

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

**Problematika chování podniku při využívání veřejných dotací -
behaviorální pohled**

Bc. Lucie Valentová

**Diplomová práce
2018**

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lucie Valentová**
Osobní číslo: **E16622**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Problematika chování podniku při využívání veřejných dotací
- behaviorální pohled**
Zadávací katedra: **Ústav správních a sociálních věd**

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

Cílem práce je analýza chování konkrétního podniku ve vztahu k čerpání a využívání dotací jak z fondů Evropské unie, tak veřejné podpory z tuzemských zdrojů. Při analýze vycházet z behaviorálních teorií chování podniků a na jejím základě zhodnotit současnou situaci v podniku. Navržení možných opatření pro zlepšení systému čerpání dotací v podniku.

Osnova:

Teoretická část

- Čerpání veřejných prostředků z tuzemských zdrojů a fondů EU.
- Behaviorální teorie podniku.


Praktická část

- Průzkum a sběr dat v konkrétním podniku.
- Analýza dat a chování podniku v oblasti čerpání finanční podpory.
- Zhodnocení současné situace.
- Návrh možných změn ke zlepšení stavu.

Rozsah grafických prací: —
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:


CYERT, M. R. and J. G. MARCH. A behavioral theory of the firm. [repr. 2013]. Malden, MA: Blackwell Publishing, 2013. ISBN 978-1-61427-532-9.
EL-AGRAA, A. M. The European Union: economics and policies. 9th ed. New York: Cambridge University Press, 2011. ISBN 9781107007963.
MALACH, A. Jak podnikat po vstupu do EU. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-0906-6.
MANDYSOVÁ, I. Podpora podnikání v České republice a v Evropské unii. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, 2009. ISBN 978-80-7395-220-4.

Vedoucí diplomové práce:


Ing. Ivana Mandysová, Ph.D.
Ústav správních a sociálních věd

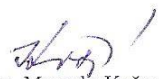
Datum zadání diplomové práce: 1. září 2017

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2018


doc. Ing. Romana Provažníková, Ph.D.

děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2017

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracoval/a samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil/a, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl/a jsem seznámen/a s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako Školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 25. 4. 2018

Bc. Lucie Valentová

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí práce Ing. Ivaně Mandysové, PhD. za její odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování diplomové práce.

ANOTACE

Diplomová práce se věnuje problematice chování podniku při čerpání a využívání dotačních prostředků z pohledu behaviorálních teorií. Zaměřena je na behaviorální teorie a z nich vycházející znaky chování podniků. Věnuje se problematice procesů spojených s financováním prostřednictvím dotačních prostředků.

KLÍČOVÁ SLOVA

Veřejné dotace, podnik, chování podniku, behaviorální teorie

TITLE

A firm behavior in usage of public grants - behavioral aspect

ANNOTATION

Diploma thesis deals with business behavior in relation with subsidy drawing and usage of grants from the behavioral theories perspective. The work focuses on the behavioral theories and the characteristics of business behavior derived from those theories. It also pays attention to the processes in conjunction with financing with grants.

KEYWORDS

Public grant, business, business behavior, behavioral theory

OBSAH

ÚVOD	11
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	13
1.1 BEHAVIORÁLNÍ TEORIE FIRMY	13
1.1.1 Hlavní myšlenky behaviorálních teorií	14
1.1.2 Hlavní cíle behaviorálních teorií	15
1.1.3 Principy rozhodování podle behaviorálních teorií	16
1.2 PODNIKÁNÍ A PODNIKATEL	18
1.3 PODNIK	19
1.4 DĚLENÍ PODNIKŮ	21
1.4.1 Klasifikace NACE	21
1.4.2 Dělení podle velikosti	23
2 DOTACE URČENÉ PRO PODNIKATELE	25
2.1 NÁRODNÍ DOTAČNÍ PROGRAMY	25
2.2 DOTACE SPOLUFINANCOVANÉ EVROPSKOU UNIÍ	27
2.2.1 Fondy Evropské unie	27
2.2.2 Programová období a operační programy	28
2.2.3 Elektronická žádost o dotaci	33
3 ORGANIZACE PODPORUJÍCÍ PODNIKATELE	37
3.1 AGENTURA PRO PODNIKÁNÍ A INOVACE	38
3.2 CZECHINVEST	39
3.3 EUROCENTRA	39
3.4 REGIONÁLNÍ ROZVOJOVÁ AGENTURA PARDUBICKÉHO KRAJE	40
4 DOTACE V PODNIKU INTERCOLOR, A. S.	42
4.1 CHARAKTERISTIKA PODNIKU A JEHO ČINNOST	42
4.2 DOTAČNÍ POLITIKA PODNIKU	45
4.3 PROJEKT POŘÍZENÍ TECHNOLOGIE POŽEHOVACÍ LINKY	47
4.3.1 Výchozí situace v podniku, základní podmínky a zpracování projektu	48
4.3.2 Elektronická žádost a přílohy	52
4.3.3 Hodnocení projektu	54
4.3.4 Realizace projektu	58
4.3.5 Monitoring projektu	59
4.3.6 Podání žádosti o platbu	61
5 ANALÝZA POZOROVANÉHO CHOVÁNÍ PODNIKU	63
5.1 SYNTÉZA CHOVÁNÍ PODNIKU A TEORETICKÝCH PŘEDPOKLADŮ	63
5.2 IDENTIFIKACE KLÍČOVÝCH OKAMŽIKŮ V PROCESU ŽÁDÁNÍ O DOTACI V PODNIKU	64
6 NÁVRHY A DOPORUČENÍ	68
ZÁVĚR	70
POUŽITÁ LITERATURA	72

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Struktura klasifikace CZ-NACE	22
Tabulka 2: Kritéria pro dělení podniků podle velikosti.....	23
Tabulka 3: Tematické operační programy cíl Konvergence (období 2007-2013)	29
Tabulka 4: Regionální operační programy cíl Konvergence (období 2007-2013).....	30
Tabulka 5: Operační programy cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost (období 2007–2013).....	30
Tabulka 6: Operační programy cíl Evropská územní spolupráce (období 2007-2013)	30
Tabulka 7: Národní operační programy (období 2007-2013)	32
Tabulka 8: Programy přeshraniční spolupráce (období 2014-2020).....	32
Tabulka 9: Struktura zaměstnanců společnosti Intercolor, a. s. v roce 2016	44
Tabulka 10: Výsledek hospodaření společnosti v tisících Kč	45
Tabulka 11: Porovnání ročního provozu staré a nové linky	50

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Registrační formulář MS2014+	34
Obrázek 2: Seznam programů a výzev MS2014+	35
Obrázek 3: Logo Agentury pro podnikání a inovace	38
Obrázek 4: Logo agentury CzechInvest	39
Obrázek 5: Logo Eurocentra Pardubice.....	40
Obrázek 6: Logo Regionální rozvojové agentury Pardubického kraje.....	40
Obrázek 7: Logo společnosti Intercolor, a. s.	42
Obrázek 8: Výrobní areál Intercolor, a. s.	43
Obrázek 9: Věková struktura zaměstnanců společnosti Intercolor, a. s. v roce 2016	45

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

API	Agentura pro podnikání a inovace
Apod.	A podobně
a. s.	akciová společnost
Atd.	A tak dále
CBA	Analýza nákladů a přínosů (Cost-Benefit analysis)
CZ-NACE	Klasifikace ekonomických činností
Č.	Číslo
ČR	Česká republika
EAFRD	Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova
EFRR	Evropský fond pro regionální rozvoj
EMFF	Evropský námořní a rybářský fond
ERDF	Evropský fond pro regionální rozvoj
ES	Evropská směrnice
ESF	Evropský sociální fond
EU	Evropská unie
EUR	Euro
FS	Fond soudružnosti
ISKP14	Informační systém koncového příjemce
IROP	Integrovaný regionální operační program
Kč	Koruna česká
kg	Kilogram
kWh	Kilowatt hodina
m	Metr
mm	Milimetr
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj
Mld.	Miliarda
Mil.	Milion
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MS2014+	Monitorovací systém evropských strukturálních a investičních fondů pro programové období 2014–2020
MSP	Malé a střední podniky
MWh	Megawatt hodina

NUTS	Nomenklatura územních statistických jednotek
OKEČ	Odvětvová klasifikace ekonomických činností
OP	Operační program
ROP	Regionální operační program
Sb.	Sbírka zákonů
t	Tuna
THP	Technicko-hospodářský pracovník

ÚVOD

Cílem práce je analyzovat chování podniku při čerpání a využívání dotačních prostředků z hlediska behaviorálních teorií podniku. První část práce je teoretická a autorka v ní popisuje systém čerpání evropských i tuzemských prostředků, subjekty nejen z oboru veřejné správy, které v procesu vystupují a také hlavní nástroje veřejné správy určené ke zkvalitnění a zjednodušení procesu pro podniky.

Finanční prostředky, které mohou podniky získat prostřednictvím dotací, představují jednu z příležitostí, jak nastartovat a podpořit rozvoj a růst nejen příjemců dotací samotných, ale i jejich okolí a celého regionu jejich působnosti. Jsou tedy významným nástrojem regionální politiky z hlediska zajištění regionálního rozvoje a je i v zájmu poskytovatelů peněžních prostředků, aby byl tento nástroj využíván co nejefektivněji a nejúčelněji.

Současná politika evropských dotací se zaměřuje především na malé a střední podniky, jejichž podpora, jakožto významných článků ekonomiky, je důležitá a je třeba jí věnovat patřičnou pozornost. Ovšem i velkým podnikům se nabízí příležitosti, jak podpořit svoji činnost a rozvíjet sebe a tím následně i své okolí pomocí dotačních prostředků. Největší úskalí pro všechny žadatele společné je však proces spojený s žádáním o dotace, který je nejen administrativně velice náročný, ale i zdoluhavý, a ne všichni uchazeči o dotace jím dokáží úspěšně projít.

Na tento proces spojený s žádostí o dotace bude zaměřena další část práce, ovšem nikoliv pouze na samotnou formální žádost, její zpracování podnikem a její následné schvalování příslušnými institucemi. Bude se věnovat problematice dotací z behaviorálního pohledu, tedy z hlediska chování podniku v této oblasti se zaměřením zejména na činnosti a rozhodovací procesy, které samotnému podání žádosti uvnitř podniku předcházely. K tomuto účelu budou v práci teoreticky definovány předpoklady behaviorálních teorií firmy a na jejich základě vymezeny a popsány určité základní znaky chování podniků.

Z praktického hlediska je práce orientována na konkrétní podnik a jeho dotační politiku, popisuje jeho postoj a přístup k dotacím, jeho chování od zrodu prvotní myšlenky k využití dotace, podání žádosti, fázi čerpání a využívání dotace a následné období udržitelnosti celého projektu. Analyzuje rozhodování a chování podniku vzhledem k dotacím, hodnotí spolupráci s veřejnou správou a ostatními subjekty poskytujícími odbornou pomoc a míru využívání jejich nástrojů. Na základě analýzy chování podniku jsou navrženy změny a opatření vedoucí ke zkvalitnění procesu ze strany podniku v oblasti žádostí o dotace, jejich čerpání a využívání.

Výsledky práce mohou být přínosem i pro oblast regionálního rozvoje ze strany působnosti veřejné správy. Práce se snaží identifikovat klíčové okamžiky v procesu rozhodování o dotacích v podniku, stanovit kritické body a oblasti celého procesu, které by mohli být v rámci veřejné správy využity ke zkvalitnění dotační politiky a vést tak k efektivnější podpoře malých a středních podniků.

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

Úvodní kapitola je zaměřena na definování a vysvětlení behaviorálních teorií podniku, jak je vymezily jedni z prvních odborníků zabývajících se touto problematikou R. M. Cyert a J. G. March, a jejich pohledu na podnik a jeho chování, což bude jádrem praktické části práce. Behaviorální teorie udávají specifickou perspektivu nahlížení na podnik sledovaný v rámci empirického výzkumu.

Práce bude zaměřena na soukromí podnikatelský sektor, bude tedy nutné vymezit pojmy podnikání, podnikatel a podnik, u něhož se zaměříme i na klasifikace podniků.

1.1 Behaviorální teorie firmy

Behaviorální teorie firmy, které mají svůj původ v 60. letech minulého století, řadíme mezi tzv. alternativní teorie firmy. Stěžejní dílo věnované behaviorálním teoriím vyšlo v roce 1963, kdy jeho autoři, Cyert a March, pracovali s předpokladem, že pouhá maximalizace zisku jako taková nemusí být hlavním cílem podniku a rozhodně není ani jeho jedinou cílovou funkcí. Výzkumy autorů věnované chování jednotlivých podniků, zkoumání vztahů mezi klíčovými faktory působícími na podnik a reakcí podniku na tyto faktory, mapování metod a způsobů rozhodování podniku probíhaly již během 50. let minulého století. [3]

Cyert a March ovšem nebyli první mezi odborníky, kdo se zabýval chováním firem z nevšedního pohledu alternativních teorií lišící se od všeobecně uznávané neoklasické teorie firmy, která je založena na předpokladech, že hlavním a zároveň také jediným cílem firmy je maximalizace zisku a chování firmy za všech situací je zcela racionální.

Inspirací pro jejich práci jim bylo například dílo [7] amerického odborníka H. A. Simona, který se zabýval rozhodovacími procesy v organizacích ve spojení s různými vědeckými disciplínami a v kontrastu s neoklasickými teoriemi tvrdil, že čistě objektivní a racionální rozhodování podniku je nereálné a je vždy nějakým způsobem ovlivněno jednotlivými faktory působícími v podniku, který označil jako adaptabilní přizpůsobivý systém tvořený fyzickými, osobními a sociálními složkami. Ve svých výzkumech chování a rozhodování organizací pokračoval a v roce 1978 získal Nobelovu cenu za ekonomii. [36]

Při zkoumání chování podniku z hlediska behaviorálních teorií je důležité neustále myslet na lidský faktor a jeho zásadní vliv na podnik. Nejde tedy jen o zkoumání podniku a jeho chování, ale je třeba se zaměřit i na jednotlivé osoby s podnikem spojené, zejména pak majitele či vrcholové manažery, kteří mají na chování podniku podstatný podíl. [3] [7]

Aktuálnost behaviorálních teorií Cyerta a Marche ověřila autorka ve své bakalářské práci a v dalším výzkumu, ve kterém se zabývala právě problematikou chování podniku ve vztahu k dotacím a veřejné správě. [7][10]

1.1.1 Hlavní myšlenky behaviorálních teorií

Základ behaviorálních teorií tvoří tři hlavní myšlenky definované Cyertem a Marchem v jejich díle v roce 1963, jejichž podstata byla potom samotnými autory ověřována v praxi a byl prokázán jejich reálný základ.

Omezená racionalita

Myšlenka je založena na předpokladu, že podniky mají k dispozici pouze nedokonalé informace, nemají při svém rozhodování dostupné všechny informace, které by potřebovali, nebo je jejich kvalita nízká a zkresluje realitu. Zároveň nejsou podniky schopné informace dokonale zpracovat. Může to být způsobeno složitostí informací či procesů jejich zpracování, kdy se může jednat o různé kalkulace a výpočty, jejichž složitost či finanční náročnost i v době informačních technologií představuje pro podnik překážku, a ten se tak rozhoduje na základě omezených informací.

Problém je navíc stupňován v současné době čím dál složitější organizační a vlastnickou strukturou. Je naprosto běžné, že vlastnictví a řízení podniku jsou od sebe odděleny a vztahy mezi těmito dvěma stranami jsou složité a komplikované. Organizační a komunikační problémy spojené s rozvětvenou strukturou podniků s sebou nesou další znehodnocení informací, jejich zkreslování, rozpory ve výkladu a časové prodlevy v jejich předávání.

Podle behaviorálních teorií podniky tento problém řeší pomocí zjednodušování rozhodovacího procesu, kdy se podnik snaží zaměřit na krátkodobá rozhodnutí a dosahování menších reálnějších cílů postupně. Zároveň přijímají riziko, že se ve výhledu krátkého horizontu rozhodli špatně a důsledkem jejich volby může firma krátkodobě nějak utrpět. Snaží se vždy najít co nejvíce různých variant řešení a nezaměřuje se jen na nalezení jednoho nejlepšího řešení. V podniku jsou stále zachovány běžné rozhodovací procesy, avšak navzdory nedokonalým omezeným informacím se snaží rozhodovat racionálně a logicky, na základě rozumného uvažování a za přispění intuice a osobních zkušeností. [3]

Teorií omezené racionality se zabývá mimo jiné také ekonom F. Matějka, který tvrdí, že při rozhodování je nejen nemožné, ale především nevhodné snažit se získat všechny dostupné informace a podklady. Člověk je při rozhodování omezen časem i kognitivními schopnostmi, musí tedy umět správně identifikovat oblasti, kterým je třeba věnovat největší pozornost a které

nejsou podstatné a je žádoucí se jimi nezabývat. Jeho teorie se týkají dlouhodobého či také opakovaného rozhodování, nikoliv krátkodobých nebo automatických rozhodnutí, které člověk dělá bez rozmyslu. Teorie naráží také v situaci, kdy člověk jedná neracionálně a emotivně a navzdory svému racionálnímu rozhodnutí jednat určitým způsobem, udělá jiné rozhodnutí. [2]
[8]

Nedokonalé propojení podniku s jeho prostředím

Myšlenka je definována na základě pozorování v rámci výzkumu provedeného autory, kdy sledované vnitřní prostředí podniku není uspořádáno v souladu s vnějším prostředím, ve kterém podnik vznikal. Do značné míry to závisí na schopnostech jednotlivých podniků přizpůsobit se svému prostředí a vyvíjet se společně s ním. Přímá spojitost či přímo závislost mezi uspořádáním podniku, jeho pravidly, směrnicemi, zvyklostmi či praktikami a okolním prostředím, ve kterém se nachází, je podle autorů velice obtížně sledovatelná, má pomalý vývoj a je ovlivněna mírou adaptability jednotlivých podniků. [3]

Problém nevyřešeného konfliktu

Poslední z hlavních myšlenek je založena na předpokladu působení více zájmových skupin v rámci podniku. Nemusí se však vždy jednat jen o skupiny, tento předpoklad se vztahuje i na jednotlivce, protože i každý jednatel s podnikem spojený sleduje své vlastní zájmy. Protichůdné zájmy subjektů v rámci organizace mohou být ošetřeny smlouvou, ovšem v praxi se tomu tak často neděje a předpokládat, že by jednotlivé subjekty v podniku dobrovolně naprosto ignorovali své vlastní zájmy ve prospěch zájmů ostatních, by bylo naivní.

Podle autorů se jedná prakticky o každodenní problém, kdy střety zájmů a konflikty v rámci podniku jsou naprosto běžné, a i navzdory četným snahám nikdy nebudou zcela odstraněny. S tímto se pojí problematika nejednoznačných cílů podniku, kdy každá skupina usiluje o dosažení jiného stavu. Při rozhodování se tedy často volí kompromis, kdy běžně není spokojena ani jedna ze zúčastněných stran a celý konflikt se opakuje neustále dokola. Rozmanité cíle je složité sjednotit, dosáhnout shody a rovnováhy není jednoduché a ani dlouhodobě udržitelné.
[3]

1.1.2 Hlavní cíle behaviorálních teorií

Cyert a March ve svém díle vysvětlili, co je vedlo k jejich úvahám a jaké byly hlavní myšlenky a prvotní podněty pro vytvoření behaviorálních teorií firmy. Hlavní smysl a cíle, které kladou těmto teoriím, byli autory ověřeny v praxi pomocí porovnávání výsledků dlouhodobých výzkumů v konkrétních podnicích s jejich teoretickými předpoklady.

