

Univerzita Karlova v Praze
Přírodovědecká Fakulta
katedra sociální geografie a regionálního rozvoje

Jan Procházka

**VLIV DOMÁCÍCH A ZAHRANIČNÍCH FIREM NA REGIONÁLNÍ
ROZVOJ: PŘÍPADOVÁ STUDIE Z PARDUBICKÉHO KRAJE SE
ZAMĚŘENÍM NA ZNALOSTNÍ NÁROČNOST VÝROBY**

Diplomová práce

Praha 2010

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Pavla Žižalová, Ph.D.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně s využitím uvedených pramenů literatury.

V Praze dne 20. srpna 2010

Chtěl bych poděkovat Mgr. Pavle Žižalové, Ph.D. za vedení při zpracování této práce a za cenné připomínky a rady. Dále bych chtěl poděkovat své rodině a přítelkyni za trpělivost v průběhu zpracování této práce a všem respondentům za jejich čas.

Obsah

1	Úvod	9
2	Vliv firem na regionální rozvoj	12
2.1	Endogenní faktory působící na regionální rozvoj	14
2.1.1	Porterův diamant konkurenční výhody	14
2.1.2	Stroperova klasifikace regionů	17
2.2	Exogenní faktory působící na regionální rozvoj	20
2.3	Globalizace regionálního rozvoje: perspektiva globálních produkčních sítí	21
2.4	Internacionalizace vědy a výzkumu	24
2.5	Pardubický kraj a jeho pozice v ČR	27
3	Metodika	33
3.1	Cíle	35
3.2	Hypotézy	36
3.2.1	Hypotéza 1	37
3.2.2	Hypotéza 2	37
3.2.3	Hypotéza 3	38
4	Firmy v Pardubickém kraji a jejich vliv na regionální rozvoj	40
4.1	Zhodnocení první hypotézy	42
4.1.1	Postavení společností v globálních produkčních sítích a znalostní náročnost jejich produktů	42
4.1.2	Analýza konkurenčních výhod, výzev a hrozeb dotázaných firem	44
4.1.3	Výzvy pro firmy do budoucna	47
4.2	Zhodnocení druhé hypotézy	51
4.2.1	Rozmístění a rozhodovací pravomoci zahraničních firem u vybraných vývojových a marketingových aktivit	51
4.2.2	Kvalitativní ukazatele významu vývojových aktivit pro firmy	55
4.2.3	Vývojové aktivity firem	57
4.3	Zhodnocení třetí hypotézy	59
4.3.1	Autonomie zahraničních firem při výběru dodavatelů	59
4.3.2	Rozmístění strategických dodavatelů a význam regionálních dodavatelů	60
4.3.3	Spolupráce na vývojových aktivitách	61
5	Výsledky	65
5.1	Výsledky: hypotéza 1	65
5.2	Výsledky: hypotéza 2	66
5.3	Výsledky: hypotéza 3	67
6	Závěrečná diskuze	69
7	Literatura:	72
7.1	Statistické zdroje	76

Seznam obrázků:

Obrázek 1: Porterův „diamant“ konkurenční výhody	15
Obrázek 2: Vývoj relativního krajského HDP na obyvatele v ČR v období 2000-2008 a jeho stav v roce 2008	28
Obrázek 3: Struktura zaměstnanosti v ČR a Pardubickém kraji v roce 2008.....	29
Obrázek 4: Klasifikace firem v Pardubickém kraji podle postavení v produkčním řetězci a sofistikovanosti jejich výroby v závislosti na výši platů v roce 2008	43
Obrázek 5: Vývojové aktivity provozované v dotázaných firmách	58
Obrázek 6: Rozmístění strategických dodavatelů dle trhů	61
Obrázek 7: Spolupráce firem na vývojových aktivitách a její geografické aspekty	64

Seznam tabulek:

Tabulka 1: Struktura zpracovatelského průmyslu v PAK a porovnání s ČR bez Prahy	29
Tabulka 2: Největší společnosti v Pardubickém kraji v roce 2009	30
Tabulka 3: Podíl krajů na exportu high-tech produktů v období 2003-2004 a 2006-2007 .	31
Tabulka 4: Výdaje na VaV a jejich rozložení mezi domácí a zahraniční firmy.....	32
Tabulka 5: Přehled dotázaných firem v Pardubickém kraji (data za rok 2008)	40
Tabulka 6: Konkurenční výhody firem	45
Tabulka 7: Výzvy pro firmy do budoucna	48
Tabulka 8: Hrozby pro společnosti do budoucna	50
Tabulka 9: Produkce a míra autonomie zahraničních firem v Pardubickém kraji	52
Tabulka 10: Míra autonomie při marketingu prodeje a rozhodování o cenách produktů ...	53
Tabulka 11: Přehled firem a počty vývojových a konstrukčních oddělení v nich	56
Tabulka 12: Vývoj počtu pracovníků ve vývoji a konstrukčních odděleních	56
Tabulka 13: Výdaje na vývoj ve společnostech za roky 2005 a 2008.....	57
Tabulka 14: Autonomie při výběru strategických dodavatelů.....	60
Tabulka 15: Spolupráce na vývojových aktivitách, podle typu subjektů, se kterými spolupráce probíhá.....	62

Seznam zkratk použitých v diplomové práci

BERD – Firemní výdaje na vědu a výzkum

(business enterprise research and development)

ČSÚ – Český statistický úřad

ČR – Česká republika

GCC – Globální komoditní řetězce (Global Commodity Chain)

GPN – Globální produkční síť (Global Production network)

GVC – Globální hodnotové řetězce (Global Value Chain)

HBA – Investice do VaV přizpůsobující produkt místním podmínkám

(home base exploiting)

HBE – Investice do VaV využívající inovativní prostředí regionu (home base augmenting)

NIS – Národní inovační systém

NNK – Nadnárodní korporace

PAK – Pardubický kraj

RIS – Regionální inovační systém

PZI – Přímé zahraniční investice

VaV – Věda a výzkum

Český abstrakt:

Zahraniční firmy byly v posledních dvou desetiletích hlavními tahouny ekonomického rozvoje v České republice. V současnosti je český trh již dostatečně nasycen zahraničními investicemi a budoucí rozvoj české ekonomiky závisí na posunu směrem k ekonomickému rozvoji založenému na znalostech. Práce se snaží zhodnotit rozdílné postavení domácích a zahraničních firem z Pardubického kraje v globálních produkčních sítích, ze kterého vyplývá rozdílný důraz firem na vývojové a znalostně založené aktivity. Vlastní analýza je provedena z 34 řízených rozhovorů s řediteli oslovených domácích a zahraničních firem z Pardubického kraje. Cílem práce je naznačit rozdílné postavení domácích a zahraničních firem v globálních produkčních sítích. Dále se snaží zjistit rozdílný význam vývojových aktivit pro firmy, jelikož vývojové aktivity jsou hlavním článkem posunu směrem k produkci znalostně náročnějších produktů s vyšší přidanou hodnotou. Na závěr práce hodnotí rozdílnou intenzitu spolupráce domácích a zahraničních firem na vývojových aktivitách s ostatními firmami a institucemi.

Klíčová slova: Zahraniční firmy, domácí firmy, věda a výzkum, Pardubický kraj

English abstract:

Foreign companies were the main drivers of economic development in the Czech Republic in last two decades. Today the Czech market is already saturated with large number of foreign investment and future development of the Czech economy depends on a shift towards a knowledge-based economic development. Thesis attempts to evaluate different position of domestic and foreign companies from the Pardubice Region in global production networks. This position will have different influence on focus of companies on research, development and knowledge-based activities. The work is based on 34 directed interviews with the directors of domestic and foreign companies from the Pardubice Region. First aim is to indicate different position of domestic and foreign firms in global production networks. Second aim is to find a different meaning of research and development activities for companies. Development activities are the main article of shift towards the production of knowledge-intensive products with higher added value. Last aim of thesis is to evaluate different intensity of collaboration of domestic and foreign companies on the research and development activities with other firms and institutions.

Key words: Foreign companies, domestic companies, research and development, Pardubice Region

1 Úvod

Podniky pod zahraniční kontrolou byly často viděny jako tahouni ekonomické restrukturalizace a transformace ekonomik v zemích střední a východní Evropy. Dyker (1999) uvádí, že zahraniční investice přináší do těchto zemí vyspělejší technologie a efektivnější formy řízení společností. Na sílící význam firem pod zahraniční kontrolou v české ekonomice poukazuje také Blažek (2001) a zároveň upozorňuje na hrozbu ekonomické závislosti na nadnárodních korporacích (NNK). Aktuálnější výzkumy (Pavlínek 2004, Perkmann 2006) zdůrazňují nedostatečné „zakořenění“ poboček NNK v hostitelských ekonomikách. Pavlínek (2004) zdůrazňuje další negativní efekt, který NNK mají na hostitelské ekonomiky. NNK jsou totiž motivovány k investici v zahraničí zvýšením svých zisků a jejich cíle nemusí být shodné s dlouhodobými ekonomickými cíli hostitelské ekonomiky. Navíc konkrétně v zemích střední Evropy, NNK hledají hlavně levnou pracovní sílu a díky investicím do těchto zemí snižují své výrobní náklady (Pavlínek 2004). Pobočky těchto firem mohou být tedy lehce přemístěny, pokud výrobní náklady v daných zemích stoupnou, což už se v některých případech v České republice děje. Na druhou stranu v současné době jsou mediálně známé pouze tři odchody větších zahraničních investorů z ČR, a to se o státní pobídky podělilo mezi léty 1998 a 2008 okolo 486 zahraničních firem (Ekonom 2010).

Zahraníční firmy v posledních dvou desetiletích vstoupily na český trh a zostřily na něm konkurenci (Javorcik a Spatareanu 2005). Zostřená konkurence na trhu je podle Portera (1990) jednou ze základních podmínek úspěšného ekonomického rozvoje. Dicken (2007) zdůrazňuje, že aby bylo dosaženo úspěšné dlouhodobé hospodářské prosperity, musí být regiony a státy neustále schopné vytvářet nové specifické znalosti. Regiony se stávají motory ekonomického rozvoje, protože jedním z paradoxů globalizace je, že regiony v ní mají stále větší význam (Coe 2004), proto se práce zaměřuje na Pardubický kraj. Někteří autoři se snaží vysvětlit úspěšnost jednotlivých regionů na základě analýzy institucionálních forem v regionu a jejich kapacity udržet globální v regionu (Stroper 1997). Druhá skupina autorů se snaží o analýzu globálních produkčních a hodnotových řetězců, zařazení jednotlivých regionů do těchto systémů a následném vlivu na upgrade místní produkce (Gereffi 1999). V současné době však nabývá na významu teorie globálních produkčních sítí, která se snaží dát dohromady předchozí dva přístupy (Dicken a kol. 2001) Tato teorie bude také teoretickým základem práce.

Zaměření vlastní práce je hlavně na výzkumné a vývojové (VaV) aktivity, které jsou považovány za motor hospodářského růstu a konkurenceschopnosti. „Jakým způsobem, jsou tyto aktivity transformovány v hospodářský růst, zůstává nejednoznačné i z důvodu nedostatku vhodných dat pro analýzu“ (Žížalová a Csank 2009, s. 10). Autoři poukazují na nevhodnost analýzy sekundárních dat. Pavlínek (2004) používá již podrobnější data a zaměřuje se na VaV aktivity zahraničních firem v rámci automobilového průmyslu v ČR. Jeho analýza poukazuje na časté přemístění VaV aktivit z domácích firem do zahraničí, ke kterému dochází po akvizici domácí společnosti zahraniční firmou. Přesto se najdou i opačné přesuny. Například Volkswagen v současné době využívá levnější kvalifikovanou pracovní sílu ve Škodovce, konstruktéři tak provádějí vývojové aktivity pro celý koncern Volkswagen (Pavlínek 2004 s. 62). Přesun VaV aktivit do ČR je ovšem ojedinělý a týká se hlavně rutinních aktivit (Pavlínek 2004).

Jak vyplývá z předchozí diskuze, pozitivní vliv na regionální rozvoj mají aktéři, kteří jsou schopni neustále vytvářet nové specializované znalosti. Úspěšnost regionu v současné době už nezávisí pouze na vnitřních faktorech, ale i na jeho zapojení do globálních produkčních sítí (Henderson a kol. 2002). Globální produkční sítě posunují pohled na regionální rozvoj z analýzy vnitřního uspořádání regionu k analýze komplexních vztahů mezi globální ekonomikou a regionálními změnami (Yeung 2009). Zapojení regionálních aktérů do globálních produkčních sítí určuje úspěšnost regionu v rámci globální ekonomiky. Ve vlastní práci jsou aktéři zastoupeni firmami.

Práce je rozdělena do dvou hlavních částí. První část je založena na rozboru související literatury. Druhá část se zabývá globálními produkčními sítěmi a pozicí společností z Pardubického kraje v nich. Rozdílná pozice firem v těchto sítích určuje rozdílný vliv domácích a zahraničních firem na regionální rozvoj v Pardubickém kraji. Rozvoj české ekonomiky byl v minulých dvou desetiletích hnán hlavně zvyšováním produktivity (Srholec 2004; Kadeřábková a kol. 2007). Jednalo se o období růstu, na který měly pozitivní vliv hlavně přímé zahraniční investice (PZI) (Berman Group 2010). Podniky pod zahraniční kontrolou v současnosti dosahují vyšší produktivity než domácí podniky (Srholec 2004). Tento způsob ekonomického růstu založeného na přílivu PZI se již nebude opakovat. V ČR v posledních letech roste cena práce a dalších vstupů do výroby. Základní výzvou pro Českou republiku je schopnost vytvářet podmínky pro lokalizaci aktivit s vyšší přidanou hodnotou „u nichž hrají kvalifikace a dovednosti lidí spolu s tvorbou nových

znalostí relativně vyšší roli než samotné ceny vstupů a blízkost hlavním evropským trhům“ (Berman Group 2010 s. 36). Práce se pokouší identifikovat potencionální firmy z Pardubického kraje, které by mohly být zdrojem posunu výroby směrem k znalostně založeným aktivitám.

2 Vliv firem na regionální rozvoj

Teorie regionálního rozvoje prošly několika vývojovými etapami v průběhu 20. století. V první etapě nabraly na významu teorie regionálního rozvoje, spojené s tradiční neoklasickou ekonomikou. Jedná se hlavně o lokalizační teorie regionálního rozvoje, které předpokládají autoregulační a konvergenční funkci trhu, proto se zaměřují hlavně na aktivaci místních zdrojů a rozvoj regionální infrastruktury (Hampl 2001). Lokalizační teorie regionálního rozvoje přepokládaly regionální rovnováhu. Důvodem vzniku regionální rozdíly je působení rozdílných vnějších faktorů na ekonomické subjekty. Cílem lokalizačních teorií regionálního rozvoje „bylo nalezení faktorů ovlivňujících lokalizaci a ekonomických aktivit a vysvětlení prostorového rozmístění ekonomiky“ (Blažek a Uhlíř 2002, s. 59). Nástroje regionální politiky se snažily posílit nedostatečně fungující tržní mechanismy. Hlavní význam měly lokalizační teorie v období před druhou světovou válkou, ale „v současné době dochází k obnově lokalizačních teorií s důrazem na modelování vlivu úspor z rozsahu a aglomeračních efektů na koncentraci ekonomických aktivit“ (Hampl a kol. 2008, s. 698) v rámci nové ekonomické geografie.

Další etapa vývoje teorií regionálního rozvoje proběhla v 60. a 70. letech 20. století. Dominantním v této etapě bylo „dynamické a vývojové pojetí ekonomiky a kritický pohled na autoregulační schopnosti trhu“ (Hampl a kol. 2008 s. 698). V této etapě se již projevuje tradiční institucionální přístup (Blažek a Uhlíř 2002). Institucionální směry uspěly ve vysvětlení hospodářského růstu a to na základě analýzy institucionálních forem, které existovaly uvnitř regionu během úspěšné, či neúspěšné etapy ekonomického vývoje (Hampl 2001).

Dvě dříve zmiňované etapy vývoje teorií regionálního rozvoje, ovlivnily třetí a poslední etapu. Pro tuto etapu jsou podle Hampla a kol. (2008) charakteristické dva základní rysy. Prvním je detailní analýza příčin vývoje jednotlivých regionů. Tato analýza je spojena s institucionálními přístupy a „snaží se nalézt význam jednotlivých měkkých faktorů, jako jsou důvěra, konektivita, typy spolupráce aktérů, mechanismy šíření informací o trhu a o inovacích apod.“ (Hampl a kol 2008 s. 698). Institucionální teorie tedy stále ovlivňuje současný výzkum. Boschma (2004) chápe současný regionální rozvoj jako historický vývoj regionu. Limity a okna příležitostí v regionu byly postupně zformovány během historického vývoje. Tyto limity a příležitosti by měli být využívány regionální politikou

k dalšímu úspěšnému vývoji. Druhým zřetelným rysem je „uvědomění si významu širšího celospolečenského, případně globálního rámce pro rozvoj“ (Hampl a kol 2008, s. 698). V současné době získává na významu například teorie globálních produkčních sítí, která posunuje pohled na regionální rozvoj z analýzy vnitřního uspořádání regionu k analýze komplexních vztahů mezi globální ekonomikou a změnami probíhajícími v regionu (Yeung 2009).

Hampl a kol (2008) tedy zdůrazňují dva základní rysy regionálního rozvoje. Prvním je detailní analýza vývoje vybraných regionů, při které se výzkum zaměřuje hlavně na endogenní faktory, jako je důvěra, propojení, způsob šíření informací. Tento rys bude v práci zastoupen hlavně v podobě průzkumu vzájemné spolupráce firem s ostatními podniky a institucemi s důrazem na spolupráci na inovačních a vývojových aktivitách. Detailnější analýzou těchto faktorů se zabýval Porter. Porterův (1990) „diamant“ konkurenční výhody regionu je jedním z nejvýznamnějších nástrojů pro analýzu vnitřních faktorů ovlivňujících rozdílný regionální rozvoj. Druhým rysem je uvědomění si pozice regionálních aktérů v rámci širšího celospolečenského rámce (Hampl a kol 2008). Tento přístup se zaměřuje na analýzu exogenních faktorů ovlivňujících regionální rozvoj. Z tohoto přístupu se vyvinula teorie globálních produkčních sítí (Global Production Network, dále GPN). Teorie GPN spojuje analýzu endogenních a exogenních faktorů a na základě zapojení firem do firemních, lokálních ale i globálních produkčních a obchodních sítí (Coe a Lee 2006).

Cooke (2004) zdůrazňuje, že úspěšného regionálního rozvoje může být dosaženo posunem k znalostně založené ekonomice (Knowledge Based Economy, dále KBE). Posun od ekonomického vývoje založeného na investicích k ekonomickému vývoji založenému na znalostech je zdůrazňován i Porterem (1990). Pozitivní vliv na regionální rozvoj mají hlavně firmy (aktéři), které jsou schopny neustále produkovat nové a specializované výrobky s vyšší přidanou hodnotou (Dicken 2007).

2.1 Endogenní faktory působící na regionální rozvoj

Teorie regionálního rozvoje prodělaly v minulých desetiletích několik vývojových etap spojených s rozvojem uspořádání společnosti. Kooiman (2003) rozlišuje tři formy uspořádání společnosti. Prvním je centralizovaná vláda. V tomto systému rozhodnutí přicházejí shora a příkladem může být ČR do roku 1989. Po pádu komunismu je zodpovědnost pomalu přesouvána do jednotlivých regionů, které si zodpovídají za vlastní ekonomický vývoj. Tento systém uspořádání Kooiman (2003) označuje jako třetí stupeň uspořádání společnosti a v zahraniční literatuře se o něm mluví jako o „regionální governance“. Druhým stupněm je podle Bulkeley (2005) alternativní horizontální uspořádání, které je typické například pro skupiny vědců, který si vyměňují informace, ale nemají jasné řízení společnosti.

Decentralizace moci v rámci státu posiluje význam jednotlivých regionů, které si stále více zodpovídají za svůj osud. V zahraniční literatuře se proces decentralizace moci a její přesun do regionů nazývá „regionální governancí“. Hudson (2005) spojuje vznik „regionální governance“ s globalizací. Požadavky jednotlivých regionů se v globální ekonomice se značně liší a stát již nebyl schopen tyto regiony efektivně řídit, proto došlo k přesunu kompetencí do regionů. Úloha národního státu se tak pomalu mění. Stát by měl určovat základní pravidla a regiony se stávají klíčovým článkem vývoje směrem k na vědomostech založenému ekonomickému vývoji a aplikaci inovací (Jones 2001). V souvislosti s „regionální governancí“ se mluví o nové regionální politice. V rámci této politiky se regiony transformují z pasivních příjemců státní podpory do aktivních hráčů v globální ekonomice, kteří jsou odpovědní za vlastní rozvoj a efektivní aktivaci lokálních zdrojů. Markusen (1996) mluví o regionech jako o „lepkavých místech v klouzavém světě“. Stejný pohled má i Jones (2001), který zdůrazňuje význam regionů pro budoucí úspěšný vývoj národní ekonomiky. Regiony jsou v současném světě aktivními hráči, kteří si mohou rozhodovat o svém osudu. Vnitřní faktory, které určují osud regionu, se pokusil analyzovat například Porter (1990) a Stroper (1997).

2.1.1 Porterův diamant konkurenční výhody

Porter (2002) zdůrazňuje zodpovědnost každého regionu za vlastní ekonomický vývoj. Globální ekonomika není kasino, ale každý stát a region může správnými rozhodnutími vylepšit svoji konkurenceschopnost a prosperitu. Porter zdůrazňuje hlavně vliv

produktivity, kdy státy či regiony by se měly specializovat na ty obory, v kterých je jejich produktivita nejvyšší v porovnání s ostatními. Porter (1990) přidává myšlenku konkurenční výhody k Richardově (1817) komparativní výhodě. Podle Portera (1990) každý region využívá vlastních zdrojů a na globálním trhu by měl konkurovat hlavně snahou o zvýšení produktivity v konkurenceschopných odvětvích. Faktory ovlivňující produktivitu jednotlivých regionů schematicky rozpracoval Porter (1990) v „diamantu“ konkurenčních výhod:

Obrázek 1: Porterův „diamant“ konkurenční výhody



Zdroj: Porter (1990, s. 72)

- **Podmínky na straně vstupů** zahrnují veškeré prostředky z regionu, jako přírodní, lidské a kapitálové zdroje, klima, informační, právní a administrativní systém, vědeckou a technologickou infrastrukturu, které dávají danému území možnost konkurenční výhody (Porter 1990). Porter (1990) dále rozlišuje základní faktory, jako je nekvalifikovaná pracovní síla a „pokrokové“ faktory, jako je kvalifikovaná pracovní síla. Porter (1990) rozlišuje i obecné faktory, které jsou přístupné širokému spektru firem a specializované faktory, ke kterým mají přístup firmy s úzkou specializací a vytvářejí jejich konkurenční výhodu. Aby konkurenceschopnost v regionu mohla růst, musí zde podmínky vstupních faktorů umožňovat zvyšování produktivity. To spočívá v zvyšování účinnosti, kvality a specializace, a to zejména ve vztahu k výzkumu a inovacím (Porter 2002).
- **Firemní strategie a rivalita** představují místní kontext, tedy místní pravidla určující daný typ a intenzitu soutěže mezi firmami v regionu. Jedná se nejen o způsob konkurence, ale i o velikost firem z odvětví (Porter 1990). Regiony s nízkou

produktivitou vykazují nízkou rivalitu mezi firmami a většina konkurence přichází z importu. Místní rivalita zahrnuje imitaci importních firem. Naopak intenzivní rivalita, která je pro úspěšný region podle Portera (1990) nezbytná, mění způsob konkurence od nízkých mezd k nízkým nákladům, což zefektivňuje účinnost výroby a služeb. Díky tomu dochází k posunu od imitace importních firem k inovacím vlastních výrobků a od nízkých k vysokým investicím do vývoje a výrobního procesu. Rivalita mezi vedoucími firmami v regionu v souvisejících odvětvích posiluje jejich konkurenceschopnost cestou inovací. Například Srholec (2004) zdůrazňuje význam firemní rivality v českém automobilovém průmyslu, i když Pavlínek a Jandák (2007) dokazují, že tato rivalita je vytvářena hlavně zahraničními firmami.

