

**Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní**

**Státní zásahy, revitalizace a restrukturalizace v České republice**

**Bc. Lucie Sedlmajerová**

**Diplomová práce**

**2009**

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Ústav ekonomie  
Akademický rok: 2008/2009

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lucie SEDLMAJEROVÁ**

Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**

Studijní obor: **Ekonomika veřejného sektoru**

Název tématu: **Státní zásahy, revitalizace a restrukturalizace v České republice**

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

Úvod

1. Státní zásahy do ekonomiky
2. Restrukturalizace, revitalizace
3. Revitalizace a státní zásahy v České republice
4. Restrukturalizace a státní zásahy v České republice

Závěr

Doporučená literatura

---

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

Seznam odborné literatury:

- Dvořáček, J. Podpora podnikání (Průmyslová politika). 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2003. 164 s. ISBN 80-245-0502-9
- Jirásek, J. Návrat k prosperitě – Turnaround. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1995. 128 s. ISBN 80-7169-114-3
- Kratochvílová, H. Restrukturalizace, oživení a záchrana podniku. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 2001. 240 s. ISBN 80-7175-087-5
- Rothbard, M. N. Ekonomie státních zásahů. Přel. J. Šíma, D. Šťastný. 1. vyd. Praha: Liberální institut, 2001. 464 s. Přel. z: Toward a Reconstruction of Utility and Welfare Economics, Power and Market, Statistics: Achilles Heel of Government, Human Rights as Property Rights. ISBN 80-86389-10-3
- Stiglitz, J. E. Ekonomie veřejného sektoru. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 664 s. ISBN 80-7169-454-1
- Tetřevová, L. Financování projektů. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2006. 182 s. ISBN 80-86946-09-6
- Tetřevová, L. Finanční restrukturalizace firmy. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. 123 s. ISBN 80-7194-788-1
- Tetřevová, L. Veřejná ekonomie – Úvod do problému. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003. 136 s. ISBN 80-7194-544-7
- Tománek, J. Reengineering a management změn. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. 516 s. ISBN 80-7226-428-1
- Weston, J. F.; Chung, K. S.; Siu, J. A. Takeovers, Restructuring, and Corporate Governance. 2nd ed. New Jersey: Prentice Hall, 1990. 504 p. ISBN 0-13-889163-X

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Liběna Tetřevová, Ph.D.  
Ústav ekonomie

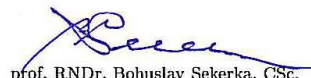
Datum zadání diplomové práce: 2. června 2008

Termín odevzdání diplomové práce: 1. května 2009



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.  
děkanka

L.S.



prof. RNDr. Bohuslav Sekerka, CSc.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 9. července 2008

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena 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.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 10. 4. 2009

Bc. Lucie Sedlmajerová

Poděkování:

Chtěla bych poděkovat doc. Ing. Liběně Tetřevové, Ph.D. za odborné vedení, poskytnuté informace a cenné rady při zpracování diplomové práce.

## **ANOTACE**

Diplomová práce zpracovává problematiku zasahování státu do ekonomiky v kontextu podnikové restrukturalizace a revitalizace v podmínkách České republiky. Zabývá se také institucemi, které podporují podnikovou restrukturalizaci a revitalizaci v České republice. Tato práce pojednává také o problematice související s revitalizačním programem a o vládních projektech týkajících se záchrany problémových průmyslových podniků. Poslední část je zaměřena na podporu podnikové restrukturalizace, zejména na Operační program Podnikání a inovace 2007 – 2013.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

státní zásahy; vládní selhání; podniková restrukturalizace a revitalizace; institucionální zajištění; průmyslové podniky; Operační program Podnikání a inovace

## **TITLE**

**Government Interventions, Revitalization and Restructuring  
in the Czech Republic**

## **ANNOTATION**

The thesis processed the problem of government interventions into the economy in context corporate restructuring and revitalization in the Czech Republic. It also deals with organizing of all the process of restructuring and revitalization in the Czech Republic. Revitalizing program and government projects aimed at retrieval of troubled industrial companies are defined in this work. The last part of the thesis is oriented on support of this restructuring and particularly on Operating Program Business and Innovation 2007 – 2013.

## **KEYWORDS**

government interventions; government failure; company restructuring and revitalization; institutional provision; industrial companies; Operating Program Business and Innovation

# Obsah

<b>0</b>	<b>Úvod</b> .....	<b>8</b>
<b>1</b>	<b>Státní zásahy do ekonomiky</b> .....	<b>10</b>
1.1	Úvod do problematiky státních zásahů .....	10
1.2	Formy státních zásahů .....	12
1.3	Problémy státního zasahování .....	14
1.3.1	Omezené informace a faktor zpoždění .....	15
1.3.2	Omezená možnost řídit reakce soukromého sektoru .....	15
1.3.3	Omezený dohled nad byrokratickým aparátem .....	15
1.3.4	Omezení vznikající v důsledku politického procesu .....	16
<b>2</b>	<b>Restrukturalizace a revitalizace</b> .....	<b>19</b>
2.1	Podniková restrukturalizace .....	19
2.1.1	Vymezení podnikové restrukturalizace .....	19
2.1.2	Podnikové krize v kontextu restrukturalizace .....	20
2.1.3	Důvody, strategie a charakter podnikové restrukturalizace .....	22
2.1.4	Oblasti a druhy podnikové restrukturalizace .....	25
2.2	Podniková revitalizace .....	26
2.3	Vnější a vnitřní předpoklady úspěchu restrukturalizace a revitalizace .....	27
2.4	Institucionální zajištění podnikové restrukturalizace a revitalizace v ČR .....	28
2.4.1	Konsolidační banka – Česká konsolidační agentura .....	29
2.4.2	Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest .....	30
2.4.3	Česká agentura na podporu obchodu CzechTrade .....	32
2.4.4	Českomoravská záruční a rozvojová banka .....	33
<b>3</b>	<b>Revitalizace a státní zásahy v České republice</b> .....	<b>34</b>
3.1	Revitalizační program .....	34
3.2	Názory na revitalizační program .....	36
3.3	Tatra Kopřivnice .....	36
3.4	Vládní projekt záchrany společností Vítkovice a Zetor .....	38
3.4.1	Vítkovice .....	38
3.4.2	Zetor Brno .....	40
3.4.3	Názory na vládní projekt záchrany společností Vítkovice a Zetor .....	42
3.5	Argumenty pro a proti účasti státu na ozdravných aktivitách českých podniků .....	43
<b>4</b>	<b>Restrukturalizace a státní zásahy v České republice</b> .....	<b>46</b>
4.1	Opatření státu v procesu restrukturalizace .....	46
4.2	Podpora podnikové restrukturalizace z národních zdrojů a ze zdrojů EU .....	47
4.2.1	Operační program Podnikání a inovace 2007-2013 .....	47
4.2.2	Vývoj sektoru průmyslu a služeb a rozvoj podnikání .....	48
4.2.3	Globální cíl a specifické cíle pro rozvojovou strategii OPPI .....	55
4.2.4	Prioritní osy OPPI .....	58
4.2.5	Indikativní finanční plán OPPI .....	66
4.2.6	Programy podpory v OPPI .....	67
4.3	Argumenty pro a proti financování podnikových restrukturalizačních aktivit z veřejných zdrojů .....	70
<b>5</b>	<b>Závěr</b> .....	<b>72</b>
	<b>Seznam použité literatury</b> .....	<b>74</b>
	<b>Seznam obrázků</b> .....	<b>78</b>
	<b>Seznam tabulek</b> .....	<b>78</b>
	<b>Seznam příloh</b> .....	<b>79</b>
	<b>Přílohy</b>	

# 0 Úvod

Záměrem této diplomové práce je souhrnně zpracovat problematiku státních zásahů do ekonomiky se zaměřením na oblast podnikové restrukturalizace a revitalizace v podmínkách České republiky.

K naplnění uvedeného záměru je třeba splnit následující dílčí cíle:

1. Vysvětlit problematiku státních zásahů a vymezit jejich přednosti a nedostatky.
2. Charakterizovat základní pojmy související s procesem podniková restrukturalizace a revitalizace a dále seznámit s institucemi podporujícími danou oblast.
3. Zhodnotit státní zásahy v oblasti revitalizace českých průmyslových podniků.
4. Zhodnotit státní zásahy v oblasti restrukturalizace se zaměřením na finanční podporu ze zdrojů ČR a EU.

Na základě stanovených priorit je diplomová práce strukturována do čtyř samostatných kapitol.

Úvodní kapitola se obecně zabývá vymezením pojmů stát a státní zásahy. Jsou zde uvedeny formy státních intervencí, které vláda provádí prostřednictvím institucí veřejného sektoru. Dále jsou rovněž shrnuty přednosti, které se státními zásahy souvisí. V následující podkapitole jsou zmíněny problémy, ke kterým dochází v rámci realizace státních intervencí do ekonomiky. Tyto nedostatky jsou označovány jako vládní selhání.

Druhá kapitola je věnována základním charakteristikám restrukturalizace a revitalizace podniku. Tato kapitola je zvláště zaměřena na podnikovou restrukturalizaci. Je zde také zmíněna problematika související s krizovou situací podniku. Dále jsou podrobně uvedeny důvody, které vedou k zahájení procesu restrukturalizace a její strategie. Pozornost je věnována rovněž členění podnikové restrukturalizace a oblastem restrukturalizačních opatření. V následující podkapitole jsou uvedeny podmínky, které po splnění napomáhají úspěšné restrukturalizaci a revitalizaci. Závěrečná část této kapitoly se zabývá institucemi, které podporují restrukturalizaci a revitalizaci podniků v České republice.



Třetí kapitola je zaměřena na problematiku spojenou s revitalizačním programem a s ozdravnými projekty minulých vlád, které souvisely se záchranou problémových průmyslových podniků. Pozornost je věnována významným podnikům jako Tatra, a.s., Vítkovice, a.s., Zetor, a.s. Dále jsou nastíněny přednosti a nedostatky týkající se účasti státu na ozdravných aktivitách českých podniků. Kapitola je zakončena uvedením několika konkrétních případů vládních selhání.

Poslední část práce je zaměřena na úlohu státu v procesu restrukturalizace. Tato kapitola je převážně věnována finanční podpoře podnikové restrukturalizace z národních zdrojů a ze zdrojů EU, zvláště na Operační program Podnikání a inovace a jeho cíle, prioritní osy a také oblasti podpory. Dále jsou stručně charakterizovány programy podpory v rámci OPPI, ze kterých lze čerpat finanční prostředky na určité projekty. Na závěr jsou uvedeny názory na financování podnikových restrukturalizačních aktivit z veřejných zdrojů.

# 1 Státní zásahy do ekonomiky

## 1.1 Úvod do problematiky státních zásahů

Stát lze nazvat institucí s typickou univerzalitou, obecně politickou formou organizace společnosti, jakož i veřejným charakterem vytváření a uplatňování pravidel chování ve společnosti.<sup>1</sup>

Jellinek<sup>2</sup> vysvětluje podstatu státu takto: „Každý stát se skládá ze státního území, obyvatelstva jej obývajících a určité organizace tohoto obyvatelstva, která slouží výkonu státní moci.“ Tyto tři prvky Jellinek považuje za nutné pro existenci státu.

Klíma definuje stát jako „mechanismus politické moci, jenž zejména uvnitř společenského organismu uskutečňuje veřejný zájem.“<sup>3</sup>

Stát je typem autority, jež má organizační formu a k realizaci určitých funkcí disponuje materiálními prostředky, osobním aparátem, donucením, resp. sankcemi. Stát je v tomto významu zformovaná, institucionalizovaná politická moc. Tedy od momentu, kdy politická moc je založena na institucích, až do moderní doby, kdy tyto instituce nabývají forem shromáždění, parlamentu, vlády apod., které disponují určitou vymezenou působností a slouží populaci více či méně homogenní a v určitém rámci geograficky vymezeném hranicemi, lze hovořit o státu.<sup>4</sup>

Stát jako organizační forma má své charakteristické znaky, jež jej odlišují od forem jiných společenských fenoménů. K pojmovým znakům státu tedy patří<sup>5</sup>:

- území (prvek teritoriální);
- obyvatelstvo nebo národ (prvek personální);
- politická a právní organizace moci jako autorita (prvek formálně mocenský).

M. N. Rothbard označil stát „institucí, která se zabývá pravidelným používáním násilí ve velkém rozsahu.“<sup>6</sup> Tento představitel libertariánského proudu rozlišil druhy státních intervencí dle počtu zúčastněných subjektů na<sup>7</sup>:

---

<sup>1</sup> Filip, J.; Svatoň, J.; Zimek, J. Základy státovědy. Brno: Masarykova univerzita, 1999, s. 6.

<sup>2</sup> Filip, J.; Svatoň, J.; Zimek, J. Základy státovědy. Brno: Masarykova univerzita, 1999, s. 9.

<sup>3</sup> Klíma, K. Úvod do státovědy. Plzeň: ZČU Plzeň, 1994, s. 5.

<sup>4</sup> Klíma, K. Teorie veřejné moci (vládnutí). Praha: ASPI Publishing, 2003, s. 91.

<sup>5</sup> Klíma, K. Teorie veřejné moci (vládnutí). Praha: ASPI Publishing, 2003, s. 104.

<sup>6</sup> Rothbard, M. N. Ekonomie státních zásahů. Praha: Liberální institut, 2001, s. 85.

<sup>7</sup> Rothbard, M. N. Ekonomie státních zásahů. Praha: Liberální institut, 2001, s. 86 – 87, 103.

- autistické intervence;
- binární intervence;
- triangulární intervence.

O **autistických intervencích** hovoříme tehdy, když útočník omezuje užívání majetku člověka v situaci, kdy nedochází ke směně. Jakýkoli příkaz dopadá pouze na jedince samotného. Útočníkem nazýváme jednotlivce nebo skupiny, kteří násilně zasahují do svobodných společenských nebo tržních vztahů. Příkladem může být přepadení, násilné vynucování nebo zákaz projevu.

**Binární intervence** představují hegemonický vztah (vztah ovládnutí a poslušnosti) mezi dvěma lidmi (útočníkem a daným člověkem). Útočník může vynutit násilnou směnu mezi jedincem a jím samotným nebo si od daného jedince vynutit „dar“ pro sebe samého. Jako nejvýznamnější příklad binárních zásahů lze uvést zdaňování subjektů.

K **triangulárním intervencím** dochází tehdy, když útočník přiměje dvojici lidí uskutečnit směnu, nebo jim naopak v její uskutečnění brání. Útočník tedy může zakázat prodej jistého produktu nebo může zakázat prodej nad či pod jistou cenou. Tyto zásahy lze proto rozdělit na dva druhy: regulaci cen, která se zabývá podmínkami směny, a regulaci výrobku, která se zabývá charakteristikami výrobku nebo výrobce. Regulace cen bude mít odraz ve výrobě a regulace výrobku zase v cenách.

Nordhaus a Samuelson vymezují čtyři roviny zásahů vlády do ekonomiky<sup>8</sup>:

- vytváření právního rámce tržní ekonomiky;
- stanovení makroekonomické stabilizační politiky;
- ovlivňování alokace zdrojů s cílem zvýšit ekonomickou efektivnost;
- zavádění programů, které ovlivňují rozdělování důchodu.

Rozsah prováděných státních zásahů závisí na politické situaci v zemi. Za vrcholný a současně nejvyšší odpovědný orgán realizace státní moci je považována vláda.

Roli vlády v soudobé ekonomice zřetelně definuje „teorie blahobytu“ v následujících dvou základních větech<sup>9</sup>.

<sup>8</sup> Nordhaus, W. D.; Samuelson, P. A. *Ekonomie*. Praha: Svoboda, 1991, s. 759.

<sup>9</sup> Vlček, J. a kol. *Ekonomie a ekonomika*. Praha: ASPI Publishing, 2003, s. 392.

- Pokud v ekonomice zaznamenáváme některé z tržních selhání, vládní zásah musí alespoň teoreticky vést k tzv. paretovskému zlepšení, tj. alespoň jednomu subjektu se zlepší situace a zároveň si nikdo nepohorší.
- Navrhované změny musí být v souladu s politickými a správními principy demokratické společnosti.

Politika, která je obecně definována jako přístup státu k ekonomice své země, je nazývána jako hospodářská politika. Představuje takovou činnost, při níž nositelé hospodářské politiky (zejména vláda, ale nejen ta) používají určitých nástrojů a svěřených pravomocí k tomu, aby ovlivnily ekonomický a sociální vývoj, přičemž se snaží dosáhnout určitých ekonomických cílů.<sup>10</sup>

## 1.2 Formy státních zásahů

Stát v ekonomice zaujímá několik významných postavení. Lze na něj pohlížet především jako na<sup>11</sup>:

- tvůrce pravidel – předkládáním zákonů upravujících tržní prostředí;
- zprostředkovatel – mezi různými subjekty, např. členství v tripartitě;
- rozhodčí – v rámci stanovených pravidel;
- zákazník – představuje trh pro soukromé firmy;
- výrobce – veřejně prospěšných statků;
- podporovatel – poskytuje přímé či nepřímé podpory v mnoha odlišných oblastech;
- ručitel – proti různým rizikům, např. dohody o ochraně a podpoře investic;
- regulátor – v různorodých oblastech, např. v oblasti životního prostředí či bezpečnosti práce;
- ekonomický manažer – využívá nástroje makroekonomické politiky.

<sup>10</sup> Slaný, A.; Žák, M. Hospodářská politika. Praha: C. H. Beck, 1999, s. 3.

<sup>11</sup> Dvořáček, J. Podpora podnikání (Průmyslová politika). Praha: Oeconomica, 2003, s. 32.

Stát provádí prostřednictvím různých institucí veřejného sektoru spoustu činností, které lze též nazvat jako **státní zásahy**. Můžeme je rozdělit do následujících pěti oblastí<sup>12</sup>:

- **alokační činnost** – stát se snaží efektivně alokovat finanční prostředky, které soustředí v rozpočtové soustavě, a to na zabezpečení takových statků, při jejichž produkci a distribuci tržní systém selhává; ke zvýšení efektivity alokační činnosti vedla její částečná decentralizace na územní samosprávu; cílem této aktivity státu je pomoci dosáhnout efektivní alokace dostupných zdrojů ve společnosti; v praxi to však není jednoduchý proces a výsledkem je často neefektivní alokace, tzv. vládní selhání.
- **redistribuční činnost** - stát zabezpečuje redistribuci příjmů mezi subjekty s cílem dosáhnout větší spravedlnosti v rozdělování (tzn. distribuční spravedlnosti) ve společnosti; k redistribuci využívá finanční prostředky soustředěné především ve státním rozpočtu; základní otázkou při redistribuci je, do jaké míry má stát přerozdělovat, aby nenarušil ekonomickou efektivnost či nevytvořil nové nerovnosti;
- **stabilizační činnost** - stát se snaží o makroekonomickou regulaci – ovlivňovat výrobu i spotřebu a předcházet tržnímu selhání s cílem dosáhnout hospodářské stability, neboť nestabilita vede ke ztrátám efektivity; k financování těchto činností stát potřebuje finanční prostředky soustředěné ve státním rozpočtu;
- **regulační činnost** - stát se zaměřuje na regulaci podmínek určitých aktivit, např. podmínek podnikání, pracovního trhu apod.; souvisí se stabilizačními a legislativními činnostmi;
- **legislativní činnost** – stát se snaží vytvořit právní prostředí pro fungování tržního mechanismu; k této činnosti lze přiřadit přijetí Ústavy, zákonů a dalších závazných předpisů a dohlížení nad jejich plněním; úzce souvisí s regulačními aktivitami státu i ostatními činnostmi státu.

**Zásahy státu** mohou souviset s určitými **přednostmi** – stát je ve srovnání s trhem efektivnější<sup>13</sup>:

- v realizaci rozhodnutí politického charakteru;

---

<sup>12</sup> Peková, J. Veřejné finance, úvod do problematiky. Praha: ASPI, 2008, s 22 - 24.

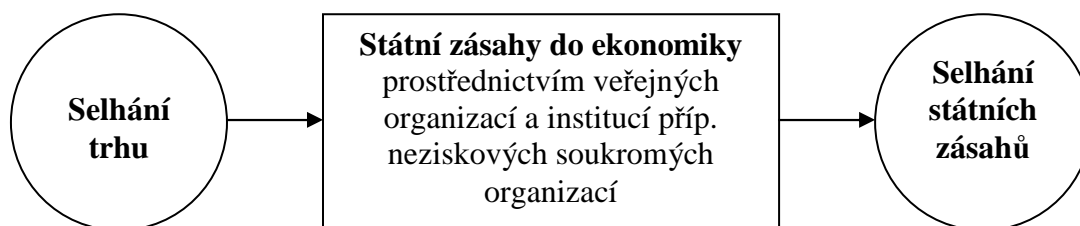
<sup>13</sup> Potůček, M. Nejen trh – role trhu, státu a občanského sektoru v proměnách české společnosti. Praha: Slon, 1997, s. 36.

- v administrativní regulaci;
- v rychlé mobilizaci a využití zdrojů;
- v zabezpečení kontinuity a stability služeb;
- v prevenci vykořisťování či diskriminace;
- v zabezpečení bezpečnosti;
- v zabezpečení rovnosti;
- v zabezpečení sociální soudržnosti a sociálního smíru.

