

**UNIVERZITA PARDUBICE**  
**FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**2009**

**Jan PUCANDL**

**Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní**

**Následná péče o investory v Pardubicích a Hradci Králové**

**Jan Pucandl**

**Bakalářská práce  
2009**

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jan PUCANDL**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management podniku - Management malých a středních podniků**  
Název tématu: **Následná péče o investory v Pardubicích a Hradci Králové**

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

Úvod

1. Obecná charakteristika následné péče o investory
2. Aplikace následné péče o investory ve vybraném regionu
3. Komparace vybraných ukazatelů
4. Doporučení k dalšímu vývoji

Závěr

Literatura

Prohlašuji:

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

Byl jsem seznámen 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.

V Pardubicích dne 28. 4. 2009

Jan Pucandl

Tímto bych chtěl poděkovat svému vedoucímu bakalářské práce Ing. Janu Stejskalovi, Ph.D. za jeho odbornou pomoc, cenné připomínky, náměty a poskytnuté materiály, které mi pomohly při vypracování bakalářské práce.

## **ANOTACE**

Tato bakalářská práce se věnuje analýze následné péče o investory (After Care) v Pardubickém a Hradeckém regionu. Teoretická část definuje základní pojmy z oblasti přímých zahraničních investic a následné péče. Praktická část je pak zaměřena na konkrétní druhy After Care (AFC), které jsou v obou regionech využívány a na zhodnocení, kde je AFC využívána efektivněji.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

investice, přímé zahraniční investice, investiční pobídky, následná péče o investory

## **TITLE**

After-care for investors in Pardubice and Hradec Králové region

## **ANNOTATION**

This bachelor work is focused on analysis of after care applied in Pardubice and Hradec Králové region. Theoretical part defines basis ideas of foreign direct investments and after care conceptions. Practical part is focused on concrete type of after care systemes and tools which are provide in both regions. Evaluation of efficiency of selected after-care systemes is objective of this bachelor work.

## **KEYWORDS**

investment, foreign direct investments, investment incentives, after care

# OBSAH

ÚVOD .....	9
<b>1 INVESTICE A JEJICH VLIV NA ROZVOJ EKONOMIKY REGIONU .....</b>	<b>11</b>
1.1 OBECNÉ VYMEZENÍ INVESTIC .....	11
1.2 DRUHY INVESTIC .....	15
1.3 VLIV INVESTIC NA ROZVOJ REGIONU .....	19
<b>2 CHARAKTERISTIKA NÁSLEDNÉ PÉČE O INVESTORY (AFTER CARE) .....</b>	<b>21</b>
2.1 OBECNÉ POJETÍ AFTER CARE (AFC).....	21
2.1.1 Vymezení veřejné podpory.....	21
2.1.2 Formy veřejné podpory .....	21
2.1.3 Subjekty veřejné podpory.....	22
2.2 TEORETICKÉ POJETÍ AFTER CARE .....	23
2.2.1 Definice AFC .....	23
2.3 POSKYTOVATELÉ A ÚROVNĚ AFC .....	29
2.3.1 Modely programů AFC.....	29
2.3.2 Úrovně pro poskytování AFC v ČR.....	33
2.4 KONKRÉTNÍ OBSAH AFC .....	35
2.4.1 Národní úroveň.....	35
2.4.2 Regionální úroveň .....	37
2.4.3 Místní úroveň.....	39
<b>3 POROVNÁNÍ AFC VE VYBRANÝCH REGIONECH.....</b>	<b>40</b>
3.1 CHARAKTERISTIKA REGIONŮ .....	40
3.1.1 Pardubický kraj .....	40
3.1.2 Královéhradecký kraj .....	44
3.2 AFC V PARDUBICKÉM KRAJI .....	47
3.2.1 Národní úroveň.....	47
3.2.2 Regionální úroveň .....	48
3.2.3 Místní úroveň.....	51
3.3 AFC V KRÁLOVÉHRADECKÉM KRAJI.....	53
3.3.1 Národní úroveň.....	53
3.3.2 Regionální úroveň .....	53

3.3.3	<i>Místní úroveň</i> .....	57
3.3.4	<i>Komparace a analýza</i> .....	58
	<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>62</b>
	<b>SEZNAM ZKRATEK</b> .....	<b>64</b>
	<b>POUŽITÁ LITERATURA</b> .....	<b>65</b>



# Úvod

Zahraniční investice jsou velmi důležitým ekonomickým nástrojem. Jejich pomocí je možné docílit pozitivního vývoje ekonomiky daného regionu nebo země a to prostřednictvím vylepšení infrastruktury, vytvoření nových pracovních míst, růstu reálného příjmu a daňové základny, nárůstu exportu, šíření inovací a vzájemné spolupráce s regionálními dodavateli a subdodavateli. Z globálního hlediska existuje o investice poměrně tvrdá soutěž. Proto také o ně usilují jak hospodářsky rozvinuté země, protože vidí v udržení si investorů v zemi potenciální snížení nezaměstnanosti, tak i země rozvojové. Příliv kapitálu je tedy důležitou součástí v rozhodování a politice každé země.

Vláda a různé instituce se proto snaží o vytvoření co nejlepších podmínek pro potenciální investory. Jedná se například o slevu na dani z příjmu právnických osob, hmotnou podporu na nová pracovní místa a školení a rekvalifikace nebo o převod pozemku ve vlastnictví státu za zvýhodněnou cenu. Je však také důležité se zaměřit na udržení investorů v regionu v delším časovém horizontu, protože po vypršení slev na dani z příjmu a dalších zvýhodnění dochází k přesunu výroby za levnější pracovní silou a nižšími výrobními náklady. Proto je třeba věnovat velkou pozornost následné péči o investory.

**Cílem mé bakalářské práce je analyzovat následnou péči o investory (After Care) v Pardubickém a Hradeckém regionu a provést komparaci.** Konkrétně půjde o zjištění, které druhy After Care (AFC) jsou v obou regionech využívány a zhodnotit, kde je AFC využíván efektivněji. Mezi dílčí cíle patří obecné pojetí zahraničních investic a následné péče o investory.

První část práce se zabývá základním vymezením investic. Dále jsou popsány jednotlivé druhy investic a jejich vliv na ekonomický rozvoj regionu. Druhá část obsahuje charakteristiku AFC. Ta zahrnuje obecné pojetí, poskytovatelé a úrovně AFC a také její konkrétní obsah. Třetí část je věnována porovnání AFC v jednotlivých regionech. Součástí této kapitoly je charakteristika regionů. Poté následuje konkrétní AFC v Pardubicích a Hradci Králové. Následná část je věnována komparaci a analýze AFC ve vybraných regionech. Závěr bude obsahovat zhodnocení poskytování AFC a doporučení k dalšímu vývoji.

Informace budou převážně použity z literatury M. Srdolce (Přímé zahraniční investice v České republice - Teorie a praxe v mezinárodním srovnání), L. Tetřevové a Kolektivu (Veřejný a podnikatelský sektor), J. Valacha (Investiční rozhodování a dlouhodobé financování). Praktické informace budou čerpány od pracovníků Regionální kanceláře agentury CzechInvest pro Pardubický a Královéhradecký kraj a od zaměstnanců Krajského úřadu Pardubice a Krajského úřadu Hradec Králové a to především od pracovníků odboru územního plánu a regionálního rozvoje. Další potřebné informace budou získány z webových stránek vybraných institucí.

# 1 Investice a jejich vliv na rozvoj ekonomiky regionu

## 1.1 Obecné vymezení investic

Investice se ve svém nejširším pojetí v ekonomické teorii většinou charakterizují jako ekonomická činnost, při níž se subjekt (stát, podnik, jednotlivec) vzdává své současné spotřeby s cílem zvýšení statků v budoucnosti. Neboli jsou investice chápány jako obětování dnešní (jisté) hodnoty za účelem získání budoucí (zpravidla méně jisté) hodnoty<sup>1</sup>. Tato definice zahrne nejen užší makroekonomické pojetí, podle něž jsou investice tok výdajů, který zvětšuje fyzickou zásobu kapitálu,<sup>2</sup> ale i nehmotné investice a investice finanční. V případě přímých zahraničních investic (PZI) se jedná právě o finanční pojetí investic.

**Mikroekonomický pohled** chápe investice podniku obecně jako rozsáhlejší peněžní výdaje, u nichž se očekává jejich proměna na budoucí peněžní příjmy během delšího časového období. V praxi je používána hranice jednoho roku. Kritérium rozsáhlosti výdajů je obvykle stanoveno právní normou<sup>3</sup>. Takovéto výdaje se označují jako kapitálové výdaje a od provozních se odlišují délkou období, v jakém mají přinést peněžní příjmy, kdy provozní výdaje mají hranici do jednoho roku.

Kapitálové výdaje mohou sloužit na investice do hmotného majetku, na výzkum a vývoj, nákup dlouhodobých cenných papírů, reklamu atd. V hospodářské praxi se považují za investice:<sup>4</sup>

- **nehmotné investice** (kapitálové výdaje na nehmotný investiční majetek; licence, autorská práva, software, receptury, technologické postupy, ...)
- **hmotné investice** (kapitálové výdaje na hmotný – věcný – majetek; pozemky, stavby, umělecká díla, ...)
- **finanční investice** (kapitálové výdaje na investiční majetek dlouhodobé povahy; dlouhodobé úvěrové cenné papíry a majetkové cenné papíry, ...).

---

<sup>1</sup> Valach (2005), s. 16.

<sup>2</sup> Dornbusch a Fischer (1994), s. 51.

<sup>3</sup> Valach (2005), s. 26.

<sup>4</sup> Valach (2005), s. 27.

Mezinárodní pohyby kapitálu, zachycené v platební bilanci na finančním účtu, se člení na přímé investice, portfoliové investice a ostatní investice (ostatní kapitál). Rozlišení investic je na základě jejich povahy a z časového hlediska (toto členění odpovídá nejen investicím v zahraničí, ale i investicím domácím)<sup>5</sup>.

- Mezi **přímé investice** patří takové kapitálové toky, kde investor získává určitý (větší) podíl v zahraniční společnosti a jde o dlouhodobější vztah. Velikost podílu by měla být taková, aby investor měl významný vliv na řízení firmy. OECD doporučuje jako hranici podíl ve výši 10 %<sup>6</sup>.
- **Portfoliové (nepřímé) investice** zahrnují akciové podíly, které nesplňují podmínky významnější kontroly nad podnikem pro zařazení mezi přímé investice a další dluhové i nedluhové cenné papíry. Mohou sem být zařazeny i finanční deriváty a instrumenty peněžního trhu.
- Do **ostatních investic** spadají dlouhodobé i krátkodobé úvěry, krátkodobá depozita, obchody s pokladničními poukázkami, atd.

Z **makroekonomického pohledu** odpovídají investice nespotřebované části hrubého domácího produktu (HDP), tedy úsporám. Pokud nejsou domácí úspory dostatečně velké, je nutné na investice získat úspory zahraniční. Investice vycházejí z úrovně HDP a zároveň jsou zdrojem růstu potenciálního produktu. Záleží však na efektivitě jejich použití, vysoké investice samy o sobě nezaručují hospodářský růst. Z makroekonomického hlediska se investice dělí na hrubé a čisté.<sup>7</sup>

- **Hrubé investice** (tvorba hrubého kapitálu) znamenají přírůstek investičních statků za určité období. Hrubé investice lze dále rozčlenit na:
  - **hrubou tvorbu fixního kapitálu**, kam spadá přírůstek hmotného investičního majetku (stavby včetně obytných budov, stroje, zařízení, ...) a přírůstek nehmotného investičního majetku (licence, ...); vlastností fixního kapitálu je, že při používání (ve výrobě) dochází k jeho opotřebení (znehodnocení)

---

<sup>5</sup> Durčáková a Mandel (2007), s. 20.

<sup>6</sup> OECD: *Benchmark Definition of Foreign Direct Investment* [online]. 1996 [cit. 2009-03-20]. s. 8 odstavec 7. Dostupný z WWW: <<http://www.oecd.org/dataoecd/10/16/2090148.pdf>>.

<sup>7</sup> Valach (2005), s. 17.

- **přírůstek zásob**, kam se vedle firemních zásob řadí i strategické vládní rezervy.

Do hrubých investic se nezapočítávají přírůstky předmětů dlouhodobé spotřeby, které si pořizují domácnosti pro konečnou spotřebu, ani zbraně nakupované vládou pro vojenské účely.

- **Čisté investice** představují rozdíl mezi hodnotou hrubých investic a velikostí opotřebení kapitálu (zejména odpisy). Vzhledem k tomu, že je velmi obtížné určit hodnotu opotřebení kapitálu, která se pouze odhaduje, se čisté investice ve statistikách příliš neuvádějí.
- Vedle hrubých a čistých investic bývají ještě uváděny **obnovovací investice**, které odpovídají opotřebení stávajícího fixního kapitálu (investičního majetku).

Vymezení PZI vychází z mezinárodních metodik pro sledování platební bilance a národního účetnictví. Při mezinárodním srovnání je třeba zohlednit přetrvávající odlišnosti ve vykazování PZI mezi zeměmi i v čase. V úvahu je také třeba brát možné odlišnosti ve vymezení pojmů souvisejících s PZI ve statistikách vykazovaných centrálními bankami, národními statistickými úřady, popřípadě ministerstvy nebo národními investičními agenturami. PZI je taková kategorie mezinárodních investic, kdy subjekt se sídlem v jedné ekonomice (v jednom státě), tedy zahraniční investor, má zájem na získání dlouhodobější účasti v podniku, který je rezidentem v jiné ekonomice. Podmínkou je právě dlouhodobý záměr investora o vlastnický podíl v podniku, do kterého investice směřuje, a také velikost podílu, která investorovi musí zaručit významný vliv na řízení společnosti<sup>8</sup>.

Konkrétní určení hranice, kdy má investor ve společnosti významný vliv, se může v různých státech lišit podle zákonné úpravy. Mezinárodními organizacemi (OECD, Mezinárodní měnový fond) doporučovaná hranice 10% podílu ve společnosti nebo na hlasovacích právech může být různě upravována. Někdy investorovy může stačit i méně než 10%, aby měl významný vliv na řízení firmy, ale v některých případech naopak ani podíl více než 10% stačit nemusí. Situace, kdy majetkový podíl se nemusí odrazit na patřičném vlivu na řízení podniku, nastává například tehdy, pokud existuje zákon na ochranu nějaké firmy proti převzetí. Zákon pak určuje maximální velikost hlasovacích práv bez ohledu na vlastnické podíly ve firmě.

---

<sup>8</sup> International Monetary Fund: *Balance of Payment Manual, fifth edition* [online]. 1993 [cit. 2009-03-18]. s. 86 paragraf 359. Dostupný z WWW: <<http://www.imf.org/external/np/sta/bop/BOPman.pdf>>.

Přímé zahraniční investice je nutné odlišit od podniků pod zahraniční kontrolou. Ty jsou definovány jako všechny korporace a kvazikorporace, které jsou kontrolované nerezidentskými institucionálními jednotkami, což znamená podniky s 50 % a vyšším podílem zahraničního kapitálu na základním jmění podniku.<sup>9</sup> PZI jsou definovány na základě metodik platební bilance a také obsáhleji než podniky pod zahraniční kontrolou, jejichž definice vychází z metodik národních účtů.

Česká republika má přímé zahraniční investice a její základní formy vymezeny v devizovém zákoně č.219/1995 Sb. Podle devizového zákona se přímou investicí rozumí „...takové vynaložení peněžních prostředků nebo jiných penězi ocenitelných majetkových práv a jiných majetkových hodnot, jehož účelem je založení, nabytí nebo rozšíření trvalých ekonomických vztahů investujícího tuzemce nebo tuzemců jako osob jednajících ve shodě na podnikání v zahraničí nebo investujícího cizozemce nebo cizozemců jako osob jednajících ve shodě na podnikání v tuzemsku, a to zejména některou z těchto forem:

- 1) vznik nebo získání výlučného podílu na podnikání včetně jeho rozšíření,
- 2) účast v nově vzniklém nebo existujícím podnikání, jestliže investor vlastní nebo získá nejméně 10 % podílu na základním kapitálu obchodní společnosti nebo družstva nebo nejméně 10 % podílu na vlastním kapitálu společnosti nebo nejméně 10 % hlasovacích práv nebo jiný podíl na podnikání společnosti přesahující 10 %,
- 3) další poskytnutí nebo přijetí finančních prostředků nebo jiných penězi ocenitelných majetkových hodnot nebo práv v rámci ekonomických vztahů založených přímou investicí,
- 4) finanční úvěr spojený s dohodou o podílu na rozdělení zisku nebo s výkonem účinného vlivu na řízení podniku,
- 5) užití zisku ze stávající přímé investice do této investice”<sup>10</sup>

Přímé zahraniční investice se skládají z investic do základního kapitálu, reinvestovaného zisku a ostatního kapitálu<sup>11</sup>.