- **Podmínky na straně poptávky**, jsou spojeny s náročností místních odběratelů a zákazníků, jejichž potřeby předbíhají potřeby jinde, nebo poptávají neobvyklé a specializované zboží. Regiony s přítomností náročného zákazníka si udržují cenový nebo produktový rozdíl oproti regionům s méně náročnými zákazníky (Porter 1990).
- **Navazující a podpůrná odvětví** zahrnují přítomnost schopných místních subdodavatelů a konkurenceschopných místních firem v příbuzných odvětvích z hlediska technologií a pracovních sil. Například japonští subdodavatelé automobilového průmyslu získali svoji konkurenční výhodu díky úspěšnosti japonských automobilek (Porter 1998).

Porterův „diamant“ konkurenčních výhod zdůrazňuje důležitost regionálního „zakořenění“ produkce. Konkurenční výhoda regionu ovšem nezáleží na jednotlivých složkách „diamantu“, ale na jeho fungování jako celku. Porter (1990) vnímá roli státu jako pozadí svého diamantu. Stát určuje podmínky hry a jediný má sílu na vyjednávání s NNK. Jeho diamant konkurenční výhody je určen hlavně pro národní ekonomiky, ale po drobných modifikacích ho lze aplikovat i na větší regiony, jako je například Pardubický region.

Na Portera se pokusil navázat Cooke a kol. (2006), kteří zdůrazňují zvýšenou globální konkurenci i díky nově industrializovaným zemím, jako je Čína a Indie. „Nové rozložení globální ekonomiky umožňuje evropským firmám uspět pouze, pokud se zaměří na

inovace a časté změny vlastních produktů spojené s cenovou efektivitou“ (Cooke a kol. 2006, s. 12). Autoři uvádí jako východisko konstrukci regionální výhody, „která je komplexnější než na trh orientovaná konkurenční výhoda, anebo inovace ignorující komparativní výhoda“ (Cooke a kol. 2004 s. 12). Konstrukce regionální výhody však musí být nastartována mimo firmy: „jelikož výsledky předchozích výzkumů ukazují, že firmy málokdy začnou spolupracovat, nebo propojí své vývojové aktivity z vlastní iniciativy“ (Cooke a kol. 2006, s. 12). Východiskem by tedy měla být konstrukce regionální výhody, která podporuje začlenění a větší dynamiku veřejného sektoru v rámci „regionální governance“. Autoři podporují vizi regionů jako hlavních článků pro tvorbu inovací a RIS vidí jako hlavní východisko pro konstrukci regionální výhody, i když existují i jiné alternativy.

2.1.2 Stroperova klasifikace regionů

Vlivem rozdílných firemních strategií na regionální rozvoj se zabývá Stroper (1997). Jeho klasifikace úspěšnosti regionů je přechodem mezi teoriemi zabývajícími se vnitřními faktory a těmi, které se soustředí na vnější faktory. Klasifikace regionů je provedena v návaznosti na rozdílné strategie NNK. První a velmi rozšířenou strategií NNK je „štíhlý management“. Firmy využívající tuto strategii se snaží snížit své náklady na minimum a k tomu využívají i rozmístění firemních aktivit do různých regionů. Výrobní závody, které jsou náročné na práci, umisťují do regionů, z kterých můžou lehce odejít, pokud náklady na pracovní sílu vzrostou. „Tyto firmy mohou přežít pouze, pokud jim území (region) nabídne podmínky, které splňují jejich strategii“ (Stroper 1997, s. 296). Jako typy regionů autor uvádí nízce obydlené oblasti, ale i metropolitní areály. Nízce obydlené oblasti se snaží získat téměř každou investici a nekladou zbytečné překážky, naopak firmy v metropolitních areálech mohou využívat aglomeračních výhod a výhodnějších podmínek pro podnikání. Mezi tento typ regionů patří i regiony České republiky v rámci EU. Je tedy otázkou, kdy mzdy v ČR přerostou určitou hranici, a země přestane být pro zahraniční investory lákavá.

Jako protiklad jsou uváděny „socioekonomicky vysoce regulované regiony“. Firmy v těchto regionech musí platit vysoké částky za „vnější flexibilitu“, jako jsou nové pracovní smlouvy, výpovědi a případné přemístění výroby. Tento typ regionů je dobře známý v západní Evropě. Stroper (1997) však zdůrazňuje potřebu flexibility pro firmy a tento typ regionů nevidí jako východisko, protože ani firmy, jejichž strategií je

„management soudržnosti“, nemají dostatečnou volnost pro své podnikání. Management soudržnosti pochází od japonských firem a je založen na dlouhodobých smlouvách a spolupráci s dodavateli, zákazníky a místními institucemi. Příkladem by v rámci ČR mohla být investice Volkswagenu do Škodovky. Tato investice byla vnímána jako strategická z pohledu státu a Škodovka spolupracovala na zvýšení své konkurenceschopnosti i s místními dodavateli (Pavlínek a Jandák 2007).

Jako východisko Stroper (1997) uvádí, že regiony by se neměly snažit klást firmám překážky v podobě platby vysokých částek za „vnější externality“, ale spíše si přizpůsobit „nový model“, který „kombinuje určitý stupeň regionální spolehlivosti s flexibilitou potřebnou pro inovace a regionální přizpůsobení, od příště již částečně přijaté na regionální úrovni“ (Stroper 1997, 297s.).

Stroper (1997) zdůrazňuje roli firemní strategie a v návaznosti na ni klasifikuje regiony. Jeho „nový model“ je v současném světě aplikován územními regionálními systémy, jako je národní inovační systém (NIS), regionální inovační systém (RIS), nebo formou after care programů. Stroperova teorie se zabývá vnějšími faktory působícími na regiony, ale řešení problémů je aplikováno již uvnitř regionů formou územních inovačních systémů. Ty se zabývají: „Zakořeněním výrobních firem v komplexních sítích vztahů na určitém území“ (Perkmann 2006, s. 424). Lundvall (1992) charakterizuje RIS jako „systém státem vytvořených institucí umožňující a tlačící firmy k novým inovacím“ (cit. v Perkmann 2006, s. 424). After care programy se snaží spíše o zvýšení provázanosti zahraničních podniků s hostitelskou ekonomikou (Blažek 2001). Heidenreich (2004, s. 363) definuje RIS jako „vytváření nových znalostí pomocí vzájemné vazby a využití kapacit regionálního sub-systému, jeho propojení s globálním, národním a dalšími regionálními systémy k úspěšnému využití a prodeji nových znalostí“. Význam a úspěšnost aplikace RISů v regionech se různí. Na slabost a malou odlišnost krajských RIS v ČR poukazuje Žižalová (2009) ve své disertační práci. Již ovšem nedává odpověď, zda je tato slabost dána velikostí krajů, či spíše nedostatečnou tradicí RIS, kterou popisuje Blažek s Uhlířem (2007), anebo malým podílem znalostně náročných aktivit v českých regionech.

V ČR je téma firemních strategií velmi aktuální, jelikož od roku 1990 na český trh vstupují zahraniční firmy (Žižalová 2005; Pavlínek 1998). Jednotlivé zahraniční firmy se odlišují například podle míry kontroly, způsobu vstupu, motivu vstupu, ale i specializací mateřské

firmy (Srholec 2004). Pro práci má význam hlavně způsob vstupu na český trh, který je uvažován i v hypotézách jako jeden z faktorů rozdílného vlivu firem na regionální rozvoj. Ve vlastní analýze jsou rozlišeny greenfield a brownfield zahraniční firmy. Rozdílem je, zda firma vznikla investicí do existující firmy, nebo zda se jedná o investici do nových aktiv. Struktura greenfield a brownfield zahraničních firem se bude lišit, jelikož česká ekonomika se otevřela zahraničním investorům teprve nedávno a u aktivit brownfield firem bude hrát často roli jejich nedávná historie.

Srholec (2004) varuje před možností vzniku duální ekonomiky ve zpracovatelském průmyslu, ale pozdější práce Zamrazilové (2007) již poukazuje na pozastavení prohlubování rozdílů mezi českými a zahraničními společnostmi. Nejvýraznější rozdíl mezi českými a zahraničními firmami je ve výrobě dopravních prostředků a výrobě elektrických a optických přístrojů (Srholec 2004). Ovšem i jeho analýza vychází pouze ze sekundárních dat a je otázkou zda české podniky opravdu takovým způsobem zaostávají za zahraničními firmami. Navíc z jeho výsledků je patrné, že produktivita ve výrobě elektrických a optických přístrojů je vůbec nejnižší v rámci zpracovatelského průmyslu. Problém nízké hodinové produktivity práce je v celé ČR a jejího nárůstu můžeme dosáhnout hlavně „zvýšením náročnosti ekonomických aktivit na kvalitativně náročné vstupy“ (Kadeřábková a Gregorová 2007, s. 53).

Zahraniční společnosti mají rozdílný vliv na regionální rozvoj. Jak vyplývá z předchozí diskuze, rozdíl bude určitě mezi podniky, které vstoupily na český trh akvizicí již existující společnosti a těmi, které investovaly na zelené louce. U investic na zelené louce lze předpokládat rozdílnou firemní strategii. Tyto společnosti budou chtít využít levnou pracovní sílu (Pavlínek 2004). U brownfield investic lze předpokládat vyšší zapojení podniků do regionálních sítí a tedy i pozitivnější vliv na regionální rozvoj. Přesto bude zajímavé zhodnotit způsob vstupu na český trh a následnou rozdílnou autonomii podniků pod zahraniční kontrolou, která je úzce spojena již s diskutovanými firemními strategiemi. Autonomii poboček NNK a jejich provázanost s regionálními dodavateli by se měl snažit posílit každý region. RISy a „after-care“ programy jsou asi nejpoužívanější nástroje v regionech ČR. Například RISy vznikly teprve na počátku 90. let a to díky globalizaci a s ní spojenému nárůstu významu regionů pro ekonomický rozvoj (Hudson 2005).

2.2 Exogenní faktory působící na regionální rozvoj

Exogenní faktory, které působí na regionální rozvoj, budou diskutovány hlavně v souvislosti s rozdílnou pozicí firem v rámci NNK. Vlivem firem na regionální rozvoj se zabývala už Massey (1995). Její teorie územních dělb práce patří mezi neomarxistické teorie, ale autorka dokázala metodicky překonat tradiční strukturalistické pojetí neomarxistických teorií (Blažek a Uhlíř 2002). Massey (1995) zdůrazňuje roli pozice poboček NNK ve firemní hierarchii. Na základě toho vymezila tři ideální příklady poboček NNK:

- Prvním příkladem jsou firmy, které mají veškeré výrobní a nevýrobní útvary lokalizovány v jednom regionu. Tyto firmy nevyužívají meziregionálních rozdílů (Massey 1995).
- Druhým příkladem jsou firmy, které již využívají meziregionálních rozdílů a umísťují své útvary podle požadavků jednotlivých fází výroby. Ústřední vedení je většinou lokalizováno v metropolitních areálech a výrobní závody produkující sofistikované inovativní produkty jsou umístěny v průmyslových regionech s kvalifikovanou pracovní silou (Massey 1995). Nejnižší ve firemní hierarchii jsou velkosériové výrobní závody, které jsou umístěny v periferních regionech.
- Třetím typem jsou firmy s klonovou organizací, kdy vedle vedení existuje více závodů se stejnou výrobní strukturou. U těchto podniků je hrozba uzavření pobočky nejvyšší a to hlavně v periferních regionech (Massey 1995).

I když práce Dorren Massey vznikla již v 80. letech, stále nám může pomoci vysvětlit, jaký druh poboček NNK v ČR nejčastěji mají, a to jak v závislosti na stupni jejich autonomie, tak i na rozmístění výrobních závodů v rámci mateřské společnosti (Blažek a Uhlíř 2002). Regiony lze klasifikovat podle pozice poboček NNK v rámci mateřské společnosti (Massey 1995), nebo podle firemních strategií mateřských společností poboček z regionu (Stroper 1997).

Dalšími teoriemi, které hodnotí působení exogenních faktorů na region, jsou teorie globálních hodnotových řetězců (Global Value Chain, dále GVC) a globálních komoditních řetězců (Global Commodity Chain, dále GCC). Teorie GCC se zabývá hlavně

sítěmi podniků a ostatních institucí, které se podílejí na vzniku a výrobě určitého produktu (Gereffi 1999). Jinými slovy, teorie GCC zkoumá aktivity, které probíhají při vývoji, marketingu, produkci a prodeji jediného produktu. Druhou teorií hodnotových řetězců použil například Porter (1990) a může nám pomoci analyzovat konkurenční výhody jednotlivých regionů. Porter použil teorii GVC pro rozdělení přidané hodnoty výrobků v rámci různých aktivit a poboček NNK (Dicken a kol. 2001). Z teorií GVC a GCC se vyvinula teorie globálních produkčních sítí. Důvodem vzniku byla absence globálního analytického rámce, který by dokázal zastřešit procesy, které se dějí na lokální úrovni (Henderson a kol., 2002). Absence se nejvíce projevuje, pokud se zabýváme nadnárodními společnostmi. Například Dicken (2007) se zabývá nadnárodními společnostmi, ale pracuje hlavně se sekundárními daty o PZI a jejich vlivu na ekonomiku. V jeho práci tedy chybí lépe rozpracovaná organizace jednotlivých poboček NNK, jakým způsobem vznikají, jak se vyvíjí a jaký je jejich vliv na regionální ekonomiku a lokální firmy (Henderson a kol., 2002).

2.3 Globalizace regionálního rozvoje: perspektiva globálních produkčních sítí

Česká republika je od roku 2004 členem Evropské unie a naše ekonomika je silně závislá na dění jak v Evropě, tak ve světě. V České republice působí velký počet nadnárodních korporací (NNK), které do České republiky a celé střední Evropy vstupují formou přímých zahraničních investic (Srholec 2004; Žižalová 2005; Pavlínek 2004). Tyto firmy mají rozdílný vliv na regionální rozvoj v regionech. Například Javorcik a Spatareanu (2005) na základě dat asi z 500 firem z ČR identifikují hlavní efekty zahraničních firem na domácí trh. Skoro polovina českých firem se domnívá, že se díky příchodu zahraničních investorů zotřila konkurence na trhu a okolo 30 % firem se domnívá, že ztratily podíl na trhu. Zatímco pouze asi čtvrtina domácích firem vidí jako pozitivní efekt možnosti získání informací o nových technologiích. Autorky ale nebyly schopné dokázat ani vyvrátit významné „spillover“ efekty ze zahraničních firem na domácí podniky. Výzkumy mapující efekty se ovšem různí, protože například Erdilek (2005) na základě analýzy sekundárních dat, zdůrazňuje pozitivní význam PZI na rozvoj VaV aktivit v Turecku.

Castells (2000) poukazuje na posun pojetí světa z prostoru, který se skládá z míst, k prostoru který se skládá z toků. Pokud tedy zkoumáme určité místo, měli bychom se

zaměřit na to, jakým způsobem toky kapitálu, pracovní síly, znalostí, kompetencí atd. ovlivňují dané místo, ale i naopak jakým způsobem je toto místo schopno ovlivnit jednotlivé toky. Tato zpětná vazba chyběla v předchozích teoriích GCC a GVC. Obousměrné toky informací a produktů se objevují až v teorii GNP a jsou nazývány sítěmi. Koncept globálních produkčních sítí popsal například Coe a kol. (2004) nebo Henderson a kol. (2002). Metodologie sítí bere v potaz i „strukturu rozhodování, institucionální rámce a regionální zakořenění“ (Dicken a kol. 2001, s. 107). A dále autoři dodávají, že „sítě jsou jak společenské struktury, tak i probíhající procesy. Procesy a struktury jsou zřízeny, transformovány a reprodukovány úmysly sociálních aktérů a jejich prostředníků prostřednictvím asymetrických a měnících se mocenských vztahů“ (Dicken a kol. 2001, s. 107).

Regionální rozvoj v Pardubickém kraji tedy nezávisí pouze na lokálních a národních zdrojích, ale i na zapojení firem z Pardubického kraje do národních a hlavně globálních produkčních sítí. Regionální rozvoj tedy může být pojat jako výsledek působení endogenních a exogenních regionálních vztahů, které probíhají mezi firmami v regionu, na národní a globální úrovni (Coe a kol. 2004). Jedná se o zapojení firem z regionu do globálních produkčních sítí. GPN jsou ovlivněny dalším sociologickým směrem teorie aktivních sítí (Actor Network Theory, dále ANT)

ANT je sociologická teorie, která vznikla v osmdesátých letech dvacátého století. Za její autory se považují sociologové Bruno Latour, Michel Callon a John Law (Crawford 2005). Hlavní myšlenkou, kterou převzali autoři GPN z ANT, je zosobnění aktérů. „ANT se totiž vyhýbá strukturální analýze a pokouší se pochopit společenské vztahy prostřednictvím akcí lidských a nelidských aktérů a jejich působení v sítích“ (Dicken a kol. 2001, s. 106). Thrift (1996) například uvádí čtyři sítě aktérů, které formují mezinárodní finanční systém: národní státy, média, peníze investované za získáním kontroly a zisku a umělá inteligence, která celý systém vytváří a bez ní by nebyl možný (cit. v Dicken a kol. 2001, s. 102).

Důvodem vzniku GPN bylo současné rozdrobení výrobního procesu mezi firmami a v prostoru (Dicken a kol. 2001). Implikace GPN na Pardubický kraj by nám měla pomoci odpoutat se od tradičního pohledu na prostor a vzdálenost jako absolutní veličiny. GPN se zabývá vztahy mezi ekonomickými aktéry, možnostmi vlastního rozhodování a zapojením do sítí mateřské společnosti a regionu (Coe a Lee 2006). GNP tedy věnuje svoji pozornost

hlavně křížicímu se obousměrnému obchodnímu provozu materiálů, informací v kontrastu s rozdělením moci mezi regiony, které se podílejí na výrobě určitých produktů. (Dicken a kol. 2001; Henderson a kol. 2002).

Coe a kol. (2008) se dívají skepticky na možnost výzkumu GPN jediným autorem a zdůrazňují nutnost mezinárodní kooperace. V práci je ovšem tato teorie brána spíše jako teoretický základ, který by měl pomoci pochopit pozici poboček v rámci mateřských společností, pozici českých firem v GPN a jejich chování na regionální úrovni. Práce se nesnaží zmapovat určitou globální produkční síť, ale spíše zapojení podniků z Pardubického kraje do GPN a jejich chování v rámci tohoto systému.

Na pomoc pro analýzu postavení firem v GPN bude použit přístup známý hlavně z automobilového průmyslu. Jedná se o analýzu hierarchie dodavatelů v rámci modulární výroby. Modulární výroba je výroba, v rámci které subdodavatelé nedodávají producentovi finálních výrobků pouze jednotlivé součástky, ale již zkompletované moduly (Pavlínek a Jandák 2007). Tento přístup ovšem může být použit i v elektronickém průmyslu, kdy subdodavatelé dodávají výrobcům notebooků rovnou celé části, jako jsou monitory, klávesnice, harddisky, atd. (Yang a Coe 2009). Dodavatelé jsou v rámci hierarchie rozlišováni do tří pater: tier-1 až tier-3. V rámci práce se tedy zaměříme na přesnou analýzu produktů a rozdělíme firmy na výrobce finálních produktů a dodavatele ve třech stupních tier-1 až tier-3. Klasifikace tier-1 až tier-3 dodavatelů je volně provedena na základě analýzy Maxtona a Wormalda (2004, s. 150-152) z automobilového průmyslu (cit. v Pavlínek a Jandák 2007, s. 139-140):

- **Výrobci finálních produktů** jsou výrobci produkující finální výrobek, který již se dále nezpracovává a dodává přímo zákazníkům, nebo velkoobchodům.
- **Tier-1 dodavatelé** jsou dodavatelé dodávající přímou součást výrobcům finálních produktů. Jedná se o komplexní výrobek a tier-1 dodavatelé provádějí vlastní vývoj těchto produktů. Příkladem z praxe může být firma zabývající se výrobou brzdných systémů pro kolejová vozidla z Pardubického kraje.
- **Tier-2 dodavatelé** se zabývají také výrobou komplexních systémů, ale jejich výrobky už nemají tak vysokou přidanou hodnotu. Výrobky mohou být dodávány

jak dodavatelům z prvního patra, tak výrobcům finálních produktů. Vývoj je situovaný ve firmách, ale spíše než o úzkou spolupráci s výrobcem finálních produktů se jedná o splnění cenových a kvalitativních kritérií daných zákazníkem. Příkladem může být výrobce zabývající se výrobou montovaných plastových součástí pro automobilový průmysl z Pardubického kraje. Mezi jeho výrobky patří například plastový kryt tachometrů. Hlavní zákazníci tier-2 firem jsou tier-1 dodavatelé, ale mohou dodávat i přímo finálním výrobcům.

- **Tier-3 dodavatelé** jsou dodavatelé na nejnižším stupni, kteří se zabývají hlavně výrobou jednoduchých dílů podle přesného zadání zákazníka. Tyto díly však mohou být dodávány přímo výrobcem finálních dílů. Příkladem může být jedna firma z Pardubického kraje, která vyrábí těsnění, anebo nástrojárny.

2.4 Internacionalizace vědy a výzkumu

Internacionalizace vědy a výzkumu (VaV) a práce zabývající se tímto fenoménem vznikají až v poslední době. Zatímco většina prací se zabývá analýzou rozmístění výroby, v současné době nabývají na významu analýzy rozmístění VaV v rámci jednotlivých NNK a internacionalizace jejich vývojových aktivit. Společnosti pod zahraniční kontrolou totiž mají často přístup k firemním zdrojům v rámci mateřské společnosti (Un a Cuervo-Cazurra 2008). Pobočky NNK tedy mají odlišný přístup ke zdrojům a znalostem ze zahraničí. Jak totiž dokazuje většina výzkumů, pobočky NNK si jsou schopny obstarat zdroje a znalosti od mateřské společnosti nebo ostatních poboček v rámci jedné NNK (Narula a Zanfei 2003). Un a Cuervo-Cazurra (2008) dále dodávají na příkladě Španělska, že domácí firmy se vývojem opravdu zabývají daleko více než firmy se zahraničním vlastníkem.

