

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE**

Přírodovědecká fakulta

Katedra sociální geografie a regionálního rozvoje

Studijní program: Geografie

Studijní obor: Sociální geografie a regionální rozvoj



Bc. Martin Jirman

**ANALÝZA EKONOMICKÉ STRUKTURY  
VE VYBRANÝCH REGIONECH**

**ANALYSIS OF ECONOMIC STRUCTURE  
IN SELECTED REGIONS**

*Diplomová práce*

Praha 2018

Vedoucí diplomové práce: doc. RNDr. Jiří Blažek, Ph.D.

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně a že jsem v seznamu použité literatury uvedl všechny použité zdroje. Tato práce ani její podstatná část nebyla předložena k získání jiného nebo stejného akademického titulu.

V Praze, dne 27. 11. 2017

.....

Podpis

### **Poděkování:**

Touto cestou bych chtěl poděkovat svému vedoucímu doc. RNDr. Jiřímu Blažkovi, Ph.D. za odborné vedení mé diplomové práce a za jeho vstřícnost, trpělivost a cenné rady při zpracování této práce. Mé poděkování rovněž patří RNDr. Viktorovi Květoňovi, Ph.D. za poskytnutí dat pro analytickou část této práce. V neposlední řadě bych chtěl poděkovat za dlouhodobou podporu své přítelkyni, rodině a přátelům.

## **Abstrakt**

Tato diplomová práce se věnuje analýze ekonomické struktury regionů Náchod a Tachov. Cílem této práce je zjistit rozsah a povahu rozdílů v ekonomické struktuře regionů v rámci jednoho národního inovačního systému. Pro analýzu byly záměrně vybrány regiony vykazující přibližně obdobnou vertikální geografickou polohu, avšak lišící se řadou dalších skutečností, jako je například jejich pozice z hlediska západovýchodního gradientu, resp. horizontální geografické polohy. Na základě analýzy dodavatelsko-odběratelských vztahů, výrobního programu a v neposlední řadě i vlastnické struktury byla provedena základní typologie ekonomických subjektů ze zpracovatelského průmyslu. Výsledky této analýzy poukazují na významnou závislost regionu Tachov na aktivitách zahraničních investorů a na nedostatečně rozvinuté podnikatelské prostředí. Region Náchod vykazuje v meziregionálním srovnání lepší výsledky při hodnocení ekonomické struktury a vyznačuje se jednoznačně více endogenně podmíněným rozvojem než Tachovsko.

**Klíčová slova:** globální produkční síť, regionální inovační systémy, zpracovatelský průmysl, ekonomická struktura

## **Abstract**

The thesis deals with the analysis of Nachod and Tachov regions' economic structure. The aim of this work is to discover the range and character of differences between these regional economic structures within a national innovation system. Regions showing approximately similar vertical geographic position were chosen for the analysis deliberately, however they differ in various actualities, such as, for instance, their position in terms of west-east gradient, or more precisely horizontal geographic position. Based on the analysis of the relationship between the suppliers and consumers, manufacturing programmes, and not least ownership structures, the basic typology of the economic subjects from the manufacturing industry was executed. The results of this analysis point out significant dependence of the Tachov region on the activities of foreign investors and underdeveloped entrepreneurial environment. Nachod region reports, in the interregional comparison, better results in assessing the economic structure and features clearly more endogenous regional development than Tachov region.

**Key words:** global production network, regional innovation system, manufacturing industry, economic structure

## **OBSAH**

SEZNAM GRAFŮ .....	6
SEZNAM TABULEK .....	6
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	6
SEZNAM PŘÍLOH.....	7
SEZNAM ZKRATEK .....	7
1. ÚVOD.....	8
2. TEORETICKÝ KONTEXT .....	9
2.1. Krize v 70. letech 20. století.....	9
2.2. Rostoucí význam inovací a procesu učení .....	11
2.3. Regionální inovační systémy .....	11
2.3.1. Hlavní typy regionálních inovačních systémů.....	13
2.3.2. Hlavní typy problémových regionálních inovačních systémů.....	15
2.4. Globální produkční sítě .....	15
2.5. Cíle a výzkumné otázky .....	21
3. METODIKA.....	22
4. POZICE ANALYZOVANÝCH REGIONŮ V ČESKU.....	25
4.1. Proměny české ekonomiky v posledních desetiletích.....	25
4.2. Plzeňský a Královehradecký kraj – socioekonomická situace a charakter regionálního inovačního systému.....	27
4.3. Pozice analyzovaných okresů v rámci krajů .....	32
5. ANATOMIE EKONOMICKÉ STRUKTURY VYBRANÝCH REGIONŮ.....	33
5.1. Dodavatelé do globálních produkčních sítí.....	33
5.1.1. Dodavatelé do globálních produkčních sítí na Náchodsku.....	34
5.1.2. Dodavatelé do globálních produkčních sítí na Tachovsku .....	37
5.2. Dodavatelé do regionálních produkčních sítí.....	39
5.3. Dodavatelství pro široké spektrum zákazníků .....	42
5.4. Firmy s přístupem na koncový trh .....	44
5.5. Shrnutí.....	47
6. ZÁVĚR.....	49
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	55
ZDROJE DAT .....	58
PŘÍLOHY .....	59

## **SEZNAM GRAFŮ**

**Graf č. 1:** Rozložení tvorby přidané hodnoty v GPN

**Graf č. 2:** Struktura výdajů na výzkum a vývoj ve vybraných krajích, 2015

**Graf č. 3:** Podíl firem s různým typem vlastnictví na Náchodsku a Tachovsku

**Graf č. 4:** Podíl firem s různým typem vlastnictví v kategorii dodavatel do GPN

## **SEZNAM TABULEK**

**Tabulka č. 1:** Celkový příliv PZI (v Kč) na jednoho obyvatele okresu, období 2010–2015

**Tabulka č. 2:** Socioekonomické ukazatele za vybrané kraje (%), rok 2015

**Tabulka č. 3:** Výdaje na výzkum a vývoj podle krajů v letech 2011, 2013 a 2015

**Tabulka č. 4:** Počet výzkumných a vývojových pracovišť a výdaje na 1 pracoviště podle sektorů a krajů, 2015

**Tabulka č. 5:** Udělené patenty podle typu přihlašovatelů v letech 2011, 2013 a 2015

**Tabulka č. 6:** Udělené patenty na 1 milion obyvatel podle krajů, 2011–2015

**Tabulka č. 7:** Vybrané socioekonomické ukazatele, 2015

**Tabulka č. 8:** Dodavatelství výrobních firem z Náchodska do GPN

**Tabulka č. 9:** Dodavatelství výrobních firem z Tachovska do GPN

**Tabulka č. 10:** Dodavatelství firem do RPN na Náchodsku a Tachovsku

**Tabulka č. 11:** Seznam dodavatelů do obchodní sítě a jejich hlavní produkt

**Tabulka č. 12:** Výroba strojů na Náchodsku

**Tabulka č. 13:** Podíl jednotlivých kategorií v regionech

## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

**Obrázek 1:** Struktura regionální inovačních systémů

## SEZNAM PŘÍLOH

**Příloha č. 1:** Podíl ekonomicky aktivních (EA) v jednotlivých odvětvích, 4. čtvrtletí 2015

**Příloha č. 2:** Výdaje na výzkum a vývoj v krajích

**Příloha č. 3:** Struktura výdajů na výzkum a vývoj v krajích, 2015

**Příloha č. 4:** Počet výzkumných a vývojových pracovišť a výdaje na 1 pracoviště podle sektorů a krajů, 2015

**Příloha č. 5:** Udělené patenty podle typu přihlašovatelů v letech 2011, 2013 a 2015

**Příloha č. 6:** Udělené patenty na 1 milion obyvatel podle krajů, 2011–2015

**Příloha č. 7:** Výdaje na výzkum a vývoj v okresech, 2015

**Příloha č. 9:** Analýza ekonomické struktury na Náchodsku – celkové výsledky

**Příloha č. 10:** Analýza ekonomické struktury na Tachovsku – celkové výsledky

## SEZNAM ZKRATEK

GCC	globální komoditní řetězec (global commodity chain)
GPN	globální produkční síť (global production network)
GVC	globální hodnotový řetězec (global value chain)
MMF	Mezinárodní měnový fond
MSP	malé a střední podniky
NIS	národní inovační systém
NNS	nadnárodní společnosti
PZI	přímé zahraniční investice
RIS	regionální inovační systém
VŠ	vysoké školy
WB	Světová banka (World bank)

# 1. ÚVOD

Dosavadní tradiční výzkum v oblasti analýzy ekonomické struktury regionů se zaměřoval především na hodnocení sektorové a velikostní struktury firem. Ekonomická struktura regionu je ovlivněna řadou faktorů, jakou je například pozice v sídelní a regionální struktuře (vertikální geografická poloha), tak ale i pozicí regionu z hlediska západo-východního gradientu, resp. horizontální geografické polohy. Roli horizontálních vazeb v rámci regionu zdůrazňuje koncept regionálních inovačních systémů. V současném globalizovaném světě hrají významnou roli i vertikální vazby mezi odběrateli a dodavateli v rámci globalizované ekonomiky. Tyto vazby zdůrazňují především teorie globálních produkčních sítí. Tato diplomová práce představuje pokus o alternativní analýzu ekonomické struktury regionů, než je tradiční analýza sektorové a velikostní struktury firem a využívá přitom jak poznatků z teorie regionálních inovačních systémů, tak i z teorie globálních produkčních sítí.

Hlavním cílem této práce je zjistit rozsah a povahu rozdílů v ekonomické struktuře regionů v rámci jednoho národního inovačního systému. Analýza ekonomické struktury byla provedena v okresech Náchod a Tachov a byly stanoveny tyto základní výzkumné otázky:

*Jaké jsou klíčové dimenze, které ovlivňují ekonomickou strukturu dvou zdánlivě podobných okresů?*

*Jaký je charakter a jak významné jsou rozdíly v ekonomické struktuře vybraných mikroregionů s podobnou vertikální geografickou polohou v rámci jednoho národního inovačního systému?*

Předložená práce je rozdělena do 6 kapitol. Úvodní kapitola se věnuje představení problematiky a je zde uvedena i základní struktura celé práce. Následuje druhá kapitola s teoretickým kontextem práce, na základě kterého došlo k vymezení cílů a stanovení výzkumných otázek této práce. Ve třetí kapitole je podrobně popsána metodika a zdroje dat pro analýzu. Poté již následují dvě samostatné kapitoly tvořící dohromady empirickou část diplomové práce. V první je s využitím poznatků z teorie regionálních inovačních systémů diskutována pozice analyzovaných regionů v Česku. Následuje kapitola věnující se analýze a typologii ekonomických subjektů v regionech. V této druhé kapitole empirické části se vychází zejména z poznatků teorie globálních produkčních sítí. Závěrečná kapitola následně shrnuje veškeré poznatky uvedené v této práci.



## 2. TEORETICKÝ KONTEXT

V první části teoretického kontextu diplomové práce se budu věnovat situaci, která nastala v 70. letech 20. století a znamenala významný zlom v chápání regionálního rozvoje a následně i v teoriích regionálního rozvoje. V druhé části se budu krátce věnovat tématu inovací a pohledu na jejich vznik. V následující části se zaměřím na koncept regionálních inovačních systémů (RIS) zdůrazňující především roli horizontálních vazeb v rámci regionu. Poslední část teorie se bude zabývat i vertikálními vazbami na globální úrovni a pozicemi aktérů v rámci globálních produkčních sítí (GPN).

### 2.1. Krize v 70. letech 20. století

Poválečné období v 50. až 70. letech 20. století bylo podle Dicken (2011) charakteristické rostoucím mezinárodním obchodem a stále větší propojeností států. Na počátku 70. let nicméně došlo k několika zásadním globálním změnám. Podle Gereffi (2005) skončil bretonwoodský systém, kterým byl v době svého vzniku po 2. světové válce vytvořen základ globálního ekonomického řádu (vznikly i globální organizace jako MMF a WB). Jeho konec, i přes pokračující činnost zmíněných globálních organizací, znamenal podle Dicken (2011) zánik komplexního způsobu řízení finančního systému. Se zánikem bretonwoodského systému lze dle Stimson a kol. (2002) mluvit o nové éře charakterizované globalizací kapitálových trhů a finanční deregulací. Podle Gereffi (2005) tak v moderní ekonomice začal být mezinárodní obchod stále méně omezován cly a jinými obchodními bariérami a svět se prostřednictvím přímých zahraničních investic stále více propojoval. Nejdále se ekonomická globalizace dostala v oblasti financí. Stimson a kol. (2002) píše o vzniku velkých globálních finančních center (New York, Londýn, Tokyo aj.) představujících pomyslné vítěze těchto fundamentálních regionálních a strukturálních změn. Poraženými se staly staré průmyslové (Detroit, Pittsburgh, Liverpool) a mnohé zemědělsky specializované regiony.

Stimson a kol. (2002) analyzují i další významnou globální změnu v 70. letech 20. století – ropnou krizi. Mnohé regiony se v předešlých desetiletích zaměřovaly na masovou (fordistickou), energeticky náročnou výrobu s využitím málo kvalifikované síly. Gerreffi (2005) uvádí, že v globální organizaci průmyslu již v 60. letech 20. století hrály klíčovou roli nadnárodní společnosti (NNS) a vertikálně řízená síť jejich dodavatelů. Způsob jejich výroby se dle Stimson a kol. (2002) v době ropné krize a rostoucích cen energií velmi změnil. Svět se, i díky novým technologiím, posunul do informačního věku

a ekonomiky založené na znalostech. Podle Gereffi (2005) NNS začaly přesouvat některé části standardizovaných výrobních aktivit do nově industrializovaných zemí v Asii a Latinské Americe (tzv. offshoring). Přesun fordistické výroby z vyspělých do méně vyspělých zemí potvrzují Blažek a Uhlíř (2011) a dodávají, že taková forma výroby představuje těžkou konkurenci pro zbývající masovou produkci ve vyspělém světě. Pro celé období, vyznačující se posunem směrem k vyšší výrobní specializaci a větší flexibilitě, se pak vžil termín postfordismus.

Krize v 70. letech 20. století významně ovlivnila i další vývoj teorií regionálního rozvoje. Podle Blažka a Uhlíře (2011) se s nástupem neoliberálních přístupů v 70. a 80. letech do popředí výzkumu dostaly mj. i malé a střední podniky (např. teorie výrobních okrsků). Podle Fingleton (2003) se tehdejší výzkum kromě malých a středních podniků (MSP) zaměřoval i na klastry a roli lokálního potenciálu. Stimson a kol. (2002) si všímá i zajímavého posunu v oblasti plánování a regionálních ekonomických strategií. Dřívější zaměření politik na komparativní výhodu bylo v 80. letech nahrazováno snahou o získání konkurenční výhody, v rámci které byly zdůrazňovány i takové faktory, jako je kvalita života a sociální kapitál. S nástupem institucionálních teorií v 90. letech roste podle Fingleton a kol. (2003) zájem o proces učení a inovace. Nástup nových teorií logicky ovlivnil i regionální politiku, která se podle Stimson a kol. (2002) začíná více zaměřovat na podporu spolupráce (tzv. collaborative advantage) firem a regionů s cílem získat strategickou výhodu. V současnosti lze rozlišit dva základní směry v rámci teorií regionálního rozvoje. Prvním směrem jsou teorie zdůrazňující horizontální vazby mezi aktéry a regionálně jedinečné, často měkké faktory konkurenceschopnosti (např. teorie regionálních inovačních systémů). Druhý směr představují teorie globálních produkčních sítí, respektive její předchůdci, které zdůrazňují především vertikální vazby mezi odběrateli a dodavateli v rámci globalizované ekonomiky (Blažek 2012). Oba současné přístupy budou vzhledem k tématu diplomové práce podrobněji diskutovány v následujících kapitolách.