Jak již bylo zmíněno, hlavním cílem behaviorálních teorií je vysvětlit na základě jakých faktorů, se podniky v konkrétních situacích rozhodují. Autoři se snaží vymezit určitý soubor pravidel a motivačních předpokladů, s jehož pomocí by se dala popsat jednotlivá rozhodnutí přijatá podnikem v oblastech týkajících se výroby, ceny a rozdělování zdrojů.

Z těchto pravidel se podle behaviorálních teorií dají jednoduše odvodit různé možnosti, jak se mohou podniky na trzích rozhodovat. Konkrétní pravidla a postupy rozhodování jsou specifická pro každý podnik a závisí na podnikových cílech, které jak již bylo řečeno, jsou nejednoznačné a proměnlivé. V každém případě však pravidla rozhodování berou v potaz optimalizaci všech podnikových procesů, nicméně současně by v nich měl být kladen důraz na přiblížení se stanovených podnikovým cílům. Autoři provedli praktický výzkum ve firmě, kterým ověřili správnost své teorie v porovnání s jinými rozhodovacími teoriemi.

Podle autorů mohou teorie sloužit i k popisu celkového chování zejména průmyslových podniků, ale také organizací z některých ekonomických sektorů. Autoři na základě teorií definovali ve svém díle předpokládaný vzorec chování určitých podniků, jehož správnost si opět ověřili pomocí pozorování skutečného chování podniku v praxi.

Behaviorální teorie jsou považovány za doplňující nástroj k tradičním metodám a nástrojům pro rozhodování podniků, kdy volí mezi několika přijatelnými ekonomickými strategiemi. V oblastech dlouhodobých ekonomických strategií autoři vydali celou řadu doporučení zejména pro obchodní podniky, která mají cíleně ovlivňovat podnikové zásady rozhodování a také napomáhat k predikování následků jednotlivých dostupných alternativních strategií. Platnost těchto předpokladů byla opět autory ověřena v praxi, kdy se jejich zásadami rozhodování a doporučeními řídil konkrétní podnik, který poté porovnal požadované výsledky s těmi dosaženými. [3]

1.1.3 Principy rozhodování podle behaviorálních teorií

Rozhodování v podniku je podle těchto teorií založeno na výše zmíněném předpokladu, že nelze stanovit jeden hlavní cíl, nelze žádný z požadavků upřednostnit a nelze vždy stoprocentně uspokojit všechny cíle, které jednotlivé subjektu v podniku navrhuje a preferuje. Zároveň považuje za nemožné, aby byl jeden cíl uspokojen na maximum a ostatním nebyla věnována vůbec žádná pozornost, taková situace v podnicích není možná, vždy musí být brán zřetel na všechny oblasti.

Je tedy nutné najít určitý kompromis, který se definuje jako určení uspokojivých hodnot či mezi pro jednotlivé cíle. Těmito mezními hodnotami se poté řídí management při svém

rozhodování a je jimi do značné míry omezen. V obchodních či průmyslových podnicích bylo podle behaviorálních teorií identifikováno pět hlavních klíčových oblastí, na které je nutné brát zřetel při rozhodování a které toto rozhodování následně limitují. Tyto oblasti jsou však pouze orientační a nelze je považovat za neměnné, jsou pro každý podnik individuální a v různých podnicích mají různé váhy. [3]

Pět klíčových oblastí, které podle Cyerta a Marche limitují rozhodování managementu, jsou následující [3]:

- **Výroba:** Pro podnik jako celek je důležité zajistit plynulost výroby, omezit prostoje a odstávky a zabezpečit dostatečné množství objemu výroby nutné k uspokojení všech odběratelů. Cíle tohoto segmentu se omezují prostřednictvím stanovení horní hranice změny objemu výroby mezi jednotlivými obdobími nebo přímo pomocí stanovení potřebného objemu produkce či jeho dolní hranice.
- **Zásobování:** Zásoby v podniku jsou důležitým prvkem nejen pro již zmíněnou oblast výroby, ale pro celý podnik, kdy jejich dostatek zajišťuje plynulý chod všech procesů. V této oblasti jsou cíle omezeny stanovením přesného počtu zásob, které je nutno mít na skladě, nebo určením tolerovaného rozmezí, ve kterém se stav zásob může pohybovat.
- **Prodej:** Cílové hodnoty objemu prodeje může dané oddělení stanovit více způsoby. Používá se stanovení minimálního objemu prodeje ve fyzických jednotkách (například tuny, kusy a jiné měrné jednotky) či v hodnotovém vyjádření (oceněné v různých měnách v závislosti na trhu).
- **Podíl firmy na trhu:** Jedná se o alternativní cíl pro oblast prodeje, kdy se i podle podílu na jednotlivých trzích dají sledovat prodeje. Cíle objemu prodeje se tak nahradí procentuálním podílem na trhu nebo absolutní hodnotou, kdy se porovnáváme s konkurencí na každém trhu.
- **Zisk:** Je vybrán jako zástupce finanční oblasti, kdy nemusí vždy být sledován jen zisk, ale také například náklady, výnosnost majetku a investic, návratnost apod. Požadovaný zisk se vyjádří jako absolutní hodnota v určité měně nebo také jako poměrový ukazatel, kdy zisk porovnáváme v poměru například k nákladům, investicím, aktivům apod.

1.2 Podnikání a podnikatel

Podnikání bylo podle zákona č. 513/1991 Sb., obchodního zákoníku, platného do 1. 1. 2014 definováno jako „*soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.*“ [44]

Obchodní zákoník vymezoval také pojem podnikatel, kdy „*podnikatelem podle tohoto zákona je:*

- a) osoba zapsaná v obchodním rejstříku,*
- b) osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění,*
- c) osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů,*
- d) osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.*“ [44]

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, který nahradil výše zmíněný obchodní zákoník pojmy jako podnikání a podnikatel nijak nedefinuje. Pojem podnikatel je však vymezen v § 420 zákona č. 89/2012, občanský zákoník (nový), podle něhož podnikatel je ten, „*kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.*“ [40]

Dále nový občanský zákoník uvádí, že „*se za podnikatele považuje také každá osoba, která uzavírá smlouvy související s vlastní obchodní, výrobní nebo obdobnou činností či při samostatném výkonu svého povolání, popřípadě osoba, která jedná jménem nebo na účet podnikatele.*“ V § 421 tohoto zákona lze říci, že „*za podnikatele se považuje osoba zapsaná v obchodním rejstříku. (...)*“ a „*má se za to, že podnikatelem je osoba, která má k podnikání živnostenské nebo jiné oprávnění podle jiného zákona.*“ [40]

Mnohé z odborných definic chápou podnikání jako aktivní vyhledávání, vnímání a využívání nových ekonomických příležitostí na trhu, přinášení nových a inovativních nápadů a jejich zavádění do praxe, které však nemusí být vždy úspěšné a podnikatel tak nese určité riziko, které je nedílnou součástí podnikání. Podnikatelé jsou původci změn na trhu. Podnikání je chápáno jako hybná síla ekonomiky, proces změny a růstu na trhu a můžeme na něj nahlížet z mnoha aspektů.

Z ekonomického hlediska je podnikání proces zvyšování hodnoty původně vložených zdrojů (lidský kapitál, finanční kapitál apod.). Ze sociologického hlediska je na podnikání nahlíženo jako na zdroj blahobytu jak pro podnik, tak jeho okolí, podnik by měl efektivně využívat své zdroje a vytvářet nové příležitosti a pracovní místa. Z pohledu psychologického je podnikání určitý prostředek k seberealizaci podnikatele, klíč k jeho nejen ekonomické nezávislosti a osamostatnění. [6]

Jednoduše řečeno je podnikatel osoba vykonávající podnikatelskou činnost. Jako podnikatele můžeme chápat fyzické i právnické osoby, které provozují živnostenské podnikání, jež lze dále dělit například podle způsobu získání živnostenského oprávnění nebo podle předmětu podnikání. [5]

1.3 Podnik

Podnik jako takový lze definovat mnoha způsoby v závislosti na úhlu pohledu. Jedna ze základních definic podniku, je součástí zákona č. 513/1991 Sb. (Obchodního zákoníku), který pozbyl platnosti 1. 1. 2014 a byl nahrazen zákonem č. 90/2012 Sb., jinak známým také jako Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). [41]

Podle dříve platné zákonné definice, lze podnik chápat jako *„soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit.“* Dále pak obchodní zákoník uvádí: *„Podnik je věc hromadná. Na jeho právní poměry se použijí ustanovení o věcech v právním smyslu. Tím není dotčena působnost zvláštních právních předpisů vztahujících se k nemovitým věcem, předmětům průmyslového a jiného duševního vlastnictví, motorovým vozidlům apod., pokud jsou součástí podniku.“* [44]

Zákon o obchodních korporacích, který začal platit 1. 1. 2014 pojem podnik nebo podnikání nedefinuje. [41] Zákonem č. 89/2012 Sb., občanský zákoník (nový), v platném znění, který vstoupil v platnost také 1. 1. 2014, je však definován nový pojem obchodní závod, který ale není totožný s pojmem podnik a nenahrazuje ho.

Obchodní závod je chápán jako věc hromadná a podnikatel má právo vymezit jaké věci a jaká práva jsou obsahem obchodního závodu. Obchodní závod je přesně definován v § 502 zákona č. 89/2012 obchodního zákoníku (nového), jako *„organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.“* [40]

Kromě zákonných výkladů pojmů existuje celá řada různých odborných definic lišících se autorovým přístupem k podniku a účelem, kterému mají jednotlivé definice sloužit. Aldrich [1] definuje podnik jako druh organizaci, která má stanovené jasné cíle a probíhají v ní řízené aktivity, vedoucí k dosažení stanovených cílů, které jsou však limitované faktory jak uvnitř organizace, tak v rámci jejího vnějšího prostředí.

Další z definic chápe podnik kromě jeho zákonného vymezení jako sociálně-ekonomickou jednotku, kdy vlastník vkládá do firmy kapitál s očekáváním jeho zhodnocení, firma je tedy pro něj nástrojem pro generování bohatství, kdy je důležité její fungování vyjadřovat v číslech a sledovat, zda podnik vytvořil kladnou hodnotu a je tedy úspěšný. [5]

Vochozka a Mulač [11] považují za podnik každý subjekt, který vykonává hospodářskou činnost a stává se tak prvkem většího celku – národního hospodářství, přičemž právní forma tohoto subjektu nehraje roli. Každý takovýto podnik je poté tvořen několika hlavními složkami [11]:

- hmotné složky – patří sem veškerý hmotný majetek daného subjektu,
- nehmotné složky – zahrnuje nehmotný majetek ve vlastnictví podniku,
- osobní složky – všechny osoby podílející se na činnosti podniku, jak zaměstnanci, tak vlastníci či majitelé.

Zároveň plní každý takovýto subjekt několik hlavní funkcí [11]:

- funkce výrobní,
- funkce dodavatelská,
- funkce vědeckotechnická,
- funkce ekonomická,
- funkce sociální,
- funkce politická,
- funkce vzdělávací a kulturní,
- funkce bezpečnostní,
- společenská odpovědnost.

1.4 Dělení podniků

Existuje mnoho přístupů k tomu, podle jakých hledisek podniky rozdělovat. Vždy záleží na účelu rozdělení, je třeba brát v potaz k čemu má třídění sloužit a přizpůsobit tomu jednotlivá kritéria. Podniky můžeme dělit například podle jejich velikosti, podle oboru jejich činnosti, podle jejich právní formy, podle územního rozsahu působnosti, podle národnosti majitele, podle příslušnosti k sektoru národního hospodářství, podle majetkových vazeb apod. Tato část práce se na některá významná hlediska třídění podniků zaměří podrobněji.

1.4.1 Klasifikace NACE

Jedním z možných způsobů třídění podniků je jejich praktické dělení podle kategorií oborů, tedy standartní klasifikace ekonomických činností Evropské unie (NACE), která od roku 2008 nahradila Odvětvovou klasifikaci ekonomických činností (OKEČ) a stala se povinnou pro všechny členské státy EU.

Zkratka NACE je odvozena od francouzského názvu „Nomenclature générale des Activités économiques dans les Communautés Européennes“ což se dá volně přeložit jako „Obecná terminologie hospodářských aktivit v Evropských společenstvích“. Označení CZ-NACE upřesňuje, že se jedná o národní úroveň dané klasifikace pro Českou republiku. [39]

Podle NACE se ekonomickou činností rozumí výroba výrobku nebo služby za použití výrobních prostředků, práce, výrobních postupů a meziproductů. Tyto činnosti jsou tedy determinovány vstupy, použitými výrobními postupy a následnými výstupy. Tyto ekonomické činnosti jsou dle NACE rozděleny tak, že každé statistické jednotce vykonávající ekonomickou činnost, lze přiřadit jeden číselný kód NACE podle její hlavní ekonomické činnosti. Struktura kódu se dělí na čtyři úrovně [39]:

1. úroveň – sekce (alfabetické označení),
2. úroveň – oddíly (dvojmístný číselný kód),
3. úroveň – skupiny (trojmístný číselný kód),
4. úroveň – třídy (čtyřmístný číselný kód).

První úroveň kódu, tedy jeho alfabeticke označení, není jeho součástí a v kódu přiřazenému každé činnosti se neprojeví, to se bude skládat jen ze čtyř čísel. V každé třídě mají být zařazeny činnosti tak, aby si byly co nejpodobnější. Celá struktura prochází pravidelnými revizemi a je podle potřeb upravována a doplňována, jsou přidávány nové sekce a přizpůsobovány číselné

kódy, jednotlivé činnosti mohou být přesouvány v rámci jednotlivých tříd, skupin i oddílů s tím, jak jsou spolu s užíváním v praxi odhalovány nedostatky a nesrovnalosti systému.

V současné době je aktuální klasifikace NACE Rev. 2, která se obecně začala používat 1. ledna 2008, avšak nařízení ustanovující platnost vyšlo již v roce 2006.

Aktuálně platná klasifikace ekonomických činností je rozdělena na 21 základních sekcí od A po U, obecná struktura klasifikace v rozsahu sekcí a oddílů doplněna o názvy sekce je zachycena v tabulce č. 1. Maximální číslo oddílu je 99, avšak z tabulky lze vidět, že některá čísla nejsou vyčerpána a přiřazena do sekcí, je to z důvodu snadnější implementace změn do současného rozdělení klasifikací. Z minulosti je patrné, že její podoba se může v budoucnu změnit a přizpůsobit se potřebám neustále se vyvíjejícího trhu a podnikatelského prostředí.

Tabulka 1: Struktura klasifikace CZ-NACE

Sekce	Název sekce	Oddíly
A	Zemědělství, lesnictví, rybářství	01 až 03
B	Těžba a dobývání	05 až 09
C	Zpracovatelský průmysl	10 až 33
D	Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu	35
E	Zásobování vodou; činnosti související s odpadními vodami, odpady a sanacemi	36 až 39
F	Stavebnictví	41 až 43
G	Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel	45 až 47
H	Doprava a skladování	49 až 53
I	Ubytování, stravování a pohostinství	55 až 56
J	Informační a komunikační činnosti	58 až 63
K	Peněžnictví a pojišťovnictví	64 až 66
L	Činnosti v oblasti nemovitostí	68
M	Profesní, vědecké a technické činnosti	69 až 75
N	Administrativní a podpůrné činnosti	77 až 82
O	Veřejná správa a obrana; povinné sociální zabezpečení	84
P	Vzdělávání	85
Q	Zdravotní a sociální péče	86 až 88
R	Kulturní, zábavní a rekreační činnosti	90 až 93
S	Ostatní činnosti	94 až 96
T	Činnosti domácností jako zaměstnavatelů; činnosti domácnostní produkujících blíže neurčené výrobky a služby pro vlastní potřebu	97 až 98
U	Činnosti exteritoriálních organizací a orgánů	99

Zdroj: vlastní zpracování podle [39]

1.4.2 Dělení podle velikosti

Kritéria týkající se dělení podniků podle jejich velikosti jsou upravena v legislativě Evropské unie Doporučením 2003/361/ES. Český zákon č. 47/2002 Sb. o podpoře malého a středního podnikání, je v souladu s nařízením Evropské komise. Toto dělení je praktické, a nejen z pohledu této práce důležité zejména v oblasti financování podniků, kdy různé granty a podpory jsou určeny pro různé veliké podniky. Legislativou jsou stanoveny limity a podmínky v následujících oblastech [22]:

- počet zaměstnanců,
- roční obrat,
- bilanční suma roční rozvahy,
- vazby na jiné podniky.

Počet pracovníků je nutno vždy dodržovat, ale podnikatel sám si vybere jedno z kritérií (roční obrat nebo bilanční suma) a to může překročit, aniž by se zařadil do vyšší skupiny. Tato možnost byla zavedena na základě argumentu, že podniky v oblasti obchodu a distribuce mají vyšší obraty než podniky výrobní. Volba jednoho kritéria s možností jeho překročení má sloužit k narovnání podmínek na trhu pro všechny malé a střední podniky bez ohledu na to jakou hospodářskou činností se zabývají. Zároveň musí podnik tyto limity překročit ve dvou po sobě jdoucích účetních obdobích, aby se zařadil do vyšší kategorie, nebo naopak limity splnit ve dvou po sobě jdoucích účetních obdobích, aby se mohl nově stát malým nebo středním podnikem. Konkrétní hodnoty prvních 3 zmíněných limitů jsou zachyceny v tabulce 2.

Tabulka 2: Kritéria pro dělení podniků podle velikosti

Velikost podniku	Kritérium hodnocení		
	Počet zaměstnanců	Roční obrat	Bilanční suma roční rozvahy
Střední podnik	nižší než 250	nepřekračuje 50 mil. eur	nepřekračuje 43 mil. eur
Malý podnik	nižší než 50	nepřekračuje 10 mil. eur	nepřekračuje 10 mil. eur
Mikro podnik	nižší než 10	nepřekračuje 2 mil. eur	nepřekračuje 2 mil. eur

Zdroj: vlastní zpracování podle [22]

Kromě těchto hodnot je třeba sledovat i vazby na jiné podniky, kdy se pro potřeby tohoto dělní podniků rozlišuje mezi nezávislým, partnerským nebo propojeným podnikem. V případě nezávislého podniky, kdy tento podnik není propojen s jiným podnikem, se výše zmíněná kritéria nemusí nijak upravovat. Nezávislí podnik je ze tří zmíněných nejčastější formou. Pokud je však podnik partnerský, tedy vytváří významná finanční partnerství, nebo propojený, kdy jde

o skupinu podniků propojených pomocí přímého či nepřímého ovládnání, je nutno hodnoty výše zmíněných kritérií v souladu s nařízením Evropské komise poměrově upravit a přepočítat. Jako příklad partnerského nebo propojeného podniku je možné uvést dceřinou společnost s různou velikostí podílu mateřské společnosti, což je opět definováno přímo v legislativě. [22]

Podle některých odborníků jsou však zmíněná kritéria zastalá a nadměru zaměřená na fyzickou práci a počty pracovníků, což v dnešní době automatizace výroby nemusí být relevantní ukazatel a rozhodně nemá stejnou vypovídací hodnotu, jakou měl v minulosti. [22]

2 DOTACE URČENÉ PRO PODNIKATELE

Dotace je jedna z forem přímé podpory podnikatelů, přičemž se jedná o nenávratnou podporu. Pojem dotace je rovněž vymezen v Zákoně o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů č. 218/2000 Sb., podle kterého rozumí „*dotací peněžní prostředky státního rozpočtu, státních finančních aktiv nebo Národního fondu poskytnuté právnickým nebo fyzickým osobám na stanovený účel.*“ [42]

Dotace ovšem může být poskytnuta i z rozpočtu územního samosprávních celku. Pro tento účel je pojem dotace zakotven také v zákoně č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, přičemž výklad je v podstatě totožný s již zmíněnou definicí s jediným podstatným rozdílem, kdy je podmíněno, že se jedná o peněžní prostředky z rozpočtu územních samosprávních celků. [43]

Dotace můžeme dělit z mnoha pohledů podle účelu, kterému má dělení sloužit. Rozlišují se dotace investiční a neinvestiční.

