



BermanGroup

STRATEGIE ROZVOJE KONKURENCESCHOPNOSTI KARLOVARSKÉHO KRAJE 2013-2020

Aktualizace 2012

- Zadavatel: **Karlovarský kraj, odbor regionálního rozvoje**
- Zpracovatel: **Berman Group – služby ekonomického rozvoje, s.r.o.**
- Datum verze: **červen 2012**

Obsah

Strategie rozvoje konkurenceschopnosti Karlovarského kraje

Seznam zkratk.....	3
Definice vybraných pojmů	4
Aktualizace Strategie	7
Priority realizace Strategie.....	7
Struktura Strategie.....	11
Návrhová část Strategie	13
Pilíř A. Regionální inovační systém.....	14
Pilíř B. Lidské zdroje a vzdělávání pro konkurenceschopnost.....	18
Pilíř C. Kvalitní podnikatelské prostředí	23
Přílohy.....	26

Přílohy

1. Hlavní problémové oblasti konkurenceschopnosti kraje – strom problémů
(problémová analýza).
2. Analýza největších firem v kraji, klíčová odvětví kraje a typologie firem
3. Průzkum prostředí pro inovace a konkurenceschopnost v podnicích Karlovarského kraje

Seznam zkratek

BA – Business Angels¹
CRLZ – Centrum rozvoje lidských zdrojů (součástí KARP)
ČR – Česká republika
DPFO – daň z příjmu fyzických osob
DPH – daň z přidané hodnoty
FVS – Fond vzdělanostní společnosti Karlovarského kraje
HDP – hrubý domácí produkt
HK – hospodářská komora
IC – Investorské centrum (součástí KARP)
IPC – Inovační a podnikatelské centrum (součástí KARP)
KARP - Karlovarská agentura rozvoje podnikání
KV kraj (případně i KK) – Karlovarský kraj
OP PI – Operační program Podnikání a Inovace
OP VK – Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost
PP – průmyslový park
PZ – průmyslová zóna
PZI – přímé zahraniční investice (zde často ve významu zahraniční investoři)
RFPIP - Regionální fond podpory inovačního podnikání
Strategie – Strategie rozvoje konkurenceschopnosti Karlovarského kraje (tento dokument)
VK – venture (rizikový) kapitál

¹ Nepřekládá se. Viz kapitola Definice vybraných pojmů.

Definice vybraných pojmů

Brownfield

podnikatelská nemovitost, která v současnosti není dostatečně efektivně využívána, je zanedbaná a kterou lze účelně využít pouze za podmínky realizace Projektu regenerace. Jedná se o území, které je nebo bylo trvale zastavěno, nebo které je postižené těžbou nerostných surovin, skladováním odpadů nebo využíváním pro vojenské účely.

Business Angels (BA)

"kmotři" podnikatelů, resp. kapitálově silní jedinci, kteří jsou ochotni použít vlastní kapitál na investice do zajímavých nápadů a podniků

Centra excellence

jednotky nebo organizační struktury zapojené do vědeckého výzkumu a vyvíjející špičkové technologie světové úrovně na základě měřitelných vědeckých jevů (zahrnuty jsou i školící aktivity). Centra excellence mají v oblasti přírodních, sociálních a ekonomických věd spojit teoretický a aplikovaný výzkum a v maximálně možné míře při tom využívat multidisciplinárních přístupů

Inovace

realizace nového nebo významně zdokonaleného produktu (zboží nebo služby), procesu, marketinkové a nebo organizační metody

-- radikální inovace

taková inovace, která přináší zcela novou znalost (nejčastěji novou technologii)

-- inkrementální inovace

postupná inovace, která představuje převážně novou kombinaci již existujících znalostí, nebo jejich využití v novém kontextu, za jiným účelem; jedná se o realizaci dílčích, postupných změn

Inovační podnikání

zahrnuje podnikatelské aktivity specializující se na soustavnou realizaci inovací a charakteristickým znakem inovačního podnikání je využití progresivních znalostí ve všech činnostech a složkách podniku, což umožňuje dosahovat vysoké míry z přidané hodnoty výrobků

Klaster

geografický shluk vzájemně propojených firem a institucí – vertikálními dodavatelsko – odběratelskými a horizontálními (společní zákazníci, technologie, prodejní kanály, klíčové dovednosti, apod.) vztahy – působících v určitém oboru

Inovační systém

“ .. síť institucí veřejného a soukromého sektoru, jejichž aktivity a interakce zajišťují vznik, import, modifikaci a difuzi nových technologií.” (Freeman, 1987)

Podnikatelský park

ucelené území vymezené v závazné části schváleného územního plánu velkého územního celku či schváleného územního plánu obce jako území současně zastavěné převážně objekty pro průmyslovou výrobu, obchod, služby nebo jako zastavitelné území vhodné převážně pro umísťování průmyslové výroby, obchodu, služeb. Za Podnikatelský park se považuje též území, na kterém lze umísťovat objekty pro průmyslovou výrobu, obchod a služby na základě pravomocného územního rozhodnutí. Podnikatelským parkem se rozumí dále též území určené na základě územně plánovací dokumentace nebo pravomocného územního rozhodnutí pro umístění Podnikatelského objektu. Podnikatelským parkem se rozumí též průmyslová zóna splňující definici Podnikatelského parku.

Pre-seed kapitál

kapitálový vklad, který umožňuje financování doplňující výzkum nutný pro uvedení výrobku na trh, popř. i výrobu prototypu, modelu apod. Samotná firma ještě není založena.

Produkční síť

Žádný finální produkt nevzniká v jedné firmě tzv. pod jednou střechou. Představuje-li finální produkt určitou přidanou hodnotu, je třeba si uvědomit, že tato přidaná hodnota byla vytvořena mnoha firmami na mnoha místech bez ohledu na hranice států. Produkční síť (někdy též hodnotový řetězec) je označení pro síť firem, jejichž přidaná hodnota je zahrnuta ve finálním produktu.

Průmyslová zóna**Rizikový kapitál (Venture Capital)**

obecně zahrnuje všechny typy kapitálu, v Evropě se někdy ztotožňuje s rozvojovým kapitálem, který je zde nejčastěji využíván. Dle definice ČSÚ rizikový kapitál v užším pojetí zahrnuje investice soukromého kapitálu do fází založení a rozběhu firmy (seed and start up) a kapitálové investice do fáze expanze firmy (expansion) za dohodnutý podíl na základním jmění firmy (private equity). Rizikový kapitál v širším pojetí zahrnuje i další kapitálové investice – vlastnické přesuny (replacement), odkup firmy firemním managementem (buy-out), odkup externím managementem (buy-in).

-- Seed kapitál

kapitálový vklad, který umožní zahájit realizaci podnikatelského plánu (založit firmu), zaměřuje se na financování výzkumu a vývoje.

-- Start-up kapitál

financování společnosti ve stavu jejího založení (zpravidla do doby, než společnost uplatní svůj produkt na trhu).

Spin-off [firma]

firma, vzniká tím způsobem, že jeden či více zaměstnanců opouští organizaci (např. univerzitu, výzkumnou organizaci ad.) za účelem vytvoření nové, sekundární firmy, nicméně významným způsobem vycházející z prvků činnosti primární organizace, kterou opouští. Ta má většinou i dominantní vliv v nové firmě.

Technologické platformy

sdužení podniků, výzkumných a finančních institucí, národních orgánů veřejné správy, asociací uživatelů a spotřebitelů podílejících se na výzkumu, vývoji a inovacích ve strategicky významné technologické oblasti, a to nejen na národní ale často na celoevropské úrovni.

Transfer technologií

proces, který zprostředkuje pohyb výsledků vědy, výzkumu a vývoje a při kterém je technologie, znalost a/nebo informace vytvořená v jedné organizaci, v jedné oblasti, nebo pro jeden účel aplikována nebo využita v jiné organizaci, v jiné oblasti nebo pro jiný účel.

Vědeckotechnický park

tento termín je v ČR používán od roku 1990 souhrnně pro všechny druhy parků zahrnující tři hlavní tří typy: (i) vědecký park (centrum), (ii) technologický park (centrum), (iii) podnikatelské a inovační centrum. Jedná se o instituci využívající své know-how pro vytváření podmínek pro dynamický rozvoj inovačních firem, zajištění transferu technologií a výchovu k inovačnímu podnikání.

Výzkum

systematická tvůrčí práce rozšiřující poznání, včetně poznání člověka, kultury nebo společnosti, metodami umožňujícími potvrzení, doplnění či vyvrácení získaných poznatků, prováděná jako:

-- základní výzkum

experimentální nebo teoretické vědecké práce prováděné s cílem získat znalosti o základech či podstatě pozorovaných jevů a vysvětlení jejich příčin a možných dopadů při využití získaných poznatků

-- aplikovaný výzkum

experimentální nebo teoretické práce prováděné s cílem získání nových poznatků zaměřených na budoucí využití v praxi

Vývoj

systematické tvůrčí využití poznatků výzkumu nebo jiných námětů k produkci nových nebo zlepšených materiálů, výrobků nebo zařízení anebo k zavedení nových či zlepšených technologií, systémů a služeb, včetně pořízení a ověření prototypů, poloprovozních nebo předváděcích zařízení

Znalostní ekonomika

ekonomika, kde klíčovou konkurenční výhodou lidí, firem (ale i území) je schopnost vytvářet, získávat a zejména ekonomicky využívat nové znalosti.

Aktualizace Strategie

Strategie rozvoje konkurenceschopnosti Karlovarského kraje byla aktualizována v první polovině roku 2012. Aktualizace byla provedena na základě vyhodnocení aktivit, které byly realizovány z původní Strategie, na základě práce pracovní skupiny pro konkurenceschopnost Programu rozvoje Karlovarského kraje a s využitím průzkumů a analýz podnikatelského prostředí, které byly provedeny s cílem zjistit současné podmínky v kraji, názory podnikatelů a poptávku po různých formách podpory, které Strategie nabízela a bude nabízet v budoucnosti. Výsledkem aktualizace je předkládaný dokument Strategie. Pro usnadnění řízení a pro usnadnění realizace Strategie rozvoje konkurenceschopnosti se celá Strategie stává zároveň prioritní oblastí 1 Programu rozvoje kraje pod názvem Konkurenceschopnost.

Strategie rozvoje konkurenceschopnosti by se měla stát nejdůležitější součástí Programu rozvoje kraje, nejdůležitějším rozvojovým dokumentem, a to ze dvou důvodů:

- Jedním ze tří globálních cílů Programu rozvoje kraje je “růst ekonomické konkurenceschopnosti” a tato Strategie je hlavním nástrojem krajské samosprávy, jak k tomuto cíli přispět. Kraj v minulosti zájil či realizoval různé dílčí projekty Strategie, implementace Strategie se však rozbíhá pomalu.
- Karlovarský kraj je v posledních letech hospodářsky nejzaostalejším a nejpomaleji rostoucím krajem České republiky. V důsledku toho v kraji vzniká málo pracovních míst a ještě méně míst pro vzdělané a vysoce kvalifikované lidi, kteří pak z kraje odcházejí. Ke změně hospodářské situace by se měla snažit přispět také veřejná správa, protože samotné tržní síly povedou spíše k posilování těchto navzájem se podporujících procesů.

Kraj má nyní vytvořeny struktury pro realizaci veřejné intervence na podporu konkurenceschopnosti podniků v kraji a v předkládané Strategii má i nástroje, které by se měly realizovat. Vzhledem k hloubce problémů kraje, na které reaguje široce koncipovaná Strategie, je jedním z klíčových předpokladů úspěšné realizace účinná spolupráce různých subjektů v kraji při realizaci projektů.

Priority realizace Strategie

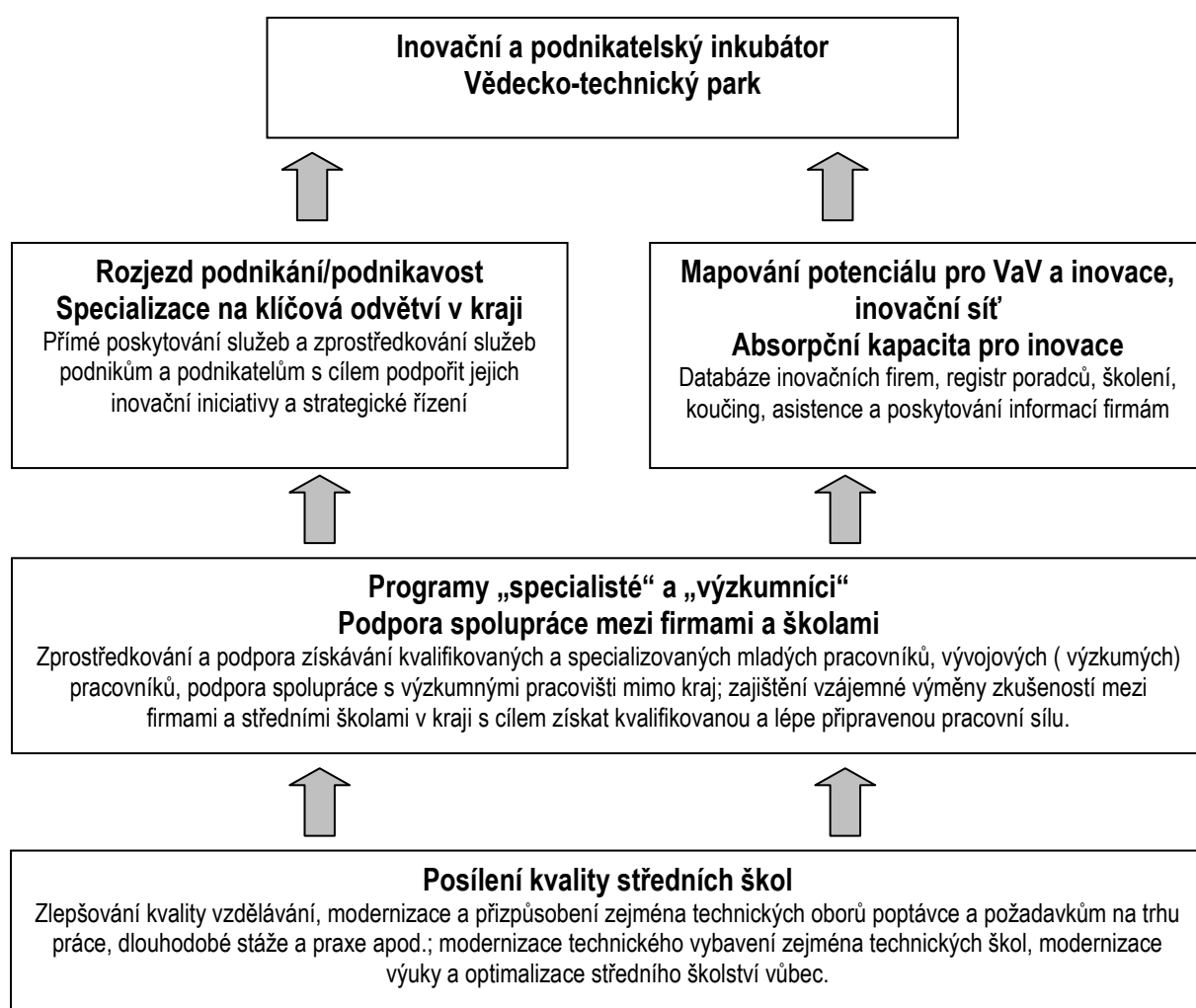
Nejdůležitější fází každé strategie je její realizace – ta je hlavním smyslem přípravy strategie. Nejsou-li projekty a aktivity strategie realizovány, znamená to, že úsilí, které bylo vynaloženo na její přípravu přichází vniveč. Realizace aktivit původní Strategie byla zahájena, kraj ustavil svoji organizaci – Krajskou agenturu pro rozvoj podnikání (KARP) – která představuje v ČR jedinečný příklad úsilí kraje podporovat rozvoj soukromé sféry v regionu. KARP, který od začátku své činnosti vyvíjí činnost s omezenými zdroji, uskutečnil či uskutečňuje celou řadu dílčích projektů, které se úspěšně vyvíjí nebo již přinesly dobré výsledky – např. I. ročník workshopu Karlovarský inovační svět, příprava projektu VTP/PI, soutěž Inovační vouchery, projekty na rozvoj lidských zdrojů zvyšující zapojení vysokoškoláků do firemní sféry v kraji a pod.

Na druhou stranu je zjevné, že realizace původní Strategie postupuje pomaleji, než byly původní úmysly a mnohé projekty, jejichž realizace byla plánována na současnou dobu, nebyly zahájeny.

Hlavním důvodem je to, že podpora ze strany vedení kraje byla v letech po schválení Strategie a jejího implementačního plánu v podobě projektových listů výrazně nižší, než původní plány předpokládaly (viz také projektové listy SRKKK z r. 2008). Zrychlení realizace Strategie je nezbytné pro dosažení významnějších výsledků v regionální ekonomice: k tomu je potřeba (i) jak výraznější shody a zaměření úsilí na realizaci v nejvyšších orgánech kraje, včetně zastupitelstva Karlovarského kraje, tak (ii) systematické a vyšší podpory KARP ze strany kraje jako zřizovatele, která je nezbytně vázána i na zajištění dlouhodobých a větších finančních zdrojů.

Dále je znázorněna logická provázanost navrhovaných intervencí a jsou zdůrazněny prioritní či nejdůležitější intervence, na které by měly navazovat a s nimiž by se měly koordinovat intervence ostatní. To umožní soustředit vždy omezené zdroje kraje a přispěje k efektivnější realizaci strategie.

Prioritní intervence a jejich návaznost ve Strategii rozvoje konkurenceschopnosti Karlovarského kraje



Nejdůležitější intervencí Strategie a z dlouhodobého pohledu projektem **s největším dopadem pro růst inovační výkonnosti kraje je výstavba Vědeckotechnického parku Karlovarského kraje (VTP) spojeného s podnikatelským inovačním inkubátorem (PI) – viz specifický cíl A.3.** K projektu VTP/PI se váží projekty další, které tuto infrastrukturní investici zhodnocují a dávají jí smysl. VTP/PI sám může mít jen malé dopady, nebude-li provázen nabídkou služeb, zařízení či možností spolupráce, které z něj udělají objekt výrazně odlišný od běžných podnikatelských objektů v kraji.

Podobně „měkké“ aktivity a projekty – podpora zahájení podnikání, pomoc rozvoji klíčových odvětví, podpora inovačních firem – zaměřené na poskytování služeb, poradenství, podporu spolupráce mezi podniky a VaV a další mohou fungovat samy o sobě, ale VTP/PI pro ně představuje multiplikační efekt, který dopad měkkých projektů zásadním způsobem zesílí.

Programy zprostředkování kvalifikovaných specialistů, vývojových a výzkumných pracovníků a obecněji podpora spolupráce mezi firmami a školami představují soubor aktivit, které stejně jako VTP/PI a další „měkké“ projekty budou mít přínos samy o sobě. Zároveň jsou významným podpůrným faktorem pro úspěch intervencí/projektů, které jsou v hierarchii důležitosti výše. Rovněž posílení kvality středních škol a zlepšení vzdělávání v technických oborech s cílem zlepšit kvalitu absolventů a jejich připravenost pro výkon povolání jsou aktivity, které vytvářejí důležité předpoklady pro dosažení úspěchů v ostatních projektech zaměřených na soukromý sektor, i když jako ostatní projekty mají význam i tehdy, budou-li realizovány izolovaně.

Lze shrnout, že navržená Strategie představuje systém, jehož jádro je popsáno výše, ale vcelku celá Strategie představuje několik skupin navzájem provázaných a podporujících se aktivit, které **teprve budou-li realizovány propojeně, v souvislostech a ve vzájemné návaznosti budou mít skutečně významné a viditelné dopady v regionální ekonomice**. Současné a připravované evropské programy strukturálních fondů představují pro Karlovarský kraj jedinečnou, neopakovatelnou příležitost podpořit zásadní změny v ekonomice kraje a pomoci zvýšit produktivitu, inovační výkonnost a konkurenceschopnost podniků v kraji.

Předpokladem nastartování pozitivních změn je rychlý rozvoj soukromých podnikatelských aktivit v kraji. Podnikatelé (ať už domácí nebo nově příchozí) mají potenciál vytvářet nová konkurenceschopná (tedy na veřejných transferech nezávislá) pracovní místa a prostřednictvím na inovacích založeného zvyšování své produktivity, investic a přidané hodnoty urychlit růst krajského HDP, tvorbu nových pracovních míst a zvýšení kvalifikační úrovně míst stávajících.

Častým názorem je, že nepříznivou hospodářskou situaci kraje lze změnit efektivně pouze z národní úrovně. Na jedné straně je pravda, že obecné podmínky rozvoje podnikání jsou dány na makroekonomické úrovni, legislativním rámcem a centrálními institucemi. Na druhé straně i za těchto podobných vnějších podmínek **dosahuje Karlovarský kraj horších (a zhoršujících se) výsledků než jiné kraje, a právě proto je zapotřebí naplánovat a systematicky zrealizovat účinná strategická opatření**. Podle moderních studií konkurenceschopnosti je funkční vnější makroprostředí pro podnikání sice nutnou, nikoli však postačující podmínkou pro rozvoj konkurenceschopných regionů. **Klíčové podmínky pro vznik** konkurenční výhody vznikají naopak na regionální/lokální úrovni a v bezprostředním okolí firem. A na tyto podmínky je zaměřena předkládaná Strategie.

Mezi klíčové faktory rozvoje podnikání (součást výše zmíněného okolí firem) patří zejména lidské zdroje a infrastruktura v nejširším slova smyslu. V éře nové ekonomiky je základní „tvrdá“ infrastruktura v podobě potrubí, drátů a asfaltu potřebnou součástí produkčních podmínek, ale opět sama o sobě nevede k ekonomickému rozvoji. Z hlediska podmínek dosažení dynamické konkurenční výhody na významu rostou zejména tzv. „měkké“ faktory. Mezi ty patří například charakter podnikatelského prostředí, vstřícnost institucí v kraji k podnikatelům (business-friendly region), zdravá a intenzivní hospodářská soutěž (competitive rivalry), podnikavost (entrepreneurship) a inovační kultura, spolupráce, kvalita a flexibilita lidských zdrojů, síť pro-aktivních vzdělávacích, poradenských a podpůrných institucí, apod..

Předložená strategie není komplexním dokumentem, který by si kladl za cíl vyřešit vše. Strategie je výběrem intervencí, který staví na principu koncentrace úsilí a zdrojů na omezený okruh problémů. Vybrána jsou ta témata, cíle a opatření, která mají největší potenciál vést k potřebným dopadům v regionální ekonomice.

Jak zajistit realizaci?

Je nutné i nadále finančně a organizačně podporovat Karlovarskou agenturu rozvoje podnikání (KARP), která se zaměřuje výhradně na podporu zvyšování konkurenceschopnosti firem v kraji, je hlavním nositelem realizace této strategie a koordinátorem aktivit v oblasti rozvoje podnikání v kraji. KARP je podpůrnou organizací veřejné správy (zejména Karlovarského kraje, který je jejím zřizovatelem), která má zajistit postupnou realizaci této Strategie, jelikož řadu aktivit lze jen velmi obtížně realizovat z pozice jakéhokoliv „úřadu“. Mnohé projekty SRKKK zcela závisí na dobrých vztazích s podniky, na přímé, rychlé komunikaci s podnikateli, na nabídce důvěryhodných služeb podnikatelům. To je pro každý, i kvalitní a efektivní, úřad obtížný úkol, a proto se ve vyspělých zemích zřizují výkonné organizace, jejichž posláním je zlepšovat podmínky pro podnikání a usnadňovat podnikatelské sféře její růst a rozvoj. Právě KARP, instituce s celokrajskou působností a přímou podporou krajské správy, je garantem toho, že při realizaci Strategie a jednotlivých opatření budou zohledněny jak potřeby podnikatelů, tak zájmy kraje jako celku. KARP tedy realizuje aktivity, projekty a nástroje, které podporují obecně rozvoj podnikání na území kraje, ale pro samotné podniky by jejich realizace byla obtížná nebo příliš riziková. Proto je KARP organizací zřízenou veřejnou správou.

Svémi aktivitami KARP tedy doplňuje krajské zastoupení CzechInvestu, strukturu hospodářské komory a podporuje rozvojové snahy měst a kraje. Hlavními příjemci služeb agentury budou i nadále ovšem podnikatelé (i potenciální), kteří jsou hlavním nositelem ekonomického rozvoje kraje. Služby KARP by měly být poskytovány podnikatelům v co nejrozsáhlejší míře, co nejširšímu okruhu podnikatelů a za podmínek, které budou pro podnikatele výhodné.

Podpora růstu konkurenceschopnosti soukromých podniků ze strany veřejné sféry je vždy založena na nějaké formě vydávání veřejných prostředků ve prospěch soukromých podniků. Nemělo by se však jednat o dotace jednotlivým firmám, ale o nabídku služeb, které mohou využít všichni podnikatelé, o podporu aktivit, které jsou příliš rizikové a které by firmy jinak obtížně realizovaly (některé zásadnější inovační aktivity) nebo o zprostředkující aktivity veřejného sektoru v oblastech, které stojí částečně mimo volný trh (např. veřejné výzkumné a vývojové aktivity, vzdělávání) a které proto z různých důvodů nefungují způsobem, který by byl pro firmy optimální. **Podpora konkurenceschopnosti je vždy založena na veřejných výdajích a bez nich je přinejmenším obtížná, ale její podmínkou není vytvářet nerovné podmínky na trhu, nýbrž má působit proti selhání trhu.**

Co to přinese?

V dlouhodobém horizontu musí být smyslem činnosti agentury KARP urychlení konverze ekonomiky kraje od tradičních oborů a systémů fungování podniků k oborům novým, globálně konkurenceschopným fungujícím na principech inovačního podnikání. Tento cíl nevylučuje žádné obory ekonomických činností ani velikosti firem, neboť místo pro inovace je v každém oboru podnikání a velikosti firmy přičemž prokazatelně vedou ke zvýšení produktivity a počtu pracovních míst (tzv. inovační paradox).

Struktura Strategie

Navržená strategie je zaměřena na řízení rozvoje konkurenceschopnosti ekonomiky Karlovarského kraje v několika rovinách. Za prvé je to *globální úroveň*, která se zabývá vztahem konkurenceschopnosti a ekonomického růstu, který závisí na produktivitě firem v soukromém sektoru, míře participace pracovní síly v ekonomice, ale také na kvalitě pracovních sil. Tyto složky se vzájemně ovlivňují, neboť kvalitnější pracovní síla zvyšuje produktivitu firem, ta podněcuje růst a vytváří potřebu tvorby nových pracovních míst. Součástí globální úrovně strategie je tzv. *Poslání strategie* (Mission statement), které velmi stručně vymezuje účel dokumentu a odpovídá na otázku „Proč máme strategii rozvoje konkurenceschopnosti?“, pak je to *Strategická vize*, která popisuje v obecné poloze cílový stav – tj. jak by mělo být možné charakterizovat kraj v oblasti hospodářské konkurenceschopnosti po realizaci strategie (2020) neboli „Čeho má být realizací strategie dosaženo?“. *Globální cíl* strategie je přemostěním do strategické úrovně, neboť shrnuje podstatné prvky realizace a v obecnější poloze odpovídá na otázku „Jaké hlavní cíle povedou k dosažení této strategické vize?“

Strategická úroveň dekomponuje na dílčí části zadání z úrovně globální. Představuje *výběr* oblastí, na které bude třeba koncentrovat úsilí a zdroje, aby bylo možné dosáhnout změn vedoucích ke splnění globálního cíle a dosažení strategické vize. Na *výběru* opatření v těchto oblastech bude stát realizace strategie (odtud pilíře strategie). V této a dalších částech se může zdát, že strategie je tzv. *nekompletní*, řada možných opatření a jejich kategorií zde chybí. Účelem strategického plánování ovšem není popsat metody řešení všech myslitelných problémů, ale vybrat ty, které jsou primární, a které mají největší šanci na úspěch.

V této úrovni navrhujeme tři pilíře, které je nutné kvůli vnitřní logice strategie (provázaná opatření) a dosažení žádoucích synergických efektů řešit společně (mezi pilíři neexistuje žádná hierarchie důležitosti, jsou označeny A, B a C kvůli snazší identifikaci jednotlivých prvků strategie v dokumentu):

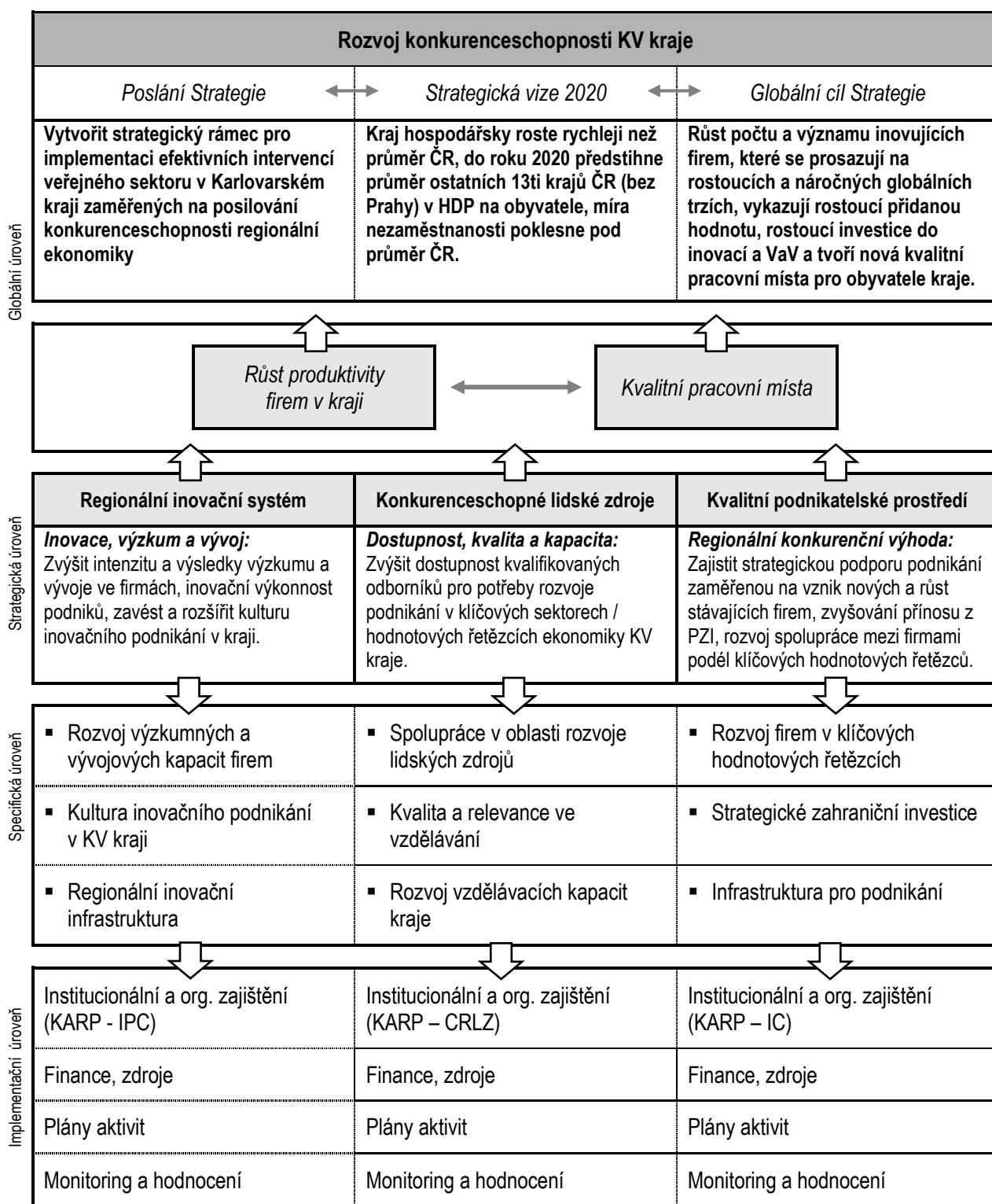
- A. Regionální inovační systém,
- B. Lidské zdroje a vzdělávání pro konkurenceschopnost a
- C. Podnikatelské prostředí.

Výběr uvedených tří pilířů strategie vyplývá z jednání pracovních skupin nad výstupy analytických prací zpracovatele, které předcházely návrhu této strategie. Hlavní výsledky a závěry analytických prací jsou shrnuty v Problémové analýze inovace a konkurenceschopnosti v Karlovarském kraji a v analýze největších firem v Karlovarském kraji, které jsou přílohou této Strategie. Podrobné analýzy krajské ekonomiky jsou dále obsaženy v Analýze rozvojových charakteristik a potenciálu Karlovarského kraje, která byla zpracována ve druhé polovině roku 2012.

Každý z pilířů má svůj *strategický cíl* a několik *specifických cílů*. Specifické cíle jsou naplňovány jedním nebo několika *opatřeními*, která navzájem spolupůsobí.

Operační a implementační úroveň není součástí strategie. Budou se jí věnovat samostatné implementační plány (tzv. Akční plán SRKKK) jednotlivých pilířů, která budou obsahovat naprogramované aktivity, jejich vstupy, výstupy a očekávané dopady, včetně institucionálního zajištění a identifikace finančních zdrojů.

Struktura Strategie rozvoje konkurenceschopnosti Karlovarského kraje



Návrhová část Strategie

Poslání Strategie rozvoje konkurenceschopnosti KV kraje

Vytvořit strategický rámec pro implementaci efektivních intervencí veřejného sektoru v Karlovarském kraji zaměřených na posilování konkurenceschopnosti regionální ekonomiky.

Strategická vize rozvoje konkurenceschopnosti KV kraje (2020)²

Karlovarský kraj dosahuje nadprůměrného hospodářského růstu mezi kraji ČR, čímž se přibližuje v základních ekonomických výkonnostních parametrech průměrné úrovni hospodářské výkonnosti ČR.

Vyšší hospodářský růst je postaven na strategických veřejných i soukromých investicích do rozvoje lidských zdrojů a inovačních aktivit, což vede k dynamickému rozvoji firem (od nově vzniklých, malých a středních až po klíčové firmy kraje) v rozhodujících hodnotových řetězcích ekonomiky kraje. Mění se struktura přímých zahraničních investic – roste jejich přidaná hodnota, zvyšuje se míra ukotvení jejich aktivit v kraji.