---

<sup>9</sup> Srholec (2004), s. 11.

<sup>10</sup> Ministerstvo Financí České Republiky : *Devizový zákon č.219/1995 Sb.* [online]. 2008 [cit. 2008-12-30]. Dostupný z WWW: <[http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/hs.xml/zakony\\_1089.html](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/hs.xml/zakony_1089.html)>.

- **Základní kapitál** představuje vklad nerezidenta do základního kapitálu společnosti. Podle podílu investora na základním kapitálu (nebo hlasovacích právech) se investice dělí na *dceřiné společnosti* (podíl více než 50 %), *přidružené společnosti* (10 – 50 %) a *pobočky* (100 % vlastněná trvalá zastoupení nebo kanceláře).
- **Reinvestované zisky** znamenají podíl investora na nerozděleném hospodářském výsledku.
- **Ostatní kapitál** zahrnuje přijaté a poskytnuté úvěry mezi přímým investorem a společností, do které investoval. Patří sem i dluhové cenné papíry a dodavatelské úvěry. Tyto úvěrové vztahy se promítají do mezipodnikových pohledávek a závazků.

## 1.2 Druhy investic

Přímé zahraniční investice se dělí na základě několika základních kritérií. Podle způsobu investice, formy investice nebo podle motivu vstupu. Nepochybně by ale bylo možné najít i další kritéria členění. Při zkoumání konkrétních zahraničních investic vznikají různé kombinace na základě těchto teoretických kategorií PZI. Přímé zahraniční investice lze z hlediska způsobu vstupu investora rozdělit na tři základní druhy: investice na zelené louce, akvizice a fúze a společné podniky. Často se uvádí ještě čtvrtý druh PZI a to investice na hnědé louce. Každý druh se liší jak způsobem investování, náročností, tak i vlivem na ekonomiku hostitelské země (hlavně v krátkém období).

Mezi základní druhy investic patří<sup>12</sup>:

- **Investice na zelené louce (greenfield investment)**

Znamenají díky vzniku nového podniku okamžitý efekt pro ekonomiku. Hned vytvářejí nová pracovní místa, podporují hospodářský růst, v závislosti na produkci firmy i export, zvyšují konkurenci a přinášejí nové technologie a pracovní postupy (například příchodem zahraničního managementu). Investora však vzhledem k výstavbě nového podniku musí vzít v úvahu zpoždění zahájení fungování firmy o dobu nutnou na hledání místa, zajištění administrativních záležitostí spojených s výstavbou, případné vyjednávání s úřady o investičních pobídkách, výstavbu, hledání a zaškolování zaměstnanců atd. Výhodou je, že si

---

<sup>11</sup> Česká národní banka: *Přímé zahraniční investice* [online]. 2005 [cit. 2009-03-15]. Dostupný z WWW: <[http://www.cnb.cz/m2export/sites/www.cnb.cz/cs/statistika/platebni\\_bilance\\_stat/publikace\\_pb/zpravy\\_vyvoj\\_pb/PB\\_2005.pdf](http://www.cnb.cz/m2export/sites/www.cnb.cz/cs/statistika/platebni_bilance_stat/publikace_pb/zpravy_vyvoj_pb/PB_2005.pdf)>.

<sup>12</sup> Srholec (2004), s. 12.

investor buduje podnik přesně podle vlastních představ. Investice na zelené louce jsou realizovány především u vertikálních PZI (viz. dále).

- **Fúze a akvizice (mergers and acquisitions; M&A)**

Neznamenají vytvoření nového podniku, jelikož investor vstupuje do již existujícího podniku. V krátkém období tedy většinou nemá tento druh investic pro ekonomiku žádný efekt. Nevznikají nová pracovní místa, protože výrobní kapacity se nemění, ani nedochází k přílivu technologií. V delším období ale většinou dochází k restrukturalizaci podniků a zvýšení efektivity výroby. Může docházet k dalším investicím (které mohou převýšit původní investici), transferu technologií, vytvoření nových pracovních míst atp. Tento druh investic investoři většinou volí, pokud cílový podnik má nějakou konkurenční výhodu nebo je jednoduše levnější odkoupit již existující podnik než budovat nový. Ihned tak získávají tržní podíl, distribuční kanály, výrobní kapacity, vyškolené zaměstnance, případně se mohou dostat k patentům či nějakým zajímavým technologiím. Tento druh vstupu převládá u horizontálních PZI.

- **Společný podnik (joint ventures)**

Je taková forma investice, kdy zahraniční a domácí firma vytvoří společný podnik. Pro zahraniční firmu to znamená úsporu, protože domácí partner zná místní trh, zvyklosti, zákony atd. Pro domácí podnik je zase spolupráce se zahraniční firmou výhodná v tom, že mu umožní snazší přístup na zahraniční trhy, lepší dostupnost moderních technologií a finančních prostředků.

- **Investice na hnědé louce (brownfield investment)**

Představují hraniční typ investic mezi investicemi na zelené louce a fúzemi a akvizicemi. Formálně se jedná o fúze a akvizice, ale v podstatě mají blíže k investicím na zelené louce. Investor vstupuje sice do již existujícího podniku, jeho vstup je však spojen s restrukturalizací podniku a následně firma funguje ze značné části v rámci kapacit vytvořených zahraničním investorem. K investicím na hnědé louce patří velká část privatizačních přímých zahraničních investic v tranzitivních ekonomikách.

Na základě motivů vstupu investora do dané ekonomiky se přímé zahraniční investice dělí na investice vyhledávající zdroje (aktiva), trhy a vyšší efektivitu.



- **Zdroje (aktiva) vyhledávající (ressource-seeking/asset-seeking) PZI**

Jsou motivovány získáním určitých zdrojů. Může jít o přírodní zdroje, patenty, obchodní značky, technologické postupy, a další.

Z hlediska formy investice je možné PZI rozdělit na horizontální a vertikální.<sup>13</sup> Zařazení investice do jedné z těchto dvou skupin vychází z fragmentace produkčního řetězce a souvisí tak s motivem vstupu investora.

- **Horizontální forma PZI (trh hledající – market seeking)**

Zahrnuje kompletní výrobu produktu v hostitelské zemi. Důvodem pro tento druh investic je především snaha o větší podíl na trhu a snížení nákladů spojených s přístupem na daný trh (celních, dopravních, administrativních atd.). Horizontální PZI vytlačují domácí produkci nebo nahrazují dovoz. Vytlačování domácí produkce může vedle negativního působení (duální ekonomika, růst nezaměstnanosti, ...) na druhé straně pomoci k větší konkurenceschopnosti domácích výrobců. Nahrazení dovozu zase pomáhá vylepšit běžný účet platební bilance, i když pozitivní vliv na platební bilanci nemusí být tak výrazný, pokud se jedná o importně náročnou výrobu.

- **Vertikální PZI (vyhledávající vyšší efektivitu – efficiency seeking)**

Důvodem pro jejich vznik je nákladová optimalizace výroby. Investor se snaží umístit jednotlivé fáze výroby do země, která mu díky své komparativní výhodě v podobě dobré vybavenosti výrobním faktorem potřebným pro danou fázi výroby (levná pracovní síla, přítomnost přírodních zdrojů, specifické znalosti apod.) umožní výrobu s nižšími náklady. Vytvářejí se tím mezinárodní produkční sítě a roste mezinárodní intrafiremní obchod. Asi nejvíce se tento trend projevuje v elektrotechnickém a automobilovém průmyslu.

---

<sup>13</sup> Ždárek (2008), s. 2.

**Tabulka 1: Kvalifikace PZI**

Hledisko vymezení	Druhy PZI	Hlavní rysy	Příklad
Míra kontroly	Podniky s menšionovým zahraničním podílem	Podíl mezi 10-50%	Podíl Boeingu a Aero Vodochody
	Podniky pod zahraniční kontrolou	Kontrolní vlastnický podíl	Privatizace Rakovy Rakovník do rukou Protector & Gamble
Motiv vstupu, který vychází z lokalizační výhody	Trhy vyhledávající (market seeking)	Cílem je růst podílu na trhu a pokles nákladů na jeho zásobování Vytlačují domácí produkci nebo nahrazují dovoz	Investice Coca-Coly v Praze
	Zdroje vyhledávající (asset seeking)	Cílem je získání specifických aktiv (levná pracovní síla, patent, technologie, obchodní značka atd.)	Vstup SABMiller do Plzeňského Prazdroje
	Efektivitu vyhledávající (efficiency seeking)	Cílem je optimalizace výroby (pokles výrobních nákladů)	Investice Audi do motorárny v Györu
Způsob vstupu	Investice na zelené louce (greenfields)	Investice do nových aktiv	Investice Phillipsu v Hranicích na Moravě
	Investice na hnědé louce (brownfields)	Změna vlastnické struktury i investice do restrukturalizace	Investice Volkswagenu do Škoda Auto
	M&A (mergers and acquisitions)	Ovládnutí již existujících aktiv	Převzetí ČSOB finanční skupinou KBC
Specializace mateřské firmy	Vertikální PZI	Produktová specializace Rozdílné fáze produkčního řetězce v jednotlivých pobočkách	Ovládnutí BorsodChem ruským Gazpromem
	Horizontální PZI	Procesní specializace Podobné fáze produkčního řetězce v jednotlivých pobočkách	Investice PWC v Praze

*Zdroj: Srholec (2004), s. 13, vlastní úpravy*

## 1.3 Vliv investic na rozvoj regionu

Ačkoli je příliv přímých zahraničních investic převážně považován za příznivou věc, samozřejmě to neznamená, že s sebou přináší jen pozitiva. Jestli se nějak výrazněji projeví negativní vlivy PZI, závisí do značné míry na vyspělosti domácí ekonomiky a na chování investora (resp. na důvodech, které ho vedly k umístění investice do dané země). Mezi hlavní výhody a nevýhody přímých zahraničních investic patří:<sup>14</sup>

Výhody:

- *Kapitál*, PZI přinášejí do ekonomiky finanční zdroje a doplňují tak v hostitelské zemi nedostatečně generované úspory. Jedná se o dlouhodobější zahraniční kapitál, kde je malé riziko rychlého odplynutí. Tato výhoda PZI je důležitá hlavně pro méně rozvinuté a rozvojové země, které trpí velkým nedostatkem kapitálu.
- *Technologie*, investoři (nadmárodní společnosti) přinášejí moderní technologie, velké společnosti hodně investují do výzkumu a vývoje.
- *Přístup na trhy*, nadnárodní společnosti umožňují dceřiným podnikům přístup na zahraniční trhy, kam by se domácí společnosti samy obtížně dostávaly.
- *Manažerské dovednosti*, nadnárodní společnosti zaměstnávají vysoce kvalifikované odborníky po celém světě a dochází k přelévání dovedností a zkušeností do dceřiných společností.
- *Životní prostředí*, západní společnosti jsou zvyklé, že ochrana životního prostředí patří ke standardnímu fungování firem. Nadnárodní společnosti také vynakládají velké finanční prostředky na rozvoj technologií, které omezují znečišťování životního prostředí.
- *Zlepšení institucionálního prostředí*, nadnárodní společnosti mohou pozitivně ovlivnit kvalitu institucionálního a podnikatelského prostředí v hostitelské ekonomice.
- *Pozitivní vliv na domácí společnosti*, vstup zahraničních společností dává prostor pro uplatnění domácím firmám.

---

<sup>14</sup> NEWTON Holding: *Různé pohledy na přímé zahraniční investice* [online]. duben. 2001 [cit. 2009-03-01]. s. 1-2. Dostupný z WWW: <[http://www.newton.cz/redsyst/docs/analyzy/makroanalyzy/0104\\_Ruzne\\_pohledy\\_na\\_prime\\_zahranicni\\_investice.pdf](http://www.newton.cz/redsyst/docs/analyzy/makroanalyzy/0104_Ruzne_pohledy_na_prime_zahranicni_investice.pdf)>.

Nevýhody:<sup>15</sup>

- Možnost nepřátelského převzetí s úmyslem utlumit výrobu a obsadit trh vlastními výrobky.
- *Apresiasi domácí měny*, kdy příliv zahraničního kapitálu způsobuje tlaky na apreciaci domácí měny. Posilování kurzu podporuje dovoz oproti vývozu a může se tak projevit růstem deficitu obchodní bilance.
- Rozvoj kapitálově náročné výroby na úkor útlumu pracovně náročné výroby. To může vést k růstu nezaměstnanosti.
- Růst mezd v podnicích se zahraniční účastí (obvykle doprovázený odpovídajícím růstem produktivity práce) se přelévá do domácích podniků, ve kterých je ale růst produktivity práce nižší než růst mezd. Růst mezd se také přelévá do veřejné sféry, čímž rostou tlaky na státní rozpočet.
- Zvyšování dovozu surovin a polotovarů podniky se zahraniční účastí vede k úpadku domácích producentů těchto komodit. Může také přispívat k deficitu běžného účtu platební bilance.
- Repatriace zisků zatěžuje běžný a kapitálový účet platební bilance.
- Nadnárodní korporace jsou schopny se vyhýbat vysokým daním z příjmu. Menší domácí firmy, které tuto možnost nemají, tak ztrácí konkurenceschopnost. Skutečnost, že velké firmy se značným vlivem se daním mohou vyhnout, také může vést k nižšímu tlaku na vládu a parlament, aby se daňové zatížení snížilo.
- Motivem pro rozhodnutí o umístění investice může být neexistence nebo nevytáhání legislativy na ochranu životního prostředí.
- Nižší ekonomická výkonnost domácích podniků v porovnání s podniky se zahraniční účastí může vést ke vzniku tzv. duální ekonomiky.
- Podpora zahraničních investorů může vést k zanedbávání podpory domácích firem.

---

<sup>15</sup> Benáček (2000), s. 11-12.

## **2 Charakteristika následné péče o investory (after care)**

### **2.1 Obecné pojetí after care (AFC)**

After care lze zjednodušeně vysvětlit jako komplex dílčích přístupů, nástrojů a služeb, které svou aktivní rolí mají přispět k zpevnění vazeb mezi investorem a hostitelským regionem zastupovaným příslušnými úřady veřejné správy. Politiky následné péče mají charakter veřejné podpory, takže se řídí podobnými pravidly a zákony.

#### **2.1.1 Vymezení veřejné podpory**

Zákon č. 215/2004 Sb., o úpravě některých vztahů v oblasti veřejné podpory a o změně zákona o podpoře výzkumu a vývoje, nepřímo odkazuje na definici veřejné podpory, obsaženou v čl. 87 odst. 1 Smlouvy o založení Evropských společenství<sup>16</sup>.

Veřejnou podporou se rozumí každá podpora poskytnutá v jakékoli formě státem nebo ze státních prostředků, která narušuje nebo může narušit hospodářskou soutěž tím, že zvýhodňuje určité podniky nebo určitá odvětví výroby a pokud ovlivňuje obchod mezi členskými státy.

Podpora, která splňuje výše uvedená kritéria, je neslučitelná se společným trhem a tedy zakázaná. Výjimka z obecného zákazu poskytování veřejné podpory může být povolena na základě blokových výjimek či na základě rozhodnutí Evropské komise

#### **2.1.2 Formy veřejné podpory**

Veřejná podpora může mít podobou jak finanční, tak nefinanční. Rozdělení je však v praxi částečně stíráno a to např. v důsledku skutečnosti, že subjekt veřejného sektoru sám profinancuje investiční infrastrukturu a poté si ji bezplatně poskytne investorovi. Obecně lze definovat tyto konkrétní formy veřejné podpory<sup>17</sup>:

- granty;
- dotace (např. na podporu investic, výzkumu, vývoje, vzdělávání);
- jiné finanční podpory (např. kapitálové podpory veřejným podnikům);

---

<sup>16</sup> Úřad pro ochranu hospodářské soutěže : *Základní pojmy* [online]. 2006 [cit. 2009-03-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.compet.cz/verejna-podpora/zakladni-pojmy/>>.