- **Investiční dotace** – slouží k pokrytí nákladů spojených s pořízením majetku, s jeho obnovou a zhodnocováním, náklady na opravu a údržbu majetku sem patří pouze, pokud jsou součástí investiční akce.
- **Neinvestiční dotace** – slouží k financování neinvestiční akce, kdy náklady jsou spojené s opravou a údržbou majetku, kdy nedochází k jeho zhodnocení.

Pro účely této práce je třeba zmínit dělní podle zdroje financování dotace, kdy se může jednat čistě o dotace poskytované z národních zdrojů, které budou dále krátce specifikovány, nebo může jít o dotace spolufinancované prostředky EU, na které dosáhl i sledovaný podnikatel, proto bude pozornost věnována převážně tomuto typu podpory.

2.1 Národní dotační programy

V České republice je pravidelně vypisováno značné množství dotačních programů financovaných pouze z národních zdrojů. Žadateli mohou být podnikatelé, neziskové organizace, kraje, města i obce. Jednotlivé programy jsou vypisovány na úrovni ministerstev nebo územních samosprávních celků.

Jako příklad jsou uvedené následující aktuální národní programy vybrané z různých oblastí hospodářství tak, aby bylo demonstrováno rozsáhlé pole působnosti těchto podpor:

- **Program péče o krajinu**, vyhlášovateľ: Ministerstvo životného prostredia, určení pro zajištění potřebné péče v chráněných územích, ptačích oblastech a evropsky významných lokalitách [23],
- **Podpora retence vody v krajině** – rybníky a vodní nádrže, vyhlášovateľ Ministerstvo zemědělství, cílem programu je zadržení vody v krajině, posílení protipovodňových funkcí rybníků a zvýšení jejich bezpečnosti [16],
- **Údržba a obnova kulturních a venkovských prvků**, vyhlášovateľ: Ministerstvo zemědělství, výzva je zaměřena na obnovu historických prvků venkovské krajiny, historických zemědělských strojů a zemědělských dominant, obnovu hasičských zbrojnic, budování míst pasivního odpočinku a další [15],
- **Odstraňování bariér v budovách domů s pečovatelskou službou a v budovách městských a obecních úřadů**, správce programu: Ministerstvo pro místní rozvoj, zajištění podpory investičních i neinvestičních projektů pro odstraňování bariér v budovách náležících do komplexních řetězců bezbariérových tras obcí a měst [34],
- **Podpora obnovy a rozvoje venkova**, správce: Ministerstvo pro místní rozvoj, dotace jsou určené na obnovu a rozvoj venkovských obcí, předpokládá se zapojení obyvatel, spolků a sdružení při obnově obce v souladu s místními tradicemi, obecně se jedná o dotace určené obcím nebo svazkům obcí [33],
- **Program Záruka**, vyhlášovateľ: Ministerstvo průmyslu a obchodu, cílem je podpora malých a středních podniků pomocí záruk k bankovním úvěrům na realizaci podnikatelských projektů [35].

Výše zmíněné dotační programy jsou jen zlomkem aktuálních podpor poskytovaných z národních finančních prostředků. Programy jsou časově omezeny, přičemž období jejich účinnosti se liší podle potřeb programů a jejich cílů, takže časový rozsah je pro každý program individuální. Stejně tak se liší podmínky pro přidělení dotace, které zveřejňuje vyhlášovateľ spolu s dotační výzvou. Tyto zásady jsou vesměs společné i pro dotační tituly spolufinancované z evropských zdrojů. Informace o jednotlivých výzvách sděluje jejich vyhlášovateľ na internetových stránkách, zájemci je tedy najdou na stránkách jednotlivých ministerstev a jiných orgánů a institucí státní správy.

Z hlediska zkoumaného podniku nejsou čistě národní programy nijak důležité, protože dotace podnikatele, na které se v rámci výzkumu tato práce zaměřuje, jsou všechny spolufinancovány z fondů EU. Tato problematika tedy nebude dále rozváděna a pozornost bude

věnována dotacím z fondů EU a operačním programům, se kterými má podnikatel osobní zkušenost.

2.2 Dotace spolufinancované Evropskou unií

Mimo čistě národní zdroje, může být dotace spolufinancována Evropskou unií, kdy ta kryje maximálně 85 % celkové vyplácené částky v rámci jedné dotace a zbytek si hradí žadatel sám nebo mu opět může finančně pomoci stát. Podpora z EU je v ČR rozdělována prostřednictvím operačních programů stanovených na sedmileté cykly a financovaných z fondů Evropské unie.

Každý stát zodpovídá za řízení, koordinaci a naplňování cílů jednotlivých programů sám. V České republice se role Národního orgánu pro koordinaci ujalo Ministerstvo pro místní rozvoj. Jeho hlavním úkolem je implementace programů podpor do českého prostředí, sleduje realizaci všech programů spolufinancovaných z prostředků EU, je oficiálním partnerem pro Evropskou komisi v oblasti implementace fondů EU v České republice a v neposlední řadě plní funkci správce monitorovacího systému. Hlavním cílem činnosti Ministerstva pro místní rozvoj jakožto Národního orgánu pro koordinaci je zajistit kompletní vyčerpání zdrojů přidělených v aktuálním programovém období 2014-2020 České republice.

2.2.1 Fondy Evropské unie

Dotace spolufinancované ze zdrojů EU, jsou zajištěny peněžními prostředky z jednotlivých fondů EU, prostřednictvím kterých se rozdělují finanční prostředky členskými státy, které poté převedou získané peníze do svých konkrétních operačních programů. Programy podpory spolufinancované ze zdrojů EU jsou vždy vyhlášované na určité programové období, přičemž v každém období lze čerpat z jiných operačních programů, které jsou financovány z různých fondů EU. [4]

Stručná charakteristika jednotlivých strukturálních a investičních fondů EU, ze kterých se čerpají prostředky do operačních programů, je následující [19]:

- **Evropský fond pro regionální rozvoj (EFRR/ERDF)** – je zaměřen na modernizaci a posilování hospodářství členských států, slouží k podpoře investičních projektů a jeho oblast podpory je opravdu široká, je určen například pro projekty typu výstavba infrastruktury, podpora inovací podnikatelů, rozvoj a obnova sportovních areálů, rekonstrukce kulturních památek, elektronizace veřejné správy a mnoho dalších,

- **Evropský sociální fond (ESF)** – cílí na podporu aktivit v oblasti zaměstnanosti a lidských zdrojů, jeho prostředky jsou určeny na neinvestiční projekty jako například rekvalifikace nezaměstnaných osob, speciální programy pro znevýhodněné skupiny, rozvoj inovativního vzdělávání zaměstnanců apod.,
- **Fond soudružnosti (FS)** – je určen k podpoře rozvoje chudších států, nikoli na podporu regionů, specializuje se na podporu investičních projektů z oblasti dopravní infrastruktury významného rozsahu, ochranu životního prostředí a oblast obnovitelných zdrojů energie,
- **Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova (EAFRD)** – prostředky mají podpořit konkurenceschopnost lesnictví a zemědělství, zlepšit stav životního prostředí a venkovské krajiny, zvyšovat kvalitu života na venkově a diverzifikovat jeho hospodářství,
- **Evropský námořní a rybářský fond (EMFF)** – nástroj sloužící k podpoře rybolovu, jak námořního, tak vnitrozemského, ochraně životního prostředí a modernizaci zpracovatelského průmyslu a plavidel apod.,
- **Fond solidarity** – neřadí se mezi typické strukturální fondy financující rozvoj, ale slouží jako zdroj rychlé a flexibilní finanční pomoci pro členské státy při velkých přírodních katastrofách, lze z něj financovat i budování preventivních opatření proti takovýmto katastrofám,
- **Evropský fond pro přizpůsobení se globalizaci** – určený k financování projektů pro podporu pracovníků, kteří ztratili zaměstnání z důvodu globalizace (například přemístění výroby mimo území EU, bankrot podniku z důvodu globalizace atd.).

2.2.2 Programová období a operační programy

Evropská unie realizuje svoji politiku prostřednictvím tzv. programových období, přičemž v každém z nich přidělí členským státům jiný objem peněz. Přidělenou sumu si samy státy rozdělí do různých operačních programů s různými cíli a prioritami podle svých vlastních pravidel. Operační programy si stanoví každý členský stát sám podle svých potřeb, avšak musí být v souladu se základními strategickými dokumenty EU. České republiky se týkají celkem tři programová období:

- Programové období 2000–2006 (respektive 2004-2006),
- Programové období 2007–2013,

- Programové období 2014–2020.

Programové období 2000–2006

Vzhledem k faktu, že Česká republika přistoupila k Evropské unii až v roce 2004, neměla k financím v rámci tohoto období přístup po celou dobu jeho trvání, ale pouze v letech 2004 až 2006. V rámci tohoto období se v České republice realizovalo 16 operačních programů, v rámci nichž bylo rozděleno přibližně 80 miliard Kč. Protože konkrétní dotace sledované v rámci podniku nejsou z tohoto období, nebude mu tedy věnována žádná bližší pozornost.

Programové období 2007-2013

V tomto programovém období bylo vyhlášeno celkem 26 operačních programů spadajících pod tři cíle politiky hospodářské a sociální soudružnosti. Protože v tomto období již sledovaný podnikatel žádal o dotace, bude mu věnováno více pozornosti. Nejvíce prostředků bylo České republice v tomto období přiděleno z Evropského fondu pro regionální rozvoj, ale čerpala také z Evropského sociálního fondu nebo Fondu soudružnosti.

1. Cíl konvergence

Je založen na podpoře sociálního a hospodářského rozvoje méně vyspělých států a regionů, celkem bylo na cíl přiděleno 25,89 miliard EUR.

Tento cíl je realizován prostřednictvím osmi tematických operačních programů zachycených v tabulce 3, kde je ke každému operačnímu programu uvedena i přidělená finanční částka a fond, ze kterého částky pochází. Celkem bylo na tematické operační programy v rámci tohoto cíle přiděleno 21,23 miliard EUR.

Tabulka 3: Tematické operační programy cíl Konvergence (období 2007-2013)

Operační program	Financováno z fondu	Přidělená částka (mld. EUR)
OP Doprava	EFRR, FS	5,82
OP Životní prostředí	EFRR, FS	4,92
OP Podnikání a inovace	EFRR	3,12
OP Výzkum a vývoj pro inovace	EFRR	2,07
OP Lidské zdroje a zaměstnanost	ESF	1,88
OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost	ESF	1,83
Integrovaný operační program	EFRR	1,62
OP Technická pomoc	EFRR	0,229

Zdroj: vlastní zpracování podle [20]

Tento cíl mělo realizovat také sedm regionálních operačních programů pro regiony soudružnosti NUTS II (všechny regiony kromě Prahy) s alokací 4,66 miliard EUR zobrazených v tabulce 4.

Tabulka 4: Regionální operační programy cíl Konvergence (období 2007-2013)

Regionální operační program	Financováno z fondu	Přidělená částka (mil. EUR)
ROP NUTS II Severozápad	EFRR	762,77
ROP NUTS II Moravskoslezsko	EFRR	734,27
ROP NUTS II Jihovýchod	EFRR	720,36
ROP NUTS II Severovýchod	EFRR	671,29
ROP NUTS II Střední Morava	EFRR	672,24
ROP NUTS II Jihozápad	EFRR	633,65
ROP NUTS II Střední Čechy	EFRR	571,72

Zdroj: vlastní zpracování podle [20]

2. Cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost

V rámci tohoto cíle byli podporovány regiony, které nemohli čerpat z cíle Konvergence, tedy město Praha. Celkem na tento cíl bylo přiděleno 0,42 miliardy EUR. Byli sem zařazeny pouze dva operační programy, jež jsou zachyceny v tabulce 5.

Tabulka 5: Operační programy cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost (období 2007–2013)

Operační program	Financováno z fondu	Přidělená částka (mil. EUR)
OP Praha Konkurenceschopnost	EFRR	241,20
OP Praha Adaptabilita	ESF	108,39

Zdroj: vlastní zpracování podle [20]

3. Cíl Evropská územní spolupráce

Klíčovou snahou je podpora spolupráce mezi regiony nad rámec České republiky, kdy jde o spolupráci přeshraniční či mezinárodní. Spadají sem všechny regiony České republiky a bylo pro ně vytvořeno devět operačních programů, které lze vidět v tabulce 6. Celkem bylo na cíl vyčleněno 0,39 miliard EUR, přičemž kromě zdrojů z Evropských fondů musí do každého operačního programu doplnit prostředky i ty státy, kterých se týká.

Tabulka 6: Operační programy cíl Evropská územní spolupráce (období 2007-2013)

Operační program	Financováno z fondu	Přidělená částka (mil. EUR)
OP Přeshraniční spolupráce ČR – Bavorsko	EFRR	115,51
OP Přeshraniční spolupráce ČR – Polsko	EFRR	219,46
OP Přeshraniční spolupráce ČR – Rakousko	EFRR	107,44
OP Přeshraniční spolupráce ČR – Sasko	EFRR	207,40
OP Přeshraniční spolupráce ČR – Slovensko	EFRR	92,74
OP Mezinárodní spolupráce	EFRR	321,32
OP Nadnárodní spolupráce	EFRR	37,46
Síťový OP ESPON 2013	-	-
Síťový OP INTERACT II	-	-

Zdroj: vlastní zpracování podle [20]

Programové období 2014-2020

V aktuálním programovém období došlo oproti ukončenému předchozímu k mnoha více či méně zásadním změnám. Mezi nejdůležitější změny patří [21]:

- **zvýšený počet fondů, využitých k financování** – nově se využívají prostředky z Evropského zemědělského fondu pro rozvoj venkova a z Evropského námořního a rybářského fondu,
- **zavedení systému předběžných podmínek** – definováno 39 podmínek, které musí stát splnit, aby mohl obdržet prostředky z evropských fondů,
- **zlepšení měřitelnosti přínosu jednotlivých podpořených operací** – stanovení a využití indikátorů,
- **finanční závislost na rychlosti a kvalitě čerpání prostředků,**
- **nižší počet programů** – v ČR došlo ke snížení počtu tematických operačních programů, které byli specifické pro každý z cílů, a nově vznikl Integrovaný regionální operační program, který nahradil původních sedm programů ROP NUTS II, jež jsou uvedeny v tabulce 4,
- **koncepte jednotného metodického prostředí** – vznikla jako podklad pro zajištění jednotných podmínek zejména pro žadatele platných napříč celým systémem spravujícím dotace a dotační žádosti v rámci ČR,
- **rozšíření monitorovacího systému** – rozšířená oblast působnosti systému, zjednodušení administrativních úkonů spojených s procesem žádosti o dotace a jejich schvalováním. Pro žadatele odpadá nutnost podání písemné žádosti a nově se zavádí pouze elektronická žádost, která je jednotná pro všechny programy v tomto programovém období.

V rámci programového období 2014–2020 bude možno žádat o prostředky ze tří hlavních programů, a to Národních operačních programů, Programů přeshraniční spolupráce a Programů nadnárodní a mezinárodní spolupráce.

1. Národní operační programy

Do této skupiny spadá celkem 10 operačních programů, jež jsou v kompetenci rozličných ministerstev nebo jiných orgánů státní správy. Jednotlivé programy, včetně jejich řídicího orgánu a alokovaných zdrojů jsou zachyceny v tabulce 7. [21]

Tabulka 7: Národní operační programy (období 2007-2013)

Národní operační programy	Řídící orgány	Alokované zdroje (mln. EUR)
OP Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost	Ministerstvo průmyslu a obchodu	4,7
OP Výzkum, vývoj a vzdělávání	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy	4,6
OP Zaměstnanost	Ministerstvo práce a sociálních věcí	4,3
OP Doprava	Ministerstvo dopravy	2,8
OP Životní prostředí	Ministerstvo životního prostředí	2,6
Integrovaný regionální operační program (IROP)	Ministerstvo pro místní rozvoj	2,3
OP Praha – pól růstu ČR	Magistrát hlavního města Prahy	2,1
OP Technická pomoc	Ministerstvo pro místní rozvoj	0,22
OP Rybářství 2014–2020	Ministerstvo zemědělství	0,20
Program rozvoje venkova	Ministerstvo zemědělství	0,03

Zdroj: vlastní zpracování podle [21]

2. Programy přeshraniční spolupráce

Bylo založeno celkem 5 programů přeshraniční spolupráce určených pro podporu projektů realizovaných ve spolupráci se sousedními státy. Jejich koordinace na území ČR spadá do kompetence tentokrát jednoho příslušného ministerstva. Rozdělení včetně finančních zdrojů přidělených jednotlivým programům je zachyceno v tabulce 8. [21]

Tabulka 8: Programy přeshraniční spolupráce (období 2014-2020)

Programy přeshraniční spolupráce	Řídící orgány na území ČR	Alokované zdroje (mil. EUR)
Interreg V-A Česká republika – Polsko	Ministerstvo pro místní rozvoj	226,0
Interreg V-A Slovenská republika – Česká republika	Ministerstvo pro místní rozvoj	90,0
Interreg V-A Rakousko – Česká republika	Ministerstvo pro místní rozvoj	97,0
Program přeshraniční spolupráce Česká republika – Svobodný stát Bavorsko	Ministerstvo pro místní rozvoj	103,4
Program spolupráce Svobodný stát Sasko – Česká republika	Ministerstvo pro místní rozvoj	186,0

Zdroj: vlastní zpracování podle [21]

3. Programy nadnárodní a mezinárodní spolupráce

Působnost programů přesahuje hranice i sousední státy, jsou určeny pro rozsáhlejší územní spolupráci. Většina z nich je ze strany ČR řízena Ministerstvem pro místní rozvoj. Jedná se o následujících 6 programů [21]:

- Interreg CENTRAL EUROPE,
- Interreg DANUBE,
- Interreg EUROPE,
- ESPON 2020,
- INTERACT III,
- URBACT III.

2.2.3 Elektronická žádost o dotaci

V minulém programovém období 2007-2013 sloužilo k podávání elektronické žádosti o dotace několik aplikací, které byly specializované na určité programy [17]:

- **Benefit7** – slouží k podání elektronické žádosti u většiny operačních programů, ale kromě financování ze strukturálních fondů, lze podat žádosti o prostředky z Národních fondů,
- **BENE-FILL** – slouží pro podání žádosti v OP Životní prostředí,
- **eAccount** – vyplňování elektronické žádosti o dotaci z programu OP Podnikání a inovace.

V průběhu aktuálního programového období jsou žádosti přijímány, spravovány a hodnoceny v rozhraní webového portálu MS2014+ spravovaného Ministerstvem pro místní rozvoj ČR s adresou <https://mseu.mssf.cz/>. Aplikace je zdarma dostupná všem zájemcům 24 hodin denně celý týden, a to včetně svátků. Žadatel si však musí před jejím využitím ověřit, zda zařízení jím užívané k přihlášení, splňuje požadavky uvedené na oficiálních stránkách aplikace. Pro využívání aplikace je nutná registrace každého žadatele do systému. Při registraci žadatel uvádí pouze své základní identifikační údaje požadované registračním formulářem, který zachycuje obrázek 1.