V literatuře zabývající se zahraničními firmami panuje konsenzus, že firmy hledají způsoby jak využít vlastní konkurenční výhodu i na zahraničních trzích. Jakmile firma pozná, že je schopna uspokojit poptávku zahraničního trhu, začne uvažovat o způsobu internacionalizace svých aktivit (Dunning 1993). Už Vernon (1966) zdůrazňuje význam internacionalizace nejen výroby, ale i vývoje, pokud se firma rozhodne vstoupit na nové trhy (cit. v Ambos 2005, s. 402). Bas a Sierra (2010) rozlišují různé typy strategií NNK pro realizaci investice do VaV:

První strategií je realizace investice do VaV, která v hostitelské ekonomice hledá technologickou podporu v oboru svého podnikání (Bas a Sierra 2010). Shan a Song (1997, s. 270) nazývají tento způsob investice do VaV jako technologii-vyhledávající PZI. Tento typ investice se objevuje ve dvou případech. V prvním případě hostitelský region disponuje vyspělejšími technologiemi než domácí region. Firma se investicí do hostitelského regionu snaží získat technologie, které nejsou v domácím regionu přítomny (Bas Sierra 2010). Druhý případ realizace technologie-vyhledávající PZI, je akvizice společnosti, která disponuje určitou vyspělou technologií. Granstrand (1999) například ukazuje, že tento způsob získávání technologií byl velmi významný pro rozvoj švédských firem.

Druhou strategií je investice do vývoje, která firmě umožní lépe využít a přizpůsobit firemní specifickou výhodu na cizím trhu. Tento druh investice do vývoje je pouze využití know-how z domácí základny a její uzpůsobení cizím trhům (Kuemmerle 1999). Firma se tedy snaží co nejefektivněji využít již existující konkurenční výhodu. V zahraniční literatuře se často nazývá „home-base exploiting“ (HBE). Medcof (1997, s. 308) nazývá tento způsob investice do VaV jako „mezinárodní jednotky marketingové podpory“ a „mezinárodní jednotky výrobní podpory“. Jak již z názvu vyplývá, VaV oddělení se starají hlavně o podporu zákazníků pobočky, ve které je tento způsob investice realizován.

Třetí strategií internacionalizace VaV je snaha o rozšíření domácí základny. Tento typ investice se snaží využít specifické prostředí nových trhů a případných „spill-over“ efektů z již existujících inovativních konkurenčních firem, univerzit a výzkumných ústavů (Florida 1997). Tento typ investic se v literatuře nazývá „home-base agumenting“ (HBA). Firma se takto snaží využít inovativní prostředí mimo domácí základnu k posílení své konkurenční výhody (Kuemmerle 1999). Tato investice se objevuje mezi regiony, které mají podobnou technologickou úroveň, ale investující firma se snaží využít znalostí z hostitelské ekonomiky (Bas a Sierra 2010).

Čtvrtou a poslední strategií je trh vyhledávající investice do VaV. Tato investice se objevuje mezi technologicky slabými regiony (Bas a Sierra 2010). Tento typ investice bývá většinou výsledkem horizontálních firemních akvizic. Tyto akvizice se nesnaží o získání technologické výhody, ale spíše o extenzivní rozšiřování trhů (Dunning 1996).

Mezi způsoby, kterými firmy mohou zvýšit svoji konkurenceschopnost na globálním trhu, patří upgrade produkce. Upgradem produkce se firmy snaží docílit posunu výroby do vyšších pater v rámci produkčních sítí a produkčních řetězců (Humphrey a Schmitz 2002). Upgrade produkce je proces, kterým firmy mohou posílit svoji pozici a postavení v mezinárodních obchodních sítích (Gereffi 1999). Humphrey a Schmitz (2002) rozlišují čtyři způsoby modernizace produkce. Prvním je procesní modernizace, která se zabývá implikací moderních technologií a výrobních procesů. Druhým je produktová, kterou se rozumí zvýšení náročnosti a přidané hodnoty výrobků. Třetí způsob upgradu produkce je funkční, kdy se firma snaží získat nové funkce s vyšší přidanou hodnotou. Posledním způsobem je vnitřně-sektorový upgrade, pomocí kterého se firmy snaží proniknout do nových sektorů generujících vyšší zisky. Upgrade produkce může být realizován investicí do VaV aktivit pomocí jedné ze čtyř dříve jmenovaných strategií internacionalizace VaV. Pokud se ovšem zaměříme na již existující firmy a pobočky NNK, závisí jejich možnost upgradu na stupni autonomie společností v rámci produkčních řetězců (Henderson a kol. 2002).

Vztah mezi konkurenčním postavením národů, vzrůstajícím významem firemních klastrů a konkurenčním postavením národů zkoumal např. Porter (1990) nebo Krugman (1991). Autoři zdůrazňují rozdílnost v charakteru a velikosti národních inovačních systémů obsahující například i vysokoškolské vzdělání, veřejné výdaje na VaV a rizikový kapitál. Tyto a mnohé další faktory formují vlastnosti klastrů a odlišnou atraktivitu pro PZI do VaV. V ČR budeme pouze v ojedinělých případech očekávat investice typu HBE, protože místní inovační systém nedosahuje dostatečné kvality (Blažek 2007). Stát by se tedy měl zaměřit na již realizované PZI a pokusit se je rozšířit o investice do VaV, které se snaží přizpůsobovat produkt a výrobu produktu lokálními podmínkám. Tento typ investice totiž přináší zlepšení podnikatelského prostředí a v blízké budoucnosti se může změnit na HBE. Tedy investici do VaV, která se snaží využít lokální zdroje, k rozšíření firemní konkurenční výhody a to nejen na místním trhu (Kuemmerle 1999).

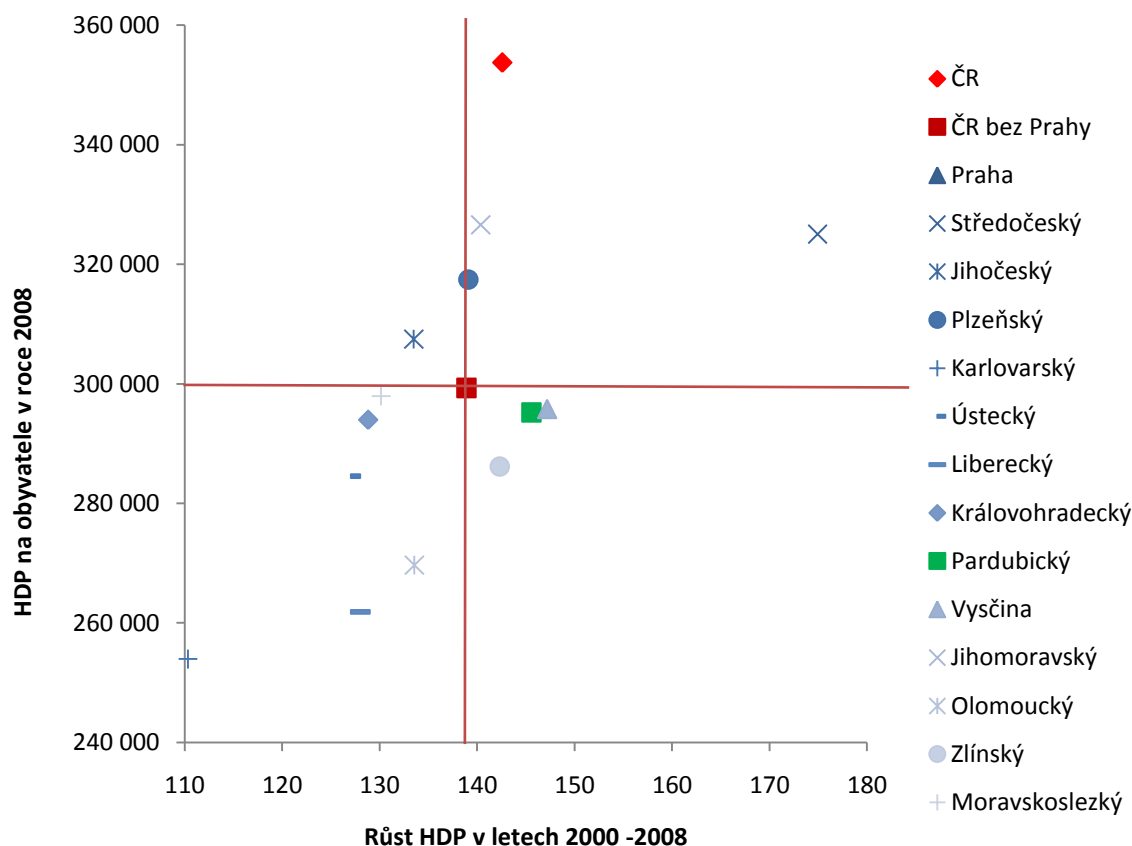
2.5 Pardubický kraj a jeho pozice v ČR

Česká republika prošla od roku 1989 velmi složitým ekonomickým vývojem. Jedná se o období přechodu od totalitního politického systému s centrálně plánovanou ekonomikou k demokratické společnosti s tržním hospodářstvím (Tomeš 1996). Nestabilní transformační prostředí z počátku devadesátých let dvacátého století má stále velký dopad na regionální rozvoj v ČR. Blažek a Uhlíř (2007) zdůrazňují na příkladu Prahy, že vývoj během komunismu vedl k vytvoření bariéry mezi akademickou a soukromou sférou, kterou se stále nepodařilo překonat. V devadesátých letech se však Česká republika postupně začlenila do evropské a globální ekonomiky. Toto otevření hranic přivedlo do České republiky zahraniční firmy (Srholec 2004), které zde viděly příležitost pro své investice.

Pardubický kraj je jedním ze 14 krajů České republiky. Kraje mají v ČR velmi krátkou historii, jelikož vznikly až v roce 2001 (McMaster 2001). Ze srovnání podílu produktivní populace, nezaměstnanosti, migrace a urbanizace s ostatními kraji ČR vychází Pardubický kraj průměrně až podprůměrně (Pokorný a kol. 2008 s. 105). Přes tyto nepříznivé základní charakteristiky je Pardubický kraj velmi atraktivní pro investory z technologicky náročných odvětví (Pokorný a kol. 2008). Tomuto úspěchu napomáhá určitě poloha kraje uprostřed České republiky a dobrá dopravní dostupnost krajského města.

Pro popsání pozice Pardubického kraje v ČR může velmi dobře posloužit porovnání prostého regionálního HDP, které je sledováno Českým statistickým úřadem. Pardubický kraj je ovšem lepší nesrovnávat s průměrem ČR, ale s průměrem ČR bez hlavního města Prahy. Praha se stala v posledních dvou desetiletích metropolí evropského významu. Většina progresivních aktivit je lokalizována hlavně v Praze (Blažek 2001). Zatímco v Praze se koncentrují ředitelství firem a progresivní služby, v regionech stále převládá tradiční zpracovatelský průmysl a základní služby, proto je v obrázku 2 Praha vynechána a Pardubický kraj je srovnán pouze s ostatními kraji ČR a průměrem ČR bez Prahy. Velikost HDP Pardubického kraje je ve srovnání s ostatními kraji mírně podprůměrná, i když růst krajského HDP v období 2000-2008 byl mírně nadprůměrný ve srovnání s průměrným růstem krajů ČR bez Prahy. Pardubický kraj se velikostí HDP na obyvatele řadí mezi průměr krajů ČR, ale dynamika růstu je v posledních letech spíše mírně nadprůměrná.

Obrázek 2: Vývoj relativního krajského HDP na obyvatele v ČR v období 2000-2008 a jeho stav v roce 2008

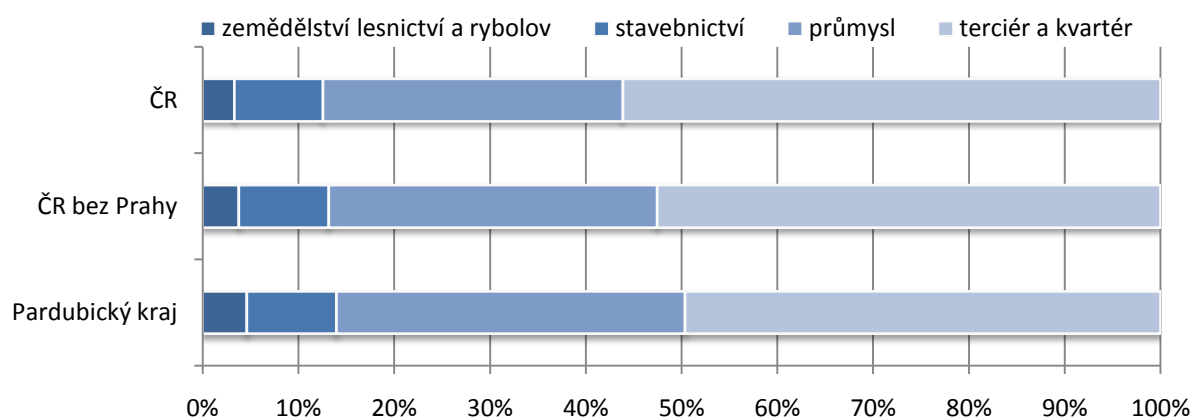


Zdroj: ČSÚ a vlastní výpočty

Pozn.: Praha v grafu pro lepší přehlednost chybí.

Význam průmyslu v Pardubickém kraji je názorně vidět v obrázku 3 na následující stránce. V Pardubickém kraji pracuje vysoký podíl zaměstnanců v průmyslu. Z důvodu zaměření diplomové práce je odlišeno stavebnictví od průmyslu. Celkově v Pardubickém kraji pracuje v průmyslu asi o 2 % obyvatel více, než je průměr ČR bez Prahy. Dalším zajímavým výsledkem je, že v terciéru a kvartéru pracuje o 3 % obyvatel méně než v ostatních krajích bez hlavního města. Nízká zaměstnanost ve službách, by mohla mít vliv na nižší zaměstnanost ve VaV.

Obrázek 3: Struktura zaměstnanosti v ČR a Pardubickém kraji v roce 2008



Zdroj: ČSÚ a vlastní výpočty

Průmysl má tedy pro ekonomiku Pardubického kraje velký význam. V tabulce 1 jsou uvedeny základní souhrnné charakteristiky průmyslu v Pardubickém kraji a porovnány s ČR. Nejvíce lidí pracuje ve výrobě elektrických a optických přístrojů a zařízení (DL). Elektronický průmysl je v Pardubickém kraji velmi efektivní, jelikož lokalizační koeficienty zaměstnanosti a produktivity jsou silně nadprůměrné. Překvapením je silná pozice textilního průmyslu, i když tento průmysl například v porovnání se strojírenským a chemickým (DK a DG) nijak nevybočuje. Tyto obory mají v Pardubickém kraji význam, jelikož v nich pracuje v porovnání s ČR nadprůměrný počet zaměstnanců.

Tabulka 1: Struktura zpracovatelského průmyslu v PAK a porovnání s ČR bez Prahy

Průmysl	D	DL	DB	DK	DG	DA	DJ	DM	DN	DH
Pardubický kraj	Zpracovatelský v rámci ČR (bez Prahy)	Elektronický	Textilní	Strojírenství	Chemický	Potravinářský	Hutnický	Dopravní	Ostatní	Plastický
Zaměstnanost 2008	45 657	13 298	3 830	8 709	3 135	3 162	4 207	6 048	1 179	2091
Počet velkých firem	136	20	16	27	5	14	19	12	6	12
Prům. počet zam. ve firmě	335	665	239	318	627	226	221	521	197	174
LQ zaměstnanosti	1,11	1,65	0,98	1,24	1,93	0,81	0,56	0,71	0,64	0,58
LQ produktivity	1,17	1,87	0,94	0,73	0,13	0,88	0,60	0,66	0,60	0,42
LQ výše mezd	0,93	0,93	0,98	0,89	0,78	0,96	1,13	0,88	0,93	0,83
LQ souhrnný	1,07	1,49	0,97	0,95	0,95	0,88	0,76	0,75	0,73	0,61

Zdroj: ČSÚ a vlastní výpočty

Pozn.: LQ je lokalizační kvocient porovnávací stav v Pardubickém kraji s průměrem ČR bez Prahy ($LQ > 1$ znamená nadprůměrnou hodnotu)

Z tabulky 1 je vidět význam elektronického průmyslu v Pardubickém kraji. V tomto případě je však elektronický průmysl koncentrován pouze do jedné firmy Foxconn CZ.

Tato firma patří mezi největší společnosti v ČR a její tržby vysoce převyšují tržby ostatních firem z regionu, jak je vidět z tabulky 2. Tabulka 1 dále zdůrazňuje význam textilního a strojírenského průmyslu. Textilní a strojírenská výroba bude probíhat hlavně v menších podnicích v kraji, jelikož žádná textilní společnost se nedostala mezi pět největších firem z regionu. Chemický průmysl má v Pardubickém kraji dlouhou tradici a opět je soustředěn hlavně do větších firem v regionu. Jedná se o Paramo, které má zahraničního vlastníka, nebo Synthesia, kde většinu společnosti vlastní český vlastník a tržby společnosti dosáhly v roce 2007 asi 3 mld. Kč (Synthesia 2007).

Tabulka 2: Největší společnosti v Pardubickém kraji v roce 2009

Pořadí v ČR		Název firmy	Tržby 09	Tržby 05
2009	2005			
5	10	FOXCONN CZ s.r.o.	84 154 260 Kč	51 399 039 Kč
43	83	Iveco Czech Republic, a. s.	12 219 005 Kč	6 304 159 Kč
57	50	PARAMO, a.s.	9 027 458 Kč	11 081 586 Kč
101	127	Elektrárny Opatovice, a.s.	4 513 919 Kč	3 327 241 Kč
105	101	Saint-Gobain Vertex, a.s.	4 281 648 Kč	4 665 729 Kč

Zdroj: <http://www.czechtop100.cz/>

Foxconn CZ, částečně Paramo a Synthesia se zabývají výrobou high-tech produktů. V tabulce 3 na následující stránce je uvedeno srovnání krajů a jejich podílů na exportu high-tech produktů. Pardubický kraj je jasným lídrem ve výrobě a exportu těchto produktů. Opět se projevuje, jakým způsobem může jedna firma ovlivnit souhrnná data. Většina exportu je totiž z oblasti výpočetní techniky, jejíž výrobou se zabývá Foxconn CZ. Vývoj těchto produktů vzniká mimo Pardubický kraj a ČR (Ekonom 2009) a v Pardubicích je umístěn pouze výrobní závod. Podrobnější data ještě zvýrazňují význam high-tech chemického průmyslu z Pardubického kraje, který se podílí skoro třetinou na celkovém vývozu high-tech chemických produktů z ČR. Chemický průmysl ale celkově v ČR zaostává (Berman Group 2010) a podíl high-tech chemických produktů je velmi zanedbatelný.

Tabulka 3: Podíl krajů na exportu high-tech produktů v období 2003-2004 a 2006-2007

Kraj	Podíl na exportu z ČR		Index změny	Nejvýznamější odvětví	
	2003-04	2006-07		Podíl	
Praha	7,3	13,1	1,8	62,7	Výpočetní technika
Středočeský	20,7	8,1	0,4	49,7	Elektronika a telekomunikace
Jihočeský	3,3	1,7	0,5	53,7	Elektronika a telekomunikace
Plzeňský	2,1	11,2	5,2	72,6	Výpočetní technika
Karlovarský	0,4	0,2	0,5	36,3	Elektronika a telekomunikace
Ústecký	1,7	1,7	1,0	46,2	Elektronika a telekomunikace
Liberecký	0,6	0,7	1,3	55,1	Elektronika a telekomunikace
Královéhradecký	2,6	1,4	0,5	41,0	Elektrotechnika
Pardubický	38,5	36,5	0,9	82,6	Výpočetní technika
Vysočina	0,8	1,0	1,2	34,9	Vědecké přístroje
Jihomoravský	10,6	9,4	0,9	53,7	Výpočetní technika
Olomoucký	1,6	1,5	1,0	33,9	Vědecké přístroje
Zlínský	3,9	3,7	0,9	53,8	Elektronika a telekomunikace
Moravskoslezský	6,0	9,7	1,6	54,6	Výpočetní technika

Zdroj: ČSÚ a vlastní výpočty

Hlavním zaměřením práce je vliv firem na regionální rozvoj. Pozitivní vliv na regionální rozvoj mají hlavně vysoce inovativní podniky a rozvoj znalostní ekonomiky (Cooke 2004; Porter 1990). Z analýzy VaV aktivit v krajích ČR provedené Žižalovou a Csankem (2010) na základě podrobných dat z ČSÚ, je vidět velmi silná pozice domácích firem v Pardubickém kraji. Z toho důvodu byl Pardubický kraj vybrán pro tuto práci. V tabulce 4 na následující stránce je uvedeno pouze srovnání Pardubického kraje s ČR. Z výzkumu Žižalové a Csanka (2010) vyplývá, že náklady na VaV od roku 2001 do roku 2007 rostly rychleji u domácích firem, než u zahraničních, pouze ve dvou krajích a to Pardubickém a Olomouckém. Pardubický kraj vykázal vůbec nejvyšší nárůst nákladů na VaV v domácím sektoru. Přesto firemní náklady na jednoho VaV zaměstnance jsou daleko vyšší ve firmách pod zahraniční kontrolou. Zahraniční firmy v Pardubickém kraji zaostávají za domácími firmami ve výdajích na VaV a nárůst výdajů na VaV je vyšší u domácích firem. Přesto mají zahraniční firmy vyšší náklady na jednoho VaV zaměstnance.

Tabulka 4: Výdaje na VaV a jejich rozložení mezi domácí a zahraniční firmy

území	BERD/HDP				BERD/HDP		BERD na 1 VaV	
	2001		2007		změna 2001-		zaměstnanec*	
	D	Z	D	Z	D	Z	D	Z
ČR bez Prahy	0,36	0,31	0,37	0,46	0,01	0,15	75,60	134,40
PAK	0,48	0,19	0,77	0,30	0,29	0,11	66,30	104,60

Zdroj: Žížalová a Csank (2010)

Pozn.: D – české firmy, Z - firmy pod zahraniční kontrolou, PAK – Pardubický kraj, * v % průměru ČR, BERD (Business Enterprise Research and Development) náklady soukromého sektoru na VaV.

Aktivita NNK hraje významnou roli při restrukturalizaci české ekonomiky. Na přelomu tisíciletí dosahoval příliv PZI na obyvatele, či v poměru k HDP, nejvyšších hodnot mezi novými členskými zeměmi EU (Srholec, 2004). Ve zpracovatelském průmyslu je dokonce více jak polovina produkce soustředěna do podniků pod zahraniční kontrolou a podíl neustále roste. Postupnou cenovou a mzdovou konvergencí k EU se investice přilákané levnou pracovní silou začínají přesouvat dále na východ. Mezeru po nich je tedy potřeba zaplnit investicemi s vyšší přidanou hodnotou (Srholec, 2004). V Pardubickém kraji se rýsuje velmi silný domácí sektor a zaměření regionální politiky by se nemělo soustředit pouze na podporu zahraničních investorů, ale i na podporu domácích inovativních firem.

V Pardubickém kraji jsou nejvýznamnějšími průmyslovými odvětvími chemický a elektrotechnický. Jak ale ukazuje detailnější pohled na sekundární data, je význam těchto odvětví výrazně ovlivněn několika málo firmami. Z toho důvodu se práce zaměří na podrobnější analýzu firem hlavně z textilních a strojírenských oborů, jejichž postavení je v rámci ČR lehce podprůměrné, ale data nejsou ovlivněna největšími firmami z regionu. Produkce v textilním průmyslu se v posledních letech rapidně snížila a domácí firmy mají šanci uspět pouze specializací na technické tkaniny a výrobky s vyšší přidanou hodnotou (Berman Group 2010). Strojírenství má naopak v ČR velmi dlouhou tradici a většina výrobků je určena pro export (Berman Group 2010). Pokud firmy z těchto odvětví chtějí uspět na globálním trhu, musí se snažit zvýšit přidanou hodnotu svých výrobků modernizací produkce a zaměřením na VaV. Upgradem produkce mohou firmy docílit posunu výroby do vyšších pater v rámci produkčních sítí (Humphrey, Schmitz 2002). Jelikož je složité hodnotit vývojové aktivity firem s pomocí sekundárních dat, bude toto hodnocení provedeno v rámci analytické části za pomoci primárních dat.

