostatnou kapitolou spolupráce s univerzitou byl výzkum vysokotlakého vodního paprsku. Spolupráce mezi klastry na národní i mezinárodní úrovni je nezbytná z důvodu sdílení unikátních přístrojových vybavení a lidských zdrojů. Proto ji dále rozvíjí i tento klastr.

Připraveno bylo i další využití nerostného bohatství, které není aktuálně využíváno, a na kterém zmiňované laboratoře pracují. Je to především využití pískovců z nadložních vrstev severočeských hnědouhelných pánví i některé nové lokality.

Vybudováno bylo také Inovační centrum klastru, které slouží pro společné prezentace zvláště ve vztahu k architektům a projektantům. Společné projekty v oblasti rozvoje lidských zdrojů se zaměřují na další rozvoj již probíhající spolupráce mezi univerzitami, středními odbornými školami a odbornými učilišti, na vydávání nových učebnic (interaktivních, internetových), pořádání seminářů, workshopů.

Klastr pokračuje v tradici pořádání mezinárodních konferencí na téma Využití nerostného bohatství, které klastr pořádá ve spolupráci s Technickou univerzitou - Vysokou školou báňskou v Ostravě.

Společné projekty propagace klastru byly zaměřeny na zkvalitnění webových stránek, vytvoření prvního internetového portálu v oblasti zpracování kamene, vydání nových propagačních materiálů, komunikační strategie klastru, vydání grafického manuálu klastru a především již vyzkoušené propagace aktivit a činností klastru prostřednictvím účastí klastru na veletrzích (Mezinárodní stavební veletrh FOR ARCH v Praze a další odborné výstavy v rámci České republiky i Evropy). Publicita projektu byla zajišťována prostřednictvím odborného časopisu Kámen, který pravidelně mapoval vývoj projektu. Informace o projektu se šířily i prostřednictvím regionálního tisku a odborných periodik, a také prostřednictvím filmu Tajemství českého kamene, na kterém klastr intenzivně pracoval.

Celkovým cílem projektů iniciovaných v návaznosti na realizaci jednotlivých opatření je zvýšení konkurenceschopnosti a podpora ekonomického růstu členů klastru i celého odvětví zpracování kamene. Specifikace dílčích cílů projektu bude popsána v následujících podkapitolách.

4.3.1. Projekt č. 1 – Výzkum, vývoj a rozvoj infrastruktury inovačního charakteru – Inovační centrum

Specifické cíle tohoto dílčího projektu byla podpora servisní činnosti ze strany akademického sektoru pro členy klastru, zvýšení podílu členů klastru na výzkumu a vývoji v oblasti opracování kamene, vytvoření vhodných materiálně-technických podmínek pro naplňování cílů činnosti jednotlivých členů klastru s cílem zvýšit kapacitu pro jejich podíl na výzkumu a vývoji.

Náklady na projekt byly složeny především z výdajů na pořízení vybavení (přístrojové vybavení, HW, SW), nemovitosti a mzdových nákladů zaměstnanců klastru, kteří byli zaměstnáni na základě Dohody o pracovní činnosti. Mezi náklady se řadil rovněž nájem kanceláře klastru. Tato kancelář sloužila pro oblast severovýchodních Čech.

Inovační centra byla umístěna ve dvou lokalitách v souladu s potenciálem jednotlivých členů klastru. První centrum bylo zřízeno v prostorách TÚ-VŠB a druhé v sídle klastru, kde se rovněž nachází prostory pro workshopy. Udržitelnost a následný provoz obou center byl zajištěn členy klastru v plném rozsahu.

- Spolupráce Inovačního centra a Zkušební laboratoře výzkumného centra hornin Hornicko – geologické fakulty Technické univerzity - Vysoké školy báňské v Ostravě: Zde se nabízela jedinečná možnost spolupráce akademických a podnikajících členů klastru. Nosným pilířem tohoto projektu byl rozvoj Zkušební laboratoře výzkumného centra hornin Hornicko – geologické fakulty Technické univerzity - Vysoké školy báňské v Ostravě. Záměrem tohoto projektu bylo rozšířit nabídku poskytovaných služeb.
- Spolupráce Inovačního centra a Oddělením kapalinového paprsku a Laboratoře kapalinového paprsku na Institutu fyziky, Hornicko – geologické fakulty, VŠB-TU Ostrava: Ve výzkumu v oblasti vodního paprsku Technické univerzity – Vysoké

školy báňské byla plánována spolupráce s Oddělením kapalinového paprsku a Laboratoře kapalinového paprsku. Stejně jako v předcházejícím případě šlo o využití ohromného inovačního potenciálu, kterým Laboratoř kapalinového paprsku disponovala.

Plánovaný přínos pro klastr a výstupy

Přínosem z realizace projektu byla především možnost využít sdílených prostor vhodných pro výzkum a vývoj v oblasti zaměření členů klastru s minimálními finančními nároky na jejich rozpočty, kdy nedostatek finančních prostředků představoval jednu z hlavních překážek, proč nebyl výzkum a vývoj v tomto odvětví příliš rozšířený. Hmotným výstupem z realizace projektu byla dvě vybudovaná Inovační centra, kde mohou členové klastru využít moderních zkušebních přístrojů pod vedením odborníků na danou oblast. Do realizace aktivity byla zapojena většina členů klastru. Koordinace byla zajištěna odbornými zaměstnanci klastru a akademickými členy.

4.3.2. Projekt č. 2 - Spolupráce mezi klastry na národní i mezinárodní úrovni

Cíle dílčího projektu č. 2 jsou:

- sdílení příkladů dobré praxe,
- podpora rozvoje mezinárodní spolupráce,
- podpora sdílení know-how,
- zjednodušení přenosu inovativních prvků v oblasti zpracování kamene se zaměřením na zvýšení přidané hodnoty partnerské spolupráce.

V rámci realizace projektu byly realizovány vzájemné stáže se zástupci zahraničních klastrů působících na území EU. Proběhlo také mapování potenciálních partnerů z vybraných lokalit, které svou charakteristikou odpovídají klíčovému území realizace klastru. Vytipovány byly lokality s navázanou konkrétní spoluprací, například jižní Francie a Burgundsko, Polsko, Itálie.

Spolupráce s obrovským potenciálem byla i v rámci dalších států EU. Rozpočet projektu byl sestavován především s ohledem na náklady na zahraniční cesty zaměstnanců klastru a náklady na organizačně – administrativní zajištění těchto výjezdů.

Plánovaný přínos pro klastr a výstupy

Zásadním přínosem byla možnost sdílení zkušeností mezi jednotlivými odborně blízce profilovanými organizacemi na území více států. Tato aktivita úzce souvisí s tou předchozí, kdy výstupem projektu byly především sborníky, které sloužily pro účely prezentace výstupů z výzkumu a vývoje v ostatních zemích. Realizací tohoto projektu došlo k zefektivnění provádění dílčích projektových opatření. Projekt se týkal opět všech členů klastru a v návaznosti na realizaci workshopů a konferencí zajišťovali všichni obdobnou činnost.

4.3.3. Projekt č. 3 - Podpora rozvoje lidských zdrojů

Specifické cíle projektu Podpora rozvoje lidských zdrojů jsou podpora zvýšení kompetencí a dovedností zaměstnanců klastru a zvýšení konkurenceschopnosti zaměstnanců na trhu práce.