Zvyšující se konkurenceschopnost firem působících v kraji generuje rostoucí počet nových kvalitních pracovních míst. Pro tato pracovní místa připravuje vzdělávací systém kraje kvalifikované odborníky, a to na základě funkční spolupráce (vzdělávacích institucí) s podniky a investic do kvality a kapacity celoživotní vzdělávací infrastruktury v kraji.

Systém podpůrné specializované infrastruktury a aktivity veřejných institucí působících v kraji spoluvytváří kvalitní podnikatelské prostředí, které podněcuje vznik a rozvoj firem, tvorbu a zavádění inovací, růst jejich produktivity a konkurenceschopnosti.

Globální cíl Strategie rozvoje konkurenceschopnosti KV kraje

Zajistit trvalý růst produktivity regionální ekonomiky založený na zvyšujícím se počtu a významu inovujících firem, které se prosazují na rostoucích a náročných globálních trzích, vykazují rostoucí přidanou hodnotu, rostoucí investice do inovací a VaV a tvoří nová kvalitní pracovní místa pro obyvatele kraje.

Indikátory dopadů realizace Strategie rozvoje konkurenceschopnosti KV kraje

	2010 (11)	2015	2017	2020
Strategická vize a globální cíl strategie				
HDP na obyvatele (rel. bez Prahy, ČR=100)	72,3			
Míra registrované nezaměstnanosti	11,39			
Průměrný čistý roční peněžní příjem na 1 člena domácnosti (podíl v % na ČR)	92,02			

² Strategická vize je zde formulována v přítomném čase, jako popis situace kraje v době, kdy jí je již dosaženo – tedy v roce 2020. Jde pouze o formální odklon od běžných formulací, její význam je ovšem psychologický. Dokumentuje, že v zahájení intervencí existuje všeobecný konsensus o tom, že této vize bude prostřednictvím uskutečnění navržených opatření dosaženo.

Pilíř A. Regionální inovační systém

Základem dosažení a dlouhodobého udržení hospodářské konkurenceschopnosti firem je kontinuální zvyšování produktivity. Dlouhodobě úspěšné firmy dosahují trvalého růstu produktivity zejména prostřednictvím intenzivního zavádění inovací. Inovacemi se rozumí jak:

- (i) vývoj nových (zlepšování stávajících) výrobků a služeb, čímž si firma vytváří nové trhy (zvyšuje tržní podíl) a zvyšuje odbyt, tak
- (ii) nalézání a zavádění nových výrobních technologií (včetně nových forem organizace výrobních procesů), čímž firma zvyšuje efektivitu produkce a získává tak možnost nabízet cenově atraktivnější produkt při stejné nebo vyšší kvalitě než konkurence.

Inovace jsou úzce spjaté s výzkumnými a vývojovými aktivitami firem i veřejných institucí. Jelikož představují de-facto praktickou aplikaci konkrétních výsledků výzkumu a vývoje (dále jen VaV), existuje přímá souvislost mezi intenzitou VaV aktivit v daném regionu a inovační aktivitou místních firem.

Analýza hospodářství Karlovarského kraje naznačuje, že hospodářské zaostávání Karlovarského kraje je provázeno zcela minimální inovační aktivitou místních firem. Ta je mimo jiné odrazem absence (až na výjimečné případy) výzkumných a vývojových aktivit v kraji. Ačkoliv v kraji schází významnější veřejná výzkumná instituce, nejzávažnějším problémem je zcela minimální rozsah VaV aktivit v podnikovém sektoru (např. počet výzkumných pracovníků je 20x nižší než je průměr České republiky). Pokud bude tato situace přetrvávat a nedojde k intenzivnímu rozvoji inovačně zaměřeného konkurenceschopného podnikání, lze očekávat další prohloubení ekonomického zaostávání Karlovarského kraje.

Cílem prvního pilíře strategie je proto zásadní posílení inovační kapacity hospodářství v Karlovarském kraji, což zvýší konkurenceschopnost firem působících v kraji na národních a rychle se měnících zahraničních trzích. Posílení inovační kapacity hospodářství kraje bude dosaženo zejména prostřednictvím: (i) rozšíření pro-aktivní „kultury“ inovačního podnikání v kraji, čímž dojde ke zvýšení počtu firem, které konkurují prostřednictvím kontinuálních inovací svých produktů, (ii) vytváření podmínek pro rozvoj výzkumných a vývojových kapacit místních firem, jakožto základu inovačních aktivit v KV kraji, (iii) rozvoje regionální inovační infrastruktury vytvářející fyzické a institucionální podmínky pro realizaci prvních dvou bodů.

První pilíř je tedy zaměřen na rozvoj institucionálních (inovační kultura, podpůrné organizace ad.) a fyzických podmínek (VaV kapacity firem) pro inovační podnikání. Zásadní podmínkou reálného využití takto vytvořených podmínek je dostupnost adekvátně kvalifikovaných a motivovaných lidských zdrojů pro inovačně orientované firmy. Aktivity prvního pilíře jsou proto úzce provázány s aktivitami druhého pilíře strategie, jehož prostřednictvím bude dostupnost potřebných lidských zdrojů zajištěna.

Strategický cíl A: Inovace, výzkum a vývoj ve firmách v kraji

Zvýšit intenzitu a výsledky výzkumu a vývoje ve firmách a jejich uplatnění na trhu, zvýšit inovační výkonnost podniků, zavést a rozšířit kulturu inovačního podnikání v kraji.

Indikátory výsledků realizace - Pilíř A Regionální inovační systém

Indikátor	2012	2015	2017	2020
Počet výzkumníků (FTE) v podnik. sektoru	56 (2010)			
Počet (manažerů) firem s inovačním potenciálem, které získaly certifikaci o absolvování programu/školení/koučingu k zavádění inovací, zvyšování produktivity a konkurenceschopnosti na základě aktivit KARP	0			
Vytvoření a spravování webové databáze inovačních firem a cílených služeb a produktů pro tyto firmy	0			
Počet účastníků odborných přednášek/seminářů pro manažery a majitele firem na téma Inovace, VaV ve firmách (spolu)pořádaných KARP	0			
Počet inovačních/technologických firem (splňující určitá daná kritéria) usídlených v inovačních inkubátorech v kraji	0			
Počet usídlených technologických/inovačních firem ve vědecko-technickém parku Karlovy Vary	0			
Počet realizovaných spoluprací mezi firmami a VŠ či VaV institucemi v rámci služeb VTP v Karlových Varech	0			

Specifický cíl A.1: Rozvoj výzkumných a vývojových kapacit firem

Zvýšit v kraji počet (i podíl) inovujících firem, které se cíleně zabývají výzkumem a vývojem, vykazují nadprůměrný růst produktivity, tvoří nová kvalitní pracovní místa a přispívají k ekonomickému růstu kraje.

Opatření A.1.1 Mapování regionálního potenciálu VaV a inovací

Cílem opatření je neustále **vyhledávat firmy (a jednotlivce) s inovačním potenciálem, které svým rozvojem mohou významně přispět k růstu HDP v kraji** a tvorbě nových kvalitních pracovních míst, a které budou dále diverzifikovat regionální ekonomiku. Součástí realizace opatření je vytvoření databáze inovačních firem v kraji (částečně již realizováno), program návštěv a udržování kontaktů s těmito firmami, mapování jejich potřeb, potenciálu inovací, VaV a spolupráce, poskytování individualizované asistence. Součástí mapování i databáze bude také oddíl věnující se organizacím a iniciativám nabízejícím podporu rozvoji inovačního podnikání v kraji – registr poradců a služeb pro inovační podnikání.

Realizace: Karlovarská agentura rozvoje podnikání – Inovační poradenské centrum (KARP – IPC)

Opatření A.1.2 Absorpční kapacita firem v kraji pro financování inovací

Cílem opatření je zvýšit celkovou absorpční kapacitu firem v kraji pro smysluplné využití vnější podpory k zavádění inovací, zvyšování produktivity, konkurenceschopnosti a genezi nových kvalitních pracovních míst. Opatření bude realizováno prostřednictvím programu školení, koučingu a cílené asistence „na míru“ (např. dle velikosti a fáze rozvoje, dle oboru / typu podnikání, dle dostupných vnějších zdrojů / programu apod.) pro skupiny firem identifikované v rámci opatření A.1.1.

Absolvování programu bude stvrzeno certifikací podniku (o absolvování) a jeho projektu (předběžné posouzení). Smyslem opatření není vytvořit závislost firem v kraji na vnějším financování, ale urychlit

životaschopné rozvojové a inovační podnikatelské záměry, které by se bez vnějších prostředků realizovaly pomaleji nebo vůbec. Naopak pomoc podnikům při rozhodování o zapojení vhodného typu cizích zdrojů bude součástí programu. Firmy v jiných krajích umí získat informace a produktivně využít vnější podporu pro své podnikání lépe než firmy v Karlovarském kraji (viz zpracované analýzy) a úkolem tohoto opatření je tuto situaci systematicky změnit.

Realizace: KARP – IPC ve spolupráci s CzechInvestem

Specifický cíl A.2: Kultura inovačního podnikání

Zvýšit povědomí o potřebě inovací, výzkumu a vývoje pro urychlení růstu místních firem a zastavení zaostávání regionální ekonomiky, vytvořit v kraji prostředí podporující inovační podnikání.

Opatření A.2.1 Regionální inovační síť

Cílem opatření je podpořit vznik sítě inovačních firem a dalších subjektů podporujících inovace v Karlovarském kraji. V návaznosti na opatření A.1.1 vytvořit a spravovat webovou databázi inovačních firem v kraji a databázi služeb a produktů pro inovující firmy. Součástí webu bude i otevřeně přístupný zdroj textů, případů a praktických návodů jak snadno zavádět inovace - „co mi to přinese?“. Web bude propojen s regionálním periodikem o inovacích, trhu práce VaV specialistů, včetně propagace úspěšných případů ad. Dále pak ve vazbě na A.1.1 poskytnout informace a asistenci při zapojování firem z Karlovarského kraje do technologických platforem ČR a Evropy – zapojení karlovarské regionální inovační sítě do národních a nadnárodních inovačních sítí.

Realizace: KARP – IPC, Karlovarský kraj

Opatření A.2.2 Karlovarský inovační svět

Vytvořit dlouhodobou iniciativu/kampaň, včetně značky (např. Karlovarský inovační svět), která se stane prezentačním rozhraním pro komunikaci s veřejností o souboru opatření týkajících se inovačního podnikání a posilování konkurenceschopnosti v Karlovarském kraji. Součástí bude publicita - regionální periodikum (včetně e-verze) o inovacích, technologickém transferu apod., dále pak série odborných přednášek/seminářů pro manažery a majitele firem na téma „Inovace, VaV ve firmách“ – příklady odjinud, dle oborů, geograficky, dále specializovaná školení v „inovačním podnikání“ pro (i) zaměstnance VaV oddělení firem, (ii) začínající/existující podnikatele. Součástí bude i každoroční soutěž „Inovační firma roku“ (sekce dle oborů, dle typu inovace – výrobová, procesní, technologická firma roku, „nápad roku“, apod.). Dále sem patří také příspěvky na inovační projekty místních firem v podobě tzv. „Inovačních voucherů“ (již v realizaci) a zprostředkování přístupu do vzdělávacího programu „Inovační akademie“. Součástí tohoto opatření je rovněž vytvoření zvláštního fondu na financování inovačních projektů – Regionálního fondu podpory inovačního podnikání (RFPIP) a krajské Rady pro vědu, výzkum a inovace (RVVI).

Smyslem opatření je rozšířit povědomí o potřebě inovací, výzkumu a vývoje pro růst firem, motivovat zejména podnikatele, živnostníky a budoucí majitele firem k zavádění inovací, „Karlovarský inovační svět“ je také dlouhodobou kampaní na podporu změny image kraje od tradičních odvětví a postupů k inovacím a znalostní ekonomice.

Realizace: KARP – IPC, Karlovarský kraj

Specifický cíl A.3: Regionální inovační infrastruktura

Vybudovat v kraji systém regionální infrastruktury (fyzické podmínky a související služby) podporující vznik a rozvoj nových inovačních firem, a zavádění inovací a realizaci výzkumu a vývoje v existujících firmách.

Opatření A.3.1 Inovační/podnikatelský inkubátor

Ve spolupráci s městy vytipovat umístění a zaměření, vyhodnotit realizovatelnost, navrhnout model provozu a následně založit a provozovat specializovaný(-é) „inkubátor(y)“ pro nové firmy, které mají

ambici vytvářet/rozvíjet svůj (high-tech) produkt prostřednictvím VaV, ale nemají infrastrukturu a potřebují související služby.

Inovační inkubátory jako místa poskytující firmám lepší podmínky – zejména nabídkou lepších nebo jiných služeb – než je tomu v komerční podnikatelské infrastruktuře mohou být zakládány a provozovány městy, soukromými organizacemi i krajem nebo jím zřízenými organizacemi. Klíčovou podmínkou je ovšem právě kvalita služeb, které zajišťuje zřizovatel nebo provozovatel inkubátoru a jejichž smyslem je usnadnit podnikatelům rozjezd a zvýšit šanci na růst jejich firmy – inovační inkubátor jako čistě komerční/nájemní projekt bez přidané hodnoty není obsahem tohoto opatření.

V případě inkubátoru, jehož realizaci v rámci VTP připravuje Karlovarský kraj, bude výhodné pověřit KARP jeho řízením, případně kancelář KARP v něm nebo v těsné blízkosti (viz A.3.2 VTP) i umístit (nebo alespoň IPC). Aktivita vyvíjené inkubátorem budou důležitou součástí kampaně Karlovarský inovační svět. Aktivita inovačního inkubátoru a podnikatelského inkubátoru, i další obdobné infrastruktury by měly být koordinovány také s hospodářskou komorou, která by měla rozvíjet služby, poskytované v této infrastruktuře. Je vhodné, aby jednotlivé inovační/podnikatelské inkubátory v Karlovarském kraji rozvíjely vzájemnou spolupráci pro lepší koordinaci svých aktivit.

Realizace: KARP – IPC ve spolupráci s městy a poskytovateli specializovaných služeb (vč. provozovatelů obdobných zařízení)

Opatření A.3.2 Vědeckotechnický park Karlovarského kraje (VTP)

Na základě zpracované studie proveditelnosti a schválené žádosti o poskytnutí dotace z vhodného dotačního programu (OPPI – Program Prosperita) založit a vybudovat v Karlovarském kraji vědeckotechnický park, který bude prostředím pro rozvoj technologicky vyspělých firem, místem pro další fázi růstu inovačních firem vycházejících z inkubátoru, prostorem pro lokalizaci vyspělých aktivit zahraničních investorů (např. výzkumná oddělení), případně poskytujícím transfer vyspělých technologií a znalostí. Vědeckotechnický park Karlovarského kraje (VTP), jehož realizaci připravuje Karlovarský kraj, bude zřízen na základě analýzy poptávky a společně s projektem inkubátoru (jako jeden společný komplex budov), jeho řízením a provozem může být pověřena například KARP. Je vhodné podporovat umístění pobočky VaV instituce či výzkumného oddělení VŠ do VTP.

Realizace: Karlovarský kraj, KARP - IPC

Implikace pro institucionální zajištění realizace pilíře A:

- 1. Zodpovědnost KARP za Inovační a poradenské centrum a jím poskytované služby – nejméně 2 odborní pracovníci do konce roku 2015, 4 pracovníci do konce roku 2020.***
- 2. Závazek dlouhodobého financování provozu KARP i jeho kapitoly Regionální inovační systém (nejméně do roku 2020)***

Regionální finanční nástroj podpory inovačního podnikání:

Regionální fond podpory inovačního podnikání (RFPIP bude administrován agenturou KARP - IPC, systém výběru podpořených firem bude propojen mj. s inovačním inkubátorem/y a VTP.

Využití návratných zdrojů financování (úvěrů apod.) musí vycházet z aktuální finanční situace kraje.

Pilíř B. Lidské zdroje a vzdělávání pro konkurenceschopnost

Z analýzy současné situace vyplývá, že Karlovarský kraj disponuje ve srovnání s většinou ostatních krajů ČR podstatně nižším podílem vysokoškolsky vzdělaného obyvatelstva. V důsledku omezené nabídky atraktivních pracovních míst v kraji pro (i) absolventy VŠ a (ii) vysoce kvalifikované profesionály přetrvává dlouhodobě pasivní bilance migrace mladých talentů a vysoce kvalifikovaných lidských zdrojů. Jedním z klíčových problémů místních firem je přitom nedostatek VŠ vzdělaných profesionálů s adekvátní praxí a kvalitně připravených absolventů SŠ, zejména v technických oborech (viz analýzy v příloze či Analýza rozvojových charakteristik a potenciálu Karlovarského kraje).

Cílem druhého pilíře strategie je proto podpora zajištění dostupnosti kvalifikovaných a motivovaných pracovníků pro firmy v KV kraji. Tento cíl bude naplňován: (i) rozšířením spolupráce škol, firem a institucí působících v oblasti vzdělávání a většího zapojení lidských zdrojů do vzdělávacích aktivit, (ii) zkvalitňováním vzdělávacího systému v KV kraji a (iii) podporou rozvoje vzdělávacích kapacit v kraji s akcentem na SŠ technického zaměření a aktivity v oblasti celoživotního vzdělávání. V rámci prvního bodu je rozlišováno mezi spoluprací v terciárním a sekundárním školství, protože stanovené cíle a odpovídající nástroje se mezi těmito stupni vzdělávání podstatně liší.

Základní výzvou dosažení uvedeného cíle pilíře je zajištění dostupnosti vysoce kvalifikovaných profesionálů pro místní firmy. Vzhledem k absenci adekvátní nabídky terciárního vzdělávání v kraji je základním přístupem strategie v této oblasti princip „**studuj jinde, pracuj v Karlovarském kraji**“. Realizace tohoto principu bude rozdělena do dvou oblastí: (i) vytváření vazeb student – kraj, resp. student - firma v KV kraji s cílem maximalizace návratu místních talentů ze studií zpět do KV kraje a (ii) podporou příchodu vysoce kvalifikovaných odborníků z jiných krajů, popř. ze zahraničí (konkrétní nástroje – viz popis a zdůvodnění specifických cílů).

Druhý pilíř je úzce provázán s prvním pilířem v oblasti vysoce kvalifikovaných lidských zdrojů. Princip „studuj jinde, pracuj v KV kraji“ je zaměřen mimo jiné na vytváření vazeb „student VŠ (zejména studenti doktorských programů) – firma v KV kraji“ s cílem generovat vysoce kvalifikované lidské zdroje pro rozvíjející se inovační kapacity místních firem, které budou podporovány v rámci prvního pilíře. Vazba mezi druhým a třetím pilířem strategie spočívá zejména v provázání obsahu vzdělávání v kraji s potřebami místních firem v klíčových oborech/hodnotových řetězcích v kraji.

Strategický cíl B: Dostupné a kvalitní lidské zdroje

Zvýšit dostupnost kvalifikovaných odborníků pro potřeby rozvoje podnikání v klíčových sektorech / hodnotových řetězcích ekonomiky Karlovarského kraje.

Indikátory výsledků realizace – Pilíř B. Lidské zdroje a vzdělávání pro konkurenceschopnost

Indikátor	2012	2015	2017	2020
Počet studentů VŠ, kteří navázali spolupráci s podniky v kraji na základě intervencí SRKKK	0			
Počet výzkumníků/studentů doktorských programů spolupracujících s firmami v KV kraji na VaV, podpořených z Fondu vzdělanostní společnosti KVK	0			
Míra nezaměstnanosti čerstvých absolventů SŠ*	15,6 % (2011)			
Podíl absolventů technických oborů SŠ a VOŠ na celkovém počtu absolventů středních škol (bez absolventů gymnázií)	29,6 %			
Počet pedagogů technických SŠ, kteří absolvovali dlouhodobější praxi/stáž ve firmách v KV kraji				
Počet studentů/žáků, kteří se zapojili do absolventských praxí (trainee program)	0			
Vzrůst počtu úspěšných absolventů poboček VŠ v Karlovarském kraji				

* Pozn.: Míra nezaměstnanosti absolventů škol v kraji je definována jako podíl počtu nezaměstnaných absolventů škol v kraji (bez ohledu na to, v kterém kraji Česka jsou evidováni na Úřadu práce) k počtu absolventů, kteří se připravovali na školách v daném kraji. Počet nezaměstnaných absolventů zahrnuje pouze „čerstvé“ absolventy středních a vyšších odborných škol, kteří ukončili studium nejvýše rok před okamžikem zjišťování, v tomto případě nejpozději v květnu předchozího roku.

Specifický cíl B.1 Spolupráce v oblasti rozvoje lidských zdrojů

Podpořit v kraji rozvoj kooperačních vazeb mezi firmami a školami (včetně vysokých škol působících mimo kraj) a mezi firmami a studenty s cílem zajistit do budoucna dostatek relevantně kvalifikovaných lidských zdrojů pro rozvoj podniků v Karlovarském kraji.

Opatření B.1.1 „Specialisté“

Zavést a rozšířit **systém spolupráce firem podnikajících v Karlovarském kraji se studenty VŠ** již v průběhu jejich studia na VŠ. Podstatou programu bude vytvoření kontaktu firma-student již na konci SŠ/počátku VŠ studia (zaměřeno na zvýšení návratnosti místních talentů ze studií zpět do kraje). V rámci vytvořeného kontaktu firma „usměrňuje“ studenta (obsah diplomové práce, semestrálních a ročníkových prací, průběžné praxe/stáže a kontakt s praxí ve firmě ad.) v průběhu jeho studia, na jehož konci firma získává vysokoškolsky vzdělaného zaměstnance, který je již obeznámen s prostředím ve firmě a obsahem své budoucí práce. Takový nový zaměstnanec (absolvent) vykazuje podstatně vyšší produktivitu práce (snížení nákladů na zaučení) než bez kontaktu s firmou před nástupem. Kromě toho je takto vytvářen také prostor pro spontánní rozvoj různých forem spolupráce mezi profesory VŠ a danou firmou. Pro účely této a další navazující spolupráce (viz B.1.2 a B.1.3) mezi místními firmami a vysokými školami resp. jejich studenty je součástí tohoto opatření rovněž vytvoření zvláštního fondu na financování zvyšování vzdělanosti místních obyvatel – Fondu vzdělanostní společnosti Karlovarského kraje (FVS).

Realizace: KARP – CRLZ (administrace programu), Karlovarský kraj - zřízení Fondu vzdělanostní společnosti (FVS) KV kraje

Opatření B.1.2 „Výzkumníci“

Vyhlásit a realizovat **program financující spolupráci místních firem a studentů doktorských programů VŠ**. Princip je obdobný jako u opatření „Specialisté“ s tím rozdílem, že se jedná o studenty, kteří s firmou spolupracují/budou spolupracovat na firemním VaV. Součástí tohoto programu je financování vzdělávání špičkových zaměstnanců místních firem na VŠ v tuzemsku nebo zahraničí – firma vyšle zaměstnance na studia, zaměstnanec je příjemce účelové dotace, jinak obdobný princip průběžného financování dle etap a kontrola firmou.

Realizace: KARP – CRLZ (administrace programu), Karlovarský kraj - zřízení Fondu vzdělanostní společnosti (FVS) KV Kraje

Opatření B.1.3 Spolupráce firmy-školy (SŠ i VŠ)

Cílem opatření je významně posílit **vzájemnou spolupráci škol a podniků v Karlovarském kraji** prostřednictvím několika provázaných aktivit. Zejména je to mapování potřeb firem Karlovarského kraje z hlediska spolupráce se vzdělávacími institucemi a koordinace / asistence při vytváření partnerských vazeb - „párování“.

Dále je to monitorování a podpora náborových (i společných) kampaní místních firem na VŠ mimo kraj. Posilování vazeb: firmy – školy – studenti/žáci – rodiče: Soutěže studentů – např. „Studentský podnikatelský záměr/projekt roku“. Cílem je učit studenty podnikatelským dovednostem a podnikání (včetně posilování ochoty podstupovat podnikatelské riziko) – projekty hodnotí zástupci firem - vítěz „realizuje“ pod vedením garanta-firmy svůj projekt. Soutěž zároveň posílí kulturu podnikavosti a přispěje k oboustranně výhodné vazbě firma – student, bude do budoucna generovat nejen kandidáty na podporu z FVS, ale rovněž potenciální úspěšné místní mladé podnikatele.

Realizace: KARP – CRLZ, Karlovarský kraj – FVS, Hospodářská komora

Specifický cíl B.2 Kvalita a relevance ve vzdělávání

Zvýšit kvalitu a relevanci vzdělávání v Karlovarském kraji, zapojením firem do tvorby obsahu vzdělávání, vytvořením podmínek pro růst kvalifikace pedagogů a modernizaci vybavení škol.

Opatření B.2.1 Posílení kvality SŠ vzdělávání odpovídající potřebám místního trhu práce

Cílem opatření je **upravit obsahy a metody výuky tak, aby zlepšovaly profily absolventů středních škol z hlediska jejich využitelnosti v praxi, zejména ve firmách Karlovarského kraje**. Zajistit spolupráci středních škol a významných podniků v kraji, případně i mimo něj (např. SPŠ Ostrov a podniky v průmyslové zóně Verne u Klášterce nad Ohří) na obsahu výuky (rovněž ve spolupráci s MŠMT) a zejména organizaci a zajištění praxe, ale i účasti odborníků/pracovníků firem přímo na výuce. Cílem by mělo být udržovat tradiční technické vzdělávací obory a modernizovat jejich obsah ve vztahu k potřebám trhu práce, zvyšovat kvalitu jejich absolventů a posilovat vazby škol a firem. Součástí opatření bude databáze předmětů, jejich cílů a přehled základních znalostí a dovedností získaných jejich absolvováním.

Realizace: Karlovarský kraj – střední školy, hospodářská komora

Opatření B.2.2 Rozvoj pedagogických dovedností učitelů a motivací a předpokladů žáků

Zajistit, aby pedagogičtí pracovníci rozuměli potřebám firem v kraji, pracovali na zvyšování své kvalifikace a promítali nově získané znalosti a zkušenosti z firemního prostředí do výuky. Vytvořit víceleté plány vzdělávacích programů pro učitele a poradce na školách, včetně mezinárodních výměnných stáží učitelů (a studentů). Zajistit pro učitele dlouhodobější praxe ve firmách, realizovat pravidelné workshopy s prezentacemi firem v kraji pro učitele ale i žáky/studenty. Podporovat spolupráci učitelů s partnerskými firmami škol - při výuce, řízení praxí, apod.

Adekvátně cílit na preference a další studijní orientaci žáků posledních ročníků ZŠ – interaktivní a zajímavou formou (soutěž, exkurze aj.) propagovat vzdělávací obory potřebné na trhu práce v regionu (např. formou krajské burzy středních škol), o které není ze strany žáků a jejich rodičů příliš velký zájem (zejména technické obory) a zvyšovat informovanost žáků a rodičů o možnostech následného

pracovního uplatnění. Zvyšovat předpoklady žáků pro tyto obory a zlepšovat jejich jazykovou vybavenost především s důrazem na německý a anglický jazyk.

Realizace: Karlovarský kraj – střední školy

Opatření B.2.3 Moderní vybavení škol

Zlepšit vybavení zejména těch středních škol v kraji, které připravují kvalifikované pracovníky pro klíčová růstová odvětví/obory v Karlovarském kraji. Připravit analýzy potřeb škol (ve vazbě na požadavky firem na absolventy) a víceleté programy zlepšení vybavení škol – systém bude výrazněji podporovat tzv. „klíčové školy“ (koncentrace omezených prostředků). Zapojit firmy do spolufinancování (sponzoringu) vybavení škol. Zajistit využívání těchto modernizovaných kapacit a vybavení v souvislosti se systémem následného a celoživotního vzdělávání podporovaného opatřením B.3.1.

Realizace: Karlovarský kraj – střední školy

Specifický cíl B.3 Rozvoj vzdělávacích kapacit kraje

Vytvořit podmínky pro rozvoj takových vzdělávacích kapacit a infrastruktury, které budou produkovat kvalifikované pracovníky potřebné pro rozvoj firem v kraji.

Opatření B.3.1 Síť následného a celoživotního vzdělávání v kraji

Vytvořit regionální síť institucí poskytujících celoživotní vzdělávání (obdoba VOŠ) pro středoškolské absolventy a další osoby, kteří se nemohou uplatnit na trhu práce. Tato síť by měla být zastřešena celokrajskou organizací, např. centrem dalšího vzdělávání. Iniciátory by měly být střední školy ve spolupráci s firmami, které by při využití svých školních kapacit nabízely dlouhodobější (1 rok i více) odborné vzdělávání v rámci celoživotního vzdělávání s využitím znalostí a potřeb místního trhu práce a nejvýznamnějších zaměstnavatelů. Tyto aktivity budou přispívat k přípravě zaměstnatelných lidských zdrojů zvyšujících konkurenceschopnost firem.

Podporovat absolventské praxe žáků a studentů, kteří dokončili SŠ či VŠ a nemají zaměstnání – „vzdělávat a zaměstnat“. Vytvořit systém střednědobých praxí (trainee program), do kterého budou zapojeny firmy z regionu, které se budou podílet na dozdělení a přizpůsobení absolventů potřebám trhu práce. Určitá část nákladů s tímto procesem může být firmám hrazena ze SF EU případně jiných dotačních programů. Podmínkou by mělo být čerstvě ukončené vzdělání absolventů (max. 1 rok od ukončení studia). Cílem je snížit v kraji relativně vysokou nezaměstnanost absolventů a přizpůsobit jejich kompetence potřebám místních firem.

Významnou součástí sítě institucí poskytujících celoživotní i následné vzdělávání absolventů středních a vysokých škol a dalších osob neuplatněných na trhu práce bude Informačně-vzdělávací středisko Karlovarského kraje (IVS).

Realizace: Karlovarský kraj – střední školy, KARP – CRLZ, APDM

Opatření B.3.2 Infrastruktura pro terciární vzdělávání (univerzitní kampus)

Identifikovat možné oblasti dalšího rozvoje terciárního vzdělávání v Karlovarském kraji v návaznosti na klíčové obory / odvětví. Podpořit rozvoj (kvantitativní/kvalitativní hledisko) existujícího terciárního vzdělávání v Chebu, Mariánských Lázních a Karlových Varech. Připravit studii proveditelnosti vzniku vysokoškolského kampusu (nebo instituce technického terciárního vzdělávání) v Karlových Varech nebo v Sokolově.

Realizace: Karlovarský kraj, VŠ, KARP – CRLZ

Implikace pro institucionální a finanční zajištění realizace pilíře B:

- 1. Vedení KARP a její zodpovědnosti za Centrum rozvoje lidských zdrojů – nejméně 1 odborný pracovník do konce roku 2015.**

2. **Závazek dlouhodobého financování provozu KARP i jeho kapitoly Konkurenceschopné lidské zdroje.**
3. **Zajištění odpovědnosti a garance za realizaci opatření ve strukturách krajského úřadu**

Regionální finanční nástroj podpory rozvoje lidských zdrojů:

Fond vzdělanostní společnosti KV kraje (FVS). Příjemcem podpory ad B.1.1 a B.1.2 je student (vyloučení omezení de-minimis), je možné zvážit spolupráci s bankami a přispět absolventovi VŠ na snížení úrokových sazeb z hypotéky v případě např. nákupu nemovitosti k trvalému bydlení v KV kraji do tří let po absolvování vysoké školy, podmínkou je např. zaměstnání v soukromé firmě na pracovišti v KV kraji (= zároveň podpora rozvoje bydlení, podpora návratu kvalifikovaných pracovníků do kraje i příchodu nových). Program bude otevřen i pro dálkově studující v produktivním věku.

Obecná pravidla podpory spolupráce firma - student: Firma ve spolupráci se studentem vytváří projekt (obsah spolupráce); ten je rozložen do dílčích etap, jejichž plnění hodnotí firma; na základě hodnocení firmy jsou studentovi z FVS poskytovány prostředky. Účelová dotace – grantové schéma řízené FVS KV kraje, které by mohlo být financováno z budoucího programu ESF v období 2014-2020.

Pro FVS bude podle aktuálních podmínek využito zdrojů budoucího operačního programu zaměřeného na vzdělávání a zaměstnanost v letech 2014-20.

Pilíř C. Kvalitní podnikatelské prostředí

Základním předpokladem úspěšného rozvoje podniků v kraji a jejich inovačních aktivit je kvalitní podnikatelské prostředí, které lze chápat jako celkové vnější prostředí firmy (včetně dostupnosti lidských zdrojů, sdílených hodnot a znalostí místních obyvatel, šíření know-how z výzkumných institucí apod.), které ovlivňuje její rozhodování a přispívá k tvorbě vnějších úspor. Pro potřeby pilíře C této strategie zužujeme chápání podnikatelského prostředí na místní (krajské) ekonomické a institucionální podmínky, v nichž fungují místní firmy.

Jedním z průvodních jevů hospodářského zaostávání Karlovarského kraje je velmi nízká intenzita podnikatelské aktivity ve srovnání s většinou ostatních krajů ČR. Ačkoliv je tato skutečnost z části způsobena celkově nepříznivou ekonomickou situací kraje, ukazuje také na poměrně pasivní přístup k ekonomické seberealizaci místních obyvatel. Vedle nízké intenzity podnikatelské aktivity se kraj vyznačuje koncentrací tradičních průmyslových oborů, ve kterých proběhla či probíhá restrukturalizace charakteristická pro transformaci ekonomiky ČR. Tato situace nevytváří v kraji vhodné podnikatelské prostředí, které by podporovalo podnikavost, iniciativu místních firem a obyvatel a ochotu místních aktérů podstupovat riziko. Podnikavost a ochota podstupovat riziko je přitom jednou z hlavních charakteristik ekonomicky úspěšných (inovujících) regionů.

Všestranný rozvoj místního podnikatelského prostředí představuje třetí pilíř strategie. Tento pilíř se skládá z (i) podpory zvýšení intenzity zakládání nových firem a vytváření příznivých podmínek pro jejich dynamický růst stejně tak jako podmínek pro další expanzi již zavedených firem, (ii) podpory příchodu strategických zahraničních investic, které nepřímou podporou dokončí restrukturalizaci místních tradičních odvětví a (iii) vytváření místní podnikatelské infrastruktury, čímž se zlepší fyzické i institucionální podmínky pro rozvoj inovačního podnikání v KV kraji.

Strategický cíl C: Strategická podpora podnikání

Vytvářet podmínky pro produktivní odvětvovou a územní specializaci ekonomiky kraje, zvyšování přínosu PZI pro ekonomiku kraje a spolupráci mezi firmami v klíčových hodnotových řetězcích, což povede k vyšší kolektivní efektivitě, vyšší přidané hodnotě realizované firmami v kraji a rozvoji regionálně specifické konkurenční výhody.

