

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**2012**

**JOZEF KUCHARZYK**

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

**Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5**

# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**MANAGEMENT FIREM**

**Vysoká škola ekonomie a managementu**

+420 841 133 166 / [info@vsem.cz](mailto:info@vsem.cz) / [www.vsem.cz](http://www.vsem.cz)

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE

Fondy EU a vliv čerpání prostředků u fondů EU na podnikovou sféru

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

ČERVEN / 2012

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

JOZEF KUCHARZYK / MF 3

## JMÉNO VEDOUcíHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Doc. Ing. Lubomíra Breňová, CSc.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Prohlašuji tímto, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil/-a pouze literární prameny v práci uvedené.

Datum a místo: 31.3.2012 Praha

\_\_\_\_\_  
podpis studenta

## PODĚKOVÁNÍ

Rád/-a bych tímto poděkoval/-a vedoucímu diplomové práce, za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl/-a při zpracování mé diplomové práce.

Vysoká škola ekonomie a managementu

+420 841 133 166 / info@vsem.cz / www.vsem.cz

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

**Fondy EU a vliv čerpání prostředků u  
fondů EU na podnikovou sféru**

EU Funds and the effect of drawing on EU Funds to the corporate sector

Autor: JOZEF KUCHARZYK

## **Souhrn**

Česká republika, tak jako ostatní státy světa prochází stále pokračujícím globalizačním procesem. Často hovoříme o tom, že se globalizace dotýká celé společnosti, všech oblastí našeho života. Ve skutečnosti se dotýká nejvíce finanční sféry. V jejím důsledku neustále roste pohyb zahraničního kapitálu, roste zahraniční obchod, zvyšuje se počet fúzí a akvizic a dochází tak ke sjednocování menších podnikatelských subjektů na větší celky. Hovoříme o globalizaci související s podnikáním, proto je nezbytné zmínit se především o pozitivním vlivu. Vede k rozvoji informačních technologií, k rychlejšímu zavádění nových výrobních technologií, rychlejšímu zavádění inovací apod. Tento stav vytváří zároveň tlak na zaměstnavatele, aby se více zaměřovali na celoživotní vzdělávání svých zaměstnanců a nespokojili se pouze s tím, že zaměstnávají lidi, kteří dosáhli určitého stupně vzdělání třeba i před více než dvaceti lety a v důsledku toho jsou pak nuceni na odborné a specializované práce najímat formou outsourcingu jiné zaměstnance. V české ekonomice, ale i v ekonomikách dalších států, hrají významnou úlohu malé a střední podniky. Předkládaná práce seznamuje v teoreticko-metodologické části se základními principy financování rozvoje podnikatelské činnosti malých a středních podniků s pomocí přidělených dotací z jednotlivých operačních programů. V analytické části se zabývá praktickou ukázkou využití finančních prostředků z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost v konkrétní firmě, která na trhu stavebnictví v České republice působí úspěšně od 90. let 20. století.

## **Summary**

The Czech Republic, like the rest of the world is still going through the process of globalization. We often talk of how globalization affects the whole of society and all spheres of our lives. In terms of business, the area which has been most affected by this globalisation is the financial sector. Fluctuation of foreign capital and foreign trade are constantly increasing and the number of mergers and acquisitions are expanding too. This is why small business units become integrated into to larger units. When discussing the globalization of businesses, it is important to mention that generally its influence has been positive. It leads to the development of information technologies and also accelerates the production of new technologies resulting in faster innovation. This situation also creates a pressure on employers to be more focused on lifelong learning and training for their employees. Employers can no longer be satisfied with the level of

education and skills which was possessed by their employees twenty years ago. Consequently professional and specialized work must be outsourced to other employees. Small enterprise units play a very important role not only in the Czech economy but also in almost every other economy around the world. In the theoretical and methodological parts, this essay will describe the basic principles for finance business activities development based on small or medium-sized business units allocated to the individual operational programmes. Further to this, in the analytical section, I will demonstrate the practical drawing of EU funds from the Operational Program Human Resources and Employment using the case study of a construction and building company which has been trading successfully in the Czech Republic from the 19th to the 21st century.

**Klíčová slova:**

Strukturální fondy EU, podnikání, rozvoj, podnikatel, dokumenty EU, HDP, inovace

**Keywords:**

Structural EU funds, business, development, entrepreneur, EU documents, GDP, innovation

**JEL Classification:**

F15 – Economic Integration

F21 – International Investments; Long-Term Capital Movements

F37 – International Finance Forecasting and Simulation: Models and Applications

# Obsah

1 Úvod .....	1
2 Teoreticko-metodologická část práce .....	5
2.1 Strukturální fondy EU ve vztahu k ČR .....	8
2.1.1 Výběr základních pojmů .....	9
2.1.2 Strukturální fondy ve vztahu k malým a středním podnikům .....	11
2.1.3 Koncepce rozvoje malého a středního podnikání .....	12
2.2 Návaznost národní politiky čerpání SF na dokumenty .....	19
2.2.1 Návaznosti na dokumenty EU .....	19
2.3 Všeobecné podmínky čerpání finančních prostředků SF .....	23
2.3.1 Podmínky čerpání finančních prostředků z EU .....	23
2.3.2 Přednosti a nedostatky čerpání SF v ČR .....	25
2.4 Strukturální fondy ve vztahu k ČR .....	26
2.4.1 OPPI v kontextu realizace strukturální politiky 2007-2013 .....	26
2.4.2 Podmínky dotace a úvěrů pro předložené projekty .....	29
2.5 Základní postupy implementace .....	31
2.6 Úloha agentury CzechInvest .....	36
3 Analytická/praktická část práce .....	38
3.1 Úvod do analytické části práce .....	38
3.2 Identifikační údaje předkladatele, kontaktní osoby .....	40
3.3 Identifikace projektu a vazba na další koncepční dokumenty .....	41
3.4 Charakteristika projektu .....	42
3.5 Vazba na další projekty .....	45
3.6 Marketingová analýza .....	46
3.6.1 Analýza makroprostředí a mikroprostředí .....	47
3.6.2 Analýza cílových skupin .....	50
3.6.3 Analýza konkurence a substitutů .....	52
3.7 SWOT Analýza .....	55
3.8 Organizační opatření .....	55
3.9 Lidské zdroje, vlastníci a zaměstnanci .....	56
3.10 Realizace projektu, časový plán .....	57
3.11 Finanční analýza projektu .....	58
3.12 Analýza rizik .....	59
4 Závěr .....	63
Literatura .....	68
Přílohy	

## **Seznam zkratk**

ERDF	Evropský fond pro regionální rozvoj
ESF	Evropský sociální fond
EU	Evropská unie
NRSR	Národní referenční a strategický rámec
SF	Strukturální fondy
OPPI	Operační program Podnikání a inovace
OPPP	Operační program Průmysl a podnikání
OPLZZ	Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
SWOT	Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats
MSP	Malé a střední podniky
PZI	Přímé zahraniční investice
SSI	Souhrnný inovační index
ČMZRB	Českomoravská záruční a rozvojová banka, a.s.
ES	Evropské společenství



## **Seznam tabulek**

Tabulka 1 Transfer a využití poznatků.....	27
Tabulka 2 Hodnocení implementačního systému .....	31
Tabulka 3 SWOT analýza Atrium s.r.o.....	55
Tabulka 4 Harmonogram realizace projektu vzdělávání zaměstnanců.....	57
Tabulka 5 Finanční zdraví žadatele o dotaci.....	58
Tabulka 6 Návrh rozpočtu projektu vzdělávání .....	59
Tabulka 7 Analýza rizik projektu v jednotlivých fázích jeho realizace.....	60

## Seznam grafů

Graf 1 Srovnání významu sektoru MSP dle ekonomických odvětví .....	16
Graf 2 Podíl malých a středních podniků na zaměstnanosti a tvorbě HDP .....	21
Graf 3 Vývoj počtu aktivních subjektů MSP v ČR v letech 1999 – 2009 .....	22
Graf 4 Vývoj investičních nákladů MSP v letech 1999 - 2009.....	22
Graf 5 Vývoj čerpání ze strukturálních fondů 2009 - 2010 .....	25
Graf 6 Podíl inovujících podniků v ČR podle velikosti a vlastnictví podniku .....	28
Graf 7 Celkové výdaje na inovace v ČR.....	28
Graf 8 Podíl inovujících podniků, které obdržely podporu na inovační aktivity.....	29

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1 Schéma spolupráce mezi řídicími orgány.....	5
Obrázek 2 Hlavní problémové okruhy hospodářského rozvoje ČR.....	17
Obrázek 3 Schematický a zjednodušený popis průběhu čerpání fin.toků.....	24
Obrázek 4 Průběh realizace projektu .....	33

# 1 Úvod

Po vstupu do Evropské unie v květnu 2004 se České republice otevřela možnost čerpat dotace ze strukturálních fondů Evropské unie. Poskytnuté finanční prostředky dávají možnost českým podnikům využít tyto peníze pro jejich další rozvoj. V listopadu 2006 vláda schválila nové operační programy na období let 2007 – 2013. Tím se otevřela nová cesta pro čerpání dalších finančních prostředků. V roce 2007 v České republice nastalo přelomové období, kde se výrazně zvýšilo čerpání prostředků ze strukturálních fondů Evropské unie. Postupně až čtyřnásobně se zvýšila jejich alokace.

Česká republika bude moci z unijních fondů čerpat až do roku 2013 téměř sto miliard korun ročně za předpokladu, že budou vytvořeny podmínky pro jejich čerpání. Jednou z nich jsou kvalitně zpracované projekty. Změna vnějších podmínek ještě více zdůraznila potřebu určitého nadřazení strategického cíle „Konkurenceschopná česká ekonomika“ ostatním cílům. Z usnesení vlády ČR pro definici operačních programů vyplývá, že <sup>1</sup> „jejich intervence by měly mít vždy za cíl ovlivnění (prokazatelné či alespoň silnými argumenty podpořené) faktorů konkurenceschopnosti.“

## Cíl práce

Evropská unie považuje malé a střední podniky za velmi důležitou součást ekonomiky každého státu. Oceňuje jejich úlohu při rozvoji zaměstnanosti, sociální integraci a také schopnost být hybnými silami inovací. V roce 2005 vstoupila v platnost nová definice malých a středních podniků, která umožnila učinit pro ně významný krok k vytváření lepšího podnikatelského prostředí. Zaměřuje se na podporu podnikání, investic a růstu. Hlavním cílem práce je analýza čerpání finančních prostředků ze strukturálních fondů EU a zhodnocení jejich vlivu na podnikovou sféru, především na malé a střední podniky, aplikované na společnost ATRIUM, s. r. o.

---

<sup>1</sup> ČESKO. Vláda ČR. Usnesení vlády ČR č. 119 ze dne 19. února 2010. Východiska z krize. Politika vlády v krátkodobém a střednědobém horizontu, str.36

### **Dílčími cíli jsou:**

1. Analýza využití finančních prostředků ze strukturálních fondů jako udržitelného základu pro poskytování přímých podpor pro malé a střední podnikatele.
2. Hodnocení dopadu konkrétních vlivů finančních prostředků SF na malé a střední podniky.
3. Na základě zjištěných údajů v analytické části prezentovat konkrétní využití finančních prostředků ze strukturálních fondů v případové studii vybraného malého a středního podniku, společnosti ATRIUM, s. r. o.

### **Pracovní hypotézy:**

1. S využitím prostředků strukturálních fondů byl vytvořen základ pro intenzivnější a kvalitnější poskytování poradenských služeb pro malé a střední podnikatele.
2. Širší využívání podpůrných programů malými a středními podniky, zejména s využitím prostředků EU je motivací pro zapojení dalších MSP.
3. Výraznější investice ve prospěch MSP přispějí k jejich intenzivnějšímu rozvoji.

### **Metody a techniky:**

Teoreticko-metodologická část práce představuje souhrn teoretických poznatků týkajících se dané problematiky. Pro zpracování teoretické části práce budou využity informace z odborné literatury, analýz, výzkumné zprávy a dalších dokumentů, které se týkají problematiky fungování malých a středních podniků v České republice a možnosti využití finančních prostředků ze strukturálních fondů Evropské unie. Tyto prostředky mohou významnou měrou přispět k efektivnější podnikatelské činnosti.

Hlavními metodami zpracování jsou analýza, syntéza a komparace, včetně úvodní literární rešerše. Z analýzy zjištěných poznatků vychází analytická část práce. Bude se dotýkat případové studie vybraného podniku, který bude zkoumán v detailní analýze zaměřené na vnější i vnitřní prostředí.

Na základě zjištěných údajů obsažených ve strategické situační analýze bude provedena SWOT analýza a vypracován návrh na opatření, která mohou podnikatelskému subjektu pomoci při řešení jeho problémů.

### **Literární řešerše**

Podnikání každé firmy je vždy spojeno s konkurenceschopností. Pokud management firmy není schopen v této oblasti obstát, nemůže být konkurenceschopná ani firma, kterou řídí. Autoři Hájek a kol.<sup>2</sup> podrobně analyzovali postavení České republiky a vývoj její konkurenceschopnosti na připravované cestě do Evropské unie. Zdůraznili, že jde o schopnost země proniknout se svým obchodovatelným zbožím a službami na zahraniční a světové trhy a získávat komparativní výhody.

Chvojková, Květoň a kol.<sup>3</sup> se zabývají možnostmi přístupů k informacím týkajících se přidělování finančních prostředků ze strukturálních fondů Evropské unie. Zdůrazňují, že množství a účel použití finančních prostředků se odvíjí od současné regionální politiky Evropské unie, která podporuje především konkurenceschopné, rozvojové a inovativní aktivity.

Jirásek<sup>4</sup> se podrobně věnuje problematice konkurenceschopnosti malých a středních podniků, která podle jeho názoru vychází především z tržní reality.

Korbel a kol.<sup>5</sup> se zabývají problematikou práva při poskytování informací veřejnosti. Zároveň zdůrazňují právo občanů na informace týkající se principu publicity veřejné správy, principu aktivní publicity a principů vyvážení práv rozvedený v rozhodovací praxi Ústavního soudu.

Matějů a kol.<sup>6</sup> na základě analýzy úrovně terciárního vzdělávání v České republice vytvořili strategický koncepční dokument, který má sloužit k zefektivnění především vysokoškolského vzdělávání ve vztahu k potřebám podnikatelského prostředí. Dokument podtrhuje, že vytváření znalostní společnosti je do značné míry závislé právě

---

<sup>2</sup> ČAPEK, A., HÁJEK, M., MERTLÍK, P. (1999) *Konkurenceschopnost české ekonomiky*. str. 36.

<sup>3</sup> CHVOJKOVÁ, A., KVĚTOŇ, V. a kol.:(2006) *Finanční prostředky strukturálních fondů EU v období 2007-2013*. str. 82

<sup>4</sup> JIRÁSEK, J. A.: (2001) *Konkurenčnost*, 1. vydání. Praha: Professional Publishing, str. 144

<sup>5</sup> PROKOP, M. In KORBEL, F. a kol.: (2005) *Právo na informace*, 2. vydání. Praha. Linde Praha, str. 62

<sup>6</sup> MATĚJŮ, P. (2009) *Bílá kniha terciárního vzdělávání*. Praha: MŠMT, str. 14

na potenciálu technických a přírodovědných disciplín a jejich spolupráce s podnikovou sférou.

Právní analýzou o možnostech přístupu k informacím o projektech podporovaných ze strukturálních fondů Evropské unie se podrobně zabývá Tuháček.<sup>7</sup> Ve své analýze připomíná velké množství právních dokumentů, které mají vztah k této problematice. Zároveň se podrobně zabývá nutností transparentnosti získávání a zejména přerozdělování finančních prostředků ze strukturálních fondů v České republice.

Problematikou a postavením malých a středních podniků se zabývá Veber a kol.<sup>8</sup> konstatují, že pro podnikání musí mít podnikatel osobní předpoklady a musí být vybaven určitými znalostmi z oblasti podnikání. Zároveň podtrhují, že zvláště v současné době je nutná finanční podpora malého a středního podnikání ze strany státu a také ze strukturálních fondů Evropské unie prostřednictvím operačního programu zaměřeného na podnikání a inovace.

Vilamová<sup>9</sup> seznamuje s možnostmi získání a využívání zdrojů ze strukturálních a dalších fondů EU. Aktuální informace jsou podány v ucelené, detailní podobě a srozumitelnou formou. V publikaci je podrobně vysvětleno, jaká pozornost je věnována také finančnímu řízení čerpání peněžních zdrojů z jednotlivých fondů. Ve své knize Vilamová věnuje pozornost tomu, jakým způsobem je možné získat finanční zdroje z Evropské unie. Tentokrát se zabývá způsoby a postupy čerpání ze strukturálních fondů. Kniha je návodem, který umožňuje vyhnout se chybám, které znemožní využití těchto finančních prostředků.

Výzkumem, vývojem, inovacemi a jejich podporou z fondů a politik EU se zabývá Zahradník, který konstatuje, že<sup>10</sup> „společně s faktorem vzdělávání představují finanční prostředky z EU nejdůležitější dlouhodobý zdroj ekonomického rozvoje a prosperity země, zejména pro menší a zaostalé regiony.“

---

<sup>7</sup> TUHÁČEK, M. (2007) *Možnosti přístupu k informacím o projektech podporovaných ze SF EU*, Praha: str. 52

<sup>8</sup> VEBER, J., ŠRPOVÁ, J. a kol. (2008) *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, str. 57

<sup>9</sup> VILAMOVÁ, Š. (2005) *Čerpáme finanční zdroje EU – praktický průvodce*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, str. 112

<sup>10</sup> ZAHRADNÍK, P. (2008) *Výzkum, vývoj, inovace a jejich podpora z fondů a politik EU*. Praha, str. 36

## 2 Teoreticko-metodologická část práce

Do přípravy, realizace a vyhodnocení čerpání prostředků z fondů EU je zapojeno množství subjektů na evropské, národní i regionální úrovni, jako jsou instituce EU, národní ministerstva, regionální samosprávné celky, pověřené agentury, úřady a další instituce. Přitom je důležité, že celková zodpovědnost za realizaci politiky hospodářské a sociální soudržnosti leží na členských státech.

Po schválení Národního referenčního strategického rámce a operačního programu (NRSR) Evropskou komisí může každý stát zahájit čerpání z evropských fondů. Čerpání monitoruje Evropská komise, která zároveň zasílá peníze na speciální účet každého členského státu.<sup>11</sup> Toky a zejména správné využití finančních prostředků jsou velmi přísně monitorovány. Členský stát musí důvěryhodně doložit nakládání s finančními prostředky. Porušení znamená výrazné sankce, v horším případě vrácení neoprávněně vyčerpaných prostředků do evropského rozpočtu.

Obrázek 1 Schéma spolupráce mezi řídicími orgány



Zdroj: MPO: <http://www.strukturalni-fondy.cz/Informace-o-fondech-EU/Rizeni-fondu-EU>

<sup>11</sup> <http://www.strukturalni-fondy.cz/getdoc/665a13aa-e1ff-484d-ab28-84e90b454c89/OP-Podnikani-a-inovace>



Významnou úlohu v celém systému mají čtyři koordinační výbory, které řídí a zajišťují odborné, organizační, administrativní a technické podmínky pro využití finančních prostředků ze strukturálních fondů. Jedná se o <sup>12</sup>:

- *Koordinační výbor Konkurenceschopná česká ekonomika (SC 1),*
- *Koordinační výbor Otevřená, flexibilní a soudržná společnost (SC 2),*
- *Koordinační výbor Atraktivní prostředí (SC 3),*
- *Koordinační výbor Vyvážený rozvoj území (SC 4) – viz obr. 1.*

Malach uvádí, že<sup>13</sup> „Důležitou podmínkou pro čerpání prostředků je fungování účinného a transparentního monitorovacího systému, kompatibilního se stávajícími informačními systémy. Zabezpečuje přehlednost a lepší finanční kontrolovatelnost vynakládaných finančních prostředků.“

Pro malé a střední podniky byl Evropskou komisí v prosinci 2007 schválen Operační program Podnikání a inovace, jehož řídicím orgánem je Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. Program je financován z Evropského fondu pro regionální rozvoj. Z pohledu finančních prostředků je třetím největším českým operačním programem z fondů EU kde je pro něj vyčleněno 3,04 mld. €, což činí přibližně 11,4 % veškerých prostředků určených z fondů EU pro Českou republiku.<sup>14</sup> Z českých veřejných zdrojů má být navíc financování programu navýšeno o dalších 0,54 mld. €.

Ptáček konstatuje, že <sup>15</sup> „S celkovou alokací 3,578 mld. € je OPPI klíčovým nástrojem pro podporu podnikání v České republice v období 2007-2013, s tím, že tvoří podíl 11,75 % na celkové alokaci strukturálních fondů a Fondu soudržnosti pro cíl „Konvergence“ v ČR.“

---

<sup>12</sup> <http://www.strukturalni-fondy.cz/Narodni-organ-pro-koordinaci/Koordinace-OP/Koordinacni-vybory-NSRR>

<sup>13</sup> MALACH, A. a kol.: *Jak podnikat po vstupu do EU*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, str. 165

<sup>14</sup> <http://www.strukturalni-fondy.cz/getdoc/665a13aa-e1ff-484d-ab28-84e90b454c89/OP-Podnikani-a-inovace>

<sup>15</sup> PTÁČEK, O.: *SEA proces a monitoring z pohledu řídicího orgánu operačního programu strukturálních fondů EU*. Ostrava, str. 2

Mezi prioritní osy Operačního programu Podnikání a inovace patří následující oblasti<sup>16</sup>:

- **Osa 1 Vznik firem**

Z fondů EU je vyčleněno 15,7 mil. €, tj. 0,4 % z celkové částky. Např. pořízení, rekonstrukce dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, hmotného majetku a pozemků, drobnější investičně zaměřené projekty.

- **Osa 2 Rozvoj firem**

Z fondů EU je vyčleněno 918,7 mil. €, tj. 25,7% z celkové částky. Např. pořízení, rekonstrukce dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, hmotného majetku, pozemků, pořízení zásob, včetně drobného hmotného majetku, rozvoj informačních a komunikačních technologií apod.

- **Osa 3 Efektivní energie**

Z fondů EU je vyčleněno 418,2 mil. €, tj. 11,7 % z celkové částky. Např. výstavba a rekonstrukce zařízení na výrobu a rozvod elektrické a tepelné energie vyrobené z obnovitelných zdrojů, zavádění a modernizace systémů měření a regulace, modernizace, rekonstrukce a snižování ztrát v rozvodech elektřiny a tepla apod.

- **Osa 4 Inovace**

Z fondů EU je vyčleněno 922,0 mil. €, tj. 25,8 % z celkové částky. Např. ochrana práv průmyslového vlastnictví, zvýšení technických a užitných hodnot výrobků, technologií a služeb, vznik či rozšíření vývojového centra zaměřeného na výzkum, vývoj a inovace výrobků a technologií apod.

- **Osa 5 Prostředí pro podnikání a inovace**

Z fondů EU vyčleněno 1080,9 mil. €, tj. 30,2 % z celkové částky. Např. podpora vytváření a rozvoje vědecko-výzkumných, vzdělávacích a jiných podpůrných institucí, podpora zapojování českých výzkumných institucí a podniků do mezinárodních

---

<sup>16</sup> <http://www.strukturalni-fondy.cz/getdoc/665a13aa-e1ff-484d-ab28-84e90b454c89/OP-Podnikani-a-inovace>

technologických platforem, infrastruktura pro vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů podnikatelských subjektů.

#### - **Osa 6 Služby pro rozvoj podnikání**

Z fondů EU je vyčleněno 116,9 mil. €, tj. 3,3 % z celkové částky. Např. rozvoj poradenství v oblasti eko-technologií a environmentálních systémů řízení, individuální projekty MSP a projekty seskupení MSP podporující vstup MSP na zahraniční trhy.

#### - **Osa 7 Technická pomoc**

Z fondů EU je vyčleněno 105,4 mil. €, tj. 2,9 % z celkové částky. Např. financování aktivit spojených s řízením programu, výběr projektů, monitoring projektů a programu, zpracování studií a analýz.