V průběhu realizace tohoto projektu byly vytvářeny dílčí programy zaměřené na vzdělávání zaměstnanců klastru jak v oblasti odborné specializace, tak transferu poznatků Inovačních center a informací obecně. Organizační zajištění bylo zajištěno ze strany manažera klastru a jeho asistenta. Informační centrum, umístěné v technologickém centru klastru, je více popsáno v projektu prvním. Technologické centrum bylo lokalizováno v souladu s požadavky na dostatečnou dopravní dostupnost všech členů klastru.

Náklady na realizaci projektu tvořily především mzdy členů realizačního týmu a náklady na pořízení vybavení prezenční techniky. Díky realizaci těchto opatření došlo k zavedení zcela klíčového prvku - zvýšení samostatnosti klastru při realizaci informačních aktivit. Toto představovalo jeden z důvodů dalšího rozvoje členské základny.

Plánovaný přínos pro klastr a výstupy

Přínosem pro klastr bylo neoddiskutovatelné zvýšení přidané hodnoty členství v klastru v návaznosti na vytvoření personálně-rozvojové strategie, která byla průběžně naplňována právě prostřednictvím realizace této aktivity. Členové mohou zdarma využívat služby informačního centra. Výstupem projektu bylo vytvořené zázemí pro informační centrum, které poskytuje potřebné služby. Do realizace projektu se zapojili všichni členové klastru pasivně. Aktivní účast byla vykonávána ze strany zaměstnanců klastru.

4.3.4. Projekt č. 4 – Podpora rozvoje komunikace a propagace včetně podpory účasti na veletrzích

Specifické cíle tohoto projektu představuje:

- zvýšení důrazu na místní i mezinárodní propagaci,
- podpora povědomí o oboru mezi občany ČR,
- zvýšení odbytu produkce,
- stimulace poptávky.

Cílem propagace činnosti klastru bylo zvýšení povědomí o oboru, ale i zvýšení konkurenceschopnosti členů klastru, což představovalo další faktor, který byl schopen ovlivnit udržitelnost celého projektu - tento prvek je zásadní pro motivaci zapojení dalších členů, kteří mohou tímto ušetřit na propagaci svých produktů. Veškeré materiály musely být opatřeny povinnou publicitou v souladu s podmínkami operačního programu.

Rozpočet aktivity byl tvořen především náklady na pořízení propagačních materiálů, tvorbu internetových stránek a účast na veletrzích. Částečně do rozpočtu vstupovaly rovněž mzdové náklady manažera, který celý tento proces koordinoval a jeho asistenta, který zajišťoval samotnou administraci projektu.

Plánovaný přínos pro klastr a výstupy

Jednalo se o projekt s nejvyšší přidanou hodnotou, ve kterém bylo zcela klíčové zacílit její dopady plošně na veškerá potenciální místa distribuce produkce. Do této aktivity se zapojili opět všichni členové klastru. Výstupem aktivity byla účast na veletrzích, vytvořené propagační materiály a podobně. Aktivita byla ponechána ke koordinaci ze strany klastru jako takového, členové se podíleli v aktivních částech projektu zaměřených na přímou distribuci propagace a publicity.

4.3.5. Přehled celkových nákladů klastru v období roku 2010 – 2013 dle jednotlivých projektů

Pro přehlednost je níže vypracována tabulka celkových nákladů projektu CZECH STONE CLUSTER, družstvo za období 2010 - 2013. Je z ní patrné rozložení nákladů dle finančního plánu do konkrétních projektů č. 1 – č. 4.

Tabulka č. 5 Souhrnný přehled nákladů firmy Czech Stone Cluster, družstvo v období r. 2010 - 2013 dle jednotlivých projektů

Druh nákladu	Celková výše nákladu projektu č. 1	Celková výše nákladu projektu č. 2	Celková výše nákladu projektu č. 3	Celková výše nákladu projektu č. 4	Náklady celkem
Pronájem kanceláře	276	0	150	150	576
Náklady na pořízení vybavení	4 939	0	647	0	5 586
Inovační centrum Ostrava	3 059	0	0	0	3 059
Inovační centrum klastr	1 880	0	647	0	2 527
Certifikace Inovačního centra	500	0	0	0	500
Náklady na pořízení nemovitosti	3 225	0	0	0	3 225
Inovační centrum klastr	3 225	0	0	0	3 225
Mzdové náklady	7 075	1 054	1 054	1 055	10 238
odborný asistent (3 zaměstnanci)	4 839	0	0	0	4 839
manažer klastru	1 304	620	620	619	3 163
asistent manažera	932	434	434	436	2 236
Cestovní náhrady	494	246	248	246	1 234
Oprava a údržba zařízení pro VaV	80	0	0	0	80
Služby poradců, expertů	200	0	0	0	200
Práva nehmotného vlastnictví	0	0	475	0	475
Semináře, workshopy	150	150	80	0	380
Studie, databáze	0	0	55	0	55
Náklady na účast na veletrzích	0	0	0	520	520
Tvorba interaktivní prezentace	0	0	0	75	75

Náklady na propagační materiály	0	0	0	182	182
Publicita projektu	20	0	0	0	20
Spotřební materiál	15	15	15	15	60
Síťové neskladovatelné dodávky	295	0	0	0	295
Neinvestiční náklady celkem	8 605	1 465	1 702	2 343	14 115
Investiční náklady celkem	8 664	0	1 122	0	9 786

Zdroj: vlastní zpracování

4.4. Ekonomická analýza projektu

Měření přínosu jednotlivým členům klastru probíhalo více kriteriálně, sledoval se jejich rozvoj včetně jejich způsobu zapojení se do projektu prostřednictvím realizace dílčích opatření zaměřených na přenos zkušeností z výzkumu a vývoje.

Proces hodnocení ekonomického dopadu projektu je nutné chápat velmi komplexně - je zcela zásadní zajistit měření dopadu ne na klastr jako celek, ale na jeho jednotlivé členy. Ve většině případů byly ekonomické přínosy realizace projektu promítnuty až v době udržitelnosti projektu, kdy byly do praxe přenášeny konkrétní výstupy navázané na výzkum a vývoj.

Identifikace měřených oblastí:

- využití výsledků výzkumu a vývoje - nejde pouze o sledování přímého využití výstupů společnostmi zapojenými v klastru, ale rovněž o sledování transferu technologií ke společnostem v klastru nezapojeným,
- ekonomický růst členů klastru - vzhledem ke skutečnosti, že samotný klastr neusiloval o zisk a ani ekonomický růst,
- zvýšení rozvojového potenciálu,
- diverzifikace činností.

Klíčová ekonomická rizika

Vzhledem k tomu, že veškeré kritériální ukazatele vycházely z plánovaného cash-flow z provozu investice a celkových investičních nákladů, základní ekonomická rizika, která tyto výsledky mohla významně ovlivnit, jsou následující:

- změna výše počátečních investičních výdajů,
- změna tržeb v provozní fázi akce,
- změna přímých nákladů (jakožto nákladů s dominantním podílem na celkových nákladech) v provozní fázi akce.