<sup>17</sup> Tetřevová a kolektiv (2009), s. 94.

- půjčky a záruky;
- daňové prázdny (např. úlevy a slevy na daních);
- poplatkové prázdny (např. odpuštění různých místních a správních poplatků nebo povinných odvodů do státních fondů, systému sociálního pojištění);
- nástroje aktivní politiky zaměstnanosti (např. podpora vzniku nových pracovních míst, podpory rekvalifikačních kurzů);
- financování investiční infrastruktury (např. příprava nových ploch k podnikání, budování průmyslových zón a dalších nemovitostí k podnikání – greenfields);
- revitalizace brownfields;
- zvýhodněný nájem nebo prodej nemovitosti k podnikání;
- poradenství (v oblastech projektového řízení, ochrany životního prostředí apod.);
- odpisy provozních ztrát státem vlastněných podniků;
- pomoc za účelem přípravy státem vlastněných podniků pro privatizaci;
- bezplatná reklama v státní televizi.

Mezi významné formy veřejné podpory také dále patří tzv. investiční pobídky. V České republice jsou upraveny zákonem č. 72/2000 Sb., o investičních pobídkách, v platném znění. Investičními pobídkami se rozumí<sup>18</sup>:

- a) slevy na daních z příjmu,
- b) převod technicky vybaveného území za zvýhodněnou cenu,
- c) hmotná podpora vytváření nových pracovních míst,
- d) hmotná podpora rekvalifikace zaměstnanců,
- e) převod pozemků evidovaných v katastru nemovitostí jako zemědělské pozemky a převod ostatních druhů pozemků.

### 2.1.3 Subjekty veřejné podpory

Obecně jsou rozlišovány<sup>19</sup> převážně tři subjekty, Jedná se o poskytovatele a příjemce veřejné podpory a dále o orgán kontroly a dohledu.

<sup>18</sup> Zákon č. 72/2000 Sb., o investičních pobídkách a o změně některých zákonů [online]. 2007 [cit. 2009-03-01]. § 1 (2). Dostupný z WWW: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/invpob/cast1.aspx>>.

**Poskytovatelem veřejné podpory** je ten, kdo rozhoduje o jejím poskytování. Jde především o stát či státní orgány, kraje (zastupitelstva krajů), a obce (zastupitelstva obcí). Obecně vždy musí jít o subjekty, které nakládají s finančními prostředky pocházejícími z municipálních, regionálních či státních veřejných rozpočtů nebo z rozpočtu Evropské unie.

**Příjemcem veřejné podpory** je právnická nebo fyzická osoba, které byla poskytnuta veřejná podpora.

**Orgánem dohledu** nad veřejnou podporou v České republice je **Úřad pro ochranu hospodářské soutěže**, konkrétně odbor veřejné podpory, který byl zřízen k 1. 12. 1999: Funkce monitorující jednotky veřejné podpory byla převedena na Úřad pro ochranu hospodářské soutěže z Ministerstva financí ČR.

## 2.2 Teoretické pojetí after care

### 2.2.1 Definice AFC

Je celé řada pohledů na definici veřejných politik následné péče. Každý z autorů, který se problematikou zabývá, uvádí vlastní definici. AFC je možné definovat jako poskytování různých služeb investorům na kontinuální bázi v časovém horizontu po počátečním zřízení dané pobočky.<sup>20</sup> Nebo je také lze považovat za období k marketingovému konceptu prodejních služeb nebo za programy, které bývají charakterizovány jako služby po schválení investičního projektu. Přičemž se zdůrazňuje právě časový horizont, ve kterém jsou poskytovány<sup>21</sup>.

Programy AFC zahrnují všechny potenciální služby nabízené na úrovni podniku vládou a jejími agenturami, které jsou vytvořeny proto, aby umožnily úspěšný start a pokračující rozvoj pobočky nadnárodní korporace v hostitelské zemi nebo regionu s ohledem na maximalizaci přínosu této pobočky pro lokální ekonomický rozvoj<sup>22</sup>.

Na regionální nebo národní úrovni jsou pak uskutečňovány související aktivity na zajištění podpůrného prostředí pro realizaci specifických cílů daného podniku. Pod programy AFC podle uvedených definic tedy nespádají služby, které pomáhají investorům při

---

<sup>19</sup> Úřad pro ochranu hospodářské soutěže : *Základní pojmy* [online]. 2006 [cit. 2009-03-01].

Dostupný z WWW: <<http://www.compet.cz/verejna-podpora/zakladni-pojmy/>>.

<sup>20</sup> Tetřevová a kolektiv (2009), s. 137.

<sup>21</sup> Young and Hood (1994), s. 50.

<sup>22</sup> United Nations Conference on Trade and Development: *Aftercare A CORE FUNCTION IN INVESTMENT PROMOTION*. Investment Advisory Series [online]. 2007, Series A, number 1 [cit. 2009-03-01]. Dostupný z WWW: <[http://www.unctad.org/en/docs/iteipc20071\\_en.pdf](http://www.unctad.org/en/docs/iteipc20071_en.pdf)>.

vyhledávání lokalit pro jejich projekty, protože se realizují před schválením a započítáním investice. Avšak do programů následné péče lze zařadit podporu veřejných služeb, jako je rozvoj dopravní a komunikační infrastruktury, příprava lokalit, podpora rekvalifikace pracovních sil, propojení s univerzitami a výzkumnými institucemi nebo identifikace potenciálních subdodavatelů. I když jsou tyto služby realizovány před započítáním a schválením investice, pomáhají úspěšnému startu a rozvoji investičního projektu.

Agentury pro regionální rozvoj v České republice definují after care například jako kompletní servis o již lokalizované zahraniční investory. V jeho rámci usiluje agentura o průběžnou komunikaci s těmito firmami v regionu a poskytuje jim rovněž asistenci při řešení aktuálních problémů, s nimiž se podniky potýkají. Cílem těchto aktivit je jednak zvýšit objem reinvestic stávajících zahraničních firem a usnadnit přístup místním podnikům do odběratelských sítí nadnárodních společností. V neposlední řadě mají služby následné péče za cíl také omezovat riziko odchodu investorů do jiných teritorií<sup>23</sup>.

Jiná definice říká, že after care je péče o investory, kteří již v regionu působí. Tato následná péče zahrnuje především asistenci při rozšiřování existující firmy, odborná pomoc při zapojení firmy do programů a akcí na podporu podnikání a pomoc při řešení administrativních problémů<sup>24</sup>.

Poslední agentura pro regionální rozvoj vnímá after care jako navazování a rozvíjení kontaktů s investory v regionu a získávání zpětné vazby pomocí námětů na zlepšování podnikatelského prostředí pro přicházející investory. Toto zahrnuje i průzkumy šité na míru právě těmto investorům<sup>25</sup>.

Z hlediska těchto a jim podobným agenturám mají programy AFC za hlavní cíl maximalizaci dlouhodobých čistých ekonomických zisků zahraničních poboček pro hostitelskou zemi nebo region. Ekonomické přínosy přitom nezahrnují pouze zaměstnanost, ale také obsahují širší pracovní trh a otázky produktivity, jakož i dopad na obchod a platební bilanci, transfer technologií a inovační efekty, lokální vazby a další multiplikační efekty<sup>26</sup>.

---

<sup>23</sup> *Regionální rozvojová agentura jižní Moravy* [online]. 2007 [cit. 2009-04-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.rrajm.cz/after-care.html>>.

<sup>24</sup> *Regionální rozvojová agentura jižních Čech* [online]. 2005 [cit. 2009-04-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.rera.cz/index.php?documentID=7>>.

<sup>25</sup> Agentura pro regionální rozvoj, a.s. : *Moravskoslezský kraj* [online]. 1994 [cit. 2009-04-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.arr.cz/cz/hlavni-cinnosti/one-stop-shop-pro-investory---nabidka-komplexnich-sluzeb/aftercare-162.html>>.

<sup>26</sup> Young and Hood (1994), s. 51.



Aftercare lze tedy pojímat jako určitý „balíček“ poprodejních služeb, který by měl obsahovat například<sup>27</sup>:

- centrální nebo regionální systém ekonomických bonusů či benefitů (např. snížení daňového zatížení na přechodnou dobu apod.);
- kvalitní komunikační kanály, vzájemně propojené informační systémy investora a veřejné správy;
- možnost získat volné plochy k podnikání (greenfield) nebo získat podporu na regeneraci brownfields – starých průmyslových ploch;
- nabídka kvalitní a kvalifikované pracovní síly, která je vhodná pro obor investorovy činnosti (nebo její rychlá a efektivní adaptabilita) a další.

Jako služby následné péče lze také označit tyto činnosti<sup>28</sup>:

- 1) strategické a marketingové plánování: informační marketingové systémy, cílení; investic, rozvoj témat pro marketing a podpory, různé programy a materiály;
- 2) marketing mimo zemi;
- 3) marketing v rámci země;
- 4) návštěva lokalit: specifické informace pro daný podnik;
- 5) vyjednávání a poskytnutí financí, lokality, majetku a odpovídající infrastruktury a služeb;
- 6) služby před započítím investice: lidské zdroje, zprostředkování subdodavatelů;
- 7) otevření závodu za všeobecné publicity;
- 8) služby po započítí investice: strategické, operační a informační.

---

<sup>27</sup> Tetřevová a kolektiv (2009), s. 137.

<sup>28</sup> Young and Hood (1994), s. 51.

Dále je možné rozdělit after care na strategické, operační a informační služby – viz tab. 2.

**Tabulka 2: Rozdělení služeb následné péče**

Program nebo služba AFC	Oblast poskytování	Příklad služeb
1. Strategická	Strategie a plánování	prezentace důvodu pro uskutečnění nové investice podnikové centrále (vedení), v rámci této skupiny nabídka nových projektů
		plánování nové investice v oblasti marketingu, výzkumu a vývoje
		identifikování potencionálních partnerů pro společný podnik nebo strategické spojení
	Finanční asistence	pomoc při hledání finančních prostředků na provedení investice
	Lidské zdroje	rozvoj schopností a dovedností pracovníků
	Výzkum a vývoj	Inovace a vývoj nových výrobků, výzkum a vývoj, marketingový výzkum
		spolupráce s SŠ, VOŠ a VŠ
	Výroba	modernizace
Marketing a prodej	prognóza vývoje trhu a technologií	
2. Operační	Finanční asistence	pomoc při získávání grantů a dotací
	Lidské zdroje	vyhledávání nových pracovníků, další vzdělávání, pořádání školení, poradenství ohledně pracovní práva
	Výzkum a vývoj	finanční a personální zajištění výzkumu a vývoje
	Výroba	zajištění kvality, automatizace výroby
	Marketing a prodej	celní problematika, měnové otázky
	Účetnictví a právo	daňové, účetní a právní poradenství
3. Informační	Podle individuálních potřeb investora	základní informace o prostředí

*Zdroj: Young and Hood (1994), vlastní úpravy*

Určit hranici mezi tím, co už patří pod programy následné péče a co ještě za tyto služby považovat nelze, je tedy někdy velmi obtížné. Jak již bylo uvedeno mnohé z aktivit

jsou prováděny ještě před samotnou fází atakování investorů.. Závisí vždy na konkrétních okolnostech.

Bylo již zmíněno, že programy následné péče vlastně můžeme nazvat balíčkem poprodejních služeb. Proto umístěné podniky logicky očekávají, že:

- budou splněny sliby, které jim byly dány v rámci lokalizačních snah (tj. budou realizovaný obsahy různých průvodců investorů s nabídkami volných průmyslových zón a jiných ploch, podpory ze strany municipalit a státu aj.);
- budou realizovány služby podpůrného charakteru po zahájení činnosti podniku, jako je např. zlepšování investiční infrastruktury (fyzické, komunikační, vzdělávací), zajišťování rekvalifikačních programů pro vytvoření dostatečného množství kvalifikovaných pracovních sil;
- budou nabídnuty další služby v rámci politiky následné péče, které budou zaměřeny na vytváření či zvyšování potenciálu podniků v oblasti vědy a výzkumu, vytváření svazků a sítí podniků nebo zapojení do tvorby klastrů, realizace velkých investic – to vše v souladu s potřebami rozvoje regionu.

Systemy after care jsou uplatňovány jak v zahraničí tak v i v České republice. Kvůli rozdílným stupňům rozvoje jednotlivých ekonomik je však možné pozorovat rozmanité přístupy k veřejným politikám následné péče a jejím aplikacím v praxi. Rozlišit lze dva základní přístupy – tradiční a nový<sup>29</sup>.

#### • **TRADIČNÍ (PASIVNÍ) PŘÍSTUP**

V tradičním pojetí aftercare převažuje tzv. pasivní přístup. Následná péče je poskytována jen tomu, kdo si ji vyžádá. Úroveň takto realizovaných AFC aktivit a služeb je nízká a omezuje se pouze na řešení různých problémů v rámci vlastního podnikání. Mnohdy neexistuje žádná instituce, která by se službami následné péče zabývala profesionálně a to jak na národní, tak regionální a místní úrovni.

Tento přístup je běžný v těch regionech a zemích, kde dochází k velkému přílivu nových zahraničních investic, což iluzorně překrývá odchod investorů (kolokaci) díky chybějícím službám a dalším vznikajícím problémům. Po ustálení přílivu nových investorů nebo dokonce při jejich poklesu se problémy zvýrazní a dochází ke změně přístupu.

---

<sup>29</sup> Tetřevová a kolektiv (2009), s. 141.

## • NOVÝ (AKTIVNÍ) PŘÍSTUP

V posledních letech se v některých zemích zavádí, resp. restrukturalizuje stávající systém služeb AFC a vytvářejí se specializované agentury, které se věnují službám a aktivitám následné péče. Tyto agentury mají v rámci nového přístupu k aftercare za úkol například aktivně vytvářet sítě kontaktů mezi investory a místními podniky, asistovat při fúzích, akvizicích a dalších expanzích, současně však pomáhají hledat nové trhy právě pro tyto expanze.

Významnou funkcí těchto agentur je rovněž lákat nové subdodavatele pro investory a zvyšovat tak efektivnost existujících dodavatelských řetězců, stejně tak vytvářet adekvátní vzdělávací systém, tréninková schémata ke zvyšování kvalifikace pracovníků apod. Tyto služby by měly pomoci udržet podniky v oblasti a zamezit jim v kolokaci.

Aktivita uvedených agentur přitom mohou být zaměřeny např. na<sup>30</sup>:

- identifikování dodavatelů, zákazníků a konkurentů;
- pomoc při kontaktování regionálních univerzit a výzkumných institucí;
- asistenci při výběru, kvalifikaci, doškolování pracovníků;
- nabídku strategických informací o regionálních a národních iniciativách;
- organizování setkání investorů a vytváření sítí mezi nimi;
- spojování (networking) místních partnerů a místních podniků;
- identifikaci vhodného nemovitého majetku a zainventovaných ploch;
- provádění průzkumů;
- podporu ze strany veřejné správy (iniciace).

Poskytování úplných a kvalitních služeb AFC je zárukou toho, že nedojde k přehlížení investorů, kteří chtějí v regionu investovat, což vede k vytvoření nové pracovní příležitosti a možnosti pro širší realizaci místních podnikatelských záměrů a pro rozvoj klíčových sektorů v regionu.

V západní Evropě existuje mnoho zavedených systémů poskytování after care. Mnohé z nich procházejí neustálými změnami a inovacemi tak, aby co nejvíce odpovídaly potřebám aktuálně přítomných investorů.

---

<sup>30</sup> Tetřevová a kolektiv (2009), s. 141

Převážně země západní Evropy již totiž pocítily následky kolokace mnohých investorů do jiných zemí díky nižším nákladům (jedná se o země východní Evropy či Asie). Avšak i přes tento úbytek chtějí stále pracovat na zlepšování systému after care, protože to je jediný způsob, jak přesvědčit kolokující podniky, aby zanechaly v domovské zemi alespoň část svých provozů, ideálně pak ty, které vyrábějí s vysokou přidanou hodnotou nebo produkují inovace či se zabývají vývojem a výzkumem.

