

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Systemy následné péče o investory – regionální srovnání
Bc. Monika Čejpová

Diplomová práce

2010

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav ekonomie
Akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Monika ČEJPOVÁ**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Ekonomika veřejného sektoru**

Název tématu: **Systémy následné péče o investory - regionální srovnání**

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

Diplomant provede za pomoci rešerše literatury přehled teoretických přístupů k veřejným politikám následné péče o investory. Zaměří se zejména na vymezení pojmu a základních charakteristik. Dále pojedná o přístupech k těmto politikám a úrovních, kde jsou realizovány. V teoretické úrovni vydefiniuje, jaké podoby a formy může mít následná péče o investory. Inspirací ji budou i zahraniční příklady. Získané teoretické poznatky aplikuje na vybrané regiony a v rámci nich provede širokou analýzu forem a podob následné péče, kterou jednotlivé subjekty v regionu podporují. Chybět nesmí ani komparace zjištěných výsledků a její slovní komentář, resp. návrhy a doporučení na zlepšení stavu.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

cca 50 stran

Forma zpracování diplomové práce:

tištěná

Seznam odborné literatury:

BURÁŇOVÁ, J. Programy následné péče o zahraniční investory v Česku v kontextu regionálního rozvoje. Praha: Univerzita Karlova, 2006. 113 s.

CZECHINVEST. Nové podmínky pro investory v České republice. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 1998. 11 s.

TETŘEVOVÁ, L. Veřejný a podnikatelský sektor. 1. vyd. Příbram: Professional Publishing, 2009. 190 s. ISBN 978-80-86946-90-0.

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

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Jan Stejskal, Ph.D.

Ústav ekonomie

Datum zadání diplomové práce:

3. července 2009

Termín odevzdání diplomové práce:

30. dubna 2010

doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.

doc. Ing. Jolana Volejňková, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 3. července 2009

Prohlašuji:

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

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. 04. 2010

Bc. Monika Čejpová

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce Ing. Janu Stejskalovi, Ph.D. za cenné rady, připomínky a ochotu při vedení této diplomové práce.

Mé poděkování patří rovněž i zástupcům všech oslovených institucí za vstřícný přístup a poskytnutí informací.

ANOTACE

Tato diplomová práce se zabývá systémy následné péče o investory ve vybraných regionech. Teoretická část pojednává o významu investic a následně utváří celkový pohled na služby after-care, zejména pojednává o jednotlivých typech a modelech poskytování, včetně institucí a organizací, které je nabízejí. Praktická část se věnuje konkrétním způsobům poskytování služeb ve vybraných regionech a následnému zhodnocení.

KLÍČOVÁ SLOVA

Investice, přímé zahraniční investice, investiční pobídky, služby after-care.

TITLE

Systems of aftercare for investors - regional comparison

ANNOTATION

This thesis deals with the systems of aftercare policy for localized investors in selected regions. The theoretical part discusses the importance of investments and afterwards it creates the overview of aftercare services. Especially it deals with both the various types of providing services and institutions and organizations which offer these services. The practical part focuses not only on specific ways of providing aftercare services in selected regions but also on follow-up evaluation.

KEYWORDS

Investment, foreign direct investments, investment incentives, after-care services.

OBSAH

Úvod	10
1 Investice	12
1.1 Obecné vymezení investic.....	12
1.1.1 Makroekonomické pojetí investic	12
1.1.2 Mikroekonomické pojetí investic	13
1.2 Přímé zahraniční investice.....	14
1.2.1 Druhy PZI.....	15
1.2.2 Vývoj PZI v České republice.....	19
1.2.3 Podpora přílivu PZI	23
1.2.4 Dopady PZI na hostitelskou ekonomiku	27
2 Charakteristika následné péče o investory (after-care)	29
2.1 Definice after-care	29
2.2 After-care prostřednictvím agentury pro zahraniční investice	31
2.3 Typy politiky after-care.....	33
2.4 Základní přístupy after-care	35
2.5 Modely programů after-care.....	36
2.6 Stručná charakteristika after-care v České republice a v zahraničí.....	40
2.7 Úrovně pro poskytování after-care služeb v České republice.....	42
2.7.1 Národní úroveň.....	43
2.7.1.1 CzechInvest	43
2.7.2 Regionální úroveň	46
2.7.2.1 Regionální rozvojové agentury	47
2.7.2.2 Hospodářské komory.....	47
2.7.3 Místní úroveň.....	48

3	Porovnání after-care ve vybraných regionech	49
3.1	Charakteristika regionu soudržnosti NUTS II Jihovýchod	49
3.2	Charakteristika jednotlivých regionů	50
3.2.1	Kraj Vysočina	50
3.2.2	Jihomoravský kraj	51
3.3	Služby after-care v regionálním srovnání	52
3.3.1	Způsoby následné péče o investory v kraji Vysočina.....	52
3.3.1.1	CzechInvest	52
3.3.1.2	Regionální rozvojová agentura Vysočina.....	56
3.3.1.3	Krajská hospodářská komora kraje Vysočina	57
3.3.1.4	Krajský úřad kraje Vysočina	58
3.3.1.5	Magistrát města Jihlavy.....	58
3.3.2	Způsoby následné péče o investory v Jihomoravském kraji	59
3.3.2.1	CzechInvest	59
3.3.2.2	Regionální rozvojová agentura jižní Moravy	62
3.3.2.3	Krajská hospodářská komora jižní Moravy.....	66
3.3.2.4	Krajský úřad Jihomoravského kraje	67
3.3.2.5	Magistrát města Brna.....	67
4	Zhodnocení poskytovaných služeb after-care ve vybraných regionech.....	68
4.1	Regionální kanceláře CzechInvestu v kraji Vysočina a v Jihomoravském kraji	71
4.2	Regionální rozvojové agentury v kraji Vysočina a v Jihomoravském kraji.....	72
4.3	Stručné závěrečné zhodnocení poskytovaných služeb after-care v Jihomoravském kraji a kraji Vysočina	74
	Závěr	75
	Použitá literatura	78

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Taxonomie PZI.....	18
Tabulka 2: Dynamika celkových toků PZI do ČR za období 1993 – 2008.....	19
Tabulka 3: Investiční projekty dle jednotlivých krajů v ČR za období 1993 – 1. pol. 2009....	22
Tabulka 4: Pozitivní a negativní dopady PZI	28
Tabulka 5: Příklady poskytovaných služeb následné péče z časového hlediska.....	34
Tabulka 6: Přehled úrovní poskytování after-care v ČR.....	42
Tabulka 7: Počet investičních projektů dle jednotlivých priorit.....	45
Tabulka 8: Přehled poskytovaných služeb after-care v jednotlivých krajích regionu NUTS II Jihovýchod.....	68
Tabulka 9: Přehled poskytovaných služeb after-care z hlediska přístupu, typu a modelu.....	69
Tabulka 10: Přehled nabízených služeb after-care příslušnými institucemi v kraji Vysočina a Jihomoravském kraji.....	70
Tabulka 11: Přehled o počtu poskytnutých after-care služeb investorům Regionální kanceláří CzechInvestu v kraji Vysočina a v Jihomoravském kraji.....	71
Tabulka 12: Přehled o počtu poskytnutých after-care služeb investorům Regionální rozvojovou agenturou v kraji Vysočina a v Jihomoravském kraji	73

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Příliv PZI v ČR v letech 1993 – 2008	20
Graf 2: Investiční projekty dle jednotlivých zemí původu za období 1993 – 1. pol. 2009	21
Graf 3: Investiční projekty dle odvětvové struktury za období 1993 – 1. pol. 2009.....	23
Graf 4: Využití přislíbených investičních pobídek.....	25
Graf 5: Počet firem podpořených systém investičních pobídek dle odvětví	26

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Celkové efekty PZI	27
Obrázek 2: Rozvoj after-care a ekonomický dopad	39
Obrázek 3: Fáze služeb after-care	44
Obrázek 4: Regiony soudružnosti ČR a vymezení NUTS II Jihovýchod	49

SEZNAM ZKRATEK

PZI	Přímé zahraniční investice
M&A	Akvizice a fúze
ČR	Česká republika
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
ČSÚ	Český statistický úřad
HDP	Hrubý domácí produkt
IDA	The Irish Development Agency
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
EU	Evropská unie
R&D	Research and Development
RRA	Regionální rozvojová agentura
MPS	Malé a střední podniky
PHARE	Poland and Hungary Assistance to the Reconstruction of the Economy
OPPI	Operační program podnikání a inovace
InMP	Informační místa pro podnikatele
PZ	Průmyslová zóna
KHK	Krajská hospodářská komora

Úvod

Od devadesátých let prošla česká ekonomika trnitou cestou transformace až ke vstupu do Evropské unie. Dnes se však z pohledu celosvětového srovnání řadí k nejotevřenějším zemím v oblasti obchodu, ale i investic. Investice a s nimi související investiční aktivity jsou hlavním a neoddiskutovatelným motorem nadnárodních, národních i regionálních ekonomik a tvoří jeden z mostů mezi přítomností a budoucností. Zahraniční investice jsou pro českou ekonomiku blahodárné a jsou stejně vítané jako investice domácí. Pomocí zahraničních investic je možné docílit pozitivního vývoje ekonomiky daného regionu nebo země a to prostřednictvím vytvoření nových pracovních míst, růstu reálného příjmu a daňové základny, vylepšení infrastruktury, nárůstu exportu, regionálního multiplikátoru, šíření inovací a vůbec ve zvýšení konkurenceschopnosti dané ekonomiky. Přímé zahraniční investice jsou tedy fenoménem, který se v dnešním globalizovaném světě prosazuje s vysokou razancí a jsou neodmyslitelnou součástí světových ekonomik, ať již plně rozvinutých či rozvíjejících se. Příliv zahraničních investic je podpořen zejména systémem investičních pobídek, který se zaslouhuje právě o pozornost přímých zahraničních investorů.

Udržitelnost zahraničních investic není však samozřejmá a stejné trendy, které dříve motivovaly zahraniční investory přesunout své provozy z více ekonomicky rozvinutých zemí na naše území, mohou dnes přispět k jejich rozhodnutí o posunu dále na východ kvůli levnější pracovní síle a nižším výrobním nákladům. Péče o existující a již usídlené podniky hraje tedy velmi důležitou roli a neměla by být opomíjenou záležitostí. Téma after-care mě zaujalo především z důvodu jeho novosti v našem prostředí.

Cílem diplomové práce je pojednat o přístupech k veřejným politikám následné péče o investory a vymezit v jakých úrovních jsou realizovány. Dále vydefinovat a následně analyzovat formy a případné systémy veřejných politik následné péče o investory a to vše na regionech NUTS II Jihovýchod (porovnání budou provedena mezi krajem Vysočina a Jihomoravským).

Diplomová práce je rozdělena do čtyř částí. První část se zabývá obecným vymezením investic. Dále se zaměřuje zpravidla na přímé zahraniční investice, kde jsou popsány jejich druhy, stručně zmapován vývoj přímých zahraničních investic v České republice a také jejich vliv na rozvoj regionu. Druhá část je věnována celkové charakteristice after-care. Zaměřuje se zejména na obecné pojetí, podoby a formy, poskytovatelé a úrovně after-care.

Třetí část se věnuje konkrétní aplikaci after-care v podmínkách vybraných regionů. Součástí této kapitoly je i stručná charakteristika regionů. Poslední část se zabývá zhodnocením poskytované následné péče o investory ve vybraných regionech na území České republiky.

1 Investice

1.1 Obecné vymezení investic

Investice se ve svém nejširším pojetí v ekonomické teorii charakterizují jako ekonomická činnost, při níž se subjekt (stát, podnik, jednotlivec) vzdává své současné spotřeby s cílem zvýšení produkce statků v budoucnosti. Obdobně jsou investice chápány jako obětování dnešní (jisté) hodnoty za účelem získání budoucí (zpravidla méně jisté) hodnoty¹. Investice je možné i vymezit jak z makroekonomického, tak i mikroekonomického pojetí.

1.1.1 Makroekonomické pojetí investic

Z národohospodářského pohledu odpovídají investice nespotřebované části hrubého domácího produktu, tedy úsporám a lze je rozlišit na:²

- **hrubé investice** - tvoří celková částka nových investičních statků (tj. budov, strojů, hmotných zásob, výrobního a jiného zařízení) přidaná k existujícím investičním statkům v ekonomice za určité období;
- **čisté investice** - jsou tvořeny čistým přírůstkem zásob investičních statků v ekonomice v průběhu daného období a lze je zjednodušeně charakterizovat jako hrubé investice snížené o opotřebovaný majetek (finanční odpisy);
- **obnovovací investice (tzv. reinvestice)** - představují tu část hrubých investic, která připadá na obnovu opotřebovaných investičních statků.

Investice sice snižují momentální spotřebu, ale současně i zvyšují poptávku (nejprve však po investičních statcích a poté po spotřebních statcích), tím i výrobu a zaměstnanost, a jsou tak zdrojem dlouhodobého ekonomického růstu společnosti. V národním hospodářství je míra investování závislá na tempu růstu hrubého národního produktu, výši úrokových sazeb, daňovém systému, výši zdanění příjmů a míře očekávané jistoty, se kterou investoři mohou očekávat budoucí výnosy.

¹ VALACH, Josef. Investiční rozhodování a dlouhodobé financování. 2. přeprac. vyd. Praha: Ekopress, 2005. 16 s. ISBN 80-86929-01-9.

² SYNEK, Miroslav, et al. Manažerská ekonomika. 4. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 272 - 273 s. ISBN 978-80-247-1992-4.

1.1.2 Mikroekonomické pojetí investic

Obecně se za investice podniku považují rozsáhlejší peněžní výdaje, u nichž se očekává jejich přeměna na budoucí peněžní příjmy během delšího časového období. Délku časového období a velikost výdajů určují daňové a účetní předpisy, částečně i podnik sám. Takto použité peněžní výdaje se nazývají kapitálové výdaje a od provozních výdajů se zpravidla odlišují délkou období (jejich přeměna na budoucí peněžní příjmy se předpokládá v rámci jednoho roku)³.

Do kapitálových výdajů se zahrnují nejen výdaje na obnovu a rozšíření dlouhodobého hmotného majetku, ale i výdaje na dlouhodobý nehmotný majetek pořízený zejména výzkumem, výdaje na nákup cenných papírů i na některé další účely, které souvisejí s investicemi. V praxi tedy rozlišujeme tři základní skupiny investic:⁴

- **nehmotné investice** – zahrnují peněžní výdaje na tzv. ocenitelná práva (know-how, licence, předměty průmyslových a autorských práv), výdaje na software, na nehmotné výsledky výzkumné a obdobné činnosti (např. receptury, technologické postupy), zřizovací výdaje a goodwill;
- **hmotné investice** – zahrnují peněžní výdaje na pozemky, budovy, stavby, umělecká díla atd.;
- **finanční investice** – zahrnují peněžní výdaje na nákup dlouhodobých úvěrových cenných papírů (obligace, zástavní listy, dlouhodobé směnky), výdaje na nákup majetkových cenných papírů (akcie, podílové listy, účasti) a dále také výdaje na tzv. ostatní finanční majetek.

Mezinárodní pohyby kapitálu, které jsou zachycené v platební bilanci na finančním účtu, se člení na přímé, portfoliové a ostatní investice (tzv. ostatní kapitál). Toto členění odpovídá nejen zahraničním, ale i domácím investicím⁵.

- **Přímé investice** je možné charakterizovat jako investice, při nichž investoři získávají takový podíl na základním kapitálu v zahraniční společnosti, který jim umožňuje významný vliv na řízení společnosti. Jde zpravidla o dlouhodobější vztah mezi investorem

³ VALACH, Josef. Investiční rozhodování a dlouhodobé financování. 2. přeprac. vyd. Praha: Ekopress, 2005. 26 s. ISBN 80-86929-01-9.

⁴ VALACH, Josef. Investiční rozhodování a dlouhodobé financování. 2. přeprac. vyd. Praha: Ekopress, 2005. 27 s. ISBN 80-86929-01-9.

⁵ DURČÁKOVÁ, Jaroslava, MANDEL, Martin. Mezinárodní finance. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2007. 20 s. ISBN 978-80-7261-170-6.

a jeho investicí a z kvantitativního hlediska se jedná o investice, při nichž investor získá minimálně 10 % podíl na základní kapitálu společnosti.

- **Portfoliové (nepřímé) investice** se liší od přímých investic tím, že se investor nepodílí na rozhodování, řízení a kontrole činnosti podniku. Mezi tyto investice patří nákupy dlouhodobých dluhových instrumentů např. hypotečních zástavních listů, obligací, depozitních certifikátů, apod. nebo investice do majetkových cenných papírů např. akcií.
- Do **ostatních investic** spadají dlouhodobé i krátkodobé úvěry, krátkodobá depozita, obchody s pokladničními poukázkami, atd.

1.2 Přímé zahraniční investice

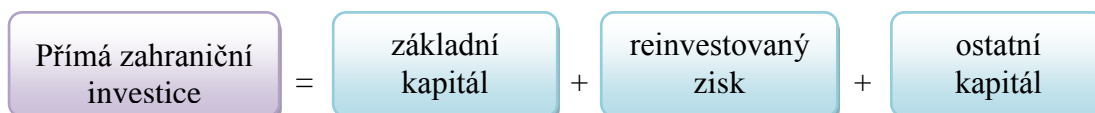
Přímé zahraniční investice (PZI) jsou přirozenou součástí tržní ekonomiky, zvláště pak v dnešním globalizovaném světě a jsou často diskutovaným tématem teorie a praxe mezinárodního financování. Mezi našimi ekonomy a politiky neexistuje v otázce optimálního zapojení PZI do české ekonomiky úplná shoda. Někteří se přiklánějí k názoru, že čím více, tím lépe a naopak jiní kladou důraz na větší obezřetnost, neboť se zpravidla obávají budoucího transferu zisku do zahraničí, případně ztráty ekonomické a politické nezávislosti.

V České republice jsou přímé zahraniční investice vymezeny **devizovým zákonem č. 219/1995 Sb.**, ve znění pozdějších předpisů. Podle devizového zákona č. 219/1995 Sb., §1 odst. i, 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 % podíl na základním kapitálu obchodní společnosti nebo družstva nebo nejméně 10 % podíl 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 (reinvestice zisku)“.

Kromě podílu na základním kapitálu je za součást PZI považován také reinvestovaný zisk a ostatní kapitál, který zahrnuje úvěrové vztahy s přímým investorem. Složení PZI je tedy možné vyjádřit vztahem:⁶



- **Základní kapitál** zahrnuje vklad nerezidenta do základního (vlastního) kapitálu společnosti. Investice se dle podílu investora na základním kapitálu dělí na dceřiné společnosti (podíl více než 50 %), přidružené společnosti (10 – 50 %) a pobočky (100 % vlastněná trvalá zastoupení nebo kanceláře).
- **Reinvestovaný zisk** je podíl přímého investora (v poměru k přímé majetkové účasti) na hospodářském výsledku nerozděleném formou dividend. Reinvestovaný zisk je tedy zisk z hospodaření podniku, který zahraniční investor společnosti ponechá pro financování její další činnosti.
- **Ostatní kapitál** zahrnuje přijaté a poskytnuté úvěry, včetně dluhových cenných papírů a dodavatelských úvěrů, mezi přímými investory a jejich dceřinými přidruženými společnostmi a pobočkami v ČR. Tyto úvěrové vztahy jsou zachyceny v mezipodnikových pohledávkách a závazcích.

1.2.1 Druhy PZI

PZI lze rozlišit dle čtyř základních hledisek:⁷

1) Míra kontroly zahraničního vlastníka

Prvním hlediskem třídění je míra kontroly zahraničního vlastníka, která je zejména významná pro rozsah autonomie rozhodování podniku s PZI. Jak bylo již dříve uvedeno, za PZI se považují investice s více než 10 % podílem zahraničního vlastníka, což však nemusí znamenat jeho kontrolu nad daným podnikem.

⁶ Česká národní banka. Přímé zahraniční investice [online]. c 2007 [cit. 2009-10-28]. Dostupný z WWW: <http://www.cnb.cz/m2export/sites/www.cnb.cz/cs/statistika/platebni_bilance_stat/publikace_pb/pzi/PZI_2007_CZ.pdf>.

⁷SRHOLEC, Martin. Přímé zahraniční investice v České republice: Teorie a praxe v mezinárodním srovnání. Praha: Linde, 2004. 12 s. ISBN 80-86131-52-1.

Podniky lze z hlediska míry kontroly zahraničního vlastníka rozlišit na:

- podniky, kde má zahraniční investor menšinový podíl a o kontrolu se dělí s domácím vlastníkem;
- podniky pod zahraniční kontrolou, kde má zahraniční investor kontrolní vlastnický podíl.

Hranice kontrolního podílu závisí na roztržitosti vlastnické struktury a velikosti podniku, je tedy specifická pro každý podnik. Míra autonomie podniků s PZI také závisí na motivu vstupu a globální strategii mateřské nadnárodní firmy.

2) Motiv vstupu

Podle motivu vstupu lze rozlišovat:

- **trhy vyhledávající PZI** – ty jsou zpravidla motivovány zvýšením podílu na trhu hostitelské země nebo snížením nákladů spojených s jeho zásobováním (například dopravních nákladů, cel) a zpravidla vytlačují domácí produkci nebo nahrazují dovoz;
- **faktory vyhledávající PZI** – jejich cílem je nákladově optimalizovat výrobní proces a jsou zejména vývozně orientované
 - mezi faktory, které firmy často v daném místě vyhledávají, patří zejména vybavenost výrobním faktorem ve formě levné pracovní síly, přírodních zdrojů, znalostí apod.;
- **aktiva vyhledávající PZI** – jejich cílem je získat specifická aktiva (např. patenty, obchodní značky, přírodní zdroje, technologické postupy, apod.).

3) Způsob vstupu do hostitelské ekonomiky

Toto kritérium je důležitým strategickým rozhodnutím každého investora. Dle způsobu vstupu do hostitelské ekonomiky se rozlišují:

- **Investice na zelené louce (greenfield investment)** – znamenají založení nového ekonomického subjektu. Tyto investice umožňují realizovat projekt přesně dle záměrů investora. Zahájení výroby je však při této investici zpožděno o čas, který je potřebný na výstavbu nového podniku, hledání, zaškolení pracovníků, zajištění administrativních záležitostí spojených s výstavbou atd. Greenfields jsou zpravidla realizovány nadnárodními firmami, které chtějí využívat výrobních faktorů běžně dostupných na trhu hostitelské země. Greenfields mají velký význam pro hostitelskou zemi, neboť vytvářejí

nová pracovní místa, podporují hospodářský růst, v závislosti na produkci firmy i export, přinášejí nové technologie a zvyšují konkurenci.

- **Investice na hnědé louce (brownfield investment)** – zpravidla se jedná o ekologicky a průmyslově zatížené plochy. Zahraniční investor vstupuje již do existujícího podniku, ale jeho vstup je často spojen s rozsáhlými investicemi na jeho restrukturalizaci a vytvoření dalších kapacit novými investicemi mateřské společnosti. Za investice na hnědé louce je možné označit většinu privatizačních PZI.
- **Akvizice a fúze (M&A)** – jedná se o kapitálový vstup do již existujícího subjektu a znamená okamžité převzetí tržního podílu, produkční kapacity i aktiv. Kapitálový vstup do již existujícího subjektu je využíván v případech, kdy přebíraný podnik disponuje specifickou konkurenční výhodou (např. technologiemi, obchodní značkou, distribučními kanály či vyškolenými pracovníky), přičemž investice do jejího vytvoření by byla pro investora nákladnější než kapitálový vstup. M&A může mít i formu privatizace přímým prodejem do rukou zahraničního investora.
- **Společný podnik (joint venture)** – jedná se o takovou investici, při které zahraniční investor vytváří společný podnik s domácím subjektem, v rámci kterého se dělí o řízení a činnosti. Pro zahraniční firmu je to výhodné z toho důvodu, že domácí partner zná místní trh, zvyklosti, zákony apod. Pro domácí podnik je také spolupráce se zahraniční firmou výhodná a to především z toho důvodu, že mu umožní snazší přístup na zahraniční trhy, lepší dostupnost moderních technologií, pracovních postupů a finančních prostředků.