Zásahy státu mohou být spojeny i s určitými nedostatky či problémy, které označujeme jako **selhání státních zásahů**. Pod tímto pojmem se rozumí celá škála problémů, které se projevují v důsledku použití nesprávné, a tudíž i neúčinné hospodářské politiky<sup>14</sup>.

### 1.3 Problémy státního zasahování

Skutečnost, že trh v určitých situacích selhává, vede vlády k realizaci opatření, která vyžadují existenci veřejného sektoru. Tato opatření spočívají v uskutečnění zásahů státu do ekonomiky s cílem zlepšit její fungování. Realizace těchto zásahů je však spojena s celou řadou problémů, které vedou k selhání státních zásahů, v této souvislosti hovoříme také o vládním selhání či selhání státu (viz Obr. 1).



Obr. 1 – Vztah selhání trhu a selhání státních zásahů<sup>15</sup>

<sup>14</sup> Tetřevová, L. Veřejná ekonomie. Praha: Professional Publishing, 2008, s. 92.

<sup>15</sup> Tetřevová, L. Veřejná ekonomie. Praha: Professional Publishing, 2008, s. 89.

V následujících čtyřech podkapitolách jsou uvedeny hlavní důvody, které vedou k tomu, že vládní intervence nedosahují svých zamýšlených cílů<sup>16</sup>.

### **1.3.1 Omezené informace a faktor zpoždění**

Důsledky celé řady státních zásahů jsou komplikované a obtížně předvídatelné, navíc zde dochází k časovému zpoždění zásahů státu – vláda nezná a ani nemůže znát všechny relevantní informace, které mohou mít vliv na dopady jejího rozhodnutí. Nemá k dispozici ani dokonalou znalost kauzálních (příčinných) souvislostí uvnitř ekonomického systému. Pohybuje se na určité pravděpodobnostní úrovni, navíc zde významnou roli hraje faktor zpoždění. Než informační systém vládě zprostředkuje poznání nějakého procesu, situace je již jiná a vláda vlastně „bojuje s minulostí“.

### **1.3.2 Omezená možnost řídit reakce soukromého sektoru**

I kdyby vláda měla dokonalé informace, teorii i přehled o situaci, stejně má omezenou možnost kontrolovat, resp. řídit reakce soukromého sektoru. Zvláště zřejmé je to v demokraticky uspořádaných společnostech, ovšem ani totalitní státy nedokázaly přinutit všechny výrobce a spotřebitele k „žádoucímu“ chování. Možnosti reakce, přizpůsobení apod. jsou v podstatě neomezené.

### **1.3.3 Omezený dohled nad byrokratickým aparátem**

I v případě splnění obou předcházejících podmínek by vláda narážela na svoji omezenou kontrolu nad byrokratickým aparátem, tj. nad částí sama sebe. Uvádění legislativy do života je složitý proces závislý na celé řadě technických detailů a uplatňují se v něm jako relativně autonomní subjekty i státní úřady a úředníci, kteří mohou být do značné míry vedeni i svými vlastními zájmy.

---

<sup>16</sup> Stiglitz, J. E. *Ekonomie veřejného sektoru*. Praha: Grada Publishing, 1997, s. 27 – 28., Strecková, Y.; Malý, I. aj. *Veřejná ekonomie: Pro školu i praxi*. Praha: Computer Press, 1998, s. 48 – 49.

### 1.3.4 Omezení vznikající v důsledku politického procesu

I kdyby všechna předchozí omezení neexistovala, jedno by zůstalo. Jde o omezení vyplývající z podstaty politického procesu. Politické rozhodnutí je v podstatě principiálně kompromisem mezi zájmy subjektů, které se na rozhodování podílejí. Výběr z možných alternativ je tím vždy poznamenán. Existují vlivy nátlakových skupin apod. Dlouhodobé uskutečňování nějaké vnitřně logické a konzistentní politiky je v podstatě nemožné.

#### **Důvody vládních selhání bychom mohli rozšířit i o další skutečnosti<sup>17</sup>:**

- stát není nikdy schopen udělat něco rychle, což je zejména důsledek preferencí byrokracie;
- zabývá-li se stát detailními ekonomickými úkoly, pak politici nemohou kontrolovat způsoby, jimiž jsou tyto úkoly plněny;
- stát uplatňuje uniformní a univerzální přístup ke všem subjektům, protože je administrativně jednoduchý, což může snižovat efektivnost jeho činností;
- stát dává ve své politice přednost činnostem, které někomu viditelně přilepší, avšak už méně pamatuje na to, že každá politika zároveň někoho poškozuje;
- stát nikdy neví, kdy má přestat, což znamená, že neefektivní rozhodování nemají konce.

Problémy vládních intervencí lze však vysledovat i v mnoha dalších oblastech<sup>18</sup>.

### **VZTAH EFEKTIVNOSTI A SPRAVEDLNOSTI**

Mezi efektivností a spravedlností (či rovností) platí nepřímý úměrný vztah. Každé opatření, které bude sledovat zvýšení spravedlnosti ve společnosti, vyvolá určitou ztrátu efektivnosti. Důvodem je skutečnost, že:

- každý zásah státu vyžaduje určité administrativní náklady a rovněž je zpravidla spojen i s dalšími transakčními náklady;
- přerozdělování vyvolává demotivační tendence (např. nahrazení práce volným časem, přesun kapitálu do zahraničí apod.).

<sup>17</sup> Tetřevová, L. Veřejná ekonomie – Úvod do problému. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003, s. 62.

<sup>18</sup> Tetřevová, L. Veřejná ekonomie. Praha: Professional Publishing, 2008, s. 92 – 102.



Vždy je tedy třeba hledat určitý kompromis mezi efektivností a spravedlností. Přílišné upřednostnění efektivnosti vede k sociální nestabilitě ve společnosti, naopak přílišný důraz na spravedlnost způsobuje zpomalení ekonomického růstu a rozvoje.

### **OBTÍŽNOST SPRÁVNÉHO PŘEDVÍDÁNÍ DŮSLEDKŮ STÁTNÍCH ZÁSAHŮ**

Složitost a vzájemná provázanost státních zásahů do ekonomiky vede k obtížnosti správného předvídání důsledků jednotlivých opatření.

Každý zásah do ekonomiky je spojen s určitou odezvou soukromého sektoru. Ten se často soustředí především na to, jak sledovaný cíl daného státního zásahu obejít. V případě, že tvůrci státních zásahů nesprávně zhodnotí konkrétní ekonomickou situaci, může dojít pouze k částečné realizaci státního zásahu či k jeho úplnému selhání.

### **PROBLÉM UKAZATELŮ**

V důsledku charakteru státních zásahů, které sledují nejenom ekonomické, ale i mimoekonomické efekty, jež často nelze ani objektivně finančně vyjádřit, zde vzniká problém s volbou ukazatelů, které by zajišťovaly dostatečnou vypovídací schopnost o úspěšnosti státních zásahů. Chybná volba ukazatele pak může vést až k selhání příslušného státního zásahu.

Současně je třeba zdůraznit fakt, že při sledování stanovených ukazatelů je nutno zohlednit i veškeré zkreslující vlivy, jakými jsou např. inflace či demografické změny.

### **OBTÍŽNOST MODELOVÁNÍ EKONOMICKÝCH A SOCIÁLNÍCH PROCESŮ**

Na rozdíl od řady přírodních a technických disciplín má veřejná ekonomie pouze omezené teoretické a minimální praktické možnosti experimentování, modelování a ex ante ověřování potenciálních dopadů vládních zásahů. V důsledku povahy procesů, které v neziskovém sektoru probíhají, a jejich širokým celospolečenským dopadům, dochází k ověření až v reálném životě.

Co se týká experimentů, nelze zde provádět kontrolované experimenty, využít lze pouze nekontrolovaných experimentů, jejichž výsledky však nevedou k jednoznačnému přijetí anebo zamítnutí určité hypotézy.

Co se týká modelů, lze jich při analýzách dopadů státních zásahů využít, jsou však zpravidla založeny na takovém množství zjednodušujících předpokladů, že jejich závěry nemusí být v praxi naplněny.

## **NESOUHLAS MEZI EKONOMY**

Rozdílné názory jednotlivých ekonomů, ale zvláště pak politiků, se projevují už u základních otázek veřejné ekonomie, natož pak v případě složitějších či interdisciplinárních problémů.

Existují zde tři základní důvody neshody, a to:

- rozdíly v názorech na chování ekonomiky;
- neshody ohledně důsledků vládních zásahů;
- neshody v hodnotách.

Ani ekonomové se často neshodnou na tom, jak se ekonomika vlastně chová, a proto se nemohou ani shodnout v tom, jak bude reagovat na jednotlivé státní zásahy. Dokonce, i když se shodnou na důsledcích určitého opatření, nemusí se shodnout na tom, zda tyto důsledky jsou prospěšné či škodlivé. Určité opatření tak může být hodnoceno různými ekonomy (či politiky) naprosto odlišně (tj. zcela negativně či pozitivně).

## **NEVYUŽITÍ POLITICKÉHO KAPITÁLU**

Nevyužití politického kapitálu představuje specifickou podobu vládního selhání. Dochází k němu v souvislosti s transformačním procesem, který je realizován v bývalých centrálně plánovaných ekonomikách. Tento problém hrozil především v souvislosti s přechodem centrálně plánovaných ekonomik na ekonomiky tržní v zemích střední a východní Evropy.

Podstata tohoto problému spočívá v tom, že politický kapitál, který má vláda k dispozici je časově omezený. Politický kapitál vzniká v důsledku revolučního zvratu, a vláda tak získává určitý časově omezený prostor pro realizaci základní transformační etapy, ve které po ní nejsou požadovány statistikou měřitelné výsledky. V tomto období musí vláda zajistit systémový rámec změn, a vytvořit tak základní podmínky pro rozvoj tržní ekonomiky.

## 2 Restrukturalizace a revitalizace

### 2.1 Podniková restrukturalizace

#### 2.1.1 Vymezení podnikové restrukturalizace

V odborné literatuře, ale i v podnikové praxi se nelze setkat s jednoznačným vymezením pojmu restrukturalizace. V různých zdrojích je možné nalézt různé definice.

„**Restrukturalizace** vyjadřuje změnu struktury jednotlivých odvětví hospodářské sféry; změnu výrobních programů a podnikatelských aktivit.“<sup>19</sup> „Podstatou restrukturalizace je zvýšení ekonomické životaschopnosti podnikové sféry.“<sup>20</sup>

Vodáček, Vodáčková<sup>21</sup> definují pojem **restrukturalizace** takto: „Jde o proces zdrojového zajištění, inovačních změn při tvorbě a vzájemné harmonizaci struktur výrobního programu, výrobně-technické základny, funkcionálních a organizačních struktur, personálních struktur, popř. dalších účelových struktur (např. finanční struktury), s cílem zajistit účelné a účinné fungování reprodukčního procesu.“

„**Restrukturalizace** je změna struktury ekonomického systému národního hospodářství či podniku.“<sup>22</sup>

Podle Vebera<sup>23</sup> se **podniková restrukturalizace** dotýká změny výrobní náplně, zdrojů organizace, jejich provázanosti i využití a může být doprovázena změnami organizační architektury.

**Podniková restrukturalizace** představuje proces celkových změn v podniku, založený na realizaci vhodných restrukturalizačních opatření. Jedná se o rozsáhlé, strategické změny, které dramaticky ovlivní budoucí aktivity podniku, spíše než o dílčí (přírůstkové) změny.<sup>24</sup>

Chung, Siu a Weston<sup>25</sup> zmiňují několik faktorů, které mohou vyvolat restrukturalizaci podniku. Např. potřeba vyrovnat se celosvětové konkurenci; uvést do

---

<sup>19</sup> Kratochvílová, H. Restrukturalizace, oživení a záchrana podniku. Praha: Prospektrum, 2001, s. 211.

<sup>20</sup> Dvořáček, J. Podpora podnikání (Průmyslová politika). Praha: Oeconomica, 2003, s. 122.

<sup>21</sup> Vodáček, L.; Vodáčková, O. Management – teorie a praxe v informační společnosti. Praha: Management Press, 2001, s. 285.

<sup>22</sup> Hindls, R.; Holman, R.; Hronová S. a kol. Ekonomický slovník. Praha: C. H. Beck, 2003, s. 341.

<sup>23</sup> Veber, J. aj. Management – základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press, 2000, s. 533.

<sup>24</sup> Tetřevová, L. Finanční restrukturalizace firmy. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005, s. 10.

<sup>25</sup> Chung, K. S.; Siu, J. A.; Weston, J. F. Takeovers, Restructuring and Corporate Governance. New Jersey: Prentice Hall, 1990, str. 230.

souladu zájmy manažerů a akcionářů; přesun aktiv podniku na vlastníky, kteří je dovedou lépe a efektivněji využívat.

### 2.1.2 Podnikové krize v kontextu restrukturalizace

Restrukturalizace podniku je zpravidla chápána pouze úzce účelově jako řešení krizové situace podniku. **Krize podniku** představuje situaci, která vzniká v důsledku negativního, nepředvídatelného anebo pouze obtížně předvídatelného vývoje interních či externích faktorů. Je to takové stadium života podniku, kdy po delší časové období dochází k nepříznivému vývoji jeho výkonnostního potenciálu, poklesu rentability, zhoršení kapitálové struktury a snížení likvidity a bude-li tento vývoj pokračovat, bude bezprostředně ohrožena jeho další existence.<sup>26</sup>

Jedná se o proces, který začíná poruchami v platební schopnosti, pokračuje odbytovými potížemi, výrobními problémy a končí vyřešením všech problémů a uvedením podniku opět na vzestupnou křivku vývoje. Pro jeho posuzování lze použít konjunkturální ukazatele, např. likvidity, fyzického objemu výroby, zaměstnanosti, investic, zásob nebo úvěrového zatížení.<sup>27</sup>

Vznik poruch, které mohou vyústit v krizi, ovlivňují dva důležité faktory, a to<sup>28</sup>:

- časové zpoždění ekonomických reakcí;
- kumulativní charakter ekonomických procesů.

Dříve, než se podnik reálně ocitne v krizi, projevují se symptomy ukazující na poruchy ve výrobní, finanční, odbytové a dalších oblastech podnikové činnosti. Podnik často nemá informace signalizující určitou státnost poklesu nebo nevyváženost, např. faktorů rentability a efektivity. Důvodem mohou být např. nefunkčnost informační soustavy, neschopnost pracovat s ekonomickými výkazy či ekonomickými ukazateli, neochota naslouchat hlasů ekonomů a ekonomických podnikových analytiků, podceňování podnikové analýzy a trendů vývoje. Dalším důležitým faktorem je také zahledění se pouze do vnitřních problémů podniku, bez analýzy a respektování podstatných vlivů vnějšího

---

<sup>26</sup> Tetřevová, L. Financování projektů. Praha: Professional Publishing, 2006, s. 65.

<sup>27</sup> Kratochvílová, H. Restrukturalizace, oživení a záchrana podniku. Praha: Prospektrum, 2001, s. 9 - 10.

<sup>28</sup> Kratochvílová, H. Restrukturalizace, oživení a záchrana podniku. Praha: Prospektrum, 2001, s. 10.

okolí, vnějších ekonomických a politických podmínek, prostředí existence a vývoje podniku.<sup>29</sup>

Krizové situace, ke kterým v podniku dochází, vznikají v důsledku různých příčin, procházejí různými fázemi a mají také rozdílnou rychlost a účinky.<sup>30</sup>

**Z hlediska příčin krize** se lze v podniku setkat s následujícími typy krizí:

- **krize vzniklé v důsledku náhodných vnějších zásahů** jako jsou např. teroristický útok, válečný konflikt, zhroucení finančního trhu, přírodní pohroma;
- **krize vzniklé v důsledku chyb v podnikatelské aktivitě podniku**, tj. krize pramenící z vlastní činnosti organizace. Může se jednat např. o:
  - **krize strategické** – vznikají v důsledku chybných rozhodnutí při zakládání a fungování podniku;
  - **krize vyvolané hospodářskými výsledky** – vznikají zpravidla v důsledku nízké konkurenceschopnosti;
  - **krize likvidity** – vznikají zejména v důsledku dlouhodobého porušování základních pravidel financování a finančního řízení;
  - **krize vzniklé v důsledku dalších vnitřních pochybení** – vznikají zejména v důsledku nedostatečné obsluhy, údržby anebo nepozornosti, např. v důsledku takových skutečností jako je požár, výbuch či ekologická havárie.

**Z hlediska fáze**, v jaké se podniková krize nachází, lze rozlišit:

- **krize latentní**, kdy symptomy krize ještě nepůsobí navenek a lze je zjistit pouze nepřímo, často jen náhodně;
- **krize propukající**, kdy se postupně začínají projevovat jednotlivé příznaky krizových jevů;
- **krize akutní**, kdy se projevují destruktivní účinky na celkovou činnost podniku v důsledku neřešení latentní krize.

---

<sup>29</sup> Kratochvílová, H. Restrukturalizace, oživení a záchrana podniku. Praha: Prospektrum, 2001, s. 10 -11.

<sup>30</sup> Tetřevová, L. Financování projektů. Praha: Professional Publishing, 2006, s. 66 - 67.

**Z hlediska rychlosti vývoje** lze rozlišit:

- **krize náhlé**, které se objeví nečekaně, bez varování;
- **krize pomalé**, označované také jako doutnající, které potenciálně existují delší dobu.

**Z hlediska síly dopadu krize na podnik** lze rozlišit:

- krize s negativním účinkem;
- krize ohrožující existenci podniku;
- krize likvidující existenci podniku.

V případě, že podnik usiluje o překonání důsledků poruch či krize cestou restrukturalizace je z obsahového hlediska žádoucí<sup>31</sup>:

- aby byl poznán reálný stav podniku a příčiny tohoto stavu;
- aby byla nalezena východiska řešení k překonání stavu;
- aby byla stanovena rovněž podniková strategie a taktika předcházení možné recese (návratu).

Restrukturalizace nemusí být spojena pouze s krizí podniku. Restrukturalizační procesy mohou být realizovány i v podnicích, které nemají žádné problémy, ale reagují tak na stále se měnící podmínky a snaží se neustále zvyšovat svoji konkurenceschopnost.<sup>32</sup>

### 2.1.3 Důvody, strategie a charakter podnikové restrukturalizace

K zahájení procesu restrukturalizace může vést **celá řada důvodů**. V zásadě je lze shrnout do čtyř hlavních skupin<sup>33</sup>:

- **krize** - podnik se nachází v krizi, která ohrožuje jeho prosperitu, stabilitu a budoucí existenci a tuto situaci je třeba radikálně řešit;

---

<sup>31</sup> Kratochvílová, H. Restrukturalizace, oživení a záchrana podniku. Praha: Prospektrum, 2001, s. 11.

<sup>32</sup> Tetřevová, L. Financování projektů. Praha: Professional Publishing, 2006, s. 67.

<sup>33</sup> Tetřevová, L. Financování projektů. Praha: Professional Publishing, 2006, s. 68.

- **problémy** - podnik je nucen řešit dílčí problémové situace a stavy, které vznikají v průběhu jeho života a které by v případě podcenění mohly vést ke vzniku mnohem závažnějších situací (krizí);
- **prevence** – podnik se snaží předejít možnému vzniku problémů v budoucnosti;
- **šance** – podnik se snaží využít vzniklých šancí, získat náskok před konkurencí a upevnit své vedoucí postavení na trhu.

Restrukturalizační opatření mohou být realizována v každé z fází životního cyklu podniku, kterou podnik během své existence prochází. Za základní fáze života podniku považujeme založení, růst, stabilizaci, krizi a zánik. Ne každý podnik musí nutně projít všemi těmito fázemi. Je možné rozlišit tři **strategie restrukturalizace**<sup>34</sup>:

- **strategie prosperity** (tj. kvalitativní a kvantitativní obrody podniku) – k obratu dochází ve fázi rozkvětu a stabilizace podniku, tj. před dosažením vrcholu vývoje podniku;
- **strategie revitalizace** (tj. ozdravení podniku) – k obratu dochází ve fázi ústupu či úpadku, tj. v době nejvyšší nutnosti změny, cílem je radikální a celkové ozdravení neprosperujícího podniku;
- **strategie resuscitace** (tj. znovuzrození podniku) – k obratu dochází ve fázi zániku podniku, nový podnik je alespoň v něčem (výrobně, tržně, personálně) pokračovatelem předchozího podniku.

Důvod, v důsledku kterého podnik přistupuje k realizaci určitých restrukturalizačních opatření, determinuje charakter restrukturalizačního procesu i aplikovaných restrukturalizačních opatření. Rozlišit tak lze dva hlavní druhy restrukturalizace, a to<sup>35</sup>:

- **restrukturalizaci vyvolanou negativními příčinami** (tzv. restrukturalizace VNP);
- **restrukturalizaci vyvolanou pozitivními příčinami** (tzv. restrukturalizace VPP).