Registrace ^

Úvod

Registrační údaje

Zadejte heslo, které bude využíváno pro přístup do aplikace. Kritéria pro definici hesla: Heslo musí mít délku 8 - 20 znaků a musí obsahovat alespoň jedno velké písmeno, malé písmeno a číslici. Heslo nesmí obsahovat tři po sobě jdoucí znaky nebo písmena, které jsou obsaženy ve Vašem jménu, příjmení nebo uživatelském jménu. Heslo nesmí obsahovat diakritiku (háčky a čárky) Doporučení pro definici hesla: Heslo by nemělo obsahovat jména rodinných příslušníků, jména měst, jména známých osobností, další známá jména a jiné speciální znaky než tečku, pomlčku a podtržítka, měsíc roku, den týdne, data narození.

Heslo:	<input type="password"/>	
Kontrola hesla	<input type="password"/>	Zadejte heslo znovu
Titul:	<input type="text"/>	Zadejte titul uváděný před jménem
Jméno:	<input type="text"/>	Zadejte jméno kontaktní osoby
Příjmení:	<input type="text"/>	Zadejte příjmení kontaktní osoby
Titul za jménem:	<input type="text"/>	Zadejte titul uváděný za jménem
Datum narození:	<input type="text"/>	Vyberte datum narození
E-mail:	<input type="text"/>	Zadejte e-mailovou adresu
Mobilní telefon:	+420 <input type="text"/>	Zadejte číslo mobilního telefonu kontaktní osoby



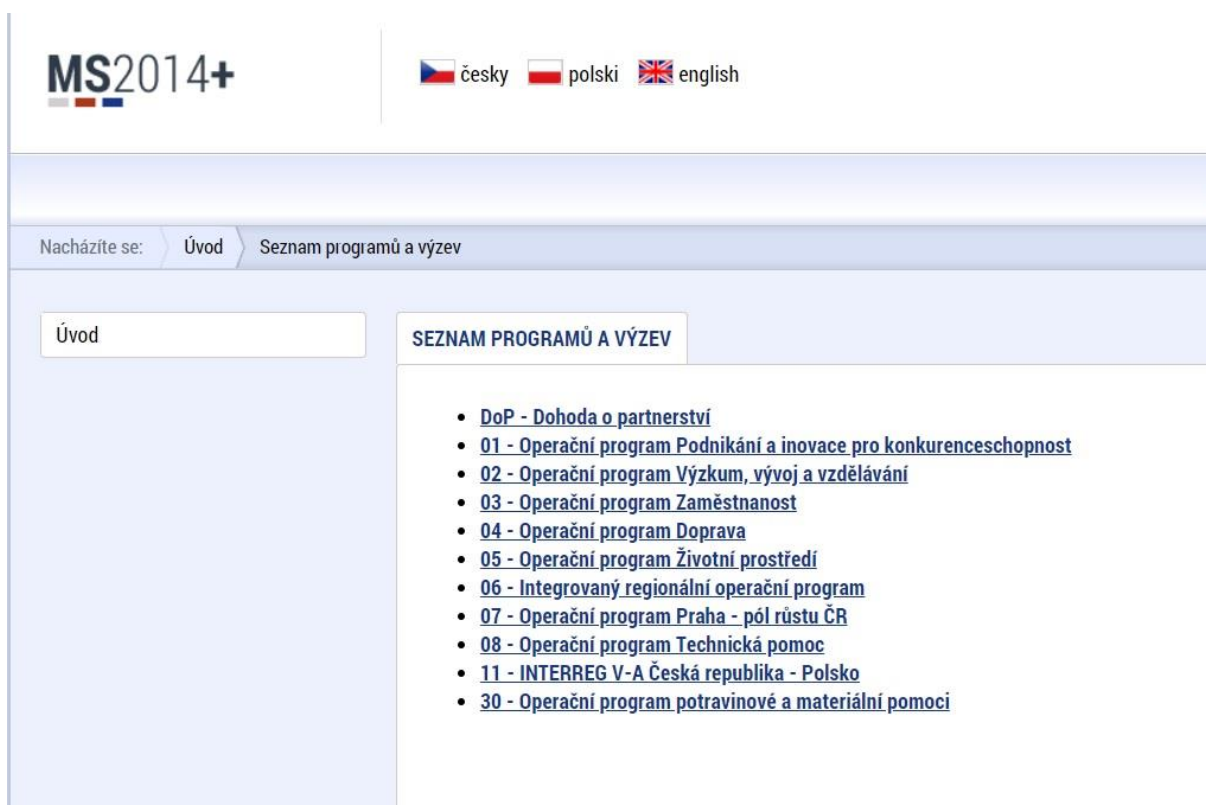
Kontrolní kód: Opište kontrolní kód z obrázku

[Odeslat registrační údaje](#)

Obrázek 1: Registrační formulář MS2014+

Zdroj: [30]

Ovládání aplikace je intuitivní a snadné, pro žadatele přináší úsporu času a ucelený přehled o jejich žádosti a schvalovacím procesu. Žadatel si vybere z přehledného seznamu programů zachycených obrázkem 2 tak, jak jsou dostupné v aplikaci. Jednotlivé programy se dělí až na několik desítek dostupných průběžných výzev, z nich může žadatel aktuálně vybírat. Součástí systému nejsou informace o jednotlivých výzvách, ty si žadatel musí obstarat z jiných zdrojů, aplikace pouze plní úlohu systému pro podání a správu žádosti, nikoliv hlavního zdroje informací o výzvách.



Obrázek 2: Seznam programů a výzev MS2014+

Zdroj: [29]

Po výběru konkrétní výzvy se žadatel dostane do prostředí aplikace nazývané ISKP14, což je jednotná elektronická žádost společná pro všechny programy. Postupně je nutné projít všechny záložky v menu a vyplnit požadované formuláře v ISKP14 (Informační systém koncového příjemce), nahrávají se potřebné dokumenty a přílohy k žádostem. Vše musí být v souladu s podmínkami pro přidělení prostředků v rámci jednotlivých výzev. Pokud žadatel vyplní žádost chybně, může to vést až k jejímu okamžitému vyřazení, avšak může být nejprve upozorněn na nedostatky a požádán o doplnění potřebných informací ve stanoveném termínu. U každé výzvy je nutno doplnit údaje v následujících oblastech uváděných tak, jak jsou uspořádané v elektronické žádosti ISKP14 [28]:

- identifikace projektu (identifikace operace, projekt, popis projektu, specifické cíle, indikátory, horizontální principy),
- umístění,
- harmonogram,
- cílová skupina,

- subjekty (subjekty projektu, adresy subjektu, osoby subjektu, účty subjektu, CZ NACE, veřejná podpora),
- financování (rozpočet roční, přehled zdrojů financování, finanční plán),
- kategorie intervencí,
- CBA,
- dokumenty,
- podpis žádosti,
- právní akt (právní akt, publicita),
- odůvodnění změny stavu.

Po doplnění všech požadovaných informací a dokumentů a odeslání žádosti o dotaci přichází na řadu proces vyhodnocování žádosti na základě kritérii, které jsou předem známy a zveřejněny přímo ve výzvě samotné nebo v tzv. Příručce pro žadatele. V této také najde žadatel informace o době trvání vyhodnocovacího procesu a všech podmínkách pro přidělení dotace. S výsledkem vyhodnocení musí být každý žadatel detailně seznámen a musí vědět, z jakých důvodů byl jeho projekt zamítnut. Proti výsledku se může žadatel odvolat ve stanoveném termínu.

3 ORGANIZACE PODPORUJÍCÍ PODNIKATELE

Proces žádosti o dotace od správného výběru vhodného dotačního programu, přes zpracování a podání žádosti a následnou udržitelnost projektu je značně složitý a komplikovaný. Mnoho podnikatelů je odrazeno představou, že nezvládnou bez důkladné přípravy a studia problematiky finančních podpor splnit všechny požadavky a správně zpracovat žádost a projít celým procesem. Toto bylo potvrzeno pracovníkem organizace specializující se na podporu podniků a institucí. Podle něj je ve většině případů malý podnikatel v podstatě bez šance na úspěch, není schopen vlastními silami celým procesem projít, odhalit všechny nástrahy a překonat vzniklé problémy (podle jeho slov se téměř vždy objeví nějaká neshoda, projekt se musí doplňovat a dodávají se další požadované přílohy). Právě z tohoto důvodu, je pro mnoho malých a středních podniků jedinou příležitostí, jak si sáhnout na dotace, využití odborné pomoci. Podnik nemusí celým procesem projít sám se zapojením pouze interních prostředků a pracovníků.

Podnikatelé jakožto právnické i fyzické osoby mají stejně jako instituce veřejné správy možnost využít služeb mnoha ziskových i neziskových organizací zabývajících se podporou podniků ve všech možných myslitelných oblastech. Může jít čistě o soukromé podniky či o různé agentury fungující jako příspěvkové organizace státních institucí. Bez ohledu na jejich formu poskytují tyto organizace vždy především poradenské a konzultační služby. Většina z těchto subjektů však nabízí také komplexní asistenci, identifikaci vhodných zdrojů a samotné zpracování, podání a správu žádosti o finanční podporu. Mnohé z nich také zajišťují zahraniční investice zejména pro malé a střední domácí podniky, nejedná se tak pouze o podporu z veřejných fondů, ale také od soukromých subjektů či o podporu formou záruk, což je doménou například Českomoravské záruční a rozvojové banky.

Ceny služeb jsou odvozeny od podstaty jednotlivých činností. Poradenství a konzultace bývají často na jisté základní úrovni zdarma, nicméně mohou být také zpoplatněny, avšak pro podnikatele přijatelnou sumou. Další komplexnější spolupráce je však již časově i formálně pro obě strany náročnější, a tak se spolu se složitostí, časovou potřebou a rozsáhlostí projektů zvyšuje i cena jejich zpracování a následné správy.

Zkoumaný podnik se nachází v pardubickém kraji, tudíž budou podrobněji popsány možnosti využití podpory a odborné pomoci ze strany specializovaných organizací sídlících nebo majících pobočky či zastoupení právě v pardubickém kraji, kde jsou pro daný podnik nejdostupnější. Většina těchto organizací však působí celostátně s pobočkami téměř ve všech krajích.

3.1 Agentura pro podnikání a inovace

Jedná se o státní příspěvkovou organizaci podřízenou Ministerstvu průmyslu a obchodu ČR, která byla založena mimo jiné na základě zákona o podpoře malého a středního podnikání v roce 2016. Agenturu reprezentuje její logo zachycené na obrázku 3. Jejím hlavním cílem je plnit roli zprostředkovatele pro dotační programy z Operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost, který se zaměřuje na financování podnikatelských projektů v oblasti zpracovatelského průmyslu a souvisejících služeb.

Centrála agentury sídlí v Praze, ovšem v každém z krajů má svoji regionální pobočku, která ji zastupuje a je tak dostupnější pro podnikatele z celé České republiky. V týdnu je možné využít zdarma zelené telefonní linky, sloužící k podávání informací a drobným konzultacím pro podnikatele v oblasti programů podpory podnikání.



Obrázek 3: Logo Agentury pro podnikání a inovace

Zdroj: [12]

Agentura provádí administraci dotačních programů v rámci Operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost v programovém období 2014–2020. Zájemcům poskytuje informace o možnostech podpory, nabízí konzultaci a správu projektů a pořádá odborné semináře. Na internetových stránkách Agentury pro podnikání a inovace (zkráceně API) jsou pravidelně zveřejňovány aktuální vyhlášené výzvy včetně všech podrobných informací o nich, zároveň lze na stránkách najít již uzavřené výzvy, které v rámci operačního programu proběhly v minulosti.

Zveřejňuje také metodické příručky týkající se výběru dodavatele, definic a rozpoznání malých a středních podniků, ekonomického hodnocení podniků, povinné publicity, veřejné podpory a analýzy CBA, tedy analýzy nákladů a přínosů. Poskytuje detailní návod k používání aplikace ISKP14 a jejího rozhraní.

3.2 CzechInvest

Jedná se o agenturu pro podporu podnikání a investice fungující jako státní příspěvková organizace Ministerstva průmyslu a obchodu ČR. Agentura je velice známá a identifikovatelná podle svého typického loga, jež zachycuje obrázek 4. Dojednává pro podniky jak zahraniční, tak tuzemské investice v klíčových oblastech ekonomiky zejména výroby, strategických služeb a technologických center. Zaměřuje se zejména na podporu malých a středních podniků, na podnikatelskou infrastrukturu a inovace. Poskytuje odbornou pomoc nejen domácím subjektům, ale také zahraničním investorům vstupujícím na český trh. Podílí se nejen na rozvoji jednotlivých podniků, ale podnikatelského prostředí celkově. Své pobočky má po celé České republice včetně Pardubického kraje. [14]



Obrázek 4: Logo agentury CzechInvest

Zdroj: [13]

Jedna ze služeb, kterou agentura nabízí je pomoc podnikům, které chtějí využít možnosti získat dotace z operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost (programové období 2014–2020) či z interních programů agentury CzechInvest. V minulosti pomáhala podnikům dosáhnout na dotace z operačního programu Podnikání a Inovace (programové období 2007-2013). [13]

3.3 Eurocentra

Jedná se o kontaktní místa EU ve všech krajských městech ČR, jejich logo je zachyceno na obrázku 5 a vždy se liší pouze název města, ve kterém je Eurocentrum situováno. Poskytované služby spočívají zejména v podávání informací o možnostech získání dotace a zodpovídání konkrétních dotazů. Pořádá bezplatné semináře, přednášky a konference jak pro občany, tak pro podnikatele a odborníky. Témata seminářů obsáhnou širokou škálu problematiky týkající se EU včetně evropských fondů, jednotlivých operačních programů a dotačních příležitostí pro

různé skupiny podniků. Poskytuje informační materiály a provozuje odbornou knihovnu o problematice EU. Nejen pro podnikatele je k dispozici také bezplatná telefonní linka EUROFON, na které zodpoví dotazy týkající se EU a evropských fondů. [18]



Obrázek 5: Logo Eurocentra Pardubice

Zdroj: [18]

3.4 Regionální rozvojová agentura Pardubického kraje

Agentura, jejíž logo zachycuje obrázek 6, je zájmovým sdružením právnických osob zaměřeným na rozvoj regionu, úzce spolupracuje s orgány veřejné správy. Zabývá se koordinací a správou dotačních fondů na území pardubického kraje. Zajišťuje zejména zpracování programových dokumentů a přípravu projektů jak pro instituce veřejné správy, samosprávy měst a obcí, tak pro právnické a fyzické osoby.



Obrázek 6: Logo Regionální rozvojové agentury Pardubického kraje

Zdroj: [38]

Mezi její další služby patří například vyhledání vhodného dotačního titulu, posouzení a formulace projektového záměru, zpracování žádosti o dotace včetně povinných příloh, zpracování studie proveditelnosti, analýza nákladů a přínosů, zpracování souladů s regionálními i národními rozvojovými strategiemi, poskytování průběžných konzultací a následný administrativní dohled nad realizací projektu a dodržováním jednotlivých podmínek, kam patří monitorovací zprávy a podávání žádostí o platby. Mimo zmíněné služby pořádá také semináře, informační dny a konzultace pro odborníky i veřejnost.

Má zkušenosti s mnoha Národními operačními programy (Integrovaný regionální operační program, OP Zaměstnanost, OP Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost a další), ale také

s Programy přeshraniční spolupráce (Interreg V-A Česká republika – Polsko) a Programy nadnárodní a mezinárodní spolupráce (INTERREG EUROPE, CENTRAL EUROPE a další).
[38]

4 DOTACE V PODNIKU INTERCOLOR, A. S.

Následující část práce bude zaměřena na chování podniku v oblasti dotací a jeho rozhodovací procesy v této oblasti. Ze zvažovaných projektů podniku bude vybrán jeden realizovaný a zejména na základě jeho analýzy budou identifikovány klíčové oblasti a kritické okamžiky v rozhodovacím procesu, které nejvíce dotační politiku podniku ovlivňují. Na základě zjištěných poznatků budou navržena opatření vedoucí ke zlepšení podniku v oblasti využívání dotací.

4.1 Charakteristika podniku a jeho činnost

Intercolor jako podnik působící v oblasti textilního průmyslu byl založen roku 1992 jako akciová společnost se sídlem v obci Červená Voda v pardubickém kraji. Jedná se o střední podnik, který se při svém zrodu zaměřoval především na barevní a úpravy pletené metráže. Typické pro společnost je zelené logo IC zachycené na obrázku 7.



Obrázek 7: Logo společnosti Intercolor, a. s.

Zdroj: [27]

Společnost se neustále rozvíjí a investuje do svého rozvoje, v roce 1999 rozšířila svůj výrobní areál a vystavěla nové výrobní prostory, přičemž se zastavěná plocha zdvojnásobila. Vzhled nové výrobní haly je zachycen na obrázku 8. V roce 2006 odkoupila pozemky a budovy sousedícího průmyslového areálu bývalého podniku Perla a. s., které sloužili jako umístění nově vzniklé divize tkanin. [26]



Obrázek 8: Výrobní areál Intercolor, a. s.

Zdroj: [26]

V roce 2008 podnik vybuodoval tiskárnu, kde měl možnost potiskovat jak materiál pletenin, tak tkanin. Služby spojené s tiskem se neustále rozvíjely a podnik neustále instaloval nové technologie a aplikoval nové procesy. Modernizoval své technologické vybavení a prostory, nakupoval nové výrobní linky umožňující automatizace procesů a rozšíření nabízených služeb. [26]

V roce 2009 byla založena Laboratoř spektrální analýzy, která je nyní akreditovanou laboratoří a na základě osvědčení o akreditaci má možnost provádět akreditované měření podle norem. Laboratoř se zaměřila mimo jiné na měření barevnosti a stanovení rozdílů barevnosti textilií pro maskovací účely, zkoušky stálobarevnosti, stanovení prodyšnosti, stanovení odolnosti proti pronikání vody a další. [26]

Mezi hlavní činnosti podniku v současné době tedy patří v oblasti úpravy pletenin praní, barvení, sušení a fixace, kalandrování, broušení, česání, krefování, sanforizace, postřihování, klasifikace a balení. V úpravě tkanin podnik nabízí především požehování, praní a odšlichtování, barvení, sušení a fixaci, kalandrování, tumblování, impregnaci, klasifikaci a balení. V oblasti tisku se specializuje jak na jednostranný tak oboustranný tisk různé šíře a vzorů, kdy má zákazník možnost navrhnout si vlastní šablonu. Podnik nabízí svým zákazníkům také různé úpravy metodou nánosování, jehož účelem je získání nových vzhledových nebo mechanických vlastností materiálů. [26]

Již bylo zmíněno, že se jedná o akciovou společnost založenou v roce 1992. Její základní kapitál se od založení mnohonásobně zvýšil a tvoří ho v současné době 93 920 kusů akcií o jmenovité hodnotě 1 000 Kč, celkem je tedy základní kapitál společnosti 93 920 000 Kč. Statutárním orgánem společnosti je její představenstvo, které rozhoduje o všech záležitostech

společnosti. Jeho činnost je kontrolována dozorčí radou, která zároveň uskutečňuje podnikatelskou činnost společnosti. [27]

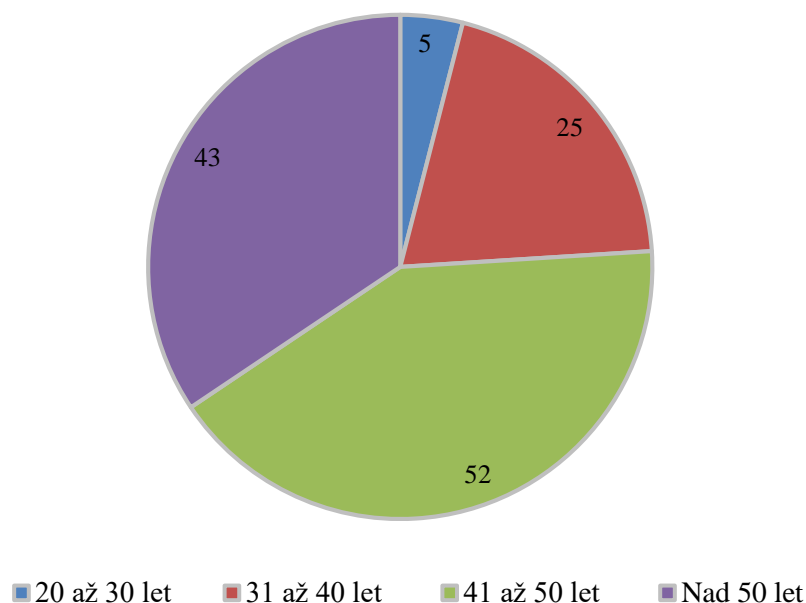
Současně s tím, jak se podnik rozrůstal, se zvyšoval i počet jeho zaměstnanců. V roce 2016 byl průměrný počet zaměstnanců 125, jejich složení a podíl pohlaví je zachycen v tabulce 9.