Tato ekonomická rizika představovala finanční dopad do výsledků ekonomické efektivity investice a byla specifikována jako rizika nežádoucí. Na uvedená rizika byla proto zpracována analýza citlivosti těchto rizik a stanovení tzv. zlomové hodnoty, která stanovovala, do jaké výše změny zůstává projekt ekonomicky efektivní.

Klíčová neekonomická rizika

Za klíčová neekonomická rizika mohou být považovány následující skutečnosti:

- nedodržení dodavatelských termínů,
- nedostatečné zajištění odbytu plánované produkce.

Tato rizika byla během plánování realizace akce zvažována a byly provedeny kroky k jejich eliminaci, zejména po stránce smluvního zajištění tak, aby v případě nedodržení dodavatelských termínů mohla společnost vymáhat náhradu škody po dodavatelích. Eliminace rizika zajištění odbytu byla zajištěna dlouhodobou spoluprací se stálými odběrateli a průzkumem trhu, kde byla zjištěna existence dostatečně vysoké poptávky. Nebyly tedy shledány žádná známá rizika, která by měla ohrozit samotnou realizaci projektu.

Opatření k eliminaci možných rizik

Případným neekonomickým rizikům projektu bylo možné předcházet dodržováním harmonogramu realizace projektu, důslednou kontrolou prováděných prací. Důsledné provedení výběrových řízení na dodavatele pořizovaných technologií eliminovalo rizika spjatá s technologickou částí projektu.

Zvýšení investičních nákladů během realizace akce

Investor disponoval rezervou (kterou nevynakládal na investici do realizace projektu, svůj kapitál si nechává na případné dokrytí zvýšených a souvisejících nákladů), ze které bylo případně možné vzniklé vícenáklady pokrýt. Riziku bylo možné předcházet dodržováním harmonogramu realizace akce, důslednou kontrolou prováděných prací (investorský dozor). Riziko bylo možné ve významné míře přenést na dodavatele vymezením přesných podmínek vzniku vícenákladů ve smlouvě o dílo uzavřené mezi investorem a dodavatelem.

Zvýšení přímých nákladů

Zvýšení přímých nákladů by mělo přímý dopad na snížení ziskovosti. Vývoj přímých nákladů byl pečlivě sledován a kontrolován zejména u položek, které mají v rámci celkových nákladů největší význam. Vývoj přímých nákladů bylo možné ovlivnit dlouhodobými smlouvami s dodavateli, využíváním rabatů a slev při platbě před lhůtou splatnosti.

Snížení tržeb během realizace akce

Klastr realizoval projekt především z důvodu vysoké poptávky, tedy s cílem tuto poptávku uspokojit zvýšenou produktivitou práce díky nově pořízeným technologiím. Plán tržeb byl stanoven s maximální opatrností a rezervou, analýza citlivosti prokázala, že projekt byl efektivní až do poklesu tržeb téměř o 30%. Významný podíl k tržbám však měly variabilní náklady, z čehož je zřejmé, že při poklesu tržeb by úměrně klesaly i tyto náklady a ziskovost projektu by klesla podstatně nižším tempem.

5 Výsledky a diskuze

V následujících kapitolách je uvedeno srovnání předpokladů a skutečného stavu úspěšně realizovaného projektu z programu podpory Podnikání a inovace (Spolupráce).

5.1. Zhodnocení dosažených výsledků projektu

5.1.1. Financování projektu

Financování ovlivňuje realizaci všech projektů, které byly naplánovány. Naprosto klíčové pro úspěšnou realizaci projektového záměru bylo správné nastavení financování. V prvním roce realizace financování proběhlo prostřednictvím úvěru u Komerční banky. Zde je možné identifikovat velmi důležité kritérium úspěchu. Tím je nalezení profesionálního a schopného partnera. V případě Komerční banky se ukázala velká slabina v podobě neprofesionality regionálních zaměstnanců banky, která byla v přímém rozporu s kvalitou úvěrového managementu centrální banky. To se ukázalo z hlediska dalšího vývoje projektu jako klíčové. Zástupci klastru byli nuceni hledat partnera jiného, který by nastavil optimální úvěrové financování projektu. S využitím potenciálu Národní klastrové asociace bylo využito služeb UniCredit Bank s regionální centrálou v Ostravě. Vedoucí pracovníci této pobočky byli detailně seznámeni s dotačními tituly agentury CzechInvest, a proto bylo poměrně snadné a vzájemně výhodné navázání partnerské smlouvy. Z těchto informací je možné vyvodit obecný závěr. Regionální pracoviště některých bank nemají potřebné informace, které jsou dostupné na jejich centrálách. To se může při realizaci projektu ukázat jako slabé místo. V případě projektu kamenického klastru se toto slabé místo podařilo nahradit profesionálním a silným partnerem, jehož služeb klastr využívá do současné doby.

Na tomto konkrétním projektu je patrné, do jaké míry je třeba rozdělit financování provozní a financování investiční. V případě provozního rozpočtu klastru, který se v našem případě pohybuje v řádu jednotek milionů, se jedná především o režijní náklady, například osobní náklady zaměstnanců klastru - manažer, projektoví manažeři, asistentka, služby právního či účetního charakteru, poskytování telekomunikačních služeb, a také náklady na propagaci klastru (webové stránky, propagační materiály). Druhým pohledem je financování investic. Na projektu českého kamenického klastru se jednalo především o investice do inovačního centra v Hořicích a Ostravě. Konkrétně se jednalo o nákup

nemovitosti a specifického laboratorního vybavení. Na rozdíl od předcházejícího provozního rozpočtu se investiční rozpočet pohybuje výš – v desítkách milionů.

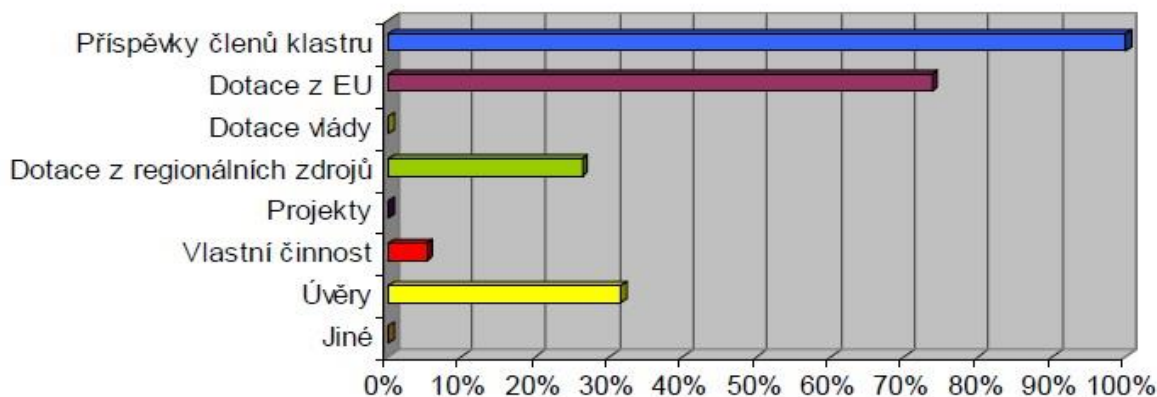
Z toho důvodu je nesmírně důležité, a to je možné považovat za úspěch tohoto projektu, že se kromě úvěru podílely na financování i další struktury příjmů, a to především tržby. Na financování projektu pomocí úvěru navázaly i další segmenty financování, a to již zmíněné tržby za prodej vlastních služeb, dále vklady jednotlivých členů klastru a dotace. Tento model je velice podobný financování klastrů v zahraničí.