Zahradník uvádí ve svém inovačním fóru<sup>17</sup>, že ze čtyřadvaceti Operačních programů v České republice mají dva ve svém názvu termín **inovace**. Jsou považovány za klíčové a primární z hlediska rozsahu podporovaných výzkumných, vývojových a inovačních aktivit i z pohledu disponibilních částek. Dále upozorňuje na to, že <sup>18</sup> „řada Operačních programů se tématu výzkumu, vývoje a inovací dotýká spíše okrajově, v řadě případů uživatelsky. Pro úplnost bude vhodné zmínit i ty z oblastí podpory v dalších Operačních programech, které se z různých pohledů dotýkají výzkumu, vývoje a inovací.“

## **2.1 Strukturální fondy EU ve vztahu k ČR**

Nejprve je nutné zmínit rok 1986, ve kterém byl přijat Jednotný evropský akt. Vnitřní trh je vymezen jako prostor bez vnitřních ekonomických hranic, ve kterém jsou zajištěny čtyři fundamentální svobody a to volný pohyb zboží, služeb, osob a kapitálu. Byla v něm zdůrazněna součinnost při budování vzájemných vztahů mezi jednotlivými členskými státy v oblasti společného trhu a také v oblasti regionální politiky. Urban uvádí, že<sup>19</sup> „K podpoře celkového harmonického vývoje Společenství rozvíjí a uskutečňuje aktivity vedoucí k posilování své ekonomické a sociální soudržnosti. Zároveň byl explicitně formulován cíl této politiky, kterým je zmenšování

---

<sup>17</sup> <http://www.strukturalni-fondy.cz/getdoc/665a13aa-e1ff-484d-ab28-84e90b454c89/OP-Podnikani-a-inovace>

<sup>18</sup> [http://www.nvf.cz/inovace/sekce/sekce\\_ff\\_podklad.pdf](http://www.nvf.cz/inovace/sekce/sekce_ff_podklad.pdf)

<sup>19</sup> URBAN, L., *Evropský vnitřní trh a příprava České republiky na začlenění*. Praha: Linde Praha. 2002, str. 106

*nerovnoměrností mezi různými regiony a zaostalosti regionů, jimž se dostává nejmenší podpory.“*

Roky 1989-1993 jsou obdobím budování a reformy dnešních strukturálních fondů. Bylo formulováno pět základních cílů<sup>20</sup>:

- *Cíl 1 - podpora rozvoje a strukturálních změn zaostávajících regionů;*
- *Cíl 2 - přeměna regionů, které jsou vážně ohroženy hospodářským úpadkem;*
- *Cíl 3 - boj s dlouhodobou nezaměstnaností a podpora integrace mladých lidí a osob vyřazených z trhu práce do pracovního procesu;*
- *Cíl 4 - podpora adaptace pracovníků na hospodářské změny a změny ve výrobě;*
- *Cíl 5a - podpora rozvoje venkovských regionů urychlením strukturálních změn v zemědělství v rámci reformy společné zemědělské politiky a podporou modernizace a restrukturalizace rybolovu;*
- *Cíl 5b - podpora rozvoje venkovských regionů umožněním rozvoje a strukturálních změn venkovských regionů.*

### 2.1.1 Výběr základních pojmů

Evropský fond pro regionální rozvoj prezentuje následující slovník pojmů z oblasti strukturálních fondů<sup>21</sup>:

#### - **Etapu projektu**

Etapou projektu se rozumí technicky, finančně a časově nezávislá fáze projektu, která je logicky kontrolovatelná a po níž může být proplacena část dotace. Projekt může, ale nemusí být rozdělen do jednotlivých etap.

#### - **Grantové schéma**

Grantové schéma představuje na rozdíl od individuálního projektu formu "skupinového projektu", který v sobě zahrnuje množství akcí (grantových projektů). Grantová

---

<sup>20</sup> LUKÁŠ, Z.: *Regionální a strukturální politika EU*. Praha: Grafické závody Hronov. 2000, str. 11

<sup>21</sup> [http://www.strukturalni-fondy.cz/Glosar/F/Financni-ramec-oblasti-podpory-\(intervence\)](http://www.strukturalni-fondy.cz/Glosar/F/Financni-ramec-oblasti-podpory-(intervence))

schémata používá Společný regionální operační program a Operační program rozvoj lidských zdrojů.

#### - **Komunitární programy**

Specificky zaměřená skupina programů, sloužící k prohlubování spolupráce a řešení společných problémů členských i kandidátských států EU v oblastech, které přímo souvisejí s politikou Společenství. Jsou financovány z rozpočtu EU formou grantů. Podporované projekty jsou z oblasti vzdělávání, vědy a výzkumu, kultury, podpory malého a středního podnikání, rozvoje dopravní a energetické infrastruktury, informační společnosti a mnoha dalších oblastí. V novém programovacím období 2007—2013 se jedná o programy, jako jsou například **7 rámcový program pro vědu a výzkum, Kultura 2007, Mládež v akci, Media 2007, LIFE+ atd.** Tyto programy nejsou hrazené ze strukturálních fondů EU.

#### - **Operační program**

Operační program je základním strategickým dokumentem finanční a technické povahy pro konkrétní tématickou oblast (např. zaměstnanost a sociální věci) nebo konkrétní region soudržnosti (např. Moravskoslezský). Je zpracováván členskými zeměmi EU. V operačním programu jsou podrobně popsány cíle a priority, které chce členská země v dané oblasti dosáhnout v aktuálním programovacím období.

#### - **Prioritní osa**

Základní oblasti rozvoje, jejichž realizací jsou naplňovány specifické cíle, jsou definovány jako tzv. prioritní osy. Prioritní osy jsou součástí každého strategického dokumentu. Prioritní osou v operačním programu se rozumí jedna z priorit strategie skládající se ze skupiny operací, které spolu vzájemně souvisí a mají konkrétní měřitelné cíle. Prioritní osa je obvykle naplňována prostřednictvím dílčích oblastí podpory (intervence).

#### - **Strukturální fondy**

Strukturální fondy (SF) jsou nástroje regionální politiky EU. Peníze se SF jsou čerpány v rámci několikaletých cyklů a na základě definování jasných cílů a priorit. Existují dva

strukturální fondy, a to Evropský fond pro regionální rozvoj (ERDF) a Evropský sociální fond (ESF).

### 2.1.2 Strukturální fondy ve vztahu k malým a středním podnikům

Lisabonská strategie, schválená v roce 2000 Evropskou radou, obsahovala strategické cíle, které mělo do svých národních programů zapracovat tehdejších patnáct členských států. Jedním z hlavních úkolů bylo<sup>22</sup> *„Připravit přechod k ekonomice a společnosti založené na znalostech, a to pomocí lepších politik, pokud jde o informační společnost, výzkum a technologický rozvoj prostřednictvím urychlení procesu strukturálních reforem směřujících ke konkurenceschopnosti, inovacím a dokončení vnitřního trhu. Bylo zároveň konstatováno, že Evropská unie se musí stát nejvíce konkurenceschopnou a nejdynamičtější ekonomikou světa založenou na znalostech, schopnou trvalého hospodářského růstu doprovázeného kvantitativním a kvalitativním zlepšením zaměstnanosti a větší sociální soudržností“*.

V této smlouvě byly určeny dva základní pilíře, a to **zlepšení celkové zaměstnanosti a sociální soudržnosti**. O rok později, na vrcholném zasedání v Göteborgu byl určen třetí pilíř<sup>23</sup>, který zdůrazňoval, že je nezbytné zaměřit pozornost na trvale udržitelný rozvoj.

V dokumentu Lisabonské strategie bylo opětovně zdůrazněno, že rozhodující úlohu mají především malé a střední podniky. Tento fakt několikrát důrazně podpořil Evropský hospodářský a sociální výbor s tím, že je nutné posílit jejich právní postavení. Kadeřábková uvedla, že<sup>24</sup> *„Malé podniky jsou zatíženy relativně vyššími náklady na splnění regulačních a daňových požadavků a předpisů. Úsilí proto směřuje k uvolnění administrativních nároků a zjednodušení daňového systému ve snaze o podporu vzniku nových a začínajících firem a celkové konkurenceschopnosti malých podniků na trzích“*.

Lisabonská strategie tímto postojem představila scénář pro komplexní hospodářskou, sociální, ekologickou obnovu Evropské unie. Plnění strategie je každoročně hodnoceno, a pokud je to nezbytné, je rozšiřována o další úkoly. Významnou úlohu mají malé

---

<sup>22</sup> <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/politiky-eu/lisabonska-strategie/1000521/9599/>

<sup>23</sup> EVROPSKÁ KOMISE: *Evropská unie regionům*. Lucemburk: Úřad pro úřední tisky Evropských společenství, 2004, str. 28

<sup>24</sup> KADERÁBKOVÁ, A.: *Vzdělávání, výzkum a vývoj jako klíčové faktory rozvoje společnosti a ekonomiky*. Praha, 2007, str. 112

a střední podniky, které jsou úzce spojeny s pojmem konkurenceschopnost. Čapek a spol. konstatují, že <sup>25</sup> „*Konkurenceschopnost je pojem, který vyjadřuje syntetickým způsobem schopnost země proniknout se svým obchodovatelným zbožím a službami na zahraniční a světové trhy a z takové mezinárodní směny získávat (realizovat) komparativní výhody.*“ Zajímavé je srovnání s Jiráskem, který hovoří ne o konkurenceschopnosti, ale o **konkurenčnosti**. Tu definuje jako<sup>26</sup> „*pojem vyjadřující tržní potenciál podniku, odvětví, země ve střetu o postavení na trhu s jinými podniky, odvětvími, zeměmi. Výsledkem střetu je schopnost dosazovat dobré postavení na trhu a na této úrovni si zajišťovat odpovídající prosperitu aspoň na krátkou až střední dobu.*“

### 2.1.3 Koncepce rozvoje malého a středního podnikání

Malí a střední podnikatelé hrají významnou úlohu při vytváření nových pracovních příležitostí a všeobecně působí jako faktor sociální stability a ekonomického rozvoje. EU považuje tento sektor za páteř evropské ekonomiky a hybnou sílu inovací, zaměstnanosti a sociální integrace.<sup>27</sup> Dle EU je ČR zemí, ve které má charakter vývoje sektoru MSP, vzhledem k jeho významu v ekonomice, podstatný dopad na celkový ekonomický a tím i sociální vývoj země a jednotlivých jejích regionů.

K 1. lednu 2005 vstoupila v platnost nová definice malých a středních podniků. Původní definice byla obsažena v nařízení Komise (ES) č. 70/2001. Nová definice je součástí Nařízení komise (ES) č. 364/2004 a je obsažena v Doporučení Evropské komise (REC 2003/361/EC).

Rozdělení malých a středních podniků je následující<sup>28</sup>:

- **Mikrofirma** – do 10 zaměstnanců, obrat nebo celková bilance do 2 mil. EUR (dříve nebyla definována)
- **Malá firma** – do 50 zaměstnanců, obrat nebo celková bilance do 10 mil. EUR (dříve obrat do 7 mil. EUR a celková bilance do 5 mil. EUR)
- **Střední firma** – do 250 zaměstnanců, obrat do 50 mil. EUR nebo celková bilance do 43 mil. EUR (dříve obrat do 40 mil. EUR, bilance do 27 mil. EUR).

---

<sup>25</sup> ČAPEK, A., HÁJEK, M., MERTLÍK, P.: *Konkurenceschopnost české ekonomiky*. Vědecký sborník VŠE, r. 7, č. 1, 1999, str. 7-36

<sup>26</sup> JIRÁSEK, J. A.: *Konkurenčnost (Vítězství a porážky na kolbišti trhu)*. 1. vydání. Praha: Professional Publishing, 2001, str. 48

<sup>27</sup> <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/male-a-stredni-podnikani/koncepce-rozvoje-msp-2007-2013/100503/40192/vysledkyrealiza>

<sup>28</sup> <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/male-a-stredni-podnikani/uplatnovani-nove-definice-maleho-a/1000503/21196/>

Malach uvádí, že<sup>29</sup> „Mikropodnik (drobní podnikatelé) jsou podniky, které mají méně než deset pracovníků a splňují kritéria malých podniků.“

V této souvislosti je zajímavý názor Tlapáka, který uvedl, že spotřebitelské centrum SOLVIT má výhrady k definici malých a středních podniků. Dále uvedl, že<sup>30</sup> „Máme určité výhrady například k definici malých a středních podniků stanovené Evropskou unií. Podle nás to v praxi neplatí. V nových členských zemích, včetně Česka, které masivně privatizovalo ekonomiku, je rozdíl mezi velikostí firmy a na druhé straně objemem tržeb. Tato skutečnost signalizuje, že malé a střední podniky jsou relativně stále slabší než v jiných částech EU. V této debatě nacházíme spojence ve Francii, v Německu, v Polsku a na Slovensku. Změna definice je důležitá, protože pro malé a střední podniky je to podmínkou využívání strukturálních fondů. Je chyba eliminovat firmu, která má třeba tři sta zaměstnanců, vykazuje však menší obrat.“

V návaznosti na jeho slova se v červenci 2011 objevila informace o tom, že během roku 2012 chce Evropská komise otevřít veřejnou konzultaci nad definicí pojmu „malé a střední podniky“. Při definici se musí přihlížet k celé řadě dalších předpisů a kritérií, které mohou měnit definice podniků za účelem uvalení zvláštní daně nebo regulace. „Současná definice pojmu malých a středních podniků je politickým kompromisem, který ustanovil horní hranici počtu zaměstnanců ve středních podnicích na 250. Jde o kompromis mezi německou tradicí, která za střední podniky označuje i společnosti, jejichž počet zaměstnanců často přesahuje 400, a dalšími zeměmi, v jejichž pojetí mají podniky střední velikosti daleko méně zaměstnanců. Evropský hospodářský a sociální výbor uvádí, že<sup>31</sup> „Při revizi aktu o MSP jsme se dohodli, že bychom neměli přistupovat k malým a středním podnikům jako k jedolitému bloku. Není možné zacházet s podnikem zaměstnávajícím pět pracovníků jako se společností, která má zaměstnanců 240. Oba případy můžeme označovat jako malé a střední podniky, ale je to zjednodušující a měli bychom to změnit, pokud dojdeme k závěru, že je to nezbytné.“

---

<sup>29</sup> MALACH, A. a kol.: *Jak podnikat po vstupu do EU*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, str. 29

<sup>30</sup> <http://exporter.ihned.cz/c4-10153550-22000480-r00000-d-martin-tlapa-chceme-nabidnout-strukturalni-fondy-vice-firmam>

<sup>31</sup> <http://www.euractiv.cz/print-version/clanek/komise-si-chce-posvitit-na-definici-malych-a-strednich-podniku-008949>



Drobný a střední podnikatel je charakterizován dle Czechinvestu následovně <sup>32</sup>:

**1.** Za drobného, malého a středního podnikatele se považuje podnikatel, pokud:

- a) zaměstnává méně než 250 zaměstnanců;
- b) jeho aktiva/majetek nepřesahují korunový ekvivalent částky 43 mil. EUR nebo má obrat/příjmy nepřesahující korunový ekvivalent 50 mil. EUR.

**2.** Za malého podnikatele se považuje podnikatel, pokud:

- a) zaměstnává méně než 50 zaměstnanců;
- b) jeho aktiva/majetek, nebo obrat/příjmy nepřesahují korunový ekvivalent 10 mil. €.

**3.** Za drobného podnikatele se považuje podnikatel, pokud:

- a) zaměstnává méně než 10 zaměstnanců;
- b) jeho aktiva/majetek nebo obrat/příjmy nepřesahují korunový ekvivalent 2 mil. EUR.

Nad výchozím stavem malého a středního podnikání na období let 2007-2013 se zamýšlí Sokolt. Uvedl, že <sup>33</sup> „pro lepší pochopení budoucích potřebných změn je nejprve nutné provést analýzu let předcházejících a identifikovat příležitosti k budoucí pozitivní změně.“

Následně charakterizoval sektor malých a středních podniků a stanovil hlavní závěry <sup>34</sup>:

- malí a střední podnikatelé představují stabilizující prvek zejména z pohledu zaměstnanosti, kde si trvale udržují podíl těsně nad 60 % celkové zaměstnanosti s mírnou tendencí k růstu;
- malí a střední podnikatelé byli doposud schopni držet krok s vývojem efektivnosti a výkonnosti ve velkých podnicích. Výrazně převažují z hlediska podílu na zaměstnanosti i přidané hodnotě v pohostinství, ve službách, v obchodě a ve

---

<sup>32</sup> <http://www.czechinvest.org/definice-msp>

<sup>33</sup> SOKOLT, L.: *Koncepce rozvoje malého a středního podnikání na léta 2007-2013*, Praha, 2009, str. 6

<sup>34</sup> SOKOLT, L.: *Koncepce rozvoje malého a středního podnikání na léta 2007-2013*, Praha, 2009, str. 22

stavebnictví, průmyslu a dopravě mají malí a střední podnikatelé přibližně třetinový podíl na zaměstnanosti a tvorbě přidané hodnoty;

- z hlediska struktury samotného sektoru malých a středních podnikatelů mají nejvýznamnější podíl podnikatelé působící v některých odvětvích zpracovatelského průmyslu, obchodu a služeb. Přetrvávající technologické zaostávání v řadě odvětví je k dosažení potřebné konkurenceschopnosti dosud kompenzováno levnější pracovní silou a relativně dlouhou reálnou pracovní dobou.

Rozvoj malého a středního podnikání v letech 2005-2006 se uskutečňoval na základě usnesení vlády ČR<sup>35</sup>, který byl základem této koncepce pro zmiňované období.

Aby se mohlo podnikání efektivně rozvíjet, bylo nutné, aby vláda přijala několik zásadních opatření ke změnám v podnikatelském prostředí. Schválená koncepce předpokládala, že budou využity finanční prostředky ze strukturálních fondů Evropské unie. Mezi přijatými opatřeními např. bylo<sup>36</sup>:

- „ve zdaňovacím období 2004-2006 se snížila sazba daně z příjmu právnických osob (postupně z 28 % na 24 %) a některé sazby daně z příjmu fyzických osob (z 15 % na 12 % a z 20 % na 19 %), se zpětnou platností pro zdaňovací období roku 2005 jsou zavedeny vyšší výdajové paušály pro podnikatele - fyzické osoby;
- novelou zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, se zkrátila doba odpisování v odpisových skupinách 1 - 3 u movitého majetku, dále byla zavedena odpočitatelná položka ve výši 100 % vynaložených nákladů na výzkum a vývoj od základu daně;
- podpoře mobility pracovní síly byly daňově uznatelné náklady rozšířeny o náklady zaměstnavatele vynaložené na dopravu zaměstnanců z/do zaměstnání o náklady na přechodné ubytování zaměstnanců (zákon č. 545/2005 Sb., kterým se mění zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů, a některé související zákony).“

Pro malé a střední podnikatele a jejich činnost byly rozhodující poskytnuté finanční prostředky v různých formách.<sup>37</sup> Dle Koncepce MSP a jejich rozvoje např. jen v roce

---

<sup>35</sup> Usnesení vlády č. 580 ze dne 9. června 2004, Koncepce podpory malého a středního podnikání v letech 2005-2006.

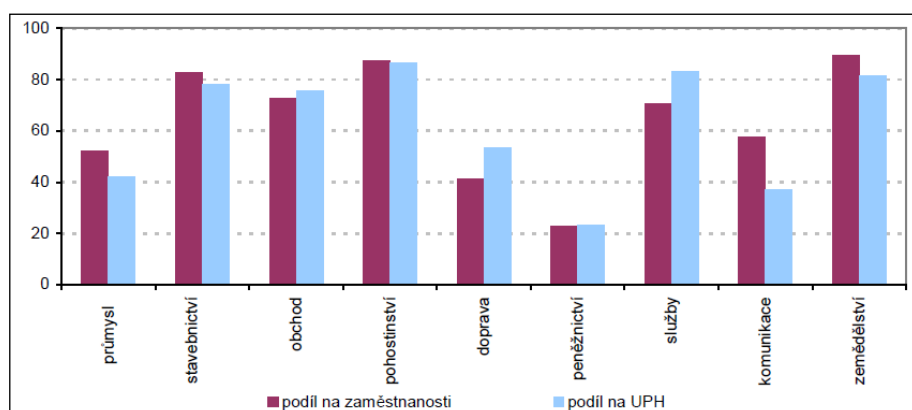
<sup>36</sup> <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/male-a-stredni-podnikani/koncepce-rozvoje-msp-2007-2013/1000503/40192/>

<sup>37</sup> <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/male-a-stredni-podnikani/koncepce-rozvoje-msp-2007-2013/1000503/40192/vysledkyrealiza>

2004 činily 4695,4 mil. Kč, v roce 2005 činila podpora celkem 4608,4 mil. Kč, pro rok 2006 se plánovala celková podpora ve výši 6576,5 mil. Kč, tj. zvýšení proti roku 2004 o cca 40 %.

Podstatné je, jaké poznatky vyplynuly z analýzy hodnocení uvedeného období. Jako správné se ukázalo poskytnutí zvýhodněných úvěrů a záruk, intenzivní spolupráce s bankami a jejich rostoucí zapojení do programů financování. Poskytnutí informací podnikatelům o možnostech různých forem pomoci vyvolalo velkou poptávku, která nestačila nabídce. Hlavním problémem bylo, že programy nemohli využít podnikatelé, kteří měli kratší podnikatelskou historii a nemohli případně poskytnuté finanční prostředky využít na inovace své firmy. Mnoha podnikatelům pomohly programy na podporu úspor elektrické energie a obnovitelných zdrojů energie, programy na celostátně a regionálně zaměřené podnikání v rámci uceleného systému podnikání. Významná byla pomoc Českomoravské záruční a rozvojové banky, která podpořila realizaci rizikovějších projektů kapitálově slabších podnikatelů. Koncepce malého a středního podnikání v letech 2007-2013 vymezuje vizi malých a středních podnikatelů, její cíle, směry, kterými se bude ubírat a také základní principy a priority v alokaci finančních prostředků, které umožní koncepci realizovat. V koncepci jsou dále stanoveny dílčí cíle, které se zaměřují na celkové zlepšení podmínek pro malé a střední podnikání. Pozornost je především věnována úloze malých a středních podniků při tvorbě nových pracovních míst, zvyšování zaměstnanosti atd.

Graf 1 Srovnání významu sektoru MSP dle ekonomických odvětví

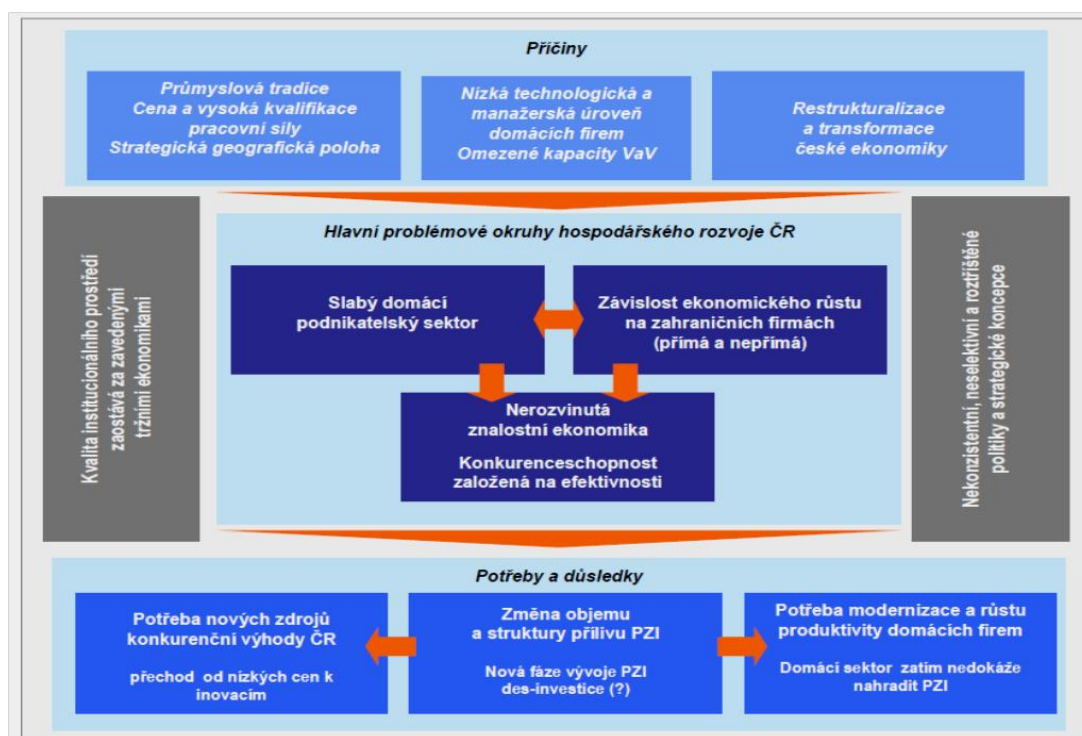


Zdroj: BERGMAN GROUP: Závěrečná zpráva – část I. Praha: Bergman Group, listopad 2010, str. 105

Pro malé a střední podniky je rozhodující dostatečný počet lidí, kteří budou pro ně vytvářet hodnoty. *Graf 1* dokladuje, jak se sektor malých a středních podniků liší podle ekonomických odvětví.<sup>38</sup> Zatímco např. pohostinství, stavebnictví, obchod a služby dosahují nadprůměrný podíl zaměstnanosti, podprůměrnou zaměstnanost vykazuje průmysl, doprava a peněžnictví.