## 2.2. Rostoucí význam inovací a procesu učení

V předchozí kapitole byl již zmíněn rostoucí význam inovací a procesu učení v moderní ekonomice, který byl také zohledněn v institucionálních teoriích regionálního rozvoje. Proces tvorby inovací ovšem není v odborné literatuře tématem novým. Podle Asheim a kol. (2011) se přínosem inovací pro regionální rozvoj zabýval již Alfred Marshall na konci 19. a na počátku 20. století. Zájem o tyto aspekty jeho práce vzrostl až v posledních třech dekáдах. Dlouho před nástupem institucionálních přístupů se inovacemi systematicky zabýval i český rodák Joseph Schumpeter. Kapitalistický systém se podle Schumpetera (1975) vyznačuje evolučním charakterem a neustálou proměnou v podobě nových výrobků, výrobních procesů či způsobů organizace. V souvislosti s tvorbou inovací zdůrazňoval roli velkých firem disponujících značnou tržní silou (Porter 1990). Podle Tödtlinga a Tripl (2005) byly tyto tradiční koncepty a lineární model inovačního procesu nahrazeny v 90. letech novým pohledem. Tím byl interaktivní model, ve kterém je vznik inovací výsledkem intenzivní komunikace a spolupráce mezi mnoha různými aktéry (firmy, výzkumné organizace, zákazníci aj.), a nikoliv výsledkem izolovaného procesu jako v lineárním pojetí. Posun ve vnímání vzniku inovací potvrzuje i Cooke (2004), podle kterého lineární pohled předpokládal, že inovacím předchází pouze úsilí ve výzkumu a vývoji.

## 2.3. Regionální inovační systémy

V polovině 80. let byl podle Asheim a kol. (2011) za účelem vysvětlení ekonomické výkonnosti zemí a jejich konkurenceschopnosti vytvořen koncept národního inovačního systému (NIS). Výzkum v oblasti NIS dal podle Asheim (2011) vzniknout určitému rámci, který inspiroval mnoho dalších teorií zabývajících se konkurenceschopností i na regionální úrovni, včetně teorie regionálního inovačního systému (RIS). Tento pojem poprvé zavedl ve svém článku Cooke (1992), který se zabýval otázkou regulace a rozdílných přístupů k tvorbě inovací a konkurenceschopnosti v regionech různých států. Regulaci nevnímá jako vytváření určitých omezení pro firmy, nýbrž jako aktivní podporu průmyslu v regionech. Byl to právě Cooke a jím řízený výzkum (projekt CURS), který o pár let dříve dochází podle Blažka a Uhlíře (2011, s.171) k závěru, že *„regiony mají možnost převzít kontrolu nad svým osudem bez ohledu na globalizující se svět a že tudíž větší angažovanost místních aktérů by mohla být cestou k hospodářské prosperitě a prostředkem, jak čelit negativním důsledkům globalizace a globální restrukturalizace“*.

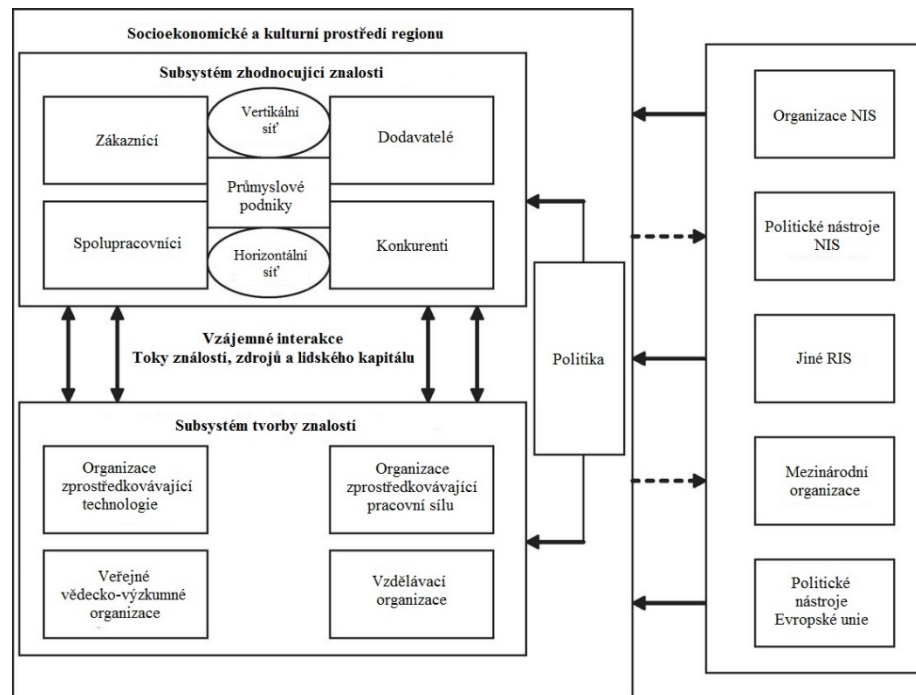
Cooke (1992) na závěr svého článku popisuje několik důležitých faktorů úspěšných RIS – silné veřejné i soukromé podpůrné instituce, kvalitní odborné vzdělávání a s ním související kvalifikovaná pracovní síla, rychlé šíření technologií, existence silných vazeb (sítí) mezi firmami, a především přítomnost firem nakloněných k inovacím. Zároveň však Cooke (1992), ale i např. Tödling a Trippel (2005), varuje před pouhým kopírováním úspěšných případů, které oba autoři zmiňují, a zdůrazňují nutnost individuálního pochopení socioekonomického kontextu každého regionu. V současnosti je podle Asheim (2007) RIS vnímán představiteli regionální veřejné správy i EU jako klíčový nástroj pro podporu inovací a konkurenceschopnosti regionů. Jeho význam byl ještě posílen v důsledku rostoucího konkurenčního tlaku ve světové ekonomice (vzestup asijských tygrů, později Číny, Indie aj.) a nutnosti vytvářet výhodu na regionální i evropské úrovni. Přes rostoucí význam regionální úrovně pro konkurenceschopnost je důležité pochopit propojenost regionu s širším geografickým kontextem.

Definovat obecně RIS a jeho strukturu se následně pokoušelo velké množství autorů a jejich definice se tak mohou poněkud lišit. Asheim (2007) popisuje užší pojetí RIS, které je charakteristické spoluprací výzkumných a vývojových oddělení různých institucí a korporací. Širší pojetí RIS zahrnuje vše z ekonomické struktury a institucionálního rámce regionu, co ovlivňuje proces učení a výzkum a vývoj. Podle Tödling a Trippel (2005) a obrázku č. 1 lze v rámci RIS rozlišit dva subsystémy – znalosti vytvářející a znalosti zhodnocující<sup>1</sup>. Mezi oběma subsystémy ideálně dochází k intenzivním interakcím, jsou zakořeněné ve vhodném institucionálním prostředí (vzájemná důvěra, společné hodnoty aj.), jsou ovlivňovány určitou regionální/národní politikou, ale i např. politikou EU. V rámci subsystému zhodnocujícího znalosti lze přirozeně nalézt i tzv. klastry, které jsou dle Porter (1990, s. 149) „natolik všudypřítomné, že se pravděpodobně stanou hlavním rysem rozvinutých ekonomik“. Klastry lze chápat jako geografickou koncentraci firem ze stejného nebo příbuzného odvětví, které spolu zároveň spolupracují i soutěží, přičemž v rámci RIS se takových klastrů může nacházet i více (Asheim a kol. 2011). Celý RIS je napojen i na jiné RIS/NIS, protože i přes intenzivní regionální interakce je takové propojení nutné pro zachování inovativnosti a konkurenceschopnosti (Tödling a Trippel 2005).

---

<sup>1</sup> Subsystém vytvářející znalosti může ale rovněž ekonomicky využívat vzniklé znalosti, a naopak firmy často mohou nové vědomosti vytvářet, tj. role obou subsystémů se nutně překrývá (Blažek a Uhlíř 2011).

**Obrázek 1: Struktura regionální inovačních systémů**



Zdroj: Tödtling a Trippl (2005), vlastní překlad

### 2.3.1. Hlavní typy regionálních inovačních systémů

Regionální inovační systémy můžeme dělit podle řady dimenzí, např. dle povahy znalostní základny, velikosti klíčových aktérů nebo způsobu jejich řízení (Blažek a Uhlíř 2011). Povaze znalostní základny se věnuje Asheim (2007) i Asheim a kol. (2011) rozlišující analytickou (více teoretická, odpovídající především přírodním vědám), syntetickou (více praktická, odpovídající technickým vědám) a symbolickou základnu (umění, design). Tyto typy se vzájemně liší např. rozdílným mixem kodifikovaných a nekodifikovaných znalostí s kterými pracují, možnostmi znalosti kodifikovat (standardizovat, vytvořit návod), potřebnou kvalifikací/dovednostmi u svých aktérů či typem potřebných institucí a organizací (Asheim 2007). V praxi byla prokázána existence prvků různých typů základen nejenom v rámci jednoho odvětví, ale dokonce i v rámci jedné firmy (Blažek a Uhlíř 2011). Na obrázku č. 2 lze ilustrovat k jakému typu znalostní základny vybraná odvětví inklinují.

V rámci dělení RIS podle způsobu jejich řízení Cooke (2004) rozlišuje tzv. „dirigiste RIS“, s vysokou úrovní koordinace a specializace, který je typický pro některé regiony Francie. Asheim (2007) tento typ označuje jako regionalizovanou podobu NIS, ve kterém hrají větší roli aktéři a vazby mimo region. Podoba takového regionu spíše odpovídá užšímu pojetí RIS zahrnujícímu výzkumné a vývojové kapacity veřejné i

soukromé sféry. Povaha spolupráce je bližší lineárnímu modelu, tzn. v rámci určitého projektu se aktéři využívající analytickou znalostní základnu snaží o radikální inovace. Dalším typem je místně organizovaný/vzniklý tzv. „grassroots RIS“ typický např. pro italské výrobní okrsky (Cooke 2004). Asheim (2007) tento typ RIS označuje jako teritoriálně zakořeněný, ve kterém je inovační proces podmíněn především místními mezifiremními interakcemi podpořenými nejenom geografickou blízkostí, ale i důvěrou. Naopak organizace tvořící znalosti do inovačního procesu příliš nezasahují. Zmíněné výrobní okrsky tvoří síť MSP, kterým systém poskytuje svoji podporu prostřednictvím technologických a marketingových center (tzn. bottom-up podpora). Posledním typem dělení podle řízení/struktury je podle Cooke (2004) tzv. „network RIS“, který tvoří jakýsi mix obou předchozích typů a jehož příkladem může být Bádensko-Würtenbersko. Asheim (2007) tento typ nazývá jako regionálně síťovaný RIS, který je založen především na interakci mezi místními subjekty, ale tato spolupráce je již více plánovaná a děje se mezi veřejnými a soukromými aktéry. Tento typ RIS je často označován jako ideální, jako regionální uskupení firem dostatečně podporované okolní institucionální infrastrukturou.

Výše zmíněné typy RIS představují tzv. „governance dimension“. Cooke (2004) rozlišuje i tři typy tzv. „business dimensions“, tedy podnikatelské složky. RIS vyznačující se absencí místních velkých firem a přítomností pouze několika větších poboček zahraničních firem se nazývá localist RIS. Typické pro tento typ jsou silné mezipodnikatelské vazby a intenzivní vazby podnikatelů na veřejnou správu. Přítomností velkých globálních korporací (v kterých se převážně odehrávají výzkumné aktivity) podporovaných závislými MSP se vyznačuje „globalised RIS“. Poslední typ, tzv. „interactive RIS“, je pak opět mixem mezi oběma předchozími typy. Vyznačuje se vcelku rovnoměrným zastoupením velkých i malých firem, soukromých i veřejných výzkumných institucí a silnými vazbami uvnitř regionu.

### 2.3.2. Hlavní typy problémových regionálních inovačních systémů

Obrázek č. 1 zobrazuje idealizovaný stav, kdy dochází k intenzivním interakcím mezi oběma systémy. V praxi ale dochází k řadě problémů, které identifikovali Tödling a Trippel (2005) a které určují výslednou podobu RIS v regionech:

- organizačně tenký RIS (periferní regiony) – schází dynamické klastry (v jiných než tradičních odvětvích) a podpůrné organizace. Inovační aktivita je nižší díky struktuře regionu tvořené spíše MSP či pobočkami firem a kvůli podprůměrnému výzkumu a vývoji, patentům atd. Nízká úroveň výzkumných aktivit vede i k nižší absorpční kapacitě místních firem. Samotné interakce mezi subsystémy a sítě mezi aktéry nejsou rovněž dostatečně rozvinuty.
- uzamčený RIS (staré průmyslové regiony) – často silné klastry a přílišná specializace ve zralých tradičních odvětvích (např. těžký průmysl), různé typy uzamčení (tzv. lock-in) jako např. politické (zpomalující restrukturalizaci), kognitivní (omezující rozhled) nebo funkční vyznačující se příliš ustálenými vztahy mezi firmami
- fragmentované RIS (především metropolitní regiony) – často disponují potřebnou infrastrukturou (zejména veřejnou) a nejsou dostatečně rozvinuté interakce mezi oběma subsystémy, či jsou slabé mezifiremní sítě (např. Vídeň, Berlín)

### 2.4. Globální produkční sítě

Přechozí kapitola zdůrazňovala horizontální vazby v rámci regionu. Tato kapitola se bude věnovat teoriím zdůrazňujícím především vertikální vazby, tj. vazby mezi dodavatelem a odběratelem v současném globalizovaném světě. Vznik produktu a služby je v tomto dle Gereffi (2005) hluboce integrovaném světě výsledkem řady akcí v různém prostoru i čase. Za účelem studia role aktérů a vztahů mezi nimi začaly postupně vznikat teorie globálních komoditních (GCC) a později i hodnotových řetězců (GVC). Nejnovější přístupem je pak teorie globálních produkčních sítí (GPN). Podle Coe a kol. (2008) je všem třem teoriím společný pohled na proces tvorby, distribuci a využívání produktu či služby zahrnující řadu vzájemně propojených akcí. Rozdílem je, že zatímco GCC a GVC studují především lineární strukturu mezifiremních operací a jejich řízení, GPN se snaží mj. zahrnout různorodé sítě a relevantní aktéry a vztahy. Teorie GPN tak věnuje významnou pozornost i horizontálním vazbám. Coe a kol. (2008) proto zdůrazňují i

roli neekonomických aktérů, jakými jsou státy, občanské společenské organizace, zaměstnanci a zákazníci. V souvislosti se státy je nutné zmínit jejich schopnost ovlivňovat procesy v rámci určitého geografického prostoru, např. využitím různých typů regulací (Dicken 2011). Všechny GPN jsou pak podle Coe a kol. (2008) zakořeněny ve víceúrovňovém regulačním systému, který představují organizace jako WTO, dohoda MFA v textilním průmyslu, ale i technické standardy ISO atd. Přes významný vliv světových organizací v oblasti regulace je třeba dodat, že existují jen díky podpoře národních států, jejichž role tak zůstává i nadále klíčová (Dicken 2011).

V současnosti lze v globální organizaci výroby studované v rámci GPN sledovat několik celosvětových trendů. Zatímco v minulosti docházelo především k přesunu standardizovaných výrobních funkcí do rozvojových zemí, dnes se do zemí s menšími náklady dle Mudambi (2008) začínají přesouvat i některé standardizované procesy aktivit s vysokou přidanou hodnotou (např. přesunutí části výzkumu a vývoje Microsoftu a IBM do Indie aj.). I přes současný globálně rozptýlený způsob výroby je podle Dicken (2011) přirozená geografická koncentrace ekonomických aktivit v některých městech či územích v podobě klastrů. Tento trend byl ještě více patrný v době po ekonomické krizi, kdy se dle Cattaneo a kol. (2010) zvýšila snaha o koncentraci významných dodavatelů 1. řádu do blízkosti vedoucích firem (často jsou mezi oběma aktéry mj. vytvářena strategická partnerství). Tito dodavatelé musí působit v několika světových regionech a jsou tak často rovněž nadnárodními společnostmi. Podle Stimson a kol. (2002) je tak určitým paradoxem, že neustále rostoucí globální ekonomika ve snaze zachovat konkurenceschopnost vede ke vzniku průmyslových klastrů vyznačujících se prostorovou koncentrací a specializací, a vysoce rozvinutými sítěmi mezi distributory a dodavateli. Krize urychlila dle Cattaneo a kol. (2010) i tendence k downgradingu, kdy si někteří odběratelé vytvářejí vlastní kapacity ke zpracování a dodavatelé jim posílají často už jen minimálně zpracovanou surovinu. To vede k vytěsňování zejména méně schopných firem z GPN.

Následující kapitoly se budou postupně zabývat několika dimenzemi GPN, kterými jsou dle Dicken (2011) způsob jejího řízení (resp. rozložení moci v rámci sítě), geografické uspořádání a teritoriální zakořeněnost. Dalšími zkoumanými dimenzemi je pak i země původu vlastníka firmy, která dle Blažka a Uhlíře (2011) přispívá k pochopení některých znaků a trendů GPN.