## 2.3 Poskytovatelé a úrovně AFC

### 2.3.1 Modely programů AFC

Aplikace modelů programů after care se odvíjí od toho, kdo je uplatňuje. Ve většině případů jde o odbornou poradenskou agenturu, jejíž péče je financována z určitého typu veřejného rozpočtu, což určuje i geografickou působnost. Z tohoto předpokladu vyplývají dva základní faktory, které vymezují programy AFC, jejich četnost, aktuálnost a dostupnost. Dalšími faktory může být místní ekonomické prostředí, kvalita strategických dokumentů určujících strategické cíle a priority rozvoje regionu, systém získávání nových investic, a také i kvalita činnosti samotné agentury.

Výběr modelu poskytování služeb následné péče ovlivňují i tyto další faktory<sup>31</sup>:

- **používaný model ekonomického rozvoje** – v situaci „LAISSEZ-FAIRE“ nebudou programy následné péče poskytovány vůbec nebo budou ponechány na vývoji a požadavcích trhu;
- **důležitost přímé zahraniční investice pro region a velikost zahraniční pobočky** – silnější podnět pro programy aftercare existuje v méně rozvinutých regionech nebo při omezeném počtu velkých zahraničních poboček;
- **dostupnost finančních prostředků a ochota riskovat** – výnosy z programů typu AFC jsou nejisté a spíše dlouhodobé;
- **konkurenční výhoda** – schopnost přitáhnout investice je přenosná, systematické a inovativní iniciativy v poskytování služeb následné péče nikoli.

---

<sup>31</sup> Young and Hood (1994), s. 64.

Rozlišují se čtyři základní modely programů následné péče o investory<sup>32</sup>:

- 1) model jedné kontaktní osoby;
- 2) model založený na projektech;
- 3) model aftercare týmu;
- 4) integrovaný model.

#### ➤ **MODEL JEDNÉ KONTAKTNÍ OSOBY**

Tento model představuje naprosto minimalistický přístup. Je založen na poskytování základní podpory a pomoci při řešení různých problémů v činnosti investorů jedním specialistou (pracovníkem poradenské agentury). Díky tomu se zaměřuje na velké investory, působící ve velmi dynamických odvětvích. Služby bývají poskytovány většinou pouze první dva roky působení investora v hostitelské ekonomice. V obecné úrovni jde o poskytování služeb na bázi informační a operativně vyžádané. Obvykle je realizována i poradenská činnost při získávání finančních zdrojů pro investiční a jiné aktivity. Dále je možné tento model charakterizovat následovně:

- finančně nenáročný;
- málo efektivní;
- založen na osobní (personální) bázi;
- je zárodkem kvalitního systému AFC služeb.

#### ➤ **MODEL ZALOŽENÝ NA PROJEKTECH**

V rámci tohoto modelu není poskytována komplexní péče o investora. Péče je věnována především specifickým cílovým segmentům, projektům nebo oblastem. Konkrétně jde např. o logistiku a dodavatelské sítě, vzdělání a výběr nových pracovníků, výzkum a vývoj, některé specifické výrobní služby a to v rámci specifických projektů.

Model založen na projektech se odlišuje od ostatních i tím, že péče je realizována podle požadavku investora tehdy, když je o ni požádáno (je odvislá od aktuálních potřeb a činností investorů). Převažují služby strategické a operační, spojené s konkrétním projektem, podporují se však i všeobecné podmínky na straně nabídky (např. podpora rozvoje subdodavatelské způsobilosti). Součástí tohoto modelu je také mode jedné kontaktní osoby pro otázky, které vyvstanou v průběhu projektů.

---

<sup>32</sup> Young and Hood (1994), s. 62.

Velkým pozitivem tohoto modelu je jeho vysoká koncentrace na specifické otázky, jež spojují snahy zahraniční firmy a úsilí o všeobecný regionální ekonomický rozvoj. Je však dražší a jeho návratnost je dlouhodobá.

#### ➤ **MODEL AFTERCARE TÝMU**

V tomto modelu jde o nabídku aplikace aftercare služeb tzv. “jedněmi dvěma”. Tento přístup předpokládá poskytování velkého spektra forem podpor mnoho různým investorům. Snaží se pokrýt veškeré potřeby všech investorů přítomných v regionu (bez ohledu na zemi původu, velikost, oblast činnosti, právní formu aj.).

Aftercare tým musí velmi dobře znát všechny investory, kterým nabízí a poskytuje svou péči. Spolupráce s firmami má dlouhodobý charakter a je samozřejmě intenzivnější v počátcích činnosti investora. Bývá však často využívána i v případech potřeby restrukturalizace některých činností.

Dále je možné tento model charakterizovat takto:

- bývají poskytovány služby v širokém spektru ze strategické, operační a informační oblasti;
- nejde o individuální přístup k investorovi (je determinován počtem obsluhovaných firem);
- vyžaduje zpětnou vazbu od investora;
- jde o systematický přístup;
- realizace zejména národními agenturami (působícími na celostátní úrovni);
- je poměrně nákladný.

#### ➤ **INTEGROVANÝ MODEL**

Tento přístup vnímá služby následné péče jako klíčovou komponentu strategických plánů místního ekonomického rozvoje, která je zaměřena na získání ekonomických přínosů po dlouhé období. Předpokládá vysokou úroveň spolupráce mezi různými organizacemi zainteresovanými na ekonomickém rozvoji, jak soukromými, tak veřejnými, ale i domácími a zahraničními.

Problematická však může být potřeba změny přístupu jednotlivých top manažerů podniků. Ti musí v rámci fungování tohoto modelu vnímat celou svou společnost (nejčastěji holding), nikoliv jen jimi řízenou pobočku.

Model je integrovaný a předpokládá existenci komplexního programu následné péče, který vychází ze zmíněného strategického plánu rozvoje území. Metodologicky však vyžaduje ohodnocení rozvojového potenciálu jednotlivých investorů a jejich vlivu na místní ekonomický rozvoj.

Dále je možné tento model charakterizovat takto:

- je velmi nákladný;
- vyžaduje znalost organizací, které se na tomto modelu podílejí;
- dlouhodobý;
- chybí kvalitně stanovené cíle;
- zajišťují se informační, operační a strategické služby;
- konkrétně se zaměřuje na výzkum a vývoj.

Všechny výše zmíněné modely představují oddělené přístupy ke službám aftercare. I přesto, že jsou rozdílné, mohou rovněž představovat vývojové spektrum služeb AFC. Tuto tezi je možné odůvodnit takto<sup>33</sup>:

- **první model jedné kontaktní osoby** je možné považovat za počáteční stadium tvorby služeb aftercares, představuje základní přístup k těmto službám, jde o dílčí, výběrové a primární služby, poskytované relativně v krátkém časovém horizontu;
- **druhý model založený na projektech** může být charakterizován jako druhé stadium, stále není poskytována komplexní péče, ale škála služeb se více blíží k přírůstově orientovaným oblastem (výzkumu a vývoji), je charakteristický nízkou spoluprací podniků, horizont poskytování služeb se prodlužuje tento model je nákladnější než model první;
- **třetí model založený na aftercare týmu** představuje třetí stadium, je založen na střednědobé spoluprací podniků, je nákladný a intenzivní v aktuálně potřebných údobích;
- **čtvrtý integrovaný model** je posledním vývojovým stadiem, reprezentuje pokročilý, všeobecný a plně integrovaný přístup k aftercare, zaměřuje se na dosahování ekonomických přínosů v dlouhodobém horizontu, jeho návratnost je tak dlouhodobá.

---

<sup>33</sup> Tetřevová a kolektiv (2009), s. 146.



Jak je zřejmé z již zmíněných charakteristik, první a druhý model může být realizován na místní a regionální úrovni rozvojovými agenturami nebo specializovanými odděleními úřadů veřejné správy. Třetí a čtvrtý model předpokládá specializovaná centra nebo agentury, které většinou budou mít nadregionální nebo celostátní úroveň.

Závěrem lze konstatovat, že služby následné péče by neměla zajišťovat stejná agentura, která se věnuje získávání nových investorů. Každý typ agentury potřebuje k maximálně efektivnímu výkonu své činnosti pracovníky, kteří budou disponovat zcela specifickým souborem znalostí a dovedností. Ty se v mnohém sice mohou překrývat, ovšem jsou aplikovány ze zcela odlišných důvodů. Dalším argumentem může být i rozdílný rozsah území (regionu), kterou jednotlivé agentury musí pokrývat. V případě agentur aftercare musí již o menší území, protože následná péče musí být investorovi mnohém blíže<sup>34</sup>.

### **2.3.2 Úrovně pro poskytování AFC v ČR**

K problematice uplatnění služeb následné péče o investory neexistuje v České republice žádná závazná úprava, ani předloha. V důsledku této skutečnosti může v praxi existovat mnoho konceptů této péče, které se mohou zásadně lišit. Programy následné péče o investory jsou přitom realizovány národní úrovni, úrovni krajů a obcí – viz Tab. 3. Při vlastní realizaci následné péče dochází k prolínání jednotlivých úrovní, a to převážně při kofinancování. Teoreticky by také mohlo docházet k prolínání v oblasti plánování a vyhlášení této péče, avšak v praxi k němu prozatím nedochází. V některých případech do realizace péče o investory vstupují i jiné než uvedené subjekty. Jedná se například o svazky obcí, mikroregiony, různé asociace atd<sup>35</sup>.

---

<sup>34</sup> Young and Hood (1994), s. 65.

<sup>35</sup> Tetřevová a kolektiv (2009), s. 148.

**Tabulka 3: Přehled úrovní poskytování aftercare v ČR**

Úroveň poskytování aftercare péče	Vyhlašovatel programů	Realizátor programů	Zdroje finančních prostředků
<i>národní</i>	• vláda ČR	• vládní agentura	státní rozpočet
	• MPO ČR		
<i>regionální</i>	• zastupitelstvo kraje	• regionální rozvojové agentury	krajský rozpočet
		• krajský úřad	
<i>místní</i>	• zastupitelstvo obce	• obecní úřad	obecní rozpočet
		• specializované agentury	

Zdroj: Tetřevová a kolektiv (2009), s. 148

Na národní úrovni poskytuje následnou péči o investory **Ministerstvo průmyslu a obchodu** - Sekce strukturálních fondů, konkrétně Odbor koordinace strukturálních fondů a Odbor implementace strukturálních fondů. After care je prováděna prostřednictvím dotací a podpor, které se řídí strategií a koncepcemi **vlády ČR**.

Dále se after care zabývá **Agentura pro podporu podnikání a investic – CzechInvest**.<sup>36</sup> Je to státní příspěvková organizace podřízená Ministerstvu průmyslu a obchodu ČR, která posiluje konkurenci, která posiluje konkurenceschopnost české ekonomiky prostřednictvím podpory malých a středních 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, je výhradní 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>36</sup> CzechInvest: *O CzechInvestu* [online]. 2007 [cit. 2009-03-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.czechinvest.org/o-czechinvestu>>.

Prostřednictvím svých služeb a rozvojových programů tak CzechInvest přispívá k rozvoji domácích firem, českých a zahraničních investorů i celkového podnikatelského prostředí.

Agentura CzechInvest založila na začátku roku 2004 síť třinácti regionálních kanceláří ve všech krajských městech. Důvodem jejich vzniku bylo rozšíření nabídky služeb. Regionální kanceláře agentury CzechInvest poskytují informace o službách agentury a možnostech podpory podnikání ze strukturálních fondů EU, pomáhají firmám, které mají zájem realizovat svou investici v daném regionu a spolupracují se zástupci místní správy a samosprávy, školami a dalšími regionálními institucemi při hledání příležitostí rozvoje podnikatelského prostředí regionu.

## **2.4 Konkrétní obsah AFC**

### **2.4.1 Národní úroveň**

Jak již bylo zmíněno na národní úrovni poskytuje v České republice AFC služby Vláda ČR, Ministerstvo průmyslu a obchodu a agentura CzechInvest.

**Vláda ČR přijala Národní rozvojový plán ČR na léta 2007-2013 (NRP)**, který představuje výchozí strategický dokument pro budoucí období realizace programů fondů EU v regionech ČR a to včetně návrhu struktury a zaměření jednotlivých programů pomoci a způsobu jejich realizace na národní úrovni.

Na základě výsledné podoby finanční perspektivy EU (ze dne 16. prosince 2005) bude mít ČR v letech 2007-2013 k dispozici z fondů EU prostředky ve výši zhruba sto miliard korun ročně. Pro srovnání - v tomto, zkráceném, programovacím období (2004-2006) je v českých programech fondů EU celkově na tři roky k dispozici zhruba 80 miliard korun.

Zpracování **Národního strategického referenčního rámce ČR 2007-2013** vychází z povinností členského státu definovaných v Nařízení Rady (ES) č. 1083/2006 ze dne 11. července 2006 o obecných ustanoveních o Evropském fondu pro regionální rozvoj, Evropském sociálním fondu a Fondu soudržnosti a o zrušení nařízení (ES) č. 1260/1999.

Východiskem pro zpracování návrhu Národního strategického referenčního rámce byl Národní rozvojový plán České republiky, jenž byl vzat na vědomí usnesením Vlády České republiky č. 175/2006.

Národní strategický referenční rámec udává systém operačních programů politiky hospodářské a sociální soudržnosti 2007-2013, jejichž prostřednictvím budou jednotlivé prioritní osy realizovány.

**Ministerstvo průmyslu a obchodu** na základě Národního rozvojového plánu ČR na léta 2007-2013 a Národního strategického referenčního rámce poskytuje v rámci Operačního programu Podnikání a inovace **například tyto** programy a podpory, které mají charakter after care služeb<sup>37</sup>:

- **Program Rozvoj**

Podporuje technologické vybavení firem. Zaměřuje se na pořizování nových zařízení s vyššími technickými a užitnými parametry v malých a středních podnicích.

- **Program ICT a strategické služby**

Je zaměřen na rozvoj informační a znalostní společnosti, a to podporováním nabídky nových ICT produktů a služeb.

- **Program Inovace**

Navazuje na stejnojmenný úspěšný program z období 2004-2006, který byl zaměřen na podporu inovačních projektů vedoucích k zavádění výsledků výzkumu a vývoje do výroby a na trh v podobě nových výrobků, technologií a služeb. Cílem programu je prostřednictvím dotací podnítit inovační aktivitu podniků a využívání ochrany práv průmyslového vlastnictví. Naplněním tohoto cíle dojde k posílení dlouhodobé konkurenceschopnosti, udržitelného růstu a vyváženého regionálního rozvoje české ekonomiky.

- **Program Potenciál**

Pomáhá společnostem zavádět a zvyšovat kapacity potřebné pro realizaci výzkumných, vývojových a inovačních aktivit.

- **Program Prosperita**

Cílem je vytváření příznivého prostředí pro spolupráci mezi oblastí výzkumu, reprezentovanou např. vysokými školami či výzkumnými institucemi a podnikatelskou sférou. K podporovaným aktivitám patří zakládání a další rozvoj vědeckotechnických parků, podnikatelských inkubátorů, center pro transfer technologií a také vytváření sítí business angels, které podněcují vznik a rozvoj inovativních firem.

---

<sup>37</sup> Ministerstvo průmyslu a obchodu : *Operační program podnikání a inovace (OPPI) 2007-2013* [online]. 2007 [cit. 2009-04-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.mpo.cz/cz/podpora-podnikani/oppi/>>.

- **Program Školící střediska**

Cílem je zlepšit podmínky pro rozvoj lidských zdrojů prostřednictvím investic do infrastruktury potřebné pro realizaci, organizaci a řízení vzdělávání. V rámci tohoto programu mohou podniky žádat o dotaci na výstavbu, rekonstrukci, pořízení či vybavení školících center nebo školících místností.

- **Program Nemovitosti**

Umožňuje získat finanční podporu na přípravu podnikatelských zón, regeneraci nevyužívaných území, relokaci firem, rekonstrukci staveb a částečně i na výstavbu nájemních objektů v sektoru zpracovatelského průmyslu a souvisejících služeb.