Mnozí majitelé malých a středních podniků jsou dlouholetými úspěšnými podnikateli. Přesto nemají snahu své podnikání rozšiřovat a nemají motivaci vytvořit velké firmy. U některých je důvodem potřeba odpočinku a snaha užít si zdrojů vydělaných vlastním podnikáním. U jiných je tato motivace spojena s obavou o ztrátu vlastního vlivu v důsledku nezbytnosti přeměny vnitřní organizační struktury podniku pro jeho další růst. V posledních letech se podnikatelský sektor v České republice potýká s mnoha problémy. Některé z nich jsou snadno identifikovatelné, jiné potřebují hlubší analýzu. Hlavní problémové okruhy hospodářského rozvoje ČR znázorňuje *obr. 2*.

Obrázek 2 Hlavní problémové okruhy hospodářského rozvoje ČR



Zdroj: BERGMAN GROUP: Závěrečná zpráva – část I. Praha: Bergman Group, listopad 2010, str. 187

<sup>38</sup> BERGMAN GROUP: *Analýza věcných priorit a potřeb jednotlivých oblastí v působnosti MPO pro zaměření podpory ze strukturálních fondů EU v příštím programovacím období (2014+)*. Závěrečná zpráva – část I. Praha: Bergman Group, listopad 2010, str. 104

Z obr. 2 vyplývá, že pro řešení hlavních problémových okruhů je nutné poskytnout finanční zdroje pro vytvoření konkurenční výhody, které budou pocházet z přímých zahraničních investic.<sup>39</sup> Problémem je, že nutná potřeba modernizace a růstu produktivity domácích firem, které plně nenahradí ani přímé zahraniční investice. Příliv přímých zahraničních investic (PZI) do Česka se v roce 2010 více než zdvojnásobil. Podle údajů Ministerstva průmyslu a obchodu přitekly do tuzemska v roce 2010 přímé zahraniční investice v hodnotě 129,5 miliardy korun. Nejvýznamnějším investorem bylo loni, stejně jako v roce 2009, Rakousko. Rakouské společnosti v tuzemsku investovaly 28,3 miliardy korun a na celkových PZI do ČR se podílely 23 procenty. Následovaly polské firmy, které zajistily příliv PZI v hodnotě 26,5 miliardy korun. Třetím největším investorem bylo v loňském roce Nizozemsko, jehož investice v ČR vystoupaly na 21,7 miliardy korun. Ministerstvo průmyslu a obchodu zároveň upozornilo na to, že zhruba 60 procent investic do základního kapitálu loni pocházelo z Kypru, kde kvůli výhodným daňovým a podnikatelským podmínkám sídlí řada tuzemských firem.

České republice hrozí, že se postupně změní podmínky ve vývoji ekonomiky, neboť v zahraničním sektoru dojde postupně k odlivu zahraničních investic. Problémem české ekonomiky je fakt, že domácí podnikatelský sektor je tvořen převážně firmami, které jsou v celoevropském či globálním měřítku malé (ne ve smyslu definice MSP). Často se jedná o firmy s krátkou dobou existence. Velká část firem má přitom menší schopnost vytvářet a zejména prodávat inovace. V souvislosti s rozvojem firem a věnování výraznější pozornosti inovačním procesům je nutné zmínit se o dalším důležitém faktoru. Již mnoho let se ozývají kritická slova, že chybí úzké vazby mezi podnikatelským sektorem a vysokými školami. Klusáček a kol. ve své publikaci napsali následující<sup>40</sup>: „Česká republika patří mezi země s mimořádně nízkým podílem soukromých finančních prostředků ve výdajích na výzkum, vývoj a inovace ve veřejném sektoru. Významnou překážkou v této oblasti je nedostatečná poptávka firem po výsledcích výzkumu, vývoje a inovací, která je pravděpodobně způsobena nejen nedostatkem finančních prostředků v menších firmách, ale i orientací firem na využití dosud poměrně levné pracovní síly a na výrobky s nižší přidanou hodnotou.“

---

<sup>39</sup> <http://www.finance.cz/zpravy/finance/312682/>

<sup>40</sup> KLUSÁČEK K., KUČERA, Z., PAZOUR, M. A KOL.: *Zelená kniha výzkumu, vývoje a inovací v České republice*. Technologické centrum AV ČR. Praha, 2008, str. 112

V různých analýzách, výzkumných zprávách apod. se sice objevují více nebo méně podrobné analýzy a návrhy na opatření, ale roky utíkají a problém není stále efektivně vyřešen. Lze souhlasit s názorem Matějů a kol., že <sup>41</sup> „*Nejjednodušším a nejlevnějším způsobem podpory spolupráce podniků se školami je umožnit jim, aby vnímaly univerzity jako příležitost pro zlepšení svého inovačního potenciálu přesunutím či rozšířením určité části výzkumu, vývoje a inovací ze svých vývojových center na vysoké školy.*“

## **2.2 Návaznost národní politiky čerpání SF na dokumenty**

Evropská unie nastavila principy, které jsou všeobecně uznávány. Inovace jsou především záležitostí jednotlivých podniků a stát může v případech, že se ukáže jejich opodstatněnost, podnikům přesně specifikovanými podpůrnými opatřeními pomoci. Evropská unie nastavila velmi přísná pravidla, která se týkají výzkumu, vývoje a inovací.

### **2.2.1 Návaznosti na dokumenty EU**

V souvislosti s přijetím dokumentů Evropské unie musela ČR implementovat do svého právního řádu velké množství různých dokumentů orgánů Evropského společenství. V prvé řadě šlo o závěry předsednictví Evropské rady (konaného v Bruselu 22. a 23. března 2005), které představovaly dlouhodobější politický rámec. Evropská rada se zde zabývala mj. závěry plnění prvního období fungování Lisabonské strategie. Zaměřila se především na znalosti a inovace jako hnací síly udržitelného růstu. Přijaté závěry zahrnovaly především návrh na využití daňových pobídek pro soukromé investice a větší zapojení Evropské investiční banky. V oblasti inovací a inovační politiky šlo o tyto závěry předsednictví Evropské rady <sup>42</sup>:

- *„Členské státy by měly vypracovávat inovační politiky s ohledem na své specifické podmínky a rysy;*
- *Inovační politiky by se měly mimo jiné zaměřit na vytváření podpůrných mechanismů pro vznik a rozvíjení inovativních MSP včetně nových hi-tech podniků,*

---

<sup>41</sup> MATĚJŮ, P.: *Bílá kniha terciálního vzdělávání*. Verze projednávaná vládou 21. ledna 2009. Praha: MŠMT, 2009, str. 42

<sup>42</sup> MMR: *Národní inovační politika České republiky na léta 2005 – 2010*. Praha: MMR, 2005c, str. 10

- na podporu společného výzkumu podniků a univerzit a vůbec vytváření partnerství za účelem inovace a na vytváření inovačních center na regionální a místní úrovni;*
- *Velkou podporu by měly očekávat výzkum a inovace v oblasti informačních a komunikačních technologií (vytváření informační společnosti) a i ekologické inovace.“*

Postupně byla přijata řada dokumentů, které jsou spojeny se závěry Evropské rady, mají prioritní roli v dalším vývoji evropských ekonomik.<sup>43</sup> Patří mezi ně např. Návrh rozhodnutí Evropského parlamentu a Rady o Rámcovém programu konkurenceschopnosti a inovací.

Národní inovační strategie České republiky se stala součástí celého systému koncepčních dokumentů. Kapitola Výzkum, vývoj a inovace je jeden z 5 pilířů (dalšími jsou Institucionální prostředí, Zdroje financování, Infrastruktura a Lidské zdroje). Inovace jsou svou povahou úzce spjaty zejména se dvěma aktivitami<sup>44</sup>:

- s výzkumem a vývojem, jehož výsledky realizují v podobě tzv. technických inovací;
- s podnikatelskými aktivitami, přednostně činnostmi z oblasti výroby, ale i služeb, kde se inovace realizují.

Vstup České republiky do Evropské unie odstartoval nové možnosti pro financování důležitých programů, které měly a mají souvislost s inovacemi. V této souvislosti je nutné připomenout Národní rozvojový plán z roku 2004, který byl připravován již od roku 1999. Na základě Usnesení vlády z roku 2002 bylo postupně vypracováno několik verzí.<sup>45</sup> Konečnou schválila vláda v prosinci 2002.

Inovace byly podporovány v rámci Cíle 1 klíčový OP Průmysl a podnikání (programy INOVACE, PROSPERITA, KLASTRY) a OP Rozvoj lidských zdrojů. Ministerstvo pro místní rozvoj postupně připravovalo další studie, které byly nutné pro vypracování Národního rozvojového plánu pro období 2007-2013. Je nezbytné připomenout, že vedle těchto důležitých vládních dokumentů existovaly dokumenty mnoha nevládních organizací a profesních sdružení, které se problematikou rozvoje podnikání malých a středních podniků a jejich inovačními procesy zabývají. V analýze hospodářského vývoje se vláda zabývala úlohou malých a středních podniků. V Národním rozvojovém

---

<sup>43</sup> [http://europa.eu/legislation\\_summaries/information\\_society/strategies/n26104\\_cs.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/information_society/strategies/n26104_cs.htm)

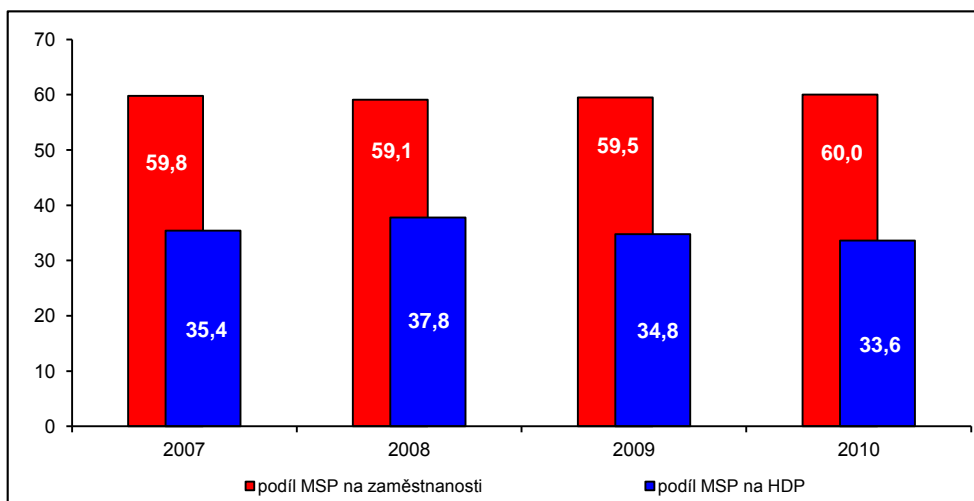
<sup>44</sup> Národní inovační politika ČR na léta 2005-2010, Praha, 2005 dostupné z: <http://www.vyzkum.cz/storage/att/pdf>

<sup>45</sup> Usnesení vlády č. 272/2002 ze dne 16. prosince 2002.

plánu vláda ČR konstatovala, že <sup>46</sup> „Malé a střední podniky tvoří významný segment národního hospodářství, vytvářejí zdravé podnikatelské prostředí, zvyšují dynamiku trhu, vytvářejí pracovní příležitosti za nízkých kapitálových nákladů. Mohou napomáhat rychlejšímu rozvoji regionů a jsou stabilizujícím prvkem ekonomického systému.“

Podíl malých a středních podniků na zaměstnanosti a tvorbě HDP (v %) nám podává graf 2. Na celkové zaměstnanosti se malé a střední podniky podílely téměř 60 %, jejich podíl na celkových investicích přitom představoval 41 %. MMR tvrdí, že <sup>47</sup>: „Za silnou stránku malých a středních podniků (především malých a menších středních podniků) je považována jejich vyšší flexibilita a do značné míry i inovační kreativita. Ke slabým stránkám je tradičně řazena menší finanční síla a s tím často související horší dostupnost úvěrových zdrojů nezbytných pro jejich rozvoj, a to i z hlediska praktické realizace konkrétních inovačních záměrů.“

Graf 2 Podíl malých a středních podniků na zaměstnanosti a tvorbě HDP (v %)



Zdroj: MMR: *Národní rozvojový plán na roky 2004-2006*. Praha: MMR, 2003d, str. 65

V květnu 2010 Ministerstvo průmyslu a obchodu konstatovalo, že v České republice tvoří malé a střední podniky 99,83 % všech ekonomicky aktivních subjektů.<sup>48</sup> MSP se podílejí 62,33 % na zaměstnanosti a 55,87 % na účetní přidané hodnotě v sektoru nefinanční sféry a domácností.

<sup>46</sup> MMR: *Národní rozvojový plán na roky 2004-2006*. Praha: MMR, 2003d, str. 41

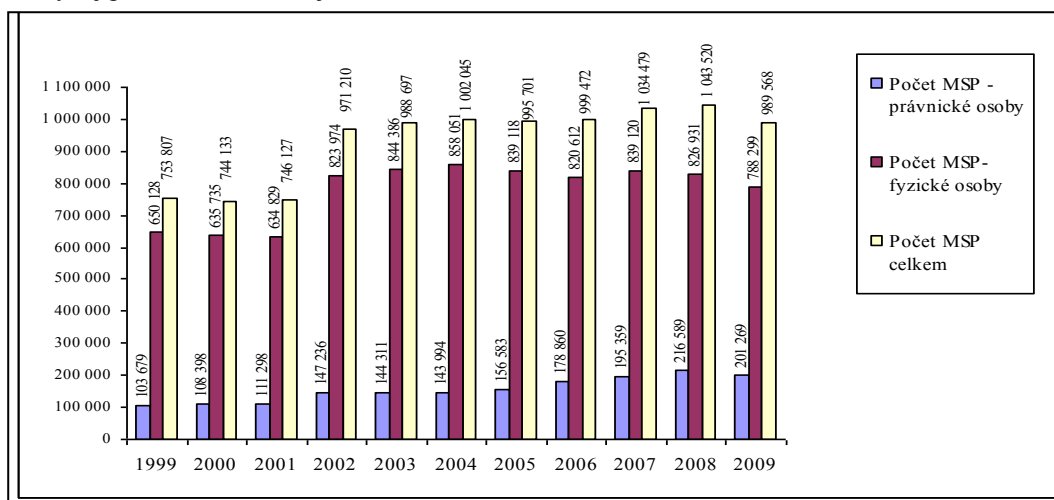
<sup>47</sup> MMR: *Národní rozvojový plán na roky 2004-2006*. Praha: MMR, 2003d, str. 42

<sup>48</sup> MPO: *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2009*. Praha: MPO, 2010b, str. 3



Vývoj počtu aktivních subjektů MSP v ČR v letech 1999 – 2009 nabízí graf 3.

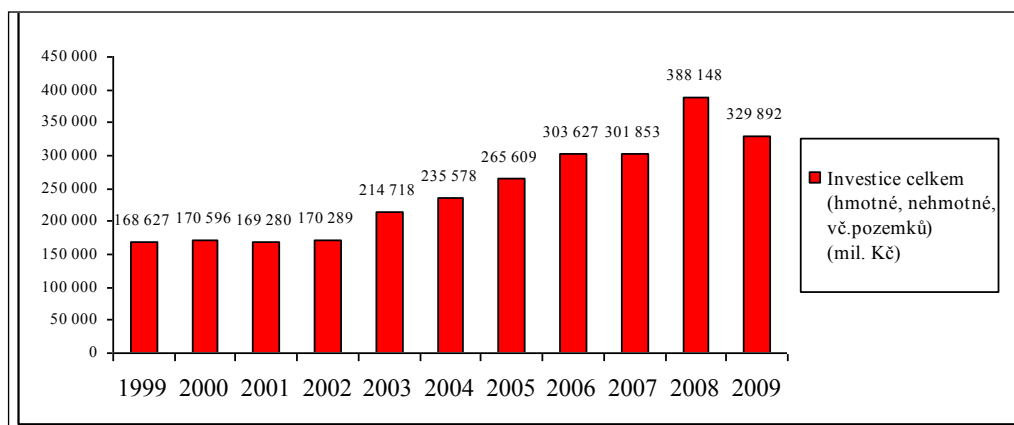
Graf 3 Vývoj počtu aktivních subjektů MSP v ČR v letech 1999 - 2009



Zdroj: MPO: Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2009. Praha: MPO, 2010b, str. 5

Graf 4 dokladuje, že investice (hmotné a nehmotné, včetně pozemků) MSP dosáhly v roce 2009 hodnotu 329 892 mil. Kč, což je o 58 256 mil. Kč méně než v roce 2008, tj. o 15%.<sup>49</sup> K největšímu poklesu došlo v průmyslu, obchodu a službách, naopak mírné zvýšení bylo zaznamenáno v peněžnictví. Navzdory poklesu celkového objemu investic MSP však jejich podíl na celkových investicích podnikatelské sféry v České republice v roce 2009 dosáhl 60,79 %, což je oproti roku 2008 nárůst o 2,83 procentního bodu.

Graf 4 Vývoj investičních nákladů MSP v ČR v letech 1999-2009



Zdroj: MPO: Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2009. Praha: MPO, 2010b, str. 8

<sup>49</sup> MPO: Operační program Podnikání a Inovace 2007–2013 po změnách schválených Evropskou komisí Rozhodnutím K(2010)4355 ze dne 8. července 2010. Praha: MPO, 2010d, str. 8

## 2.3 Všeobecné podmínky čerpání finančních prostředků SF

V souvislosti s čerpáním finančních prostředků ze strukturálních fondů se zejména v prvních letech čerpání objevovaly snahy o zatajování, jakou skutečnou výši finančních prostředků ten který subjekt obdržel. Ke vzniklé situaci vydala nařízení Rada ES, která v nařízení mj. uvedla<sup>50</sup>: „*Za účelem zajištění průhlednosti využívání prostředků z rozpočtu je nutné zpřístupnit informace o příjemcích těchto prostředků v rámci určitých mezí nezbytných pro ochranu oprávněných veřejných a soukromých zájmů a s přihlédnutím ke zvláštnímu účetnímu období Evropského zemědělského a záručního fondu.*“

Konkrétní dopady pro přístup veřejnosti k informacím o strukturálních fondech EU mají také směrnice, které obsahují určitou právní úpravu. Členské státy mají povinnost ji implementovat do svého právního řádu<sup>51</sup>: „*Smlouva o ES ale vyplývá z judikatury Evropského soudního dvora. Bezprostředního účinku směrnice se lze dovolávat pouze ve vztahu jednotlivce vůči členskému státu. Má-li vadná transpozice směrnice vliv na práva jednotlivce, může tento požadovat u národního soudu nejen ukončení porušování práva ES, ale i náhradu škody.*“

Na princip transparentnosti následně upozorňuje Tuháček, který uvádí<sup>52</sup>: „*Princip transparentnosti (průhlednosti) spočívá v důrazu na transparentnost rozpočtových příjmů i výdajů, transparentní zadávání veřejných zakázek a na přístup veřejnosti k informacím. V oblasti strukturálních fondů pak jde zejména o transparentnost veškerých strukturálních operací, jejich průběhu a výsledků.*“

### 2.3.1 Podmínky čerpání finančních prostředků z EU

Pro čerpání finančních prostředků ze strukturálních fondů je nutné splnit několik základních podmínek. První podmínkou je bezchybná příprava strategických dokumentů, ve kterých musí být vymezeny priority a cíle, na které bude nutné

---

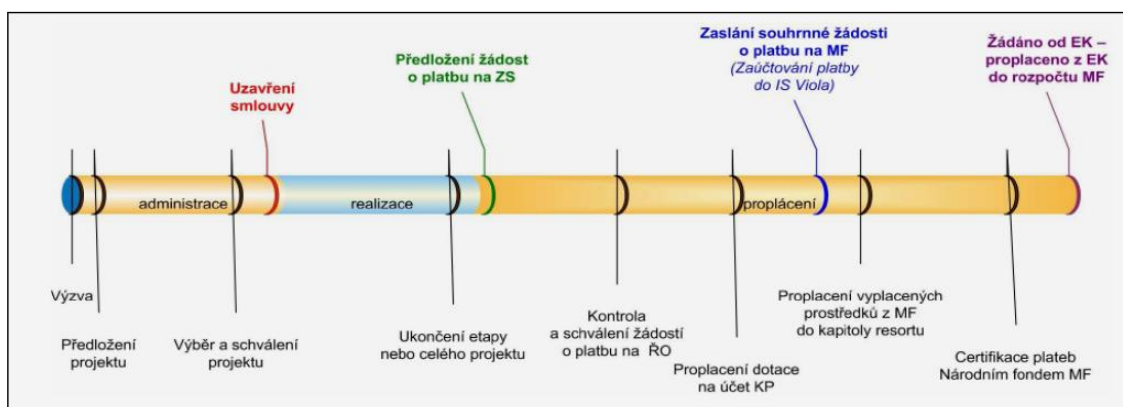
<sup>50</sup> Nařízení Rady (ES, Euratom) č. 1995/2006, kterým se mění nařízení Rady (ES, Euratom) č. 1605/2002, kterým se stanoví finanční nařízení o souhrnném rozpočtu ES.

<sup>51</sup> PROKOP, M. In KORBEL, F. a kol.: *Právo na informace. Zákon o svobodném přístupu k informacím. Zákon o právu na informace o životním prostředí*. Komentář. 2. vydání. Praha. Linde Praha, 2005, str. 54

<sup>52</sup> TUHÁČEK, M.: *Možnosti přístupu k informacím o projektech podporovaných ze strukturálních fondů EU – právní analýza*. Praha: Transparency International – Česká republika, 2007, str. 12

prostředky vynaložit. Druhou podmínkou je připravenost lidí pro zajištění administrace finančních toků. Byly vytvořeny orgány, které mají odpovědnost za přípravu, za vypisování grantových schémat, vyhodnocování projektů a dohled nad efektivním využíváním finančních prostředků. Třetí podmínkou jsou projektové záměry, jejichž příprava je více závislá na samotné veřejnosti, neziskových organizacích, krajích, obcích a dalších subjektech. Chvojková a Květoň to popsali následovně<sup>53</sup>: „Projektovými záměry jsou myšleny nejen nápady, ale též schopnost formální přípravy přijatelného projektu a jeho následné řízení. Všechny subjekty již mohou čerpat ze zkušeností z předešlého období a z publikací, které se touto tematikou zabírají.“

Obrázek 3 Schematický a zjednodušený popis průběhu čerpání finančních toků



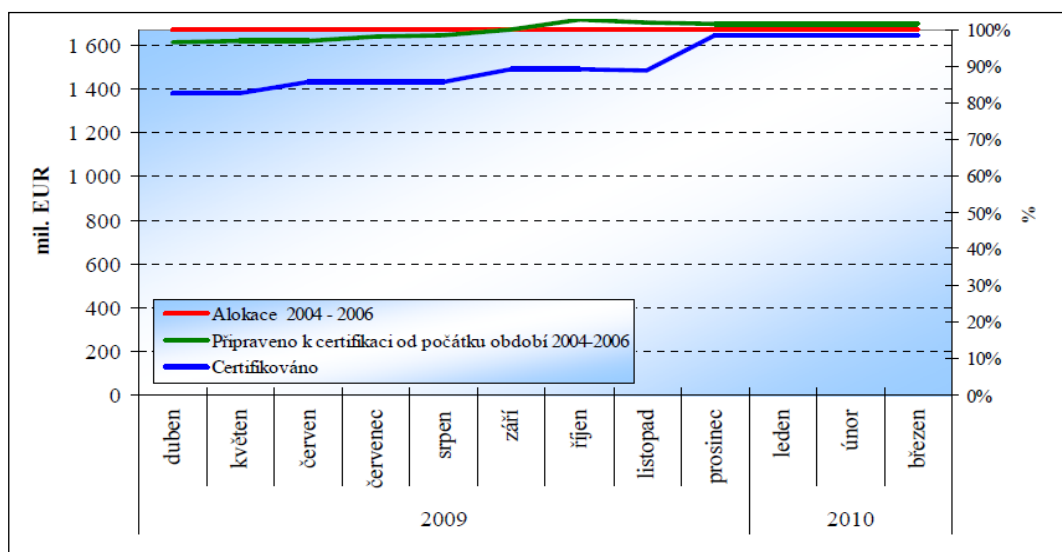
Zdroj: MMR: *Průběh čerpání strukturálních fondů 2004 – 2006 stav k 31. březnu 2010*. Praha: MMR, 2010b, str. 5

Celková alokace ze strukturálních fondů na programové období 2004-2006 je 1 671 455,5 tis. €. <sup>54</sup> K 31. březnu 2010 bylo z prostředků certifikováno 1 645 470,6 tis. €, oproti únoru 2010 se hodnota mírně snížila. Aby byla vyčerpána celá alokace, bylo by třeba certifikovat prostředky ve výši 32 234,8 tis. €, tj. 1,9 % alokace. K 31. 3. 2010 byla hodnota žádostí o platbu 46 052,1 mil. Kč. Za celé programové období bylo k certifikaci připraveno 1 700 069,0 tis. €. *Graf 5* znázorňuje vývoj prostředků připravených kumulativně k certifikaci a vývoj certifikovaných prostředků za posledních 12 měsíců z celkové alokace určené na operační programy, jednotné programové dokumenty a iniciativy Společenství.