3 Metodika

Práce se zabývá porovnáním vlivu domácích a zahraničních firem na regionální rozvoj v Pardubickém kraji. Z důvodu lepší srozumitelnosti je v práci používán název domácí firmy a domácí společnosti pro firmy s českým vlastníkem. Název zahraniční firmy a zahraniční společnosti je používán pro firmy pod zahraniční kontrolou. Většinou se jedná o pobočky nadnárodních korporací v ČR. Zahraniční vlastník je v práci nazýván mateřskou společností, pokud je zahraničním vlastníkem firma. V několika málo případech jsou však zahraniční firmy samostatné společnosti, které jsou vlastněny fyzickou osobou ze zahraničí. Zahraniční firmy můžeme dále rozdělit na firmy, které na český trh vstoupily investicí na zelené louce a zahraniční firmy, které vznikly akvizicí již existující společnosti. Pro podniky, které vstoupily na český trh formou investice na zelené louce, bude v práci použit souhrnný název greenfield zahraniční firmy. Zahraniční firmy, které vznikly spojením nebo akvizicí již existující domácí společnosti, budeme v práci nazývat brownfield zahraniční firmy, i když v zahraniční literatuře se tento název často používá pouze pro firmy, které investují do starého opuštěného průmyslového areálu.

V Pardubickém kraji má sídlo okolo 80 zahraničních firem s 25 a více zaměstnanci, které se zabývají výrobou určitých produktů. Zahraniční firmy jsou většinou velké firmy, které patří mezi největší společnosti z regionu. Naopak domácí společnosti z Pardubického kraje se často řadí mezi malé a střední podniky. Všechny zahraniční společnosti byly osloveny s žádostí o spolupráci na dotazníkovém šetření k práci. V létě 2009 se podařilo kontaktovat 25 zahraničních firem. Zbytek zahraničních firem odmítal účast na dotazníkovém šetření hlavně ze dvou důvodů. Prvním byl fakt, že se zahraniční firmy na území ČR nezabývají vývojem a inovacemi produktů, proto se ředitelé domnívali, že dotazníkové šetření v jejich společnosti nemá smysl. Druhá skupina firem, která účast na dotaznících odmítala, jsou největší zahraniční firmy z regionu. Důvodem byla časová vytíženost ředitelů největších společností. Domácí firmy již byly vybírány v návaznosti na oslovenou skupinu zahraničních firem. Největší domácí firmy z regionu opět účast na dotazníkovém šetření odmítaly, ale podařilo se oslovit 14 domácích firem, které mají velmi podobnou strukturu jako oslovené zahraniční firmy. Je nutné zdůraznit, že skupina oslovených domácích firem je velmi nereprezentativním výběrem, ve kterém jsou zastoupeny spíše úspěšnější a větší domácí firmy z regionu. Oslovené firmy jsou většinou průmyslové společnosti, i když je zastoupeno několik výjimek. Jedná se hlavně o společnosti, jejichž produkty jsou nějakým

způsobem spjatý s průmyslem. Některé podniky však pouze poskytují služby průmyslovým podnikům, anebo se jedná o výrobní společnosti, jejichž větší část tržeb je z obchodních aktivit.

První část vlastního dotazníkového šetření proběhla mezi zahraničními firmami v Pardubickém kraji během léta 2009. Druhá část byla provedena během jara 2010 se zaměřením na domácí podniky s počtem zaměstnanců 50 a více, stejným oborem podnikání a strukturou jakou měly oslovené zahraniční firmy. Dotazníky byly ve většině případů sbírány formou řízených rozhovorů s řediteli a jednatelem oslovených společností. V některých případech dotazovaní odmítli na část otázek odpovědět, jelikož je považovali za firemní tajemství. Pokud tyto případy ovlivní samotnou analýzu, bude tato skutečnost zdůrazněna v textu.

Samotná analýza dat je velmi jednoduchá a snaží se kvantifikovat výsledky kvalitativního šetření. Jelikož dotazníky byly vyplněny pod slibem anonymity, nejsou v práci uvedena jména dotazovaných společností ani osob. U otázek na autonomii v rozhodování ředitelů zahraničních firem často zdvojovali své odpovědi (např. průzkum trhu provádí mateřská společnost, ale firma má omezenou autonomii pro trh ČR). Analýza konkurenční výhod, hrozeb a výzev se pokouší zařadit odpovědi do více skupin a kvalitativní odpovědi jsou rozděleny do skupin podle souvislostí. Každá skupina je podrobněji diskutována v textu.

V obrázku 4 je zobrazeno postavení firem v produkčních řetězcích v závislosti na stupni znalostní náročnosti výsledných produktů. Postavení bylo hodnoceno na základě klasifikace Maxtona a Wormalda (2004, s. 150-152) z automobilového průmyslu (cit. v Pavlínek a Jandák 2007, s. 139-140). Stejnou klasifikaci mimo automobilový průmysl používá Yang a Coe (2009) nebo Žižalová a kol. (2010) při klasifikaci firem z Karlovarského kraje. Tato klasifikace je diskutována již v teoretické části. Společnosti byly obodovány podle postavení v produkčních řetězcích, kdy na nejnižších stupních tier-3 a tier-2 jsou firmy vyrábějící například velkosériově velmi jednoduché produkty, i když často na velmi drahých strojích. Společnosti tier-1 stupně již vyrábějí velmi komplexní výrobky, jako jsou například brzdové a pneumatické systémy, které však ještě nejsou koncovými výrobky. Finální produkt je produkt, který se již dále nezpracovává a firmy ho skrz své distribuční sítě dodávají zákazníkům nebo velkoobchodům.

Klasifikace znalostní náročnosti jednotlivých odvětví vychází z klasifikace NACE, kterou používá ČSÚ a Eurostat. Mezi high-tech odvětví jsou v našem případě zařazeni výrobci zdravotnických potřeb (34) a radiokomunikačních technologií (32). Mezi medium high-tech patří chemický průmysl (24), strojírenství (29) a elektrotechnický průmysl (31). Do nejméně znalostně náročných odvětví je zařazen textilní (17), oděvní (18), plastikářský (25) a kovodělný (28) průmysl (Felix, 2006). Tato klasifikace tvořila základní kostru pro rozdělení produkce podle znalostní náročnosti, ale nebyla chápána doslova. Firmy byly rozřazeny hlavně podle charakteru jejich aktivit a komplexnosti jejich produktů.

V obrázku 7 je zobrazena spolupráce firem na vývoji. Všechny vyznačené spolupráce byly konkrétně zdůrazněny dotazovanými osobami. Odpovědi na přesnou lokalizaci dodavatelů, byly často velmi nekonkrétní, kdy tazatelé označili pouze český trh, nebo zahraničí. Přesto v každém případě označili typ subjektu a spolupráce. Typy subjektů jsou z důvodu větší přehlednosti jen v omezené formě graficky zvýrazněny v mapě a obsah spolupráce je popsán v textu.

3.1 Cíle

Zjednodušeně lze dnes říci, že Česká republika přeskočila ve svém vývoji z druhé „efektivností řízené“ fáze směrem ke třetí „inovacemi řízené“ fázi ekonomického vývoje. Zatímco úspěšný ekonomický rozvoj v druhé fázi závisí na efektivnosti výrobního procesu a zvýšené kvalitě výrobků, ve třetí fázi se „firmy musí zaměřit na inovace a produkci nových a unikátních produktů s použitím sofistikovaných výrobních postupů“ (Sala-i-Martin a kol. 2009, s. 8). Třetí fáze ekonomického vývoje, zatím poslední v případě vyspělých zemí světa, je založena na znalostech a inovacích, které jsou generovány domácími firmami a rozšiřovány na kompletně nové trhy (Ylä-Anttila 2006, 95s). V minulých dvou desetiletích totiž domácí firmy měly spíše existenční problémy, zatímco firmy v západní Evropě prodělaly vývoj směrem k znalostní ekonomice a konkurenceschopnosti založené na domácích inovacích. Ekonomický růst v ČR byl ale v minulých dvou desetiletích tažen hlavně výrazným přílivem zahraničních investic a aktivitami zahraničních firem (Berman Group 2010). Zahraniční firmy se na českém trhu dlouhodobě vyznačují vyšší produktivitou práce (Srholec 2004), díky které zvyšují konkurenci na trhu pro domácí firmy (Porter 1990). Ekonomický růst založený na přílivu zahraničních investic „extenzivního“ typu se již nebude opakovat, protože trh je dnes

těmito investicemi již nasycen a ČR ztrácí faktory, jako jsou nízké mzdové a výrobní náklady, atraktivní pro tento typ investic (Berman Group 2010).

V současné době tedy budoucí ekonomický růst ČR závisí na úspěšném posunu směrem k ekonomickým aktivitám s vyšší přidanou hodnotou a vytváření vlastního, unikátního know-how, jak zahraničními firmami působícími v ČR, tak v rámci domácího sektoru firem. Investice do VaV a výdaje na VaV pomáhají rozvinout technologickou vyspělost a konkurenceschopnost firem (Kotabe a kol. 2002). Do výzkumu a vývoje ale v současné době více investují zahraniční firmy (Žížalová a Csank 2009). Souhrnná data ze statistických úřadů však často nevypovídají o skutečném stavu. Cílem práce je proto zhodnotit, zda jsou zahraniční firmy potencialem zdroji posunu směrem k na znalostech založenému ekonomickému vývoji tak, jak byly dosud zdrojem extenzivního růstu české ekonomiky. Či naopak, zda u zahraničních firem stále převažuje využívání tradičních faktorů konkurenceschopnosti a intenzivnější aktivity můžeme nalézt především u domácích firem tak, jak naznačili svůj předpoklad Žížalová a Csank (2009).

Cílem této práce je tento předpoklad ověřit pomocí detailního kvalitativního výzkumu provedeného ve vybraném kraji Česka. Jedná se o Pardubický kraj, který byl vybrán, protože je zde velmi silný sektor domácích firem, které nemají přístup ke znalostem mateřských společností (Un a Cuervo-Cazurra 2008), proto jejich úspěšnost závisí na vlastních vývojových aktivitách. Další ekonomický růst firem bude záviset především na schopnosti přeorientovat se na sofistikovanější výrobu produktů s vyšší přidanou hodnotou.

3.2 Hypotézy

Zhodnotit potenciál posunu výroby do jednoduchých výrobků směrem k složitějším produktům a rozvoj znalostně založené konkurenční výhody v zahraničních a domácích firmách je hlavním cílem práce. Výchozím předpokladem je, že tento potenciál by se měl právě ve skupině domácích a zahraničních firem významně lišit. Zahraniční firmy totiž do ČR umísťují převážně své aktivity z nižších stupňů produkčních řetězců (Žížalová a kol. 2010) a využívají zde nižší výrobní náklady a levnější pracovní sílu (Pavlínek 2004). Tyto faktory už ale nehrají takovou roli ve třetí „inovacemi řízené“ fázi ekonomického rozvoje (Sala-i-Martin a kol. 2009). Zahraniční firmy byly hlavním zdrojem ekonomického růstu v posledních letech (Srholec 2004; Berman Group 2010) a vytvořily na českém trhu

vysoce konkurenční prostředí, které může pomoci zvýšit i konkurenceschopnost domácích firem (Porter 1990). Jak se liší potenciál zahraničních, a domácích firem k posunu k sofistikovanější výrobě založené na tvorbě vlastních znalostí a vlastního know-how a jaké faktory hrají roli v těchto rozdílech, bude hodnoceno prostřednictvím následujících tří hypotéz:

3.2.1 Hypotéza 1

Zahraníční firmy realizují v ČR převážně aktivity s nižší přidanou hodnotou a také s nižší autonomií, resp. na nižší úrovni hodnotového řetězce než je tomu u domácích firem. V Pardubickém kraji bude tento kontrast ještě výraznější, a to díky poměrně intenzivním VaV aktivitám domácích firem.

Zahraníční firmy byly tahouny ekonomického růstu v posledních letech. Do ČR ale podle našeho předpokladu a také podle výsledků předchozích studií umísťují převážně aktivity na nejnižších stupních svých produkčních řetězců (Žížalová a kol. 2010, Pavlínek 2004). A právě na pozici v ČR realizovaných aktivit v globálních produkčních řetězcích bude zaměřeno hodnocení první hypotézy. Pozice v GPN má totiž přímou souvislost s přidanou hodnotou výrobků stejně jako potřebou návazných strategických funkcí, které přirozeně zvyšují autonomii subjektů (poboček) a tedy také potenciál pro příznivý dopad na regionální rozvoj (Coe a kol. 2004, Yang 2009).

3.2.2 Hypotéza 2

Intenzita vývojových aktivit i přes vyšší celkové výdaje na VaV u zahraničních firem bude vyšší v domácích firmách. Důvodem je jednak „finanční“ zázemí zahraničních firem, které jim umožňuje mimo jiné vyplácet například v průměru vyšší mzdy za práci shodné kvalifikace, jednak „technologické“ zázemí mateřské firmy a její globální síť. Domácí firmy tyto výhody nemají a hlavním zdrojem nových znalostí budou tedy ony samy. I proto budou VaV aktivity zaměřeny na kvalitativně vyšší a autonomnější aktivity než je tomu u zahraničních firem.

Druhá hypotéza vychází z nedávných prací zkoumajících výdaje firem na VaV v ČR, v kterých se projevuje významný rozdíl mezi investicemi domácích a zahraničních firem do VaV. Zahraniční firmy vydávaly na jednoho zaměstnance ve VaV téměř dvojnásobný objem finančních prostředků než domácí společnosti. (Žížalová Csank 2009, 8s.). Nutno

ovšem podotknout, že se jedná o souhrnná data z ČR. Pokud se posuneme do regionů a zaměříme na Pardubický kraj, zjistíme, že v něm mají domácí firmy velmi silnou pozici, která je diskutována v teoretické části. Výdaje na vývojové aktivity byly v rámci sektoru domácích firem mnohem vyšší než u zahraničních firem, navíc náklady na vývoj u domácích firem rostly rychleji než u zahraničních firem. Tento nárůst byl zaznamenán pouze u domácích firem v Pardubickém kraji (Žižalová a Csank 2010). Jediným ukazatelem, ve kterém domácí firmy zaostávaly, jsou výdaje na jednoho zaměstnance ve VaV v porovnání se zahraničními.

Podle dosavadních zkušeností a existujících teoretických koncepcí dochází k založení vývojových center NNK v zahraničí, mimo svou mateřskou pouze v několika případech. V prvním případě firmy chtějí přizpůsobit produkt místním podmínkám (Kuemmerle 1999). Jedná se o HBE investici do vývoje. Tento typ investice se snaží co nejlépe využít firemní konkurenční výhodu na zahraničním trhu. Tento typ investice do VaV se v ČR bude objevovat asi nejčastěji. Druhým typem investice je HBA, tedy investice která se snaží využít inovativní prostředí mimo domácí region, k posílení své konkurenční výhody (Kuemmerle 1999). Tento typ investice do vývoje v ČR se nezabývá pouze modifikací výrobku pro český trh, ale inovacemi vlastních produktů, pro které využívá lokální aktéry a instituce. HBA investice by se mohla objevit u brownfield zahraničních firem, které budou dále využívat vývojová oddělení převzatých firem. Posledním typem investice do VaV, který by se mohl objevit v Pardubickém kraji je technologie vyhledávací. Tento typ investice se objevuje u vertikálních akvizic.

3.2.3 Hypotéza 3

Domácí firmy budou více využívat lokálních zdrojů a spolupracovat na vývoji s místními firmami a institucemi, než společnosti pod zahraniční kontrolou.

Hypotéza vychází z předpokladu, že zahraniční firmy nebudou v ČR takovým způsobem „zakořeněny“ jako domácí společnosti (Pavlínek 2004). Z literatury o internacionalizaci VaV vyplývá, že největší rozdíl mezi domácími a zahraničními firmami je v rozdílném přístupu k inovacím (Un a Cuervo-Cazurra 2008). Zahraniční společnosti na českém trhu mohou využít know-how mateřských společností, zatímco domácí společnosti se musí spolehnout na vlastní zdroje. Domácí firmy by měly na vývoji spolupracovat více s lokálními institucemi, zatímco společnosti pod zahraniční kontrolou budou na svých

vývojových aktivitách spolupracovat spíše s mateřskou společností (Un a Cuervo-Cazurra 2008). Rozdíl by měl být i mezi brownfield a greenfield zahraničními společnostmi. Kdy NNK odkoupením domácích společností, získají i lokální zdroje a kontakty, které mohou dále využívat k zvýšení konkurenceschopnosti. Lze tedy předpokládat, význam spolupráce na vývojových aktivitách se bude lišit podle vlastnické struktury firem.

Stupeň „zakořenění“ zahraničních a domácích firem v regionu nám vypovídá o potenciálu regionálního rozvoje. Navazuje na myšlenku Amina a Thrifta (1999), kteří říkají, že mezi hlavní hnací motory regionálního rozvoje patří institucionálně nezátížené a velmi zasíťované regionální produkční systémy. Stupeň „zakořenění“ firem v ČR a regionu bude prozkoumán z pohledu významu regionální a národní spolupráce firem na vývojových aktivitách.

4 Firmy v Pardubickém kraji a jejich vliv na regionální rozvoj

Analytická část se zabývá vlivem firem na regionální rozvoj. Zaměřená je zejména na nalezení rozdílů mezi domácími a zahraničními firmami. Pro nalezení těchto rozdílů ovšem nestačí pouze analyzovat vliv firem na regionální rozvoj, ale musíme vzít v potaz i širší globální rámec. Jedná se o zapojení firem do evropských a globálních hospodářských sítí a vztahů. Toto zapojení lze pojmout dvěma způsoby. Prvním je prostá analýza sekundárních dat o PZI, kterou nalezneme v pracích Dickense (2007), nebo pro ČR význam zahraničních firem zmapoval Srholec (2004) a již s větším zaměřením na PZI Žížalová (2005). Data PZI jsou však velmi hrubým ukazatelem vlivu zahraničních firem na regionální rozvoj. Jedná se o agregovaná data, která již nezachycují aktivity, do kterých jsou prostředky investovány. V současné době nabývá na významu druhý způsob, který se snaží o analýzu primárních dat a měkkých faktorů (Žížalová a Csank 2009; Perkmann 2006; Pavlínek a Jandák 2007). Primární kvalitativní data jsou použita pro analytickou část této práce. Pro získání dat byla oslovena skupina firem v Pardubickém kraji se zaměřením na zahraniční společnosti. Velká část oslovených firem podniká ve strojírenském oboru a do jisté míry tak kopíruje charakter průmyslu v ČR. Oslovené byly ovšem i některé domácí společnosti s českým vlastníkem. Základní charakteristika oslovených domácích a zahraničních společností je uvedena v tabulce 5.

Tabulka 5: Přehled dotázaných firem v Pardubickém kraji (data za rok 2008)

	Domácí firmy	Zahraniční firmy
Počet oslovených firem	14	23
Celkový počet zaměstnanců	2975	4948*
Průměrný počet zaměstnanců	212	215
náklady na VaV zaměstnance	880 tis. Kč***	676 tis. Kč***
Počet zaměstnanců VaV	118 (4,6%)	96 (2%)**
Průměrný plat	17 513	25 885
Tržby podle geografické struktury v %		
Česká republika	40	35
EU15 (+NOR a Švýc)	34	48
Zbytek Evropy	13	9
Ostatní trhy	13	8

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

*Pozn.: * Tato hodnota chybí u dvou firem. ** Jedna firma zabývající se projekční činností byla vyřazena pro zpřehlednění výsledků, ve vývoji v ní pracují skoro všichni zaměstnanci. *** Pouze společnosti zabývající se vývojem aktivně.*

Tržby podle geografické polohy byly spočítány jako vážený průměr tržeb a podílu trhů.

Průměrná velikost oslovených zahraničních a domácích firem je velmi podobná. V domácích firmách ovšem pracuje daleko větší podíl zaměstnanců ve vývojových a konstrukčních odděleních. Z podrobnějších dat také vyplývá, že zaměstnanci vývojových oddělení zahraničních firem pracují hlavně v konstrukci. Tato skutečnost bude analyzována dále v práci. Vývojový zaměstnanec zahraničních firem se tedy spíše zabývá rutinními činnostmi. Přesto náklady na jednoho zaměstnance vývojového oddělení nejsou u zahraničních společností o tolik nižší. Do nákladů zahraničních společností na jednoho zaměstnance pracujícího ve vývoji se promítají i vyšší mzdové náklady v porovnání s domácími firmami.

Tabulka 5 se dále zabývá významem zahraničních trhů pro oslovené společnosti. Oslovené domácí společnosti exportují okolo 60 % své produkce a zahraniční společnosti 75 %. Ani struktura exportních trhů se výrazně neliší. Nejvýznamnějším trhem pro domácí a zahraniční společnosti je západní Evropa. U zahraničních firem je význam západní Evropy ovšem ovlivněn několika společnostmi, které veškerou svoji produkci dodávají mateřským společnostem, které pocházejí ze západní Evropy. Struktura domácích i zahraničních firem je tedy velmi podobná. Největší rozdíly lze nalézt v nižším platovém ohodnocení zaměstnanců domácích firem. Naopak prvotní průzkum ukázal na větší význam vývojových aktivit u domácích firem.

