



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI  
Ekonomická fakulta



# Podnikatelský záměr a vize obchodních řetězců v kontextu inovativní politiky EU

## Bakalářská práce

*Studijní program:* B6208 – Ekonomika a management

*Studijní obor:* 6208R085 – Podniková ekonomika

*Autor práce:* **Leona Burdová**

*Vedoucí práce:* Ing. Petra Matějovská, Ph.D., MBA



Technická univerzita v Liberci

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2016/2017

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Leona Burdová**

Osobní číslo: **E14000114**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Název tématu: **Podnikatelský záměr a vize obchodních řetězců v kontextu inovativní politiky EU**

Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Zpracování literární rešerše charakteristiky Evropské unie, její finanční situace, institucí, obchodní politiky a možných fondů či dotací.
2. Vymezení obchodního prostředí pro obchodní řetězce v rámci Evropské unie.
3. Vize obchodních řetězců v České republice. Obchodní řetězce vlastněné zahraniční firmou a nezávislé obchodní řetězce.
4. Postavení řetězců k inovativní politice.
5. Návrhy možnosti čerpání z fondů.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby dokumentace**

Rozsah pracovní zprávy: **30 normostran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**TAYLOR, David. Brand vision: how to energize your team to drive business growth. Hoboken, NJ: John Wiley, 2006. ISBN 04-700-2835-1.**

**DE WIT, Bob a Ron MEYER. Strategy synthesis. 4th ed. United Kingdom: Cengage Learning, 2014. ISBN 978-140-8082-683.**

**CIMLER, Petr a Dana ZADRAŽILOVÁ. Retail management. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-167-6.**

**FÁREK, Jiří a Jiří KRAFT. Světová ekonomika v epoše globálních změn. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2012. ISBN 978-80-7372-910-3.**

**FIALA, Petr a Markéta PITROVÁ. Evropská unie. 2. dopl. a aktualiz. vyd. Brno: Centrum pro studium demokracie a kultury, 2009.**

**ISBN 978-80-7325-180-2.**

**Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz)**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petra Matějovská, Ph.D., MBA**

Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Konzultant bakalářské práce: **Ing. Filip Burda**

Software developer, Sphairon GmbH (a ZyXEL Company)

Datum zadání bakalářské práce: **30. října 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce: **31. května 2018**



prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.  
děkan



prof. Ing. Ivan Jáč, CSc.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 30. října 2016

## Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

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

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

## **Anotace**

Bakalářská práce se zabývá obchodními řetězci na trhu Evropské unie, jejich postavením, výhledem do budoucnosti a možnostmi využití podpory inovací, které Unie nabízí. Práce se skládá z pěti kapitol, které problematiku podchycují nejdříve teoreticky, poté prakticky. Je zde charakterizován samotný trh Evropské unie, obchodní řetězce a jejich postavení na něm a dále navrhnutý vzdělávací projekt, kterým konkrétní řetězec, maloobchodní síť Brněnka, může využít podpory z fondů Evropské unie. Vzdělávání je dotováno za pomoci projektu Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II (POVEZ II). Tento projekt je popsán včetně jeho časového a finančního plánu a veškerých náležitostí a postupů, kterými musí společnost projít k získání podpory.

## **Klíčová slova**

Obchodní řetězec, dotace z Evropské unie, vzdělávání zaměstnanců, POVEZ II, konkurenční výhoda

## **Annotation**

### **Business plan and vision of retail chains in the context of EU innovation policy**

The bachelor thesis is dealing with chain stores on European Union market, their position on it, their view into the future and possibilities of using the support for innovation from European union. The thesis is decomposed into five parts, where the problem is described first theoretically, then practically. The European Union market is characterized here, as well as chain stores and their position on it. Further on educative project is suggested, which could be used by a retail network Brněnka for utilization of European Union funds. The education is sponsored from project Support of professional education of employees II (POVEZ II). This project is described with its time schedule, financial plan and all of the requisites and procedures which must be fulfilled to gain the grant.

## **Key Words**

Chain store, Grants from European Union, employee education, POVEZ II, competitive advantage

## Obsah

<b>Seznam zkratk a symbolů .....</b>	<b>9</b>
<b>Seznam tabulek.....</b>	<b>10</b>
<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>11</b>
<b>Úvod .....</b>	<b>12</b>
<b>1. Evropská unie .....</b>	<b>13</b>
<b>1.1 Obchodní politika EU .....</b>	<b>13</b>
1.1.1 Rozpočet EU.....	14
1.1.2 Nástroje EU na podporu rozvoje .....	15
<b>2. Vymezení obchodního prostředí pro obchodní řetězce v rámci EU .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1 Evropa 2020 .....</b>	<b>16</b>
<b>2.2 Problémy ovlivňující výsledky maloobchodu v EU.....</b>	<b>19</b>
<b>3. Obchodní řetězce v ČR a jejich vize .....</b>	<b>22</b>
<b>3.1 Obchodní řetězce vlastněné zahraničním kapitálem.....</b>	<b>24</b>
3.1.1 Kaufland Česká republika v.o.s.....	26
3.1.2 AHOLD Czech Republic, a.s. ....	28
3.1.3 Tesco Stores ČR a.s.....	30
3.1.4 Lidl Česká republika v.o.s. ....	33
3.1.5 Penny Market s.r.o.....	35
<b>3.2 Obchodní řetězce vlastněné českým kapitálem .....</b>	<b>37</b>
3.2.1 Maloobchodní síť BALA s.r.o.....	37
3.2.2 Maloobchodní síť Brněnka, spol s. r. o. ....	39
3.2.3 Skupina COOP .....	41
3.2.4 Flop Jih spol. s r.o.....	43
3.2.5 GECO CZ, a.s.....	46
3.2.6 Hruška, spol. s. r. o. ....	46
<b>4. Čerpání z fondů EU obchodními řetězci .....</b>	<b>49</b>
<b>4.1 Čerpání z fondů EU v minulosti.....</b>	<b>49</b>
<b>4.2 Konkrétní projekt čerpání z fondů.....</b>	<b>50</b>
4.2.1 POVEZ II.....	51
4.2.2 Vzdělávání zaměstnanců Maloobchodní sítě Brněnka .....	54
<b>5. Ekonomické zhodnocení .....</b>	<b>59</b>
<b>5.1 Rizika projektu.....</b>	<b>59</b>

5.2	Přínosy projektu .....	60
5.3	Možnosti navázání v budoucnosti .....	61
	Závěr .....	62
	Seznam použité literatury .....	63
	Citace .....	63
	Bibliografie .....	68
	Seznam příloh .....	69



## Seznam zkratek a symbolů

EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
HNP	Hrubý národní produkt
HV	Hospodářský výsledek
KrP	Krajská pobočka úřadu práce
MO	Maloobchod
OP	Operační program
POVEZ II	Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II
VA	Vzdělávací aktivita
€	Euro

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1: Tržby a hospodářský výsledek obchodních řetězců v účetním období 2016.....25

Tabulka 2: Rozpočet VA Brněnka v rámci programu POVEZ II .....56

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Rozdělení prostředků do fondů v ČR v programovém období 2014-2020.....	17
Obrázek 2: Hierarchie cílů.....	24
Obrázek 3: Vývoj tržeb Kaufland ČR .....	27
Obrázek 4: Vývoj HV před zdaněním Kaufland ČR.....	27
Obrázek 5: Vývoj tržeb Ahold.....	29
Obrázek 6: Vývoj HV před zdaněním Ahold .....	29
Obrázek 7: Vývoj tržeb Tesco Stores .....	32
Obrázek 8: Vývoj HV před zdaněním Tesco Stores.....	32
Obrázek 9: Vývoj tržeb Lidl .....	34
Obrázek 10: Vývoj HV před zdaněním Lidl .....	34
Obrázek 11: Vývoj tržeb Penny Market .....	36
Obrázek 12: Vývoj HV před zdaněním Penny Market.....	36
Obrázek 13: Vývoj tržeb MO sítě BALA.....	38
Obrázek 14: Vývoj HV před zdaněním MO sítě BALA .....	38
Obrázek 15: Vývoj tržeb MO sítě Brněnka .....	40
Obrázek 16: Vývoj HV před zdaněním MO sítě Brněnka.....	40
Obrázek 17: Vývoj tržeb skupiny COOP .....	42
Obrázek 18: Vývoj HV před zdaněním skupiny COOP.....	42
Obrázek 19: Vývoj tržeb MO sítě Flop .....	45
Obrázek 20: Vývoj HV MO sítě Flop .....	45
Obrázek 21: Vývoj tržeb společnosti Hruška .....	47
Obrázek 22: Vývoj konsolidovaného HV před zdaněním společnosti Hruška .....	47

## Úvod

Obchodní řetězce s potravinami fungují na našem území již řadu let. První na český trh vstoupil nizozemský supermarket MANA firmy Ahold Delhaize v roce 1991 a od té doby počet zahraničních řetězců na našem trhu několikanásobně vzrostl. Na to museli reagovat tuzemští prodejci a začala vznikat různá sdružení a maloobchodní sítě.

Aby se řetězce vlastněné českým kapitálem udržely na trhu, je třeba neustále hledat konkurenční výhody. Vzhledem k tomu, že je Česká republika členem Evropské unie, autorka práce hledá možnosti, jak využít pomoc z jejích zdrojů. Konkrétně je vybrán jeden řetězec – maloobchodní síť Brněnka, pro který je navrhována možnost využití podpory z Evropské unie.

V první části práce je charakterizována Evropská unie, její obchodní politika a nástroje na podporu rozvoje trhu a prostředí pro obchodní řetězce v rámci Unie.

Dále jsou charakterizovány obchodní řetězce, vymezeny pojmy, které jsou důležité pro pochopení tématu a popsáno konkurenční prostředí obchodních řetězců na českém trhu. Toto téma je děleno do dvou částí a to obchodní řetězce vlastněné zahraničním kapitálem a obchodní řetězce vlastněné českým kapitálem. Kromě maloobchodní sítě Brněnka je zde krátce popsáno dalších 5 zahraničních a 5 tuzemských řetězců, především pro představu o tom, v čem se jednotlivé řetězce liší, v čem vynikají a jaké mají konkurenční výhody či nevýhody.

Čtvrtá kapitola se již konkrétně zabývá čerpáním z fondů Evropské unie obchodními řetězci. Nejdříve je prozkoumána tato problematika v minulosti, tedy jaké řetězce již z fondů čerpali a dále je sestaven konkrétní návrh pro maloobchodní síť Brněnka. Pro čerpání je vybrán operační program zaměstnanost, respektive projekt Podpora a vzdělávání zaměstnanců II (POVEZ II). Nejdříve jsou vymezeny podmínky tohoto projektu, následně je aplikována vybraná vzdělávací aktivita, popsáno její plánování a postupné kroky k získání dotace.

Nakonec jsou shrnuta rizika a přínosy vstupu do tohoto projektu a nastíněn výhled do budoucnosti.

# 1. Evropská unie

V této kapitole se autorka práce bude zabývat teoretickým vymezením Evropské unie (dále EU). Budou popsány její základní charakteristiky, finanční situace, regionální a strukturální politiky a s ní související fondy fungující v České republice.

Evropská unie je specifický útvar, nejedná se ani o mezinárodní organizaci, ani o federativní nebo konfederativní útvar. V historii se v relativně krátkých časových úsecích proměňuje jak geograficky, tak co se týče jejích institucí.

V roce 1992 byla podepsána tzv. Maastrichtská smlouva neboli Smlouva o EU, která vstoupila v platnost 1. listopadu roku 1993, na zasedání Evropské rady. (Fiala, Pitrová, 2010). EU (respektive dřívější Evropské společenství) se několikrát rozšiřovala až do nynějšího počtu 28 evropských zemí. Více než půl století existence EU slouží k zachování míru, stability a prosperity. Vede ke zlepšení životní úrovně lidí. Volný trh umožňuje volný pohyb většiny zboží, služeb a výrobních faktorů a zrušení hraničních kontrol možnost volného cestování a cestování za prací, což napomáhá hospodářskému růstu. (Základní informace o EU, 2017)

## 1.1 Obchodní politika EU

Společná obchodní politika EU je v její výlučné pravomoci. Společná obchodní politika se dělí do tří dimenzí a to:

- multilaterální (Světová obchodní organizace a další mezinárodní organizace),
- bilaterální (volný obchod, regionální dohody) a
- autonomní (celní preference, ochranná opatření).

Evropská komise předkládá návrhy Radě EU, která je schvaluje. Zvláštní Výbor pro obchodní politiku, který je ustavený Radou EU má pravidelná zasedání, kde diskutují zástupci členských států s Evropskou komisí o obchodně politických tématech (od strategických záměrů po jednotlivá opatření a potíže). (Společná obchodní politika Evropské unie, 2017)

### 1.1.1 Rozpočet EU

Rozpočet Evropské unie slouží jednak k financování politik EU a dále k finančnímu zajištění fungování EU. Společný rozpočet slouží ke krytí pravomocí přenesených na nadnárodní orgány. Rozpočet připomíná široce zaměřený fond. Evropská unie svými financemi doplňuje aktivity členských států. Podoba rozpočtu se v určitých cyklech mění a každoroční rozpočty EU jsou sestaveny do střednědobých finančních rámců. První rámec byl pětiletý (1988-1992) a následovaly tři sedmileté rámce (1993-1999, 2000-2006, 2007-2013). (König, 2009).

Momentálně je rozpočtový rámec plánovaný opět na 7 let (2014-2020). Strop rozpočtu z roku 2014 je dán procentuálně z hrubého národního produktu EU (dále HND EU) – 1,23 % HND EU na platby a 1,29 % HND EU na závazky. Tento strop platí jak pro tvorbu víceletého rámce, tak pro roční rozpočty. Limity, které jsou předem rozhodnuty ve víceletém finančním rámci, se musí dodržovat při tvorbě ročního rozpočtu. (Krutílek, 2017)

Při přijímání a provádění rozpočtu je třeba dodržovat 9 zásad daných Radou EU. Tyto zásady jsou:

- zásada jednotnosti a správnosti rozpočtu (všechny příjmy a výdaje rozpočtu jsou zahrnuty v jednom dokumentu pro možnost kontroly a přiděly na položky musí být nezbytné; existuje několik výjimek, které tuto zásadu porušují<sup>1</sup>),
- zásada ročního rozpočtu (rozpočet se schvaluje k období jednoho roku, který se shoduje s kalendářním, tj. od 1. 1. do 31. 12. daného roku),
- zásada vyrovnanosti (příjmy a výdaje rozpočtu musí být vyrovnané; rozpočet je sestavován odhadem a obvykle končí přebytkem, který je převeden do dalšího období, případně deficitem převedeným do výdajů rozpočtu následujícího roku),
- zásada zúčtovací jednotky (rozpočet je sestaven a prováděn v jednotce euro (€)),

---

<sup>1</sup> Mimo rozpočet stojí například Evropský rozvojový fond, finanční aktivity Evropské investiční banky, úvěrové aktivity EU, Ústav Evropské unie pro studium a bezpečnost a další.

- zásada obecnosti (až na výjimky jsou veškeré příjmy použity na výdaje),
- zásada specifikace (jednotlivé položky musí mít účel a cíl a musí být zařazeny jak horizontálně, tak vertikálně do jednotlivých hlav, kapitol, článků a bodů),
- zásada řádného finančního řízení (využití položek musí být v souladu se zásadami hospodárnosti – v odpovídající čas, množství, kvalitě a ceně, užitku – efektivní využití zdrojů a účinnosti – dosahování vytyčených cílů) a
- zásada průhlednosti (rozpočet a další dokumenty musí být zveřejněny v Oficiálním věstníku Evropské unie). (König, 2009)

### 1.1.2 Nástroje EU na podporu rozvoje

Jedním z cílů Evropské unie je zachovávat a rozvíjet bohatství EU. Unie usiluje o snižování ekonomických rozdílů mezi regiony a sociálními skupinami a podporuje znevýhodněné a zaostávající regiony. K tomu slouží fondy EU, které lze rozdělit do čtyř typů:

1. Strukturální fondy pro zvyšování hospodářské vyspělosti regionů EU (Evropský sociální fond, Evropský zemědělský podpůrný a záruční fond, Evropský fond regionálního rozvoje a Finanční nástroj pro řízení rybolovu).
2. Kohezní fond, určený na podporu rozvoje chudších států, jejichž HDP (hrubý domácí produkt) na obyvatele je méně než 90% průměru EU (prostředky pro projekty v oblasti životního prostředí a dopravní infrastruktury).
3. Evropský fond solidarity.
4. Ostatní fondy sloužící k financování podpory pro kandidátské země (fondy předvstupní pomoci), nejméně rozvinuté země a k dalším účelům (Fond na financování evropské politiky sousedství (ISPA) a Evropský investiční fond (EIF) poskytující půjčky malým a středním podnikům prostřednictvím bank). (Fárek, 2012)

## **2. Vymezení obchodního prostředí pro obchodní řetězce v rámci EU**

Dle definice v internetovém obchodním slovníku Business Dictionary je obchodní řetězec skupina maloobchodních (případně velkoobchodních) prodejen vlastněná jednou firmou. Může být rozprostřena po jedné zemi nebo globálně. Obvykle mají všechny prodejny podobnou architekturu, vzhled, rozložení a nabídku produktů. (What are chainstores?, 2017) Ve slovníku Answers je definice rozšířena o to, že obchodní řetězce mohou být specializovány téměř na vše, například na potraviny či textil. Obchody jsou zpravidla zásobovány s využitím velkých skladišť, aby se snížily režijní náklady a zvýšila pozice na trhu zástupců řetězce. (What is a chainstore?, 2017)

Vnitřní trh Evropské unie je hlavní součástí a přínosem evropské integrace. Pomáhá odstranit bariéry mezi trhy zúčastněných zemí v oblasti cla, obchodu, daní, technologie, administrativy a dalších. Společným trhem vznikla oblast bez vnitřních hranic a propojily se trhy výrobních faktorů a služeb. Vnitřní trh má dva konečné cíle:

- ekonomický – zvýšit a udržet ekonomickou prosperitu odstraněním překážek a tím zvyšovat životní úroveň a kvalitu života a
- politický – přispívat k užšímu spojení evropských národů pro odstranění politického soupeření v Evropě. (Priority strategie Evropa 2020, 2014)

### **2.1 Evropa 2020**

Strategie Evropa 2020 stanovuje vizi evropskému sociálně tržnímu hospodářství 21. století. Tato strategie je plánována, jak název vypovídá, do roku 2020, stanovuje úroveň, které by EU chtěla dosáhnout. Strategie obsahuje 3 priority:

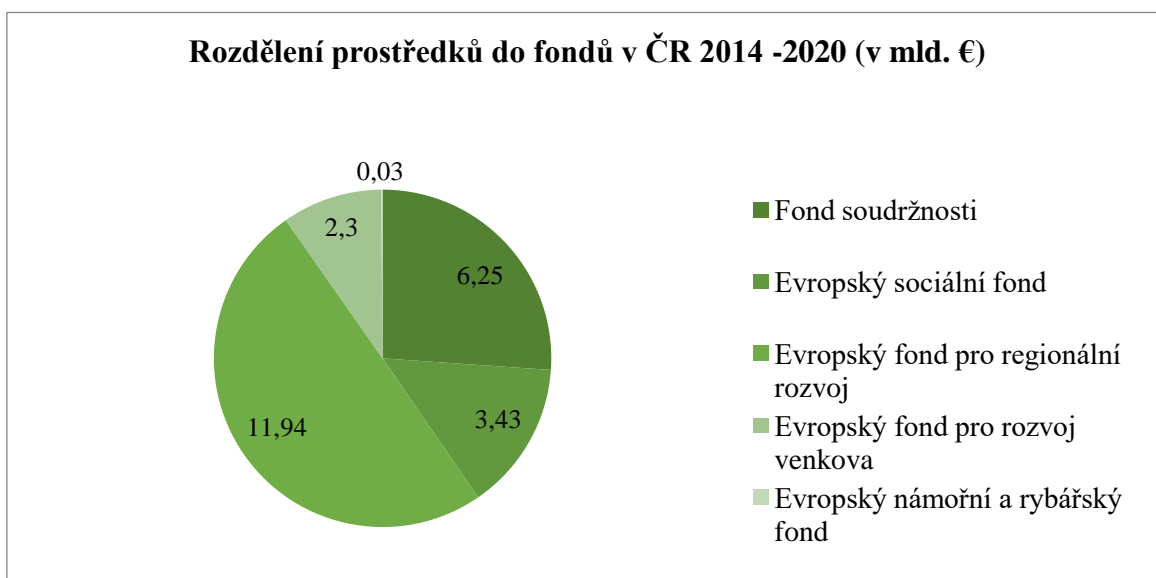
- inteligentní růst (rozvoj ekonomiky pomocí znalostí a inovací),
- udržitelný růst (podpora konkurenceschopnosti a ekologie) a
- růst podporující začlenění (podporovat vysokou zaměstnanost).