**Agentura CzechInvest** poskytuje tyto after care služby:

- podpora expanzí, reinvestic, rozvoje výzkumu;
- pomoc s hledáním vhodných průmyslových zón a podnikatelských nemovitostí;
- poradenství ohledně čerpání investičních pobídek a spolufinancování projektů ze strukturálních fondů EU;
- vyhledání dodavatelů v daném regionu;
- podpora v oblasti lidských zdrojů;
- rozvoj spolupráce investorů se středními, vyššími odbornými a vysokými školami;
- zprostředkování vyjednávání s místní samosprávou, státní správou a veřejnými institucemi;
- předkládání návrhů investorů na změny české legislativy Vládě ČR a kultivace českého podnikatelského prostředí;
- organizace odborných seminářů, pracovních snídaní s vrcholnými představiteli státní správy, diskusních kulatých stolů a společenských akcí.

## **2.4.2 Regionální úroveň**

Nabídka programů after care představuje jeden z konkurenčních faktorů soupeření o příchozí investory mezi regiony a obcemi. Tato nabídka je přitom odvozena jak od geografické polohy, finančních a majetkových možností, tak i zkušeností a dovedností managementu veřejné správy. Hlavními poskytovateli AFC jsou regionální rozvojové

agentury, ale některé služby typu after care poskytují i Hospodářské komory jednotlivých krajů nebo další specializované organizace a agentury.

Jednotlivé regionální rozvojové agentury nabízejí převážně následující služby<sup>38</sup>:

- **Konzultační činnost**

- poradenství a monitoring v oblasti krajských, státních i zahraničních dotačních programů;
- vyhledání vhodného zdroje financování projektového záměru;
- poradenství při zpracování projektů;
- poradenství při řízení a realizaci projektů;
- Zpracování dokumentace;
- zpracování žádostí o grant ze státních i zahraničních programů, včetně příloh;
- zpracování případových studií, studií proveditelnosti a studií využitelnosti;
- zpracování regionálních strategických a programových dokumentů;

- **Následná péče o investory - Aftercare**

- péče o investory, kteří již v regionu působí;
- asistence při rozšiřování existující firmy;
- odborná pomoc při zapojení firmy do programů a akcí na podporu podnikání;
- zprostředkování spolupráce lokálních subjektů, jejich zastřešení a vzájemné provázání;
- pořádání workshopů, přednášek, seminářů a konferencí;
- pomoc při řešení administrativních problémů;
- další služby dle požadavku zadavatele;

- **Řízení projektů - projektový management**

- asistence při realizaci projektu financovaného ze státních i zahraničních programů;
- příprava výběrového řízení, konzultace při výběru dodavatele;
- řízení realizace včetně řešení neočekávaných změn;
- zpracování podkladů pro vyúčtování projektu;
- zpracování závěrečné zprávy a žádosti o platbu.

---

<sup>38</sup> *Regionální rozvojová agentura jižní Moravy* [online]. 2007 [cit. 2009-04-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.rrajm.cz/after-care.html>>.

Poskytované služby a činnosti jednotlivých rozvojových agentur jsou v praxi odvozeny zejména od nabídky agentury CzechInvest, takže jsou nabízeny obdobné služby. Většina agentur se stále zaměřuje spíše na prvotní fázi získávání a lokalizaci zahraničních investorů a mnoho rozvojových agentur zatím stále služby následné péče o investory spíše opomínají. Ve svých nabízených službách přímo after care zavedenou nemají, přestože již poskytují některé služby typu následné péče. Z toho důvodu je velice důležité zavedení bližší spolupráce mezi jednotlivými rozvojovými agenturami a agenturou CzechInvest. Je třeba formulovat celostátní program politik následné péče, který bude uplatňován ve všech regionech.

### **2.4.3 Místní úroveň**

Na této úrovni je následná péče nabízena pomocí místních rozvojových agentur a především se AFC zabývají magistráty měst popřípadě městské či obecní úřady. Ty nabízejí zejména tyto služby:

- poradenství a poskytování informací o greenfield i brownfield investičních lokalitách;
- podpora investorů na území města;
- databáze podnikatelských nemovitostí;
- budování, správa nebo vyhledávání průmyslových zón.

Na místní úrovni zatím nejsou služby následné péče příliš rozšířeny. Jejich činnost doplňují regionální rozvojové agentury a regionální pobočky agentury CzechInvest. Nelze také opomenout malou informovanost a kvalifikovanost úředníků místní samosprávy, kteří by se měli mít služby after care na starosti. V tomto ohledu by měli více využívat spolupráci a poradenství již zmíněných institucí.

Závěrem je třeba připomenout, že koncepce, strategie a řízení regionálního rozvoje je především úkolem a zodpovědností obcí a krajů. V budoucnu je třeba podle této teze postupovat a řádně zanalyzovat důvody, které vedou a povedou investory k odchodu z našich regionů tam, kde jsou jim nabídnuty lepší služby a třeba i následná péče<sup>39</sup>.

---

<sup>39</sup> Tetřevová a kolektiv (2009), s. 151.

## 3 Porovnání AFC ve vybraných regionech

### 3.1 Charakteristika regionů

#### 3.1.1 Pardubický kraj

Pardubický kraj<sup>40</sup> se nachází ve východní části Čech. Pardubický kraj se nachází ve východní části Čech. Polohu kraje dále určují sousedící kraje – Středočeský, Královéhradecký, Olomoucký, Jihomoravský a Vysočina. Spolu s krajem Královéhradeckým a Libereckým tvoří oblast soudržnosti Severovýchod (tzv. NUTS 2). Rozloha činí 4 519 km<sup>2</sup>. Z celkové výměry kraje připadá 60,4 % na zemědělskou půdu, přitom orná půda tvoří 44,2 %. Lesní pozemky pokrývají 29,5 % rozlohy kraje.

Kraj je složený ze čtyř okresů – Chrudim, Pardubice, Svitavy a Ústí nad Orlicí. Kraj se vyznačuje rozmanitostí přírodních podmínek, osídlení i průmyslové a zemědělské výroby. Důležitá je také výhodná poloha z hlediska dopravního spojení. Územím kraje prochází 541 km železničních tratí, přičemž k nejvýznamnějším železničním uzlům patří města Pardubice a Česká Třebová, která tvoří součást mezinárodní železniční magistraly Berlín – Praha – Brno – Vídeň. Na hlavní koridor jsou v Pardubicích napojeny celostátně významné trati ve směru na Liberec a přes Chrudim a Hlinsko na Havlíčkův Brod.

K 31. 12. 2007 v kraji žilo 511 400 obyvatel. Průměrný evidenční počet zaměstnanců za rok 2007 činil 134 909 fyzických osob. Míra registrované nezaměstnanosti ke konci roku 2007 činila v kraji 5,43 %. Počet registrovaných nezaměstnaných – 15 417 osob. Na jedno volné pracovní místo připadalo v kraji 1,6 zájemců o práci.

Na tvorbu HDP působí v kraji rozhodující měrou 5 odvětví, která představují 72,4 % hrubé přidané hodnoty (HPH) kraje. Rozhodující vliv má zpracovatelský průmysl, jehož podíl na HPH kraje v roce 2007 dosáhl 32,6 %. Vysoký podíl na HPH byl zaznamenán i u skupiny doprava, skladování a spoje (11,6 %), obchod (10,5 %), činnosti v oblasti nemovitostí a pronájmu (10,4 %) a stavebnictví (7,3 % HPH kraje).

Pardubický kraj patří mezi průměrně ekonomicky rozvinuté kraje v ČR. V poslední době kraj zaznamenává významný zájem zahraničních investorů, kteří využívají nabídek

---

<sup>40</sup> Český statistický úřad Pardubice [online]. 2007 [cit. 2009-04-01]. Dostupný z WWW: <[http://www.pardubice.czso.cz/xe/redakce.nsf/i/charakteristika\\_pardubickeho\\_kraje\\_\(udaje\\_za\\_rok\\_2007\)>](http://www.pardubice.czso.cz/xe/redakce.nsf/i/charakteristika_pardubickeho_kraje_(udaje_za_rok_2007)>).



připravených průmyslových zón. Ekonomickou prosperitu kraje výrazně ovlivňuje to, že region protíná evropský železniční koridor. Využít lze i silniční, vodní a leteckou dopravu. V kraji je zastoupeno především všeobecné strojírenství a elektrotechnika, dále pak průmysl chemický, zpracovatelský, textilní a oděvní, zemědělský a potravinářský. Za nejvýznamnější lze považovat průmysl chemický, který je koncentrován do okresu Pardubice a má nejvyšší podíl na celostátní produkci.

Od roku 2003 do roku 2007 byl zaznamenán pokles počtu malých a středních podniků (MSP) a to o 4,4 procentního bodu (z 68,5 % na 64,1 %). Pokud je sledováno rozložení MSP podle okresů kraje, nejvíce se jich nachází v okrese Pardubice (4400), dále pak Ústí nad Orlicí (3200), Chrudim (2500) a Svitavy (2200). Souhrnně nejvíce zaměstnanců (42 %) mají podniky s 20 - 99 zaměstnanci. V Pardubickém kraji je také v MSP oproti ostatním částem ČR zaznamenána nadprůměrná zaměstnanost v primárním a sekundárním sektoru (7,5 % a 39,2%), naproti tomu je zaměstnanost v terciálním sektoru výrazně podprůměrná (53,3 %).

V okrese Pardubice je dominantní především průmysl chemický a elektrotechnický, oba s dlouholetou tradicí. V průběhu 10 let vstoupila na pracovní trh řada zahraničních investorů, která pozitivně místní trh ovlivnila. Největším zaměstnavatelem je chemická firma Synthesia, a.s. Pardubice, zabývající se výrobou základních chemických produktů a těžkotonážní chemie. Firma Foxconn CZ s.r.o. zabývající se výrobou počítačů se stala druhou největší firmou v okrese Pardubice. Mezi další významné firmy patří Panasonic Automotive Systems Czech, s.r.o., výroba autorádií a Ronal CR s.r.o., výroba hliníkových kol, KIEKERT-CS, s.r.o., výroba elektrických zařízení pro stroje a vozidla.

V okrese Chrudim pracuje nejvíce zaměstnanců ve strojírenství, elektrotechnice a stavebnictví. Největším zaměstnavatelem je ETA a.s. Hlinsko, výroba domácích elektrospotřebičů a elektrotechniky, a Kovolis Hedvikov, a.s. zabývající se výrobou obráběním odlitků.

V okrese Svitavy pracuje nejvíce zaměstnanců v textilním, strojírenském a stavebním průmyslu. Největším zaměstnavatelem je ASCI s.r.o. Jevíčko, zabývající se textilní výrobou airbagů a autopotahů, dále Svitap J.H.J. textilní výroba fólií, technických tkanin a technické konfekce. Dalším významným zaměstnavatelem je SAINT GOBAIN VERTEX a.s. Litomyšl, zabývající se výrobou skleněných vláken.

V okrese Ústí nad Orlicí pracuje nejvíce zaměstnanců ve strojírenství, obchodu a elektrotechnickém průmyslu. Největším zaměstnavatelem je firma AVX Czech Republic

s.r.o. Lanškroun zabývající se elektrotechnickou výrobou kondenzátorů. Mezi další významné firmy patří KAROSA a.s. Vysoké Mýto zaměřená na výrobu autobusů, Rieter CZ a.s. Ústí nad Orlicí, zabývající se výrobou textilních strojů a protihlukové izolace, OEZ s.r.o. – výroba strojírenských a elektrotechnických výrobků a Iveco Czech Republic, a.s. - výroba dopravních prostředků.

Kromě již zmíněných společností v jednotlivých okresech se v Pardubické kraji nachází i další významné podniky. Tyto podniky obdržely investiční pobídky pro zpracovatelský průmysl – viz Tab. 5.

**Tabulka 4: Udělené investiční pobídky pro zpracovatelský průmysl v Pardubickém kraji**

Společnost	Sektor	Země původu žadatele	Investice mil. CZK	Okres	Rok
AVX Czech Republic s.r.o.	elektronický + elektrotechnický	GB	1 859,65	Ústí nad Orlicí	1999
VERTEX FABRICS, s.r.o.	ostatní	DEU	812,97	Svitavy	1999
FOXCONN CZ s.r.o.	elektronický + elektrotechnický	NLD	2 840,00	Pardubice	2001
Panasonic Mobile & Automotive Systems Czech, s.r.o.	elektronický + elektrotechnický	JPN	8 425,00	Pardubice	2001
Rieter CZ a.s.	výroba dopravních prostředků	CHE	1 052,00	Ústí nad Orlicí	2002
VERTEX GLASS MAT, s.r.o.	výroba dopravních prostředků	DEU	400,00	Svitavy	2003
KYB Manufacturing Czech s.r.o.	výroba dopravních prostředků	JPN	767,00	Pardubice	2005
Fibertex, a.s.	textilní	DNK	869,99	Svitavy	2006
KIEKERT - CS, s.r.o.	strojírenský	DE	797,00	Pardubice	2006
Iveco Czech Republic, a.s. (KAROSA a.s.)	výroba dopravních prostředků	ČR	462,00	Ústí nad Orlicí	2006
RONAL CR s.r.o.	výroba dopravních prostředků	CHE	2 021,00	Pardubice	2006
Westvaco Svítavy s.r.o.	ostatní	SPA	721,56	Svitavy	2007
KORADO, a.s.	strojírenský	ČR	800,00	Ústí nad Orlicí	2007
REHAU, s.r.o.	gumárenský + plastikářský	DEU	317,28	Svitavy	2007
JTEKT Automotive Czech Pardubice s.r.o.	výroba dopravních prostředků	JPN	583,02	Pardubice	2007
KOVLIS HEDVIKOV a.s.	výroba dopravních prostředků	ČR	270,00	Chrudim	2007
FORMPLAST PURKERT, s.r.o.	gumárenský + plastikářský	ČR	162,15	Ústí nad Orlicí	2008
SIAG CZ, s.r.o.	strojírenský	DEU	237,27	Chrudim	2008
ACERBIS CZECH s.r.o.	gumárenský + plastikářský	ITA	115,63	Pardubice	2008
Rieter CZ a.s.	výroba dopravních prostředků	CHE	1 406,60	Ústí nad Orlicí	2008
VRANOVSKÉ STROJÍRNY, a.s.	strojírenský	ČR	376,00	Svitavy	2008
Brück AM spol. s r.o.	strojírenský	DEU	560,00	Ústí nad Orlicí	2008
Iveco Czech Republic, a.s.	výroba dopravních prostředků	FRA	160,60	Ústí nad Orlicí	2008
Panasonic Automotive Systems Czech, s.r.o.	elektronický + elektrotechnický	JPN	711,47	Pardubice	2008
Isolit - Bravo, spol. s r.o.	gumárenský + plastikářský	ČR	104,20	Ústí nad Orlicí	2009

Zdroj: CzechInvest, vlastní úpravy

### 3.1.2 Královéhradecký kraj

Královéhradecký kraj<sup>41</sup> leží v severovýchodní části Čech. Hranici kraje tvoří z více než jedné třetiny státní hranice s Polskem v délce asi 208 km. Se sousedními Libereckým a Pardubickým krajem tvoří oblast Severovýchod, která patří mezi tři největší oblasti v republice jak rozlohou, tak počtem obyvatel.

Území kraje je tvořeno pěti okresy - Hradec Králové, Jičín, Náchod, Rychnov nad Kněžnou a Trutnov. Rozloha je 4 758 km<sup>2</sup>. K 31. 12. 2007 představovala zemědělská půda 58,7 % celkové rozlohy kraje, podíl orné půdy činil 40,6 % a lesy pokrývaly území z 31,0 %. Ke konci roku 2007 měl Královéhradecký kraj celkem 552 212 obyvatel.

Královéhradecký kraj lze charakterizovat jako zemědělsko-průmyslový s bohatě rozvinutým cestovním ruchem. Průmysl je soustředěn do velkých měst, intenzivní zemědělství do oblasti Polabí. Národní park Krkonoše zasahuje na území kraje dvěma třetinami své výměry a nacházejí se zde nejcennější lokality parku. Mezi chráněné krajinné oblasti patří Broumovsko, Orlické hory a Český ráj.