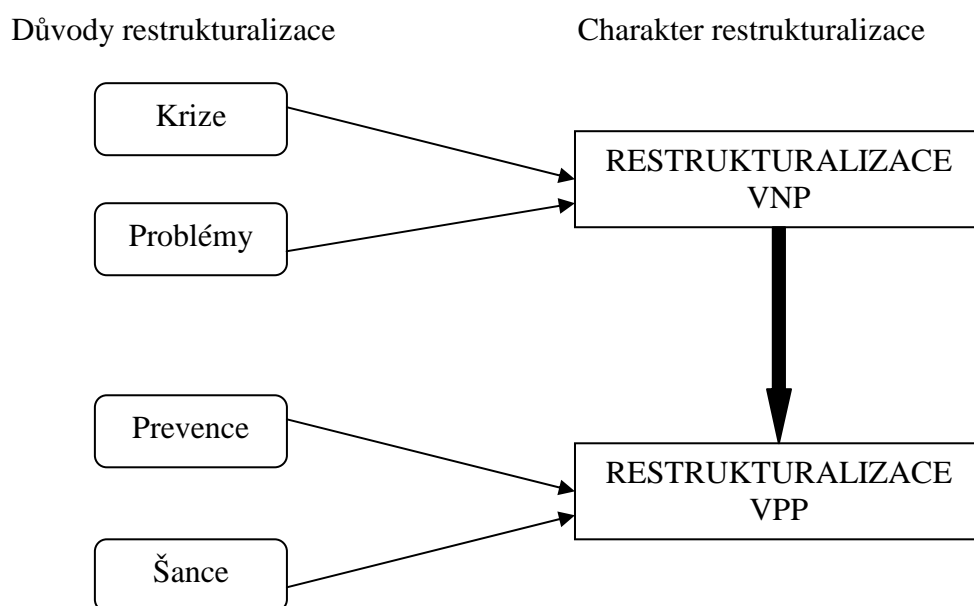
<sup>34</sup> Tetřevová, L. Finanční restrukturalizace firmy. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005, s. 31 - 33.

<sup>35</sup> Tetřevová, L. Financování projektů. Praha: Professional Publishing, 2006, s. 68 – 69.

V případě restrukturalizace z důvodu řešení krizových či problémových situací a stavů je realizována **restrukturalizace VNP**. Opatření restrukturalizace VNP jsou založena na redukci a vyznačují se tím, že jejich efekty se projevují okamžitě.

Přístupují-li podniky k restrukturalizaci z důvodu prevence či využití šancí, hovoříme o **restrukturalizaci VPP**. Opatření restrukturalizace VPP mají strategický charakter a jsou typická tím, že jejich efekty se projevují postupně během delšího časového období, často s určitým časovým zpožděním. Opatření restrukturalizace VPP jsou spojována především s rozvojovou fází životního cyklu podniku, ale podniky jich mohou využít i v případě restrukturalizace z důvodu problémů a krizí, kdy tato opatření navazují na opatření restrukturalizace VNP.

Vztah mezi důvodem restrukturalizace a charakterem restrukturalizačního procesu je patrný z Obr. 2.



**Obr. 2 – Restrukturalizace VNP a VPP<sup>36</sup>**

<sup>36</sup> Tetřevová, L. Financování projektů. Praha: Professional Publishing, 2006, s. 69.



## 2.1.4 Oblasti a druhy podnikové restrukturalizace

Úspěšný restrukturalizační proces vyžaduje realizaci restrukturalizačních opatření ve všech oblastech podnikových činností, tj. v **oblasti**<sup>37</sup>:

- **finanční** (finanční, ale i vlastnická struktura podniku);
- **majetkové** (majetková struktura podniku);
- **výrobní** (týká se jak produkovaných výrobků a poskytovaných služeb, tak i používaného výrobního zařízení či technologií, ale i organizace výrobního procesu);
- **obchodní** (orientovaná jak na oblast vstupů, tak především výstupů organizace);
- **organizační** (organizační struktura podniku definující funkční role a vztahy v podnikových procesech);
- **informační** (informační systémy organizace v komplexním pojetí);
- **personální** (lidské zdroje – objem, struktura, kvalita).

V literatuře se lze setkat s různým členěním podnikové restrukturalizace. Dle základního třídění se rozlišuje na restrukturalizaci<sup>38</sup>:

- **makroekonomickou** (změna struktury ekonomického systému národního hospodářství, zahrnuje změny odvětvové struktury);
- **mikroekonomickou** (změna struktury ekonomického systému v podniku).

Nevole<sup>39</sup> rozčlenil restrukturalizaci na provozní a finanční. **Provozní** se zaměřuje na nejziskovější výrobky z podnikového výrobního portfolia a **finanční** spočívá v přehodnocení zdrojů financování podnikových činností a umožňuje následující aktivity, zahrnující získání dodatečného kapitálu, jeho přeskupení či naopak zbavování se majetku. Obě restrukturalizace je nutné vnímat jako celek, neboť problémy ve financování se dříve nebo později projeví v provozní činnosti a naopak.

---

<sup>37</sup> Tetřevová, L. Finanční restrukturalizace firmy. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005, s. 45.

<sup>38</sup> Hindls, R.; Holman, R.; Hronová S. a kol. Ekonomický slovník. Praha: C. H. Beck, 2003, s. 341.

<sup>39</sup> Nevole, L. Restrukturalizace – pojmy, metody, předpoklady úspěchu. Moderní řízení, 2002, roč. 37, č. 8, s. 68 – 69.

Gaughan<sup>40</sup> rozdělil podnikovou restrukturalizaci na nákladovou a personální. Jako další formu podnikové restrukturalizace uvedl restrukturalizaci finanční, která se týká změny v kapitálové struktuře podniku.

Dle Pamphilise<sup>41</sup> se podniková restrukturalizace dělí do dvou kategorií, a to na restrukturalizaci operativní a finanční.

Operativní restrukturalizace se obvykle vztahuje k prodeji celé společnosti nebo jen její části. Dále se může týkat prodeje určité výrobné řady nebo ukončení činnosti nevýnosných či nestrategických zařízení.

Finanční restrukturalizace souvisí se změnou celkového dluhu a majetkové struktury.

## 2.2 Podniková revitalizace

Pojem **revitalizace** (oživení nebo transformace) má podobný význam jako slovo restrukturalizace. Restrukturalizace i revitalizace sice přináší změnu, v případě revitalizace se však jedná o změnu, která převážně nezvyšuje výkon, produktivitu a konkurenceschopnost nýbrž lepší provoz podniku a jeho organizaci<sup>42</sup>.

Veber<sup>43</sup> uvádí následující definici pojmu revitalizace: **Revitalizace** – aktivity směřující k obnovení a posílení všech faktorů ovlivňujících zdravý vývoj a prosperitu organizace.

**Revitalizace** představuje „radikální strategie obnovy akceschopnosti podniku“, „urychlený přechod na zdravou základnu prosperity podniku“, „generální linii obnovení konkurenční pozice podniku“, „oživení“, „obrodu“, „obnovu“, „přestavbu“ podniku<sup>44</sup>.

**Revitalizace podniku** je systémovým nástrojem k provedení zásadních změn v podniku<sup>45</sup>.

---

<sup>40</sup> Gaughan, P. A. Mergers, Acquisitions and Corporate Restructuring. New York: John Wiley & Sons, 2002, str. 12

<sup>41</sup> Pamphilis, D. Mergers, Acquisitions and other Restructuring Activities. San Diego: Academic Press, 2001, str. 5.

<sup>42</sup> Tománek, J. Reengineering a management změn. Praha: Computer Press, 2001, s. 60.

<sup>43</sup> Veber, J. aj. Management – základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press, 2000, s. 533.

<sup>44</sup> Jirásek, J. Návrat k prosperitě – Turnaround. Praha: Grada Publishing, 1995, s. 34 - 35.

<sup>45</sup> Truneček, J. Restrukturalizace řízení malých a středních podniků. In: Mezinárodní konference „Ekonomika firm 2000“, PHF Košice, Svít 2000, s. 626.

„Revitalizace - oživení podnikatelských subjektů při zachování jejich existence s pomocí státu s cílem obnovit jejich schopnost rozvíjet podnikatelské aktivity.“<sup>46</sup>. K této situaci dochází tehdy, pokud lze nalézt veřejný zájem na budoucí existenci dané podnikatelské jednotky.

V průběhu procesu revitalizace je třeba uplatňovat zásady a nástroje krizového řízení podniku. **Krizovým řízením** označujeme řízení firmy za poměrů a podmínek, které jsou kritické pro přežití, s cílem znovu obnovit všechny funkce podniku a dosáhnout vytyčených podnikových cílů<sup>47</sup>.

Krizové řízení představuje specifické manažerské přístupy sloužící k prevenci a řešení mimořádných situací, které mohou mít za následek ohrožení či dokonce úplnou likvidaci organizace<sup>48</sup>. Efektivní krizové řízení by tak mělo vést nejenom ke zvládnutí vzniklých krizí, ale v první řadě by mělo být schopno jejich vzniku zabránit<sup>49</sup>.

## 2.3 Vnější a vnitřní předpoklady úspěchu restrukturalizace a revitalizace

Existují vnější (legislativně strukturální) a vnitřní (podnikové) podmínky, které vytvářejí předpoklady pro úspěch restrukturalizace a revitalizace.

I úspěšné podniky s vynikajícím managementem a žádanou produkcí se mohou dostat do potíží kvůli vnějším faktorům daným strukturálním rámcem země. Za pozitivní **vnější znaky** podnikatelského prostředí lze považovat<sup>50</sup>:

- kvalitní legislativa definující podmínky podnikání;
- stabilní bankovní systém;
- efektivní kapitálový trh;
- příznivou vládní politiku;
- respektování etických kodexů a norem.

---

<sup>46</sup> Kratochvílová, H. Restrukturalizace, oživení a záchrana podniku. Praha: Prospektrum, 2001, s. 211.

<sup>47</sup> Kratochvílová, H. Restrukturalizace, oživení a záchrana podniku. Praha: Prospektrum, 2001, s. 10.

<sup>48</sup> Veber, J. aj. Management – základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press, 2000, s. 349.

<sup>49</sup> Tetřevová, L. Finanční restrukturalizace firmy. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005, s. 11.

<sup>50</sup> Nevole, L. Restrukturalizace – pojmy, metody, předpoklady úspěchu. Moderní řízení, 2002, roč. 37, č. 8, s. 67.

K **vnitřním podmínkám**<sup>51</sup> restrukturalizace a revitalizace podniku patří především finanční a provozní restrukturalizace. Jejich cílem je zvýšení výkonnosti a efektivnosti výroby cestou zkvalitnění procesů plánování, organizace a řízení s využitím moderních informačních technologií.

V podstatě nelze na restrukturalizační resp. revitalizační aktivity pohlížet jako na jednorázovou, popřípadě čas od času uskutečňovanou aktivitu s cílem dosažení dílčích nebo jen lokálních změn, nýbrž jako na klíčovou a trvalou součást práce vrcholových manažerů podniků, s využitím know how specialistů a poradců.

„Základem úspěchu všech procesů změn je změna myšlení. Vše je v lidech a jejich myšlení, schopnostech, flexibilitě, výkonnosti. S dobrým týmem pohnete zeměkouli, se špatným přivedete relativně dobrou společnost do krize a ke krachu. Všichni musí projektu věřit, musí si vzájemně důvěřovat, musí týmově pracovat. Jakmile tento faktor začíná vyhasínat, nastává čas se s firmou rozloučit.“<sup>52</sup>

## **2.4 Institucionální zajištění podnikové restrukturalizace a revitalizace v ČR**

V České republice se procesem restrukturalizace a revitalizace podniků v minulosti zabývala a stále zabývá celá řada specializovaných institucí. Orientují se na zajišťování souboru programů zaměřených do různých oblastí za účelem dosažení lepší ekonomické situace podniků a posílení jejich konkurenceschopnosti. V prostředí neustálých změn ve vývoji ekonomiky se vyžaduje, aby podnikatelé reagovali včas a odpovídajícím způsobem na nové situace a na dynamiku vývoje. Taková orientace však není snadná, protože vyžaduje odborné znalosti, stálé kontakty a specializovanou přípravu k analýze informací a v práci s nimi. K tomu slouží v ČR síť podpůrných organizací.

Význam podpůrných organizací spočívá v tom, že podnikatelský subjekt má možnost se obrátit na specializované instituce s požadavkem na poskytnutí služeb, které potřebuje. Např. se jedná o služby poradenské, konzultační, vzdělávací, právní, informační a ekonomické.<sup>53</sup>

---

<sup>51</sup> Nevole, L. Restrukturalizace – pojmy, metody, předpoklady úspěchu. Moderní řízení, 2002, roč. 37, č. 8, s. 68.

<sup>52</sup> Šístek, V. Restrukturalizace krok za krokem. Moderní řízení, 2004, roč. 39, č. 4, s. 29.

<sup>53</sup> Malach, A. a kol. Jak podnikat po vstupu do EU. Praha: Grada Publishing a. s., 2005, s. 165

Mezi státem zřízené instituce, jejichž úkolem je pomáhat rozvoji podnikání se řadí např. Česká konsolidační agentura, Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest, Česká agentura na podporu obchodu CzechTrade, Českomoravská záruční a rozvojová banka. V regionech působí národní síť Regionálních poradenských a informačních center (RPIC), několik Podnikatelských inovačních center (BIC) a řada dalších institucí.

### 2.4.1 Konsolidační banka – Česká konsolidační agentura

V únoru roku 1991 založilo Ministerstvo financí ČSFR **Konsolidační banku**, státní peněžní ústav jako speciální banku, která po svém založení převzala pohledávky za úvěry na tzv. trvale se obracející zásoby a odkoupila i další méně bonitní pohledávky z období před rokem 1990.

Po rozpadu federace a vzniku samostatné České republiky zahájila v únoru 1993 činnost **Konsolidační banka Praha**, státní peněžní ústav. Konsolidační banka se významnou měrou podílela na předprivatizační očištění portfolií velkých českých bank od zátěže problematických a neproduktivních aktiv. Do spektra činností banky rovněž náleželo provádění finančních operací vlády České republiky a realizace projektů a operací plynoucích z pověření na základě usnesení vlády České republiky, a to jak v rozvojové, tak i restrukturalizační oblasti.

Ke dni 1. 9. 2001 Konsolidační banka Praha zanikla a nahradila ji **Česká konsolidační agentura**, vytvořená na základě speciálního zákona č. 239/2001 Sb., o České konsolidační agentuře; ve znění pozdějších předpisů. Jedná se o finanční instituci nebankovního typu, která nepřijímá vklady od veřejnosti ani neposkytuje úvěry. Předmětem činnosti České konsolidační agentury je mimo jiné restrukturalizace obchodních společností a jiných právnických osob stanovených rozhodnutím vlády či nákup, prodej a správa pohledávek a dalších vybraných aktiv.

Na základě Usnesení vlády ČR ze dne 14. 4. 1999 č. 354 k řešení hospodářské situace některých průmyslových podniků byla Konsolidační bankou Praha založena **Revitalizační agentura**, akciová společnost. Vypracovaný revitalizační program, který byl v její kompetenci, se týkal především velkých a předlužených podniků, které ztratily schopnost produkovat dostatek prostředků na zajištění svého provozu, obnovy a rozvoje vlastními silami a jejichž potíže by měly velký ekonomický a sociální dopad.

Činnost Revitalizační agentury při ozdravném procesu vybraných českých průmyslových podniků nacházejících se v obtížné ekonomické situaci však nevedla k zásadnímu zvratu v nežádoucím vývoji. Usnesením vlády ČR ze dne 27. 11. 2000 č. 1200 ke zvýšení účinnosti revitalizačního programu a k transformaci společnosti Revitalizační agentura, a. s. bylo rozhodnuto o ukončení činnosti Revitalizační agentury jako samostatného subjektu a o jejím začlenění do Konsolidační banky Praha a následně pak do České konsolidační agentury.

Česká konsolidační agentura (i její předchůdci) a její dceřiné společnosti se v minulosti podílely na restrukturalizaci takových společností jako ČKD Praha Holding, a. s., Tatra, a. s., Spolana, a. s., Zetor, a. s., Nová Huť, a. s. či Aliachem, a. s.<sup>54</sup>

ČKA ze zákona zanikla dnem 31. 12. 2007 bez likvidace. Právním nástupcem ČKA je stát zastoupený Ministerstvem financí ČR, na který ke dni zániku ČKA přechází její práva a závazky.<sup>55</sup>

## 2.4.2 Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest

Z hlediska institucionálního sehrává v rámci procesu podnikové restrukturalizace a revitalizace významnou roli **Agentura pro podporu podnikání a investic – CzechInvest**.<sup>56</sup> Tato agentura vznikla k 1. 1. 2004 na základě novely Zákona č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání, a to sloučením tří agentur Ministerstva průmyslu a obchodu ČR – Agentury pro rozvoj průmyslu ČR (CzechIndustry), České agentury pro zahraniční investice (CzechInvest) a Agentury pro rozvoj podnikání.

Vytvoření nového, jednotného subjektu bylo nutným systémovým krokem v souvislosti s připravovaným vstupem České republiky do Evropské unie. Konsolidací všech oblastí podpory podnikání v České republice pod jednu agenturu tak vznikl subjekt, který na jedné straně bude centrálním zdrojem informací, poradenství a zprostředkovatelem podpory, a na straně druhé pak odpovídajícím partnerem strukturám Evropské unie.

Posláním Agentury pro podporu podnikání a investic je trvalé zvyšování konkurenceschopnosti české ekonomiky prostřednictvím podpory malých a středních

---

<sup>54</sup> Tetřevová, L. Finanční restrukturalizace firmy. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005, s. 103 - 104.

<sup>55</sup> <http://www.nasepenize.cz/penize-219-ceska-konsolidacni-agentura> [cit. 2009-02-03]

<sup>56</sup> Tetřevová, L. Finanční restrukturalizace firmy. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005, s. 104.

podnikatelů, podnikatelské infrastruktury, inovací a získáváním zahraničních investic z oblasti výroby, strategických služeb a technologických center.

V rámci zjednodušení komunikace mezi státem, podnikateli a Evropskou unií CzechInvest zastřešuje celou oblast podpory podnikání ve zpracovatelském průmyslu, a to jak z prostředků EU, tak ze státního rozpočtu. CzechInvest dále propaguje Českou republiku v zahraničí jako lokalitu vhodnou pro umístování mobilních investic. Stala se organizací, která smí nadřízeným orgánům předkládat žádosti o investiční pobídky, a podporuje české firmy, které mají zájem zapojit se do dodavatelských řetězců nadnárodních společností.<sup>57</sup>

Dále je třeba zaměřit pozornost na činnost již zmiňovaných tří agentur<sup>58</sup> a na úlohu, kterou sehrály v rámci podnikových restrukturalizací a revitalizací v ČR v minulosti.

### **Agentura pro rozvoj průmyslu ČR – CzechIndustry**

**Agentura pro rozvoj průmyslu ČR** byla zřízena rozhodnutím ministra průmyslu a obchodu ČR 1. 11. 2000. Cílem agentury bylo realizovat průmyslovou politiku prostřednictvím opatření ke zvyšování výkonnosti průmyslu a konkurenceschopnosti jeho produkce, a to včetně pomoci při restrukturalizaci, revitalizaci a finančním ozdravení průmyslových podniků. Dalším cílem bylo zajistit koordinaci a efektivní využití zdrojů vkládaných při regionálním rozvoji do průmyslové výrobní základny, včetně realizace vlastních regionálně cílených rozvojových programů. Významným cílem bylo i zajištění implementace Strukturálních fondů Evropské unie a předstrukturální pomoci v sektoru průmyslu.

### **Česká agentura pro zahraniční investice – CzechInvest**

V procesu restrukturalizace a revitalizace českých podniků určitou roli sehrála i **Česká agentura pro zahraniční investice**, která byla v roce 1992 založena Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR. CzechInvest představovala národní rozvojovou agenturu, jejímž posláním bylo propagovat Českou republiku v zahraničí jako jednu z nejvýhodnějších

---

<sup>57</sup> <http://www.czechinvest.org/o-czechinvestu> [cit. 2009-02-03]

<sup>58</sup> Tetřevová, L. Finanční restrukturalizace firmy. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005, s. 104 - 105.

lokalit v Evropě pro umístění přímých zahraničních investic. Agentura napomáhala tomuto investičnímu procesu rozvojem průmyslových zón, podporou domácí subdodavatelské sítě a zvyšováním kvalifikace pracovních sil, stejně tak jako účastí na implementaci technické a strukturální pomoci především ze zdrojů Evropské unie.

### **Agentura pro rozvoj podnikání**

Nespornou úlohu v tomto procesu plnila i **Agentura pro rozvoj podnikání**, která byla v roce 1995 založena jako příspěvková organizace Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR. Činnost agentury byla zaměřena především na problematiku malých a středních podniků (dále jen MSP) – dostupnost kvalitního poradenství, informací a odborného vzdělávání pro MSP, rozvoj inovačního podnikání a inkubátorů, správa alternativních zdrojů financování rozvojových záměrů MSP, poskytování půjček v rámci programů pro MSP, účast MSP v programech Evropské unie, spolupráce na tvorbě politiky podpory rozvoje MSP.