Tabulka 9: Struktura zaměstnanců společnosti Intercolor, a. s. v roce 2016

Celkový průměrný počet zaměstnanců	125
Z toho žen	59
Z toho mužů	66
Pracovníci THP	38
Z toho žen	21
Z toho mužů	17
Pracovníci dělnických profesí	87
Z toho žen	38
Z toho mužů	49

Zdroj: vlastní zpracování podle [27]

Podnik se snaží nabízet rovné podmínky žen a mužů, dbá na rovné příležitosti pro obě pohlaví a dokazují to právě čísla v předešlé tabulce. Při vytváření nových pracovních míst se snaží je obsazovat rovnoměrně pracovníky obou pohlaví. Co se týče věkové struktury zaměstnanců podniku, jednoznačně převažují osoby starší 40 let, mladí lidé do 20 let v podniku naopak nepracují vůbec stejně jako důchodci. Podrobná věková struktura zaměstnanců v roce 2016 je zachycena v obrázku 9. V regionu Červené Vody a Králík je v současné době nízká nezaměstnanost a zájemci o práci zde chybí v každém oboru. Zájem v podniku mají zejména o zástupce dělnických profesí i bez vzdělání v oboru. Volná místa se nedaří dlouhodobě obsadit a společnost se tak jako ostatní podniky v okolí potýká s nedostatkem zaměstnanců. Místní výrobní podniky si neustále konkurují, co se týče získávání zaměstnanců na dělnické profese bez nutného vzdělání v oboru.



Obrázek 9: Věková struktura zaměstnanců společnosti Intercol, a. s. v roce 2016

Zdroj: vlastní zpracování podle [27]

Výsledek hospodaření společnosti se v posledních třech letech pohybuje v kladných číslech. Nicméně v minulosti byl podnik silně zasažen světovými finančními krizemi a ocitl se ve značných ztrátách. Činnost podniku v současné době generuje zisk a výhledově se počítá s dalším zlepšováním jeho finanční situace.

Tabulka 10: Výsledek hospodaření společnosti v tisících Kč

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Výsledek hospodaření	-9 634	-1 990	5 800	1 371	399

Zdroj: vlastní zpracování podle [45]

4.2 Dotační politika podniku

Podnik má s finanční podporou jak z národních zdrojů, tak z evropských fondů bohaté zkušenosti. Před možností čerpat podporu ze zdrojů EU se podnik zaměřoval na národní fondy, státní podporu a pomoc, kdy se jednalo nejen o přidělené finanční prostředky, ale také o různé formy zvýhodněných úvěrů a návratných zdrojů financování.

Po přistoupení České republiky k Evropské unii začal podnik tak jako mnozí další podnikatelé a firmy zvažovat možnosti financování vlastních projektů z prostředků evropských fondů a nyní tato možnost financování převážila využití čistě národních zdrojů. Jednalo se o novou a pro podnik neznámou oblast, se kterou se teprve seznamoval, a zdálo se nemožné, že

by šlo celou situaci zvládnout úspěšně bez pomoci odborníků. Vzhledem k rizikům a nejistotě v oblasti dotačních podpor z EU vedení podniku rozhodlo o využití služeb externích odborníků.

Agentura pro podnik vypracovala v roce 2003 projekt s žádostí o příspěvek z Operačního programu průmysl a podnikání, který běžel ještě v letech 2004 až 2006. Projekt však nakonec nebyl podpořen. Jednalo se o významnou investici do „Automatizace systému řízení barvicího procesu“, která byla pro podnik klíčovou, tudíž se rozhodla celý projekt i navzdory neúspěchu uskutečnit a financovat z vlastních zdrojů. Podnik nebyl se službami externí agentury spokojen, zpracování žádosti včetně všech doprovodných nákladů stálo podnik statisíce, které se nevrátily. [45]

Vedení společnosti se tak rozhodlo, že veškeré projekty bude zpracovávat vlastními silami. Vznikla pozice projektového manažera, kterou zastává ředitelka ekonomického úseku. Nevýhodou tohoto přístupu může pro podnik být fakt, že se neúměrně zvýší nároky na výkon jedné osoby, která tak nebude mít v případě řešení projektů dostatek času na práci, kterou vykonávala doposud. Ovšem tento přístup se podniku v průběhu let vyplatil. Od první neúspěšné žádosti podnik požádal o podporu dalších 6 projektů, přičemž ve všech případech byl úspěšný.

Hlavní slovo v oblasti dotační podpory má v podniku generální ředitel, který v souladu s firemní politikou a záměry představenstva společnosti rozhoduje o jednotlivých investičních záměrech. Dá se tedy říci, že na počátku každého projektového záměru stojí rozhodnutí jedné osoby. Za zpracování projektových žádostí je od počátku až do konce zodpovědná projektová manažerka, která je právě spolu s generálním ředitelem součástí každého projektového řešitelského týmu, jež se jmenují vždy podle potřeb jednotlivých projektů. Vedení podniku sleduje informace na internetových stránkách agentury API, hlídá, jaké výzvy jsou zveřejněné a které z nich jsou vhodné pro financování právě jejich projektových záměrů.

Nikdy se nejedná o rozhodnutí učiněné bez podkladů a kalkulací, vždy před tím, než se podnik rozhodne žádat, vypracuje studii proveditelnosti, předběžné plány a kalkulace, zda je vůbec reálné investici uskutečnit. Ovšem protože se jedná mnohdy o kalkulace a předpovědi v rámci dlouhého časového období, nemusí jít vždy o přesná čísla. Ale i malé rozdíly v hodnotách ve finančních výkazech, mohou pro podnik znamenat ztrátu mnoha bodů v hodnocení.

V současné době čeká na schválení žádosti podané v rámci Operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost výzvy Energie. Pro podnik bylo problémem, že se již nepodporují investice MSP do strojů a technologií, jako například ve výzvě Operačního

programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost Technologie, která je detailně popsána v následující kapitole. Pokud chtěl získat peníze na strojní vybavení, musí se zaměřit na stránku energetické úspory, kterou investice přinese. Žádost je nyní odeslána, bylo potvrzeno, že splňuje administrativní a základní požadavky pro přidělení dotace a nyní podnik čeká na její hodnocení.

Byl vypracován také Projekt rekonstrukce areálu Intercol a. s., kdy mělo dojít k celkové rekonstrukci objektu divize tkanin, který se nachází v areálu bývalého podniku Perla, a. s., který firma v roce 2006 koupila. Projekt měl být financován z Operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost, úspěšně prošel procesem hodnocení a byl schválen. Ovšem nastaly problémy v rámci podniku, kdy se představenstvo nakonec rozhodlo projekt neuskutečnit a jeho realizaci zrušit kvůli značné finanční náročnosti pro firmu. Žádost tak byla podnik stažena a projekt byl zrušen. [24]

Aktuálně běží v podniku dva projekty. Jedním z nich je projekt Pořízení technologie požehovací linky, který bude detailněji popsán v následující kapitole. Druhý projekt „Vzdělávání zaměstnanců v Intercol, akciová společnost“ je financovaný z Operačního programu Zaměstnanost a zaměřuje se na zvýšení kvalifikace zaměstnanců, jejich dovedností, znalostí a kompetencí, aby byli v souladu s jimi vykonávanou prací. Konkrétně se jedná o výuku angličtiny, kurzy měkkých dovedností manažerů a plánuje se výuka italského jazyka.

Podnik má k financování z dotačních prostředků EU velice kladný postoj, sází na svoje bohaté zkušenosti, a to jak s úspěchem, tak neúspěchem, neustále sleduje nové výzvy a reaguje na ně na základě firemní politiky a záměrů představenstva.

4.3 Projekt Pořízení technologie požehovací linky

Jedná se o jeden z projektů, které v podniku aktuálně běží. Přesněji byla koncem roku 2017 ukončena realizace projektu a koncem února podnik zažádal o platbu, přičemž stále čeká na vyjádření. V historii dotačních příspěvků podniku se jedná v pořadí již o 6. úspěšný projekt podpořený z fondů EU. Projekt je financován v rámci Operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost výzvy Technologie. Jedná se o jedno-etapový projekt.

Program Technologie je určen na podporu mikro, malých a středních podniků. Má sloužit na nákup nových strojů, vybavení, zařízení a technologií a realizace projektu musí být mimo území hlavního města Prahy. Podnikatelé mající minimálně tříletou historii mají nárok na dotaci ve výši 1 – 20 mil. Kč, avšak u středních podniků je to nejvýše 35 % způsobilých nákladů. [37]

Podnik je ze svojí strany s průběhem spokojený, projekt splnil jeho očekávání, avšak vyskytli se také určité komplikace. V průběhu žádosti o dotaci byl podnik nemile překvapen opravdu dlouhou dobou rozhodování o dotaci, která byla v podstatě delší než jeden rok od odeslání žádosti a musela se tak potýkat s problémy týkajícími se nezbytnosti posunutí termínu ukončení projektu. Pro podnik to byla opravdu velká komplikace, která s sebou nesla řadu dalších problémů a negativních následků v celém procesu.

4.3.1 Výchozí situace v podniku, základní podmínky a zpracování projektu

Podnik má díky svým zkušenostem z předchozích projektů jasnou představu, jak před podáním elektronické žádosti postupovat. Nejprve se ověří základní podmínky výzvy, tedy zda se jedná o malý a střední podnik, což se sleduje i rok zpětně. Sleduje se počet zaměstnanců, obrat a bilanční suma. V žádosti jsou přílohy, kde jsou podmínky uvedeny jak v korunách, tak v eurech. Podnik ani jeho vlastníci také nesmí mít žádné vazby na daňové ráje, přičemž seznam daňových rájů dle Evropské komise je uveden ve společných přílohách k Operačnímu programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost.

Důležité pro podnik je ověřit si ve vyhlášené dotační výzvě také co nejdříve, že hlavní podniková činnost CZ-NACE patří mezi podporované činnosti. V tomto případě se jedná o podnikovou činnost CZ-NACE 13.30 – Konečná úprava textilií, která v dotační výzvě patřila k podporovaným činnostem a bylo tak možné dotaci získat. [45]

Jedním z klíčových požadavků je také základní finanční analýza podniku a jeho zdraví. Součástí povinných příloh definovaných v podmínkách výzvy, je vytvořená šablona sloužící k rychlému výpočtu finančního zdraví podniku. Podnik si tuto šablonu vyplní ještě předtím, než začne na žádosti pracovat, protože pokud výsledkem nebude potřebná hodnota, nemá podnik šanci dotaci získat a celý projekt by byl ve finále zamítnut. Proto si projektová manažerka tuto předdefinovanou analýzu udělá a zjistí, že splňují základní podmínky v rámci finanční situace a mohou o dotaci požádat.

Před zahájením práce na projektu, je pro každý projekt stanoven řešitelský tým. V tomto případě se jednalo o tým odborníků a expertů složený pouze ze zaměstnanců podniku, neměl žádného externího člena. Realizační tým pro Projekt Pořízení technologie pozeňovací linky byl složen celkem ze sedmi pracovníků podniku. Vedoucím týmu byl jako u všech předchozích projektů generální ředitel podniku, který je zároveň zodpovědný za průběžné hodnocení, kontrolu, realizaci a dodržení všech náležitostí projektu. Mezi dalšími šesti členy týmu byli čtyři ředitelé jednotlivých oddělení podniku, manažer kvality a technolog, který byl pro tým

nezbytný, neboť zodpovídal mimo jiné za správný výběr nové technologie a specifikaci podmínek.

V rámci týmu se před zahájením práce na projektu zároveň se jmenováním členů určili také jejich povinnosti, odpovědnost a pravomoci a na samém počátku se vypracoval harmonogram prací, u něhož se opět určilo, kdo za kterou část zodpovídá. Jak bylo zmíněno, jedná se pouze tým interních pracovníků, není tedy těžké koordinovat činnosti a tým řídit, podnik v tomto případě sází na svoje dlouholeté zkušenosti, znalosti a kvalifikované zaměstnance. Jádrem týmu zůstává pro každý projekt stejné, mění se v něm pouze odborní a popřípadě přibývají externí subjekty, kdy například u dalšího projektu, který je ve fázi schvalování bylo nutné přizvat do týmu energetického auditora. [45]

Základním stavebním kamenem projektu byla výměna značně zastaralé požehovací linky z roku 1968. Čtyřicet sedm let stará linka byla značně fyzicky i morálně opotřebená. Neplnila správně svoji funkci, bránila podniku rozšířit svůj sortiment a nabídku služeb, neumožňovala požehovat některé specifické materiály, její provoz se vyznačoval nadměrnou spotřebou plynu způsobenou špatnou regulací plamene. Materiály, které se na lince upravovaly, byly navíc omezeny i rozměry a šířkou. Vzhledem k neefektivnosti provozu linky a jejím nedostatkům, brzdícím rozvoj podniku bylo rozhodnuto o její výměně za využití prostředků z výše zmíněné dotační výzvy Technologie. Od výměny linky se očekávalo zvýšení objemu zpracovávaných materiálů a větší kapacita podniku pro uspokojení poptávky odběratelů, rozšíření sortimentu nabízených služeb a úprav a v neposlední řadě také úspora energií a snížení nákladů na opravy a udržování, které byly u staré linky opravdu značné. Podrobné porovnání ročního provozu staré a nové linky je zachyceno v tabulce 11.

Tabulka 11: Porovnání ročního provozu staré a nové linky

Sledovaný faktor	Měrné jednotky	Původní linka	Nová linka	Změna (v %)
Provozní rychlost stroje	m/min	65	90	
Výtěžnost stroje	m/hod	3 900	5 400	
Maximální šíře tkaniny	mm	1 600	2 000	
Produkce za rok	m/rok	181 500		
	kg/rok	62 010		
Produkce za 6 hodin	m	23 400	32 400	
Instalovaný příkon	kWh	30	38	
Jeho účinnost	%	75	50	
Využitelný příkon	kWh	23	19	
	kWh/kg	0,01728	0,01031	-40,34
	MWh/rok	1,0715	0,6393	
Spotřeba plynu	m ³ /hod	22	14	
	m ³ /kg	0,016528	0,007596	
	kWh/kg	0,176889	0,081295	-54,04
	MWh/rok	10,9689	5,0411	
Primární energie	kWh/kg	0,24987	0,12241	-51,01
	MWh/rok	15,4947	7,5908	
Emise CO ₂	t/rok	5,309	2,566	-51,66

Zdroj: vlastní zpracování podle [45]

Uvedená tabulka 10 byla v podobném rozsahu součástí studie proveditelnosti, sloužila jako podklad zejména pro předpokládanou energetickou úsporu, snížení celkových emisí CO₂ a zvýšení roční produktivity.

Se zvýšenou produktivitou souvisí také zajištění dostatečného odbytu a zájmu o služby podniku. Jedná se o technologii, kterou podnik již nabízel, takže s ní má zkušenosti a má stále odběratele v této oblasti služeb. Požadavky všech zákazníků na pozeňování materiálů se neustále zvyšují a podnik je není schopen uspokojit, zákazníci by společnosti zadávali větší objemy zakázek, pokud by měla kapacitu k jejich uspokojení. Podnik si je tedy naprosto jistý zájmem o zvýšenou kapacitu produkce, kterou naplní stávající zákazníci, popřípadě noví, které musel podnik doposud odmítat.

Smlouvami se stávajícími zákazníky a také podrobným marketingovým průzkumem trhu si podnik ověří udržitelnost svého projektu v jeho provozní fázi. Podnik se zaměřil na trh nejen v ČR ale i v Evropě. Je nutné provést důkladnou analýzu zákazníků, dodavatelů a stávající i potenciální konkurence. Tato část bývá u mnoha projektů podniku podobná, protože trh textilního průmyslu se zaměřením na zpracování a úpravy textilií se nijak dynamicky nevyvíjí, upraví se vždy podle potřeb projektu a aktuální situace na trhu.

Podnik provede také analýzu vývoje trhu a popíše jeho potenciál. V rámci marketingového plánu se definují plánované metody propagace, kdy v tomto konkrétním projektu se jedná především o propagaci osobní, tedy komunikace s konkrétními odběrateli, propagace v odborných katalozích a účast zástupců podniku na veletrzích a odborných konferencích jak v ČR, tak v zahraničí.

Důležitou součástí studie proveditelnosti je také technická specifikace projektu a podrobný popis technologie, do které podnik zamýšlí investovat. Členové týmu musí před podáním žádosti provést důkladný průzkum trhu a identifikovat případné dodavatele požadované technologie. Jedná se o velice specifickou průmyslovou linku a dodavatelů na trhu tak není mnoho.

Je nutno vzít v úvahu nejen náklady na pořízení stroje, ale také spolehlivost dodavatele a jeho dodacích lhůt. Jedním z kritérií pro výběr vhodného dodavatele byla jeho schopnost dodat zařízení do šesti měsíců od uzavření smlouvy. Společnost nenašla vhodného kandidáta v ČR a hned z počátku bylo jasné, že se bude muset obrátit na výrobce v celé Evropské unii. Vytipovala si klíčové dodavatele z Německa, Velké Británie a Itálie.

Do finančního plánu a rozpočtu projektu bylo třeba zahrnout nejen náklady na pořízení stroje, ale také další položky [45]:

- náklady na nezbytně nutné stavební úpravy,
- náklady na subdodavatelské práce při realizaci projektu – patří sem zejména rozvody elektřiny, vody, páry, vzduchu a topení, instalace ocelových konstrukcí a nátěrů, odsávací potrubí,
- náklady na šíření informací a vyhodnocení projektu.

Ve studii proveditelnosti je také jedním z klíčových faktorů úspěchu podniku zajištění začátku jeho financování, protože platba proběhne až po úspěšné realizaci projektu, je třeba získat a doložit dostatek prostředků pro financování projektu. Podnik uvažoval financování z tříletého investičního úvěru a vlastních zdrojů. Byl zpracován kompletní plán nákladů a výnosů projektu pro období 2016 – 2025 v rámci analýzy CBA, jejíž součástí byli mimo jiné také ukazatelé návratnosti investice a návratnosti kapitálu.