Do roku 2020 by EU měla dosáhnout těchto pěti cílů vymezených Evropskou komisí:

- zaměstnanost (75 % osob ve věku 20-64 let zaměstnaných),
- výzkum a vývoj (investovat 3 % HDP do výzkumu a vývoje),
- změna klimatu a udržitelné zdroje energie (snižit emise skleníkových plynů o 20 - 30 % oproti roku 1990, zvýšit podíl energie z obnovitelných zdrojů na 20 % a zvýšit energetickou účinnost o 20 %),
- vzdělávání (snižit míru nedokončeného studia na maximálně 10 %, alespoň 40 % vysokoškolsky vzdělaných lidí ve věku 30-34 let) a
- boj proti chudobě a sociálnímu vyloučení (snižit alespoň o 20 milionů počet lidí žijících v chudobě). (Cíle strategie Evropa 2020, 2015)

Stanovené maximální výdaje pro finanční rámec Evropské unie na období 2014-2020 jsou téměř jeden bilion €. Téměř polovina částky (cca. 454 mld. €) je vyčleněna na naplnění Evropských strukturálních a investičních fondů (dále jen ESI). Z této částky je pro Českou republiku určeno více než 5 %. Obyvatelé České republiky tvoří cca 2,1 % celkové populace EU, z čehož vyplývá, že 5% přiděl je v rámci EU nadprůměrný a Česká republika je mezi státy s největším přidělenou alokací v přepočtu na jednoho obyvatele. (Evropské strukturální a investiční fondy 2014-2020 v kostce, 2015)



Obrázek 1: Rozdělení prostředků do fondů v ČR v programovém období 2014-2020  
Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z (Programové období 2014-2020, 2012)

Pro Českou republiku jsou na programové období vyčleněny prostředky ve výši 23,9 miliard €. V grafu na obrázku č. 1 je možné vidět, jak jsou tyto prostředky členěny do pěti různých fondů. Nejnižší obnos byl přiřazen Evropskému námořnímu a rybářskému fondu (0,03 mld. €). Cílem tohoto fondu je zajištění trvale udržitelného rozvoje evropského rybolovu a akvakultury. Jsou jím financovány aktivity týkající se rybolovu podporující konkurenceschopnost, ochranu a zlepšování podmínek. 2,3 mld. € má být využito na Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova, který pomáhá zvyšovat konkurenceschopnost odvětví zemědělství a lesnictví, zlepšovat prostředí i život na venkově a podporuje diverzifikaci venkovského hospodářství. 3,43 mld. € bylo směřováno do Evropského sociálního fondu, který investuje do lidských zdrojů a je zaměřený na zlepšování příležitostí k zaměstnání a vzdělávání a pomoc znevýhodněným osobám. Pro Evropský fond soudržnosti bylo vyčleněno 6,25 mld. €. Tento fond investuje do zeleného růstu a udržitelného rozvoje a zlepšuje konektivitu v členských státech s nižším HDP než je 90 % průměru zemí EU-28. Posledním fondem, do kterého jsou členěny prostředky, je Evropský fond pro regionální rozvoj. Do tohoto fondu je vyčleněno 11,94 mld. € a jeho cílem je posilování regionální hospodářské a sociální soudržnosti. Toho dosahuje za pomoci investic do sektorů posilujících růst, konkurenceschopnost a vytváření pracovních míst. Těchto pět fondů tvoří ESI. (Programové období 2014-2020, 2012)

Z ESI je v programovém období 2014-2020 spolufinancováno 10 operačních programů (dále OP):

- 4,7 mld. € - OP Doprava,
- 4,6 mld. € - Integrovaný regionální OP,
- 4,3 mld. € - OP Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost,
- 2,8 mld. € - OP Výzkum, vývoj a vzdělávání,
- 2,6 mld. € - OP Životní prostředí,
- 2,3 mld. € - Program rozvoje venkova,
- 2,1 mld. € - OP Zaměstnanost,
- 0,22 mld. € - OP Technická pomoc,
- 0,20 mld. € - OP Praha – pól růstu a
- 0,03 mld. € - OP Rybářství. (Programy, 2012)

V případě zájmu o dotaci z některého z fondů je třeba postupovat v několika krocích:

1. Nejdříve je třeba vytvořit projektový záměr, tedy stanovit na co jsou peníze potřeba, specifikovat cíl, strukturu, cílovou skupinu a rozpočet.
2. Nalézt vhodný OP (viz výše) a v něm vhodnou výzvu. Čerpat prostředky z programů lze pouze na základě výzev, které jsou uvedené v harmonogramu výzev. V příslušné výzvě jsou určitá specifika, například na oblasti, které lze podpořit, dobu trvání, typ žadatelů, hodnotu podpory a další.
3. Podat konkrétní žádost vypracovanou ve formuláři na internetu.
4. Vyčkat na posouzení žádosti. Žádost posuzuje řídicí orgán, případně jím pověřená instituce. Žádosti jsou posuzovány dle určitých kritérií, která jsou součástí každé výzvy.
5. Podpis smlouvy, která vymezuje podmínky čerpání dotace (výběr dodavatele, publicita, doklady a další).
6. Realizace projektu.
7. Žádost o platbu od řídicího orgánu či instituce, která jej zastupuje. Platba může být vydána dopředu, zpětně či kombinovaně. To určí řídicí orgán u dané výzvy.
8. Vyúčtování programu, ke kterému je třeba doložit všechny náležité dokumenty jako je faktura dodavatele, prezenční listiny a další. Je také třeba počítat s tím, že může kdykoli přijít kontrola, která zkoumá, zda jsou prostředky využívány tak, jak je stanoveno ve smlouvě.
9. V průběhu využívání dotace program patřičně propagovat. U menších projektů obvykle pomocí plakátů a na internetu, u větších publicitou o větším rozměru (billboardy).
10. Zajistit udržitelnost projektu po skončení a jeho plné využití. (Jak získat dotaci, 2012)

## **2.2 Problémy ovlivňující výsledky maloobchodu v EU**

V souvislosti s prováděním dohledu nad obchodním trhem vydala Evropská komise zprávu překládající výpis problémů, které ovlivňují (mohou ovlivňovat) výsledky maloobchodu (dále MO) v souvislosti s vnitřním trhem v oblasti hospodářské a sociální a v oblasti životního prostředí (inovace, konkurenceschopnost, produktivita, zaměstnanost, boj proti

chudobě, sociální začleňování, etická a sociální zodpovědnost). Sledování bylo zaměřeno na MO z důvodu jeho velkého významu a provázanosti s mnoha hospodářskými činnostmi. MO má celou řadu forem, formátů, výrobků, právních struktur a lokalit a analýza je zaměřena na všechny varianty s důrazem na obchod s převažujícím potravinářským sortimentem.

Analýza ukázala, že odvětví MO plně nevyužívá potenciálu, zejména z hlediska vnitřního trhu a vyřešením problémů by se mohla posílit schopnost odvětví přechodu k efektivnějšímu a spravedlivějšímu vnitřnímu trhu.

Tyto problémy je možno vyjmenovat v několika bodech:

- silná omezení při vstupu na trh bránící hospodářské soutěži,
- nedostatečná koordinace práv vedoucí k porušení pravidel hospodářské soutěže,
- překážky nákupu zboží od dodavatelů z jiných členských států,
- vnitrostátní předpisy omezující obchodní komunikace se zákazníky,
- dlouhodobě nedostatečné konkurenční prostředí na trhu s platebními systémy,
- přístup k logistickému systému,
- regulační rámce v oblasti práv spotřebitelů, otevírací doby, sběru a recyklace...,
- malý počet lokálně dostupných obchodů,
- slabý objem prodeje přes internet, který by mohl částečně řešit problém s dostupností obchodů,
- rozdíly cenové hladiny na vnitřním trhu,
- napětí mezi dodavateli a obchodníky,
- odlišnost pracovního práva mezi členskými státy,
- existence šedé ekonomiky<sup>2</sup>,
- nedostatek informací o sociální zodpovědnosti obchodníka,

---

<sup>2</sup> Spadá pod stínovou neboli neoficiální ekonomiku. Ta představuje část ekonomiky, jejíž činnost je zatajována a není zdaňována. Dělí se na šedou ekonomiku (na hranici legality, avšak produktivní) a černou ekonomiku (kriminální aktivity). (Jurečka, 2010)

- nedostatek dovedností personálu v používání informačních a komunikačních technologií a
- velký dopad obchodu a distribuce na životní prostředí.

Pro eliminaci těchto problémů je třeba zaměřit se na zvýšení efektivnosti a spravedlnosti vnitřního obchodního a trhu pro spotřebitele, obchodníky, dodavatele, zaměstnance a pro budoucí generace.

Zákazníkům je třeba umožnit přístup k co nejširšímu výběru obchodníků a kvalitních výrobků a přijatelnou cenu, konkurenceschopným obchodníkům jakékoli velikosti vykonávat a rozvíjet svou činnost, dodavatelům umožnit prodávat své konkurenceschopné (cenově, kvalitou, inovacemi) výrobky, poskytovat jim informace ohledně poptávky, podporovat hospodářství založené na inovacích, zohledňovat dopady na životní prostředí a podporovat výrobky, které jsou k životnímu prostředí šetrné a/nebo pocházejí ze spravedlivého obchodu. (Zpráva komise Evropskému parlamentu, Radě, Evropskému hospodářskému a sociálnímu výboru regionů, 2010)

### 3. Obchodní řetězce v ČR a jejich vize

Existuje mnoho druhů obchodních řetězců se zaměřením na určitý sortiment. Maloobchodní sítě můžeme rozlišit dle strukturálních znaků na:

- specializované a úzce specializované prodejny (př. elektro, sportovní zboží, kravaty),
- smíšené prodejny (koloniály, obvykle na venkově),
- superety (malé samoobsluhy např. u benzínových pump),
- diskontní prodejny (např. Lidl ČR, Penny Market),
- supermarket, hypermarket (např. Kaufland ČR, Ahold Czech Republic, TescoStores ČR),
- specializované velkoobchody (např. OBI, IKEA),
- obchodní domy plnosortimentní (např. Kotva)
- a specializované (např. Koruna v Moskevské ulici v Liberci). (Cimler, 2007)

Dalším způsobem rozlišení obchodních řetězců je rozdělení obchodních řetězců dle vlastnictví na obchodní řetězce:

- vlastněné zahraničním kapitálem a
- vlastněné českým kapitálem.

**Vize** je určitá představa, jak by měl podnik vypadat, kam by se měl dostat a čeho by měl dosáhnout. Určuje hlavní směry rozvoje podniku. Je to popis ideálního stavu, kterého chce organizace dosáhnout se svou strategií. Vize je určena pro vnitřní prostředí podniku a musí se s ní ztotožnit všichni manažeři i zaměstnanci. Bez vize chybí jasně vyjádřený směr organizace a je vhodná pro všechny typy i velikosti organizace. (Vize (Vision), 2017)

Jasná vize má pro firmu nápomocná v těchto třech oblastech:

- vedení – vize pomáhá vést k vytouženému cíli, pomáhá ujasnit, jaké aktivity by měly být se značkou propojeny a jaké ne. Jako příklad je možné uvést firmu Disneyland Paris, kde v 90. letech řešili otázku, zda investovat do dráhy za 30 milionů \$. Jejich nová vize „Místo, kde lidé všech věkových kategorií mohou prožít dobrodružství,

o kterém sní.“ v rozhodnutí pomohla – dráha dokonale ukazovala to, co se snaží světu přinést a na nové atrakci postavili marketingovou kampaň.

- **Inspirace** – vize stimuluje kreativitu a nové nápady. Vize firmy Dove, která stojí za skutečnou krásou, oproti ostatním značkám, které se snaží vytvořit „umělou krásu“, které je pro většinu žen těžké dosáhnout, přinesla množství nápadů. Firma ukazuje, že výrobky jsou testovány na skutečných křivkách, v reklamních kampaních se objevují ženy s běžnou postavou a byl zaveden „Self-Esteem fund“, tedy fond pro sebevědomí, který pomáhá v prevenci nemocí spojených s touhou po dosažení dokonalé postavy. Tyto nápady přinesly značce velkou oblibu u zákazníků.
- **Závazek** – dobrá mise v sobě nese hlubší poslání, za kterým si firma stojí a za které bojuje. Je důležitý, protože dává zaměstnancům pocit, že prací ve firmě jsou součástí cesty, která přinese něco nového, lepšího. Příkladem takového poslání je americká firma vyrábějící prací prostředek. Dříve nešlo o podnik, ve kterém by lidé toužili pracovat, ale po zavedení nové vize, kdy se snaží o osvětu pro rodiče, že děti by se neměli bát hrát si a ušpinit se, protože se tím naučí něco o životě, mají zaměstnanci pocit, že jsou součástí tažení, které přináší nový smysl pro hrdost. (Taylor, 2006)

Pojem, který je s vizí často zaměňován, je poslání (mise). Vize je představa budoucího stavu, kterého chce organizace ve středně až dlouhodobém horizontu dosáhnout. Je to průvodce pro výběr správného směru akce. Poslání určuje smysl a směr organizace, které je (obvykle) v čase neměnné. Pomáhá určit, co je důležité, na které trhy se má firma soustředit a komunikovat zamýšlený směr celé organizace. (De Wit, 2014)

Jak je vidět na obrázku č. 2, vize vychází z poslání. Jak je výše popsáno, poslání představuje základní smysl, vize je již jasná představa toho, co podnikatel chce, kam se chce dostat. Pomocí strategie se této vize dosáhne. Strategie se skládá jednak z konkrétních úkolů (cílů) a postupných kroků, jak těchto cílů dosáhnout.



Obrázek 2: Hierarchie cílů

Zdroj: vlastní zpracování na základě (Od vize k akci, 2013)

### 3.1 Obchodní řetězce vlastněné zahraničním kapitálem

Zahraníční řetězce zaujímají na českém trhu dvě třetiny prodeje potravin. Tento podíl je nejvyšší ve střední Evropě. (ČTK, 2016) Prvním supermarketem, který na českém trhu působil, byl supermarket MANA nizozemské firmy Ahold Delhaize. První prodejna byla otevřena 6. Června 1991 v Jihlavě. (idnes.cz, 2006) Od té doby na tuzemský trh vstoupilo množství dalších řetězců, ale v důsledku velkého konkurenčního boje také řada řetězců trh opustila.

Za posledních 13 let odešlo z českého trhu kvůli konkurenčnímu boji 6 obchodních řetězců. V roce 2005 opustil český trh rakouský Julius Meinl, většinu jeho prodejen získal Ahold Czech Republic (dále pouze Ahold)<sup>3</sup>, o rok později následoval francouzský Carrefour a německá Edeka, jejichž prodejny převzal britský řetězec Tesco Stores ČR (dále pouze Tesco). V roce 2007 opustila trh i belgická Delvita, na místě jejích prodejen je nyní Billa a v roce 2008 diskontní prodejna Plus, jehož prodejny fúzovala Penny Market

<sup>3</sup> Kromě dvou prodejen v Ostravě a Novém Jičíně, které získala firma Hruška.



(dále pouze Penny) a přebrala téměř všechny.<sup>4</sup> Posledním řetězcem, který český trh opustil, byl rakouský SPAR v roce 2014, jehož prodejny přebral opět Ahold. (ČTK, 2014).

Momentálně na českém trhu působí 8 důležitých zahraničních řetězců. Jak je vidět v tabulce č. 1, všechny se umístily na prvních 9 místech žebříčku tržeb řetězců s rychloobrátkovým zbožím.

Nejúspěšnějším řetězcem dle tržeb je Kaufland, dle hospodářského výsledku je v jasném vedení Lidl. Oba tyto řetězce spadají do skupiny Schwarz-Gruppe. Dalším z pořadí dle tržeb je Ahold (prodejny Albert), který má nízký, ovšem po roce opět kladný hospodářský výsledek (dále pouze HV). Tesco se dle tržeb umístilo již na 3. místě, jeho HV je ale jako jediný ztrátový. Za ním se umístil již zmíněný Lidl. Řetězec GECO je jediným tuzemským řetězcem mezi devíti s nejvyššími tržbami, ale specializuje se na tabákové výrobky, na rozdíl od ostatních řetězců prodávajících především potraviny a zboží do domácnosti. Dalšími v pořadí jsou Penny, Makro Cash & Carry<sup>5</sup> (které se zabývá velkoobchodem a poroto dále nebude rozebíráno), Billa a Globus. Dle pořadí velikosti tržeb v tabulce č. 1 bude dále popsáno prvních 5 řetězců.

Tabulka 1: Tržby a hospodářský výsledek obchodních řetězců v účetním období 2016

Obchodní řetězce v ČR - tržby a HV před zdaněním 2016 (v mil. Kč)				
Pořadí	Účetní období	Obchodní řetězec	Tržby	HV před zdaněním
1	1. 3. 2016 - 28. 2. 2017	Kaufland ČR	58349	1973
2	1. 1. 2016 - 31. 1. 2016	Ahold Czech Republic	49620	41
3	1. 3. 2016 - 28.2. 2017	Tesco Stores ČR	44415	-1310
4	1. 3. 2016 - 28.2. 2017	Lidl ČR	43747	4104
5	1.1. 2016 - 31. 12. 2016	GECO	32793	427
6	1. 1. 2016 - 31. 12. 2016	Penny Market	31985	611
7	1. 10. 2014 - 30.9. 2015	Makro Cash & Carry ČR <sup>6</sup>	31124	1591
8	1. 1. 2016 - 31. 12. 2016	Billa	22763	567
9	1. 7. 2016 - 30.6. 2017	Globus ČR	22835	450

Zdroj:vlastní zpracování na základě výročních zpráv

<sup>4</sup> Dvou prodejen se Penny, respektive skupina REWE musela vzdát, aby neohrožovala trh monopolním postavením.