#### **2.4.3 Česká agentura na podporu obchodu CzechTrade**

CzechTrade<sup>59</sup> je příspěvkovou organizací Ministerstva průmyslu a obchodu ČR pověřenou realizací programů proexportní politiky vlády, schválené Parlamentem České republiky. Byla zřízena rozhodnutím ministra průmyslu a obchodu ČR číslo 97/1997 k 1. květnu 1997. Jejím posláním je poskytování informačních, konzultačních, vzdělávacích a dalších podpůrných služeb zaměřených na zlepšování výsledků zahraničního obchodu České republiky, na podporu exportních aktivit českých podniků a firem v zahraničí a na vytváření příznivého proexportního prostředí v České republice.

Agentura CzechTrade zajišťuje v rámci své působnosti:

- informační služby pro exportéry v nejširším možném rozsahu;
- poradenské a konzultační služby;

---

<sup>59</sup> Malach, A. a kol. Jak podnikat po vstupu do EU. Praha: Grada Publishing a. s., 2005, s. 168.



- vzdělávání exportérů a vytváření příznivého proexportního prostředí v ekonomice;
- asistenční a podpůrné činnosti pro exportéry zajišťované přímo v zahraničí;
- podíl na zpracování analýz a strategií rozvoje zahraničního obchodu ČR a další činnosti podle požadavků Ministerstva průmyslu a obchodu ČR.

#### **2.4.4 Českomoravská záruční a rozvojová banka**

Českomoravská záruční a rozvojová banka, a. s. (ČMZRB)<sup>60</sup>, je rozvojovou bankou České republiky. Napomáhá v souladu se záměry hospodářské politiky vlády České republiky a regionů rozvoji malého a středního podnikání, infrastruktury a dalších sektorů ekonomiky vyžadujících veřejnou podporu.

Byla založena v roce 1992. Jejími akcionáři jsou:

- Česká republika zastoupená Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR, Ministerstvem financí ČR a Ministerstvem pro místní rozvoj ČR (72 % akcií);
- Komerční banka, a. s., Česká spořitelna, a. s. a Československá obchodní banka, a. s.

Banka poskytuje především podpory malým a středním podnikatelům formou záruk a zvýhodněných úvěrů s využitím prostředků státního rozpočtu, strukturálních fondů a krajů, podpory vlastníkům panelových bytových domů při jejich rekonstrukci a zvýhodněné úvěry pro vodohospodářské projekty.

Působí též jako finanční manager prostředků poskytnutých České republice na financování rozvoje infrastruktury.

---

<sup>60</sup> <http://www.cmzrb.cz/app/o-bance/kdo-jsme/> [cit. 2009-02-10]

## 3 Revitalizace a státní zásahy v České republice

### 3.1 Revitalizační program

Za hlavní příčinu vytvoření revitalizačního programu v roce 1999 lze považovat především nefungující zákon o konkurzu a vyrovnání ve své větvi zvané vyrovnání. V podstatě to znamenalo, že by se v podniku nepozastavovala výroba a docházelo by pod vedením určitého věřitelského výboru k podnikové restrukturalizaci nebo revitalizaci. V České republice byl v té době zákon o konkurzu a vyrovnání spojován ve většině případů s likvidační větví, tzn. že podnik ukončil výrobu a jeho aktiva byla rozprodávána buď v celku nebo po částech.

Tato hlavní příčina pobízela ke změně zákona o konkurzu a vyrovnání a dalších na něj navazujících zákonů, které by umožnily, aby mechanismus, který byl obvyklý ve vyspělých zemích, fungoval. Uvedené zákony by ale mohly být předloženy až v roce 2001, jak bylo původně uvedeno v legislativním plánu vlády.

Vláda ČR tedy přistoupila na myšlenku revitalizace. Jednalo se o zvláštní program, který by byl náhradou pro vyrovnání několika největších podniků. Důvodem byla dramaticky se zhoršující ekonomická situace některých velkých podniků.

V případě, že by byl jedinou variantou konkurz likvidační, docházelo by k růstu nezaměstnanosti. Dále by také mohla nastat situace, že by do konkurzu vstoupily nejen podniky, ale mohlo by dojít i na některé banky a to by vážně ohrozilo celý finanční systém.

Důvodem pro vytvoření revitalizačního programu tedy bylo:

- udržení zaměstnanosti, tj. průmyslové výroby;
- snaha řešit problém privatizace dvou velkých bank, tj. České spořitelny a Komerční banky.

Privatizaci výše uvedených bank nebylo možné provést bez účasti státu. Stát musel sehrát aktivní úlohu v restrukturalizaci bank ještě před privatizací, která byla v obou bankách nutná. Tento akt měl být spojen právě s restrukturalizací některých podniků.

Podniky, které se staly potencionálními kandidáty, byly nominálně soukromé. Stát hrál jako jejich vlastník pouze zanedbatelnou úlohu. Pokud by byla asistence v rámci revitalizačního programu poskytnuta stávajícím vlastníkům, bylo by to zcela logicky chápáno ostatními podnikateli (ostatními podniky) jako velmi nespravedlivé. Platilo by

pravidlo: „Můj podnik je dostatečně velký, tak můžu vyrobit ztráty a ty ztráty potom za mě zaplatí stát, protože má starost o nezaměstnanost a o stabilitu bankovního systému.“<sup>61</sup>

Nakonec přišel podnět ze zahraničí v podobě koncepce Public Private Partnership – partnerství veřejného a soukromého sektoru. Představa byla taková, že by nastala podobná situace, jako by se celé operace účastnila Konsolidační banka, tzn. že by došlo k výměně dluhu za akcie pouze s tím rozdílem, že by tam byl nejen stát, ale i soukromé subjekty. Základem byla společná bankovní platforma, čili věřitelský bankovní výbor, převedený na akciovou společnost.<sup>62</sup>

Do revitalizačního programu mohly být zařazeny podniky, jež splňují následující kritéria<sup>63</sup>:

- zaměstnávají přes 2000 osob;
- subdodávky od místních dodavatelů přesahují 1 mld. Kč;
- celkové klasifikované dluhy vůči státním finančním institucím přesahují 3 mld. Kč;
- dosahují kladného provozního výsledku.

Poslední kritérium bylo povinné, z dalších kritérií musela být splněna alespoň dvě.

Důvodem přijetí revitalizačního programu rozhodně nebylo zachránit vybrané podniky proto, aby dále sloužily jako pilíře české ekonomiky. Smyslem jejich ozdravení bylo<sup>64</sup>:

- zachovat určitou výrobu a tudíž rozumnou zaměstnanost;
- zamezit řetězovým reakcím (po bankrotu jednoho velkého podniku by mohly přijít na řadu jejich dodavatelé);
- snížit riziko odepsání značné části úvěrů poskytnutých relativně často státní Konsolidační bankou.

Nejdůležitějším předpokladem k zařazení firem do programu přitom byla jejich schopnost dosahovat po restrukturalizaci kladných hospodářských výsledků.

---

<sup>61</sup> Mládek, J. Pohled do zákulisí: Revitalizace. Ekonom, 1999, roč. 43, č. 23, s. 50.

<sup>62</sup> Mládek, J. Pohled do zákulisí: Revitalizace. Ekonom, 1999, roč. 43, č. 23, s. 51.

<sup>63</sup> Dvořáček, J. Podpora podnikání (Průmyslová politika). Praha: Oeconomica, 2003, s. 124 - 125.

<sup>64</sup> Bautzová, L. Konkurzy, záchranné akce a otazníky: o budoucnosti českého průmyslu. Ekonom, 2000, roč. 44, č. 21, s. 12 – 13.

## 3.2 Názory na revitalizační program

V tom, že bylo zapotřebí s vybranými problematickými podniky něco dělat, se shodli téměř všichni, přesto program revitalizace nevzbudil u každého nadšení. Někteří ho nazvali prázdným dokumentem, jiní volali po řešení problémů standardními metodami. Měli tím povětšinou na mysli konkurz a vyrovnání, jehož slabá právní úprava byla v té době všeobecně známa.

Žádný z odpůrců schváleného programu však v tu chvíli nepřišel s alternativním konzistentním návrhem, jež by zaručoval výsledek v podobě oživení alespoň částí podniků, jejichž vlastní jmění mělo často nulovou či zápornou hodnotu. A přestože i obhájci si byli vědomi slabých míst revitalizačního programu, považovali ho za hodný aplikace.

Konečná verze programu měla být sloučením dvou návrhů, a to místopředsedy vlády Mertlíka a ministra průmyslu a obchodu Grégra. Za zaznamenání stojí skutečnost, že z původního Grégrova plánu nezbylo téměř nic. Na první pohled bylo schéma fungování revitalizačního programu (Příloha 1) sice podobné tomu, jaké předložil ministr průmyslu a obchodu, nicméně náplň, resp. zodpovědnosti a pravomoci doznaly po přepracování podstatných změn. Původní představa Grégra byla sice jiná, přesto se postavil ke schválené variantě vstřícně.

Někteří ekonomové vytykali programu jasný důkaz toho, že stát poskytne pomoc pouze velkým podnikům. Vysvětlovali to tím, že se tak vláda pokusí zamezit úbytku pracovních míst v případě krachu neprosperujících podniků. Důvod byl ale zcela jiný. Měli být revitalizace funkční a nepříliš nákladná, není možné se zabývat každým malým podnikem, resp. malým dluhem. Bylo známo, že fixní náklady na obsluhu dluhu byly vysoké a jedině u velkého objemu bylo možné docílit úspor z rozsahu. V případě, že autoři chtěli zakomponovat do programu ziskový motiv, pak byla taková selekce rozumná.<sup>65</sup>

## 3.3 Tatra Kopřivnice

Od roku 1991 společnost postupně ztratila veškeré své vlastní jmění a vysoká zadluženost se stala překážkou pro udržení i rozšiřování obchodní spolupráce. Nebylo možné získávat nové trhy a problém se v největší míře projevil v jednání s bankami, které od roku 1993 nebyly dále příliš ochotny Tatra úvěrovat.

---

<sup>65</sup> Bautzová, L. Program hotov, otazníky zůstávají. Ekonom, 1999, roč. 43, č. 16, s. 14 - 15.

Na počátku roku 2000 rozhodli akcionáři Tatry Kopřivnice (majoritním akcionářem byl stát – Konsolidační banka, Česká inkasní) o navýšení základního jmění společnosti. K navýšení jmění o více než 4 mld. Kč (z 1,1 mld. Kč na téměř 5,2 mld. Kč) došlo nepeněžitým vkladem dceřiné společnosti Fondu národního majetku Kras Brno. Tento vklad představovaly pohledávky odkoupené od Konsolidační banky (KoB). Toto řešení bylo součástí revitalizace, na jejímž konci by měl automobilku získat zahraniční investor.

Konsolidační banka se spolu s FNM (prostřednictvím Krasu) stala majoritním vlastníkem automobilky. Tento krok byl nezbytnou podmínkou k tomu, aby mohla být společnost stabilizována a aby pro ni mohla Revitalizační agentura najít strategického partnera.

Zahájení výběru strategického partnera pro Tatra ohlásila Revitalizační agentura v únoru 2000. Tehdy oslovila 70 potenciálních investorů, z nichž bylo celkem šest zájemců. Oproti původně plánovanému harmonogramu se proces poněkud zdržel – rozhodnutí o kapitalizaci se očekávalo dříve.

Po finanční stabilizaci byla Tatra v situaci, kdy se nemusela prodávat rychle a za každou cenu. Krátkodobě mohla v té době ještě slušně fungovat. Dlouhodobě by se ale samozřejmě bez strategického partnera neobešla. Očekávalo se, že prodej by mohl být realizován do konce roku 2000.

V uplynulých čtyřech měsících od začátku roku 2000 se Tatře podařilo dosáhnout mírného zisku. Za první čtvrtletí vykázala (vč. dceřiných společností) hrubý zisk 45,8 mil. Kč při tržbách 1,83 mld. Kč. Do konce května roku 2000 prodala společnost více než 700 nákladních automobilů. Vedení podniku předpokládalo, že za rok 2000 by se jich mohlo prodat více než 1700.<sup>66</sup>

V listopadu 2000 byla vládou pověřena firma Odien Restructuring Services k poradenské činnosti při výběru strategického partnera pro Tatra. Tato firma přebrala dřívější mandát Revitalizační agentury.<sup>67</sup>

Od roku 2001 převzala revitalizaci Tatry a dalších podniků (Škoda Plzeň, Zetor Brno, Hutní montáže Ostrava) společnost Odien Restructuring Services. Jednalo se o společnou firmu agentur Latona a Lazard, které vykonávaly funkci správce Revitalizační

---

<sup>66</sup> li. Léčba kapitalizací: Tatra. Ekonom, 2000, roč. 44, č. 24, s. 36.

<sup>67</sup> [http://zpravy.idnes.cz/vlada-dostane-projekt-na-prodej-tatry-d83-/domaci.asp?c=A010827\\_140002\\_ostr\\_zpravy\\_inc](http://zpravy.idnes.cz/vlada-dostane-projekt-na-prodej-tatry-d83-/domaci.asp?c=A010827_140002_ostr_zpravy_inc) [cit. 2009-03-10]

agentury. Odien se tak stala nástupnickou organizací správcovského konsorcia Revitalizační agentury, Latony a Lazard.<sup>68</sup>

Koncem března 2001 byla v automobilce zahájena hloubková kontrola, které se účastnili čtyři Odienem vybraní investoři. Všichni tito zájemci se postupně seznámili se situací v podniku. Do konce června byli povinni předložit konečné závazné nabídky. Společnost Odien, jež řídila revitalizační proces v podniku, pak spolu s vedením Tatry jednotlivé nabídky posoudila a předložila Konsolidační bance. Finální návrhy zájemců obdržela vláda.<sup>69</sup>

Na základě usnesení vlády ČR č. 1156 ze dne 7. listopadu 2001 byl schválen prodej státního 91,62 % balíku akcií automobilky Tatra, a.s. americké společnosti SDC International.<sup>70</sup>

V roce 2003 získala americká společnost Terex International majoritní podíl vlastnictví Tatra, a.s. s přibližně 71 % akcií. Terex koupil akcie od firmy SDC International.<sup>71</sup>

## **3.4 Vládní projekt záchrany společností Vítkovice a Zetor**

### **3.4.1 Vítkovice**

Rok 1999 byl pro hutní a strojírenskou akciovou společnost Vítkovice kritický, protože se dostala do hluboké ztráty (cca 8 mld. Kč), její bankovní dluhy vzrostly na více než 5 mld. Kč. Ze 3 mld. Kč, které jim schválila jako pomoc vláda, získala pouze 1 mld. Kč, z ní však byla použita větší část na splátku úvěrů.<sup>72</sup>

Pro společnost Vítkovice vymysleli experti Revitalizační agentury postup, jímž chtěli zabezpečit pokračování, resp. nastartování výroby a udržení určité zaměstnanosti. Majoritním akcionářem (většinovým vlastníkem) ostravské společnosti byl stát (Fond národního majetku – FNM).

---

<sup>68</sup> [http://ekonomika.idnes.cz/revitalizaci-prevezme-odien-dgq-/ekoakcie.asp?c=A010202\\_144320\\_ekoakcie\\_jjx](http://ekonomika.idnes.cz/revitalizaci-prevezme-odien-dgq-/ekoakcie.asp?c=A010202_144320_ekoakcie_jjx) [cit. 2009-03-10]

<sup>69</sup> [http://zpravy.idnes.cz/zajemci-o-tatru-musi-predlozit-nabidky-d90-/domaci.asp?c=A010629\\_123322\\_ostr\\_zpravy\\_inc](http://zpravy.idnes.cz/zajemci-o-tatru-musi-predlozit-nabidky-d90-/domaci.asp?c=A010629_123322_ostr_zpravy_inc) [cit. 2009-03-10]

<sup>70</sup> [http://kormoran.vlada.cz/usneseni/usneseni\\_webtest.nsf/0/B8FA22D4E3F3D07DC12571B6006F7A27](http://kormoran.vlada.cz/usneseni/usneseni_webtest.nsf/0/B8FA22D4E3F3D07DC12571B6006F7A27) [cit. 2009-03-17]

<sup>71</sup> [http://www.tatra.cz/cz/zajimavosti/oznam/terex\\_cz.htm](http://www.tatra.cz/cz/zajimavosti/oznam/terex_cz.htm) [cit. 2009-03-17]

<sup>72</sup> Bautzová, L. Zachránci nastupují. Ekonom, 2000, roč. 44, č. 1, s. 11.

Plán na záchranu obnášel zapojení dceřiné společnosti FNM Osinek (vznikla z někdejšího zbytkového podniku stejného jména), přes niž plynuly vstupy a výstupy. Výroba se realizovala v hutních a strojírenských divizích Vítkovic, které si Osinek v případě, že nedošlo k zavedení systému práce ve mzdě, pronajímal. Společnosti Osinek se Konsolidační banka zaručila za úvěr ve výši 2,8 mld. Kč u komerčních bank – tím bylo zajištěno financování výroby. Projekt na záchranu Vítkovic řešil i vztahy s dodavateli plynu, a to tím, že měl do hry vstoupit státní Transgas, který odkoupil pohledávku Severomoravské plynárenské (jednání se Severomoravskou energetikou o dodávkách elektřiny vedl FNM).

Tento plán byl schválen vládou a dále bylo na věřitelských bankách (KoB, IPB, ČSOB, KB), budou-li s ním souhlasit. Pokud by totiž neuzavřeli dlouhodobou smlouvu, nebyla by šance získat nové úvěry. V takovém případě by konkurz byl zřejmě nevyhnutelný.<sup>73</sup>

V České republice se k soudnímu vyrovnání přistupovalo pouze zřídka. Většinou český dlužník končil v konkurzu. Vítkovice nahromadily miliardové dluhy. K 31. prosinci 2000 došlo k 163 % zadlužení. Společnost se ocitla na pokraji konkursu. Z tohoto důvodu podala v červnu 2000 návrh na vyrovnání u Krajského soudu v Ostravě.

Soudní vyrovnání bylo potvrzeno soudem a odsouhlaseno věřiteli. Mělo vést k oddlužení Vítkovic. Je nutné dodat, že proces soudního vyrovnání podpořila i tehdejší vláda přijetím programu restrukturalizace v této společnosti. Na základě vládního rozhodnutí pak Konsolidační banka poskytovala záruky na směnky, které měly Vítkovice vystavit ve prospěch věřitelů v rámci vyrovnání. Revitalizační agentura na základě stejného usnesení vlády zabezpečovala odkup pohledávek věřitelů (943 věřitelů). Do vyrovnání bylo přihlášeno více než 7,5 mld. Kč, věřitelům bylo vyplaceno 30 % svých pohledávek. Pro věřitele bylo vyrovnání nejnadějnějším řešením, jak získat peníze zpět.<sup>74</sup>

V roce 2002 byla akciové společnosti Osinek prodána dceřiná společnost Vítkovice Steel za 3,31 mld. Kč. Výnos z prodeje majetkové účasti ve společnosti Vítkovice Steel umožnil společnosti Vítkovice úspěšně dokončit vyrovnání s věřiteli a připravit zbylou strojírenskou část podniku k privatizaci.<sup>75</sup>

---

<sup>73</sup> Bautzová, L. Zn.: Dohoda nutná. Ekonom, 2000, roč. 44, č. 12, s. 13.

<sup>74</sup> <http://www.konkursni-noviny.cz/clanek.html?id=357> [cit. 2009-03-17]

<sup>75</sup> <http://www.osinek.cz/osinek/nove/o-spolecnosti.php> [cit. 2009-03-17]  
<http://www.konkursni-noviny.cz/clanek.html?id=357> [cit. 2009-03-17]

V květnu 2002 prohlásil Krajský soud v Ostravě ukončení procesu soudního vyrovnání Vítkovic. Soudní vyrovnání společnosti trvalo přibližně dva roky. Celkově Vítkovice vyplatily téměř 2,25 mld. Kč. Tato částka představovala 30 % z hodnoty pohledávek věřitelů, kteří se do vyrovnání přihlásili.<sup>76</sup>

V červnu 2002 vydala a.s. Vítkovice svým věřitelům směnky s avalem České konsolidační agentury se splatností k 20. červnu 2003 a téhož dne skončila platnost směnek a také vyrovnání s věřiteli.<sup>77</sup>

V únoru 2003 rozhodla vláda České republiky ve svém usnesení č. 198 o prodeji společnosti Vítkovice, a.s. jako celku soukromému majiteli.<sup>78</sup>

V závěru roku 2005 byla provedena privatizace této hutní společnosti, kdy se stal vítězem státem vypsánoho výběrového řízení společnost Mastercroft z ruské skupiny Evraz. Mastercroft zaplatil za tento podnik více než dvojnásobnou cenu, než do něj investoval stát prostřednictvím Osinku. Ze strany Osinku byly také beze zbytku splaceny úvěry na financování hutní a strojírenské výroby ve Vítkovicích České konsolidační agentuře.<sup>79</sup>

### 3.4.2 Zetor Brno

Brněnský výrobce traktorů sice nebyl na seznamu mezi prvními podniky, které byly určené k revitalizaci, ale jeho akutní problémy (výroba stála, protože nebylo z čeho ji financovat, zaměstnanci byli doma s nárokem na 100 % mzdy, výplaty však dostávali se značným zpožděním) však přiměly Revitalizační agenturu vytvořit speciální tým a zabývat se jím přednostně. Rok 1999 skončil pro Zetor ztrátou cca 1 mld. Kč. Šlo tedy o podnik, kde byla nutná radikální léčba.<sup>80</sup>

Pro společnost Zetor navrhli experti Revitalizační agentury postup, jímž chtěli zajistit pokračování, resp. nastartování výroby a zachovat určitou výši zaměstnanosti.