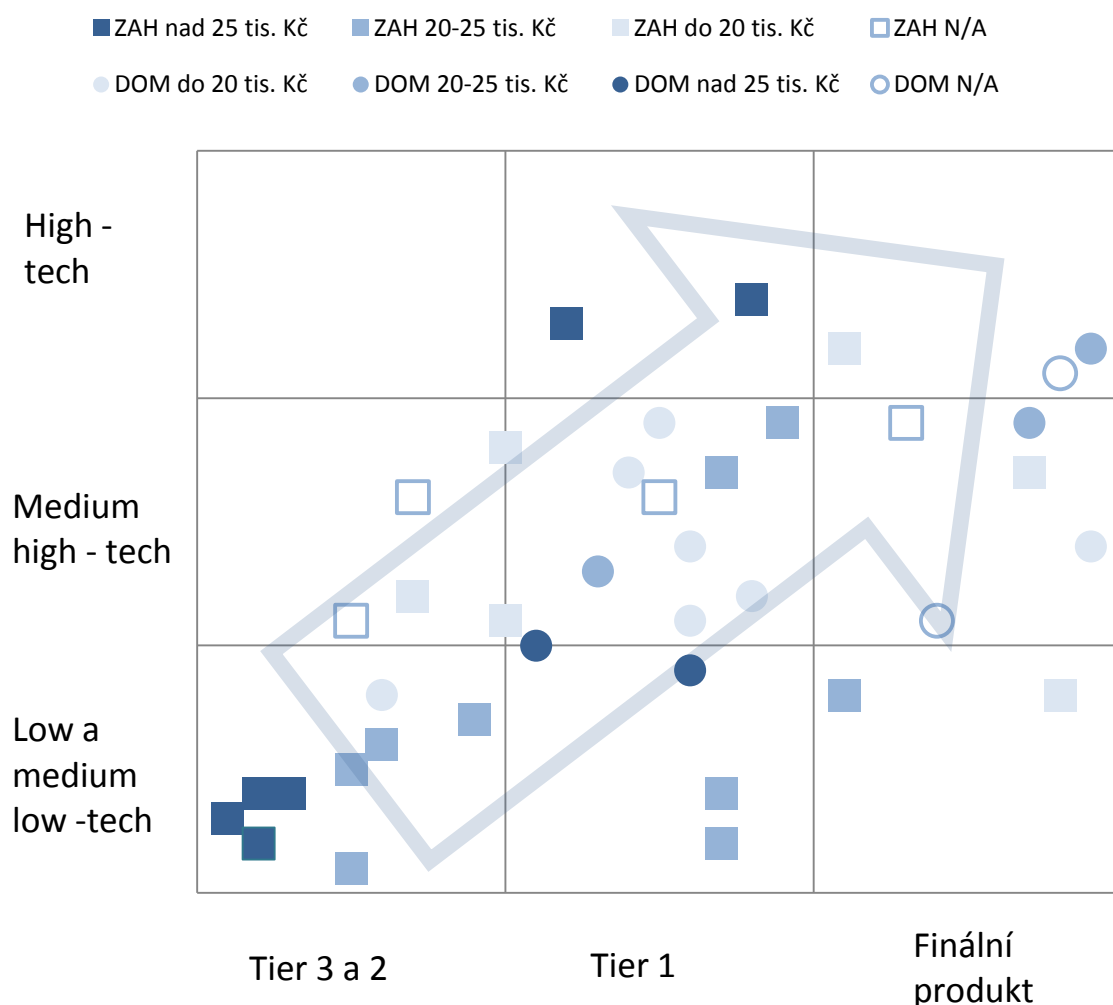
4.1 Zhodnocení první hypotézy

První hypotéza se zaměřuje na zahraniční firmy, které i přes vyšší výdaje na VaV (Žížalová a Csank 2009) realizují v ČR aktivity na nejnižším stupni hodnotového řetězce. Tento kontrast by se měl naplno projevit v Pardubickém kraji, a to i díky velmi silnému a konkurenceschopnému sektoru domácích firem. V první části je zhodnoceno postavení zahraničních a domácích firem v globálních produkčních sítích v návaznosti na jejich zaměření na produkty s vyšší přidanou hodnotou a znalostní náročností. V druhé části jsou analyzovány výzvy, hrozby a konkurenční výhody domácích a zahraničních firem.

4.1.1 Postavení společností v globálních produkčních sítích a znalostní náročnost jejich produktů

Obrázek 4 se nám snaží naznačit postavení firem v globálních produkčních sítích a zároveň poukázat na sofistikovanost jejich výroby. Spodní osa nám ukazuje postavení společností v produkčním řetězci. Postavení bylo hodnoceno na základě klasifikace, která je ovšem dělána pro modulovou výrobu v automobilovém průmyslu (Pavlínek 2007). Klasifikaci lze přesto použít i mimo automobilový průmysl (Yang a Coe 2009; Žížalová a kol. 2010). Rozdělení firem mezi tier-1 až -3 a producenty finálních výrobků je vysvětleno v teoretickém úvodu práce. Klasifikace znalostní náročnosti vychází z odvětvové NACE klasifikace průmyslu, ve kterém firmy působí (Felix, 2006). Metodika rozdělení společností podle postavení v globálních produkčních sítích a znalostní náročnosti výroby je vysvětlena kapitole metodika.

Obrázek 4: Klasifikace firem v Pardubickém kraji podle postavení v produkčním řetězci a sofistikovanosti jejich výroby v závislosti na výši platů v roce 2008



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření a vlastní výpočty a klasifikace

Pozn.: ZAH jsou zahraniční firmy působící na českém trhu a DOM jsou domácí firmy. V grafu je barevně zvýrazněna výše průměrného platu v domácích a zahraničních společnostech.

V obrázku 4 se projevuje výběr úspěšnějších domácích firem. Domácí firmy patří až na jednu výjimku mezi tier 1 dodavatele a výrobce finálních produktů, navíc většina oslovených domácích firem se zabývá výrobou medium high-tech produktů. Naopak téměř polovina oslovených zahraničních firem produkuje low a medium low-tech výrobky. Oslovené zahraniční firmy zaostávají za oslovenými domácími firmami i v postavení v produkčních řetězcích, jelikož polovina oslovených zahraničních firem patří mezi tier-3 a -2 dodavatele.

Oslovené zahraniční firmy tak svým postavením v produkčních sítích a znalostní náročnosti produktů zaostávají za skupinou oslovených českých firem, přesto z obrázku 4

vyplývá, že nejvyššího platového ohodnocení se dostává zaměstnancům na nejnižších produkčních a znalostních stupních. Tento fakt je dán vysokými mzdovými náklady zahraničních firem, které dokážou své zaměstnance lépe ohodnotit i za méně sofistikovanou činnost. Více jak polovina zahraničních firem se pohybuje v medium a low-tech, přesto je průměrný plat v oslovených zahraničních firmách necelých 26 tis. Kč oproti 17,5 tis. Kč v oslovených domácích firmách. Oslovené zahraniční firmy tedy platí svým zaměstnancům asi o třetinu vyšší mzdy než domácí firmy. Téměř všechny oslovené domácí firmy se nachází v medium high-tech skupině. Produkty oslovených domácích společností jsou tedy znalostně náročnější než produkty oslovených zahraničních firem. Důvodem je velmi úzká spolupráce s vývojovými odděleními v rámci oslovených domácích společností. Například oslovené domácí společnosti z textilního průmyslu se snaží specializovat na technické tkaniny a rovnou z nich vyrábí i finální produkty. Na druhou stranu je nutno podotknout, že domácí společnosti by se stále mohly posunout o stupeň výš a zaměřit se na aktivity a odvětví s vyšší znalostní náročností. Mezi nejvíce znalostně náročné produkty domácích firem patří velmi komplexní strojírenské produkty, ale zástupci domácích firem v typických high-tech odvětvích již chybí. Dvě domácí firmy zařazené do spodního patra high-tech se zabývají strojírenskou výrobou s vysokým stupněm automatizace. Firma produkující high-tech produkty, ale chybí i mezi oslovenými zahraničními firmami. Tři zahraniční firmy sice vyrábějí high-tech produkty, ale ve dvou případech firmy nejsou typickým průmyslovými závody. Jedná se o společnosti, jejichž hlavním oborem podnikání je poskytování služeb průmyslovým společnostem. Třetí oslovená zahraniční high-tech firma sice vyrábí velmi sofistikované zdravotnické potřeby, ale pouze pod licencí mateřské společnosti.

4.1.2 Analýza konkurenčních výhod, výzev a hrozeb dotázaných firem

Následující analýza se pokusí zodpovědět, jakým způsobem identifikují svoje konkurenční výhody, výzvy a hrozby oslovení ředitelé zahraničních a domácích firem. Výsledky této analýzy nám ukážou, zda existují rozdíly mezi oslovenými domácími a zahraničními firmami. Tyto rozdíly by měly vyplývat z rozdílného postavení firem v globálních produkčních sítích, ale i z rozdílné autonomie těchto společností.

4.1.2.1 Konkurenční výhody

Mezi nejvýznamnější konkurenční výhody oslovených zahraničních společností patří vysoká kvalita produktů a podpora mateřské společnosti. Tyto dvě identifikované výhody jsou spolu úzce svázané a poukazují na význam podpory mateřských společností pro oslovené zahraniční firmy. Oslovené domácí společnosti naopak konkurují ostatním firmám vysoce inovativními produkty a propojeností výroby s aplikovaným vývojem. Poslední zdůrazňovanou konkurenční výhodou je vysoká flexibilita výroby oslovených domácích a zahraničních společností, kterou se brání konkurenci větších firem z ČR a sousedních zemí. Detailněji jsou identifikované konkurenční výhody znázorněny v tabulce 6.

Tabulka 6: Konkurenční výhody firem

Firmy	Kvalitna produktů	Podpora mateřské spol.	Ostatní	Specializace	Konkurence cenou
Domácí	2	0	0	0	1
Zahraniční	10	5	4	2	2
Firmy	Flexibilita	Inovativní produkty	Spolupráce a propojenost s vývojem	Geograf. poloha	Diverzifikace výroby
Domácí	5	5	4	2	1
Zahraniční	4	0	1	3	1

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Pozn.: Vícenásobné odpovědi jsou možné

Oslovené zahraniční společnosti velmi často zdůrazňují vysokou kvalitu svých produktů v kontrastu s domácími společnostmi. V oslovených domácích společnostech je zase zdůrazňována úzká návaznost výroby na aplikovaný vývoj, a proto ředitelé spíše zdůrazňovali velmi inovativní produkty. Tento kontrast může být připsán mírnému zpoždění produkce inovativních produktů poboček zahraničních firem v ČR. Ty nejosofistikovanější produkty jsou totiž podle teorie územních dělb práce (Massey, 1995) rozdělovány mezi regiony podle požadavků jednotlivých fází výroby. Jelikož se u poboček zahraničních firem v ČR projevuje velmi nízká provázanost s aplikovaným výzkumem mateřských společností, jsou špičkové výrobní závody stále umístěny mimo ČR. Tento fakt je vidět i v předešlé analýze postavení oslovených zahraničních firem v globálních produkčních řetězcích. Většina oslovených zahraničních společností v Pardubickém regionu se zabývá výrobou mezi druhým a třetím stupněm výrobní hierarchie. Tyto produkty lze označit, jako vysoce kvalitní, ale již těžko inovativní. Naopak oslovené

domácí firmy zdůrazňují vysokou návaznost na aplikovaný vývoj, který je realizován přímo ve firmách. Aplikovaný vývoj je u zahraničních firem nahrazován podporou mateřské společnosti, která českým pobočkám dodává know-how, nakupuje drahé přístrojové vybavení a zajišťuje nové distribuční kanály.

Flexibilita byla zdůrazňována jak oslovenými domácími, tak zahraničními firmami. Často se jedná o obranu proti zahraniční konkurenci nebo konkurenci velkých firem. Velké firmy mají omezenou flexibilitu a pro menší firmy je jejich vysoká flexibilita způsob, jakým mohou velkým firmám konkurovat. Zahraniční konkurence pochází často až z východní Asie a firmy jí vysokým stupněm flexibility dokážou konkurovat. S konkurencí ze zahraničí je spojena i konkurenční výhoda geografické polohy. Zatímco oslovené domácí společnosti svoji geografickou polohu zdůrazňovaly díky blízkosti svým dodavatelům, u oslovených zahraničních společností se jednalo o blízkost zákazníkům a to například z automobilového průmyslu.

Specializace byla zdůrazňována pouze oslovenými zahraničními společnostmi, protože oslovené domácí firmy přílišnou specializaci vnímají spíše jako hrozbu. Pokud se podíváme podrobněji na produkty oslovených domácích firem, nalezneme zde značné přesahy do různých průmyslových odvětví. Nutno ovšem podotknout, že diverzifikace výroby byla zdůrazněna pouze ve dvou případech. V prvním se jedna domácí textilní společnost snaží uniknout rozsáhlé krizi v oboru směrem k výrobě technických tkanin. Jak dokládá analýza Adámka a Csanka (2008) z Jihomoravského kraje, je toto asi jediný způsob, jak lze uspět v textilním průmyslu v ČR. V druhém případě se jedna vysoce autonomní pobočka zahraniční společnosti snaží své produkty prosadit i v jiných oborech v návaznosti na aplikovaný vývoj.

Oslovené zahraniční firmy měly často vysoce specifické konkurenční výhody, které se nachází v tabulce 6 pod kolonkou ostatní. Mezi zdůrazňované konkurenční výhody patří například, že jedna rodinná firma se zahraničním podílem má v ČR nejen výrobu, ale i silné obchodní zastoupení. Jiná zahraniční firma, která využívá drahé strojní vybavení, zdůrazňovala význam slabých oborů v ČR, protože na drahých strojích mohou zaměstnanci pracovat více času než například v Německu. V tomto případě se jedná o brownfield zahraniční firmu, ve které mateřská společnost po převzetí úplně zrušila vývojové oddělení. Mateřská společnost používá strategii „štíhlého managementu“ (Stroper 1997) a

Pardubický kraj dokázal společnosti nabídnout podmínky, díky kterým se podařilo snížit výrobní náklady. Nakonec jedna zahraniční společnost ve velmi specializovaném oboru považuje za svoji výhodu vysoce vyškolené zaměstnance, které ostatní menší firmy z oboru nemají. Jejimi konkurenty jsou totiž nejen firmy, ale i živnostníci. Tato společnost ovšem není typickou společností pod zahraniční kontrolou, ale byla prodána teprve nedávno, jelikož její majitelé odešli do důchodu.

4.1.3 Výzvy pro firmy do budoucna

Oslovené domácí společnosti se snaží rozšířit svoji výrobu expanzí na nové trhy, získáním nových zákazníků, ale i rozšířením portfolia výrobků. Oslovené domácí společnosti vidí tedy největší výzvu ve zvýšení prodeje svých výrobků. Rozšíření portfolia výrobků spojené s průnikem do nových oborů má značný potenciál, kterého by se dalo dosáhnout nastartováním mezioborové spolupráce (Sabel a Saxenian 2008). Oslovené zahraniční společnosti se soustředí spíše na aplikaci organizačních inovací ve formě efektivnějšího řízení společnosti. Zajímavou výzvou oslovených zahraničních společností je pokus vývojem zvýšit přidanou hodnotu výrobků. Tuto možnost označily některé oslovené brownfield zahraniční firmy, které mají vysokou autonomii a vlastní vývojové oddělení.

V tabulce 7 jsou znázorněny výzvy firem do budoucna podrobněji. Konkrétní výzvy jsou opět zařazeny do skupin podle jejich obecnějších cílů. Jak již bylo zdůrazněno u konkurenční výhody, domácí firmy považují úzkou specializaci spíše za hrozbu, proto jejich největší výzvou je rozšíření portfolia výrobků. S tím je úzce spojená expanze na nové trhy a získání nových zákazníků. Rozšiřování portfolia výrobků je často myšleno v rámci oboru, ve kterém firmy podnikají. Pouze jedna společnost je v návaznosti na marketingové a vývojové oddělení schopna realizovat velmi komplexní a aktuální zakázky. Jedná se například o obří ekologický tendr, který byl vypsán v ČR, na likvidaci ekologických škod bývalého režimu (MF Dnes, 2008; HN 2010), po jehož vypsání se firma zaměřila na vývoj technologií pro likvidaci ekologických škod. Tato akce směřuje k úspěchu na českém trhu, ale pokud chceme zvýšit globální konkurenceschopnost našich firem, mělo by mezi jejich výzvy patřit rozšíření portfolia výrobků na základě spolupráce s výzkumnými ústavami a firmami i z ostatních oborů. Na globálním trhu lze konkurovat hlavně zaměřením na znalostní ekonomiku a s ní spojené produkty s vyšší přidanou hodnotou. „Regiony by se měly pokusit stimulovat mezi-sektorovou spolupráci, která by

v budoucnu mohla přerůst ve vznik nového produktu, průmyslového sektoru, nebo dokonce až odvětví“ (Sabel a Saxenian 2008, 121s).

Tabulka 7: Výzvy pro firmy do budoucna

Firmy	Rozšíření portfolia výrobků	Expanze na nový trh	Získání nových zákazníků	Zvýšení flexibility	Zvýšení kvality	Vývojem zvýšit příd. hodnotu výrobků	Efektivnější organizace společnosti
Domácí	5	4	3	2	1	0	0
Zahraniční	1	4	0	2	3	3	3

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření (nepublikováno)

Pozn.: Vícenásobné odpovědi jsou možné

Mezi nejvýznamnější výzvy většiny oslovených firem patří expanze na nové trhy. Chce ji podniknout poměrně velká část oslovených domácích i zahraničních společností. Tři z těchto společností nemají ovšem s exportem svých produktů téměř žádné zkušenosti, ale vidí v proniknutí na zahraniční trhy příležitost růstu. Mezi tyto firmy patří pouze jedna domácí firma. Export jejích produktů je však značně komplikovaný, jelikož produkty jsou úzce spojeny s následným servisem. Tato firma podniká sice ve vysoce konkurenčním, ale mladém oboru, proto by v její expanzi mohl být značný potenciál. Zbylé dvě společnosti bez exportních zkušeností jsou zahraniční firmy. Jedna zahraniční společnost však vlastní licenci na svůj velmi pokrokový produkt pro celý evropský trh a svoji výrobu chce rozšiřovat formou franchizingu na západ. Ostatní společnosti, které chtějí proniknout na nové trhy, již mají s exportem svých produktů značné zkušenosti. Jsou mezi nimi i tři domácí firmy a mezi jejich výzvy patří spíše konkrétní lokalita, jako je americký trh. Průniku na nové trhy ovšem často brání nutnost certifikace produktů pro místní podmínky. Mezi zahraničními společnostmi, které chtějí proniknout na nové trhy a mají s exportem produktů zkušenosti, patří bez výjimky vysoce autonomní závody.

Pro oslovené domácí firmy je významnou výzvou získání nových zákazníků. Tato výzva je sice úzce spojena s expanzí na nové trhy, ale v tomto případě se jedná spíše o aktivnější vyhledávání zákazníků a posílení marketingového oddělení společnosti. Rozšiřování portfolia výrobků, podpora expanze na nové trhy i podpora aktivnějšího vyhledávání zákazníků bývá často zdůrazňována v rámci nástrojů regionálního rozvoje (Žižalová a kol 2010). Jelikož tyto aktivity jsou většinou zdůrazňovány plně autonomními domácími firmami, je zde významný prostor pro podporu těchto firem ze strany státu a kraje.

Zvyšování flexibility výroby je úzce spjato s flexibilitou v rámci konkurenční výhody. Všechny oslovené domácí i zahraniční společnosti, které označily zvýšení flexibility jako výzvu, považují flexibilitu a rychlost dodávek jako svoji konkurenční výhodu, kterou se zvýšením rychlosti dodávek a reakce na požadavky zákazníků snaží ještě posílit.

Oslovené zahraniční společnosti se v mnohých případech snaží zvýšit efektivitu organizace společnosti, v tomto případě se často jedná o pobočky s omezenými rozhodovacími pravomocemi, pro jejichž ředitele je to jeden z mála způsobů, jakým mohou ovlivnit ziskovost podniku. Naopak velmi zajímavým ukazatelem je výzva, která je spojena s vývojem a následným zvýšením přidané hodnoty výrobků. Tuto výzvu označili pouze ředitelé zahraničních společností. Ve dvou případech se jedná o brownfield zahraniční firmy, které patří mezi největší společnosti z regionu. Obě tyto společnosti mají úzkou provázanost výroby a vývoje, i když v jednom případě je vývoj lokalizován v zahraničí, ale ředitel je zaměstnancem české pobočky. Ve třetím případě se jedná o společnost s omezenými rozhodovacími pravomocemi, která se vývoje aktivně účastnit nebude, ale díky drahému strojovému vybavení a kvalifikované pracovní síle je schopna inovativní produkty vyrábět. Jedná se o špičkový výrobní závod, který lze podle teorie územních dělb práce (Massey 1995) zařadit na druhou úroveň v rámci firemní hierarchie.

4.1.3.1 Hrozby pro firmy do budoucna

Hrozby jsou pro domácí a zahraniční firmy často spojeny se současnou ekonomickou situací, kdy se firmy často obávají kurzových výkyvů koruny k euru, ekonomické krize a konkurence z východu. Oslovené zahraniční firmy identifikují i hrozbu růstu mzdových a výrobních nákladů. Tento fakt nám potvrzuje, že zahraniční společnosti v ČR vyhledávají hlavně levnou pracovní sílu.

Analýzu identifikovaných hrozeb musíme dát do souvislosti s předchozími analýzami konkurenční výhody a výzev společností do budoucna. Identifikované hrozby jsou znázorněny v tabulce 8. Oslovené domácí i zahraniční podniky se často obávají již zmiňovaných hrozeb, jako je konkurence z východu, kurzu eura a světové ekonomické krize, která silně postihla v posledních dvou letech i českou ekonomiku a český průmysl (BL 2009). Konkurenci z východu se většina firem brání vysokou flexibilitou své výroby. Jak řekl jeden ředitel české společnosti: „Pokud výrobek pochází z Číny, je doba jeho dodávky daleko delší, jelikož produkt musí být vyroben a následně dovezen lodí. My se

této konkurenci bráníme kratším časem dodávky a možností malosériových drobných úprav podle požadavků zákazníka.“ Kurz eura je významnou hrozbou pro všechny společnosti, které obchodují se zahraničím. Téměř všechny dotazované společnosti patří mezi exportéry a ti by přijetí eura v ČR velmi uvítali (MF Dnes 2010), aby se vyhnuli kurzovým výkyvům.

Tabulka 8: Hrozby pro společnosti do budoucna

Firmy	Konkurence z východu	Ekonom krize	Nestabilní pol. prostředí	Kurz EUR	Nedostatek kval. pracovní síly	Růst výrobních a mzdových nákladů	Ostatní
Domácí	7	3	1	2	2	0	0
Zahraniční	4	6	1	3	1	6	4

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Pozn.: Vícenásobné odpovědi jsou možné

Největší rozdíl mezi oslovenými domácími a zahraničními společnostmi je ovšem v obavách z růstu výrobních a mzdových nákladů. Tuto hrozbu identifikovalo 6 z 23 oslovených ředitelů zahraničních společností a žádná domácí společnost. Tento fakt pouze podporuje první hypotézu, že zahraniční firmy v ČR realizují aktivity na nejnižších stupních hodnotových řetězců a do ČR umisťují hlavně výrobní závody. Pokud mzdové a výrobní náklady přerostou určitou mez, může být výroba z ČR přesunuta. K těmto případům dodnes docházelo pouze ojediněle (Ekonom 2010), ale jedná se o hrozbu pro českou ekonomiku do budoucna. Je nutno ovšem podotknout, že v jednom případě se růstu mzdových a výrobních nákladů obává vysoce autonomní zahraniční firma, která se snaží v návaznosti na vývoj posunout k produktům s vyšší přidanou hodnotou. Ostatní firmy, ve kterých byla označena hrozba růstu výrobních a mzdových nákladů, jsou pobočky zahraničních společností s omezenými rozhodovacími pravomocemi, u kterých je hrozba odchodu z českého trhu poměrně vysoká.

Oslovené zahraniční firmy opět často zdůrazňovaly velmi specifické hrozby. S omezenými rozhodovacími pravomocemi a vysokou závislostí svého odbytu na mateřské společnosti je spojena hrozba zařazená v tabulce 8 mezi ostatní. Mateřská společnost totiž zajišťovala české pobočce veškeré odbytové kanály, ale v době krize nedokáže zajistit dostatečný odbytek. Další firma si stěžuje na nejednotnost certifikace v ČR a kvůli tomu i nejednotnost jejich českých zákazníků. Podobný problém identifikuje i pobočka německé společnosti,

jejíž ředitel si stěžoval na nejednotnost zákonů v ČR a Německu. Nutno ovšem podotknout, že se jednalo o typický výrobní závod, jehož jedna část již dokonce zkrachovala. Poslední zajímavou hrozbou byla obava z přemístění zákazníků z ČR. Tuto hrozbu identifikoval jeden manažer tier-2 dodavatele automobilového průmyslu. Mezi konkurenční výhody této pobočky zahraniční společnosti patří geografická poloha v blízkosti výrobních závodů jejich zákazníků.