<sup>53</sup> CHVOJKOVÁ, A., KVĚTOŇ, V. a kol.: *Finanční prostředky strukturálních fondů EU v programovacím období 2007-2013*. Vydání první. Praha: institut pro strukturální politiku, 2006, str. 7

<sup>54</sup> MMR: *Průběh čerpání strukturálních fondů 2004 – 2006 stav k 31. březnu 2010*. Praha: MMR, 2010b, str. 8

Graf 5 Vývoj čerpání ze strukturálních fondů 2009-2010



Zdroj: MMR: *Průběh čerpání strukturálních fondů 2004 – 2006 stav k 31. březnu 2010*. Praha: MMR, 2010b, str. 8

### 2.3.2 Přednosti a nedostatky čerpání SF v ČR

V souvislosti s podáváním žádostí pro čerpání finančních prostředků ze strukturálních fondů mnozí podnikatelé a další subjekty kritizovali skutečnost, že celý postup je zbytečně byrokratický a administrativně náročný od podání žádostí až po samotnou realizaci projektu. Často je také kritizována nečekaná změna proměnlivých dílčích pravidel.<sup>55</sup> Firmy následně nejsou schopny posoudit, zda pro ně účast v OPPI bude přínosem či nikoli. Dalším významným problémem je, že žadatelé musí celou realizaci projektu financovat ze svých vlastních zdrojů a teprve potom mají možnost čerpat slíbenou dotaci. Ve svém důsledku zejména menší firmy nejsou schopny se programů účastnit, protože nemají dostatek finančních prostředků. To vede ke snížení poptávky. Odborníci zdůrazňují, že řešení by se našlo, kdyby se takovéto projekty pro menší firmy rozdělily do několika etap a firmy by tak mohly lépe řídit toky svých peněz. Třetím problémem, který firmy odrazuje od účasti na OPPI je rozvinutý systém specifických podmínek, které byly stanoveny tzv. od stolu bez ohledu na reálné procesy uvnitř firem. Tento stav neúměrně zvyšuje administrativu a tvoří překážky pro plnění dobře připravených projektů.

<sup>55</sup> BERGMAN GROUP: *Hodnocení absorpční kapacity operačního programu podnikání a inovace 2007-2013 ve vztahu k cílovým skupinám*. Zkrácená verze závěrečné zprávy. Praha: Bergman Group, květen 2009, str. 58

## 2.4 Strukturální fondy ve vztahu k ČR

Jestliže hovoříme o operačním programu podnikání a inovace, je nutné připomenout skutečnost, kde je zejména malými firmami opomíjen fakt, že podnikání musí být nutně spojeno se zaváděním inovací a v kontextu s tím s rozvojem lidských zdrojů formou celoživotního vzdělávání. Není pochyb o tom, že realizovat inovační politiku je velmi náročný proces, na který lze nahlížet z mnoha úhlů pohledu. Úřad vlády v roce 2010 popsal<sup>56</sup>: „*V rámci institucionálně laděných teorií regionálního růstu panuje všeobecně shoda v tom, že klíčem k úspěchu regionálních ekonomik založených na tvorbě a využití znalostí je lidská iniciativa a kvalita lidských zdrojů a prostředí v širokém slova smyslu (institucionálním, kulturním a ekologickém).*“

Veber a kol.<sup>57</sup> připomínají, že Operační program Podnikání a inovace navazuje na Operační program Průmysl a podnikání, který byl vyhlášen po vstupu České republiky do Evropské unie pro zkrácené programovací období let 2004-2006.

### 2.4.1 OPPI v kontextu realizace strukturální politiky 2007-2013

OPPI navazuje na Operační program Průmysl a podnikání (OPPP), který byl vyhlášen po vstupu České republiky do Evropské unie v květnu 2004 pro zkrácené programovací období let 2004–2006. Byl vytvořen v návaznosti na hlavní strategické dokumenty ČR (Strategie hospodářského růstu ČR, Strategie regionálního rozvoje, Strategie udržitelného rozvoje, Národní inovační politika, apod.) a rozpracovává významnou část strategického cíle Národního strategického referenčního rámce ČR na období 2007–2013 „Konkurenceschopná česká ekonomika“. Operační program byl vypracován v souladu s Obecnými zásadami pro politiku soudržnosti Evropské unie 2007–2013 (Strategické obecné zásady Společenství 2007–2013) a zohledňuje tzv. Lisabonskou strategii EU.<sup>58</sup> Transfer a využití poznatků (hodnocení dle Evropského inovačního Zpravodaje) *tab. 1.*

---

<sup>56</sup> ÚŘAD VLÁDY ČR: *Analýza stavu výzkumu, vývoje a inovací v České republice a jejich srovnání se zahraničím v roce 2010.* Praha: Úřad vlády, 2010, str.8-9

<sup>57</sup> VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol.: *Podnikání malé a střední firmy.* 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2008, str. 43

<sup>58</sup> MPO: *Průvodce podnikatele Operačním programem podnikání a inovace.* Praha: MPO ČR, 2007a, str. 12

Tabulka 1 Transfer a využití poznatků (hodnocení dle Evropského inovačního Zpravodaje)

	EU15	FI	DK	F	DE	NL	A	UK	CZ	SK	SI
MSP ve zprac. průmyslu s vlastními inovacemi	37,4	40,9	16,7	33,5	55,1	42,5	35,5	24,8	25,8	14,1	22,0
MSP ve službách s vlastními inovacemi	28,0	34,9	15,4	23,9	43,9	28,1	36,4	18,7	22,7	10,0	12,7
MSP ve zprac. průmyslu se spoluprací na inovacích 1)	9,4	22,0	18,9	12,3	10,9	11,1	7,4	9,6	5,8	4,4	8,4
MSP ve službách se spoluprací na inovacích 1)	7,1	18,3	12,7	5,4	8,4	8,5	10,1	7,6	5,2	1,6	4,4
Náklady na inovace ve zprac. průmyslu 2)	3,45	3,91	0,95	3,08	4,71	3,07	2,83	2,96	1,5	8,8	4,2
Náklady na inovace ve službách 2)	1,83	0,96	0,36	1,57	1,64	0,79	0,92	1,39	0,7	7,5	2,6

**Zdroj dat: European Innovation Scoreboard 2003. Tučné písmo: o více než 20 % lepší než průměr EU-15**

**Kursiva: o více než 20 % horší než průměr EU-15** Normální písmo: v pásmu průměr EU-15 plus, minus 20 %

Zdroj: MMR: *Národní inovační politika České republiky na léta 2005 – 2010*. Praha: MMR, 2010c, str. 7

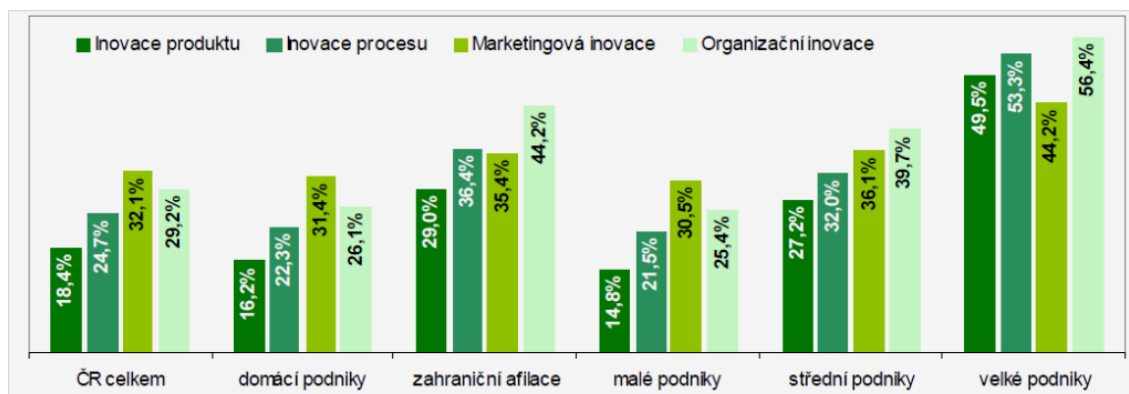
Program Podnikání a inovace<sup>59</sup> je zaměřen na zvyšování konkurenceschopnosti sektoru průmyslu a služeb, rozvoj podnikání a podporu podnikatelského prostředí a inovací, na podporu podnikatelského ducha a růstu hospodářství založeného na znalostech pomocí kapacit pro zavádění nových technologií a inovovaných výrobků, včetně nových informačních a komunikačních technologií. Operační program Podnikání a inovace bude realizován v rámci cíle „Konvergence“. Podpora poskytovaná v jeho rámci se vztahuje na celé území České republiky s výjimkou hlavního města Prahy a v rámci principu monofondovosti bude čerpána z Evropského fondu pro regionální rozvoj.

Hlavním nástrojem pro mezinárodní srovnání inovačního prostředí a inovační výkonnosti na úrovni evropských zemí je souhrnný inovační index (SII) sestavovaný každoročně od roku 2001. Poslední revize výpočtu souhrnného indexu byla uskutečněna v roce 2008. Celkový podíl inovací za období 2006-2008 vzrostl oproti předchozímu období 2004-2006 ze 42 % na téměř 50 %. Z hlediska velikostní struktury se na téměř polovičním zastoupení inovujících podniků v populaci podniků podílí zejména velké podniky (nad 250 zaměstnanců), kde inovují více než tři čtvrtiny podniků, přičemž téměř polovina velkých podniků zavedla ve sledovaném období inovaci produktu a přes

<sup>59</sup> MPO: *Průvodce podnikatele Operačním programem podnikání a inovace*. Praha: MPO ČR, 2007a, str. 17

53 % inovovalo výrobní proces. Na inovační aktivitě podniků se významněji podílejí pobočky zahraničních firem, kde inovovalo přes 63 % podniků oproti 48 % inovujícím podnikům mezi domácími firmami.

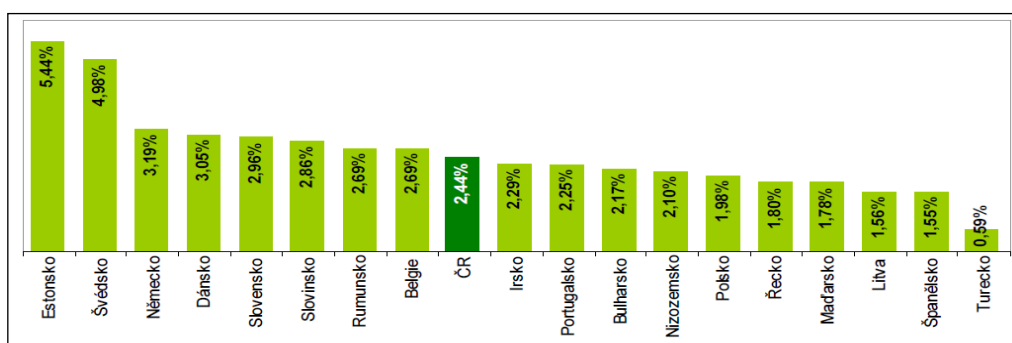
Graf 6 Podíl inovujících podniků v ČR podle velikosti a vlastnictví podniku (2008-2010)



Zdroj: ČSÚ: *Statistický bulletin ČR I. pololetí 2010*. Souborná informace. Plzeň, 2010, str. 43

O významnosti inovací v podnicích do určité míry vypovídá objem výdajů, které podniky vynaloží na inovační aktivity.<sup>60</sup> Relativní ukazatel inovační intenzity, tj. podíl výdajů na inovace na celkových tržbách inovujících podniků (zde podniků jen s inovací produktu a/nebo procesu), ukazuje na výrazně vyšší důležitost inovací v aktivitách podniků v Estonsku a Švédsku, kde se intenzita inovací pohybovala ve sledovaném období okolo 5 %. V České republice dosahovaly výdaje na inovace necelých 2,5 % celkových tržeb inovujících podniků, což je přibližně na průměru srovnávaných zemí. Celkové výdaje na inovace v České republice (v % celkových tržbách) graf 7.

Graf 7 Celkové výdaje na inovace v ČR (v % celkových tržbách)

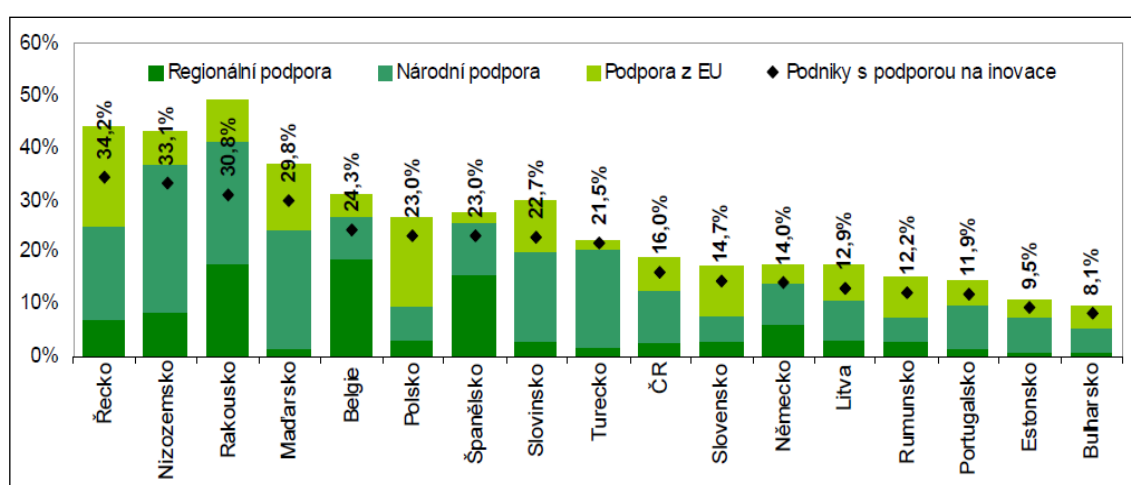


Zdroj: ČSÚ: *Statistický bulletin ČR I. pololetí 2010*. Souborná informace. Plzeň, 2010, str. 43

<sup>60</sup> ÚŘAD VLÁDY ČR: *Analýza stavu výzkumu, vývoje a inovací v České republice a jejich srovnání se zahraničím v roce 2010*. Praha: Úřad vlády, 2010, str. 93

Jak je patrné z grafu 8 nejvyšší podíl inovujících podniků, které obdržely podporu na inovační aktivity je v Řecku (přes 34 % podniků), nejnižší v Bulharsku (jen těsně nad 8 % podniků). V České republice získalo podporu na inovační aktivity 16 % inovujících podniků. V hospodářsky méně vyspělých zemích (Řecko, Slovensko, Maďarsko, Polsko) se podílí na přímé podpoře inovačních aktivit podnikatelského sektoru rovněž zdroje EU.<sup>61</sup> V České republice získaly inovující podniky prostředky na inovace zejména z národních zdrojů (10 % inovujících podniků) a do značné míry i evropských zdrojů (6,5 % inovujících podniků).

Graf 8 Podíl inovujících podniků, které obdržely podporu na inovační aktivity v letech 2008 – 2010



Zdroj: Zdroj: ČSÚ: *Statistický bulletin ČR I. pololetí 2010*. Souborná informace. Plzeň, 2010, str. 49

## 2.4.2 Podmínky dotace a úvěrů pro předložené projekty

Každý žadatel o finanční prostředky ze strukturálních fondů musí splnit všeobecné podmínky při předkládání projektů. Základní podmínky jsou následující<sup>62</sup>:

- *Ve všech projektech musí být jednoznačně vyjasněny majetkoprávní vztahy související s projektem, aby byla zajištěna jeho realizace v rozsahu záměru;*
- *Dotace, úvěry a záruky z OPPI nejsou určeny pro projekty, které jsou přesně stanoveny;*

<sup>61</sup> ÚŘAD VLÁDY ČR: *Analýza stavu výzkumu, vývoje a inovací v České republice a jejich srovnání se zahraničím v roce 2010*. Praha: Úřad vlády, 2010, str. 98

<sup>62</sup> [www.mmr.cz/Uploads/Regionalni-politika/Zasady-programu-\(4\)](http://www.mmr.cz/Uploads/Regionalni-politika/Zasady-programu-(4))



- *Žadatel je povinen předložit oprávnění k podnikání na území ČR (netýká se vysokých škol, krajů, obcí a neziskových organizací) podle zvláštního zákona odpovídající zaměření projektu, na který má být podpora poskytnuta;*
- *Konkrétní projekt může být podán pouze v rámci jednoho příslušného programu;*
- *Každý projekt musí splnit tzv. kritéria přijatelnosti, ta jsou přesně vymezena;*
- *Datum způsobilosti výdajů stanoví v případě záruk a úvěrů jednotlivé výzvy k podávání žádostí;*
- *Projekt musí splňovat podmínku udržitelného rozvoje a rovných příležitostí.*

Největším problémem při podávání žádostí je schopnost mít k dispozici dostatek finančních prostředků k tzv. předfinancování, které je podmínkou podání žádosti. Do určité míry tak žadatel dokladuje, že má určitou výši volných finančních prostředků k dispozici a je schopen určitou část svých podnikatelských aktivit financovat. V každém případě je nutné při předkládání žádosti doložit výpis z bankovního účtu, ze kterého je vidět žadatelův podnikatelský cash flow. Pokud nemá žadatel dostatek vlastních finančních prostředků, může se obrátit na některý z bankovních ústavů. Většina bank přizpůsobuje své vybrané úvěrové programy nebo produkty tak, aby byly přizpůsobeny podmínkám operačních programů. Žadatelé mohou využít několik forem úvěrů<sup>63</sup>:

- ***Úvěr na předfinancování grantu EU*** - *jedná se o krátkodobý až střednědobý úvěr na řešení časového nesouladu mezi potřebou hradit uznatelné výdaje projektu a čerpáním dotace ze Strukturálních fondů EU. Patří sem zejména investiční úvěr, úvěr na provozní a investiční potřeby, municipální úvěr. Jistina se splácí zejména z dotace čerpané ze Strukturálních fondů EU;*
- ***Standardní úvěr na spolufinancování projektu*** - *jde o střednědobý až dlouhodobý úvěr na financování těch výdajů projektu, které nejsou kryty dotací ze Strukturálních fondů EU. Zejména se jedná o investiční úvěr, úvěr na provozní a investiční potřeby, municipální úvěr, úvěr na oběžné prostředky. Jistina se splácí podle splátkového kalendáře smluvně stanoveného mezi klientem a bankou.*

---

<sup>63</sup> <http://www.finance.cz/zpravy/finance/159751-k-ziskani-dotace-z-eu-musite-byt-v-baliku/>

## 2.5 Základní postupy implementace

V souvislosti se žádostmi o finanční podporu ze strukturálních fondů se setkáváme s pojmem implementace. Jedná se především o vymezení struktury a pravomocí institucí, které jsou odpovědné za řízení a celou realizaci programů. Proces implementace následně navazuje na proces programování. Po ukončení realizace projektu sleduje dodržování podmínek stanovených smlouvou o poskytnutí dotace.

Tabulka 2 Hodnocení implementačního systému

Kriterium	Hodnocení
1. Jaké subjekty jsou zapojeny do tvorby a implementace programu/ů?	V programu jsou vymezeny řídicí orgán včetně prezentace činností, které budou vykonávány, zprostředkující subjekty, platební a certifikační orgán a auditní orgán.
2. Je navržený implementační systém přehledný, efektivní, adekvátní a přiměřený potřebě na zdárnou realizaci programů, zejména pokud jde o kapacitu lidských zdrojů, relativní nákladnost, zabezpečení spolufinancování a finančních toků?	Implementační systém je popsán přehledně a kapacity na implementaci operačního programu se jeví dostatečné. Také z pohledu relativní nákladnosti, zabezpečení spolufinancování a finančních toků se implementační systém jeví celkově přehledný.
3. Jak jasně jsou definovány zodpovědnosti, řízení a procedury i s ohledem na řešení nestandardních situací a prevenci rizik?	V implementačním systému jsou jasně definovány pravomoci, zodpovědnosti, způsoby řízení a procedury. Jsou také navrženy adekvátní struktury pro řízení, monitorování a evaluaci a publicitu OP.
4. Jak systém reflektuje zkušenosti z předcházejícího programového období a doporučení hodnotitelů na úpravy systému tak, aby se neopakovaly dřívější chyby, ale na druhou stranu negeneroval nová rizika?	Z pohledu prezentovaných zkušeností z realizace OP RLZ v období 2004-2006 lze konstatovat, že operační program Lidské zdroje a zaměstnanost reaguje na některé negativní zkušenosti z předchozího programovacího období, snaží se jim předcházet a eliminovat případná rizika.
5. Je navrhovaný systém vhodně, efektivně a k předkladatelům projektů vstřícně nastaven z hlediska výběru projektů a může být dostatečně proaktivní z hlediska stimulace a podpory přípravy a realizace projektů?	Navrhovaný implementační systém lze považovat za vhodný a efektivní. Z důvodu snížení případné rizikovitosti je také podporována oblast informačních aktivit a poradenských činností pro předkladatele projektů.
6. Je systém dostatečně zabezpečený vůči možným rizikům? Kterým místům by měla být věnována zvýšená pozornost z hlediska jejich možného výskytu?	V programu jsou nastaveny aktivity k eliminaci možných rizik. V programu se počítá s nezbytným dalším profesním vzděláváním pracovníků implementačních struktur a je rovněž zohledněna potřeba posílení personálních kapacit a zjednodušení implementační struktury.
7. Jak nejlépe by měly být navrhované implementační, monitorovací a evaluační struktury přizpůsobeny, pozměněny či vylepšeny?	Hodnotitel upozorňuje, že v rámci dalšího rozpracování procesu implementace („programový dodatek“) by měly být vymezeny základní principy výběru projektů, to znamená definovány všechny distribuční mechanismy.

Zdroj: MPO: *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2009*. Praha: MPO, 2010b, str. 145

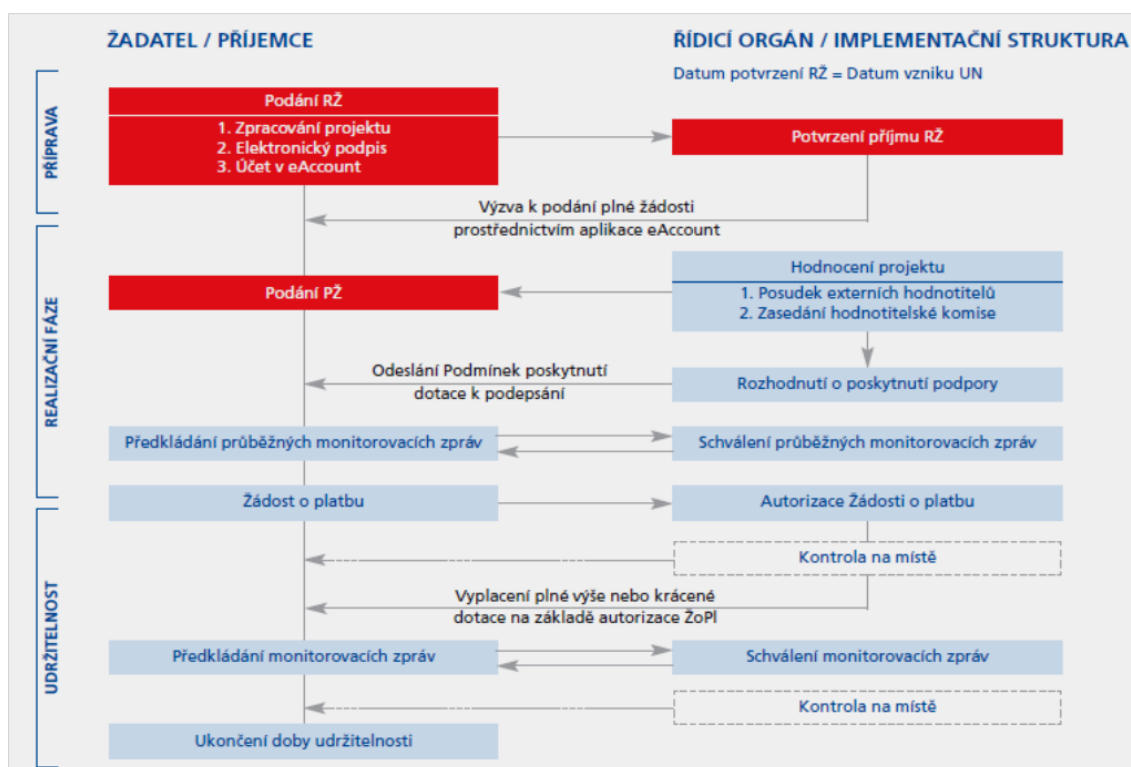
Vzhledem k tomu, že předkládaná práce bude v analytické části řešit problematiku dalšího vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů, je i tato teoretická část v oblasti implementace zaměřena na Operační program rozvoje lidských zdrojů. Na základě Usnesení vlády č. 175/2006 ze dne 22. února 2006, kterým bylo Ministerstvo práce a sociálních věcí určeno Řídicím orgánem pro operační program Lidské zdroje a zaměstnanost, pověřil ministr práce a sociálních věcí svým příkazem č. 18/2006 výkonem funkce Řídicího orgánu OP LZZ odbor 72 MPSV. Podle článku 60 obecného nařízení Rady (ES) č. 1083/ 2006 odpovídá řídicí orgán např. na <sup>64</sup>:

- *shromáždování statistických údajů o věcném a finančním plnění OP LZZ podle požadavků kladených na monitorování programu;*
- *zajištění, že operace byly pro financování vybírány podle kritérií pro operační program a že po celou dobu provádění byly v souladu s příslušnými předpisy;*
- *ověření dodání spolufinancovaných produktů a služeb a skutečné vynaložení výdajů na operace vykázané příjemci a jejich soulad s předpisy Společenství a s vnitrostátními předpisy;*
- *zajištění existence systému pro záznam a uchovávání účetních záznamů v elektronické podobě pro každou operaci v rámci operačního programu a shromáždování údajů o provádění nezbytných pro finanční řízení, monitorování, ověřování, audit a evaluaci;*
- *zajištění, že příjemci a jiné subjekty zapojené do provádění operací vedou buď oddělený účetní systém, nebo odpovídající účetní kód pro všechny transakce související s operací, aniž tím jsou dotčeny vnitrostátní účetní předpisy;*
- *vypracování výroční a závěrečné zprávy;*
- *zajištění souladu s požadavky na poskytování informací a publicitu podle článku 69.*

---

<sup>64</sup> MPSV ČR: *Operační program lidské zdroje a zaměstnanost 2007-2013*. Finální verze znění programu ze září 2007. Praha: MPSV, 2007, str. 160-161

Obrázek 4 Průběh realizace projektu



Zdroj: MPO: *Průvodce podnikatele Operačním programem podnikání a inovace*. Praha, 2010, str. 145

Ministerstvo průmyslu a obchodu vyhláší všechny programy formou standardního oznámení v Obchodním věstníku, oznámením v celostátním tisku a dalších médiích, formou oznámení spolu se všemi doprovodnými informacemi na svých internetových stránkách.<sup>65</sup> Programy podpory jsou vyhlášovány průběžně od března 2007.