### **2.4.1. Typy globálních produkčních sítí**

Dosavadní výzkum ukázal, že existují velmi odlišné typy GPN. Jedním z možných dělení je dle způsobu jejich řízení. Za základní lze považovat rozlišení GPN podle Gereffi (2005) na nákupem řízené řetězce a výrobou řízené sítě. V nákupem řízených řetězcích (v současném pojetí již sítě) hrají hlavní roli globální kupující/zákazníci (často potravinářský a oděvní průmysl a firmy jako Walmart, Mark & Spencer atd.). Výrobce řízená síť je charakterizovaná výrobou řízenou vertikálně integrovanými mezinárodními výrobci (elektronický průmysl a firmy jako Acer aj.). Podle Coe a kol. (2008) existují i jiné způsoby dělení, které toto základní dichotomické dělení rozšiřují o řídicí rámec, resp. mocenské vztahy. Takové širší dělení nabízí Humphrey a Schmitz (2002). Lze rozlišit například neosobní tržní typ, ve kterém jsou slabé vazby mezi odběrateli a dodavateli, protože požadovaný výrobek dokáže vyrobit více firem. Opakem je hierarchický typ, ve kterém vedoucí firma přímo ovládá některé výrobní operace (resp. firmy za ně odpovídající). Existuje rovněž kvazihierarchický typ, který je podle Pavlínek a Ženka (2013) typický např. pro automobilový průmysl. Vedoucí firma v něm nejen řídí, ale téměř i ekonomicky ovládá, síť svých dodavatelů (specifikuje vlastnosti produktu či proces jeho výroby atd.). Pro síťový typ je typická intenzivní spolupráce vzájemně závislých firem (Humphrey a Schmitz 2002). Podle Coe a kol. (2008) je ale třeba zmínit, že konfigurace a asymetrie moci v rámci GPN je mnohem složitější než výše uvedené rozdělení a např. v dodavatelsko-odběratelských vztazích neplatí vždy. Moc aktéra v GPN je z velké části určena nejen vlastními aktivy, ale i cizími aktivy, ke kterým má přístup.

### **2.4.2. Zapojení firmy do globální produkčních sítí a vliv pozice firmy na firemní a regionální rozvoj**

V každém státě lze s určitou mírou zjednodušení podle Blažka (2012) odlišit firmy samostatné, které nejsou zapojeny do GPN, vyrábějí vlastní produkt a zajišťují marketing a distribuci. Podle Dicken (2011) je v současné době, kdy se GPN stala převládajícím způsobem výroby, ale velmi složité pro firmy nezapojit se a zároveň prosperovat. Samotné zapojení firem do GPN přináší možnost proniknout na nové trhy a získat přístup k novým zdrojům, dovednostem a v konečném důsledku se i stát mezinárodně konkurenceschopnými. Zapojení do GPN může vést ke vzniku nových podniků (např. v oblasti služeb, klíčovou roli v GPN hrají tzv. advanced business services). Dále lze

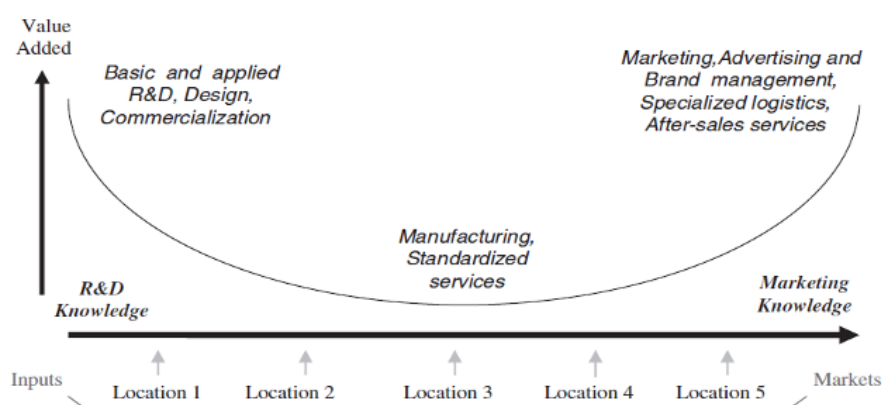
podle Blažka (2012) rozlišit firmy integrované do GPN, dodávající výrobky nebo jejich části dodavatelům vyššího řádu či přímo vedoucím firmám. V této souvislosti je třeba dodat, že firmy se přirozeně snaží vyvarovat přílišné závislosti na jednom dodavateli/odběrateli. Logickým krokem je proto zapojení firem do více sítí a existence více dodavatelů pro každý komponent (Dicken 2011). Přirozeně se v každé ekonomice vyskytuje i jakýsi smíšený typ vyznačující se jak dodavatelstvím do GPN, tak i výrobou vlastního produktu (Blažek 2012). Podle Dicken (2011) je otevřenost různých výrobních sítí pro nové firmy různorodá a záleží např. na jejich typu a odvětví. Nákupem řízené sítě (např. oděvní a obuvnické společnosti) bývají otevřenější než výrobcem řízené sítě (obecně automobilový průmysl).

V případě zapojení firmy do GPN lze podrobněji studovat její pozici v rámci sítě. Pavlínek a Janák (2007) například rozlišují dodavatele v automobilovém průmyslu na základě komplexnosti jejich výrobku. Nejnižší řád dodavatelů vyrábí nejjednodušší komponenty (izolace, šrouby aj.) a nejvyšší řád sestavuje z různých komponent složitější celky (dveře, řídicí jednotky atd.). Pavlínek a Ženka (2013) v automobilovém průmyslu prokázal s klesající pozicí firem v GPN i snižující se přínosy tohoto odvětví pro regionální rozvoj. Dodavatelé nízkého řádu se vyznačují nejenom nízkou produktivitou, ziskem a daňovými odvody, pro jejich výrobu je rovněž typická i nízká přidaná hodnota. Přidaná hodnota<sup>2</sup> je podle Blažka (2012) obecně velice důležitá pro úspěšný firemní, ale i regionální rozvoj. Rozložení tvorby přidané hodnoty v GPN na firemní úrovni lze podle Mudambi (2008) ilustrovat tzv. smiling curve. Jak je z grafu č. 1 patrné, největší přidanou hodnotu vykazují činnosti na obou koncích křivky (design, výzkum a vývoj, marketing aj.), které jsou většinou lokalizovány v rozvinutých zemích. Výroba a montáž představuje mnohem nižší přidanou hodnotu a přesouvá se do rozvíjejících se ekonomik. Z grafu i ze závěrů výzkumu Pavlínek a Ženky (2013) je zřejmé, že existují relativně malé rozdíly ve vytvořené hodnotě u dodavatelů vyšších a nižších řádů. Naopak byl prokázán mnohem větší přínos firmy s důležitými kompetencemi a funkcemi (firma Škoda Auto jako řídicí firma 2. řádu) pro ekonomický rozvoj než v případě dodavatelů různých řádů.

---

<sup>2</sup>Přidanou hodnotu tvoří firemní zisky, odvody z podnikových daní a náklady na mzdy (Pavlínek a Ženka 2013).

**Graf č. 1:** Rozložení tvorby přidané hodnoty v globální produkční síti



Zdroj: Mudambi (2008)

Poznámka: V průběhu let došlo k většímu „prohloubení“ křivky. Pozice výroby se zaváděním nových technologických a efektivnějších postupů prohlubuje, a naopak oba konce křivky jsou „vytahovány výše“ v důsledku personalizace v designu, způsobu dodání atd.

Pro rozvoj regionu je velice důležité nejen jakou přidanou hodnotu firmy vytvoří, ale kolik z této hodnoty v regionu udrží. S touto otázkou významně souvisí i vlastnictví firem. Z již zmíněného výzkumu Pavlínka a Janáka (2007) vyplynulo, že dodavatelské firmy vlastněné většinou českými vlastníky se vyznačují vyšší mírou udržení této hodnoty než firmy vlastněné z větší části zahraničními vlastníky. Udržená hodnota se pak odráží v počtu pracovních míst, průměrné mzdě a výnosech z firemních daní (Pavlínek a Ženka 2013). Dicken (2011) varuje před příliš velkým podílem firem ovládaných zahraničním vlastníkem. Tento stav přináší ztrátu suverenity pro celou hostitelskou ekonomiku. Z dalšího výzkumu Pavlínka a Ženky (2010) byl například potvrzen vliv krize na vyšší propouštění zaměstnanců u dodavatelů v zahraničním vlastnictví než u těch českých. Přílišná závislost na zahraničním partnerovi a jeho investicích omezuje schopnost vytvářet vlastní znalosti a inovovat, protože vedoucí firmy si funkce s vysokou přidanou hodnotou (design, výzkum a vývoj, rozhodovací pravomoci) a tedy i na vrcholu celého řetězce drží v blízkosti (Dicken 2011)).

Podle Dicken (2011) je tudíž patrné, že samotné zapojení firmy do GPN mnoho neříká a pro firmu i region je velice důležité, jakou pozici v případě zapojení do GPN v dané síti zaujímá. Zlepšení této pozice a posun směrem k aktivitám s vyšší přidanou hodnotou se nazývá upgrading. Podle Gereffi (2005) je upgrading ovlivněn typem GPN a širokou škálou procesů a aktérů – vládní politikou, institucemi, firemní strategií a technologiemi, kvalitou pracovní síly aj. Podle Humphrey a Schmitz (2002) ale v případě

výrazného upgradingu nemusí firmě znalosti získané z existujících vazeb stačit a bude zapotřebí využít lokálních či národních zdrojů, resp. inovačních systému (např. mezisektorový upgrading typický pro industrializaci na Taiwanu). Upgrading je tedy velice důležitý pro konkurenceschopnost a jeho přínos je zvláště významný v zemích střední a východní Evropy, kde firmy zaujímají většinou nižší a méně výhodné pozice v dodavatelském řetězci (Blažek a Uhlíř 2011). Existuje několik typů upgradingu: procesní (vedoucí k efektivnější výrobě), produktový (výroba sofistikovanějšího výrobku) a funkční (získání nových funkcí/opuštění existujících) vedoucí ke zlepšení celkových dovedností (Humphrey a Schmitz 2002). Poslední typem je již zmíněný mezisektorový upgrading spočívající v posunu směrem k novým výrobním aktivitám v jiném odvětví. Pavlínek a Ženka (2013) využívají ve své práci tohoto dělení a uvádějí, že tento ekonomický upgrading (v jejich výzkumu ho představuje procesní, produktový a funkční upgrading) vedoucí k výrobě s vyšší přidanou hodnotou a ziskem, může způsobit i sociální a regionální upgrading. Sociální upgrading lze měřit počtem pracovních míst, úrovní mezd atd. Regionální upgrading vede k vyšším daňovým výnosům, investicím v regionu a posílení aglomeračních efektů (přenos know-how a technologií atd.). Lze ho tak měřit zaměstnaností a přidanou hodnotou. Tyto pozitivní projevy ekonomického upgradingu ale nejsou automatické. Dicken (2011) píše v souvislosti s upgradingem rovněž i o jeho možných negativních důsledcích. Zlepšení pozice dodavatelů v GPN může například vést ke snížení počtu zaměstnanců. Pavlínek a Ženka (2013) uvádějí/popisují/zmiňují dokonce v některých případech sociální downgrading v důsledku ekonomického upgradingu, např. v oblasti práv zaměstnanců, kvality prostředí atd.

## 2.5. Cíle a výzkumné otázky

Cílem této diplomové práce je zjistit rozsah a povahu rozdílů v ekonomické struktuře regionů v rámci jednoho národního inovačního systému (NIS). Ekonomickou struktura regionů silně odráží především jejich vertikální geografickou polohu, tj. jejich pozici v sídelní a regionální struktuře. Kromě tohoto základního faktoru je však ekonomická struktura ovlivňována řadou dalších významných faktorů, jako je pozice regionu z hlediska západových-východního gradientu, resp. horizontální geografické polohy, kvalita lidských zdrojů apod. (blíže viz např. Blažek, 1999). Z tohoto důvodu byly pro výzkum záměrně vybrány regiony, resp. mikroregiony, které vykazují přibližně obdobnou vertikální geografickou polohu, avšak liší se řadou dalších skutečností. Analýza ekonomické struktury byla proto provedena v okresech Náchod a Tachov a byly stanoveny tyto základní výzkumné otázky:

*Jaké jsou klíčové dimenze, které ovlivňují ekonomickou strukturu dvou zdánlivě podobných okresů?*

*Jaký je charakter a jak významné jsou rozdíly v ekonomické struktuře vybraných mikroregionů s podobnou vertikální geografickou polohou v rámci jednoho národního inovačního systému?*

### 3. METODIKA

Analytická část této práce se skládá ze dvou samostatných kapitol. V první kapitole jsou nejdříve diskutovány proměny české ekonomiky v 90. letech minulého století i její současný stav, a to na základě odborných článků a vládní studie (Analýza odlivu zisku – důsledky pro českou ekonomiku a návrhy opatření). Ke zhodnocení současné pozice obou analyzovaných regionů v rámci Česka jsou využity informace o přímých zahraničních investicích (PZI) na úrovni okresů dostupných na oficiálních internetových stránkách České národní banky (ČNB). Po úvodním zhodnocení situace v Česku jsou již s využitím krajských příloh k RIS3 strategii ČR, které představují nejaktuálnější koncepční dokumenty v oblasti regionálního rozvoje, klíčové faktory a rysy Plzeňského a Královohradeckého kraje, včetně rozdílné horizontální geografické polohy. Krajské RIS (a na konci kapitoly i vybrané okresy) jsou následně porovnány i na základě vybraných ukazatelů. Zdrojem dat pro všechny ukazatele v této kapitole byl Český statistický úřad. Inspirací pro použití vhodných ukazatelů byla zejména disertační práce Žížalové (2013).

V druhé kapitole bude hodnocena anatomie ekonomické struktury obou mikroregionů. Na základě teoretických znalostí blíže popsanych v druhé kapitole této práce, bylo možné již před samotnou analýzou definovat základní typy firem, které se budou v analyzovaných regionech pravděpodobně vyskytovat. S jistou mírou zjednodušení lze nalézt v každém regionu *firmy nezapojené do GPN*, které si řídí vlastní dodavatelský řetězec, vyrábějí vlastní finální produkt a mají tedy s těmito výrobky i přístup na koncový trh. Dále lze předpokládat přítomnost *firem integrovaných do GPN*, které se zabývají převážně výrobou produktů pro dodavatele vyšších řádů (většinou pod zahraniční kontrolou) či přímo pro vedoucí firmy. Toto rozlišení je ale výrazně zjednodušující a využívá dělení pouze na základě teorie GPN. Lze proto předpokládat rovněž existenci firem, které se mohou zaměřovat na dodavatelství produktů pro jiné české firmy v rámci menšího, regionálního či národního trhu. Tento druh dodavatelství by se dal označit za dodavatelství v rámci regionální produkční sítě (RPN). U dodavatelství v rámci RPN či GPN lze shodně předpokládat dlouhodobější typ vztahů mezi výrobní firmou a odběratelem. Některé, pravděpodobně spíše menší firmy, se ale mohou zaměřovat na krátkodobější, případně až jednorázové *dodavatelské vztahy pro široké portfolio zákazníků*. Takové firmy mohou být dodavateli jak do GPN či RPN, nejčastěji se ale bude jednat o dodavatelství v rámci jednorázových zakázek pro

různorodé zákazníky. Na základě podrobné analýzy výrobního portfolia a odběratelsko-dodavatelských vztahů u jednotlivých ekonomických subjektů by tak mělo být možné výrobní firmy zařadit do těchto 4 kategorií:

- dodavatel do GPN
- dodavatel do RPN
- firmy orientované převážně na jednorázové zakázky od různých zákazníků
- firmy s přístupem na koncový trh

Je ovšem zřejmé, že tato rámcová typologie je výrazně zjednodušující a mnohé podniky se budou věnovat různému typu dodavatelství současně, např. se mohou kromě dodavatelství do GPN věnovat i výrobě vlastních výrobků pro koncový trh.