V zemědělství převažuje v rostlinné výrobě pěstování obilovin (pšenice, ječmen), řepky a kukuřice, významná je též produkce cukrovky a pěstování jablek. V živočišné výrobě se jedná především o chov skotu a prasat. V průmyslu převažuje z odvětvového hlediska podle počtu zaměstnanců zpracovatelský průmysl, v jeho rámci pak textilní výroba a výroba elektrických a optických přístrojů a zařízení. V České republice však kraj nepatří mezi rozhodující průmyslové oblasti, podíl na tržbách průmyslových podniků v roce 2007 činil 3,6 %.

Na tvorbě hrubého domácího produktu v České republice se kraj v roce 2007 podílel pouze 4,5 %, v přepočtu na 1 obyvatele však dosahuje 85,2 % republikového průměru. Podle výběrového šetření pracovních sil bylo v roce 2007 v hospodářství kraje zaměstnáno celkem zhruba 265 tisíc osob, z toho 35,1 % v průmyslu, 11,9 % v obchodě, opravách motorových vozidel a výrobků pro osobní potřebu, 6,8 % v odvětví zdravotnictví a sociální péče, veterinární činnosti, 6,6 % ve stavebnictví a 3,6 % v zemědělství, lesnictví a rybolovu. K 31.12. 2007 měl kraj 14 200 malých a středních podniků.

V Královéhradeckém kraji působilo v roce 2004 přes 122 tisíc ekonomických subjektů, z nichž více než polovinu tvořily osoby samostatně výdělečně činné. Drobné firmy s počtem 1-9 zaměstnanců se podílí na celkovém počtu všech ekonomických subjektů méně

---

<sup>41</sup> Český statistický úřad Hradec Králové [online]. 2007 [cit. 2009-04-01]. Dostupný z WWW: <[http://www.czso.cz/xh/redakce.nsf/i/strucna\\_charakteristika\\_uzemi](http://www.czso.cz/xh/redakce.nsf/i/strucna_charakteristika_uzemi)>.

než pětinou, malé firmy s 10-49 zaměstnanců jen kolem 2%. Firmy střední velikosti s počtem zaměstnanců 50-249 tvoří jen půl procenta a velké firmy s 250 a více zaměstnanci tvoří jen desetinu procenta všech zaměstnavatelů. Územní koncentrace ekonomických subjektů je velmi rozdílná, největší počet se soustřeďuje do krajského města a jeho okolí, ve kterém má své sídlo více než jedna čtvrtina ekonomických subjektů. Dalšími důležitými centry jsou Náchod, Trutnov a Jičín.

V okrese Hradec Králové patří k největším zaměstnavatelům společnost RUBENA a.s., která se zabývá výrobou pryžových výrobků. Mezi další významné firmy patří ARROW International CR, a.s. - výroba zdravotních přístrojů a zařízení, PETROF, spol.s r.o., výroba hudebních nástrojů a Bühler Motor s.r.o., výroba příslušenství do motorových vozidel.

V okrese Jičín převažuje elektronický a elektrotechnický průmysl, ale důležitou roli hraje i automobilový průmysl. Nejvýznamnější je společnost SQS Vláknová optika a.s., která se zabývá výrobou optických vláknových výrobků a optických konektorů. Mezi další významné společnosti patří například společnosti AEG components s.r.o., výroba kondenzátorů a Continental Teves Czech Republic, s.r.o., výroba dopravních prostředků.

V okrese Rychnov nad Kněžnou je největším zaměstnavatelem společnost ŠKODA AUTO a.s., která se zabývá výrobou dopravních prostředků. Mezi další významné firmy se řadí například FAB, s.r.o., výroba zámků a kování a FEDERAL-MOGUL FRICTION PRODUCTS a.s., výroba ostatních minerálních výrobků nekovových.

V okrese Náchod hrají nejdůležitější roli společnosti Saar Gummi Czech s.r.o., výroba těsnicích systémů pro automobilový průmysl a KARSIT s.r.o., výroba dopravních prostředků.

V okrese Trutnov je nejvýznamnější společnost Infineon Technologies Trutnov s.r.o., který vyrábí prvky pro aplikaci světelných kabelů

Kromě již uvedených firem v jednotlivých okresech se v Královéhradeckém kraji nachází i další významné podniky. Tyto podniky obdržely investiční pobídky pro zpracovatelský průmysl – viz Tab. 5.

**Tabulka 5: Udělené investiční pobídky pro zpracovatelský průmysl v Královéhradeckém kraji**

Společnost	Sektor	Země původu	Investice v mil. CZK	Okres	Rok
AEG components s.r.o.	elektronický + elektrotechnický	DEU	866,80	Jičín	1998
Saar Gummi Czech s.r.o.	gumárenský + plastikářský	DEU	785,00	Náchod	2000
Infineon Technologies Trutnov s.r.o.	elektronický + elektrotechnický	NLD	485,00	Trutnov	2000
ESAB VAMBERK, s.r.o.	strojírenský	NLD	415,43	Rychnov nad Kněžnou	2001
Continental Teves Czech Republic, s.r.o.	výr. doprav. prostředků	DEU	2 181,00	Jičín	2001
KARSIT s.r.o.	výr. doprav. prostředků	ČR	435,00	Náchod	2001
Federal - Mogul Friction Products a.s.	výr. doprav. prostředků	GB	595,00	Rychnov nad Kněžnou	2001
JUTA a.s.	ostatní	ČR	833,70	Trutnov	2001
RUBENA a.s.	gumárenský + plastikářský	ČR	590,00	Náchod, Hradec Králové	2002
VEBA, textilní závody a.s.	textilní	ČR	407,00	Náchod	2002
Wiegel CZ žárové zinkování s.r.o.	strojírenský	DEU	398,00	Hradec Králové	2002
ŠKODA AUTO a.s.	výr. doprav. prostředků	DEU	6 121,80	Rychnov nad Kněžnou	2005
Gondella CZ s.r.o.	ostatní	BEL	275,00	Náchod	2005
Technistone, a.s.	ostatní	ČR, USA	352,90	Hradec Králové	2005
Kimberly-Clark s.r.o. (původně - Kimberly-Clark a.s.)	ostatní	USA	1 650,00	Náchod	2006
SQS Vláknová optika a.s.	elektronický + elektrotechnický	ČR	2 612,37	Jičín	2006
VEBA, textilní závody a.s.	textilní	ČR	248,00	Náchod	2007
Wikov MGI a.s.	strojírenský	ČR	655,00	Náchod	2007
Graziano Trasmissioni Czech s.r.o.	výr. doprav. prostředků	ITA	385,14	Náchod	2008
Kingspan, a.s.	ostatní	NLD	600,00	Hradec Králové	2008
ALCAN PACKAGING SKŘIVANY s.r.o.	gumárenský + plastikářský	FRA	372,00	Hradec Králové	2008
ŠKODA AUTO a.s.	výr. doprav. prostředků	NLD	1 454,00	Rychnov nad Kněžnou	2008
GENERAL BOTTLERS CR s.r.o.	potravinářský	LUX	158,00	Náchod	2008

Zdroj: CzechInvest, vlastní úpravy

## 3.2 AFC v Pardubickém kraji

### 3.2.1 Národní úroveň

Národní úroveň poskytování následné péče představuje **Ministerstvo průmyslu a obchodu**, kde ale není zřízen speciální odbor pro poskytování služeb následné péče. Za služby typu after care v Pardubickém kraji se dají považovat především investiční pobídky (IP) pro technologická centra a centra strategických služeb, které představují technologický pokrok a rozvoj – viz Tab. 6.

**tabulka 6: Udělené IP pro technologická centra a centra strategických služeb v Pardubickém kraji**

Společnost	SC TC <sup>42</sup>	Země původu žadatele	Sektor	Investice v mil. CZK	Náklady v mil. CZK	Okres	Rok	Výše podpory v mil. CZK
Rieter CZ, a.s.	TC	Švýcarsko	elektronický	100,00	4,05	Ústí nad Orlicí	2003	
Logistics Services Solutions, s.r.o.	SC	Velká Británie	elektronický	99,00	141,70	Pardubice	2004	
GLOBAL SERVICES SOLUTIONS s.r.o.	SC	Nizozemí	ostatní	47,50	3,30	Pardubice	2007	96,03
Foxconn Global Services Division s.r.o.	SC	Česká republika	ostatní	15,30	4,24	Pardubice	2009	27,256176

*Zdroj: CzechInvest, vlastní úpravy*

Za after care se dají považovat i ostatní investiční pobídky, které byly uděleny již etablovaným investorům, ale konkrétní informace o ostatních programech a dotacích nebyly příslušnými subjekty poskytnuty.. Služby následné péče jsou také převážně poskytovány na regionální a místní úrovni, protože již lokalizovaní investoři jsou v kontaktu především s orgány veřejné správy a ostatními subjekty zabývajícími se AFC ze stejného regiony nebo kraje.

<sup>42</sup> vysvětlení použité zkratky: SC – centrum strategických služeb, TC – technologické centrum

### 3.2.2 Regionální úroveň

Na regionální (krajské) a místní úrovni se následnou péčí zabývá především regionální pobočka agentury CzechInvest. Ovšem některé služby typu AFC poskytují také další organizace, jako například Krajská hospodářská komora Pardubického kraje nebo Regionální rozvojová agentura Pardubického kraje a Pardubický kraj.

- **Regionální kancelář CzechInvest pro Pardubický kraj**

Poskytování služeb after care u regionální pobočky má na starosti projektový manažer. Ten v pravidelných intervalech (např. jednou za půl roku) konzultuje s investory jejich aktuální problémy a snaží se jim pomoci, ale jen 20 % firem z Pardubického kraje, kterým byla udělena IP, se obrací přímo na regionální pobočku. Zbytek investorů je v kontaktu přímo s centrálou agentury CzechInvest v Praze, která jim zprostředkovala IP. Takže firmy jsou sice lokalizovány na území Pardubického kraje, ale služby AFC jsou jim poskytovány z centrály a ne z regionální pobočky

V současné době se CzechInvest zaměřuje převážně na podporu expanzí, reinvestic a rozvoje. V této oblasti se jedná hlavně o poradenství v oblasti získání možných investičních pobídek, grantů a dotací ze strukturálních fondů a podobně. Agentura zhodnotí investiční záměr a doporučují investorovi konkrétní formu podpory, kterou může získat.

Také agentura vede databázi firem. Tato služba je bezplatná a může se tam přihlásit jakákoliv firma, která splní podmínky pro zařazení do databáze. Novému investorovi jsou doporučovány a sjednávány kontakty právě s těmito dodavateli. Zároveň agentura pořádá dodavatelské dny, kde se potenciální investor seznámí s místními dodavateli.

Mezi další poskytované služby následné péče patří například:

- **semináře** - ohledně změny legislativy, zelených karet, úspor energií, HR (human resource) a jiné;
- „**snídaně s hejtmany**“ – jedná se o řízenou diskuzi zástupců města, kraje a zástupců vybraných firem, kde se řeší aktuální problémy;
- **poradenství v oblasti lidských zdrojů** – například konzultace a spolupráce s Úřadem práce při plánovaném větším propouštění zaměstnanců, zprostředkování pracovních povolení pro cizí pracovníky, zelené karty a víza (například pro společnosti FOXCONN CZ s.r.o. a KYB Manufacturing Czech s.r.o.);



- **pomoc s hledáním vhodných průmyslových zón a podnikatelských nemovitostí** – jedná se jak o samotné vyhledávání vhodných pozemků a nemovitostí, tak o zprostředkování prodeje nebo pronájmu od Magistrátu města Pardubic, Povodí Labe nebo jiné organizace veřejné správy, která pozemek (nemovitost) vlastní nebo spravuje.

Agentura také řeší aktuální specifické problémy. Například v současné době se jedná o problémy s hygienou v průmyslové zóně (PZ) Staré Čivice, kde sídlí společnosti Panasonic Mobile & Automotive Systems Czech s.r.o., KYB Manufacturing Czech s.r.o., JTEKT Automotive Czech Pardubice s.r.o. a TechnoPark Pardubice k.s. Konkrétně se jedná o nadměrný hluk na silnici mezi Pardubicemi a Přeloučí, který je způsobený právě dopravní vytížeností PZ. Ve spolupráci se zainteresovanými firmami, Magistrátem města, Krajskou hygienickou stanicí a dalšími institucemi veřejné správy se snaží tuto situaci co nejlépe zkoordinovat a co nejrychleji ji vyřešit ku prospěchu všech zúčastněných stran.

Regionální pobočka agentury CzechInvest dále spolupracuje například se organizací Sdružení pro zahraniční investice (AFI), které sdružuje více než 50 firem z různých odvětví. Toto uskupení poskytuje odborné a profesionální poradenství v mnoha oblastech.

Ovšem převážná část služeb následné péče je poskytována individuálně a podle konkrétních potřeb a přání investora.

- **Regionální rozvojová agentura Pardubického kraje (RRAPK)**

Je nevládní, nepolitické a nezávislé sdružení právnických osob, jehož úkolem je podporovat celkový rozvoj Pardubického kraje. Tato organizace také nemá ve své nabídce přímo služby následné péče, avšak mnoho z již poskytovaných služeb je typu after care – jako například:

- poradenství při přípravě a administraci projektů financovaných z fondů EU;
- informace o nevyužívaných výrobních objektech a plochách vhodných k podnikání;
- informace o podpoře malého a středního podnikání využitím služeb Enterprise Europe Network Pardubice;
- informace o grantových programech vyhlašovaných Pardubickým krajem;
- informace o dotačních titulech ČR a EU;
- vzdělávací semináře.

Mezi hlavní činnosti patří poradenství při přípravě a administraci projektů financovaných z fondů EU. V této oblasti poskytuje tyto činnosti:

- posouzení a formulace projektového záměru;
- vyhledání vhodného dotačního programu;
- zpracování žádosti o dotace včetně všech povinných příloh;
- zpracování studie proveditelnosti (Feasibility Study);
- zpracování analýzy nákladů a přínosů (Cost Benefit Analysis);
- zpracování logického rámce (Log Frame);
- zpracování souladů s regionálními i národními rozvojovými strategiemi;
- zpracování projektových fiší;
- administrativní dohled nad realizací projektu (monitorovací zprávy, žádosti o platbu);
- poskytování průběžných konzultací.

- **Krajská hospodářská komora (KHK) Pardubického kraje**

Tato organizace se specializuje především na cílovou skupinu MSP. Přímo služby následné péče o investory neposkytuje, ovšem některé její činnosti a aktivity by se daly označit za služby typu AFC. Jedná se například o:

- organizace seminářů, školení, workshopů, konzultačních dnů, konferencí, setkání s politickou reprezentací;
- možnost vyjádřit se k návrhům zákonů;
- aktuální informace o programech na podporu podnikání a dotací;
- informace o programech podpory MSP na regionální a celostátní úrovni;
- pomoc při zpracování projektů;
- správa rozsáhlé databáze členských firem;
- spolupráce s HK ČR na tvorbě celorepublikové databáze „Katalog firem a členu“;
- zprostředkování specializovaného poradenství ve spolupráci s oborovými informačními místy.

Mezi hlavní činnosti hospodářské komory patří poradenství podnikatelské veřejnosti v oblasti programů podpor a dotací. Podnikatelé se mohou obrátit se svými dotazy na Informační místa pro podnikatele osobně, telefonicky nebo emailem. Zájemci o finanční

podporu podnikatelského záměru mohou využít nové služby Dotační audit. Tato služba je zcela zdarma. Na základě vyplnění formuláře získá zájemce přehled dotačních možností svého podnikatelského záměru včetně odkazů na důležité dokumenty a kontaktů na správné instituce.