4) Specializace mateřské firmy

Specializace mateřské firmy vychází z fragmentace produkčního řetězce, čímž se rozumí rozdělení produkčního řetězce do fází, které je možno uskutečnit na různých místech a/nebo různými vlastníky. Produktově specializované nadnárodní firmy provádějí převážně vertikální PZI, zatímco procesně specializované nadnárodní firmy realizují především horizontální PZI. Zaměření specializace se může překrývat s motivem vstupu, ale může jej také upřesňovat v případě, že se v dané investici kombinuje více motivů vstupu.

Stručné shrnutí jednotlivých hledisek a druhů PZI nabízí následující tabulka č. 1: Taxonomie PZI.

Tabulka 1: Taxonomie PZI

Hledisko vymezení	Druhy PZI	Hlavní znaky	Příklad
Míra kontroly	Podnik s menšinovým zahraničním podílem (<i>associate</i>)	Podíl od 10% do cca 50% na vlastním jmění či hlasovacích právech	Podíl Boeingu v Aero Vodochody
	Podnik pod zahraniční kontrolou (<i>subsidiary</i>)	Kontrolní vlastnický podíl	Privatizace Rakony Rakovník do rukou Procter&Gamble
Motiv vstupu	Trhy vyhledávající (<i>market - seeking</i>)	Cílem je růst podílu na trhu a pokles nákladů na jeho zásobování	Investice Coca-Coly v Praze
		Vytlačují domácí produkci nebo nahrazují dovoz	
	Faktory vyhledávající (<i>efficiency - seeking</i>)	Cílem je optimalizace výroby (pokles výrobních nákladů)	Investice Audi do motorárny v Györu
		Vývozně orientované	
Aktiva vyhledávající (<i>asset - seeking</i>)	Cílem je získání specifických aktiv (patent, obchodní značka)	Vstup SAB Miller do Plzeňského Prazdroje	
Způsob vstupu	Investice na zelené louce (<i>greenfield</i>)	Investice do nových aktiv	Investice Philipsu v Hranicích na Moravě
	Investice na hnědé louce (<i>brownfield</i>)	Změna vlastnické struktury i investice do restrukturalizace (většina privatizačních PZI)	Investice Volkswagenu do Škoda Auto
	M&A (<i>mergers and acquisitions</i>)	Ovládnutí již existujících aktiv	Převzetí ČSOB finanční skupinou KBC
Specializace mateřské firmy	Vertikální PZI	Produktová specializace	Ovládnutí BorsodChem ruským Gazpromem
		Rozdílné fáze produkčního řetězce v jednotlivých pobočkách	
Horizontální PZI	Procesní specializace	Podobné fáze produkčního řetězce v jednotlivých pobočkách	Investice PWC v Praze

Zdroj: SRHOLEC, Martin. Přímé zahraniční investice v České republice: Teorie a praxe v mezinárodním srovnání. Praha: Linde, 2004. 13 s. ISBN 80-86131-52-1.

1.2.2 Vývoj PZI v České republice

Příliv PZI v mnohém vypovídá o zdraví hostitelské ekonomiky, udržitelnosti jejích fundamentů a je indikátorem vnější ekonomické důvěry v domácí podnikatelské prostředí. Důvody lokalizace PZI se liší a mnohdy se postupem času mění. V případě ČR se nejčastěji uvádějí jako motivy vstupu PZI relativně levná a kvalifikovaná pracovní síla, stabilní ekonomické a politické prostředí, výhodná geografická poloha, možnost proniknout současně na domácí i evropský trh, investiční pobídky aj⁸.

Dynamika celkových toků PZI do ČR za období 1993 – 2008 je zachycena v tabulce č. 2 a pro lepší názornost je příliv PZI také znázorněn prostřednictvím grafu č. 1.

Tabulka 2: Dynamika celkových toků PZI do ČR za období 1993 – 2008 (v mil. Kč)

Rok	Příliv PZI				Stav k 31.12.
	Základní kapitál	Reinvestovaný zisk	Ostatní kapitál	Příliv PZI celkem	
stav k 1. 1. 1993				83 489,0	83 489,0
1993	19 050,4			19 050,4	102 539,4
1994	24 994,4			24 994,4	127 533,8
1995	67 992,8			67 992,8	195 526,6
1996	38 774,8			38 774,8	234 301,4
1997	41 251,4			41 251,4	319 820,3
1998	81 947,5	5 815,3	32 205,7	119 968,5	429 167,8
1999	168 743,9	23 871,6	26 196,0	218 811,5	631 505,3
2000	134 906,4	36 870,8	20 643,9	192 421,1	818 411,6
2001	128 224,8	57 756,6	28 603,9	214 585,3	982 335,0
2002	205 712,7	64 348,3	7 628,5	277 689,5	1 165 529,1
2003	-1 539,9	60 890,3	-34,4	59 316,0	1 161 783,7
2004	45 724,2	75 758,7	6 360,7	127 843,6	1 280 594,8
2005	184 317,8	78 154,0	16 709,7	279 181,5	1 491 564,0
2006	42 409,8	87 188,8	-6 167,3	123 431,3	1 666 760,7
2007	50 995,5	140 536,1	20 412,1	211 943,7	2 032 111,2
2008	50 723,0	124 955,0	7 118,6	182 796,6	2 214 908,0

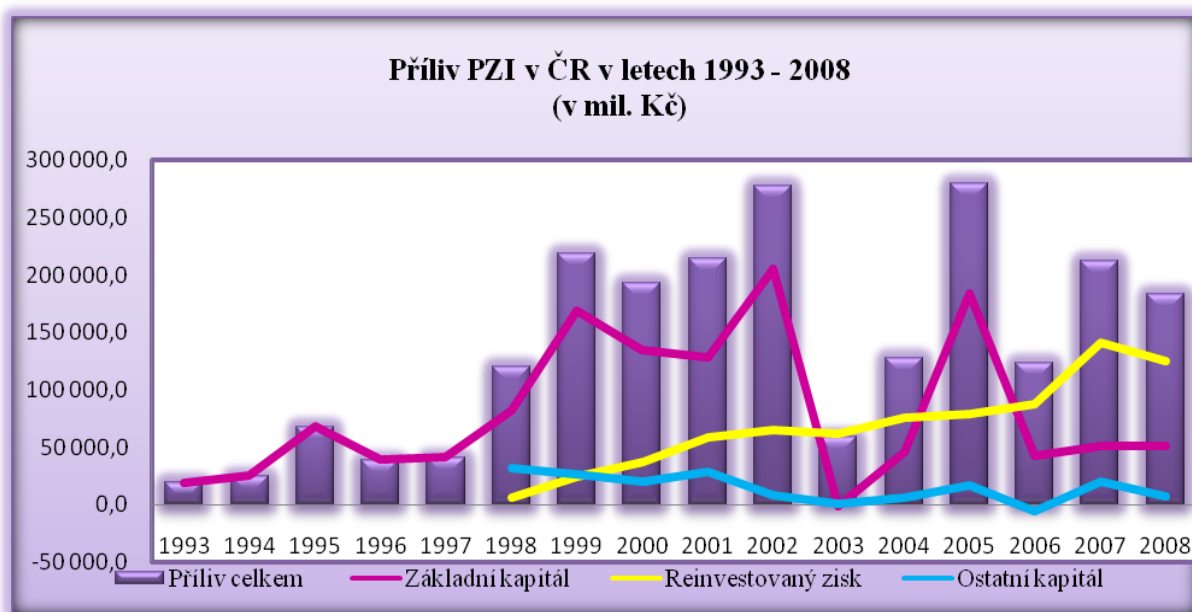
Zdroj: Česká národní banka. Přímé zahraniční investice [online]. c 2007 [cit. 2009-10-31]. Dostupný z WWW: <http://www.cnb.cz/m2export/sites/www.cnb.cz/cs/statistika/platebni_bilance_stat/publikace_pb/pzi/PZI_2007_CZ.pdf>. ; vlastní zpracování.

Pozn.: Záporná položka znamená ztrátu či dezinvestici.

⁸ ČSÚ Analýzy. Přímé zahraniční investice - vybrané přínosy a náklady pro českou ekonomiku [online].c2009 [cit. 2009-10-31]. Dostupný z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/ckta120208.doc>>.

Z tabulky č. 2 vyplývá, že vývoj přílivu PZI v ČR je značně nerovnoměrný. Od počátku roku 1993 do roku 2006 byl za nejvýznamnější složku PZI v ČR považován vklad do základního kapitálu. V posledních letech však výrazně stoupá také význam ostatních složek PZI tj. reinvestovaného zisku a ostatního kapitálu. Od roku 2006 je již patrné, že velikost reinvestovaného zisku převyšuje velikost základního kapitálu a to více než dvojnásobně.

Graf 1: Příliv PZI v ČR v letech 1993 – 2008 (v mil. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování dle dat z tabulky č. 2.

Již od počátku 90. let se zastoupení podniků pod zahraniční kontrolou (jež lze se značným zjednodušením ztotožnit s podniky založené PZI) v české ekonomice stále rozšiřovalo, resp. narůstal podíl podniků pod zahraniční kontrolou na hrubé přidané hodnotě národního hospodářství (v běžných cenách). Vzrůstající význam zahraničních firem pro českou ekonomiku byl dán mimořádně vysokým přílivem PZI především od roku 2000. Jestliže v roce 2000 nefinanční zahraniční podniky tvořily 16,2 % celkové hrubé přidané hodnoty, v roce 2006 to bylo již 25,4 %. ČR tedy v mezinárodním srovnání patřila mezi přední země střední a východní Evropy z hlediska přílivu i zásoby PZI.⁹

Současný vývoj v oblasti PZI kontrastuje se začátkem desetiletí, kdy právě silný příliv PZI hnal českou ekonomiku dopředu. V roce 2008 činila celková hodnota PZI 182,8 mld. Kč.

⁹ ČSÚ Analýzy. Přímé zahraniční investice - vybrané přínosy a náklady pro českou ekonomiku [online]. c2009 [cit. 2009-10-31]. Dostupný z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/ckta120208.doc>>.

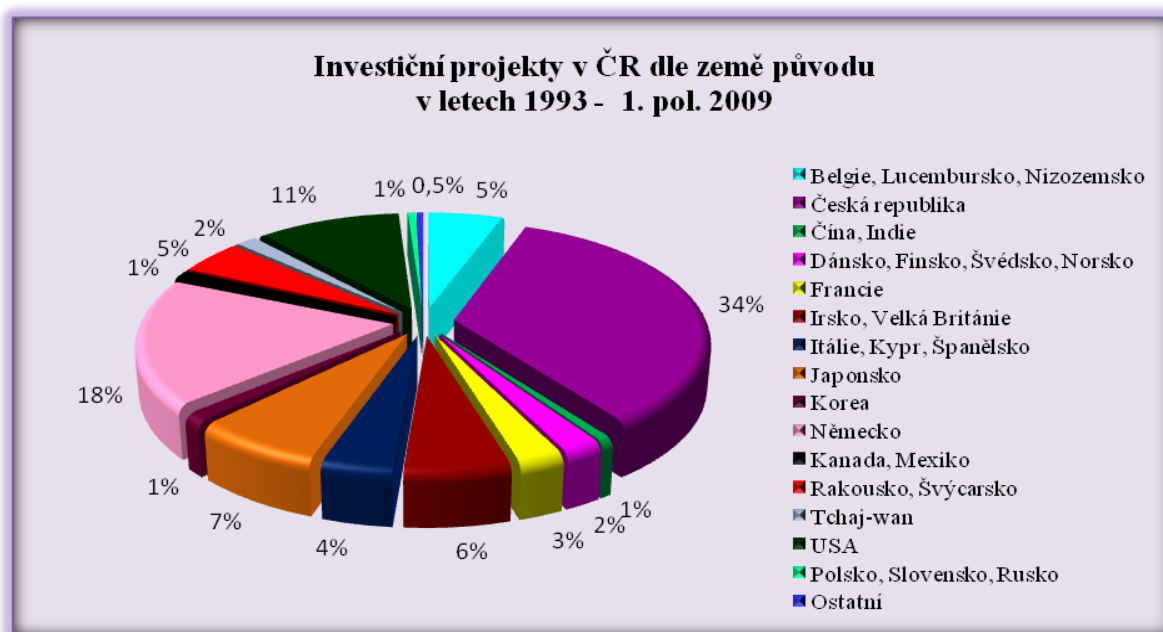
V roce 2008 byl český peněžní a kapitálový trh ovlivněn světovou finanční krizí, prudkým poklesem světové ekonomiky a následným zpomalením temp růstu HDP ve všech rozvinutých ekonomikách. Kvůli hospodářské krizi omezují tedy firmy zejména své investiční výdaje. ČR nyní prochází nejhorším hospodářským útlumem od konce 90. let minulého století. Odborníci odhadují, že i v roce 2009 dojde k poklesu PZI. Část analytiků odhaduje, že asi pětina zahraničních firem zvažuje odchod z ČR a hledá levnější výrobní lokality. Naopak agentura CzechInvest předpokládá, že z ČR by mohla odejít jen hrstka zahraničních firem¹⁰.

Vývoj PZI v ČR je možné dále vymezit i dle teritoriální a odvětvové struktury:

- **Teritoriální struktura PZI v ČR**

V následujícím grafu č. 2 je znázorněno rozložení investičních projektů podporovaných CzechInvestem dle jednotlivých zemí původu za období 1993 – 1. pol. 2009.

Graf 2: Investiční projekty dle jednotlivých zemí původu za období 1993 – 1. pol. 2009



Zdroj: CzechInvest. Podpora investic: Investiční projekty [online]. c 1994-2009 [cit. 2009-10-31]. Dostupný z WWW: <http://www.czechinvest.org/podpora-investic>; vlastní zpracování

Z grafu č. 2 je patrné, že v ČR převažují zahraniční investice nad investicemi domácími. Zahraniční investice zaujímají 66 %, zatímco investice domácí pouze 34 %. Dle jednotlivých zemí původu mají, ale největší podíl domácí investice (34 %), poté investice německé (18 %) a dále investice americké (11 %).

¹⁰ ČTK. Příliv PZI v pololetí klesl o polovinu na 47 mld. Kč. Finanční noviny [online]. c2009 [cit. 2009-11-07]. Dostupný z WWW: <<http://www.financninoviny.cz/zpravodajstvi/zpravy/mpo-priliv-pzi-v-pololeti-klesl-o-polovinu-na-47-mld-kc/405897>>.

Jiný pohled udává tabulka č. 3, která shrnuje rozložení investičních projektů podporovaných CzechInvestem dle jednotlivých krajů v ČR za období 1993 – 1. pol. 2009.

Tabulka 3: Investiční projekty dle jednotlivých krajů v ČR za období 1993 – 1. pol. 2009

Kraj	Počet projektů	Investice (mil. CZK)	Investice (mil. USD)	Pracovní místa
Jihomoravský kraj	202	58 310,71	2 425,87	25 205
Ústecký kraj	176	112 214,07	4 174,42	28 219
Středočeský kraj	172	133 619,00	4 652,77	35 095
Moravskoslezský kraj	168	94 833,16	3 893,80	25 537
Plzeňský kraj	88	30 007,85	1 155,07	12 449
Olomoucký kraj	84	32 384,12	1 171,09	11 777
Hl. m. Praha	75	26 859,10	983,47	15 427
Zlínský kraj	65	21 212,78	812,59	4 464
Pardubický kraj	60	31 010,28	1 163,39	11 276
Královéhradecký kraj	56	25 979,06	972,54	10 410
Liberecký kraj	52	26 165,61	876,01	6 465
Kraj Vysočina	50	35 668,01	1 265,35	8 936
Jihočeský kraj	45	20 475,18	764,53	6 219
Karlovarský kraj	18	10 143,00	416,92	2 006
CELKEM	1 310	658 881,93	24 727,82	203 485

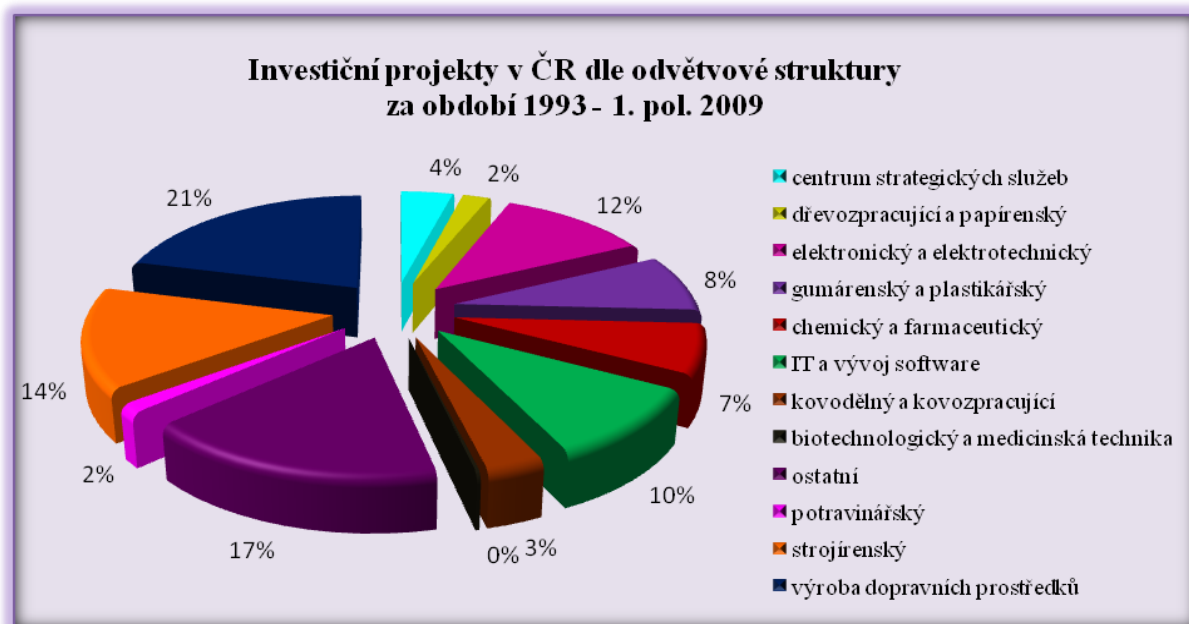
Zdroj: CzechInvest. Podpora investic: Investiční projekty [online]. c 1994-2009 [cit. 2009-11-07]. Dostupný z WWW: <http://www.czechinvest.org/podpora-investic>.

Z tabulky č. 3 je patrné, že nejvíce investičních projektů je v Jihomoravském kraji, přičemž největší investice plynou do Středočeského kraje, který také vede v počtu vytvořených pracovních míst (pro přehlednost jsou údaje zvýrazněny červenou barvou).

- **Odvětvová struktura PZI v ČR**

Odvětvovou strukturu PZI ovlivňují jak privatizace velkých podniků ve vlastnictví státu, tak i velké investice na zelené louce, které vychylují tuto strukturu k vyššímu podílu daných sektorů v jednotlivých letech. V grafu č. 3 je znázorněno rozložení investičních projektů podporovaných CzechInvestem dle odvětvové struktury za období 1993 – 1. pol. 2009.

Graf 3: Investiční projekty dle odvětvové struktury za období 1993 – 1. pol. 2009



Zdroj: CzechInvest. Podpora investic: Investiční projekty [online]. c1994-2009 [cit. 2009-10-31]. Dostupný z WWW: <http://www.czechinvest.org/podpora-investic>; vlastní zpracování.

Z grafu č. 3 je patrné, že dle odvětví má největší zastoupení zpravidla automobilový průmysl (21 %), poté strojírenství (14 %) a dále elektronika (12 %).

1.2.3 Podpora přílivu PZI

Příliv PZI je zejména podpořen systémem investičních pobídek. Investiční pobídky jsou významným nástrojem hospodářské politiky státu a jsou určeny jak zahraničním, tak i domácím investorům.

OECD definuje investiční pobídky jako specifické výhody nabízené vládou dané země za účelem získání zahraniční investice¹¹.

V ČR jsou investiční pobídky upraveny zákonem č. 72/2000 Sb., o investičních pobídkách, v platném znění. Investičními pobídkami se tedy rozumí¹²:

- a) slevy na daních z příjmů;
- b) převod technicky vybaveného území za zvýhodněnou cenu;
- c) hmotná podpora vytváření nových pracovních míst;
- d) hmotná podpora rekvalifikace zaměstnanců;

¹¹ Investiční pobídky. MM Průmyslové spektrum [online]. c 2002 [cit. 2009-11-08]. Dostupný z WWW: <<http://www.mmspektrum.com/clanek/investicni-pobidky>>.

¹² Zákon č. 72/2000 Sb., o investičních pobídkách a o změně některých zákonů [online]. c 2007 [cit. 2009-11-07]. § 1 (2). Dostupný z WWW: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/invpob/cast1.aspx>>.

e) převod pozemků evidovaných v katastru nemovitostí jako zemědělské pozemky a převod ostatních druhů pozemků.

Díky ucelenému systému investičních pobídek, programu podpory subdodavatelů a programu na podporu průmyslových zón došlo k výraznému zlepšení investičního prostředí ČR a k následnému přílivu zahraničních investic. Zvýšila se rovněž konkurenceschopnost ČR v oblasti přílivu zahraničních investic vůči ekonomikám dalších středoevropských států. V ČR má celý systém investičních pobídek výrazný vliv na hospodářství, podporuje hospodářské oživení a napomáhá státní aktivní politice zaměstnanosti¹³.

Systém investičních pobídek má své houževnaté zastánce i odpůrce:¹⁴

- Zastánci poukazují zejména na přínos investičních pobídek spočívající ve vysokém počtu nově vytvořených přímých či nepřímých pracovních míst, přísunu moderních technologií, nových modelů řízení a v celkové kultivaci podnikatelského prostředí ČR;
- Odpůrci naopak argumentují zbytečnou zátěží veřejných rozpočtů spočívající ve vydání finančních prostředků novým investorům, ať již formou různých dotací či poskytování pozemků vybavených nezbytnou infrastrukturou za symbolickou cenu nebo nevybráním finančních prostředků z důvodu uplatňovaných daňových úlev. Dle odpůrců jsou jakékoliv stimuly zbytečné, neboť zahraniční investoři svou investici realizují na území ČR především z důvodu kvalifikované a levné pracovní síly a po jejím zdražení své výroby přesunou opět dále na východ. Další velice silný argument proti investičním pobídkám je ten, že systém investičních pobídek je v ČR nastaven tak, že znevýhodňuje české podnikatelské subjekty – ať velké společnosti či malé a střední podnikatele – oproti jejich konkurentům ze zahraničí, kteří jsou navíc součástí nadnárodních skupin dostatečně kapitálově vybavených, takže vlastně žádný investiční stimul nepotřebují.

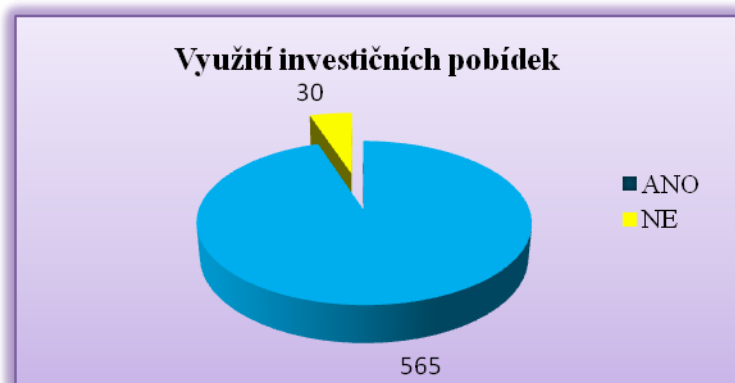
Vývoj investičních pobídek v ČR

Od začátku fungování systému investičních pobídek tj. od dubna 1998 do září 2009 vydala agentura CzechInvest celkem 595 rozhodnutí o příslibu investičních pobídek (znázorněno i prostřednictvím grafu č. 4).

¹³ Ministerstvo financí ČR. Investiční pobídky v ČR [online]. 2005 [cit. 2009-11-08]. Dostupný z WWW: <http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/inv_pob_vyvoj.html>.

¹⁴ KINCL, Michael. Investiční pobídky jako forma veřejné podpory. 1. vyd. Praha: Linde, 2005. 9 s. ISBN 80-86131-48-3.

Graf 4: Využití přislíbených investičních pobídek



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních materiálů od CzechInvestu.