<sup>5</sup> Údaje jsou za předešlé účetní období, aktuální nejsou k dispozici

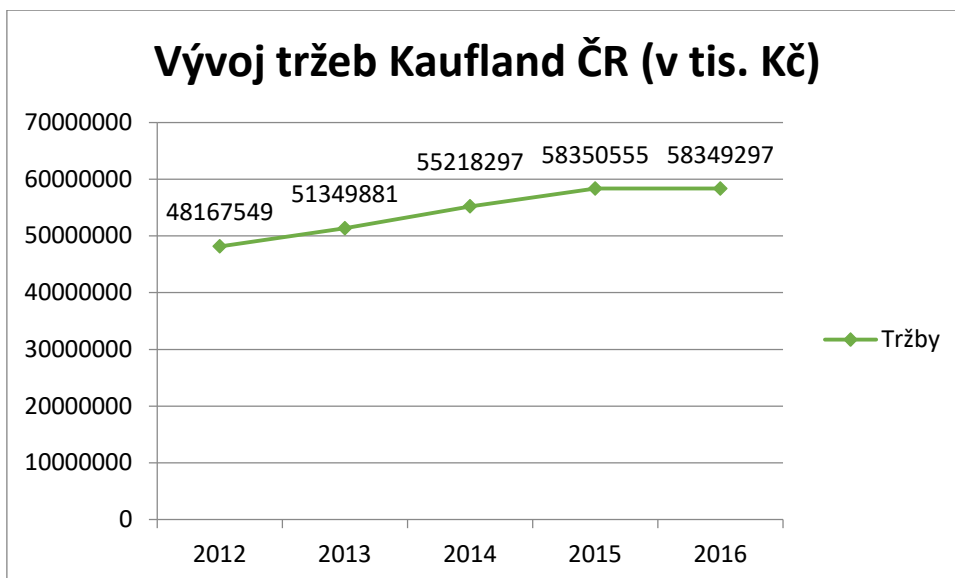
### **3.1.1 Kaufland Česká republika v.o.s.**

Vlastníkem společnosti Kaufland Česká republika v.o.s. (dále pouze Kaufland) je německá skupina Schwarz-Gruppe. V Německu patří mezi vedoucí potravinářské řetězce a provozuje přes tisíc prodejen v České republice, Německu, Polsku, Chorvatsku, Rumunsku, Bulharsku a na Slovensku. (O nás, 2017)

V České republice firma působí od roku 1998. Provozuje zde více než 120 prodejen a zaměstnává přes 17 200 pracovníků. Kaufland nabízí vysokou kvalitu, bohatý sortiment a nízké ceny. Hlavním sortimentem prodeje jsou potraviny, dále je v nabídce zboží domácích potřeb, textilu, elektra, papírnictví, hraček, sezónních výrobků a týdenní akční nabídky. (Kaufland v České republice, 2017)

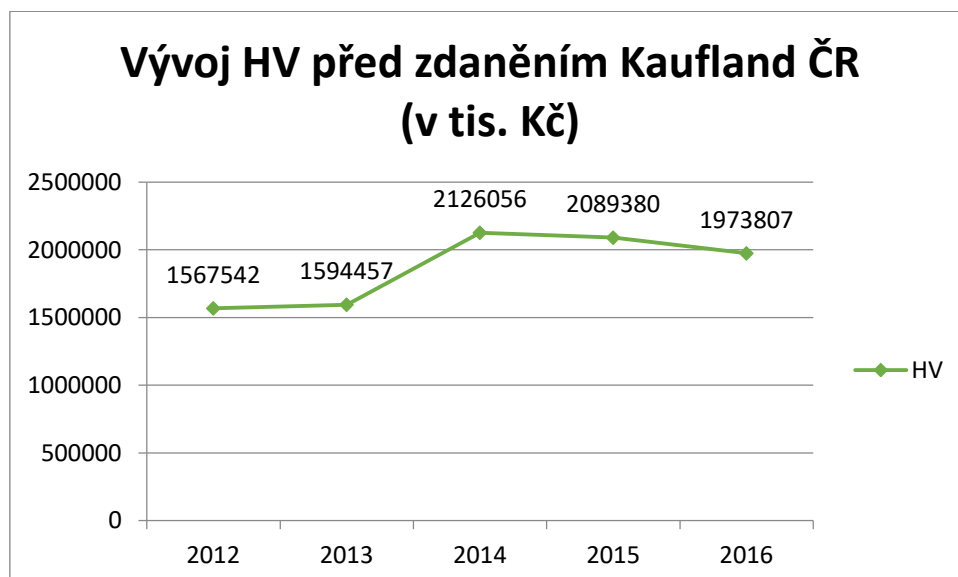
V roce 2003 byl vybudován v prostorách logistického centra Modletice vlastní masozávod a v roce 2009 byla zavedena obchodní značka produktů tohoto masozávodu K-Purland. Další privátní značka K-Classic vznikla v roce 2010. Kaufland přispívá k ochraně životního prostředí vlastní fotovoltaickou elektrárnou a od roku 2014 podporuje regionální výrobky, při zachování zásady nabízet kvalitní a cenově dostupné výrobky kampaní „Z lásky k Česku“. (Výroční zpráva za účetní období 1. 3. 2014 - 28. 2. 2015, 2015)

V posledních letech Kaufland neustále expanduje, modernizuje své prodejny a otevírá nové. K modernizaci prodejen patří příjemnější nákupní prostředí, moderní obslužné pulty s uzeninami, obslužné pulty s řeznictvím, vylepšené pokladní zóny a zázemí pro zaměstnance. (Klánová, 2017)



Obrázek 3: Vývoj tržeb Kaufland ČR

Zdroj: vlastní zpracování na základě výročních zpráv společnosti Kaufland



Obrázek 4: Vývoj HV před zdaněním Kaufland ČR

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z výročních zpráv společnosti Kaufland

V grafu na obrázku č. 3 je vidět, že tržby společnosti Kaufland mají v posledních letech rostoucí tendenci. Pouze mezi roky 2015 a 2016 byl zaznamenán mírný pokles, ovšem o méně než 0,1 %. Zisk (obrázek č. 4) od roku 2012 do roku 2014 stoupal, v první fázi meziročně pouze o jedno procento, dále o 33,34 %. V roce 2015 byl meziroční pokles zisku o 1,73 % a mezi lety 2015 a 2016 o 5,53 %.

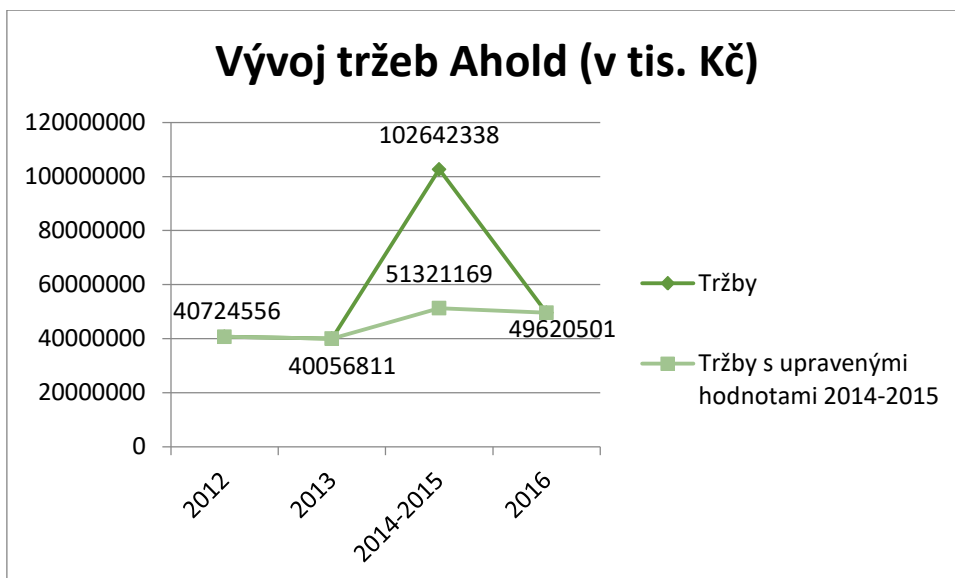
### 3.1.2 AHOLD Czech Republic, a.s.

AHOLD Czech Republic, a.s. je součástí nadnárodní korporace Ahold Delhaize a v České republice provozuje maloobchodní síť super a hypermarketů Albert. Ahold Delhaize sídlí v Nizozemsku a působí v 11 zemích světa.

Na český trh vstoupila společnost v roce 1990 a v roce 1991 otevřela supermarket Mana v Jihlavě, první supermarket v České republice. V roce 1999 byly supermarketky přejmenovány na Albert a společnost dále provozovala hypermarkety Hypernova. Od roku 2009 používá firma pro své obchody jednotné označení – Albert supermarket a Albert hypermarket. Jak je uvedeno výše, Ahold převzal prodejny společnosti Julius Meinl (celkem 57 prodejen) v roce 2005 a v roce 2014 prodejny společnosti SPAR, čímž se stal jedním z lídrů tuzemského maloobchodního trhu. (O společnosti, 2017)

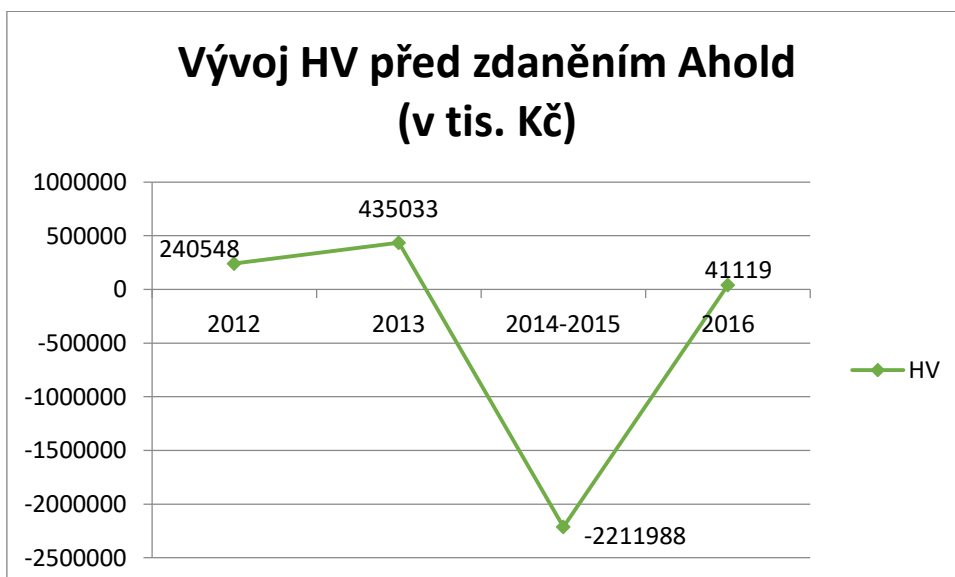
Strategický rámec Ahold Delhaize „Better Together – Lepší společně“ udává směr celé organizaci. Pomáhá v rozhodnutích, určení úsilí, dává lokálním značkám flexibilitu optimálně sloužit zákazníkům, zaměstnancům i společnosti. Vizí skupiny Ahold Delhaize je nabízet lepší možnosti, lepší hodnoty a lepší život pro všechny partnery – zákazníky, pracovníky, dodavatele, akcionáře a společnosti, které slouží, a to každý den. (Ahold Delhaize, 2017)

Z poslání a vize skupiny Delhaize vychází veškeré činnosti a postupy Ahold Czech Republic. Základními hodnotami je klást zákazníka na první místo, dělat co je správné, vítězit společně, realizovat nápady a zlepšovat se každý den. Společnost slibuje svému okolí 3 věci: vytvořit lepší místo k nákupu, lepší místo pro práci a být lepším sousedem. Tím chce dosáhnout toho „být lepší každý den“. (Politika společenské odpovědnosti, 2017)



Obrázek 5: Vývoj tržeb Ahold

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z výročních zpráv společnosti Ahold



Obrázek 6: Vývoj HV před zdaněním Ahold

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z výročních zpráv společnosti Ahold

Na obrázku č. 5 je v grafu zobrazen finanční vývoj společnosti Ahold z pohledu tržeb mezi lety 2012 a 2016 z pohledu tržeb. Na první pohled se zdá nárůst tržeb po roce 2013 velmi markantní, ale vzhledem k tomu, že tržby jsou udány za období dvou let (2014-2015), nejsou data logicky porovnatelná. Druhá linka na grafu je upravena tak, že je tržba za roky 2014 a 2015 vydělena dvěma, aby byl graf alespoň teoreticky vypovídající. I po úpravě je vidět, že tržby mají neustále rostoucí tendenci, pouze ne tak markantní, ale spíše postupnou, která přetrvává i do roku 2016. Co se týče HV v grafu na obrázku č. 6, data

v letech 2014-2015 není tak snadné upravit. Propad byl v tomto období velmi výrazný a Ahold byl jediným z hlavních řetězců na trhu, který v tomto období zaznamenal ztrátu. V roce 2014 proběhla velká investice do sloučení prodejen SPARu a Aholdu, dle očekávání se ovšem HV pomalu vrací zpět do kladných hodnot.

### **3.1.3 Tesco Stores ČR a.s.**

Tesco je britský maloobchodní řetězec. Na český trh vstoupilo v roce 1996, jako jeden z prvních velkých řetězců. Jakožto jeden z nejvýznamnějších zaměstnavatelů soukromého sektoru zaměstnává téměř 14 000 lidí.

Na našem území je více než 200 obchodů v několika formátech a to: Tesco supermarket, Tesco Express, Tesco Extra a obchodní domy Tesco, Tesco City a My. Dále provozuje 17 čerpacích stanic. Největší rozšíření proběhlo v roce 2006, kdy přebralo 27 obchodů Edeky a 11 obchodů Carrefouru. Dále Tesco provozuje přes 100 obchodů Žabka na bázi franšizingu.

Tesco má svou privátní značku, kterou provozuje od roku 2002. Sortiment značky čítá kolem 14 000 výrobků. 80 % veškerých potravinářských výrobků pochází od dodavatelů se sídlem v České republice.

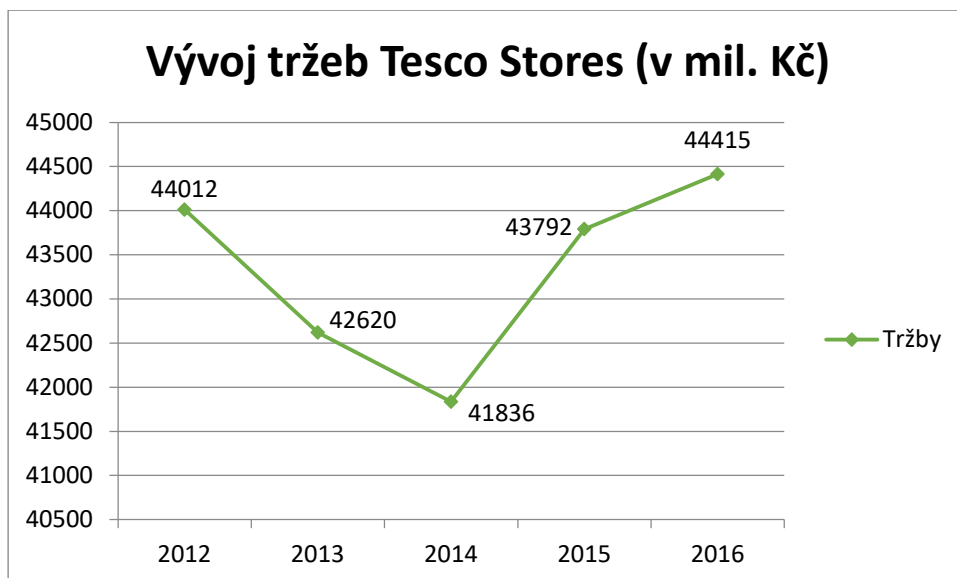
Dále má Tesco svou Club Card, která se dá používat v základní verzi jako věrnostní karta nebo ve verzi Club Card Premium jako kreditní karta. Tesco nabízí mobilního operátora Tesco Mobile, který je partnerem Telefoniky. Prozatím jako jediný nabízí řetězec Tesco vlastní e-shop s potravinami. (Historie Tesco, 2017)

Poslání firmy Tesco zní: Zákazníkům přinášíme každý den něco navíc. Hodnoty, které pracovníkům pomáhají činit rozhodnutí a chovat se tak, aby dokázali naplnit poslání, jsou:

- nikdo nedělá pro své zákazníky více než my,
- chováme se k ostatním tak, jak chceme, aby se oni chovali k nám a
- i malá pomoc může mít velký význam. (Naše poslání a hodnoty, 2017)

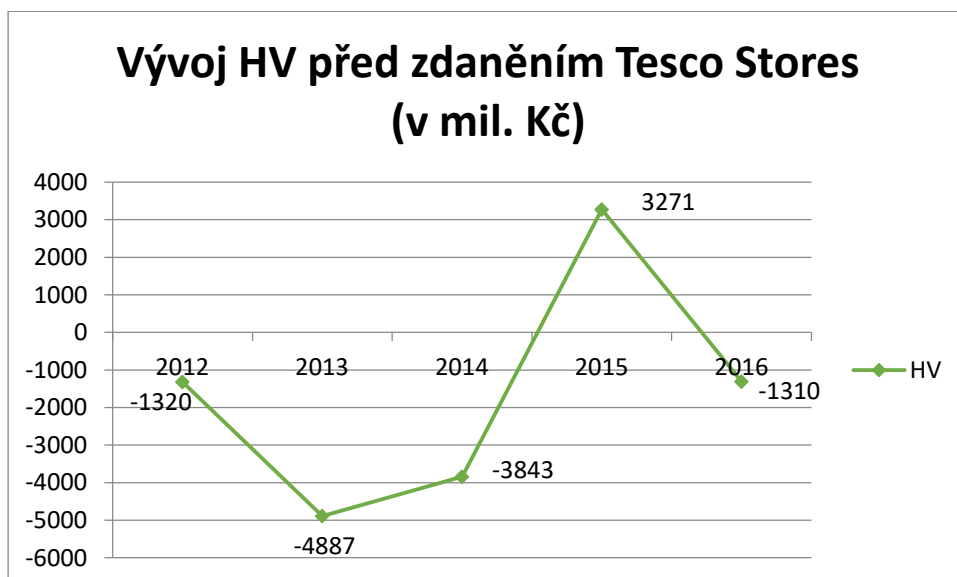
V březnu 2015 se spojily čtyři trhy střední Evropy (Česká republika, Maďarsko, Polsko a Slovensko) do jedné obchodní jednotky, s jednotným vedením. (OneEurope, 2017) Cílem je, aby bylo podnikání v Evropě konkurenceschopnější, zjednodušení způsobu práce a rychlejší reakce na potřeby zákazníka. S tímto propojením souvisela tvorba transformačního plánu, který se zaměřuje na čtyři aspekty:

- silnější a jednodušší byznys, jako důsledek využití praxe jednotlivých regionů a uvolnění zdrojů, které je možno investovat zpět do nabídky zákazníkům. Bylo učiněno značné zjednodušování podnikání, jako je reorganizace týmů a zaměření se na strategického zákazníka.
- Pomoci rodinám znovu objevit radost z jídla investicemi do čerstvých potravin, vlastních značek, specialit a lokálních produktů a zjednodušením nákupu. Jedním z nových cílů je nevyhodit v Tesco žádné jídlo, pokud je vhodné ke konzumaci, jakožto boj proti plýtvání.
- Doručovat skvělý servis s osobním přístupem. Tesco nabízí zákazníkům ve Střední Evropě nejvíce možností jak, kdy a kde nakupovat. Každý ze zaměstnanců sehrává důležitou roli na základě hodnoty „i malá pomoc může mít velký význam“.
- Stát se pro zákazníka oblíbenou destinací pro každodenní nákup. V tomto ohledu je pro Tesco velkou výhodou dominantní síť prodejen, umožňující oslovit více zákazníků na více místech. (Náš transformační plán, 2017)



Obrázek 7: Vývoj tržeb Tesco Stores

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z výročních zpráv společnosti Tesco



Obrázek 8: Vývoj HV před zdaněním Tesco Stores

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z výročních zpráv společnosti Tesco

V grafu na obrázku č. 7 je znázorněn vývoj tržeb společnosti Tesco. Tržby od roku 2012 do roku 2014 klesaly (v prvním roce o 3,16 %, ve druhém o 1,84 %), od roku 2015 se projevuje stoupající tendence. V roce 2015 byl výhled velmi optimistický i z pohledu HV (graf na obrázku č. 8), který se poprvé od roku 2012 dostal do kladných hodnot, v roce 2016 je ovšem HV opět ve ztrátě. Tato ztráta je údajně způsobena přehodnocením finančního majetku a velkou neuhrazenou ztrátou minulých let.



### 3.1.4 Lidl Česká republika v.o.s.

Lidl Česká republika v.o.s. (dále jen Lidl) je momentálně pravděpodobně nejúspěšnějším řetězcem v České republice, procházející velkým rozvojem. Jedná se o diskontní řetězec, který společně s Kauflandem patří do německé skupiny Schwarz-Gruppe.

Na tuzemský trh vstoupil Lidl v roce 2003 a od té doby bylo otevřeno již více než 230 prodejen po celém území Republiky. Lidl v této době zaměstnává přes 5000 lidí.

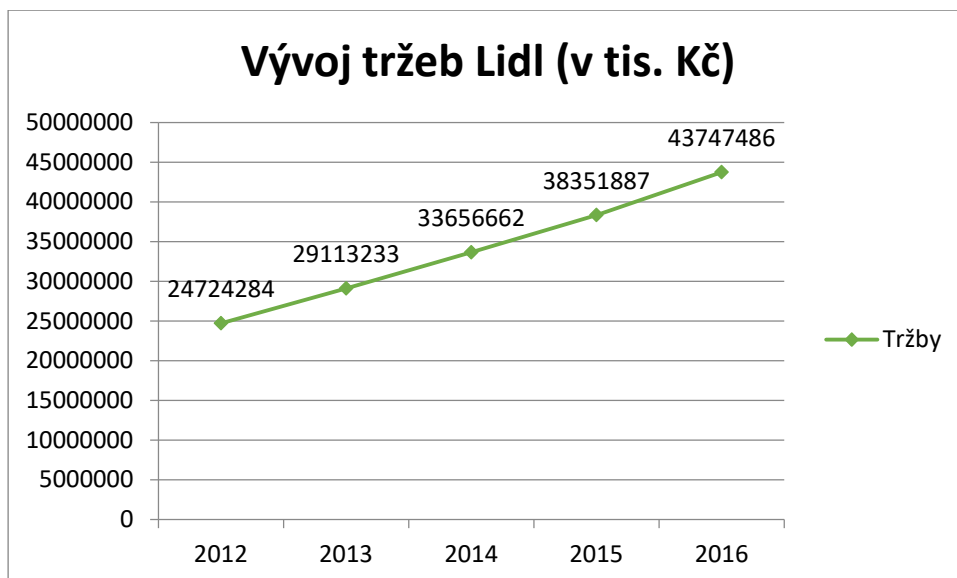
V době vstupu na náš trh se Lidl prezentoval sloganem „Lidl je levný“. Marketingová strategie spočívala v nabízení dobré kvality za nejnižší cenu. V roce 2010 se slogan změnil na „Lidl – správná volba.“. Tento slogan je používán dodnes a marketing je zaměřen na zboží té nejvyšší kvality za nejnižší cenu. Až 80 % produktů je prodáváno pod privátními značkami (např. Pilos, Cien, W5).