#### • **Pardubický kraj**

Některé služby typu AFC poskytuje konkrétně Odbor Strategického rozvoje kraje a evropských fondů. Jedná se například o tyto činnosti:

- vytvoření databáze a průběžné poskytování informací o greenfield a brownfield lokalitách;
- podpora realizace projektů revitalizace nevyužívaných objektů v obcích kraje pro potřeby MSP;
- aktivní nabídka již zainventovaných průmyslových zón;
- podpora plánů rozvoje stávajících podnikatelských zón, včetně jejich managementu;
- podpora organizování školení v oblasti managementu, obchodu, finančního řízení a možností čerpání z dotačních titulů především pro MSP;
- podpora budování a rozvoje technologických parků, inovačních center a podnikatelských inkubátorů;
- podpora zakládání a rozvoj klastrů v tradičních výrobních odvětvích regionu;
- podpora vzdělávání ve vazbě na vědu a výzkum dle potřeb trhu práce;
- podpora spolupráce vzdělavatelů a vědeckovýzkumných pracovišť se zaměstnavateli v regionu.

### **3.2.3 Místní úroveň**

Na **Magistrátu města Pardubice** má na starosti služby následné péče Odbor kanceláře magistrátu Oddělení vnějších vztahů úsek zahraniční. Kontaktní osoba je referent úseku strategického plánování Ing. David Tomáška.

Tento odbor poskytuje především tyto služby AFC:

- *poradenství a poskytování informací o greenfield i brownfield* – v současné době vlastní město Pardubice pouze jeden volný brownfield a to konkrétně v areálu Na Hůrkách. Ostatní plochy a nemovitosti vhodné pro podnikání jsou v soukromém vlastnictví. Magistrát proto vystupuje jako zprostředkovatel, který na základě

konkrétních požadavků investorů (plocha, dopravní dostupnost atd.) kontaktuje společnosti s vyhovujícími lokalitami nebo realitní kanceláře a předkládá investorovi vhodné nabídky;

- *podpora investorů na území města* - značná část poskytovaných služeb je prováděna již před samotnou nebo v průběhu investice. Jedná se například o pomoc při vyřízení víz a pracovních povolení u Cizinecké policie, zprostředkování kontaktu se středními školami a Univerzitou Pardubice;
- *budování, správa nebo vyhledávání průmyslových zón* – v Pardubicích se jedná konkrétně o PZ Staré Čivice, která je ale již plně obsazena.

Za služby typu AFC se dá považovat i poskytnutí prostor v budově Magistrátu města pro dočasnou kancelář společnosti FOXCONN CZ s.r.o. a shromažďování a třídění životopisů pro tento podnik.

V následující tabulce (Tab. 7) je zachyceno srovnání poskytování služeb následné péče na regionální a místní úrovni.

**Tabulka 7: AFC na regionální a místní úrovni v Pardubickém kraji**

Služba after care	Organizace				
	Regionální kancelář CzechInvest	KHK Pardubického kraje	RRAPK	Krajský úřad	Magistrát města Pardubice
podpora expanzí, rozvoje, výzkumu	√	√	√	√	√
pomoc s hledáním vhodných prům. zón a podnik. nemovitostí	√		√	√	√
poradenství ohledně čerpání IP a spolufinancování projektů ze strukturálních fondů EU	√	√	√		
vyhledání dodavatelů v daném regionu	√	√	√		
podpora v oblasti lidských zdrojů	√				
rozvoj spolupráce investorů se SŠ, VOŠ a VŠ	√			√	
zprostředkování vyjednávání s místní samosprávou, státní správou a veřejnými institucemi	√		√		

Zdroj: vlastní

## 3.3 AFC v Královéhradeckém kraji

### 3.3.1 Národní úroveň

V Královéhradeckém kraji je situace obdobná jako v kraji Pardubickém. I tady představuje národní úroveň v poskytování služeb následné péče **Ministerstvo průmyslu a obchodu** a to konkrétně udělené investiční pobídky pro technologická centra a centra strategických služeb – viz Tab. 8.

**Tabulka 8: Udělené IP pro technologická centra a centra strategických služeb v Královéhradeckém kraji**

Společnost	SC TC	Země původu žadatele	Sektor	Investice v mil. CZK	Náklady v mil. CZK	Okres	Rok	Výše podpory v mil. CZK
Swell, s.r.o.	TC	Česká republika	ostatní	45,11	15,43	Jičín	2004	
SQS Vláknoová optika a.s.	TC	Česká republika	elektronický	23,00	3,64	Jičín	2004	
Continental Teves Czech Republic, s.r.o.	TC	Německo	automobilový	59,50	2,64	Jičín	2005	
Siemens Nízkonapěťová spínací technika s.r.o.	TC	Německo	elektronický	23,26	9,20	Trutnov	2006	11,20
SWELL, spol. s r.o.	TC	Česká republika	automobilový	242,88	9,36	Jičín	2006	152,50

*Zdroj: CzechInvest, vlastní úpravy*

### 3.3.2 Regionální úroveň

Na regionální a místní úrovni v Královéhradeckém kraji je následná péče o investory poskytována především Regionální kanceláří CzechInvestu pro Královéhradecký kraj. Další organizace, které poskytují služby typu after care, jsou například Krajská hospodářská komora Hradec Králové, Technologické centrum Hradec Králové nebo Krajský úřad Hradec Králové.

- **Regionální kancelář CzechInvest pro Královéhradecký kraj**

Stejně jako v Pardubickém kraji má na starosti služby následné péče projektový manažer. Služby after care jsou investory nabízeny už před realizací samotné investice, v jejím průběhu a samozřejmě i po usídlení investora.

Ze služeb před samotnou realizací investice nebo během její průběhu jsou to například pomoc při získání stavebního povolení nebo při proceduře EIA (Environmental Impact

Assessment) - posuzování vlivů na životní prostředí. Agentura také poskytuje například tyto další služby:

- *poradenství ohledně čerpání investičních pobídek a spolufinancování projektů ze strukturálních fondů EU* - zhodnocení investičního záměru a doporučení konkrétní formy podpory;
- *podpora expanzí, reinvestic, rozvoje výzkumu* – slouží pro etablované investory, kteří v kraji působí minimálně 2 roky a jedná se převážně o rozvoj technologických a strategických center z programu PROSPERITA;
- *pomoc s hledáním vhodných průmyslových zón a podnikatelských nemovitostí* – agentura vede veřejnou databázi brownfield, informace o lokalitách greenfield jsou neveřejné;
- *podpora revitalizace objektů vhodných pro podnikání* – konkrétně informace o poskytování dotací z programu NEMOVITOSTI;
- *vyhledání dodavatelů v daném regionu* – je vedená databáze subdovatelů a jsou organizovány konference a semináře;
- *zprostředkování vyjednávání s místní samosprávou, státní správou a veřejnými institucemi* – organizace „snídaně s hejtmany“;
- *podpora v oblasti lidských zdrojů* – hledání zaměstnanců přes personální agentury, zprostředkování víz pro cizí zaměstnance a podobně;
- *podpora vzniku a rozvoje klastrů* – pomocí dotací a podpory z programu VÝVOJ, agentura se podílela na vzniku klastru obalů OMNIPACK.

V současné době věnuje agentura největší pozornost rozšíření závodu ŠKODA AUTO a.s. ve Vrchlabí. Podle studie EIA k rozšíření závodu by měla kapacita montáže vzrůst ze 400 na 1000 vozů denně a počet zaměstnanců by se měl zvýšit až dvojnásobně na 3000 lidí. Společnosti ŠKODA AUTO a.s. poskytne vláda prostřednictvím MPO a agentury CzechInvest všechny investiční pobídky, u kterých projekt splní podmínky pro udělení. Dále bude pro tento projekt poskytnuta veškerá pomoc a podpora v rámci procesu posuzování žádosti o investiční pobídky před Evropskou komisí. A také Ministerstvo financí (MF) ze zvláštního účtu MF ČR (finanční prostředky získané z privatizace) podpoří realizaci projektů veřejné dopravní infrastruktury. Konkrétně se jedná o obchvat Dolní Branné, rekonstrukci silnice Horka u Staré Paky - Dolní Branná, rekonstrukci silnice II/321 mezi Častolovicemi

a Solnicí, komunikaci a most v Dolní Branné a přípravu rozšíření PZ Vrchlabí. Velká péče je také vyhledávání subdodavatelů ještě před samotnou investicí.

Agentura je ovšem v pravidelném v kontaktu se všemi investory, kteří obdrželi investiční pobídku.

- **Krajská hospodářská komora (KHK) Královéhradeckého kraje**

Tento subjekt se zaměřuje především na MSP, ale služby jsou poskytovány i velkým významným podnikům v kraji. Mezi nabízené služby typu after care patří:

- poskytování poradenských a konzultačních služeb;
- provozování vzdělávací činnosti v rámci své působnosti;
- spolupráce s orgány státní správy a místní samosprávou;
- zabezpečení propagace a šíření informací o podnikatelské činnosti svých členů;
- spolupráce s institucemi na podporu rozvoje podnikání a vzdělávání se;
- řešení problémů zaměstnanosti a na odborné přípravě k výkonu povolání;
- podpora školských zařízení zřízených k tomuto účelu.

Krajská hospodářská komora Královéhradeckého kraje realizuje s přispěním Evropského sociálního fondu projekt **Bud'te úspěšnými subdodavateli – informujte se o nárocích ekonomicky silných spoluhráčů (BUSINESS)**. Tento projekt má pomoci stávajícím i potenciálním subdodavatelům Královéhradeckého kraje lépe obstát v konkurenčním boji se zájemci o dodávky velkým podnikům, které působí v našem regionu.

Přípravy specifických modulů týkajících se významných oborů průmyslu v kraji se zúčastnily podniky Škoda Auto a.s. (specifický modul věnovaný automobilovému průmyslu), TANEX, PLASTY a.s. (specifický modul věnovaný průmyslu plastů), Siemens Nízkonapěťová spínací technika s. r. o. Trutnov (specifický modul věnovaný elektroprůmyslu) a VCES a.s. (specifický modul věnovaný stavebnictví). Specifické vzdělávací moduly Auto, Plasty a Elektro byly pilotně ověřeny v průběhu září a října za účasti odborníků z výše uvedených firem.

- **TECHNOLOGICKÉ CENTRUM Hradec Králové o.p.s. (TC HK)**

Je provozovatelem vědeckotechnického parku (VTP) na letišti v Hradci Králové. Součástí VTP je podnikatelský inkubátor a centrum pro transfer technologií. Tato organizace nabízí například tyto služby následné péče:

- **poradenství v oblasti podnikatelských záměrů** - konzultace podnikatelského záměru, projektového záměru inovačního nebo vývojového projektu konzultace studie proveditelnosti, tvorba studie proveditelnosti, poradenství a asistence v oblasti financování podnikatelského záměru, zpracování dílčích plánů včetně plánů dílčích (marketingové plány, finanční plány, cash-flow);
- **poradenství a asistence při rozvoji firmy** - vyhledávání partnerů, kontaktů, networking, růst projektových týmů, headhunting, vzdělávací kurzy, školení a training, právní poradenství, strategické poradenství, monitoring a hodnocení rozvoje firmy;
- **spolupráce v oblasti technologického transferu a organizace kontaktů s odbornými specialisty vysokých škol a výzkumných institucí** - identifikace technologických potřeb podniku, vyhledání vhodných partnerů – dodavatelů technologie a know-how v zahraničí, vyhledání partnerů pro joint-venture, asistence při jednáních s potenciálními partnery a další služby dle individuálních potřeb;
- **rekvalifikační kurzy, školení, semináře** - TC HK pořádá odborné semináře na vybraná témata z oblasti problematiky vědeckotechnických parků, transferu technologií, inovací, podnikatelských záměrů.

- **Královéhradecký kraj**

Některé služby typu after poskytuje konkrétně pak Odbor regionálního rozvoje, cest. ruchu a kultury - oddělení regionálního rozvoje. Jedná se například o tyto činnosti:

- poskytuje informace o lokalitách greenfields a brownfields – je vedena databáze vhodných objektů pro podnikání;
- poradenství ohledně získání prostředků na revitalizaci brownfields z dotačních titulů;
- propagace již zavedených průmyslových zón;
- podpora vzájemné spolupráce firem, institucí terciárního vzdělávání a institucí výzkumných;
- podpora zakládání a rozvoj klastrů v tradičních výrobních odvětvích kraje;



- podpora budování a rozvoje technologických parků, inovačních center, podnikatelských inkubátorů, technologických center a center strategických služeb;
- pořádání odborných seminářů a konferencí.

### 3.3.3 Místní úroveň

Obecně by se službami následné péče na místní úrovni měl zabývat magistrát města. Ovšem v Hradci Králové pro tyto účely žádný speciální odbor nebo alespoň pracovník vyčleněn není. V případě, že se investorovi vyskytne nějaký problém, který by měl mít na starosti právě magistrát, komunikuje s příslušnými odbory a pracovníky regionální pobočka CzechInvestu.

V následující tabulce (Tab. 9) je zachyceno srovnání poskytování služeb následné péče na regionální a místní úrovni.

**Tabulka 9: AFC na regionální a místní úrovni v Královéhradeckém kraji**

Služba after care	Organizace			
	Regionální kancelář CzechInvest	KHK Královéhradeckého kraje	Technologické centrum HK	Královéhradecký kraj
podpora expanzí, rozvoje, výzkumu	√		√	√
pomoc s hledáním vhodných prům. zón a podnik. nemovitostí	√			√
poradenství ohledně čerpání IP a spolufinancování projektů ze strukturálních fondů EU	√	√	√	
vyhledání dodavatelů v daném regionu	√	√	√	
podpora v oblasti lidských zdrojů	√	√	√	
rozvoj spolupráce investorů se SŠ, VOŠ a VŠ	√	√	√	√
zprostředkování vyjednávání s místní samosprávou, státní správou a veřejnými institucemi	√	√		

Zdroj: vlastní

### 3.3.4 Komparace a analýza

Údaje v následující Tab. 10 jsou pouze orientační. Zainteresované subjekty a organizace podrobnější informace o výši poskytnutých IP typu after care neposkytly. Navíc následná péče o investory zahrnuje především širokou škálu služeb, které jsou nabízeny již etablovaným investorům, a ty nejsou příliš finančně měřitelné.

**Tabulka 10: Výše poskytnutých IP typu AFC v Pardubickém a Královéhradeckém kraji**

Investiční pobídky, podpory a dotace typu after care	Pardubický kraj	Královéhradecký kraj
	výše podpory v mil. Kč	výše podpory v mil. Kč
revitalizace brownfields	137	21
expanze a reinvestice	848	1063
centra strategických služeb a technologická centra	123	164

*Zdroj: CzechInvest, vlastní úpravy*

Na národní úrovni v Pardubickém i Královéhradeckém kraji následnou péči o investory představují udělené investiční pobídky pro centra strategických služeb a technologická centra – viz. Tab. 10.

Srovnání poskytování služeb následné péče o investory na regionální a místní úrovni v Pardubickém a Královéhradeckém kraji je provedeno v následující Tab. 11.

**Tabulka 11: Srovnání poskytování AFC na regionální úrovni v Pardubické a Královéhradeckém kraji**

Služba after care	Organizace								
	Pardubický kraj					Královéhradecký kraj			
	Regionální kancelář Czech-Invest	KHK	RRAPK	KÚ	Magistrát města	Regionální kancelář Czech-Invest	KHK	TC HK	KÚ
podpora expanzí, rozvoje, výzkumu	√	√	√	√	√	√		√	√
pomoc s hledáním vhodných PZ a podnik. nemovitostí	√		√	√	√	√			√
poradenství ohledně čerpání IP a spolufinancování projektů ze strukturálních fondů EU	√	√	√			√	√	√	
vyhledání dodavatelů v daném regionu	√	√	√			√	√	√	
podpora v oblasti lidských zdrojů	√					√	√	√	
rozvoj spolupráce investorů se SŠ, VOŠ a VŠ	√			√		√	√	√	√
zprostředkování vyjednávání s místní samosprávou, státní správou a veřejnými institucemi	√		√			√	√		

*Zdroj: vlastní*

Na regionální úrovni poskytují následnou péči o investory především regionální kanceláře agentury CzechInvest. Největší rozdíl je v počtu investorů, kterým jsou poskytovány služby after care. Pardubická pobočka je v kontaktu pouze s 20 % firem, kterým byla udělena IP. Zbytek investorů má na starosti centrála v Praze. V Hradci Králové se naopak věnují všem společnostem v kraji, které obdržely IP. Obě pobočky poskytly velice málo konkrétních informací o AFC. A to z důvodu, že konkrétní formy a postupy poskytování

AFC služeb jsou považovány za firemní „**KNOW HOW**“ v rámci konkurenčního boje o investory zemí ve Střední Evropě, takže nejsou veřejné. Agentura CzechInvest je také vázána smlouvou **Confidential Agreement** neboli Smlouva o zachování důvěrnosti, tudíž některé informace mohou být zveřejněny jen se souhlasem investora. V praxi ve většině případů není souhlas udělen. V obou krajích plní regionální kanceláře také roli zprostředkovatele s ostatními organizacemi, které se AFC zabývají. Hlavní nedostatek v poskytování služeb následné péče je v pasivním přístupu. Investoři jsou kontaktováni pouze jednou za půl roku a to pouze s dotazem na jejich aktuální potřeby nebo problémy. Není jim nabízen nějaký komplexní balíček služeb after care, který by zahrnoval všechny možné služby a činnosti, které by mohla daná pobočka investorovy poskytnout. V praxi nejčastěji investor kontaktuje pobočku sám a je vždy na individuální domluvě, které služby AFC jsou mu poskytnuty.