Z grafu č. 4 je patrné, že 565 společností využilo možnosti čerpat investiční pobídky. Realizované investice podpořených firem by tak měly být ve výši 530 mld. Kč a předpokládají vytvořit 120 545 nových pracovních míst. Ne, však všechny společnosti čerpání investičních pobídek využily. Za celou dobu fungování tohoto systému se vzdalo čerpání investičních pobídek 30 společností a díky tomu nedošlo k vytvoření cca 10 000 nových pracovních míst a ztráty na investovaném kapitálu tedy činily 28 151,93 mil. Kč (podrobněji viz příloha A – Nevyužité přislíbené investiční pobídky od dubna 1998 do 15. září 2009).

Důvody, proč se společnosti vzdaly investičních pobídek, byly následující:

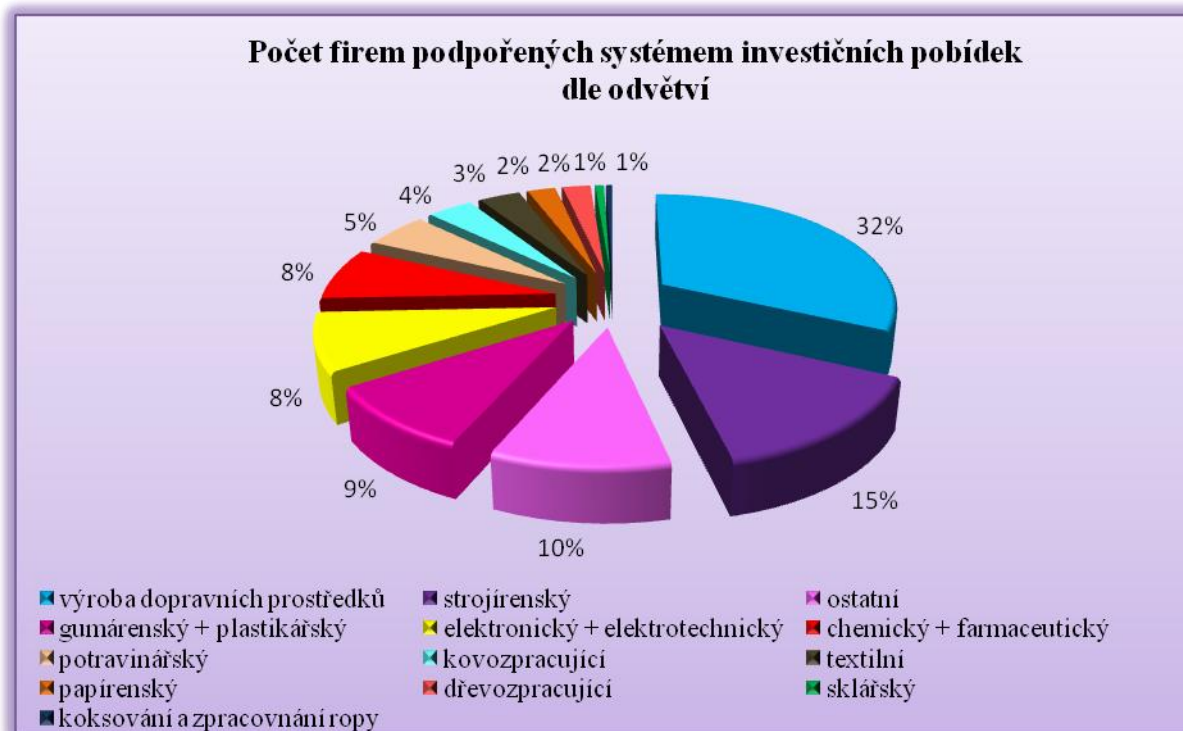
- zpravidla předpokládaly, že nesplní všeobecné podmínky podle zákona o investičních pobídkách;
- nebo předpokládaly, že nebudou v ziskové situaci a tím pádem nevyužijí slevu na dani anebo vůbec nerealizují podpořený projekt v ČR.

U nás systém investičních pobídek nejvíce využívají investoři z Německa, ČR, Nizozemí a Japonska. Projekty z těchto čtyř zemí mají vytvořit více než 79 tisíc nových pracovních míst.

Největší počet projektů, jež jsou podpořeny právě investičními pobídkami, je v Ústeckém, Středočeském a Moravskoslezském kraji. V těchto třech krajích společnosti předpokládají vytvořit nejvíce nových pracovních míst, což představuje více než 16,5 tisíce pracovních míst v každém z nich.

Podle odvětvové struktury jsou systémem investičních pobídek podpořeny nejvíce společnosti z oblasti výroby dopravních prostředků a strojírenství (podrobněji znázorněno v níže uvedeném grafu č. 5).

Graf 5: Počet firem podpořených systémem investičních pobídek dle odvětví



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních materiálů od CzechInvestu.

Celkem za celé období fungování systému investičních pobídek odešlo 3 - 5 společností. Důvodem jejich odchodu byla:

- zejména špatná ekonomická situace;
- anebo výhodnější podmínky pro investování ve východnějších zemích.

Závěrem je nutné podotknout, že investiční pobídky jsou tedy rozhodující až ve chvíli, kdy má investor vytipováno několik lokalit, jejichž základní podmínky jsou zhruba stejné. A až poté nastupuje mezi jednotlivými lokalitami tvrdá konkurence, která se projevuje v právě nabízených investičních pobídkách. Investiční pobídky tedy významně ovlivňují investorovo rozhodnutí o umístění své výroby.

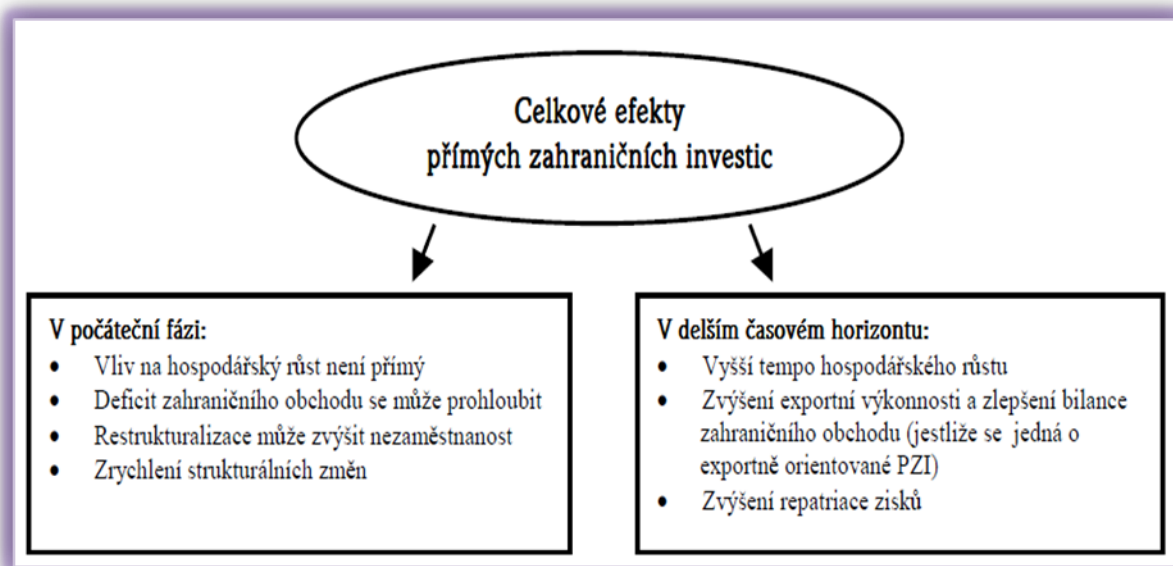
Jak domácí, tak i zahraniční investory je nejen nutné si neustále předcházet, ale také o ně následně pravidelně pečovat. Následná péče o investory je nesmírně důležitá, především však z toho důvodu, aby investoři nepřesunuli své výroby dále na východ zpravidla díky výhodnějším podmínkám.

1.2.4 Dopady PZI na hostitelskou ekonomiku

Dopady PZI na ekonomiku hostitelské země mohou být buď pozitivní anebo negativní, současně také mohou být různé v krátkém a dlouhém období. Většina českých ekonomů považuje příliv PZI jako jednu z forem finančních zdrojů pro rozvoj ekonomiky. Mezi hlavní přímé pozitivní efekty doprovázející příliv zahraničního kapitálu patří zejména stimulace hospodářského růstu, dostupnost moderních technologií a manažerských dovedností. Mezi externality (vedlejší efekty) spojené s přílivem PZI lze zahrnout přelévání pozitivních efektů z firem se zahraniční účastí do domácích podniků a vytvoření vazeb domácích společností na zahraniční, kdy zařazení domácích firem mezi dodavatele nadnárodních společností zvyšuje jejich konkurenceschopnost¹⁵.

Stručné shrnutí dopadů PZI na ekonomiku hostitelské země, v členění na dopady v počáteční fázi a v delším časovém horizontu, nabízí následující obrázek č. 1.

Obrázek 1: Celkové efekty PZI



Zdroj: NEWTON Holding: Různé pohledy na přímé zahraniční investice [online]. c2001 [cit. 2009-11-07]. 1 s. Dostupný z WWW: http://www.newton.cz/redsys/docs/analyzy/makroanalyzy/0104_Ruzne_pohledy_na_prime_zahranicni_investice.pdf.

Stručné shrnutí dopadů PZI na ekonomiku hostitelské země, v členění na pozitivní a negativní, nabízí i tabulka č. 4.

¹⁵ NEWTON Holding: Různé pohledy na přímé zahraniční investice [online]. c2001 [cit. 2009-11-07]. 1 s. Dostupný z WWW: http://www.newton.cz/redsys/docs/analyzy/makroanalyzy/0104_Ruzne_pohledy_na_prime_zahranicni_investice.pdf.

Tabulka 4: Pozitivní a negativní dopady PZI

POZITIVNÍ DOPADY PZI	NEGATIVNÍ DOPADY PZI
Kapitál – PZI přinášejí do ekonomiky volné finanční zdroje. Na rozdíl od ostatních zdrojů zahraničního kapitálu jsou tyto prostředky investovány dlouhodobě a doplňují v hostitelské zemi nedostatečně generované úspory.	Zvýšení mezd v podnicích se zahraniční účastí, které většinou odpovídá růstu produktivity práce, se přelévá do domácích podniků, ve kterých ovšem tempo růstu produktivity práce zaostává za růstem mezd.
Přístup k cizímu kapitálu – nadnárodní společnosti mají obecně lepší přístup a podmínky při získávání bankovních úvěrů a ostatních cizích zdrojů financování.	Rozvoj kapitálově náročného způsobu výroby na úkor útlumu pracovně náročné výroby, což je následně spojeno s růstem nezaměstnanosti.
Technologie – nadnárodní společnosti přináší moderní technologie, zakládají výzkumná pracoviště, podporují technický a technologický pokrok a zvyšují efektivitu výroby.	V důsledku přílivu zahraničního kapitálu dochází k apreciaci domácí měny, což se může negativně projevit růstem deficitu obchodní bilance.
Přístup na trhy – nadnárodní společnosti zajišťují svým dceřiným společnostem přístup na zahraniční trhy, na které by se domácí společnosti sami velice těžko dostávaly.	Zvyšování dovozu surovin a nedokončené výroby firmami se zahraniční účastí vede k úpadku domácích producentů těchto komodit.
Manažerské dovednosti – nadnárodní společnosti zaměstnávají vysoce kvalifikované odborníky na celém světě, což se pozitivně projevuje v podobě přelévání těchto dovedností a zkušeností do všech dceřiných společností.	Růst peněžní zásoby související s vysokým přílivem PZI může mít inflační dopady. Následná sterilizace vede k vysokým úrokovým sazbám a nižší investiční aktivitě v ekonomice hostitelské země.
Životní prostředí – nadnárodní společnosti jsou v čele ve světovém vývoji technologií, které se snaží co nejméně poškozovat životní prostředí. Přelévání externalit v této oblasti v podobě environmentálního managementu může pozvednout celkovou kvalitu ŽP.	Nižší ekonomická výkonnost domácích společností v porovnání se společnostmi se zahraniční účastí může vést ke vzniku tzv. duální ekonomiky, což je negativní zejména z regionálního a odvětvového pohledu.
Zlepšení institucionálního prostředí v hostitelské zemi – nadnárodní společnosti mohou pozitivně ovlivnit kvalitu institucionálního a podnikatelského prostředí v hostitelské ekonomice.	„Transfer pricing“ vede ke snížení daňového základu a následně k poklesu daňového výnosu. Tuto možnost ovšem nemají domácí společnosti, čímž se snižuje jejich konkurenceschopnost.
Pozitivní vliv na domácí společnosti – vstup zahraničních společností na trh hostitelské země dává šanci uplatnit se dalším domácím společnostem.	Podpora společností se zahraniční účastí může vést k zanedbávání podpor pro domácí společnosti.
	Repatriace zisků zatěžuje běžný účet platební bilance.
	Nepřátelské převzetí s úmyslem utlumit výrobu a obsadit trh vlastními výrobky.
	Vytěsnění domácích úspor zahraničními úsporami.

Zdroj: NEWTON Holding: Různé pohledy na přímé zahraniční investice [online]. c2001 [cit. 2009-11-07]. 1-2 s. Dostupný z WWW: http://www.newton.cz/redsyst/docs/analyzy/makroanalyzy/0104_Ruzne_pohledy_na_prime_zahranicni_investice.pdf; vlastní zpracování.

2 Charakteristika následné péče o investory (after-care)

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, právě investiční pobídky často výrazným způsobem ovlivňují investorovo rozhodnutí o umístění investic a jsou pro zahraničního investora rozhodující zpravidla až v té chvíli, kdy má investor vytipováno několik lokalit, jejichž základní podmínky jsou zhruba stejné. Až poté tedy nastupuje mezi jednotlivými lokalitami tvrdá konkurence, která se projevuje právě v nabízených investičních pobídkách. Investorovo rozhodnutí může být mimo investičních pobídek ovlivněno též i poskytováním služeb následné péče o investory.

Poskytování after-care služeb je vedle investičních pobídek druhým (vývojově podstatně mladším) pilířem politiky vůči zahraničním firmám, kterou uplatňuje většina vyspělých států. Díky poskytování služeb after-care by mělo dojít k přilákání většího počtu investorů na dané území. Tyto služby by rozhodně neměly být opomíjenou záležitostí, neboť je všeobecně známo, že značná část investic pochází právě od investorů, kteří jsou již v dané oblasti lokalizováni. Potřeba péče o existující, již usídlené investory proto hraje důležitější roli než jejich atrakce z jiných zemí. Obecně tedy platí, že přilákání zahraniční investice bez následné péče by mohlo být ztrátovou situací (a to na obou stranách – jak na straně veřejné správy, tak i investora).

After-care je možné zjednodušeně charakterizovat jako komplex dílčích přístupů, nástrojů a služeb, které svou aktivní rolí mají přispět k upevnění vazeb mezi investorem a hostitelským regionem, který je především zastupován příslušnými úřady veřejné správy.

2.1 Definice after-care

V Evropské unii a samozřejmě i jinde ve světě je zvýšený zájem o programy after-care a proto v praxi existuje též i celá řada pohledů na definici veřejných politik následné péče. Programy následné péče o zahraniční investory jsou proto široce definovány mnohými autory:¹⁶

- **John H. Dunning** považuje aktivity následné péče za pokus o „zredukování nepříjemných nákladů na obchodování v hostitelské ekonomice“.

¹⁶ YOUNG, Stephen, HOOD, Neil. Designing developmental after-care programmes for foreign direct investors in the European Union [online]. c 1994 [cit. 2009-11-11]. 1,7s. Dostupný z WWW: <http://www.unctad.org/en/docs/iteiitv3no2a4_en.pdf>.

- **Alvin G. Wint** považuje programy následné péče za „analogii k marketingovému konceptu poprodejních služeb nebo za programy, které lze definovat jako služby po schválení investičního projektu“, přičemž zdůrazňuje právě časový horizont.
- **Stephen Young a Neil Hood** rozšiřují Wintovu definici a tvrdí, že „programy následné péče zahrnují veškeré potenciální služby nabízené na úrovni podniku vládou a jejími agenturami, které jsou vytvořeny proto, aby umožnily jak úspěšný start, tak i pokračující rozvoj pobočky nadnárodní korporace v hostitelské zemi nebo regionu s ohledem na maximalizaci přínosu této pobočky pro lokální ekonomický rozvoj“.

Jiná definice vnímá after-care jako péči o investory působící již v regionu. Tato následná péče zahrnuje zejména asistenci při rozšiřování existující firmy, odbornou pomoc při zapojení firmy do programů a akcí na podporu podnikání a pomoc při řešení administrativních problémů¹⁷.

Dále je možné after-care hodnotit i jako navazování a rozvíjení kontaktů s investory v regionu a získávání zpětné vazby a námětů na zlepšování podnikatelského prostředí pro přicházející investory, přičemž součástí jsou i průzkumy šité na míru právě těmto investorům¹⁸.

After-care lze též pojímat jako určitý „balíček“ služeb, který může obsahovat např.:¹⁹

- centrální nebo regionální systém ekonomických bonusů či benefitů (např. snížení daňového zatížení na přechodnou dobu);
- 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;
- nabídku kvalitní a kvalifikované pracovní síly, která je vhodná pro obor investurovy činnosti (nebo je zajištěna její rychlá a efektivní adaptabilita).

¹⁷ Regionální rozvojová agentura jižních Čech [online]. c 2005 [cit. 2010-01-24]. Dostupný z WWW: <<http://www.rera.cz/index.php?documentID=7>>.

¹⁸ Agentura pro regionální rozvoj Ostrava [online]. c 2008 [cit. 2010-01-24]. Dostupný z WWW: <<http://www.arr.cz/cz/hlavni-cinnosti/one-stop-shop-pro-investory---nabidka-komplexnich-sluzeb/aftercare-162.html>>.

¹⁹ STEJSKAL, Jan. Veřejné politiky následné péče o investory. In: TETŘEVOVÁ, Liběna, et al. Veřejný a podnikatelský sektor. 1. vyd. Příbram: Professional Publishing, 2009. 137 s. ISBN 978-80-86946-90-0.

V praxi je však velmi těžké určit, která z aktivit patří či nepatří do „balíčku“ after-care. Pod programy after-care nespádají takové služby, které napomáhají investorům při vyhledávání lokalit pro jejich projekty, neboť se realizují před schválením a započítáním investice. Naopak do programů after-care lze zařadit např. podporu veřejných služeb, rozvoj dopravní a komunikační infrastruktury, přípravu lokalit, podporu rekvalifikace pracovních sil, navazování vztahů s univerzitami a výzkumnými institucemi či identifikaci potenciálních subdodavatelů. I přesto, že jsou tyto služby také realizovány před započítáním a schválením investice, pomáhají k úspěšnému startu a rozvoji investičního projektu. Určit hranici mezi tím, co spadá či nespadá pod programy následné péče, je velmi obtížné a vždy záleží na konkrétních podmínkách.

Jak již bylo výše zmíněno, programy následné péče mají charakter tzv. poprodejních služeb a lokalizované podniky tedy logicky očekávají, že nabídka, která jim byla předložena, bude následně splněna. Jestliže bude investor spokojen, pak pravděpodobně nebude mít důvod odejít z daného území a bude zpravidla i nadále rozšiřovat své investice v rámci daného území.

Hlavním cílem programů after-care je tedy maximalizace dlouhodobých čistých ekonomických zisků zahraničních poboček pro hostitelskou zemi nebo region. Ekonomické přínosy přitom nezahrnují pouze zaměstnanost, ale zahrnují také širší trh práce a otázky produktivity, jakož i dopad na obchod a platební bilanci, transfer technologií a inovační efekty, lokální vazby a další multiplikační efekty. Související činnosti mohou být naplánovány na regionální či celostátní úrovni s cílem zajistit příznivé prostředí pro realizaci specifických cílů společnosti²⁰.

2.2 After-care prostřednictvím agentury pro zahraniční investice

Agentury pro zahraniční investice vznikly pro lepší implementaci vytvořených podpůrných politik a jsou buď součástí vládních orgánů anebo jsou alespoň podporované z veřejných zdrojů.

²⁰ YOUNG, Stephen, HOOD, Neil. Designing developmental after-care programmes for foreign direct investors in the European Union [online]. c 1994 [cit. 2009-11-11]. 7 s. Dostupný z WWW: <http://www.unctad.org/en/docs/iteiitv3no2a4_en.pdf>.

Činnosti agentur pro zahraniční investice jsou následující (přičemž za služby následné péče lze označit bod č. 8):²¹

- 1) strategické a marketingové plánování: informační a marketingové systémy, cílení investic, rozvoj témat pro marketing a podpory, různé programy a materiály;
- 2) marketing mimo zemi;
- 3) marketing uvnitř země;
- 4) návštěva lokalit: specifické informace pro daný podnik;
- 5) vyjednání a poskytování financí, lokality, majetku, související infrastruktury a služeb;
- 6) služby před započtením investice: lidské zdroje, zadávání veřejných zakázek, zprostředkování subdodavatelů;
- 7) otevření závodu za všeobecné publicity;
- 8) služby po započtení investice: strategické, operační a informační.

Agentury pro zahraniční investice se snaží vynaložit své veškeré úsilí zejména na přilákání nových investorů, na které pak ale velmi často po nějaké době úplně zapomínají. Následná péče o investory by rozhodně neměla být opomíjenou záležitostí, neboť značná část investic pochází právě od investorů, kteří jsou již v dané oblasti lokalizováni. Strategické přímé zahraniční investice zpravidla stimulují místní hospodářský rozvoj a modernizace, konkrétně pak:

- klíčové aspekty místní infrastruktury (např. podpora modernizace dopravy a telekomunikací atd.);
- klíčové faktorové podmínky (např. tvorba a poskytování klíčových dovedností, rozvoj vhodných lokalit a majetku, specializované financování atd.);
- budování kapacit mezi klíčovými místními institucemi.

Roel Spee, ředitel IBM Business Consulting Services Plant Location International, poukazuje zejména na to, že následná péče o investory by v žádném případě neměla být podceňována, protože 70 % investic je v rozvinutých zemích spojeno již s existující investiční základnou. Služby následné péče o investory jsou tedy naprosto základním faktorem, který

²¹ YOUNG, Stephen, HOOD, Neil. Designing developmental after-care programmes for foreign direct investors in the European Union [online]. c1994 [cit. 2009-11-14]. 3s. Dostupný z WWW: <http://www.unctad.org/en/docs/iteiitv3no2a4_en.pdf>.

na jedné straně ovlivňuje velikost investic v ekonomice a na straně druhé má také vliv na etablování dalších investorů²².

Dále na nedocení roli následné péče o investory poukazuje také Richard Banks, zakladatel a ředitel firmy LCI Investment Marketing. Podle něho by hostitelská země měla i nadále podporovat již usídlené zahraniční investory a ne přikládat velkou váhu hledání nových investorů. Doba potřebná ke konečnému rozhodnutí firmy investovat je stanovena minimálně na dva roky, a pokud to celé trvá déle než dva roky, je pravděpodobné, že investor ztrácí zájem. Poté dalších 2 – 5 let trvá usazení nově získaných zájemců. Investorovi je vždy velmi nutné poskytnout co nejvíce relevantních informací, neboť právě ty mu umožní získat komplexní představu o povoleních, podmínkách a době do začátku realizace investičního záměru. Dlouhé rozhodovací procesy úřadů zpravidla investory frustrují a také odrazují. Velmi důležité je tedy vždy budovat důvěru mezi firmami a institucemi, jejichž úkolem je poskytovat následnou péči²³.

2.3 Typy politiky after-care

Jak již bylo výše uvedeno, after-care se zpravidla zaměřuje na zvyšování spokojenosti investorů a je ji možné rozdělit do tří různých kategorií:²⁴

1) Administrativní služby

Mezi administrativní služby spadá:

- pomoc při získávání povolení k provozu nebo rozšíření;
- pomoc při získávání pracovního povolení pro cizince nebo manželé;
- představení poskytovatelům služeb např. v bankovníctví, v právní či účetní oblasti.

2) Operační služby

Operační služby jsou zejména takové služby, které podporují efektivní a účinný provoz zahraničních firem. Mezi operační služby patří:

- podpora vzdělávání;
- pomoc při marketingové propagaci;
- podpora při získávání větších prostor pro rozšiřování;

²² Full service. FDI Magazine [online]. c 2004 [cit. 2009-11-14]. Dostupný z WWW: <http://www.fdimagazine.com/news/fullstory.php/aid/630/Full_service.html>.