Klastry podporují především regionální rozvoj a zároveň část klastrů využívá i dotace poskytované právě z regionálních zdrojů. V České republice to je zejména z krajských rozpočtů. Vedení krajů využívá v poslední době čím dál častěji těchto způsobů k financování projektů, které na území konkrétního regionu podporují zvýšení zaměstnanosti, přidané hodnoty a například i regionální exkluzivity, která umožňuje umístění výrobků na zahraničních trzích.

V době, kdy byl realizován tento řešený projekt, nebyl tento způsob financování ještě dostatečně rozšířený. Během posledních let došlo k pozitivnímu posunu v tomto způsobu financování, ale stále ještě skrývá obrovský potenciál.

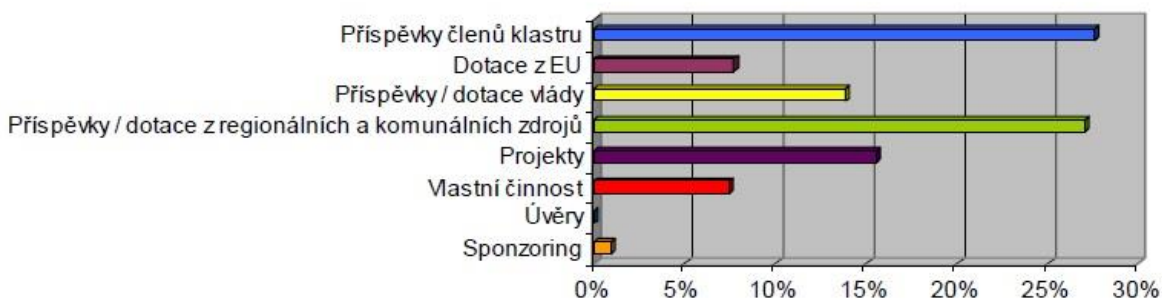
Na níže uvedených ilustracích jsou porovnány způsoby financování zahraničních klastrů a českých klastrů. Grafické znázornění slouží pro přehlednost. Je na nich možné vidět, jakým směrem musí proběhnout transformace českých klastrů. České klastry využívají pro financování velký podíl úvěrů. Naopak malá část rozpočtu je kryta z vlastní činnosti klastrů, a případně dotací z regionálních zdrojů. Ve světě je situace diametrálně odlišná. A právě tímto směrem se musejí vydat i české klastry. Rozpočet klastrů musí být více plněn příjmy z vlastní činnosti a společně realizovaných projektů. Také příspěvky či dotace z regionálních a komunálních zdrojů ve světě nám ukazují, jak místní samosprávy správně a cíleně používají své finanční zdroje k podpoře konkrétních projektů. Na rozdíl od České republiky zahraniční klastry nejsou financovány prostřednictvím úvěrů.

Obrázek 2 Způsob financování klastrů v ČR



Zdroj: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Projekt měření a řízení výkonnosti klastrů

Obrázek 3 Způsob financování zahraničních klastrů



Zdroj: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Projekt měření a řízení výkonnosti klastrů

5.1.2. Vyhodnocení hlavních aktivit projektu

Vyhodnocení projektu č. 1 – Výzkum, vývoj a rozvoj infrastruktury inovačního charakteru – Inovační centrum

Vybudováním inovačních center v Hořicích a v Ostravě došlo ke stoprocentnímu naplnění předpokladů, které klastr od realizace tohoto projektu očekával. Inovační centra

jsou pro rozvoj klastru nesmírně důležitá. Vytváří zázemí a obrovský potenciál pro realizaci navazujících projektů. Inovační centrum v Hořicích bylo zakoupeno do majetku klastru. Inovační centrum v Hořicích slouží nejen jako centrum a administrativní zázemí klastru, ale využívá i dalších navazujících prostor pro výrobu a drobné služby. Druhé inovační centrum v Ostravě je realizováno v nájmu Technické univerzity – Vysoké školy báňské v Ostravě. Je vybaveno moderní laboratorní technikou, kterou využívají členové klastru i ostatní subjekty. Inovační centrum v Ostravě je důležité na napojení a využití vědeckého potenciálu, kterým univerzita disponuje. Závěrem lze konstatovat úspěšnou realizaci tohoto dílčího projektu.

Vyhodnocení projektu č. 2 - Spolupráce mezi klastry na národní i mezinárodní úrovni

Jednoznačným úspěchem tohoto dílčího projektu je založení platformy pro spolupráci kamenických klastrů v Evropě. Tuto platformu deklarovali a podepsali na mezinárodní konferenci o využívání zdrojů nerostných surovin v Olomouci zástupci českého, polského, maďarského a portugalského kamenického klastru. Tato platforma je otevřeným dokumentem, ke kterému se mohou v případě zájmu připojit další oborové evropské klastry. V této deklaraci jsou upraveny pravidla spolupráce, které se týkají například mezinárodního výzkumu a vývoje, sdílení příkladů dobré praxe, podpory sdílení know-how, zjednodušení inovativních procesů a především rozvoje partnerské spolupráce.

V prostoru Evropské unie byly identifikovány a osloveny další kamenické klastry, které skýtají další možný rozvoj evropské spolupráce.

Partnerské klastrové iniciativy jsou v operativním spojení, pracují na společných projektech, potkávají se na pravidelných mezinárodních konferencích. Velký potenciál se do budoucna nabízí v aktivaci a zapojení dalších partnerských oborových seskupení, které blíže specifikuje kapitola Internacionalizace klastru. Tento projekt je možné klasifikovat jako relativně úspěšný – s českým subjektem navázaly spolupráci tři zahraniční klastry. Zde je možné doporučit rozšíření mezinárodní spolupráce.

Vyhodnocení projektu č. 3 - Podpora rozvoje lidských zdrojů

Projekt podpory rozvoje lidských zdrojů je možné hodnotit jako projekt úspěšný. Bylo realizováno množství workshopů, setkání, školení, seminářů a konferencí, které

splnily svůj cíl - zvýšení kompetencí a dovedností zaměstnanců klastru, zaměstnanců členských firem, zvýšení odborných i jazykových schopností zaměstnanců. Vzdělávání bylo projektováno jak do inovačního centra klastru v Hořicích, tak i jako externí pomocí různých školení či seminářů. Odborné poznatky se týkaly především znalostí v moderních vědních oborech, které se využívají při těžbě a zpracování přírodního kamene. Za zmínku stojí oblast řezání vodním paprskem a oblasti v těžebních či zpracovatelských využitích.

Vyhodnocení projektu č. 4 - Podpora rozvoje komunikace a propagace včetně podpory účasti na veletrzích

V rámci tohoto dílčího projektu byla realizována účast na mezinárodních stavebních veletrzích v Praze, i na řadě dalších regionálních výstav. Tato platforma jednoznačně podpořila propagaci celého projektu, i členských firem. Tyto aktivity byly plánovány s ohledem na získání nových zakázek, a z toho titulu zvýšení vlastních příjmů, přidané hodnoty a z toho plynoucí konkurenceschopnosti. Byly vytvořeny katalogy a produktové listy, které podpořily jak vlastní aktivity klastru, tak i členských firem. Na tento projekt podpory komunikace a propagace navazují další aktivity klastru směřující k založení provozování oborového internetového portálu. Ve vyspělých evropských zemích jsou provozovány odborné portály, které sdružují komplexní informace o dění v oboru. V České republice chce tento nedostatek zaplnit právě projekt českého kamenického klastru.