Hlavním zdrojem dat o ekonomických subjektech na úrovni vybraných mikroregionů (okresů) se stala veřejně dostupná databáze na internetových stránkách Regionálního informačního servisu ([www.risy.cz](http://www.risy.cz)), který spravuje Ministerstvo pro místní rozvoj. Tato databáze čerpá informace z Registru ekonomických subjektů Českého statistického úřadu (ČSÚ) a od firmy Credit info Czech Republic. Na rozdíl od rovněž veřejně dostupné databáze ČSÚ umožňuje databáze zveřejněná na Regionálním informačním servisu vyhledávání ekonomických subjektů na úrovni celých okresů. V databázi jsou však bohužel uváděny pouze malé a střední podniky (MSP) s počtem zaměstnanců v rozmezí 6 – 249. Databáze je rovněž omezena právní formou podnikatelského subjektu, a to na akciové společnosti (a.s.) a na společnosti s ručením omezeným (s.r.o.). Celkově je v databázi uvedeno 430 podniků této velikostní kategorie na Náchodsku a 197 na Tachovsku. Pro účely diplomové práce však byl soubor zkoumaných firem omezen pouze na výrobní firmy, tedy na podniky ze zpracovatelského sektoru. Tato informace je v databázi obsažena ve formě NACE kódu v textovém vyjádření. Pro ověření, zdali se jedná o NACE kód spadající do kategorie zpracovatelského průmyslu, bylo využito oficiálních informačních dokumentů o klasifikaci ekonomických činností na internetových stránkách ČSÚ (Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE) - systematická část). Po vyloučení MSP mimo zpracovatelský průmysl bylo zapotřebí doplnit vlastní databázi ještě o výrobní firmy z velikostní kategorie nad 250 zaměstnanců, aby tak bylo možné provést ucelenou analýzu výrobní základny mikroregionů. Informace o velkých firmách ze zpracovatelského sektoru mající právní formu a.s. a s.r.o. byly poskytnuty z databáze spravované Viktorem Květoněm. Po sloučení obou databází vznikla nová databáze

obsahující podstatné informace (název firmy, identifikační číslo firmy, NACE kód a velikostní kategorie dle počtu zaměstnanců) o malých, středních i velkých výrobních firmách ve vybraných regionech. Poté již bylo možné přistoupit k samotné analýze jednotlivých podniků a jejich kategorizaci do předpokládaných skupin.

Hlavními informačními zdroji pro analýzu jednotlivých výrobních firem byly především jejich oficiální internetové stránky a výroční zprávy dostupné prostřednictvím Veřejného rejstříku a sbírky listin (VRSL). Okrajově a pouze pro ověření některých informací u několika velkých českých podniků bylo využito i dalších zdrojů, např. rozhovorů s majiteli těchto firem v online časopise Průmysl Dnes. Kromě výročních zpráv byly na Veřejném rejstříku a sbírce listin zjišťovány i informace o vlastnictví firem. Jako české společnosti byly označeny firmy vlastněné fyzickými či právnickými osobami (firma) se sídlem na území Česka. V případě vlastnictví firmy právnickou osobou bylo dále ověřováno, zdali ani tato firma není vlastněna zahraniční společností. Jako zahraniční společnosti pak byly označeny podniky vlastněné fyzickými či právnickými osobami se sídlem v zahraničí. Při hledání potřebných informací o jednotlivých firmách ve Veřejném rejstříku a sbírce listin bylo u některých původně vybraných podniků zjištěno, že svoji činnost již ukončily a byly tak vyřazeny z databáze. V neposlední řadě bylo důvodem k vyřazení i nedostupnost zmíněných relevantních informačních zdrojů. Nakonec tak bylo pro finální analýzu vybráno 135 výrobních firem z Náchodska a 73 z Tachovska, které byly na základě informací o výrobním programu, portfoliu zákazníků a charakteru dodavatelsko-odběratelských vztahů řazeny do již zmíněných kategorií. U všech firem se bude zjišťovat převládající aktivita, respektive typ trhu, na který se firma převážně zaměřuje. Pokud nebude možné z dostupných údajů zjistit převažující zaměření firmy, budou tyto ekonomické subjekty řazeny do všech kategorií, kterým ekonomické aktivity dané firmy odpovídají.



## 4. POZICE ANALYZOVANÝCH REGIONŮ V ČESKU

Z teoretického rámce je zřejmé, že ekonomická struktura regionů je významným způsobem ovlivněna jejich pozicí v regionální struktuře, resp. v sídelním systému. V první části této kapitoly je nejdříve stručně zhodnocena současná situace v Česku. Následovat bude část diskutující rozdílnou horizontální geografickou polohu Plzeňského a Královehradeckého kraje, ve kterých se analyzované okresy nacházejí. S pomocí několika základních ukazatelů budou dále porovnány regionální inovační systémy (RIS) obou krajů a následně pak bude porovnána i pozice obou analyzovaných okresů v rámci příslušných krajů.

### 4.1. Proměny české ekonomiky v posledních desetiletích

V 90. letech 20. století došlo k (re)integraci Česka do globální ekonomiky a k masivnímu přílivu přímých zahraničních investic (PZI). Aktivita zahraničních investorů se však zaměřovala především na výrobu s nižší přidanou hodnotou, zatímco funkce s vyšší přidanou hodnotou jako výzkum a vývoj zůstaly ve vyspělých mateřských zemích. Vzniklo mnoho nových výrobních závodů, často v místech bez tradice v daném průmyslovém oboru, zatímco rozvoj domácího sektoru a podnikání byl výrazně pomalejší (Blažek a kol. 2016). Podle Blažka (2002) byla aktivita zahraničních investorů v 90. letech výrazná zejména v západním pohraničí a v metropolitních regionech. Již na počátku nového tisíciletí, ale byl příliv zahraničních investic a jejich podpora ze strany státu vnímána spíše jako střednědobá epizoda, která v případě absence podpory a omezeného rozvoje místních firem nezakládá dobré podmínky pro rozvoj. Z nedávné studie Úřadu Vlády (2016) ale vyplývá, že téměř celý nárůst domácí ekonomiky od roku 1995 až do současnosti byl dán expanzí zahraničních firem a firmy v českém vlastnictví se na tomto růstu téměř nepodílely. Současnou pozici Česka lze tak shrnout v několika bodech (Blažek a kol. 2016):

- Česko zaujímá semi-periferní pozici v rámci Evropy – založena především na levné a relativně kvalifikované pracovní síle
- ve srovnání s Rakouskem (země s relativně podobnou strukturou zaměstnanosti v průmyslových odvětvích) je v Česku mnohem nižší produktivita práce (největší rozdíl lze nalézt v high-tech odvětvích) - dáno rozdílným způsobem zapojení průmyslových odvětví do globální ekonomiky, kdy hlavní konkurenční výhodu představují nízké náklady

- menší geografická koncentrace odvětví – způsobena opakovaným nerespektováním průmyslových tradic (v době komunistického režimu i v době masivního přílivu zahraničních investic, tj. od 90. let 20. století)
- slabší vazby mezi znalostně intenzivními obchodními službami a high-tech odvětvími - značí významnou fragmentaci inovačního systému v Česku

Přílišná závislost ekonomiky na zahraničních aktivitách a z toho plynoucí negativa byla již diskutována v teoretickém rámci. Studie Úřadu vlády (2016), jakož i závěr výzkumu Pavlínka a Janáka (2007) se tak shodují na vyšší míře udržení přidané hodnoty v regionu v případě českých než zahraničních firem. Firmy v zahraničním vlastnictví se i přes nižší podíl na zaměstnanosti, která je pravděpodobně dána složitější výrobou náročnější na kapitál, vyznačují paradoxně i nižší mírou relativní přidané hodnoty na výrobě. Autoři studie také dochází k závěru, že výnosy z takové výroby jsou realizovány účetně či geograficky mimo Česko (transferové ceny, vyplácení dividend aj.). Upozorňují i na mnohem vyšší ziskovost zahraničních podniků v porovnání s domácími firmami, zároveň ale i na jejich nižší podíl na mzdách. Z dlouhodobého hlediska nebyly zaznamenány ani často vyzdvihované pozitivní přelévací (spillover) efekty z podniků se zahraničními vlastníky na firmy v domácím vlastnictví (Úřad vlády, 2016). Vzhledem k situaci, kdy dochází k výraznému odlivu výnosů do zahraničí a dlouhodobému snižování přílivu nových PZI, vyvstávají před českou ekonomikou a společností významná rizika. Tabulka č. 1 zobrazuje celkový objem PZI za období 2010–2015 v přepočtu na jednoho obyvatele na úrovni některých okresů. Omezení aktivit a pokles PZI v okresech na předních místech může, avšak také nemusí znamenat ohrožení jejich budoucího vývoje. K takovému závěru by bylo třeba podrobně analyzovat strukturu ekonomiky těchto mikroregionů a zjistit tak jejich závislost na zahraničních investicích.

**Tabulka č. 1:** Celkový příliv PZI (v Kč) na jednoho obyvatele okresu, období 2010–2015

Pořadí	Okres	PZI (Kč) na 1 obyvatele
1.	Praha	6 814 222
2.	Mladá Boleslav	6 311 947
3.	České Budějovice	2 048 239
4.	Jičín	2 023 739
5.	Ostrava-město	1 850 576
6.	Praha-východ	1 754 041
7.	Plzeň-město	1 615 450
8.	Brno-město	1 385 992
9.	Beroun	1 341 008
10.	Most	1 313 173
:		
25.	Tachov	631 485
:		
66.	Náchod	233 145
67.	Příbram	225 329
68.	Chrudim	212 001
69.	Třebíč	192 755
70.	Nymburk	184 619
71.	Trutnov	174 998
72.	Prachatice	174 925
73.	Benešov	169 229
74.	Strakonice	157 824
75.	Jeseník	157 009
76.	Jindřichův Hradec	140 680
77.	Kroměříž	44 871

Zdroj: ČNB – údaje o PZI; ČSÚ – údaje o počtu obyvatel k 1.1. za roky v daném období; vlastní výpočty

#### **4.2. Plzeňský a Královehradecký kraj – socioekonomická situace a charakter regionálního inovačního systému**

Plzeňský a Královehradecký kraj se především vyznačují velice rozdílnou geografickou polohou z hlediska západovýchodního gradientu. Pro rozvoj Plzeňského kraje po roce 1989 znamenala blízkost německého, ale i rakouského trhu velmi výrazný rozvojový impuls. Prioritou se stalo i vybudování dálničního propojení Praha – Plzeň – Rozvadov (hraniční přechod v okrese Tachov), které po dostavbě v druhé polovině 90. letech 20. století pozici Plzeňského kraje ještě posílilo. Oproti tomu Královehradecký kraj teprve v nedávné době získal dálniční spojení mezi svým krajským městem a hlavním městem Prahou. V budoucnu by měla tato dálnice zajistit propojení přes Jaroměř (okres

Náchod) – Trutnov s Polskem. Při porovnání většiny socioekonomických ukazatelů vychází o lépe situace v Plzeňském kraji (Tabulka č. 2). Zejména v míře nezaměstnanosti se Plzeňský kraj nachází výrazně pod celorepublikovým průměrem. Situaci Plzeňského kraje zhodnocuje i krajská příloha k RIS3 strategii ČR (2014), ve které se dává do souvislosti dlouhodobě nízká míra nezaměstnanosti s fungující německou ekonomikou, se kterou je značně provázaná. V této souvislosti je důležité zmínit, že ekonomická krize v roce 2008 se projevila v Plzeňském kraji o rok dříve než v ostatních krajích a tento kraj i zasáhla nejvíce. Plzeňský kraj se rovněž vyznačuje výraznou koncentrací ekonomických aktivit i obyvatelstva v krajském městě, které je co do počtu obyvatel čtvrté největší v Česku. Obyvatelstvo i ekonomické aktivity v Královéhradeckém kraji jsou méně koncentrované a v kraji se nachází i větší počet měst okolo/nad 10 tis. obyvatel. Zaměstnanost v jednotlivých odvětvích je vcelku podobná a v obou krajích hraje nejvýznamnější roli „zpracovatelský průmysl“ a „velkoobchod, maloobchod; oprava motorových vozidel“ (více Příloha č. 1).

**Tabulka č. 2:** Socioekonomické ukazatele za vybrané kraje (%), rok 2015

Česko, kraje	Podíl na populaci	Podíl obyvatel s VŠ vzděláním*	Obecná míra nezaměstnanosti	Podíl na HDP Česka	HDP/ obyv. (100%=průměr Česka)
<b>Česko</b>	<b>100</b>	<b>12,5</b>	<b>5,0</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
Plzeňský	5,5	10,4	3,8	5,1	93,6
Královéhradecký	5,2	10,1	5,6	4,6	87,6

Poznámka: \* údaje ze sčítání za rok 2011  
Zdroj: ČSÚ, vlastní výpočty

Jedním z tradičních ukazatelů při hodnocení inovačních aktivit, výzkumu a vývoje (VaV) jsou celkové výdaje na tyto aktivity (Tabulka č. 3). Pro lepší vypovídací hodnotu a porovnání mezi kraji se někdy používá tento ukazatel vážený krajským HDP. Při porovnání pozic Plzeňského a Královéhradeckého kraje vychází jako jasný vítěz Plzeňský kraj. Při porovnání výdajů na VaV vzhledem ke krajskému HDP patří dlouhodobě mezi republikově nadprůměrné kraje. Oproti tomu pozice Královéhradeckého kraje je v tomto ukazateli slabá a v Česku jsou pouze tři kraje v tomto srovnání horší (celorepublikové srovnání dostupné v Příloze 2).

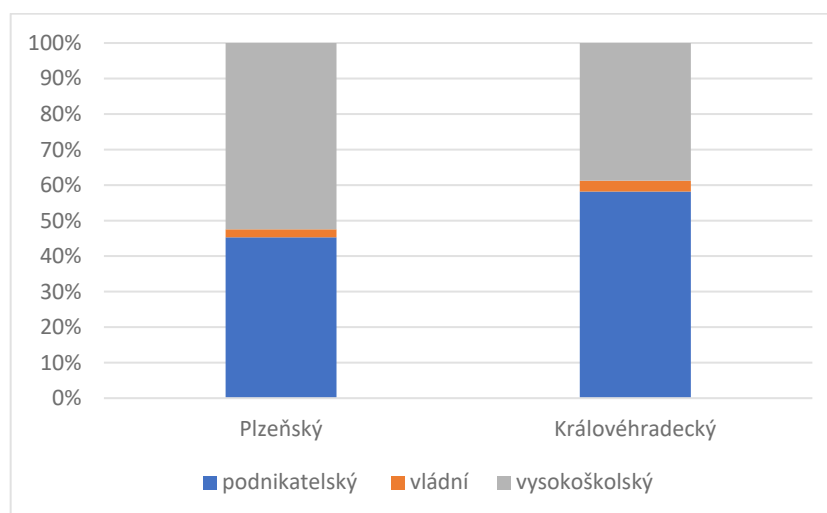
**Tabulka č. 3:** Výdaje na výzkum a vývoj podle krajů v letech 2011, 2013 a 2015

Česko, kraje	Celkové výdaje na VaV					
	2011		2013		2015	
	v %	% HDP	v %	% HDP	v %	% HDP
<b>Česko</b>	<b>100</b>	<b>1,63</b>	<b>100</b>	<b>1,91</b>	<b>100</b>	<b>1,95</b>
Plzeňský	5,01	1,69	5,31	2,01	5,20	1,98
Královéhradecký	2,68	0,96	2,43	1,01	2,24	0,95

Zdroj: ČSÚ – Výzkum a vývoj, vlastní výpočty

Vhodným doplňkem k tomuto ukazateli bývá i rozlišení celkových výdajů na VaV podle sektorů, ve kterých se odehrávají (Graf č. 2). Celkově se rozlišují čtyři sektory, a to podnikatelský, vládní, vysokoškolský a soukromý neziskový. Role posledního typu je z hlediska celkových výdajů na VaV a dalších ukazatelů marginální, a proto bude pro lepší přehlednost tento sektor vynechán. Porovnání Plzeňského a Královéhradeckého kraje tentokrát neukazuje nijak podstatný rozdíl. Plzeňský kraj se vyznačuje o něco menšími podnikatelskými výdaji na VaV oproti Královéhradeckému kraji, a naopak v tomto ohledu významnější roli vysokoškolského sektoru (celorepublikové srovnání v Příloze č. 3).

**Graf č. 2:** Struktura výdajů na výzkum a vývoj ve vybraných krajích, 2015



Zdroj: ČSÚ – Výzkum a vývoj, vlastní výpočty

Dalším často používaným ukazatelem je i přes částečně omezenou vypovídací hodnotu počet pracovišť zabývajících se VaV a výdaje na jedno pracoviště (někdy používány výdaje na jednoho výzkumného pracovníka), které jsou patrné z Tabulky č. 4. Omezenost vypovídací hodnoty těchto ukazatelů je dána především neznalostí velikosti

pracovišť a rozdílnou finanční náročností různých VaV aktivit na jednotlivých pracovištích. V Plzeňském kraji je i přes již zmíněný mnohem vyšší podíl výdajů na VaV celkově překvapivě méně výzkumných pracovišť než v Královéhradeckém kraji. Finanční prostředky jsou tak více koncentrovány oproti Královéhradeckému kraji a průměrné výdaje na jedno VaV pracoviště bez ohledu na sektor jsou dokonce po metropolitním regionu Praha v Plzeňském kraji druhé nejvyšší (viz. Příloha č. 4). Oproti tomu Královéhradecký kraj je průměrný v počtu VaV pracovišť a výrazně podprůměrný v jejich financování.