Indikátory výsledků realizace – Pilíř C. Kvalitní podnikatelské prostředí

Indikátor	2012	2015	2017	2020
Počet nově vzniklých ekonomických subjektů (všechny právní formy) v kraji				
Stav přímých zahraničních investic (mil. CZK)	20 980 (2010)			
Počet firem, kterým jsou poskytovány strategické „aftercare“ služby (Czechinvest, KARP, kraj, města, HK)				
Rozloha investičně připravených ploch pro podnikání (nových, případně vzniklých regenerací brownfields) – průmyslové/podnikatelské zóny (ha)	0			
Obsazenost nově vzniklých průmyslových/podnikatelských zón (%)	0			

Specifický cíl C.1 Rozvoj firem v klíčových hodnotových řetězcích

Podpořit vznik nových a rozvoj stávajících firem v klíčových hodnotových řetězcích ekonomiky karlovarského kraje.

Opatření C.1.1 Rozjezd podnikání/podnikavost

Vytvořit a realizovat regionální **program osvěty, poradenství a asistence začínajícím podnikatelům** s cílem zvýšit čistou tvorbu firem v oborech, které představují růstový potenciál pro ekonomiku kraje.

Smyslem realizace programu je generovat zájem o podnikání, usnadnit jeho start a rozjezd, pomoci zvýšit šance na přežití, urychlit a motivovat růst, propojit podnikatele s informacemi, zdroji financování (SF EU ale i další) i zakázek (např. PZI), poskytnout služby pro nové firmy zakládané absolventy škol (návaznost na výstupy aktivit v oblasti intervencí B), případně spin-off vzniklé z jiných firem. V rámci poradenství/asistence (popř. vzdělávání) bude jedním z klíčových směrů zaměření pomoci oblast strategického plánování a marketingu firem. Tyto aktivity budou úzce provázány s poradenstvím v oblasti inovací, což bude podporováno v první oblasti intervencí.

Realizace: KARP – IC, spolupráce HK ČR, Czech Invest

Opatření C.1.2 Specializace (klíčová odvětví) ekonomiky kraje

Identifikovat klíčová, nosná rozvojová odvětví a podpořit vznik a rozvoj takových forem kooperačních iniciativ (např. formou klastrů) v těchto odvětvích, která přispějí k růstu konkurenceschopnosti firem v nich zapojených.

Mapování, specializované poradenství a školení (s důrazem na rozvoj schopností využívat moderních metod strategického plánování a moderního marketingu ve firmách v kraji), podpora přípravy kooperačních projektů. Podpora tvorby informací o trzích, trendech a vývoji pro výstupy kooperačních uskupení (market foresight), ve spolupráci s Inovačním centrem KARP (viz A3).

Realizace: KARP – IC, spolupráce HK ČR, Czech Invest

Specifický cíl C.2 Strategické zahraniční investice

Podpořit vyšší míru integrace stávajících zahraničních firem s prostředím a firmami kraje a přilákat zahraniční investice s vyšší přidanou hodnotou, které budou vhodně diverzifikovat a doplňovat klíčová odvětví kraje (snížit závislost kraje).

Opatření C.2.1 Strategické „aftercare“ služby pro investory

Maximalizovat ekonomický přínos z již usídlených zahraničních (vnějších) investorů v kraji - mapovat potřeby / problémy těchto investorů v kraji, včetně jejich potenciálu spolupráce s firmami a institucemi v Karlovarském kraji (např. zapojení do inovačních aktivit, subdodávky, sponzoringu škol, apod.), případně vyvíjet tlak na změnu typu aktivit realizovaných v kraji směrem k vyšší přidané hodnotě. Ve spolupráci s agenturou CzechInvest (CI) hledat řešení problémů investorů, předvídat hrozbu jejich odchodu, apod. Koordinovat vzájemné aktivity aktérů v oblasti aftercare (KARP, kraj, města, CzechInvest, Hospodářské komory).

Přestože je opatření zaměřeno hlavně na zahraniční investory, nemělo by na ně být omezeno. **V případě úspěšně rostoucích domácích/místních firem by i těmto firmám měla být poskytována služba after-care.**

Realizace: KARP – IC, CzechInvest, HK

Opatření C.2.2 Strategické přímé zahraniční investice

Ve spolupráci s agenturou CzechInvest aktivně vyhledávat, oslovovat a lákat takové investory, kteří vhodně doplní odvětvovou skladbu a hodnotové řetězce v Karlovarském kraji a zvýší tak její výkonnost, konkurenceschopnost, potenciál růstu a tvorby nových kvalitních pracovních míst. Tyto

aktivitu je nutné realizovat za podpory různých marketingových nástrojů (web, prezentace, propagační a prezentační materiály apod.) a vyvíjet spolu s přípravou fyzické infrastruktury v rámci cíle C.3.

Realizace: KARP – Investorské centrum, CzechInvest, města, HK

Specifický cíl C.3 Infrastruktura pro podnikání

Vybudovat strategickou podnikatelskou infrastrukturu, která společně se špičkovou inovační infrastrukturou (A.3), podpoří rozvoj globálně konkurenceschopných aktivit soukromých firem podnikajících v kraji.

Opatření C.3.1 Strategická průmyslová zóna nad-regionálního významu

Připravit strategickou průmyslovou zónu, která nemusí být významná svou velikostí, ale typem zamýšlených aktivit, které přímo podpoří další rozvoj oborů, představujících největší růstový potenciál pro Karlovarský kraj. Soustředit cílenou aktivitu na usídlení firem s velkou přidanou hodnotou, ať už rozvojem investic v kraji existujících, nebo přitažením investic nových. Investoři v této zóně by měli také rozšiřovat potenciál trhu pro místní firmy v kraji.

Realizace: Sokolovská uhelná, právní nástupce, a.s., Karlovarský kraj, město Sokolov, CzechInvest

Opatření C.3.2 Průmyslové zóny/podnikatelské parky regionálního významu

Podporovat rozvoj městských průmyslových parků a podnikatelských nemovitostí s důrazem na rozvoj subregionální specializace v oborech s vyšší přidanou hodnotou. Vznik průmyslových parků regionálního/místního významu koordinovat s aktivitami při regeneraci brownfields (opatření C.3.3).

Realizace: Karlovarský kraj, dotčená města a vlastníci pozemků

Opatření C.3.3 Brownfields

Koordinovat regeneraci nevyužívaných objektů v intravilánech měst/příměstském a venkovském prostoru v kraji (brownfields) tak, aby nové funkce a charakter těchto regenerovaných objektů a areálů podporovaly podnikavost obyvatel/nabízely vysoce kvalitní podnikatelské nemovitosti pro využití firmami v odvětvích klíčových nebo podpůrných z hlediska konkurenceschopnosti Karlovarského kraje.

Realizace: Města a obce, Czech Invest, soukromí investoři a developéři

Opatření C.3.4 Rozvoj infrastruktury pro využití moderních ICT

Podporovat rozvoj kapacitní infrastruktury pro využití nejmodernějších ICT ve firmách i domácnostech.

Realizace: Karlovarský kraj, města a obce, soukromé firmy

Implikace pro institucionální a finanční zajištění realizace pilíře C:

- 1. Zodpovědnost KARP za Investorské centrum – nejméně 1 odborný pracovník do konce roku 2015, 2 pracovníci do konce roku 2020.**
- 2. Závazek dlouhodobého financování provozu KARP i jeho kapitoly Konkurenceschopné lidské zdroje.**

Financování:

Karlovarský kraj, Operační programy, Soukromí investoři (např. developéři v případě regenerace brownfields nebo PZ)

Alternativní zdroje financování - síť business angels (BA), venture (rizikový) kapitál (VK) ad.

Přílohy

1. Hlavní problémové oblasti konkurenceschopnosti kraje – strom problémů (problémová analýza).
2. Analýza největších firem v kraji, klíčová odvětví kraje a typologie firem
3. Průzkum prostředí pro inovace a konkurenceschopnost v podnicích Karlovarského kraje

Příloha 1. Hlavní problémové oblasti konkurenceschopnosti kraje – strom problémů (problémová analýza)

Analytický dokument *Analýza rozvojových charakteristik a potenciálu Karlovarského kraje* nabízí detailní popis a rozbor jednotlivých rozvojových aspektů kraje a poskytuje řadu důležitých zjištění, která jsou shrnuta v závěrech jednotlivých kapitol ve formě klíčových problémů a výzev, kterým kraj čelí. Zjištění a závěry týkající se problematiky stavu a vývoje regionální ekonomiky a její konkurenceschopnosti jsou však natolik komplexní a provázaná, že pro jejich větší přehlednost bylo nutné je seskupit do jednotlivých nejdůležitějších problémových oblastí – stromů problému. Každý tento dílčí strom problémů je vlastně syntézou hlavních zjištění z analytické části, které jsou uspořádány a hierarchicky členěny.

Na základě dostupných zjištění a analytických závěrů byl identifikován hlavní problém Karlovarského kraje:

- **Nízká míra hospodářského růstu a trvalé zaostávání Karlovarského kraje za ostatními regiony ČR**

Tento problém je nadřazený a komplexní způsobován příčinami, které leží ve třech klíčových dílčích problémových oblastech:

- **Malý příliv přímých zahraničních investic, mezi nimiž převažují menší a regionální firmy**
- **Slabý a málo výkonný domácí podnikatelský sektor**
- **Nízká vzdělanost a kvalita a nevhodné oborové zaměření osob na trhu práce**

Výše uvedené problémy jsou nejvýznamnějšími rysy ekonomiky Karlovarského kraje, které charakterizují její současný stav, ale jsou také jeho příčinami. Tyto čtyři problémové oblasti nelze chápat odděleně, protože jsou vzájemnými vazbami silně propojeny a jejich jednotlivé dílčí aspekty se navzájem ovlivňují a dále na ekonomiku kraje působí. Proto i případné navrhované intervence, které by měly řešit tento stav, musí být komplexní a působit synergicky.

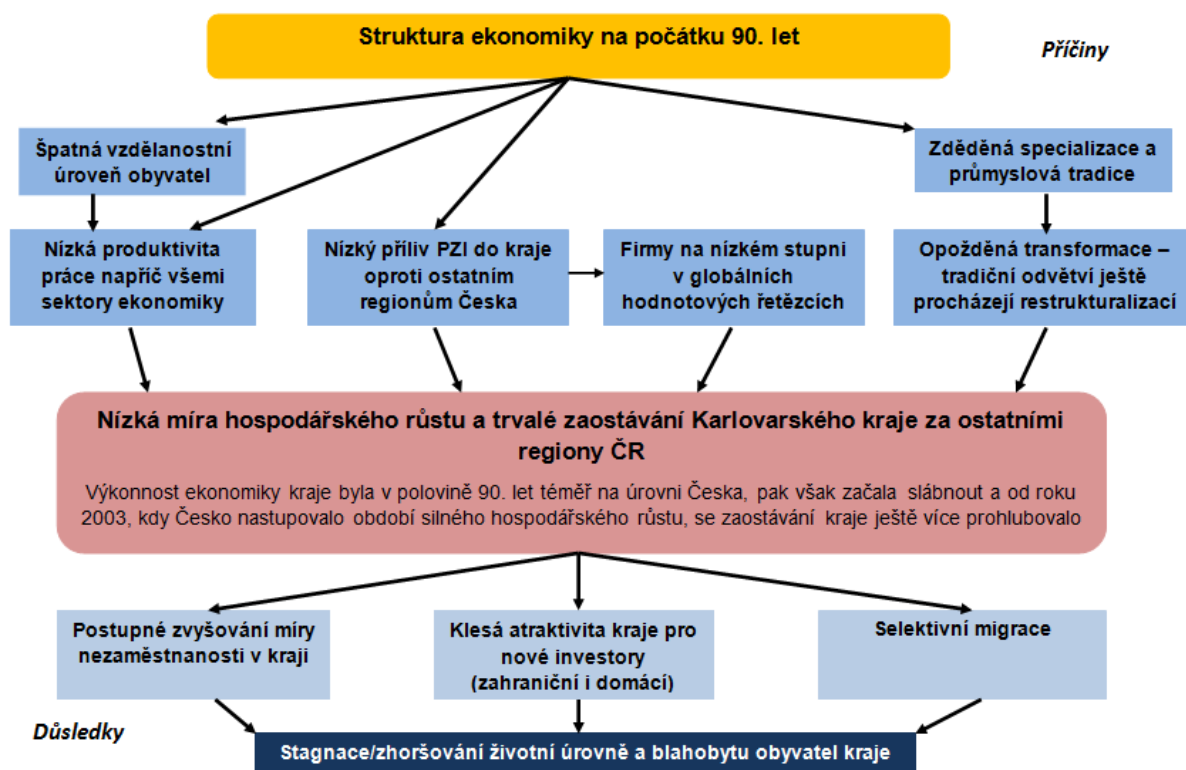
Hlavním problémem ekonomiky Karlovarského kraje je **nízká míra hospodářského růstu a jeho trvalé zaostávání za ostatními regiony ČR**. Prvotní příčiny tohoto vývoje lze hledat již ve stavu ekonomiky na počátku 90. let. Karlovarský kraj vstupoval do období transformace s velmi specifickou strukturou ekonomiky, kterou charakterizovala především:

- Vysoká specializace na odvětví výroby nekovových minerálních výrobků (porcelán, keramika, sklo, stavební hmoty), které fungovaly jako hnací odvětví pro celou regionální ekonomiku.
- Na tato odvětví byly navázány i další obory jako např. strojírenství, jejichž výstupy sloužily jako vstupy do výše uvedených hnacích odvětví; v kraji byla významná další odvětví, těžba a energetika, která procházela po r. 1990 útlumem
- Tato specializace se vyznačovala vysokou energetickou a surovinovou náročností a poměrně velkou poptávkou po méně kvalifikované pracovní síle.
- Ekonomiku kraje (stejně jako celé ČR) charakterizovala vysoká míra zaostalosti v technologickém vybavení, strategickém řízení, obchodování a dalších aspektech podnikání

V těchto tradičních odvětvích převládaly velké domácí firmy, které již na počátku 90. let byly ve fázi stagnace. Příčinou byla především dlouhodobě neudržitelná vysoká energetická náročnost jejich provozů a klesající poptávka na trzích po jejich výrobcích. Jejich negativní vývoj ještě více umocnila nutnost orientovat se po rozpadu východního bloku na nové trhy a to jak ve smyslu produktovém tak i geografickém. Problémy pocítily i firmy v návazných odvětvích, které byly úzce spjaté s hlavní specializací kraje. Těmto firmám často chybělo know-how a kompetence potřebné ke změně orientace

výrobního procesu. **Rozpad původních hodnotových řetězců a nutnost reorientace podniků na nové trhy, která neproběhla příliš úspěšně, byly jednou z hlavních vnitřních příčin slabého hospodářského růstu kraje.**

Obrázek 1: Nízká míra hospodářského růstu – příčiny a důsledky



Zdroj: Vlastní návrh

Druhým, zásadním faktorem, byl nízký příliv zahraničních investorů (PZI). Ten pramenil z nedostatku atraktivních domácích firem s růstovým potenciálem vhodných pro převzetí zahraničními investory a zároveň nedostatečnou atraktivitou kraje pro příliv silných, nových investorů. Blízkost Německa a relativně nízká cenová hladina však zapříčinila **příchod převážně výrobních aktivit menších až středních německých firem**, jejichž produkce se vyznačovala nízkou přidanou hodnotou, malou technologickou náročností a využíváním málo kvalifikované pracovní síly. Tyto firmy zaplnily mezeru na trhu, a proto ekonomika kraje ještě během 90. let vykazovala hospodářský růst téměř srovnatelný s průměrem Česka a především se zde udržovala velmi nízká míra nezaměstnanosti. Spolu s nedostatkem ploch připravených pro nové investory (tzv. greenfields) a nízké vzdělanostní úrovni obyvatelstva to byly hlavní důvody, proč se kraji téměř vyhnula druhá vlna PZI směřujících do Česka po roce 2000. A právě zahraniční investice druhé vlny byly hlavním tahounem výrazného ekonomického růstu většiny ostatních regionů Česka mezi roky 2003 a 2007. Zahraniční firmy nejen dosahovaly lepších ekonomických výsledků, ale také využívaly české firmy jako své subdodavatele, které tak získaly přístup na trhy i ke specifickým znalostem a technologiím.

Zde je třeba hledat původ hospodářských problémů kraje, které se v posledních zhruba 10 letech ještě více prohlubovaly. Přispěla k tomu také hospodářská krize v letech 2008 a 2009 a dlouhodobý úpadek velkých tradičních firem v kraji, z nichž některé stále ještě procházejí restrukturalizací spojenou s výrazným omezováním výroby. To se projevuje ve stagnaci exportní výkonnosti kraje a ve špatném postavení firem na trzích. Kraj se tak stává stále méně atraktivní pro nové investory i pro vzdělané a mladé obyvatele, kteří z kraje odchází. Většina firem v kraji navíc staví svou konkurenční výhodu na snižování nákladů a importování cizího know-how namísto systematické tvorby znalostí a inovací a

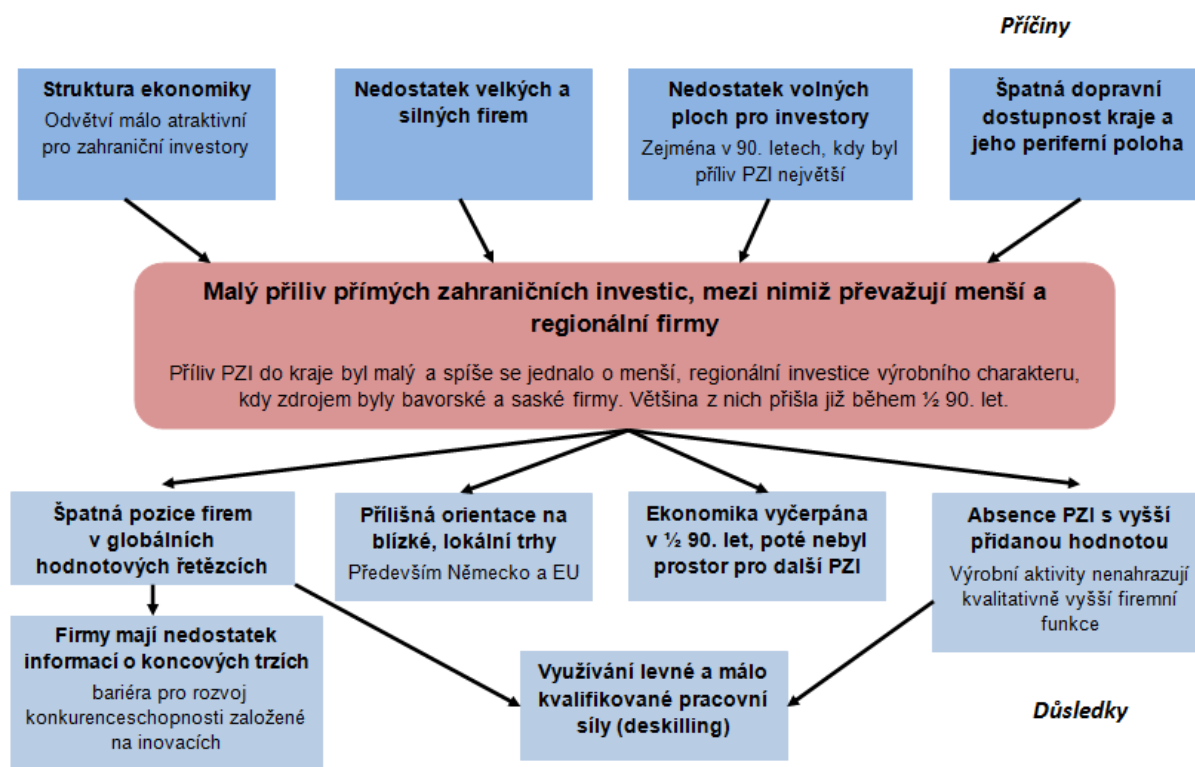
jejich zhodnocování na trzích. Inovace pro velkou část z nich slouží jako způsob jak dohnat konkurenci na trhu a nevytváří tak dlouhodobou perspektivu pro vytváření nových kvalitních pracovních míst.

Problémový okruh 1: Malý příliv přímých zahraničních investic

Velký význam zahraničních firem pro rozvoj české ekonomiky dokazuje řada studií. Pobočky zahraničních firem dosahují řádově vyššího růstu produktivity a exportu než domácí firmy a přispívají také k transferu znalostí, technologií a kompetencí do české ekonomiky. V neposlední řadě představují klíčové odběratele pro řadu domácích firem, které fungují jako jejich subdodavatelé.

V Karlovarském kraji v porovnání s ostatními regiony Česka dosahuje příliv PZI absolutně i relativně velmi nízkých hodnot. Velká část zahraničních investorů přišla do kraje již v první polovině 90. let a to zejména díky blízkosti Německa, dobré průmyslové tradici a nízké ceně pracovní síly. Tito investoři byly většinou menší až střední firmy, které se orientovali především na výrobní a montážní aktivity s velmi nízkou přidanou hodnotou a téměř nulovou inovační a technologickou náročností. V období po roce 2000, kdy do Česka proudila hlavní vlna PZI, stál Karlovarský kraj stranou. Dokládají to i statistické údaje o výši PZI, kdy v ČR mezi roky 2002 a 2007 stoupla jejich kumulovaná hodnota o 100 %, v Karlovarském kraji pouze o 20 %.

Obrázek 2: Malý příliv přímých zahraničních investic – příčiny a důsledky



Zdroj: Vlastní návrh

Příčiny

- Výše popsaná **struktura ekonomiky a podmínky, s kterými vstupoval kraj do transformačního období, nepodporovaly příliv strategických zahraničních investorů.** Ekonomika závislá na hnacím odvětví, jímž byla výroba keramiky, porcelánu a skla, pro ně nebyla dostatečně atraktivní. Zahraniční investoři rozpoznali, že ekonomika kraje stojící na odvětvích s vysokou náročností na energii a pracovní sílu a nejasnou poptávkou po jejich výrobcích, není v prostoru střední Evropy dlouhodobě udržitelná. Zároveň domácí firmy nedisponovaly dostatečně specifickým a strategickým know-how, které by dokázalo zahraniční investory přitáhnout.

- Vzhledem k velikosti a struktuře krajské ekonomiky, zde bylo **velmi málo velkých a dostatečně silných domácích firem**, které by byly atraktivní pro zahraniční investory, případně by generovaly příliv PZI, které by fungovaly jako jejich subdodavatelé. Jedním z mála případů jsou sokolovské chemické závody, do kterých vstoupila firma Hexion.
- **Během 90. let byl v kraji akutní nedostatek volných ploch připravených pro nové investory.** Příčinou je koncentrace obyvatel i ekonomických aktivit do poměrně málo rozlehlé pánevní oblasti, kde velkou část území zaujímají důlní prostory a také nedostatečně akcentovaná důležitost přípravy investičních ploch ze strany měst. Průmyslové zóny v Chebu a Ostrově se začaly budovat až po roce 2000.
- Zahraniční investory odradila také **špatná dopravní dostupnost Karlovarského kraje**, který nedisponoval přímým napojením na českou ani německou dálniční síť (na rozdíl např. od sousedního Plzeňského kraje). Určitou roli zde sehrála také periferní **poloha kraje a jeho malá populační velikost s absencí silného ekonomického centra.**

Důsledky

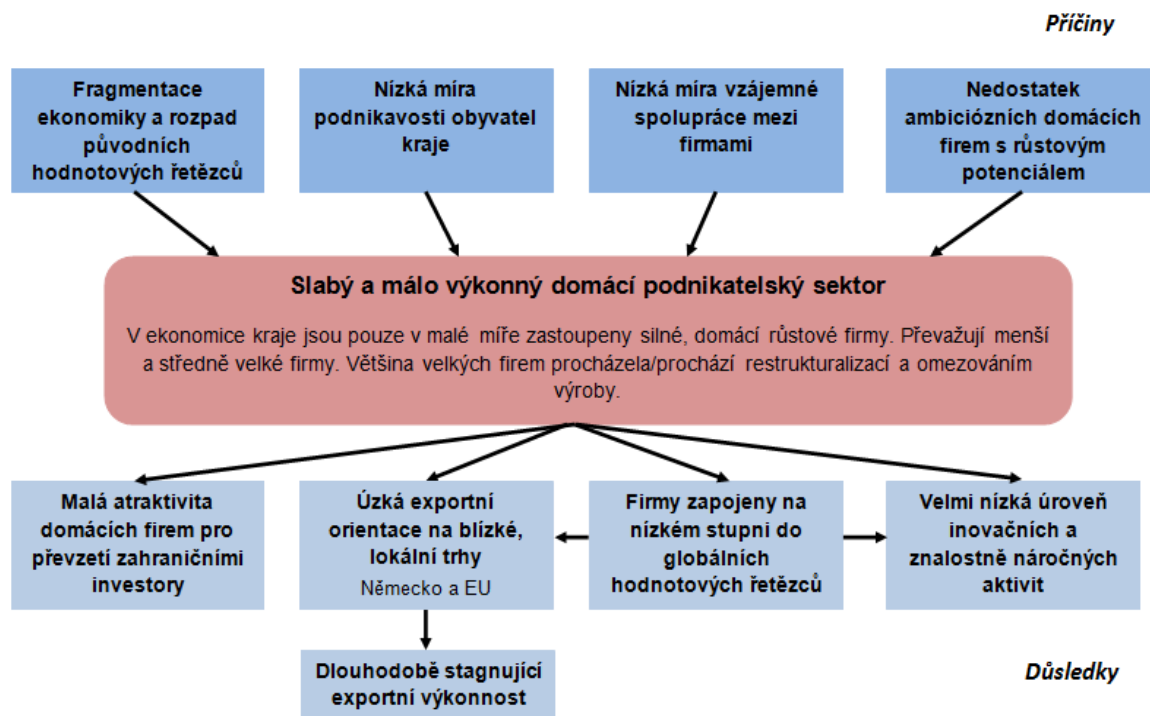
- Zahraniční firmy, které přišli do kraje, se orientují především na výrobu dílčích jednodušších komponent a dílů s malou technologickou náročností. Tyto produkty vstupují do výrobního řetězce na nízké úrovni a hlavním konkurenčním faktorem je efektivita a cena. **S tím jak roste cena práce a posiluje kurz české koruny vůči euru, klesá konkurenční výhoda Česka a zároveň Karlovarského kraje pro tyto výrobní a montážní aktivity** zahraničních firem a některé z nich se již přesouvají dále do zemí s nižšími výrobními náklady. **Povaha jejich aktivit v kraji však velmi ztěžuje možnost příchodu kvalitativně vyšších podnikových funkcí** (vývoj, marketing, strategické řízení) a to z důvodu velmi malé rozhodovací autonomie těchto poboček a typu funkcí, které pro svou mateřskou společnost vykonávají. Často je celý výrobní proces řízen ze zahraničí (od dodávky materiálu, vývoj technologií až po prodej výrobků), což neumožňuje např. využití domácích firem jako subdodavatele, případně rozvoj vlastních nových výrobních procesů a trhů. Přínos těchto firem pro ekonomiku kraje je tak pouze v oblasti zaměstnanosti.
- Jelikož většina zahraničních firem v kraji je pobočkami německých společností, je jejich **export orientován především na Německo případně další státy EU.** Často jde přitom o obchod vnitropodnikové povahy, kdy finální výrobek, případně jeho kompletace a prodej probíhá již v Německu.
- **Tento typ zahraničních investic spolu s nízkou mírou nezaměstnanosti a nepřipravenými investičními plochami přispěl k tomu, že ve druhé vlně přílivu PZI do ČR po roce 2000, byl kraj novými investory opomíjen.** Často přitom v té době přicházeli do Česka investice s vyšší přidanou hodnotou technologicky a inovačně založených firem.
- **Rozvoj jednoduššího, spíše montážního typu výrobních aktivit zahraničních firem vedlo k masivnímu využívání levné a málo kvalifikované pracovní síly.** V té souvislosti je na trhu práce v kraji nedostatečná poptávka po osobách s vyšším vzděláním a kvalifikací, případně dochází k tzv. deskillingu neboli snižování požadavků na kvalitu pracovníků.

Problémový okruh 2: Slabý a málo výkonný domácí podnikatelský sektor

Výkonnost domácích firem v Karlovarském kraji výrazně zaostává za podniky pod přímou zahraniční kontrolou. Většinu z nich lze zařadit do segmentu stagnujících či upadajících firem. Jejich výkonnost má v posledních 10 letech daleko menší růstovou dynamiku než je tomu u poboček zahraničních firem. **Většina velkých podniků v kraji působí především v tradičních odvětvích (porcelán, keramika, sklo, textil, strojírenství), které procházely nebo stále ještě prochází fází**

restrukturalizace spojenou s poklesem objemů výroby. Tyto firmy z tradičních odvětví byly nuceny hledat nové produkty a trhy, modernizovat technologickou úroveň výroby a zvyšovat svou produktivitu. To se často neobešlo bez razantního snížení počtu zaměstnanců a úrovně tržeb. Proto se některé z nich dokonce propadly ze skupiny velkých do segmentu středních firem.

Obrázek 3: Slabý domácí podnikatelský sektor – příčiny a důsledky



Zdroj: Vlastní návrh

Ekonomiku kraje tvoří kromě skupiny velkých domácích firem, které prochází složitým obdobím, především menší a střední firmy. Mezi nimi se nachází i podniky s určitým růstovým potenciálem, byť zatím naplno nevyužitým. **Během uplynulých 20 let však žádná z malých a středních domácích firem neprošla tak dynamickým vývojem, aby se z ní stal významný aktér v hospodářství kraje.** Celkově je podíl malých a středních růstových firem na ekonomice kraje spíše menší, ovšem právě na tyto malé a střední firmy s růstovým potenciálem by měly být zaměřeny cílené intervence rozvojových programů.

Společným znakem většiny domácích průmyslových firem v Karlovarském kraji je, že jejich **odbyt je silně závislý na poptávce od zahraničních společností působících v Česku, případně v Německu či dalších státech střední a západní Evropy, neboť jejich výrobky vstupují do výrobních řetězců na nižších úrovních jako dílčí komponenty či moduly.** Pouze velmi málo domácích firem se soustředí na výrobu finálních produktů určených přímo pro trh a konečné zákazníky a jsou to především podniky z tzv. Low/Medium-tech oborů porcelánu, keramiky, dřevovýroby nebo potravinářství, tedy odvětví s nižší znalostní a inovační intenzitou.

Příčiny

- Transformace ekonomiky přinesla kromě jiného také **rozpad původních hodnotových řetězců**, které byly v Karlovarském kraji velmi silné. **Na vedoucí (hnačí) odvětví výroby porcelánu, keramiky, skla a stavebních hmot, těžby a energetiky byla navázána další (hnaná) odvětví jako specializované strojírenství** (průmyslové pece, těžké a důlní strojírenství). Výstupy těchto hnaných odvětví sloužili jako vstupy hlavním, hnačím oborům ekonomiky kraje. **Problémy a útlum hnačích odvětví v období transformace, které u**

některých z nich trvají do současnosti, dolehly i na řadu firem v dalších podpůrných oborech. Ty se kvůli inerci a nedostatečným kompetencím nestačily rychle přeorientovat na jiné trhy a oblasti výroby a postihly je tak obdobné problémy jako velké firmy z hnacích odvětví.

- Kvůli nízké míře podnikatelské aktivity **v kraji nevzniklo dostatečné množství nových, malých firem, které by nastartovaly dynamickou růstovou fázi a alespoň zbrzdily ekonomické problémy regionu.** S tím souvisí také **menší růstové ambice menších a středních domácích firem,** které upřednostňují zachování současného stavu a nejsou ochotni ve větší míře riskovat. Volně dostupná statistická data sice ukazují na relativně vysoký počet podnikatelů v kraji, ale to souvisí zejména s velkou ruskou a vietnamskou komunitou, kteří často pracují jako OSVČ.
- Poměrně rozšířeným znakem domácích firem v kraji (a nejen zde) je **malá ochota a důvěra ve vzájemnou spolupráci a soustředění se pouze na vlastní zdroje a schopnosti.** Firmy tím často ztrácí možnost získat důležité synergické efekty a impulsy pocházející ze spolupráce s oborově blízkým či vzdáleným partnerem. Přitom Karlovarský kraj disponuje řadou rozvojových oblastí, kde by případná spolupráce mohla přinést otevření nových trhů či posílení těch stávajících – např. geotermální energie a energie z biomasy, recyklace a využívání druhotných surovin, cestovní ruch a komplexní propojení všech jeho produktů a další.