Žadatel o dotaci předkládá nejdříve pouze elektronicky tzv. registrační žádost prostřednictvím webové aplikace eAccount. Žádost obsahuje zjednodušený rozsah údajů. Formální kontrolou a kontrolou přijatelnosti žádostí o dotaci jsou pověřeny agentury CzechInvest, CzechTrade a Česká energetická agentura. Po posouzení přijatelnosti je žadatel vyzván k podání plné žádosti. Žadatelé mohou využít před zpracováním žádosti konzultace v místně příslušné regionální kanceláři agentury CzechInvest. Žádosti o úvěr/záruku musí žadatelé předložit na regionální pobočce Českomoravské záruční a rozvojové banky. Programy OPPI jsou vyhlášeny pro období

<sup>65</sup> MPO: *Průvodce podnikatele Operačním programem podnikání a inovace*. Praha: MPO ČR, 2007a, str. 63

2007–2013. Financování projektů bude probíhat do konce roku 2015. Poslední žádost o platbu lze podat do června 2015. Od vyhlášení prvních programů Ministerstvem pro místní rozvoj uběhlo již několik let, žadatelé o dotace ze strukturálních fondů nasbíraly mnohé kladné i negativní zkušenosti. Pešek to popsal následovně <sup>66</sup>: „*Na základě víceletých zkušeností se zpracováním žádostí o dotace ze strukturálních fondů, s metodikou zpracování projektů a zejména četnou a tvrdou kritikou žadatelů o dotace u nových členských států, bylo rozhodnuto v Radě ES přepracovat systém přípravy těchto dokumentů a dokonce i zásadně novelizovat samotné programové dokumenty. Změny vyplynuly z nejednoznačného výkladu některých stávajících ustanovení, ze složitosti a komplikovanosti metod dotýkajících se dokonce i samotných programových dokumentů, tedy hlavně operačních programů.*“

Před samotným hodnocením projektu kontroluje příslušná agentura splnění přijatelnosti projektu i žadatele a splnění formálních náležitostí u registrační a plné žádosti. Jedním z nástrojů, který lze použít v procesu vyhodnocení žádosti o dotaci z hlediska správnosti a úplnosti údajů, je předběžná kontrola na místě. Je prováděna formou veřejnosprávní kontroly dle zákona č.320/2001 Sb. Prostřednictvím předběžné kontroly lze ověřit základní informace přímo v místě sídla žadatele nebo v místě realizace jeho projektu. Po posouzení formálních náležitostí a přijatelnosti žádosti se dále posuzuje finanční i nefinanční přijatelnost žadatele. Hodnocení připravuje projektový manažer příslušné agentury. Viliamová tvrdí, že:<sup>67</sup> „*Projekt, tak jak ho chápe EU, není náhodným rozhodnutím zpracovat jakýkoli problém nebo nápad. Je součástí cílevědomého programovacího procesu ve smyslu komplexního řešení regionálních priorit.*“

Pro zajištění transparentnosti a objektivnosti se využívají tři režimy hodnocení žádostí o dotace <sup>68</sup>:

- *U projektů s nejnižší dotací a nízkou úrovní složitosti provádí hodnocení pouze příslušný projektový manažer, na základě jeho stanoviska řídicí orgán vydá rozhodnutí o poskytnutí dotace, nebo projekt zamítne;*
- *U projektů středního rozsahu a složitosti provádí hodnocení projektový manažer, externí hodnotitel (expert) a následně tříčlenná komise složená z 2 zástupců*

---

<sup>66</sup> PEŠEK, P.: Zamyšlení nad systémem poskytování dotací ze strukturálních fondů v rámci Společného regionálního operačního programu. Vysoká škola ekonomická v Praze. Oeconomica 2006., str. 65

<sup>67</sup> VILAMOŤ, Š.: *Čerpáme finanční zdroje EU – praktický průvodce*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2005, str. 43

<sup>68</sup> <http://www.dotace.snadno.eu/Definice.html>

*Ministerstva průmyslu a obchodu ČR (po jednom z řídicího orgánu a útvaru odpovědného za tvorbu programu) a 1 zástupce příslušné agentury. Následně opět rozhoduje o poskytnutí dotace řídicí orgán;*

- *U projektů většího rozsahu a složitosti provádí hodnocení projektový manažer, externí hodnotitel (expert) a následně sedmičlenná hodnotitelská komise, v níž mají většinu zástupci ze subjektů mimo rezort ministerstva (např. podnikatelské a územní samosprávy, jiných ministerstev, zástupci vysokých škol, vědy a výzkumu).*

V případě dotací připraví hodnotitelská komise (projektový manažer u malých projektů) seznam projektů, které doporučuje k podpoře a seznam předá Ministerstvu průmyslu a obchodu.<sup>69</sup> Konečné rozhodnutí o tom, zda je projekt schválen či nikoliv, je na ministerstvu, které může schválit pouze projekty, které doporučila hodnotitelská komise. Následně žadatel obdrží podmínky k podpisu. Po jejich podepsání ministerstvo, jako řídicí orgán, vydá rozhodnutí o poskytnutí dotace, jehož nedílnou součástí jsou žadatelem podepsané podmínky, které musí žadatel pro získání podpory dodržet. V případě žádosti o zvýhodněný úvěr/záruku rozhoduje o poskytnutí úvěru/záruky Českomoravská rozvojová a záruční banka a s žadatelem uzavře smlouvu.

Vzhledem k tomu, že se v dotacích jedná o mnohamilionové vyplácení částky, je pochopitelné, že veškerým činnostem souvisejícími se schvalováním, faktickým vyplácením, je věnována velká pozornost. Tomu také odpovídá pro zájemce o dotace podrobný popis probíhajících plateb. Celý systém kontroly plateb probíhá v několika stupních, kontrolní systémy jsou velmi přesně specifikovány. Popis je podrobný, prezentujeme velmi zkrácenou verzi bez vysvětlujících informací. Nárok na vyplacení dotace vzniká zpětně po splnění všech podmínek a uhrazení způsobilých výdajů žadatelem. Příjemce dotace žádá o proplacení dotace vždy do 4 měsíců po ukončení projektu nebo etapy. Splnění podmínek je prověřováno na základě předložených dokladů a ve většině případů i na základě kontroly na místě u příjemce podpory. Konečné rozhodnutí, zda je žádost o platbu proplacena v celé míře, krácena či zamítnuta, je na MPO. Úvěry jsou čerpány na základě žádosti příjemce úvěru. Úvěry jsou čerpány účelově na základě předložených účetních či daňových, příp. jiných

---

<sup>69</sup> MPO: Průvodce podnikatele Operačním programem podnikání a inovace. Praha: MPO ČR, 2007a, str. 66

dokladů, které příjemce úvěru předkládá osobně nebo je může zaslat poštou příslušné pobočce ČMZRB.

Finanční kontrolou a správností financování je výkonem funkce auditního orgánu pověřeno Ministerstvo financí na základě usnesení vlády.<sup>70</sup> Rozhodnutím ministra financí byl výkonem této funkce pověřen útvar Centrální harmonizační jednotka pro finanční kontrolu, který je funkčně nezávislý na řídicím orgánu OPPI a na platebním a certifikačním orgánu. Auditní orgán nese odpovědnost za zajištění činností s tím, že při zachování vlastní odpovědnosti může vybranými činnostmi pověřit další auditní subjekty (tzv. pověřené auditní subjekty). Ministerstvo financí jako ústřední správní úřad pro finanční kontrolu v souladu s příslušnými ustanoveními zákona metodicky řídí, koordinuje a zajišťuje výkon finanční kontroly v rámci operačního programu. Základním východiskem pro vydávání dílčích metodických pokynů konzultovaných s příslušnými orgány Evropské komise jsou platné právní předpisy České republiky a Evropských společenství. V kontrolním systému musí být zřetelně oddělen systém kontroly ve veřejné správě a řídicí kontroly od systému interního auditu ve veřejné správě. Na základě písemné dohody mezi auditním orgánem a odborem kontroly a interního auditu MPO (pověřeným auditním subjektem) je zajištěno, že auditní činnost odboru kontroly a interního auditu je prováděna v rámci pravomoci delegované auditním orgánem a pod jeho dohledem.

## **2.6 Úloha agentury CzechInvest**

CzechInvest byl založen v listopadu 1992 jako agentura, jejímž hlavním cílem bylo podporovat příliv přímých zahraničních investic do České republiky. S jejím vstupem do Evropské unie se CzechInvest stále více orientoval na podporu domácích firem. V lednu 2004 se slučuje s Agenturou pro rozvoj podnikání a agenturou CzechIndustry a vznikla nová Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest, u které hledají pomoc především malé a střední firmy ze zpracovatelského průmyslu a žádají jejím prostřednictvím o dotace a zvýhodněné úvěry financované státem a Evropskou unií. V současné době působí jako prostředník mezi Evropskou unií a podnikateli při implementaci Strukturálních fondů EU v České republice. Usnadňuje podnikatelům

---

<sup>70</sup> MPO: *Průvodce podnikatele Operačním programem podnikání a inovace*. Praha: MPO ČR, 2007a, str. 67

přístup k prostředkům státní podpory.<sup>71</sup> Hlavním nástrojem podpory domácích společností je OPPI, ze kterého agentura CzechInvest jako administrátor rozdělí mezi české podnikatele sto miliard korun. Příjem žádostí byl zahájen 1. dubna 2008.

### **Stručné shrnutí teoreticko-metodologické části**

Česká ekonomika zvláště v posledních letech zaostává v modernizaci. Všeobecný nedostatek finančních prostředků nedovoluje investovat vysoké finanční částky do jeho modernizace. Finanční prostředky ze strukturálních fondů jsou jednou z možností jak ekonomiku modernizovat. Čeští podnikatelé, zejména malé a střední podniky, od poskytnutí prvních informací o možnostech tohoto způsobu financování jejich podnikatelských aktivit viděli významnou pomoc. Brzy se ukázalo, že celý systém je velmi těžkopádný, administrativně náročný, že bez pomoci odborné agentury nemají příliš šancí na získání dotace ze strukturálních fondů. Na základě zkušeností byla odpovědnými orgány na úrovni Evropské unie a následně České republiky upravena některá kritéria, která znamenala zpřehlednění situace, konkrétní úpravy celého systému implementace, aby již nedocházelo ke zbytečným předcházejícím chybám. Nový implementační systém je již popsán přehledně a jednodušeji, navíc reaguje na řešení případných rizikových situací a na jejich eliminaci. Na základě zkušeností se v současné době jen ojediněle vyskytují nesprávně připravené projekty. Lépe jsou definovány cíle, cílové skupiny, identifikace žádoucích výsledků, lépe jsou zpracovány podkladové studie a analýzy.

---

<sup>71</sup> <http://www.czechinvest.org/czechinvest-zahajuje-prijem-zadosti-o-dotace>



### **3 Analytická/praktická část práce**

## **Zjednodušená studie proveditelnosti Využití strukturálních fondů Evropské unie v podniku ATRIUM, s. r. o.**

### **3.1 Úvod do analytické části práce**

Společnost ATRIUM, s. r. o. patří k podnikatelským subjektům, které na trhu působí téměř osmnáct let. Patří mezi úspěšné podnikatele. Její společníci postupně budovali firmu, která se zodpovědnou činností propracovala mezi nejlepší stavební společnosti v České republice. Podle výročních zpráv, které jsou od roku 2000 pravidelně vkládány do Sbírký listin, a veřejně prezentovány, společnost od roku 2000 vždy byla se svými hospodářskými výsledky v zisku. Výsledky jsou o to cennější, že ve stavebnictví již mnoho let vládne tvrdá konkurence, kterou znásobila světová ekonomická krize, která postihla také Českou republiku. Po založení měla společnost šest zaměstnanců, z výročních zpráv z roku 2005 vyplývá, že zaměstnanců již bylo 35, v roce 2007 jejich počet stoupl na 66 zaměstnanců a v roce 2009 jich bylo již 77.

#### **Z historie společnosti:**

Uvedená stručná historie společnosti dokladuje, jak se postupně vyvíjela a rozšiřovala její podnikatelská činnost.

#### **Rok 1993**

Založení společnosti Atrium, s. r. o. je datováno dnem 7. prosince 1993. Zakládají ji čtyři fyzické osoby, z nichž dvě jsou společníky doposud, pan Dieter Karg a Ing. Oldřich Šebek. Účelem založení byl export kvalitních rodinných domů do zahraničí, hlavně do SRN. Firma pronajala výrobní haly ve Velkém Boru a zaměstnala prvních šest pracovníků.

#### **Rok 1995**

Do společnosti vstoupil koncern ExNorm, který získal majoritní podíl (až 70%) vyplacením jednoho ze společníků, Roční produkce ExNorm dosahovala až 900

rodinných domů. Společnost získala silné finanční zázemí, přístup k novým technologiím, zároveň vybavení potřebné k zajištění moderní výroby domů. Změnila se strategie obchodu – jako jedni z prvních výrobců dřevostaveb společnost preferuje tuzemský trh před trhy zahraničními. První vzorový dům otevřela v Horažďovicích.

### **Roky 1996 – 1999**

Roky se nesly ve znamení nárůstu výroby, investic do zařízení, přesunu výroby do větších prostor v Horažďovicích.

### **Rok 2000**

Společnost otevřela druhý vzorový dům v centru vzorových domů EDEN 3000 v Brně. Získala Cenu odborné poroty v soutěži O dům roku za dům Gloria.<sup>72</sup> Prodej rodinných domů razantně roste a počet realizací po celé ČR strmě stoupá.

### **Roky 2001-2003**

V soutěži O dům roku 2001 společnost získala Cenu odborné poroty za dům Terra.<sup>73</sup> Rok 2002 přinesl změny ve vlastnictví společnosti. Většinovým vlastníkem se stala finančně silná firma Isartaler Holzhaus Oberlandhaus GmbH & Co. KG z Holzkirchenu. Společnost Atrium, s. r. o. získala jednu z hlavních cen v soutěži O dům roku, a to Cenu portálu [www.dumabyt.cz](http://www.dumabyt.cz) za dům Star 158.<sup>74</sup> Rok 2003 znamenal další výrazný nárůst prodeje a výroby rodinných domů. Společnost investovala do výrobní technologie.

### **Roky 2004-2006**

Společnost získala cenu "Top dům 2004" v soutěži Top dům za bungalov Nova 112.<sup>75</sup> Byla založena firma Atrium SK, s. r. o. – zastoupení pro Slovensko se sídlem v Banské Bystrici. V roce 2005 společnost v létě postavila první rodinný dům na Slovensku, zavedla systém managementu jakosti dle normy ISO 9001:2000. V prosinci zahájila výstavbu třetího vzorového domu v Průhoncích u Prahy, který byl otevřen v průběhu

---

<sup>72</sup> Viz příloha č.3 - Cena odborné poroty v soutěži O dům roku za dům Gloria

<sup>73</sup> Viz příloha č.4 - Cena odborné poroty za dům Terra

<sup>74</sup> Viz příloha č.5 - Cena portálu za dům Star 158

<sup>75</sup> Viz příloha č.6 - Cena „TOP dům 2004“ v soutěži Top dům za bungalov Nova 112

roku 2006. V roce 2006 Atrium, s. r.o. hlasováním odborné poroty získala třetí místo v anketě o Dům roku 2006 za rodinný dům Star.<sup>76</sup> Od února používá nový konstrukční systém, doplněný o "instalační předstěnu".

### **Roky 2007-2009**

V roce 2007 výrazně stoupla poptávka po domech. Došlo ke zvýšení výrobní kapacity rodinných domů otevřením druhého výrobního závodu. Hlasováním čtenářů v anketě o Dům roku 2007 společnost získala 3. místo za rodinný dům Mona.<sup>77</sup> V roce 2008 společnost zavádí novou řadu typových domů s názvem LINIE COMPACT. Získává třetí místo ve čtenářské anketě Dům roku 2008 za přízemní rodinný domek Nova 112.<sup>78</sup> Na začátku roku 2009 společnost spouští nový interní informační systém, který umožňuje sledovat průběh stavby od jejího zrodu – projektu, až po předání zákazníkovi.

### **Roky 2010-2011**

V roce 2010 získává firma ocenění ve čtenářské anketě časopisu Dům a zahrada TOP DŮM 2010 za dům MINOR 128. Firma ATRIUM jako registrovaný dodavatel dřevostaveb nabízí dům v pasivním standardu i v difuzně otevřené konstrukci pod názvem DifuTech®. V roce 2011 Počátkem roku 2011 společnost získala ocenění v anketě DŮM ROKU, kterou pořádá časopis Můj dům, dvě ocenění za realizovanou dřevostavbu, která se zdá být na první pohled docela skromná. Asi proto si získala stavba přízeň nejen čtenářů, ale také odborné poroty.<sup>79</sup> Firma prošla registrací u společnosti APC a získala na základě zpětné vazby od zákazníků pečeť KVALITNÍ FIRMA.

## **3.2 Identifikační údaje předkladatele, kontaktní osoby**

Datum zápisu:	7. prosince 1993
Obchodní firma:	ATRIUM, s. r. o.
Sídlo:	Strakonická 1056, Horažďovice, 341 01
Identifikační číslo:	49454960

---

<sup>76</sup> Viz příloha č.7 - Cena o Dům roku 2006 za rodinný dům STAR

<sup>77</sup> Viz příloha č.8 - Cena o Dům roku 2007 za rodinný dům MONA

<sup>78</sup> Viz příloha č.9 - Cena o Dům roku 2008 za přízemní rodinný domek NOVA 112

<sup>79</sup> <http://www.atrium.cz/Historie-firmy-59.html>

Právní forma: společnost s ručením omezeným  
Základní kapitál: 1 000 000 Kč

Hlavními předměty podnikání jsou<sup>80</sup>:

- projektová činnost ve výstavbě;
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování;
- tesařství;
- truhlářství;
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej;
- zprostředkování obchodu a služeb;
- reklamní činnost a marketing.

### **Společníci**

Ing. Oldřich Šebek	vklad 160 000 Kč
Heinz Dieter Karg	vklad 160 000 Kč
Michael Gold	vklad 160 000 Kč
Isaltaler Holzhaus – Oberlandhaus GmbH & Co. KG	vklad 520 000 Kč

### **Kontaktní osoba**

Martin Čanda, [canda@atrium.cz](mailto:canda@atrium.cz), tel.: 725757484

## **3.3 Identifikace projektu a vazba na další koncepční dokumenty**

**Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ), výzva č. 23  
Adaptabilita a konkurenceschopnost.**

Název projektu: ATRIUM, s. r. o. – budujeme domy, ale i komplexní vzdělávání našich zaměstnanců. Společnost požadovala částku 2 470 594,00 Kč, doporučená výše podpory byla 2 003 529,00 Kč. Program probíhá pod Ministerstvem práce a sociálních věcí. V tomto operačním programu společnost Atrium s.r.o. úspěšně zažádala o dotaci ve

---

<sup>80</sup> <http://www.atrium.cz/predmet-podnikani>

výzvě č.23 - Adaptabilita a konkurenceschopnost. Cílem projektu je realizace systematického plánu zvyšování kvalifikace zaměstnanců společnosti ATRIUM, posílení jejich adaptability, flexibility na trhu práce, konkurenceschopnosti společnosti v segmentu stavebnictví. Cílem projektu je naplnit realizaci projektových aktivit v sedmi vzdělávacích modulech. Půjde zde zejména o získávání odborných poznatků, rozvoj měkkých dovedností, jazykové vzdělávání a zvýšení IT dovedností. Při tvorbě projektu vycházela společnost ATRIUM, s.r.o. ze svých potřeb, především z dlouhodobého plánu firemního rozvoje lidských zdrojů, který byl koncipován na základě dlouhodobých firemních cílů. Management si uvědomoval, že bez celoživotního vzdělávání zaměstnanců společnosti, bez ohledu na to, v jaké pracovní pozici jsou zařazeni, nebude za několik let společnost mít schopnost udržet si svoji konkurenceschopnost na stavebním trhu. V tomto odvětví technologie se rychle vyvíjejí. Proto firemní cíle týkající se rozvoje lidských zdrojů vycházely z poznatků a obsahu schváleného vládního dokumentu Operačního programu rozvoje lidských zdrojů a z dokumentu Strategie rozvoje lidských zdrojů pro ČR. Management společnosti vycházel ze stanoviska Operačního programu, že<sup>81</sup> „Globálním cílem Operačního programu Rozvoj lidských zdrojů je dosažení vysoké a stabilní úrovně zaměstnanosti založené na kvalifikované a flexibilní pracovní síle, integraci sociálně vyloučených skupin obyvatelstva a konkurenceschopnosti podniků při respektování principů udržitelného rozvoje.“

**Doba realizace projektu:** 5. září 2009 až 31. srpen 2013.

### **3.4 Charakteristika projektu**

#### **Popis projektu**

Firma Atrium, výrobce a dodavatel dřevěných montovaných rodinných domů, do současné doby neměla zpracovaný systematický plán vzdělávání zaměstnanců. Vzdělávací systém je pro firmu důležitý vzhledem k vzrůstajícímu tempu inovací a vývoje v segmentu stavebnictví. Zájem lidí o práci v tomto oboru neustále klesá, proto

---

<sup>81</sup> MPSV ČR: *Operační program lidské zdroje a zaměstnanost 2007-2013*. Praha: MPSV, 2007, str. 67

je potřebné intenzivně se zaměřit na zvyšování profesionality i motivace stávajících zaměstnanců a nastavit procesy péče o lidské zdroje v společnosti ATRIUM tak, aby přitahovaly další zájemce o zaměstnání. Cíle chtějí naplnit realizací projektových aktivit - jádrem je sedm vzdělávacích modulů zaměřených na získání odborných poznatků, rozvoj měkkých dovedností, jazykové vzdělávání a zvýšení IT dovedností. Všechny školicí aktivity představují obecné vzdělávání, výstupem je zvýšení znalostí a dovedností cílové skupiny, široce využitelných na trhu práce. Vzdělávací projekt je nastaven na 36 měsíců s celkovým rozpočtem 2 003 529 korun (z toho náklady na samotné školicí aktivity představují 66 %).<sup>82</sup> Protože zdrojem zaměstnanosti v příštích letech bude zejména vysoká odbornost, vysoká flexibilita a kvalifikace, ve snaze podpořit profesní růst svých zaměstnanců a jejich motivaci chce společnost ATRIUM využít možnosti, které skýtá ESF.