Rozdíl mezi těmito dvěma ukazateli je v tom, že čistá návratnost investice se počítá bez uvažování možné dotace a návratnost kapitálu se uvažuje pro případ přidělení dotace. U návratnost kapitálu musí tedy vyjít lepší hodnoty ukazatelů než u návratnosti investice, což se

v podniku potvrdilo. Doba návratnosti investice je u návratnosti kapitálu s uvažováním dotace o 1,77 let kratší než v případě, kdy se s dotací nepočítá. Stejně tak vyšla lépe hodnota vnitřního výnosového procenta, která byla s uvažováním dotace o 7,56 % vyšší. Lepší výsledek byl odhadován i v případě čisté současné hodnoty, který v případě návratnosti kapitálu a započítání dotace vyšla více než třikrát vyšší.

4.3.2 Elektronická žádost a přílohy

Projekt je zařazen do programového období 2014 – 2020, kdy se kompletní žádost o dotaci podává pomocí elektronického systému MS2014+. Pro podnik to byla novinka, dosavadní žádosti zpracovával písemně nebo v elektronické aplikaci eAccount, kterou hodnotí jako uživatelsky přívětivější. Systém a celé rozhraní bylo odlišné od toho současného a tak byl přechod na novou aplikaci komplikovaný a velice náročný. Otevření přijímání žádostí pro výzvu Technologie bylo 4. 1. 2016 a nejzazší termín pro podání žádosti byl 4. 5. 2016 nebo po dosažení hranice 3 mld. Kč ne však dříve než za 14 dní od otevření. Hranice byla dosažena a výzva byla uzavřena dříve. [32]

Protože po zprovoznění nového systému nebyl dostatek času a příležitostí k proškolení personálu, musela odpovědná osoba, zpracovávající v podniku žádost o dotaci, sama nalézt vhodnou cestu, jak se systémem pracovat, naučit se ho ovládat a plnit v něm základní úkony nutné pro úspěšné podání elektronické žádosti. Systém hodnotí uživatelsky velmi komplikovaný a složitý, zejména kvůli již zmíněnému kvapnému přechodu z jedné aplikace na druhou zcela odlišnou.

Celý proces učení se práce s aplikací na vlastní pěst byl pro projektového manažera podniku o to těžší, že aplikace nebyla po zavedení v ideálním stavu. Byla mnohdy nefunkční, složitá a nedotažená, nefungovala tak, jak měla, zasekávala se a nebyla pro uživatele často dostupná z důvodu výpadků. V případě nouze je pro žadatele k dispozici horká linka, kde jsou ochotni se vzniklými problémy uživatelům poradit, ovšem v počátcích zavedení aplikace byla linka neustále přetížená a na spojení s operátory se čekalo dlouhou dobu. Nyní je však většina nedostatků a nevychytaných součástí elektronického systému odstraněno a funguje tak, jak by měl.

Vedení podniku a projektový manažer nicméně nakonec absolvovali odborný seminář týkající se práce se systémem MS2014+, jeho ovládáním a fungováním. Bylo to však až v průběhu roku 2016, kdy již byla v tomto systému dávno podána žádost a pracovník podniku tak byl nucen naučit se vše sám a zajistit si potřebné informace z různých zdrojů většinou dostupných na internetu.

Přihlašovací údaje do systému má za podnik k dispozici pouze generální ředitel společnosti, který zodpovídá za realizaci projektu, dodržení všech náležitostí a pravidel a podle požadavků jednotlivých operačních programů. Nicméně se systémem v podniku pracuje projektová manažerka, která je zodpovědná za zpracování žádosti a zajištění jejího elektronického podání. Situace, kdy s portálem pracuje někdo jiný, než jeho uživatel, jemuž patří přihlašovací údaje, se dá řešit různými způsoby jako například plnou mocí, smlouvou apod.

Veškerá komunikace s orgány státní správy probíhá pomocí depeší, které se uživateli zobrazí na úvodní straně hned po přihlášení do aplikace a výběru žadatelského rozhraní. Zobrazené depeše se týkají všech projektů podaných v rámci systému, pokud chce uživatel vidět pouze komunikaci týkající se konkrétního projektu, musí tento zvolit ze seznamu projektů, kde se kromě zpráv poté zobrazí všechny další informace o projektu.

Aby byla komunikace se státní správou a provoz portálu efektivní, může si každý uživatel nastavit formu upozorňování na nové přijaté depeše. Pro pohodlí je ideální zvolit zaslání informací na email i telefon, aby byl žadatel vždy včas informován o každé změně a nové zprávě v systému.

V systému je třeba vyplnit všechny nezbytné náležitosti vyjmenované v kapitole 2.2.3 tak, aby vše bylo v souladu s podmínkami jednotlivých dotačních výzev. Veškeré informace, které se do systému zadávají, jsou v podstatě projektovým manažerem vytaženy ze studie proveditelnosti (někdy podnikatelského plánu), kterou si osobně za pomoci projektového týmu zpracuje ještě před podáváním a vyplňováním elektronické žádosti. Jedná se o obecné informace o projektu, jeho přínosech a významu, doplňují se informace z finančního plánu a analýza CBA, informace o majitelích a oblastech působnosti projektu.

Veškeré informace doplnění do elektronického systému jsou tedy předem připraveny ve studii proveditelnosti, ve finančním plánu, analýze CBA, smlouvách s odběrateli o odbytu produkce a dalších dokumentech, které jsou nezbytnými přílohami žádosti a je nutno je do systému poté ještě nahrát a všechny elektronicky podepsat. [32]

Po vyplnění všech nezbytných náležitostí, lze žádost podepsat, finalizovat a odeslat k hodnocení. Ovšem systém sám za uživatele hlídá, zda nechybí nějaká informace, nebo zda není v nějakém poli chybná hodnota či nechybí příloha. Většinou se stává, že po prvním odeslání žádosti se ukáže, že několik věcí ještě chybí a musí se doplnit, ovšem nejedná se o nic zásadního a vše pohlídá systém, což je hodnoceno uživatelem jako jeho kladná vlastnost. Po finalizaci žádosti a jejím odeslání, již nelze přistupovat k jejím úpravám, k dispozici je pouze náhled.

Uživateli se však zpřístupní nové možnosti jako například změna žádosti, informace o hodnocení žádosti, informace o indikátorech, průběžné realizaci projektu a možnost žádosti o platbu. V případě tohoto projektu podnik využil možnosti žádosti o změnu. Konkrétně žádal o posunutí termínu realizace z důvodu zdlouhavého procesu hodnocení žádosti projektu.

Elektronická žádost byla podána počátkem ledna 2016, na jaře byl podnik vyrozuměn o tom, že splňuje formální náležitosti a předpoklady pro přidělení dotace a čekal tedy na další postup. Ovšem ještě na podzim nebylo rozhodnuto a původní termín realizace projektu, který byl stanoven na 31. 12. 2016 byl na základě žádosti, které bylo vyhověno, posunut na 31. 12. 2017.

4.3.3 Hodnocení projektu

Při vyhlášení výzvy je v jejích přílohách vždy jasně zveřejněno, za co dostane žadatel body a co se v žádosti hodnotí. Maximálně bylo možné získat 100 bodů a minimální počet pro úspěch byl 60 bodů. Žadatelů v této výzvě bylo opravdu mnoho, více než mohlo být z alokovaných 1,5 mld. Kč uspokojeno. Hlavně proto bylo hodnocení ze strany hodnotitelů velice přísné a mezi zájemci nakonec rozhodovaly i ty nejmenší detaily v projektech. [32]

V případě hodnocení projektů zařazených do výzvy Technologie byly jako úspěšné vyhodnocené pouze ty projekty, které získaly více než 88 bodů, přičemž projekt Pořízení technologie požehovací linky získal o několik bodů více, ovšem stále se dá říci, že se mezi úspěšnými podpořenými žadateli nacházel v dolní polovině díky ztrátě pouze několika jednotek bodů.

Kritéria pro hodnocení zveřejněná v příloze výzvy byla následující [31]:

- A. Binární (vylučovací) kritéria,
- B. Připravenost žadatele k realizaci projektu,
- C. Potřebnost a relevance projektu,
- D. Hospodárnost rozpočtu,
- E. Specifická kritéria.

Všechna kritéria podnik důkladně prostudoval a ujistil se, že je splňuje. Všechny je také projektová manažerka zapracovala do studie proveditelnosti, kde je nejprve v úvodu práce všechny uvede spolu s odkazy na části studie proveditelnosti, kde hodnotící najde potřebné doklady toho, že podnik kritéria splňuje. Celá žádost je tak pro žadatele i hodnotitele přehlednější a působí propracovaněji.

Nejprve se hodnotí formální přijatelnost projektu a teprve poté je projekt odeslán k hodnocení odborným hodnotitelům. Následuje část A, kde podnik nesmí získat ani jedno záporné hodnocení, jinak je z hodnocení okamžitě vyřazen. V rámci Binárních kritérií se hodnotí [31]:

- Zda záměr projektu odpovídá předepsané struktuře a rozsahu a zda obsahuje všechny informace potřebné pro jeho vyhodnocení, zda má žadatel oprávnění k hlavní činnosti CZ-NACE (v případě tohoto projektu činnosti 13.30) a zda se jedná o podporovanou výzvu.
- Zda projekt respektuje zásady rovných příležitostí, tedy že nabízí možnost všem skupinám obyvatel.
- Zda má projekt pozitivní nebo negativní vliv na životní prostředí a na zdraví lidí, kdy se hodnotí mimo jiné ochrana ovzduší a vody, omezení hlučnosti, snížení energetické a materiálové náročnosti apod.

Podnik měl v části věnující se Binárním kritériím vždy kladné hodnocení jednotlivých aspektů, mohl být tedy zařazen mezi projekty určené k dalšímu hodnocení v kritériích B až E, kdy se již jedná o bodovaná kritéria. Právě tyto kritéria jsou klíčová a díky bodovému ohodnocení rozhodnou o podpořených projektech. Vše je kromě přidělených bodů také doplněno slovním komentářem, aby bylo jasné, co zapříčinilo případnou ztrátu bodů. Hodnocení jak bodové tak slovní jsou vkládána přímo do systému MS2014+, kde jsou pro podnik snadno dostupná a ověřitelná.

Připravenost žadatele k realizaci projektu je zaměřena na hodnocení následujících oblastí, kdy z celého bloku kritérií B bylo možné získat maximálně 15 bodů [31]:

- Materiální, technická, finanční a odborná způsobilost k odbornému zajištění realizace projektu, kdy se posuzuje například technická vybavenost žadatele a existence dostatečných vlastních zdrojů potřebných k realizaci projektu (7 bodů).
- Oblast strategie rozvoje firmy a její způsobilost k realizaci výsledků projektu, kdy se hodnotí mimo jiné znalost trhu, na který se zaměřuje výsledek projektu (5 bodů).
- Odbornost žadatele a managementu podniku, jejich dosavadní zkušenosti s realizací projektů podobného rozsahu, kdy se hodnotí vlastnictví specifických certifikátů (2 body) a již zrealizované technologické projekty v podniku v podobném rozsahu (1 bod).

V rámci hodnocených kritérií z oblasti Potřebnosti a relevance projektu je možno získat celkem až 62 bodů. Jedná se tedy o stěžejní kritéria, kdy si podnik uvědomoval jejich důležitost a věnoval jim při zpracování projektu dostatečnou pozornost, nicméně právě v této oblasti došlo ke ztrátě několika bodů například v oblasti zaměstnanosti a vzniku nových pracovních míst. Konkrétně jsou v rámci Potřebnosti a relevance projektu hodnocena následující kritéria [31]:

- Projekt a jeho potřebnost, uplatnění návazné produkce nebo služby na trhu, kdy se hodnotí zejména:
 - uplatnitelnost produktu nebo podnikatelské činnosti na trhu (5 bodů),
 - zajištěnost odbytu podnikatelem (5 bodů),
 - vhodně zvolený a nastavený distribuční kanál (5 bodů),
 - zajištění kvalitní technologické přípravy produkce (5 bodů).
- Vliv realizace projektu na oblast zaměstnanosti je hodnoceno v následujícím rozsahu:
 - zvýšení zaměstnanosti o 6 a více pracovních míst (12 bodů),
 - zvýšení zaměstnanosti o 3 až 5 pracovních míst (7 bodů),
 - zvýšení zaměstnanosti minimálně o 2 pracovní místa (5 bodů).
- Nárůst tržeb podniku v důsledku zavedení nové technologie, který se hodnotí pouze za vlastní výrobky nebo služby a to za každý rok po dobu udržitelnosti projektu:
 - vzrůst tržeb o více než 20 % (20 bodů),
 - vzrůst tržeb o více než 15 % až 20 % včetně (16 bodů),
 - vzrůst tržeb o více než 10 % až 15 % včetně (12 bodů),
 - vzrůst tržeb o více než 5 % až 10 % včetně (8 bodů).
- Zda dojde v rámci projektu k nakupování moderních technologií v dané cenové hladině, která je přiměřená potřebě ekonomické činnosti žadatele, v případě kladného hodnocení kritéria, jsou žadateli přiděleny body (5 bodů).
- Výhled společnosti do budoucna se hodnotí ze dvou pohledů:
 - je stanovena reálná strategie budoucího vývoje podniku (2 body),
 - projekt je zaměřen na trh s perspektivou dalšího růstu (3 body).

V rámci bloku kritérií z oblasti Hospodárnosti rozpočtu, se hodnotí rozpočet projektu, zdroje, náklady a způsobilé výdaje, zda výše nákladů odpovídá obvyklé výši a zda jsou splněny principy účelnosti a efektivnosti. Body jsou přidělovány ve dvou kategoriích, kdy maximum bodů získá projekt, pokud je zařazen do první z následujících kategorií projektů:

- Projekt je v souladu s obvyklou hodnotou na trhu a s principy účelnosti a efektivnosti nákladů (18 bodů).
- Projekt je předražen na základě obvyklé hodnoty na trhu o maximálně 5 % a zároveň je splněn princip účelnosti a efektivnosti nákladů (9 bodů).

Poslední bodově hodnocená oblast Specifická kritéria přiděluje body za do jisté míry neovlivnitelná kritéria, kam patří především místo realizace projektu a jeho lokalizace v hospodářsky problémových regionech definovaných vládou ČR, které vykazují podíl nezaměstnaných osob vyšší, než je průměrný podíl za ČR (5 bodů) nebo nižší, než je průměrný podíl za ČR (3 body). V této oblasti měl podnik výhodu, protože se nachází ve zvýhodněném regionu obce s rozšířenou působností Králíky. [31]

Ve fázi hodnocení projektu a čekání na rozhodnutí se vyskytly pro podnik značné problémy. Podnik celý projekt, veškerou potřebnou dokumentaci a samotnou žádost začal připravovat již v průběhu roku 2015. To mu umožnilo elektronickou žádost podat hned po otevření výzvy 4. 1. 2016.

Jak bylo zmíněno na začátku kapitoly, v první fázi se hodnotí pouze formální náležitosti a přijatelnost projektu, o rozhodnutí, že tyto podmínky byly splněny, byl podnik informován 18. 5. 2016 formou depeše v systému MS2014+. Následně došlo na hodnocení ze strany odborníků a podnik čekal na finální vyjádření o podpoření nebo zamítnutí projektu. Podnik si dokázal spočítat, kolik bodů dostane, ovšem nebylo jisté, na jaké příčce se v pořadníku umístí v tak početné konkurenci zájemců.

Čekání na rozhodnutí bylo opravdu zdlouhavé a ještě na podzim roku 2016 nebylo jasné, zda podnik dotaci obdrží či nikoliv a vzhledem k předpokládanému termínu ukončení projektu k 31. 12. 2016 bylo jasné, že podnik lhůtu nestihne dodržet. V souvislosti s touto komplikací byl podnik nucen jezdit na semináře a konzultace poskytované agenturou API v Praze, kde se setkal s ostatními nespokojenými žadateli a zjistil, že se rozhodně nejedná o ojedinělý problém a časový harmonogram nedodrží většina z žadatelů.

Podnik byl nucen podat žádost o změnu harmonogramu projektu a posunout jeho konec na v základních podmínkách výzvy specifikovaný nejzazší termín ukončení 31. 12. 2017. Žádost

byla přijata a vyřízena kladně, takže pro tuto chvíli opět podniku nezbyla jiná možnost, než čekat a doufat, že se rozhodne o úspěchu či neúspěchu co nejdříve, aby se mohlo přistoupit k fázi realizace.

Filozofie dotačních programů v ČR bývá taková, že staví na předpokladu, že podnik není na dotacích závislý a rozjede projekt sám, a to pokud možno ještě dříve, než se dozví, zda dotaci obdrží či nikoliv. V praxi ale podniky většinou čekají na rozhodnutí, a u tohoto projektu to nebylo jinak, podnik nechtěl přistoupit k realizaci, dokud se nedozví, zda na dotaci dosáhne. Ovšem kvůli časové tísni musel některé části realizace jako důkladný průzkum trhu a přípravu marketingové strategie alespoň částečně zahájit ještě před obdržением rozhodnutí, které dorazilo až 18. 1. 2017, více než rok od podání elektronické žádosti, což podnik hodnotí jako selhání hodnotících orgánů.

Rozhodnutí o poskytnutí dotace podnik obdrží v elektronické formě pomocí systému ISKP14, rozhodnutí je minimálně šestnácti stránkový dokument, který mimo samotné rozhodnutí obsahuje také podmínky, které musí podnik naplnit a nápravná opatření, která budou použita v případě jejich nedodržení. Podnik si jak samotné rozhodnutí tak všechny ostatní dokumenty a podklady uchovává pro svoji potřebu i v tištěné formě a to nejen u tohoto projektu, ale i u všech předchozích. [45]

4.3.4 Realizace projektu

Fáze realizace projektu byla oficiálně zahájena 19. 1. 2017 po obdržení rozhodnutí o přiznání dotace a podpoření projektu. Členové týmu provedli na základě svých povinností, stanovených při jejich jmenování do týmu, během realizace projektu následující činnosti [45]:

- posouzení výchozího stavu a návrh řešení (SWOT analýza, průzkum trhu – vývoj v oblasti požadované technologie, marketing, technické možnosti),
- rozhodnutí o realizaci projektu, stanovení cílů a úkolů,
- zpracování základní dokumentace k projektu,
- provedení výběrového řízení na dodavatele investice,
- oslovení vybraných subdodavatelů na dodávky ke kompletaci investice (montáž rozvodů elektřiny, páry, vody, vzduchu a topení, montáž izolace, instalace ocelové konstrukce a ochranných nátěrů, instalace odsávacího potrubí),
- objednání technologických zařízení,

- nákup a instalace nové technologie.

Po nákupu a instalaci nového strojního zařízení se bude plynule přecházet z výroby na staré lince na kompletní výrobu na novém stroji. Zároveň bude v souvislosti s ukončením realizace projektu zvýšen počet zaměstnanců o 1 muže a 1 ženu. Po realizaci projektu bude přistoupeno k jeho hodnocení realizačním týmem ve vztahu ke stanoveným cílům, což by se mělo dít v nejbližších měsících s ohledem na ukončení projektu k 31. 12. 2017.

V souvislosti s realizací projektu Pořízení technologie požehovací linky nastaly problémy nejen v otázce změny harmonogramu projektu a posunutí termínu realizace o celý rok, ale také při výběru klíčového dodavatele a následném dodání nové technologie. Poskytnutí a instalace klíčové technologie dodavatelem, který vyhrál výběrové řízení, neproběhlo v termínu stanoveném ve Smlouvě o dílo a celý proces realizace tak nabral zpoždění.