Důsledky

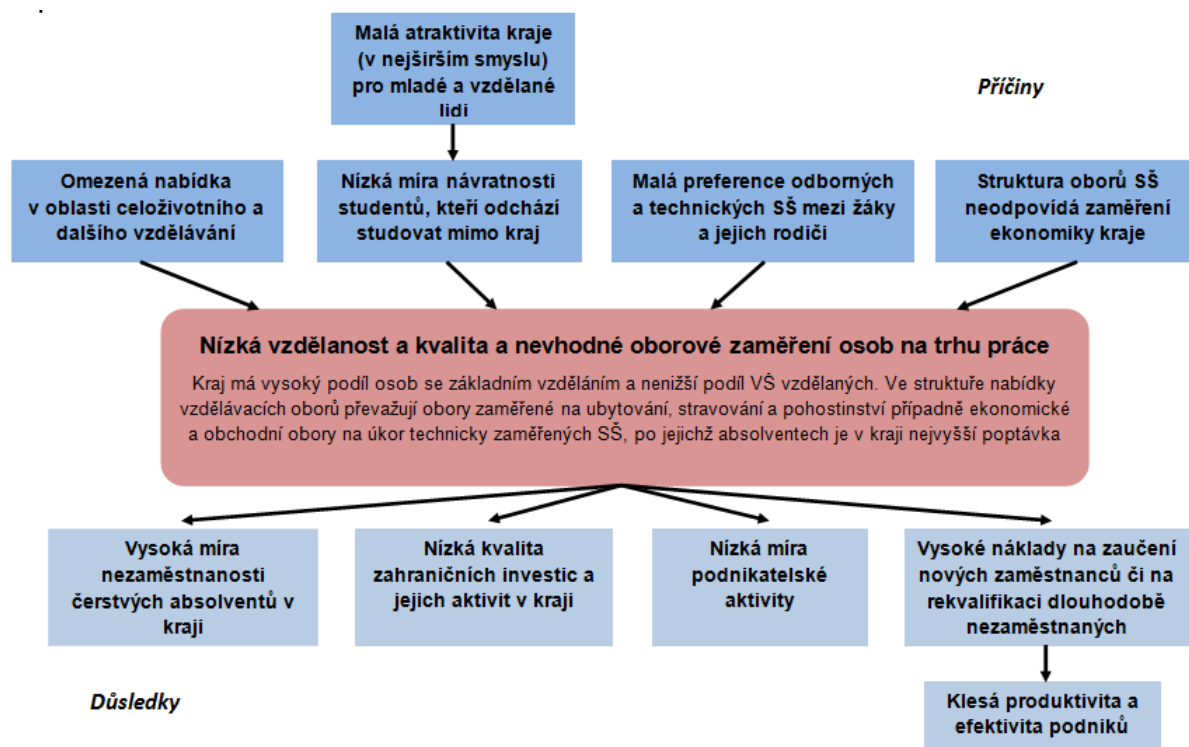
- **Důsledkem výše zmíněné odvětvové specializace a problémů, které postihly velké domácí firmy, byla malá poptávka zahraničních investorů po převzetí domácích firem v kraji.** Zahraniční firmy si dobře uvědomovaly rizika a hrozby, které skýtal vstup do firem v tradičních odvětvích kraje, a svůj zájem orientovaly na jiné oblasti.
- Slabá úroveň domácího sektoru firem souvisí i s jejich **nepříznivou a závislou pozicí v globálních hodnotových řetězcích.** Pro domácí firmy bylo v 90. letech přirozené využít k přístupu na nové trhy zahraniční firmy jako své odběratele. Tato pozice ovšem neumožňuje dostat se blíže k zákazníkům a informacím o koncovém trhu a jeho požadavcích. Řada podniků v kraji tak ustrnula v této vývojové fázi, která je charakteristická zakázkovou výrobou především pro německé odběratele. **Úzká orientace na určité teritorium či odběratele ve spojení se standardizovanou povahou výrobních aktivit s sebou nese riziko, že taková firma je svým odběratelem tlačena zejména k cenové konkurenceschopnosti a může být snadno nahrazena jiným dodavatelem.** To se již v Karlovarském kraji částečně projevuje a přímým důsledkem je stagnace exportní výkonnosti v posledních zhruba 10 letech.
- **Slabost endogenního firemního sektoru, jeho specializace, výše popsaná závislá pozice firem v hodnotových řetězcích a také obecně nízká míra podnikavosti neumožňuje v kraji výrazněji rozvinout znalostní a inovační aktivity.** Jejich rozvoji brání také samotná slabost firem, s kterou souvisí nedostatek finančních zdrojů a také malá motivace a schopnost tyto problémy změnit.

Problémový okruh 3: Nízká vzdělanost a kvalita a nevhodné oborové zaměření osob na trhu práce

Nízká vzdělanostní úroveň obyvatelstva je jedním z klíčových problémů Karlovarského kraje, který má řadu multiplikačních efektů zasahujících do fungování mnoha dalších oblastí ekonomiky a společnosti. Karlovarský kraj má spolu s Ústeckým nejhorší vzdělanostní úroveň mezi regiony v Česku, téměř čtvrtina osob starších 15 let má pouze základní vzdělání a jen 8 % populace

tvoří vysokoškolsky vzdělaní obyvatelé. Navíc se tento nepříznivý poměr v čase nijak výrazně nezlepšuje.

Obrázek 4: Nízká vzdělanost a nevhodné oborové zaměření osob na trhu práce – příčiny a důsledky



Zdroj: Vlastní návrh

Problémem je také kvalita a oborové zaměření středních škol v kraji. Největší **nesoulad je mezi odvětvovou strukturou zaměstnanosti a nabídkou vzdělávacích programů SŠ v oblasti technických a průmyslových oborů**. Naopak největší převis nabídky vzdělávání nad následným počtem pracovních míst je v oborech specializovaných na služby v ubytování a pohostinství. Na nedostatek technicky vzdělaných pracovníků a jejich nízkou kvalitu si stěžují i firmy v kraji, které to vnímají jako jednu z hlavních bariér svého dalšího rozvoje (viz průzkum Berman Group mezi firmami Karlovarského kraje 2010).

Příčiny

- **Prvotní příčinou nízké vzdělanosti obyvatel kraje je opět historicky zděděná společensko-ekonomická situace**, jelikož vzdělání má tendenci se mezigeneračně reprodukovat, tedy nižší vzdělanostní tradice v rodinách vede k nižší poptávce ve vzdělání i v další generaci. Příčinou je několik desetiletí trvající centrálně podporovaná **orientace na těžbu, energetiku a těžkou chemii, kde se využívala především méně vzdělaná pracovní síla**. Svou roli zde i přes poměrně velký časový úsek hraje také **nekontinuita osídlení, která pramenila z poválečného odsunu německého obyvatelstva a následným umělým dosídlením**.
- Malá atraktivita kraje z pohledu životní úrovně, kvality životního prostředí i nabídky pracovních míst způsobuje selektivní migraci vzdělaných, talentovaných a schopných lidí mimo kraj, případně negativně ovlivňuje návratnost VŠ studentů pocházejících z kraje.
- Velkým problémem je **malá preference odborných a technických středních škol** mezi žáky a jejich rodiči. Tato situace se netýká pouze Karlovarského kraje, ale zde je vzhledem

k velkému podílu absolventů SŠ na populaci závažnější. **Image a atraktivita těchto oborů je v očích budoucích uchazečů o SŠ vzdělání nízká** a ti pak dávají přednost jinak zaměřeným školám. Na tomto stavu se podílí kromě společenské situace také kvalita a propagace SŠ směrem k budoucím uchazečům o vzdělání.

- S tím souvisí také **větší počet a kapacita učebních a studijních oborů zaměřených na služby, především pak na ubytování a pohostinství**, které však ve struktuře zaměstnanosti nehrají tak výraznou roli jako obory průmyslové.
- Tento nepoměr a následnou vysokou míru nezaměstnanosti absolventů dále nezlepšuje také nízká a omezená nabídka kurzů celoživotního a dalšího vzdělávání, které by měly pomoci částečně přeměnit nevhodnou oborovou specializaci osob na trhu práce. Na jejich zaměření se musí podílet spolu se školami také významní zaměstnavatelé v kraji.

Důsledky

- Příímým důsledkem je **vysoká nezaměstnanost čerstvých absolventů středních škol**, která se pohybuje v současnosti kolem 15 %. **Jelikož firmy si stěžují ve velké míře na nedostatek kvalifikované pracovní síly, logickým vysvětlením je špatné oborové zaměření a nízká kvalita vzdělání na středních školách a jeho malá relevance vůči potřebám trhu.**
- Nízká vzdělanostní úroveň a nízká kvalita příchodích zahraničních investic se vzájemně ovlivňují. **Dokud se v kraji nezvýší kvalita osob na trhu práce, zahraniční firmy nebudou mít motivaci přivádět do kraje kvalitativně vyšší podnikové funkce s vyšší přidanou hodnotou.**
- Se vzděláním souvisí také **míra podnikatelské aktivity**, která je v kraji velmi nízká. **Rozvíjení netechnických kompetencí, manažerských, ekonomických a řídicích dovedností** osob zvyšuje jejich šanci na vstup a úspěch v podnikání. Tyto schopnosti by měly být rozvíjeny již na základních a středních školách, tak aby umožnily zvýšit endogenní potenciál kraje.
- Pokud střední školy produkují absolventy, kteří oborově ani kvalitativně nesplňují požadavky firem, ty jsou poté nuceny je nákladně zaučovat a přizpůsobovat jejich dovednosti svým potřebám. Důsledkem je **snížování konkurenceschopnosti a efektivity firem**. Řešením by byla užší spolupráce mezi školami a firmami a podpora výměnných programů pro studenty ale i pedagogy mezi školním a firemním prostředím. Situaci na trhu práce by jistě pomohla zlepšit i větší nabídka v oblasti dalšího vzdělávání a rekvalifikačních kurzů, která by umožnila zapojit do ekonomiky i dlouhodobě nezaměstnané, případně ty, kteří po ukončení školy nemohou najít práci.

Hospodářské problémy Karlovarského kraje tak do značné míry souvisejí se stále neukončenou transformací ekonomiky a neúspěšným přechodem firem na nové výrobní aktivity s cílem prosadit se na vyspělých trzích díky konkurenční výhodě založené na znalostech a inovacích. Pro většinu z nich představuje tlak na snižování výrobních nákladů a efektivitu výroby hlavní zdroj konkurenceschopnosti. To do značné míry vyplývá i z jejich závislé pozice v hodnotových řetězcích a nízké sofistikovanosti jejich výrobků, přičemž obě tyto charakteristiky jsou ve vzájemné vazbě. Cílem tedy musí být podpořit rozvoj firem v kraji směrem k více autonomním dodavatelům zaměřujícím se ve větší míře na technologicky a znalostně náročné aktivity, kteří budou schopni sami získávat informace o koncových zákaznících a obsazovat náročné trhy. Pro tento směr rozvoje je nutné podporovat vzdělanost, kvalitu a podnikavost lidí na trhu práce a zlepšovat tak endogenní potenciál kraje. Tím se bude zvyšovat také vnější atraktivita kraje a poroste šance přilákat kvalitativně vyšší funkce zahraničních firem, které budou tvořit více kvalitních pracovních míst s vyššími mzdami.

Příloha 2. Analýza největších firem v kraji, klíčová odvětví kraje a typologie firem

1. Obecný úvod, charakteristika souboru

Následující dílčí analýza se zaměřuje na ekonomické a rozvojové charakteristiky firem v Karlovarském kraji a jejich vývoj mezi roky 2000, 2005 a 2010. Databáze firem vznikla na základě volně dostupných informací z webových databází podniků, předchozích průzkumů zpracovatele, údajů poskytnutých KARP a vlastním šetřením a vyhodnocováním. Soubor čítá celkem 178 největších firem v regionu, především ze zpracovatelského průmyslu, stavebnictví, částečně ze služeb (pouze z oblasti lázeňství, wellness a CR, případně větší velkoobchodní a prodejní firmy) a podniky zabývající se rozvodem vody a tepla. Do databáze je zahrnuto 15-20 menších progresivních firem s inovačním potenciálem, které byly identifikovány na základě činnosti KARP, případně dle dřívějších terénních průzkumů Berman Group. Ve vzorku podniků nejsou veřejné instituce (školy, úřady apod.), nemocnice, poskytovatelé sociálních služeb a další obdobně zaměřené subjekty. Podle počtu zaměstnanců tento vzorek odpovídá zhruba 20 % krajské ekonomiky, zpracovatelský průmysl je ve výběru zachycen cca ze ¾. Cílem analýzy je charakterizovat vývoj hospodářství v regionu v uvedeném období, definovat klíčová, nosná odvětví krajské ekonomiky a zjistit, jaké společné znaky a vlastnosti mají jednotlivé segmenty růstových, stagnujících a upadajících firem.

Tabulka 1 – Typologie firem v databázi podle převažujícího odvětví a počtu zaměstnanců, 2010

Obor	Počet firem	Celkový počet zaměstnanců	Průměr na 1 firmu
Strojírenství	35	4982	142
Těžba	1	4439	4 439
Wellness/balneo/CR	13	3438	264
Elektro	20	2760	138
Sklo, Keramika, porcel.	17	2865	169
Automotive	5	1427	285
Ostatní	11	1291	117
Textil	12	1238	103
Kovovýroba	12	1151	96
Potravinářství	7	1007	144
Stavebnictví	15	633	42
Chemie	2	487	244
Dřevovýroba	5	451	90
Plastikářství	6	420	70
Služby	4	328	82
Velkoobchod	6	244	41
OZE	4	237	59
Polygrafie	2	181	91
IT	1		
Celkem	178	27579	153

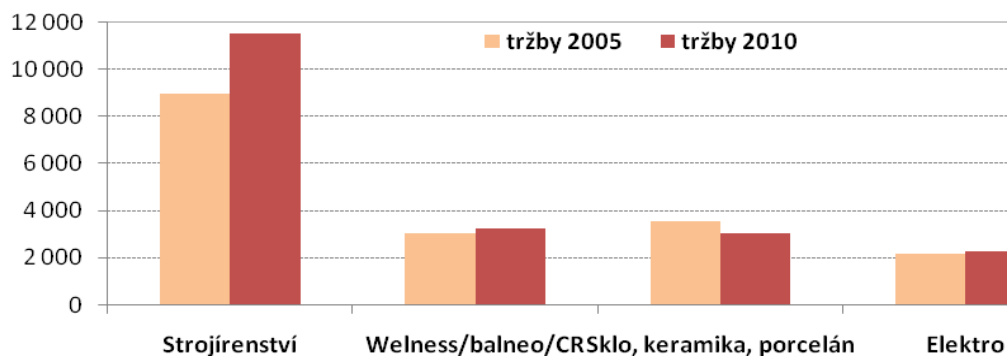
Zdroj: webové stránky firem a výročních zprávy z portálu justice.cz

2. Klíčová odvětví ekonomiky kraje

Jako klíčová odvětví v regionální ekonomice byly identifikovány obory strojírenství; elektro; výroby skla, keramiky a porcelánu; kovovýroby; lázeňství a wellness; výroby textilu. Rozložení firem v souboru odpovídá odvětvové specializaci krajského hospodářství zjištěné na základě socioekonomické analýzy. Je nutné zdůraznit, že výše uvedené rozdělení je do určité míry umělé a je třeba brát ohledy na vzájemné provázání jednotlivých odvětví. Například je poměrně složité oddělit firmy z odvětví kovovýroby a strojírenství, když část jejich produkce se často oborově překrývá. Navíc

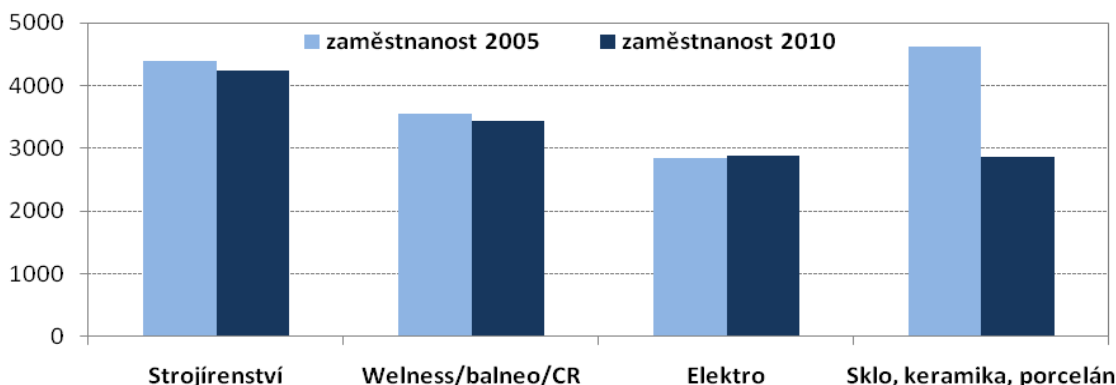
mnohé výstupy firem v oboru kovovýroby končí v odvětví strojírenství, případně automotive a podobně jsou provázána i další odvětví v regionální ekonomice. Strojírenství v kraji se zaměřuje především na těžké, zejména tzv. černé strojírenství – stroje pro důlní činnost, obráběcí stroje, výrobu průmyslových pecí a jednoúčelových strojů. Výkonnost odvětví strojírenství velmi výrazně ovlivňuje výsledky firmy Witte Nejedek, která svou velikostí představuje zhruba 50 % tržeb i zaměstnanosti tohoto odvětví v kraji, navíc v posledních 2 letech po odeznění ekonomické krize dosahuje velmi pozitivních hospodářských výsledků.

Graf 1 – Vývoj tržeb v klíčových oborech regionální ekonomiky mezi roky 2005 a 2010 (mil Kč)



Zdroj: webové stránky firem a výročních zprávy z portálu justice.cz

Graf 2 – Vývoj zaměstnanosti v klíčových oborech regionální ekonomiky mezi roky 2005 a 2010



Zdroj: webové stránky firem a výročních zprávy z portálu justice.cz

Pozn.: Do grafu jsou zahrnuty pouze firmy s dostupnými údaji za roky 2005 i 2010

Regionální ekonomika tedy stojí stále především na tradičních odvětvích výroby skla, porcelánu a keramiky a lázeňství, vedle nichž se postupně zejména během 90. let rozvíjely obory strojírenství, kovovýroby a elektra. Obor elektrovýroby je (vedle odvětví strojírenství) podle vývoje exportní výkonnosti, tržeb a zaměstnanosti v kraji dalším významným průmyslovým odvětvím, jehož relativní význam vzhledem k poklesu tradičních oborů roste. Jedná se většinou o aktivity s nižší PH produkující standardizované dílčí elektrotechnické komponenty převážně pro automobilový průmysl nebo strojírenství. Povaha výrobních aktivit a používaných technologií firem z odvětví elektrovýroby má jen malou či žádnou vazbu na obory IT a přesných přístrojů, tak jak je tomu například v jiných regionech Česka.

V ekonomice regionu jsou ve větší míře zastoupeny také odvětví stavebnictví a potravinářství, což vychází z poměrně bohatých přírodních zdrojů v kraji, které vedly zejména k rozvoji výroby minerálních vod a stavebních materiálů. Výroba stavebních hmot je orientována především na domácí trh a je úzce spjata se stavebnictvím. Určitý útlum ve stavebnictví v posledních 4 letech tak postihl i toto odvětví.

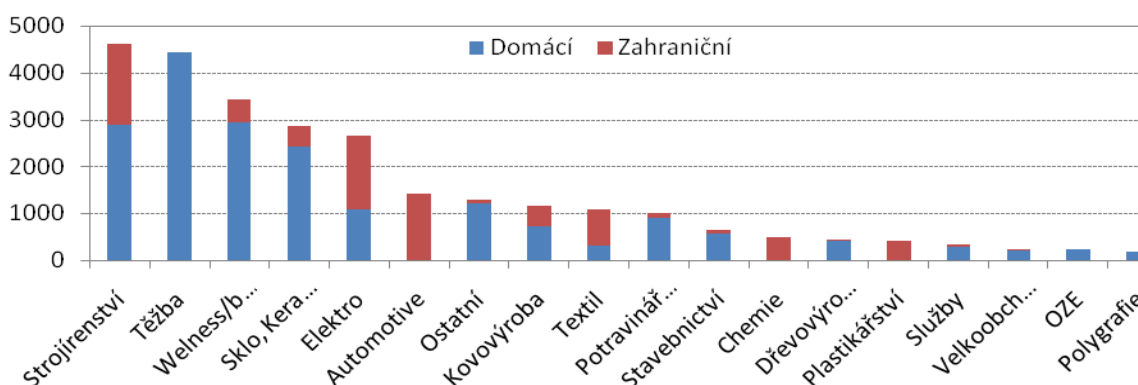
Tabulka 2 - Charakteristika souboru dle velikosti firem (měřeno počtem zaměstnanců), rok 2010

Velikost firem	Počet firem		Zaměstnanost		Tržby		Vlastnictví	
	počet	podíl v %	počet	podíl v %	v tis. Kč	podíl v %	domáci	zahraniční
0-49	32	23,5	897	3,5	2 180 909	4,7	22	9
50-99	36	26,5	2449	9,5	4 106 711	8,9	26	10
100-249	46	33,8	7155	27,8	10 841 783	23,5	29	15
250+	22	16,2	15265	59,2	28 991 751	62,9	14	8
Celkem	136	100	25766	100	46 121 154	100	91	42

Zdroj: webové stránky firem a výročních zprávy z portálu justice.cz

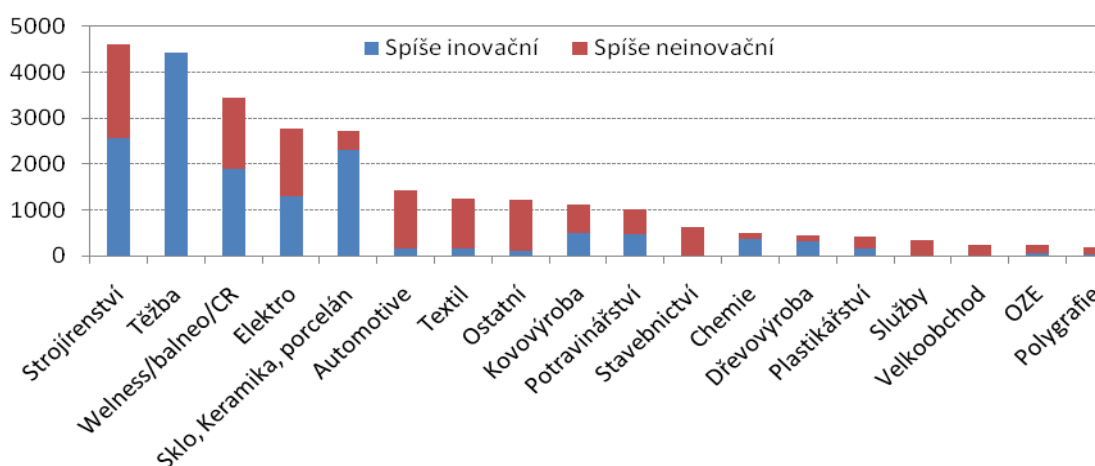
Z pohledu velikosti jsou firmy dle počtu rozděleny poměrně rovnoměrně mezi malé, střední a velké firmy. Střední a velké firmy (nad 100 zaměstnanců) přirozeně dominují ekonomice kraje z pohledu objemu zaměstnanosti a tržeb. Tato dominance se v čase mírně zvětšuje kvůli dynamicky rostoucímu segmentu středních a velkých zahraničních firem, které jsou mezi subjekty v kraji jednoznačně nejúspěšnější a soustředí se především do odvětví elektrovýroby, strojírenství, průmyslové keramiky a skla a automotive (o tom více dále). Přesto je tato dominance v porovnání s ostatními regiony nižší a **Karlovarskému kraji chybí větší počet velkých, silných firem, které by nastartovaly pozitivní vývoj ekonomiky, staly se tahouny regionálního hospodářství a jejichž růst by představoval hnací sílu i pro menší a středně velké firmy.** Většina velkých firem ze zpracovatelského průmyslu do kraje přišla až v posledních dvou dekadách, velká část dříve významných domácích firem v kraji výrazně stagnovala a propadla se mezi středně velké podniky.

Graf 3 – Zaměstnanost dle jednotlivých oborů a vlastnictví, 2010



Zdroj: webové stránky firem a výročních zprávy z portálu justice.cz

Graf 4 – Zaměstnanost dle míry inovačních aktivit firem, 2010



Zdroj: webové stránky firem a výročních zprávy z portálu justice.cz

Samotná míra inovačních aktivit firem je velmi subjektivním měřítkem, což ostatně dokazují například i výběrová šetření ČSÚ, podle kterých v roce 2008 v Karlovarském kraji největší podíl podniků hodnotí sebe samo jako inovační (blíže v Analýze rozvojových charakteristik a potenciálu KVK). Odlišná je i povaha inovací v jednotlivých odvětvích. U LMT oborů, které hrají stále velmi důležitou roli v hospodářství (nejen) Karlovarského kraje, přicházejí impulsy a inovace především od trhu/zákazníků a samotné firmy pro své inovační aktivity využívají méně výstupů vědy a výzkumu. Inovace mají povahu spíše dílčích, méně technologicky náročnějších zlepšení současných produktů. Většina těchto firem v kraji je však zapojena na nízkém stupni do hodnotových řetězců a tato závislost/podřízenost na odběratelích jim neumožňuje přímo získávat podrobnější znalosti o chování a potřebách cílových zákazníků. Tento stav působí jako bariéra pro vstup podniků a jejich produktů na koncový trh a ty jsou nuceny vyrábět na základě zadání svých odběratelů. Naopak u high-tech oborů jsou inovační aktivity často pevně spjaty s poznatky vědy a základního i aplikovaného výzkumu a méně využívají poznatků z trhu. Inovace zde vyžadují sofistikované aktivity a propojení firem s VaV organizací nebo univerzitou.

Tabulka 3 – Nejvýznamnější odvětví v ekonomice kraje

Odvětví	Vývoj zaměstnanosti		Vývoj tržeb		PH/Tržby 2010	Produktivita (Tržby/zam. v tis. Kč)	Počet firem	Zahraniční firmy v %
	2010/2000	2010/2005	2010/2000	2010/2005				
Strojírenství	143,0	100,6	182,4	96,0	32,2	1 751	35	20,0
Elektro	140,0	152,7	193,0	161,3	60,7	881	21	47,6
Sklo, keram., porc.	154,6	109,9	152,3	115,8	46,4	1 431	17	17,6
Wellness/balneo/CR	107,6	129,5	269,4	139,7	47,9	1 004	13	30,8
Kovovýroba	74,6	74,3	123,3	116,8	40,3	1 262	12	50,0
Textil	89,0	107,5	141,6	134,1	39,0	1 339	12	66,7
Celkový součet	125,4	111,5	177,5	122,6	42,8	1 359	118	32,2

Zdroj: webové stránky firem a výročních zprávy z portálu justice.cz

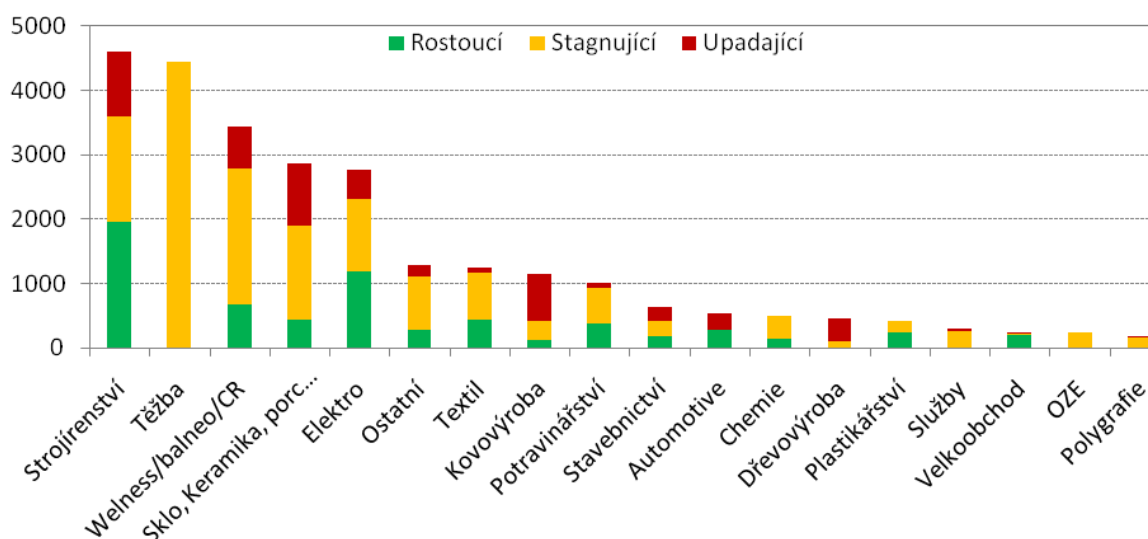
Mezi dílčími odvětvími v ekonomice kraje existují značné rozdíly v zastoupení domácích a zahraničních firem. To vzhledem k odlišným růstovým charakteristikám těchto dvou skupin ovlivňuje výkonnost jednotlivých odvětví. Lepších růstových charakteristik dosahují firmy v oborech elektro, lázeňství a odvětví výroby skla, keramiky, porcelánu. V odvětví lázeňství a výroby skla, keramiky a porcelánu ekonomický vývoj odvětví výrazně pozitivně ovlivňují některé velmi dynamické zahraniční firmy. Jsou to zejména firmy Rauschert a Lukas CZ zabývající se průmyslovou keramikou a porcelánem a v případě lázeňství obdobně táhnou nahoru výkonnost odvětví podniky Bristol a Eden Group. Naopak větší podíl firem (dle počtu zaměstnanců) v těchto dvou odvětvích spíše stagnuje či upadá.

3. Identifikace jednotlivých segmentů ekonomiky Karlovarského kraje

Pozn.: Vzhledem k velikosti Sokolovské uhelné a.s. (4,5 tis. zam.) byla firma z této skupiny pro potřeby analýzy vyřazena (podle dostupných dat vykazuje znaky stagnující firmy)

Firmy v databázi byly rozděleny podle dostupných ekonomických charakteristik do tří segmentů s cílem nalézt jejich společné znaky a problémy případně naopak faktory růstu, které ovlivňovaly jejich výkonnost v posledních 10 letech. Jako kritérium pro rozdělení podniků mezi růstové, stagnující a upadající byl použit index zaměstnanosti mezi roky 2010/05 (nejdostupnější ukazatel) a index tržeb mezi roky 2000, 2005 a 2010.

Graf 5 – Výkonnostní segmenty ekonomiky dle počtu zaměstnanců, 2010

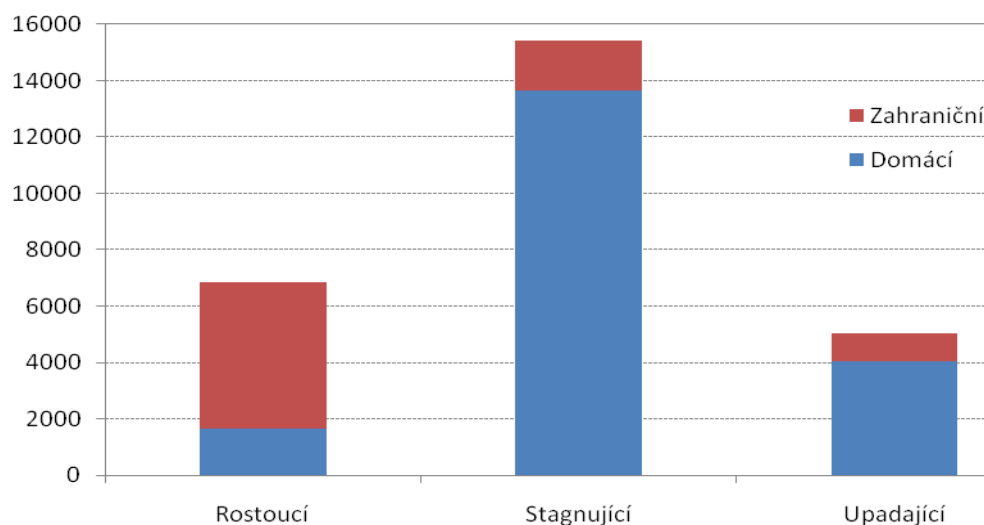


Zdroj: webové stránky firem a výročních zprávy z portálu justice.cz, vlastní hodnocení

Mezi rostoucí firmy byly zařazeny podniky s růstem zaměstnanosti o více než 30 % v daném období, případně s rostoucí produktivitou; stagnující firmy naopak vykazovaly hodnoty indexu pohybující se mezi 80-120 a upadající firmy zaznamenávaly zároveň klesající tržby i zaměstnanost. Rozdělení neprobíhalo pouze mechanicky, ale bylo důkladně přihlédnuto k již dříve zjištěným skutečnostem (např. z terénního průzkumu Berman Group 2010) a také povaze ekonomických aktivit firem. Data potvrzují již dříve identifikovaná problémová odvětví kraje, kterými jsou především sklo, keramika a porcelán, kovovýroba, dřevovýroba a naopak odvětví převážně růstová, která v současnosti táhnou regionální ekonomiku – elektro, výroba plastů, chemie a strojírenství.

V absolutním pohledu je nejvíce (dle počtu zaměstnanců) zastoupen segment upadajících firem (viz graf 6). Pronikavé rozdíly existují v zastoupení domácích a zahraničních firem v jednotlivých segmentech krajské ekonomiky. **Většina zahraničních společností v regionu (konkrétně 2/3) lze zařadit mezi růstové firmy s velmi dobrými hospodářskými výsledky v uplynulých 10 letech. Naopak mezi stagnujícími a upadajícími firmami tvoří většinu domácí podniky.** Tato situace vypovídá o tom, že hospodářský růst kraje, který je velmi nízký, je silně tažen především dovozem podnikavosti, manažerských dovedností, inovací a technických kompetencí ze zahraničí. **Jak ukazují další analytická zjištění, většina z těchto zahraničních firem v kraji jsou výrobní pobočky menších až středních podniků pocházejících obvykle z Německa. Tyto podniky kvůli výrazně nižší úrovni mezd relokalizují do Karlovarského kraje své výrobní aktivity ve snaze snížit provozní náklady a zvýšit tak svou konkurenceschopnost na světových trzích.** Většina domácích firem se oproti tomu potýká s problémy, které charakterizuje restrukturalizace jejich výrobních aktivit, reorientace na nové trhy případně obory a pokles poptávky po jejich produktech, který se týká především tradičních odvětví v kraji.