Lidl podporuje český export i import. Import je podporován za pomoci různých tematických týdnů (francouzské, italské, americké atd.). Výhodou těchto tematických týdnů je to, že Lidl jednak naláká nové zákazníky, případně stimuluje ty stávající k častějším návštěvám a větším útratám a zároveň je to pro společnost zajímavé z hlediska nízkých nákladů – vzhledem k rozšířené síti obchodů po celé Evropě je jednodušší dodávat tyto výrobky. (Lidl v České republice, 2017)

Jak je již zmíněno, Lidl prochází velkým rozvojem. Momentálně inovuje dvěma způsoby. Prvním z nich je otevření prodejen nové generace, kde by měl být pohodlnější nákup. K tomu slouží například širší uličky, prostor na nákup u pokladen, toalety a teplé pečivo. První z těchto prodejen byla otevřena na začátku prosince 2015 v Berouně. Další prodejny budou modernizovány a přibudou v nich prvky z prodejen nového formátu. (Kučera, 2016)

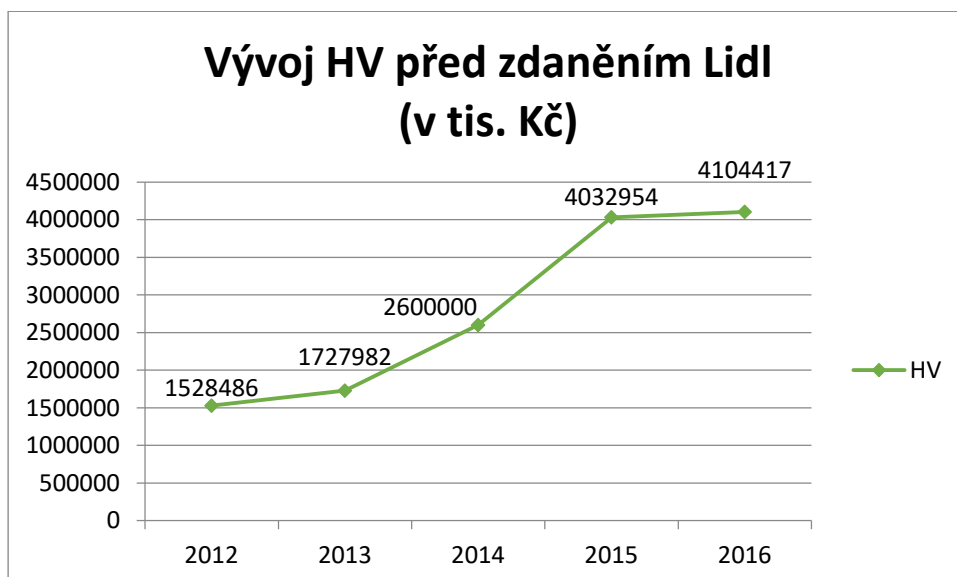
Druhou novinkou je spuštění e-shopu, které proběhlo na podzim roku 2017. Jednak tím Lidl nabídne stovky nových pracovních míst a druhak získá konkurenční výhodu – jediným konkurentem, který momentálně e-shop má je Tesco.

Vizí společnosti je nabízet zákazníkům zboží nejvyšší kvality od prověřených dodavatelů z České republiky a světa za výjimečné ceny. (Vize společnosti, 2017)



Obrázek 9: Vývoj tržeb Lidl

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z výročních zpráv společnosti Lidl



Obrázek 10: Vývoj HV před zdaněním Lidl

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z výročních zpráv společnosti Lidl

V grafech na obrázcích č. 9 a 10 je na první pohled patrné, že společnosti Lidl se daří. Tržby i zisky v posledních pěti letech každoročně rostly. Tržby rostou lineárně, meziročně o cca 13-17%, HV rostl největší rychlostí mezi lety 2013 a 2015 (meziročně o 50, respektive 55 %), mezi lety 2015 a 2016 byl růst HV pouze necelá 2 %, což je dáno především velkými investicemi do nových prodejen.

### 3.1.5 Penny Market s.r.o.

Penny Market patří do německé skupiny REWE, kam dále patří například Billa. Jedná se, stejně jako u Lidlu, o diskontní řetězec. Společnost je na českém trhu již od roku 1997 a zaměstnává více než 7 000 lidí.

V České republice je více jak 350 prodejen Penny Market. Tomuto číslu dopomohlo odkoupení Plusu v roce 2008. V každé prodejně je přibližně 2000 položek potravinářského sortimentu, především českých značek a výrobců. V každém regionu jsou nabízeny regionální speciality. (My a společnost, 2017)

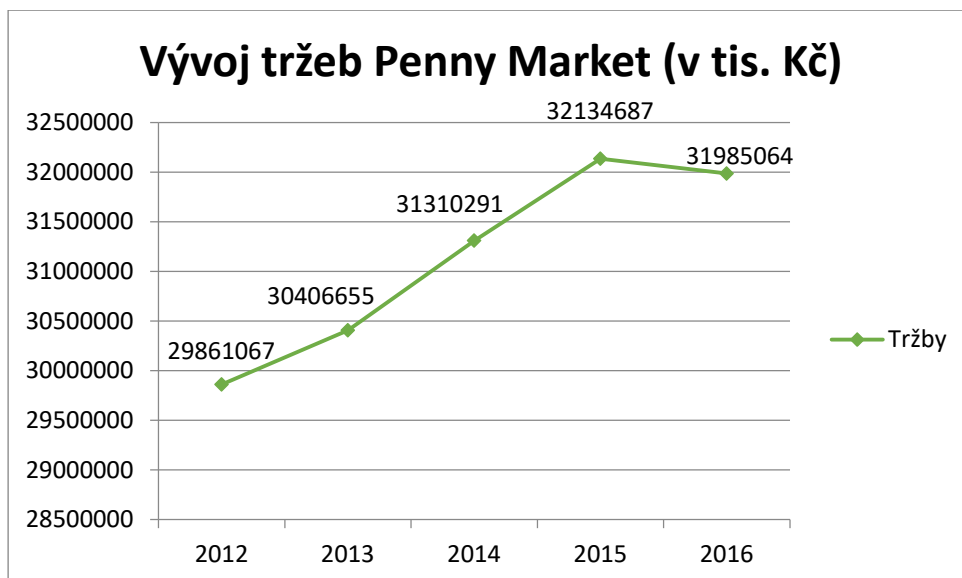
Stejně jako ostatní řetězce má i Penny řadu svých značek a to například Karlovu Korunu, což je řada českých potravin vyráběných dle tradičních receptur. Dále například Řezníkův talíř (uzeniny), produkty pro péči o dítě BabyTime, nealkoholické nápoje Tanja, masnu Dobré maso a mléčné výrobky Boni. (Vlastní značky, 2017)

V následujících dvou letech je v plánu zrekonstruovat všechny obchody v ČR, první dvě prodejny již byly otevřeny<sup>6</sup>. Na modernizaci bude investováno 100 milionů eur a nové prodejny jsou koncipovány jako tržiště. Oproti Lidlu, který staví nové prodejny, Penny pouze modernizuje ty staré, mění uspořádání na praktické a logické a přidává dřevěné prvky, aby bylo pro zákazníka nakupování příjemnější. Penny se snaží o osobní přístup k zákazníkům a tomu dopomáhá například prostory pro inzerci ohledně místních aktivit a prostory určené pro děti.

Penny začal jako první z maloobchodních řetězců v České republice prodávat ovoce a zeleninu nestandardních tvarů od místních farmářů. Tato zelenina by měla být levnější, než „dokonalé“ kusy a především se zamezí plýtvání potravinami. (Horáček, 2016)

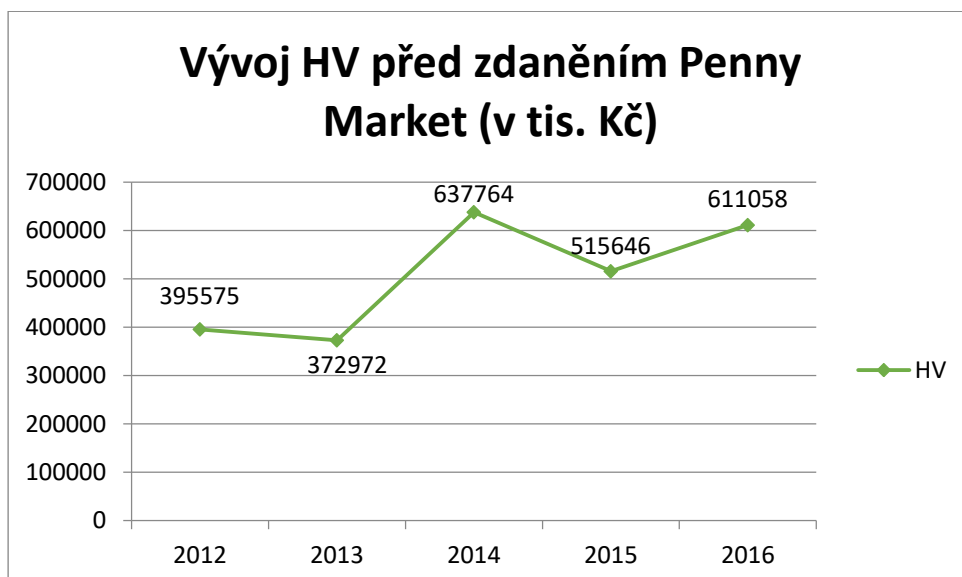
---

<sup>6</sup> V Praze a v Mělníku.



Obrázek 11: Vývoj tržeb Penny Market

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z výročních zpráv společnosti Penny



Obrázek 12: Vývoj HV před zdaněním Penny Market

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z výročních zpráv společnosti Penny

V grafu na obrázku č. 11 jsou vyčísleny tržby společnosti Penny od roku 2012 do roku 2016. S výjimkou roku 2016, kdy byl pokles tržeb o méně než jedno procento, tržby každoročně rostou, maximálně však o necelá 3 %. Z toho vyplývá, že se Penny Market na trhu drží stále rovnoměrně. HV je dle grafu na obrázku č. 12 po dobu všech 5 let kladný, s rostoucí tendencí a vrcholem v roce 2014. V roce 2015 HV meziročně klesl o 19 %, v roce 2016 ovšem opět o 18,5 procenta vzrostl.

## 3.2 Obchodní řetězce vlastněné českým kapitálem

Kromě výše zmíněných obchodních řetězců, které jsou vlastněny zahraničním kapitálem, jsou na tuzemském trhu i české obchodní řetězce. Ty, které jsou v posledních letech schopny se umísťovat i mezi největšími jsou:

- Bala;
- Brněnka;
- COOP Centrum družstvo;
- Flop Jih;
- GECO CZ, a.s.;
- Hruška;
- JIP Východočeská;
- Peal;
- Quanto a
- Rosa Market. (Skála, 2014)

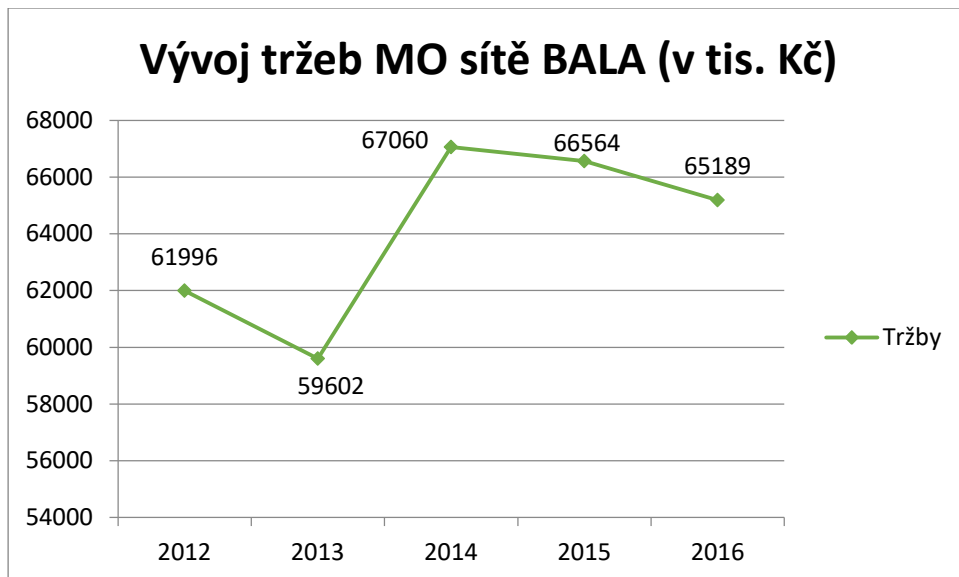
Prvních pět (respektive 6 i s řetězcem GECO CZ, a.s.) řetězců bude popsáno v následujících podkapitolách.

### 3.2.1 Maloobchodní síť BALA s.r.o.

MO síť BALA vznikla v roce 1996 se sídlem na Praze 6. Jedná se o první nezávislou maloobchodní síť v České republice (v rámci potravinářského oboru). Sdružuje více než 1600 členů v rámci sítí Bala a Gastro po celé republice. Spolupráce je založena na bázi franchízingu s veškerou marketingovou podporou a zprostředkování obchodních podmínek. Patří mezi největší národní maloobchodní sítě vlastněné českým kapitálem. Hlavním cílem této sítě je pomáhat malým prodejnám konkurovat cenám velkých řetězců. (BALA, 2017)

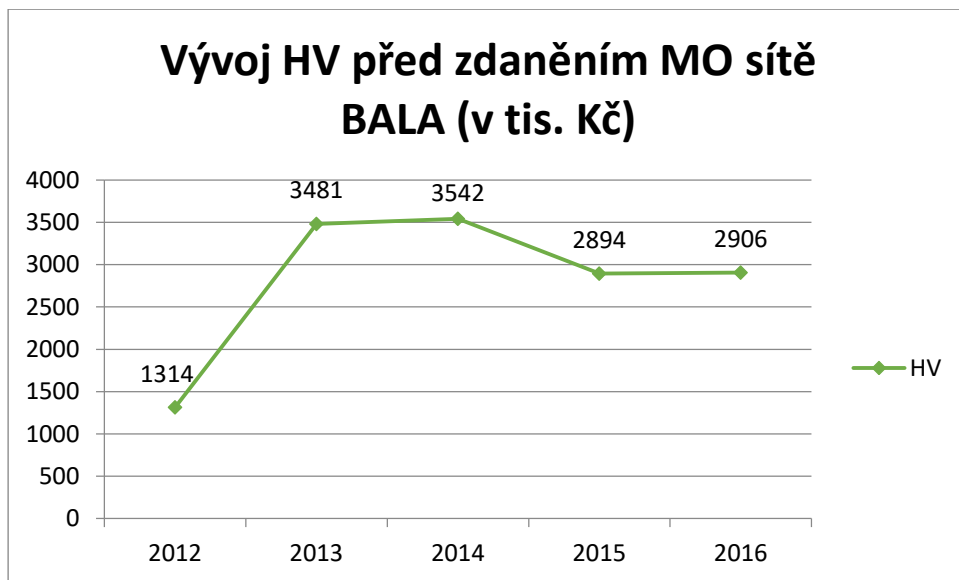
MO síť BALA je také součástí největší nákupní aliance v České republice – České potravinářské obchodní a.s. (dále ČEPOS) a členem Asociace českého tradičního obchodu (dále AČTO) pomáhající tuzemským maloobchodníkům prosadit se v konkurenčním boji

na českém trhu. ČEPOS podniká v oblasti distribuce a trvanlivých potravin po celé České republice a jejím hlavním posláním je trvale zajistit členům konkurenceschopné obchodní podmínky u českých dodavatelů. Pro efektivnější konkurenceschopnost byla v roce 2002 zavedena privátní značka výrobků Česká cena. (Členové AČTO, 2017)



Obrázek 13: Vývoj tržeb MO sítě BALA

Zdroj: vlastní zpracování na základě výročních zpráv MO sítě BALA



Obrázek 14: Vývoj HV před zdaněním MO sítě BALA

Zdroj: vlastní zpracování na základě výročních zpráv MO sítě BALA

V grafu na obrázku č. 13 je vidět, že se tržby společnosti BALA v posledních 5 letech meziročně mění pouze v rámci cca 15 %. Mezi lety 2012 a 2013 zaznamenala MO síť

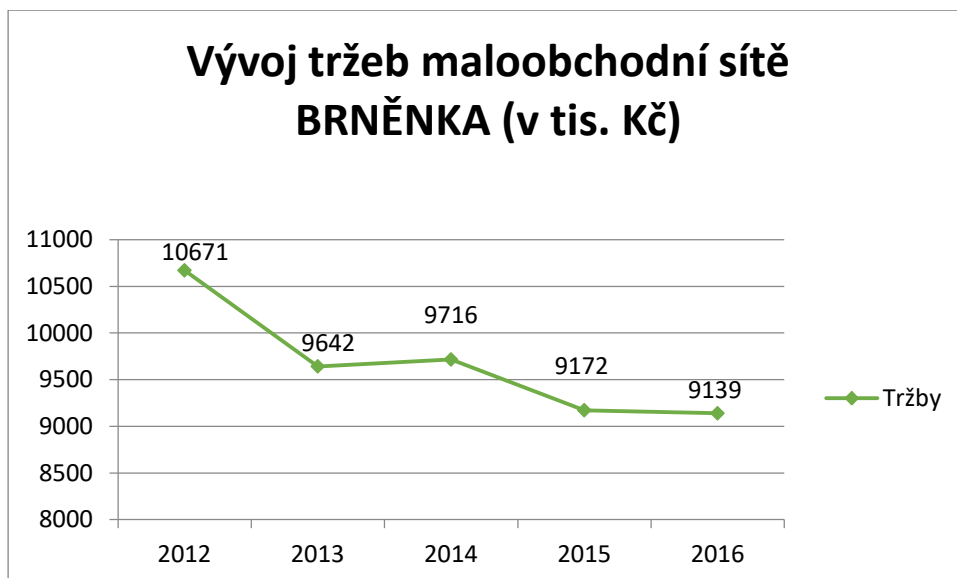
pokles o necelá 4 %, poté byl větší nárůst o 12,5 % a v posledních dvou letech tržby opět klesají, ovšem pouze v rozmezí 1-2 %. HV naopak zaznamenal největší růst mezi lety 2012 a 2013, jak je vidět v grafu na obrázku č. 14 a to o více než dvojnásobek, v roce 2014 stoupl pouze o necelá dvě procenta, v dalším roce o téměř 19 % klesl a v roce 2016 byla meziroční změna minimální (přesto kladná).

### **3.2.2 Maloobchodní síť Brněnka, spol s. r. o.**

První prodejna vznikla v roce 1992, ale Maloobchodní síť BRNĚNKA, spol s. r. o. (dále jen Brněnka) vznikla až roku 1997. Původně sdružovala 23 prodejen především na území Brna, v roce 2015 již pod síť spadalo 237 prodejen. Důvod a cíl vzniku bylo udržení konkurenceschopnosti při velkém boomu zahraničních obchodních řetězců.