4.2 Zhodnocení druhé hypotézy

Druhá hypotéza se zaměřuje na vývojové aktivity dotazovaných společností. Snaží se nalézt rozdíl v intenzitě vývojových aktivit mezi domácími a zahraničními podniky. Předpokladem je, že intenzita vývojových aktivit bude vyšší v domácích firmách, jelikož nemají přístup ke zdrojům a znalostem mateřských společností, jak tomu je u nadnárodních společností (Un a Cuervo-Cazurra 2008).

4.2.1 Rozmístění a rozhodovací pravomoci zahraničních firem u vybraných vývojových a marketingových aktivit

Následující tabulka 9 nám popisuje autonomii oslovených zahraničních firem při realizaci aktivit spojených s vývojem produktů. Tabulka se zabývá i rozmístěním těchto aktivit v rámci NNK. Pro lepší zhodnocení sledovaných ukazatelů je nutné firmy rozdělit podle způsobu vstupu na český trh na greenfield a brownfield zahraniční firmy. Oslovené brownfield zahraniční firmy provádí více aktivit spojených s vývojem a jejich autonomie u těchto aktivit je celkově vyšší v porovnání s oslovenými greenfield zahraničními firmami, u kterých většinu aktivit spojených s vývojem provádí mateřská společnost. Míra autonomie firem a rozmístění vývojových aktivit v rámci NNK se ovšem liší podle vlastní náročnosti sledovaných vývojových a marketingových aktivit.

Aplikovaný vývoj provádí pouze malá část oslovených zahraničních firem. U ostatních ukazatelů se naplno projevuje rozdíl mezi oslovenými greenfield a brownfield zahraničními firmami, který nás bude provázet až do konce hodnocení sledovaných ukazatelů. Největší rozdíl mezi oslovenými greenfield a brownfield firmami je ve výrobě prototypů, vývoji technického řešení nového produktu a výrobě prototypu nového produktu. Oslovené greenfield zahraniční firmy tyto aktivity téměř neprovádějí, naopak

oslovené brownfield zahraniční firmy mají v realizaci těchto aktivit často značné rozhodovací pravomoci, nebo na nich úzce spolupracují s mateřskou společností.

Tabulka 9: Produkce a míra autonomie zahraničních firem v Pardubickém kraji

Rozmístění aktivit		Není realizováno ani mateřskou společností		Je plně realizováno v jiných částech firmy		Je realizováno v naší pobočce			
						Omezená tvůrčí nebo rozhodovací autonomie		Vysoká tvůrčí i rozhodovací autonomie	
Aktivita		G	B	G	B	G	B	G	B
Greenfield (G)/Brownfield (B)		G	B	G	B	G	B	G	B
Aplikovaný vývoj	Počet	3	2	9	6	0	0	1	4
	%	23,1	16,7	69,2	50,0	0,0	0,0	7,7	33,3
Koncepce (nového) produktu	Počet	2	0	10	4	0	3	1	5
	%	15,4	0,0	76,9	33,3	0,0	25,0	7,7	41,7
Vývoj technického řešení nového produktu	Počet	1	0	10	1	3	2	1	8
	%	6,7	0,0	66,7	9,1	20,0	18,2	6,7	72,7
Výroba prototypu nového produktu	Počet	1	0	9	0	2	3	2	7
	%	7,1	0,0	64,3	0,0	14,3	30,0	14,3	70,0
Průzkum trhu	Počet	0	0	9	3	1	2	4	7
	%	0,0	0,0	64,3	25,0	7,1	16,7	28,6	58,3

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Pozn.: Vícenásobné odpovědi jsou možné

Z tabulky 9 je vidět, že vlastní aplikovaný vývoj provádí jen malá část oslovených zahraničních firem. Jedná se hlavně o oslovené brownfield zahraniční firmy. V ostatních případech je aplikovaný vývoj často realizován mimo Českou republiku, nebo případně i mimo zahraniční mateřskou společnost. Pozitivně lze hodnotit pouze vysokou autonomii při realizaci vývojových aktivit u čtyř oslovených brownfield zahraničních firem, které si často zachovaly svá vývojová oddělení. Dvě oslovené brownfield zahraniční firmy po převzetí získaly zodpovědnost za vývoj produktů v rámci celého koncernu. Jedná se o aktivity, ve kterých firmy byly úspěšné již před akvizicí. Objem i intenzita vývoje se u těchto aktivit zintenzivnily po vstupu zahraničního investora. Tyto aktivity popsal jeden nejmenovaný ředitel firmy: „Jsme plně zodpovědní pouze za vývoj jednoho segmentu našich produktů v rámci mateřské společnosti. Tento segment ovšem tvoří pouze 10 % naší produkce.“ Do jiné pobočky zahraniční firmy v ČR se přestěhovaly časově náročné aktivity, které využívají místní levnou, ale zároveň velmi kvalifikovanou pracovní sílu. Přesun časově náročných a rutinních vývojových aktivit do ČR z prostředí automobilového průmyslu popsal už Pavlínek (2004).

U značného podílu oslovených poboček zahraničních firem neprovádí vývojové aktivity ani mateřská společnost. Jejich mateřské společnosti se zabývají subdodávkami

společnostem, které vlastní určitou licenci, nebo jsou jejich produkty velmi technicky náročné. Mateřské společnosti a jejich pobočky v ČR se zabývají pouze konstrukcí přesně zadaného jednoduchého dílu v rámci celého produktu. Jedná se například o osazování elektronických desek podle zadání zákazníka, nebo o výrobu stožárů pro větrné elektrárny. Mateřské firmy a některé české pobočky těchto firem mají pouze konstrukční oddělení a zabývají se způsobem výroby produktu, jehož přesné zadání přijde od zákazníka. Tyto firmy mají velmi omezené rozhodovací pravomoci, protože se dostávají pod tlak jak ze strany mateřské společnosti, tak ze strany zákazníků.

Největší rozhodovací pravomoci mají oslovené zahraniční firmy jako celek v průzkumech trhů, i když u oslovených greenfield zahraničních firem si za průzkum trhu zodpovídá pouze menší část firem. Průzkum trhu je úzce spjat s marketingovými aktivitami a určováním ceny produktů, které jsou hodnoceny v tabulce 10.

Tabulka 10: Míra autonomie při marketingu prodeje a rozhodování o cenách produktů

Míra autonomie	Realizováno mateřskou společností mimo ČR		Je realizováno v naší pobočce nebo jinde v ČR								
			Omezená rozhodovací autonomie		Vysoká autonomie, ale pouze pro trh ČR		Vysoká autonomie		Jiná firma na území ČR		
Aktivita	G	B	G	B	G	B	G	B	G	B	
Greenfield (G)/ Brownfield (B)	G	B	G	B	G	B	G	B	G	B	
Marketing prodeje	Počet	9	5	0	1	1	2	3	5	1	3
	%	64,3	31,3	0,0	6,3	7,1	12,5	21,4	31,3	7,1	18,8
Rozhodování o cenách produktů	Počet	5	4	3	0	2	2	3	6	1	2
	%	35,7	28,6	21,4	0,0	14,3	14,3	21,4	42,9	7,1	14,3

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Pozn.: Vícenásobné odpovědi jsou možné

U rozhodovacích pravomocí spojených s marketingem prodeje produktů se opět projevuje rozdíl mezi oslovenými greenfield a brownfield firmami. Za oslovené greenfield zahraniční společnosti provádí často marketing prodeje mateřská společnost. Výsledky se shodují s realizací průzkumů trhů z tabulky 6. Skoro dvě třetiny oslovených greenfield zahraničních firem mají marketing prodeje lokalizovaný v zahraničí. Na druhou stranu si tyto firmy po konzultaci mohou alespoň rozhodnout, za jakou cenu budou produkty prodávat mateřské společnosti a na českém trhu. Vysokou autonomii v prodeji a marketingu prodeje mají pouze oslovené greenfield zahraniční společnosti, které nejsou typickými pobočkami nadnárodních korporací. Jedná se o plně autonomní greenfield

zahraniční firmy, jejichž vlastníkem jsou fyzické osoby ze zahraničí. Pouze za jedinou greenfield zahraniční firmu určuje ceny a provádí marketing prodeje české obchodní zastoupení, které je všem se společností velmi úzce propojeno.

U oslovených brownfield zahraničních firem je situace složitější. Z poloviny mají společnosti při rozhodování o cenách produktů a marketingu prodeje značné rozhodovací pravomoci, nebo tyto aktivity byly přeneseny na obchodní zastoupení mateřských společností v ČR. Dvě společnosti si za marketing prodeje a ceny produktů zodpovídají pouze v rámci českého trhu. Je zde ovšem také velmi vysoký podíl firem, ve kterých se o cenách produktů a marketingu prodeje rozhoduje v zahraničí. Nutno podotknout, že pokud se na data podíváme více zblízka, nalezneme pouze jednu firmu, u které o prodejních cenách produktů rozhoduje mateřská společnost. Ostatní firmy mají pouze omezenou autonomii při prodeji mimo ČR, který pro ně obstarává mateřská společnost, ale pro trh v ČR si většinou ceny po konzultaci mohou určit sami.

Z detailního průzkumu dat jasně vyplynula daleko větší zodpovědnost oslovených brownfield zahraničních firem za vlastní vývojové aktivity. Musíme si uvědomit, že akvizované domácí společnosti byly před převzetím zahraniční firmou plně autonomní a měly naprosto opačnou výchozí pozici oproti pobočkám zahraničních firem vzniklých formou greenfield investice. Většina oslovených brownfield zahraničních firem provádí aktivity spojené s vývojem a výrobou prototypů nových produktů. Nejúspěšnější společnosti si dokázaly zachovat a dokonce rozšířit své vývojové aktivity, i když tyto aktivity byly v jiných případech zcela utlumeny. Mateřské společnosti přinesly do avizovaných domácích firem nejen vyspělejší technologie, ale i nové odbytové kanály. To se projevuje hlavně ve snížené autonomii poboček v marketingu a určování cen vlastních produktů při obchodu se zahraničím. Obchod je totiž velmi často realizován mateřskými společnostmi a obchodními zastoupeními mateřských společností v zahraničí a v některých případech i na českém trhu.

Oslovené greenfield zahraniční firmy mají omezenou autonomii už od vstupu na český trh. Většina vývojových a marketingových aktivit je realizována mateřskou společností mimo území ČR. Téměř za všechny oslovené greenfield zahraniční firmy provádí aplikovaný vývoj jejich mateřská společnost. Některé z firem získaly určité rozhodovací pravomoci při vývoji koncepce a technického řešení prototypů nových produktů. Spolupráce na výrobě

prototypů je vyšší, jelikož tato aktivita je často velmi úzce spojena s výrobou, která je lokalizována v Pardubickém kraji. Odbytové kanály jsou opět plně v rukou mateřské společnosti, která se stará o marketing prodeje v zahraničí. České pobočky si tak v některých případech mohou po konzultaci určovat pouze ceny prodeje na českém trhu. Ze souboru oslovených greenfield zahraničních firem se vyčleňují investice občanů ze zahraničí. Společnosti vlastněné zahraničními občany totiž nejsou součástí žádné nadnárodní korporace a mají vysokou autonomii skoro ve všech sledovaných ukazatelích, ale v těchto případech se jedná vždy o velmi malé podniky.

4.2.2 Kvalitativní ukazatele významu vývojových aktivit pro firmy

Nejdříve se zaměříme na rozmístění oddělení aplikovaného vývoje do domácích a zahraničních společností. Z tabulky 11 je vidět výrazný podíl oslovených domácích společností s vývojovým oddělením. Pouze dvě domácí společnosti nemají vývojové oddělení v pravém slova smyslu, ale jejich konstruktéři se vývojem produktů zabývají v rámci dlouhodobých cílů. Velmi vysoký je podíl firem s vývojovými odděleními také u oslovenými brownfield zahraničních firem. Vývojová oddělení má osm brownfield zahraničních firem, jedna brownfield firma má v ČR pouze konstrukční oddělení, které ovšem spolupracuje na vývoji produktů se zákazníky. Zbylé tři oslovené brownfield zahraniční společnosti se vývojem produktů téměř nezabývají. První společnost vlastní licenční produkt, který ani v rámci licenční smlouvy inovovat nesmí. Druhá společnost se zabývá velkosériovou výrobou pro český trh a mateřskou společnost využívá hlavně k inovacím výrobního procesu. Třetí společnost sice v ČR nemá konstrukční oddělení, ale vyrábí velmi komplexní stroje s použitím moderních technologií, na jejichž použití úzce spolupracuje s mateřskou společností, která se vývojem intenzivně zabývá.

Nejnižší podíl firem s vývojovým oddělením mají oslovené greenfield zahraniční společnosti. Pouze dvě z nich mají v ČR vývojové oddělení. První je jedna vysoce autonomní společnost, která je vlastněna zahraničním občanem. Nejedná se tedy o typickou pobočku NNK. V druhém případě má firma v ČR lokalizovaný vývoj jednoho segmentu produkce, který v rámci mateřské společnosti provádí jako jediná. Pozitivní je, že skoro polovina greenfield investic má v ČR konstrukční oddělení. Většinou se jedná o malosériové výrobce, kde se konstrukční oddělení stará o spolupráci se zákazníky. Zbytek společností inovuje formou externího nákupu nových technologií nebo spoluprací s mateřskou společností.

Tabulka 11: Přehled firem a počty vývojových a konstrukčních oddělení v nich

Firmy	Počet firem	Vývojové oddělení	Konstrukční
Domácí	14	12	2
Brownfield	12	8	1
Greenfield	13	2	6

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Rozdíl v počtu pracovníků ve vývojových a konstrukčních odděleních mezi oslovenými domácími a zahraničními firmami je ovšem ještě markantnější. Tento rozdíl je vidět v tabulce 12. Ve 13 domácích společnostech pracovalo 118 zaměstnanců ve vývojových a konstrukčních odděleních. Ve 13 brownfield zahraničních firmách pracovalo v těchto odděleních 82 zaměstnanců. Je nutno podotknout, že byla vyřazena jedna projekční firma, ve které se většina zaměstnanců zabývá vývojem. V 9 greenfield zahraničních firmách pracovalo pouhých 14 zaměstnanců. Oslovené domácí společnosti mají vysoký počet zaměstnanců, ale i vysokou dynamiku vzniku nových pracovních míst ve vývojových odděleních, kdy jsme za sledované čtyřleté období zaznamenali 124% nárůst počtu zaměstnanců ve vývojových a konstrukčních odděleních. Vysoký počet zaměstnanců ve vývojových a konstrukčních odděleních pracuje i v oslovených brownfield zahraničních firmách, a to i po odečtení zaměstnanců projekční firmy. Dynamika vzniku nových míst je v této skupině firem daleko nižší, zaznamenán byl 104% nárůst. Poslední skupinou jsou podniky, které vstoupily na český trh formou investice na zelené louce. V těchto oslovených greenfield zahraničních společnostech pracuje velmi málo pracovníků ve vývojových nebo v konstrukčních odděleních, i když dynamika vzniku nových pracovních míst je nejvyšší, toto číslo nelze brát vážně, protože je odvozeno z velmi malého vzorku.

Tabulka 12: Vývoj počtu pracovníků ve vývoji a konstrukčních odděleních

Firmy	Firem	2005	2008	Změna (%)
domácí	13	95	118	124
bownfield	13	77*	82*	107
greenfield	9	11	14	127

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

*Pozn.: * Je vyřazena jedna projekční firma, u níž téměř všichni zaměstnanci pracují ve vývoji. Za roky 2005 a 2008 byla dynamika vzniku nových pracovních míst 104 %, pokud tuto společnost zařadíme do analýzy.*

S počtem pracovníků ve vývojových a konstrukčních odděleních je spojena analýza výdajů na vývoj, která je znázorněna v tabulce 13. Je nutno již na začátek poznamenat, že náklady na vývoj většina ředitelů přesně neznala, a tak se u více než poloviny společností jedná o

kvalifikovaný odhad ředitelů společností. Z tabulky 13 je patrný již zmiňovaný rozdíl mezi domácími a zahraničními společnostmi. Přes značný objem prostředků vynaložených na vývoj domácí společnosti mají nejmenší podíl exportu produktů do zahraničí.

Tabulka 13: Výdaje na vývoj ve společnostech za roky 2005 a 2008

Výdaje na vývoj (tis. Kč)	Na jednoho zaměstnance ve vývoji		Na jednoho zaměstnance firmy		Podíl na tržbách	Export produktů
	2005	2008	2005	2008	2008 (%)	2008 (%)
Firmy						
Domácí	734	880	29,0	38,1	3,1	55,2
Brownfield*	579	632	13,4	14,3	0,5	61,3
Greenfield	379	505	3,7	4,4	0,1	75,1

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

*Pozn.: * Byla vyřazena firma zabývající se hlavně vývojem, jelikož příliš ovlivňovala výsledky. Podíl exportu byl počítán jako vážený průměr tržeb a exportních trhů.*

Oslovené zahraniční firmy spoléhají na zdroje mateřských společností, proto jejich výdaje na vývoj v ČR nedosahují tak vysokých hodnot. Tato skutečnost se naplno projevuje ve výdajích na vývoj přepočtených na jednoho zaměstnance firmy. Oslovené greenfield zahraniční firmy vydávají na vývoj v přepočtu na jednoho zaměstnance firmy téměř desetinu toho, co domácí firmy. Přesto jsou schopné exportovat své produkty do zahraničí. Je ovšem nutno poznamenat, že export nezávisí pouze na kvalitě produktů, ale i na zajištění odbytových kanálů v zahraničí, o což se často stará mateřská společnost.

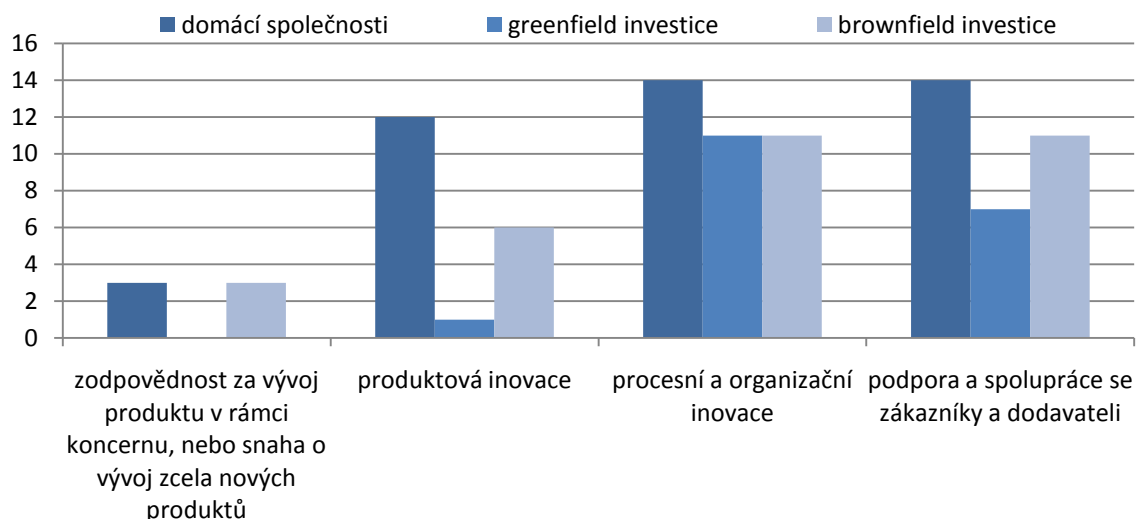
4.2.3 Vývojové aktivity firem

Úvodní část analýzy vývoje byla spíše kvantitativní, proto bychom se měli více zaměřit na druh aktivit, za které jsou jednotlivé vývojové a konstrukční oddělení zodpovědné. Na následujícím obrázku 5 jsou vývojové aktivity rozděleny do čtyř skupin. Jako nejnáročnější je považována zodpovědnost vývojového oddělení za určitý segment produkce v rámci mateřské společnosti. V tomto případě jsou výsledky z vývoje produktu předávány dále v rámci mateřské společnosti, která je pak může využít i v ostatních produkčních závodech. Jako ekvivalent je u domácích společností zařazena snaha o rozšíření portfolia výrobků, a to výrobou zcela nového segmentu výrobků, nebo průnikem do nových odvětví. Na druhém stupni je produktová inovace. Jedná se o samostatný vývoj vlastních výrobků a jejich inovace. Vývojová oddělení se tedy snaží o inovace produktů, které již firma vyrábí. Během tohoto procesu dochází k jejich modernizaci a používají se nové materiály. Na třetím stupni je procesní a organizační inovace. Jedná se o zavádění

nových technologií výroby, nových výrobních nástrojů, ale i nové metody řízení společnosti a případná strukturální reorganizace práce. Na čtvrtém stupni je technická podpora zákazníků. Nejedná se doslova o vývojovou aktivitu, ale mnohé zahraniční firmy ji zdůrazňovaly.

Téměř všechny oslovené domácí firmy jsou schopné realizovat produktové inovace. Většina domácích firem dokonce zdůrazňovala, že soustavná inovace jejich produktů má velký význam na jejich konkurenceschopnost. To ovšem nelze říci o oslovených zahraničních společnostech, ve kterých produktová inovace probíhá většinou v rámci mateřské společnosti. U oslovených zahraničních společností se opět projevuje rozdíl mezi greenfield a brownfield zahraničními firmami. Pouze jedna firma, která vznikla investicí na zelené louce, se zabývá produktovou inovací. Nutno opět podotknout, že se jedná o plně autonomní společnost, která není pobočkou žádné nadnárodní korporace. U oslovených brownfield zahraničních firem se produktovými inovacemi zabývá větší počet společností. Šest společností je plně zodpovědných za produktové inovace, navíc tři z nich mají zodpovědnost za určitý segment produkce i v rámci mateřské společnosti. Stejný počet domácích společností se snaží rozšířit své portfolio výrobků do nových oborů, nebo o vývoj zcela nových produktů.

Obrázek 5: Vývojové aktivity provozované v dotázaných firmách



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Procesní a organizační inovace realizují v určité formě téměř všechny firmy, ale existují výjimky, kdy si některé firmy na zavádění nových výrobních postupů musí najímat externisty, nebo tuto aktivitu realizují za pomoci mateřské společnosti. Minimální rozdíl v procesních a organizačních inovacích lze připsat vysoké autonomii zahraničních společností v tomto ohledu. Místní ředitelé se často snaží hlavně zvýšit efektivitu organizace společnosti. Zajímavější je ovšem rozdíl v podpoře a ve spolupráci se zákazníky. Velká část výrobních firem do styku se zákazníky vůbec nepříjde a dodavatelé jsou vybráni mateřskou společností. Tato skutečnost se výrazně projevuje u investic, které vznikly na zelené louce, kde téměř polovina firem se svými zákazníky a dodavateli nespolupracuje na vývoji vlastních produktů. Důvodem je většinou direktivní zadání zakázky shora od mateřské společnosti. Jeden nejmenovaný ředitel řekl: „Z centrály nám přijde zadání nového projektu a my řešíme, jak ho vyrábět. Nejsme ani v kontaktu se zákazníky, jelikož jejich sídla jsou mimo ČR.“ Pro zajímavost, tento podnik označil jako svoji konkurenční výhodu svoji geografickou polohu blízko zákazníkům. V tomto případě ovšem myslel vzdálenost fyzickou k ostatním výrobním pobočkám NNK ve střední Evropě.