Graf 6 – Pozice domácích a zahraničních firem v segmentech ekonomiky Karlovarského kraje (dle počtu zaměstnanců v r. 2010)

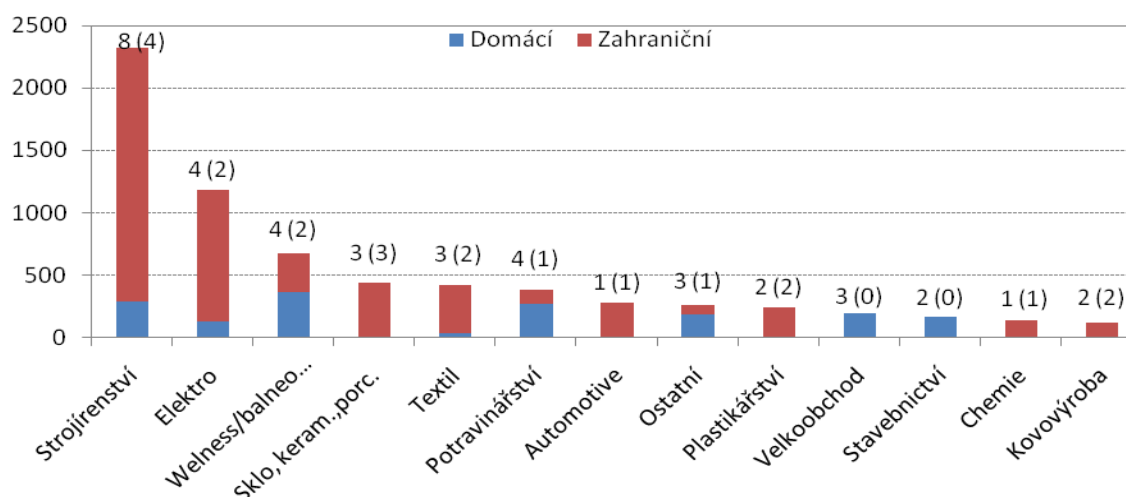


Zdroj: webové stránky firem a výročních zprávy z portálu justice.cz, vlastní hodnocení

4. Segment rostoucích firem v Karlovarském kraji a jeho charakteristiky

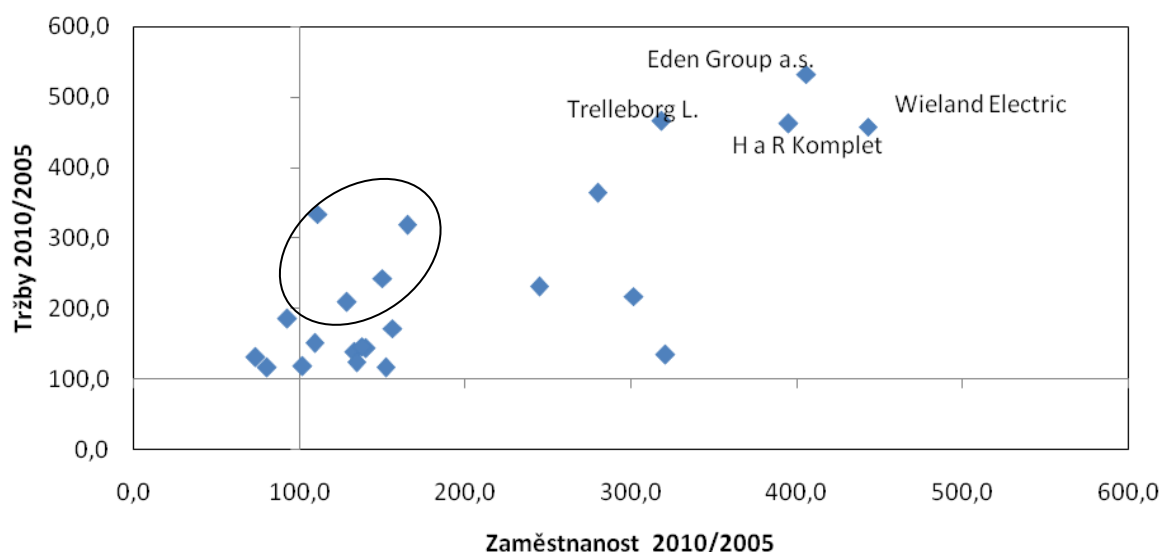
Podle sledovaných charakteristik můžeme označit jako rostoucích 42 firem. Převážně se jedná o větší a střední firmy (35 ze 42 firem v segmentu je větších než 50 zaměstnanců, 10 firem má více než 200 zaměstnanců). Jejich výhodou je možnost dosahovat úspor z rozsahu a také pro ně bylo jednodušší překonat dopady hospodářské krize doprovázené poklesem poptávky po výrobcích. Vyšší podíl velkých a středních podniků v rostoucím segmentu má příčinu především v převaze zahraničních firem, jejichž investice z mnoha důvodů (efektivita, využití finančních pobídek a úspor z rozsahu) bývají rozsáhlejší.

Graf 7 – Zaměstnanost a počet firem v růstovém segmentu firem, z toho v závorce domácích, 2010



Zdroj: webové stránky firem a výročních zprávy z portálu justice.cz

Graf 8 – Změna zaměstnanosti a tržeb mezi roky 2010 a 2005 u rostoucích firem v KV kraji



Zdroj: webové stránky firem a výročních zprávy z portálu justice.cz

Pozn.: V grafu jsou zobrazeny pouze růstové firmy s dostupnými ekonomickými údaji za dané období 2010 a 2005 (celkem 25 ze 41).

Rámeček 1: Růst produktivity a efektivity výroby jako hlavní zdroj konkurenční výhody

V kroužku v grafu 7 je skupina firem, kterým rostly výrazně rychleji tržby než zaměstnanost (Báňská stavební, KE Ostrov Elektrik, NSCZ, Hollandia, Korunní) – výrazně se tedy zvyšovala jejich produktivita. Jejich **společným znakem je, že se jedná převážně o low-tech výrobce s velmi nízkým podílem PH** na tržbách (maximálně 20 %), pro něž byl rapidní nárůst produktivity nutností v udržení si pozice na trhu a v hodnotových řetězcích. Konkurenceschopnost těchto firem je založena především na ceně a závisí tak na zvyšování produktivity a efektivity výroby.

Mezi firmami vykazující ve sledovaném období v KV kraji výraznější ekonomický růst dominují zahraniční společnosti. Příčinou je především to, že prodej jejich výrobků je zajišťován jejich mateřskou firmou a často je odběratelem další firma v rámci korporace. Tyto firmy přišly do kraje především kvůli kombinaci nízké ceny pracovní síly a relativně dobrých technických kompetencí (v porovnání s ostatními zeměmi východní Evropy) a výhodné geografické makropoloze. Vzhledem k celkovému počtu subjektů ve vzorku je největší podíl růstových firem v odvětví strojírenství (8 z 31), potravinářství (4 ze 7) a plasty a obaly (2 z 5), nejméně naopak v oboru elektro (4 z 20), sklo, keramika, porcelán (3 ze 17), textil (3 z 10) a kovovýroba (2 z 12). Pozice zahraničních firem je ve skutečnosti ještě silnější, neboť 4 menší až středně velké dynamicky se rozvíjející firmy, které přišly do kraje kolem r. 2005 (všechny v PZ Cheb) nejsou do analýz zařazeny z důvodů nekompletních dat o jejich ekonomickém vývoji (Schneeberger Mineralgusstechnik, HF-Czechforge, JSP international).

Tabulka 4 – Růstové firmy v KVK podle pozice v hodnotovém řetězci a technologické náročnosti výroby (v závorce z toho počet českých firem)

	Jednodušší komponenty a díly (Tier 2, 3)	Složitější součásti, moduly (Tier 1)	Finální výrobky	Celkem
High-tech	0	1	1 (1)	2 (1)
Medium-tech	1	10 (3)	3 (2)	14 (5)
Low-tech	11 (2)	0	3 (3)	14 (5)
Celkem	12 (2)	11 (3)	7 (6)	30 (11)

Pozn.: zahrnuty pouze firmy ze zpracovatelského průmyslu

Zdroj: vlastní hodnocení, průzkum BG 2010, webové stránky firem a výročních zprávy z portálu justice.cz

Pozice firem v hodnotových řetězcích a technologická náročnost výroby přímo ovlivňuje kvalitu pracovních míst, poptávku po vzdělané pracovní síle a zpravidla má vliv i na výši mezd. Většina růstových firem ze zpracovatelského průmyslu je **orientována na výrobu jednodušších výrobků a dílů, případně středně složitých komponent a modulů**. Produkce podniků v kraji slouží převážně jako dílčí vstup do dalšího výrobního procesu. Určitou roli hraje i převažující zahraniční vlastnictví. To je zejména patrné, pokud se podíváme na technologickou náročnost výrobků a pozici v hodnotových řetězcích odděleně pro firmy domácí a zahraniční – **růstové zahraniční firmy se orientují především do oblasti Tier 2, 3 dodavatelů, méně do Tier 1, pouze 1 zahraniční firmu můžeme zařadit mezi finální výrobce**. Jejich výroba je málo náročná na technologie (hlavně low-tech, méně medium-tech produkty). Tyto charakteristiky poboček zahraničních firem tak vyplývají především z jejich závislé pozice ve firemní hierarchii.

Naopak české firmy z růstového segmentu se ve výrobě zaměřují ve větší míře na finální výrobky případně složitější komponenty (Tier 1), nejčastěji však medium-tech nebo low-tech. Jejich pozice jim umožňuje být blíže koncovým trhům, získávat informace o požadavcích finálních zákazníků a na jejich základě vytvářet a zhodnocovat inovace. Růstový domácí podnikový sektor v kraji obsahuje spíše malé a středně velké firmy, pro které je obtížné obsazovat nové, zahraniční a vyspělé trhy z důvodů jejich finanční slabosti, případně chybějícím kompetencím. Velká část z nich navíc působí v oborech jako potravinářství, velkoobchod či stavebnictví, pro něž je přirozeným trhem region, případně Česko.

Tabulka 5 – Rozdílná dynamika vývoje růstových domácích a zahraničních firem

	Zaměstnanost 2010/05	Tržby 2010/05	Produktivita 2010/05
Domácí firmy	165	233	139
Zahraniční firmy	226	280	151

Zdroj: webové stránky firem a výročních zprávy z portálu justice.cz

I ve skupině rostoucích firem je patrný **rozdílný růstový dynamice mezi českými a zahraničními**. Díky vysokým počátečním investicím se těm zahraničním podařilo rychle nastartovat růstovou fázi a zvyšovat tržby a zaměstnanost a tím potažmo i svou produktivitu. Domácí firmy v kraji jsou oproti tomu vystaveny daleko větší konkurenci na trhu, musí soutěžit s ostatními firmami (i nadnárodními) a je pro ně proto těžší růst a pozitivně se rozvíjet. Více se na jejich vývoji také podepsala hospodářská krize.

Dochází zde tedy k jevu příznačnému pro periferní regiony v jejich určité vývojové fázi – **značná závislost poboček TNC v KV kraji na jejich mateřských společnostech či skupinách, které je ovládají, byla v minulém období pro ekonomickou výkonnost kraje prospěšná, neboť tyto společnosti byly jejím hlavním tahounem**. Pobočky zahraničních firem v regionu se soustředí většinou na produkci jednoduchých dílčích komponentů, které slouží dále jako vstupy při výrobě strojů či finálních výrobků. Data za roky 2009 a 2010 dokonce ukazují, že tyto podniky nepocítily příliš negativně ani dopady hospodářské krize.

Tabulka 6 – Růstové firmy podle jejich inovační aktivity, ekonomické charakteristiky

Inovační aktivita firem	Zaměstnanci 2010	Zaměstnanost 2010/05	Tržby 2010/05	Počet firem
spíše inovační	1887	207,4	313,4	12
spíše neinovační	3405	188,9	226,7	28
Celkem	5292	195,0	259,6	40

Zdroj: webové stránky firem a výročních zprávy z portálu justice.cz, vlastní hodnocení

V růstovém segmentu v kraji převažují spíše neinovační firmy, což souvisí s velkým počtem poboček zahraničních firem, které se soustředí na výrobu standardizovaných komponentů s minimální přítomností inovací případně VaV aktivit zde v kraji.

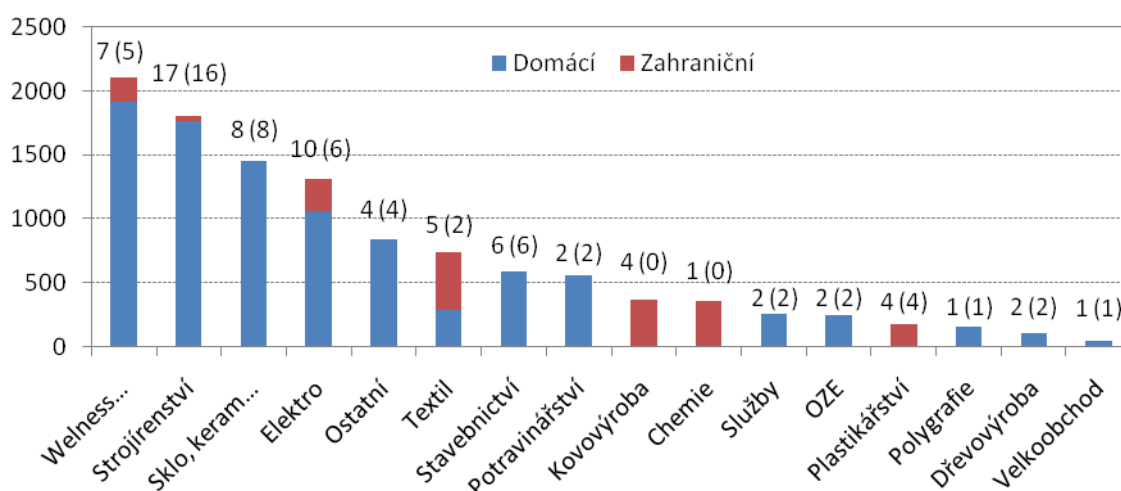
- Mezi úspěšné zahraniční firmy patří např. Wieland Electric (elektro), Witte (strojírenství pro automotive), Eden Group (lázeňství), Trelleborg Lesina (chemie), Playmobil CZ (plasty), Rauschert (průmyslový porcelán), Lincoln CZ (strojírenství), Swiss - Form a. s. (strojírenství), Lukas CZ (průmyslová keramika), KE Ostrov - Elektrik, s.r.o. (elektro), NSCZ (kovovýroba), Heinz Glass Decor (sklo).

- **V segmentu rostoucích firem jsou výrazně více zastoupeny zahraniční firmy.** Vzhledem k celkovému rozložení v databázi (1/3 zahraniční, 2/3 domácí), jsou firmy pod zahraniční kontrolou úspěšnější.
- Významný rozdíl je ve velikosti růstových firem z pohledu vlastnictví – **domácí firmy v této skupině jsou pouze malé a střední (jejich průměrná velikost je 90 zaměstnanců), zatímco zahraniční firmy z růstového segmentu jsou především střední a velké (průměrná velikost je 220 zaměstnanců).** Pouze zahraniční firmy, které jsou v KV kraji krátce (JSP, Schneeberger, NSCZ), jsou zatím na pomezí malých a středních firem, ovšem prochází velmi dynamickým vývojem.
- **Většina růstových firem, zejména těch zahraničních, je tažena silně exportem** – u zahraničních firem jde průměrně 95 % produkce na export, u českých je to méně, ale řádově zhruba 50 %. **Barrierou pro větší rozvoj českých firem tak může být nedostatečné proniknutí na zahraničních trzích.**
- **Mezi růstovými firmami převažují výrazně více neinovační firmy** (v celé databázi je poměr mezi ne/inovačními firmami zhruba stejný). Poukazuje na značné bariéry v růstu inovačních firem v kraji. Přitom pokud se inovačním firmám podaří nastartovat růstovou fázi, jsou úspěšnější než ty neinovační (viz tabulka výše).

5. Segment stagnujících firem v Karlovarském kraji a jeho charakteristiky

Nejvíce firem z databáze lze označit podle dostupných ekonomických charakteristik jako stagnující (78 z celkem 171). Nachází se mezi nimi více středních a menších firem; 1/3 firem je menších než 50 zaměstnanců, pouze 20 % má více než 200 zaměstnanců.

Graf 9 – Zaměstnanost ve stagnujícím segmentu firem, dle vlastnictví a jednotlivých odvětví, 2010



Zdroj: webové stránky firem a výročních zprávy z portálu justice.cz, vlastní hodnocení

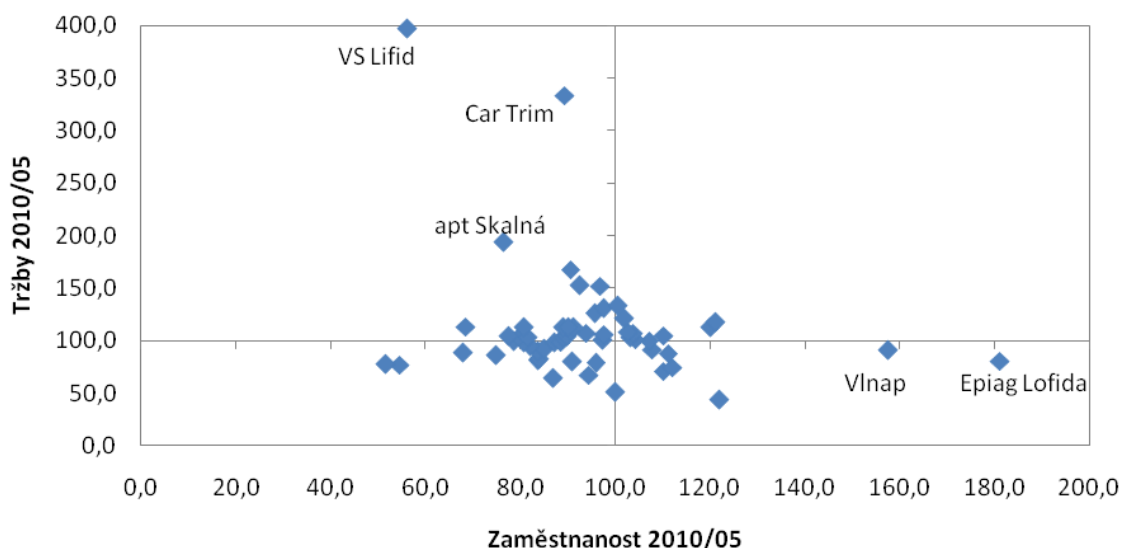
V segmentu stagnujících firem je zastoupen daleko větší podíl domácích firem než zahraničních (na rozdíl od segmentu růstového, kde je tomu naopak). Jedná se **především o střední a velké firmy z tradičních odvětví v kraji jako je sklo, porcelán, textil a lázeňství/wellness.** Zejména firmy z odvětví výroby skla, porcelánu a textilu procházejí stále obdobím restrukturalizace a hledáním nových trhů a konkurenceschopných produktů. Navíc tyto obory kvůli velké náročnosti na pracovní sílu a energie a dopadům hospodářské krize prochází v podmínkách střední Evropy útlumem a řada z nich přemísťuje své aktivity dále na východ s cílem snížit náklady a zvýšit svou produktivitu a konkurenceschopnost. To se projevuje omezováním výroby a propouštěním části zaměstnanců. Přitom se jedná ve značné míře o firmy, které se věnují inovacím procesním i produktovým. Inovace však pro ně slouží především jako nástroj pro dohánění konkurence.

Společným znakem menších až středních stagnujících firem je zaměření na strojírenskou a elektro výrobu a domácí vlastnictví. Jsou mezi nimi především low a medium-tech výrobci

zaměřující se na produkci jednodušších dílů a komponent. Většina z firem je domácích a až na několik výjimek (např. GR Electronic) se jedná o menší až středně velké firmy. **V porovnání s pobočkami NNS disponují menšími zdroji na další rozvoj, ovšem tato omezenost není zásadní** (dle předchozích zjištění v rámci terénních průzkumů Berman Group mezi inovačně zaměřenými MSP). Růstová výkonnost MSP je obecně v Česku výrazně ovlivněna jinými faktory. **Především je to nízká motivace majitelů místních MSP dále zvětšovat svůj podnik**, které mají mnoho, často i společenských příčin. Důsledkem je nevyužití podnikových kapacit k prosazování se na nových, vyspělých trzích, vývoj nových produktů/služeb apod. **Dalším problémem pro růst a rozvoj inovací bývá také oblast netechnických kompetencí – manažerských dovedností, řízení, obchodu a vyhledávání nových tržních příležitostí mimo hlavní oblast působení (oborově i geograficky).** To ztěžuje podnikům uplatnění vlastního, často kvalitního know-how. Všechny tyto problémy domácích MSP významně ovlivňují i výkonnost regionální ekonomiky v Karlovarském kraji.

Výjimku tvoří 3 malé české firmy (do 30 zaměstnanců), jejichž výroby lze označit jako **medium high-tech až high-tech**, jejichž stáří není větší než 10 let. Jsou to **Cink Hydro-Energy k.s.** (výrobce malých vodních elektráren), **Glass Experts s.r.o.** (špičkové sklo pro použití v průmyslu a architektuře) a **HSF s.r.o.** (software a telekomunikace). Bariérou pro ně může být relativně malý český trh v jejich specializovaných oborech a dosud nerozvinutý export (kromě Cink Hydro-Energy, ti exportují většinu své produkce). Všechny 3 firmy mají potenciál pro budoucí růst, který zatím není využit.

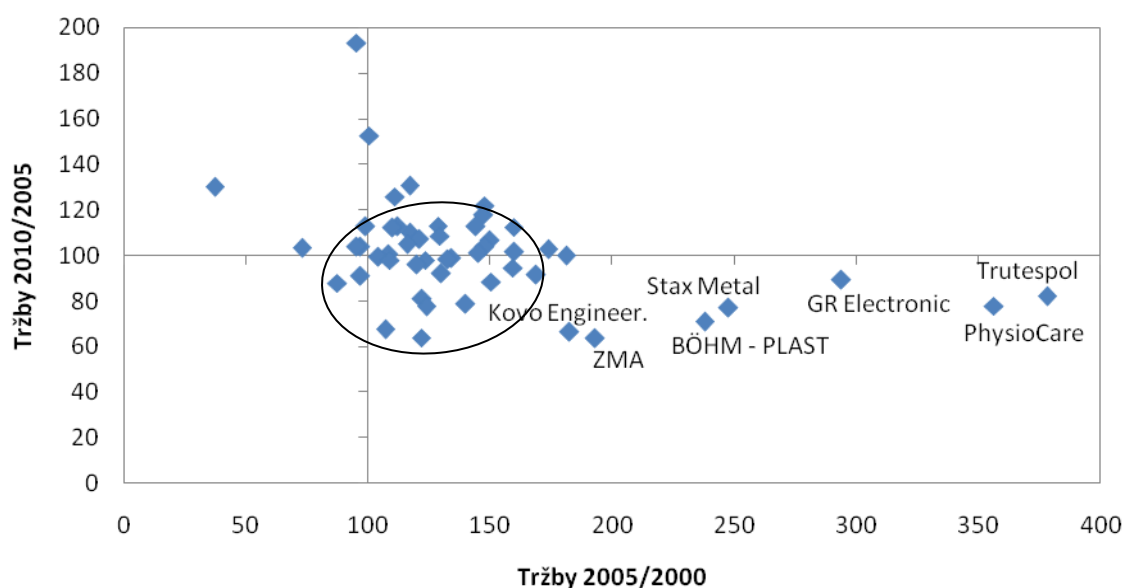
Graf 10 – Změna zaměstnanosti a tržeb mezi roky 2010 a 2005 u stagnujících firem v KV kraji



Zdroj: webové stránky firem a výročních zprávy z portálu justice.cz

I skupina stagnujících firem je vnitřně diferencována. Některé podniky výrazně zvyšovaly svou produktivitu v období 2010/05 (růst tržeb při snižování zaměstnanosti) a mají nakročeno směrem do skupiny rostoucích firem (např. **VS Lifid – dřevovýroba, Car Trim – textil, apt Skalná – kovovýroba**); a jsou to **převážně zahraniční firmy, jejichž produkce končí v hodnotovém řetězci automotive.** Naopak u dvou domácích firem v tradičních odvětvích **Vlnap (textil) a Epiag Lofida (porcelán) nebyl nárůst počtu zaměstnanců následován vzestupem tržeb.** V případě Vlnapu je to zřejmě prodejem části produkce přes sesterskou společnost Nejdecká česárna vlny a.s., která zaznamenala naopak výraznější ekonomický růst.

Graf 11 – Tržby stagnujících firem v období 2010/2005 a 2005/2000



Zdroj: webové stránky firem a výročních zprávy z portálu justice.cz

Velká část stagnujících firem procházela poměrně silným růstovým obdobím mezi roky 2000 a 2005, tehdy rostlo téměř 4/5 všech firem z tohoto segmentu. Pozitivní ekonomické výsledky si však tyto firmy neudržely v dalším pětiletém období (2005 až 2010), kdy pouze mírně rostla zhruba 1/2 z nich. Hlavním důvodem je s největší pravděpodobností efekt hospodářské krize a s tím spojený pokles poptávky po jejich produktech po roce 2007. Mírný pokles růstu ekonomiky v kraji však byl zaznamenán již po roce 2003.

Tabulka 7 – Dynamika vývoje stagnujících domácích a zahraničních firem

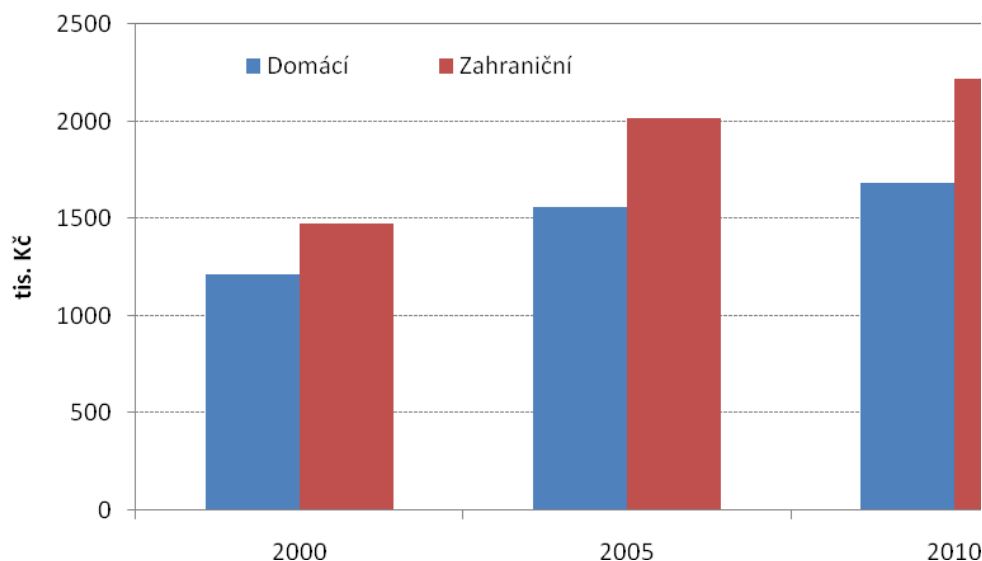
Typ vlastnictví	Zaměstnanost		Tržby		Zaměstnanost 2010	Počet firem
	2010/2005	2005/2000	2010/2005	2005/2000		
Domácí	97,7	103,6	109,1	152,0	9 229	58
Zahraniční	87,8	112,0	110,4	164,7	1 826	19
Celkem	95,8	105,5	109,4	155,6	11 055	77

Zdroj: webové stránky firem a výročních zprávy z portálu justice.cz

Značnou ztrátu konkurenceschopnosti a následný propad tržeb v období 2005 až 2010 zaznamenaly hlavně firmy z odvětví strojírenství (G-Mar, Realistic, Stax Metal, Kovo Engineering, VJB Partner), stavebnictví (ZMA, Trutespol), elektra (Elroz) a některé další (PhysioCare medical, s.r.o., Sedlecký kaolin a. s, Hexion, BÖHM – PLAST). Většinou se jednalo o low-tech výrobu (10 ze 15 firem) jednodušších komponentů a dílů (Tier 2, 3), zaměřenou především na export. 9 z těchto firem je českých a ze 6 zahraničních pouze 1 (Hexion) je součástí TNC, ostatní firmy jsou výrobní filiálky menších německých společností, které v kraji vznikly zejména kvůli nízkým nákladům na PS a relativně dobrým technickým kompetencím. V době krize pro ně bylo těžší překonat pokles poptávky a najít odbyt pro svoje výrobky, protože za nimi nestála silná mateřská společnost nebo blízký partner v řetězci.

S tím souvisí také skutečnost, že **ve skupině stagnujících firem se mezi podniky se zahraničním vlastníkem daleko méně objevují pobočky TNC, většinou se jedná o výrobní oddělení menších a středních především německých společností** nebo o firmy vlastněné (či převzaté) fyzickými osobami ze zahraničí. Proto v období 2010/05 došlo u zahraničních firem k většímu ekonomickému propadu, než u těch českých (viz tabulka níže).

Graf 12 – Vývoj produktivity (tržby/ 1 zaměstnance v tis. Kč) u stagnujících firem, 2000 až 2010



Zdroj: webové stránky firem a výročních zprávy z portálu justice.cz, vlastní hodnocení

Tabulka 8 – Stagnující firmy podle pozice v hodnotovém řetězci a technologické náročnosti výroby; (v závorce z toho počet českých firem)

	Jednodušší komponenty a díly (Tier 2, 3)	Složitější součásti, moduly (Tier 1)	Finální výrobky	Celkem
High tech	0	2 (1)	2 (2)	4 (3)
Medium tech	1 (1)	18 (16)	2 (2)	21 (19)
Low tech	24 (12)	5 (4)	2 (2)	31 (18)
Celkem	25 (13)	25 (21)	6 (6)	56 (40)

Pozn.: zahrnutý pouze firmy ze zpracovatelského průmyslu

Zdroj: webové stránky firem a výročních zprávy z portálu justice.cz, vlastní hodnocení

Skutečnost, že velká část **zahraničních firem** je právě výše popsaného typu, dokumentuje i rozložení firem dle technologické náročnosti výroby a pozice, na které se podniky zapojují do hodnotových řetězců. Většina z nich se **zaměřuje na výrobu jednodušších komponent s nízkou technologickou náročností**, kde byl v období hospodářské recese **vyvíjen větší tlak od odběratelů z vyšších pater řetězce na ceny jejich výrobků a tyto firmy byly nuceny zvyšovat svou produktivitu, aby se udržely na trhu, případně byly nahrazovány jinými dodavateli**. Proto se jejich ekonomická výkonnost ve sledovaném období 10/05 zhoršila nepatrně více než u českých firem, ale došlo u nich k nárůstu produktivity, což dokazuje graf 9. **České firmy se oproti tomu specializují více na finální výrobky spíše medium až high-tech** (porcelán – Moser, G. Benedikt, strojírenství – Cink Hydro-Energy, IT – HSF), **případně jsou na pozicích dodavatelů složitějších součástí** (převažují strojírenství, průmyslová keramika a pece, elektro).

Tabulka 9 – Ekonomické charakteristiky stagnujících firem podle jejich inovační aktivity

Míra inovační aktivity	Zaměstnanci 2010	Zaměstnanost		Tržby		Počet firem
		2010/2005	2005/2000	2010/2005	2005/2000	
spíše inovační	4 723	88,8	97,2	138,3	134,4	33
spíše neinovační	6 178	98,8	111,3	141,3	172,1	42
Celkem	10 901	94,2	105,0	139,9	154,0	75

Zdroj: webové stránky firem a výročních zprávy z portálu justice.cz

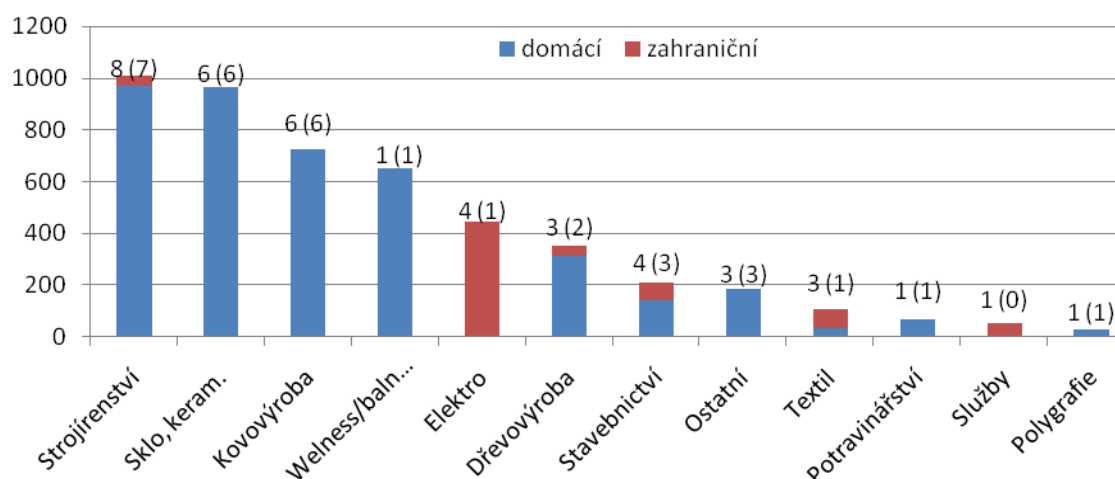
Mírně lepších ekonomických výsledků v celém období dosahují stagnující neinovační firmy. **Mezi inovačními firmami jsou totiž více zastoupeny střední a větší firmy z odvětví, které procházely v minulém období v kraji krizí, a příliš se jim ekonomicky nedařilo – sklo, porcelán, keramika, strojírenství**. Pro zachování rozvojového potenciálu těchto firem bylo nutné vyvíjet určité inovační

aktivity, byť se obvykle nejednalo o aktivity vedoucí k otevření nových trhů. **Ve skupině neinovačních stagnujících firem jsou zastoupeny ve větší míře firmy z oboru elektro a služeb, což jsou obecně obory, kterým se v KV kraji vede lépe. V případě výroby elektřiny se jedná výhradně o low-tech výrobce jednoduchých dílčích komponent, jejichž produkce končí především v hodnotovém řetězci automotive.** Celkově je podíl inovačních firem v tomto segmentu daleko větší než u skupiny rostoucích podniků, což ukazuje na nepříliš dobré schopnosti a možnosti inovačních firem se prosadit na trhu.

6. Segment upadajících firem v Karlovarském kraji a jeho charakteristiky

Segment upadajících firem zahrnuje celkem 43 podniků, což představuje zhruba 1/4 všech firem v databázi. Převažují mezi nimi malé (12 podniků do 50 zaměstnanců) a střední (17 podniků má mezi 50 a 250 zaměstnanci) firmy. Některé firmy za sledované období 2000-2010 zaznamenaly tak výrazný úpadek, že přešly z kategorie velkých do středních (např. Starorolský porcelán, Strunal, Rotas strojírna, Prima).