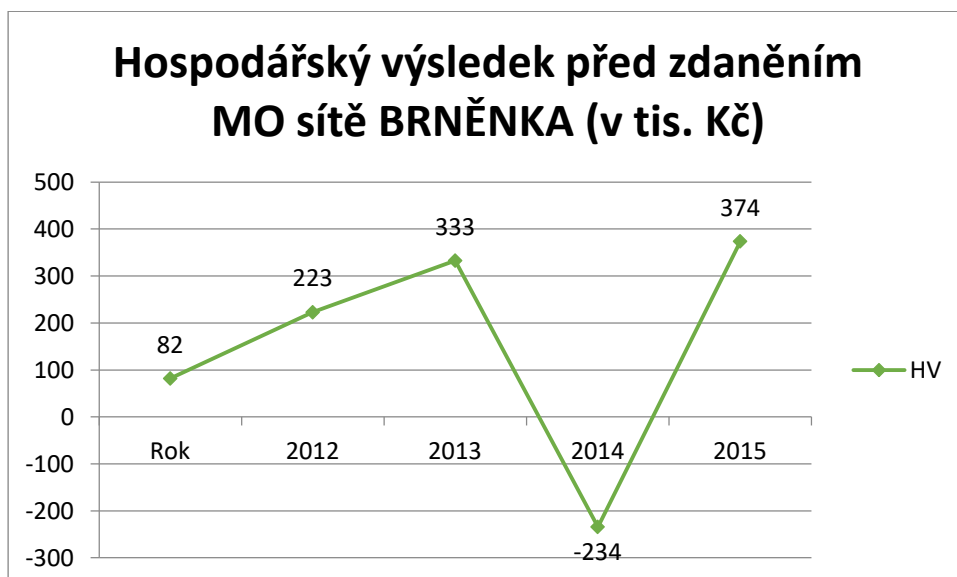
Síť funguje jako regionální franchisový systém vylepšující vyjednávací pozici vůči dodavatelům, čímž přispívá k větší konkurenceschopnosti členských prodejen a spokojenosti zákazníků. Síť má jednotný design, společné letákové akce, obchodní politiku atd. Brněnka pokrývá cca 80 % nezávislého trhu s potravinami v Brně. Stejně jako Maloobchodní síť BALA je i Brněnka členem AČTO. (O nás, 2015)

Jak již bylo výše zmíněno, BRNĚNKA funguje na bázi franchízingu. Franchisant je povinen platit měsíční poplatky (500,- Kč bez DPH), dodržovat platební kázeň, doby splácení faktur, akceptovat nabídku v letáku apod. Prodejny jsou rozděleny do sedmi kategorií dle měsíčního obrátu a tří linií dle standardů sítě. Kategorie A, B, C, D, E vyjadřují určitý obrát (nejnižší od 300 tis. Kč/ měsíc, nejvyšší nad 2 mil. Kč/ měsíc), do kategorie START spadají noví členové ve zkušební době a do kategorie M kantýny, ZOO, nemocnice, menzy, úřady apod. Do TOP linie spadá špička sítě s největší šíří sortimentu, nadstandardními službami, snadnějším parkováním apod. Obrát této linie tvoří 65 % obrátu celé sítě. Linie Standard zahrnuje provozovny, které nesplňují podmínky TOP linie, ale mají dostačující služby a Mini Linie je základním modelem malých prodejen s velmi volnými pravidly, které ovšem nemohou využívat stejných výhod jako prodejny ve vyšších kategoriích. (Maloobchodní síť BRNĚNKA, 2017)



Obrázek 15: Vývoj tržeb MO sítě Brněnka

Zdroj: vlastní zpracování na základě výročních zpráv MO sítě Brněnka



Obrázek 16: Vývoj HV před zdaněním MO sítě Brněnka

Zdroj: vlastní zpracování na základě výročních zpráv MO sítě Brněnka

V grafech na obrázcích č. 15 a 16 jsou vyobrazeny tržby a HV Brněnky za roky 2012 – 2016. Tržby, až na výjimku mezi lety 2013 a 2014, kdy meziročně stouply o necelé procento, neustále klesají. Mezi lety 2012 a 2013 o 9,64 %, mezi léty 2014 a 2015 o 5,6 %. Mezi obdobím roku 2015 a 2016 byl pokles tržeb již pouze o 0,36 %, tržby se tedy držely na téměř stejné úrovni, dává optimističtější pohled do budoucnosti. Hospodářský výsledek má ovšem kromě velkého propadu mezi lety 2014 a 2015 rostoucí tendenci. Pokles byl dán



především nárůstem dvou položek ve výkazu zisku a ztráty. První byl nárůst odpisů dlouhodobého majetku a druhou nárůst provozních výnosů.

### 3.2.3 Skupina COOP

Skupina COOP je svaz českých a moravských spotřebních družstev. Sdružuje 46 spotřebních družstev se 150 000 členy, provozujících téměř 2 900 prodejen na ploše cca 350 000 m<sup>2</sup> a zaměstnávajících 14 000 lidí.

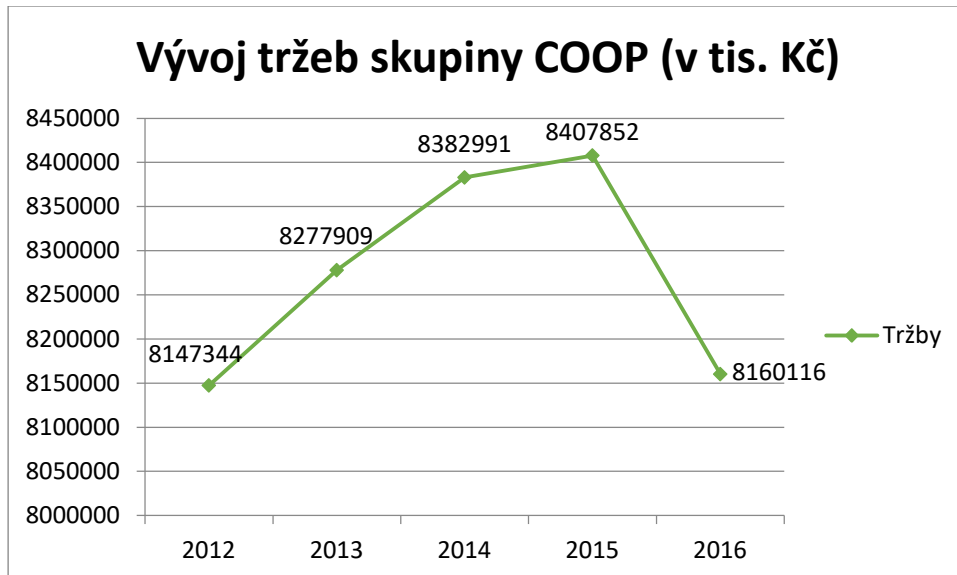
Nákup je sjednocují nákupní centrály COOP Centrum družstvo, které vzniklo v roce 1993 a COOP Morava, s.r.o. vzniklé v roce 1992. Přes 400 prodejen spadá pod maloobchodní řetězce COOP TUTY, COOP TIP, COOP TERNO, COOP DISCONT a COOP STAVEBNINY. Zároveň skupina COOP provozuje 9 středních odborných škol, manažerský institut, půjčovnu automobilů a mobilního operátora COOP Mobil. Zároveň zajišťuje výrobky privátních značek COOP Klasik, COOP Premium, COOP Quality Standard a COOP Dobré jistoty.

Jednotlivá družstva propagují potraviny různým způsobem, všechny jsou ale cíleny na výběr kvalitních regionálních potravin a podporu ekonomicko-sociálního klima v regionu. Základními pilíři cílů družstev jsou:

- poctivost a férovost;
- zdravější způsob stravování;
- regionální výrobky;
- zaměstnanost v regionu;
- tradice v regionu a identita jako celek a
- ekologie a ochrana krajiny.

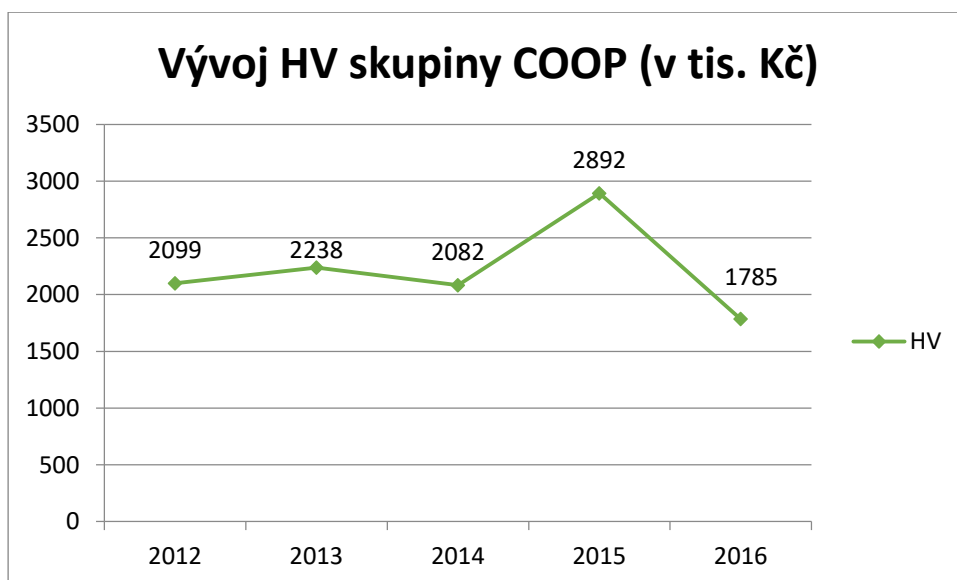
COOP TUTY je charakteristický osobním přístupem k zákazníkům. Zahrnuje prodejny smíšeného zboží o ploše 100 – 299 m<sup>2</sup>. COOP TIP zahrnuje prodejny o velikosti 300 – 999 m<sup>2</sup>. V tomto formátu je nabízena široká nabídka potravinářského i nepotravinářského zboží s pestrým sortimentem čerstvého zboží. COOP TERNO sdružuje velkokapacitní supermarkety s plochou nad 500 m<sup>2</sup>. Tento formát je určen především na

větší nákupy, za kterými zákazník dojíždí. COOP DISKONT je reakcí na zvyšující oblibu tohoto formátu zákazníky. Nabízí zde především zboží nižších cen, rychlého nákupu a snadné orientace. V nabídce jsou především základní položky potravinářského i nepotravinářského zboží. (Profil skupiny COOP, 2017)



Obrázek 17: Vývoj tržeb skupiny COOP

Zdroj: vlastní zpracování na základě výročních zpráv



Obrázek 18: Vývoj HV před zdaněním skupiny COOP

Zdroj: vlastní zpracování na základě výročních zpráv

V grafu na obrázku č. 17 je zobrazen vývoj tržeb skupiny COOP od roku 2012 do roku 2016. Tržby skupiny až do roku 2015 rostly, každoročně o 0,3 až 1,6 %, až do roku 2016,

kdy náhle klesly o 3 %. HV znázorněný na obrázku č. 18 nevykazuje stálou tendenci. V prvním sledovaném období o 6,6 % meziročně stoupl, v dalším o téměř 7 % klesl. V roce 2015 HV stoupl o téměř 39 % a v roce opět meziročně klesl o 38,3 %.

Předseda Pavel Březina na Retail Summitu 2017, který probíhal od 30. ledna do 1. února 2017, uvedl, že jeho vize směřuje k prodejně jako k modernímu komunitnímu centru. Mělo by splňovat více užitečných rolí než jen být místem k nákupu. Například je možno si do obchodů skupiny COOP přijít vybrat peníze, vyřídit poštu či zjistit, co je v regionu nového. Hlavním pilířem jsou obchodní vztahy mezi prodáváči a zákazníky, díky čemuž vědí, jaká jsou přání zákazníků, což je velkou konkurenční výhodou oproti velkým obchodním řetězcům, které takto osobního vztahu v podstatě nemohou dosáhnout. (Rozhovory s účastníky, 2017)

### **3.2.4 Flop Jih spol. s r.o.**

Flop Jih spol. s r.o. (dále jen Flop) vznikl v roce 1997. Společnosti je sesterskou společností firmy Flosman a.s. (dále pouze Flosman). Firma Flosman byla založena roku 1999 manželi Flosmanovými. Pan Pavel Flosman začal podnikat již v roce 1991 v oblasti velkoobchodu s potravinářským zbožím, v roce 1995 začal budovat síť maloobchodních prodejen. Od roku 2014 vlastní akcie společnosti firma FF Holding s.r.o., mezi jejíž členy kromě manželů Flosmanových patří dalších 5 společníků. (Historie firmy Flosman, 2017)

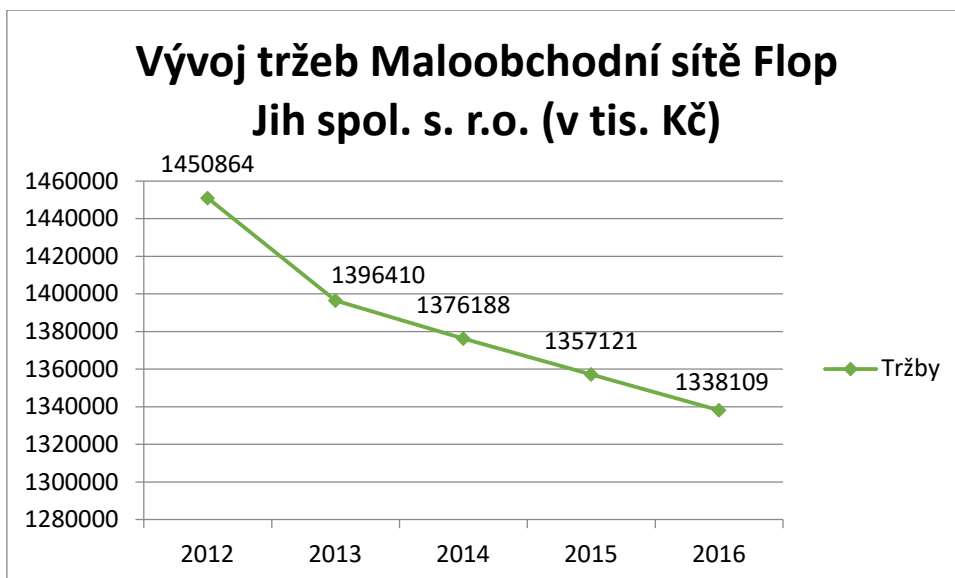
Firma Flosman provozuje 3 velkoobchodní sklady, Cash and Carry prodejny nápojů a maloobchodní prodejny. Hlavní činností je zajištění zboží pro síť Flop a nezávislému trhu jižních, západních a středních Čech a Vysočiny. (Velkoobchod Flosman Tábor, 2017)

Firma Flop funguje na bázi franšízingu. Sdružuje soukromé maloobchodní prodejce smíšeného zboží. Princip je založen na tom, že díky většímu množství odběratelů složených z jednotlivých maloobchodních řetězců je větší obrat zboží od dodavatelů a tím možnost získat lepší ceny, případně slevy, než kdyby odebíraly samostatně. Dalším benefitem pro členy sítě je propůjčení know-how, loga, designu a drobných reklamních předmětů. (Vaněk, 2009)

Hlavní náplní společnosti Flop je zprostředkování prodeje mléčných, masných a pekárenských výrobků a zároveň působení na pozici řídicího článku řetězce prodejen Flop. Síť prodejen je rozdělena opět do několika kategorií, na Flop A, Flop B a v roce 2003 vznikl řetězec Flop GASTRO zajišťující dodávky do gastronomických zařízení. Do sítě Flop A spadají všechny maloobchodní prodejny provozované firmou Flosman. (Historie, 2017)

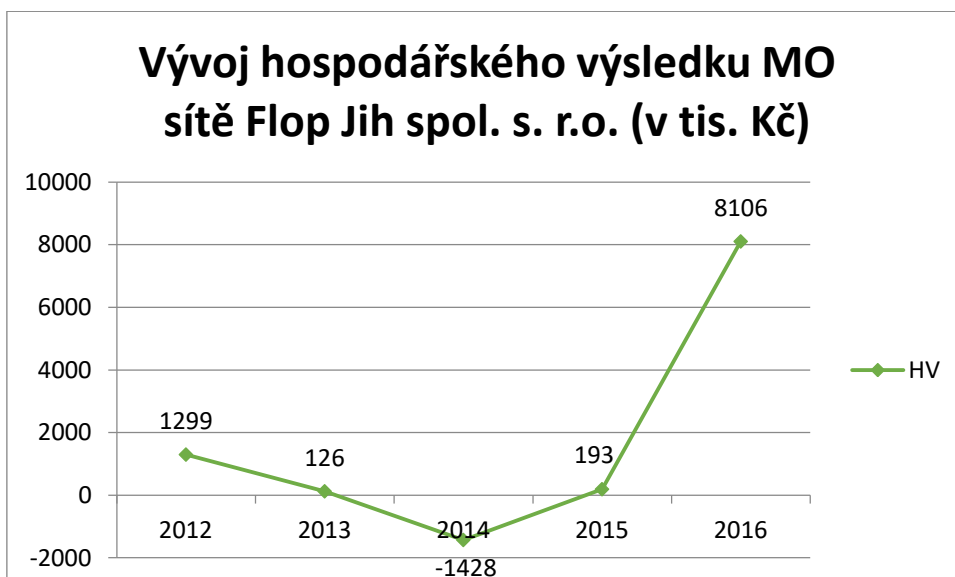
Název Flop vznikl ze začátečních písmen původního „Flosmanovy obchody potravin“. Firma se zaměřuje na lokality s menším počtem obyvatel, prodejny jsou malé a personál obvykle zná většinu zákazníků, kteří je navštěvují. Několik prodejen je vystavěno ve vlastním architektonickém typu nazvaném Česká chalupa. Cílem pana Flosmana, kterému je nyní 73 let, je postavit do konce svého života 150 obchodů v tomto formátu a přeje si, aby jeho potomci plán rozvinuli do většího počtu. (Honsová, 2008)

Posláním společnosti Flop je, podobně jako u dalších obchodních řetězců vlastněných českým kapitálem, pomoc malým prodejnám konkurovat nadnárodním koncernům. Vizí společnosti je rozšiřovat prodejní síť a zaplnit mezery na trhu se smíšeným zbožím a to rozšiřováním franšizových prodejen do dalších oblastí a větší marketingovou podporou. Pro společnost je důležité, aby se v prodejnách cítil dobře zákazník i personál a proto je podporuje při pořizování vybavení (např. software nebo klimatizace na prodejnu). (Vaněk, 2009)



Obrázek 19: Vývoj tržeb MO sítě Flop

Zdroj: vlastní zpracování na základě výročních zpráv MO sítě Flop



Obrázek 20: Vývoj HV MO sítě Flop

Zdroj: vlastní zpracování na základě výročních zpráv MO sítě Flop

Jak je vidět v grafu na obrázku č. 19, tržby MO sítě Flop od roku 2012 do roku 2016 neustále klesají. Pokles není zvláště vysoký, nejvyšší je meziroční pokles v roce 2013 a to 3,75 %. V dalších letech se pokles pohybuje okolo 1,4 %. HV (graf na obrázku č. 20) do roku 2014 neustále klesal, v tomto roce vykazoval dokonce ztrátu 1 428 tis. Kč. Ve výkazu zisku a ztráty je vidět, že hlavními položkami, které měli na tento výsledek vliv byla změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období (5 441 tis. Kč) a ostatní provozní náklady (2 331 tis. Kč). Tato ztráta vznikla jako důsledek odprodeje akcií firmě FF Holding, s. r. o. V dalších dvou letech ovšem zisk opět stoupal a v roce 2016 dosáhl rekordních 8 106 tis. Kč. Tento

nárůst byl ovlivněn snížením dvou položek – s dodavateli byly vyjednány nižší ceny za materiálové vstupy a dále byly sníženy osobní náklady v důsledku přechodu části zaměstnanců do nového střediska sesterské společnosti Flosman.

### **3.2.5 GECO CZ, a.s.**

Koncern GECO, a.s. (dále jen GECO) je česká obchodní společnost zabývající se dovozem tabákových výrobků a kuřáckých potřeb v České republice a pomocí vlastního velkoobchodu pokrývá distribuci po celém trhu. Na českém trhu působí společnost od roku 1995, od roku 2000 na Slovensku a od roku 2010 i v Německu.

GECO je provozovatelem specializovaných prodejen typu „TABÁK – TISK“. V nabídce jsou především tabákové výrobky, kuřácké potřeby, periodický tisk, telefonní karty, jízdenky, losy, zprostředkování sázek a výplata výher za loterijní společnost. (Struktura koncernu, 2017)

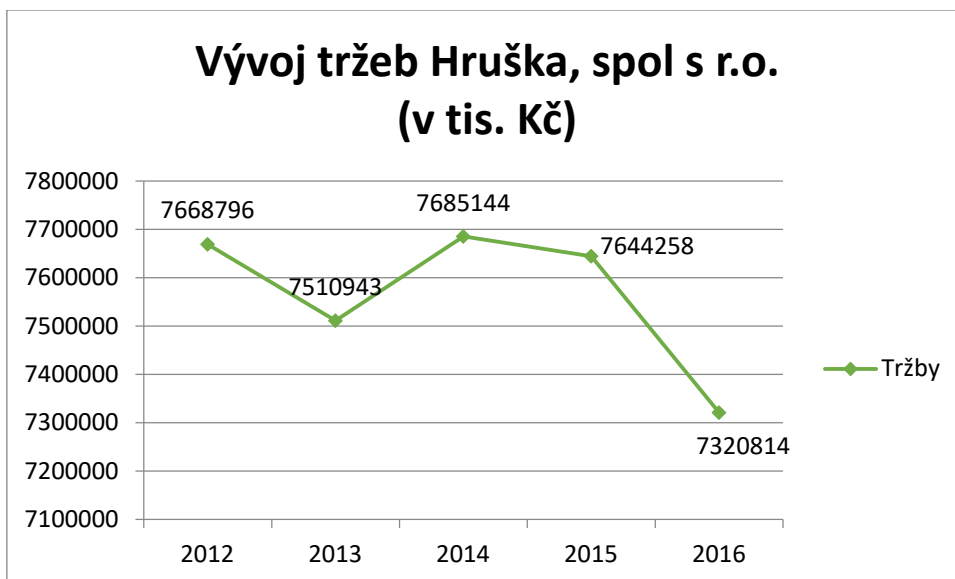
Dále se autorka práce touto společností nebude v rámci rozboru zabývat, jelikož se firma GECO specializuje na jiné odvětví než ostatní firmy, které jsou zde popsány.