Po opožděném dodání požehovací linky a její následné montáži ve výrobně podniku, se objevila další komplikace. Zjistilo se, že jedna z technických částí linky neodpovídá požadovaným parametrům a musela být dodavatelem vyměněna, což způsobilo další průtahy v realizaci a oddálilo uvedení linky do zkušebního provozu.

I navzdory značným komplikacím se podařilo ukončit projekt v termínu a splnit tak jednu z podmínek. Po ukončení realizace zpracovala projektová manažerka Závěrečnou zprávu o realizaci, kde informovala o průběhu realizace a vzniklých problémech, jejich příčinách a opatřeních k jejich odstranění. Celá zpráva se opět nahrává do systému ISKP14, prostřednictvím něhož se odesílá poskytovateli a opět musí být z jeho strany schválena. Dokud k jejímu schválení nedojde, nelze odesílat do systému jiné zprávy. Závěrečná zpráva může být podniku vrácena zpět na doplnění či dodání doplňujících informací, k tomu v tomto případě nedošlo a vše proběhlo bez komplikací.

Za realizaci projektu, dodržení všech podmínek a pravidel stanovených Operačním programem Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost zodpovídá vedoucí týmu, tedy generální ředitel podniku. [45]

4.3.5 Monitoring projektu

Monitorováním můžeme rozumět monitorování žádostí o dotaci nebo monitorování projektu, které probíhá jak v průběhu jeho realizace, tak po skončení projektu v době jeho udržitelnosti. Hlavním cílem je sledování změn a pokroků v projektu, porovnávání plánovaného a skutečného průběhu a sledování průběžných výsledků a jejich plnění v porovnání s plánem.

Monitorování v průběhu realizace projektu probíhá prostřednictvím Zpráv o realizaci projektu, které odesílá projektová manažerka prostřednictvím ISKP14 obdobně jako v předešlé kapitole zmíněnou Závěrečnou zprávu o realizaci, která se odesílá po skončení realizace. Po skončení realizace následně probíhá reportování Zpráv o udržitelnosti projektu.

Jednotlivé zprávy se postupně zpřístupňují příjemci dotace v systému ISKP14 tak, aby vždy věděl, v jaké situaci a v jakém termínu má každou ze zpráv vyplnit. Zprávy jsou pracovány v přehledných formulářích, takže při jejich vyplňování neměl podnik žádný problém. Na termíny podání jednotlivých zpráv však není podnik nijak upozorňován, všechny termíny si musí hlídat sám. Za včasné podání všech zpráv v podniku zodpovídá projektová manažerka. Vzhledem k tomu, že byla právě ukončena realizace projektu a podána Závěrečná zpráva o realizaci projektu, nedošlo ještě ze strany podniku k odeslání žádné Zprávy o udržitelnosti projektu. [45][32]

Obsahem zpráv o udržitelnosti ovšem budou mimo jiné informace o tom, jak se podniku daří plnit tzv. indikátory povinné k naplnění. Jedná se o indikátory definované v příloze k výzvě, které jsou zveřejněny spolu se základními požadavky a kritérii hodnocení. V případě projektu Pořízení technologie požehovací linky se jedná o následující indikátory [32][45]:

- počet instalovaných technologií (jedna požehovací linka),
- počet vytvořených pracovních míst (jedno místo pro muže a jedno pro ženu),
- změna tržeb příjemce v souvislosti s podporou (kalkulováno ve finančním plánu ve studii proveditelnosti, sledováno vždy za rok, nejbližší období je tedy do 31. 12. 2018).

Zájem podniku je tedy splňovat všechny zmíněné indikátory a jejich hodnoty, které byli pro podnik stanoveny v návaznosti na jeho studii proveditelnosti, jeho kalkulace předpokládaných tržeb po zavedení nové technologie, a jeho závazku vytvořit dvě nová pracovní místa v souladu s rovnými příležitostmi pro obě pohlaví, tedy po jednom místě pro muže a pro ženu. Základem je instalování technologie, které již proběhlo a indikátor je tedy považován za splněný.

Pro podnik je klíčové průběžně sledovat plnění cílových hodnot indikátorů a dbát na jejich soulad se stanovenými cíli. Je to jedna z podmínek pro přiznání dotace v plné výši. Po dobu udržitelnosti projektu se podnik zavázal dané indikátory plnit a v případě, že jejich hodnoty budou nižší, než je žádoucí vzhledem k cílům, dojde ke krácení dotace a bude třeba vrátit část podpory. Případné opatření ze strany poskytovatele dotace v podobě jejího krácení se bude

odvíjet od výše vzniklé odchylky mezi naměřenými hodnotami a cílovými hodnotami indikátorů.

V souvislosti s monitorováním projektu je tedy klíčové sledovat průběžně hodnoty indikátorů povinných k naplnění, pokud jsou jejich hodnoty nižší, než se předpokládalo, je třeba navrhnout a přijmout určitá opatření, která povedou k jejich lepšímu plnění a zajistí tak podniku udržení dotace v plné přiznané výši.

4.3.6 Podání žádosti o platbu

Po ukončení fáze realizace projektu a odeslání Závěrečné zprávy o realizaci je třeba přistoupit k podání žádosti o platbu, které se opět provádí prostřednictvím systému ISKP14. Je třeba vyplnit všechny požadované údaje, a to nejen rozpočet projektu a detaily financování jeho průběhu, ale také čísla účtů a informace o průběhu projektu.

Agentura API sdílí ke každé výzvě na svých internetových stránkách podrobný popis procesu podání žádosti o platbu, kterým se podnik řídil. Jsou v něm detailně popsány všechny možné způsobilé i nezpůsobilé výdaje související s projektem a také návody, jak postupovat v různých nestandardních situacích, které mohou při vyúčtování nákladů projektu nastat. V tomto ohledu je nejsložitější vyúčtovat mzdové náklady, příplatky, odměny a různé druhy osobního ohodnocení pracovníků, kteří se na projektu podíleli, ať už od jeho počátku nebo se k projektovému týmu připojili až v průběhu realizace projektu, kdy je výpočet způsobilých výdajů značně komplikovaný. V případě tohoto projektu toto nenastalo a pro projektového manažera bylo tedy jednodušší vyčíslit mzdové náklady.

Podnik při konečném vyčíslení rozpočtu zjistil, že překročil plánovanou výši nákladů. Ovšem v tomto případě má nárok pouze na dotaci v původní výši, která mu byla přiznána v rozhodnutí o poskytnutí dotace. Bez ohledu na to, že vzniklé náklady, které nebyly zahrnuty v rozpočtu, se dají považovat za způsobilé výdaje, musí je podnik uhradit z vlastních zdrojů. Vždy je tedy pro podnik výhodnější při kalkulaci již v žádosti počítat s určitou rezervou a způsobilé výdaje raději uvažovat vyšší, než aby nastala situace, kterou podnik řešil v případě tohoto projektu. Tedy že v kalkulaci byli náklady nižší než ve skutečnosti a podnik tak v podstatě přišel o poměrnou část dotace odpovídající nákladům vzniklým nad jejich plánovanou výši.

Při odesílání žádosti o platbu ve výši přiznané v rozhodnutí o poskytnutí dotace se opět objevily drobné nejasnosti a nedostatky v elektronické žádosti a ta byla podniku ze strany kontrolního orgánu vrácena k opravě dokonce několikrát. Nicméně vše bylo vyřízeno a

uvedeno do požadovaného stavu a koncem února 2018 podnik odeslal kompletní žádost o platbu, která čeká na schválení. O průběhu procesu její kontroly a schválení bude podnik opět informován formou depeší v elektronické komunikaci v systému ISKP14.

5 ANALÝZA POZOROVANÉHO CHOVÁNÍ PODNIKU

Výše popsané pozorované chování v podniku bude v následující kapitole analyzováno a vyloženo v souvislosti s teoretickými předpoklady behaviorálních teorií vysvětlených v kapitole 1.1. Dále budou identifikovány klíčové oblasti v procesu rozhodování a žádání o dotaci z pohledu podniku na konkrétním sledovaném projektu, kdy je třeba aby jim podnik v budoucnu věnoval potřebnou pozornost a využil prostor pro zlepšení procesu, který se mu v těchto klíčových okamžicích podle autorky nabízí.

5.1 Syntéza chování podniku a teoretických předpokladů

V následující části práce bude posouzeno, do jaké míry jsou základní vzorce chování podniku v oblasti dotací, které byly pozorovány na konkrétním realizovaném projektu, v souladu s teoretickými předpoklady behaviorálních teorií firmy Cyerta a Marche popsanými v úvodní části práce. Budou identifikovány kritické okamžiky v rámci rozhodovacího procesu souvisejícího s projektem, jeho přípravou, realizací a fází monitoringu v průběhu udržitelnosti projektu, která se počátkem roku 2018 rozběhla. Podnik vykazuje v oblasti dotační politiky hlavní znaky základních myšlenek behaviorálních teorií, a to omezené racionality a nevyřešeného konfliktu.

První ze stěžejních myšlenek behaviorálních teorií je omezená racionalita. Z pohledu této myšlenky, je situace v podniku do jisté míry v souladu s behaviorálními teoriemi. Jedná se zejména o dostupnost informací, kdy musí před každým rozhodováním o dotacích podnik projít nepřehledné množství informací týkajících se jednotlivých výzev a programů. Je zahlcen podmínkami a pravidly, za jejichž správný výklad a pochopení nese zodpovědnost projektový manažer, stejně tak jako za jejich samotné získání. Informace nejsou někdy jasné či vůbec dostupné, jako tomu bylo například se zdlouhavým procesem hodnocení žádosti u sledovaného procesu. Mnohdy musel podnik využít možnosti konzultací či odborných seminářů agentury API.

Před rozhodnutím, zda se bude v rámci projektu žádat o dotační příspěvek či nikoliv je projektový manažer povinen zajistit s pomocí realizačního týmu veškeré poklady a kalkulace nutné pro správné posouzení dotační příležitosti u projektu. Jak se ukázalo na sledovaném projektu, kalkulace nemusí být vždy správná a získané částky se liší od výsledků při realizaci projektu. Nesoulad předběžné a výsledné kalkulace je dán právě nedokonalostí vstupních informací, které byli použiti při sestavování předběžné kalkulace. V tomto případě to může vést

až ke ztrátě nároku na poměrnou část dotačního příspěvku z částky překračující rámec předběžné kalkulace.

Dalším problémem, který se v rámci omezené racionality objevuje, je problém složité organizační struktury a různých komunikačních nedorozumění, zpomalený informační tok, zkreslená nebo špatná komunikace. V tomto případě se jedná zejména o špatně komunikované podmínky projektových záměrů, kdy podnik zpracovával konkrétní projekt týkající se modernizace areálu, věnoval jeho přípravě spoustu času a finančních prostředků, projekt byl schválen a podnik měl nárok na získání dotace. Nicméně na poslední chvíli byl projekt pozastaven ze strany zahraničního vedení, z důvodu jeho vysoké finanční nákladnosti, k jeho realizaci tak nedošlo.

Vedení podniku mělo v tomto případě již před odesláním žádosti k dispozici veškeré údaje a kalkulace, vědělo se přesně, jak nákladný projekt bude, tudíž bylo teoreticky spoustu času pro jeho pozastavení dříve, což by pro podnik bylo efektivnější. Jedním z důvodů, proč se tomu tak nestalo, může být právě nedokonalý tok informací a jejich zkreslování. Může se však jednat i o situaci, kdy se projevuje tzv. problém nevyřešeného konfliktu, který bude na podmínkách v podniku demonstrován níže.

V případě nevyřešeného konfliktu se jedná především o konflikt zájmu jednotlivců v rámci podniku, konkrétně k němu došlo v případě výše zmíněného odvolaného projektu rekonstrukce areálu. Vedení podniku zastavilo realizaci již schváleného projektu, kdy nechtěli vynaložit tak značné investice na obnovu areálu, došlo zkrátka ke střetu cílů vlastníků podniku a jeho vedením.

Nevyřešený konflikt se může také týkat členů realizačního týmu, kdy každý člen se věnuje své povinnosti a nedbá na povinnosti ostatních, někdy může být obtížné sladit všechny činnosti tak, aby to vyhovovalo všem členům týmu. Problémem by mohl být také fakt, že každý člen realizačního týmu je zároveň zaměstnancem podniku a mimo práce na projektech má navíc povinnosti vyplývající z jeho běžné náplně práce. Za práci na projektu dostává finanční odměnu, nicméně jedná se o časově velmi náročnou a stresující činnost, kdy musí stíhat souběžně plnit povinnosti obou svých pozic v podniku. Členové týmu jsou tedy pod velkým tlakem a pracují často v časové tísní.

5.2 Identifikace klíčových okamžiků v procesu žádání o dotaci v podniku

V celém procesu žádosti o dotaci od počátečního impulzu k jejímu využití až po ukončení realizace projektu a podání žádosti o platbu lze identifikovat několik klíčových okamžiků, které

z pohledu podniku celý průběh žádání nejvíce ovlivnily a třeba i zkomplikovaly, způsobily časové průtahy a problémy, které mohly vést v krajním případě až k neúspěchu projektu. Takovéto okamžiky je třeba jasně označit, najít příčinu jejich vzniku a snažit se zavést taková opatření, která jejich vzniku v budoucnu zamezí. Pokud toto není v silách podniku, mohou konkrétní případy komplikací v podniku jím neovlivnitelné sloužit jako podklad pro zlepšení procesu žádání o dotaci ze strany veřejné správy a odpovědných subjektů, které by měly žadatelům vyjít vstříc a snažit se neustále zlepšovat svoji činnost tak, aby byla maximálně efektivní a žadatelům celý proces usnadňovala a naplnila tak jejich očekávání.

Prvním důležitým okamžikem, který však v tomto projektu nezpůsobil žádnou komplikaci, je prvotní rozhodnutí o využití financování prostřednictvím dotačních prostředků, které přijde od generálního ředitele, jenž jedná v souladu s investičními záměry vlastníky podniku, a následné vyhledání vhodné výzvy, která by mohla k financování projektu sloužit. Může se ovšem stát, že vhodný dotační program není k dispozici v okamžiku, kdy by to pro podnik bylo aktuální.

Jmenování vhodného projektového týmu před samotným zpracováním projektové žádosti je dalším důležitým okamžikem, který v tomto případě opět neznamenal pro podnik problém. Tým byl vhodně zvolen pro potřeby projektu a pro podnik představuje výhodu, že mohl být celý složen pouze z interních pracovníků podniku. Každý člen plnil svoji úlohu a své povinnosti, jediný problém byl v tomto ohledu spojen s časovou tísni a nedodržením harmonogramu, kdy někteří ze členů nemohli včas pracovat na svých úkolech, avšak toto nebylo způsobeno pochybením podniku nebo zanedbáním povinností členů.

Samotné zpracování projektové žádosti v podniku proběhlo bez komplikací a dá se říci, že podnik díky svým zkušenostem z minulých projektů tuto část dotáhl k dokonalosti. Vzhledem k negativní zkušenosti z první žádosti z roku 2005 spoléhá na schopnosti členů týmu, zejména pak projektové manažerky. Podnik nevyužívá služeb agentur a podpůrných organizací, které nabízejí zpracování a zprostředkování žádosti o dotaci. Sázka na vlastní zaměstnance se podniku vyplatila a všechny jeho žádosti zpracované vlastními silami byly úspěšné, i když ne vždy došlo k jejich realizaci a v jednom případě byla již schválená žádost stažena a projekt pozastaven ze strany vrcholového vedení podniku.

Dalším významným krokem je podání elektronické žádosti o dotaci prostřednictvím systému ISKP14. V tomto bodě se již vyskytli drobnější komplikace zejména pro projektovou manažerku, která s programem jako jediná z pověření generálního ředitele pracovala a elektronickou žádost podávala. Protože program byl nový a nedoladěný, vyskytlo se v něm

mnoho chyb a jeho nedostatky bránily v pohodlném využívání elektronické aplikace. Situaci komplikoval i fakt, že školení k ovládání aplikace se projektové manažerce dostalo až po několika měsících jejího užívání, kdy se s aplikací naučila pracovat svépomocí a žádost již byla podána.

Největším problémem projektu Pořízení technologie požehovací linky bylo jeho hodnocení ze strany odpovědných subjektů. Podnik neměl k dispozici žádné informace o časové náročnosti hodnocení, nikdo z odpovědných osob ze strany veřejné správy nebyl schopen podniku sdělit žádné relevantní informace o průběhu a odhadované délce trvání. Nakonec celý proces hodnocení trval déle než jeden rok, což způsobilo podniku nemalé komplikace, kdy musela projektová manažerka vypracovat nový harmonogram projektu a žádat o změnu žádosti. Všechny fáze projektu následující po hodnocení tak musely počkat a nabraly zpoždění. Podnik využil možnost osobní konzultace ohledně vzniklé situace v centrále agentury API v Praze, která však také neměla k dispozici potřebné informace a nedokázala podnik ujistit, kdy dojde k ukončení fáze hodnocení projektu a podnik se dozví, zda na dotační podporu dosáhne či nikoliv.

Poté, co podniku po více než roce přišly formou depeše v elektronické aplikaci ISKP14 kladné výsledky hodnocení projektové žádosti a rozhodnutí o přidělení dotace, mohl oficiálně přejít k fázi realizace. Mohlo být vyhlášeno oficiální výběrové řízení na dodavatele hlavní technologie požehovací linky a oslovení vytipování přední světové dodavatelé a vybrání drobnější dodavatelé souvisejících podpůrných prací. Samotné výběrové řízení proběhlo bez problému, technické specifikace a požadavky na požehovací linku byli stanoveny za přispění technologa a manažera kvality, kteří měli jasnou představu o parametrech, výkonu linky a produkce. S přípravou prostor a nezbytnými technickými úpravami nebyl žádný problém, výdaje i časová náročnost odpovídala předpokladům a očekávám managementu.

Nejvýznamnějším bodem ve fázi realizace je dodání a následná instalace nové technologie. V případě tohoto projektu došlo k nedodržení podmínek stanovených ve výběrovém řízení ze strany vítězného dodavatele. Zařízení požehovací linky bylo dodáno se zpožděním, které bylo jednou z příčin odložení zkušebního provozu linky a nasmlouvané zakázky tak musely být realizovány na staré technologii místo toho, aby se již podle plánu plynule přecházelo na novou linku. Každé zdržení oproti harmonogramu znamená pro podnik riziko nesplnění stanovených cílů podmiňujících přidělení finančních prostředků.

Při instalaci technologie bylo následně zjištěno, že některé součásti linky neodpovídají požadovaným parametrům určeným ve smlouvě. Instalační a montážní práce bylo nutno

přerušit a neodpovídající díly poslat dodavateli zpět. Ten je musel sám opětovně objednat od svých zahraničních dodavatelů a tím se celý projekt opět protáhl a došlo k dalšímu zpoždění v realizaci. Protože instalace nové technologie a celé linky je v podstatě klíčovým ukazatelem pro hodnocení projektu, jednalo se o závažnou komplikaci. Nápravu situace však podnik nemohl nijak urychlit a zasahovat do ní, byl v tomto ohledu zcela závislí na schopnostech dodavatele, mohl jediné urgovat vyřízení celé věci ke své spokojenosti.

Posledním důležitým okamžikem při realizaci, kdy hrozí projektu závažnější rizika, je spuštění linky a přechod výroby ze starého stroje na nový. V tomto případě nedošlo k dalším komplikacím a projekt byl úspěšně ukončen a došlo k žádosti o platbu, kde se s ohledem na složitost systému vyskytla pouze běžná nedorozumění, která byla projektovou manažerkou neprodleně odstraněna.