Graf 13 – Zaměstnanost v upadajícím segmentu firem, dle vlastnictví a jednotlivých odvětví, 2010



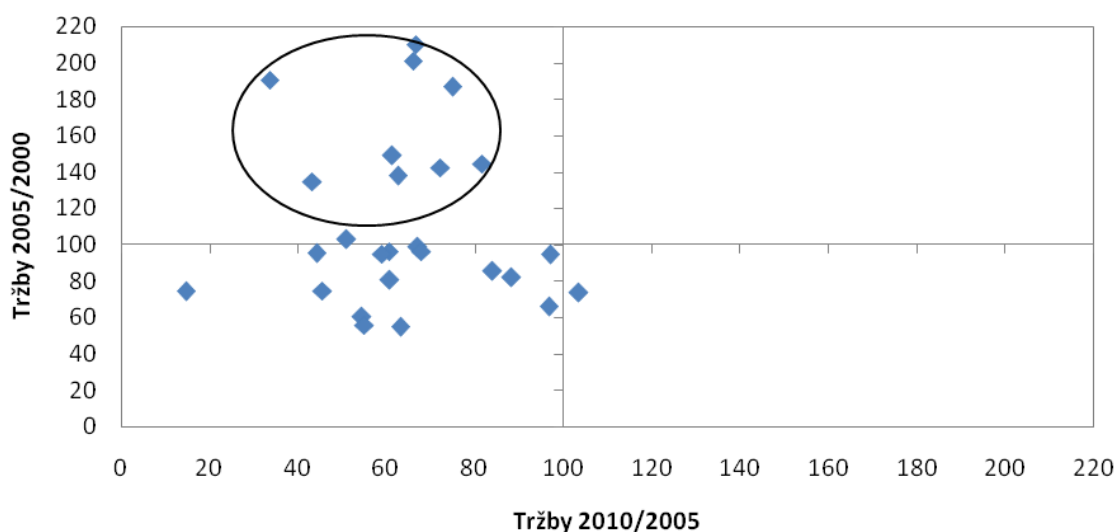
Zdroj: webové stránky firem a výročních zprávy z portálu justice.cz

Opět stejně jako v segmentu stagnujícím je **větší podíl domácích firem než těch zahraničních**. Jsou zde více než v jiných segmentech ekonomiky **zastoupeny firmy s velmi dlouhou historií v kraji**, které jsou buď **z problémových odvětví** (porcelán – Thun, Starorolský porcelán, Leander porcelán Loučky, těžké strojírenství – Rotas, SOKSTR, Metalis, výroba hudebních nástrojů – Strunal, Amati-Denak) nebo/a **zároveň procházejí stále fází restrukturalizace** spojenou s omezováním výroby a hledáním nových trhů a oborů podnikání. **Zahraniční firmy jsou v tomto segmentu spíše malé a střední především z odvětví elektro**, které se zabývají výrobou jednoduchých dílčích komponent s malou PH využívajících méně kvalifikovanou pracovní sílu – u těchto firem bude v souvislosti s krizí a obecně zvyšováním nákladů na vstupy akutně hrozit odchod z kraje. Pro regionální ekonomiku to nebude tak výrazný problém, neboť zaměstnávají menší počet pracovníků než upadající české firmy z tradičních odvětví.

Rámeček 2: Akutní problémy velkých zaměstnavatelů

Několik relativně velkých upadajících firem může být pod hrozbou úplného zhroutení, neboť po celé období jejich ekonomická výkonnost rapidně klesala – Thun a.s., Metalis Nejdek, Amati-Denak Kraslice, Chodos Chodov, OK STS Toužim, Rotas strojírna Rotava. **Navíc většina z nich je lokalizována do periferních, venkovských oblastí kraje, kde jsou (často jedinými) významnými zaměstnavateli, nebo do míst s vysokou nezaměstnaností.** Při uzavření těchto závodů mohou vzniknout velké lokální problémy s nezaměstnaností a sociální deprivací obyvatel.

Graf 14 – Tržby upadajících firem v období 2010/2005 a 2005/2000



Zdroj: webové stránky firem a výročních zprávy z portálu justice.cz

Pozn.: Z důvodu dostupnosti dat není použita zaměstnanost, ale hodnoty celkových tržeb

Firmy v této skupině jsou z pohledu jejich ekonomické výkonnosti v celém sledovaném období výrazně diferencovány. **Zhruba 2/3 podniků zaznamenávalo již v období 2005/2000 stagnaci či mírný propad tržeb.** Jednalo se hlavně o **domácí střední a větší firmy (16) především z oboru kovovýroby** (OK STS Toužim, a.s., OCL, s.r.o., Ozt - obchodní Zařízení Toužim, a.s., Chezak, s.r.o.), **výroby porcelánu a keramiky** (Thun a.s., Leander, Kerapo Salvap, Starorolský porcelán) a **menší zahraniční firmy (4) s nízkým podílem PH na výrobě.**

Naopak skupina firem (v grafu 13 v kroužku) dosahovala v období 2005/00 ještě poměrně dobrých ekonomických výsledků (růst tržeb a většinou i zaměstnanosti) **a do problémů se dostala až v následujícím období a zejména po roce 2007 s nástupem hospodářské krize.** Jsou to téměř výhradně domácí firmy z odvětví strojírenství, kovovýroby, které jsou nejčastěji na pozici dodavatelů složitějších komponent a modulů (Tier 1) a technologicky převážně na úrovni medium-tech, případně firmy ze služeb (Lázně Františkovy Lázně, a.s., Fobeco, s.r.o., KMK Granit, s.r.o., Fornax, a.s., HB PRINT, s.r.o., PRO Tenax, s.r.o., Kalora, a.s., Slévárna Heunisch, a. s., Kroneisl-Stahl spol. s r.o., Chodos Chodov s.r.o.). Často se jedná o firmy poměrně úzce specializované na určitý obor/produkt s malým portfoliem odběratelů/trhů, na které měla hospodářská krize a pokles poptávky velmi negativní dopad. Tyto firmy většinou disponují určitým specifickým know-how a jsou na poměrně velmi dobré technologické úrovni. Při aktivním vyhledávání nových příležitostí na trhu, pozitivním vývoji a znovuoživení poptávky existuje u těchto firem reálná šance pro nastolení růstové trajektorie.

Tabulka 10 – Segment upadajících firem podle pozice v hodnotovém řetězci a technologické náročnosti výroby; (v závorce z toho počet českých firem)

	Jednodušší komponenty a díly (Tier 2, 3)	Složitější součásti, moduly (Tier 1)	Finální výrobky	Celkem
High tech	0	0	0	0
Medium tech	2 (1)	8 (8)	5 (5)	15 (14)
Low tech	13 (8)	1	3 (2)	17 (10)
Celkem	15 (9)	9 (8)	8 (7)	32 (24)

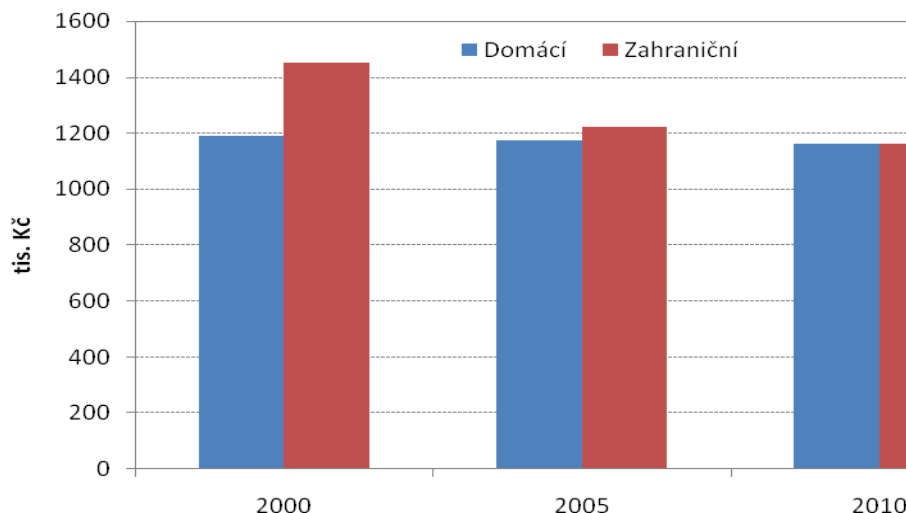
Pozn.: zahrnuty pouze firmy ze zpracovatelského průmyslu

Zdroj: webové stránky firem a výročních zprávy z portálu justice.cz, vlastní hodnocení

Ve skupině upadajících firem je ze všech segmentů největší podíl finálních výrobců – jsou to většinou **české podniky působící v tradičních odvětvích v kraji** (porcelán, dřevovýroba-hudební nástroje, textil), jejichž **výrobky jsou dnes velmi obtížně konkurenceschopné na světových trzích**

a tito výrobci jen složitě hledají nové exportní trhy. Firmy v těchto oborech těžko soupeří s konkurencí ze zemí s nižšími náklady na vstupy, zejména z Asie a východní Evropy. Možným směrem jejich rozvoje je orientace na kvalitní, exkluzivní značkové zboží s vyšší přidanou hodnotou. Zahraniční firmy jsou v tomto segmentu zastoupeny menší měrou a soustředí se téměř výhradně jen na výrobu dílčích jednoduchých komponentů a dílů s nízkou technologickou náročností.

Graf 15 – Vývoj produktivity (tržby/ 1 zaměstnance v tis. Kč) upadajících firem v kraji, 2000-2010



Zdroj: webové stránky firem a výročních zprávy z portálu justice.cz, vlastní hodnocení

Graf 15 demonstruje, jak si domácí firmy udržují úroveň produktivity, byť na řádově nižší hladině než u růstového a stagnujícího segmentu. Příčina tkví ve výrazném snižování počtu zaměstnanců a racionalizaci výroby, jejichž příčinou je stále probíhající proces restrukturalizace výrobních aktivit jednotlivých firem. Jedná se zejména o větší a střední podniky, kde zavádění nových technologií a způsobů organizace výroby a především omezování výroby z důvodů snížené poptávky vede k rušení velkého množství pracovních pozic. U zahraničních firem, které jsou většinou malé až střední, klesaly rychleji tržby než počet zaměstnanců, a proto u nich došlo i k poklesu produktivity. Příčinou byla především jejich orientace na výrobu jednoduchých dílů a součástek (Tier 2, 3), kdy docházelo k velkým tlakům odběratelů na snižování cen produkce, která ale zároveň zůstávala velmi náročná na kvantitu pracovní síly. Důsledkem tak byl pokles produktivity ve sledovaném období.

Tabulka 11 – Ekonomická výkonnost upadajících firem podle jejich inovační aktivity

	Index zaměstnanosti		Index tržeb		Počet firem
	2010/05	2005/00	2010/05	2005/00	
spíše inovační	60,1	82,7	57,8	95,2	16
spíše neinovační	66,9	111,9	104,9	158,6	26

Zdroj: webové stránky firem a výročních zprávy z portálu justice.cz

Velký počet inovačních firem v upadajícím segmentu je především z tradičních odvětví v kraji (porcelán, strojírenství, kovovýroba, dřevovýroba), **kde jsou inovace nezbytnou nutností pro přežití firem**, které se nacházejí dlouhodobě v krizi a inovace či spíše dílčí technologická vylepšení slouží především k dohánění konkurence. Navíc odvětví výroby skla, porcelánu a keramiky využívají tradiční postupy a materiály, které se v podstatě nedají příliš inovovat a inovace se koncentrují především do oblasti marketingu a netechnických kompetencí. A právě tyto podniky byly v období předchozích cca 5 let nejvíce postiženy ekonomickým úpadkem a proto dosahuje celá skupina inovačních podniků horších ekonomických výsledků, zejména je pak zřetelný pokles tržeb mezi roky 2005 a 2010.

7. Středně velké růstové firmy s potenciálem k dalšímu dynamickému rozvoji

Skupina rychle rostoucích středně velkých firem je segmentem, který má obecně velký potenciál pro rozvoj regionální ekonomiky. Rozsah tohoto segmentu může poměrně spolehlivě ukazovat na kondici krajské ekonomiky a její rozvojový potenciál. Právě dynamicky rostoucí středně velké firmy

s inovačním potenciálem mají největší šanci stát se budoucími tahouny hospodářského růstu a významnými zaměstnavateli v regionu.

Tabulka 12 – dynamicky rostoucí středně velké firmy v Karlovarském kraji

Název firmy	Zaměstnanost			Tržby (tis. Kč)		
	2000	2005	2010	2000	2005	2010
Trelleborg Lesina, s.r.o.	n/a	43	137	n/a	215 571	1 004 664
Swiss - Form a. s.	51	92	127	80 444	150 807	221 179
Rauschert k.s.	15	40	112	18 496	24 175	87 898
Lincoln CZ, s.r.o.	40	96	235	36 604	72 373	167 203
Playmobil CZ, spol. s.r.o.	60	66	199	28 771	44 554	96 869
Bristol, a.s.	194	204	310	180 132	224 664	260 965

Zdroj: webové stránky firem a výročních zprávy z portálu justice.cz

- **Trelleborg Lesina, s.r.o.** – chemický průmysl, výroba gumových a kaučukových směsí a barviv, pobočka TNC s velmi malou autonomií, spíše neinovační
- **Swiss - Form** – strojní výroba, nástrojárna, firma zajišťuje kompletní řetězec od vývoje přes výrobu a prodej, firma patří zahraničnímu vlastníkovi, není to klasická TNC, spíše inovační
- **Rauschert k. s.** – výroba technické keramiky a umělohmotných výlisků, výrobní pobočka německé firmy, spíše neinovační
- **Lincoln CZ, s.r.o.** – výroba mechanických strojů pro automotive, pobočka německé firmy, velmi malá autonomie, neinovační
- **Paymobil CZ** – výroba plastových výrobků, výroba dílčích komponent pro hračky, finální produkt se kompletuje v Německu, neinovační
- **Bristol a.s.** – česká firma, provozuje lázeňské domy v Karlových Varech, poskytuje náročnější služby a péči na vyšší úrovni, spíše inovační

V Karlovarském kraji bylo identifikováno takových firem pouze 6, což je vzhledem k celkovému počtu firem v databázi (zhruba 180) velmi málo a poukazuje to na špatný rozvojový potenciál regionální ekonomiky. **Většina z nich jsou výrobní pobočky zahraničních firem** (Trelleborg Lesina, Rauschert, Lincoln CZ, Playmobil CZ), **jejichž růst je tažen poptávkou mateřské společnosti (případně skupiny) a závisí na dovozu podnikavosti, technologií a inovací ze zahraničí.** Tyto firmy se navíc zaměřují na výrobu jednodušších dílčích komponent a ve velmi malé míře využívají místní podniky jako své subdodavatele. Společnost Swiss – Form je dynamicky se rozvíjející firma, která je vlastněna zahraničními fyzickými osobami. Její produkce strojního vybavení zahrnuje kompletní výrobní program od vývoje, přes výrobu a prodej a jejími odběrateli jsou menší a střední firmy na vyspělých trzích západní Evropy. Podle předchozích zjištění (terénní průzkum Berman Group 2010) vedení příliš nechce dále rozšiřovat firmu, protože by to znamenalo nutnost orientovat se na jiné, větší odběratele. Firma Bristol a.s. je poskytovatelem komplexní lázeňské péče a její ekonomické výsledky pozitivně překonávají vývoj celého odvětví lázeňství/wellness/CR v kraji. Jí poskytované služby jsou kvalitní, dlouhodobě konkurenceschopné a především atraktivní pro lázeňské hosty.

Z výše popsané situace v kraji je patrné, že **pozice dynamicky rostoucích středně velkých podniků a jejich budoucí vývoj do značné míry závisí na impulsech od jejich mateřských firem v zahraničí** (kromě firmy Bristol a Swiss – Form). Navíc se tyto výrobní firmy zaměřují na produkci méně sofistikovaných produktů spíše low a medium-tech s relativně vysokou náročností na kvantitu pracovní síly a nízkou náročností na její kvalifikaci. Tento typ podnikatelských aktivit je v Česku (a obecně ve střední Evropě) nejvíce zranitelný, protože standardizované výrobní aktivity se ve snaze snižování cen vstupů přesouvají dále do zemí s nižšími výrobní náklady. Naopak společnosti Bristol a Swiss – Form představují úspěšné firmy, využívající endogenní zdroje růstu, specifické know-how a kompetence (Bristol-lázeňství, Swiss – Form-tradice v technických oborech), které jim spolu s úspěšným řízením a marketingem přináší dlouhodobou konkurenceschopnost na zahraničních trzích a umožňují jim dále růst. V kraji však není dostatek takových firem s potenciálem významněji přispět k pozitivnímu hospodářskému růstu.

8. Shrnutí a typologie – popis jednotlivých segmentů firem

Ekonomika Karlovarského kraje

- Dlouhodobě zaostává za výkonností ostatních regionů Česka, zejména po roce 2003
- Vysoká míra nezaměstnanosti, která se dlouhodobě drží kolem 10 %
- malý příliv PZI do kraje a slabá výkonnost domácích firem

Rostoucí firmy (42 firem)		Stagnující firmy (78)		Upadající firmy (43)	
<ul style="list-style-type: none"> - převážně střední a větší firmy - dominují neinovační firmy (cca 2/3) - většinu zaměstnanosti tvoří zahraniční firmy - firmám výrazně rostla produktivita 		<ul style="list-style-type: none"> - převažují střední a menší firmy do 200 zam. - 80 % tvoří domácí firmy - Velký podíl středních inovačních firem (měly by být tahouny, ale stagnují), inovace často slouží k jejich přežití 		<ul style="list-style-type: none"> - převažují střední a malé firmy - více českých firem (3/4) - velké firmy pouze v tradičních odvětvích (porcelán, strojírenství, dřevovýroba) - většina firem se propadá dlouhodobě 	
Domácí	Zahraniční	Domácí	Zahraniční	Domácí	Zahraniční
<ul style="list-style-type: none"> - vykazují menší růstovou dynamiku - pouze menší až střední firmy - orientují se ve větší míře na domácí trh - zhruba polovina z nich jsou finální výrobci 	<ul style="list-style-type: none"> - téměř výhradně střední a velké firmy (pobočky TNC) - taženy výrazně exportem (95 %) - dynamičtější vývoj než domácí firmy - výrobci složitějších součástí (Tier 1), nebo dílčích komponent (Tier2,3) 	<ul style="list-style-type: none"> - velký podíl medium-tech finálních výrobců a Tier 1 - nejvíce odvětví lázeňství, sklo, keram., porcelán, strojírenství - velký podíl inovačních firem, které se ale nedostatečně prosazují na trhu 	<ul style="list-style-type: none"> - méně pobočky velkých TNC, více výrobní oddělení německých firem - větší dopad krize mezi 2005-10 než na domácí podniky - kovovýroba, plasty, textil, elektro – nízký podíl PH na výrobě 	<ul style="list-style-type: none"> - velké firmy pod hrozbou zhroutení – často v periferních venkovských regionech - několik medium-tech firem, které rostly mezi 2000-05 se propadly až po r. 2007 	<ul style="list-style-type: none"> - pouze MS výrobní firmy hlavně z Něm. - pokles kvůli drahé PS a nevýhodnému kurzu Kč/euro - velká hrozba odchodu z ČR - koncentrace výhradně do low-tech a Tier 2,3

9. Příklady typických firem v kraji

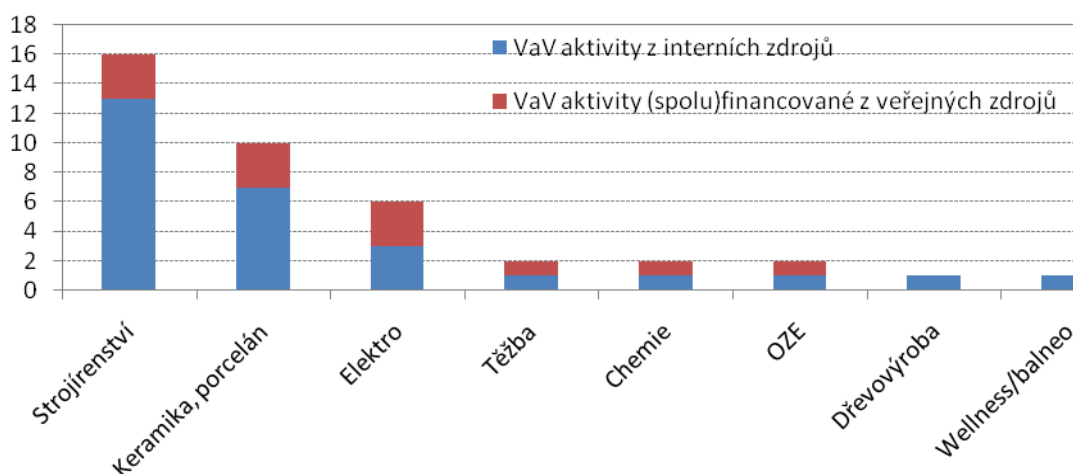
- 1) **Dynamicky rostoucí, velká zahraniční firma** (např. Wieland Electric, Elektromodul, KE Ostrov – Elektrik): stojí za nimi silná struktura TNC, mateřská společnost zajišťuje VaV i odbyt, pobočka má malou autonomii, low-tech výroba jednoduchých komponent (elektro, kovovýroba) často směřující do řetězce automotive, dodavatelé i odběratelé převážně mimo region i ČR. *Intervence – snaha o přitažení sofistikovanějších podnikových funkcí nebo hrozba odchodu kvůli vysokým cenám vstupů.*
- 2) **Upadající velká domácí firma** (Thun, Metalis, Chodos, Amati-Denak): z tradičních odvětví v kraji (porcelán, strojírenství, kovovýroba, výroba hudebních nástrojů), často mají vlastní VaV, inovují, ale slouží to k dohánění konkurenci, případně se jedná o marketingové a netechnické inovace, neboť v oboru převládají tradiční materiály a technologie. Firmy vystaveny silnému tlaku na snižování cen kvůli konkurenci z „třetích“ zemí. Podniky jsou významnými zaměstnavateli v často periferních mikroregionech. *Intervence – snaha o transformaci (pokud má smysl) zejména posun k výrobě s vyšší PH (porcelán – orientace na exkluzivní a kvalitní zboží, značkové kolekce) a podpora exportní orientace a přístupu na nové trhy.*
- 3) **Rozvíjející se střední zahraniční firma** (Heinz Glas Decor, Trelleborg Lesina, Swiss – Form, Rauschert, Schneeberger): často medium-tech výroba již složitějších součástí a modulů, v kraji již relativně zabydlené (10-15 let), zvyšující zaměstnanost s potenciálem stát se velkými firmami a významnými zaměstnavateli – v některých oblastech mohou nahradit upadající velké české firmy. *Intervence – zajištění dostatku kvalitních a technicky kvalifikovaných SŠ a VŠ absolventů.*
- 4) **Stagnující středně velká domácí firma** (Lias Vintířov, Eutit, Realistic, Pentar ZBA, Astos Aš): často strojírenské firmy, medium-tech výrobci složitějších součástí nebo přímo finálních výrobků, dorostly do určité velikosti a často chybí motivace nebo zdroje dalšího růstu, obvykle se soustředí převážně na domácí trh. Mají technologický potenciál i vlastní know-how a vývoj. *Intervence – asistence při exportu a pronikání na zahraniční trhy, spolupráce s VaV institucemi, přenos technologií, vývoj a testování nových výrobků, podpora vzájemné platformy spolupráce.*
- 5) **Stagnující/mírně rostoucí technologická menší domácí firma** (CINK Hydro-Energy, Bonnel, Glass Experts, HSF, BVD Pece): strojírenské firmy, medium- až high-tech, výrobci složitějších modulů či strojů, nebo přímo finálních výrobků, dodavatelé často z regionu nebo z ČR, kvůli malé velikosti nemohou mít vlastní VaV, nemají kapacity a prostředky na urychlení svého rozvoje. Potenciálně možnost progresivního rozvoje a exportu na vyspělé trhy. *Intervence – fondy rizikového kapitálu, spolupráce s VaV institucemi, kontakty na VŠ, dostupnost kvalitních absolventů SŠ a VŠ*
- 6) **Lázeňské/wellness/CR firmy:** Střední a velké firmy, poměrně významní zaměstnavatelé, vývojově stagnují. Jejich nabídka a zejména propagace a marketing služeb většinou zaostává v kvalitě i šířce za konkurenty z okolních regionů (Rakousko, Maďarsko, Německo). Přitom vlastní specifické know-how a tradice lázní v KV kraji je široce známá. *Intervence – společná propagace regionu a lázní (aktivity destinačního managementu) zaměřená na předem definovanou cílovou skupinu, rozšíření doprovodných služeb, zlepšení image kraje a fyzické infrastruktury*

10. Výzkumné, vývojové a inovační aktivity firem v kraji

Ekonomika Karlovarského kraje se obecně vyznačuje aktivitami s velmi nízkou znalostní náročností a nízkým podílem přidané hodnoty na produkci, což se promítá v řadě agregovaných ukazatelů a statistikách, v kterých se kraj nachází většinou na posledním místě při porovnání regionů Česka (bližší v *Analýze rozvojových charakteristik a potenciálu KV kraje*). Cílem této podkapitoly je naopak analýza na podnikové mikroúrovni – tedy poukázat na VaV aktivity firem v KV kraji, jejich objem, charakter a typ odvětví případně spolupracujících vědecko-výzkumné instituce či VŠ. Jak již naznačují některé dřívější průzkumy v KV kraji (např. Berman Group 2010), inovační systém je v regionu velmi málo provázaný a jednotlivé aktivity příliš roztržité. **V Karlovarském kraji na rozdíl od ostatních částí ČR nejsou tahounem znalostních a inovačních aktivit zahraniční firmy** z důvodu specifického typu jejich aktivit v regionu, který je popsán blíže v předchozím textu.

Z celkového počtu více než 180 firem v databázi realizovalo pouze 30 podniků vlastní VaV aktivity případně spolupracovalo s VŠ či jinou vědecko-výzkumnou institucí. Jednalo se především o domácí firmy, ze zahraničních podniků realizovaly VaV aktivity dle dostupných informací z veřejných databází a terénních průzkumů (Berman Group 2010) pouze 3 firmy – Witte Nejdek, Momentive Speciality Chemicals (dříve Hexion Speciality Chemicals) a Car Trim. Většina aktivit byla financována z interních firemních zdrojů, 13 projektů bylo (spolu)financováno z veřejných zdrojů.

Graf 16 – Výzkumné a vývojové aktivity (projekty) dle odvětví a jejich povahy, 2005 až 2012



Zdroj: databáze projektů VaVal, výroční zprávy, internetové stránky firem, VŠ a VaV institucí

Odvětvová příslušnost VaV aktivit odpovídá specializaci regionální ekonomiky – největší část se soustředí do oborů strojírenství, výroby skla, keramiky, porcelánu a stavebních hmot. **Výzkumné či spíše vývojové aktivity menších a středních firem v těchto oborech se týkají především dílčích technologických zlepšení, případně vývoje nových produktů často na přání zákazníka/odběratele.** Jen velmi omezeně dochází k vývoji a aplikaci produktových řešení na základě vnitřních zdrojů firem a nápadů jejich vlastních zaměstnanců. Objemově významné jsou VaV aktivity v odvětví těžby (Sokolovská uhelná) a především chemické výroby (Momentive). Sokolovská pobočka americké TNC Momentive má vlastní špičkové výzkumné a vývojové oddělení zaměřující se na syntézu speciálních látek a na technologické inovace a je lídrem korporace v rámci Evropy. Navíc tato pobočka funguje poměrně nezávisle na své mateřské společnosti, a pokud plní stanovené cíle, může realizovat vlastní strategii již velmi autonomně.

Tabulka 13 – Společné projekty firem v kraji s VaV institucemi a VŠ, realizované v letech 2003–2012

Název firmy	Obor	Zaměření projektu/ů	Spolupracující VŠ, VaV instituce	Spolupracující firma
Sokolovská uhelná a.s.	Těžby, výroba elektřiny a tepla	i) Intenzifikace výroby hnědouhelného multiprachu ii) vývoj, výroba strojů a dílů	Technická univerzita v Liberci – Fakulta strojní, Katedra textilních a jednorúčelových strojů	Strojírny Cheb a.s. (dceřiná firma Sokolovské strojírny a.s.)
Momentive	Chemie	Výzkum a vývoj nových	Univerzita Pardubice –	Synpo a.s.

Speciality Chemicals a.s.		nátěrových hmot, jejich ochrany (3 projekty)	Fakulta chemicko-technologická (Ústav chemie a technologie makromolekul.látek)	
Witte Nejdek s.r.o.	Strojírenství, kovovýroba pro automotive	Vývoj a testování v oblasti zamykací techniky a plastů; měření parametrů LED diod	ZČU v Plzni- Fakulta strojírenství – Katedra konstruování strojů TU Liberec – Katedra strojírenské technologie ZČU v Plzni- Fakulta elektrotechnická	
Montstav CZ s.r.o.	Recyklace, výroba z druhotných surovin	Vývoj a výroba mobilní vytrhávačky patních lan pláštěů osobních automobilů; hluková stěna s využitím recyklovaných surovin	České vysoké učení technické v Praze / Fakulta stavební	Viamont DSP a.s.; DUFONEV R.C., a.s; Krcak Machinery design
ASTOS Aš a.s.	Strojírenství	Vývoj v oblasti filtračních stanic a dopravníků třísek	Centrum výzkumu konstrukce tvářecích strojů při Fakultě strojírenství- ZČU v Plzni	
EUTIT s.r.o.	Průmyslová keramika	Nanokrystalizace plazmových nástřiků na bázi eutektických směsí keramik	Ústav fyziky plazmatu AV ČR Ústav anorganické chemie AV ČR	
BVD Pece s.r.o.	Strojírenství	Aplikovaný výzkum v oblasti průmyslových pecí	TU v Liberci – Fakulta strojírenství – Katedra energetických zařízení	
GDK s.r.o.	Strojírenství	Vývoj nových strojů pro vyfukování plastů	TU Liberec – Katedra strojírenské technologie	
REALISTIC, a.s.	Strojírenství	simulační výpočty tepelných poměrů elektrických pecí	ZČU FEL, Katedra elektroenergetiky a ekologie	
Kornet s.r.o.	Kovovýroba	výzkum tváření a návrhu tvářecích strojů a zařízení	FS ČVUT – Ústav výrobních strojů a zařízení	
Fornax a.s	Strojírenství	Elektrotepelná a světelná zařízení, měření, simulační výpočty	ZČU FEL, Katedra elektroenergetiky a ekologie	

Zdroj: databáze projektů VaVal, výroční zprávy, internetové stránky firem, VŠ a VaV institucí

Tabulka 13 znázorňuje **vzájemné projekty spolupráce firem z Karlovarského kraje a výzkumných institucí či VŠ** v posledních zhruba 10 letech. Firmy zapojené do této spolupráce mají většinou své vlastní VaV aktivity, další služby v této oblasti ale nakupují od ostatních subjektů – především VaV institucí případně univerzit nebo dalších firem. **Vlastní výzkum/vývoj již není celý realizován ve firmě, ale ta zadává vývoj specifických komponent specializovaným institucím/firmám**, které disponují potřebným vybavením, know-how a kompetencemi. Řada těchto projektů spolupráce je financována částečně z národních či evropských dotačních programů podporujících výzkum a vývoj.

Kontinuálně tuto spolupráci realizuje sokolovská **Momentive Speciality Chemicals**, která spolupracuje především s Fakultou chemicko-technologickou UP a výzkumným ústavem Synpo a řadou dalších firem v oblasti nátěrových hmot. Pravidelnou spolupráci vyvíjí také strojírenská firma **Witte Nejdek**, která má vlastní vývojové oddělení s cca 100 zaměstnanci a dále spolupracuje na specifických úkolech s Fakultou strojírenskou a elektrotechnickou na ZČU Plzeň a Strojírenskou katedrou na TU Liberec. Pobočka firmy Witte v Nejdku zajišťuje značnou podíl VaV aktivit v rámci celé korporace (až 50 %) a představuje významnou část VaV aktivit v celém Karlovarském kraji. Navíc její závod

funguje stejně jako pobočka firmy Momentive Speciality Chemicals velmi autonomně na své mateřské společnosti a kromě výzkumných a vývojových aktivit se ve zdejší krajské pobočce odehrává i přímý kontakt se zákazníky případně průzkumy trhu apod.

Další spolupráce probíhající mezi spíše menšími a středně velkými firmami a VŠ či VaV institucemi lze rozdělit oborově do následujících skupin:

- **Průmyslové pece a technická keramika:** V této oblasti v kraji působí řada firem, jejichž podnikání bylo silně navázáno na zdejší tradiční obory výroby skla, porcelánu, keramiky a energetiku, přičemž svou povahou patří spíše do oboru strojírenství/stavebnictví. Útlum, který v posledních 10-15 letech potkal výše uvedená odvětví, nutí tyto firmy hledat nové zdroje růstu a uplatnění svých technických kompetencí, nejčastěji se jejich specializace přesunula do oboru slévárenství ale i dalších oborů využívajících specializované sušičky a pece. Některé z nich (Fornax a.s., Realistic a.s., BVD Pece s.r.o.) využívají k vývoji nových technologií a zařízení a jejich testování spolupráci s katedrami jednotlivých VŠ. Jedná se především o ZČU – Katedru elektroenergetiky a ekologie, případně TUL Fakultu strojní – Katedru energetických zařízení. Potenciální propojení segmentu průmyslových pecí a spaloven může být i do oblasti OZE a spalování biomasy (či jiných zdrojů) k výrobě tepla a elektrické energie, s kterými jsou v kraji již zkušenosti.
- **Strojírenství – jednoúčelové a průmyslové stroje:** Do této skupiny lze zařadit firmy se specializací na vývoj, konstrukci a výrobu různých typů průmyslových strojů, jako jsou např. Astos Aš (dopravníky třísek, filtrační a zvedací stroje) a.s., GDK s.r.o. (stroje pro zpracování plastů) a Kornet s.r.o. (díly a součásti zemědělských strojů a tlakových zařízení). Tyto firmy spolupracují se strojními fakultami a ústavy nejčastěji na ZČU, ČVUT v Praze a TU Liberec na vývoji inovovaných komponent pro stroje a jejich součásti, případně využívají kapacity univerzit pro testování a ověřování prototypů. Specializace těchto firem je omezená a spočívá spíše v navázání na konkrétní odběratele a jejich obory. Dominuje tedy spíše zakázková výroba.
- **Recyklace, výroba z druhotných surovin, environmentální technologie:** V Karlovarském kraji působí v oblasti recyklace pneumatik a dalších gumových součástí firma Montstav, která se také intenzivně zabývá vývojem nových způsobů využití výstupů recyklace a spolupracuje v tomto oboru s několika domácími i zahraničními partnery. Do této skupiny můžeme zařadit i další firmu se specifickým know-how, které spočívá ve výrobě tepla z biomasy (Žlutická teplárenská a.s.). Obě tyto společnosti však zatím působí v kraji izolovaně, bez dalších vazeb na ostatní subjekty a dodavatele. Navíc se v kraji otevře provozovna firmy AMT Příbram, která bude z recyklovaného materiálu vyrábět unikátní produkty z pěnového skla.