²³ The do's and don't's of attracting foreign investment. Ministry of trade and industry [online]. c 2005 [cit. 2009-11-14]. Dostupný z WWW: <http://www.tradeind.gov.tt/news%20and%20events/MTI_Col_05/April.htm>.

²⁴ Aftercare A CORE FUNCTION IN INVESTMENT PROMOTION. Investment Advisory Series [online]. c 2007, no. 1 [cit. 2009-11-15]. 14 s. Dostupný z WWW: <http://www.unctad.org/en/docs/iteipc20071_en.pdf>.

- identifikace místních dodavatelů a poskytovatelů služeb;
- organizace rozvoje klastrů či jiných sítí, které by vedly ke zlepšení (a to zpravidla ke zvýšení) produktivity a konkurenceschopnosti.

3) Strategické služby

Strategické služby jsou především takové služby, které ovlivňují budoucí směřování firmy, rozvoj firmy a to i včetně jejich schopností v daném regionu.

Mezi strategické služby se zpravidla řadí:

- podpora rozvoje nových a modernizovaných výrobků a služeb majících strategický význam pro firemní síť;
- propojení top managementu a ředitelů zahraničních investorů s nejvyšší úrovní regionálních či národních politických činitelů;
- politické prosazování, atd.

Stručné shrnutí služeb následné péče a to i včetně ilustrativních příkladů nabízí tabulka č. 5. V tabulce jsou uvedeny služby následné péče a to jak z hlediska jednotlivých typů, tak i z hlediska časového horizontu.

Tabulka 5: Příklady poskytovaných služeb následné péče z časového hlediska

Typ služeb	Služby after-care v závislosti na časovém horizontu		
	Krátkodobé	Střednědobé	Dlouhodobé
Strategické	<ul style="list-style-type: none"> • založit firmu tak, aby fungovala úspěšně a vykonávala svůj mandát 	<ul style="list-style-type: none"> • schopnost výzkumu a vývoje • vývoj produktů v závislosti na právních předpisech 	<ul style="list-style-type: none"> • služby, které podporují podniky, aby se staly strategickými vůdci
Operační	<ul style="list-style-type: none"> • najít výrobní a kancelářské prostory • pomoc při výběru zaměstnanců • pomoc při instalaci počítačového vybavení 	<ul style="list-style-type: none"> • školení zaměstnanců • nové prostory • zlepšit vazbu na místní dodavatelské řetězce 	<ul style="list-style-type: none"> • spolupráce s univerzitami • místní výzkum a vývoj • silné vztahy s odbory
Administrativní	<ul style="list-style-type: none"> • získání víza • dovozní povolení • pracovní povolení pro manžele 	<ul style="list-style-type: none"> • získání potravin a léků • administrativní schválení 	<ul style="list-style-type: none"> • dohoda s finančním úřadem • spolupráce s veřejným sektorem v oblasti plánování a dopravy

Zdroj: Aftercare A CORE FUNCTION IN INVESTMENT PROMOTION. Investment Advisory Series [online]. c 2007, no. 1 [cit. 2009-11-15]. 16 s. Dostupný z WWW: http://www.unctad.org/en/docs/iteipc20071_en.pdf; vlastní zpracování.

2.4 Základní přístupy after-care

Systémy následné péče jsou do určité míry realizovány jak v zahraničí, tak i v ČR. Díky rozdílným stupňům rozvoje jednotlivých ekonomik je však možné pozorovat různé přístupy k veřejným politikám následné péče a jejím aplikacím v praxi. Zejména lze rozlišit dva základní přístupy:²⁵

1) Tradiční (pasivní) přístup

V tomto tradičním pojetí after-care převažuje tzv. pasivní přístup a následná péče je poskytována jen tomu, kdo si o ni požádá. Úroveň takto realizovaných after-care aktivit a služeb je velmi nízká a zpravidla nepřináší žádná pozitiva. Mnohdy ani neexistuje žádná instituce, která by se službami after-care zabývala profesionálně a to jak na národní, tak regionální i místní úrovni.

Tento přístup může být uplatněn jen v těch regionech a zemích, kde dochází k velkému přílivu nových zahraničních investic. Po ustálení přílivu nových investorů nebo dokonce při jejich poklesu se problémy zvýrazní a zviditelní a musí tedy dojít ke změně přístupu, neboť právě pasivní přístup by byl značně neefektivní.

2) Nový (aktivní) přístup

V posledních letech se v některých zemích zavádí, resp. restrukturalizuje stávající systém služeb after-care a vytvářejí se specializované agentury, které se věnují službám a aktivitám after-care. Tyto agentury mají v rámci nového přístupu k after-care za úkol aktivně vyhledávat investory a jejich aktivity mohou být i přitom zaměřeny např. na:

- identifikování dodavatelů, zákazníků a konkurentů;
- pomoc při kontaktování regionálních univerzit a výzkumných institucí;
- asistenci při výběru, kvalifikaci a 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;

²⁵ STEJSKAL, Jan. Veřejné politiky následné péče o investory. In: TETŘEVOVÁ, Liběna, et al. Veřejný a podnikatelský sektor. 1. vyd. Příbram: Professional Publishing, 2009. 141 s. ISBN 978-80-86946-90-0.

- podporu ze strany veřejné správy (iniciace).

Poskytování kvalitních a úplných služeb after-care je zárukou toho, že nedojde k přehlížení investorů, kteří chtějí v regionu investovat a vytvoří se jak nové pracovní příležitosti, tak i možnosti pro širší realizaci místních podnikatelských záměrů a zároveň i možnosti pro rozvoj klíčových sektorů v regionu.

V západní Evropě již existuje mnoho zavedených systémů poskytování after-care. Mnohé z nich, ale procházejí neustálými změnami a inovacemi především z toho důvodu, aby co nejvíce odpovídaly potřebám aktuálně přítomných investorů. Systémy after-care je nutné neustále zlepšovat, protože jedině tak je možné přesvědčit kolokující podniky, aby zanechaly v domovské ekonomice alespoň část svých provozů, nejlépe pak ty, které vyrábějí s vysokou přidanou hodnotou nebo produkují inovace či se zabývají výzkumem a vývojem.

2.5 Modely programů after-care

Mezi základní faktory, které determinují programy následné péče, patří zejména jejich dostupnost, četnost, aktuálnost, místní ekonomické prostředí, systém získávání nových investic, kvalita strategických dokumentů určujících strategické cíle a priority rozvoje regionu a také i v neposlední řadě kvalita činností samotné agentury.

Výběr modelu poskytování služeb after-care ovlivňují, ale i tyto další faktory:²⁶

- **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 after-care existuje v méně rozvinutých regionech nebo při omezeném počtu velkých zahraničních poboček;
- **dostupnost finančních prostředků a ochota riskovat** - výnosy z programů typu after-care jsou nejisté a spíše dlouhodobé;
- **konkurenční výhoda** - schopnost přitáhnout investice je přenosná, zatímco systematické a inovativní iniciativy v poskytování služeb následné péče nikoliv.

²⁶ YOUNG, Stephen, HOOD, Neil. Designing developmental after-care programmes for foreign direct investors in the European Union [online]. c 1994 [cit. 2009-11-17]. 20 s. Dostupný z WWW: <http://www.unctad.org/en/docs/iteiitv3no2a4_en.pdf>.

Existují čtyři základní modely programů after-care:²⁷

1) Model jedné kontaktní osoby

Tento model představuje naprosto minimalistický přístup a je zpravidla založen na poskytování základní podpory a pomoci při řešení různých problémů v činnosti investorů jedním specialistou. Zejména se zaměřuje na velké investory, které působí ve velmi dynamických odvětvích. Služby bývají poskytovány většinou pouze první dva roky působení investora v hostitelské ekonomice. V tomto modelu se uplatňuje tzv. pasivní přístup a často se jedná o pouhé poskytování informací či poradenskou činnost. Dále je možné tento model charakterizovat následovně:

- finančně nenáročný a málo efektivní, neboť je poskytován jen jednou osobou;
- založen na osobní (personální) bázi;
- nebuduje se vztah s podporovanou společností;
- je zárodkem kvalitního systému after-care služeb.

2) Model založený na projektech

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

Tento model se odlišuje od ostatních zpravidla tím, že péče je realizována dle požadavku investora a to tehdy, kdy je o ni požádáno (tzn., odvíjí se od aktuálních potřeb a činností investora). Zejména zde převažují služby strategické a operační, které jsou však spojené s konkrétním projektem, dále se i podporují všeobecné podmínky na straně nabídky (např. podpora rozvoje subdodavatelské způsobilosti). Součástí tohoto modelu je i model jedné kontaktní osoby pro otázky, které se objeví v průběhu projektu.

Pozitivem tohoto modelu je zpravidla jeho vysoká koncentrace na specifické otázky, které spojují snahy zahraniční firmy a úsilí o všeobecný regionální ekonomický rozvoj. Tento model je však dražší než model jedné kontaktní osoby a jeho návratnost je dlouhodobá.

²⁷ STEJSKAL, Jan. Veřejné politiky následné péče o investory. In: TETŘEVOVÁ, Liběna, et al. Veřejný a podnikatelský sektor. 1. vyd. Příbram: Professional Publishing, 2009. 143-145 s. ISBN 978-80-86946-90-0.

3) Model after-care týmu

V tomto modelu jde o nabídku aplikace after-care služeb tzv. „jedněmi dveřmi“. Tento přístup předpokládá poskytování velkého spektra forem podpor mnoha různým investorům. Snaží se pokrýt veškeré potřeby všech investorů v daném regionu (bez ohledu na zemi původu, velikost, oblast činností, právní formu aj.).

After-care tým musí velmi dobře znát všechny investory, kterým nabízí a poskytuje péči. Spolupráce s investory má zpravidla dlouhodobý charakter a je zejména intenzivnější v počátcích činnosti investora.

Tento model je dále možné charakterizovat takto:

- služby bývají poskytovány v širokém spektru – ze strategické, operační i informační oblasti;
- nejde o individuální přístup k investorovi;
- je třeba mít vždy detailní informace o požadavcích a aktivitách investorů (tj. neustálý monitoring);
- vyžaduje zpětnou vazbu od investora;
- jde o systematický přístup;
- realizován zpravidla národními agenturami (působícími na celostátní úrovni);
- je poměrně nákladný.

4) Integrovaný model

Tento model vnímá služby následné péče jako klíčovou složku strategických plánů místního ekonomického rozvoje, která je zaměřena na dosahování ekonomických přínosů v dlouhodobém časovém období. Tento přístup zejména předpokládá vysokou úroveň spolupráce mezi různými organizacemi zainteresovanými na ekonomickém rozvoji, jak soukromými, tak i veřejnými, ale i domácími a zahraničními.

Tento model je integrovaný a předpokládá existenci komplexního programu after-care, který vychází ze 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:

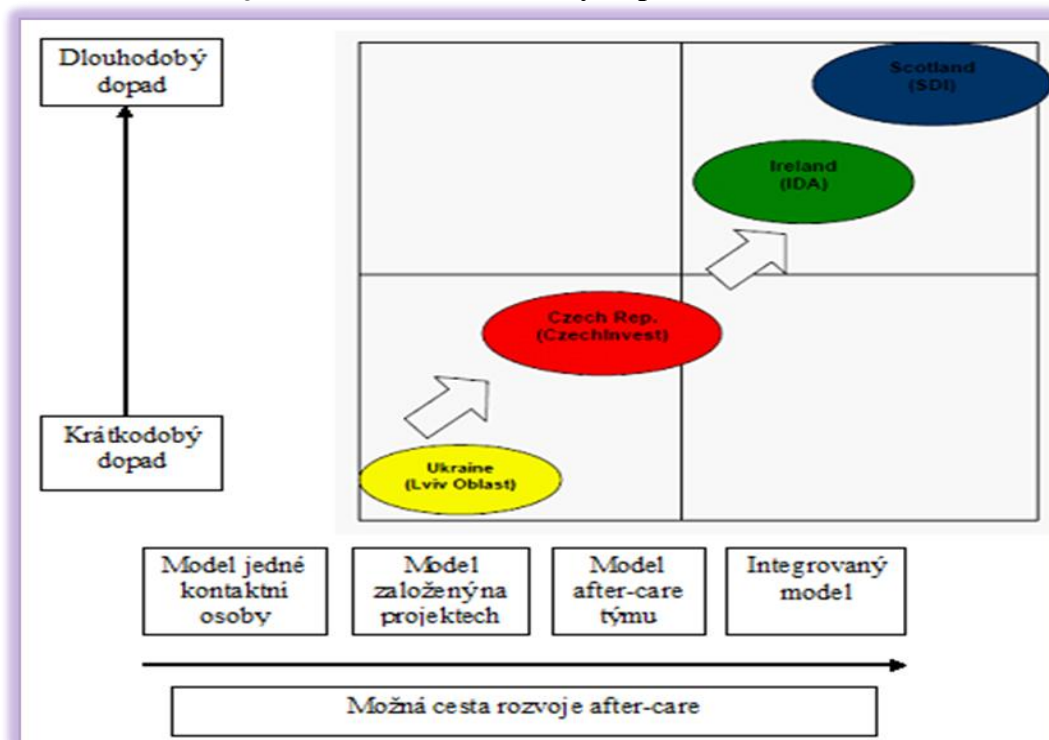
- je velmi nákladný a jeho návratnost je dlouhodobá;
- vyžaduje znalost všech organizací, které se na tomto modelu podílejí;

- chybí kvalitně stanovené cíle;
- zajišťují se jak informační, tak operační i strategické služby;
- konkrétně se zaměřuje na výzkum a vývoj.

Jak vyplývá z výše zmíněných charakteristik, první a druhý model programů after-care může být realizován na regionální úrovni a níže tj. na místní úrovni a to jak rozvojovými agenturami, tak i specializovanými odděleními úřadů veřejné správy. Navíc oba tyto modely jsou nejméně nákladné a nejméně náročné na zdroje. Naopak třetí a čtvrtý model předpokládá specializovaná centra či agentury, které budou mít zpravidla nadregionální či celostátní úroveň²⁸.

Pohled na modely programů after-care nabízí i níže uvedený obrázek č. 2, který pojednává zejména o možném rozvoji after-care a ekonomickém dopadu jednotlivých zemí.

Obrázek 2: Rozvoj after-care a ekonomický dopad



Zdroj: Foreign Direct Investment Policy in the Lviv Region of Ukraine [online]. c 2005 [cit. 2009-11-19]. 61 s. Dostupný z WWW: <http://www.scribd.com/doc/44125/Foreign-Direct-Investment-Policy-in-the-Lviv-Region-of-Ukraine>; vlastní zpracování.

²⁸ Foreign Direct Investment Policy in the Lviv Region of Ukraine [online]. c 2005 [cit. 2009-11-19]. 60 s. Dostupný z WWW: <http://www.scribd.com/doc/44125/Foreign-Direct-Investment-Policy-in-the-Lviv-Region-of-Ukraine>

2.6 Stručná charakteristika after-care v České republice a v zahraničí

Česká republika

ČR dosáhla v dnešní době již takového vývoje, který dobře splňuje podmínky pro rozvoj strategických služeb následné péče:

- velká instalovaná základna zahraničních investorů v ČR zahrnuje i několik velkých strategických investic;
- s více než desetiletou zkušeností je agentura CzechInvest považována za jednu z nejúspěšnějších agentur pro podporu investic v Evropě;
- CzechInvest je sám o sobě nyní intenzivně angažován v procesu stát se více integrovaným orgánem ekonomického rozvoje s odpovědností na národní úrovni.

Přístup agentury CzechInvest k investorské následné péči se odráží v řadě provozních sil včetně zřízení specializované jednotky následné péče, dobře definovaných celkových cílů, dobře definovaných zákazníků, cíleného přístupu, pro-aktivního podnikového programu návštěv, úzké vazby mezi jednotkou následné péče a marketingovým oddělením v CzechInvestu a též i použití systému měření výkonnosti, který propojuje aktivity s výstupy. Navíc i budování následné péče dle stávajícího systému národních finančních pobídek poskytuje soudržnost českému přístupu k následné péči.

Úrovním poskytování služeb after-care v ČR se podrobněji věnuje následující kapitola č. 2. 7.

Irsko

Irský přístup je mezinárodně uznáván jako velmi úspěšný model ekonomického rozvoje. Organizační struktury, které podporují irský model ekonomického rozvoje, vykazují vysoký stupeň koordinace a integrace a to jak v rámci, tak i mezi klíčovými subjekty veřejného sektoru na vnitrostátní úrovni. Práce agentury odpovědné za průmyslový rozvoj v Irsku (IDA) leží v srdci tohoto úsilí. Agentura IDA existuje od roku 1959 a se vši pravděpodobností je první rozvojovou agenturou svého druhu na světě.

Agentura IDA nese odpovědnost jak za získávání přímých zahraničních investic, tak i za poskytování služeb následné péče o investory. Mezi nejvýraznější rysy agentury IDA patří zejména její strategický přístup, integrované poskytování služeb a také její flexibilita.

Agentura IDA neustále mění své zaměření a i směr v reakci na:

- hospodářské rozvojové problémy a potřeby, kterým Irsko čelí;
- měnící se povahu přímých zahraničních investic na celém světě;
- měnící se potřeby a struktury globálního obchodu.

Tyto vlastnosti se tedy plně odrážejí v přístupu agentury IDA k následné péči.

Nejvýznamnějším aspektem přístupu agentury IDA je osmi stupňový model rozvoje zahraniční dceřiné společnosti. Každá jeho etapa obsahuje zaměření vedoucího zákazníka na poskytování komplexní škály strategických služeb následné péče, které jsou přizpůsobeny především potřebám rozvoje místních dceřiných společností. Agentura IDA však uznává, že tento osmi stupňový model je pouze charakterizací a že existuje i řada vnějších faktorů, které mohou ovlivnit vývoj cesty dceřiné společnosti. Zároveň je tento model také považován za užitečný nástroj pro pomoc zavést pojem místního dceřiného rozvoje manažerů v zahraničních společnostech z hlediska ekonomického rozvoje.

Skotsko

Skotsko má jednu z největších, nejaktivnějších a nejúspěšnějších sítí pro podporu investic v Evropě. Pokračování pro-aktivní politiky následné péče se stalo důležitou složkou skotského úspěchu: ten dovolil blízkým dlouhodobým vztahům, aby byly vytvořeny strategicky schopnými manažery ve skotských dceřiných společnostech předních zahraničních investorů. Strategická následná péče s větším zaměřením na posílení rozšiřujících se investic má zejména významně přispět k posílení inovačního potenciálu a schopností ve skotské ekonomice.

Vývoj podpory následné péče ve Skotsku má řadu praktických poučení. Mezi ně patří např.:

- význam segmentace zákazníků s cílem identifikovat klíčové místní dceřiné společnosti a manažerské dceřiné společnosti, které nabízejí nejlepší vyhlídky posílení největšího dlouhodobého ekonomického prospěchu;
- strategický význam rozvoje a údržby úzkých vztahů s každou manažerskou dceřinou společností;
- významné problémy týkající se vzniku nových pracovních postupů a posílení zdrojů pro následnou péči;

- lepší pochopení toho, jak vedoucí zahraniční investoři mohou pomoci jiným podnikům vyšplhat se (prostřednictvím vývoje dodavatelského řetězce a/nebo převodu technologií) a otevřít významné vývozní příležitosti.

Klíčovým úkolem ve Skotsku bylo zajištění širšího vlastnictví následné péče v celé síti Scottish Enterprise. Zejména plnější integrace s podnikatelskými rozvojovými aktivitami zajistila, že podpora následné péče je nyní mnohem sdílnější co se týče odpovědnosti v celé síti Scottish Enterprise než úzká odpovědnost oddaného personálu následné péče v jedné specializované jednotce. Další krok v tomto postupu je očekáván a to v blízké budoucnosti, kdy budou povinnosti následné péče Skotského mezinárodního obchodu plně již integrovány do větších sektorových týmů Skotského mezinárodního rozvoje.

2.7 Úrovně pro poskytování after-care služeb v České republice

Programy následné péče o investory mohou být realizovány jak na národní, tak na regionální i místní úrovni.

V níže uvedené tabulce č. 6 jsou znázorněny poskytovatelé následné péče o investory na jednotlivých úrovních a to i včetně realizátorů programů a zdrojů financování.

Tabulka 6: Přehled úrovní poskytování after-care v ČR

Úroveň poskytování after-care péče	Vyhlašovatel programů	Realizátor programů	Zdroje finančních prostředků
Národní	<ul style="list-style-type: none"> • vláda ČR • MPO ČR 	<ul style="list-style-type: none"> • vládní agentura 	<ul style="list-style-type: none"> • státní rozpočet
Regionální	<ul style="list-style-type: none"> • zastupitelstvo kraje 	<ul style="list-style-type: none"> • regionální rozvojové agentury • krajský úřad 	<ul style="list-style-type: none"> • krajský rozpočet
Místní	<ul style="list-style-type: none"> • zastupitelstvo obce 	<ul style="list-style-type: none"> • obecní úřad • specializované agentury 	<ul style="list-style-type: none"> • obecní rozpočet

Zdroj: STEJSKAL, Jan. Veřejné politiky následné péče o investory. In: TETŘEVOVÁ, Liběna, et al. Veřejný a podnikatelský sektor. 1. vyd. Příbram: Professional Publishing, 2009. 149 s. ISBN 978-80-86946-90-0.

2.7.1 Národní úroveň

Na národní úrovni poskytuje v České republice služby následné péče o investory Agentura pro podporu podnikání a investic - CzechInvest.

2.7.1.1 CzechInvest



CzechInvest - Agentura pro podporu podnikání a investic je státní příspěvková organizace podřízená Ministerstvu průmyslu a obchodu ČR, 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 (EU) CzechInvest zastřešuje celou oblast podpory podnikání ve zpracovatelském průmyslu, a to jak z prostředků EU, tak i ze státního rozpočtu. CzechInvest dále propaguje ČR v zahraničí jako lokalitu vhodnou pro umístění 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. Prostřednictvím svých služeb a rozvojových programů tak CzechInvest přispívá k rozvoji domácích firem, českých a zahraničních investorů i celkového podnikatelského prostředí²⁹.

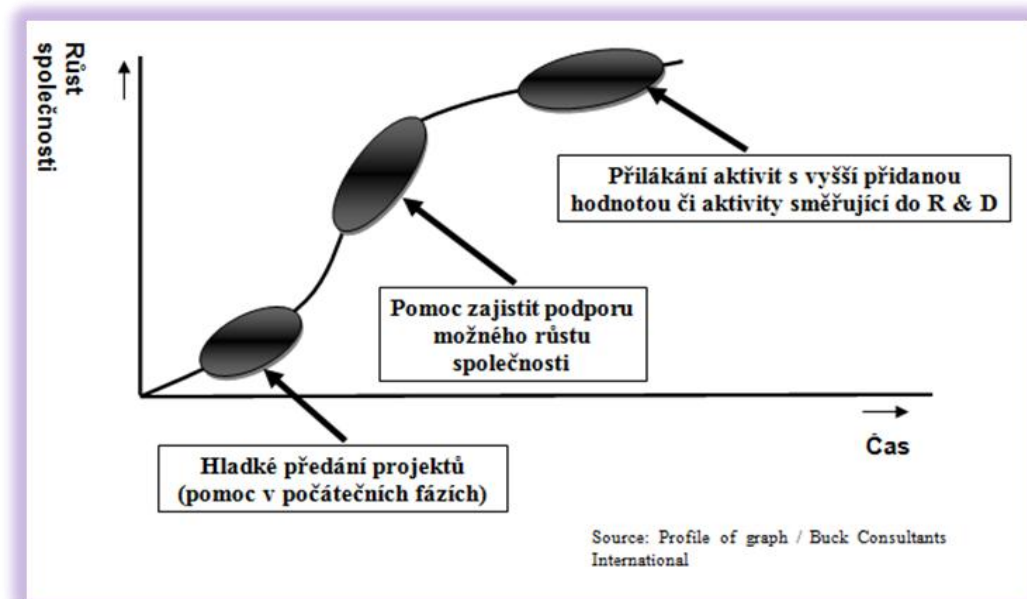
Mezi služby CzechInvestu se právě řadí i služby after-care. Smyslem poskytování služeb after-care je péče o stávající investory agentury CzechInvest s cílem udržení a podpory jejich kvalitního rozvoje v ČR.