5.1.3. Faktory ovlivňující rozvoj klastru

Po konzultacích s managementem českého kamenického klastru byly identifikovány následující klíčové faktory úspěšného rozvoje českého kamenického klastru:

- přístup k finančním zdrojům a nastavení dotační politiky ze strany vlády a regionu,
- vytváření sítí spolupráce,
- profesionalita managementu,
- vzájemná důvěra a komunikace mezi členy,
- spolupráce se vzdělávacími institucemi,
- společný výzkum,
- přístup firem k informacím.

Při realizacích společných aktivit na bázi společného výzkumu bylo v českém kamenickém klastru dokázáno, že situaci velmi silně ovlivňuje úzká spolupráce s výzkumným ústavem. Stejný princip je možné aplikovat i na spolupráci se vzdělávacími institucemi. Pro úspěch klastru je velmi důležité přesné stanovení cílů, vize a strategického plánu, vzájemná důvěra členů, chuť spolupracovat a samotná aktivita členů. Velmi důležitá je kvalita vybudovaných vztahů a pravidelná komunikace. Úspěch klastru velmi významným způsobem ovlivňuje osobnost manažera nebo předsedy klastru a jeho osobní kontakty na členy klastru. Velmi významným faktorem úspěchu je financování, které je rozebráno v kapitole 5.1.1. Naopak v českém kamenickém klastru není považována přítomnost dominantní firmy za záruku úspěchu.

Po diskuzi s managementem klastru mají na rozvoj klastru negativní vliv také špatné zkušenosti se získáváním dotací z veřejných zdrojů. Konkrétně jde o nevyjasněnost podmínek a jejich změny, metodiku uznatelných nákladů, dlouhou dobu administrace podaných projektů, žádosti k platbě dotace a nezkušenost projektových manažerů poskytovatele dotace. Další problémy může způsobit i personální obsazení klastru, zvláště dnes při nedostatku kvalifikovaných pracovníků. Další riziko představuje pasivita členských firem, jejich nedůvěra, neochota spolupracovat a věnovat klastru čas.

5.2. Internacionalizace klastru

Internationalizace klastru, nebo také mezinárodní spolupráce, představuje velký potenciál. V současné době se českému kamenickému klastru, na základě úspěšného projektu, povedlo navázat mezinárodní spolupráci s Polskem, Maďarskem a Portugalskem. V následujících kapitolách bude zmapován prostor Evropské unie pro navázání dalších mezinárodních partnerů.

5.2.1. Význam EU pro rozvoj klastru a hospodářský růst

V posledních patnácti letech se počet klastrů v Evropské unii prudce zvýšil. Více je zvažován jejich dopad na ekonomiku a význam při udržování a rozvoji konkurenceschopnosti podniků na světových trzích. Aby bylo možné plně využít jejich potenciál, musí být dobře řízeny.

Klastry mohou přispět k internacionalizaci malých a středních podniků a posílit jejich strategické postavení a potenciál, který dosud nebyl plně využit. Důvodem je pokračující absence vhodné podpory klastrových organizací v programech EU. Na úrovni Evropské unie je doporučeno zvýšit podíl klastrových organizací malých a středních podniků v programech financování výzkumu a vývoje, které poskytuje EU a poskytování nových finančních nástrojů jako jsou úvěry nebo záruky Evropské investiční banky.

5.2.2. Polské klastry – charakteristika současného největšího zahraničního partnera

Klastry v Polsku jsou většinou podporovány na regionální úrovni. Tato podpora je samozřejmě potřeba - pomáhá místnímu rozvoji klastrů. Pokud ale chce být Polsko více inovativní, pak by se měla podpora soustředit na internacionalizaci činností seskupení. Hlavním cílem je využití spolupráce uznávaných národních a regionálních organizací. Je plánováno vytvoření nových operačních mechanismů na podporu klastrů v nadnárodní a mezinárodní spolupráci a zvýšení viditelnosti evropských seskupení s cílem přilákat zahraniční investory. Je nezbytné lepší využití stávajících poznatků a dostupných.

Klastr, se kterým probíhá spolupráce, polský kamenický klastr, má za hlavní činnost těžební průmysl a zpracování přírodního kamene. Klastr je pro inovativní a ekologicky šetrné technologie zpracování kamene a je známa jeho spolupráce s vysoce kvalifikovanými zástupci podnikání a vědy v kombinaci s celou řadou obchodních kompetencí. Spolupráce na základě projektu spočívá ve vytvoření organizační základny a odpovídajícího technického vybavení, společné strategie pro rozvoj vztahů, účinné provedení svých inovativních produktů a společných vazeb.

Stávající projektová spolupráce klastru je doporučena k rozšíření a aktivaci obrovského potenciálu česko-polského příhraničního regionu v souvislosti s tradicí těžby a zpracování přírodního kamene. V příhraničním regionu existuje největší koncentrace kamenického řemesla jak v Česku, tak v Polsku. Po mnoho let nebyly rozvíjeny žádné nebo minimální vzájemné přeshraniční kontakty. Kamenictví v nejširším slova smyslu přitom patří nejen mezi tradiční obory s bohatou historií, ale je vysoce perspektivní i v současnosti a budoucnosti. Nabízí se proto mimořádný potenciál pro rozvoj vzájemné spolupráce v této oblasti, která bude mít mnoho pozitivních dopadů v příhraničním regionu

jako celku. Realizací projektu by vzniklo síťování spolupráce, vazeb a potenciálu rozvoje kamenického řemesla v příhraničním regionu, které by představovalo přirozenou cestu jak řešit tento aktuální problém.

Tento projekt povede k vytváření a posilování integrační sítě spolupráce neziskových organizací, organizací veřejné správy, klastrů a dalších organizací na ně navázaných, včetně nepřímého vlivu na podnikatelské subjekty. Partneri projektu by mohli vytvořit prostřednictvím jednotlivých aktivit prostředí ke zvýšení intenzity a atraktivity příhraniční spolupráce komunit a institucí. Kooperativní spolupráce by byla založena na maximálním využití tradičního a perspektivního oboru kamenictví.

Prohloubení vzájemné spolupráce komunit v příhraničním regionu by mohlo být dosaženo pořádáním společných akcí, workshopů, konferencí, plenérů, studijních pobytů, pracovních zasedání a internetové platformy Svět kamene. Na společných setkáních a přeshraniční spolupráci by pracovalo množství subjektů v rozsahu a rozměru, který by jinak mezi místní komunitou na podobné úrovni nebyl možný. Společně by vytvořil základ strategické spolupráce v oboru kamene a návazných oblastech jako je ochrana životního prostředí, což umožní posilování a upevňování vzájemné spolupráce v budoucnosti. Rozvoj kontaktů na úrovni společenské, veřejnosprávní, hospodářské a vzdělávací by pozitivně ovlivnilo spolupráci mezi příhraničními komunitami.