- Cíle projektu: Cílem projektu je realizace systematického plánu zvyšování kvalifikace zaměstnanců společnosti ATRIUM, posílení adaptability, flexibility, konkurenceschopnosti společnosti v segmentu stavebnictví;
- Dílčí cíle: Zvyšování znalostí a dovedností zaměstnanců podle identifikovaných vzdělávacích potřeb.  
Realizace nových/inovovaných vzdělávacích modulů.  
Zvýšení motivace zaměstnanců k účasti na dalším vzdělávání. Vyhodnocování vzdělávacího procesu jako předpoklad pro další směřování firmy v oblasti rozvoje lidských zdrojů;
- Cílová skupina: Cílovou skupinou projektu je 79 zaměstnanců společnosti ATRIUM na všech pozicích organizační struktury z oddělení administrativy, z obchodního a výrobního oddělení;

---

<sup>82</sup> <http://www.esfcr.cz/projekty/atrium-s-r-o-budujeme-domy-ale-i-komplexni-vzdelavani-nasich>

- Předpokládané výstupy:** První vzdělávací cyklus bude zaměřen na nové pracovníky a na nové uchazeče o zaměstnání, u kterých bude perspektiva, že budou mít zájem ve společnosti pracovat. Toto vzdělávání bude mít společný základ. Bude povinné. Dále budou navrženy bloky nadstavbového vzdělávání, které budou určeny pro jednotlivé nově uspořádané skupiny podle vykonávaných profesí. Pro manažery bude určen kurz, kterého se zúčastní mimo pracoviště;
- Očekávané přínosy:** Zvýšení vzdělanostní odborné úrovně všech zaměstnanců. Zvýšení zájmu části zaměstnanců o další vzdělávání, zvláště pokud bude spojeno s možností kariérního postupu. Pro společnost zvýšení konkurenceschopnosti.

## **Etapy projektu**

Projekt je rozdělen do následujících fází:

### **Předinvestiční fáze: (1. 10. 2008 – 30. 4. 2009)**

**Výběr varianty řešení** – posouzení řešení z hlediska technické náročnosti a nákladů na realizaci projektu.

**Sestavení projektového týmu** – sestaven tým, který má jasně specifikované úkoly a stanovenou odpovědnost jednotlivých členů týmu. Zodpovědným za projekt je Martin Čanda.

**Zpracování žádosti o dotaci** – nedílnou součástí přípravné etapy bylo zpracování žádosti do operačního programu včetně všech povinných příloh.

**Zajištění financování** – žadatel musel zajistit dostatečné prostředky pro financování výdajů spojených s realizací projektu z vlastních zdrojů podle daných předpisů.

### **Investiční fáze**

Etapy jsou nedílnou součástí projektové žádosti.

**Etapa č. 1** - 1. 5. 2009 – 30. 11. 2009

**Výběrová řízení** – v rámci projektu proběhne výběrové řízení na zajištění kompletního

programu vzdělávání zaměstnanců.

**Uzavření smluvního vztahu s dodavateli** vzdělávacích programů.

**Publicita (propagace)** – nedílnou součástí investiční fáze je povinná publicita. Žadatel se musí řídit Pravidly pro provádění informačních a propagačních opatření.

**Etapa č. 2** - 1. 12. 2009 – 31. 3.2010

**Doladění systému** – společné doladění celého systému vzdělávání tak, aby vzdělávání zaměstnanců se konalo podle předem schváleného organizačního zabezpečení.

**Administrace Projektu** – monitoring projektu s požadavky poskytovatele dotace bude zajišťovat žadatel.

### Provozní fáze

**Etapa č. 3** - 1. 4. 2010 – 31. 12. 2013 – fáze udržitelnosti

**Organizační zajištění vzdělávání zaměstnanců** – průběžné sledování dodržování termínů, kvality vzdělávání a účasti zaměstnanců.

**Monitoring projektu** - v souladu s požadavky poskytovatele dotace bude zajišťovat žadatel.

## **3.5 Vazba na další projekty**

Projekt zvyšování kvalifikace zaměstnanců společnosti má úzkou souvislost s dalším projektem, a to s **Operačním programem Podnikání a Inovace (OPPI) - výzva II. Program ICT v podnicích**. Druhým projektem, na který se společnosti podařilo získat dotaci, byl projekt s názvem **Zavedení informačního systému pro řízení vnitrofiremních procesů a vztahů se zákazníky**. Společnost žádala o dotaci ve výši 1 978 000 Kč, obdržela 1 415 000 Kč. „Operační program Podnikání a Inovace (OPPI) zaštiťuje Ministerstvo průmyslu a obchodu společně s agenturou CzechInvest. Cílem je využít efektivně pořízený informační systém pro efektivní řízení společnosti. Program přispěje k dynamickému rozvoji společnosti a ke zvýšení jejího tržního podílu. Cílem je také optimalizace nákladů a posílení konkurenceschopnosti.

Důvodem požádání o dotaci z OPPI byla skutečnost, že i přes kladné hospodářské výsledky společnost mohla do výzkumu, vývoje a inovací vkládat stále méně finančních prostředků.



Z hlediska investování finančních prostředků do výzkumu a vývoje, vyllynuly z výročních zpráv v letech 2005-2009 následující údaje:

Rok 2005	185 tis. Kč
Rok 2006	229 tis. Kč
Rok 2007	229 tis. Kč
Rok 2008	96 tis. Kč
Rok 2009	105 tis. Kč

Z uvedených údajů vyplývá, že v roce 2008 společnost investovala pouze 96 tis. Kč, což je nejnižší částka za uvedených pět let. Je to důsledek ekonomické krize, kdy bylo nutné snižovat náklady. O rok později, v roce 2009, společnost investovala již 105 tis. Kč, což tvořilo pouze necelých 46 % roku 2007. Z tohoto důvodu management společnosti využil možností, které dávají strukturální fondy Evropské unie. Byla požadována dotace, která byla zaměřena na rozvoj IT technologií ve společnosti.

### **3.6 Marketingová analýza**

Marketingová situační analýza zahrnutá do předkládaného projektu slouží k tomu, aby společnost našla správný poměr mezi příležitostmi, které jsou ve vnějším prostředí a jsou pro ni výhodné a mezi jejími schopnostmi a zdroji. Svoji pozici si společnost buduje mnoho let, snaží se, aby zaměstnanci, kteří nastoupí do pracovního poměru, ocenili její přístup a podnikovou kulturu. Management společnosti vidí přímou souvislost mezi podáváním pracovního výkonu a kvalifikací zaměstnanců a ochotou dále se učit novým věcem. Management si dobře uvědomuje, že podávání kvalitního pracovního výkonu, mnohdy nadstandardního, souvisí s kulturou společnosti, snahou vytvářet pro pracovníky vhodné pracovní prostředí. Jednou z možností je celoživotní vzdělávání. Management si je vědom skutečnosti, že pokud bude společnost prosperovat, nebudou mít zaměstnanci zájem ze společnosti přejít k jinému zaměstnavateli.

### 3.6.1 Analýza makroprostředí a mikroprostředí

#### **Makroprostředí**

##### **Politicko-právní faktory**

Makroprostředí nemůže žádný podnikatelský objekt téměř ovlivnit. Jedná se o faktory, které jsou dány celorepublikově. Podnikatelský subjekt ale může na ně reagovat, jak úspěšným bude, záleží na efektivnosti práce managementu. ATRIUM, s.r.o. má sídlo v Plzeňském kraji. Jedná se ale o společnost s celorepublikovou působností. Přesto vliv makroprostředí Plzeňského kraje na společnost působí nejvíce. Svou rozlohou 7 561 km<sup>2</sup> je třetím největším krajem v České republice, avšak počtem obyvatel se řadí na deváté místo v ČR. Plzeňský kraj je s počtem obyvatel 571 863 osob (k 31. 12. 2009) šestým nejmenším krajem v České republice a tvoří tak 5,4 % z celkového počtu obyvatel ČR.<sup>83</sup> Téměř 30 % obyvatel žije v Plzni a další více než pětina obyvatel je soustředěna do 13 měst s více než 5 000 obyvateli. V menších městech do 4 999 obyvatel žije zhruba 17 % obyvatel Plzeňského kraje. Plzeňský kraj je v ČR druhým nejhřidčeji zalidněným krajem. Hustota obyvatel v kraji představuje 75,6 obyvatel na km<sup>2</sup> (hustota ČR 133,2 obyvatel na km<sup>2</sup>). Nejnižší hustoty v Plzeňském kraji dosahují okresy Tachov (hustota 38,6 obyvatel na km<sup>2</sup>) a Klatovy (hustota 45,6 obyvatel na km<sup>2</sup>). Silniční síť v Plzeňském kraji je tvořena 5 129 km silnic, z toho 420 km pokrývají silnice I. třídy, 1 502 km silnice II. třídy a 3 098 km silnice III. třídy. V porovnání s ostatními kraji v ČR má Plzeňský kraj třetí nejvyšší podíl silnic III. třídy, a to 9,1 %. Dálnice se v Plzeňském kraji rozkládají v délce 109 km, z toho nejvíce v okrese Tachov (45 km), dále pak v okresech Rokycany (26 km) a Plzeň-sever (19 km). Provozní délka železničních tratí činila k 31. 12. 2009 v Plzeňském kraji 710 km.

##### **Ekonomika**

„V roce 2009 představoval podíl Plzeňského kraje na celkovém hrubém domácím produktu v běžných cenách 4,7 %. V přepočtu HDP na 1 obyvatele (299 846 Kč) se v porovnání s ostatními kraji umístil na čtvrtém místě za Hlavním městem Prahou,

---

<sup>83</sup> <http://www.businessinfo.cz/clanek/plzensky-kraj/charakteristika-plzenskeho-kraje/1000934/41130/#ekonudaj>

Jihomoravským krajem a Středočeským krajem. Významné umístění Plzeňského kraje v rámci ostatních krajů ovlivňuje vysoká ekonomická výkonnost města Plzně. V roce 2008 bylo zaměstnáno v Plzeňském kraji (podle pracovištní metody včetně podnikatelských subjektů do 20 zaměstnanců) 218,9 tis. fyzických osob, což je 38,2 % z celkového počtu obyvatel v kraji.<sup>84</sup> Průměrná hrubá měsíční mzda na fyzické osoby dosáhla 20 767 Kč a Plzeňský kraj se zařadil po Hl. m. Praze a Středočeském kraji na 3. místo v ČR. Průměrná mzda byla v porovnání s celorepublikovým průměrem o 5,3 % nižší. Podle registru ekonomických subjektů bylo k 31. 12. 2009 v Plzeňském kraji evidováno 140 383 ekonomických subjektů, z toho bylo nejvíce soukromých podnikatelů nezapsaných v obchodním rejstříku. Většina ekonomických subjektů kraje (39,9%) má sídlo v okrese Plzeň-město. Výraznou úlohu v zaměstnanosti Plzeňského kraje sehrává 42 subjektů s více než 500 zaměstnanci, z toho 20 jich zaměstnává více než 1 000 pracovníků.

### **Technologické okolí**

Do stavebnictví stále více pronikají nové technologie, nová technologická zařízení. Jedná se o nákladné investice, proto je zájem každého investora, aby je nejlépe využil. Využívají se nejen nové konstrukční prvky různých strojů a zařízení, ale také se mění složení surovin, které se při výstavbě používají. V souvislosti s betonem se na moderních stavbách již používá nanobeton, pro přípravu vysokohodnotných betonů se používá mikrosilika. V důsledku zavádění nových technologií je zřejmé, proč společnost usiluje o vzdělávání všech zaměstnanců bez ohledu na jejich pracovní pozici. Vývoj kvality betonu je jen malou ukázkou toho, jak se mění technologie ve stavebnictví.

### **Sociokulturní faktory**

#### **Faktory spojené s kupním chováním zákazníků**

ATRIUM, s.r.o. patří mnoho let ke špičce stavebních společností v České republice. Management společnosti usiluje o co nejužší sepětí se zájemci o stavbu rodinných

---

<sup>84</sup> <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/plzensky-kraj/charakteristika-plzenskeho-kraje/1000934/41130/#ekonudaj>

domků, protože si je vědom, že oboustranná spolupráce je ku prospěchu oběma stranám. Jedná se o velké finanční prostředky, které musí zájemce o stavbu vynaložit, proto je věnována již od začátku pozornost projektovým pracím. Rodinné domky mají sice standardizovanou podobu, ale po vzájemné dohodě je možné provést dodatečné práce podle přání zákazníků. Společnost uplatňuje snižování nákladů směrem k zákazníkovi tak, aby cena v porovnání s nabídkou byla pro každého klienta zajímavá. Zároveň je jejím cílem snižování nákladů ve vlastní společnosti.

### **Faktory podmiňující chování společnosti**

Management si je vědom faktu, že tvrdou konkurenci je možné zvládnout při zachování konkrétních faktorů, které charakterizují společnost. Zásadním cílem je zachování vysoké kvality odváděných stavebních prací (o tom svědčí mnohá celorepubliková ocenění) a dále etické chování všech zaměstnanců. Důležitou roli má kultura společnosti.

### **Mikroprostředí - stavebnictví**

ATRIUM, s.r.o. má celorepublikovou působnost, svými podnikatelskými aktivitami zasahuje také na Slovensko a do Spolkové republiky Německo. Po celou dobu své existence dosahovala kvalitních hospodářských výsledků. Ani v době celosvětové ekonomické krize nebyla ve ztrátě. Ve stavebnictví panuje velká konkurence. Již v roce 2008 bylo patrné, že světová ekonomická krize pronikla také do České republiky. Stavební výroba patřila mezi první odvětví, kde rychle klesal počet zakázek, v důsledku čehož bylo nezbytné propouštět i část zaměstnanců. Ve stavebnictví má specifické postavení malé a živnostenské podnikání. Počet podnikatelských subjektů s počtem do 199 zaměstnanců přesahuje ve stavebnictví 99 %, z toho počet subjektů do 19 zaměstnanců představuje téměř 98 %. Na celkové zaměstnanosti ve stavebnictví se podle posledních dostupných údajů podílí 89 %. Produkce skupiny malých a středních firem se blíží jedné polovině veškerých provedených stavebních prací. Za situace, kdy dochází od poloviny roku 2008 ke zpomalení dynamiky poptávky po stavební produkci a tím i k zostření konkurence na stavebním trhu, jsou střední a malé firmy výrazným faktorem ovlivňujícím konkurenceschopnost českého stavebnictví. Při poklesu

poptávky pak jsou tyto firmy jedny z prvních, které tento pokles pociťují nejintenzivněji. To se projevilo výrazněji od počátku letošního roku.

Stavebnictví patří celorepublikově k odvětvím, které je výrazně poznamenáno sezónností prací.<sup>85</sup> Firem, které mají zakázky, aby mohly pracovat celoročně, je málo, přestože současné technologie umožňují překonat i nepříznivé zimní období. Sezónní výkyvy tak často narušují ekonomiku firem. Také nároky na kapitál jsou značné. Cena malých stavebních strojů se pohybuje ve statisících korun, velké stroje a zařízení v řádech několika milionů korun. Jedná se o finanční prostředky, které zejména malé firmy nemají k dispozici, aby si stroje a zařízení mohly nakoupit. Proto často volí jejich pronájem. Úspěšnost stavebních firem záleží také na tom, jaké mají obchodní partnery, dodavatele, odběratele, jak se umí vyrovnat s konkurencí, jaký mají vztah k zákazníkům.

Management společnosti tyto vztahy hodnotí jako dobré. Obchodní smlouvy jsou oboustranně dodržovány, platební morálka obou stran je bez problémů, své závazky obě strany plní. O tom svědčí také každoroční účetní audit.

### 3.6.2 Analýza cílových skupin

Vzdělávání zaměstnanců ve společnosti bude pro větší efektivitu zaměřeno do několika cílových skupin. Jedná se o klíčovou záležitost. Jednu cílovou skupinu tvoří pouze nově přicházející zaměstnanci a tak to také bude i v příštím období. Vzhledem k rozvoji společnosti, především s ohledem na stále nové technologie, je nutné organizovat průběžná školení k jejich správnému využití.

Všeobecně cílovou skupinou vzdělávání jsou všichni zaměstnanci společnosti, bez ohledu na jejich pracovní zařazení. Podle profesí jsou všichni pracovníci zařazeni do dalších dílčích skupin. Odpovědní pracovníci, kteří mají na starosti rozvoj vzdělávání zaměstnanců, zorganizovali marketingový průzkum o cílové skupině. Za základ si vybrali informace uvedené v osobních listech zaměstnanců, které jsou shromážděny v personálním oddělení. Tyto informace ale byly jen orientačním vodítkem.

---

<sup>85</sup> [http://www.casopisstavebnictvi.cz/mid-top-stav\\_N1702](http://www.casopisstavebnictvi.cz/mid-top-stav_N1702)

Odpovědní manažeři zjišťovali následující informace:

- Jak velké budou muset být cílové skupiny;
- Kolik jich bude a na kterých pracovištích;
- Jak často se mění pracovní pozice zaměstnanců;
- Jaké jsou vazby na ostatní cílové skupiny.

První cílová skupina, která má na starosti montáže rodinných domů a činnosti s nimi související. Další cílovou skupinou je střední management, který organizačně a administrativně bude zajišťovat předcházející činnosti. Další cílovou skupinou je vrcholový management společnosti, jehož vzdělávání bude zaměřeno především na řídicí procesy, komunikaci se zaměstnanci a na další činnosti, které souvisejí s výkonem jejich manažerské funkce. Cílem vzdělávacího procesu je připravit všechny vzdělávací aktivity tak, aby byly efektivně zasaženy všechny cílové skupiny podle náplně své práce. Cílové skupiny budou vytvořeny podle hierarchických kritérií. Společnost je nositelem certifikátu ISO, což samo o sobě znamená, že všichni pracovníci bez ohledu na pracovní zařazení musí podávat takové pracovní výkony, které tuto kvalitu garantovanou certifikátem udrží. Společnost musí dokázat, že všichni její zaměstnanci jsou odborně na výši. Podle projektu se bude vzdělávání ve společnosti zaměřovat na oblast rozvoje, tj. na další vzdělávání a rozšiřování kvalifikace. S tím také souvisí možnost kariérního postupu, pokud zaměstnanec si doplní další vzdělání. Společnost bude uplatňovat dvě metody vzdělávání. První bude vzdělávání na pracovišti, tj. na konkrétním pracovním místě při vykonávání běžných pracovních povinností. Tyto metody budou uplatňovány především u dělnických profesí. Druhou metodou je vzdělávání mimo pracoviště. Metoda bude uplatňována u manažerů a specialistů společnosti. Společnost si zažádala o dotaci na vzdělávání svých zaměstnanců především z důvodů, že v rámci konkurenčního zápolení na stavebním trhu musí uplatňovat stále nové technologie, což je finančně náročné. K tomu je nutné kvalitní zaškolení, které je také finančně náročné. Užití nových technologií s proškolenými zaměstnanci umožní společnosti lépe splnit výkonnostní cíle, které společnost formulovala s ohledem na dlouhodobý vývoj. Dalším typem vzdělávání jsou specializovaná školení, která mají za cíl připravit zaměstnance na kvalitativně vyšší vzdělanostní úroveň, aby byli schopni náročné úkoly splnit.

V rámci projektu dalšího vzdělávání zaměstnanců ve společnosti, museli odpovědní manažeři připravit čtyři fáze vzdělávání. Především museli monitorovat současný stav dosaženého vzdělání u jednotlivých zaměstnanců (údaje uváděné při nástupu do společnosti již byly většinou zastaralé), aby tímto způsobem zjistili, na kterých pozicích bude nutné, aby si zaměstnanci vzdělání doplnili. Na základě zjištěného stavu byla situace vyhodnocena a naplánovaná další potřeba doplnit vzdělání u pracovníků, které neodpovídalo jejich současné pracovní pozici. Ve třetí fázi procesu byli vybráni ti zaměstnanci, kterým bylo doporučeno, aby si své vzdělání doplnili prostřednictvím dalšího firemního vzdělávání. Poslední, čtvrtá etapa zahrnutá v projektu byla zaměřena na vyhodnocení uskutečněného vzdělání, na jeho kvalitu, vliv na osobní rozvoj zaměstnance. Společnost také zajímá, jaká byla dosažena efektivita absolvovaného vzdělání ve vztahu k vynaloženým finančním prostředkům.

Management doporučuje, aby bylo vytvořeno 5 – 6 skupin, každá bude mít vytvořen vzdělávací program podle svého pracovního zaměření. Vrcholoví manažeři se účastní celostátních kurzů pro manažery. V rámci dostupných finančních prostředků z vlastních zdrojů, později, pokud bude žádost o dotace schválena, budou vyhledávat vzdělávací kurzy, které se budou zabývat komplexním marketingem (určeno pro manažery). Pro manuálně pracující dělníky bude následovat pořádání odborných kurzů specializovaných na stavební práce. Vzdělávání se zúčastní povinně všichni zaměstnanci společnosti. Kontrola bude na všech úsecích prováděna čtvrtletně.

### 3.6.3 Analýza konkurence a substitutů

O konkurenčních firmách hovoří mnozí podnikatelé s respektem, protože v nich vidí soupeře, který jim může převzít určitou část zakázek. ATRIUM, s.r.o. vidí v konkurenci faktor, který naopak iniciuje management společnost přijmout taková opatření, aby se společnost stala více konkurenceschopnou. Z hlediska hospodářské činnosti proto sleduje výsledky dalších stavebních firem v Plzeňském kraji, ale také na internetu, ve výročních zprávách velkých a větších stavebních firem, v odborném tisku atd. Proto před vypracováním žádosti management provedl marketingový průzkum, který měl za cíl sbírat informace o konkurenci a jejich nabídkách. Zároveň management sledoval statistiky týkající se stavebních firem v Plzeňském kraji. Být konkurenceschopnou znamená pro společnost ATRIUM, s. r. o. mít k dispozici dostatek zaměstnanců, kteří se

budou ochotni průběžně se i v průběhu pracovního procesu vzdělávat. Proto konkurenceschopnost úzce spojují s celoživotním vzděláváním, které nebude chápáno pouze jako jednorázová záležitost, nýbrž jako průběžný proces. Pro společnost znamená udržení si konkurenceschopnosti mít stále k dispozici nejmodernější technologie, což předpokládá mít také k dispozici kvalitní znalosti práce s těmito novými technologiemi.

Ve sledovaném období roku 2008 působilo v Plzeňském kraji 127 stavebních organizací s dvaceti a více zaměstnanci, více než polovina (70) jich působila v okrese Plzeň.<sup>86</sup>

V uvedených stavebních firmách pracovalo 6 257 zaměstnanců, tj. o 8,3% méně než ve stejném období předchozího roku. Objem stavebních prací podle dodavatelských smluv dosáhl v kraji v hodnoceném období výše 3 665,4 mil. Kč v běžných cenách, což je o 2,3% více než za stejné období předchozího roku. Celkem 99,4%, tj. 3 643,6 mil. Kč objemu tvořily stavební práce provedené v tuzemsku. Z toho připadalo 78,8% na práce provedené na nové výstavbě rekonstrukci a modernizaci. S podobnými výsledky se lze setkat v celostátním měřítku. Klesající výkony jsou charakteristické pro většinu stavebních firem. Nejlépe v této situaci obstály subjekty, které pracovaly na státních zakázkách, byť nedobrá platební morálka českého státu byla mnohdy předmětem časté kritiky podnikatelských subjektů. V souvislosti s dalším vývojem činností společnosti ATRIUM si management musí často pokládat otázky:

Jaký je charakter firem, které poskytují stejné nebo podobné služby jako ATRIUM?

Jaké podobné produkty jsou již nyní na stavebním trhu?

Jaké nové produkty konkurence připravuje?

Jaké jsou podmínky pro získání substitutů?

V jakém množství se na trhu vyskytují?

Jaké mají oproti produktům společnosti přednosti?

### **Vyhodnocení průzkumu zaměřeného na konkurenci**

Průzkum ukázal, že nejvíce doplácí malé stavební firmy na konkurenci velkých stavebních firem a nadnárodních stavebních společností. V tomto smyslu se vyjádřilo

---

<sup>86</sup> ČSÚ: *Statistický bulletin Plzeňský kraj I. pololetí 2008*. Souborná informace. Plzeň, 2008, str. 15



68 % respondentů. Z hlediska charakteru firem, které byly v průzkumu osloveny, jich téměř 82 % má stejnou nebo podobnou náplň jako ATRIUM včetně podobných produktů např. montáže nebo stavby rodinných domů, rekonstrukce apod. V 81 % se jednalo o firmy menší než je ATRIUM, s. r. o. Na otázku, jaké nové produkty firmy připravují (v dotazníku bylo uvedeno několik možností k zaškrtnutí), 92 % respondentů uvedlo, že žádné nové produkty na trh nepřipravují. Na podotázku, z jakého důvodu, 79 % uvedlo především z důvodů nedostatku finančních prostředků, kterými jsou limitovány.