**Tabulka č. 4:** Počet výzkumných a vývojových pracovišť a výdaje na 1 pracoviště podle sektorů a krajů, 2015

Česko, kraje	Počet pracovišť provádějících VaV v různých sektorech				Výdaje na 1 pracoviště (v tis. Kč) . . .			
	<i>Celkem VaV pracovišť</i>	<i>Podnik. sektor</i>	<i>Vládní sektor</i>	<i>VŠ sektor</i>	<i>Celkem VaV pracovišť</i>	<i>V podnik. sektoru</i>	<i>Ve vládním sektoru</i>	<i>Ve VŠ sektoru</i>
<b>Česko</b>	<b>2 870</b>	<b>2 387</b>	<b>196</b>	<b>228</b>	<b>30,89</b>	<b>20,17</b>	<b>92,30</b>	<b>96,85</b>
Plzeňský	120	94	6	17	38,39	31,10	9,19	91,38
Královéhradecký	145	127	8	8	13,70	11,79	3,68	57,17

Zdroj: ČSÚ – statistické šetření ve zpravodajských jednotkách zabývajících se VaV, vlastní výpočty

Rozdílné výsledky inovační aktivity mezi kraji lze sledovat alespoň orientačně na základě počtu udělených patentů (Tabulka č. 5). V případě Plzeňského kraje se také potvrzuje vyšší kvalita VŠ sektoru, který stabilně dosahuje lepších výsledků v patentování než Královéhradecký kraj. Při celorepublikovém srovnání je ale situace jak v tomto sektoru, tak i v celkovém počtu patentů průměrná (Příloha č. 5). Zajímavou skutečností je skokový nárůst počtu patentů v podnikatelském sektoru v Královéhradeckém kraji v posledním roce. Zda se jedná o možný trend, indikující vzrůstající kvalitu podnikatelského sektoru nebo pouze o výjimečný rok, bude možné zhodnotit až na základě novějších dat.

**Tabulka č. 5:** Udělené patenty podle typu přihlašovatelů v letech 2011, 2013 a 2015

Česko, kraje	Od přihlašovatelů z Česka			Podle typu přihlašovatele								
				soukromé podniky			veřejné výzkumné instituce			veřejné vysoké školy		
	2011	2013	2015	2011	2013	2015	2011	2013	2015	2011	2013	2015
<b>Česko</b>	<b>340</b>	<b>435</b>	<b>605</b>	<b>125</b>	<b>169</b>	<b>246</b>	<b>37</b>	<b>41</b>	<b>72</b>	<b>107</b>	<b>160</b>	<b>212</b>
Plzeňský	11	16	26	6	11	14	-	-	-	2	3	9
Královéhradecký	13	15	27	11	11	22	-	-	-	-	1	1

Zdroj: ČSÚ

Pro lepší srovnání mezi kraji se někdy používá relativizovaná hodnota počtu patentů na 1 milion obyvatel (Tabulka č. 6). Ze srovnání Královéhradeckého a Plzeňského kraje vychází překvapivě o něco lépe východočeský region, který se při dlouhodobém porovnání (2011-2015) s ostatními kraji Česka řadí dokonce do první poloviny krajů v tvorbě patentů (celorepublikové srovnání nabízí Příloha č. 6). Královéhradecký kraj se přitom vyznačuje podprůměrnými výdaji na VaV pracoviště, ale přesto dosahuje lepších výsledků v počtu patentů na 1 milion obyvatel než Plzeňský kraj s nadprůměrnými výdaji. Je však třeba opět zdůraznit omezenou vypovídací schopnost tohoto indikátoru, takže význam těchto zjištění nelze přeceňovat.

**Tabulka č. 6:** Udělené patenty na 1 milion obyvatel podle krajů, 2011–2015

Česko, kraje	Počet patentů od přihlašovatelů z ČR na 1 mil. obyvatel					Průměr za sledované období
	2011	2012	2013	2014	2015	
<b>Česko</b>	<b>32</b>	<b>40</b>	<b>41</b>	<b>47</b>	<b>57</b>	<b>44</b>
Plzeňský	20	25	29	24	44	28
Královéhradecký	23	33	27	37	49	34

Zdroj: ČSÚ, vlastní výpočty

Lepší patentová výkonnost by mohla být alespoň částečně vysvětlena zaměřením se na rozdílnou znalostní základnu. O zhodnocení znalostních základen na úrovni krajů se pokusila Žížalová (2009), a to na základě výběrových šetření pracovních sil ČSÚ a údajích o zaměstnanosti v jednotlivých odvětvích. Došla k závěru, že odvětví, která lze řadit do analytické znalostní základny, převládají zejména v Praze a v Jihomoravském kraji jakožto hlavních centrech VaV. Rovněž vysoká zaměstnanost v odvětvích symbolické základny bude typická pro Prahu. V případě ostatních krajů Žížalová (2009) dochází k závěru, že se specializují na odvětví syntetické znalostní základny (zpracovatelský průmysl aj.). Vzhledem k již v úvodu diskutované velmi podobné struktuře zaměstnanosti

v obou krajích lze předpokládat, že výsledky tohoto již poněkud staršího výzkumu budou v případě Plzeňského a Královehradeckého kraje platit i v současnosti.

### 4.3. Pozice analyzovaných okresů v rámci krajů

Výhodnější horizontální geografická poloha Plzeňského kraje je ještě umocněna v případě Tachovska s přímým sousedstvím s německým Bavorskem a také s již zmíněnou dálnicí D5, procházející napříč celým okresem a výrazně urychlující spojení nejenom na západ, ale i na východ směrem do krajského města Plzeň a hlavního města Prahy. Geografická horizontální poloha Náchodska je v tomto ohledu mnohem méně výhodná a přímé dálniční propojení s krajským městem Hradec Králové chybí. Plánované pokračování dálnice by navíc mělo procházet pouze malou částí okresu. Okres Náchod přímo sousedí s polským Kladskem, resp. Dolnoslezským vojvodstvím, které se ale z hlediska ekonomické výkonnosti zdaleka nemůže rovnat Bavorsku, jedné z nejbohatších spolkových zemí Německa.

Při vzájemném srovnání základních socioekonomických ukazatelů (Tabulka č. 7) je pozice obou okresů v rámci příslušných krajů odlišná. Náchod je svojí rozlohou nejmenším okresem kraje, ale počtem obyvatel se řadí na třetí místo z celkově pěti okresů. Průměrným postavením mezi ostatními okresy kraje se vyznačuje i v ukazatelích nezaměstnanosti. Oproti tomu okres Tachov je rozlohou druhým největším okresem, ale počtem obyvatel druhým nejmenším v celém kraji. Vyznačuje se rovněž nejvyšší mírou nezaměstnanosti v Plzeňském kraji. Pozice obou okresů se výrazně liší i v oblasti VaV. V krajském městě Plzni nejsou významně koncentrovány pouze ekonomické aktivity a obyvatelstvo, ale VaV aktivity nejen VŠ a vládního sektoru, ale i podnikatelského sektoru (Příloha č. 7). Oproti tomu výdaje na VaV v podnikatelském sektoru jsou v Královehradeckém kraji rovnoměrněji rozloženy a okres Náchod se v tomto ohledu řadí na druhé místo hned za krajské město.

**Tabulka č. 7:** Vybrané socioekonomické ukazatele, 2015

Okres	Podíl na populaci kraje (%)	Hustota zalidnění (obyv./km <sup>2</sup> )	Míra nezaměstnanosti (%)	Podíl na celokrajských výdajích na VaV (%)
Náchod	20,1	130	5,0	20,5
Tachov	9,2	38	6,1	0,9

Zdroje: ČSÚ, vlastní výpočty, 2017



## 5. ANATOMIE EKONOMICKÉ STRUKTURY VYBRANÝCH REGIONŮ

Tato kapitola je rozdělena celkově na pět hlavních částí. První čtyři části odpovídají základním typům firem – dodavatelé do globálních produkčních sítí (GPN), dodavatelé do regionálních produkčních sítí (RPN), dodavatelství pro široké spektrum zákazníků a firmy s přístupem na koncový trh. V rámci každé kategorie jsou nejdříve definovány základní charakteristické znaky a poté následuje detailnější rozdělení každého typu podle jeho specifik. V rámci jednotlivých kategorií jsou pro ilustraci a konkretizaci daného typu alespoň stručně charakterizovány vybrané firmy, které jsou pro region i samotný typ příznačné. Na závěr jsou poté v samostatné části stručně shrnuty informace za všechny kategorie

### 5.1. Dodavatelé do globálních produkčních sítí

Společným znakem všech firem v této kategorii jsou pravidelné a dlouhodobé obchodní vztahy s jinými společnostmi zapojenými do GPN, přičemž tito stálí odběratelé jsou zpravidla uvedeni na oficiálních webových stránkách či je lze vyčíst z výročních zpráv. V souladu s teoretickým rámcem diplomové práce je základním rozdělením GPN rozdělení na nákupem řízené a výrobcem řízené sítě a v kombinaci se zjištěným vlastnictvím firem lze rozlišit několik typů dodavatelských firem do GPN v analyzovaných regionech:

- dodavatelství finálních výrobků **mezinárodním obchodním společností zapojených do GPN**
  - české společnosti dodávající finální výrobky (pod vlastní značkou, či tzv. privátní značkou) odběratele
    - dodavatelství do poboček velkoobchodních řetězců s potravinami
    - dodavatelství do poboček velkoobchodů se zbožím pro dům a zahradu
    - dodavatelství jiným velkoobchodním společností
  - zahraniční společnosti dodávající finální výrobky (pod vlastní značkou či tzv. privátní značkou) odběratele
    - dodavatelství do poboček velkoobchodních řetězců s potravinami

- dodavatelství produktů **výrobním společenstvem zapojených do GPN** (pobočky/dceřiné firmy zahraničních společností či přímo jejich mateřské společnosti)
  - české společnosti dodávající
    - vlastní meziprodukty pro různé zákazníky zapojené do GPN
    - specifické meziprodukty vyrobené pro konkrétního zákazníka (tzn. poskytování výrobní služby)
  - zahraniční společnosti dodávající
    - vlastní meziprodukty pro sesterské podniky či přímo mateřské společnosti
    - specifické meziprodukty vyrobené pro konkrétního zákazníka (tzn. poskytování výrobní služby)
    - dodavatelství finálních produktů vlastní mateřské společnosti

#### 5.1.1. Dodavatelé do globálních produkčních sítí na Náchodsku

Jak je patrné z tabulky č. 8, celkově bylo do této kategorie na Náchodsku začleněno 37 firem, z nichž mírně nadpoloviční většinu tvoří české firmy. Část z těchto firem dodává finální výrobky mezinárodním obchodním společenstvem, ostatní firmy mají své zákazníky v řadách výrobních společností. Dodavatelství výrobním společenstvem zapojených do GPN převládá i v případě zahraničních společností. V případě akciové společnosti ATAS elektromotory Náchod a.s. nebylo možné určit původ nadpoloviční většiny akcionářů a v důsledku toho ani převládající typ vlastnictví – firma v tomto ohledu figuruje v samostatné vlastnické kategorii („nelze jednoznačně určit“).

**Tabulka č. 8:** Dodavatelství výrobních firem z Náchodska do GPN

Vlastnictví firem	Typ dodavatelství do GPN (zákazník)	
	obchodní společnosti	výrobní společnosti
české společnosti	5	15
zahraniční společnosti	1	13
smíšené vlastnictví	-	2
nelze jednoznačně určit	-	1

Zdroj: vlastní analýza, 2017

V případě dodavatelství finálních produktů **mezinárodním obchodním společenstvem** převládá dodavatelství do velkoobchodních řetězců s potravinami (celkově 4). U všech firem jsou dodávány prokazatelně výrobky pod vlastní značkou, ve dvou případech je tato nabídka doplněna i o výrobu zboží pod privátní značkou řetězců

(Pivovar Broumov, KSK Bono). Nejvýznamnějším dodavatelem do obchodních řetězců je česká společnost Agro CS dodávající především hnojiva nejen do hobby marketů v Česku, ale prostřednictvím své obchodní dceřiné společnosti i v dalších zemích střední a východní Evropy (především Slovensko, Maďarsko, Rumunsko aj.). Firma je při výrobě svých produktů plně soběstačná (vlastní další dceřiné společnosti v Litvě a Bělorusku těžící rašelinu) a i díky tomu se řadí mezi přední výrobce hnojiv v této části Evropy. Kromě dodavatelů do obchodní řetězců existuje na Náchodsku i firma Mertlin s.r.o. (dříve Batist, s.r.o.) vyrábějící a vyvíjející základní zdravotnické potřeby (gázy, obvazy aj.). Firmy v tomto odvětví většinou samy své výrobky neprodávají (viz obdobný případ firmy Holzbecher, s.r.o. v následující kategorii dodavatel do RPN), ale mají smluvně stanoveného výhradního distributora. V případě firmy Mertlin s.r.o. se jedná o významnou mezinárodní obchodní společnost působící zejména v severní a střední Evropě.

V případě dodavatelství **výrobním společnostem** zapojených do GPN převládá dodavatelství meziproductů k dalšímu zpracování. Jedinými podniky z regionu dodávajícími finální produkty jsou dceřiné společnosti zahraničních firem. Jejich výrobky jsou určeny pro zahraniční mateřské společnosti, a kromě dodavatelství pro výrobu relativně nenáročných produktů, jakými jsou kojenecké výživy (Nutricia Deva, a.s.) či modely aut (Kaden, s.r.o.), se však jedná i o dodavatelství strojů a zařízení pro řezání a vrtání betonu. Dceřiná společnost Cedima Meziměstí, s.r.o. výrobky pro svoji mateřskou společnost nejen vyrábí, ale v kooperaci s ní se stará i o jejich další vývoj. Zbývající zahraniční společnosti již dodávají meziproducty často do různých průmyslových odvětví a pro více zákazníků. Nejčastěji uváděným cílovým odvětvím je zejména automobilový průmysl, do kterého dodává své plastové a kovové díly (NACE 22 a 25) dle dostupných informací polovina všech podniků pod zahraniční kontrolou (celkově 7). Tyto společnosti vyrábějí jednoduché meziproducty dle přání zákazníka, ale existují zde i společnosti vyrábějící své vlastní meziproducty, které nacházejí až následně uplatnění v celé řadě výrobků. Typickým příkladem jsou firmy vyrábějící elektrická zařízení (transformátory a tlumivky od Bohemia-Trafo s.r.o., elektromotory od Ametek elektromotory s.r.o.), případně zařízení elektrotechnická (tepelné snímače a termostaty od Microtherm CZ s.r.o.). Jejich zákazníky jsou dle dostupných údajů významné nadnárodní společnosti (Bosch, Siemens aj.), ale z dostupných údajů často není možné zjistit, zdali se jedná o jejich pobočky v regionu, jinde v Česku či v zahraničí.

Pro region i Česko je přitom pozitivní, pokud zahraniční společnost není pouhým výrobním závodem dodávajícím své produkty jen mateřské společnosti. Mezi podniky s jednoznačně prokázanými vazbami (nejen) na ostatní zahraniční podniky v regionu lze zařadit Boltjes International, s.r.o., Saar Gummi Czech a RGP CZ. Již samotnou existencí vlastních oficiálních stránek v češtině však zahraniční společnosti prokazují určitou provázanost s regionem, často zde nabízí vlastní produkty a služby s konkrétními výrobními možnostmi. Jedinou pobočkou zahraniční firmy, která nemá internetové stránky v češtině je Ametek elektromotory s.r.o., která i dle výroční zprávy dodává své produkty výhradně do skupiny mateřské společnosti.

Většina poboček zahraničních společností dodávající meziprodukty se zaměřují především na jejich výrobu, ale existují zde i výjimky v podobě pobočky italské společnosti Saviotechnics s.r.o., kde se kromě výroby komponentů a kompletaci strojních celků pro textilní průmysl významně věnují i vývoji a následnému testování nových produktů. Další případem, kdy zahraniční pobočka disponuje vývojovými funkcemi, je pobočka čínské společnosti Saar Gummi Czech s.r.o., která je evropským leaderem ve výrobě dynamických pryžových těsnění do automobilového průmyslu. I s pomocí dotace udělené Ministerstvem průmyslu a obchodu v nedávné době vybudovalo centrum pro vývoj nových směsí.