Podobně jako u Vítkovic i u Zetoru byla založena „dodavatelsko-odběratelská“ firma. Dceřiná společnost Revitalizační agentury s názvem RA Traktor měla financovat

---

<sup>76</sup> <http://www.radio.cz/cz/zpravy/28565> [cit. 2009-03-17]

<sup>77</sup> Bautzová, L. Velká léčba u konce. Ekonom, 2002, roč. 46, č. 28, s. 26.  
<http://www.konkursni-noviny.cz/clanek.html?id=357> [cit. 2009-03-17]

<sup>78</sup> <http://www.vitkovice.cz/firma/historie.php> [cit. 2009-03-17]

<sup>79</sup> <http://www.osinek.cz/osinek/nove/o-spolecnosti.php> [cit. 2009-03-17]

<sup>80</sup> Bautzová, L. Zachránci nastupují. Ekonom, 2000, roč. 44, č. 1, s. 11.



výrobu v Zetoru, tedy nakupovat pro něj suroviny a díly a odebírat hotové výrobky. V podstatě se jednalo o práci ve mzdě. Aby bylo možno znovu rozjet výrobní proces, počítalo se s úvěrem ve výši 700 mil. Kč, za nějž by se zřejmě zaručila Konsolidační banka.<sup>81</sup>

Vzhledem k potížím s financováním výroby a vysoké insolvenční Zetor, a.s. přijala vláda ČR usnesení č. 305 ze dne 29. 3. 2000, v němž odsouhlasila opatření vedoucí k revitalizaci společnosti a získání strategického partnera. V návaznosti na toto usnesení byla představiteli majoritním akcionářem (KOB), Revitalizační agenturou, a.s., a managementem Zetor, a.s. realizována opatření k zajištění vládního usnesení č. 305. V souladu s tím se v červnu 2000 uskutečnila mimořádná valná hromada společnosti, kde došlo ke snížení základního jmění společnosti Zetor z 2,4 mld. Kč na 4,1 mil. Kč za účelem úhrady ztrát z minulých období a k převodu 47,74 % akciového podílu Motokov International, a.s. ve prospěch dceřiné společnosti KOB společnosti Revitalizační traktor, s.r.o.

Poté byl ve společnosti Zetor realizován projekt finanční restrukturalizace (soudní vyrovnání) prostřednictvím Revitalizační agentury s cílem stabilizovat společnost a připravit ji na proces vstupu strategického investora. Činnost Revitalizační agentury byla ukončena v únoru 2001 a rozběhnutý proces revitalizace a restrukturalizace zajišťovala společnost Odien Restructuring Service, s.r.o., která smlouvu o zajištění procesu výběru strategického investora v listopadu 2001 vypověděla. Poté byl proces vstupu strategického investora dokončen Českou konsolidační agenturou (ČKA), která předložila vládě ČR návrh strategického investora Zetor, a.s. Na základě usnesení vlády ČR č. 432/02 ze dne 22. 4. 2002 vláda schválila prodej majetkové účasti ČKA v Zetor, a.s. slovenské společnosti HTC Holding, a.s.

Na konci června 2002 byly podepsány smlouvy mezi HTC Holding, a.s. a ČKA, týkající se koupi Zetor, a.s. a společnosti Revitalizační traktor, s.r.o. HTC Holding, a.s. se tak s 98 % podílem stal majoritním vlastníkem společnosti Zetor.<sup>82</sup>

Společnost HTC Holding ihned zahájila finanční stabilizaci společnosti Zetor a masivní restrukturalizaci, jejímž cílem bylo společnost vyvézt z nejhoršího a zcela normalizovat její chod.

---

<sup>81</sup> Bautzová, L. Zn.: Dohoda nutná. Ekonom, 2000, roč. 44, č. 12, s. 13.

<sup>82</sup> <http://www.zetor.cz/article.asp?nArticleID=196&nDepartmentID=275&nLanguageID=1> [cit. 2009-03-17]

V červenci 2003 došlo k výměně vedení společnosti Zetor a o několik měsíců později (v září 2003) byla provedena změna organizační struktury společnosti Zetor do šesti samostatných úseků.

Již v roce 2003 se podařilo dosáhnout ziskového hospodaření společnosti Zetor, a.s., a to poprvé po více než 10 letech.

Společnost Zetor dlouhodobě vykazuje dobré výsledky hospodaření. V roce 2005 skončilo hospodaření s celkovými tržbami ve výši 3,467 mld. Kč, což je v porovnání s předchozím rokem o 15 % více. Zetor je jeden z nejperspektivnějších zaměstnavatelů v brněnském regionu, ke konci roku 2005 zaměstnával 1123 lidí.<sup>83</sup>

### **3.4.3 Názory na vládní projekt záchrany společností Vítkovice a Zetor**

Odpůrcům navržených postupů se nelíbilo, že oba plány neřešili staré zadlužení výrobních firem a mj. tak přetrvávalo i riziko, že se objeví věřitel, který může podniky navrhnout do konkurzu. To by nemělo hrozit v prvních třech měsících, pokud by dlužník požádal o ochrannou lhůtu, během níž by se také připravilo vyrovnání. Pokud by ochranná lhůta či vyrovnání nebyly povoleny, konkurz nebyl samozřejmě vyloučen, ale existence Osinku či RA Traktor by měla zajistit, aby výroba v ocelárnách a v závodě na traktory mohla fungovat i v takové situaci, což by ale jistě nebylo jednoduché.

Další problém by mohl nastat i v případě, že by zůstaly staré dluhy, což by vedlo k obtížnému zajišťování nákupů na výrobu, i kdyby je zprostředkovávala jiná firma (RA Traktor).<sup>84</sup>

Dle tehdejšího ministra financí Rusnoka byla varianta soudního vyrovnání ve srovnání s hrozícím a nabízejícím se konkurzem v případě a.s. Vítkovice výrazně vhodnější a z hlediska celkové pozice státu jako přínosnější. A také korektní k věřitelům. Řekl dále, že se česká vláda se vzniklou krizovou situací ve společnosti a s urgentní potřebou finanční restrukturalizace v ní, zabývala. Podařilo se např. ve spolupráci s ČKA (předchůdkyně Konsolidační banka Praha) realizovat proces soudního vyrovnání a zajistit jeho ekonomickou výhodnost. Na závěr řekl, že úsilím vlády bylo zajistit v maximální míře sociální akceptovatelnost tohoto procesu v podmínkách tvrdé ekonomické reality. Pracovní místa byla zachována, sociální smír dodržen. Věřitelé, alespoň podle slov

<sup>83</sup> <http://www.zetor.cz/article.asp?nArticleID=260> [cit. 2009-03-17]

<sup>84</sup> Bautzová, L. Zn.: Dohoda nutná. Ekonom, 2000, roč. 44, č. 12, s. 13.

managementu a.s. Vítkovice, uspokojeni a v kraji zachována ocelářská výroba. Zda to všechno bude stačit pro další tvrdý konkurenční boj v produkci ocelových konstrukcí, odlitků, výkovků a vylisků či zalomených hřídelí, bude prověřeno časem.<sup>85</sup>

### 3.5 Argumenty pro a proti účasti státu na ozdravných aktivitách českých podniků

Za přednosti a nedostatky ozdravných programů minulých vlád jsou považovány<sup>86</sup>:

#### **Přednosti:**

Cíle, jež dané restrukturalizační aktivity sledovaly a které zohledňovaly jak ekonomické, tak sociální či regionální priority a spočívaly především v zachování co nejvíce pracovních příležitostí a dále podniků se širokými multiplikačními efekty v české ekonomice, byly jistě pozitivní. Navíc tato opatření byla v dané době očekávána i ze strany mnoha občanů – voličů, jež viděli v těchto podnicích tzv. rodinné stříbro, či se shodovali s oblíbeným citátem Grégra: „Průmysl tuto zemi živil, žíví a bude muset žít.“, a tudíž ho je třeba finančně podpořit.

#### **Nedostatky – vládní selhání:**

Vážný problém však nastal v průběhu realizace tohoto programu, kdy se významně projeví dva druhy vládního selhání, a to *obtížnost správného předvídání důsledků státních zásahů* (neboť každý zásah do ekonomiky je spojen s určitou odezvou v soukromém sektoru, který se ho snaží využít ve svůj vlastní prospěch) a dále pak *omezená možnost kontroly v procesu realizace státních zásahů* (dochází k němu v případě, že stát nezabuduje do příslušného opatření mechanismy zabraňující nedůslednosti či zneužití).

Uvedená selhání lze dokumentovat na následujících konkrétních případech<sup>87</sup>:

---

<sup>85</sup> <http://www.konkursni-noviny.cz/clanek.html?ida=357> [cit. 2009-03-17]

<sup>86</sup> Tetřevová, L. Finanční restrukturalizace firmy. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005, s. 115.

<sup>87</sup> Blíže viz [www.idnes.cz](http://www.idnes.cz)

## Obtížnost správného předvídání důsledků státních zásahů

V rámci programu na vybudování Revitalizační agentury v České republice se předpokládalo, že vlastníci podniků se vzdají kontrolního balíku ve prospěch specializované instituce. Tou se stala Revitalizační agentura, která byla spravovaná konsorciem firem Lazard a Latona. Revitalizační agentura však nikdy nezískala majetkový podíl v ozdravovaných podnicích. Navíc oproti předpokladům konsorcium firem Lazard a Latona nikdy kapitálově nevstoupilo do Revitalizační agentury a zůstalo pouze jejím správcem. Problém, který z uvedené skutečnosti vyplynul, byly vysoké náklady správcovského konsorcia. Ztráta Revitalizační agentury tak dosáhla v roce 1999 30 mil. Kč a v roce 2000 250 mil. Kč, v lednu 2001 svou činnost byla nucena ukončit.

Za další příklad vládního selhání lze považovat očištění Komerční banky a České spořitelny před jejich prodejem v letech 1998 – 2000.

V říjnu roku 1998 začaly mít Komerční banka a Česká spořitelna vážné problémy. Důvodem byly nejenom vysoké ztráty, především v důsledku velkého množství nedobytných pohledávek, ale např. i špatné situace na světových finančních trzích. Otázkou bylo, zda by vláda měla poskytnout záruky nebo prodat banky neočištěné za méně peněz.

V letech 1999 – 2000 tak stát odkoupil v rámci stabilizace Komerční banky a její přípravy na privatizaci celkem 83 miliard Kč špatných úvěrů, za které zaplatil bezmála 50 miliard Kč. Vláda v závěru roku 2000 poskytla bance záruku na špatné úvěry ve výši 20 miliard Kč. To umožnilo bance vytvořit méně rezerv na špatné úvěry a snížit tak ztrátu. Poskytnutí záruky mělo vylepšit pozici státu při vyjednávání o prodeji banky a zvýšit zájem investorů. Kvůli udržení její stability a vylepšení před privatizací do ní stát již na odkup špatných úvěrů a posílení kapitálu investoval téměř 57 miliard Kč. Po započtení výdajů na proplacení garance tak čisté platby státu do Komerční banky dosáhly 77 miliard Kč, což je více, než představovaly odhady prodejní ceny (odhad 35 – 45 miliard Kč). V roce 2001 francouzská Sociétés Générale zaplatila státu 40 miliard Kč a stala se tak oficiálním vlastníkem šedesátiprocentního státního podílu Komerční banky.

V roce 1998 poskytla Konsolidační banka České spořitelně 5,5 miliardy Kč formou podřízeného dluhu, jenž byl vkladem do kapitálu spořitelny. Dále získala od vlády 4,1 miliardy Kč jako plnění za záruky státu. Konsolidační banka rovněž převzala od České spořitelny nebonitní pohledávky v nominální hodnotě 10,4 miliardy Kč za 6,5 miliardy Kč.

Vláda schválila prodej akciového podílu České spořitelny rakouské Erste Bank. Stát za 52,07 % akcií v České spořitelně dostal 19 miliard Kč. Za prodej banky získal stát zpátky jen o trochu víc, než kolik vynaložil na její očištění před prodejem.

### Omezená možnost kontroly v procesu realizace státních zásahů

K vládnímu selhání rovněž došlo v případě ostravských hutí Vítkovice. Tato firma získala desetimiliardovou vládní pomoc, aby odvrátila svůj bankrot. Značná část těchto prostředků však byla použita na podezřelé finanční a majetkové operace, např. v letech 1993 – 1997 Vítkovice zaplatily 12,5 milionu německých marek lichtenštejnské firmě Nalko za údajnou poradenskou činnost, o které nejsou v záznamech ostravských oceláren žádné zmínky. Firma Nalko přitom fungovala jen jako poštovní schránka. Transakce s fiktivními poradenskými službami byly přitom nejčastější formou, jakou manažeři v 90. letech tunelovali peníze z firem.

Vláda také finančně podpořila automobilku Tatra Kopřivnice. Státní Konsolidační banka v srpnu 2000 odpustila automobilce její čtyřmiliardový dluh a tím vláda porušila platné zákony země, protože tuto transakci neschválil antimonopolní úřad. Od května 2000 přitom začal platit zákon o veřejné podpoře, podle něhož mohou putovat státní peníze do firem jen se svolením antimonopolního úřadu. O tom, že Konsolidační banka svou čtyřmiliardovou pohledávku vůči Tatře přemění na akcie a zachrání ji tak před hrozícím krachem, rozhodl kabinet v polovině května – patnáct dní poté, co vstoupil v platnost zákon o veřejné podpoře. Antimonopolní úřad již předtím vládu upozornil, že transakci považuje za veřejnou podporu, která smí proběhnout jen s jeho svolením. Podle odborníků na obchodní právo by měla být celá transakce zrušena a Ministerstvu financí ČR zodpovědnému za její průběh by měl dát antimonopolní úřad pokutu až do výše celé veřejné podpory.

## 4 Restrukturalizace a státní zásahy v České republice

### 4.1 Opatření státu v procesu restrukturalizace

Roli státu v procesu restrukturalizace lze rozdělit na dvojí. Jednou z možností je, že stát může volbou vhodných opatření a nástrojů restrukturalizaci umožnit, a nebo může stát restrukturalizaci přímo financovat.<sup>88</sup>

Ke vhodným opatřením státu v procesu restrukturalizace patří<sup>89</sup>:

- vzdělávání, rekvalifikace, využívání manažerských schopností;
- rozvoj malých a středních podniků, podpora zaměstnanosti v regionech postižených restrukturalizací;
- zlepšení infrastruktury a ekologie;
- podpora výzkumu a vývoje a politiky kvality;
- zvýraznění regionálního aspektu uvedených opatření.

V rámci procesu restrukturalizace by se měl stát především vyhnout<sup>90</sup>:

- podpoře neživotaschopných odvětví a podniků;
- zavádění mechanismů, které deformují trh (protekcionalismus, záruka monopolního postavení);
- deformaci konkurence (výstavba nových podniků z veřejných prostředků);
- poskytování objemově a časově neomezených dotací;
- dotacím a odepisování dluhů, které nemají vazbu na restrukturalizaci výroby.

---

<sup>88</sup> Dvořáček, J. Podpora podnikání (Průmyslová politika). Praha: Oeconomica, 2003, s. 122.

<sup>89</sup> Dvořáček, J. Podpora podnikání (Průmyslová politika). Praha: Oeconomica, 2003, s. 122-123.

<sup>90</sup> Dvořáček, J. Podpora podnikání (Průmyslová politika). Praha: Oeconomica, 2003, s. 122.

## 4.2 Podpora podnikové restrukturalizace z národních zdrojů a ze zdrojů EU

Vstup České republiky do Evropské unie na jedné straně znamenal rozšíření trhu, na straně druhé však znamená i rozšíření konkurence. V současné době se tak prvořadou naléhavostí stává zajistit schopnost podniků vyrovnat se s konkurenčními tlaky a silami uvnitř unie. České podniky se musí stát konkurenceschopnými – musí provést restrukturalizaci. Aby tento předpoklad mohl být splněn, je třeba realizovat systémově pojatou, komplexní restrukturalizaci podniků vycházející z principů tržní ekonomiky. Tato problematika se proto stává předmětem zájmu jak na národní, tak i komunitární úrovni.<sup>91</sup>

Podpora podnikové restrukturalizace v pojetí restrukturalizace vyvolané pozitivními příčinami je realizována jak **z národních zdrojů**, tak i **ze zdrojů Evropské unie**, přičemž tyto programy jsou vzájemně úzce provázány. Zaměřeny jsou pak především na oblast MSP.<sup>92</sup>

V České republice může v současné době plynout určitá finanční podpora pozitivně chápané restrukturalizace podniků z **Operačního programu Podnikání a inovace (OPPI) 2007-2013**<sup>93</sup>.

### 4.2.1 Operační program Podnikání a inovace 2007-2013

Pro stanovení podmínek poskytování finanční podpory ze strukturálních fondů a Fondu soudržnosti EU mají členské státy povinnost vypracovat a předložit Evropské komisi ke schválení tzv. operační programy.

Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR vypracovalo pro období let 2007-2013 Operační program Podnikání a inovace (dále jen OPPI), který je hlavním programovým dokumentem realizace politiky hospodářské a sociální soudržnosti v sektoru průmyslu a významným nástrojem realizace Koncepce rozvoje malého a středního podnikání na období 2007-2013. Navazuje na Operační program Průmysl a podnikání (OPPP), který byl vyhlášen po vstupu České republiky do Evropské unie pro zkrácené programovací období let 2004-2006.

---

<sup>91</sup> Tetřevová, L. Finanční restrukturalizace firmy. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005, s. 105 - 106.

<sup>92</sup> Tetřevová, L. Finanční restrukturalizace firmy. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005, s. 106.

<sup>93</sup> <http://www.mpo.cz/dokument12175.html> [cit. 2008-11-24]

OPPI byl vytvořen v návaznosti na hlavní strategické dokumenty ČR (Strategie hospodářského růstu ČR, Strategie regionálního rozvoje, Strategie udržitelného rozvoje, Národní inovační politika atd.). Tento program je v souladu s Obecnými zásadami pro politiku soudržnosti Evropské unie 2007-2013 a rozpracovává významnou část strategického cíle Národního rozvojového plánu ČR 2007-2013 „Konkurenceschopná česká ekonomika“.

Významnou součástí OPPI se stala podpora podnikatelského prostředí v ČR jakožto jednoho z klíčových atributů budoucího dalšího úspěšného rozvoje české ekonomiky. Kvalitní podnikatelské prostředí vytváří podmínky pro úspěšný vznik a rozvoj konkurenceschopných podnikatelských subjektů, které následně vytvářejí nová pracovní místa a celkově posilují hospodářskou a sociální soudržnost.

České podnikatelské subjekty i nadále zaostávají z hlediska své kvality, vybavenosti, efektivity či inovativnosti za zeměmi Evropské unie. Předkládaný OPPI na období let 2007-2013 se proto zaměřuje právě na odstranění či eliminaci naznačených problémů a nedostatků. Jeho globálním cílem je zvýšení konkurenceschopnosti sektoru průmyslu a služeb a rozvoj podnikání, udržení přitažlivosti České republiky, regionů a měst pro investory, podpora inovací, stimulace poptávky po výsledcích výzkumu a vývoje, komercializace výsledků výzkumu a vývoje, podpora podnikatelského ducha a růstu hospodářství založeného na znalostech pomocí kapacit pro zavádění nových technologií a inovovaných výrobků, včetně nových informačních a komunikačních technologií.

Účast hospodářských subjektů v programech podporovaných ze strukturálních fondů EU musí být v souladu s pravidly státní pomoci EU. Rovněž musí být respektovány a dodržovány horizontální politiky EU, ke kterým patří zajištění udržitelného rozvoje, resp. dodržování podmínek ochrany životního prostředí, podpora rovných příležitostí, podpora informační společnosti a vyvážený rozvoj regionů.

## **4.2.2 Vývoj sektoru průmyslu a služeb a rozvoj podnikání**

### **Průmysl a služby**

K trvalejšímu oživení průmyslové výroby dochází až v posledních několika letech, kdy se začíná výrazněji projevovat příliv přímých zahraničních investic a vliv podniků pod zahraniční kontrolou. Reálný růst hrubé přidané hodnoty v průmyslu byl v období 2000-



2004 dvojnásobný proti předchozímu období 1996-1999 (4,5 % průměrně ročně v letech 2000-2004 proti 2,4 % v období 1996-1999). V celém období 1996-2004 docházelo k poklesu zaměstnanosti v průmyslu (průměrně ročně o 1,5 %) a v důsledku toho byl růst produktivity práce vyšší než růst objemu průmyslové výroby.