Výstupy a cíle projektu by mohly být představeny na konferencích, které by se týkaly rozvoje společného potenciálu v oblasti výzkumu, vývoje a hospodářské spolupráce. V přednáškách by se mohly představit úspěchy v oblasti těžby, zpracování a použití přírodního kamene a materiálového využívání odpadů. Konference by se mohly pořádat střídavě v ČR a Polsku.

Velký potenciál vzájemné spolupráce by mohl mít i internetový portál Svět kamene, což by byla česko-polská platforma pro výměnu informací a vytváření síťových vazeb v regionu. Tato platforma by umožnila sdílení informací v regionálním, národním i celosvětovém měřítku o těžných materiálech a jejich využití. Svět kamene by sloužil také jako databanka informací o přeshraniční spolupráci, pro snadné vyhledávání pracovních míst, návrhů zaměřených na zvyšování vzdělávání a kvalifikace a byl by určen celému příhraničnímu regionu s celostátním dopadem.

Konkrétní aktivity mohou být například Svátek strzegomského granitu ve Strzegomi, kamenické sympozium soch ve Strzegomi a festival kamene v ČR.

Realizací projektu by došlo k zapojení a spolupráci dalších partnerů z celého příhraničního regionu - odborných organizací, výzkumných subjektů, středních škol nebo univerzit, fyzických a právnických podnikatelských organizací, místní samosprávy. Sítováním těchto organizací by se navýšila přidaná hodnota podporovaného regionu.

Přeshraniční spoluprací by byla generována přidaná hodnota, které by nebylo možné dosáhnout individuálními projekty. Intenzivní sítování přirozených partnerů v příhraničních regionech by umožnilo řešit společné problémy. Spolek českého kamene a polský kamenický klastr by společně řešili problémy podnikatelských subjektů, odborné školy by našly společně možnosti jak sdílet příklady dobré praxe, města by rozvinula spolupráci v kulturní oblasti. Exkluzivitou projektu by bylo propojení průmyslového sektoru se školstvím a veřejnou správou - každý z těchto pilířů by neřešil své problémy individuálně, ale společně. Bylo by možné zřídit česko-polské pracovní skupiny, které by konzultovaly všechny projektové aktivity. Princip společného řešení projektu by spočíval v provádění všech činností a měl by pozitivní dopad na vyšší přidanou hodnotu projektu, než při individuálním řešení projektů v rámci národních programů.

5.2.3. Potenciál další mezinárodní spolupráce

Podpora klastrové politiky ve Francii

Francie v roce 2004 zahájila novou průmyslovou politiku. Klastry byly vytvořeny za účelem mobilizace klíčových faktorů konkurenceschopnosti, schopnosti inovace a rozvíjení trhů, a tím i zvyšování zaměstnanosti. Konkurenceschopnost klastru spojuje velké i malé firmy, výzkumné laboratoře a vzdělávací instituce. Cílem je podpora inovací, podpora rozvoje společných projektů v oblasti výzkumu a vývoje. To vytváří růst a zaměstnanost. Do tohoto dynamického procesu jsou zapojeny i další partneři včetně národních a místních veřejných orgánů. Politické uskupení se snaží urychlit růst francouzské ekonomiky a jejích podniků prostřednictvím inovací s cílem zvýšení růstu a zaměstnanosti.

Francouzský kamenický klastr poskytuje informace nejen o těžbě a zpracování burgundského kamene, jeho vlastnostech, použití, ale také je schopen realizovat

architektonické projekty, rekonstrukce budov, pomníky, desky, krby, sochy a veřejné prostranství. Burgundsko spojuje všechny dovednosti kamenných řemesel a nabídky dekoračních kamenů. Klastr byl založen v roce 1996, asociace Pierre de Bourgogne se zaměřuje na podporu burgundského kamene hlavně prostřednictvím komunikace a poradenství. Spojuje přibližně třicet členů, kteří zastupují široké spektrum kamenických podniků v Burgundsku: řemeslníků, těžařů, zpracovatelů a sochařů. Aktivně působí na mezinárodní scéně, burgundský kámen byl použit na realizaci řady významných staveb po celém světě, například finančního centra v Tchaj-wanu, několika mrakodrapů v Chicagu, na letišti v Palm Springs v Los Angeles, na budovách v Japonsku, ve Spojených emirátech a mnoha dalších zemích. Klastr zcela jednoznačně podporuje umístění excelentního produktu na zahraničních trzích.

Pro rozšíření internacionalizace českého kamenického klastru by bylo prospěšné navázání užší vědecké a obchodní spolupráce s tímto francouzským kamenickým klastrem, na podobné bázi jako s polskými partnery.

Podpora italských kamenických klastrů

Klastry v Itálii podporují hospodářský rozvoj především prostřednictvím specializace regionů v rámci aktivit, kde mohou firmy dosáhnout vyšší produktivity práce nebo jiné srovnatelné výhody. Odvětví, ve kterém klastry rozvíjejí svou činnost, dosahuje vyššího růstu zaměstnanosti, stejně jako většího podílu přihlášených patentů. Klastry snižují výrobní náklady a náklady na prezentaci a marketing. Dále podporují transfer technologií a znalostí. Klastr usnadňuje přístup k zakázkám, k dovednostem nebo dodavatelům, a tím posiluje přirozené, pozitivní efekty dodavatelско-odběratelských vazeb.

Strategie internacionalizace je zde postavena na kvalitních sítích a managementu, které jsou schopny systematicky snižovat překážky a vést k snadnějšímu zapojení společností do mezinárodní spolupráce. Internacionalizace klastrů je důležitá pro trvalý růst klastru. Má pozitivní dopad na produktivitu práce, obrat a hospodářský růst, obchodní aktivity společností v rámci klastru. Výzkum dokazuje, že když je klastrový management odpovědný za internacionalizaci, pozitivní dopad na podnikání je podstatně vyšší.

Z mnoha italských kamenických klastrů, lze uvést klastr tyrolského přírodního kamene, který má za cíl chránit jihotyrolský kámen, rozšiřovat jeho použití, a to nejen

v Jižním Tyrolsku. Členy tohoto klastru tvoří majitelé lomů a úpraven kamene, čestnými členy je Ústav geologie a stavebních materiálů a testování a TIS Innovation Park. Tento kamenický klastr má za cíl inovativní kombinace kvalitativních prvků a řemesel a udržitelné architektury významně přispívá k renesanci tohoto starobylého přírodního stavebního materiálu. Mezi jeho hlavní cíle patří hájit zájmy přírodního kamene v Jižním Tyrolsku, dodržovat pokyny pro použití přírodního kamene, provádět pravidelné osvětové kampaně, zvyšovat povědomí o jihotyrolském kameni, nabídnout jihotyrolský kámen s kvalitní ochrannou značkou, nabídnout užší spolupráci s projektanty a architekty a poradní roli ve všech aspektech, využívat přírodní kámen, podporovat inovační činnosti členských společností, poskytovat vzdělávací příležitosti pro členské podniky.

Inovace a konkurenceschopnost ve světě

Podobnou situaci řeší i britské klastry, které se snaží proměnit zemi v dynamickou, udržitelnou, konkurenceschopnou a stále rostoucí ekonomiku založenou na investicích, prodeji zboží a službách, které využívají nejnovější technologie. Je všeobecně známé, že především inovace mohou zaručit ekonomický úspěch. V USA je to vláda, která hraje hlavní roli při zajištění vhodných podmínek pro vytváření inovací. Inovace jsou také podporovány v podnikatelské kultuře, která je přímo propojena se soukromým a veřejným kapitálem, který aktivně podporuje rozvoj nově zakládaných podniků. Státní systém inovací předpokládá podporu na všech úrovních rozvoje inovačního řešení při zajištění ochrany duševního vlastnictví.