Mnozí čeští dodavatelé do GPN se rovněž zaměřují na oblast automobilového průmyslu (celkově 5). Společnosti jako je Hawk s.r.o. (svařované díly karoserie, koberce a jiné interiérové díly aj.), Karsit Holding s.r.o. (sedákové systémy, karoserie, výfukové systémy aj.) se zaměřují zejména na dodávky pro automobilky v rámci koncernu Volkswagen či jejich významné dodavatele vyšších řádů v Česku (Magna, Grammer aj.). Dodávkami kabelových svazků pro významné dodavatele vyšších řádů se vyznačuje i firma Hronovský s.r.o. V případě Karsit Holding a Hronovský s.r.o. je významnou skutečností existence více výrobních závodů nejen v regionu, ale i jinde v Česku (hlavní sídlo se ale nachází v obou případech na Náchodsku). Stejně jako tomu bylo i u podniků pod zahraniční kontrolou, většina českých dodavatelů do GPN se zaměřuje na dodavatelství jednodušších, zákaznický specifických meziproduktů v oblastech kovovýroby a výroby plastových dílů (NACE 22 a 25). Ve dvou případech pak vzhledem k historické tradici tohoto odvětví i v oblasti textilního odvětví (NACE 13). Výjimku představuje firma Smart-Tec, která sama vyvinula vlastní meziprodukt (sloupek řízení) se třemi patenty, které prokazatelně odebírá regionální pobočka zahraniční společnosti

Ammann. Tento produkt s možností nejrůznějších modifikací nabízí prostřednictvím svých webových stránek, veletrhů atd. i jiným společnostem. Vývoji a výrobě vlastních meziproduktů s různou mírou zákaznické modifikace se věnuje i firma ATAS elektromotory Náchod a.s., která je významným exportérem (na celkovém exportu ČR se v roce 2016 dle výroční zprávy podílela 0,2 %). Její výrobky nacházejí uplatnění zejména u finálních výrobků několika německých zákazníků (ventilační technika, vakuové pumpy, čistící techniky), v řádu jednotek procent pak i u amerického výrobce letadel Boeing.

### 5.1.2. Dodavatelé do globálních produkčních sítí na Tachovsku

Jak je patrné z tabulky č. 9, celkově bylo do této kategorie začleněno 33 firem, z nichž většinu tvoří podniky pod zahraniční kontrolou. Tyto podniky dodávají výhradně výrobním společnostem zapojeným do GPN. Podíl českých firem na dodavatelsví do GPN je na Tachovsku výrazně menšinový.

**Tabulka č. 9:** Dodavatelsví výrobních firem z Tachovska do GPN

Vlastnictví firem	Typ dodavatelsví do GPN (zákazník)	
	obchodní společnosti	výrobní společnosti
české společnosti	2	4
zahraniční společnosti	-	29
smíšené vlastnictví	-	1

Zdroj: vlastní analýza, 2017

Při analýze způsobu zapojení zahraničních poboček do GPN bylo zjištěno, že většina těchto podniků působí pouze jako výrobní závody svých mateřských společností. Celkově bylo takto identifikováno 21 z 29 zahraničních společností, přičemž hlavním zdrojem informací byly výroční zprávy (zejména sekce „Vzájemné vztahy s propojenými osobami“ či „Popis společnosti“). U těchto společností je často například uvedeno, že ovládaná osoba (výrobní závod) vyrábí pro ovládající osobu (mateřská společnost) produkty, které jsou následně prodávány na trhu (Výroční zpráva společnosti Suspa CZ s.r.o., 2016). V případě zahraniční pobočky GEA Bock Czech s.r.o. se píše o úplné závislosti výrobního závodu v prodeji s mateřskou společností a o výrobním závodu bez dalších podnikových funkcí. Až na výjimky je pro tyto výrobní závody rovněž typická neexistence vlastních internetových stránek v češtině a informace o činnosti závodu lze kromě výročních zpráv pouze v některých případech získat na internetových stránkách mateřské společnosti. Ve většině případů je do skupiny mateřské společnosti dodáván jednoduchý meziprodukt určený k dalšímu zpracování, nejčastěji se jedná

o výrobu či montáž jednoduchých elektrických či elektrotechnických zařízení (NACE 26 a 27), jako jsou například kabelové svazky, baterie aj. Ve čtyřech případech je pak dodáván relativně jednoduchý finální produkt, a to kancelářský nábytek (Steelcase Czech Republic s.r.o.), čokoládové výrobky (Salzburg Schokolade CZ s.r.o.), Bavaria-Matratzen s.r.o. (matrace) a Moritz Hendel Bohemia s.r.o. (plavky).

Zbývající k podniky pod zahraniční kontrolou (celkově 8) již z dostupných údajů sami dodávají výrobním společnostem mimo skupinu mateřské společnosti. Je zřejmé, že ovládající osoba (mateřská společnost) má i nadále významný vliv na směřování svých podniků. Popis vzájemných vztahů ve výroční zprávě ani jiné dostupné informace ale nenasvědčují podobnému vztahu popsanému v předchozím odstavci a je zde většinou pouze uvedeno, že k ovládnutí společnosti dochází prostřednictvím valných hromad (Výroční zpráva společností GRAMMER CZ s.r.o. a RSF Elektronik spol. s r.o., 2016). I u těchto podniků se však jedná především o dodavatelství jednoduchých meziproductů. Jedinou výjimku vyrábějící finální produkt představuje Kermi s.r.o. věnující se výrobě radiátorů. Tyto finální produkty dle výroční zprávy ale společnost sama prodává (prostřednictvím smluvního distributora) pouze okrajově a účetně jsou hlavními zákazníky i nadále sesterské podniky ve skupině. Vzhledem k prokazatelnému rozvoji vlastních prodejních funkcí lze nicméně předpokládat, že v budoucnu by se její umístění v této kategorii mohlo změnit. Zbývající, relativně samostatné podniky, se věnují zejména dodavatelství meziproductů do automobilového průmyslu, přičemž se tyto podniky řadí mezi největší zaměstnavatele regionu. V případě dvou největších zaměstnavatelů GRAMMER CZ, s.r.o. a IDEAL AUTOMOTIVE Bor, s.r.o. je výroba koncentrována do více závodů, hlavní sídlo této zahraniční pobočky ale zůstává na Tachovsku. Negativním zjištěním je absence vývojových funkcí u naprosté většiny zahraničních poboček, které jsou většinou poskytovány vývojovými odděleními mateřských společností. Pouze v případě KDK Automotive Czech s.r.o. byla nalezena zmínka o nově vznikajícím vývojovém oddělení, které v současnosti v kooperaci s vývojovým střediskem mateřské společnosti řeší vývoj zákaznických projektů. V budoucnu by tuto činnost mělo řešit samostatně.

Jak již bylo zmíněno v úvodu, na Tachovsku nebylo příliš mnoho českých firem označených za dodavatele do GPN. České podniky dodávají do výrobních firem zapojených do GPN rovněž jednoduché meziproducty, zejména plastové díly (ADIS TACHOV, zpracování plastů, s.r.o., Tachovské S P V s.r.o.) a bateriové soustavy (BIT

CZ s.r.o., NW4P s.r.o.). V případě firmy NW4P s.r.o., ale i jediného podniku ve smíšeném vlastnictví Bohemia Pallet s.r.o. (finální produkty – palety, meziprodukty – kartonové obaly na výrobky odběratelů), jsou jejich produkty vyráběny a dodávány v kooperaci s významnými německými partnery, které jim zajišťují přístup na tamní trh. České firmy dodávají i do velkých obchodních řetězců s potravinami. V případě pivovaru CHODOVAR spol. s r.o. je tomu především na krajské úrovni. Mlékárna Stříbro s.r.o. nicméně dodává prostřednictvím své české mateřské společnosti nejen do obchodních řetězců v Česku, ale i na trhy západní Evropy (Švýcarsko, Německo aj.).

## 5.2. Dodavatelé do regionálních produkčních sítí

Společným znakem všech firem v této kategorii, stejně jako tomu bylo v předchozí kategorii, jsou pravidelné a dlouhodobé obchodní vztahy s jinými společnostmi. Na oficiálních webových stránkách (méně často pak ve výročních zprávách, které zejména menší firmy nevydávají) jsou tak nejčastěji dostupné informace o sériově vyráběných produktech a stálém okruhu firemních zákazníků. Na rozdíl od předchozí kategorie „dodavatel do GPN“ ale nejsou přímými zákazníky pobočky a dceřiné podniky zahraničních společností, ani jejich mateřské společnosti v zahraničí. Zákazníky jsou tak zejména české společnosti působící především v rámci národního trhu Česka (v některých případech i Slovenska). Většina firem, jak je patrné z tabulky, mají českého vlastníka. Podle typu firemního zákazníka a dodávaného produktu lze i v této kategorii rozlišit dva základní typy dodavatelství.

- dodavatelství specifického meziproduktu vyrobeného pro konkrétního zákazníka (tzn. poskytování výrobní služby)
- dodavatelství finálních produktů různorodým obchodním společnostem
- dodavatelství vlastního produktu výrobním i obchodním společnostem

Celkově bylo do této kategorie zařazeno 31 převážně českých firem. Jak je patrné z Tabulky č. 10, v případě Náchodska mírně převládá dodavatelství meziproduktů výrobním společnostem nad dodavatelstvím obchodním společnostem. Analýza firem na Tachovsku ukázala naopak převažující dodavatelství do obchodních společností. Ve třech případech bylo zjištěno dodavatelství obchodním společnostem i výrobním společnostem.

**Tabulka č. 10:** Dodavatelství firem do RPN na Náchodsku a Tachovsku

Vlastnictví firem	Typ dodavatelství do RPN (zákazník)		
	obchodní společnosti	výrobní společnosti	obchodní i výrobní společnosti
<b>Náchod</b>			
české společnosti	9	10	2
zahraniční společnosti	1	2	-
smíšené vlastnictví	-	1	-
<b>Tachov</b>			
české společnosti	5	-	1
zahraniční společnosti	-	-	-

Zdroj: vlastní analýza, 2017

V případě **výrobní firmy jako zákazníka** je těmto firmám poskytována výrobní služba vedoucí k sériově vyráběnému meziprojektu. Dodávány jsou většinou spíše jednoduché meziprojektu jako například různé plastové součástky, kovové díly a materiály, textilní materiály aj. Výjimku představuje firma Nyklíček a spol. s.r.o. z Náchodska, která se kromě výroby tradičních textilních tkanin dlouhodobě podílí na řadě výzkumných a vývojových projektů Ministerstva průmyslu a EU. Ve spolupráci s dalšími textilními firmami sdruženými v klastru Clutex, univerzitami a dalšími VaV institucemi se podílí na vývoji tkanin se speciálními elektrickými vlastnostmi využitelné například ve zdravotnictví. Do této skupiny výrobních firem lze i překvapivě zařadit zahraniční pobočku nizozemské společnosti Boltjes Group ze stejného okresu specializující se na dodavatelství trubkových profilů pro mnohá průmyslová odvětví. Vzhledem k nemožnosti jednoznačně určit z dostupných údajů převládající typ dodavatelství, je zařazena rovněž i do předchozího typu, tj. jako dodavatel do GPN. Jedná se o jedinou zahraniční pobočku nadnárodní společnosti z obou analyzovaných regionů, která byla zařazena do této kategorie a která tak významně poskytuje své služby českým firmám v rámci národního trhu (například Česká zbrojovka, Linet atd.).

V rámci analyzovaných regionů je netypickým dodavatelem i chráněná dílna Mastr s.r.o. poskytující své výrobní služby v oblasti kovovýroby zejména zákazníkům z regionu východních Čech. Jako dodavatelé do RPN (rovněž však i do GPN) byly označeny i české společnosti z Náchodska (Bauch, Navrátil, s.r.o., Novopol, a.s.) dodávající obalové materiály, jako například krabice, blistry, polystyrénové obaly pro



nejrůznější výrobky aj. U těchto obalových materiálů sice nedochází často k jejich dalšímu zpracování, ale na tyto produkty lze i tak nahlížet jako na meziprodukt, který je nedílnou součástí složitějšího finálního produktu určeného koncovému zákazníkovi. Jedinou firmou z Tachovska v této kategorii, která pravidelně dodává jednoduché meziprodukty (plastové zátky na pивní sudy aj.) jiným výrobním firmám z národního trhu je společnost Tachovské SPV s.r.o. Tato společnost zároveň ale dodává své (na výrobu opět jednoduché) výrobky i obchodním společností se zdravotnickým materiálem (plastové kelímky aj.). Dodavatelství výrobním a obchodním společností zároveň se vyznačují i společnosti věnující se zpracování dřeva (Dřevo-centrum s.r.o., Dřevoterm s.r.o.). Jejich zákazníci jsou například truhlářství, výrobci nábytku, stavební firmy, ale i specializované obchody se dřevem.

V případě výhradně **obchodní společnosti jako zákazníka** lze označit výrobní firmy v této kategorii často za velkoobchodní dodavatele (tuto informaci sami výrobci na svých stránkách často zmiňují). Tyto výrobní firmy si sice řídí vlastní dodavatelský řetězec a výrobní proces, ale své finální výrobky neprodávají přímo koncovému zákazníkovi. O prodej zboží většinou pod značkou výrobce se starají specializovaní prodejci (stavebniny, vodoinstalace, zahrádkářská centra, lékárny, drogerie, maloobchodní potravinové řetězce aj.) prodávající výrobky prostřednictvím svých kamenných poboček po celém Česku, v některých případech i na Slovensku. Výjimkou je firma Holzbecher spol. s r. o. věnující se výrobě a vývoji vlastního zdravotnického materiálu. Jak již bylo zmíněno u podobné firmy v předchozí kategorii, prodej zdravotnického materiálu na koncový trh do zdravotnických zařízení většinou zařizuje výhradní (v tomto případě český) distributor, který dodává na koncový trh i produkty mnoha jiných výrobců. Úplný seznam dodavatelů do obchodní sítě a hlavní dodávaný produkt lze nalézt v Tabulce č. 11. Z hlediska složitosti výrobku lze vyzdvihnout dále zejména výrobce matrací Ostaš CZ, s.r.o. a výrobce kamen HS Flamingo s.r.o. z Náchodska. Firma HS Flamingo s.r.o. je navíc prokazatelně významným dodavatelem do specializovaných prodejen i na Slovensku. Zvláštním případem je pak firma Skaličan a.s., která dodává vlastní výrobky do prodejní sítě české mateřské společnosti. V případě Tachovska je pravděpodobně nejznámější firmou firma RAPETO a.s. vyrábějící známé potravinové doplňky Pangamin, které dodává do lékáren v Česku i Slovensku. Dodavatelství do lékáren, ale i specializovaných obchodů po celém Česku a Slovensku se vyznačuje i firma Dr. Popov.