Krajské hospodářské komory obou krajů nemají vůbec v nabídce služby následné péče. Pouze poskytují některé služby, které se dají za after care považovat. Jinak je širě nabízených služeb obdobná.

Stejná situace je i u RRAPK a TC HK. Ani tyto 2 subjekty nemají služby AFC v nabídce a pouze se zabývají některými činnostmi, které se dají za služby následné péče považovat. Zvláště u RRAPK je to zarážející, protože jiné rozvojové agentury již nabízejí přímo služby následné péče.

Ani na krajské úrovni není následné péči o investory věnována přílišná pozornost. *Odbor Strategického rozvoje kraje a evropských fondů a oddělení regionální rozvoje* některé služby after care poskytuje. Jedná se například o pomoc s hledáním vhodných PZ a podnikatelských nemovitostí. Ale převážnou část služeb typu AFC zprostředkovává agentura CzechInvest.

Na místní úrovni je asi největší rozdíl mezi oběma kraji v poskytování after care. Na Magistrátu Pardubice je zřízeno speciální oddělení, které se následné péči o investory věnuje. Nabídka služeb sice není obsáhlá, ale po orientaci na přilákání investorů se začíná klást větší důraz na jejich udržení a tím pádem i následnou péči. Naproti tomu Magistrát Hradce Králové se následnou péči vůbec nezabývá. Jsou pouze zprostředkovány některé služby a činnosti prostřednictvím kanceláře CzechInvestu.

Celkově je poskytování následné péče o investory lépe uplatňováno v Pardubickém kraji. After care se zabývá více subjektů a tím pádem je nabízena i větší nabídka služeb AFC. Funguje zde i celkem dobrá spolupráce mezi jednotlivými organizacemi. Ale i v Pardubickém

kraji se vyskytují mnohé nedostatky, které by měli být v co nejkratší době odstraněny, protože v současné době nabývá na významu udržet již etablované investory a to právě prostřednictvím služeb následné péče.

## Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo analyzovat následnou péči o investory (After Care) v Pardubickém a Hradeckém regionu a provést komparaci. Konkrétně se jednalo o zjištění, které druhy After Care (AFC) jsou v obou regionech využívány a zhodnocení, kde je AFC využíván efektivněji. Dílčí cíli pak bylo obecné pojetí zahraničních investic a následné péče o investory.

Než došlo k naplnění hlavního cíle, bylo potřeba v první kapitole obecně definovat investice a to jak z mikroekonomické tak makroekonomické pohledu. V další části byly na základě devizového zákona č. 219/1995 Sb. vymezeny přímé zahraniční investice. Poté byly zmíněny jednotlivé druhy PZI a nakonec byl zachycen jejich vliv na rozvoj ekonomiky regionu, což byl jeden z dílčích cílů.

Ve druhé kapitole byla nejdříve vymezena veřejná podpora. Poté byly uvedeny formy a subjekty veřejné podpory. Další část je věnována teoretickému pojetí následné péče, čímž byl splněn i druhý dílčí cíl. Nejprve je zmíněná obecná definice after care, která zahrnuje několik úhlů pohledu na danou problematiku. Poté byli uvedeni poskytovatelé a úrovně následné péče. V této části jsou zmíněny i teoretické modely programů AFC. V poslední části kapitoly je zmíněn konkrétní obsah AFC.

V následující kapitole byl již naplněn hlavní cíl mé bakalářské práce. Nejprve byla uvedena charakteristika Pardubického kraje a také Hradecké kraje. Byl připojen i seznam udělených investičních pobídek pro zpracovatelský průmysl za oba kraje. Poté již byla analyzována následná péče.

Na národní úrovni v Pardubickém i Královéhradeckém kraji následnou péči o investory představují udělené investiční pobídky pro technologická centra a centra strategických služeb

Na regionální úrovni poskytují následnou péči zejména regionální kanceláře agentury CzechInvest. Obě pobočky nabízejí největší škálu služeb after care a působí také jako zprostředkovatelé v kontaktu s ostatními organizacemi a subjekty veřejné správy.

Další organizace a subjekty které nabízejí některé služby typu AFC jsou například Krajské hospodářské komory obou krajů, Regionální rozvojová agentura Pardubického Kraje,

Technologické Centrum Hradec Králové, v Pardubickém Kraji konkrétně odbor Strategického rozvoje kraje a evropských fondů a v Královéhradeckém kraji konkrétně Odbor regionálního rozvoje, cestovního ruchu a kultury - oddělení regionálního rozvoje.

Na místní úrovni má na starosti služby následné péče Magistrát města Pardubice konkrétně Odbor kanceláře magistrátu - oddělení vnějších vztahů, úsek zahraniční. Na Magistrátu Hradec Králové se následnou péčí nezabývají.

Při komparaci poskytování následné péče v Pardubickém a Královéhradeckém kraji jsem došel k závěru, že je after care efektivněji využívána v kraji Pardubickém. A to hlavně z důvodu většího počtu subjektů, které nabízí následnou péči nebo alespoň některé služby typu after care. Ale vyskytují se i velké nedostatky. Zejména pak malá informovanost o samotné následné péči mezi jednotlivými organizacemi. Přestože nabízejí některé služby typu AFC, v samotné nabídce svých služeb pojem after care zaveden nemají. Samozřejmě z toho pak vyplývá i převážně pasivní přístup v poskytování těchto služeb, který se však týká i regionálních kanceláří agentury CzechInvest. Jak již bylo zmíněno konkrétní informace nejsou příliš poskytovány z důvodu firemního „KNOW HOW“ a Smlouvy o zachování důvěrnosti.

CzechInvest a i ostatní subjekty, které se AFC zabývají, by se měly obecně na následnou péči více zaměřit a nevěnovat stále tak velkou pozornost lákání nových investorů. Jednak z důvodu, že ubývá počet greenfields, které firmy preferují. A také v současné celosvětové ekonomické recesi firmy váhají s novými investicemi. Proto je potřeba se zaměřit na již etablované investory a pomáhat jim v rozvoji, jak ve formě expanzí tak i podpor výzkumu a vývoje. Také samozřejmě hrozí odchod etablovaných investorů do jiné země. Proto je třeba aby nejen CzechInvest ale i jiné subjekty preferovaly a uplatňovaly aktivní přístup k následné péči o investory. Snažily se vytvořit komplexní nabídku nebo balíček služeb, které mohou být investorovi poskytnuty a průběžně jej aktualizovaly podle aktuálních potřeb a přání investorů.

V tomto ohledu je třeba zvolit vhodný národní program poskytování následné péče, který pak bude uplatňován na všech úrovních poskytování after care. Jistě by nebylo na škodu se inspirovat rozvinutými zeměmi Západní Evropy, kde se této tématice široce věnují.

## Seznam zkratek

AFC	After care
AFI	Sdružení pro zahraniční investice
EIA	Environmental Impact Assessment
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
HK ČR	Hospodářská komora České republiky
HPH	Hrubá přidaná hodnota
ICT	Informační a komunikační technologie
IP	Investiční pobídky
KHK	Krajská hospodářská komora
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MSP	Malé a střední podniky
NRP	Národní rozvojový plán
OECD	Organization for Economic Cooperation Development
PZI	Přímé zahraniční investice
PZ	Průmyslová zóna
RRAPK	Regionální rozvojová agentura Pardubického kraje
SC	Centrum strategických služeb
TC HK	Technologické centrum Hradec Králové
TC	Technologické centrum
VTP	Vědeckotechnologický park



## Použitá literatura

- [1] BENÁČEK, Vladimír. *Přímé zahraniční investice v české ekonomice: praxe, teorie a aplikace* [online]. Institut ekonomických studií, FSV, Univerzita Karlova, Centrum pro sociální a ekonomické strategie, 2000 [cit. 2009-03-01]. Dostupný z WWW: <<http://www1.ceses.cuni.cz/benacek/FDI%20CSE%20PE.pdf>>.
- [2] DORNBUSCH, Rudiger; FISCHER, Stanley. *Makroekonomie*. 6. vyd. Praha: SPN a Nadace Economics, 1994. 602 s. ISBN 80-04-25556-6.
- [3] DURČÁKOVÁ, Jaroslava; MANDEL, Martin. *Mezinárodní finance*. Praha: Management Press, 2007. 487 s. ISBN 978-80-7261-170-6.
- [4] *Český statistický úřad Pardubice* [online]. 2007 [cit. 2009-04-01]. Dostupný z WWW: <[http://www.pardubice.czso.cz/xe/redakce.nsf/i/charakteristika\\_pardubickeho\\_kraje\\_\(udaje\\_za\\_rok\\_2007\)](http://www.pardubice.czso.cz/xe/redakce.nsf/i/charakteristika_pardubickeho_kraje_(udaje_za_rok_2007))>.
- [5] *Český statistický úřad Hradec Králové* [online]. 2007 [cit. 2009-04-01]. Dostupný z WWW: <[http://www.czso.cz/xh/redakce.nsf/i/strucna\\_charakteristika\\_uzemi](http://www.czso.cz/xh/redakce.nsf/i/strucna_charakteristika_uzemi)>.
- [6] Česká národní banka: *Přímé zahraniční investice* [online]. 2005 [cit. 2009-03-15]. Dostupný z WWW: <[http://www.cnb.cz/m2export/sites/www.cnb.cz/cs/statistika/platebni\\_bilance\\_stat/publikace\\_pb/zpravy\\_vyvoj\\_pb/PB\\_2005.pdf](http://www.cnb.cz/m2export/sites/www.cnb.cz/cs/statistika/platebni_bilance_stat/publikace_pb/zpravy_vyvoj_pb/PB_2005.pdf)>.
- [7] CzechInvest: *O CzechInvestu* [online]. 2007 [cit. 2009-03-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.czechinvest.org/o-czechinvestu>>.
- [8] International Monetary Fund: *Balance of Payment Manual, fifth edition* [online]. 1993 [cit. 2009-03-18]. Dostupný z WWW: <<http://www.imf.org/external/np/sta/bop/BOPman.pdf>>.
- [9] Ministerstvo Financí České Republiky : *Devizový zákon č.219/1995 Sb.* [online]. 2008 [cit.2008-12-30]. Dostupný z WWW: <[http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/hs.xsl/zakony\\_1089.html](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/hs.xsl/zakony_1089.html)>.

- [10] Ministerstvo průmyslu a obchodu: *Operační program podnikání a inovace (OPPI) 2007-2013* [online]. 2007 [cit. 2009-04-12].  
Dostupný z WWW: <<http://www.mpo.cz/cz/podpora-podnikani/oppi/>>.
- [11] NEWTON Holding: *Různé pohledy na přímé zahraniční investice* [online]. duben. 2001 [cit. 2009-03-01]. Dostupný z WWW:  
<[http://www.newton.cz/redsys/docs/analyzy/makroanalyzy/0104\\_Ruzne\\_pohledy\\_na\\_prime\\_zahranicni\\_investice.pdf](http://www.newton.cz/redsys/docs/analyzy/makroanalyzy/0104_Ruzne_pohledy_na_prime_zahranicni_investice.pdf)>.
- [12] OECD: *Benchmark Definition of Foreign Direct Investment* [online]. 1996 [cit. 2009-03-20].  
Dostupný z WWW: <<http://www.oecd.org/dataoecd/10/16/2090148.pdf>>.
- [13] SRHOLEC, Martin. *Přímé zahraniční investice v České republice - Teorie a praxe v mezinárodním srovnání*. Praha: Linde, 2004. 171 s. ISBN 80-86131-52-1.
- [14] TETŘEVOVÁ, L. a Kolektiv. *Veřejný a podnikatelský sektor*. Příbram : Professional Publishing, 2009. 190 s. ISBN 978-80-86946-90-0.
- [15] Úřad pro ochranu hospodářské soutěže : *Základní pojmy* [online]. 2006 [cit. 2009-03-01].  
Dostupný z WWW: <<http://www.compet.cz/verejna-podpora/zakladni-pojmy/>>.
- [16] United Nations Conference on Trade and Development: *Aftercare A CORE FUNCTION IN INVESTMENT PROMOTION*. Investment Advisory Series [online]. 2007, Series A, number 1 [cit. 2009-03-01]. Dostupný z WWW:  
<[http://www.unctad.org/en/docs/iteipc20071\\_en.pdf](http://www.unctad.org/en/docs/iteipc20071_en.pdf)>.
- [17] VALACH, Josef. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. Praha: Ekopress, 2005. 465 s. ISBN 80-86929-01-9.
- [18] YOUNG, S., HOOD, N. *Designing Developmental After-care Programmes for Foreign Direct Investors in the European Union*. Transnational Corporations, 1994, Vol. 1., No. 2. ISSN 1014-9562.
- [19] *Zákon č. 72/2000 Sb., o investičních pobídkách a o změně některých zákonů* [online]. 2007 [cit. 2009-03-07]. §1(2).  
Dostupný z WWW:  
<<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/invpob/cast1.aspx>>.

- [20] ŽDÁREK, Václav. *Předpoklady a efekty zahraničních investic. Bulletin CES VŠEM* [online]. 2008, vyd. 08 [cit. 2009-03-05]. Dostupný z WWW:  
<[http://www.vsem.cz/data/data/ces-soubory/bulletin/gf\\_bulletin0808.pdf](http://www.vsem.cz/data/data/ces-soubory/bulletin/gf_bulletin0808.pdf)

## Seznam tabulek

TABULKA 1: KVALIFIKACE PZI .....	18
TABULKA 2: ROZDĚLENÍ SLUŽEB NÁSLEDNÉ PÉČE.....	26
TABULKA 3: PŘEHLED ÚROVNÍ POSKYTOVÁNÍ AFTERCARE V ČR .....	34
TABULKA 4: UDĚLENÉ INVESTIČNÍ POBÍDKY PRO ZPRACOVATELSKÝ PRŮMYSL V PARDUBICKÉM KRAJI .....	43
TABULKA 5: UDĚLENÉ INVESTIČNÍ POBÍDKY PRO ZPRACOVATELSKÝ PRŮMYSL V KRÁLOVÉHRADECKÉM KRAJI.....	46
TABULKA 6: UDĚLENÉ IP PRO TECHNOLOGICKÁ CENTRA A CENTRA STRATEGICKÝCH SLUŽEB V PARDUBICKÉM KRAJI.....	47
TABULKA 7: AFC NA REGIONÁLNÍ A MÍSTNÍ ÚROVNI V PARDUBICKÉM KRAJI .....	52
TABULKA 8: UDĚLENÉ IP PRO TECHNOLOGICKÁ CENTRA A CENTRA STRATEGICKÝCH SLUŽEB V KRÁLOVÉHRADECKÉM KRAJI.....	53
TABULKA 9: AFC NA REGIONÁLNÍ A MÍSTNÍ ÚROVNI V KRÁLOVÉHRADECKÉM KRAJI .....	57
TABULKA 10: VÝŠE POSKYTNUTÝCH IP TYPU AFC V PARDUBICKÉM A KRÁLOVÉHRADECKÉM KRAJI .....	58
TABULKA 11: SROVNÁNÍ POSKYTOVÁNÍ AFC NA REGIONÁLNÍ ÚROVNI V PARDUBICKÉ A KRÁLOVÉHRADECKÉM KRAJI.....	59