Oddělení after-care v CzechInvestu přebírá investiční projekty klientů ve fázi zahájení provozu (výroby nebo činnosti) a následně se snaží usnadnit investorovi počáteční fázi (vyhledává informace, zprostředkovává schůzky s orgány veřejné správy, se školami či vhodnými subdodavateli, atd.). Dále se after-care svou kontinuální podporou snaží pomoci růstu investora a usnadnit mu tak jeho další rozvoj. Hlavním cílem služeb after-care je docílit kvalitní expanze investora nejlépe v podobě přísunu stále náročnějších aktivit do ČR včetně výzkumu a vývoje. Pro lepší názornost jsou v obrázku č. 3 znázorněny jednotlivé fáze služeb after-care³⁰.

²⁹ Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest. O CzechInvestu [online]. c 1994-2009 [cit. 2009-11-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.czechinvest.org/o-czechinvestu>>.

³⁰ Nepublikované interní materiály CzechInvest

Obrázek 3: Fáze služeb after-care



Zdroj: STIEBER, M. Služby Aftercare. Prezentace agentury CzechInvest. Prosinec 2008; vlastní zpracování.

Oddělení after-care v CzechInvestu mělo v roce 2008 na starosti celkem 459 investičních projektů. Jednotlivým projektům je nejprve přiřazena dle stanovených kritérií (obor, přidaná hodnota procesu, kvalifikační struktura pracovníků, potenciál pro další kvalitní rozvoj, atd.) priorita, na základě níž je poté dán rozsah poskytování služeb after-care. Dle priorit jsou investiční projekty řazeny do kategorií A, B, C, přičemž:³¹

- **Projektům s prioritou A** je poskytována plná after-care péče, která zahrnuje individuální informační servis a konzultace, organizaci schůzek s orgány veřejné správy (kterých se vždy CzechInvest také účastní), customizované nabídky nemovitostí pro expanze a asistenci při jejich návštěvě, zprostředkování kontaktů se středními a vysokými školami či subdodavateli.
- **Projektům s prioritou B** je poskytována standardní péče after-care, která zahrnuje obecný informační servis a konzultace, organizaci pouze těch nejdůležitějších schůzek s orgány veřejné správy, standardizované nabídky nemovitostí pro expanze a asistenci při návštěvě pouze některých z nich a dále pouhé přeposílání kontaktů na střední a vysoké školy či subdodavatele.

³¹ Nepublikované interní materiály CzechInvest

- **Projektům s prioritou C** je poskytován omezený rozsah služeb after-care, který zahrnuje hromadný informační servis (předem připravené informační balíčky), standardizované nabídky nemovitostí či subdodavatelů. Rozhodující roli v podpoře mají zejména regionální kanceláře CzechInvestu.

Níže uvedená tabulka č. 7 nabízí stručný přehled o počtu jednotlivých investičních projektů dle výše zmíněných priorit.

Tabulka 7: Počet investičních projektů dle jednotlivých priorit

Priority	Počet investičních projektů
A	122
B	196
C	141
Celkem	459

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních údajů CzechInvestu.

Oddělení after-care v CzechInvestu poskytuje zejména tyto služby:

- konzultace veřejné podpory;
- podporu v jednání s orgány veřejné správy;
- informační servis;
- konzultace a podporu při získávání víz a pracovních povolení;
- zprostředkování nabídek českých subdodavatelů;
- zprostředkování nabídky a konzultace podnikatelských nemovitostí;
- realizace projektů pro podporu rozvoje lidských zdrojů;
- pořádání informačních a diskusních akcí pro podporu investorů;
- pořádání odborných seminářů.

Oddělení after-care v CzechInvestu pořádá i různé akce v rámci služeb after-care. Jejich hlavním smyslem je poskytování aktuálních informací investorům (např. odborné semináře o změnách legislativy), zprostředkování zpětné vazby vůči veřejnému sektoru o kvalitě jednotlivých prvků podnikatelského prostředí (např. snídaně s hejtmany, ministry, atd.) a v poslední řadě také aktivní podpora networkingu.

V současné době působí na oddělení after-care v CzechInvestu celkem šest pracovníků, z nichž čtyři jsou projektoví manažeři poskytující podporu projektům zahraničních investorů, působících v ČR. Další dva projektoví manažeři jsou zaměřeni na oblast lidských zdrojů,

v rámci níž řeší projekty rozvoje spolupráce firem se středními či vysokými školami, ale i podporu pro manažery zahraničních firem při získávání víz a pracovních povolení v ČR.

Z výše zmíněných skutečností vyplývá, že personál oddělení after-care v CzechInvestu je značně vytížen a současný stav šesti pracovníků lze považovat za úplné minimum.

S ohledem na neustále navyšující se počet investičních projektů ve stádiu after-care je na místě uvažovat spíše o personálním posílení tohoto oddělení. Jednou z možných cest budoucího zkvalitnění služeb after-care a podpory rozvoje stávajících investorů je decentralizace, která zahrnuje přechod většího podílu projektů do péče regionálních projektových manažerů, využívajících dobrou znalost regionu a užších vazeb na regionální instituce. Tento model tedy uvažuje s využitím dalších šesti regionálních projektových manažerů (každý pro jeden region NUTS II, s vyloučením hlavního města Prahy). Intenzivnější působení v regionech by tak mělo umožnit rozšíření kvality a rozsahu služeb after-care zejména pro větší okruh investorů včetně častějšího pořádání regionalizovaných akcí (tj. odborných seminářů, konferencí, workshopů, apod.). Regionální projektoví manažeři oddělení after-care by tedy byli vyčleněni ze současného personálu regionálních kanceláří CzechInvestu (tzn., nejednalo by se o náborů nových zaměstnanců).³²

Celková strategie CzechInvestu tedy spočítává v následujícím přístupu k investorům.³³

- udržet permanentní kontakt s českými i zahraničními investory;
- být aktivně podporujícím partnerem;
- podpořit další rozšíření jejich aktivit v ČR;
- přesvědčit investory k reinvestování zisků v ČR;
- přispět k růstu přidané hodnoty jejich výrobních procesů;
- motivovat investory k založení R&D center nebo technologických center v ČR.

2.7.2 Regionální úroveň

Nabídka programů after-care je jedním z konkurenčních faktorů soupeření o příchozí investory a to jak mezi regiony, tak i obcemi. Tato nabídka může být odvozena jednak od geografické polohy nebo finančních a majetkových možností, ale také i od zkušeností a schopností managementu veřejné správy. Na této úrovni jsou hlavními poskytovateli služeb after-care Regionální rozvojové agentury. Některé služby after-care, ale také poskytují

³² Nepublikované interní materiály CzechInvestu

³³ STIEBER, M. Služby Aftercare. Prezentace agentury CzechInvest. Prosinec 2008.

Hospodářské komory jednotlivých krajů, krajské úřady či další specializované organizace a agentury.

2.7.2.1 Regionální rozvojové agentury

Regionální rozvojové agentury (RRA) působí v ČR jako nástroj regionální politiky státu a krajů, zejména pokud jde o podporu hospodářského rozvoje v krajích, včetně využívání státní a zahraniční pomoci a efektivní spolupráce veřejného sektoru s podnikatelskými subjekty v daném území³⁴.

Mezi služby after-care RRA řadí například péči o investory, kteří již v regionu působí, asistenci při rozšiřování existující firmy, průběžnou komunikaci s významnými zahraničními firmami v regionu a pořádání workshopů, odborných seminářů apod.³⁵

Někdy, ale v nabídkách RRA ani zmínku o službách after-care nenalezneme. Je to zejména z toho důvodu, že některé RRA věnují pozornost zahraničním investorům jen ve fázi jejich lokalizace. Služby after-care by rozhodně neměly být opomíjenou záležitostí, neboť právě díky nim je možné udržet lokalizované investory na našem území.

2.7.2.2 Hospodářské komory

Hospodářské komory jednotlivých krajů pracují jako samostatné právní subjekty v síti Hospodářské komory ČR a zejména podporují podnikatelské aktivity a dále prosazují a chrání zájmy svých členů.

Např. Jihočeská hospodářská komora realizovala projekt „Aftercare pro jihočeské malé a střední podnikatele ve fázi růstu a rozvoje“. Základním cílem projektu bylo posílení adaptability a konkurenceschopnosti třiceti malých a středních podniků sídlících na území Jihočeského kraje. Cílovou skupinou projektu byli jihočeské MSP, které se nacházeli v období mezi třetím a pátým rokem jejich existence, podnikali v oblasti služeb a průmyslu, měli 5 – 50 zaměstnanců a také měli předpoklady pro další růst. Výsledná struktura účastníků zahrnovala, ale minimálně 25 % zástupců MSP, jež podnikali v mikroregionech s mírou nezaměstnanosti vyšší než je průměrná nezaměstnanost celého okresu. Tento projekt probíhal od října 2005 do července 2007, jednalo se tedy o ucelený systém navazujících dvoudenních

³⁴ Centrum pro regionální rozvoj České republiky. Regionální rozvojové agentury v ČR [online]. c2004, [cit. 2009-11-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.crr.cz/index.php?lsei=142#>>.

³⁵ Česká asociace rozvojových agentur. Regionální rozvojová agentura jižních Čech RERA a.s. [online]. [cit. 2009-11-25]. Dostupný z WWW: <[>](http://www.cara.cz/cara/clenove/rera/default.aspx).

seminářů, které probíhaly vždy ve frekvenci jednou za dva měsíce a projekt byl podpořen Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem ČR³⁶.

2.7.3 Místní úroveň

Na této úrovni se službami after-care zabývají pouze některé magistráty popřípadě městské či obecní úřady nebo specializované agentury. Na místní úrovni, ale zatím nejsou služby after-care příliš rozšířeny a proto jejich činnost zpravidla zastupují regionální rozvojové agentury nebo regionální pobočky agentury CzechInvest.

³⁶ Projekt after-care podnikatelům pomohl. Zpravodaj Jihočeské hospodářské komory [online]. 2007, roč. 7, č. 4/2007 [cit. 2009-11-25], 1 s.; interní dokument od JHK Oddělení podpory podnikání - Zuzany Pavlasové.

3 Porovnání after-care ve vybraných regionech

Pro porovnání poskytovaných služeb after-care jsem si zvolila region soudržnosti NUTS II Jihovýchod.

3.1 Charakteristika regionu soudržnosti NUTS II Jihovýchod

Region soudržnosti NUTS II Jihovýchod je tvořen dvěma územními jednotkami: krajem Vysočina a Jihomoravským krajem a sousedí s regiony soudržnosti NUTS II Střední Morava, Severovýchod, Střední Čechy a Jihozápad (znázorněno viz obrázek č. 4)

Obrázek 4: Regiony soudružnosti ČR a vymezení NUTS II Jihovýchod



Zdroj: GIS Krajského úřadu kraje Vysočina.

Swou rozlohou 13 991 km² je druhým plošně největším regionem soudržnosti České republiky po regionu soudržnosti Jihozápad. Počtem obyvatel 1 641 125 je nejlidnatějším regionem a na celkovém počtu obyvatel ČR se podílí zhruba 16 %.

Tvorbou celorepublikového HDP region Jihovýchod zaujímá druhé místo s podílem zhruba 15 %. HDP na obyvatele regionu soudržnosti Jihovýchod dosahuje 91,6 % průměru ČR, čímž se region řadí na třetí místo za zcela specifickou Prahu, jejíž HDP na obyvatele je více než dvojnásobkem průměru ČR a za region soudržnosti Střední Čechy.

3.2 Charakteristika jednotlivých regionů

3.2.1 Kraj Vysočina

Kraj Vysočina³⁷ má centrální polohu v rámci ČR. Sousedí s krajem Jihočeským, Středočeským, Pardubickým a Jihomoravským, se kterým vytváří oblast NUTS II za účelem podpory regionálního rozvoje. Od sousedních regionů se kraj odlišuje zejména členitostí území, vyšší nadmořskou výškou a řídkým osídlením. Vysočina má vnitrozemskou polohu a její hranice se nedotýkají státní hranice ČR. Jižní část kraje však zasahuje do pásma podél hranice s Rakouskem, a proto byly okresy Jihlava a Třebíč zařazeny do programu přeshraniční spolupráce Phare. Rozlohou 6 796 km² se kraj řadí mezi regiony nadprůměrné velikosti – pouze čtyři kraje ČR mají větší plošnou velikost. Ke konci roku 2008 měl kraj Vysočina 515 411 obyvatel, což je asi 4,9 % celkového počtu obyvatel ČR.

Území kraje Vysočina se administrativně člení na pět okresů – jde konkrétně o okresy Havlíčkův Brod, Žďár nad Sázavou, Třebíč, Jihlava a Pelhřimov s poměrně nízkým zalidněním. Na území kraje Vysočina je 704 obcí rozděleno do 15 správních obvodů obcí s rozšířenou působností (ORP) a 26 obvodů pověřených obecních úřadů (POÚ). Správním centrem kraje je statutární město Jihlava.

Kraj Vysočina je převážně zemědělský kraj s rozdrobenou sídelní strukturou. Ekonomická výkonnost kraje Vysočina ve srovnání s ostatními regiony ČR zaostává za průměrem. Podíl kraje Vysočina na HDP ČR dosahuje v posledních letech 4,1 %, což představuje 11. místo mezi kraji. V přepočtu na jednoho obyvatele kraj dosahuje 83,6 % republikového průměru a je mezi kraji na 7. pozici (po Hl. městě Praze, Středočeském, Plzeňském, Jihomoravském, Jihočeském a Královéhradeckém kraji).

Nejvíce osob pracovalo na Vysočině v průmyslu, a to 33,8 %, dále následuje odvětví obchod, opravy motorových vozidel a spotřebního zboží (12 %). V odvětví zemědělství, lesnictví, rybolov a související činnosti pracovalo 9,7 % osob, což je nejvyšší podíl v rámci všech krajů v ČR a ve stavebnictví bylo zaměstnáno 9,2 % osob.

Míra nezaměstnanosti v kraji Vysočina dosáhla na konci roku 2009 10,25 % a v mezikrajském srovnání byla sedmá nejnižší, přičemž nejnižší míra registrované nezaměstnanosti je stabilně vykazována v Praze. Počet nezaměstnaných lidí se tedy v kraji Vysočina ke konci roku 2009 zvýšil celkem na 28 566 osob. Úřady práce v kraji Vysočina

³⁷ Český statistický úřad Vysočina [online]. 2008 [cit. 2010-02-12]. Dostupné z WWW: <http://www.jihlava.czso.cz/xj/redakce.nsf/i/charakteristika_kraje>.

koncem roku 2009 vykazovaly 762 volných pracovních míst, což bylo o 1 652 pracovních míst méně v meziročním porovnání. Na jedno volné pracovní místo připadlo v průměru 37,5 uchazeče. Pro občany se zdravotním postižením bylo k dispozici 62 volných pracovních míst a pro absolventy 138 pracovních míst.

V kraji Vysočina obdržela celá řada společností investiční pobídky pro zpracovatelský průmysl a ty jsou uvedeny v příloze B.

3.2.2 Jihomoravský kraj

Jihomoravský kraj³⁸ se rozkládá v jihovýchodní části ČR při hranicích s Rakouskem a Slovenskem. Polohu kraje dále určují v rámci republiky i sousedící kraje - Jihočeský, Vysočina, Pardubický, Olomoucký a Zlínský. Rozlohou 7 195 km² se Jihomoravský kraj řadí na čtvrté místo v republice. Z celkové výměry kraje tvoří téměř 60 % zemědělská půda, z níž asi 83 % připadá na ornou půdu. Ke konci roku 2008 měl Jihomoravský kraj celkem 1 147 146 obyvatel, což činí asi 10,9 % celkového počtu obyvatel ČR.

Jihomoravský kraj je tvořen sedmi okresy - okresy Blansko, Brno-město, Brno-venkov, Břeclav, Hodonín, Vyškov a Znojmo. Na území kraje je 673 obcí rozděleno do 21 správních obvodů obcí s rozšířenou působností. Centrem kraje je druhé největší město České republiky Brno, které je významným střediskem justice, ekonomickým a správním centrem, městem univerzit a veletržním centrem střední Evropy.

Výhodou kraje je zejména jeho vynikající dopravní dostupnost a strategická poloha na křižovatce transevropských silničních a železničních dálkových tras, které jsou důležitými tepnami spojujícími západní Evropu s východní a severní s jižní. Jihomoravský kraj patří k regionům s výrazným ekonomickým potenciálem. Zejména v posledních letech roste počet podnikatelských subjektů v oblasti počítačové technologie, telekomunikací, vývoje softwaru a ostatních high-tech oborů. Jihomoravský kraj výrazně podporuje také rozvoj technologických a biotechnologických inkubátorů určených pro začínající firmy.

Vytvořený hrubý domácí produkt Jihomoravského kraje představoval v roce 2008 desetinu hrubého domácího produktu ČR. Míra nezaměstnanosti dosáhla v Jihomoravském kraji k 31. 12. 2009 10,59 %. Meziročně vzrostla o 3,76 procentního bodu. Mezi 14 kraji ČR byl Jihomoravský kraj mírou nezaměstnanosti na 8. místě. Oproti Praze byla míra nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji k 31. 12. 2009 vyšší o 6,93 procentního bodu,

³⁸ Český statistický úřad Jihomoravský kraj [online]. 2008 [cit. 2010-02-15]. Dostupné z WWW: <http://www.brno.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/charakteristika_jihomoravskeho_kraje>.

ve srovnání s posledním Ústeckým krajem byla míra nezaměstnanosti nižší o 3,02 procentního bodu a proti republikovému průměru byla míra nezaměstnanosti v kraji vyšší o 1,34 procentního bodu. V Jihomoravském kraji bylo ke konci roku 2009 celkem 3 040 volných pracovních míst, meziroční úbytek činil 5 213 míst. Vzhledem k růstu počtu uchazečů o zaměstnání a poklesu počtu volných pracovních míst vzrostl v kraji počet uchazečů připadajících na jedno volné pracovní místo. Zatímco ke konci roku 2008 připadlo na jedno pracovní místo 5,2 uchazečů, ke konci roku 2009 to bylo již 21,7 uchazečů.

V Jihomoravském kraji v roce 2008 sídlilo celkem 286 průmyslových podniků se 100 a více zaměstnanci. Tímto počtem se Jihomoravský kraj řadí mezi kraje na první místo v ČR (11,1 % z republikového počtu). Téměř 95 % podniků působilo ve zpracovatelském průmyslu.

V Jihomoravském kraji obdržela celá řada společností investiční pobídky pro zpracovatelský průmysl a ty jsou uvedeny v příloze C.

3.3 Služby after-care v regionálním srovnání

Jak již bylo vymezeno v teoretické části, následná péče o investory je poskytována na několika úrovních a to konkrétně na úrovni národní, regionální i místní. V níže uvedeném textu se budu věnovat průřezu jednotlivými úrovněmi ve vybraných regionech, kterými jsou kraj Vysočina a Jihomoravský kraj. Konkrétně tedy uvedu všechny instituce, které by se měly službám after-care věnovat a zejména vymezím, zda příslušné instituce opravdu služby after-care etablovaným investorům poskytují. U jednotlivých institucí se především zaměřím na specifikaci konkrétních podob následné péče o investory.

3.3.1 Způsoby následné péče o investory v kraji Vysočina

3.3.1.1 CzechInvest

Agentura CzechInvest poskytuje služby after-care jak na národní, tak i na regionální úrovni a hlavním účelem služeb after-care je aktivní podpora působení kvalitních společností v České republice. Agentura CzechInvest zůstává i po uskutečnění prvotní investice s investory v kontaktu a snaží se jim pomoci s jakoukoli překážkou, které je nucena společnost čelit při svém podnikání. Dále agentura CzechInvest nabízí investorům i kompletní služby a maximální podporu pro potenciální expanzi stávajících kapacit či další projekty

(vývoj, inovace, školení zaměstnanců, rekonstrukce nemovitostí či zřízení high-tech repair centra) a to vše s možností využití rozvojových programů finanční podpory.

V loňském roce 2009 došlo v agentuře CzechInvest k částečné decentralizaci poskytování služeb after-care. Na centrále CzechInvestu v Praze působí nadále celé Oddělení after-care projektů a současně jsou after-care služby zastoupeny i v jednotlivých regionech (tedy i v kraji Vysočina) v rámci Regionálních kanceláří CzechInvestu. After-care projekty jsou podle důležitosti rozděleny do tří skupin A, B, C – podrobněji vymezeno již v kapitole č. 2. 7. 1. 1. Významné projekty typu „A“ zůstaly ve většině případů v gesci Oddělení after-care projektů v Praze a na regionální kanceláře byly převedeny především projekty typu „B“ a „C“.

V rámci decentralizace bylo na Regionální kancelář kraje Vysočina převedeno pouze deset after-care projektů. Investoři se mohou obracet přímo na projektového manažera, který má poskytování služeb after-care na starosti a tyto služby jsou investorům poskytovány bezplatně. V kraji Vysočina projeví z deseti oslovených investorů zájem o služby after-care pouze dva investoři, s ostatními investory jsou udržovány pouze kontakty v rámci projektů Operačního programu Podnikání a inovace (OPPI). V tomto případě probíhají konzultace s investory spíše nepravidelně a to podle jejich aktuálních přání a potřeb, zejména se jedná o mailing o aktuálních výzvách OPPI. Centrální oddělení after-care v Praze aktivně komunikuje s dalšími čtyřmi investory v kraji Vysočina a konzultace s těmito investory se udržují pravidelně zpravidla jeden krát za jeden až tři měsíce. Názvy deseti investorů, které má v gesci Regionální kancelář pro kraj Vysočina a názvy čtyř investorů, které má na starosti centrální Oddělení after-care projektů v Praze, nebylo možné zveřejnit.

Regionální kancelář CzechInvest v kraji Vysočina nejčastěji s investory v rámci after-care řeší:

- **konzultace investičních pobídek**
 - tyto konzultace se primárně netýkají after-care klientů, neboť to jsou klienti, kteří již pobídku dostali;
 - v roce 2009 Regionální kancelář konzultovala formou osobního, telefonického a e-mailového jednání pouze dva záměry na investiční pobídky, ale žádný s after-care klientem (Regionální kanceláře konzultují prvotní investiční záměry pouze v případě, že jsou přímo osloveny), jinak má tuto činnost na starosti Divize investic na centrále CzechInvestu v Praze;

- v rámci této oblasti řeší Regionální kancelář s after-care klienty zpravidla jejich aktuální potřeby, problémy a možnosti čerpání finančních prostředků ze strukturálních fondů EU;
- **konzultace rozvojových programů finanční podpory (tzv. základní dotační audit společnosti)**
 - o tyto informace projeví zájem pouze dva after-care klienti, se kterými se zpravidla konzultují jejich aktuální potřeby, projektové záměry, dále se jim zasílají informace o aktuálních výzvách do programů podpory OPPI a pomáhá se jim s vyplňováním a odesíláním žádostí o tuto podporu;
 - tyto konzultace probíhají dle potřeby a to osobní, telefonickou či e-mailovou formou;
- **pomoc při řešení specifických problémů narušující podnikání společnosti (např. povolovací procesy, dopravní napojení, hygienické limity, atd.)**
 - tato pomoc byla poskytnuta jen jedné after-care společnosti, která měla problém v kraji Vysočina s místním Úřadem práce při udělení pracovního povolení mongolským příslušníkům (konkrétně se jednalo o udělení pracovního povolení na takové pozice, o které nemá český zaměstnanec dlouhodobě zájem);
 - celý problém byl vyřešen tak, že zástupci Agentury CzechInvest, navštívili ředitele příslušného Úřadu práce a vyjednali kompromis (byl tedy stanoven povolený počet mongolských zaměstnanců a výroba mohla pokračovat dále, bez jakéhokoliv omezení) – nakonec tedy pomohla pouze osobní intervence a následný vstřícný přístup Úřadu práce;
- **spolupráce s místními úřady, autoritami a veřejnou správou**
 - o tuto spolupráci neprojevil zájem zatím žádný after-care klient;
- **pomoc s vyhledáním nových českých dodavatelů**
 - o tuto pomoc neprojevil zájem zatím žádný after-care klient;
 - v případě zájmu se může investor obrátit přímo na centrálu CzechInvestu v Praze a to konkrétně na Oddělení sourcingu, které se touto problematikou podrobně zabývá nebo na tzv. sektorové databáze dodavatelů, které jsou volně k dispozici na webu: <http://suppliers.czechinvest.org/web/gateway.nsf/G?OpenForm&lang=cs>
 - sektorové databáze firem slouží jako efektivní nástroj pro vyhledávání a třídění výrobních a vývojových dodavatelů v ČR, tato služba je

poskytována investorům bezplatně a do této databáze se může přihlásit jakákoliv společnost, která splní podmínky pro zařazení;

- **pomoc s vyhledáním vhodných průmyslových zón a podnikatelských ne-movitostí**
 - o tuto pomoc neprojevil zájem zatím žádný after-care klient;
 - v případě zájmu se může investor obrátit přímo na centrálu CzechInvestu v Praze a to na speciální oddělení – Oddělení umístění projektů a Odbor koordinace průmyslových zón, které se touto problematikou podrobně zabývá, protože Regionální kancelář CzechInvest v kraji Vysočina není pro tuto oblast zcela kompetentní;
- **podpora v oblasti lidských zdrojů**
 - tato podpora nebyla zatím žádnému after-care klientovi poskytnuta;
 - v roce 2008 CzechInvest pracoval na tzv. HR Aktivitě pro zpracovatelský průmysl (Podpora vzniku školících a tréninkových center), jejíž součástí byl i seminář konaný v říjnu 2008 v Jihlavě pod názvem „Podpora spolupráce středních odborných škol a soukromých firem“ – této akce se účastnilo několik významných společností z kraje Vysočina včetně investorů (ovšem žádný after-care klient z těch deseti, které má Regionální kancelář v gesci) – hlavním organizátorem byla v rámci této akce Divize investic na centrále CzechInvestu v Praze;
- **široký informační servis**
 - o tuto službu projevíli zájem pouze dva after-care klienti, kteří jsou prostřednictvím e-mailu pravidelně informováni o veškerých aktualitách z OPPI a dále jsou s nimi řešeny i jejich aktuální dotazy;
 - široký informační servis má také na starosti Divize investic na centrále CzechInvestu v Praze, která pořádá pro investory semináře nebo jim popřípadě zasílá i e-maily s novinkami z oblasti legislativních změn.