Velice důležité je pro podnik také následné monitorování plnění požadavků stanovených v rozhodnutí o přidělení dotace, kam patří samotná montáž linky, která byla nakonec úspěšná, dále vytvoření stanoveného počtu pracovních míst a zlepšení finančních výsledků podniku. V případě tohoto konkrétního projektu je monitoring otázkou budoucnosti, projekt byl teprve ukončen a je na počátku své životnosti. Monitorování a hodnocení úspěchu projektu je právě oblast, na kterou by se podnik měl zaměřit nyní a věnovat jí dostatečnou pozornost.

6 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Ze sledovaného chování podniku je patrné, že podnik má s dotacemi mnoho dobrých i špatných zkušeností, které mu pomáhají se s celým procesem úspěšně vypořádat i navzdory komplikacím a překážkám, které se v rámci sledovaného projektu vyskytly. Nicméně navzdory tomu, že se podniku podařilo dotáhnout projekt prozatím do zdárného konce a zvládnout úspěšně fázi realizace, je v procesu několik klíčových okamžiků, kde je prostor pro zlepšení, a také pár nedostatků v procesu rozhodování spojených s teoretickými předpoklady chování firem.

Základní klíčovou fází v otázce rozhodování o dotacích je prvotní impulz k jejímu využití, který přichází od generálního ředitele a měl by být v souladu s investičními záměry vlastníků podniku a strategickým plánem podniku. Doposud vždy došlo k odsouhlasení projektu ze strany vlastníků, nicméně v případě projektového záměru rekonstrukce areálu byl projekt již po fázi hodnocení a schválení zastaven a nedošlo k jeho realizaci. Tato situace pro podnik znamená plýtvání zdroji a měl by se jejímu opakování v budoucnu snažit zabránit. Top management podniku by měl důkladněji konzultovat projektové záměry s vlastníky, pravidelně s nimi komunikovat a jasně definovat oblasti investic a rozvoje, které jsou vhodné pro využívání dotačních prostředků. Jednat by se mohlo například o pravidelné měsíční porady formou online mezistátních konferenčních hovorů.

Jak již bylo popsáno výše, podnik vykazuje základní znaky tzv. omezené racionality popsané Cyertem a Marchem. Jednalo se například o situaci, kdy došlo k zavedení nového elektronického systému MS2014+. Podniková manažerka absolvovala školení o jejím využívání a funkcích až poté, co aplikaci sama několik měsíců užívala svépomocí. Díky svým schopnostem a dovednostem zvládla aplikaci ovládat i bez pomoci, ovšem kdyby se jí proškolení a instrukcí dostalo dříve, mohla pro ni být práce s aplikací jednodušší, mohla pracovat rychleji a efektivněji. V budoucnu by tak vedení podniku mělo zvážit včasné využití možností konzultací, seminářů a školení, které v rámci spouštění aplikace pořádali organizace spadající pod Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR.

Dalším případem, kdy se v podniku projevila omezená racionalita byla fáze hodnocení ze strany odpovědných subjektů. Šlo o situaci, v níž podnik neměl dlouhodobě k dispozici žádné informace o časovém průběhu celého hodnocení žádosti o dotaci. Podnik se aktivně snažil potřebné informace získat, zástupci podniku absolvovali konzultace a neustále se dotazovali na stav a další předpokládaný časový průběh fáze hodnocení. V tomto ohledu se podnik zachoval správně a využil všech svých možností k získání potřebných informací. Nabízí se tedy prostor

pro zlepšení činnosti orgánů veřejné správy, kdy by se měl celý proces urychlit, a hlavně poskytnout žadatelům včas relevantní informace a každý postup s nimi komunikovat.

Protože se vyskytl problém při instalaci technologie související s chybou na straně dodavatele, podnik by se měl u budoucích zakázek zaměřit na důkladnější výběr klíčových dodavatelů a snažit se klást důraz na jejich spolehlivost a bezchybnost dodávek. Přispěje to k dodržení časového harmonogramu, zvýší se šance na úspěch celého projektu, schválení žádosti o platbu a získání celkové přislíbené částky.

Při závěrečném vyúčtování celého projektu podnik zjistil, že celkové náklady překročily náklady plánované, ovšem i přesto, že by se jednalo o způsobilé výdaje, podnik nemá nárok na navýšení dotace v poměru ke zvýšení nákladů. V této situaci podnik v podstatě vlastní vinou přišel o možnou část dotace, která mu mohla být přidělena, kdyby došlo k přesnějšímu vyčíslení odhadovaných nákladů, a tedy i požadovaného dotačního příspěvku ve výši 35 %. V tomto případě lze jasně kvantifikovat újmu podniku, ovšem z důvodu ochrany citlivých údajů, nebude konkrétní zvýšená částka zveřejněna. Podnik si je své chyby vědom a sám se jí chce v budoucnu u dalších projektů vyvarovat.

V souvislosti s problémem zmíněným v předchozím odstavci se nabízí řešení sestavování přesnějších kalkulací, ovšem v souladu s předpokladem omezené racionality je třeba podotknout, že není v silách podniku toto splnit a sestavit tak kalkulaci, která bude naprosto přesně odpovídat realitě. Vhodným řešením by mohlo být předběžnou kalkulaci ve finančním plánu navýšit o částku, kterou podnikový projektový manažer jednoduše odhadne na základě svých zkušeností a intuice, ovšem je třeba částku zdůvodnit a obhájit. Toto řešení by bylo plně založeno na předpokladu, že vedoucí pracovníci nejednají racionálně a snaží se sázet na své zkušenosti, znalosti, intuici a rozhodují se i bez potřebných podkladů. Pro podnik je vždy lepší po realizaci projektu ve finálním vyúčtování uvést úsporu a dostat dotaci nižší, než náklady překročit a hradit rozdíl celý ze svých zdrojů.

S přihlédnutím k ostatním dotačním projektům v podniku lze za pomoci syntézy teoretických předpokladů a pozorovaného chování podniku identifikovat další paralelu mezi teorií a praxí v oblasti tzv. nevyřešeného konfliktu, kdy nejsou jasně sladěny záměry podniku s požadavky vlastníků. V podniku tak dochází k odvolání žádostí o dotace, které nejsou v souladu s vizemi akcionářů, přičemž dostatečná komunikace a spolupráce managementu a vlastníků, by mohla pomoci předejít takovýmto situacím a zabránit tak neefektivnímu využívání podnikových zdrojů a časem.

ZÁVĚR

V úvodní části práce byly autorkou vymezeny teoretické předpoklady behaviorálních teorií podniku a předpoklady chování a rozhodování vedoucích pracovníků v podnicích definované již Cyertem a Marchem v 60. letech minulého století a od té doby mnohokrát prověřené mimo jiné i samotnou autorkou. Dále byly vysvětleny základní pojmy spojené s problematikou podniků a podnikání, národních dotačních programů a programů spolufinancovaných Evropskou unií, byla popsána jednotlivá programová období a operační programy sloužící k přerozdělování prostředků z Evropských fondů. Byli identifikovány oblasti možné pomoci a spolupráce nabízené podnikům ze strany soukromých subjektů i veřejných institucí a vybrané subjekty byly krátce představeny.

Definovaný teoretický rámec byl následně za užití syntézy propojen s praktickým prostředím a ověřen ve spolupráci s průmyslovým podnikem střední velikosti, který má dlouhodobě vlastní aktivní dotační politiku a přispěl tak k lepšímu pochopení dotační problematiky z pohledu behaviorálních věd zkoumané autorkou.

V podniku Intercolor, a. s. byl autorkou na základě osobního pozorování a dotazníkového šetření, provedeného ve spolupráci s vedením podniku formou kladení otevřených otázek, prováděn výzkum jeho chování v oblasti procesu žádání o dotaci, které bylo sledováno zejména na aktuálním projektu Pořízení technologie požehovací linky, na kterém podnik začal pracovat v roce 2015 a jeho realizaci ukončil 31. 12. 2017. V druhé prakticky zaměřené části práce byl analyzován a podrobně popsán proces žádání o dotaci.

Proces žádání o dotace byl z pohledu podniku rozdělen do několika fází. Nejprve byla popsána výchozí situace v podniku, identifikovány základní podmínky a popsána fáze zpracování studie proveditelnosti a na ní navazující podání elektronické žádosti, hodnocení projektu ze strany odpovědných subjektů a po kladném posouzení žádosti samotná realizace projektu a následně monitorování a žádost o platbu.

V procesu bylo identifikováno několik klíčových okamžiků, na které, i když nemusely ve sledovaném projektu přinést komplikace, by se měl podnik při zpracování dalších budoucích projektů zaměřit a věnovat jim zvýšenou pozornost. Byly také objeveny určité nedostatky v rozhodovacím procesu a v chování podniku, které byly do značné míry identické s teoretickými předpoklady vymezenými v úvodní části práce. Podařilo se nalézt oblasti spojující a dokazující některé teoretické předpoklady, konkrétně předpoklad omezené racionality a nevyřešeného konfliktu.

Zároveň byla navržena doporučení a opatření, která by měla tyto nedostatky do značné míry omezit nebo je úplně eliminovat. Jedná se jak o zlepšení procesů ze strany podniku, kdy by měl podnik například efektivněji využívat nástroje veřejné správy určené pro žadatele o dotace či zlepšit komunikaci mezi vlastníky a vedením a odstranit tak předpoklady tzv. nevyřešeného konfliktu, tak o identifikaci z pohledu podniku problémových oblastí, kde mají nedostatky naopak proti podnikům stojící instituce veřejné správy, které mají na starosti hodnocení a schvalování dotačních žádostí.

Cílem práce bylo analyzovat chování podniku ve vztahu k čerpání a využívání dotací, a to na základně empirického pozorování v podniku. Analýza měla vycházet z předpokladů behaviorálních teorií podniku a na jejich základě mělo být chování podniku zhodnoceno a měla být navržena opatření vedoucí ke zlepšení celého procesu žádání o dotaci. Z tohoto pohledu byl cíl práce naplněn, v práci je zachycen komplexní pohled na problematiku čerpání dotací z pohledu chování podniku, identifikovala příležitosti pro zlepšení a navrhla možná opatření, se kterými byl podnik seznámen a souhlasí s jejich praktickým přínosem při využití u budoucích projektů.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ALDRICH, H. *Organizations and environments*. Stanford, Calif.: Stanford Business Books, 2008. ISBN 978-0-80475-829-1.
- [2] BARTOŠ, V., M. BAUER, J. CHYTILOVÁ, a F. MATĚJKA. Attention Discrimination: Theory and Field Experiments with Monitoring Information Acquisition. vol. 106, no. 6. *American Economic Review*, 2016. str. 1437-75.
- [3] CYERT, M. Richard and James G. MARCH. *A behavioral theory of the firm*. [repr. 2013]. Malden, MA: Blackwell Publishing, 2013. ISBN 978-1-61427-532-9.
- [4] EL-AGRAA, A. M. *The European Union: economics and policies*. 9th ed. New York: Cambridge University Press, 2011. ISBN 9781107007963.
- [5] MALACH, A. *Jak podnikat po vstupu do EU*. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-0906-6.
- [6] MANDYSOVÁ, I. *Podpora podnikání v České republice a v Evropské unii*. 1. vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. 174 s. ISBN 978-80-7395-220-4.
- [7] SIMON, H. A. A Behavioral Model of Rational Choice. *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 69, no. 1. The MIT Press, 1955. str. 99–118. Dostupné z: www.jstor.org/stable/1884852.
- [8] STEINER, J., C. STEWART a F. MATĚJKA. Rational Inattention Dynamics: Inertia and Delay in Decision-Making. *Econometrica*. vol. 85, no 2. Blackwell Publishing, 2017. str 521-553. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.3982/ECTA13636>
- [9] VALENTOVÁ, Lucie. *Variabilita prostředí podniku a chování podniku*. Pardubice, 2016. Bakalářská práce. Univerzita Pardubice.
- [10] VALENTOVÁ, L. Veřejná správa a chování podniků při využívání dotačních prostředků. In: STEJSKAL, J., KŘUPKA, J. (eds.) Sborník příspěvků z 11. mezinárodní vědecké konference “Veřejná správa 2016”. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2016. str. 182-190. ISSN 978-80-7560-041-7
- [11] VOCHOZKA, M. a P. MULAČ, a kol. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2012. 576 s. ISBN 978-80-247-4372-1.

Elektronické zdroje

- [12] API. *O API*. [online]. 2018. [cit. 2018-03-08]. Dostupné z: <https://www.agentura-api.org/o-api/>
- [13] CzechInvest. *Chcete dotace?* [online]. 2017. [cit. 2017-12-08]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-male-a-stredni-podnikatele/Chcete-dotace>
- [14] CzechInvest. *Investiční pobídky*. [online]. 2017. [cit. 2017-12-08]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-investory/Investicni-pobidky>
- [15] Dotace, eAGRI. *Dotace na údržbu a obnovu kulturních a venkovských prvků pro rok 2017*. [online]. 2017. [cit. 2017-09-06]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/dotace/narodni-dotace/dotace-na-udrzbu-a-obnovu-kulturnich-a/>
- [16] Dotace, eAGRI. *Rybníky*. [online]. 2017. [cit. 2017-09-06]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/dotace/narodni-dotace/dotace-ve-vodnim-hospodarstvi/rybniky/>
- [17] DotaceEU.cz *Elektronická žádost*. [online]. 2017. [cit. 2017-10-12]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Jak-na-projekt/Elektronicka-zadost>
- [18] DotaceEU.cz *Eurocentra*. [online]. 2017. [cit. 2017-10-12]. Dostupné z: <http://www.dotaceeu.cz/cs/Jak-na-projekt/Eurofon-800-200-200/Kontakty/Eurocentra>
- [19] DotaceEU.cz *Informace o fondech*. [online]. 2017. [cit. 2017-09-06]. Dostupné z: <https://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Informace-o-fondech-EU>
- [20] DotaceEU.cz *Programové období 2007 – 2013*. [online]. 2017. [cit. 2017-10-12]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Predchozi-programova-obdobi/Programove-obdobi-2007-2013>
- [21] DotaceEU.cz *Programové období 2014 – 2020*. [online]. 2017. [cit. 2017-10-12]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020>
- [22] EU a Evropská KOMISE. *Nová definice malých a středních podniků: Uživatelská příručka a vzor prohlášení*. Lucemburk: EUR-OP, 2006. ISBN 9289479175. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/data/files/definice-msp-uzivatelska-prirucka-4128-cz.pdf>
- [23] Finanční nástroje péče o přírodu a krajinu. *Program péče o krajinu*. [online]. 2017. [cit. 2017-09-06]. Dostupné z: <http://www.dotace.nature.cz/ppk-programy.html>

- [24] Intercolor, a. s. *Investiční programy*. [online]. 2018. [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <http://www.intercolor.cz/index.php?menu=cze/srop>
- [25] Intercolor, a. s. *Laboratoř spektrální analýzy*. [online]. 2018. [cit. 2018-03-01]. Dostupné z: http://www.intercolor.cz/index.php?menu=cze/lisa_spektr
- [26] Intercolor, a. s. *O společnosti*. [online]. 2018. [cit. 2018-03-01]. Dostupné z: <http://www.intercolor.cz/index.php?menu=cze/uvodni>
- [27] Intercolor, a. s. *Výroční zpráva 2016*. [online]. 2018 [cit. 2018-02-26]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=49051153&subjektId=92269&spis=606946>
- [28] ISKP14+. *Identifikace operace*. [online]. 2017. [cit. 2017-10-12]. Dostupné z: <https://mseu.mssf.cz/>
- [29] ISKP14+. *Seznam programů a výzev*. [online]. 2017. [cit. 2017-10-12]. Dostupné z: <https://mseu.mssf.cz/>
- [30] ISKP14+. *Úvod*. [online]. 2017. [cit. 2017-10-12]. Dostupné z: <https://mseu.mssf.cz/>
- [31] Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. *Příloha č. 3: Kritéria pro hodnocení výzvy III. programu podpory Technologie / OP PIK*. [online]. 2018. [cit. 2018-03-06]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/dokumenty/52896/63219/651704/priloha024.pdf>
- [32] Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. *Výzva III. programu podpory TECHNOLOGIE*. [online]. 2018. [cit. 2018-03-06]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/dokumenty/52896/63219/651701/priloha027.pdf>
- [33] MMR. *Podpora obnovy a rozvoje venkova 2018*. [online]. 2017. [cit. 2017-09-06]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/cs/Regionalni-politika-a-cestovni-ruch/Podpora-regionu/Programy-Dotace/Podpora-obnovy-a-rozvoje-venkova-2018>
- [34] MMR. *Podpora pro odstraňování bariér v budovách pro rok 2017*. [online]. 2017. [cit. 2017-09-06]. Dostupné z: <https://www.mmr.cz/cs/Regionalni-politika-a-cestovni-ruch/Podpora-regionu/Programy-Dotace/Podpora-pro-odstranovani-barier-v-budovach-pro-rok-2017>
- [35] MPO. *Program Záruka 2015 až 2023*. [online]. 2017. [cit. 2017-09-06]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/dotace-a-podpora-podnikani/narodni-programy-na-podporu-msp/zaruka/program-zaruka-2015-az-2023--156852/>

- [36] Nobelprize.org. *Herbert A. Simons - Facts* [online]. Nobel Media AB: 2014. [cit. 2017-08-01]. Dostupné z: https://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economic-sciences/laureates/1978/simon-facts.html
- [37] OPPIK.cz. *Dotace na nákup strojů a jiné technologie*. [online]. 2017. [cit. 2018-03-02]. Dostupné z: <http://www.oppik.cz/dotacni-programy/technologie>
- [38] Regionální rozvojová agentura Pardubického kraje. *Projektová činnost*. [online]. 2017. [cit. 2017-11-06]. Dostupné z: <http://rrapk.cz/projektova-cinnost>
- [39] Statistický metainformační systém. *Metodická příručka ke klasifikaci ekonomických činností (CZ-NACE)* [online]. [cit. 2017-09-03]. Dostupný z: [file:///C:/User/Pardubice%20V%C5%A0/5.%20ro%C4%8Dn%C3%ADk%20ZS/Mezin%C3%A1rodn%C3%AD%20marketing%20a%20management/CZ-NACE_Metodick%C3%A1%20p-%C3%ADru-ka%20ke%20Klasifikaci%20ekonomick%C3%BDch%20innost%C3%AD%20\(CZ-NACE\).pdf](file:///C:/User/Pardubice%20V%C5%A0/5.%20ro%C4%8Dn%C3%ADk%20ZS/Mezin%C3%A1rodn%C3%AD%20marketing%20a%20management/CZ-NACE_Metodick%C3%A1%20p-%C3%ADru-ka%20ke%20Klasifikaci%20ekonomick%C3%BDch%20innost%C3%AD%20(CZ-NACE).pdf)

Zákony a jiné právní zdroje

- [40] *Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník (nový)*. [online]. 2012. [cit. 2017-09-02]. Dostupný z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>
- [41] *Zákon č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích)*. [online]. 2012. [cit. 2017-09-02]. Dostupný z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90>
- [42] *Zákon č. 218/2000 Sb., zákon o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla)*. [online]. 2000. [cit. 2017-09-02]. Dostupný z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-218>
- [43] *Zákon č. 250/2000 Sb., zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů*. [online]. 2000. [cit. 2017-09-02]. Dostupný z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-250>
- [44] *Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník*. [online]. 1991. [cit. 2017-09-02]. Dostupný z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-513>

Ostatní zdroje:

- [45] Interní dokumentace společnosti Intercolor, a. s.