### **3.2.6 Hruška, spol. s. r. o.**

MO síť Hruška, spol. s. r. o. je dceřinou společností společnosti Hruška, spol. s. r. o. (dále jen Hruška). Ta zahájila svou činnost v roce 1991 v oboru koupě zboží za účelem dalšího prodeje a zpracování zeleniny. V roce 1999 byla založena MO síť Hruška. 75 % obchodního podílu vlastní Hruška, spol. s. r. o. a 25 % pan Miroslav Pajonk. Kromě maloobchodní sítě společnost Hruška další dceřinou společností: Pekárnu Hruška, spol. s. r. o. (se 100% podílem na kapitálu).

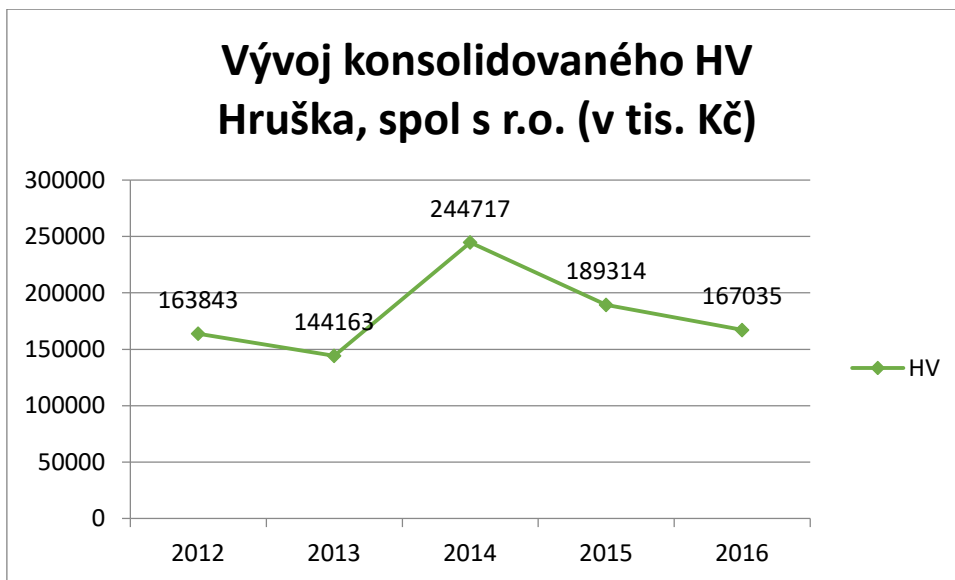
Maloobchodní síť Hruška vznikla, jako předchozí obchodní řetězce, v důsledku potřeby českých vlastníků maloobchodních prodejen potravin, kteří museli reagovat na situaci obchodu s potravinami a silnou konkurenci od velkých řetězců.

Základním záměrem konsolidačního celku je prosazování jednotné obchodní strategie, kvalita služeb a umírněná cenová politika. Veškerá činnost je směřována k efektivnímu zhodnocení majetku a uspokojení vlastníků. Společnost neustále usiluje o rozvoj vlastního velkoobchodu na základě potřeb maloobchodní sítě. (Výroční zpráva 2016)



Obrázek 21: Vývoj tržeb společnosti Hruška

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z výročních zpráv společnosti Hruška



Obrázek 22: Vývoj konsolidovaného HV před zdaněním společnosti Hruška

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z výročních zpráv

V grafech na obrázcích č. 21 a 22 lze vidět, že tržby i HV mají podobný vývoj. Mezi lety 2012 a 2013 obě veličiny klesly, v dalším roce tržby stouply o 2,3 % a HV o téměř 70 %

oproti předchozímu roku. V dalších letech ovšem společnost zaznamenává pokles tržeb i HV. V období 2014-2015 byl pokles tržeb pouze o necelé procento, HV klesl o téměř 23 %, přesto byl o více než třetinu překročen firemní plán stanovený na 140 milionů Kč. V roce 2016 byl zaznamenán meziroční pokles tržeb o 4,23 %, pokles HV o 11,8 %.

Maloobchodní síť Hruška patří v České republice mezi největší sítě, působí především na Moravě a ve východních Čechách. Společnost měla v roce 2016 463 provozoven a 3476 zaměstnanců.



## **4. Čerpání z fondů EU obchodními řetězci**

Vývoj EU s sebou nese na jedné straně velké množství příležitostí, na druhé straně ovšem i hrozby. Tyto hrozby se v obchodě týkají především toho, že velké řetězce vytlačují z trhu menší tuzemské obchodníky. Pro téměř každou společnost je hlavním cílem být konkurenceschopný. V případě obchodních řetězců vlastněných českým kapitálem byla konkurenceschopnost obvykle i hlavním důvodem, proč vznikly, respektive proč se jednotliví obchodníci seskupili do formy řetězce.

Hlavní konkurenční výhodou obchodních řetězců vlastněných českým kapitálem je oproti nadnárodním kooperacím především dobrý vztah mezi zákazníkem a prodávčem (další výhodou je například lepší dostupnost, zvyk prodejnu navštěvovat, atd.). Z výročních zpráv těchto podniků vyplývá, že udržení tohoto dobrého vztahu a dodávání výborných služeb je i hlavní strategií do budoucna. Pro udržení této konkurenční výhody je vhodné podporovat zaměstnance v jejich rozvoji.

K podpoře rozvoje zaměstnanců mohou být obchodním řetězcům nápomocné dotační programy z EU. OP, které jsou účinné v letech 2014-2020 byly popsány v kapitole č. 2. Projekty, které jsou pro podniky tohoto typu vhodné, spadají především do OP Zaměstnanost.

### **4.1 Čerpání z fondů EU v minulosti**

V minulosti některé obchodní řetězce již čerpaly z fondů Evropské unie pro podobné účely. Ze zahraničních řetězců využilo OP Lidské zdroje a zaměstnanost (obdoba nynějšího OP Zaměstnanost) Tesco v letech 2011-2012 pro projekt Rozvoj zaměstnanců společnosti PR market, s.r.o. ve výši 3 063 647,- Kč.

Billa využila dotací pro dva projekty. V letech 2009-2011 čerpala z dotací EU 7 314 555,- Kč pro projekt „Vzdělávání zaměstnanců společnosti Billa, spol. s r.o. ke zvýšení jejich kvalifikace, profesní mobility a adaptability“ a v letech 2013-2015 čerpala 3 890 144,- Kč pro projekt „Podpora systému rozvoje interních lektorů Billa, spol. s r.o.“.

Kaufland využil pro podobný projekt „Posílení profesních dovedností a adaptability zaměstnanců Kaufland Česká republika v.o.s.“ dotaci z EU ve výši 5 019 574,- Kč v letech 2009-2010.

Z českých řetězců využila dotace z EU ve výši 3 225 342,- Kč v roce 2009-2011 Brněnka pro projekt „Inovace vzdělávacího procesu pro konkurenceschopnost MS Brněnka“.

Dalším českým řetězcem, který dotaci v tomto odvětví využil, byl tabák GECO pro projekt „Zvyšování kvalifikace a vzdělávání zaměstnanců společnosti GECO TABAK“ v letech 2010-2012. Výše dotace v tomto případě byla 3 851 801,- Kč.

Posledním řetězcem využívajícím dotace byl COOP. Projekt v letech 2011-2013 měl název „Prohlubování, rozšíření, zvýšení adaptability a konkurenceschopnosti zaměstnanců spotřebních družstev“ a dotace EU byla ve výši 10 747 119,- Kč.

Vhodnou výzvou k podání projektu obchodním řetězcem byla v programovém období 2014 - 2020 například výzva číslo 43 – Podnikové vzdělávání zaměstnanců. Cílem této výzvy bylo zvýšit odbornou úroveň znalostí, dovedností a kompetencí pracovníků, dostatečná kvalifikace pro potřeby trhu a zvýšení adaptability starších pracovníků. Příjem žádostí v této výzvě byl ukončen 31. 8. 2016 a bylo podáno celkově 1455 žádostí o podporu v celkové hodnotě 2 687 135 035,- Kč. (Mapa projektů, 2012)

Z výročních zpráv, ani jiných dostupných informací, nevyplývá, že by se některý z českých momentálně zapojoval do některého dotačního programu na podporu zaměstnanosti. V této kapitole bude navrhnout projekt s předpokladem čerpání zdrojů z fondů EU v této chvíli.

## **4.2 Konkrétní projekt čerpání z fondů**

Jak bylo popsáno ve druhé kapitole, za pomoci fondů EU lze realizovat projekty v několika oblastech. Pro obchodní řetězce se nabízí jako nejvhodnější program k čerpání dotací

OP Zaměstnanost. Tento program<sup>7</sup> byl již obchodními řetězci v minulosti využíván – projekty jsou popsány výše.

V tuto chvíli probíhá projekt pod záštitou úřadu práce s názvem Podpora a vzdělávání zaměstnanců II (dále POVEZ II). Tento projekt je realizován na základě výzvy č. 021 z OP Zaměstnanost v období od 1. 12. 2015 do 30. 11. 2020. Úřad práce vydal třetí výzvu pro podávání žádostí do tohoto programu. Příjem žádostí byl zahájen 1. 11. 2017 a v tomto kole je alokováno 1,5 miliardy Kč. V následujících kapitolách bude, POVEZ II popsán a dále bude prakticky znázorněna možnost jeho využití u konkrétního obchodního řetězce.

#### **4.2.1 POVEZ II**

Hlavním cílem projektu je pomoc v odborném vzdělávání zaměstnavatelům pro své stávající i nové zaměstnance a osobám samostatně výdělečně činným (dále OSVČ). Výsledkem tohoto vzdělávání je větší pružnost reakce na proměnlivý trh.

Příjem žádostí je rozdělen do několika kol, v každém kole je alokována určitá částka k čerpání a po vyčerpání této částky je příjem pozastaven.

Finanční příspěvky je možno čerpat ve třech složkách.

1. Externí vzdělávání či rekvalifikace zaměstnanců (stávajících, potencionálních, OSVČ) obecného i specifického charakteru v odborných kurzech.
2. Mzdy interních lektorů zajišťujících vzdělávání.
3. Mzdové náklady vzdělávaných zaměstnanců (v době jejich vzdělávání, kdy je zaměstnavatel nemůže využívat k jiné práci).

Oprávněnými žadateli projektu jsou:

- zaměstnavatelé (obchodní korporace vymezené zákonem č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, OSVČ se zaměstnanci, státní podniky, právnické osoby podnikající dle

---

<sup>7</sup> S dřívějším názvem OP Lidské zdroje a zaměstnanost.

zvláštního zákona a organizační složka zahraniční právnické osoby, pokud se jedná o závod odštěpený a registrovaný na území ČR);

- OSVČ bez zaměstnanců (školení si OSVČ zajišťuje pro sebe) a
- nestátní neziskové organizace.

Finanční podpora z tohoto projektu je nenároková a o jejím schválení rozhoduje příslušná Krajská pobočka Úřadu práce ČR (dále KrP). Příslušné pracoviště KrP rozhoduje dle údajů a informací uvedených v žádosti, proto je důležité, aby byla žádost vyplněna důkladně a jednoznačně. Je nutné posoudit situaci na trhu práce a podniku na základě následujících 4 kritérií:

- významnost daného odvětví/ podniku v regionu - významnost odvětví z hlediska zaměstnanosti, ekonomického významu, jedinečnosti, tradice, prorůstového potenciálu atd. a celkové působení daného podniku na trhu práce v regionu (váha 20 %),
- nezbytnost vzdělávání zaměstnanců – hodnocení účelnosti vzdělávání pro účastníky a jejich odborný rozvoj, prokazatelnost potřeby vzdělávání, vize dalšího profesního rozvoje (30 %),
- zhodnocení prorůstového potenciálu podniku ve vazbě na vzdělávací aktivity – provázanost vzdělávání s rozvojem podniku (20 %) a
- charakter vzdělávacích aktivit - akreditované/ neakreditované/ jazykové obecné/ specifické (30 %).
- Další 10 bonusových bodů může žadatel získat v případě, kdy je více než 20 % účastníků vzdělávání ve věku nad 54 let a 5 bodů v případě zařazení FO bez zaměstnanců či mikropodniků.

V případě příspěvku na externí vzdělávání bude poskytnuto 85 % skutečně vynaložených nákladů, 15 % nákladů tvoří spoluúčast zaměstnavatele (tato spoluúčast odpadá v případě mzdových příspěvků na zaměstnance a na interní lektory). Celková výše poskytnuté podpory nesmí překročit částku 200 000 € za tři účetní období. Po překročení limitu je možno zažádat o podporu v režimu „blokové výjimky na vzdělávání“. V tomto režimu podpora nesmí přesáhnout 50 % nákladů (respektive 70 % - existuje možnost navýšení v případě podpory vzdělávání zdravotně postiženým či znevýhodněným pracovníkům, malým či středním podnikům).

Žádost je nutné vyplnit a odeslat v elektronické formě a do sedmi dnů formulář ve formátu PDF s náležitými přílohami doručit osobně či prostřednictvím datové schránky na příslušnou KrP. Příslušná pobočka je určena dle místa výkonu (provozovny) a pokud působí v rámci celé ČR, je třeba podat za každý kraj samostatnou žádost.

Žadatel může podat žádosti v celkovém objemu 6 mil. Kč za kalendářní rok (v průměru 500 tis. Kč za měsíc). Na jednotlivé vzdělávací aktivity (dále VA) musí být samostatné žádosti. Tato VA může probíhat maximálně 18 měsíců, začít nejpozději 6 měsíců po vydání Vyrozumění o schválení žádosti o příspěvek v rámci POVEZ II a skončit nejpozději 31. srpna 2020.

Zaměstnanec, který je vzděláván musí ve firmě působit jako stálý zaměstnanec, nikoliv na dohodu o pracovní činnosti či dohodu o provedení práce.

Povinností zaměstnavatele je provést průzkum trhu a dodat ho spolu se žádostí. V tomto průzkumu je třeba zjistit cenovou nabídku vzdělávacích institucí a vytvořit kalkulaci nákladů. Po předložení žádosti se všemi přílohami příslušné KrP Úřadu práce je žádost posouzena hodnotící komisí.

V případě, že je projekt schválen, je třeba provést výběr poskytovatele vzdělávací aktivity. Tento výběr musí korespondovat s Obecnými pravidly OP zaměstnanost a dále se zákonem č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek.

Po výběru dodavatele musí být do 30 dnů podepsána mezi žadatelem a Úřadem práce ČR dohoda obsahující práva a povinnosti obou smluvních stran (na každou vzdělávací aktivitu se opět uzavírá samostatná dohoda). Také je nutné dodat veškerou dokumentaci prokazující výběr dodavatele (např. Posouzení kvalifikace, smlouvy s dodavatelem a další) a doklad opravňující dodavatele vzdělávání poskytovat. Případně u neakreditovaných vzdělávacích aktivit doklad o dosaženém vzdělání lektorů.

Vzdělávání měkkých dovedností neboli soft-skills v tomto projektu bohužel není podporováno. (například ve výzvě číslo 43 – Podnikové vzdělávání zaměstnanců to možné bylo). V případě obchodních řetězců by vzdělávání v rámci soft-skills bylo zajisté vhodné.

Například kurzy komunikace by byly naprosto ideální vzhledem k neustálému styku se zákazníkem a snahou menších prodejen udržet vřelý vztah mezi zákazníkem a obsluhou.

Dalšími podmínkami, které je třeba splnit v průběhu vzdělávací aktivity, jsou:

- povinnost vyplnění vstupního dotazníku všemi zúčastněnými zaměstnanci (nejpozději ke dni prvního vyúčtování nákladů);
- měsíční předkládání vyúčtování mzdových nákladů;
- doložení výdajů pomocí výkazu Vyúčtování vzdělávací aktivity a faktury za vydělávací aktivitu s doklady o zaplacení po ukončení;
- měsíční dokládání docházkové listiny;
- vyplnění výstupního dotazníku všemi zúčastněnými zaměstnanci (do čtyř týdnů od ukončení) a
- zajišťování publicity programu v průběhu vzdělávací aktivity (umístění loga na příslušné dokumenty, označení učebny, informování zaměstnanců, označení na faktuře).

#### **4.2.2 Vzdělávání zaměstnanců Maloobchodní sítě Brněnka**

Pro praktickou demonstraci možnosti využití tohoto projektu se autorka práce rozhodla pro návrh vzdělávání zaměstnanců vybraného českého řetězce v rámci zbožíznalství potravin. Jak již bylo zmíněno, pro tuzemské obchodní řetězce je hlavní konkurenční výhodou proti nadnárodním společnostem vztah mezi prodávacem a zákazníkem. Ovšem na tento vztah nemůže prodejna spoléhat a tak je třeba nabídnout více.

V posledních letech roste oblíbenost malých specializovaných prodejen a jedním z důvodů je právě to, že prodáváč dokáže zákazníkovi poradit s nákupem zboží. U menších prodejen ve městech i na vesnicích se autorka práce několikrát setkala se situací, kdy v prodejně pracuje prodáváč/ka, který/á nemá velké povědomí o moderních potravinách a to je třeba napravit.

Tento vzdělávací program bude navrhnout pro Maloobchodní síť Brněnka. Jak bylo popsáno v kapitole 3 tato síť je provozována na jižní Moravě, především na území Brna, kde je

hlavním zástupcem nezávislého trhu s potravinami. Firma má již předchozí zkušenosti s projekty na podporu zaměstnanců, na které je jistě vhodné navázat – hlavním cílem je udržet konkurenceschopnost a proto je nutno neustále inovovat a investovat nejen do hmotných zdrojů, ale také do zdrojů lidských. Vzhledem k tomu, že celá maloobchodní síť zahrnuje 234 členů, není možné v jednu chvíli zajistit vzdělávací program pro celou společnost, a proto se autorka práce rozhodla tento projekt mířit pouze na zaměstnance prodejny TOP Linie ve městě Brno – tedy na 21 maloobchodních prodejen.

Z každé pobočky bude vybrán jeden zaměstnanec, který se kurzu účastní. Celkově se tedy bude jednat o 21 poboček a 21 zaměstnanců. V případě, že by byla tato vzdělávací aktivita úspěšná a prokazatelně podpořila výkonnost pracovníků a ekonomický růst firmy, bylo by v budoucnu možné uvažovat o další fázi pro další zaměstnance prodejen ve městě Brno a zařazení dalších prodejen v jiných obcích.

Ve druhé kapitole této práce je popsáno deset kroků pro získání dotace a za pomoci těchto kroků bude autorka postupovat i zde.

Záměrem tohoto projektu je zvýšení konkurenceschopnosti, potažmo zisků podniku. Cílovou skupinou jsou prodavačky/prodavači maloobchodní sítě. Vhodným operačním programem byl zvolen OP Zaměstnanost, projekt POVEZ II a výzva číslo III. Příjem žádostí do této výzvy byl zahájen 1. listopadu 2017.

Vhodný kurz VÍTE, CO JÍTE? ANEB ZBOŽÍZNALSTVÍ POTRAVIN zajišťuje Institut celoživotního vzdělávání Mendelovy univerzity v Brně. Tento kurz se skládá z 11 tématických bloků rozdělených do 13 výukových dnů a 87 hodin a je určen pro ty, kteří se zabývají problematikou potravin, jejich kvalitou, složením, sortimentem a je vhodný mimo jiné pro pracovníky obchodních řetězců. Po absolvování kurzu proběhne závěrečný test na 1 hodinu a každý absolvent obdrží osvědčení. Jednotlivé tématické bloky jsou:

- potraviny rostlinného původu,
- vejce, drůbeží maso a jejich zpracování,
- konzervace,
- pivo a destiláty,

- cukrovinky,
- sýry,
- zakysané mléčné výrobky,
- tekuté mléčné výrobky a máslo a
- maso.

Tematické bloky tedy podchycují kompletně základní spektrum nabídky potravin. Období, kdy by měl kurz probíhat je plánováno na září – listopad 2018.