V loňském roce 2009 uspořádala agentura CzechInvest v rámci kraje Vysočina:

- **semináře k OPPI**
 - na tyto přednášky byli zváni nejenom čeští podnikatelé, ale také i zástupci ze zahraničních společností;
 - konkrétně se jednalo o tyto semináře:
 - „Aktuální výzva programu Poradenství“ – hlavním cílem této akce bylo seznámit účastníky s programem Poradenství, s postupem vyplňování

registrační a plné žádosti, procesem hodnocení, strukturou podnikatelského záměru a způsobilými výdaji;

- **„Monitoring a Žádosti o platbu v OPPI“** – hlavním cílem této akce bylo seznámit účastníky s postupem vyplňování zpráv monitoringu a žádostí o platbu v elektronické aplikaci eAccount;
- **„Snídani s hejtnanem“** – této snídani se zúčastnilo celkem 16 zástupců velkých zaměstnavatelů a investorů z kraje Vysočina (z after-care klientů, které má v gesci Regionální kancelář, se této akce zúčastnil pouze jeden investor) a hlavním cílem bylo zprostředkovat kontakt mezi významnými investory z kraje Vysočina a zástupci agentury CzechInvest a v neposlední řadě i se zástupci krajského úřadu kraje Vysočina. Jelikož tato akce reflektovala především ekonomickou krizi, prezentovali představitelé kraje Vysočina a CzechInvestu zejména svoji strategii pomoci podnikatelským subjektům a zároveň byl také poskytnut prostor investorům, kteří zde mohli především specifikovat své aktuální potřeby.

3.3.1.2 Regionální rozvojová agentura Vysočina

Regionální rozvojová agentura Vysočina (dále jen RRA Vysočina) je profesní organizací, která se specializuje na poskytování komplexních služeb při využívání různých zdrojů veřejné podpory a současně je také ideální platformou pro efektivní spolupráci veřejného sektoru s podnikatelskými subjekty. Hlavním posláním této agentury je podpora komplexního rozvoje kraje Vysočina, především však zvyšování jeho ekonomického potenciálu a zlepšování kvality života obyvatel v regionu. RRA Vysočina je v pracovním kontaktu s mnoha domácími i zahraničními institucemi (zejména s orgány veřejné správy na úrovni státní, regionální a především místní). Tato agentura je též i smluvním partnerem Agentury pro podporu podnikání a investic CzechInvest v kraji Vysočina.

Jedinou standardně poskytovanou službou after-care je v rámci této agentury tzv. „dotační management“. Jeho hlavní náplní je pomoc „úspěšným“ žadatelům s administrativními úkony a plněním monitorovacích ukazatelů tak, aby nedošlo v průběhu sledování dotace (minimálně tři roky po schválení dotace) k jejímu krácení či odebrání. Investorovi tedy odpadne tato starost, může konzultovat věci, na které se nespecializuje a může se tak soustředit na své podnikání. Tato služba je poskytována pouze na vyžádání nebo je nabízena v rámci zpracování dotační žádosti a zatím byla poskytnuta pouze deseti investorům.

System dotačního managementu nabízí ucelený systém kontroly plnění podmínek důležitých pro monitoring získané dotace a zpravidla se v jeho rámci rozlišují dvě fáze:

1. fáze – je období od schválení dotace, respektive registrace žádosti, do doby čerpání dotace a v této fázi se jedná především o následující služby:

- metodické zajištění realizace výběrového řízení;
- přípravu veškerých podkladů pro čerpání dotace (tj. průběžné, případně etapové zprávy, zpracování žádosti o platbu a to i včetně povinných příloh);
- průběžnou kontrolu plnění Podmínek poskytnutí dotace v bodech, které musí být splněny k datu vyúčtování (tj. požadavky na pořízený majetek, zajištění propagace, vedení účetnictví, apod.).

2. fáze – je období monitoringu, které začíná čerpáním dotace a trvá po dobu sledování realizace projektu (tj. v období minimálně třech let), v této fázi se jedná o následující služby:

- průběžnou kontrolu plnění Podmínek poskytnutí dotace ve všech bodech;
- včasné upozornění a vypracování pravidelných reportů, průběžných a monitorovacích zpráv;
- monitoring závazných ukazatelů po dobu nejméně tři let.

Dotační management má na starosti specialista, který má poradce ve finančních otázkách a jde pouze o dva pracovníky. Názvy společností, kterým RRA Vysočina poskytuje služby after-care, nebylo možné zveřejnit a náklady na after-care záleží obvykle na charakteru a velikosti dotace (průměrně se tedy jedná o cca 60 000 Kč rozložených do 3-5 let).

3.3.1.3 Krajská hospodářská komora kraje Vysočina

Krajská hospodářská komora kraje Vysočina podporuje především podnikatelské aktivity, prosazuje a chrání zájmy svých členů a specializuje se zejména na cílovou skupinu malých a středních podniků (MSP). Tato organizace má své nezastupitelné místo v oblasti shromažďování a poskytování informací pro podnikatele a v oblasti vytváření neformálních obchodních kontaktů. V současné době také nabývá na významu vytváření podmínek pro navazování kooperací i širší obchodní spolupráce s komorami a podnikateli v zemích EU.

Krajská hospodářská komora se v kraji Vysočina přímo službami after-care nezabývá, neboť Vysočina je krajem, kam zatím moc investorů nepřišlo ve srovnání s jinými kraji.

Krajská hospodářská komora kraje Vysočina je alespoň zapojena do projektu Informační místa pro podnikatele (InMP). Tento projekt je zařazen do programu „Podpora

konkurenceschopnosti průmyslu České republiky“ a v rámci tohoto projektu mohou podnikatelé formou veřejné služby získat zdarma potřebné informace pro svoje podnikání. Podnikatelé se mohou se svými dotazy obrátit na InMP osobně, telefonicky nebo emailem a nejpozději do jednoho týdne získají kvalifikovanou písemnou odpověď na jakýkoli dotaz spojený s jejich podnikáním. Tato kontaktní místa za dobu své činnosti zodpověděla téměř 65 tisíc podnikatelských dotazů, týkajících se především možnosti financování rozvoje podniků a vyhledávání obchodních kontaktů. InMP poskytují podnikatelům především tyto základní informace:

- ekonomické, právní, finanční a organizační poradenství;
- legislativa, podmínky a změny pro podnikání v ČR a EU;
- konzultace a zprostředkování úvěrových a dotačních podpor pro podnikatele;
- zprostředkování vzdělávacích kurzů týkajících se podnikání;
- informace o komerčních nabídkách a poptávkách v tuzemsku i v zahraničí;
- zprostředkování informací z agentury CzechInvest a z RRA Vysočina;
- zprostředkování aktuálních informací pro podnikatele z Krajského úřadu kraje Vysočina.

3.3.1.4 Krajský úřad kraje Vysočina

Krajský úřad kraje Vysočina by se měl na regionální úrovni službami after-care zabývat, avšak zatím nemá v organizační struktuře vyčleněn žádný speciální odbor ani žádnou kompetentní osobu, která by se službám after-care přímo věnovala. Pokud má investor o tyto služby zájem a obrátí se na Krajský úřad kraje Vysočina, tak mu bude pouze zprostředkována schůzka s kompetentní osobou Regionální kanceláře CzechInvestu v kraji Vysočina popřípadě RRA Vysočina, neboť pouze tyto agentury v kraji Vysočina služby after-care poskytují.

3.3.1.5 Magistrát města Jihlavy

Magistrát města Jihlavy by se měl na místní úrovni službami after-care zabývat. Zatím však pro tyto účely nemá v organizační struktuře vyčleněn žádný speciální odbor ani žádnou kontaktní osobu, která by se přímo službám after-care věnovala. V současné době reaguje Magistrát města Jihlavy pouze na požadavky investorů dle jejich aktuálních přání a potřeb (např. zřízení cizojazyčné školky, změny v územním plánu, apod.). Pokud má investor nějaký problém, se kterým mu nemůže Magistrát města Jihlavy poradit, tak poté komunikuje s pracovníky Regionální kanceláře CzechInvestu v kraji Vysočina.

3.3.2 Způsoby následné péče o investory v Jihomoravském kraji

3.3.2.1 CzechInvest

Jak již bylo dříve uvedeno, agentura CzechInvest poskytuje služby after-care jak na národní, tak i na regionální úrovni, zůstává s investory i po uskutečnění prvotní investice v kontaktu a snaží se jim pomoci s jakoukoliv překážkou, které je nucena společnost čelit při svém podnikání. V loňském roce 2009 došlo v agentuře CzechInvest k částečné decentralizaci poskytování služeb after-care. Na centrále CzechInvestu v Praze působí, ale i nadále celé Oddělení after-care projektů, které se stará především o významné projekty typu „A“ a současně jsou služby after-care zastoupeny i v jednotlivých regionech (tedy i v Jihomoravském kraji) v rámci Regionálních kanceláří CzechInvestu.

Regionální kancelář CzechInvest v Jihomoravském kraji má v současnosti na starosti 31 after-care společností, z nichž asi 85 % tvoří pobídkové projekty a jedná se zpravidla o projekty typu „B“ a „C“. Investoři se mohou obrátit stejně jako v kraji Vysočina přímo na projektového manažera, který jim zcela bezplatně služby after-care poskytne. Konzultace s investory probíhají všemi standardními způsoby - telefonicky, e-mailem či osobní návštěvou. S některými investory udržuje Regionální kancelář v Jihomoravském kraji pravidelný a intenzivní kontakt, zejména však při řešení konkrétních problémů, naopak s jinými investory udržuje pouze nepravidelný kontakt podle jejich aktuálních přání a potřeb.

Centrální oddělení after-care projektů v Praze aktivně komunikuje i s dalšími strategickými investory v Jihomoravském kraji. Investoři a zástupci společností se obracejí na Oddělení after-care projektů s dotazy nejrůznějšího charakteru (např. data o trhu práce, finančních trzích, cenách energií, investičních pobídkách, možnosti čerpání finančních prostředků ze strukturálních fondů EU, vhodní subdodavatelé, nalezení vhodné lokality při expanzi aktivit společnosti, apod.). Po zanalyzování požadavku zajišťuje Oddělení after-care projektů řešení vybrané záležitosti často ve spolupráci se specialisty dalších oddělení a to Divize investic CzechInvestu, s nimiž konzultuje daný požadavek investora. V případě potřeby hlubší konzultace problematiky investičních pobídek, programů OPPI, sektorových informací či potenciálních subdodavatelů, domluví projektový manažer konzultaci přímo s příslušným specialistou. Oddělení after-care funguje v některých záležitostech v rámci agentury CzechInvest zároveň i jako spojovací most mezi investorem a příslušnými odbornými útvary.

Názvy investorů, které má v gesci Regionální kancelář CzechInvest pro Jihomoravský kraj a názvy investorů, které má na starosti centrální Oddělení after-care projektů v Praze, nebylo možné zveřejnit. Převážnou většinu, ale tvoří výrobní firmy v oblasti strojírenského průmyslu a v těsném závěsu jsou i plastikáři.

Regionální kancelář CzechInvest v Jihomoravském kraji nejčastěji s investory v rámci after-care řeší:

- **konzultace investičních pobídek**
 - tyto konzultace se zpravidla poskytují nově přichozím investorům, pokud jde ale o after-care klienty, tak se tyto konzultace týkají již čerpaných investičních pobídek;
 - v roce 2009 poskytla Regionální kancelář CzechInvest tyto konzultace 13 after-care klientům a to v rámci osobního, telefonického i e-mailového jednání;
 - v této oblasti jsou s after-care klienty zpravidla řešeny jejich aktuální potřeby, problémy a možnosti čerpání finančních prostředků ze strukturálních fondů EU;
- **konzultace rozvojových programů finanční podpory (tzv. základní dotační audit společnosti)**
 - tato nabídka služeb včetně OPPI proběhla e-mailem a to u všech after-care klientů, které má agentura v gesci;
 - o tyto informace projevil zájem zatím 15 after-care klientů a s těmito klienty se zpravidla konzultují jejich aktuální potřeby, projektové záměry, dále se jim zasílají informace o aktuálních výzvách do programů podpory OPPI a pomáhá se jim s vyplňováním a odesíláním žádostí o tuto podporu;
- **pomoc při řešení specifických problémů narušující podnikání společnosti (např. povolovací procesy, dopravní napojení, hygienické limity, atd.)**
 - o tuto pomoc neprojevil zájem zatím žádný after-care klient v Jihomoravském kraji;
- **pomoc s vyhledáváním nových českých dodavatelů**
 - o tuto pomoc neprojevil zájem zatím žádný after-care klient;
 - v případě zájmu se může investor obrátit přímo na centrálu CzechInvestu v Praze a to konkrétně na Oddělení sourcingu, které se touto problematikou podrobně zabývá nebo na tzv. sektorové databáze dodavatelů, které jsou volně přístupné na webu:

<http://suppliers.czechinvest.org/web/gateway.nsf/G?OpenForm&lang=cs>

- sektorové databáze firem slouží jako efektivní nástroj pro vyhledávání a třídění výrobních a vývojových dodavatelů v ČR, tato služba je poskytována investorům bezplatně a do této databáze se může přihlásit jakákoliv společnost, která splní podmínky pro zařazení;
- **pomoc s vyhledáním vhodných průmyslových zón a podnikatelských nemovitostí**
 - o tuto pomoc neprojevil zájem zatím žádný after-care klient;
 - v případě zájmu se může investor obrátit přímo na centrálu CzechInvestu v Praze a to na speciální oddělení – Oddělení umístění projektů a Odbor koordinace průmyslových zón, které se touto problematikou podrobně zabývá, protože Regionální kancelář CzechInvest v Jihomoravském kraji není pro tuto oblast zcela kompetentní;
- **spolupráce s místními úřady, autoritami a veřejnou správou**
 - o tuto spolupráci neprojevil zájem zatím žádný after-care klient;
 - v případě zájmu se může investor obrátit přímo na Regionální kancelář CzechInvestu v Jihomoravském kraji a pracovníci této kanceláře se pokusí klientovi vyjednat schůzku přímo s kompetentní osobou na příslušném úřadě;
- **podpora v oblasti lidských zdrojů**
 - tato podpora nebyla zatím poskytnuta žádnému after-care klientovi;
 - v roce 2008 CzechInvest pracoval na tzv. HR Aktivitě pro zpracovatelský průmysl (Podpora vzniku školících a tréninkových center), jejíž součástí byl i seminář konaný v roce 2008 v Jihomoravském kraji pod názvem „Podpora spolupráce středních odborných škol a soukromých firem“ – této akce se účastnilo několik významných společností z Jihomoravského kraje včetně investorů (ovšem žádný after-care klient z těch 31, které má Regionální kancelář v gesci) – hlavním organizátorem v rámci této akce byla Divize investic na centrále CzechInvestu v Praze;
- **široký informační servis**
 - tato služba je poskytována všem after-care klientům, které má agentura v gesci;
 - after-care klienti jsou telefonicky nebo e-mailem pravidelně informováni o veškerých aktualitách z OPPI a dalších možných novinkách;
 - široký informační servis má také na starosti Divize investic na centrále CzechInvestu v Praze, která pořádá pro investory semináře nebo jim popřípadě zasílá i e-maily s novinkami z oblasti legislativních změn.

V loňském roce 2009 uspořádala agentura CzechInvest v rámci Jihomoravského kraje:

- **workshopy a semináře k OPPI**
 - „**Středeční dopoledne s OPPI**“ – hlavním cílem cyklu těchto seminářů bylo seznámit podnikatele s aktuálními informacemi o OPPI, postupem vyplňování žádosti o platbu a zpráv z realizace projektu; v průběhu semináře byl vyhrazen i prostor pro diskuzi a po ukončení semináře měli investoři možnost i individuálně konzultovat svoje aktuální potřeby;
- **HR Aktivity** - cílem těchto aktivit bylo iniciovat či prohloubit spolupráci mezi investory a středními odbornými školami či vysokými školami; tento projekt spočíval v analýze regionálního trhu práce absolventů, zjištění aktuálních potřeb škol a investorů a poté byl následně zorganizován seminář s informačními prezentacemi o existujících projektech spolupráce firem se školami a možnostech finanční podpory; cílem tohoto semináře byla i aktivní podpora networkingu;
- **přednášku personální společnosti GRAFTON** – kdy hlavním jejím cílem bylo zejména pojednat o aktuálním stavu nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji.

3.3.2.2 Regionální rozvojová agentura jižní Moravy

Regionální rozvojová agentura jižní Moravy (dále jen RRA jižní Moravy) je členem České asociace rozvojových agentur a hlavním jejím úkolem je podporovat systematický hospodářský, sociální a kulturní rozvoj v Jihomoravském kraji. Mezi hlavní činnosti této agentury v rámci podpory přímých investic patří již od roku 2000 bezplatný servis potenciálním investorům, následná péče o usídlené investory a též i posilování zahraničních firem na místní dodavatelské firmy a na výzkumné a vývojové instituce.

RRA jižní Moravy zastupovala v letech 2000 – 2007 v Jihomoravském kraji agenturu CzechInvest a bylo tedy zřejmé, že musí investorům pomáhat jak při příchodu do regionu, tak jim musí poté i následně poskytovat služby after-care. V této době a i v následujících letech gradoval zájem zahraničních investorů o Jihomoravský kraj, zejména o město Brno. Tento příliv zahraničních investic byl tak impulzem pro vytvoření celého Oddělení podpory investic a inovací, k čemuž došlo v roce 2003. V tomto období měl zájem o usazení každý týden nový investor a z důvodu zahlcenosti oddělení nebylo kapacitně možné se after-care činností zabývat v komplexním měřítku, řešily se tedy pouze zrovna nastalé a aktuální problémy. Z těchto důvodů se after-care aktivity omezily pouze na předávání informací investorům, zprostředkování kontaktů na místní instituce a firmy, udržování kontaktů

s investory a na vydávání příručky „Survival Kit“. Tato příručka obsahuje informace jak obchodního charakteru (pracovní předpisy, cla, daně...), tak i praktické informace, které se týkají běžného života v Brně a v Jihomoravském kraji (víza, doprava, lékaři...).

Situace se změnila až v roce 2007 a to zejména z toho důvodu, že příliv investic ubral na intenzitě a navíc se o většinu nově přichozích zájemců postarala Regionální kancelář CzechInvestu v Jihomoravském kraji. Ta sice vznikla již v roce 2004, ale do této doby měla ve své gesci pouze administraci fondů EU a právě od roku 2007 přebrala i agendu přichozích investorů. Díky tomuto vývoji se v RRA jižní Moravy od roku 2007 uvolnily kapacity pro zahájení systematických after-care aktivit, jejichž součástí je i analýza problémů, se kterými se zahraniční investoři každodenně potýkají. Z tohoto důvodu RRA jižní Moravy podnikla první pilotní průzkum spokojenosti japonských investorů (Daikin, Daido) na Černovické terase v Brně a několika dalších investorů (FEI, IBM, Honeywell). Tímto průzkumem bylo zjištěno, že zahraniční investoři mají především problémy s žitím a podnikáním v Jihomoravském kraji a v městě Brně.

RRA jižní Moravy vidí problematiku after-care v regionu jako komplexní systém, jehož nastavení se řeší na setkáních pracovní skupiny After-care.

RRA jižní Moravy poskytuje investorům na regionální úrovni služby after-care, zpravidla se jedná o:

- **pomoc s vyhledáváním vhodných průmyslových zón a podnikatelských nemovitostí**
 - jestliže má investor o tyto služby zájem, tak mu pracovníci RRA jižní Moravy vyhledají a následně doporučí vhodnou průmyslovou zónu nebo investorovi přímo zprostředkují kontakt na majitele příslušné podnikatelské nemovitosti;
 - při určování vhodné průmyslové zóny zpravidla záleží na tom, s jakou vizí investor agenturu kontaktuje, protože sám investor musí vědět: kolik místa bude potřebovat, přibližně v jakých místech chce být umístěn, protože od toho se odvíjí cena podnikatelské nemovitosti³⁹ a následně musí také vědět další podmínky: například blízkost hraničního přechodu, blízkost vlakové vlečky, blízkost dálnice apod.;
 - v letech 2002 - 2006 byla RRA jižní Moravy tím hlavním hráčem při poskytování asistenční pomoci zahraničním investorům

³⁹ poznámka: cena za greenfield v Brně se pohybuje v rozmezí 2 500 – 3 000 Kč/m²

- tuto pomoc agentura poskytla asi 50 zahraničním investorům, kteří se v regionu nakonec usídlili, dále asi 200 zahraničním investorům, kteří se v tomto regionu nakonec neusídlili a asi 80 investorům, kteří zde již usídlení byli a pouze hledali v rámci Jihomoravského kraje nové podnikatelské prostory;
- v současné době už bohužel RRA jižní Moravy není tím hlavním kanálem, přes který zahraniční investoři do kraje proudí, proto již tuto službu tolika investorům neposkytuje;
- **konzultace ohledně investičních pobídek a spolufinancování projektů ze strukturálních fondů EU**
 - tato možnost byla konzultována s každým after-care klientem, kterého má RRA jižní Moravy v gesci;
 - semináře pro investory ohledně investičních pobídek pořádá pouze Regionální kancelář CzechInvestu v Jihomoravském kraji;
- **vyhledání dodavatelů v daném regionu**
 - pokud má investor o tuto službu zájem, může se na RRA jižní Moravy obrátit a ta mu poskytne informace o všech potenciálních dodavatelích v regionu;
 - zda nakonec dojde mezi investorem a případně vybraným dodavatelem ke spolupráci, se agentura už bohužel nedozví;
 - zahraniční investoři nemají o tuto službu příliš zájem, protože ve většině případů využívají své vlastní již vyzkoušené dodavatele - tuto skutečnost potvrzuje i níže uvedený příklad:
 - při expanzi na Černovické terase v Brně si japonská automobilová společnost Daikin Device Czech Republic s.r.o. s sebou přivezla i svého vlastního dodavatele, konkrétně šlo o firmu Ohmori Technos CZ, která za celou dobu své působnosti dodává součástky pro klimatizace pouze do této jedné společnosti, proto společnost Daikin neměla v žádném případě o tuto službu zájem;
 - za celou dobu své působnosti poskytla agentura tuto pomoc asi 50 zahraničním investorům, kteří se v regionu nakonec usídlili, dále asi 200 zahraničním investorům, kteří se v tomto regionu nakonec neusídlili a asi 60 investorům, kteří zde již usídlení byli a hledali vhodného dodavatele;

- **podpora v oblasti lidských zdrojů**
 - v rámci této oblasti mají investoři zájem zpravidla o spolupráci se školami v tomto regionu,
 - obrovský zájem mají především strojírenské firmy, ale problém vždy nakonec zůstává na straně učelišť v tomto regionu, neboť učeliště mají hrozně málo studentů a navíc ne všichni, co dostudují, se budou daným oborem v budoucnu živit
 - na jednom nejmenovaném učelišti ve strojírenském oboru skončilo v roce 2008 pouze 7 žáků, o které de facto všechny strojírensky zaměřené firmy v Brně a okolí bojují – např. společnost Zetor, Šmetal, ČKD Blansko atd.;
 - kolika společnostem RRA jižní Moravy nakonec tuto spolupráci umožnila, není možné zjistit, protože statistiky se bohužel v této oblasti nevedou;
- **pomoc při řešení specifických problémů narušující podnikání společnosti (např. povolovací procesy, dopravní napojení, hygienické limity, atd.)**
 - specifickým problémem, kterým se musela RRA jižní Moravy zabývat, bylo především špatné dopravní napojení na hlavní průmyslové zóny (PZ) a to konkrétně na PZ Černovická terasa v Brně a na PZ Český technologický park;
 - významným projektem RRA jižní Moravy byla zejména pomoc při změně jízdního řádu linek MHD do průmyslových zón;
 - na základě terénního průzkumu provedeného RRA jižní Moravy vyvolala následně Kancelář strategie města Brna schůzku mezi dopravní společností Kordis a investory průmyslových zón a hlavním cílem tohoto projektu bylo optimalizovat provoz veřejné dopravy a to takovým způsobem, aby investorům co nejvíce vyhovoval;
- **spolupráce s místní samosprávou, státní správou a veřejnými institucemi**
 - o tuto spolupráci nemají investoři zájem, neboť zpravidla sami vědí, kam se mají s daným problémem obrátit;
- **organizace odborných seminářů, pracovních snídaní s vrcholnými představiteli státní správy a společenských akcí.**

Poskytování služeb after-care mají v rámci této agentury na starosti pouze dva pracovníci a konzultace s investory probíhají standardními způsoby:

- emailem, telefonicky;
- osobní návštěvou v rámci terénního průzkumu u firem nebo v rámci pořádaných seminářů či setkání s investory.