Podíl průmyslu ČR na tvorbě hrubého domácího produktu se stabilizoval na úrovni blízké 33%. Základní vnitroodvětvové změny se odehrávají v rámci zpracovatelského průmyslu. V dlouhodobém pohledu je zřejmé, že svůj růstový potenciál již vyčerpala některá odvětví lehkého a těžkého průmyslu a to se odráží ve ztrátě jejich váhy v celém průmyslu. Další strukturální změny byly vyvolány specifikami restrukturalizačních a privatizačních procesů v ČR a také konkurenčními tlaky zvenčí, které postihly zejména textilní průmysl a také potravinářský průmysl, který navíc čelí důsledkům cenové politiky, kterou na domácím trhu uplatňují obchodní řetězce. K posilování pozic dochází v komplexu průmyslových podniků souvisejících s výrobou dopravních prostředků, ve výrobě elektrických a optických výrobků, ve výrobě pryžových a plastových výrobků. Změny odvětvových struktur jsou v přímé korelaci s odvětvovou strukturou investic a lze očekávat, že z toho odvozená diferenciací v produkční dynamice bude dále příznivě ovlivňovat potenciál konkurenceschopnosti průmyslu.

Průmysl ČR patří v několika posledních letech k hlavním faktorům příznivého vývoje nabídkové strany ekonomiky. Od roku 2000 průmyslová produkce roste, i když v roce 2005 zpomalila na 5,7 %. Ve sledovaném období pokračovaly strukturální změny ve zpracovatelském průmyslu, které souvisely se vstupem dalších investorů ze zahraničí a náběhem nových výrobních kapacit zejména v automobilovém průmyslu. Rozvíjely se také výrobní kapacity pro výrobu komponentů a náhradních dílů spojených s automobilovým průmyslem a došlo k oživení tradičního strojírenství. Současně růst technologické úrovně výroby byl doprovázen nárůstem produktivity práce a zvýšením konkurenceschopnosti, která umožnila vyrovnat se s posilováním koruny. Vývoj zpracovatelského průmyslu významně přispěl nejen k růstu vývozu zboží, ale také umožnil realizovat některé subdodávky pro domácí výrobu a snížil nároky na dovoz.. Na výkonnost průmyslu působí zejména podniky zpracovatelského průmyslu pod zahraniční kontrolou s více než 50 % - ním příspěvkem do objemu celkových tržeb a dále stále se zlepšující pronikání výrobků českých podniků na zahraniční trh.

Z pohledu vývoje konkurenceschopnosti je v českém průmyslu zřejmý posun směrem k posilování těch segmentů, které mají příznivou pozici na trhu. Proces odvětvové

restrukturalizace stimulovala jednak rozdílná odvětvová struktura přílivu zahraničního kapitálu, jednak nerovné vstupní podmínky některých odvětví v transformačním procesu a následně v investičních zdrojích. Na jedné straně je zřejmá tendence, která vyděluje skupinu odvětví, jejichž úroveň konkurenceschopnosti je v rámci celého průmyslu nízká (kožedělný průmysl, textilní a oděvní průmysl) a je potvrzením skutečnosti, že i v České republice se prosadil trend známý z analýz ekonomiky vyspělých států. Na druhé straně posilují svou váhu odvětví s vysokou úrovní technologie a kvalifikace pracovní síly (elektrotechnický průmysl, výroba zboží z plastů a výroba dopravních prostředků a obory související s automobilovým průmyslem) a vzhledem k aktuálním příznivým specifickým podmínkám ještě kovodělný průmysl a obory koksování a zpracování ropy.

V souvislosti s podporou průmyslu a podnikání je potřeba poukázat na nedostatečné kapacity poskytovatelů průmyslových služeb a služeb spojených se zvyšováním kvality lidských zdrojů. Na trhu v ČR není dostatečná nabídka průmyslových služeb pro podnikatele, zejména pro malé a střední podniky a začínající podnikatele, pro které je zajišťování takovýchto služeb vlastními silami neekonomické. Jsou to oblasti, jejichž podpora musí najít odraz v relevantních prioritách operačního programu.

V závislosti na celkovém růstu ekonomiky ČR lze předpokládat existenci výrazného potenciálu zvyšování významu sektoru služeb a vzhledem k velmi silné pozici českého průmyslu i zvyšování růstu sektoru služeb pro průmysl. Nastartování rychlejšího růstu, který by byl realizován jak v rámci domácího trhu, tak na trzích mezinárodních, je obtížné si představit bez vhodné a efektivní veřejné podpory. Vzhledem ke struktuře podnikatelských subjektů v rámci odvětví služeb pro průmysl a relativní síle závislé na velikosti subjektů, lze předpokládat podporu zaměřenou cíleně zejména na malé a střední podniky, které jsou ve vyspělých ekonomikách jedním z klíčových faktorů hospodářského růstu.

Sektor služeb pro průmysl jako celek výrazně zaostává v oblastech produktivity a výkonnosti za vyspělými zeměmi Evropské unie. Státní podpora služeb pro průmysl by měla být zaměřena na zvýšení konkurenceschopnosti podnikatelských subjektů, zvýšení potenciálu růstu a produktivity, posílení sociální soudržnosti v regionech, a přitom klást důraz na znalosti, inovace a optimalizaci lidského kapitálu. Dle výše uvedené analýzy patří k prioritám ve službách pro průmysl podpora investic do oblastí s růstovým potenciálem; podpora inovací, podnikatelského ducha, růstu hospodářství založeného na znalostech pomocí kapacit pro výzkum a inovace; podpora rozvoje lidského kapitálu; podpora

(zejména MSP) v přístupu k službám v oblasti výzkumu a technologického rozvoje; řešení regionálních disparit.

## **Hlavní determinanty konkurenceschopnosti průmyslu ČR**

V základních sledovaných parametrech úrovně konkurenceschopnosti byl v posledních letech vývoj v českém průmyslu příznivý a to jak u konkurenceschopnosti poptávkové (především zvýšeným uplatněním průmyslu v exportu), tak v konkurenceschopnosti cenové (zlepšování směnných relací), a to i přesto, že posilování koruny a relativně pomalé snižování jednotkových nákladů práce působily proti uplatnění poptávkových faktorů.

Pro dlouhodobý vývoj vývozního výkonu českého průmyslu je charakteristické, že je v rostoucí míře založen na rychlejším růstu hodnoty vývozu než hmoty. Podle údajů Eurostatu vzrostla hodnota vývozu produkce zpracovatelského průmyslu z ČR do zemí EU v roce 2002 proti roku 1993 přibližně 6krát, zatímco vývoz hmoty jen 2,4krát. Kvalitativní změny ve struktuře vývozu zpracovatelského průmyslu jsou podloženy změnami podílu produktů pocházejících ze složitějších výrob a také zvýšením jednotkových cen exportovaných výrobků. Podobné pozitivní změny jsou pozorovatelné i v datech o struktuře zahraničního obchodu podle stupně zpracování. Proti roku 2000 byl v roce 2004 objem vývozu high-tech výrobků 2,3krát vyšší a objem dovozu 1,5krát vyšší. Největší vliv na růst podílu high-tech výrobků má v ČR vývoz a dovoz počítačů a kancelářských strojů a dále elektroniky a telekomunikačního zařízení.

V posledních několika letech zaujímají významné místo v českém průmyslu malé a střední podniky a mají skoro třetinovou váhu v tvorbě přidané hodnoty. Z hlediska produktivity práce (odvozené z tržeb) jsou MSP asi na dvou třetinách průměru zpracovatelského průmyslu. Velikostní kategorie podniku (podle počtu zaměstnanců) je v průmyslu obecně významným faktorem produktivity práce.

Malí a střední podnikatelé výrazně převažují z hlediska podílu na zaměstnanosti i přidané hodnotě ve službách a ve stavebnictví, a to s podílem 80 % a více. V průmyslu a dopravě mají malí a střední podnikatelé přibližně třetinový podíl na zaměstnanosti a tvorbě přidané hodnoty.

## Výzkum, vývoj a inovační potenciál v podnikatelském sektoru

Podle podílu výdajů na výzkum a vývoj na přidané hodnotě je relativně příznivá průměrná hodnota zpracovatelského průmyslu ČR, tažená však v podstatě jen hodnotou tohoto ukazatele za automobilový průmysl, zatímco ostatní odvětví jsou hluboko pod úrovní vyspělých zemí. Možný příznivý efekt vyšší technologické úrovně podniků se zahraniční kontrolou na objem výdajů na výzkum a vývoj v ČR je redukován hlavně tím, že v řadě oborů došlo pouze k transferu technologií, které byly vyvinuty v zahraničí se snahou pokrýt náklady na výzkum a vývoj v mateřské zemi. Podcenění tohoto aspektu v systému investičních pobídek tedy znamenalo, že příliv zahraničního kapitálu do zpracovatelského průmyslu ČR přinesl podstatně menší přínos pro zvýšení jeho technologické úrovně.

**Tab. 1 – Výdaje na výzkum a vývoj (v mld. Kč)<sup>94</sup>**

Ukazatel	2000	2002	2003	2004	2005
Celkové výdaje na VaV	26,5	29,6	32,2	35,1	42,2
Z toho podnikatelský sektor	13,6	15,9	16,6	18,5	22,8
Objem užití finančních prostředků na VaV v podnikatelském sektoru	15,9	18,1	19,7	22,3	27,2
- zpracovatelský průmysl	-	11,6	12,5	13,7	17,1

Také vybavenost VaV lidskými zdroji nezaznamenala podstatnější posílení. Příčiny jsou v neuspokojivé struktuře absolventů terciárního vzdělání a zatím ve spíše sporadické iniciativě průmyslových podniků navázat kontakty s vysokými školami a vytvářet společná centra pro výzkum a pro přípravu absolventů. Výrazně podhodnocen zůstává i podíl osob zaměstnaných v progresivních technologiích.

## Energetická náročnost

Energetická náročnost české ekonomiky a zejména průmyslu zůstává i přes pozitivní dlouhodobý vývoj ve srovnání s průměrem Evropské unie stále vysoká. Zvýšení energetické efektivity se proto stalo jedním ze základních cílů státní energetické politiky ČR.

<sup>94</sup> Blíže viz <http://www.mpo.cz/dokument12175.html> [cit. 2008-11-24]

Poměrně rychlé zlepšování ukazatelů energetické náročnosti je patrné zejména v 90. letech, kdy zlepšování situace ovlivnil souběh dvou faktorů: zvýšení kvality hospodaření s energetickými zdroji a dále odvětvová restrukturalizace, při které došlo k částečnému útlumu výrobních oborů energeticky náročných. Od roku 1990 se energetická náročnost, měřená v měrných jednotkách primárních energetických zdrojů na jednotku HDP, snížila o 17%. Nepříznivý odstup ČR se tak z úrovně 80 % nad průměrem zemí EU zmenšil a podle odhadu pro rok 2005 se dostal na přibližně 55 - 60 %. V období 2000 až 2004 se již snižování energetické náročnosti zpomalilo a i do budoucna je třeba počítat s tím, že realizace dalších úsporných opatření ve spotřebě energie bude svou investiční i technologickou náročností daleko obtížnější.

Snížení energetické náročnosti je odvislé především od podpory nových výrobních technologií s příznivými parametry energetické a surovinové spotřeby v odvětvích průmyslu, ve stavebnictví a ve výrobě, přeměně a omezování ztrát při distribuci energie, která mají rozhodující vliv na konečnou spotřebu energie, kde ještě zdaleka nebyl ukončen proces náhrady neefektivních energetických zdrojů. Další směr energetické politiky státu musí směřovat na podporu programů, které řeší environmentální problémy spojené s využíváním obnovitelných zdrojů energie.

### **Vztah průmyslu k ochraně životního prostředí**

Vzhledem k významnému podílu energetiky, těžkého průmyslu, chemického průmyslu a zpracování ropy, výroby potravin a výroby celulózy a papíru v rámci českého hospodářství jsou vlivy průmyslu na životní prostředí mnohem výraznější než v zemích s vyšší hodnotou high-tech oborů (léky, speciální materiály, přístroje, komunikační technika a počítače a pod.). Porovnáme-li však dnešní situaci s počátkem 90. let, je zřejmý pozitivní trend trvalého snižování emisí, jak v absolutních číslech, tak na jednotku výroby, dále pokles produkce nebezpečných odpadů, pokles spotřeby povrchových a podzemních vod, rostoucí objem materiálového a energetického využití průmyslových a komunálních odpadů.

Výrazné snížení emisí bylo nejprve způsobeno v první polovině 90. let uzavřením mnoha zastaralých výrobních zařízení a dále využitím koncových technologií (end-of-pipe) redukce emisí. V pozdějších letech se pozitivně projevil investice do výrobních technologií, z

nichž většina byla dovezena ze zahraničí. To souvisí i s privatizací a příchodem velkých zahraničních investorů.

Průmyslový sektor posiluje svoji váhu v rámci ekonomiky České republiky, což lze dokumentovat nadále vysokou dynamikou růstu průmyslové produkce počátkem tohoto desetiletí. Česká republika má předpoklady pro to, aby podíl průmyslu na tvorbě HDP byl alespoň v horizontu následujících 5 až 10 let vyšší než je tomu ve vyspělých zemích EU. Hlavní důvod je příliv přímých zahraničních investic, které jsou primárně zaměřeny do oblasti zpracovatelského průmyslu a jejichž další vliv lze i ve střednědobém horizontu nadále očekávat.

Jednotlivá odvětví se vyvíjejí v pokračujícím procesu ekonomické integrace (vstup na trh EU) a globalizace velmi nerovnoměrně, např. textilní průmysl, kožedělný průmysl a výroba obuvi zaznamenává trvalý útlum. Asijské výrobce, kteří mají malé náklady na pracovní sílu a nulové náklady na ochranu životního prostředí a bezpečnost a ochranu zdraví, vyrábějí stejné zboží za podmínek, jimž nemohou evropské výrobce konkurovat. Tento trend se bude rostoucí měrou týkat i jiných oblastí (elektronika, bílá technika, sklo a keramika atd.).

Český průmysl má vysoký transformační potenciál k tomu, aby se většina odvětví změnila z handicapovaného konkurenta nových asijských trhů (důvodem jsou vyšší environmentální a sociální náklady) na high-tech nebo dematerializovanou ekonomiku (vysoký podíl specializovaných služeb). Veškerá opatření, která povedou ke snížení energetické a materiálové náročnosti českého průmyslu budou mít kladný nepřímý dopad na životní prostředí.

Na druhou stranu, „oživování“ tradičních odvětví (ocelářství, těžká chemie) ztěžuje zavádění BAT, resp. vyšší standardy (IPPC, EIA, emisní limity) mohou způsobit odchod investorů směrem do východně a jihovýchodně situovaných států. Podobně kontraproduktivní je vývoz elektrické energie z uhelných elektráren kompenzovaný „obnovitelnými zdroji“, které jsou dražší a v konečném výsledku zvyšují náklady na výrobu (nevýhoda na globálních trzích) – a to zvláště u výrobků s nízkou přidanou hodnotou (metalurgie, těžká chemie a pod.). Růst cen paliv, energií a strategických surovin je vážnou hrozbou pro takové výroby, lze však očekávat, že ceny energií porostou celosvětově a záležet tak bude na efektivnosti výroby a aplikaci průlomových technologií.

Tato odvětví mohou těžko absorbovat další zpřísnování emisních limitů, což vede pouze ke stěhování takových technologií do zemí „třetího světa“ (výroba hliníku, oceli, hnojiv a pod.). Podobný dopad mají redukční cíle vyžadované Kyotským protokolem, kde se hovoří o „carbon leak“, tj. úniku emisí (resp. výrob s vysokými emisemi na jednotku produkce, jako je cement, sklo, ocel, hliník) za hranice Kyotského prostoru. Tam se například nachází Čína, Indie, Brazílie, Venezuela, Mexiko, Jižní Korea, JAR a další země, které svým průmyslovým a surovinovým potenciálem mohou snadno konkurovat např. zemím střední a východní Evropy. Tyto ekonomické tlaky proto téměř znemožňují další udržitelný rozvoj některých odvětví a výrob v České republice.

Česká republika disponuje silnou a širokou průmyslovou základnou, zejména pokud jde o zpracovatelský průmysl, a je zemí s tradicí technických a strojírenských odvětví. V minulých letech byla výkonnost hospodářství ČR posílena úspěšnou realizací přímých zahraničních investic, která pozitivně ovlivnila tvorbu nových pracovních míst u nadnárodních společností a zároveň v malých a středních subdodavatelských podnicích a pomohla tak zmírnit dopad ztrát pracovních příležitostí v těžkém strojírenství a v těžebních odvětvích, t.j. v odvětvích postižených restrukturalizací.

### **4.2.3 Globální cíl a specifické cíle pro rozvojovou strategii OPPI**

#### **Globální cíl operačního programu**

**Globálním cílem OPPI** je zvýšit do konce programovacího období konkurenceschopnost české ekonomiky a přiblížit inovační výkonnost sektoru průmyslu a služeb úrovni předních průmyslových zemí Evropy.

Takto definovaný globální cíl OPPI zajišťuje významnou část strategického cíle Národního strategického referenčního rámce ČR 2007-2013 „Konkurenceschopná česká ekonomika“ a je v souladu s Obecnými zásadami pro politiku soudržnosti Evropské unie 2007-2013 (Strategické obecné zásady Společenství 2007-2013).

K dosažení globálního cíle budou finanční prostředky v rámci OPPI koncentrovány na vymezené **prioritní osy**, charakterizující jednotlivé **strategické cíle** tak, aby se na hospodářském růstu ČR v budoucnosti podílely všechny regiony a byly rovněž potlačeny tendence sociálního vyčleňování určitých skupin obyvatelstva.

Uvedené formulace globálního a specifických cílů (blíže viz Tab. 2) představují souhrnné vyjádření toho, jak mohou české podniky sehrávat v podmínkách budoucí znalostní ekonomiky, postupující globalizace světové ekonomiky a doprovázejících podmínek úspěšné soutěže o získání podílů na evropských a světových trzích roli mezinárodně respektovaného a zároveň podporovaného aktéra udržitelného rozvoje a růstu konkurenční schopnosti nejenom české, ale i evropské ekonomiky.



## Specifické cíle operačního programu

Globální cíl OPPI	Specifický cíl prioritní osy	Prioritní osa	Oblast podpory
„Zvýšit do konce programovacího období konkurenceschopnost české ekonomiky a přiblížit inovační výkonnost sektoru průmyslu a služeb úrovni předních průmyslových zemí Evropy“	Zvyšovat motivaci k zahájení podnikání, zintenzivnit aktivitu malých a středních podniků a vytvářet podmínky pro využití nových finančních nástrojů pro zahájení podnikání	<b>1. Vznik firem</b>	1.1 Podpora začínajícím podnikatelům
			1.2 Využití nových finančních nástrojů
	Zvýšit konkurenceschopnost podniků zaváděním nových výrobních technologií, zintenzivnit rozvoj informačních a komunikačních technologií a služeb pro podnikání	<b>2. Rozvoj firem</b>	2.1 Bankovní nástroje podpory MSP
			2.2 Podpora nových výrobních technologií, ICT a vybraných strategických služeb
	Zvýšit účinnost užití energií v průmyslu a využití obnovitelných, případně i druhotných zdrojů energie (vyjma podpory spaloven)	<b>3. Efektivní energie</b>	3.1 Úspory energie a obnovitelné zdroje energie
	Posílit inovační aktivity podniků (zavádění inovací technologií, výrobků a služeb)	<b>4. Inovace</b>	4.1 Zvyšování inovační výkonnosti podniků
			4.2 Kapacity pro průmyslový výzkum a vývoj
	Povzbudit spolupráci sektoru průmyslu se subjekty z oblasti výzkumu a vývoje, zkvalitnit infrastrukturu pro průmyslový výzkum, technologický vývoj a inovace, zefektivnit využití lidského potenciálu v průmyslu a zkvalitnit podnikatelskou infrastrukturu	<b>5. Prostředí pro podnikání a inovace</b>	5.1 Platformy spolupráce
			5.2 Infrastruktura pro rozvoj lidských zdrojů
			5.3 Infrastruktura pro podnikání
Zintenzivnit rozvoj poradenských a informačních služeb pro podnikání	<b>6. Služby pro rozvoj podnikání</b>	6.1 Podpora poradenských služeb	
		6.2 Podpora marketingových služeb	
Vytvořit institucionální, technické a administrativní podmínky pro realizaci operačního programu	<b>7. Technická pomoc</b>	7.1 TP při řízení a implementaci OPPI	
		7.2 Ostatní TP	

Tab. 2 - Cíle, prioritní osy a oblasti podpory OPPI<sup>95</sup>

<sup>95</sup> <http://www.mpo.cz/dokument12175.html> [cit. 2008-11-24]

#### **4.2.4 Prioritní osy OPPI**

Operační program Podnikání a inovace na léta 2007-2013 poskytuje možnost získat určitou finanční podporu při realizaci pozitivně pojaté podnikové restrukturalizace v rámci těchto sedmi **prioritních os**:

*1. Vznik firem*

*2. Rozvoj firem*

*3. Efektivní energie*

*4. Inovace*

*5. Prostředí pro podnikání a inovace*

*6. Služby pro rozvoj podnikání*

*7. Technická pomoc*

Navržené prioritní osy jsou v souladu s globálním cílem Národního strategického referenčního rámce ČR (NSRR) pro oblast podnikání, kterým je růst konkurenceschopnosti podnikatelského sektoru, zejména v oblasti průmyslu a služeb. Tohoto cíle nelze dosáhnout bez výrazného zvýšení podpory inovačních procesů, efektivního propojení oblastí výzkumu a vývoje s průmyslovým výzkumem a s inovačními procesy realizovanými v podnikové sféře. Důraz OPPI bude proto kladen na rychlé zavádění výsledků výzkumu a vývoje do praxe. Stimulovány budou takové formy kooperace, které budou v uvedené oblasti představovat významný pokrok.