Určité kontakty/formy spolupráce mezi firmami z Karlovarského kraje a univerzitami případně vědecko-výzkumnými institucemi probíhají, i přesto že v kraji žádná z nich nesídlí. Geografická blízkost v tomto případě nehraje zásadní roli, může však případnou spolupráci usnadnit. **Karlovarský kraj (případně KARP) by měl podporovat a vytvářet příznivé podmínky pro vzájemnou spolupráci, mobilitu lidí (studentů, pracovníků, VŠ profesorů) a transfer znalostí mezi podnikovým prostředím a výzkumnými a vzdělávacími institucemi s cílem zvýšit podíl inovujících a konkurenceschopných firem realizujících znalostně náročné aktivity a nabízející kvalitní pracovní místa.**

V rámci podpory z Operačního programu VaVpl budou v nejbližších letech vybudována či výrazně modernizována regionální VaV centra při univerzitách případně technologická centra ve výzkumných institucích, s kterými již podniky z kraje spolupracují nebo se dané instituce zaměřují na oblast, v které se firmy v Karlovarském kraji specializují. Jedná se zejména o projekty uvedené níže v tabulce.

Tabulka 14 – Připravované projekty z OP VaVpl s možným přínosem firmám v KV kraji

Instituce	Název projektu	Popis projektu
ZČU - FEL	RICE (Regionální inovační centrum elektrotechniky)	VaV centrum se zaměřením na výzkum nových koncepcí pohonů a sofistikovaných technologií pro dopravní systémy nové generace; (2) materiálový výzkum s hlavním zaměřením na organickou elektroniku, inteligentní senzory a multisenzorové systémy; (3) výzkum nových zařízení a technologií pro zvyšování účinnosti a optimalizaci výroby elektrické energie a tepla, těžby surovin a průmyslových technologií; a (4) diagnostika a identifikace systémů

ZČU - F strojní	Regionální technologický institut - RTI	RTI se zaměří na navrhování a testování moderních konstrukcí strojů a zařízení a dále na výzkum, vývoj a optimalizaci strojírenských výrobních technologií ve 4 výzkumných směrech: (1) Výzkum a vývoj moderních konstrukcí vozidel včetně jejich pohonných systémů; (2) Výzkum a vývoj výrobních strojů včetně jejich modernizací ; (3) Výzkum a vývoj tvářecích technologií ; (4) Výzkum a vývoj technologií obrábění
COMTES FHT a.s.	Západočeské materiálově metalurgické centrum	Projekt je zaměřen na vybudování silného regionálního centra výzkumu a vývoje (VaV) moderních kovových materiálů, technologie jejich výroby a zpracování a jejich úspěšné uplatnění ve strojírenských výrobcích v ČR i zahraničí
ZČU	Centrum nových technologií a materiálů (CENTEM)	Projekt podporuje vznik výzkumného a vývojového centra nových technologií zaměřujícího se na materiálový výzkum v oblasti morfologie a textury materiálů, technologie polymerů a jejich kompozitů , laserové a fotovoltaické technologie
VÚTS a.s.	Centrum rozvoje strojírenského výzkumu Liberec	Projekt si klade za cíl vytvořit podmínky pro budoucí realizaci špičkového výzkumu, vývoje a rozvoj nových progresivních technologií v oblasti středního a přesného strojírenství (oblast obráběcích, balících, textilních, sklářských, bižuterních, polygrafických, jednoúčelových, speciálních strojů, výrobních systémů a dalších.

Zdroj: OP VaVpl – webové stránky MŠMT

Přínos pro podniky v Karlovarském kraji může spočívat nejen v nakupování VaV aktivit či transferu nových technologií, ale tato VaV centra a VŠ katedry mohou sloužit jako zdroj kvalitních pracovních sil pro inovačně orientované firmy, které se mohou snažit lákat studenty/výzkumníky nabídkou zaměstnání/stáží či nabídkou dlouhodobé spolupráce na konkrétních projektech.

Příloha 3. Průzkum prostředí pro podnikání a inovace v podnicích Karlovarského kraje

1 Úvod

Průzkum podnikatelského prostředí v Karlovarském kraji byl realizován během června a první poloviny července 2012. Dotazování probíhalo formou on-line průzkumu, který zajišťovala společnost Berman Group pod záštitou Karlovarského kraje. Průzkum byl součástí aktualizace koncepčního dokumentu *Strategie rozvoje konkurenceschopnosti Karlovarského kraje* (dále již jen SRKKK). Jeho cílem bylo zjistit informace o podnicích a názory podnikatelů a manažerů firem na problémy, které brání podnikání v kraji. Zejména jím bylo plánováno zjistit, které z nástrojů připravovaných jako součást aktualizované Strategie rozvoje konkurenceschopnosti Karlovarského kraje by podnikatelům nejvíce pomohly, a které budou ze strany podnikatelské sféry nejvíce žádány.

Výzva k vyplnění dotazníku byla rozeslána elektronickou poštou celkem do 199 firem se sídlem (případně pobočkou) v kraji, kontaktní osobou byl ve většině případů majitel/jednatel firmy případně člen jejího vedení. Databáze firem zahrnovala největší a nejvýznamnější podniky v regionu působící převážně ve zpracovatelském průmyslu, méně často v lázeňství a cestovním ruchu a ostatních komerčních službách. Zároveň obsahovala i některé malé či start-up firmy/podnikatele s inovačním a růstovým potenciálem na základě doporučení KARP a byla téměř shodná se vzorkem firem pro *Analýzu ekonomických charakteristik největších firem v Karlovarském kraji* (příloha SRKKK). Rozsah tohoto vzorku firem představoval vzhledem k malé velikosti krajské ekonomiky její značnou část (především v případě zpracovatelského průmyslu). Dotazník ke dni 19. 7. 2012 vyplnilo 36 firem, což představuje velmi dobrou návratnost cca 18 % (obvykle se při podobných on-line průzkumech pohybuje úspěšnost do 5 %) a poskytuje možnost vytvořit hrubé závěry v kombinaci s ostatními již dříve provedenými analýzami. I přesto se jedná pouze o malou část krajské ekonomiky, nikoliv o reprezentativní vzorek a tak je třeba přistupovat i ke zjištěním a závěrům, které vzešly z tohoto dotazníkového šetření.

1.1 Shrnutí nejdůležitějších zjištění:

- Žádný z navrhovaných nástrojů v rámci SRKKK není podnikateli z regionu vnímán vyloženě negativně.
- Obecně jsou mezi respondenty nejvíce žádané intervence na zlepšení podnikatelského prostředí, nejméně pak opatření v oblasti inovací a VaV.
- Z konkrétních nástrojů budí mezi firmami největší zájem:
 - Posílení kvality SŠ a přiblížení výuky firemní praxi (100 % podpora)
 - Podpora spolupráce firem se školami a VaV institucemi (97 %)
 - Rozvoj infrastruktury pro ICT (93 %)
 - Program „*Specialisté*“ na podporu spolupráce firem a studentů VŠ již během studia (90 %)
- O vývojových/inovačních aktivitách vedoucích k vyvinutí zcela nového výrobku a jeho uvedení na trh neuvažuje žádná firma z průzkumu; pouze 25 % firem uvažuje o marketingové, organizační či technologické inovaci
- Exportní výkonnost u firem v kraji má mezi roky 2005 a 2011 rostoucí tendenci; firmy mají navíc optimistické výhledy na rok 2012.
- Firmy téměř 2/3 své produkce exportují na zahraniční trhy, převážně pak do zemí EU

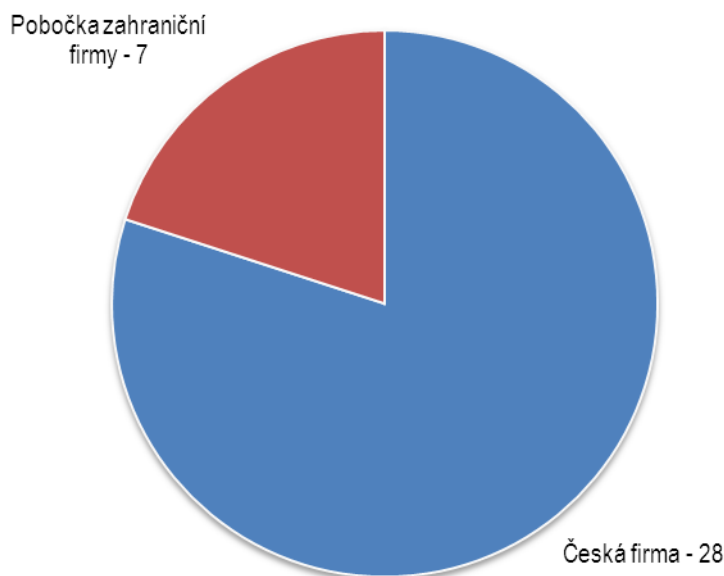
- Na trhu práce jsou firmami nejžádanější nižší a střední technické profese a ekonomické a administrativní kvalifikace – nejvíce pozice účetní/ekonom, elektrotechnik, technolog, mechanik strojů a zařízení, zámečnick, lékař/specialista
- Více než 1/3 firem uvádí, že inovace mají velmi malý nebo žádný vliv pro jejich růst a prosazení se na trzích – jako největší bariéru uvádí místní specifické prostředí, povahu svých zákazníků/odběratelů, finance a nutnost řešit aktuální problémy

2 Základní charakteristika firem

Ze 36 firem, jejichž zástupci vyplnili on-line dotazník, byla převážná většina (72 %) ze zpracovatelského průmyslu, působící nejčastěji ve strojírenství, kovovýrobě, elektrotechnické průmyslu a výrobě ostatních nekovových minerálních výrobků (sklo, keramika, porcelán, stavební hmoty). Ostatní subjekty podnikají v lázeňství (4) případně v jiných komerčních službách.

Z pohledu vlastnictví firem pocházela většina respondentů z domácích firem (80 %), přičemž zástupci zahraničních podniků tvořili pouze 20 %. V celém vzorku nejvýznamnějších firem v regionu byl podíl zahraničních firem větší (početně tvořily cca 1/3, jejich tržby dokonce více než 40 %), což poukazuje na jejich menší zájem o průzkum a nižší zakořenění v regionální ekonomice a možná také menší zájem o připravované intervence sloužící k rozvoji podnikatelského prostředí v kraji. Je vhodné nadále zlepšovat vzájemný dialog mezi zahraničními firmami v regionu a místními institucemi a posilovat vazby těchto firem v kraji tak, aby se minimalizovalo riziko jejich odchodu, podněcoval se jejich další rozvoj a lokalizace sofistikovanějších výrobních případně i vývojových funkcí a tvorba nových kvalitativně hodnotnějších pracovních míst.

Graf 17 – Počet firem v průzkumu podle typu jejich vlastnictví



Zdroj: Průzkum podnikatelského prostředí v Karlovarském kraji – červenec 2012, vlastní úpravy

Většina poboček zahraničních firem, jejichž představitelé odpovídali v průzkumu, mají hlavní sídlo v některé ze zemí EU (6 ze 7), nejčastěji pak v Německu. Tyto společnosti se usídlily v kraji zejména kvůli geografické blízkosti a dostupnosti relativně levné, ale přitom kvalifikované pracovní síly. Jsou zde ovšem i pobočky podniků se sídlem ve vzdálenějších zemích – Švédsku a Španělsku.

Více než 1/3 firem v průzkumu je závislá na 1 nebo několika málo odběratelích, kteří představují klíčové zákazníky podniku, kam směřuje většina produkce (Graf 2). Tento stav je velmi rizikový, zejména pokud vezmeme v potaz převažující nízkou pozici místních firem v hodnotových řetězcích a relativně jednodušší technologickou náročnost výroby. Podniky jsou odříznuty od informací o koncovém trhu a finálních zákaznících/uživatelích, protože jsou „řízeny“ poptávkou firem, které jsou v hodnotových řetězcích nad nimi. To jim brání ve vytvoření vlastního trhu a prosazení se na něm. Zároveň jsou vedoucími firmami tlačeny ke snižování cen a výrobních nákladů, a pokud nevlastní žádné specifické know-how nebo technologii, mohou být v případě nespokojenosti vedoucí firmy snadno nahrazeny jiným dodavatelem. To pro tyto podniky může představovat značné riziko zejména ve vztahu k dlouhodobějšímu strategickému plánování, obdobně jako ekonomické problémy jednoho z klíčových odběratelů, které se na ně rychle přenesou.

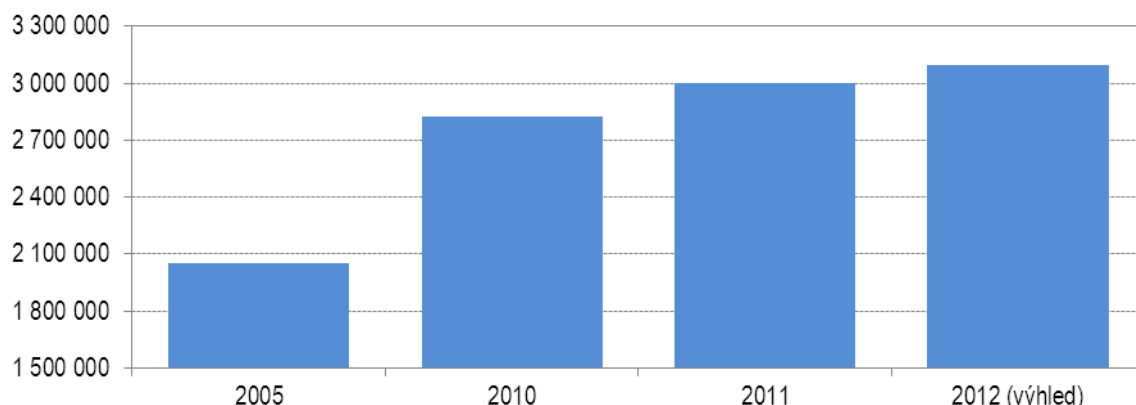
Graf 18 – Struktura odběratelů firem v Karlovarském kraji



Zdroj: Průzkum podnikatelského prostředí v Karlovarském kraji – červenec 2012, vlastní úpravy

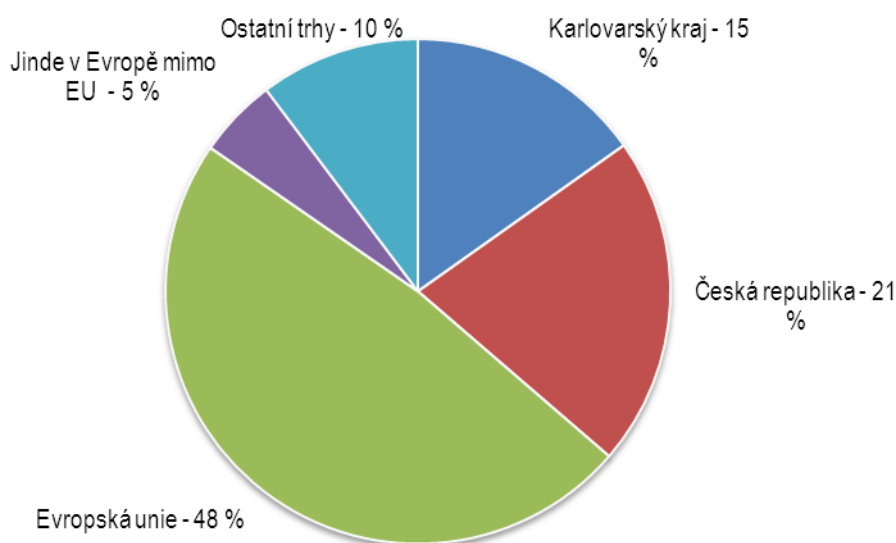
Celých 64 % firem v průzkumu uvádí jako své odběratele širší portfolio zákazníků a tyto podniky mohou snáze rozložit rizika na trhu a nemusí se tolik obávat problémů některého z klíčových odběratelů.

Analytické materiály, jejichž zpracování předcházelo aktualizaci SRKKK, potvrzují vysokou exportní orientaci krajské ekonomiky, která má řadu příčin (více v *Analýze rozvojových charakteristik a potenciálu KVK – 2012*). Navíc se **exportní výkonnost firem v regionu zvyšuje** (rychlejší tempem než jejich ekonomický růst), což dokládá i graf 3, který vznikl na základě podílu exportu vyplněného respondenty v průzkumu a údajích o tržbách firem z jejich výročních zpráv. To může značit zvyšující se schopnost pronikat na zahraniční trhy a úspěšně se na nich prosazovat, u řady místních firem se pravděpodobně jedná jen o rostoucí závislost na svých zahraničních (především německých) odběratelích formou zakázkové výroby technologicky jednodušších produktů, což nelze hodnotit příliš pozitivně. O reálné konkurenceschopnosti firem tak rostoucí exportní výkonnost nemusí příliš vypovídat.

Graf 19 – Vývoj exportní výkonnosti u firem v průzkumu, 2005-2011 (2012 výhled), v tis. Kč

Zdroj: Průzkum podnikatelského prostředí v Karlovarském kraji – červenec 2012, vlastní úpravy

Teritoriální strukturu produkce a exportu firem v průzkumu vyjadřuje graf 4. **Celkem vyváží firmy téměř 2/3 své produkce mimo ČR, převažují trhy zemí EU. Ostatní zahraniční trhy tvoří zatím pouze malý podíl (15 %), jejich význam se ovšem podle dostupných dat mírně zvyšuje** (blíže v *Analýze rozvojových charakteristik a potenciálu KVK – 2012*). Prosazení se na těchto trzích mimo EU a zvyšování jejich podílu na celkovém exportu bude velmi důležitý pro ekonomický růst Karlovarského kraje, zejména v souvislosti se stagnací hospodářství některých států EU a finančními problémy eurozóny jako hlavního vývozního trhu pro podniky v regionu.

Graf 20 – Koncové trhy firem v Karlovarském kraji, 2010

Zdroj: Průzkum podnikatelského prostředí v Karlovarském kraji – červenec 2012, vlastní úpravy

Některé firmy uvádí, že se v nejbližší době budou snažit prosadit na nových zahraničních trzích, nejčastěji pak v Rusku, ostatních zemích východní Evropy, případně ve státech střední a východní Asie. Jako bariéry, které jim v rychlejší rozvoji exportu brání, zmiňují např. nedostatečnou nabídku kvalitních asistenčních a informačních služeb pro podporu vývozu, nedostatek kvalifikovaných odborníků a také nedostatek financí a špatný přístup ke zdrojům rizikového kapitálu pro rozvoj svého podnikání.

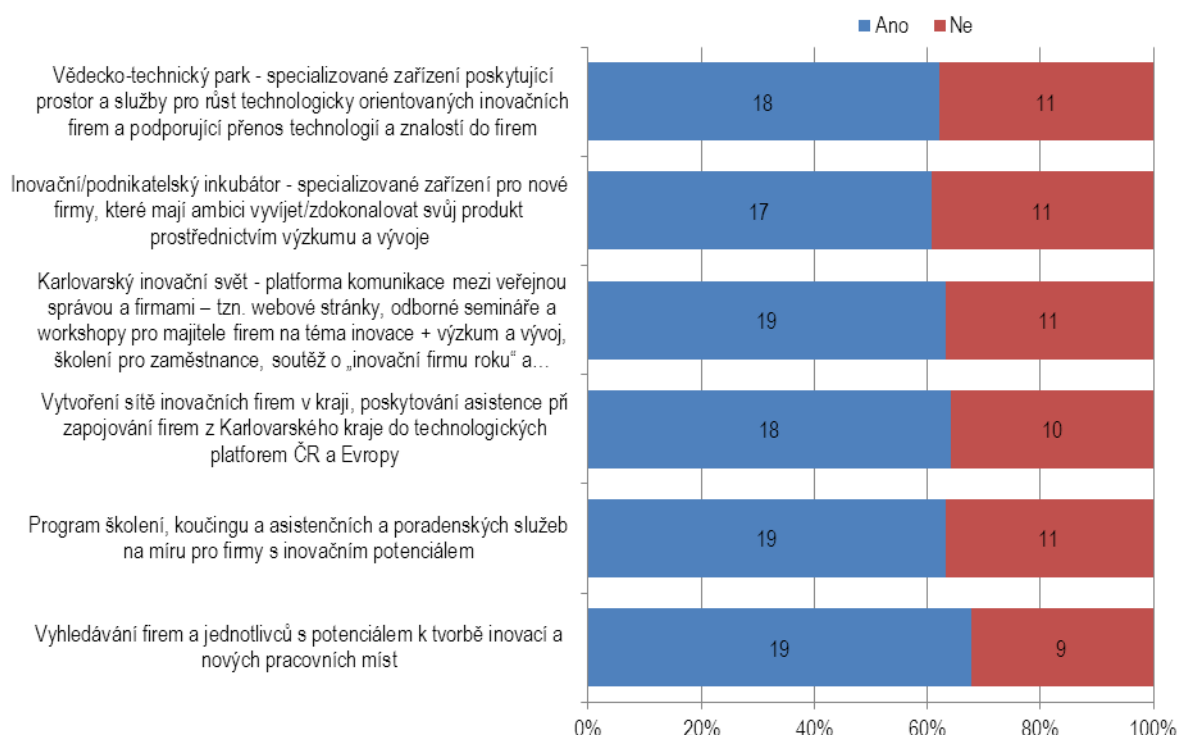
3 Vztah podnikatelů k plánovaným nástrojům SRKKK

Cílem úvodní části průzkumu bylo zjistit, o které navrhované nástroje v aktualizované verzi SRKKK budou mít podnikatelé v kraji zájem, jakých změn by měly doznat, aby lépe odpovídaly požadavkům firem, případně jaké další aktivity v kraji by měly být vyvíjeny pro zlepšení jeho konkurenceschopnosti.

Pilíř A – Regionální inovační systém

První pilíř navrhované Strategie a pod něj zařazené aktivity mají přispívat k rozvoji inovací, výzkumu a vývoje ve firmách. S většinou zamýšlených aktivit a nástrojů v této oblasti souhlasí zhruba 2/3 respondentů průzkumu (graf níže), což lze v souvislosti s ostatními soubory opatření označit za mírně podprůměrnou podporu. To jen potvrzuje dříve získané poznatky, že **oblast inovací, výzkumu a vývoje není pro velkou část podniků v kraji zatím příliš významná, neboť svou konkurenční výhodu staví na jiných faktorech – především na nízkých výrobních nákladech**. Svou roli hraje také dominance tradičních oborů v krajském hospodářství a především pozice firem v hodnotových řetězcích a z toho vyplývající závislost na svých odběratelích. Proto tyto firmy nemají přímý kontakt s cílovým trhem a nejsou nuceny samy hledat nová řešení a inovovat své produkty/služby (blíže viz příloha - *Analýza ekonomických charakteristik největších firem v Karlovarském kraji*).

Graf 21 – Preference plánovaných aktivit v oblasti Inovací a VaV ze strany podnikatelů v kraji



Zdroj: Průzkum podnikatelského prostředí v Karlovarském kraji – červenec 2012, vlastní úpravy

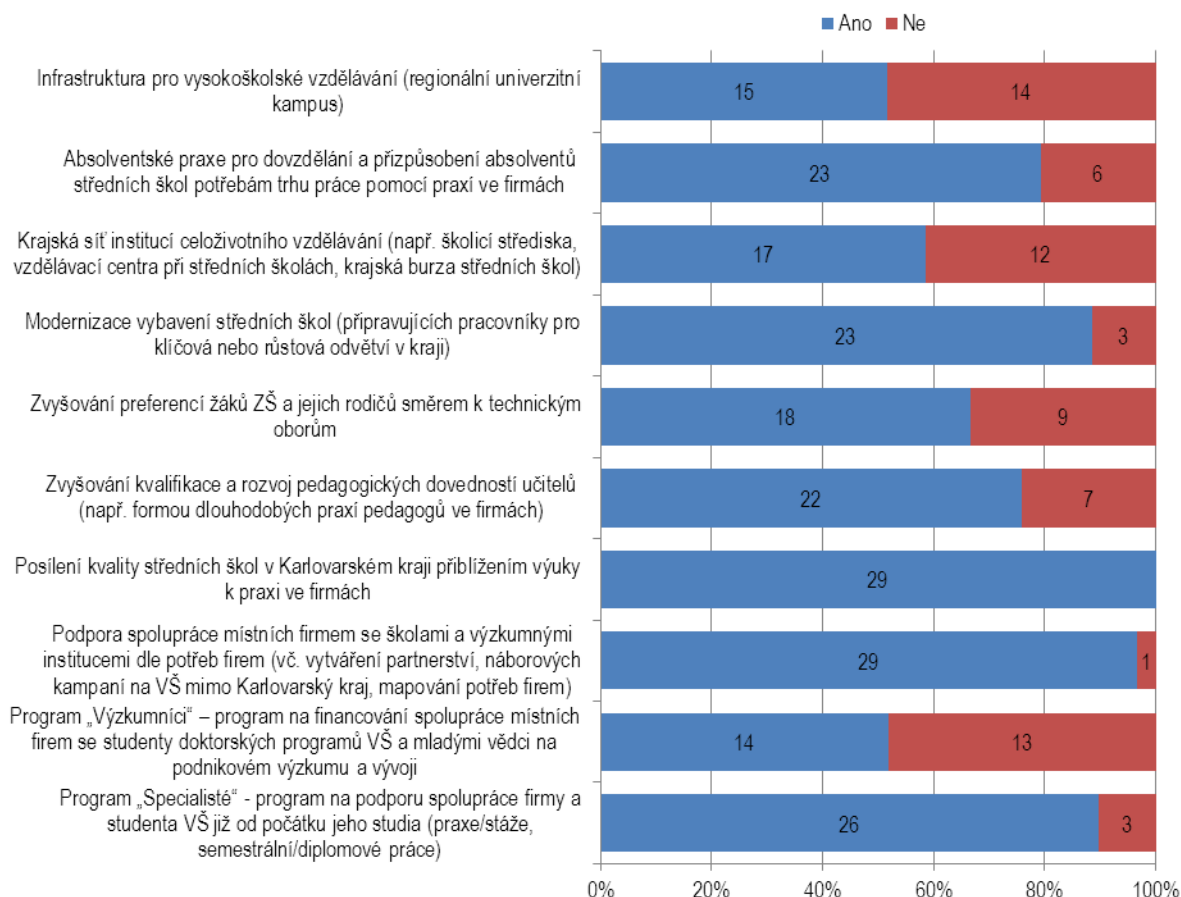
Pozitivní však je, že zde již existuje skupina firem, pro kterou jsou připravované nástroje na podporu inovačních a vývojových aktivit dostatečně atraktivní a tyto podniky vyjádřily zájem je využívat. Úkolem především KARPu případně dalších institucí, které se budou podílet na jejich realizaci, je dále budovat vzájemné vztahy s inovačně a technologicky orientovanými firmami v regionu a dostatečně propagovat realizované nástroje a opatření tak, aby se maximalizoval jejich účinek. V průzkumu i v rámci pracovních skupin podílejících se na tvorbě aktualizované verze SRKKK byla ze strany lázeňských subjektů v kraji zmíněna potřeba vzniku výzkumného pracoviště (případně jeho pobočky) pro balneologii, které by odborně podkládalo vliv místní lázeňské léčby na zdravotní stav hostů. Toto

pracoviště by v případě zájmu mohlo svoje služby poskytovat např. v nově vznikajícím vědecko-technickém parku.

Pilíř B – Lidské zdroje **a vzdělávání** pro konkurenceschopnost

Druhý pilíř SRKKK obsahuje nástroje, které mají zvýšit kvantitu a kvalitu relevantně kvalifikovaných lidských zdrojů pro potřeby podnikatelských subjektů v kraji. Respondenti průzkumu nejvíce podporují a vnímají jako zásadní aktivity zaměřené na zlepšení stavu středního školství v kraji tak, aby se zvýšila kvalita absolventů a jejich zaměstnatelnost a využití v praxi – zejména se jedná o přiblížení výuky požadavkům firem (100 %) a pokračující modernizace SŠ v klíčových oborech pro kraj (88 %). Evidentním a dlouhodobým problémem podniků v regionu je také nedostatek VŠ odborníků, a proto 90 % firem podporuje program usnadňující jejich spolupráci se studenty VŠ již během jejich studia a vytváření vzájemných vazeb. Ještě větší podporu (97 %) má posilování vzájemné spolupráce firem a výzkumných institucí a VŠ mimo Karlovarský kraj. Žádaný je také vznik dlouhodobějších studentských a absolventských praxí (v řádu měsíců) a zejména větší zapojení firem do jejich tvorby, kdy by mohla být část nákladů firmám hrazena (např. z prostředků EU – ESF) a studenti by získali možnost v případě úspěšné praxe dále u firmy pracovat.

Graf 22 – Preference aktivit v oblasti rozvoje lidských zdrojů ze strany podnikatelů v kraji



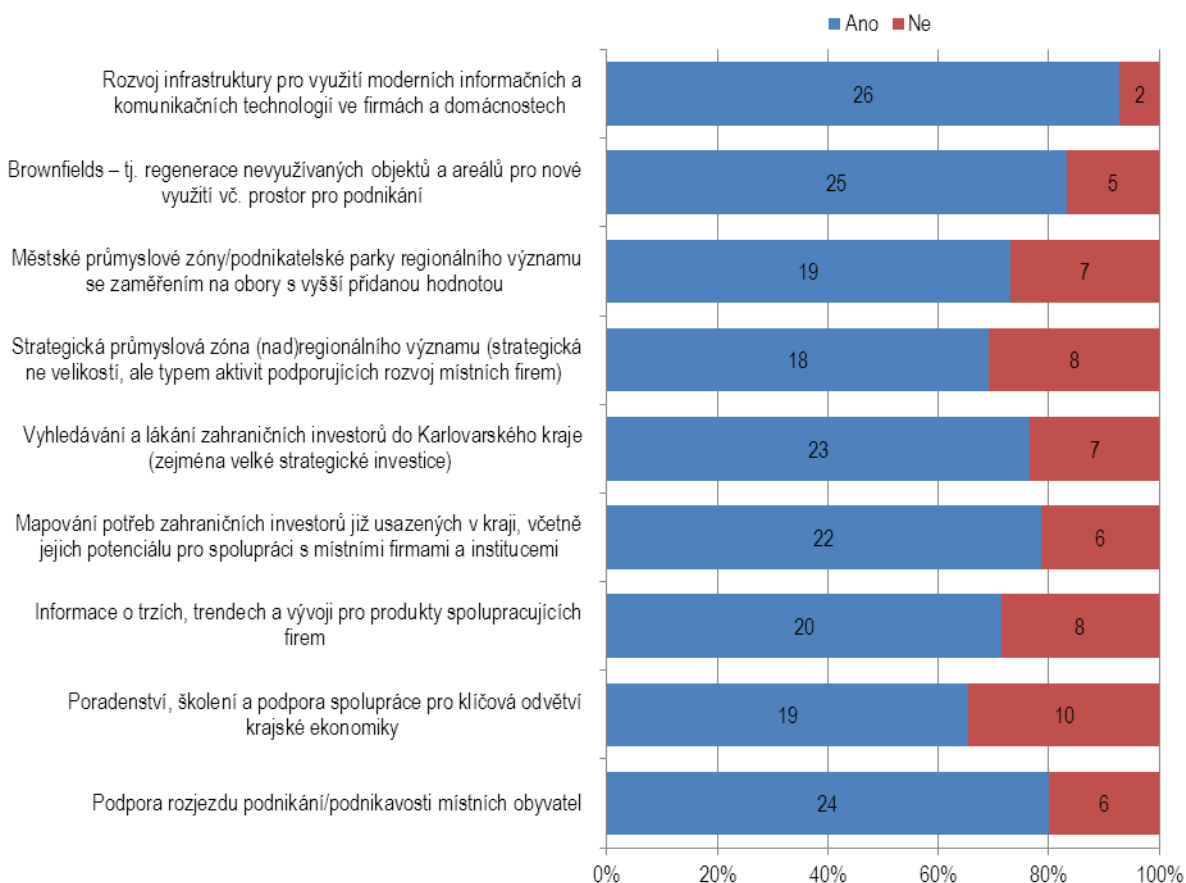
Zdroj: Průzkum podnikatelského prostředí v Karlovarském kraji – červenec 2012, vlastní úpravy

Představitelé firem jednoznačně preferují zlepšování spolupráce a vazeb na již zavedené VŠ a výzkumné ústavy mimo kraj před výraznými investicemi do vzniku nové VŠ infrastruktury v kraji (vznik regionálního VŠ kampusu má u respondentů pouze lehce nadpoloviční podporu). Podobně nízký zájem je ze strany podnikatelů o program financující spolupráci s mladými výzkumníky a vědci, což má příčinu především v malé rozvinutosti výzkumných a vývojových aktivit místních firem.

Pilíř C – Kvalitní podnikatelské prostředí

Třetí pilíř Strategie má přispět k rozvoji kvalitního podnikatelského prostředí v regionu. **Nástroje navrhované v rámci tohoto pilíře jsou místními podnikateli nejvíce podporovány, téměř 77 % z nich je hodnotí ze svého pohledu jako žádoucí a pro krajskou ekonomiku přínosné.** Největší podpory se těší kromě rozvoje infrastruktury v oblasti ICT, kterou však veřejné intervence mohou přímo jen obtížně ovlivnit, především nástroje vytvářející nové prostory pro podnikání, kterých je v kraji nedostatek (blíže viz *Analýza rozvojových charakteristik a potenciálu KVK – 2012*) – regenerace brownfields (83 %), vznik městských průmyslových zón/podnikatelských parků (73 %). Jako velmi přínosné jsou hodnoceny také intervence zaměřené na zahraniční investory – vyhledávání a lákání nových strategických investorů do kraje (77 %) a také zvyšování přínosu zde již usídlených zahraničních firem (79 %). Většinu respondentů tvořili zástupci domácích firem, kteří si uvědomují, že noví zahraniční investoři mohou sice znamenat vyšší konkurenci, ale především mohou fungovat jako odběratelé místních podniků a působit pomocí multiplikačních efektů pozitivně na růst krajské ekonomiky.

Graf 23 – Preference aktivit v oblasti rozvoje podnikatelského prostředí ze strany podnikatelů v kraji



Zdroj: Průzkum podnikatelského prostředí v Karlovarském kraji – červenec 2012, vlastní úpravy

V průzkumu i během jednání pracovních skupin zaznělo, že v kraji chybí dlouhodobější a koncepční strategie na podporu podnikatelského prostředí a její adekvátní realizace. Tomu odpovídá i vysoká podpora všech opatření v rámci třetího pilíře. Zejména měkké projekty zaměřené na rozvoj firem v klíčových hodnotových řetězcích kraje budou vyžadovat jejich propagaci směrem k firmám a vznik vzájemné vazby mezi podniky a zprostředkujícími institucemi (KARP, kraj, CzechInvest, HK a další).