### **Závěry z marketingového průzkumu**

Z hlediska počtu přímých konkurentů vidí ATRIUM, s. r. o. přímé ohrožení od šesti konkurentů, kteří se zabývají podobnými produkty. Jedná se o:

- Canaba – Pozemní stavby, s. r. o.;
- Rodinné domky Rýmařov, s. r. o.;
- Okal CZ, s. r. o.;
- Certiko, s. r. o., Plumlov;
- Prinex Group, s. r. o., Odry;
- Energy Zero, s. r. o., Brno.

Přijatá opatření:

- Přijmout úsporná opatření v oblasti nákladů;
- Provést interní audit drobných stavebních akcí a rekonstrukcí v předcházejících letech, vyhodnotit znovu z hlediska současných nákladů a rozhodnout, zda bude nutné v akci pokračovat nebo ji bude možné odložit nebo zrušit;
- Zvýšit míru využívání nových informačních technologií (k tomu bude sloužit dotace z OPPI, která byla společnosti přidělena);
- Přehodnotit stávající marketingovou strategii společnosti, aktualizovat ji a zároveň vypracovat nové dlouhodobé cíle;
- Vypracovat nový krizový scénář, který bude odpovídat současné situaci a řešení možných situací budoucích. Nový scénář bude obsahovat návrhy opatření na eliminaci rizik a rozvoj stavební společnosti.

### 3.7 SWOT analýza

Tabulka 3 SWOT analýza Atrium s.r.o

silné stránky	slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Relativně dobrá úroveň kvalifikace pracovní síly</li> <li>▪ Vysoké pracovní nasazení, tomu odpovídající odměna za odvedený pracovní výkon</li> <li>▪ Stabilita zaměstnání ve společnosti</li> <li>▪ Dobrý vztah k profesi</li> <li>▪ Možnost seberealizace</li> <li>▪ Možnost dalšího profesního vzdělávání</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rigidita, neochota ke změnám ze strany některých zaměstnanců</li> <li>▪ Nevyrovnaná kvalifikační úroveň</li> <li>▪ Malá nabídka volných pracovních míst</li> <li>▪ Vysoká míra daňového zatížení – nemotivuje investice do inovačních aktivit</li> <li>▪ Ztížený přístup k investicím do moderních technologií a licencí</li> <li>▪ Nedostatečná kvalita sítí pro rychlý přenos dat</li> <li>▪ Malá kapitálová síla na financování větších projektů</li> </ul>
příležitosti	hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zajištění stability ve stavebnictví</li> <li>▪ Zlepšení struktury kvalifikace zaměstnanců</li> <li>▪ Zlepšení prostředí pro investice zejména pro malé a menší firmy</li> <li>▪ Využití možností celoživotního učení</li> <li>▪ Více zapojovat zaměstnance do řešení pracovních problémů formou diskusí</li> <li>▪ Vypracování procesu předávání informací mezi zaměstnanci.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dlouhodobější přetrvávání současné ekonomické recese</li> <li>▪ Stále trvajících vymahatelnost práva</li> <li>▪ Pomalá reakce na nutnost vzdělávání zaměstnanců</li> <li>▪ Nedostatek finančních prostředků na vzdělávání zaměstnanců</li> <li>▪ V případě ekonomických potíží společnosti ztráta motivace zaměstnanců k dalšímu vzdělávání.</li> </ul>

Zdroj: vlastní tvorba na základě interních dokumentů společnosti Atrium s.r.o

### 3.8 Organizační opatření

Garantem celého projektu ve vztahu k plnění OPPI je společnost ATRIUM, s. r. o. Ta zodpovídá za průběh výběrového řízení na dodavatele vzdělávacích programů a je také investorem projektu. Řízení projektu má na starosti projektový tým v čele s Martinem Čandou. Projektový tým zodpovídá za celkovou realizaci projektu a také za to, že celý projekt bude splňovat požadovanou kvalitu. Výběrová řízení budou realizována podle pravidel výzvy OPPI a podle zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů. Jako hlavní kvalifikační požadavek byl stanoven požadavek na

praxi uchazeče o zajištění firemního vzdělávání doplněné určeným počtem písemných referencí z organizací, které služeb uchazeče dlouhodobě využívají. Důraz je kladen na skutečnou výuku, nestačí pouze předložení teoretických projektových prací. Zadávací dokumentace definuje přesně požadovanou podporu ze strany uchazeče na plnění projektu po celou fázi udržitelnosti projektu. Součástí je definování rozsahu funkčnosti projektu. Společnost vytvoří maximální podmínky pro to, aby celý proces dlouhodobého vzdělávání zaměstnanců byl efektivní, pro zaměstnance motivační.

### **Právní opatření**

Způsobilost výdajů je časově omezená od 1. 1. 2007 do 31. 12. 2015, přičemž Řídící orgán si ponechá možnost konečné datum způsobilosti výdajů zkrátit, s ohledem na lhůty nutné pro autorizaci plateb a certifikaci v termínech stanovených pro uzávěrku OPPI v roce 2015. Mezi relevantní národní legislativu mající vztah ke způsobilým výdajům patří zejména:

- zákon č.218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla);
- nařízení Komise (ES) č. 68/2001 o použití článků 87 a 88 Smlouvy o ES na podpory na vzdělávání;
- nařízení Komise č. 70/2001s ze dne 12. ledna 2001 o aplikaci článků 87 a 88 Smlouvy o EU na státní podpory malým a středním podnikům;
- zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách;
- rámeček Společenství pro státní podporu, výzkumu, vývoje a inovací (2006/C 323/01);
- pokyny Společenství pro státní podporu investic rizikového kapitálu do malých a středních podniků 2006/C 194/02;
- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví (včetně prováděcích vyhlášek - např. vyhláška č. 500/2002 Sb., č. 501/2002 Sb., č. 504/2002 Sb., č. 505/2002 Sb.

### **3.9 Lidské zdroje, vlastníci a zaměstnanci**

V roce 2007 měla společnost 66 zaměstnanců, v roce 2009 již 76. Vedoucí pracovníci (manažeři) jsou tři, ostatní jsou výrobní dělníci a několik zaměstnanců tvoří nezbytnou administrativu. Z manažerů a dalších vedoucích pracovníků byl vytvořen projektových tým, který má na starosti především bezproblémový chod projektu, zajištění jeho

financování a sledování výdajů, získání dotace na projekt a v neposlední řadě úkol dodržet celý harmonogram projektu. Organizační záležitosti jsou následující:

- projektový manažer vede celý tým a zodpovídá za jeho činnost;
- tým se bude scházet operativně podle potřeb;
- v případě nestandardních situací je nutné situaci řešit s vedením společnosti a se zástupci, kteří mají na starosti příslušný operační program.

Odměňování členů projektového týmu nebylo stanoveno, protože všichni členové týmu jsou zaměstnanci ATRIUM, s. r. o.

### 3.10 Realizace projektu, časový plán

Příprava jednotlivých etap a stanovení pevných termínů v jednotlivých fázích přípravy projektu probíhala na základě delších konzultací a ověřování možností jednotlivých subjektů. Vzhledem k tomu, že se jedná o dlouhodobý projekt, který se týká zvyšování kvalifikace zaměstnanců na různých pracovních pozicích, bylo nutné především ověřit, které kurzy dlouhodobějšího charakteru jsou pro pracovníky vhodné. Je stále nutné brát do úvahy rozdílnost chápání dalšího vzdělávání u zaměstnanců, kteří již mají vyšší a odpovídající vzdělání a u zaměstnanců, kteří pracují mnohdy mnoho let manuálně, a nyní se od nich vyžaduje, aby se dále učili.

Tabulka 4 Harmonogram realizace projektu vzdělávání zaměstnanců

	01.10.2008	01.05.2009	01.12.2009	01.04.2010
	30.04.2009	30.11.2009	31.03.2010	31.12.2013
<b>Předinvestiční fáze</b>				
Studie proveditelnosti				
Výběr varianty řešení				
Sestavení projektového týmu				
Zpracování žádosti o dotace				
Zajištění financování				
<b>Investiční fáze</b>				
1. fáze				
Výběrové řízení na dodavatele programů				
Uzavření smluvního vztahu s dodavatelem				
Publicita				
2. fáze				
Doladění systému				
Zkušební provoz				
Administrace projektu				
<b>Poinvestiční fáze - provozní</b>				
Běžný provoz				
Monitoring projektu				

Zdroj: vlastní tvorba na základě interních dokumentů společnosti Atrium s.r.o

### 3.11 Finanční analýza projektu

Pro projekty v nízkých cenových relacích, např. do 3 nebo do 10 mil. Kč celkových nákladů bez ohledu na výši celkových výdajů, je vyžadována zjednodušená studie tj. studie, která neobsahuje finanční a ekonomickou analýzu. Společnost ATRIUM, s. r. o. požadovala dotaci ve výši 2 470 594,00 Kč, což je ve výši povolených 85 % pro malé a střední podniky. Po projednání a schválení projektu byla doporučena výše podpory 2 003 529,00 Kč. Náklady na řízení celého projektu na období tří let představují souhrnnou částku 266 000 Kč, což je 9,2 % z celkově oprávněných předložených nákladů. Náklady na povinnou publicitu představují na období tří let částku 80 000 Kč, což je 2,8 % z celkově oprávněných nákladů. Náklady na vzdělávání představují částku 2 560 581 Kč, což je 88 % z celkově oprávněných nákladů. Po schválení projektu byla také schválena dotace, která byla ponížena na konečnou částku 2 003 529 Kč, což představuje částku poníženou celkem o 467 065 Kč. Jak vyplývá z *tab. 4*, největší výše nákladů je vždy v prvním roce zahájení činnosti projektu. Společnost počítá se zvýšenými náklady z důvodu větší náročnosti při zabezpečování organizačních záležitostí.

Tabulka 5 Finanční zdraví žadatele o dotaci

Položka	Kde hodnotu najdete	Hodnota položky v tis. Kč za rok
Aktiva celkem	Rozvaha, ř. 1	174 799
Oběžná aktiva	Rozvaha, strana Aktiv, ř. C	114 213
Vlastní kapitál	Rozvaha, strana Pasiv, ř. A	48 811
Nerozdělený zisk minulých let	Rozvaha, strana Pasiv, ř. A.IV	30 139
Cizí zdroje	Rozvaha, strana Pasiv, ř. B	126 751
Krátkodobé závazky	Rozvaha, strana Pasiv, ř. B.III	115 524
Provozní výsledek hospodaření	Výkaz zisku a ztráty	12 342
Nákladové úroky	Výkaz zisku a ztráty, ř. N	399
Finanční výsledek hospodaření	Výkaz zisku a ztráty	650
Daň z příjmu za běžnou činnost	Výkaz zisku a ztráty ř. Q	2 789
Závazky po lhůtě splatnosti	Interní evidence subjektu	0
<b>Roční celkový obrat v tis. Kč</b>	-----	231 296
<b>Hodnocení finančního zdraví</b>	<b>C</b>	

Zdroj: vlastní tvorba na základě interních dokumentů společnosti Atrium s.r.o

Finanční zdraví žadatele o dotaci je jedním ze základních předpokladů pro udělení dotace. V důsledku světové ekonomické krize byly hospodářské výsledky oproti předcházejícím rokům a rokům po roce 2008 slabší, ale společnost krizi ve stavebnictví zvládla a neocitla se v tzv. červených číslech. Z tohoto důvodu finanční zdraví žadatele se ocitlo až ve skupině C.

Tabulka 6 Návrh rozpočtu projektu vzdělávání

	<b>CZK</b>		v % z celkových oprávněných nákladů	
Celkové oprávněné náklady	2 906 581		100	
Požadovaná dotace	2 470 594		85	
Z toho				
náklady na řízení	266 000		9,2	
náklady na vzdělávání	2 560 581		88,0	
publicita	80 000		2,8	
Spoluřinancování				
Zdroje financování	vlastní			
Veřejné zdroje	strukturální fondy			
Jiné zdroje				
<b>Indikativní harmonogram čerpání finančních prostředků</b>				
<b>Dílčí náklady</b>	<b>1. rok</b>	<b>2. rok</b>	<b>3. rok</b>	<b>Celkem</b>
vzdělávání - kurzy	1 039 000	750 000	771 581	2 560 581
Řízení projektu	100 000	88 000	78 000	266 000
Publicita	40 000	20 000	20 000	80 000

Zdroj: vlastní tvorba na základě interních dokumentů společnosti Atrium s.r.o

Z finančního zabezpečení projektu vyplývá, že nebude generovat žádné příjmy, což vyplývá ze samotného charakteru projektu. Hodnota celého projektu je vyjádřena ve vztahu k motivaci zaměstnanců na základě impulzu ze strany vedení společnosti zvyšovat si kvalifikaci s ohledem na stále rychlejší zavádění moderních stavebních technologií ve společnosti. Celý projekt je komplexním systémem, který bude až do konce roku 2013 zabezpečovat vzdělávání všech zaměstnanců společnosti bez ohledu na jejich pracovní zařazení.

### 3.12 Analýza rizik

Jakýkoli projekt sebou nese vždy určitá rizika. Výjimkou není ani předkládaný projekt. Úkolem projektového týmu je analyzovat možná rizika od předinvestiční části až po dobu dokončení projektu. Ani sebelepší příprava projektu a důsledná kontrola v průběhu akce nemůže stoprocentně zaručit, že vše proběhne bez jakýchkoli potíží,

kteře by mohly kvalitu celého projektu oslabit. Úkolem projektového týmu je dopředu vyhodnotit případná rizika včetně jejich negativního dopadu na jednotlivé dílčí části projektu a také celku. Pro stanovení závažnosti rizik je v projektu stanovena hranice v rozmezí 1 – 5, přičemž označení 3 je již možné považovat za větší riziko.

Podnikatelské riziko je třeba hodnotit z pozitivní stránky, protože podnikatel má naději na vyšší zisk, ale také z negativní stránky, kdy podnikateli hrozí nebezpečí horších hospodářských výsledků a v případě předkládaného projektu neúspěch v efektivním zavedení a realizaci dlouhodobého vzdělávání zaměstnanců. Proto je důležitá analýza rizik, což platí i pro tento projekt.

Tabulka 7 Analýza rizik projektu v jednotlivých fázích jeho realizace

	Výskyt rizika	Závažnost rizika	Významnost
<b>Specifikace rizika</b>			
<b>Příprava projektu</b>			
Nedostatečné zapojení partnerů	2	3	5
Nereálné nastavení cílů	2	3	5
Nevhodný projekt z hlediska cílů	1	3	3
Nereálný časový harmonogram	2	3	5
Chybné nastavení finančního plánu	2	3	5
Neschválení projektu	1	3	3
<b>Realizace projektu</b>			
Překážka na straně žadatele - havárie apod.	1	2	2
Nezajištění vlastního podílu spolufinancování	1	3	3
Nezajištění prostředků na případné vyvolané investice či jiné nezpůsobilé náklady	2	3	5
Nedostatečná koordinace projektových a řídicích prací	1	2	2
Chybný projektový management na úrovni jednotlivých činností v rámci projektu	1	2	2
Neplnění cílů a monitorovacích indikátorů v důsledku zpoždování realizace projektu	2	3	5
<b>Udržitelnost projektu</b>			
Nezajištění dostatečných finančních prostředků pro provoz a udržitelnost objektů	1	2	2
Nečekané vážné provozní potíže	1	2	2
Nečekané vážné potíže ze strany dodavatelů vzdělání	1	3	3
Nečekaný nezájem účasti na dalším vzdělávání	1	3	3

Zdroj: vlastní tvorba na základě interních dokumentů společnosti Atrium s.r.o

Definování hrozeb, míra pravděpodobnosti, že k rizikům může dojít, dopad na probíhající procesy, jsou základem pro stanovení závažnosti rizik. Vyhodnocení rizik týkajících se předkládaného projektu umožní společnosti, aby zamezila jejich případnému výskytu. Proto je nutné riziko vyhodnotit podle jeho nebezpečnosti, přičemž vycházíme ze stanovení, jaká škoda může vzniknout, jaká bude frekvence výskytu hrozby, jaké jsou slabiny nebo stav analyzovaného aktiva. Zároveň musí být stanoveno, jaké případné finanční ztráty hrozí, jaké finanční částky lze ušetřit uplatněnými opatřeními.

### **Závěr autorů projektu společnosti ATRIUM ke studii proveditelnosti**

Společnost ATRIUM, s. r. o. předložila projekt, jehož přípravě věnovala velkou pozornost. V projektu je zdůrazněno, že cílem projektu je zajištění dlouhodobého vzdělávání zaměstnanců v souladu s výrobní koncepcí společnosti a v souladu se stoupajícími nároky na zvládnutí nových moderních stavebních technologií. Zpracovaná žádost o poskytnutí dotace na další vzdělávání zaměstnanců vychází z podmínek plnění Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost, směrnic a nařízení Evropské unie a současně z legislativních předpisů České republiky. Management společnosti chápe předkládaný projekt jako významný nástroj pro zlepšení kvality vzdělávací struktury. Zároveň je přesvědčen, že připravený projekt vzdělávání má pro zaměstnance velký smysl, protože je nástrojem zvýšení jejich motivace. Po doplnění vzdělání má většina z nich možnost profesního růstu. Výsledky projektu budou mít vliv na osobní rozvoj zaměstnanců a také pozitivní celospolečenský vliv.

### **Závěr autora práce ke zjednodušené studii proveditelnosti**

Společnost ATRIUM, s. r. o. od doby svého vzniku dosáhla v podnikání významných úspěchů. Po mnoho let patří mezi stabilizované stavební firmy, úspěšně zvládla období světové ekonomické krize, která v České republice výrazně stavebnictví postihla. Management si je vědom, že bez zavádění nových moderních stavebních technologií do stavebnictví by nemohla společnost být konkurenceschopná. Práce s moderními technologiemi je spojena s požadavky na vyšší kvalitu vzdělání, na vyšší specializaci znalostí stavebních postupů a procesů. Pro management společnosti to znamená, že musela analyzovat stávající profesní strukturu zaměstnanců a zároveň vyhodnotit kvalitu jejich vzdělání, které zaměstnanci nabyli mnohdy i před dvaceti i třiceti lety.



Výsledky nebyly překvapivé. Ukázalo se, že profesní znalosti pocházejí z dob, kdy zaměstnanci většinou ukončili učební obor, zaměstnanci s vyšším vzděláním většinou střední školu, management společnosti vysokou školu.

Návrhy na opatření:

- na základě dotace získané z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost podrobně rozpracovat vzdělávací program, který zajistí další rozvoj lidských zdrojů ve společnosti;
- důsledně dbát na to, aby se připravovaného vzdělávání zúčastnili bez výjimky všichni zaměstnanci, aby tak byla plně a zodpovědně využita přidělená dotace;
- pověřit vybrané členy managementu zpracováním konkrétního harmonogramu organizačního zajištění vzdělávání se stanovením osobní odpovědnosti za jeho kvalitní průběh;
- využít možností, které přidělená dotace dává a kromě školení zaměstnanců v rámci financování tohoto projektu připravit a realizovat proškolení vybraných zaměstnanců, kteří mají předpoklady být lektory a instruktory pro potřeby společnosti;
- pro zvýšení motivace zaměstnanců projednat s každým možnost jeho další pracovní realizace a kariérního postupu ve společnosti.

## 4 Závěr

V české ekonomice, ale i v ekonomikách dalších států, hrají významnou úlohu malé a střední podniky. Jejich důležitost si uvědomuje i Evropská unie, která od doby svého vzniku věnovala vždy těmto podnikům maximální pozornost, o čemž svědčí řada přijatých dokumentů.<sup>87</sup> Malé a střední podniky mají tu nevýhodu, že na rozdíl od velkých nadnárodních společností a korporací nejsou finančně natolik silné, aby se mohly na trhu více prezentovat. Velké společnosti tak mají poměrně snadnou možnost vytvářet ve veřejnosti iluzi o tom, že to jsou právě ony, které dávají většině lidí práci, dodávají na trh nejlepší výrobky a ovlivňují nejvýrazněji ekonomiku státu. V České republice již malí a střední podnikatelé podle MPO vytvořili už více než 1,855 milionu pracovních příležitostí a zaměstnávají 61 procent lidí pracujících v soukromé sféře. Mezi každým stem obyvatel ČR je už přesně 21,2 podnikatelů nebo živnostníků. Malí a střední podnikatelé přitom tvoří plných 99,84 procenta z celkového počtu aktivních podniků v ČR.

V rozvoji malých a středních podniků pomáhají dotace ze strukturálních fondů Evropské unie. Jedná se o významnou finanční pomoc pro rozvoj přesně specifikovaných podnikatelských aktivit, v případě prezentované společnosti ATRIUM s.r.o. pro zajištění dlouhodobého vzdělávání všech zaměstnanců.

Hlavním cílem práce byla analýza čerpání finančních prostředků ze strukturálních fondů Evropské unie, zhodnocení jejich vlivu především na malé a střední podniky, v případě této práce aplikované na společnost ATRIUM, s.r.o. V práci bylo několikrát zdůrazněno, že společnost od svého založení úspěšně podniká. Její činnost je marketingově velmi dobře propracovaná. Díky podnikatelským aktivitám se dlouhodobě řadí mezi úspěšné stavební firmy na českém trhu. Za svou činnost obdržela mnohá celorepubliková ocenění, která se týkala výstavby rodinných domů, mediálních ocenění v různých anketách. Společnost ATRIUM s.r.o také nositelem certifikátu kvality. Všechny tyto aktivity považuje management společnosti za běžný standard své činnosti. Management si zároveň uvědomuje, že získaná uznání jsou velkým oceněním

---

<sup>87</sup> <http://www.financninoviny.cz/podnikatele/zpravy/pocet-aktivnich-malych-a-strednich-podniku-v-cr-se-loni-snizil/648635>

práce společnosti, na druhou stranu jsou ale zavazující. Udržet stávající standard společnosti a její dobré jméno vyžaduje zejména stále pracovat s vlastními zaměstnanci, starat se také o jejich osobní rozvoj, který vede ke zvýšení motivace zaměstnanců. Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost, kterým se společnost ATRIUM, s. r. o. stala příjemcem dotace, organizačně zajišťuje Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. V souvislosti s tímto programem se hovoří o vzdělávání počátečním, terciárním a dalším vzdělávání, přičemž jsou zahrnuty do programu celoživotního vzdělávání. Týká se tedy dalšího vzdělávání zaměstnanců. V prvních letech existence tohoto programu se ukázalo, že pro malé a střední podniky je významnou překážkou velká administrativní zátěž, která přinutila tyto podnikatele vyhledávat odbornou pomoc u specializovaných agenturách, které v důsledku tohoto stavu začaly vznikat. Druhou překážkou byl fakt, že zájemci o dotace museli platit vysoké zálohové platby na projekty až do výše 50 % nasmlouvané částky, které nebyly vykazovány příjemci dotace v žádostech o platbu. Navíc mnozí podnikatelé neměli dostatek finančních prostředků, aby mohli tuto požadovanou zálohu z vlastních zdrojů složit. To mnohé zájemce o dotaci ze strukturálních fondů odrazovalo a možnost využití těchto finančních prostředků snižovala počet zájemců o dotaci. Jedním z opatření přijatým vládou na zavedení dalšího vzdělávání v oblasti podpory Osy 1 bylo zvýšení adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti podniků a zahájení realizace specifického nástroje na posilování netechnických (manažerských) kompetencí firem. Cílem bylo usnadnit vyrovnání se s dopady krize, překonání nepříznivých důsledků a podpořit rozvoj firem. Tento bod pomohl i společnosti ATRIUM. Finanční prostředky ze strukturálních fondů jako přímé podpory pomáhají malým a středním podnikům udržet jejich rozvoj. Zvláště pro malé a střední podniky je poskytování finančních prostředků velkou výhodou, protože na rozdíl od velkých a ekonomicky silných podniků mají omezené možnosti v získávání finančních prostředků od bankovních institucí. Získané finanční prostředky z EU umožní rozvoj nejen výrobních kapacit, ale také např. rozvoj zaměstnanců a jejich navazující celoživotní vzdělávání, jako je tomu v případě společnosti ATRIUM, s. r. o. Z hlediska dopadů konkrétních vlivů poskytnutých finančních prostředků ze strukturálních fondů na malé a střední podniky lze konstatovat, že určitou úlevu přinesla nová pravidla pro financování projektů v roce 2007. Nová pravidla měla za cíl snížit byrokracii, zvýšit transparentnost a odpovědnost

za jejich využití. Tím došlo k větší dostupnosti grantů EU, zejména pro příjemce s omezenými finančními prostředky, např. pro malé nevládní organizace a malé společnosti.