Podpora vytváření vhodného prostředí pro podnikání, pro inovace a pro jejich zavádění do výroby bude motivovat jak ke vzniku nových, tak k rozvoji již existujících firem. Celá řada akcí bude zaměřena na podporu infrastruktury pro podnikání a inovace, na zlepšení podmínek nutných pro rozvoj kvalitních lidských zdrojů a na rozvoj poradenských a informačních služeb.

#### **PRIORITNÍ OSA 1 – „VZNIK FIREM“**

Prioritní osa 1 je tvořena dvěma oblastmi podpory, které se zaměřují na vytváření podmínek pro vznik nových firem, s akcentem podpory na inovačně orientované firmy.

## **Oblast podpory 1.1 - Podpora začínajícím podnikatelům**

*Operačním cílem* je posílit a rozvíjet aktivity podnikatelů vstupujících do podnikání poprvé nebo s delším časovým odstupem.

Tato oblast podpory je zaměřena na zvýšení motivace k podnikání vytvořením nabídky zvýhodněného financování a zvýhodněných služeb k provozování podnikatelské činnosti. Smyslem poskytované podpory je umožnit zahájení podnikání a realizaci podnikatelských záměrů drobným podnikatelům (podnikatelům vstupujícím do podnikání poprvé nebo s delším časovým odstupem), orientujícím se zejména na realizaci projektů v oblasti nových technologií a konkurenceschopných výrobků a služeb.

Tato podpora bude poskytována drobným podnikatelům (do 10 zaměstnanců).

## **Oblast podpory 1.2 - Využití nových finančních nástrojů**

*Operačním cílem* je stimulovat a usnadnit vznik nových inovačních firem prostřednictvím odpovídajících finančních nástrojů.

Zavedení nových finančních nástrojů by mělo napomoci řešit problematiku financování projektů malých a středních firem v počáteční fázi podnikání spojených s vysokou rizikovostí vyplývající z charakteru příjemců o podporu a typů realizovaných projektů. Předpokládá se podpora investic pro rozvoj MSP pomocí rizikového kapitálu. Finanční podpora má stimulovat schopnost samofinancování založenou na spolupráci soukromého kapitálu a veřejných fondů, posílit pozici malých a středních podnikatelů a podpořit tak jejich další rozvoj.

Příjemci podpory budou podnikatelské subjekty založené za účelem poskytování prostředků na financování projektů malých a středních podniků formou kapitálového vstupu, tj. fondy rizikového kapitálu.

## **PRIORITNÍ OSA 2 – „ROZVOJ FIREM“**

### **Oblast podpory 2.1 - Bankovní nástroje podpory malých a středních podniků**

*Operačním cílem* je zvyšovat konkurenceschopnost MSP podporou jejich rozvojových podnikatelských záměrů prostřednictvím bankovních nástrojů.

Tato oblast podpory je zaměřena na zvýšení konkurenceschopnosti MSP pomocí podpory poskytované na realizaci menších rozvojových podnikatelských projektů malých

podnikatelů s kratší historií, na realizaci rozsáhlejších projektů malých, a zejména středních podnikatelů a na realizaci podnikatelských projektů MSP zajišťujících jejich konkurenceschopnost či další expanzi. Smyslem poskytované podpory je urychlit rozvoj MSP schopných realizovat významnější projekty vedoucí ke zvýšení jejich konkurenceschopnosti nebo podniků schopných zapojit se do subdodavatelských řetězců velkých podniků.

Daná oblast se dále zaměřuje na podporu podnikání v energetických službách a podporu zvyšování účinnosti při výrobě a spotřebě použitím EPC („Energy Performance Contracting“, tj. takovým způsobem financování akce, jehož základním principem je splácení realizovaného projektu třetí straně ze smluvně zajištěných úspor nákladů na energii).

Mezi příjemce podpory se budou řadit podnikatelské subjekty (MSP).

## **Oblast podpory 2.2 - Podpora nových výrobních technologií, ICT a vybraných strategických služeb**

*Operačním cílem* je stimulovat rozvoj MSP ve vybraných regionech podporou investic do moderních technologií, zvyšovat úroveň ICT<sup>poznámka</sup> infrastruktury v podnicích, napomáhat zvyšování podílu služeb na HDP.

Tato oblast podpory je zaměřena na zvýšení konkurenceschopnosti malých a středních podnikatelů zaváděním progresivních technologií. V rámci této oblasti podpory bude kladen důraz také na vyvážený rozvoj regionů a snižování regionálních disparit. Podpora poskytovaná v rámci této oblasti bude tedy směřovat jak na projekty s růstovým potenciálem, tak na projekty zároveň přispívající k odstraňování regionálních disparit.

Poskytovaná podpora bude rovněž směřovat do oblasti rozvoje informačních a komunikačních technologií a širšího uplatnění a využívání ICT v podnicích a do rozvoje vybraných strategických služeb s úzkou návazností na informační a komunikační technologie.

Příjemci podpory budou v případě investic do nových výrobních technologií a využití ICT malé a střední podniky. V rámci rozvoje strategických a ICT služeb budou příjemci i velké podniky.

---

<sup>poznámka</sup> tj. informační a komunikační technologie

## **PRIORITNÍ OSA 3 – „EFEKTIVNÍ ENERGIE“**

### **Oblast podpory 3.1 - Úspory energie a obnovitelné zdroje energie**

*Operačním cílem* je snižovat energetickou náročnost českého průmyslu a procesů spojených s výrobou, přeměnou a užitím energie.

Tato oblast se zaměří na podporu podnikatelských aktivit v oblasti úspor energie a obnovitelných, příp. i druhotných zdrojů energie (vyjma přímé podpory spaloven). Cílem poskytování podpor je snížit energetickou náročnost na jednotku produkce při zachování dlouhodobé stability a dostupnosti energie pro podnikatelskou sféru, omezit závislost české ekonomiky na dovozu energetických komodit, snížit spotřebu fosilních primárních energetických zdrojů a podporovat podnikatele v oblasti využití obnovitelných zdrojů energie, přispívat ke zvyšování jejich konkurenceschopnosti. Záměrem je též využít významný potenciál energetických úspor a využití obnovitelných zdrojů energie ve větších podnicích.

Bude podporována výstavba zařízení na výrobu a rozvod elektrické a tepelné energie vyrobené z obnovitelných zdrojů energie a rekonstrukce stávajících výrobních zařízení za účelem využití obnovitelných zdrojů energie. Dále bude podporována modernizace stávajících zařízení na výrobu energie vedoucí ke zvýšení jejich účinnosti, zavádění a modernizace systémů měření a regulace, modernizace, rekonstrukce a snižování ztrát v rozvodech elektřiny a tepla a využití ztrátové energie v průmyslových procesech.

Energetická náročnost je indikátorem vyspělosti hospodářství, zvláště pak průmyslu. Snižování energetické náročnosti indikuje úspěšnost strukturálních změn a modernizaci průmyslu. Snižování energetické náročnosti, ať přímé či nepřímé (materiálové), je pro průmyslová odvětví v České republice klíčovými faktorem dosažení vyšší konkurenceschopnosti. V současné globální ekonomice vykazuje trh s energetickými komoditami dlouhodobé nejistoty nejenom v cenové stabilitě, ale i v dostupnosti některých surovin a materiálů.

V současné době Česká republika stále ještě výrazně převyšuje energetickou náročnost vyspělých zemí. V ČR není také dostatečně využíváno domácích obnovitelných a druhotných zdrojů energie. V dané oblasti existují velké potenciály úspor energií, surovin a materiálů, jejichž realizace je však investičně velice náročná a pro kategorii malých a středních podniků často nedostupná (vysoké náklady spojené s nákupem a zaváděním méně energeticky náročných technologií). Významný potenciál úspory energie se jeví ve

větších než pouze malých a středních podnicích, neboť podniky zpracovatelského průmyslu s více než 250 zaměstnanci se podílejí na celkové spotřebě paliv a energie ze 73 %.

Příjemci podpory budou podnikatelské subjekty (MSP; popř. v odůvodněných případech i velké podniky).

## **PRIORITNÍ OSA 4 – „INOVACE“**

### **Oblast podpory 4.1 - Zvyšování inovační výkonnosti podniků**

*Operačním cílem* je stimulovat inovační aktivity podniků (zejména MSP), zvýšit intenzitu využívání nástrojů ochrany práv průmyslového vlastnictví.

Zavádění inovací a rozsáhlé uplatňování výsledků výzkumu a vývoje v průmyslu a v podnikatelských službách vytváří silný potenciál pro rychlejší ekonomický růst. Z praktického hlediska inovace podporují vytváření a udržení kvalitních pracovních míst díky vyšší produktivitě a flexibilitě, přijímání efektivnějších technologií a metod řízení, schopnosti rychle reagovat na změny a příležitosti na trhu a vytváření prostředí, v němž podnikatelé mohou zakládat nové podniky inovativního charakteru. Smyslem poskytování podpory v rámci této oblasti je proto stimulovat inovační aktivity zejména malých a středních podniků.

Příjemci podpory budou podnikatelské subjekty (MSP i velké podniky), v případě podpory patentových aktivit MSP, veřejné výzkumné instituce, vysoké školy nebo fyzické osoby.

### **Oblast podpory 4.2 - Kapacity pro průmyslový výzkum a vývoj**

*Operačním cílem* je zvýšit výzkumné, vývojové a inovační kapacity podniků, prohloubit spolupráci podniků s výzkumnými a vývojovými institucemi.

Cílem této oblasti podpory je posílit vývojové a inovační kapacity podniků (zejména MSP), zvýšit počet podnikatelských subjektů, které provádějí vlastní výzkum, vývoj a inovaci, podpořit růst zaměstnanosti díky tvorbě nových kvalifikovaných pracovních míst a prohloubit spolupráci podniků s výzkumnými a vývojovými institucemi. Tyto aktivity přispějí ke zvýšení konkurenceschopnosti podniků a rovněž k vytváření podmínek pro zapojení podniků do domácích i evropských programů výzkumu a vývoje.

Podpora bude poskytována společností, které budují nová, či rozšiřují stávající pracoviště výzkumu, vývoje a inovací výrobků a technologií.

Příjemci podpory budou podnikatelské subjekty (MSP i velké podniky).

## **PRIORITNÍ OSA 5 – „PROSTŘEDÍ PRO PODNIKÁNÍ A INOVACE“**

### **Oblast podpory 5.1 - Platformy spolupráce**

*Operačním cílem* je vytvářet infrastrukturu pro rozvoj spolupráce podniků, vědeckovýzkumných a vzdělávacích institucí, zkvalitnit a rozšířit infrastrukturu pro inovační podnikání.

Tato oblast je zaměřena na podporu spolupráce podniků, vědecko-výzkumných a vzdělávacích institucí a komunální sféry na regionální i nadregionální úrovni s možností podpory i mezinárodní spolupráce nových i existujících uskupení. Zejména budou podporovány projekty identifikace, zakládání a rozvoje klastrů a technologických platforem. Převládajícím zaměřením této oblasti podpory je tvorba infrastruktury pro rozvoj spolupráce především v oblasti výzkumu a vývoje, vzdělávání, internacionalizace, transferu know-how a podpora konkrétních projektů společně realizovaného průmyslového výzkumu a vývoje podniky a vědeckovýzkumnými institucemi. V rámci této oblasti bude podporováno několik typů kooperačních seskupení a kooperační projekty těchto seskupení v rámci volnějších forem spolupráce.

Příjemci podpory budou podnikatelské subjekty (MSP, popř. v odůvodněných případech i velké podniky), sdružení podnikatelů, podnikatelská seskupení, územní samosprávné celky, veřejné výzkumné instituce, vysoké školy a ostatní vzdělávací instituce, neziskové organizace, obecně prospěšné společnosti, agentura CzechInvest.

### **Oblast podpory 5.2 - Infrastruktura pro rozvoj lidských zdrojů**

*Operačním cílem* je rozvíjet kvalitní infrastrukturu pro vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů v průmyslu.

Podpora v rámci této oblasti je zaměřena na zlepšení podmínek pro vzdělávání a rozvoj klíčových dovedností v oblasti dalšího profesního růstu lidských zdrojů podnikatelských subjektů.

Příjemci podpory budou podnikatelské subjekty (MSP, popř. v odůvodněných případech i velké podniky), sdružení podnikatelů, podnikatelská seskupení, územní samosprávné celky a jimi zřizované a zakládané organizace, veřejné výzkumné instituce, soukromé vzdělávací instituce, neziskové organizace.

### **Oblast podpory 5.3 – Infrastruktura pro podnikání**

*Operačním cílem* je zkvalitnit a rozšířit infrastrukturu pro podnikání v oblasti rozvoje podnikatelských nemovitostí a regenerace brownfields.

Uvedená oblast se zaměřuje na podporu znalostní a informační báze pro rozvoj regionální podnikatelské infrastruktury a na podporu podnikání v oblasti rozvoje trhu podnikatelských nemovitostí, a to formou školení odborníků v oblasti rozvoje trhu podnikatelských nemovitostí a zajištění přípravy jednotlivých projektů podnikatelských nemovitostí a regionální infrastruktury a vytváření informačních systémů určených pro evidenci a podporu rozvoje trhu podnikatelských nemovitostí.

Příjemci podpory budou podnikatelské subjekty (MSP, popř. v odůvodněných případech i velké podniky), územní samosprávné celky a jimi zřizované a zakládané organizace, agentura CzechInvest.

## **PRIORITNÍ OSA 6 – „SLUŽBY PRO ROZVOJ PODNIKÁNÍ“**

### **Oblast podpory 6.1 - Podpora poradenských služeb**

*Operačním cílem* je rozvíjet kvalitní a profesionální síť poradenských služeb pro podnikání a inovace, včetně informací o vývoji podnikání a inovací ve světě a v České republice.

Tato oblast bude podporovat nabídku relevantních poradenských služeb pro podnikatelské subjekty, zejména MSP, v souvislosti se zakládáním a rozvojem podniků, zaváděním inovací a zvyšováním jejich konkurenceschopnosti. Podpora bude dále směřována do rozvoje a koordinované decentralizace regionální poradenské infrastruktury založené na místní znalosti potřeb podnikatelů, jejich větší či menší schopnosti samostatně se zapojovat do složitějších projektů, při využití i místních podmínek, např. blízkost k potenciálním zahraničním odběratelům (Národní registr poradců, regionální poradenské sítě). Formou výzev budou vybrány subjekty s regionálním působením, dostatečnou



kvalifikací a zázemím, jako jsou např. profesní a oborové asociace a svazy, hospodářská komora a další relevantní instituce.

Příjemci podpory budou podnikatelské subjekty (MSP), poradenské subjekty, agentura CzechInvest.

### **Oblast podpory 6.2 - Podpora marketingových služeb**

*Operačním cílem* je zvyšovat marketingovou připravenost MSP a posilovat jejich mezinárodní konkurenceschopnost.

V rámci této oblasti se pozornost zaměřuje na podporu vzdělávacích, asistenčních a informačních služeb a poradenství v oblasti mezinárodního obchodu, marketingovou připravenost malých a středních podniků s cílem zvýšit jejich konkurenceschopnost na zahraničních trzích a na zvyšování kvality prezentace České republiky v zahraničí prostřednictvím realizace společných účastí podniků na zahraničních veletrzích a výstavách, výjimečně i na nejvýznamnějších mezinárodních veletrzích v tuzemsku.

Příjemci podpory budou podnikatelské subjekty (MSP, v případě společných účastí podniků na zahraničních veletrzích a výstavách výjimečně i velké podniky, budou-li doplňovat většinovou účast MSP na dané společné akci) či agentura CzechTrade.

## **PRIORITNÍ OSA 7 – „TECHNICKÉ POMOC“**

### **Oblast podpory 7.1 - Technická pomoc při řízení a implementaci OPPI**

Zahrnuje výdaje související s přípravou, výběrem, implementací, hodnocením a monitorováním operačního programu, náklady spojené se zasedáním hodnotitelských komisí a Monitorovacího výboru operačního programu, včetně nákladů na účast externích odborníků, náklady na zpracování dat, náklady na audity a kontroly prováděné na místě, náklady na odměňování zaměstnanců (včetně sociálního pojištění), kteří se podílejí na přípravě, výběru, hodnocení a monitorování programu, auditech a kontrolách za účelem zvýšení absorpční kapacity řídicí struktury OPPI.

### **Oblast podpory 7.2 - Ostatní technická pomoc**

Realizace Operačního programu Podnikání a inovace předpokládá vypracování různých externích studií, analýz, strategií a hodnocení, jejichž financování bude zajišťováno v rámci této oblasti. Dále se zde bude jednat o financování seminářů,

workshopů, výměny zkušeností a informací, propagace a publicity, informativních akcí, zpracování informačních analýz, pořízování a instalaci počítačových systémů potřebných pro řízení, implementaci a monitorování operačního programu, přípravy programové dokumentace pro další programovací období, pilotní projekty a hodnocení. Tato oblast bude rovněž věnovat zvláštní pozornost rozvoji kapacity pro hodnocení.

#### 4.2.5 Indikativní finanční plán OPPI

Finanční alokace ze strukturálních fondů Evropské unie pro OPPI vycházejí z Národního strategického referenčního rámce České republiky 2007-2013 a z usnesení vlády. V hodnotovém vyjádření se jedná o částku 3 041,31 mil EUR. Rozdělení této částky na jednotlivé roky programovacího období 2007-2013 a jednotlivé prioritní osy OPPI je obsaženo v Tab. 3 a Tab. 4.