Názvy investorů, které má v gesci RRA jižní Moravy, nebylo možné zveřejnit a to především z toho důvodu, že tato agentura musela řešit i další docela závažné problémy, například propadlá víza zahraničních zaměstnanců nebo nesplnění podmínek navázaných na příjem investičních pobídek.

RRA jižní Moravy uspořádala v rámci tématu after-care pro investory velmi důležitou akci:

- **„After-care Christmas Meeting“** – toto setkání pořádalo statutární město Brno ve spolupráci s RRA jižní Moravy a Jihomoravským krajem a zúčastnilo se jej více než 20 zástupců investorů, mezi kterými nechyběli společnosti jako Honeywell, Daikin Device CR, Daido Metal Czech nebo Bosch Rexroth; dále se tohoto setkání účastnilo na 30 pozvaných hostů, kteří reprezentovali brněnské úřady práce, cizineckou policii, CzechInvest nebo například Americkou obchodní komoru; hlavním cílem této akce bylo seznámení se s návrhy řešení na zlepšování podmínek pro investory a podnikatele v Jihomoravském kraji.

3.3.2.3 Krajská hospodářská komora jižní Moravy

Krajská hospodářská komora jižní Moravy (dále jen KHK jižní Moravy) podporuje především podnikatelské aktivity, prosazuje a chrání zájmy svých členů a je integrální součástí ekonomického života v Jihomoravském kraji. KHK jižní Moravy spolupracuje se subjekty nejen v rámci EU, ale i se subjekty z třetích zemí. Svým členům nabízí pomoc zejména při vyhledávání nových obchodních partnerů, prosazuje jejich zájmy v zahraničí a informuje je o aktuálních obchodních příležitostech, poptávkách a nabídkách zahraničních firem.

KHK jižní Moravy přímo služby after-care neposkytuje, ale ve spolupráci s Jihomoravským krajem a se Sdružením obcí a měst jižní Moravy založila Regionální rozvojovou agenturu jižní Moravy, která investorům služby after-care již nabízí.

V rámci Jihomoravského kraje mají podnikatelé opět možnost využít Informační místa pro podnikatele (InMP).

Regionální hospodářská komora Brno je členem KHK jižní Moravy a je též i členem unikátní sítě Enterprise Europe Network⁴⁰. Jedná se o celoevropskou síť, která je zaměřená na poskytování podpůrných služeb a informací pro rozvoj inovačního podnikání. Hlavním jejím cílem je podpořit malé a střední podniky a zvýšit jejich konkurenceschopnost. Tato nová iniciativa Evropské komise poskytuje podnikatelům jedno kontaktní místo, na které se mohou obrátit a to jak s žádostí, tak i radou a mohou využít všech dostupných služeb na podporu malých a středních podniků (MSP). Tím, že jsou služby nabízeny pod jednou střechou, se tedy snižuje byrokracie a chaos, se kterým se podnikatelé střetávají, když není jasné, na kterou organizaci je třeba se obrátit s konkrétní záležitostí.

3.3.2.4 Krajský úřad Jihomoravského kraje

Krajský úřad Jihomoravského kraje by se měl také na regionální úrovni službami after-care zabývat, avšak zatím nemá v organizační struktuře vyčleněn žádný speciální odbor ani žádnou kompetentní osobu, která by se přímo službám after-care věnovala. Oblastí after-care, komunikací s významnými zahraničními investory v regionu a asistencí při řešení jejich aktuálních problémů se v rámci Jihomoravského kraje zabývá Regionální rozvojová agentura jižní Moravy. Tuto agenturu založil právě pro tyto účely Jihomoravský kraj společně se Sdružením obcí a měst jižní Moravy a Krajskou hospodářskou komorou jižní Moravy. Na regionální úrovni zastupuje Jihomoravský kraj v poskytování služeb after-care tedy i Regionální kancelář CzechInvestu.

3.3.2.5 Magistrát města Brna

Magistrát města Brna se na místní úrovni službám after-care věnuje. Ve své organizační struktuře má i přímo vyčleněn speciální odbor a to konkrétně Kancelář strategie města, která by měla služby after-care investorům poskytovat. Zástupci Kanceláře strategie města, ale bohužel neposkytli bližší informace o konkrétně nabízených a poskytovaných službách after-care, takže nebylo možné tuto organizaci zhodnotit v praktické části.

⁴⁰ Enterprise Europe Network [online]. 2009 [cit. 2010-02-17]. Dostupný z WWW: <<http://www.enterprise-europe-network.cz/o-siti/>>.

4 Zhodnocení poskytovaných služeb after-care ve vybraných regionech

Při zmapování poskytovaných služeb after-care v rámci regionu soudržnosti NUTS II Jihovýchod byli osloveni zástupci níže uvedených institucí:

- **CzechInvest** – konkrétně Regionální kanceláře CzechInvestu v Jihomoravském kraji a v kraji Vysočina;
- **Regionální rozvojové agentury** příslušných krajů;
- **Krajské hospodářské komory** zastupující kraje v regionu soudržnosti NUTS II Jihovýchod;
- Příslušné **Krajské úřady**;
- **Magistráty** města Brna a Jihlavy.

U výše zmíněných institucí bylo nejprve zjišťováno, zda se instituce vůbec službám after-care věnují a zda tyto služby opravdu poskytují etablovaným investorům v příslušných regionech. Přehled o tom, které instituce poskytují investorům služby after-care, uvádí tabulka č. 9 (v případě, že instituce služby after-care nabízí znázorněno zelenou barvou, v opačném případě barvou červenou).

Tabulka 8: Přehled o poskytovaných službách after-care v jednotlivých krajích regionu NUTS II Jihovýchod

Oslovené instituce	Kraj	
	VYSOČINA	JIHOMORAVSKÝ
Regionální kancelář CzechInvestu	✓	✓
Regionální rozvojová agentura	✓	✓
Krajská hospodářská komora	✗	✗
Krajský úřad	✗	✗
Magistrát města	✗	✓

Zdroj: Vlastní zpracování.

Z výše uvedené tabulky č. 9 je patrné, že v kraji Vysočina poskytuje služby after-care pouze Regionální kancelář CzechInvestu a Regionální rozvojová agentura. Ostatní instituce v tomto kraji se službám after-care nevěnují a to především z toho důvodu, že kraj Vysočina, je takovým krajem, kam zatím moc investorů ve srovnání s jinými kraji nepřišlo.

Naopak Jihomoravský kraj se oproti kraji Vysočina těší většímu množství investorů a služby after-care jsou v tomto kraji poskytovány nejen Regionální kanceláří CzechInvestu a Regionální rozvojovou agenturou, ale také Magistrátem města Brna. Krajský úřad Jihomoravského kraje služby after-care lokalizovaným investorům přímo neposkytuje, ale pouze za tímto účelem společně se Sdružením obcí a měst jižní Moravy a Krajskou hospodářskou komorou jižní Moravy založil již zmiňovanou Regionální rozvojovou agenturu jižní Moravy, která tedy komunikuje s významnými zahraničními firmami v regionu a poskytuje jim asistenci při řešení jejich aktuálních problémů.

Na základě získaných informací od oslovených institucí, které poskytují služby after-care a které již byly podrobně vymezeny v předchozí kapitole, je možné určit i o jaký přístup, model a typ politiky after-care se jedná. Níže uvedená tabulka č. 10 podává přehled o poskytovaných službách after-care z hlediska přístupu, typu a modelu, tak jak byly teoreticky vymezeny v kapitolách č. 2.3, 2.4 a 2.5.

Tabulka 9: Přehled poskytovaných služeb after-care z hlediska přístupu, typu a modelu

AFTER-CARE	INSTITUCE		
	CzechInvest	Regionální rozvojová agentura	Magistrát města
Typ poskytovaných služeb	operační	administrativní i operační	údaje nejsou dostupné
Přístup poskytování služeb	aktivní i pasivní	aktivní i pasivní	
Model programu after-care	projektový	kontaktní osoba	

Zdroj: Vlastní zpracování.

Dále je nutné zmínit, že oslovené instituce mají ve své nabídce zpravidla širokou škálu služeb after-care, která již také byla podrobně vymezena v předchozí kapitole. Souhrnný přehled o nabízených službách after-care v Jihomoravském kraji a v kraji Vysočina podává níže uvedená tabulka č. 11.

Tabulka 10: Přehled nabízených služeb after-care příslušnými institucemi v kraji Vysočina a Jihomoravském kraji

SLUŽBA AFTER-CARE	INSTITUCE				
	KRAJ VYSOČINA		JIHOMORAVSKÝ KRAJ		
	Regionální kancelář CzechInvest	Regionální rozvojová agentura	Regionální kancelář CzechInvest	Regionální rozvojová agentura	Magistrát města Brna
Konzultace ohledně investičních pobídek	✓	✗	✓	✓	údaje nejsou dostupné
Dotační audit společnosti	✓	✓	✓	✗	
Problém při řešení specifických problémů	✓	✗	✓	✓	
Spolupráce s místními úřady, autoritami a VS	✓	✗	✓	✓	
Pomoc s vyhledáváním dodavatelů	✓	✗	✓	✓	
Pomoc s vyhledáváním vhodných průmyslových zón a podnikatelských nemovitostí	✓	✗	✓	✓	
Podpora v oblasti lidských zdrojů	✓	✗	✓	✓	
Pořádání odborných seminářů a široký informační servis	✓	✗	✓	✓	

Zdroj: Vlastní zpracování.

Z výše uvedené tabulky č. 11 je patrné, že některé instituce sice mají ve své nabídce opravdu širokou škálu after-care služeb, avšak v praxi většinu zmíněných služeb ani etablovaným investorům neposkytují nebo je poskytují především pasivní formou tedy až v té chvíli, kdy si o ně investor sám požádá.

4.1 Regionální kanceláře CzechInvestu v kraji Vysočina a v Jihomoravském kraji

Z dostupných informací poskytnutých od CzechInvestu je nutné uvést, že na regionální úrovni poskytují agentury lokalizovaným investorům služby after-care a to zpravidla pasivní formou, což považují za hlavní nedostatek. Především se jedná o poradenskou činnost a služby after-care jsou ve většině případů poskytovány až v té chvíli, kdy si o ně investoři sami požádají (tzn., že následná péče je odvislá od aktuálních potřeb a přání investorů). Regionální kanceláře CzechInvestu komunikují s investory v regionu pouze jednou za půl roku až rok, pokud se investoři neozvou sami, zašle se jim tedy zdvořilý e-mail, jak se jim daří a jestli je něco netrápí.

Regionální kanceláře CzechInvestu mají v nabídce opravdu širokou škálu after-care služeb, jak již bylo vymezeno v tabulce č. 11. V praxi, ale řadu těchto služeb ani investorům neposkytují, což potvrzuje níže uvedená tabulka č. 12, ve které je uvedeno, kolika investorům, které má Regionální kancelář CzechInvestu v gesci, byla konkrétní služba after-care poskytnuta.

Tabulka 11: Přehled o počtu poskytnutých after-care služeb investorům Regionální kanceláří CzechInvestu v kraji Vysočina a v Jihomoravském kraji

SLUŽBY AFTER-CARE	REGIONÁLNÍ KANCELÁŘE CZECHINVESTU	
	Kraj Vysočina	Jihomoravský kraj
Konzultace ohledně investičních pobídek	0	13
Dotační audit společnosti	2	15
Problém při řešení specifických problémů	1	0
Spolupráce s místními úřady, autoritami a VS	0	0
Pomoc s vyhledáváním dodavatelů	0	0
Pomoc s vyhledáváním vhodných průmyslových zón a podnikatelských nemovitostí	0	0
Podpora v oblasti lidských zdrojů	0	0
Široký informační servis	2	31

Zdroj: Vlastní zpracování.

Z tabulky č. 12 vyplývá, že Regionální kanceláře CzechInvestu v příslušných krajích neposkytují investorům komplexní balíček služeb after-care, který by zahrnoval všechny možné činnosti a služby, které by mohly být after-care klientům poskytnuty.

Podle mého názoru je nutné do budoucna rozšířit rozsah a hlavně kvalitu poskytovaných služeb after-care a také se intenzivněji věnovat potřebám after-care klientů. Dále si myslím, že by do budoucna bylo efektivní sestavit přesný program after-care aktivit a to i pro regionální pobočky a samozřejmě i pravidelně s etablovanými investory v regionu komunikovat, aby získali pocit, že jsou významnou součástí daného území a ne jim pomáhají jen nárazově, když potřebují.

Za negativní považují kromě pasivního přístupu poskytování služeb after-care i nejistitelnost informací týkající se finanční náročnosti služeb after-care tedy vložených finančních prostředků a jejich návratnost. Z toho důvodu není možné určit úspěšnost projektu, je možné ji pouze odhadovat na základě zájmu a ohlasu investorů. Do budoucna proto navrhuji se věnovat zmapováním nákladů spojených s poskytováním služeb after-care, aby bylo možné určit úspěšnost projektu a dále se zaměřit i na zpětnou vazbu mezi pobočkou a investorem.

Regionální kanceláře CzechInvestu pořádají pro investory spoustu seminářů a workshopů, čímž si alespoň trochu předcházejí jejich individuální zájem a to považují za pozitivum.

Závěrem je nutné podotknout, že Regionální kanceláře CzechInvestu v příslušných krajích poskytují následnou péči o investory na stejné úrovni, největší rozdíl pouze shledávám v počtu investorů, kterým byla konkrétní služba after-care poskytnuta.

4.2 Regionální rozvojové agentury v kraji Vysočina a v Jihomoravském kraji

Obě oslovené Regionální rozvojové agentury (dále jen RRA) poskytují lokalizovaným investorům na regionální úrovni služby after-care. Přehled o poskytovaných službách after-care byl již u jednotlivých agentur vymezen v tabulce č. 11 a v níže uvedené tabulce č. 13 je vymezeno, kolika investorům v daném regionu byla konkrétní služba after-care poskytnuta (uvedené hodnoty v tabulce č. 13 jsou u RRA v Jihomoravském kraji pouze orientační, protože přesné evidence se bohužel nevedou).

Tabulka 12: Přehled o počtu poskytnutých after-care služeb investorům Regionální rozvojovou agenturou v kraji Vysočina a v Jihomoravském kraji

SLUŽBY AFTER-CARE	REGIONÁLNÍ ROZVOJOVÉ AGENTURY		
	Kraj Vysočina	Jihomoravský kraj	
	rok 2009	období 2002 - 2006	období 2007 - 2009
Konzultace ohledně investičních pobídek	X	330	79
Dotační audit společnosti	10	X	X
Problém při řešení specifických problémů	X	50	60
Spolupráce s místními úřady, autoritami a VS	X	0	0
Pomoc s vyhledáváním dodavatelů	X	310	
Pomoc s vyhledáváním vhodných průmyslových zón a podnikatelských nemovitostí	X	330	
Podpora v oblasti lidských zdrojů	X	počet neznatelný	počet neznatelný

Zdroj: Vlastní zpracování.

Z tabulky č. 13 vyplývá, že největší rozdíly mezi RRA v kraji Vysočina a v Jihomoravském kraji jsou především v nabídce poskytovaných služeb after-care a také i v počtu investorů, kterým jsou tyto služby poskytovány.

Z tabulky č. 13 je dále patrné, že RRA v kraji Vysočina nabízí investorům pouze jednu after-care službu, kterou navíc poskytuje pasivní formou tedy pouze na vyžádání investora. Do budoucna proto z mé strany plyne doporučení určitě rozšířit nabídku after-care služeb pro investory a samozřejmě i pravidelně s etablovanými investory v regionu komunikovat, aby získali pocit, že jsou významnou součástí daného území a ne jim pomáhají jen nárazově, když potřebují.

Dále je z tabulky č. 13 patrné, že RRA jižní Moravy nabízí etablovaným investorům v Jihomoravském kraji opravdu široké spektrum after-care služeb, s jejichž poskytováním má i letité zkušenosti. RRA jižní Moravy bohužel nevede přesné statistiky o konkrétně poskytnutých after-care aktivitách, což považuji za nedostatek a do budoucna určitě doporučuji vést takovou evidenci, aby bylo možné zjistit, kolik investorů mělo o danou službu zájem.

Za velmi pozitivní zpravidla považují, že zaměstnanci RRA jižní Moravy (konkrétně zaměstnanci Oddělení investic a inovací) navštěvují osobně etablované investory v Jihomoravském kraji a u nich zjišťují, co je trápí a též je i upozorňují na možné novinky (za poslední dva roky bylo navštíveno 79 investorů v Jihomoravském kraji). Z tohoto šetření je poté následně provedena analýza s popsáním problému a dále je tam uveden i možný nástin řešení. Poté je vše už v rukou investora, jak bude na zprávu reagovat a jestli bude chtít pomoci s řešením případných problémů, pokud se bude s některými potýkat.

Dále za velmi pozitivní považují, že RRA jižní Moravy spolupracuje s městem Brnem a Jihomoravským krajem a v rámci této spolupráce pořádá setkání s investory, čímž si také předchází jejich individuální zájem. Odborné semináře jsou pro investory velmi důležité a v rámci těchto setkání je možné řešit veškeré návrhy a postupy zlepšení podmínek v Jihomoravském kraji. RRA jižní Moravy se snaží získávat aktuální informace o místních investorech, což je tedy dobrým základem pro poskytování kvalitní after-care.

RRA jižní Moravy nevěnuje oblasti after-care na svém internetovém portálu velkou pozornost, proto bych do budoucna doporučila uvést na webových stránkách více informací o aktivitách after-care konkrétně bych vymezila všechny oblasti, ve kterých se mohou investoři na agenturu obrátit.

Za negativní v rámci RRA jižní Moravy považují zejména nejspolehlivost informací týkající se finanční náročnosti služeb after-care tedy vložených finančních prostředků a jejich návratnost, proto do budoucna navrhuji se této problematice více věnovat.

Závěrem je nutné tedy podotknout, že RRA jižní Moravy oproti RRA v kraji Vysočina poskytuje následnou péči o investory na vyšší úrovni.

4.3 Stručné závěrečné zhodnocení poskytovaných služeb after-care v Jihomoravském kraji a kraji Vysočina

Celkově je poskytování následné péče o investory lépe uplatňováno v Jihomoravském kraji, protože se v tomto kraji aktivitami after-care zabývá více subjektů a etablovaným investorům je tím pádem nabízeno i širší spektrum služeb after-care. Do budoucna by se měla zejména státní správa v obou regionech snažit vytvořit takové podmínky a atmosféru, aby se stalo podnikání v regionu pro investory jednodušší, aby například byrokracie a zbytečná administrativa nebránila podnikání a vytvořit i vhodné programové zázemí pro podnícení rozvoje konkurenceschopnosti a růstových ekonomických tendencí.

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo pojednat o přístupech k veřejným politikám následné péče o investory, vymezit v jakých úrovních jsou realizovány a dále vydefinovat a následně i analyzovat formy a případné systémy after-care a to vše na regionech NUTS II Jihovýchod.

Problematika after-care není příliš známá a proto je poskytování těchto služeb zejména v českém prostředí novou záležitostí.

Hlavní a neustálou aktivitou správy regionů je především přilákat investory na dané území v rámci podpory investic a ve většině případů je právě investorovo rozhodnutí o lokalizaci investic ovlivněno systémem investičních pobídek. Následná udržitelnost zejména zahraničních investic není však samozřejmá, neboť stejné trendy, které dříve motivovaly zahraniční investory přesunout své provozy z více ekonomicky rozvinutých zemí na naše území, mohou dnes přispět k jejich rozhodnutí o posunu dále na východ a to především kvůli levnější pracovní síle a nižším výrobním nákladům. Aby tedy nedocházelo ke kolokaci investorů, je nutné o investory neustále pečovat, což je možné v praxi realizovat za pomoci veřejné politiky následné péče o investory. Následná péče o zdejší, již usídlené investory hraje totiž důležitější roli. Možná stejně velkou jako je jejich atraktivita z jiných zemí. Proto by tyto druhy služeb rozhodně neměly být opomíjenou záležitostí. Je totiž, všeobecně známo, že značná část investic pochází právě od investorů, kteří jsou již v dané oblasti lokalizováni.

Následná péče o investory může nabývat různých podob, které však nelze jednoznačně vymezit - hlavním cílem služeb after-care bývá podpora a usnadňování expanzí firem, řešení problémů spojených s rozvojem podnikání, restrukturalizací činností a rekvalifikací pracovníků, marketingová podpora spojená s lákáním aktivit s vyšší přidanou hodnotou v rámci nadnárodní korporace do České republiky apod. Veškeré služby after-care jsou tedy etablovaným investorům poskytovány zcela bezplatně.

V diplomové práci byl pro porovnání poskytovaných služeb after-care vybrán region soudržnosti NUTS II Jihovýchod, tedy kraj: Vysočina a Jihomoravský. Nejprve jsou jednotlivé kraje krátce charakterizovány a poté byla pozornost věnována institucím, které by se měly službám after-care v jednotlivých krajích věnovat a poskytovat je lokalizovaným investorům.

Ve své práci jsem došla ke zjištění, že jednotlivé regiony si sice uvědomují důležitost a strategický význam podnikatelské veřejnosti a zahraničních investorů na ekonomický rozvoj dané oblasti, ale podpora investorů je stále velmi malá.

Bohužel jsem dále došla ke zjištění, že ani ne všechny oslovené instituce se v jednotlivých krajích službám after-care věnují a poskytují je. V kraji Vysočina jsou tedy služby after-care poskytovány pouze CzechInvestem a Regionální rozvojovou agenturou, zatímco v Jihomoravském kraji se k těmto zmíněným institucím přidává i Magistrát města Brna.

Někteří poskytovatelé služeb after-care v daných regionech mají sice v nabídce širokou škálu služeb after-care, ale k efektivnímu poskytování podpory investorů je i tak třeba značné koordinace jejich aktivit. Podle mého názoru by do budoucna bylo vhodné provést přerozdělení rolí, aby bylo jasně viditelné, kdo jakou službu nabízí a sestavit celorepublikový plán poskytování služeb následné péče, jehož součástí by byly i komplexní balíčky služeb after-care pro investory. Poskytovatelům služeb after-care proto doporučuji, aby se pro začátek nechali inspirovat takovými systémy, které již v zahraničí dobře fungují, neboť to že zde není vytvořen jednotný systém, pouze nahrává situaci, že poskytovatelé ani nevědí, jak správně služby after-care poskytovat.