Cenu veřejného kurzu pro jednoho účastníka činí 14.900,- Kč včetně DPH. V případě zadání zakázky by byla naplněna kapacita kurzu a tím možnost získat slevu 20 %. Cena pro jednoho účastníka bude tedy 11920,- Kč včetně DPH. Pro všech 21 účastníků 250.320,- Kč včetně DPH, tedy 206.876,- Kč bez DPH. Jelikož kurz probíhá v rámci zaměstnání, je třeba počítat s náklady na mzdy zaměstnanců. Průměrná mzda na pozici pokladního/prodávče v Brně v síti Brněnka činí cca 18.000,- Kč. Při předpokladu 180 pracovních hodin za měsíc bude průměrná hodinová mzda činit 100,- Kč. Zaměstnanci na kurzu stráví 87 plus 1 hodinu, předpokládané mzdové náklady zaměstnanců za dobu jejich účasti na vzdělávací aktivitě tedy činí 184.800,- Kč. Celkové náklady bez DPH tvoří 391.676,- Kč. Čerpání dotace bude v režimu de minimis, příspěvek 85 % bude tedy tvořit 332.925 Kč a 15% spoluúčast 58.751,- Kč. V tabulce č. 2 jsou tyto náklady přehledně vypsány.

Tabulka 2: *Rozpočet VA Brněnka v rámci programu POVEZ II*

Rozpočet VA společnosti Brněnka v rámci programu POVEZ II	
Cena kurzu za 1 účastníka vč. DPH	11 920 Kč
Cena kurzu za 1 účastníka bez DPH	9 851 Kč
Cena kurzu bez DPH pro 21 účastníků	206 876 Kč
Mzdové náklady po dobu účasti 1 zaměstnance	8 800 Kč
Mzdové náklady po dobu účasti celkově	184 800 Kč
<b>Celkové náklady na vzdělávací aktivitu</b>	<b>391 676 Kč</b>
Příspěvek 85 %	332 925 Kč
Spoluúčast 15 %	58 751 Kč

Zdroj: vlastní zpracování



Po zpracování návrhu je dalším krokem vypracování konkrétní žádosti (viz příloha A) pro příslušnou KrP ve webové aplikaci na internetových stránkách [povez.uradprace.cz](http://povez.uradprace.cz). Tato žádost je podána elektronicky a v listinné podobě na KrP Brno do 7 dní od odeslání přes webovou aplikaci.

Po předložení žádosti je třeba vyčkat na posouzení příslušné KrP, jeho předložení hodnotící komisi a schválení (případně zamítnutí) projektu. Dle ČSÚ je v obci Brno nejvíce podniků s převažující činností velkoobchodu a maloobchodu, což vypovídá o tom, že toto odvětví je v regionu velmi významné. Samotná maloobchodní síť pokrývá 80 % nezávislého trhu s potravinami v Brně. Pro určitou část zákazníků je hlavním tahákem firmy blízkost nákupu k místu bydliště, případně vztah s prodáváči. Je ovšem třeba nezaostávat za konkurencí – stále více zákazníků se zajímá o to, co kupuje a vyžaduje při svém nákupu odbornou radu, proto je vzdělávání zaměstnanců v oboru velmi důležité. S tím je propojen i prorůstový potenciál podniku – v případě, že zákazníci budou spokojeni se službami, kterých se jim v prodejně dostane, budou se do ní vracet, budou ji doporučovat a tím se budou zvyšovat tržby, hospodářský výsledek a možnosti růstu podniku. Vzdělávací aktivita bude zajištěna akreditovaným vzdělávacím střediskem. Lhůta pro hodnocení a vyřízení žádosti je 30 kalendářních dnů. Při schválení žádosti je příslušným KrP vydáno Vyrozumění o poskytnutí příspěvku, na jehož základě proběhne výběrové řízení dodavatele.

Po schválení žádosti bude vydáno Vyrozumění, na základě kterého zaměstnavatel provede výběr poskytovatele. Vzhledem k hodnotě vzdělávací aktivity do 400.000,- Kč bude zakázka přímo zadána a předpokládaná doba pro výběr dodavatele je cca 5 dní. Veškeré dokumenty k výběru dodavatele je třeba předložit ÚP ČR nejméně 10 pracovních dní před zahájením (doklad opravňující dodavatele k poskytování vzdělávání, doklad o akreditaci). Dohoda je uzavřena písemně, obsahuje veškerá práva a povinnosti obou smluvních stran. V rámci uzavřené dohody jsou příspěvky poskytovány maximálně po dobu 18 měsíců (náš kurz je plánován na 3 měsíce) a musí začít nejpozději 6 měsíců po vydání Vyrozumění o schválení žádosti o příspěvek.

VA musí být řádně absolvována (účast na minimálně 80 % hodin výuky) a ukončena (zkouškou, testem), aby byl příspěvek vyplacen, stejně tak bude příspěvek na mzdové

náklady vyplacen pouze za dobu skutečné účasti na vzdělávací aktivitě (tedy ne například v případě nemoci atp.). Mzdové náklady budou propláceny zpětně na základě výkazu Vyúčtování mzdových nákladů a formuláře evidence docházky z kurzu. Společně s předložením vyúčtování prvních mzdových nákladů je třeba dodat vstupní dotazníky vyplněné každým podporovaným zaměstnancem.

V průběhu vzdělávací aktivity je třeba zajistit její publicitu. V tomto případě postačí vyvěšení informací o probíhající vzdělávací aktivitě na webových stránkách [www.brnenka.cz](http://www.brnenka.cz) a plakátu na informačních nástěnkách zúčastněných prodejen a dále označení učebny, kde bude výuka probíhat.

Po ukončení vzdělávací aktivity je třeba do čtyř týdnů odevzdat protokol o (ne)úspěšnosti zúčastněných zaměstnanců, vyúčtování vzdělávací aktivity společně s dokladem prokazujícím její úhradu, prezenční listiny a výstupní dotazníky od všech zúčastněných zaměstnanců.

Posledním krokem po skončení projektu jako takového je třeba zajistit plné využití této investice. Zde je především třeba, aby zaměstnanci svědomitě pracovali a využívali získané znalosti pro pomoc zákazníkům s nákupem. Dále bude jistě vhodné zamyslet se nad možností pokračování ve vzdělávací aktivitě pro další zaměstnance a v rozšiřování znalostí zaměstnanců, kteří kurzem již prošli (například zajistit kurz o zdravé výživě, která je v posledních letech čím dál více vyhledávaným tématem).

## 5. Ekonomické zhodnocení

Stejně jako u každého projektu je třeba i zde zvážit, zda předpokládané přínosy investice převažují nad riziky a jaká je jejich míra. V této kapitole autorka práce popíše jednotlivá rizika, přínosy a dále možnosti navázání v budoucnosti.

### 5.1 Rizika projektu

Hlavní rizika vstupu do projektu podporovaného z Evropské unie spočívají především na konkrétních zaměstnancích, kteří se vzdělání zúčastní. Toto riziko může být přímé i nepřímé.

Firma je povinna spoluúčastí na finanční stránce projektu a to 15 % celkové hodnoty. V tomto případě jde tedy o 58.751,- Kč. V případě, že se ke vzdělávání některý ze zaměstnanců nepostaví zodpovědně a budou porušeny podmínky přiznání dotace (méně než 80% účast na školení a/nebo nesplnění závěrečného testu), nebude za něj proplacen příspěvek. Za každého takového zaměstnance by šlo o ztrátu 15.854,- Kč.

Toto riziko je možné eliminovat výběrem pracovníka a dále hned několika způsoby motivace, pozitivní i negativní. Pracovník, který se projektu zúčastní je vybrán přímo franchizantem, který své zaměstnance zná nejlépe (výběr může provést na základě kritérií, která sám uzná za vhodné, například snaživost a úspěšnost v pracovním procesu, zaměstnanec sám požádá o účast, pohovory se zaměstnanci, doba strávená na prodejně, jejich výsledky v určitém časovém horizontu atd. Negativní motivací pak může být například hrozba neproplacení výplaty za dobu strávenou na kurzu, pokuta za porušení podmínek kurzu nebo snížení odměn. Pozitivně může být zaměstnanec motivován naopak samotným kurzem (kde získá po absolvování certifikát, jež může uvést například v životopise) a dále možností odměny za velmi úspěšné absolvování.

Nepřímo mohou zaměstnanci tuto investici ovlivnit tím, že nebudou poznatky v budoucnu využívat, nebudou ochotni zákazníkům pomoci, vyjít vstříc, poradit. Zde opět existuje možnost jak pozitivní, tak negativní motivace – pozitivně může být zaměstnanec motivován vyhlídkou odměn při zvýšení tržeb, negativně naopak srážkami ze mzdy za

špatně odvedenou práci (například na základě stížností zákazníků či náhodných kontrol tzv. mystery shopping<sup>8</sup>). V optimálním případě je samozřejmě toto riziko eliminováno již při výběru pracovníka, který se projektu zúčastní.

## 5.2 Přínosy projektu

Hlavním důvodem, proč byl tento projekt navrhnout je potřeba zvýšení konkurenceschopnosti MO sítě Brněnka. Jak bylo v předchozích kapitolách zmíněno, obchody tohoto formátu spoléhají především na osobní vztah se zákazníkem, případně blízkost prodejny, jakožto výhodu vůči nadnárodním řetězcům, kterým nemohou stačit v cenové nabídce. Při stále rostoucích nárocích zákazníka je třeba hledat i další bonusy, kterými ztraktivní nákup ve svých prodejnách. Toho by měla firma dosáhnout zvýšením odbornosti prodavačů/ prodavaček sítě.

V návaznosti na zvýšení atraktivity nákupu lze očekávat nárůst počtu nakupujících, vedoucích k nárůstu tržeb a hospodářského výsledku. Za předpokladu, že náklady budou odpovídat plánům a nenastanou žádné komplikace, kvůli kterým by nebyl program dotován tak, jak je plánováno, jeho cena pro společnost bude necelých 59 000,- Kč. Z toho vyplývá, že pokud bude nárůst tržeb o tuto hodnotu, pro firmu již tento projekt nebude ztrátovým. Celková hodnota investice je ovšem 391 676,- Kč, tudíž efektivní bude až ve chvíli, kdy nárůst tržeb bude minimálně o tuto hodnotu. Jak je vidět v grafu na obrázku č. 15, tržby v MO síti mají v posledních letech spíše klesající tendenci. Pro dosažení takové tržby, aby byl projekt efektivní je třeba nárůst (oproti roku 2016) o cca 4,3 %. Takovýto nárůst je naprosto reálný, i vzhledem k tomu, že o pouhé dva roky dříve byly tržby oproti roku 2016 o 6,3 % vyšší.

---

<sup>8</sup> Kontrola pracovníků firmy, která probíhá tak, že do místa pracoviště přijde kontrolor, který se vydává za běžného zákazníka a na základě toho, jak se k němu personál chová podává hodnocení pro vedení.

### **5.3 Možnosti navázání v budoucnosti**

Po ukončení této VA a ověření, že jsou výsledky pozitivní, bude jistě vhodné na ni navázat. Existuje zde několik možností rozvoje VA.

Mohou jimi být například:

- zajištění tohoto kurzu pro další zaměstnance vybraných poboček v Brně,
- zajištění tohoto kurzu pro zaměstnance dalších poboček z TOP Linie,
- zajištění tohoto kurzu pro další zaměstnance z poboček nižších kategorií nebo
- rozšíření vzdělání pro zaměstnance, kteří kurz již absolvovali (například kurz zdravé výživy).

## Závěr

Konkurenční prostředí pro obchodní řetězce je v České republice velmi rozsáhlé, tudíž je třeba neustále reagovat na změny na trhu a hledat cesty, jak podnik ztraktivnit pro zákazníka, který má ve svém okolí vždy možnost výběru.

Být součástí trhu Evropské unie s sebou na jednu stranu nese určitá úskalí, v podobě zvýšené konkurence zahraničních firem s vyšším kapitálem, které mají zjednodušený vstup. Na druhé straně jsou ale příležitosti, které spočívají v možnosti rozvoje a inovací.

Z této bakalářské práce vyplývá, že tyto příležitosti jsou nemalé a bylo by škoda jich nevyužít. Po popsání Evropské unie a charakterizování nástrojů pro podporu rozvoje trhu, kterou nabízí, bylo popsáno prostředí obchodních řetězců a dále se již autorka práce prakticky zabývala konkrétním rozvojem podniku za pomoci Evropské unie.

Byl navrhnutý vzdělávací projekt pro maloobchodní síť Brněnka, podporovaný z operačního projektu Zaměstnanost. Tento projekt byl popsán od vzniku první myšlenky, přes proces, který vede k jeho uskutečnění až po zhodnocení, za jakých podmínek bude efektivní a ekonomicky přínosný.

V závěru by autorka ráda shrnula, že společnosti Brněnka s.r.o. investici do vzdělání svých zaměstnanců za pomoci fondů Evropské unie doporučuje. Kromě toho, že tato společnost získá kvalifikované pracovníky a konkurenční výhodu, oproti ostatním řetězcům, poroste i úroveň na trhu práce. V případě, že společnost do budoucna zapojí do projektu více pracovníků, či bude vzdělávání prohlubovat, mohou na trhu práce přibýt desítky ekonomicky aktivních lidí, kteří budou kvalifikací o úroveň výše, než jiní na stejných pozicích. To může jednak vést k tomu, že vznikne potřeba ostatních tuto mezeru dohnat a druhou inspirovat jedince, kteří se vzdělávat začali k tomu, že budou mířit výše.

## Seznam použité literatury

### Citace

- Ahold Delhaize. 2017. Annual Report 2015 [online]. The Netherlands: Ahold Delhaize. [cit. 2017-02-01]. Dostupné z: [https://www.aholddelhaize.com/media/1370/ahold\\_ar15\\_fullreport\\_interactive.pdf](https://www.aholddelhaize.com/media/1370/ahold_ar15_fullreport_interactive.pdf)
- BALA. 2017. *Maloobchodní síť BALA* [online]. Praha: Maloobchodní síť BALA [cit. 2017-03-04]. Dostupné z: <http://www.bala.cz/maloobchodni-sit-bala-p29.html>
- CIMLER, Petr a Dana ZADRAŽILOVÁ. 2007. Retail management. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-167-6
- Cíle strategie Evropa 2020. 2015. *Evropská komise* [online]. Brusel [cit. 2017-02-08]. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/targets/index\\_cs.ht](http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/targets/index_cs.ht)
- Členové AČTO. 2017. *Asociace českého tradičního obchodu* [online]. Praha: AČTO [cit. 2017-03-04]. Dostupné z: <http://acto.cz/o-acto/clenove-acto/>
- ČTK. 2014. Konkurenční boj vyhnal z Česka už šest obchodních řetězců. *Novinky.cz* [online]. Praha: Borgis [cit. 2017-01-04. 1.]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/ekonomika/330005-konkurencni-boj-vyhnal-z-ceska-uz-sest-obchodnich-retezcu.html>
- ČTK. 2016. Zahraniční řetězce ovládají už dvě třetiny trhu, COOP může zavřít další malé prodejny. *Aktuálně.cz* [online]. Praha: Economia, 2016 [cit. 2017-01-04]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/finance/nakupovani/zahranicni-retezce-ovladaji-uz-dve-tretiny-trhu-coop-zavre-d/r~a476c254087911e6a2e00025900fea04/>
- DE WIT, Bob a Ron MEYER. 2014. Strategysynthesis. 4th ed. United Kingdom: CengageLearning. ISBN 978-140-8082-683.
- Evropské strukturální a investiční fondy 2014-2020 v kostce*. 2015. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR - Národní orgán pro koordinaci. ISBN 978-80-7538-009-8.

- FÁREK, Jiří a Jiří KRAFT. 2012. *Světová ekonomika v epoše globálních změn*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7372-910-3.
- FIALA, Petr a Markéta PITROVÁ. 2009. *Evropská unie*. 2., dopl. a aktualiz. vyd. Brno: Centrum pro studium demokracie a kultury. ISBN 978-80-7325-180-2
- Historie. 2017. Flopjih [online]. Tábor: FLOP JIH spol. s r.o. [cit. 2017-03-04]. Dostupné z: <http://www.flopjih.cz/historie/>
- Historie firmy Flosman. 2017. Flosman a.s. [online]. Tábor: Flosman [cit. 2017-03-04]. Dostupné z: <http://www.flosman.cz/historie/>
- Historie Tesco. 2017. Tesco Czech [online]. Praha: Tesco Stores ČR [cit. 2017-12-10]. Dostupné z: <http://www.tescocr.cz/cs/o-nas/historie-tesco>
- HONSOVÁ, Marcela. 2008. Ve firmě jsem šéf, ne tatínek a dědeček. Euro.cz [online]. Praha: Mladá fronta [cit. 2017-03-04]. Dostupné z: <http://www.euro.cz/byznys/ve-firme-jsem-jen-sefne-tatinek-a-dedecek-889037>
- HORÁČEK, Filip. 2016. Tržiště i dětský koutek. Penny Markety investují 2,7 miliardy do úprav. IDNES.cz [online]. Praha: MAFRA [cit. 2017-02-02]. Dostupné z: [http://ekonomika.idnes.cz/trziste-jako-vzor-novych-penny-marketu-fc9-/ekoakcie.aspx?c=A160907\\_172224\\_ekoakcie\\_fih](http://ekonomika.idnes.cz/trziste-jako-vzor-novych-penny-marketu-fc9-/ekoakcie.aspx?c=A160907_172224_ekoakcie_fih)
- IDNES.CZ. 2006. Před 15 lety otevřel první český supermarket. IDNES.cz [online]. Praha: MAFRA [cit. 2017-01-04]. Dostupné z: [http://ekonomika.idnes.cz/pred-15-lety-otevrel-prvni-cesky-supermarket-fmj-/ekonomika.aspx?c=A060801\\_114604\\_ekonomika\\_plz](http://ekonomika.idnes.cz/pred-15-lety-otevrel-prvni-cesky-supermarket-fmj-/ekonomika.aspx?c=A060801_114604_ekonomika_plz)
- JUREČKA, Václav. 2010 *Makroekonomie*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3258-9
- KLÁNOVÁ, Eva. 2016. Kaufland: Modernizace největší prodejny v ČR. Retail News [online]. Praha: Press, 21, VI.(12), 8 [cit. 2017-02-01]. ISSN 2336-8063. Dostupné z: <http://archiv.press21.cz/retailnews/2016/12/>
- KÖNIG, Petr. 2009. *Rozpočet a politiky Evropské unie: příležitost pro změnu*. 2., aktualiz. Vydání. Praha: C. H. ISBN 978-80-7400-011-9



- KRUTÍLEK, Ondřej. 2017. Rozpočet EU. In: *Euroskop.cz: Věcně o Evropě* [online]. Praha: Vláda České republiky [cit. 2017-12-02]. Dostupné z: <https://www.euroskop.cz/8877/sekce/rozpocet-eu/>
- KUČERA, Petr. 2016. Lidl bourá desítku prodejen, nahradí je obchody nové generace. Dalšíh padesát vylepší. *Aktuálně.cz* [online]. Praha: Economia [cit. 2017-02-01]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/finance/nakupovani/lidl-boura-desitku-prodejen-nahradi-je-obchody-nove-generace/r~c847be54582911e6a4100025900fea04/>
- Lidl v České republice. 2017. *Lidl: Správná volba* [online]. Praha: Lidl Česká republika, [cit. 2017-02-01]. Dostupné z: <http://www.lidl.cz/cs/2646.htm>
- Naše poslání a hodnoty. 2017. Tesco Czech [online]. Praha: Tesco Stores ČR [cit. 2017-02-01]. Dostupné z: <http://www.tescocr.cz/cs/o-nas/naše-poslání-a-hodnoty>
- Maloobchodní síť BRNĚNKA. 2017. *Maloobchodní síť BRNĚNKA, spol s. r. o.* [online]. Brno: Maloobchodní síť BRNĚNKA [cit. 2017-03-04]. Dostupné z: <http://www.brnenka.cz/maloobchodni-sit/>
- Mapa projektů. 2012. DotaceEU.cz [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR [cit. 2017-03-29]. Dostupné z: <https://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Informace-o-cerpani/Mapa-projektu>
- O nás. 2017. Kaufland [online]. Praha: Kaufland Česká republika [cit. 2017-02-01]. Dostupné z: [http://www.kaufland.cz/Home/05\\_Spolecnost/006\\_Skupina\\_Kaufland/index.jsp](http://www.kaufland.cz/Home/05_Spolecnost/006_Skupina_Kaufland/index.jsp)
- O nás: Historie. 2015. *Maloobchodní síť BRNĚNKA, spol s. r. o.* [online]. Brno: Maloobchodní síť BRNĚNKA [cit. 2017-03-04]. Dostupné z: <http://www.brnenka.cz/historie/>
- O společnosti. 2017. Albert [online]. Praha: AHOLD Czech Republic [cit. 2017-02-01]. Dostupné z: <https://www.albert.cz/o-nas/o-spolecnosti>
- Od vize k akci: Akční plán. 2013. Dream academy [online]. Praha: Česká spořitelna [cit. 2017-02-20]. Dostupné z: <http://www.dreamacademy.cz/naucime/vyklad/realizace-projektu/od-vize-k-akci/akcni-plan/>