**Tab. 3 - Návrh rozložení finančních prostředků OPPI na jednotlivé roky 2007-2013 (v EUR)<sup>96</sup>**

Rok	Strukturální fondy (ERDF) 1	Fond soudržnosti 2	Celkem 3 = 1 + 2
2007	377 345 254	0,0	377 345 254
2008	395 906 354	0,0	395 906 354
2009	414 548 594	0,0	414 548 594
2010	434 062 564	0,0	434 062 564
2011	453 585 440	0,0	453 585 440
2012	473 037 352	0,0	473 037 352
2013	492 826 988	0,0	492 826 988
Celkem 2007 - 2013	3 041 312 546	0,0	3 041 312 546

<sup>96</sup> <http://www.mpo.cz/dokument12175.html> [cit. 2008-11-24]

**Tab. 4 - Finanční alokace pro OPPI na období 2007-2013 (v EUR)<sup>97</sup>**

PO číslo	Název prioritní osy	Příspěvek Společenství a	Národní (veřejné) zdroje b	Celkové zdroje c = a + b
PO-1	Vznik firem	79 074 126	13 954 257	93 028 383
PO-2	Rozvoj firem	663 006 134	117 001 083	780 007 217
PO-3	Efektivní energie	243 305 004	42 936 177	286 241 181
PO-4	Inovace	680 155 247	120 027 397	800 182 644
PO-5	Prostředí pro podnikání a inovace	1 076 624 642	189 992 584	1 266 617 226
PO-6	Služby pro rozvoj podnikání	209 546 434	36 978 783	246 525 217
PO-7	Technická pomoc	89 600 959	15 811 933	105 412 892
Celkem		3 041 312 546	536 702 214	3 578 014 760

#### 4.2.6 Programy podpory v OPPI

V rámci Operačního programu podnikání a inovace lze čerpat podpory z 15 programů:

**START** – program je zaměřen na realizaci podnikatelských projektů osob vstupujících do podnikání poprvé nebo s delším časovým odstupem, a to poskytnutím podpory ve formě bezúročného úvěru nebo zvýhodněné záruky s finančním příspěvkem k zaručovanému úvěru.<sup>98</sup>

**PROGRES** – cílem programu je umožnit realizaci rozvojových podnikatelských projektů malých a středních podnikatelů, pro které je bariérou získání externího financování, nižší vlastní kapitálová vybavenost nebo omezená možnost poskytnout zajištění úvěru. Program má zároveň pomocí podpory ve formě finančního příspěvku k podřízenému úvěru motivovat tyto podnikatele ke zvyšování zaměstnanosti.<sup>99</sup>

<sup>97</sup> Blíže viz <http://www.mpo.cz/dokument12175.html> [cit. 2008-11-24]

<sup>98</sup> <http://www.mpo.cz/dokument31887.html> [cit. 2009-03-10]

<sup>99</sup> <http://www.mpo.cz/dokument31893.html> [cit. 2009-03-10]

**ZÁRUKA** – záměr tohoto programu spočívá v tom, že s pomocí zvýhodněných záruk a zvýhodněných záruk s finančním příspěvkem k zaručovanému úvěru usnadňovat zejména realizaci podnikatelských projektů malých a středních podnikatelů v regionech se soustředěnou podporou státu zaměřených na investice.<sup>100</sup>

**ROZVOJ** – tento program realizuje Prioritní osu 2 „Rozvoj firem“. Program si klade za cíl zvýšit konkurenceschopnost malých a středních podniků prostřednictvím podpory zavádění progresivních technologií.<sup>101</sup>

**ICT V PODNICÍCH** – tento program realizuje Prioritní osu 2 „Rozvoj firem“. Cílem programu je podpořit konkurenceschopnost malých a středních podniků prostřednictvím kvalitativně vyššího využití jejich potenciálu v oblasti pořizování a rozšiřování informačních systémů, resp. podpořit poptávku po informačních systémech za účelem zvýšení efektivity malých a středních podniků.<sup>102</sup>

**ICT A STRATEGICKÉ SLUŽBY** – tento program realizuje Prioritní osu 2 „Rozvoj firem“. Cílem programu je pomocí dotací podpořit konkurenceschopnost a růst ICT sektoru v České republice a podpora vybraných strategických služeb.<sup>103</sup>

**EKOENERGIE** – tento program realizuje Prioritní osu 3 „Efektivní energie“. Cílem programu je stimulovat aktivitu podnikatelů v oblasti snižování energetické náročnosti výroby a vyššího využití obnovitelných a druhotných zdrojů.<sup>104</sup>

**INOVACE** – tento program realizuje Prioritní osu 4 „Inovace“. Cílem programu je zvýšení inovačního potenciálu podnikatelského sektoru prostřednictvím dotací na realizaci inovačních projektů podniků (zejména MSP) a na projekty veřejných výzkumných institucí, vysokých škol, fyzických osob a MSP směřující k ochraně práv průmyslového vlastnictví.<sup>105</sup>

**POTENCIÁL** – tento program realizuje Prioritní osu 4 „Inovace“. Cílem programu je podpora zavádění a zvyšování kapacit společností pro realizaci výzkumných, vývojových a inovačních aktivit a zároveň i zvýšení počtu společností, které provádějí vlastní výzkum, vývoj a inovaci.<sup>106</sup>

---

<sup>100</sup> <http://www.mpo.cz/dokument31899.html> [cit. 2009-03-10]

<sup>101</sup> <http://www.mpo.cz/dokument27712.html> [cit. 2009-03-10]

<sup>102</sup> <http://www.mpo.cz/dokument29921.html> [cit. 2009-03-10]

<sup>103</sup> <http://www.mpo.cz/dokument38162.html> [cit. 2009-03-10]

<sup>104</sup> <http://www.mpo.cz/dokument29993.html> [cit. 2009-03-10]

<sup>105</sup> <http://www.mpo.cz/dokument44256.html> [cit. 2009-03-10]

<sup>106</sup> <http://www.mpo.cz/dokument39247.html> [cit. 2009-03-11]

**SPOLUPRÁCE** – tento program realizuje Prioritní osu 5 „Prostředí pro podnikání a inovace“. Cílem programu je kontinuální vytváření příznivého podnikatelského prostředí, zlepšování podmínek pro podnikání a inovace a rozvoj konkurenční výhody díky zkvalitňování vazeb mezi výzkumem, VŠ a podnikatelskou sférou.<sup>107</sup>

**PROSPERITA** – tento program realizuje Prioritní osu 5 „Prostředí pro podnikání a inovace“. Cílem programu je prostřednictvím dotací podporovat zakládání a další rozvoj subjektů infrastruktury pro průmyslový výzkum, technologický vývoj a inovace zaměřených zejména na realizaci nových technologií a konkurenceschopných výrobků a služeb.<sup>108</sup>

**ŠKOLICÍ STŘEDISKA** – tento program realizuje Prioritní osu 5 „Prostředí pro podnikání a inovace“. Cílem programu je prostřednictvím zajištění kvalitního zázemí pro realizaci, organizaci a řízení vzdělávání, personálních činností a dalších aktivit souvisejících s rozvojem lidských zdrojů, zvýšit konkurenceschopnost podniků a podnikatelských subjektů ve vymezených sektorech.<sup>109</sup>

**NEMOVITOSTI** – tento program realizuje Prioritní osu 5 „Prostředí pro podnikání a inovace“. Cílem programu je stimulovat vznik a rozvoj podnikatelských nemovitostí včetně související infrastruktury a přispět tak ke vzniku funkčního trhu nemovitostí a ke zlepšení investičního a životního prostředí.<sup>110</sup>

**PORADENSTVÍ** – tento program realizuje Prioritní osu 6 „Služby pro rozvoj podnikání“. Cílem programu je zlepšení kvality a dostupnosti poradenských služeb pro malé a střední podniky a tím i zvýšení jejich konkurenceschopnosti prostřednictvím ucelené koncepce poradenských služeb.<sup>111</sup>

**MARKETING** – tento program realizuje Prioritní osu 6 „Služby pro rozvoj podnikání“. Cílem programu je posílení mezinárodní konkurenceschopnosti malých a středních podniků se sídlem v ČR prostřednictvím individuálních účastí na zahraničních veletrzích a výstavách., prezentace České republiky na specializovaných veletrzích a výstavách v zahraničí s individuální účastí podniků organizované Českou agenturou na

---

<sup>107</sup> <http://www.mpo.cz/dokument47933.html> [cit. 2009-03-11]

<sup>108</sup> <http://www.mpo.cz/dokument45114.html> [cit. 2009-03-11]

<sup>109</sup> <http://www.mpo.cz/dokument38199.html> [cit. 2009-03-11]

<sup>110</sup> <http://www.mpo.cz/dokument38212.html> [cit. 2009-03-11]

<sup>111</sup> <http://www.mpo.cz/dokument50441.html> [cit. 2009-03-11]

podporu obchodu (CzechTrade) a podpora aliančních činností malých a středních podniků.<sup>112</sup>

### **4.3 Argumenty pro a proti financování podnikových restrukturalizačních aktivit z veřejných zdrojů**

V ekonomické teorii je možné se setkat se spoustou odlišných názorů na přednosti či nedostatky státních zásahů do ekonomiky - administrativní regulace státu. Na jedné straně je stát přirovnáván ke zločinci, který použitím násilí zasahuje do skutečných či potenciálních směn mezi ostatními lidmi a získává příjmy z povinných odvodů, vynucovaných násilím (stát narozdíl od zločince jedná tímto způsobem legálně)<sup>113</sup> a na druhé straně se můžeme setkat s názorem, který preferuje systém totálního státního řízení ekonomiky. Je nutné připomenout, že diskuse o tom, zda a do jaké míry má viditelná ruka státu doprovázet neviditelnou ruku trhu zůstávají stále aktuální.

Pragmatický přístup se projevuje v tom, že stát, tj. především vláda, přebírá určitou odpovědnost za zabezpečování hospodářského a sociálního rozvoje společnosti. Názory na úlohu státu v ekonomice jsou podmíněny jak závěry ekonomické teorie, které představují teoretický základ příslušné hospodářské politiky, tak i konkrétní ekonomickou situací země. Svou roli zde však hrají i tradice či mentalita obyvatel.<sup>114</sup>

**Argumenty pro financování podnikových restrukturalizačních aktivit z veřejných zdrojů** lze hledat jak v ekonomické teorii, tak i podnikové praxi, kdy je třeba vyjít především ze zkušeností vyspělých tržních ekonomik.

Co se týká *ekonomické teorie*, zastánci účasti vlád na restrukturalizaci podniků jsou např. Kornaie či Andreffa, kteří upřednostňují gradualistickou dlouhou cestu privatizace, která spočívá v prvotní restrukturalizaci podniků za pomoci veřejných prostředků a až jejich následné privatizace. V praxi českých podniků přitom byla

---

<sup>112</sup> <http://www.mpo.cz/dokument27685.html> [cit. 2009-03-11]

<sup>113</sup> Blíže viz Rothbard, M. N. *Ekonomie státních zásahů*. Praha: Liberální institut, 2001, s. 55.

<sup>114</sup> Tetřevová, L. *Finanční restrukturalizace firmy*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005, s. 112 - 113.

preferována především krátká cesta privatizace, až v případě privatizace velkých strategických podniků bylo možno pozorovat postupy gradualistické dlouhé cesty.<sup>115</sup>

Co se týká *zahraničních zkušeností*, finanční účast státu na restrukturalizačních aktivitách podniků má dlouhou historii např. v Japonsku, kde v minulosti byly vládní aktivity vyvíjeny zejména v oblasti těžebního, textilního a loďařského průmyslu, ale i v současné době představuje podpora restrukturalizace korporací, spojená se selekcí a koncentrací jednu ze 6 strategií pro obnovu japonské konkurenční schopnosti sledovanou Ministerstvem pro ekonomiku, obchod a průmysl.<sup>116</sup>

**Argumenty proti finanční účasti státu na restrukturalizaci podniků** pak spočívají v názoru, že<sup>117</sup>:

- vláda nemá lepší znalosti o tržních procesech než mají firmy;
- získaný protekcionismus nenuť podniky přijímat vhodná opatření;
- podporováni jsou ti, co mají politické kontakty, ne ti, co mají nejlepší projekty;
- vláda je vystavena tlaku podniků s existenčními problémy, snaží se zajistit práci zaměstnancům těchto podniků, neboť jsou jejich potenciálními voliči.

---

<sup>115</sup> Tetřevová, L. Finanční restrukturalizace firmy. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005, s. 113.

<sup>116</sup> Tetřevová, L. Finanční restrukturalizace firmy. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005, s. 113.

<sup>117</sup> Dvořáček, J. Podpora podnikání (Průmyslová politika). Praha: Oeconomica, 2003, s. 39.

## 5 Závěr

Podniková restrukturalizace a revitalizace jsou považovány za pojmy značně rozsáhlé a v dnešní době stále velmi aktuální. V literatuře i podnikové praxi nelze najít jednoznačné vymezení obou slov. V případě restrukturalizace lze souhrnně říci, že se jedná o obnovení všech podnikatelských funkcí za účelem dosažení vyšší efektivity, stability a konkurenceschopnosti společnosti na trhu. Jde o celkovou změnu majetkové a kapitálové struktury podniku, změnu vlastnických vztahů, změnu organizační struktury, změnu výrobního programu eventuálně i řadu dalších změn. Často je zaměňována s pojmem revitalizace, který je obsahově užší a je vysvětlován jako oživení podniku. Jedná se o takovou změnu, která většinou nezvyšuje výkon, produktivitu a konkurenceschopnost jako je tomu u restrukturalizace. Revitalizace je vysvětlována jako snaha zlepšit provoz podniku a jeho organizaci.

Proces restrukturalizace je obvykle spojován s krizovou situací, která může nastat v podniku v důsledku různých příčin (např. zhroucení finančního trhu, chybná rozhodnutí v podniku, nízká konkurenceschopnost, požár či ekologická havárie). Restrukturalizační opatření lze rovněž provádět i v podnicích, které nemají žádné potíže a snaží se pouze reagovat na neustále se měnící podmínky a posilovat svoji konkurenční schopnost v tržním prostředí.

V současné době se oblastí podnikové restrukturalizace a revitalizace v České republice zabývá spousta specializovaných institucí. Mezi nejvýznamnější státem zřízené instituce lze řadit zejména Agenturu pro podporu podnikání a investic (CzechInvest), Českou agenturu na podporu obchodu (CzechTrade), Českomoravskou záruční a rozvojovou banku.

Stát hraje v procesu restrukturalizace velmi významnou roli. Prostřednictvím vhodných vládních opatření (např. rozvoj malých a středních podniků, vzdělávání, podpora zaměstnanosti v regionech postižených restrukturalizací, zlepšení infrastruktury, podpora výzkumu a vývoje) může stát restrukturalizaci umožnit a mnohdy i usnadnit. V opačném případě, jestliže vláda přijme chybná rozhodnutí a provede nesprávné zásahy do ekonomiky, pak ji může značně znemožnit a ztížit.



Stát zaujímá důležité postavení i ve financování procesu restrukturalizace. Podpora je poskytována z národních zdrojů i ze zdrojů Evropské unie. V České republice může v současné době plynout určitá finanční podpora restrukturalizace podniků z Operačního programu Podnikání a inovace 2007 – 2013, který byl vytvořen ministerstvem průmyslu a obchodu. Globálním cílem OPPI je zvýšit do konce programovacího období konkurenceschopnost české ekonomiky a přiblížit inovační výkonnost sektoru průmyslu a služeb úrovni předních průmyslových zemí Evropy.

Celková částka finanční podpory ze zdrojů Evropské unie byla stanovena v hodnotě 3 041,31 mil. EUR a rozdělena na jednotlivé roky programovacího období 2007 – 2013 a na jednotlivé prioritní osy OPPI. Z národních zdrojů byla pro toto období poskytnuta finanční částka v celkové výši 536,7 mil. EUR.

## Seznam použité literatury

### Tištěné publikace

- [1] Bautzová, L. Konkurzy, záchranné akce a otazníky: o budoucnosti českého průmyslu. Ekonom, 2000, roč. 44, č. 21, s. 12 – 14. ISSN 1210-0714
- [2] Bautzová, L. Program hotov, otazníky zůstávají. Ekonom, 1999, roč. 43, č. 16, s. 14 - 17. ISSN 1210-0714
- [3] Bautzová, L. Velká léčba u konce. Ekonom, 2002, roč. 46, č. 28, s. 26 - 29. ISSN 1210-0714
- [4] Bautzová, L. Zachránci nastupují. Ekonom, 2000, roč. 44, č. 1, s. 9 - 11. ISSN 1210-0714
- [5] Bautzová, L. Zn.: Dohoda nutná: revitalizace Zetoru a Vítkovic. Ekonom, 2000, roč. 44, č. 12, s. 13 - 14. ISSN 1210-0714
- [6] Dvořáček, J. Podpora podnikání (Průmyslová politika). 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2003. 164 s. ISBN 80-245-0502-9
- [7] Filip, J.; Svatoň, J.; Zimek, J. Základy státovědy. 2. vyd. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 1999. 352 s. ISBN 80-210-1575-6
- [8] Gaughan, P. A. Mergers, Acquisitions and Corporate Restructuring. 3rd ed. New York: John Wiley & Sons, 2002. 612 p. ISBN 0-471-12196-7
- [9] Hindls, R.; Holman, R.; Hronová S. a kol. Ekonomický slovník. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2003. 519 s. ISBN 80-7179-819-3
- [10] Chung, K. S.; Siu, J. A.; Weston, J. F. Takeovers, Restructuring and Corporate Governance. 2nd ed. New Jersey: Prentice Hall, 1990, 504 p. ISBN 0-13-889163-X
- [11] Jirásek, J. Návrat k prosperitě – Turnaround. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1995. 128 s. ISBN 80-7169-114-3
- [12] Klíma, K. Teorie veřejné moci (vládnutí). 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2003. 312 s. ISBN 80-86395-78-2
- [13] Klíma, K. Úvod do státovědy. 1. vyd. Plzeň: ZČU Plzeň, 1994. 62 s. ISBN 80-7082-141-8

- [14] Kratochvílová, H. Restrukturalizace, oživení a záchrana podniku. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 2001. 240 s. ISBN 80-7175-087-5
- [15] li. Léčba kapitalizací: Tatra. Ekonom, 2000, roč. 44, č. 24, s. 36. ISSN 1210-0714
- [16] Malach, A. a kol. Jak podnikat po vstupu do EU. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 528 s. ISBN 80-247-0906-6
- [17] Mládek, J. Pohled do zákulisí: Revitalizace. Ekonom, 1999, roč. 43, č. 23, s. 50 - 51. ISSN 1210-0714
- [18] Nevole, L. Restrukturalizace – pojmy, metody, předpoklady úspěchu. Moderní řízení, 2002, roč. 37, č. 8, s. 67 - 69. ISSN 0026-8720
- [19] Nordhaus, W. D.; Samuelson, P. A. Ekonomie. Přel. A. Kotulán; M. Mejstřík; M. Sojka. 2. vyd. Praha: Svoboda, 1991. 1 011 s. Přel. z: Economics. ISBN 80-205-0494-X
- [20] Pamphilis, D. Mergers, Acquisitions and other Restructuring Activities. 1st ed. San Diego: Academic Press, 2001, 643 p. ISBN 0-12-210735-7
- [21] Peková, J. Veřejné finance, úvod do problematiky. 4. vyd. Praha: ASPI, 2008. 580 s. ISBN 978-80-7357-358-4
- [22] Potůček, M. Nejen trh – role trhu, státu a občanského sektoru v proměnách české společnosti. 1. vyd. Praha: Slon, 1997. 188 s. ISBN 80-85850-26-5
- [23] Rothbard, M. N. Ekonomie státních zásahů. Přel. J. Šíma, D. Šťastný. 1. vyd. Praha: Liberální institut, 2001. 464 s. Přel. z: Toward a Reconstruction of Utility and Welfare Economics, Power and Market, Statistics: Achilles Heel of Government, Human Rights' as Property Rights. ISBN 80-86389-10-3
- [24] Sedlmajerová, L. Státní zásahy a podniková restrukturalizace a revitalizace. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007. 51 s.
- [25] Slaný, A.; Žák, M. Hospodářská politika. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 1999. 271 s. ISBN 80-7179-237-3
- [26] Stiglitz, J. E. Ekonomie veřejného sektoru. Přel. O. Schneider, T. Jelínek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 664 s. Přel. z: Economics of the Public Sector. ISBN 80-7169-454-1

- [27] Strečková, Y.; Malý, I. Veřejná ekonomie: Pro školu i praxi. 1. vyd. Praha: Computer Press, 1998. 214 s. ISBN 80-7226-112-6
- [28] Šístek, V. Restrukturalizace krok za krokem. Moderní řízení, 2004, roč. 39, č. 4, s. 27 – 29. ISSN 0026-8720
- [29] Tetřevová, L. Financování projektů. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2006. 182 s. ISBN 80-86946-09-6
- [30] Tetřevová, L. Finanční restrukturalizace firmy. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. 123 s. ISBN 80-7194-788-1
- [31] Tetřevová, L. Veřejná ekonomie – Úvod do problému. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003. 136 s. ISBN 80-7194-544-7
- [32] Tetřevová, L. Veřejná ekonomie. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2008. 185 s. ISBN 978-80-86946-79-5
- [33] Tománek, J. Reengineering a management změn. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. 516 s. ISBN 80-7226-428-1
- [34] Truneček, J. Restrukturalizace řízení malých a středních podniků. In: Mezinárodní konference „Ekonomika firiem 2000“, PHF Košice, Svit 7. – 9. 9. 2000, 1. vyd., 2000. 624 – 632 s. ISBN 80-225-1308-3
- [35] Veber, J. aj. Management – základy, prosperita, globalizace. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5
- [36] Vlček, J. a kol. Ekonomie a ekonomika. 2. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2003. 512 s. ISBN 80-86395-46-4
- [37] Vodáček, L.; Vodáčková, O. Management – teorie a praxe v informační společnosti. 4. vyd. Praha: Management Press, 2001. 314 s. ISBN 80-7261-041-4

#### Internetové odkazy

- [38] Agentura pro podporu podnikání a investic [online]. Dostupný na [www: <http://www.czechinvest.org>](http://www.czechinvest.org).
- [39] Českomoravská záruční a rozvojová banka [online]. Dostupný na [www: <http://www.cmzrb.cz>](http://www.cmzrb.cz).

- [40] Český rozhlas [online]. Dostupný na www: <<http://www.radio.cz>>.
- [41] Dnes [online]. Dostupný na www: <<http://www.idnes.cz>>.
- [42] Ekonomické zpravodajství [online]. Dostupný na www: <<http://www.nasepenize.cz>>.
- [43] Konkursní noviny [online]. Dostupný na www: <<http://www.konkursni-noviny.cz>>.
- [44] Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR [online]. Dostupný na www: <<http://www.mpo.cz>>.
- [45] Osinek, a.s. [online]. Dostupný na www: <<http://www.osinek.cz>>.
- [46] Tatra, a.s. [online]. Dostupný na www: <<http://www.tatra.cz>>.
- [47] Vítkovice, a.s. [online]. Dostupný na www: <<http://www.vitkovice.cz>>.
- [48] Vláda ČR [online]. Dostupný na www: <<http://www.kormoran.vlada.cz>>.
- [49] Zetor, a.s. [online]. Dostupný na www: <<http://www.zetor.cz>>.

## **Seznam obrázků**

Obr. 1 – Vztah selhání trhu a selhání státních zásahů .....	14
Obr. 2 – Restrukturalizace VNP a VPP .....	24

## **Seznam tabulek**

Tab. 1 – Výdaje na výzkum a vývoj (v mld. Kč) .....	52
Tab. 2 - Cíle, prioritní osy a oblasti podpory OPPI.....	57
Tab. 3 - Návrh rozložení finančních prostředků OPPI na jednotlivé roky 2007-2013 (v EUR) .....	66
Tab. 4 - Finanční alokace pro OPPI na období 2007-2013 (v EUR).....	67

## **Seznam příloh**

**Příloha 1:** Schéma fungování revitalizačního programu

**Příloha 1:** Schéma fungování revitalizačního programu