4.3 Zhodnocení třetí hypotézy

V této části jsou zmapovány sítě vztahů mezi oslovenými společnostmi, jejich dodavateli, odběrateli, vysokými školami a ostatními institucemi podílejících se na vývojových aktivitách firem. Předpokladem je, že domácí firmy budou více využívat lokálních zdrojů a spolupracovat na vývojových aktivitách s místními institucemi, než společnosti pod zahraniční kontrolou. Důvodem je možnost zahraničních společností využívat znalosti mateřské společnosti (Un a Cuervo-Cazurra 2008). Zahraniční firmy v ČR vlastní určitou konkurenční výhodu, která pomohla mateřským firmám internacionalizovat jejich aktivity (Dunning 1993). Domácím firmám chybí možnost využívat zdroje mateřské společnosti, a proto budou na vývojových aktivitách spolupracovat s ostatními aktéry a institucemi na českém trhu.

4.3.1 Autonomie zahraničních firem při výběru dodavatelů

Pokud se chceme zabývat dodavatelskými sítěmi společností, musíme se nejdříve podívat na autonomii zahraničních společností při jejich výběru.

Tabulka 14: Autonomie při výběru strategických dodavatelů

Zahraniční firmy	Autonomie při výběru dodavatelů		
	Žádná autonomie	Omezená autonomie	Vysoká autonomie
Brownfield	0	8	4
Greenfield	4	4	3

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Pozn.: Žádná autonomie znamená, že dodavatelé jsou vybráni mateřskou společností nebo zákazníkem. Omezená autonomie znamená, že dodavatelé vybíráni po konzultaci s mateřskou spol. a zákazníky. U vysoké autonomie si firmy své dodavatele si vybírají sami.

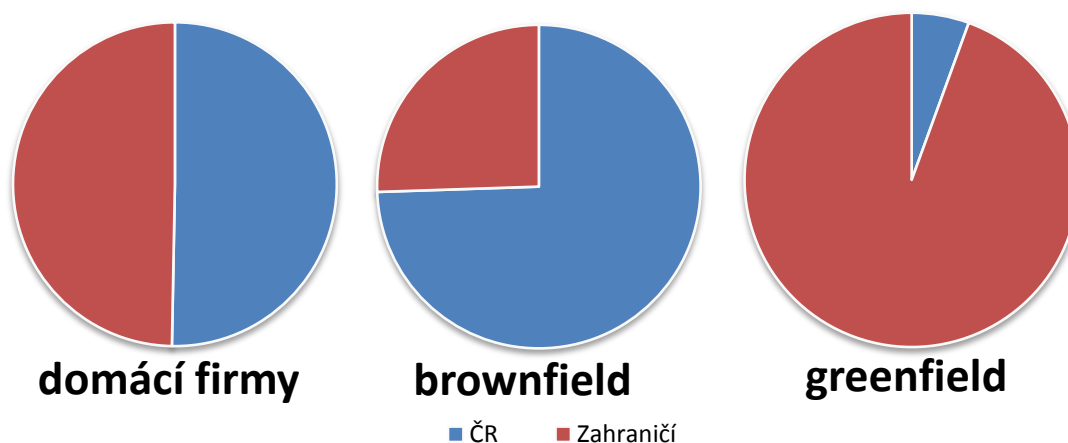
Z tabulky 14 je vidět, že oslovené zahraniční společnosti mají omezenou autonomii při výběru svých dodavatelů. Asi nejvýstižnější je věta jednoho ředitele: „Vybíráme si pouze malé dodavatele, ty velké totiž vybírá ústředí v Bratislavě pro celý region střední Evropy.“ Zahraniční společnosti tedy využívají místní dodavatele hlavně pro drobné subdodávky a za jejich výběr si již zodpovídají. Plnou zodpovědnost za výběr dodavatelů mají trochu překvapivě tři greenfield zahraniční společnosti, ale opět se jedná o firmy, které nejsou součástí žádné NNK, a proto nemohou využít možnost hromadného nákupu materiálu přes mateřskou společnost. U brownfield zahraničních firem si za výběr svých dodavatelů plně zodpovídají čtyři společnosti. Tyto společnosti se již v dřívějších analýzách vyznačovaly rozsáhlými rozhodovacími pravomocemi. Nutno ovšem podotknout, že řada oslovených vysoce autonomních brownfield zahraničních firem využívá k nákupu materiálů svoji mateřskou společnost. Velmi omezené rozhodovací pravomoci mají ve výběru svých strategických dodavatelů čtyři greenfield zahraniční společnosti. Dvěma dodavatele direktivně určuje mateřská společnost a další dvě vyrábějí certifikované zboží, pro jehož výrobu musí použít dodavatele, které vybere přímo zákazník nebo mateřská společnost.

4.3.2 Rozmístění strategických dodavatelů a význam regionálních dodavatelů

Zahraniční firmy mají většinou velmi omezené rozhodovací pravomoci při výběru svých strategických dodavatelů. Následující obrázek 6 nám zobrazuje rozmístění strategických dodavatelů, kteří mají určitým způsobem význam pro konkurenceschopnost společností. Výsledky je ovšem nutné brát s rezervou, jelikož se nejedná o přesná data objemu dodávek. Bližší průzkum podrobných dat nám již však ukáže zajímavější výsledky. Regionální dodavatelé z kraje mají na konkurenceschopnost oslovených firem ve většině případů omezený vliv. Pouze dvě menší zahraniční společnosti označily významné regionální dodavatele, s kterými probíhá úzká spolupráce. V jednom případě se jedná o spin-off firmu, která stále úzce spolupracuje s firmou, ze které se oddělila. V druhém

případě zahraniční společnost sídlí v areálu jedné velké domácí společnosti a tuto blízkost využívá pro úzkou spolupráci. Zatímco malá zahraniční firma tuto spolupráci považuje i za jednu z hlavních konkurenčních výhod, velká domácí firma již tuto spolupráci nezdůrazňovala. Tyto dvě malé zahraniční firmy se snaží využít zázemí velkých firem.

Obrázek 6: Rozmístění strategických dodavatelů dle trhů



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Pozn.: Jedná se o rozmístění pouze strategických dodavatelů, kteří byli označeni během dotazníkového šetření a mají nějakým způsobem význam pro konkurenceschopnost společností.

U ostatních oslovených firem nebyla identifikována žádná významná spolupráce s dodavateli v rámci regionu. Pro firmy totiž regionální dodavatelé mají zanedbatelný význam, což dokazují slova jednoho ředitele domácí firmy: „Naši lokální dodavatelé nám dodávají odlitky, pružiny, manžety a jednoduché elektrické přístroje a mají zanedbatelný význam na naši konkurenceschopnost.“ V obrázku 6 je zřetelný rozdíl v rozmístění strategických dodavatelů mezi oslovenými domácími a zahraničními firmami. Tento rozdíl je však dán spíše oborovým zaměřením firem a omezenými rozhodovacími pravomocemi zahraničních firem ve výběru dodavatelů. Vliv oborové příslušnosti firem na možnosti výběru dodavatelů a stupni „zakořenění“ firem zdůrazňuje ve svém výzkumu také Perkmann (2006).

4.3.3 Spolupráce na vývojových aktivitách

Oslovené firmy při realizaci vývojových aktivit spíše spoléhají na vlastní zdroje a spolupráce se týká pouze okrajových činností. Společnosti, které se zabývají vývojem produktů, velmi často spolupracují se svými dodavateli a odběrateli na testování nových materiálů. Intenzivnější a pravidelnější spolupráce však probíhá mezi firmami a vysokými školami. Firmy využívají technické a softwarové vybavení technických univerzit pro

složitější výpočty a chemické analýzy. Jedná se svým způsobem o outsourcing aktivit, které by pro společnost byly velmi nákladné. S vysokými školami navíc spolupracují hlavně domácí společnosti a některé brownfield zahraniční firmy. Počet spoluprácí mezi firmami a ostatními subjekty je znázorněn v tabulce 15.

Tabulka 15: Spolupráce na vývojových aktivitách, podle typu subjektů, se kterými spolupráce probíhá

Firmy	Vysoké školy	Dodavatelé a odběratelé	Mateřská nebo sesterská společnost
Domácí	7	6	2
Brownfield	3	8	0
Greenfield	0	2	5

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Pozn.: Vícenásobné odpovědi jsou možné.

Tabulka 15 nám také potvrzuje rozdíl mezi domácími a zahraničními firmami. U oslovených domácích společností probíhá intenzivnější spolupráce s vysokými školami, ale i jejich dodavateli a odběrateli na vývoji produktů, i když hlavně u dodavatelů a odběratelů se spolupráce opět týká pouze okrajových vývojových aktivit. Ve dvou případech využívají domácí společnosti své sesterské společnosti k intenzivnější a pravidelnější spolupráci na vývoji produktů nebo výrobních postupů. Spolupráce se sesterskými firmami na vývojových aktivitách je nejintenzivnější mezifiremní spolupráci domácích firem, kterou se podařilo identifikovat. Sesterské společnosti jsou společnosti, které mají stejného vlastníka jako oslovená domácí společnost.

Oslovené brownfield zahraniční firmy spolupracují na vývoji s dodavateli, odběrateli a vysokými školami. Intenzivnější spolupráce probíhá opět hlavně s vysokými školami, i když je méně častá než u oslovených domácích firem. Oslovené brownfield zahraniční firmy překvapivě nezdůrazňovaly spolupráci na vývojových aktivitách s mateřskou společností, i když tato spolupráce určitě v nějaké formě probíhá.

Spolupráce s mateřskou společností je ovšem velmi významná pro greenfield zahraniční firmy, u nichž je téměř jedinou významnější formou spolupráce na vývojových aktivitách. Jak už vyplynulo z předchozích výsledků většina oslovených greenfield zahraničních firem se aplikovaným vývojem vůbec nezabývá a jejich spolupráce je omezena na pasivní příjem znalostí a inovací od mateřské společnosti. Oslovené greenfield zahraniční firmy dále

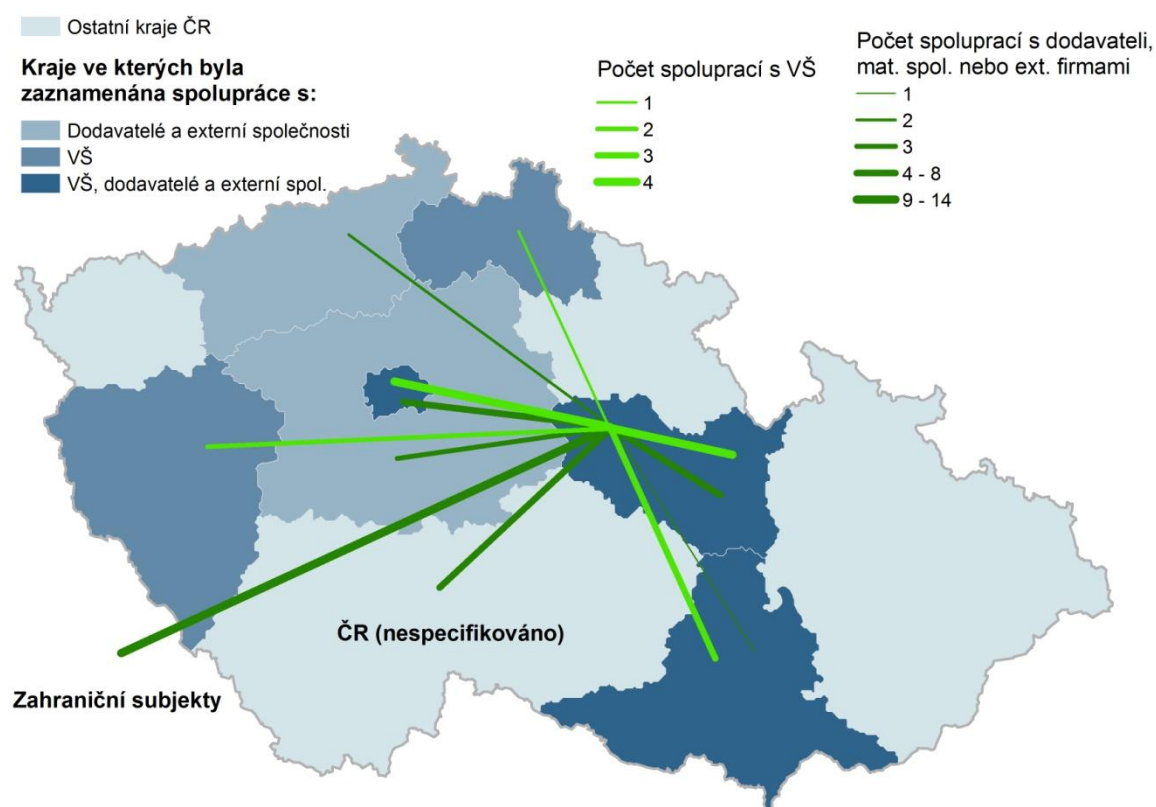
zdůrazňovaly spolupráci se svými dodavateli a odběrateli, která však probíhá ve velmi omezené formě. Jedna firma například poskytuje své drahé strojové vybavení dodavatelům, kteří na strojích provádějí testy svých výrobků.

Spolupráce firem dodavateli a odběrateli a ostatními institucemi je zdůrazňována jako nejčastější způsob spolupráce na vývojových aktivitách. Často se ovšem nejedná o úzkou a pravidelnou spolupráci na vývojových aktivitách, ale oslovení ředitelé se snažili nalézt alespoň nějaký druh spolupráce firmy. Geografické rozložení identifikovaných spoluprácí je znázorněno v následujícím obrázku 7. Tento obrázek graficky znázorňuje výsledky z tabulky 15 a zaměřuje se na regionální rozložení jednotlivých spoluprácí na vývoji. V obrázku je oddělena spolupráce s dodavateli, odběrateli a ostatními institucemi od spolupráce s vysokými školami. Důvodem je vyšší význam a intenzita spolupráce firem s vysokými školami pro jejich vývojové aktivity v porovnání s ostatními druhy spoluprácí.

Velký počet spoluprácí na vývojových aktivitách lze pozorovat mezi oslovenými firmami a jejich dodavateli a odběrateli z ČR. Tato spolupráce ovšem není pravidelná a týká se spíše občasných pomocí při zavádění inovací. Pravidelnější spolupráce s dodavateli probíhá pouze ve čtyřech případech. Tři firmy spolupracují se svými dodavateli v rámci Pardubického kraje. V těchto případech firmy využívají hlavně fyzickou blízkost pro úzkou spolupráci na rychlých dodávkách specifických produktů spíše než na vývoji. Pravidelná spolupráce byla nalezena už pouze jednou v rámci ČR, a to mezi domácí firmou a její sesterskou společností z Prahy. Popsané čtyři případy pravidelné spolupráce na vývojových aktivitách se týkají dvou domácích a dvou zahraničních firem.

Většina z oslovených greenfield zahraničních společností spolupracuje na vývojových aktivitách hlavně se svými mateřskými společnostmi. Velká část ředitelů oslovených brownfield zahraničních firem spolupráci na vývoji s mateřskou společností nezdůrazňovala, jelikož u oslovených greenfield zahraničních firem se spíše než o spolupráci jedná o pasivní příjem znalostí a inovací. Spolupráce na vývoji se zahraničními subjekty v obrázku 7 znázorněna jako nejčastější a týká se téměř výhradně oslovených greenfield zahraničních firem.

Obrázek 7: Spolupráce firem na vývojových aktivitách a její geografické aspekty



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Nejintenzivnější a nejpravidelnější spolupráce na vývojových aktivitách tedy probíhá mezi oslovenými firmami a vysokými školami. Nejvýznamnější jsou pro oslovené firmy hlavně technické vysoké školy z Prahy (VŠCHT a ČVUT), Pardubic, Plzně a Brna (VUT) a spolupráce probíhá v již zmiňovaných aktivitách, jako je analýza chemických vzorků nebo využití drahého přístrojového a softwarového vybavení univerzit. Jedna textilní firma navíc pravidelně spolupracuje s Libereckou TU, která se úzce specializuje na vývoj a použití nano vláken (Berman Group 2010).

5 Výsledky

V této kapitole budou diskutovány výsledky analýzy v návaznosti na stanovené hypotézy. Jedná se však o výsledky malého vzorku oslovených firem. Tato skutečnost nebude ve výsledcích zdůrazňována, ale zaměříme se na ni v závěrečné diskuzi.

5.1 Výsledky: hypotéza 1

Zahraniční firmy realizují v ČR převážně aktivity s nižší přidanou hodnotou a také s nižší autonomií, resp. na nižší úrovni hodnotového řetězce než je tomu u domácích firem. V Pardubickém kraji bude tento kontrast ještě výraznější, a to díky poměrně intenzivním VaV aktivitám domácích firem.

Oslovené zahraniční firmy opravdu realizují v Pardubickém kraji aktivity s nižší znalostní náročností na nižších stupních produkčních řetězců než oslovené domácí firmy. O nižší znalostní náročnosti vypovídá fakt, že polovina oslovených zahraničních firem realizuje výrobu low-tech a medium low-tech výrobků, zatímco oslovené domácí společnosti se většinou zabývají výrobou medium high-tech výrobků. Postavení oslovených zahraničních firem v produkčních řetězcích je také na nižších stupních v porovnání s oslovenými domácími firmami. Z toho postavení vyplývá, že výrobky oslovených zahraničních firem budou mít nižší přidanou hodnotu (Coe a kol. 2004).

Oslovené zahraniční firmy mají nižší autonomii v porovnání s oslovenými domácími firmami. Oslovené zahraniční firmy se totiž nacházejí na nižších stupních produkčních řetězců a navíc jsou podřízeny mateřské společnosti. Tyto zahraniční firmy podléhají dvojímu podřízení a to podřízení mateřské společnosti a podřízení svým zákazníkům. Podřízenost mateřské společnosti se projevuje v omezené autonomii při realizaci aktivit spojených s VaV a nízkou zodpovědností zahraničních firem za vlastní marketingové aktivity a určování cen vlastních výrobků. Podřízenost zákazníkům může být důvodem, proč zahraniční firmy přišly do Pardubického kraje. Mateřské firmy, které produkují výrobky z nižších pater produkčních sítí, se přesunem výroby do ČR snaží snížit své výrobní náklady (Stroper 2007). Nízká autonomie zahraničních společností se pojí i s rozdílnou identifikací konkurenčních výhod, výzev a hrozeb, ale i s nižšími rozhodovacími pravomocemi poboček zahraničních firem při realizaci vývojových aktivit v porovnání s domácími firmami. Oslovené zahraniční firmy jako svoji konkurenční

výhodu často uváděly aktivity spojené s podporou mateřské společnosti a vysokou kvalitou jejich výrobků, zatímco oslovené domácí firmy zdůrazňovaly provázanost výroby a vývoje vlastních produktů. Omezená autonomie oslovených zahraničních firem se dále projevuje i u identifikovaných výzev společností do budoucna. Mezi výzvy zahraničních firem patřilo zefektivnění organizace výroby a zvýšení kvality výrobků, zatímco domácí společnosti se snaží o proniknutí na nové trhy, získání nových zákazníků a rozšíření portfolia výrobků. Přesto nalezneme mezi oslovenými zahraničními společnostmi výjimky, které se snaží vlastním vývojem zvýšit přidanou hodnotu svých výrobků. Jedná se výhradně o brownfield zahraniční firmy, které si dokázaly uchovat značnou autonomii svého rozhodování hlavně u svých vývojových aktivit. Identifikace hrozeb opět odhaluje omezenou autonomii většiny zahraničních firem, kdy se značná část zahraničních firem obává hlavně růstu mzdových a výrobních nákladů v ČR.

5.2 Výsledky: hypotéza 2

Intenzita vývojových aktivit i přes vyšší celkové výdaje na VaV u zahraničních firem bude vyšší v domácích firmách. Důvodem je jednak „finanční“ zázemí zahraničních firem, které jim umožňuje mimo jiné vyplácet například v průměru vyšší mzdy za práci shodné kvalifikace, jednak „technologické“ zázemí mateřské firmy a její globální síť. Domácí firmy tyto výhody nemají a hlavním zdrojem nových znalostí budou tedy ony samy. I proto budou VaV aktivity zaměřeny na kvalitativně vyšší a autonomnější aktivity než je tomu u zahraničních firem.

Intenzita vývojových aktivit je opravdu vyšší v oslovených domácích firmách, i když lze nalézt některé brownfield zahraniční firmy, které se vývojem zabývají minimálně stejně intenzivně. Většina domácích firem se zaměřuje na kvalitativně vyšší a autonomnější aktivity vývojové aktivity než je tomu u zahraničních firem. Inovacemi vlastních produktů se zabývají téměř všechny oslovené domácí firmy, zatímco u oslovených zahraničních společností je tento podíl výrazně nižší. Ve skupině zahraničních firem ovšem existují značné rozdíly. Oslovené brownfield zahraniční firmy se skoro z poloviny zabývají inovacemi vlastních produktů, zatímco oslovené greenfield zahraniční firmy vývoj vlastních produktů téměř neprovádějí. Je nutno podotknout, že ve třech brownfield zahraničních firmách se zabývají vývojem určitého produktu i pro potřeby mateřské společnosti.

Rozmístění vlastních vývojových aktivit v rámci mateřské společnosti je u oslovených zahraničních firem v Pardubickém kraji velmi rozdílné. Určitou autonomii svého rozhodování u aplikovaného vývoje a s ním spojených aktivit si udržely pouze některé brownfield zahraniční firmy. Ostatní oslovené firmy se vývojem téměř nezabývají, nebo se jim zabývají ve velmi omezené míře. Z kvantitativních dat opět vyplývá velmi omezený význam vývojových aktivit v oslovených zahraničních firmách v porovnání s oslovenými domácími firmami. Oslovené domácí firmy vydávají na vývoj celkově vyšší náklady a mají vyšší podíl VaV zaměstnanců, ale tento fakt jsme v Pardubickém kraji předpokládali (Žízalová a Csank 2010). Největší rozdíl je ovšem v rámci oslovených zahraničních firem. Některé oslovené brownfield zahraniční firmy se vývojem a konstrukcí výrobků často zabývají minimálně na podobné úrovni jako domácí společnosti v porovnání s oslovenými greenfield zahraničními firmami, které ve vývojových aktivitách často spoléhají na „technologické“ zázemí své mateřské společnosti.

Oslovené greenfield zahraniční firmy v ČR většinou umísťují pouze konstrukční a technologická oddělení. Jedná se o HBE investici do vývoje, která se snaží podpořit místní zákazníky (Medcof 1997). U oslovených brownfield zahraničních firem, které byly převzaty a následně do nich přesunuta zodpovědnost za určitý produkt, se objevuje HBA investice do vývojových aktivit (Kuemmerle 1999). Jedná se ovšem o zodpovědnost za velmi rutinní a časově náročné aktivity. Tento výsledek je v souladu s výsledky předchozího průzkumu Pavlínka a Jandáka (2007). Ve dvou případech se objevila i technologii vyhledávající investice (Bas a Sierra 2010), kdy malá česká společnost byla koupena velkou zahraniční firmou, aby rozšířila vlastní výrobní portfolio o technologicky náročné produkty.

5.3 Výsledky: hypotéza 3

Domácí firmy budou více využívat lokálních zdrojů a spolupracovat na vývoji s místními firmami a institucemi, než společnosti pod zahraniční kontrolou.

Oslovené domácí firmy při spolupráci na vývoji více využívají ostatní subjekty z ČR, ale je nutno podotknout, že tato spolupráce se týká pouze okrajových vývojových aktivit. Intenzita spolupráce na vývoji je celkově velmi nízká a oslovené domácí firmy využívají hlavně vlastní zdroje. Jedinou výjimkou je spolupráce s vybranými technickými

univerzitami. Identifikovaná spolupráce oslovených domácích firem s dodavateli, zákazníky a ostatními institucemi je už velmi nepravidelná.