Vzhledem k poměrně obtížnému postavení malých a středních podniků lze uvést, že získané finanční prostředky ze strukturálních fondů jsou významnou pomocí pro další rozvoj jejich podnikatelských aktivit. Problémem je, že zejména právě management malých a středních podniků má často obavy z toho, že celý proces přípravy projektu, jeho průběhu a vyhodnocení nezvládne, což bude mít značné dopady na jejich další činnost. Obava z finančních důsledků (vrácení dotace atd.) nesplnění úkolů limituje značnou část těchto podniků, aby při splnění podmínek obdržela určitou výši finančních prostředků. Třetím dílčím cílem bylo prezentovat konkrétní využití finančních prostředků ze strukturálních fondů ve studii týkající se konkrétního podniku, kterým se stala stavební společnost ATRIUM, s. r. o. První pracovní hypotéza tvrdila, že s využitím prostředků strukturálních fondů byl vytvořen základ pro intenzivnější a kvalitnější poskytování poradenských služeb pro malé a střední podnikatele. Poradenské služby se pro problematiku operačních programů začaly rozvíjet poté, co se potvrdilo, že převážná část malých a středních podniků se neumí orientovat ve spleti legislativy.<sup>88</sup> Náročnost mnohé z podniků odrazovala, což se brzy odrazilo v pomalém čerpání finančních prostředků ze strukturálních fondů, za což byla Česká republika mnohokrát kritizována. Toto konstatování plně platí pro prezentovanou společnost. Díky využití obdržené dotace mohl management připravit dlouhodobý program vzdělávání zaměstnanců společnosti s využitím vyškolení vlastních přednášejících z řad managementu a zajištění externích vyučujících z řad specialistů na problematiku stavební výroby apod. Pracovní hypotéza tak potvrdila oprávněnost svého znění. Druhá pracovní hypotéza uváděla, že širší využívání podporných programů malými a středními podniky, zejména s využitím prostředků EU je motivací pro zapojení dalších malých a středních podniků. Po počátečním rozpačitém začátku využívání finančních prostředků ze strukturálních fondů, které byly způsobeny převážně administrativní náročností a nutností skládat vysoké zálohy na platby. Také z důvodu neznalosti využití a výhod financí ze strukturálních fondů se po určitých úpravách podařilo do operačních

---

<sup>88</sup> EVROPSKÁ SPOLEČENSTVÍ: *Nové fondy, lepší pravidla. Přehled nových finančních pravidel a možností financování v období 2007-2013*. Lucemburk: Úřad pro úřední tisky Evropských společenství, 2008, str. 3

programů podle zaměření činnosti zapojit každoročně více subjektů. Čím lepší prezentace skutečného stavu a získaných výhod z využití finančních prostředků SF, tím větší motivaci pro další podniky to znamená. Lze konstatovat, že i tato pracovní hypotéza byla potvrzena. Třetí pracovní hypotéza konstatovala, že výraznější investice ve prospěch malých a středních podniků přispějí k jejich intenzivnějšímu rozvoji. Malé a střední podniky se často bojí investovat do svého dalšího rozvoje, protože vědí, že nemají dostatek vlastních finančních prostředků, aby mohl plně pokrýt potřebnou výši investice, a polovičaté řešení není pro ně výhodou. Malým a středním podnikům může pomoci Koncepce rozvoje malého a středního podnikání pro léta 2007-2013. Její cílem je vytvořit podmínky a zajistit konkurenceschopnost těchto podniků. V Koncepci jsou přesně specifikovány úkoly a cíle, které mají přispět k rozvoji malých a středních podniků. Zároveň je vyzdvížena skutečnost, že bez výraznějších investic není možné očekávat rychlý růst a rozvoj těchto podniků, které jsou sice charakterizovány jako „páteř“ české ekonomiky, ale na druhou stranu stát ani po několika letech nevytváří vhodné podmínky pro jejich rozvoj. Pokud ano, odkazuje jejich vlastníky na využití finančních prostředků ze strukturálních fondů Evropské unie. Na základě tohoto konstatování lze uvést, že pracovní hypotéza je svým tvrzením pravdivá.

Předložená práce se zabývala využitím finančních prostředků ze strukturálních fondů Evropské unie a jejich využití malými a středními podniky. Souhrnně lze, na základě zjištěných informací konstatovat, že strukturální fondy jsou pro rozvoj těchto podniků významným pomocníkem. Bez finančních prostředků z těchto fondů by se nemohlo mnoho podniků rozvíjet, protože Česká republika nemá dostatek finančních prostředků, aby jejich rozvoj plně podpořila. Konstatování platí také pro společnost ATRIUM s.r.o., která může stavět na dlouhodobé firemní strategii, plnění dlouhodobých firemních cílů a na efektivní činnosti ve vztahu ke svým lidským zdrojům. Analytická část práce prokázala, že majitelé společnosti jsou si velmi dobře vědomi, že nejcennějším kapitálem nejsou finanční prostředky, které mají k dispozici, ale lidské zdroje, protože pod jejich vedením a vedením managementu vytvářejí pro společnost nejen zisk, ale také udržují ve vztahu k veřejnosti a svým zákazníkům kvalitní image. Proto také byla jedna ze žádostí o dotace ze strukturálních zdrojů směřována na další rozvoj zaměstnanců. Analytická část práce v úvodu stručně seznámila s historií společnosti, ale především se zaměřila na zmapování úsilí managementu společnosti dát možnost

zvýšení kvalifikace všem zaměstnancům, bez ohledu na to, kterou pracovní pozici zastávají. Autor práce zaměřil své úsilí na to, aby na základě získaných informací analyzoval činnost společnosti související s využíváním finančních prostředků ze strukturálních fondů. Společnost získala další dotaci ze strukturálních fondů Evropské unie, tentokrát zaměřenou na inovace v podnikání. Nové finanční prostředky na inovační procesy ve společnosti jsou pro ni podstatné, ale je si dobře vědoma toho, že bez zvýšení kvalifikace zaměstnanců by nebylo možné nové inovační procesy zvládnout. Autor práce zdůrazňuje, že vedení společnosti učinilo první výrazný krok k jejímu rozvoji a chápe poskytnuté dotace jako příležitost ještě efektivněji se zapojit do modernizace a růstu malých a středních podniků. Autor práce se domnívá, že se mu podařilo na základě zjištěných údajů a jejich využití na konkrétním případě potvrdit, že pokud bude mít management malých a středních podniků zájem na využití příležitostí, které schválené dotace ze strukturálních fondů umožňují, je to opět jeden z kladných příkladů, že podnikání je nejen o snaze získávat finanční prostředky, ale také o přemýšlení, jak je vydělávat efektivně.

## Literatura

### Primární zdroje

BERGMAN GROUP: *Hodnocení absorpční kapacity operačního programu podnikání a inovace 2007-2013 ve vztahu k cílovým skupinám*. Zkrácená verze závěrečné zprávy. Praha: Bergman Group, květen 2009.

BERGMAN GROUP: *Analýza věcných priorit a potřeb jednotlivých oblastí v působnosti MPO pro zaměření podpory ze strukturálních fondů EU v příštím programovacím období (2014+)*. Závěrečná zpráva – část I. Praha: Bergman Group, listopad 2010.

ČSÚ: *Statistický bulletin Plzeňský kraj I. pololetí 2008*. Souborná informace. Plzeň, 2008.

ČAPEK, A., HÁJEK, M., MERTLÍK, P.: *Konkurenceschopnost české ekonomiky*. Acta Aeconomica Pragensia. Postavení České republiky a vývoj její konkurenční schopnosti na cestě do EU. Vědecký sborník VŠE, r. 7, č. 1, 1999. str. 7 – 36.

EVROPSKÁ KOMISE: *Evropská unie regionům*. Lucemburk: Úřad pro úřední tisky Evropských společenství, 2004. ISBN 92-894-7340-1.

EVROPSKÁ SPOLEČENSTVÍ: *Nové fondy, lepší pravidla. Přehled nových finančních pravidel a možností financování v období 2007-2013*. Lucemburk: Úřad pro úřední tisky Evropských společenství, 2008. ISBN 978-92-79-08531-4.

CHVOJKOVÁ, A., KVĚTOŇ, V. a kol.: *Finanční prostředky strukturálních fondů EU v programovacím období 2007-2013*. Vydání první. Praha: institut pro strukturální politiku, 2006, ISBN 80–86684–43–1.

JIRÁSEK, J. A.: *Konkurenčnost (Vítězství a porážky na kolbišti trhu)*. 1. vydání. Praha: Professional Publishing, 2001, ISBN 80-86419-11-8.

KADERÁBKOVÁ, A.: *Vzdělávání, výzkum a vývoj jako klíčové faktory rozvoje společnosti a ekonomiky*. Projekt programu Moderní společnost a její proměny. MS 07-03. Praha: Národní vzdělávací fond, 2007.

KLUSÁČEK K., KUČERA, Z., PAZOUR, M. A KOL.: *Zelená kniha výzkumu, vývoje a inovací v České republice*. Technologické centrum AV ČR. Praha, 2008.

LUKÁŠ, Z.: *Regionální a strukturální politika EU*. Praha: Grafické závody Hronov. 2000. ISBN 80-238-5978-1.

MALACH, A. a kol.: *Jak podnikat po vstupu do EU*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, ISBN 80-247-0906-6.

MATĚJŮ, P.: *Bílá kniha terciárního vzdělávání*. Verze projednávaná vládou 21. ledna 2009. Praha: MŠMT, 2009.

### **Monografie**

MMR: *Čerpání evropských fondů. Finanční analýza OP*. Praha: MMR, duben 2010a.

MMR: *Průběh čerpání strukturálních fondů 2004 – 2006 stav k 31. březnu 2010*. Praha: MMR, 2010b.

MMR: *Národní inovační politika České republiky na léta 2005 – 2010*. Praha: MMR, 2005c.

MMR: *Národní rozvojový plán na roky 2004-2006*. Praha: MMR, 2003d.

MPO: *Průvodce podnikatele Operačním programem podnikání a inovace*. Praha: MPO ČR, 2007a.

MPO: *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2009*. Praha: MPO, 2010b.



MPO: *Operační program Podnikání a Inovace 2007 –2013 po změnách schválených Evropskou komisí Rozhodnutím K (2010)4355 ze dne 8. července 2010*. Praha: MPO, 2010c.

MPSV ČR: *Operační program lidské zdroje a zaměstnanost 2007-2013*. Finální verze znění programu ze září 2007. Praha: MPSV, 2007.

### **Odborné knihy a časopisy**

PROKOP, M. In KORBEL, F. A KOL.: *Právo na informace. Zákon o svobodném přístupu k informacím. Zákon o právu na informace o životním prostředí. Komentář*. 2. vydání. Praha. Linde Praha, 2005. ISBN 80-7201-532-X.

PTÁČEK, O.: *SEA proces a monitoring z pohledu řídicího orgánu operačního programu strukturálních fondů EU*. Prezentace na konferenci SEA/EIA, Ostrava, 12. 4. 2011.

SOKOLT, L.: *Koncepce rozvoje malého a středního podnikání na léta 2007-2013*.

TECHNOLOGICKÉ CENTRUM AV ČR a DVH ČR: *Posouzení absorpční kapacity v oblasti inovací a znalostní ekonomiky a návrhy její podpory pro období 2007-2013. Závěrečná zpráva k projektu 145/06-A05*. Praha. 2006.

TUHÁČEK, M.: *Možnosti přístupu k informacím o projektech podporovaných ze strukturálních fondů EU – právní analýza*. Praha: Transparency International – Česká republika, 2007.

URBAN, L., *Evropský vnitřní trh a příprava České republiky na začlenění*. Praha: Linde Praha. 2002. ISBN 80-7201-330-0,

ÚŘAD VLÁDY ČR: *Analýza stavu výzkumu, vývoje a inovací v České republice a jejich srovnání se zahraničím v roce 2010*. Praha: Úřad vlády, 2010, ISBN 978-80-7440-037-7.

VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol.: *Podnikání malé a střední firmy*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2008, ISBN 978-80-247-2409-6.

VILAMOVÁ, Š.: *Jak získat finanční zdroje z Evropské unie*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004, ISBN 80-247-0828-0.

VILAMOVÁ, Š.: *Čerpáme finanční zdroje EU – praktický průvodce*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2005, ISBN 80-247-1194-X.

Nařízení Komise (ES) č. 800/2008.

Nařízení Rady (ES, Euratom) č. 1995/2006, kterým se mění nařízení Rady (ES, Euratom) č. 1605/2002, kterým se stanoví finanční nařízení o souhrnném rozpočtu ES.

Usnesení vlády č. 272/2002 ze dne 16. prosince 2002 Národní rozvojový plán na léta 2004-2006.

Usnesení vlády ČR č. 851 ze dne 7. července 2005. Národní inovační politika České republiky na léta 2005 – 2010.

Usnesením vlády ČR č. 198 ze dne 22. února 2006 koordinaci přípravy České republiky na čerpání finančních prostředků ze strukturálních fondů a z Fondu soudržnosti Evropské unie v letech 2007 až 2013

Usnesení vlády ČR č. 580 ze dne 9. června 2004 Koncepce podpory malého a středního podnikání v letech 2005-2006.

Usnesení vlády ČR č. 270 ze dne 24. března 2004 č. 270 Národní inovační strategie.

Zákon č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky, ve znění pozdějších předpisů,

### **Internetové zdroje**

ATRIUM: *Operační program lidské zdroje a zaměstnanost*. 2010a. [online]. [cit. 2011-07-02]. Dostupné z www: <<http://www.atrium.cz/Dotace-174.html#lidskezdroje>>

ATRIUM: *Historie firmy*. 2010b. [online]. [cit. 2011-07-02]. Dostupné z www:<<http://www.atrium.cz/Historie-firmy-59.html>>

BUSINESSINFO.CZ: *Lisabonská strategie*. 11. 09. 2003. [online]. [cit. 2011-07-02]. Dostupné z www:<<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/politiky-eu/lisabonska-strategie/1000521/9599/>>

BUSINESSINFO.CZ: *Charakteristika Plzeňského kraje*. 29. 06. 2011. [online]. [cit. 2011-07-02]. Dostupné z www: < <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/ustecky-kraj/charakteristika-usteckeho-kraje/1000934/41130/#ekonudaj>>

BUSINESSINFO.CZ: *Lisabonská strategie*. 11. 9. 2003. [online]. [cit. 2011-07-02]. Dostupné z www: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/plzensky-kraj/charakteristika-plzensky-kraj/1000932/40682/>>

ČTK: *Počet aktivních malých a středních podniků v ČR se loni snížil*. 08. 06. 2011. [online].[cit.2011-07-02].Dostupné z www:  
<http://www.financninoviny.cz/podnikatele/zpravy/pocet-aktivnich-malych-a-strednich-podniku-v-cr-se-loni-snizil/648635>>

CZECHINVEST.CZ: *Czechinvest zahajuje příjem žádostí o dotace*. 03. 03. 2008 a). [online]. [cit. 2011-07-02]. Dostupné z www: <<http://www.czechinvest.org/czechinvest-zahajuje-prijem-zadosti-o-dotace>>

CZECHINVEST.CZ: *Historie a výsledky*. Nedat.(b) [online]. [cit. 2011-07-02]. Dostupné z www: <<http://www.czechinvest.org/historie-a-vysledky>>

ESF v ČR: *Zpráva o výsledcích výběrového procesu globálního grantu*. Duben 2009. [online]. [cit. 2011-07-02]. Dostupné z www: <[http://www.esfcr.cz/file/7439\\_1\\_1/](http://www.esfcr.cz/file/7439_1_1/)>

ESF v ČR: *ATRIUM, s.r.o. - budujeme domy, ale i komplexní vzdělávání našich zaměstnanců*. 15.09.2009.[online].[cit.2011-07-02].Dostupné z www: <<http://www.esfcr.cz/projekty/atrium-s-r-o-budujeme-domy-ale-i-komplexni-vzdelavani-nasich>>

EURACTIV.CZ: *Komise si chce posvítit na definici malých a středních podniků*. 11. 07. 2011.[online]. [cit. 2011-07-02]. Dostupné z www: < <http://www.euractiv.cz/podnikani-a-zamestnanost/clanek/komise-si-chce-posvitit-na-definici-malych-a-strednich-podniku-008949>>

FINANČNÍ NOVINY.CZ: *Příliv PZI do Česka se loni více než zdvojnásobil na 130 mld.Kč*.01.06.2011.[online].[cit.2011-07-02].Dostupné z www: <<http://www.finance.cz/zpravy/finance/312682/>>

MATYÁŠ, V.: MID-TOP STAV. Svaz nemůže vystupovat v roli arbitra, ale chce zlepšovat vztahy mezi firmami. In: *Stavebnictví*, 11-12, 2009. [online]. [cit. 2011-07-02]. Dostupné z www: < [http://www.casopisstavebnictvi.cz/mid-top-stav\\_N1702](http://www.casopisstavebnictvi.cz/mid-top-stav_N1702)>

MMR: *Řízení fondů EU*. [online]. [cit. 2011-07-02]. Dostupné z URL: <http://www.strukturalni-fondy.cz/Informace-o-fondech-EU/Rizeni-fondu-EU>>

MPO: *Koncepce rozvoje malého a středního podnikání na léta 2007-2013*. 18. 04. 2006c.[online].[cit.2011-07-02].Dostupné z www: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/male-a-stredni-podnikani/koncepce-rozvoje-mpo-2007-2013/1000503/40192/#vysledkyrealizace>>

MPO: *Operační program Podnikání a inovace*. Nedat.(d). [online]. [cit. 2011-07-02]. Dostupné z www: <  
<http://www.strukturalni-fondy.cz/getdoc/665a13aa-e1ff-484d-ab28-84e90b454c89/OP-Podnikani-a-inovace>>

MOSTÝN, M.: *Martin Tlapa – chceme nabídnout strukturální fondy více firmám*. 13. 09. 2007. In: ExporterIHned. [online]. [cit. 2011-07-02]. Dostupné z www: <  
[http://exporter.ihned.cz/c4-10153550-22000480-r00000\\_d-martin-tlapa-chceme-nabidnout-strukturalni-fondy-vice-firmam](http://exporter.ihned.cz/c4-10153550-22000480-r00000_d-martin-tlapa-chceme-nabidnout-strukturalni-fondy-vice-firmam) ISSN 1213-7693>

PEŠEK, P.: Zamyšlení nad systémem poskytování dotací ze strukturálních fondů v rámci Společného regionálního operačního programu. In: *Sborník příspěvků z XI. mezinárodní vědecké konference Theoretical and Practical Aspects of Public Finance*. Str. 33 + CD-ROM. Vysoká škola ekonomická v Praze. Oeconomica 2006. ISBN 80-245-1032-4.

SKOLEK, T.: *K získání dotace z EU musíte být v balíku*. 04. 04. 2008. [online]. [cit. 2011-07-02]. Dostupné z www: <<http://www.sfinance.cz/zpravy/finance/159751-k-ziskani-dotace-z-eu-musite-byt-v-baliku/>>

ZAHRADNÍK, P.: *Výzkum, vývoj, inovace a jejich podpora z fondů a politik EU*. Praha: 2008.[online],[cit.2011-07-02].Dostupné z www:  
< [http://www.nvf.cz/inovace/sekce/sekce\\_ff\\_podklad.pdf](http://www.nvf.cz/inovace/sekce/sekce_ff_podklad.pdf)>

# Přílohy


Příloha 1 Výpis z OR společnosti Atrium s.r.o

<b>Datum zápisu:</b>	7.prosince 1993
<b>Obchodní firma:</b>	A T R I U M , s . r . o .
<b>Sídlo:</b>	Horažďovice, Strakonická 1056, okres Klatovy, PSČ 341 01
<b>Identifikační číslo:</b>	494 54 960
<b>Právní forma:</b>	Společnost s ručením omezeným
<b>Předmět podnikání:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- tesařství</li><li>- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodej a prodej</li><li>- projektová činnost ve výstavbě</li><li>- provádění staveb, jejich změn a odstraňování</li><li>- truhlářství</li><li>- zprostředkování obchodu a služeb</li><li>- reklamní činnost a marketing</li></ul>
<b>Statutární orgán:</b>	
<b>jednatel:</b>	ing. Oldřich Šebek, r.č. 651215/064 5 Chanovice 67, PSČ 341 01 den vzniku funkce: 7.prosince 1993
<b>Jednatel:</b>	August Inselkammer, dat. nar. 25.08.1976 83623 Dieteramszell, Bergerhof 2 Spolková republika Německo den vzniku funkce: 11.dubna 2002 pobyt v ČR povolen na adrese Horažďovice, Lipová 1000, PSČ 341 01
<b>Způsob jednání:</b>	Každý z jednatelů jedná za společnost ve všech věcech samostatně a bez omezení.
<b>Společníci:</b>	
	ing. Oldřich Šebek, r.č. 651215/0645 Chanovice 67, PSČ 341 01 <b>Vklad:</b> 160 000,- Kč <b>Splaceno:</b> 160 000,- Kč Obchodní podíl: 16%

Heinz Dieter Karg 88175 Scheidegg, Ostkinberg 9A Spolková republika Německo <b>Vklad:</b> 160 000,- Kč <b>Splaceno:</b> 160 000,- Kč Obchodní podíl: 16% nar. 13.7.1956, státní příslušnost SRN	
Michael Gold, dat. nar. 29.01.1952 89551 Königsbronn/Zang, Lichtensteinerstr. 71 Spolková republika Německo <b>Vklad:</b> 160 000,- Kč <b>Splaceno:</b> 160 000,- Kč Obchodní podíl: 16%	
Isartaler Holzhaus-Oberlandhaus-GmbH & Co. KG 83607 Holzkirchen, Münchenerstrasse 56 Spolková republika Německo <b>Vklad:</b> 520 000,- Kč <b>Splaceno:</b> 520 000,- Kč Obchodní podíl: 52% zapsána v obchodním rejstříku úředního soudu v Mnichově pod značkou HRA 50344	
<b>Základní kapitál:</b>	1 000 000,- Kč

Zdroj: <http://www.justice.cz/>

## Příloha 2 Hodnocení společnosti Atrium u ratingové agentury Čekia

<b>Firma Atrium, s. r. o. dosáhla nejvyššího možného ratingu !!</b>		(Atrium Special 02/2011)
	V rámci 16. ročníku CZECH TOP 100 získala společnost ATRIUM, s. r. o. ratingové hodnocení ČEKIA Stability Award s výsledkem:  <b>AAA EXCELENTNÍ</b>	
ČEKIA Stability Award poskytuje nezávislý pohled na finanční a nefinanční bonitu firmy. Vyjadřuje její současný stav a finanční situaci včetně predikce budoucího rizika nedostání		

závazkům. Výsledkem hodnotícího modelu je známka na desetistupňové škále a pravděpodobnost úpadku firmy v následujících 12 měsících vyjádřená v %. Tedy řečeno ve výsledcích, firma ATRIUM obdržela nejvyšší možnou známku AAA a pravděpodobnost úpadku této firmy byla vyčíslena na 0,05%. Porovnáme-li ratingové hodnocení firmy ATRIUM s průměrným reprezentantem skupiny hodnocené ratingem BBB – velmi dobrý, kde je v tuto chvíli procentuálně zařazeno nejvíce firem v České republice, je riziko úpadku u firmy ATRIUM podle společnosti Čekia Stability Adward Rating 12 násobně nižší. Tímto se firma ATRIUM zařadila po bok těch nejstabilnějších firem v České republice a dala tím najevo svou solidnost nejen vůči partnerům, ale hlavně vůči potencionálním zákazníkům, kteří hledají silného partnera v rozbořených vodách českého stavebnictví.

Zdroj:<http://www.cekia.cz/cz/tiskove-zpravy/233-tz110615>

Příloha 3 Cena odborné poroty v soutěži O dům roku za dům Gloria



Zdroj: [http://www.atrium.cz/\\_upload/2000.jpg](http://www.atrium.cz/_upload/2000.jpg)

Příloha 4 Cena odborné poroty za dům Terra



Zdroj: [http://www.atrium.cz/\\_upload/2001.jpg](http://www.atrium.cz/_upload/2001.jpg)



Příloha 5 Cena portálu za dům Star 158



Zdroj: [http://www.atrium.cz/\\_upload/2002.jpg](http://www.atrium.cz/_upload/2002.jpg)

Příloha 6 Cena „TOP dům 2004“ v soutěži Top dům za bungalov Nova 112



Zdroj: [http://www.atrium.cz/\\_upload/nova112\\_1a.jpg](http://www.atrium.cz/_upload/nova112_1a.jpg)

Příloha 7 Cena o Dům roku 2006 za rodinný dům STAR – 3. místo



Zdroj: [http://www.atrium.cz/\\_upload/historie2006.jpg](http://www.atrium.cz/_upload/historie2006.jpg)

Příloha 8 Cena o Dům roku 2007 za rodinný dům MONA – 3. místo



Zdroj: [http://www.atrium.cz/\\_upload/historie2007.jpg](http://www.atrium.cz/_upload/historie2007.jpg)

Příloha 9 Cena o Dům roku 2008 za přízemný rodinný domek NOVA 112



Zdroj: [http://www.atrium.cz/\\_upload/historie2008.jpg](http://www.atrium.cz/_upload/historie2008.jpg)