- Politika společenské odpovědnosti. 2017. Albert [online]. Praha: AHOLD Czech Republic [cit. 2017-02-01]. Dostupné z: <https://www.albert.cz/o-nas/spolecenska-odpovednost/politika-spolecenske-odpovednosti>
- Priority strategie Evropa 2020. 2014. *Evropská komise* [online]. Brusel [cit. 2017-02-08]. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/priorities/index\\_cs.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/priorities/index_cs.htm)
- Profil skupiny COOP. 2017. COOP [online]. Praha 3: Svaz českých a moravských spotřebních družstev [cit. 2017-02-28]. Dostupné z: <http://www.skupina.coop/profil-skupiny-coop>
- Programové období 2014-2020. 2012. DotaceEU.cz [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: <https://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020>
- Programy. 2012. DotaceEU.cz [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: <https://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020/Operacni-programy>
- Rozhovory s účastníky. 2017. Retail Summit 2017 [online]. Praha: Blue Events [cit. 2017-03-04]. Dostupné z: <http://retailsummit.cz/rozhovory-s-ucastniky>
- SKÁLA, Zdeněk. 2014. České obchodní řetězce jsou na vzestupu. MarketingSalesMedia [online]. Praha: Empresa Media, [cit. 2017-02-28]. Dostupné z: [http://marketingsales.tyden.cz/rubriky/data/zdenek-skala-ceske-obchodni-retezce-jsou-na-vzestupu\\_294667.html](http://marketingsales.tyden.cz/rubriky/data/zdenek-skala-ceske-obchodni-retezce-jsou-na-vzestupu_294667.html)
- Společná obchodní politika Evropské unie. 2017. BusinessInfo.cz [online]. Praha: CzechTrade [cit. 2017-12-03]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/spolecna-obchodni-politika-evropske-unie-4461.html#!&chapter=1>
- Struktura koncernu. 2017. GECO [online]. Praha: GECO CZ [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: <http://www.geco.cz/o-koncernu-geco/koncern-geco/struktura-koncernu>
- TAYLOR, David. 2006. Brand vision: how to energize your team to drive business growth. Hoboken, NJ: John Wiley. ISBN 04-700-2835-1

- VANĚK, Jan. 2009. *Podniková kultura v obchodních sítích Flop Jih spol. s. r. o. a Brněnka spol. s. r. o.* Znojmo. Bakalářská práce. Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo. Vedoucí práce Tomáš Kotrba.
- Velkoobchod Flosman Tábor. 2017. Flosman a.s. [online]. Tábor: Flosman [cit. 2017-03-04]. Dostupné z: <http://www.flosman.cz/flosman/>
- Vize společnosti. 2017. *Lidl: Správná volba* [online]. Praha: Lidl Česká republika [cit. 2017-02-01]. Dostupné z: <http://www.lidl.cz/cs/2652.htm>
- Vize (Vision). 2017. ManagementMania.com [online]. Plzeň [cit. 2017-01-03]. ISSN 2327-3658. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vize>
- Výroční zpráva 2015 [online]. 2016. Praha: GECO, [cit. 2017-01-06]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=44437854&subjektId=527903&spis=75869>
- What are chain stores?: definition and meaning. 2017. BusinessDictionary [online]. Washington, D.C.: WebFinance [cit. 2017-12-05]. Dostupné z: <http://www.businessdictionary.com/definition/chain-stores.html>
- What is a chain store?. 2017. Answers [online]. St. Louis: Answers [cit. 2017-12-05]. Dostupné z: [http://www.answers.com/Q/What\\_is\\_a\\_chain\\_store](http://www.answers.com/Q/What_is_a_chain_store)
- Základní informace o EU. 2016. *Evropská unie* [online]. Brusel [cit. 2017-12-01]. Dostupné z: [http://europa.eu/european-union/about-eu/eu-in-brief\\_cs](http://europa.eu/european-union/about-eu/eu-in-brief_cs)
2015. *Zpráva auditora a účetní závěrka k 30. září 2015* [online]. Praha: MAKRO Cash & Carry ČR, 2015 [cit. 2017-01-06]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=45248706&subjektId=716166&spis=168201>
2010. *Zpráva komise Evropskému parlamentu, Radě, Evropskému hospodářskému a sociálnímu výboru a výboru regionů: Dohled nad obchodním a distribučním trhem „Na cestě k efektivnějšímu a spravedlivějšímu vnitřnímu obchodnímu a distribučnímu trhu do roku 2020* [online]. Brusel: Evropská komise [cit. 2017-02-07]. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/internal\\_market/retail/docs/monitoring\\_report\\_cs.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/retail/docs/monitoring_report_cs.pdf)

## **Bibliografie**

Databáze Proquest

Obecná pravidla OP Zaměstnanost

Podmínky pro zájemce o vstup do projektu Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II

Přednášky z předmětu Globální retailing (2. ročník bakalářského studia)

Přednášky předmětu Personální management (3. ročník bakalářského studia)

Výroční zprávy podniků dostupné na [www.justice.cz](http://www.justice.cz)

## **Seznam příloh**

<b>Příloha A</b>	<b>Žádost o příspěvek na úhradu nákladů zabezpečení vzdělávací aktivity zaměstnanců v rámci projektu POVEZ II .....</b>	<b>70</b>
------------------	---	-----------

# Příloha A Žádost o příspěvek na úhradu nákladů zabezpečení vzdělávací aktivity zaměstnanců v rámci projektu POVEZ II



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



Úřad práce ČR

Pracoviště Úřadu práce ČR:

KrP Brno

Registrační číslo:

S15

## Žádost o příspěvek na úhradu nákladů zabezpečení vzdělávací aktivity zaměstnanců v rámci projektu *Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II* CZ.03.1.52/0.0/0.0/15\_021/0000053

podle § 106 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů

### I. Žadatel

#### A. Identifikační údaje žadatele:

Název žadatele: **Maloobchodní síť BRNĚNKA, spol. s r.o.**

IČ: **60736135**

DIČ: **CZ60736135**

Plátce DPH: **Ano**

Datová schránka: **56djxpi**

Adresa sídla (u právnické osoby) nebo místa podnikání (u podnikající fyzické osoby):

Obec: **Brno**

Část obce: **Královo Pole**

Ulice: **Purkyňova 3030/35d**

PSČ: **612 00**

Předmět podnikání:

**Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona**

B. Místo výkonu práce vztahující se k zaměstnancům, na které je požadován příspěvek:

**Jiné místo výkonu práce (žadatel doloží např. pracovní smlouvou)**



**C. Oprávnění zástupci žadatele:**

Příjmení: <b>Burdová</b>	Jméno: <b>Leona</b>	Titul:
Telefon: <b>775700314</b>	E-mail: <b>leona.burdova@tul.cz</b>	

Příjmení: <b>Škrdlík</b>	Jméno: <b>Miloš</b>	Titul: <b>Ing., MSc, MBA</b>
Telefon: <b>602111111</b>	E-mail: <b>brnenka@brnenka.cz</b>	

**D. Kontaktní osoba pro jednání s Úřadem práce ČR:**

Příjmení: <b>Burdová</b>	Jméno: <b>Leona</b>	Titul:
Telefon: <b>775700314</b>	E-mail: <b>leona.burdova@tul.cz</b>	

**E. Bankovní spojení žadatele:**

Číslo účtu: <b>27-440040217</b>	Kód banky: <b>0100</b>
Název banky: <b>Komerční banka, a.s.</b>	

**F. Právní forma žadatele:**

<b>Společnost s ručením omezeným</b>
--------------------------------------

**G. Hlavní odvětví činnosti žadatele:**

<b>Maloobchod, kromě motorových vozidel (CZ-NACE: 47)</b>
---



## II. Specifikace žádosti

**A. Žádám o poskytnutí příspěvku na úhradu nákladů zabezpečení vzdělávací aktivity zaměstnanců/potenciálních zaměstnanců uvedených v žádosti a o příspěvek na úhradu mzdových nákladů vyplacených zaměstnancům uvedeným v příloze žádosti za dobu jejich účasti na vzdělávací aktivitě.**

1.	Počet zaměstnanců navržených k účasti na vzdělávací aktivitě	<b>21</b>	z toho ve věku nad 54 let (k prvnímu dni realizace vzdělávací aktivity)	<b>0</b>	
2.	Počet potenciálních zaměstnanců navržených k účasti na vzdělávací aktivitě	<b>0</b>	z toho ve věku nad 54 let (k prvnímu dni realizace vzdělávací aktivity)	<b>0</b>	
3.	Celkový počet zaměstnanců podniku	<b>1 170</b>	z toho ve věku nad 54 let	<b>0</b>	
4.	Název vzdělávací aktivity	<b>Víte co jíte? Aneb zbožiznalství potravin</b>			
5.	Předp. termín realizace vzdělávací aktivity	<b>3.9.2018 - 26.11.2018</b>			
6.	Vzdělávání bude realizováno	<b>Externím dodavatelem</b>			
7.	Obecný cíl vzdělávací aktivity	<b>Zvýšení konkurenceschopnosti</b>			
8.	Počet hodin vzdělávací aktivity pro jednoho účastníka + počet hodin závěrečného ověření znalostí a dovedností		<b>Počet hodin</b>	<b>Délka hodiny</b>	<b>Bagatelní podpora</b>
		teorie	<b>87,00 hod</b>	<b>60 min</b>	<b>87,00 hod</b>
		praxe	<b>0,00 hod</b>	<b>45 min</b>	<b>0,00 hod</b>
		zkouška	<b>1,00 hod</b>	<b>60 min</b>	<b>1,00 hod</b>
	celkem	<b>88,00 hod</b>		<b>88,00 hod</b>	
9.	Předpokládané náklady vzdělávací aktivity (kurzovné)	bez DPH	<b>206 876 Kč</b>	za osobu	<b>9 851 Kč</b>
		s DPH	<b>250 320 Kč</b>	za osobu	<b>11 920 Kč</b>
10.	Předp. mzdové náklady zaměstnanců za dobu jejich účasti na vzdělávací aktivitě	<b>184 800 Kč</b>	z toho příplatky za práci přesčas	<b>0 Kč</b>	
11.	Specifikace vzdělávací aktivity	<b>Další profesní vzdělávání - akreditované</b>			
12.	Předpokládaný způsob ověření získaných znalostí a dovedností	<b>Závěrečný test</b>			

**B. Žadatel plánuje realizovat vzdělávací aktivitu současně s jinou firmou:**

**Ne**





Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



Úřad práce ČR

### III. Další údaje

Žadatel:

příjemcem peněžních prostředků poskytovaných na stejný účel (vzdělávání zaměstnanců uvedených v příloze žádosti Zaměstnanci/OSVČ navržení k účasti na vzdělávací aktivitě, poskytování mzdového příspěvku na uvedené zaměstnance, např. SÚPM, VPP, Chráněné pracovní místo, ...) ze státního rozpočtu, Evropských strukturálních a investičních fondů, popř. z jiných programů a projektů EU.

Žadatel:

žádat FÚ o vrácení DPH u aktivit spojených s realizací odborného rozvoje.

### IV. Veřejná podpora

#### A. Příspěvek je požadován

#### B. Čerpání podpory de minimis

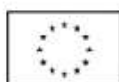
Prohlašuji, že mi

v období uplynulých tří účetních období poskytnuta žádná podpora de minimis.

Pro daňové účely používá podnik jako fiskální období:

#### C. Velikost podniku

Prohlašuji, že k dnešnímu dni je žadatel ve smyslu definice malých a středních podniků vymezených v příloze I. nařízení Komise (EU) č. 651/2014 ze dne 17. června 2014 podnikem:



## V. Prohlášení žadatele

### A. **Žádám,**

aby Úřad práce ČR podle § 147b zákona o zaměstnanosti sám zjistil, zda žadatel nemá v evidenci daní zachyceny daňové nedoplatky, celní nedoplatky nebo nemá nedoplatek na pojistném nebo na penále na veřejné zdravotní pojištění nebo na sociálním zabezpečení nebo příspěvku na státní politiku zaměstnanosti. Zároveň tímto беру на vědomí, že lhůta pro vyřízení žádosti běží až ode dne, kdy je žádost kompletní, tzn. včetně všech povinných potvrzení o bezdlužnosti žadatele.

Seznam zdravotních pojišťoven, u kterých jsou pojištěni všichni zaměstnanci žadatele:

Kód	Název pojišťovny
111	Všeobecná zdravotní pojišťovna ČR
201	Vojenská zdravotní pojišťovna ČR
205	Česká průmyslová zdravotní pojišťovna
207	Oborová zdravotní pojišťovna zaměstnanců bank, pojišťoven a stavebnictví
209	Zaměstnanecká pojišťovna Škoda
211	Zdravotní pojišťovna ministerstva vnitra ČR
213	Revírní bratrská pokladna, zdravotní pojišťovna

### B. **Prohlašuji,**

že u zdravotních pojišťoven, které nejsou uvedeny v bodě V. A, nejsou pojištěni žádní zaměstnanci žadatele a rovněž u nich žadatel nemá nedoplatek na pojistném a na penále na veřejné zdravotní pojištění.

### C. **Žadatel čestně prohlašuje, že**

- ♦ nepatří mezi subjekty, které nemohou žádat o příspěvky z důvodů insolvence, pokut, dluhu aj. dle následujícího odstavce;
- ♦ není v likvidaci, v úpadku, hrozícím úpadku či je proti němu vedeno insolvenční řízení ve smyslu zákona č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení, ve znění pozdějších předpisů, (insolvenční zákon);
- ♦ nemá v evidenci daní zachyceny daňové nedoplatky, celní nedoplatky nebo nemá nedoplatek na pojistném nebo na penále na veřejné zdravotní pojištění nebo na sociálním zabezpečení nebo příspěvku na státní politiku zaměstnanosti;
- ♦ nebyl na něho vydán inkasní příkaz po předcházejícím rozhodnutí Evropské komise prohlašujícím, že poskytnutá podpora je protiprávní a neslučitelná se společným trhem;



nebyla mu v posledních 3 letech pravomocně uložena pokuta za umožnění výkonu nelegální práce podle § 5 písm. e) bod 3;

- není proti němu veden výkon rozhodnutí dle zákona č. 99/1963 Sb., občanského soudního řádu, ve znění pozdějších předpisů, ani proti němu není vedeno exekuční řízení dle zákona č. 120/2001 Sb., exekučního řádu, ve znění pozdějších předpisů;
- nebyl pravomocně odsouzen podle zákona č. 40/2009 Sb., trestního zákoníku, ve znění pozdějších předpisů, resp. podle zákona č. 418/2011 Sb., o trestní odpovědnosti právnických osob a řízení proti nim, za trestný čin podvodu (vč. úvěrového či dotačního), podplácení, účasti na zločinném spolčení, legalizace výnosů z trestné činnosti nebo za jinou nezákonnou činnost poškozující finanční zájmy Společenství dle nařízení Komise (ES, Euratom) č. 1302/2008; v případě, že je příjemce právnickou osobou, prohlašuji, že tuto podmínku splňují rovněž všichni členové statutárního orgánu příjemce;
- se seznámil s Podmínkami pro zájemce o vstup do projektu Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II v jeho platné verzi dostupné na webových stránkách Úřadu práce ČR a dále s obecnou částí Pravidel pro žadatele a příjemce v rámci Operačního programu Zaměstnanost;
- všechny údaje uvedené v žádosti jsou úplné a pravdivé k datu odeslání žádosti.

#### D. **Souhlasím**

se zveřejněním identifikačních údajů žadatele v případě poskytnutí příspěvku (u právnické osoby název, IČ, sídlo a u fyzické osoby jméno, příjmení, IČ, místo podnikání) a údajů o výši příspěvku na Integrovaném portálu MPSV.

V/Ve Liberci dne [datum odeslání žádosti]

Leona Burdová, Konzultant

.....  
Jméno, příjmení, funkce a podpis oprávněné osoby  
(otisk razítka)

Ing. Miloš Škrdlík, MSc, MBA, Jednatel

.....  
Jméno, příjmení, funkce a podpis oprávněné osoby  
(otisk razítka)



### K žádosti, prosím, doložte následující přílohy

1. Potvrzení o bezdlužnosti žadatele vůči Finančnímu úřadu, Celnímu úřadu, České správě sociálního zabezpečení a vůči Zdravotním pojišťovnám, u nichž jsou pojištěni všichni zaměstnanci žadatele. Uplyne-li ode dne, ke kterému byla bezdlužnost potvrzena, do dne podání žádosti doba delší než 30 dnů, nebudou tato potvrzení Úřadem práce ČR akceptována. Dnem podání žádosti se rozumí den jejího doručení Úřadu práce ČR. Dnem doručení se rozumí, že nejpozději v poslední den lhůty žadatel učiní osobní podání či podání datovou schránkou na Úřad práce ČR. V případě podání žádosti formou poštovní zásilky, je dnem doručení den předání žádosti držiteli poštovní licence.
2. Další informace k žádosti (informace o žadateli, popis výběru pracovníků, specifikace vzdělávací aktivity).
3. Seznámení zaměstnanců se zařazením do projektu a seznam zaměstnanců.
4. Doklad o zřízení účtu u peněžního ústavu uvedeného v části Žadatel (např. kopii smlouvy o zřízení účtu nebo potvrzení vystavené bankou).
5. Průzkum trhu.
6. Prohlášení žadatele o zbavení mlčenlivosti.
7. Čestné prohlášení žadatele o podporu v režimu de minimis.
8. Doklad o místu výkonu práce navržených zaměstnanců (např. pracovní smlouvu).

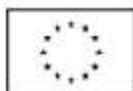
**Úřad práce ČR může požadovat předložení i jiných dokladů, pokud jsou potřebné k posouzení žádosti. Úřad práce ČR může vyžádat podání této žádosti také v elektronické podobě.**

#### K bodu 1 - potvrzení o bezdlužnosti

V případě, že žadatel nevyužije možnosti uvedené v bodě V. A, dokládá Úřadu práce ČR, že

**a) nemá v evidenci daní zachyceny daňové nedoplatky.** Je-li žadatel právnickou osobou, dokládá bezdlužnost potvrzením, které je vystaveno na „identifikační číslo“. Je-li žadatel podnikající fyzickou osobou, dokládá bezdlužnost potvrzením, které je vystaveno na „jméno s uvedením rodného čísla, popř. data narození“ i na „identifikační číslo“. V případě, že potvrzení vydané finančním úřadem neobsahuje informaci o tom, že bezdlužnost byla zjišťována i u celního úřadu, žadatel dokládá potvrzení o bezdlužnosti i od celního úřadu.

**b) nemá nedoplatek na pojistném a na penále na veřejné zdravotní pojištění.** Je-li žadatel právnickou osobou, dokládá bezdlužnost potvrzením, které je vystaveno na „identifikační číslo“. Je-li žadatel podnikající fyzickou osobou, dokládá bezdlužnost potvrzením od zdravotní pojišťovny, u které je sám pojištěn, vystavené na „jméno s uvedením rodného čísla, popř. data narození“ i na „identifikační číslo“; má-li zaměstnance, předkládá potvrzení i od zdravotních pojišťoven, u kterých jsou pojištěni jeho zaměstnanci, vystavená na „identifikační číslo“.



c) nemá nedoplatek na pojistném a na penále na **sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti**. Je-li žadatel právnickou osobou, dokládá bezdlužnost potvrzením, které je vystaveno na „identifikační číslo“. Je-li žadatel podnikající fyzickou osobou, dokládá bezdlužnost potvrzením příslušné správy sociálního zabezpečení, které je vystaveno na „jméno s uvedením rodného čísla, popř. data narození“ i na „identifikační číslo“.

**Má-li žadatel některý z výše uvedených nedoplatků a bylo mu povoleno splácení ve splátkách**, lze příspěvek poskytnout, není-li v prodlení se splácením splátek. Příspěvek lze poskytnout žadateli i v případě, bylo-li mu povoleno **posečkání daně**. Tyto skutečnosti je žadatel rovněž povinen doložit.

Pro bližší informace se obračejte na místně příslušné Kontaktní pracoviště Úřadu práce ČR.

Rozpracovaná žádost