Určitá spolupráce na vývojových aktivitách v rámci České republiky probíhá i u oslovených brownfield zahraničních firem. Tyto firmy opět využívají pravidelně pouze vybrané technické univerzity, zatímco spolupráce se zákazníky a dodavateli a ostatními institucemi je velmi nepravidelná. Oslovené greenfield zahraniční firmy na vývojových aktivitách s místními institucemi téměř nespolupracují. Jimi označená spolupráce v rámci ČR se týkala značně nepravidelné podpory zákazníků a dodavatelů. Jak již bylo řečeno v předchozí hypotéze, oslovené greenfield zahraniční firmy spoléhají na „technologické“ a „finanční“ zázemí mateřské společnosti, proto nemají důvod spolupracovat na svých vývojových aktivitách na českém trhu.

6 Závěrečná diskuze

Práce se pokouší nalézt potenciální zdroje na znalostech založeného ekonomického rozvoje v Pardubickém kraji. Zaměřuje se nejen na zahraniční firmy, které byly zdrojem ekonomického růstu v posledních desetiletích (Srholec 2004; Berman Group 2010), ale i na domácí firmy, které se musely vyrovnat se zostřenou konkurencí (Porter 1990) na českém trhu. Je nutno opět zdůraznit, že výběr domácích firem byl omezen na úspěšnější firmy z regionu a tento fakt ovlivnil i výsledky práce. Zahraniční a domácí společnosti mají opravdu odlišný potenciál posunu k na znalostech založené konkurenční výhodě. Tento potenciál byl hodnocen prostřednictvím tří hypotéz.

První hypotéza nám potvrdila, že oslovené zahraniční firmy realizují v ČR převážně aktivity s nižší přidanou hodnotou a také nižší autonomií. Podařilo se dokázat, že oslovené zahraniční firmy mají v Pardubickém kraji nižší autonomii a jejich produkce se nachází v nižších patrech globálních produkčních sítí s nižší přidanou hodnotou a oborech s nižší znalostní náročností v porovnání s domácími firmami. Přesto je ve skupině domácích a některých zahraničních firem značný potenciál posunu k aktivitám na vyšších stupních hodnotových řetězců s vyšší přidanou hodnotou a znalostní náročností produktů.

Druhá hypotéza potvrdila, že intenzita vývojových aktivit je vyšší v oslovených domácích firmách. Je nutné podotknout, že i mezi oslovenými zahraničními firmami jsou některé oslovené brownfield zahraniční firmy, které se vývojem velmi intenzivně zabývají. Tyto firmy pokračují ve vývojových aktivitách, které prováděly už před převzetím zahraniční společnosti. Investice do vývojových aktivit v ČR se objevují pouze zřídka. U některých brownfield zahraničních firem se objevuje HBA investice do VaV (Kuemmerle 1999). V těchto případech došlo k přesunu zodpovědnosti za určitý segment produkce do ČR v rámci celé NNK. Jednalo se však většinou o rutinní a časově náročné vývojové aktivity, které využívají místní levnou pracovní sílu. Stejný trend popisuje i Pavlínek a Jandák (2007). Většina oslovených greenfield zahraničních firem má v ČR pouze konstrukční nebo technologické oddělení. Aktivity prováděné v těchto odděleních mohou být označeny jako prvotní náznak HBE investice do vývojových aktivit (Kuemmerle 1999).

Třetí hypotéza spíše nepotvrdila, že domácí firmy více využívají lokálních zdrojů a spolupracují na vývoji s místními firmami a institucemi než společnosti pod zahraniční kontrolou. Důvodem je, že oslovené domácí firmy u vývojových aktivit spoléhají na

vlastní zdroje a spolupráce se týká pouze okrajových aktivit. V Pardubickém kraji se dnes nachází velký počet zahraničních firem, které však využívají lokální zdroje ve velmi omezené míře. Tyto firmy jsou v regionu velmi nízce „zakořeněny“ a hrozí tak jejich odchod při růstu výrobních nákladů (Stroper 1997). Regionální politika by se proto měla zaměřit na tyto společnosti a více je provázat s regionálními a národními aktéry (Brand a kol. 2000).

Výsledky práce nelze zcela zobecnit na ČR, jelikož výběr domácích firem byl omezen na úspěšnější firmy z regionu, přesto jsou některé výsledky velmi přínosné pro budoucí plánování regionálních politik v ČR. Analýzy sekundárních dat často poukazují na nízkou produktivitu domácích firem (Zamrazilová 2007) a vyšší výdaje zahraničních firem na VaV (Žižalová a Csank 2009). Vlastní šetření však ukázalo, že v Pardubickém kraji se nachází velký počet domácích a brownfield zahraničních firem, které se zaměřují na souvislý vývoj svých produktů. Tyto firmy jsou potencionálními zdroji ekonomického růstu ve třetí „inovacemi řízené“ fáze ekonomického rozvoje (Sala-i-Martin a kol. 2009) a mají absorpční kapacitu pojmout nejnovější trendy ve svém oboru (Cooke a kol. 2004). Největší slabinou těchto firem je nízká spolupráce na vývojových aktivitách. Přitom hlavním hnacím motorem úspěšného regionálního rozvoje jsou podle Amina a Thrifta (1999) institucionálně nezatížené a velmi zasíťované regionální produkční systémy. Zmiňované firmy navíc produkují většinou medium high-tech produkty a zvýšením mezioborové kooperace na vývojových aktivitách by se mohly pokusit své produkty posunout do skupiny high-tech (Sabel a Saxenian 2008).

Na konkurenceschopnost firem bude mít čím dál větší vliv jejich schopnost inovovat a vyrábět nové a vysoce specializované produkty (Sala-i-Martin a kol. 2009, s. 8). Výsledky práce poukazují na určitou skupinu firem, která byla identifikována v Pardubickém kraji a má potenciál stát se budoucím motorem na znalostech založeného ekonomického rozvoje i v ostatních krajích ČR. V návaznosti na tyto výsledky by bylo zajímavé zhodnotit, jakým způsobem tento potenciál využívají regionální politiky jednotlivých krajů. Největší slabinou firem z Pardubického kraje, byla nízká spolupráce na vlastních vývojových aktivitách. Firmy přitom velmi zřídka začnou spolupracovat s ostatními firmami z vlastní iniciativy (Cooke a kol. 2004). Důvodem téměř neexistující spolupráce mezi firmami může být slabost a malá odlišnost krajských RIS (Žižalová 2009), která je dána nedostatečnou tradicí RIS v ČR (Blažek a Uhlíř 2007). Přitom podpora firemní kooperace na inovačních a

vývojových aktivitách přináší nárůst a zesílení firemních kontaktů a následně i další inovace (Cooke a kol. 2004). Regionální politika krajů v ČR by se tedy měla do budoucna zaměřit na podporu kooperace mezi firmami, které mají potenciál konkurovat aktivitami založenými na znalostech a být zdrojem budoucího ekonomického růstu ve třetí „inovacemi řízené“ fázi ekonomického rozvoje (Sala-i-Martin a kol. 2009), která má vyrůstající význam pro úspěšný ekonomický rozvoj České republiky.

7 Literatura:

ADÁMEK, P., CSANK, P. (2008): Závěrečná zpráva terénního průzkumu firem pro formulaci Regionální inovační strategie Jihomoravského kraje 3: Terénní průzkum firemní sféry. Jihomoravský kraj, 59 s.

AMIN, A., THRIFT, N. (1999): Globalization, institutional “thickness” and the local economy. In: Healey (ed): *Managing cities: The new urban context*. Chichester, Wiley, s. 91–108.

AMBOSH, B. (2005): Foreign direct investment in industrial research and development: A study of German MNCs. *Research Policy*, 34, s. 395 – 410.

BLAŽEK, J. (2001): Velké firmy a subjekty progresivního terciéru jako aktéři regionálního rozvoje v České republice. In: Hampl a kol.: *Regionální vývoj: specifika české transformace, evropská integrace a obecná teorie*. PřF UK, Praha, s. 227 – 249.

BLAŽEK, J., UHLÍŘ, D. (2007): Innovations and innovations policies in the Czech Republic: the case of Bohemian Regional Innovation Strategy. *European Planning Studies*, 15, 7, s. 871-888.

BLAŽEK, J., UHLÍŘ, D. (2002): Teorie regionálního rozvoje, nástin, kritika, klasifikace. Nakladatelství Karolinum, Praha, 211 s.

BOSCHMA, R. (2004): Competitiveness of regions from an evolutionary perspective. *Regional Studies*, 38, s. 993-1006.

BRAND, S., HILL, S., MUNDAY, M. (2000): Assessing the Impacts of Foreign Manufacturing on Regional Economies: The Cases of Wales, Scotland and the West Midlands. *Regional Studies*, 34, 4, s. 343-355.

BOWEN, J. T., LEINBACH, T. R. (2006). Competitive Advantage in Global Production Networks: Air Freight Services and the Electronics Industry in Southeast Asia. *Economic Geography*, 82, 2, s. 147-166.

BULKELEY, H. (2005): Reconfiguring environmental governance: Towards a politics of scales and network. *Political Geography*, 24, s. 875-902.

CASTELLS, M. (2000): *End of Millennium (2nd Edition)*. Blackwell, Oxford, 430 s.

COE, N. M., DICKEN, P., HESS, M. (2008): Global production networks, realizing the potential. *Journal of Economic Geography*, 8, s. 271–295

COE, N. M., LEE, Y. S. (2006): The Strategic Localization of Transnational Retailers: The Case of Samsung-Tesco in South Korea. *Economic Geography*, 82, 1, s. 61-88.

COE, N., HESS, M., YEUNG W. -CH., H., DICKEN, P., HEDERSON, J. (2004): Globalizing regional development: a global production network perspective. *Transactions of the Institute of British Geographers*, 29, s. 468–484.

COOKE, P. a kol. (2006): *Constructing Regional Advantage, principles-perspectives-policies*. European Commission, Brusel, 96 s.

CRAWFORD, C. S. (2005): Actor Network Theory. In: Ritzel, A. (ed.): *Encyclopedia of Social Theory*. Sage Publication, London, s. 2-3.

DYKER, D. A. (1999): Foreign Direct Investment in Transition Countries: a Global Perspective. In: Dyker, D. A. (ed): *Foreign Direct Investment and Technology Transfer in the Former Soviet Union*. Edward Elgar, Cheltenham, s. 8–26.

- DICKEN, P. (2007):** Global Shift, Fifth Edition: Mapping the Changing Contours of the World Economy. The Guilford Press, New York, 600 s.
- DICKEN, P., KELLY, P. F., OLDS, K., YEUNG, H. W. (2001):** Chains and networks, territories and scales: Towards a relational framework for analyzing the global economy. *Global Networks*, 1, 2, s. 89-112.
- DUNNING, J. H. (1996):** The geographical sources of the competitiveness of firms: some results of a new survey. *Transnational Corporations*, 5, 3, s. 1-29.
- DUNNING, J. H. (1993):** Multinational Enterprises and the Global Economy. Addison–Wesley Publishing Company, London, 678 s.
- ERDILEK, A. (2005):** R&D Activities of Foreign and National Establishments in Turkish Manufacturing. In: Moran, T. H., Graham, E. M., Blomström, M.: Does Foreign Direct Investments Promote Development? Center for Global Development, Washington, s. 107-136.
- FELIX, B. (2006)** High tech industries and knowledge based service: The importance of R&D and Human Resources in Science and Technology. European Communities, Lucemburk, 8 s.
- FLORIDA, R. (1997):** The globalization of R&D: Results of a survey of foreign-affiliated R&D laboratories. *Research Policy*, 26, 1, s. 85-103.
- GEREFFI, G. (1999):** International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. *Journal of International Economics* 48, 1, s. 37-70.
- GRANSTRAND, O. (1999):** Internationalization of corporate R&D: a study of Japanese and Swedish corporations. *Research Policy*, 28, 2, s. 275-302.
- HAMPL, M. (2001):** Úvodní diskuze: Pluralita přístupů a (nevyjasněných) pojetí. In: Hampl a kol.: Regionální vývoj: specifika české transformace, evropská integrace a obecná teorie. PřF UK, Praha, s. 277-282.
- HAMPL, M., BLAŽEK, J., ŽÍŽALOVÁ, P. (2008):** Faktory – mechanismy – procesy v regionálním vývoji: aplikace konceptu kritického realizmu, *Ekonomický časopis*, 56, 7, s. 696-711.
- HEDERSON, J., DICKEN, P., HESS, M., COE, N., YEUNG, H. W. (2002):** Global production networks and the analysis of economic development. *Review of International Political Economy*, 9, s. 436-464
- HEIDENREICH, M. (2004):** Conclusions, The dilemma of regional innovation systems. In: Cooke, P., Heidenreich, M., Braczyk, H.-J.: *Regional Innovation Systems 2nd edition, the role of governance in globalized World*. Routledge, London, s. 363-389.
- HUMPHREY, J., SCHMITZ, H. (2002):** How Does Insertion in Global Value Chains Affect Upgrading in Industrial Clusters? *Regional Studies*, 36, 9, s. 1017-1027.
- JAVORCIK, B. S., SPATAREANU, M. (2005):** Disentangling FDI Spillover Effects: What do Firm Perceptions Tell Us? In: Moran, T. H., Graham, E. M., Blomström, M. (eds): Does Foreign Direct Investments Promote Development? Center for Global Development, Washington, s. 45-71.
- JONES, M. (2000):** The rise of the regional state in economic governance: 'partnerships for prosperity' or new scales of state power? *Environment and Planning*, 33, s. 1185-1211.

- KADEŘÁBKOVÁ, A. a kol. (2007):** Růst, stabilita a konkurenceschopnost III: Česká republika v globalizované a znalostní ekonomice, Linde nakladatelství s.r.o., Praha, 380 s.
- KADEŘÁBKOVÁ, A., GREGOROVÁ, L. (2007):** Kvalitativní konkurenceschopnost. In: Kadeřábková a kol.: Růst, stabilita a konkurenceschopnost III, Linde nakladatelství s.r.o., Praha, s. 33-56.
- KOOIMAN, J., BAVICK, M. (2005):** Fish for Life: Interactive Governance for Fisheries. Amsterdam University Press, Amsterdam, 427 s.
- KOTABE, M., SRINIVASAN, S. S., AULAKH, P. S. (2002):** Multinationality and firm performance: the moderating role of R&D and marketing capabilities. *Journal of International Business Studies*, 33, s. 79-97.
- KRUGMAN, P. (1991):** Geography and Trade, The MIT Press, Cambridge, 145 s.
- KUEMMERLE, W. (1999):** The Drivers of Foreign Direct Investment into Research and Development: An Empirical Investigation, *Journal of International Business Studies*, 30, 1, s. 1-24.
- LIPSEY, R. E., SJÖHOLM, F. (2005):** The Impact of Inward FDI on Host Countries: Why Such Different Answers? In: Moran, T. H., Graham, E. M., Blomström, M.: Does Foreign Direct Investments Promote Development? Center for Global Development, Washington, s. 1-22.
- LUNDVALL, B.-Å. (1992):** Introduction. In: Lundvall B.-Å.: National systems of innovation: Towards a theory of innovation and interactive learning. Pinter, London, s. 1-19.
- MASSEY, D. (1995):** Spatial Division of Labor: Social Structures and the Geography of Production (2nd ed.). Routledge, New York, 367 s.
- MARKUSEN, A. (1996):** Sticky places in slippery space: a typology of industrial districts, *Economic geography*, 72, 3, s. 293-313.
- MAXTON, G., P., WORMALD, J. (2004):** Time for a Model Change: Re-engineering the Global Automotive Industry. Cambridge University Press, Cambridge, 269 s.
- McMASTER, I. (2006):** Czech Regional Development Agencies in a Shifting Institutional Landscape. *Europe-Asia Studies*, 58, 3, s. 347-370.
- MEDCOF, J., W. (1997):** A taxonomy of internationally dispersed technology units and its application to management issues. *R&D Management*, 27, 4, s. 301-318.
- MOLLE, W. (2008):** European Cohesion Policy. Taylor & Francis Group, London, 347 s.
- NARULA, R., ZANFEI, A. (2003):** Globalization and innovation: The role of multinational enterprises. DRUID Working Paper, 03-15, s. 1-35. (Ke stažení: <http://www3.druid.dk/wp/20030015.pdf>)
- PAVLÍNEK, P. (2004):** Regional Development Implications of Foreign Direct Investment in Central Europe. *European Urban and Regional Studies*, 11, 1, s. 47-70.
- PAVLÍNEK, P. (1998):** Foreign Direct Investments in the Czech Republic. *Professional Geographer*, 50, 1, s. 71-85.
- PAVLÍNEK, P., JANDÁK, L. (2007):** Regional Restructuring of the Škoda Auto Supplier Network in the Czech Republic. *European Urban and Regional Studies*, 14, 2, s. 133-155.

PERKMANN, M. (2006): Extraregional Linkages and the Territorial Embeddedness of Multinational Branch Plants: Evidence from the South Tyrol Region in Northeast Italy. *Economic Geography*, 82, 4, s. 421-441.

POKORNÝ, O., KOSTIČ, V., ČADIL, V., VALENTA, O., HEBÁKOVÁ, V., VORLÍČKOVÁ, V. (2008): Analýza inovačního potenciálu krajů České republiky. SLON, Praha, 135 s.

PORTER, M. (2002): Enhancing the Microeconomic Foundations of Prosperity: The Current Competition Index. In: *World Economic Forum: The Global Competitiveness Report 2001-2002*. Oxford University Press, Oxford, s. 52-73.

PORTER, M. E. (1998): Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, 6, s. 77-90.

PORTER, M. E. (1990): The competitive advantage of nations. Macmillan, Hampshire, 855 s.

RICARDO, D. (1821): On The Principles of Political Economy and Taxation (3rd edition). G. Woodfall, London, 538 s.

SABEL, C., SAXENIAN, A. L. (2008): A Fugitive Success Finland's Economic Future, SITRA, Helsinki, 126 s.

SALA-I-MARTIN, X., BLAKE, J., HANOUIZ, M. D., GEIGER, T., Mia, I. (2009): The Global Competitiveness Index 2009-2010: Contributing to Long-Term Prosperity amid the Global Economic Crisis. In: SCHWAB, K. (ed): *The Global Competitiveness Report 2009-2010*. WEF, Ženeva, s. 3-48.

SHAN, W., SONG, J. (1997): Foreign direct investment and the sourcing of technological advantage: evidence from the biotechnology industry. *Journal of International Business Studies*, 28, 2, s. 237-284.

THRIFT, N. (1996): Spatial formations, Sage, London, 355 s.

TOMEŠ, J. (1996): Vývoj regionálních rozdílů v nezaměstnanosti jako indikátor transformačních změn. In: Hampl, M. a kol.: *Geografická organizace společnosti a transformační procesy v České republice*. Přírodovědecká fakulta UK, Praha, s. 255-301.

UN, C., A., CUERVO-CAZURRA, A. (2008): Do subsidiaries of foreign MNEs invest more in R&D than domestic firms? *Research Policy*, 37, s. 1812-1828.

VERNON, R. (1966): International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 80, s. 190-207.

YANG, D., COE, N., M. (2009): The Governance of Global Production Networks and Regional Development: A Case Study of Taiwanese PC Production Networks. *Grow and Change*, 40, 1, s. 33-55.

YEUNG W.-CH. H. (2009): Regional Development and the Competitive Dynamics of Global Production Networks: An East Asian Perspective. *Regional Studies*, 43, 3, s. 325-351

YLÄ-ANTTILA, P. (2006): Challenges to the Finnish Knowledge Economy: What is Ahead? In: Dahlman J., C. (ed): *Finland as a Knowledge Economy: Elements of Success and Lessons Learned*. World Bank Institute, Washington, s. 87-97.

ZAMRAZILOVÁ, E. (2007): Důsledky přílivu přímých zahraničních investic. In: Kadeřábková a kol.: Růst, stabilita a konkurenceschopnost III, Linde nakladatelství s.r.o., Praha, s. 161-180.

ŽÍŽALOVÁ, P. (2005): Regionální analýza přímých zahraničních investic v zemích střední Evropy. Magisterská práce. Univerzita Karlova v Praze, Přírodovědecká fakulta, katedra sociální geografie a regionálního rozvoje, Praha 2005, 92s.

ŽÍŽALOVÁ, P. (2009): Implikace institucionálních teorií regionálního rozvoje pro formování regionálních inovačních systémů v České republice. Disertační práce. Univerzita Karlova v Praze, Přírodovědecká fakulta, katedra sociální geografie a regionálního rozvoje, Praha 2005, 92s.

ŽÍŽALOVÁ, P., CSANK P. (2010): Regional development, knowledge economy and the dynamics of global production networks: the case study of the Czech business R&D activities. [v tisku]

ŽÍŽALOVÁ, P., CSANK P. (2009): Jsou výzkum, vývoj a inovace klíčové procesy (nerovnoměrného) regionálního rozvoje?. Geografie-Sborník ČGS, 114, č. 1, s. 21-36.

ŽÍŽALOVÁ, P., ADÁMEK, P., CSANK, P., VLASÁK, T. VOZÁB, J., (2010): Mapování hodnotových řetězců firem Karlovarského kraje, Berman Group – služby ekonomického rozvoje, s.r.o., Praha, 18 s.

7.1 Statistické zdroje

ČNB (2010): Přímé zahraniční investice 2008. ČNB, Praha, 56 s. (Ke stažení: http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/statistika/platby_bilance_stat/publikace_pb/pzi/PZI_2008_CZ.pdf)

ČSÚ (2010): Definice pojmů patentová statistika. ČSÚ, Praha, (Ke stažení: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/definice_pojmu_patentova_statistika)

ČSÚ Regionální účty (On-line: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/regionalni_ucty)

CT 100 (2009): Žebříčky firem. Czech top 100, (On line: <http://www.czechtop100.cz/>)

Strategické dokumenty:

SYNTHESIA (2007): Výroční zpráva 2007, Synthesia a.s., 70 s. (Ke stažení: <http://www.synthesia.eu/cz/Vztahy-s-verejnosti/Akcionari/Vyrocní-a-roční-zpravy>)

BERMAN GROUP (2010): Druhá průběžná zpráva k projektu: Analýza věcných priorit a potřeb jednotlivých oblastí v působnosti MPO pro zaměření podpory ze strukturálních fondů EU v příštím programovacím období (2014+): Socio-ekonomické analýzy. Berman Group – služby ekonomického rozvoje, s.r.o., Praha, 138 s.

Tisk a internetové deníky:

BRITSKÉ LISTY (2009): Ekonomická krize – Pohled odborů III. 11. září 2009

EKONOM (2010): Přichází druhá vlna. Ekonom, 21, s. 42-45.

EKONOM (2009): Naší značkou je výroba na zakázku, 27, s. 34-37.

HOSPODÁŘSKÉ NOVINY (2010): Novou vládu čeká spor o obří ekologickou zakázku.
1. června 2010

MF DNES (2010): Euro v Česku se odkládá, díky řecké krizi se ho politici bojí. 10. května
2010

MF DNES (2009): Obří zakázka na odstranění ekologických škod budí pochyby. 24.
listopadu 2008

Seznam Příloh:

Příloha 1: Dotazník pro zahraniční společnosti

Příloha 2: Dotazník pro zahraniční společnosti (slidy)

Příloha 3: Anglická verze dotazníku pro zahraniční společnosti

Příloha 4: Anglická verze dotazníku pro zahraniční společnosti (slidy)

Příloha 5: Dotazník pro domácí společnosti