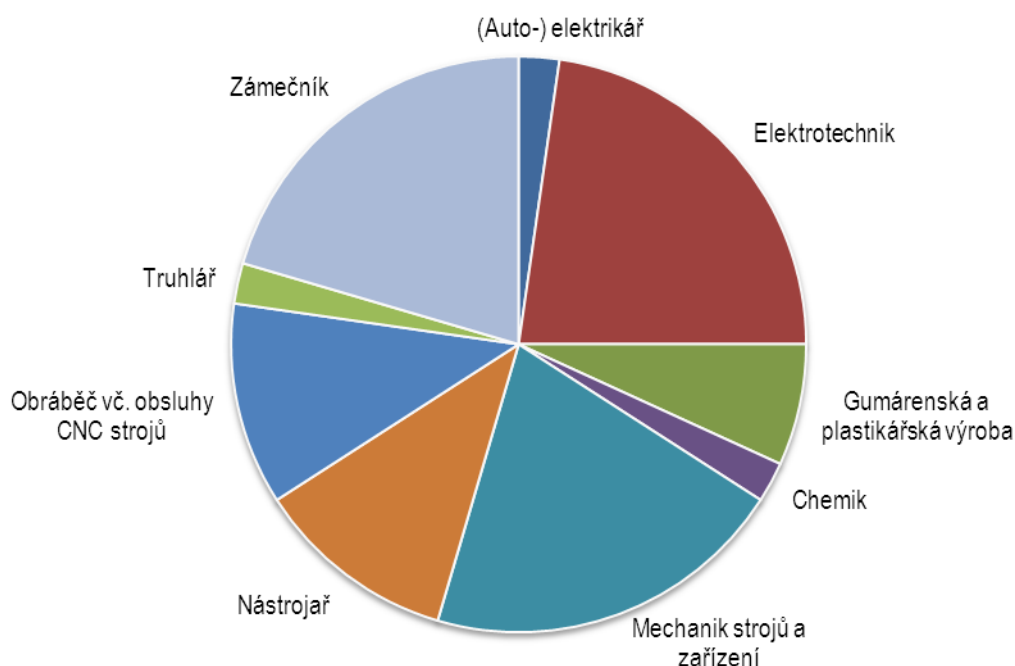
4 Žádané pozice na trhu práce

Druhá část průzkumu se zaměřovala na zjištění, jaké konkrétní pracovní pozice firmy v klíčových odvětvích krajské ekonomiky poptávají na trhu práce. Z dříve realizovaných průzkumů podnikatelského prostředí v kraji (např. Berman Group 2010) bylo zřejmé, že nejvíce chybí na trhu technicky vzdělaní pracovníci. Nyní se průzkum zaměřil i na ostatní obory. Otázky se týkaly technických oborů, CR a gastronomie, ekonomických a administrativních pozic, zdravotnictví a lázeňství a ICT a příbuzných oborů. V každém oboru byl uveden seznam nejčastějších pracovních pozic a každý respondent mohl zvolit maximálně 3 nejvíce poptávané pozice – tím bylo možné identifikovat u každé firmy pouze klíčové chybějící kvalifikace a určit nejvíce žádané obory.

4.1 Technické obory

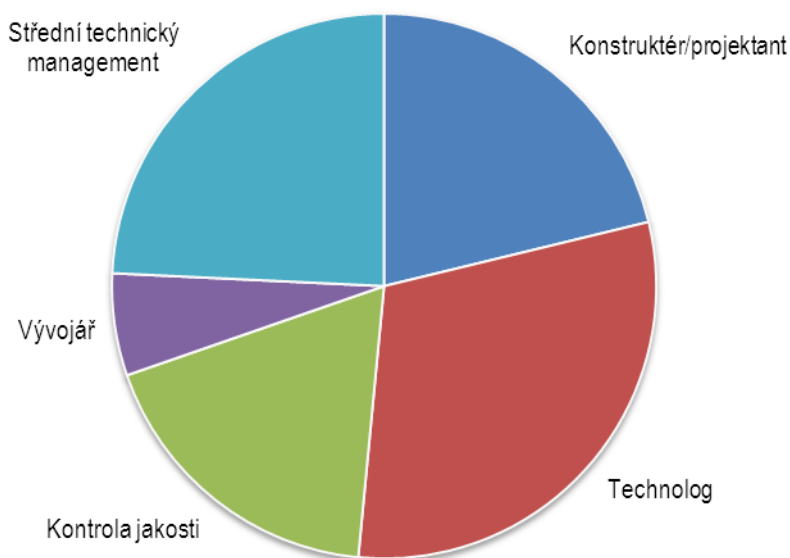
Rozvoj zpracovatelského průmyslu (tažený především zahraničními investicemi) v celém Česku v posledních 10-15 letech s sebou přinesl zvýšenou poptávku po technicky vzdělané pracovní síle (SŠ i VŠ). Zároveň s tím však rostla nabídka VŠ oborů (především humanitních) a stále méně studentů volilo technicky orientované školy. Proto v posledních letech vznikla na trhu práce značná disbalance, která se projevuje přebytkem humanitně vzdělaných lidí, kteří obtížně hledají uplatnění a naopak nedostatkem přírodovědně a zejména technicky kvalifikovaných pracovníků. Nejinak je tomu i v Karlovarském kraji.

Graf 24 – Nižší technické pozice požadované na trhu práce v Karlovarském kraji



Zdroj: Průzkum podnikatelského prostředí v Karlovarském kraji – červenec 2012, vlastní úpravy

Respondenti průzkumu uvedli, že z nižších technických profesí nejvíce chybí na trhu práce elektrotechnici (10 firem, 2. nejžádanější pozice v celém průzkumu), zámečníci (9) a mechanici strojů a zařízení (9). Nižší technické pozice jsou firmami v průzkumu vůbec nejvíce poptávané – celkem 19 respondentů uvedlo dohromady 44 chybějících kvalifikací na trhu práce. Páteří sítě odborných středních škol technického zaměření prochází modernizací vybavení i učebních oborů, některé specializace však nemohou být ani otevřeny, pro nezáměr samotných žáků (a jejich rodičů) o tyto obory.

Graf 25 – SŠ a VŠ technické obory požadované na trhu práce v Karlovarském kraji

Zdroj: Průzkum podnikatelského prostředí v Karlovarském kraji – červenec 2012, vlastní úpravy

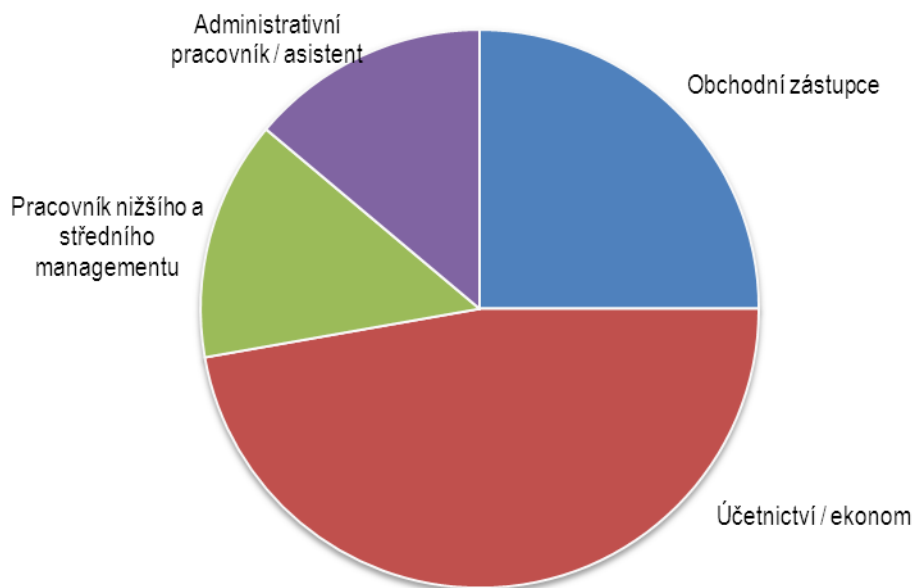
Z technických pozic vyžadujících vyšší vzdělání (SŠ s maturitou nebo VŠ) jsou na trhu práce nejvíce poptáváni zaměstnanci s kvalifikací technologa (10 firem), středního managementu (8 firem) a konstruktéra/projektanta (7).

Střední školy v kraji by měly zajímavou formou nabízet a propagovat tyto požadované technické obory a to ve spolupráci s firmami, které mohou působit jako garanti a nabízet např. dlouhodobější stáže/praxe případně při vzájemné spokojenosti záruku nabídky pracovního místa apod.. Situaci mohou ulehčit také dlouhodobější kurzy dalšího a celoživotního vzdělávání, které budou zaměřeny na tyto nejvíce požadované specializace a na jejichž obsahu budou participovat i místní firmy.

4.2 Ekonomické obory

Poptávka po **ekonomické kvalifikaci** byla mezi respondenty průzkumu druhá nejvyšší – zástupci 21 firem vybrali celkem 36 požadovaných kvalifikací. Důležitost ekonomických oborů podmiňuje využitelnost této kvalifikace v širokém spektru odvětví – od zemědělství a těžby, přes průmysl až po služby. **Jednoznačně nejvyšší poptávka na trhu práce je po účetních/ekonomech**, které jako požadované pozice vybrala téměř polovina firem v průzkumu.

Graf 26 – Ekonomické obory požadované na trhu práce v Karlovarském kraji

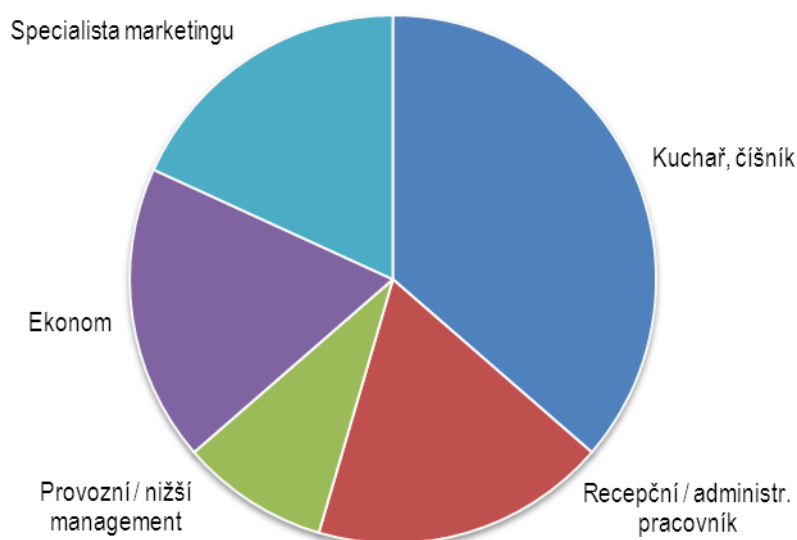


Zdroj: Průzkum podnikatelského prostředí v Karlovarském kraji – červenec 2012, vlastní úpravy

Dostatek absolventů ekonomického zaměření by měli zajišťovat i některé pobočky VŠ přímo v kraji – VŠMIE a Ekonomická fakulta ZČU zde nabízejí bakalářské studijní programy zaměřené na ekonomiku a management, BIVŠ pak navíc obory zaměřené na finance a bankovníctví. Naopak **spíše menší je poptávka po sofistikovanějších pracovních pozicích vyžadujících vyšší vzdělání a zkušenosti jako jsou pracovníci středního managementu a analytici**.

4.3 Obory se zaměřením na gastronomii a cestovní ruch

Absolventi SŠ a VOŠ zaměřených na CR a gastronomii podle dostupných dat (viz *Analýza rozvojových charakteristik a potenciálu KVK – 2012*) tvoří největší podíl všech absolventů v kraji. Tomu ovšem neodpovídá následná nabídka zaměstnání na trhu práce. Tento převis je patrný i z odpovědí respondentů. Takto specializované pracovníky poptává mezi respondenty z regionu pouze 11 firem, které dohromady uvádí jako významných 22 pozic. Mezi nejžádanější kvalifikace patří kuchař/číšník (8 firem), recepční, ekonom a specialista marketingu (4 firmy).

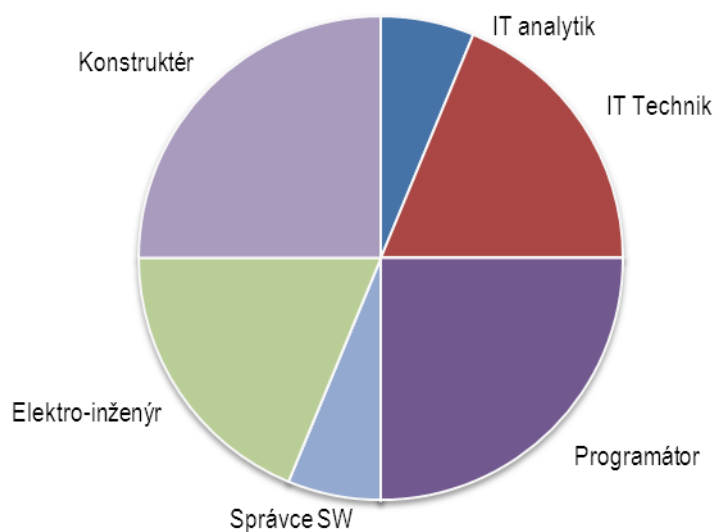
Graf 27 – Obory se zaměřením na gastronomii poptávané na trhu práce v Karlovarském kraji

Zdroj: Průzkum podnikatelského prostředí v Karlovarském kraji – červenec 2012, vlastní úpravy

V průběhu zpracovávání aktualizace SRKKK se ukázala jako zásadní nedostatečná kvalita pracovníků (zejména jazyková a odborná a komunikační vybavenost) nikoliv jejich kvantita. To ostatně potvrdila i data v průzkumu. Intervence je tedy nutné soustředit na zlepšení kvality vzdělání a její relevance vzhledem k potřebám místního specifického trhu práce v této oblasti.

4.4 ICT a příbuzné obory

Kvalifikovaní odborníci na informační a komunikační technologie jsou v současnosti jednou z nejvíce poptávaných specializací na trhu práce. Poptávka je však soustředěna především do sektoru komerčních služeb a technologicky náročného zpracovatelského průmyslu. Tato odvětví jsou lokalizována nejčastěji v jádrových a metropolitních oblastech. Proto je v Karlovarském kraji mezi firmami nízká poptávka po této kvalifikaci.

Graf 28 – Obory se zaměřením na ICT (a příbuzné) poptávané na trhu práce v Karlovarském kraji

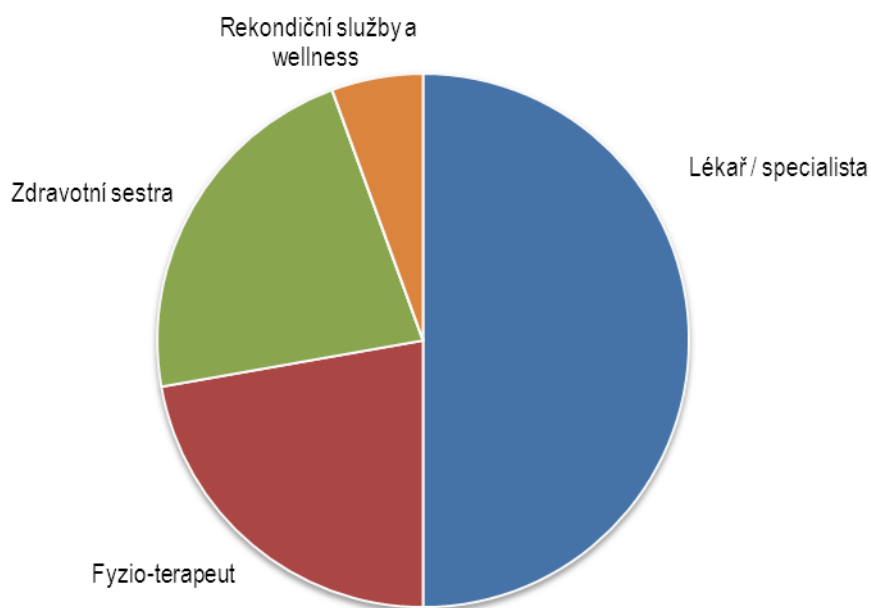
Zdroj: Průzkum podnikatelského prostředí v Karlovarském kraji – červenec 2012, vlastní úpravy

Pouze 8 firem mezi respondenty průzkumu hledá na trhu práce odborníky v oblasti ICT. Nejčastěji mezi požadovanou kvalifikací převažuje programátor (4 firmy), konstruktér (3) a IT technik (3). Přestože poptávka po těchto odbornících je v regionu nižší, pro některé firmy může být jejich nedostatek významným problémem v dalším rozvoji. V kraji nabízí VŠMIE bakalářský studijní program aplikovaná informatika, ovšem podle dostupných informací o ní není dostatečný zájem a většina přihlášených studentů ji nedokončí. Firmy musí hledat odborníky v této oblasti především v jiných regionech ČR a snažit se je do kraje nalákat.

4.5 Zdravotnictví a lázeňství

Kvalifikovaní odborníci ve zdravotnictví jsou na krajském trhu práce velmi žádaní. Do průzkumu byly zapojeny pouze subjekty poskytující lázeňské/wellness služby (nikoliv nemocniční zařízení), i přesto **všichni z nich poptávají lékaře/specialisty**. Nedostatek mladých lékařských pracovníků je akutním problémem všech nejen periferních oblastí v Česku. Příčinou je především nemožnost získat atestace ve specializovaných oborech zde v regionu, což výrazně ztěžuje šanci vychovat si mladé odborníky přímo v kraji. Tato situace nutí jednotlivá zařízení hledat a lákat specializované pracovníky z jiných oblastí Česka. Další žádané pozice jsou fyzioterapeut (4 firmy) a zdravotní sestra (4).

Graf 29 – Obory se zaměřením zdravotnictví a lázeňství poptávané na trhu práce v kraji

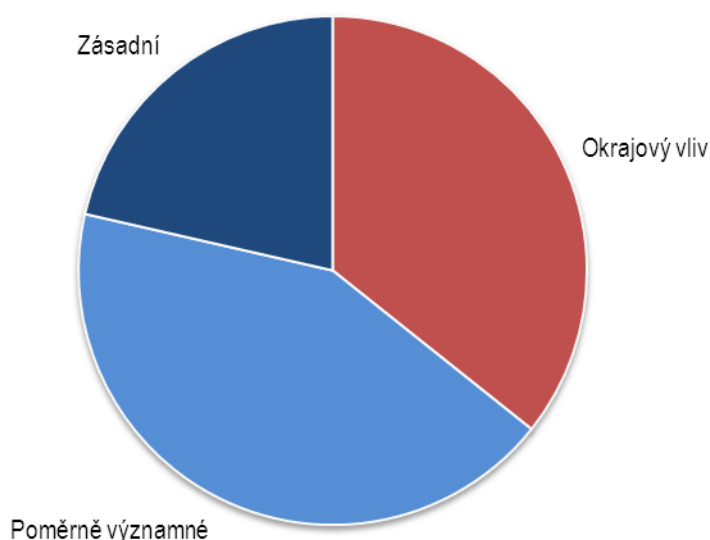


Zdroj: Průzkum podnikatelského prostředí v Karlovarském kraji – červenec 2012, vlastní úpravy

5 Inovační aktivita podniků

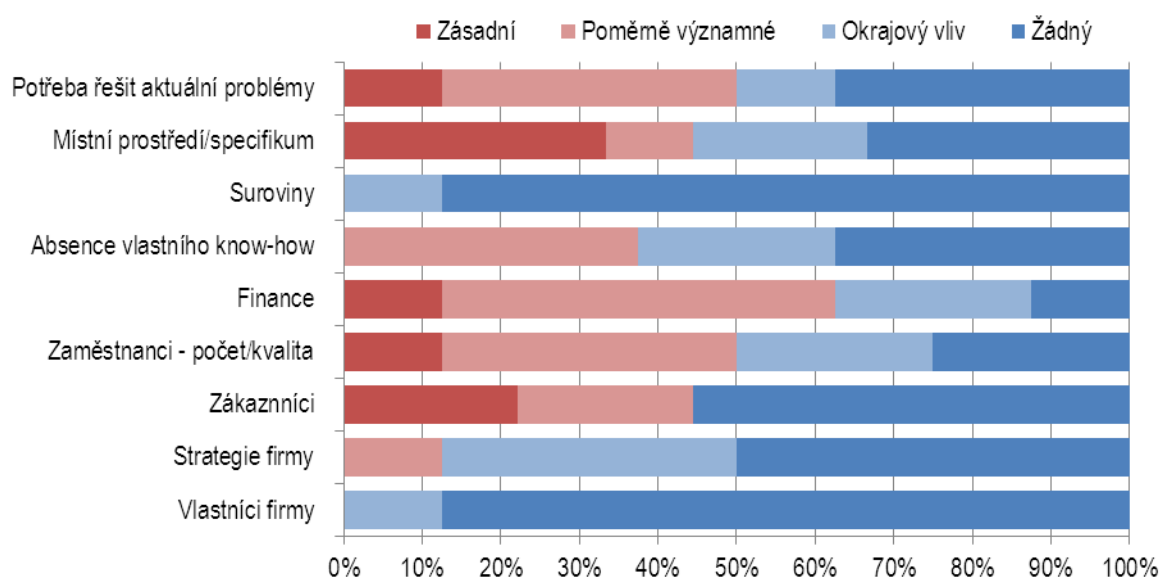
Součástí průzkumu byl také soubor otázek týkající se inovací, jejich významu pro firmy v kraji, budoucích plánů a možné spolupráce s ostatními podniky a vysokými školami. Inovace představují v současné ekonomice ve vyspělých zemích hlavní zdroj konkurenční výhody. **Více než třetina dotazovaných firem v Karlovarském kraji (36 %) uvádí, že mají inovace pouze okrajový vliv pro jejich růst a prosazení se na trzích.** Jako poměrně významné je hodnotí 43 % respondentů a pouze pro 21 % firem v průzkumu představují inovace zásadní aspekt potřebný pro dosažení úspěchu na trhu. To odpovídá dřívějším zjištěním, že podniky v kraji mají nízkou inovační aktivitu a svou konkurenční výhodu staví spíše na jiných faktorech – především nízkých výrobních nákladech, poměrně dobrých technických kompetencích a blízkosti Německa.

Graf 30 – Význam inovací pro firmy a jejich úspěch na trhu



Zdroj: Průzkum podnikatelského prostředí v Karlovarském kraji – červenec 2012, vlastní úpravy

Jako nejvýznamnější bariéry pro vznik a rozvoj inovací vidí představitelé firem v kraji především místní prostředí či jiné lokální specifikum a také své zákazníky/odběratele – tyto dva faktory uvedlo jako zásadní či poměrně významnou bariéru téměř 45 % respondentů. To souvisí s již dříve popsanou závislostí většiny firem ze zpracovatelského průmyslu v regionu na zakázkové výrobě jednodušších produktů/dílčích komponent s nízkou technologickou náročností především pro německé odběratele, kteří vyžadují po místních firmách spíše výrobu standardizované povahy a samotné podniky jsou odtrženy od koncového trhu a nemají o něm detailní znalosti. Tato situace jim výrazně ztěžuje vymýšlet/realizovat vlastní inovace a snažit se prosazovat se svým výrobním programem na trhu. Velké části firem (více než 60 %) znemožňuje realizaci inovačních aktivit také nedostatek financí, které v době stagnace ekonomiky a poklesu zakázek využívají spíše na řešení aktuálních problémů, které jsou v současnosti další významnou bariérou, které zabraňují firmám věnovat se více inovacím a rozvojovým aktivitám.

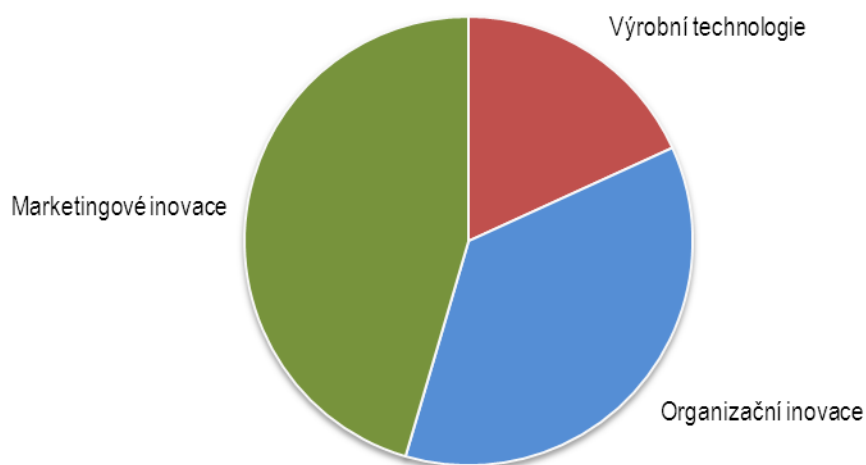
Graf 31 – Bariéry pro vznik a rozvoj inovací ve firmách v kraji

Zdroj: Průzkum podnikatelského prostředí v Karlovarském kraji – červenec 2012, vlastní úpravy

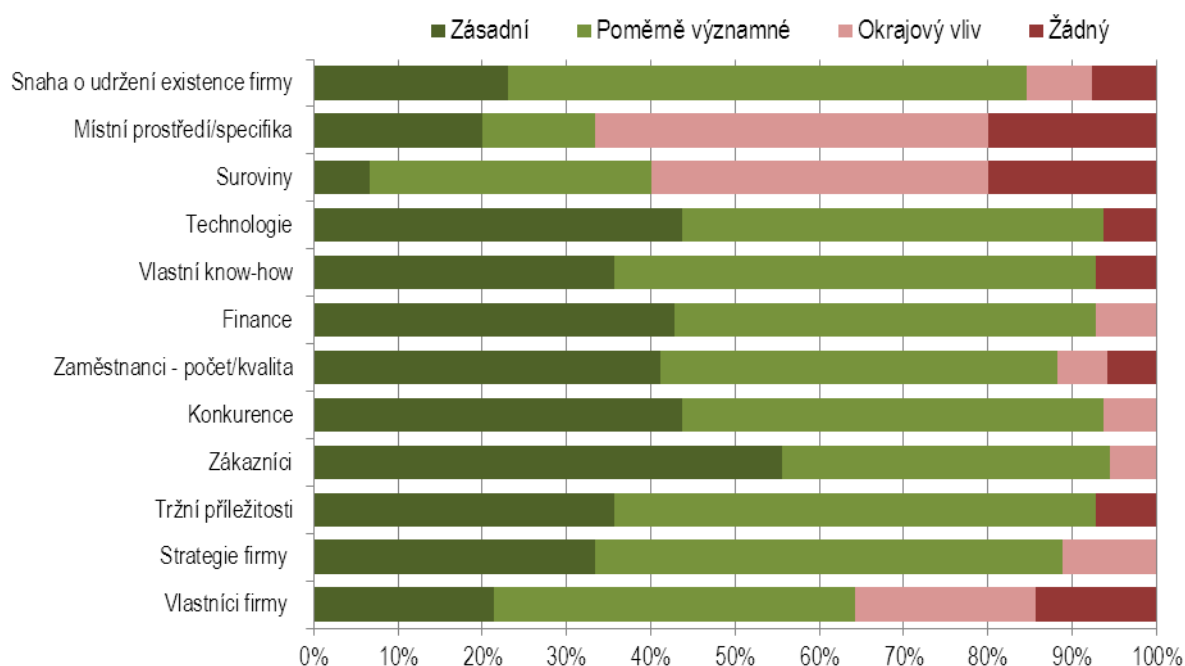
Významnější změny v chování v oblasti inovací nelze u firem v průzkumu očekávat ani do budoucna (byť se jedná pouze o malý vzorek krajské ekonomiky). **Pouze 9 firem ze všech respondentů průzkumu se hodlá věnovat v nejbližší době inovačním aktivitám. Navíc u žádné z nich nebudou mít povahu vývojových/inovačních aktivit vedoucích k vyvinutí vlastního nového výrobku**, kdy je obvykle přínos pro růst firmy (a krajskou ekonomiku) největší. Většina inovací bude mít pouze inkrementální povahu (dílčích změn) a bude se jednat především o jednodušší marketingové či organizační inovace, méně již o zavádění/inovování výrobních technologií. Tento typ inovací může být pro firmu také přínosný, pro maximální užitek by měl být doprovázen dalšími rozvojovými aktivitami.

Graf 32 – Budoucí plány firem v kraji v oblasti inovací

Hodlá se Vaše firma v dohledné době (do 2-3 let) více zabývat inovacemi? Pokud ano, jakého charakteru budou?



Zdroj: Průzkum podnikatelského prostředí v Karlovarském kraji – červen 2012, vlastní úpravy

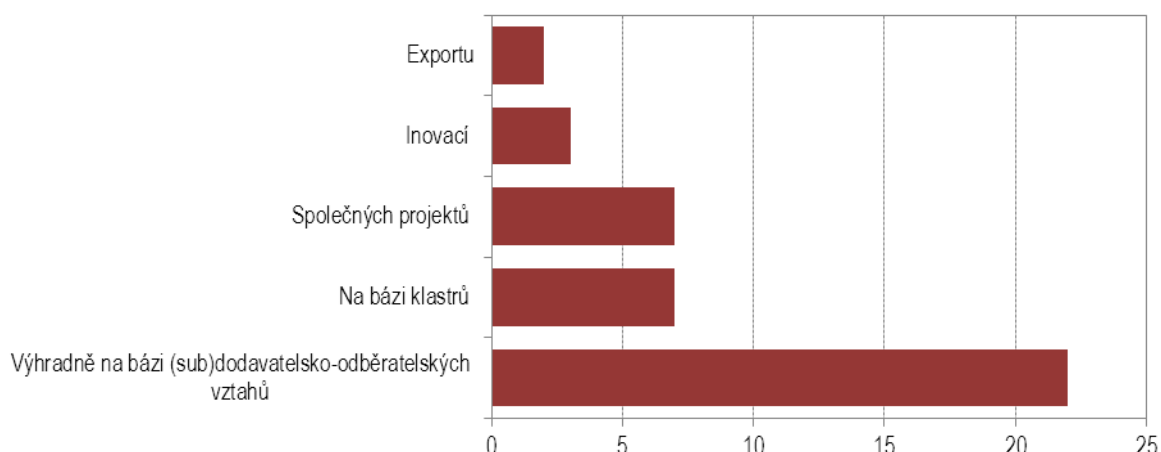
Graf 33 – Význam jednotlivých produkčních faktorů pro realizaci vlastních inovačních aktivit

Zdroj: Průzkum podnikatelského prostředí v Karlovarském kraji – červenec 2012, vlastní úpravy

Firmy zdůrazňují jako nejvýznamnější aspekt pro realizaci inovací své zákazníky/odběratele. To jen potvrzuje závislost místních firem na svých odběratelích i v oblasti inovací, kde rozhodující podněty přichází právě od firem výše postavených v hodnotových řetězcích. Mezi další významné faktory patří konkurence, která nutí podniky vyvíjet a realizovat inovace, dostatek financí, dostupnost vyspělých technologií a dostatek kvalifikovaných odborníků na trhu práce, kterých se podle zjištění v průzkumu firmám v kraji v mnoha oborech nedostává. Naopak jako méně důležité pro realizaci inovačních aktivit považují představitelé firem v kraji místní prostředí/specifika (což kontrastuje s předchozími otázkami, kde naopak lokální prostředí je považováno za jednu z hlavních bariér pro vznik a rozvoj inovací), dostupnost surovinových zdrojů a vlastníky firmy.

5.1 Networking a spolupráce s VŠ

Poslední část průzkumu se zaměřovala na preferované formy spolupráce firem s ostatními subjekty na trhu (ostatními podniky, VŠ, výzkumnými ústavy apod.). Místní podniky jednoznačně nejvíce upřednostňují vzájemnou spolupráci na bázi dodavatelsko-odběratelských vztahů, která již funguje a je třeba ji dále posilovat i ve směru k zahraničním investicím, které často působí v regionu osamocené bez dostatečné vazby na místní ekonomiku. Některé podniky by rády rozvíjely hlubší spolupráci formou klastrů či jiných podobných uskupení případně v jednotlivých společných projektech. Pro všechny sítě mezifiremní spolupráce jsou důležité vzájemné neformální vazby, důvěra a příznivé podnikatelské prostředí a „klima“ v regionu. To je možné budovat pomocí různých workshopů zaměřených na podporu podnikání, asistenční služby podnikatelům, odborných přednášek, soutěží (inovační firma roku apod.) a dalších akcí.

Graf 34 – Preferovaná forma spolupráce s ostatními firmami v Karlovarském kraji

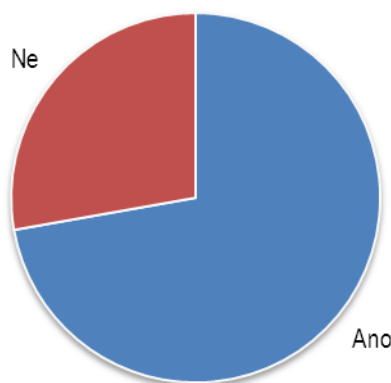
Zdroj: Průzkum podnikatelského prostředí v Karlovarském kraji – červenec 2012, vlastní úpravy

Respondenti v průzkumu byli také dotázáni na to, která ekonomická odvětví vidí jako perspektivní pro budoucí rozvoj Karlovarského kraje, a která by měla být podporována. Nejčastěji uváděli cestovní ruch a lázeňství jako velmi specifické a tradiční hospodářské odvětví v regionu, dále také služby a lehčí formy zpracovatelského průmyslu. V této části se také objevily názory, že by měla být více podporována vzájemná integrace (ekonomická i společenská) mezi krajem a přilehlými oblastmi Saska a Bavorska a měla by být více akcentována jazyková vybavenost osob na trhu práce (němčina).

Celých 72 % firem v průzkumu by chtělo rozvíjet vzájemnou spolupráci s univerzitami a vysokými školami, což lze považovat za velmi vysoké číslo. Zde se určitě nabízí prostor pro veřejné instituce (KARP ale i další) zprostředkovávat kontakty na VŠ a výzkumné ústavy s vhodným oborovým zaměřením ležící mimo kraj. V případě většího zájmu je možné uvažovat i o vytvoření specializovaného intermediárního střediska např. v budoucím VTP v Karlových Varech.

Graf 35 – Potenciální spolupráce mezi firmami a vysokými školami

Chcete rozvíjet spolupráci s vysokými školami?



Zdroj: Průzkum podnikatelského prostředí v Karlovarském kraji – červenec 2012, vlastní úpravy