**Tabulka č. 11:** Seznam dodavatelů do obchodní sítě a jejich hlavní produkt

Název firmy	Okres	Typ vlastnictví		Hlavní produkty dodávané do obchodních společností
		Domácí	Zahraniční	
Holzbecher spol. s r. o.	Náchod	x		zdravotnický materiál
HS Flamingo, s.r.o.	Náchod	x		kamna
Ostaš CZ, s.r.o.	Náchod	x		matrace
Těsnění Nývlt, s.r.o.	Náchod	x		těsnění pro vodu, topení a plyn
Skaličan, a.s.	Náchod	x		masné výrobky
Tamadex, s.r.o.	Náchod	x		příslušenství k sádrokartonu
Agro CS, a.s.	Náchod	x		hnojiva
Hašpl, a.s.	Náchod	x		spojovací materiály (hřebíky, vruty aj.)
Jeseničan, s.r.o.	Náchod	x		výrobce krmiv pro domácí zvířata
KSK Bono, s.r.o.	Náchod		x	výrobce krmiv pro domácí zvířata
CHODOVAR spol. s r.o.	Tachov	x		pivo
Dr. Popov s.r.o.	Tachov	x		kosmetika, čaje a doplňky stravy
Mlékárna Stříbro s.r.o.	Tachov	x		mléčné výrobky
RAPETO a.s.	Tachov	x		doplňky stravy
České svíčky s.r.o.	Tachov	x		svíčky

Zdroj: oficiální webové stránky firem (hlavní produkty), Veřejný rejstřík a sbírka smluv (vlastnictví), 2017

### 5.3. Dodavatelství pro široké spektrum zákazníků

Hlavním charakteristickým znakem všech firem v této kategorii je poskytování výrobní služby pro široké spektrum zákazníků. Firemními zákazníky tak mohou být nejčastěji různorodé podniky z národního trhu, výjimečně pak i přímo pobočky nadnárodní společnosti. Tyto obchodní vztahy ale nejsou tak intenzivní a pravidelné, jako v případě firem dodávajících do RPN či GPN. V některých případech lze definovat tento vztah jako jednorázový a firmy tak často neuvádí ani reference či výčet svých zákazníků. Výrobě předchází vždy objednávka od zákazníka s přesnou specifikací požadovaného výrobku – firmy tedy nevyrábí vlastní výrobky pod vlastní značkou. Obecně firmy v této kategorii plní specifickou podpůrnou roli v rámci výrobního procesu jiných podniků. Na základě služeb, které nabízejí, lze rozlišit zejména:

- zakázkovou výrobu produktu sloužícího při výrobě jiného produktu
- zakázkovou úpravu produktu dodaného zákazníkem
- zakázkový meziprodukt sloužící k dalšímu zpracování

V praxi velmi často dochází k nabízení více druhů služeb jednou firmou. Nejčastěji nabízenou službou je výroba produktu sloužícího při výrobě jiného produktu. Jeho užíváním, nikoliv dalším zpracováním, je tak vytvářena přidaná hodnota. Firmy se tak věnují zejména činnostem definovaných jako kovovýroba, nástrojářství a obráběčství. Výsledkem jejich výrobní činnosti jsou lisovací formy, různé druhy nářadí, konstrukce sloužící při výrobě aj. Většina firem začleněných do této kategorie se věnuje spíše technologicky méně náročné výrobě a vzájemně se odlišují zejména výrobními kapacitami a šíří poskytovaných služeb. Technologicky méně náročná výroba je typická i pro všechny firmy z Tachovska, které byly zařazeny do této kategorie. Na Náchodsku však existují i firmy, které se nabízenou technologií a službami velmi odlišují od svých konkurentů. Například firma MaVin-nástroje, s.r.o. z Náchodska se zaměřuje na rozdíl od svých konkurentů z obou okresů především na výrobu specializovaného nářadí pro velmi přesné obrábění. V rámci některých zakázek spolupracuje s českými VŠ a vlastní rovněž patenty na některé výrobky (využívány např. v hodinářském odvětví při výrobě jemnomechanických dílů). Dalším specifickým případem je firma Innomia a.s. ze stejného okresu, která nabízí komplexní služby při návrhu a vývoji forem. Na rozdíl od běžných výrobních technologií v tomto odvětví, však využívají nejmodernější výrobní metody jako 3D skenování, 3D tisk kovů a plastů aj. Mezi produkty sloužící při výrobě lze řadit i výrobu jednoúčelových zařízení a strojů podle přání zákazníka. Může se jednat o relativně jednoduché kovovýrobky, ale i složitější automatizované stroje (třídící linky aj.), které jsou již náročnější na konstrukci, či jim dokonce předchází i určitá vývojová činnost. Této náročnější činnosti se věnují pouze firmy na Náchodsku, jako např. Detas, či již jednou zmíněná firma Smart-TEC s.r.o., která je unikátní i výrobou řídicích jednotek a softwaru ke svým jednoúčelovým zařízením. Při výrobě a vývoji řídicích jednotek může tato firma navíc jako jediná v celém Česku i Slovensku využívat komponenty významné mezinárodní společnosti Bosch.

Zakázková úprava produktu dodaného zákazníkem bývá častým doplňkem k již zmíněné kovovýrobě, obráběčství či nástrojářství. Lze ji chápat nejčastěji jako povrchovou úpravu produktu určitou technologií (lakování, zinkování, galvanizace aj.) a tím vzniku produktu s vyšší přidanou hodnotou. Firmy orientující se na výrobu meziprojektu se věnují nejčastěji dodavatelsví výrobního materiálu (plechy, kovové tyče, plastové granuláty), jednoduchých kovových a plastových dílů, či relativně jednodušších elektrických zařízení (transformátory, tlumivky aj.) pro široké spektrum

zákazníků. Jako meziprodukt lze chápat i tisk etiket či tvorbu krabiček pro finální produkt zákazníků polygrafickými firmami. Zákazníky firem věnujícím se výrobním službám v této kategorii jsou většinou firmy z tuzemska či blízkého zahraničí (Německo, Rakousko, Slovensko). Jedinou výjimkou je výrobní závod Wikov MGI z Náchodska vlastněný českou společností Wikov Industry, která je největším výrobcem specializovaných mechanických převodovek a ozubených kol u nás. Výroba je nejčastěji zakázková, předchází ji vývoj a konstrukce v zahraniční dceřiné společnosti v kooperaci s jejími českými pobočkami. Výrobky této společnosti jsou dodávány zákazníkům po celém světě a současné zakázky se orientují především na výrobu dílů u ropných plošin a větrných elektráren.

#### 5.4. Firmy s přístupem na koncový trh

Hlavním charakteristickým znakem všech firem v této kategorii je prokázaný přístup na koncový trh s vlastním finálním výrobkem či výrobní službou. Koncovými zákazníky mohou být fyzické osoby nebo domácí či zahraniční firmy. U výrobku dodaného zákazníkovi není dále zvyšována jeho přidaná hodnota ani neslouží přímo při výrobě jiného produktu. Firma si sama řídí vlastní dodavatelský řetězec, výrobní proces a stará se i o propagaci vlastních výrobků (často pod vlastní značkou) či služeb. Výrobky i výrobní služby mohou být nabízeny koncovému zákazníkovi různými způsoby. Pro analýzu byly vybrány zejména firmy s vlastními internetovými stránkami, které jsou i jedním z běžných způsobů nabídky zboží či služeb zákazníkovi. Většinou je zde uveden produktový katalog či výrobní možnosti (někdy i s uvedenými referenčními projekty), často je dostupný ceník či vlastní e-shop. Některé firmy využívají i vlastní distribuční sítě v podobě kamenných prodejen, vlastních prodejců, v případě významných exportních firem i obchodních zastoupení v zahraničí. Vzhledem k rozsahu činnosti firem (například téměř všemi odvětvími zpracovatelského průmyslu) lze rozlišit, zda výrobní firmy zákazníkům koncového trhu nabízejí:

- vlastní výrobky
- výrobní služby – výrobě předchází specifikace od zákazníka, která vede: k vytvoření finálního produktu (např. truhlářská výroba, tiskařská výroba, výroba oken aj.)

- vlastní výrobky s různou mírou personalizace (od jednoduchých produktů v podobě textilního zboží s monogramem či firemní výšivkou, až po standardizovanou výrobu strojů se specifickým zákaznickým nastavením)

Řada firem z obou okresů nabízí relativně jednoduché výrobky či výrobní služby pro oblast interiéru a exteriéru rodinných domů a bytů. Jedná se zejména o firmy věnující se činnosti jako např. truhlářství, tesařství, kovovýroba, výroba plastových výrobků aj. vedoucí k výrobě oken, stínící techniky, schodů, plotů, pergol atd. zejména pro domácí trh. Druhou velkou skupinu tvoří firmy z polygrafického průmyslu. Mezi těmito firmami vyniká svojí velikostí, nabídkou tiskařských služeb, ale i vlastnictvím dalších dvou tiskařských závodů v regionu firma Integraf, s.r.o. z Náchoda. V minulosti tato česká společnost převzala výrobní závod zahraniční společnosti a rozšířila tak svoje výrobní služby o modernější technologie - např. tisk na čipové karty nebo tisk listin s ochrannými prvky (diplomy, akciové listiny, vstupenky atd.). Poslední početnou skupinou zastoupenou v obou regionech jsou firmy zaměřené na potravinářskou výrobu pod vlastní značkou. Exportně úspěšný v tomto odvětví je zejména pivovar Primátor a.s. z Náchoda a Bodit Tachov s.r.o. vyrábějící krmné směsi pro hospodářská i domácí zvířata. V nedávné minulosti proběhla akvizice firmy z Tachovska britskou nadnárodní společností, což umožnilo i přístup na trhy Velké Británie, USA aj. Firmy z okresu Tachov řazené v této kategorii se nevěnují příliš technologicky náročné výrobě vlastního finálního produktu ani svůj produkt významně neexportují zahraničním zákazníkům. Jedinou výjimkou je společnost I.C.C. Lift zabývající se výrobou výtahů kromě Česka zejména na Slovensku, Srbsku a Ukrajině (v těchto zemích mají i vlastní provozovny). Oproti tomu je např. výroba strojů poměrně častou činností firem na Náchodsku (Tabulka č. 12). Nejedná se o zákaznický specifická kusová výrobní zařízení, jako tomu bylo v případě předcházející kategorie („dodavatel pro široké spektrum zákazníků“), ale o standardizovanou produkci (často s různou mírou personalizace dle přání zákazníka) pod vlastní značkou. Výrobky těchto firem jsou výsledkem vlastního dlouhodobého vývoje, při kterém často spolupracují s jinými firmami, či nejrůznějšími testovacími laboratořemi, výjimečně i s českými VŠ. Někteří z výrobců jsou i příjemci dotací na další výzkum a vývoj v rámci Operačního programu Podnikání a Inovace. Zákazníci těchto firem nejčastěji pocházejí kromě Česka z ostatních zemí EU a východní Evropy.

Mezi tyto firmy s přístupem na koncový trh lze překvapivě zařadit i zahraniční pobočku firmy Ammann vyrábějící stavební stroje. Tato pobočka vyrábí finální produkt (složitější komponenty jako motory jsou dodávány ze sesterských společností) pod značkou nadnárodní společnosti, pobočka však disponuje překvapivě vysokou mírou nezávislosti na mateřské společnosti. Výrobní závod této společnosti nebyl postaven na zelené louce, ale navázal na historickou tradici výroby strojů. I to je proto možným důvodem, že se podílí v rámci skupiny přímo na vývoji strojů, stará se o jejich design, a navíc je i prodává přímo koncovým zákazníkům z celého světa. Společným znakem českých firem i této zahraniční pobočky je však nutnost kupovat nejsložitější komponenty strojů, jako jsou elektronické součástky, řídicí systémy a motory, od jiných (převážně zahraničních) firem.

**Tabulka č. 12:** Výroba strojů na Náchodsku

Název firmy	Vlastnictví	Produkt	Koncový trh
Detas, s.r.o.	ČR	výroba automatizovaných odmašťovacích strojů	Evropa
EKO-Šimko, s.r.o.	ČR	výroba odsávačů, vysavačů, odsávaných pracovních stolů pro různou technologii v průmyslu	EU, Ukrajina, Rusko, USA, Austrálie aj.
Odes, s.r.o.	ČR	výroba linek ke zpracování odpadů	Evropa
Řízené Stroje, s.r.o.	ČR	výroba CNC řezacích strojů	země EU
Farmet, a.s.	ČR	výroba zemědělské technika a komplexních linek na lisování rostlinných olejů	země EU a východní Evropy, Kazachstán, Mongolsko (nově obchodní zastoupení v Severní Americe)
NTC Stavební Technika, s.r.o.	ČR	výroba stavební techniky	země EU, ale i Rusko, Norsko, Saudská Arábie, Jihoafrická republika a Chile
Ammann Czech Republic a.s.	Švýcarsko	výroba stavební techniky	Evropa, Asie, Severní Amerika

Zdroje: výroční zpráva, tisková prohlášení, oficiální webové stránky firem, 2017

Z pohledu exportu je pro region Náchodska významná kromě výroby strojů i výroba zdravotnického vybavení firmou Proma Reha dodávající kromě Česka i do 50 dalších zemí většinou v rámci EU, východní Evropy či Blízkého východu. Nejvýznamnějším exportérem (zhruba 90-95 % její produkce míří na export), ale i zaměstnavatelem Náchodska je ovšem česká společnost VEBA textilní závody a.s. vyrábějící jak finální výrobky, tak i zejména speciální látky (brokáty aj.) směřující na africké i arabské trhy. I přes to, že dodávané látky jsou často ještě mírně upravovány (střih, barva), firma dodává tyto látky malým a lokálním zpracovatelům prostřednictvím řady vlastních obchodních zástupců na klíčových trzích (firma mj. vlastní i prodejnu v Nigerii). Tento způsob dodavatelství tak nelze vnímat stejně jako u předchozích kategorií. Firma si řídí nejen vlastní výrobu, vývoj svých produktů (ve spolupráci i s Technickou univerzitou v Liberci) a marketing, ale i prodej přímo na finálních trzích.

## 5.5. Shrnutí

Celkově bylo podrobena analýze 135 firem z Náchodska a 73 firem z Tachovska (podrobné výsledky v Příloze č. 9 a 10). Jak je patrné z tabulky č. 13, existují významné rozdíly v zastoupení jednotlivých kategorií v regionu. Jedinou kategorií s přibližně obdobným zastoupením v analyzovaných regionech jsou firmy s přístupem na koncový trh. Nejvyšší rozdíly jsou naopak v zastoupení firem z kategorie dodavatel do GPN, které jednoznačně převládají na Tachovsku.

**Tabulka č. 13:** Podíl jednotlivých kategorií v regionech

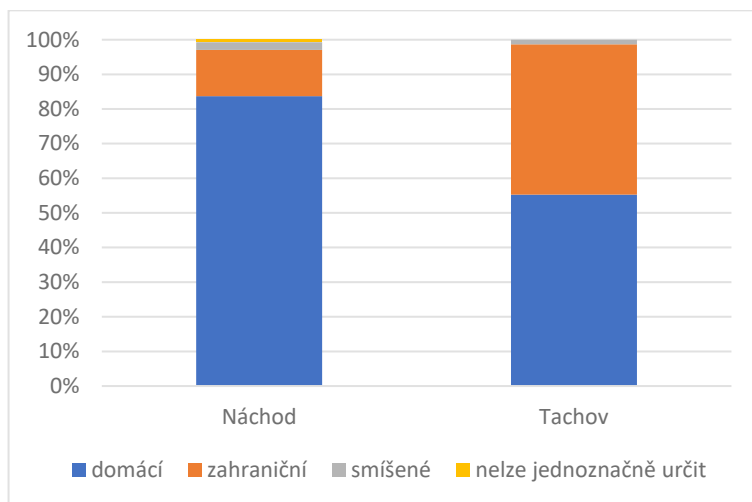
Kategorie	Analyzované regiony	
	Náchod	Tachov
<b>dodavatel do GPN</b>	21,4 %	43,9 %
<b>dodavatel do RPN</b>	13,9 %	7,3 %
<b>dodavatel pro široké spektrum zákazníků</b>	23,1 %	12,2 %
<b>firmy s přístupem na koncový trh</b>	41,6 %	36,6 %

Zdroj: vlastní analýza, 2017

Významné rozdíly existují i v oblasti vlastnictví firem (Graf č. 3). Zatímco na Náchodsku jednoznačně převládají firmy v českém vlastnictví, na Tachovsku je téměř polovina všech firem v rukou zahraniční vlastníků. Smíšené vlastnictví firem, které se

vyznačují 50 % českých a 50 % zahraničních vlastníků, nemá významné zastoupení v ani jednom regionu. V jednom případě nebylo i vzhledem k právní formě firmy (akciová společnost) možné jednoznačně určit převládající typ vlastnictví.

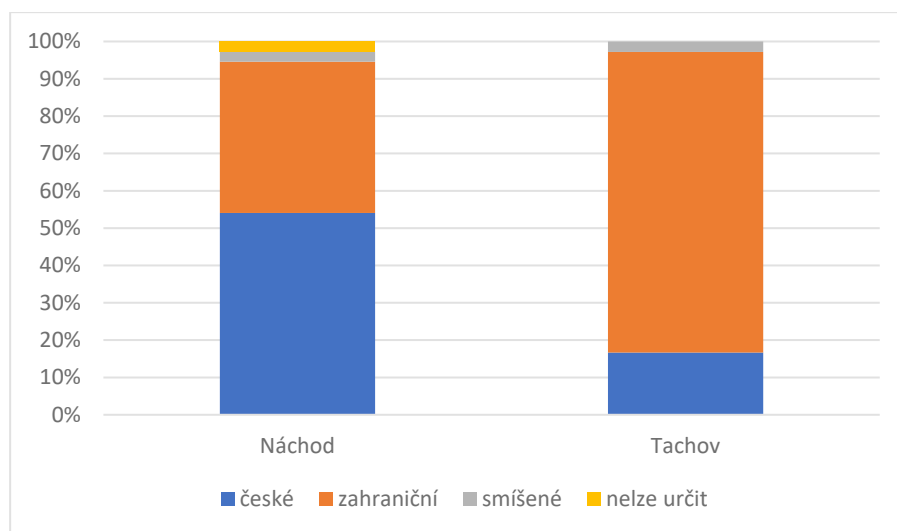
**Graf č. 3:** Podíl firem s různým typem vlastnictví na Náchodsku a Tachovsku



Zdroj: vlastní analýza, 2017

U kategorií firma s přístupem na koncový trh, dodavatel pro široké spektrum zákazníků i dodavatel do RPN neexistují významné meziregionální rozdíly v typu vlastnictví. Zahraniční vlastníci, tak jednoznačně převládají v kategorii dodavatel do GPN (Graf č. 4). Na Tachovsku dokonce podniky pod zahraniční kontrolou jednoznačně dominují v kategorii dodavatel do GPN.