Za velmi negativní také pokládám i zpravidla pasivní přístup poskytování služeb after-care. V praxi to totiž dopadá tak, že zástupci jednotlivých agentur čekají, než se jim ozve nějaký investor, místo toho, aby si investory sami předcházeli, pomáhali jim v rozvoji a uplatňovali tedy aktivní přístup k následné péči. Jak aktivní přístup poskytování služeb after-care, tak i pravidelná komunikace s etablovanými investory v regionu je nesmírně důležitá, neboť investoři musí získat pocit, že jsou významnou součástí daného území a ne jim pomáhat jen nárazově, když potřebují. Do budoucna proto poskytovatelům doporučuji, aby s investory v regionu více komunikovali, prováděli i terénní průzkumy přímo u firem a tam si právě získávali aktuální informace o investorech, neboť podle mého názoru může být právě dostatek aktuálních informací dobrým základem pro poskytování kvalitní after-care.

Dále je i rovněž důležité, aby došlo ke zdokonalení zpětné vazby mezi investorem a poskytovatelem služeb after-care a to z toho důvodu, aby i poskytovatel získal více informací, které by vypovídali právě o úspěšnosti poskytovaných služeb a také o aktuálních přáních a potřebách investora.

Je určitě nutné podotknout, že jednotliví poskytovatelé služeb after-care sice mezi sebou spolupracují, ale na poměrně nízkém stupni. Z toho důvodu bych též doporučovala, aby i jednotliví poskytovatelé mezi sebou komunikovali a pořádali třeba i společné „round-tables“, kde by si vyměňovali vzájemné informace a zkušenosti.

Součástí následné péče o investory by též mělo být i vyčíslení jejích nákladů, které ale doposud není samozřejmostí. Protože není možné získat informace o finanční náročnosti služeb after-care tedy vložených finančních prostředků a informace o jejich návratnosti, tak z tohoto důvodu není ani možné určit úspěšnost projektu, tu je proto možné pouze odhadovat na základě zájmu a ohlasu investorů. Do budoucna tedy navrhuji se této oblasti věnovat více.

Služby after-care zatím nejsou na našem území poskytovány na tak profesionální úrovni jako v zahraničí, ale i tak doufám, že do budoucna bude význam následné péče o etablované investory růst.

Použitá literatura

- Aftercare A CORE FUNCTION IN INVESTMENT PROMOTION. Investment Advisory Series [online]. c2007, no. 1 [cit. 2009-11-15]. Dostupný z WWW: <http://www.unctad.org/en/docs/iteipc20071_en.pdf>.
- Agentura pro regionální rozvoj Ostrava [online]. c2008 [cit. 2010-01-24]. Dostupný z WWW: <<http://www.arr.cz/cz/hlavni-cinnosti/one-stop-shop-pro-investory---nabidka-komplexnich-sluzeb/aftercare-162.html>>.
- Centrum pro regionální rozvoj České republiky. Regionální rozvojové agentury v ČR [online]. c2004, [cit. 2009-11-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.crr.cz/index.php?lssel=142#>>.
- Česká asociace rozvojových agentur. Regionální rozvojová agentura jižních Čech RERA a.s. [online]. [cit. 2009-11-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.cara.cz/cara/clenove/rera/default.aspx>>.
- Česká národní banka. Přímé zahraniční investice [online]. 2007 [cit. 2009-10-28]. Dostupný z WWW: <http://www.cnb.cz/m2export/sites/www.cnb.cz/cs/statistika/platebni_bilance_stat/publikace_pb/pzi/PZI_2007_CZ.pdf>.
- Český statistický úřad Vysočina [online]. c2008 [cit. 2010-02-12]. Dostupné z WWW: <http://www.jihlava.czso.cz/xj/redakce.nsf/i/charakteristika_kraje>.
- Český statistický úřad Jihomoravský kraj [online]. c2008 [cit. 2010-02-15]. Dostupné z WWW: <http://www.brno.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/charakteristika_jihomoravskeho_kraje>.
- ČSÚ Analýzy. Přímé zahraniční investice - vybrané přínosy a náklady pro českou ekonomiku [online]. c2009 [cit. 2009-10-31]. Dostupný z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/ckta120208.doc>>.
- ČTK. Příliv PZI v pololetí klesl o polovinu na 47 mld. Kč. Finanční noviny [online]. c2009 [cit. 2009-11-07]. Dostupný z WWW: <<http://www.financninoviny.cz/zpravodajstvi/zpravy/mpo-priliv-pzi-v-pololeti-klesl-o-polovinu-na-47-mld-kc/405897>>.
- CzechInvest. Podpora investic: Investiční projekty [online]. c1994-2009 [cit. 2009-11-07]. Dostupný z WWW: <http://www.czechinvest.org/podpora-investic>.
- Devizový zákon č. 219/1995 Sb. [online]. c2003-2009 [cit. 2009-10-25]. Dostupný z WWW: <http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701/.cmd/ad/.c/313/.ce/10821/.p/8411/_s.155/701?PC_8411_number1=219/1995&PC_8411_p=1&PC_8411_l=219/1995&PC_8411_ps=10>.

- DURČÁKOVÁ, Jaroslava, MANDEL, Martin. Mezinárodní finance. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2007. 487 s. ISBN 978-80-7261-170-6.
- Enterprise Europe Network [online]. c2009 [cit. 2010-02-17]. Dostupný z WWW: <<http://www.enterprise-europe-network.cz/o-siti/>>.
- Foreign Direct Investment Policy in the Lviv Region of Ukraine [online]. c2005 [cit. 2009-11-19]. Dostupný z WWW: <http://www.scribd.com/doc/44125/Foreign-Direct-Investment-Policy-in-the-Lviv-Region-of-Ukraine>.
- Full service. FDI Magazine [online]. c2004 [cit. 2009-11-14]. Dostupný z WWW: <http://www.fdimagazine.com/news/fullstory.php/aid/630/Full_service.html>.
- Investiční pobídky. MM Průmyslové spektrum [online]. c2002 [cit. 2009-11-08]. Dostupný z WWW: <<http://www.mmspektrum.com/clanek/investicni-pobidky>>.
- KINCL, Michael. Investiční pobídky jako forma veřejné podpory. 1. vyd. Praha: Linde, 2005. 9 s. ISBN 80-86131-48-3.
- Ministerstvo financí ČR. Investiční pobídky v ČR [online]. c2005 [cit. 2009-11-08]. Dostupný z WWW: <http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/inv_pob_vyvoj.html>.
- NEWTON Holding: Různé pohledy na přímé zahraniční investice [online]. c2001 [cit. 2009-11-07]. Dostupný z WWW: <http://www.newton.cz/redsys/docs/analyzy/makroanalyzy/0104_Ruzne_pohledy_na_prime_zahranicni_investice.pdf>.
- Projekt after-care podnikatelům pomohl. Zpravodaj Jihočeské hospodářské komory [online]. 2007, roč. 7, č. 4/2007 [cit. 2009-11-25].
- Regionální rozvojová agentura jižních Čech [online]. c2005 [cit. 2010-01-24]. Dostupný z WWW: <<http://www.rera.cz/index.php?documentID=7>>.
- ROUNDTABLE ON ENTERPRISE DEVELOPMENT AND INVESTMENT CLIMATE IN UKRAINE [online]. c2006 [cit. 2010-11-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.oecd.org/dataoecd/26/16/37051201.pdf>>.
- SRHOLEC, Martin. Přímé zahraniční investice v České republice: Teorie a praxe v mezinárodním srovnání. Praha: Linde, 2004. 171 s. ISBN 80-86131-52-1.
- STEJSKAL, Jan. Veřejné politiky následné péče o investory. In: TETŘEVOVÁ, Liběna, et al. Veřejný a podnikatelský sektor. 1. vyd. Příbram: Professional Publishing, 2009. 190 s. ISBN 978-80-86946-90-0.
- STIEBER, M. Služby Aftercare. Prezentace agentury CzechInvest. Prosinec 2008.

- SYNEK, Miroslav, et al. Manažerská ekonomika. 4. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4.
- The do's and don't's of attracting foreign investment. Ministry of trade and industry [online]. c 2005 [cit. 2009-11-14]. Dostupný z WWW: <http://www.tradeind.gov.tt/news%20and%20events/MTI_Col_05/April.htm>.
- VALACH, Josef. Investiční rozhodování a dlouhodobé financování. 2. přeprac. vyd. Praha: Ekopress, 2005. 465 s. ISBN 80-86929-01-9.
- YOUNG, Stephen, HOOD, Neil. Designing developmental after-care programmes for foreign direct investors in the European Union [online]. c1994 [cit. 2009-11-11]. Dostupný z WWW: <http://www.unctad.org/en/docs/iteiitv3no2a4_en.pdf>.
- Zákon č. 72/2000 Sb., o investičních pobídkách a o změně některých zákonů [online]. c2007 [cit. 2009-11-07]. § 1 (2). Dostupný z WWW: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/invpob/cast1.aspx>>.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Nevyužití přislíbené investiční pobídky od dubna 1998 do 15. září 2009

Příloha B: Udělené investiční pobídky pro zpracovatelský průmysl v kraji Vysočina

Příloha C: Udělené investiční pobídky pro zpracovatelský průmysl v Jihomoravském kraji

Příloha A - Nevyužití přislíbené investiční pobídky od dubna 1998 do 15. září 2009

Investor oficiálně odřekl účast v pobídkovém režimu

Společnost	Sektor	Země původu žadatele	Investice v mil. CZK	Nově vytvořená pracovní místa	Kraj	Podání záměru	Vydání rozhodnutí
Flextronics International s.r.o.	elektronický	Nizozemí	570,14	345	Jihomoravský	1999	1999
RAKO a.s.	stavební	Německo	1 184,75	125	Středočeský	2000	2001
Aluczech s.r.o.	kovozpracující	Norsko	361,99	51	Ústecký	1999	2001
Jihlavské sklárny BOHEMIA, a.s.	sklářský	Česká republika	1 212,00	200	Vysočina	2001	2002
Saint – Gobain Vertex, a.s.	ostatní	Německo	3 676,00	182	Jihomoravský	2001	2002

Zdroj: CzechInvest; vlastní úpravy

Investor nebude čerpat investiční pobídku

Společnost	Sektor	Země původu žadatele	Investice v mil. CZK	Nově vytvořená pracovní místa	Kraj	Podání záměru	Vydání rozhodnutí
Danone a.s.	potravinářský	Francie	1 086,00	0	Středočeský	2000	2000
Bekaert Petrovice, s.r.o.	kovozpracující	Belgie	742,00	7	Moravskoslezský	2000	2001
ARROW International CR, a.s.	zdravotnický	Nizozemí	425,50	300	Královéhradecký	2000	2002

Zdroj: CzechInvest; vlastní úpravy

Investor nebude projekt v dané lokalitě realizovat

Společnost	Sektor	Země původu žadatele	Investice v mil. CZK	Nově vytvořená pracovní místa	Kraj	Podání záměru	Vydání rozhodnutí
Trafil Czech, s.r.o.	ocelářský	Itálie	354,71	35	Ústecký	2002	2003

Zdroj: CzechInvest; vlastní úpravy

Investor se vzdal čerpání investičních pobídek

Společnost	Sektor	Země původu žadatele	Investice v mil. CZK	Nově vytvořená pracovní místa	Kraj	Podání záměru	Vydání rozhodnutí
SAINT GOBAIN ORSILA s.r.o.	stavební	Rakousko	642,54	15	Královéhradecký	1999	1999
Zlín Precision s.r.o.	automobilový	Velká Británie	628,4	145	Zlínský	2001	2003
Fehrer Bohemia s.r.o.	automobilový	Německo	520,9	535	Liberecký	2002	2003
HARTMANN - RICO a.s.	zdravotnický	Německo	568,94	300	Jihomoravský	2001	2004
BLATA, s.r.o.	výroba dopravních prostředků	ČR	470,5	280	Jihomoravský	2003	2005
ADC Czech Republic, s.r.o.	elektronický + elektrotechnický	USA	360	490	Jihomoravský	2005	2006
Graziano Trasmissioni Czech s.r.o.	výroba dopravních prostředků	Itálie	283	149	Královéhradecký	2005	2006
ELBEL s.r.o.	elektronický	Itálie	2578	1184	Ústecký	2006	2006
SCHOTT CR, a.s.	ostatní	Nizozemí	1016,6	298	Zlínský	2006	2006
AGC Automotive Czech a.s.	výroba dopravních prostředků	ČR	2091	111	Ústecký	2005	2006
Advanced Plastics s.r.o.	plastikářský	Německo	176,5	30	Moravskoslezský	2005	2006
SQS Vláknová optika a.s.	elektronický + elektrotechnický	ČR	2612,37	2143	Královéhradecký	2006	2006
Synthon s.r.o.	chemický + farmaceutický	Nizozemí	243,6	25	Jihomoravský	2006	2006
BIOLÍH Kolín, a.s.	chemický + farmaceutický	ČR	2005,02	80	Středočeský	2006	2007
Styrotrade, s.r.o.	gumářenský + plastikářský	ČR	150	120	Moravskoslezský	2007	2008
Graziano Trasmissioni Czech s.r.o.	výroba dopravních prostředků	Itálie	385,14	94	Královéhradecký	2007	2008
VRANOVSKÉ STROJÍRNY, a.s.	strojírenský	ČR	376	200	Pardubický	2007	2008

Zdroj: CzechInvest; vlastní úpravy

Investor stáhl svůj podnikatelský záměr

Společnost	Sektor	Země původu žadatele	Investice v mil. CZK	Nově vytvořená pracovní místa	Kraj	Podání záměru	Vydání rozhodnutí
Hayes Lemmerz Alukola, s.r.o.	automobilový	Itálie	453,00	98	Moravskoslezský	2003	2005

Zdroj: CzechInvest; vlastní úpravy

Investor plánuje ukončit nebo již ukončil podnikání v ČR

Společnost	Sektor	Země původu žadatele	Investice v mil. CZK	Nově vytvořená pracovní místa	Kraj	Podání záměru	Vydání rozhodnutí
Ohmori Technos Czech s.r.o.	strojírenský	Japonsko	440,00	150	Jihomoravský	2004	2006
Hitachi Home Electronics (Czech), s.r.o.	elektronický + elektrotechnický	Japonsko	1 733,33	2 000	Ústecký	2006	2006

Zdroj: CzechInvest; vlastní úpravy

U této společnosti není znám důvod nečerpání investiční pobídky

Společnost	Sektor	Země původu žadatele	Investice v mil. CZK	Nově vytvořená pracovní místa	Kraj	Podání záměru	Vydání rozhodnutí
Kimberly - Clark, s.r.o.	zdravotnický	USA	804,00	196	Královéhradecký	2001	2002

Zdroj: CzechInvest; vlastní úpravy

Příloha B – Udělené investiční pobídky pro zpracovatelský průmysl v kraji Vysočina

Společnost	Země původu žadatele	Sektor	Okres	Investice v mil. CZK
Kostelecké uzeniny a.s.	ČR	potravinařský	Jihlava	394,04
KRONOSPAN CR, spol. s r.o.	Kypr	dřevozpracující	Jihlava	1 465,00
Holzwerke WIMMER s.r.o.	Německo	dřevozpracující	Havlíčkův Brod	1 384,48
BOSCH DIESEL s.r.o.	Německo	výroba dopravních prostředků	Jihlava	8 507,00
Automotive Lighting s.r.o.	Rakousko	výroba dopravních prostředků	Jihlava	894,50
Zexel Valeo Compressor Czech, s.r.o.	Japonsko	výroba dopravních prostředků	Pelhřimov	1 868,80
Futaba Czech s.r.o.	Japonsko	výroba dopravních prostředků	Havlíčkův Brod	1 710,00
Steel Center Europe, s.r.o.	Japonsko	strojírenský	Pelhřimov	466,00
KRONOSPAN OSB, spol. s r.o.	Kypr	dřevozpracující	Jihlava	2 633,00
Stora Enso Timber Ždírec s.r.o.	Rakousko	dřevozpracující	Havlíčkův Brod	366,70
BOSCH DIESEL s.r.o.	Nizozemí	výroba dopravních prostředků	Jihlava	3 232,00
TRUSTFIN-VANGUARD, a.s.	ČR, USA	strojírenský	Třebíč	171,00
AGROSTROJ Pelhřimov, a.s.	ČR	strojírenský	Pelhřimov	390,00
Cooper-Standard Automotive ČR s.r.o.	Velká Británie	výroba dopravních prostředků	Žďár nad Sázavou	363,00
ADW Bio, a.s.	ČR	chemický + farmaceutický	Třebíč	674,19
Magna Cartech spol. s r.o.	Rakousko	kovozpracující	Jindřichův Hradec	395,00
Humpolecké strojírny Humpolec a.s.	ČR	strojírenský	Pelhřimov	200,00
TEDOM s.r.o.	ČR	výroba dopravních prostředků	Třebíč	179,42
Automotive Lighting s.r.o.	Německo	výroba dopravních prostředků	Jihlava	2 613,50
MANN + HUMMEL (CZ) s.r.o.	Německo	výroba dopravních prostředků	Třebíč	606,75
Czech LANA, s.r.o.	Španělsko	ostatní	Havlíčkův Brod	361,66
KRONOSPAN CR, spol. s r.o.	Kypr	dřevozpracující	Jihlava	1 372,00
STANDARD GRANITE s.r.o.	ČR	ostatní	Jihlava	224,87
BOSCH DIESEL s.r.o.	Nizozemí	výroba dopravních prostředků	Jihlava	1 176,04
JOPP Automotive s.r.o.	Německo	výroba dopravních prostředků	Žďár nad Sázavou	136,49
S.A.R.T. production, s.r.o.	ČR	strojírenský	Pelhřimov	250,00
KU uzeniny, s.r.o.	ČR	potravinařský	Jihlava	430,60

Zdroj: CzechInvest; vlastní úpravy

Příloha C - Udělené investiční pobídky pro zpracovatelský průmysl v Jihomoravském kraji

Společnost	Země původu žadatele	Sektor	Okres	Investice v mil. CZK
PEGAS – DS a.s.	Česká republika	textilní	Znojmo	751,50
Celestica Ráječko, s.r.o.	Kanada	elektronický + elektrotechnický	Blansko	1 788,84
Tyco Electronic Czech s.r.o.	Lucembursko	elektronický + elektrotechnický	Brno - venkov	1 271,68
OTIS Escalators s.r.o.	Německo	strojírenský	Břeclav	384,00
Nová Mosilana, a.s.	Itálie	textilní	Brno - město	384,00
Collins & Aikman Automotive s.r.o.	Belgie	výroba dopravních prostředků	Hodonín	213,88
PLOMA, a.s.	Česká republika	dřevozpracující	Hodonín	325,60
PEGAS - NT a.s.	Česká republika	textilní	Znojmo	1 133,00
Honeywell, spol. s r.o.	USA	strojírenský	Brno - město	380,00
LINDE + WIEMANN CZ, s.r.o.	Německo	výroba dopravních prostředků	Břeclav	240,00
Orfus s.r.o.	Nizozemí	strojírenský	Hodonín	162,00
SIAD Czech spol. s r.o.	Itálie	chemický + farmaceutický	Brno - venkov	750,00
BOMAR, spol. s r.o.	Rakousko	strojírenský	Brno - město	215,40
PEGAS - NW a.s.	Česká republika	chemický + farmaceutický	Znojmo	1 195,00
Lohman & Rauscher s.r.o.	Rakousko	chemický + farmaceutický	Brno - město	1 345,70
Nová Mosilana, a.s.	Nizozemí	textilní	Brno - město	232,00
BACHL, spol. s r.o.	Německo	gumárenský + plastikařský	Brno-venkov, Prachatice	262,00
Daikin Device Czech Republic s.r.o.	Japonsko	strojírenský	Brno - město	3 742,00
OTIS Escalators s.r.o.	Německo	strojírenský	Břeclav	364,10
KORFIL a.s.	Česká republika	chemický + farmaceutický	Břeclav	1 298,34
BenQ Technologies Czech s.r.o.	Tchaj-wan	elektronický + elektrotechnický	Brno - město	238,40
Letoplast s.r.o.	Belgie	gumárenský + plastikařský	Blansko	210,00
DAIDO METAL CZECH s.r.o.	Japonsko	strojírenský	Brno - město	398,00
RECYDE CZ s.r.o.	Španělsko	výroba dopravních prostředků	Hodonín	189,38
MORAVIAPRESS a.s.	Rakousko	papírenský	Břeclav	563,40
Siemens Electric Machines s.r.o.	Německo	elektronický + elektrotechnický	Brno - venkov	373,95
Emerson Climate Technologies s.r.o.	Nizozemí	elektronický + elektrotechnický	Břeclav	803,50
EKOL, spol. s r.o.	Česká republika	strojírenský	Brno - město	365,00
EMS-PATVAG s.r.o.	Švýcarsko	výroba dopravních prostředků	Vyškov	945,60

Hill's Pet Nutrition Manufacturing, s.r.o.	USA	potravinářský	Břeclav	2 539,00
AISIN AI CZECH s.r.o.	Japonsko	výroba dopravních prostředků	Brno - venkov	1 850,03
ITAB Shop Concept CZ, a.s.	Švédsko	ostatní	Blansko	295,00
Quaprotek Manufacturing k.s.	Německo	strojírenský	Břeclav	252,32
IMG Bohemia, s.r.o.	Česká republika	gumárenský + plastikařský	Hodonín	150,00
Recyde Ždánice s.r.o.	Španělsko	strojírenský	Hodonín	265,64
Bosch Rexroth, spol. s r.o.	Německo	elektronický + elektrotechnický	Brno - město	275,00
Šroubárna Kyjov, spol. s r.o.	Česká republika	kovozpracující	Hodonín	207,50
ALPS Electric Czech, s.r.o.	Japonsko	výroba dopravních prostředků	Blansko	281,00
Banta Global Turnkey, s.r.o.	USA	elektronický + elektrotechnický	Brno - město	386,23
Wistron InfoComm (Czech), s.r.o.	Tchaj-wan	elektronický + elektrotechnický	Brno - město	226,08
s.n.o.p. cz a.s.	Francie	výroba dopravních prostředků	Břeclav	220,00
HELUZ s.r.o.	Česká republika	ostatní	Znojmo	775,00
Wienerberger cihelna Hodonín, s. r. o.	Rakousko	ostatní	Hodonín	740,90
Nitto Denko Czech s.r.o.	Japonsko	elektronický + elektrotechnický	Brno - město	762,11
Novibra Boskovice s.r.o.	Švýcarsko	strojírenský	Blansko	300,00
IMG Bohemia, s.r.o.	Česká republika	gumárenský + plastikařský	Hodonín, Tábor	227,6
PLIVA - Lachema a.s.	Nizozemí	chemický + farmaceutický	Brno - město	487,40
Eden Europe, s.r.o.	Velká Británie	kovozpracující	Blansko	220,69
Qisda Czech s.r.o.	Tchaj-wan	elektronický + elektrotechnický	Brno - město	1 017,00
Autocraft Industries CZ s.r.o.	USA	strojírenský	Hodonín	118,52
SLADOVNY SOUFFLET ČR, a.s.	Francie	potravinářský	Znojmo, Kroměříž	420,00
ZKL Brno, a.s.	Česká republika	strojírenský	Brno - město	540,10
IG Watteuw ČR s.r.o.	Belgie	strojírenský	Brno - město	351,29
Alca plast, s.r.o.	Česká republika	gumárenský + plastikařský	Břeclav	155,19
LISI AUTOMOTIVE FORM a.s.	Francie	výroba dopravních prostředků	Hodonín	214,72
RI OKNA a.s.	Česká republika	gumárenský + plastikařský	Hodonín	303,00
VUCHZ, a.s.	Česká republika	strojírenský	Brno - město	100,00
PEGAS - NS a.s.	Česká republika	textilní	Znojmo	1 345,00
Lear Corporation Czech s.r.o.	Lucembursko	výroba dopravních prostředků	Vyškov	363,13

Zdroj: CzechInvest; vlastní úpravy