Japonské klastry také spoléhají na podporu vlády, která stejně jako průmysl, výzkum a inovativnost vidí strategické priority. Významnou roli hrají velké podniky, jejichž vstup na financování výzkumu dosahuje až 80 % celkových výdajů na tento účel. V současnosti se výzkum provádí nejčastěji ve spolupráci s vysokými školami a dalšími institucemi vědy a výzkumu.

Německé klastry se soustřeďují na výrobu zboží a poskytování služeb s vysokou přidanou hodnotou. Podstatným znakem je decentralizace - jednotlivé země mají své vlastní strategie na podporu inovativnosti, které převádí do jejich konkurenceschopnosti. Charakteristická je rozmanitost mezi regiony a rozvoj klastrů.

Klastry se rozvíjejí i v zemích, jako je Brazílie a Čína, které dávají inovacím ve své hospodářské politice strategickou roli. Čína je nyní na druhém místě, pokud jde o investice do výzkumu a vývoje.

6 Závěr

V závěru této práce je v souvislosti s cílem práce třeba shrnout současný stav podpory konkurenceschopnosti malého a středního podnikání prostřednictvím agentur CzechInvest a API. Součástí každé vyspělé ekonomiky je malé a střední podnikání, které hraje důležitou roli z pohledu zaměstnanosti a ekonomického výkonu společnosti. Malých a středních podniků je v České republice více než jeden milion a zaměstnávají téměř dva miliony zaměstnanců. Stále roste počet podnikatelských subjektů i přidaná hodnota. Jejich podíl na zahraničním obchodě je stabilní. Podle zprávy agentury CzechInvest v současné době klesají investice do hmotného a nehmotného majetku, počtu zaměstnanců a výkonů.

Malé a střední podniky jsou podstatné pro českou ekonomiku, i přesto jsou nuceny řešit problémy s nepřiměřenými administrativními a legislativními procesy, nedostatkem kvalifikovaných pracovníků či se špatnou dostupností kapitálu.

Pro podnikatelské subjekty je nejdůležitější aktuální operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost na období 2014 – 2020. Program má právě podporovat malé a střední podniky, klade důraz na spolupráci vědeckovýzkumných organizací a podnikatelských subjektů. V tomto programovém období jsou pro podnikatele k dispozici finanční prostředky z rozpočtu Evropské unie, které jsou určeny pro podporu konkurenceschopnosti a zaměstnanosti v členských státech EU.

Podpora malých a středních podniků je cíleně realizována v oblastech vytvoření příznivého podnikatelského prostředí, přímé podpory těchto podniků a přístupu k financím a zdrojích pracovních sil.

V konkrétním projektu, řešeném v praktické části práce, se naplnila většina předpokládaných cílů projektu. Úspěšně byla vybudována Inovační centra v Hořicích a v Ostravě, čímž byl položen základ pro výzkumné a inovační aktivity. V oblasti networkingu je velmi kladně hodnocena informační podpora členů klastru, pravidelně jsou pořádány workshopy a setkání. V klastru je ověřené fungování zprostředkování

vzájemných kontaktů i kontaktů s dodavateli nebo odběrateli. V dílčím projektu lidských zdrojů se podařilo navázat spolupráci se vzdělávacími institucemi, se kterými jsou společně pořádány odborné konference). V rámci spolupráce a propagace bylo vytvořeno společné logo, je využívána společná reklama (formou účasti na veletrzích a výstavách) a je vytvořen i společný katalog produktů.

Rezerva ve výsledcích projektu je v internacionalizaci klastru. Sice bylo navázáno úspěšné partnerství se třemi zahraničními klastry (Polsko, Maďarsko, Portugalsko), nicméně spolupráce by v rámci Evropy mohla být daleko širší. Z toho důvodu je v práci zařazena samostatná kapitola řešící tuto mezinárodní spolupráci, ve které je popsáno prostředí klastrů v Evropské unii pro potencionální klastrové partnerství. Doporučením pro zvýšení mezinárodních kontaktů je intenzivnější pořádání mezinárodních akcí (konferencí, workshopů), vyšší účast na mezinárodních veletrzích (i v místě příslušného zahraničního klastru), další využívání programů podpory podnikání z prostředků rozpočtu Evropské unie za účelem společného zájmu, rozšířenější marketing.

K účinnějšímu rozvoji klastru je navrženo rozšíření týmu o kvalifikovaného zaměstnance, ideálně pro řešení projektových záležitostí, administrativních a propagačních činností. Pro správné a efektivní fungování je třeba vyšší ochota členů věnovat více času činnostem klastru.

V současné době vykonává český kamenický klaster množství činností, které při správném řízení povedou k pozitivnímu výsledku. Úzká spolupráce mezi vedením klastru funguje výborně, ostatní členové se zapojují dle svých možností. Všichni členové firmy Czech Stone Cluster, družstvo mezi sebou rozvinuli velmi úzkou obchodní spolupráci, což je velkou výhodou pro úspěch dalších realizovaných podnikatelských projektů.

7 Seznam použitých zdrojů

- ABRHÁM, J. *Klastry jako nástroj regionální ekonomické konkurenceschopnosti : (případové studie České republiky a zemí Evropské unie)*. Praha: MAC, 2009. ISBN 978-80-86783-38-3.
- BŘUSKOVÁ, Pavla. *Oborové klastry. Nová strategie zvyšování konkurenceschopnosti firem a regionálního rozvoje*. Ostrava, 2015.
- CZECHINVEST. *Posouzení odvětvových seskupení „klastrů“ z pohledu možného porušení hospodářské soutěže (antitrustu) v ČR a EU*. Praha, 2005.
- KISLINGEROVÁ, Eva. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice*. V Praze: C. H. Beck, 2014. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-537-4.
- KLVAČOVÁ, Eva, Jiří MALÝ a Karel MRÁČEK. *Různé cesty ke konkurenceschopnosti: EU versus USA*. Praha: Professional Publishing, 2008. ISBN 978-80-86946-84-9.
- MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1277-6.
- NEVIMA, Jan. *Konkurenceschopnost regionů Visegrádské čtyřky: (teoretické a empirické přístupy k vymezení, měření a hodnocení)*. Praha: Professional Publishing, 2014. ISBN 978-80-7431-144-4.
- NOVOTNÝ, J. *Činitelé podněcující a tlumící zakládání a rozvoj malých a středních podniků v České republice jako členské zemi Evropské unie*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2008. ISBN 978-80-7380-092-5.
- PAVELKOVÁ, Drahomíra. *Klastry a jejich vliv na výkonnost firem*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2689-2.
- SCHOLES, K., JOHNSON, G. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle, techniky rozhodování*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-220-3.
- SKOKAN, Karel. *Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji*. Ostrava: Repronis, 2004. ISBN 80-7329-059-6.
- STEJSKAL, Jan. *Průmyslové klastry a jejich vznik v regionech*. Praha: Linde, 2011. ISBN 978-80-7201-840-6.
- STEJSKAL, J., KOVÁRNÍK, J. *Regionální politika a její nástroje*. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-588-2.
- SÖLVELL, Ö., LINDQVIST, G., KETELS, CH. *The Cluster Initiatives Greenbook 2.0*. Stockholm : Ivory Tower Publishers, 2013. ISBN 91-974783-3-4.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

VITURKA, Milan. *Kvalita podnikatelského prostředí, regionální konkurenceschopnost a strategie regionálního rozvoje České republiky*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3638-9.

Internetové zdroje

CZECHINVEST. *O nás*. [Online] 2018. [Citace: 29. 1 2018.]
<https://www.czechinvest.org/cz/O-CzechInvestu/O-nas>.

CZECHINVEST. *Historie a výsledky*. [Online] CPM: Czech Property Market, 2018. [Citace: 29. 1 2018.] <http://www.ecpm.cz/cz/firma/622-czechinvest-praha?a=dinfo>.

CZECHINVEST. *Dotační programy 2004-2006*. [Online] [Citace: 29. 1 2018.]
<http://old.czechinvest.org/programy-2004-6>.

CZECHINVEST. *OP Podnikání a inovace*. [Online] [Citace: 29. 1 2018.]
<http://old.czechinvest.org/podnikani-a-inovace>.

CZECHINVEST. *OP Lidské zdroje a zaměstnanost*. [Online] [Citace: 2018. 1 29.]
old.czechinvest.org/lidske-zdroje-a-zamestnanost.

DRAFT. *Operační program Technická pomoc 2014-2020*. [Online] [Citace: 30. 1 2018.]
<http://www.dotaceu.cz/getmedia/eafa6d1e-b20f-4b03-8990-f364e1938cfe/OPTP.pdf>.

ENOVATION. OPPIK. *Informační portál o dotacích pro podnikatele*. [Online] [Citace: 30. 1 2018.] <http://www.oppiik.cz/dotacni-programy/pre-commercial-public-procurement>.

ENOVATION. OPPIK. *Informační portál o dotacích pro podnikatele*. [Online] [Citace: 30. 1 2018.] <http://www.oppiik.cz/dotacni-programy/progres>.

ENOVATION. OPPIK. *Informační portál o dotacích pro podnikatele*. [Online] [Citace: 30. 1 2018.] <http://www.oppiik.cz/dotacni-radce/financni-nastroje-nove-moznosti-financovani-v-oppiik>.

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Program podpory INOVACE*. [Online] [Citace: 28. 1 2018.] Dostupné z: <https://www.agentura-api.org/wp-content/uploads/2016/06/Inovace.pdf>.

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Program podpory OBNOVITELNÉ ZDROJE ENERGIE*. [Online] [Citace: 28. 1 2018.] <https://www.agentura-api.org/wp-content/uploads/2016/06/text-programu-obnovitelne-zdroje-energie-4542.pdf>.

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Program podpory SMART GRIDS I*. [Online] [Citace: 29. 1 2018.] <https://www.agentura-api.org/wp-content/uploads/2016/06/text-programu-smart-grids-i-4544.pdf>.

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Program podpory NÍZKOUHLÍKOVÉ TECHNOLOGIE*. [Online] [Citace: 29. 1 2018.] <https://www.agentura-api.org/wp-content/uploads/2016/06/text-programu-nizkoughlikove-technologie-4545.pdf>.

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Program podpory ÚSPORY ENERGIE V SZT*. [Online] [Citace: 29. 1 2018.] <https://www.agentura-api.org/wp-content/uploads/2016/06/text-programu-uspory-energie-v-szt-4546.pdf>.

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Program podpory SMART GRIDS II*. [Online] [Citace: 29. 1 2018.] <https://www.agentura-api.org/wp-content/uploads/2016/06/text-programu-smart-grids-ii-4547.pdf>.

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Program podpory VYSOKORYCHLOSTNÍ INTERNET*. [Online] [Citace: 29. 1 2018.] <https://www.agentura-api.org/wp-content/uploads/2016/06/text-programu-vysokorychlostni-internet-4548.pdf>.

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Program podpory ICT A SDÍLENÉ SLUŽBY*. [Online] [Citace: 29. 1 2018.] <https://www.agentura-api.org/wp-content/uploads/2016/06/text-programu-ict-a-sdilene-sluzby-4549.pdf>.

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Program podpory POTENCIÁL*. [Online] [Citace: 28. 1 2018.] <https://www.agentura-api.org/programy-podpory/potencial/>.

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Program podpory SPOLUPRÁCE*. [Online] [Citace: 28. 1 2018.] <https://www.agentura-api.org/wp-content/uploads/2016/06/Spolupr%C3%A1ce.pdf>.

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Program podpory INOVAČNÍ VOUCHERY*. [Online] [Citace: 28. 1 2018.] <https://www.agentura-api.org/wp-content/uploads/2016/06/text-programu-inovacni-vouchery-4536.pdf>.

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Program podpory SLUŽBY INFRASTRUKTURY*. [Online] [Citace: 28. 1 2018.] <https://www.agentura-api.org/wp-content/uploads/2016/06/text-programu-sluzby-infrastruktury-4535-1.pdf>.

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Program podpory TECHNOLOGIE*. [Online] [Citace: 29. 1 2018.] <https://www.agentura-api.org/wp-content/uploads/2016/06/text-programu-technologie-4537.pdf>.

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Program podpory PORADENSTVÍ*. [Online] [Citace: 29. 1 2018.] <https://www.agentura-api.org/wp-content/uploads/2016/06/text-programu-poradenstvi-4538.pdf>.

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Program podpory MARKETING*. [Online] [Citace: 29. 1 2018.] <https://www.agentura-api.org/wp-content/uploads/2016/06/text-programu-marketing-4539.pdf>.

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Program podpory PARTNERSTVÍ ZNALOSTNÍHO TRANSFERU*. [Online] [Citace: 28. 1 2018.] <https://www.agentura-api.org/wp-content/uploads/2016/06/Partnerstv%C3%AD-znalostn%C3%ADho-transferu.pdf>.

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Program podpory ŠKOLICÍ STŘEDISKA*. [Online] [Citace: 28. 1 2018.] https://www.agentura-api.org/wp-content/uploads/2016/06/SC2.4_%C5%A0kolic%C3%AD-st%C5%99ediska_verze-2.pdf.

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Program podpory ÚSPORY ENERGIE*. [Online] [Citace: 29. 1 2018.] https://www.agentura-api.org/wp-content/uploads/2016/06/Program-Uspory-energie-aktualizace_z%C3%A1%C5%99%C3%AD-.pdf.

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Program podpory APLIKACE*. [Online] [Citace: 28. 1 2018.] https://www.agentura-api.org/wp-content/uploads/2016/06/SC1.1_Aplikace_verze-3.pdf.

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Program podpory PROOF OF CONCEPT*. [Online] [Citace: 29. 1 2018.] https://www.agentura-api.org/wp-content/uploads/2016/06/Program-podpory-Proof-of-concept-OPPIK_web.pdf.

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Program podpory NEMOVITOSTI*. [Online] [Citace: 29. 1 2018.] https://www.agentura-api.org/wp-content/uploads/2016/06/SC2.3_Nemovitosti_verze-2.pdf.