**Graf č. 4:** Podíl firem s různým typem vlastnictví v kategorii dodavatel do GPN



Zdroj: vlastní analýza, 2017



## 6. ZÁVĚR

Tato práce představuje pokus o alternativní analýzu ekonomické struktury regionů, než je tradiční analýza sektorové a velikostní struktury firem. Pro analýzu byly vybrány okresy Náchod a Tachov, které vykazují přibližně obdobnou vertikální geografickou polohu, avšak liší se řadou dalších skutečností. V empirické části byly nejdříve analyzovány a vzájemně porovnány příslušné krajské RIS, ve kterých se oba regiony nacházejí. Následně byla provedena vlastní detailní analýza ekonomických subjektů ze zpracovatelského průmyslu (tzn. výrobních firem), a to především s využitím poznatků z teorie GPN. Dosavadní geografické práce se ve svém výzkumu zaměřovaly především na zhodnocení postavení českých firem v GPN v rámci konkrétních odvětví. Za zmínku stojí například diplomové práce Suché (2012), zabývající se pozicí českých firem v elektronickém průmyslu, a Houskové (2012), věnující se GPN v Česku na příkladu leteckého průmyslu. Při analýze ekonomických subjektů v této diplomové práci nebylo snahou pouze objasnit míru napojení podniků v obou regionech do GPN. Na základě analýzy dodavatelsko-odběratelských vztahů, výrobního programu a v neposlední řadě i vlastnické struktury bylo snahou zjistit i další zásadní skutečnosti, které by umožnily provést základní typologii ekonomických subjektů a následně přispěly k hlubšímu pochopení rozdílů v ekonomické struktuře regionů.

Ekonomickou strukturu regionů ovlivňuje řada významných faktorů, jako je například pozice regionu z hlediska západovýchodního gradientu, resp. horizontální geografické polohy. Ekonomická struktura Česka byla v minulosti ovlivněna řadou významných událostí, přičemž mezi jedny z posledních lze zařadit události přelomu 80. a 90. let minulého století, které vyústily k (re)integraci Česka do globální ekonomiky a k masivnímu přílivu přímých zahraničních investic. Stejně jako tomu bylo v době komunistického režimu a státem řízeného hospodářství, ani zahraniční aktivita investorů často nerespektovala průmyslovou tradici regionů a koncentrovala se tentokrát zejména v západním pohraničí a metropolitních regionech (Blažek a kol. 2016). Tento trend se projevil i v Plzeňském kraji, ve kterém se nachází jeden z analyzovaných okresů Tachov, a který je dnes značně provázán s blízkým německým trhem (krajská přílohy k RIS3, 2014). I přes postupný celkový útlum zahraničních investic v posledních několika letech (Úřad vlády, 2016), bylo na Tachovsku dle údajů ČNB investováno za období 2010–2015 v porovnání s okresem Náchod na Královéhradecku téměř třikrát více. Jedním z důsledků jsou proto zásadní rozdíly ve vlastnické struktuře firem mezi oběma regiony.

Při přímém srovnání obou zmíněných krajů jsou patrné i další rozdíly než pouze výhodnější horizontální geografická poloha Plzeňska. Z hlediska některých socioekonomických ukazatelů si Plzeňský kraj vede o něco lépe než kraj Královehradecký. Vyznačuje se nejen nižší mírou nezaměstnanosti a vyšším HDP na 1 obyvatele, ale i vyšším podílem vysokoškolsky vzdělaných lidí. V oblasti financování VaV patří kraj dlouhodobě mezi republikově nadprůměrné kraje, přičemž více prostředků směřuje do vysokoškolského sektoru. Celkové výdaje na VaV (Příloha č. 7), ekonomické aktivity i obyvatelstvo jsou však na Plzeňsku výrazně koncentrovány v krajském městě (krajská příloha k RIS 2014). Tachovsko je v rámci kraje sice rozlohou druhým největším okresem, ale zároveň i druhým nejmenším co do počtu obyvatel. Oproti tomu výdaje na VaV aktivity jsou v celorepublikovém srovnání v Královehradeckém kraji výrazně podprůměrné a uskutečňují se o něco více v podnikatelském než vysokoškolském sektoru. Výdaje na VaV jsou však v rámci kraje méně koncentrované do krajského města a analyzovaný okres Náchod se dokonce řadí v ukazateli objem výdajů na VaV hned za okres Hradec Králové. Dalším rozdílem v regionálních inovačních systémech obou krajů je vyšší počet VaV pracovišť v Královehradeckém kraji, které jsou ale podprůměrně financovány. V přepočtu na 1 milion obyvatel vzniká ale v Královehradeckém kraji více patentů než v Plzeňském kraji a jejich vznik je dán téměř výhradně díky aktivitě soukromých podniků.

Při analýze ekonomických subjektů a jejich následné kategorizaci byly ve vybraných regionech zjištěny další významné rozdíly. Na Náchodsku mají jednoznačně nejvyšší zastoupení firmy vyrábějící převážně vlastní výrobky, které sami prodávají na koncový trh. Podíly dvou dalších nejpočetnějších kategorií, tj. dodavatele pro široké spektrum zákazníků a dodavatele do GPN jsou pak prakticky shodné. Na Tachovsku sice firmy s přístupem na koncový trh rovněž tvoří významný podíl na ekonomických subjektech, nejpočetnější skupinu firem však jednoznačně představují dodavatelé do GPN. Kategorie firmy s přístupem na koncový trh a dodavatelé do GPN tak na Tachovsku tvoří 80 % všech ekonomických subjektů. V obou regionech je pak nejméně firem označeno za dodavatele do RPN.

Zásadní rozdíly nicméně nebyly zjištěny pouze v zastoupení jednotlivých kategorií ve zkoumaných regionech, ale i v rámci jednotlivých kategorií. V případě kategorie **firmy s přístupem na koncový trh** je zvláště patrný rozdíl mezi oběma regiony ve složitosti vyráběného výrobku a jeho následného exportu. V obou regionech převažují zejména firmy vyrábějící relativně jednoduché výrobky nejčastěji pro oblast interiéru a exteriéru rodinných domů a bytů (truhlářství, tesařství, výroba oken aj.). V počtu firem, které jsou významně odlišně od konkurence v rámci svého odvětví, či vyvíjejí a vyrábějí vlastní složitější produkt a úspěšně ho i exportují ovšem významně vede Náchodsko. Na Tachovsku byla jako významně exportní firma, u které výrobě jejího vlastního výrobku předcházela dlouhodobý vývoj, identifikována pouze jedna firma. Tato firma prošla v nedávné době akvizicí britskou NNS, díky které získala i přístup na další trhy. Pro firmu, ale i celý region bude do budoucna ovšem zvláště důležité udržet dosavadní vývojové funkce. Jedinou další významnou exportní firmou je výrobce výtahů s několika pobočkami ve východní Evropě, ve kterých realizoval i některé ze svých projektů.

Naproti tomu na Náchodsku existuje mnohem více firem, které jsou buď úspěšné v rámci svého odvětví nebo se vyznačují produkcí složitějších výrobků a často i jejich exportem do zahraničí. Za příklad velice úspěšné firmy ve svém odvětví lze označit tiskařskou firmu, která v minulosti postupně převzala výrobní závod zahraniční společnosti a osvojila si tak i nové tiskařské technologie. Významnou skupinu firem v okrese Náchod tvoří výrobci strojů, mezi které lze zařadit díky významné nezávislosti na mateřské společnosti i pobočku zahraniční společnosti. Je samozřejmé, že i mezi výrobci strojů existují rozdíly ve složitosti jejich produktů. Již ale samotná existence těchto výrobců, kteří jsou schopni dlouhodobě vyvíjet (někdy i v kooperaci s veřejnými VaV institucemi) a vyrábět vlastní standardizované výrobky, a navíc je i úspěšně nabízet ve světě značí určitou kvalitu podnikatelského prostředí. Do kategorie firmy s přístupem na koncový trh lze zařadit i největšího zaměstnavatele, ale i exportéra v regionu českou firmu VEBA textilní závody a.s.

Podíl firem zaměřujících se převážně na **dodavatelství pro široké spektrum zákazníků** je v obou regionech velmi odlišný. Firmy v této kategorii plní specifickou podpůrnou roli v rámci výrobního procesu jiných podniků, kterým dodávají nástroje do výroby, upravují dodané meziprodukty či je sami pro zákazníky vyrábějí. Tento typ dodavatelství, zahrnující zejména činnosti jako kovovýroba, nástrojářství a obráběčství, se rovněž vyznačuje méně intenzivními a méně pravidelnými vztahy, než jaké představuje dodavatelství do RPN a GPN. Hlavní rozdíly mezi firmami v obou regionech lze opět nalézt zejména ve složitosti dodávaného výrobku, respektive ve výrobních možnostech firem a nabídce výrobních služeb zahrnující i některé moderní výrobní technologie. Firmy z Tachovska se svojí nabídkou výrobních možností či obvykle dodávanými produkty nijak neliší od podobných firem z Náchodska. Na Náchodsku existují nicméně firmy, jejichž výrobní možnosti zahrnují i moderní výrobní technologie (například 3D skenování a tisk kovů či schopnost vyrábět nástroje pro velmi přesné obrábění využitelné například v hodinářství). Kromě výroby nástrojů se některé firmy věnují i výrobě jednoúčelových strojů a zařízení. Rozvinutější podnikatelské prostředí v oblasti zpracovatelského průmyslu pak na Náchodsku potvrzuje i přítomnost významný výrobní závod české mateřské společnosti, který dodává zakázkově vyráběné meziprodukty (mechanické převodovky a ozubená kola určená pro ropné plošiny či větrné elektrárny) pro zákazníky z celého světa.

Pravidelnému **dodavatelství do regionální produkční sítě** se v obou regionech věnuje shodně nejméně firem. Na Tachovsku však jednoznačně převládá dodavatelství do obchodní sítě v podobě specializovaných prodejců a zdejší výrobní firmy se tak prakticky nevěnují pravidelnému dodavatelství meziproduktu ostatním výrobním firmám z národního trhu. Na Náchodsku je situace opět odlišná a dodavatelů do obchodní sítě je o něco méně než dodavatelů meziproduktů výrobním firmám z národního trhu. I mezi dodavateli výrobním firmám lze najít výjimečné případy firem, které se kromě dodavatelství podílí i na výzkumných a vývojových projektech ve svém odvětví, včetně projektů spolufinancovanými programy ministerstva průmyslu a EU. Jako dodavatel do RPN byla ovšem na Náchodsku označena i pobočka zahraniční společnosti. Jedná se tak o jedinou pobočku zahraniční společností v obou regionech, která se významně věnuje pravidelnému dodavatelství českým výrobním firmám.

V žádné z předchozích kategorií nehrálo zahraniční vlastnictví firem významnou roli. Nicméně v případě firem převážně **dodávajících do globální produkční sítě** jsou firmy se zahraničním vlastnictví mnohem častější a na Tachovsku dokonce tvoří výraznou většinu. Pro region Tachovska je negativním zjištěním, že většina z těchto podniků byla identifikována pouze jako výrobní závody bez významných funkcí, které dodávají své jednoduché meziprodukty (výjimečně i jednoduché finální produkty) sesterským podnikům či přímo mateřské společnosti. Vzhledem k absenci prodejní funkce, tak velice často dokonce nedisponují ani vlastními internetovými stránkami v češtině. V obou regionech byly ale identifikovány české firmy dodávající své výrobky mezinárodním obchodním společností nejen v Česku, ale i v zahraničí. Na Tachovsku i Náchodsku existují i významné skupiny firem dodávající své produkty do automobilového průmyslu. Zatímco na Tachovsku se o tomto dodavatelství věnují výhradně pobočky zahraničních společností, na Náchodsku lze nalézt i ryze české dodavatele, které navíc řídí z regionu i řadu dalších výrobních závodů v Česku.

I na Náchodsku existují izolované pobočky zahraničních společností, bez vlastních internetových stránek v češtině, a vyrábějící a dodávající čistě do skupiny mateřské společnosti. Na rozdíl od Tachovska zde však existuje i společnost, která nejen vyrábí, ale částečně i vyvíjí pro svoji mateřskou společnost relativně složitější finální výrobky (např. stroje a zařízení pro řezání a vrtání betonu). Některé pobočky zahraničních společností mají navíc i prokazatelně významné vývojové funkce v rámci skupiny. Na závěr je třeba zmínit v této kategorii i případ české firmy, která sama iniciovala vývoj a výrobu meziprojektu s řadou patentů a který následně začala odebírat místní pobočka zahraniční společnosti.

Z analýzy struktury ekonomických subjektů tak vyplývá významná závislost Tachovska na aktivitách zahraničních investorů. Přílišná závislost ekonomiky na zahraničních aktivitách sebou přináší mnohá rizika, jako například orientace zahraničních investorů na výrobu s nižší přidanou hodnotou (Blažek a kol. 2016), či nižší míra udržení přidané hodnoty v regionech a odliv výnosů z výroby do zahraničí (Úřad vlády, 2016). Výrobní závody zahraničních společností na Tachovsku často působí svojí izolovaností v regionu (a velkém zázemí ve skupině mateřské společnosti) jako tzv. katedrály v poušti. Tyto závody se vyznačují dvojitou podřízeností, a to jak v oblasti rozhodování a řízení, tak i v oblasti výroby, kdy zajišťují pouze část výroby složitějšího výrobku (Blažek a Uhlíř, 2011). Již na počátku nového tisíciletí byl však příliv zahraničních investic a

jejich podpora ze strany státu vnímána spíše jako střednědobá fáze, která v případě absence podpory a omezeného rozvoje místních firem nezakládá dobré podmínky pro dlouhodobý rozvoj (Blažek 2002). Na Tachovsku sice existují v podobném rozsahu jako na Náchodsku české firmy zabývající se výrobou a prodejem vlastních výrobků, jejich výroba a složitost výrobků se ovšem nedá srovnávat s výrobou například strojů na Náchodsku. Rozvinutější podnikatelské prostředí v oblasti zpracovatelského průmyslu na Náchodsku je patrné i vyšším podílem dodavatelů do RPN i dodavatelů širokému spektru zákazníků na celkovém počtu ekonomických subjektů. Zatímco výrobní závody zahraničních poboček mohou využívat dodavatelství v rámci skupiny mateřské společnosti, pro české firmy je podpůrná role těchto rovněž většinou českých dodavatelů zásadní. Rozvoj celého regionu Náchod je tak jednoznačně více endogenně podmíněný než v případě Tachovska. Vzhledem k dlouhodobému poklesu zahraničních investic (Úřad vlády, 2016) a případnému omezení aktivit zahraničních investorů by pak zejména region Tachov mohl v budoucnu čelit řadě problémů.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ASHEIM, B. T. (1996): Industrial districts as learning regions. A condition for prosperity? *European Planning Studies*, 4, č. 4, s. 379–400.

ASHEIM, B. T. (2007): Differentiated knowledge bases and varieties of Regional innovation Systems. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*. 20, č. 3, s. 223–241.

ASHEIM, B. T., SMITH, H. L., OUGHTON, CH. (2011): Regional Innovation Systems: Theory, Empirics and Policy. *Regional Studies*, 45, č. 7, s. 875–891.

BLAŽEK, J. (2002): Velké firmy a subjekty progresivního terciéru jako aktéři regionálního rozvoje v ČR, In: HAMPL, M. (ed.): *Regionální vývoj: specifika české transformace, evropská integrace a obecná teorie*, Př F UK v Praze, Praha, str. 227-249.

BLAŽEK, J., UHLÍŘ, D. (2011): *Teorie regionálního rozvoje: nástin, kritika, implikace*. 2. vydání. Univerzita Karlova v Praze, Nakladatelství Karolinum, 342 s.

BLAŽEK, J. (2012): Regionální inovační systémy a globální produkční sítě: dvojí optika na zdroje konkurenceschopnosti v současném světě? *Geografie*, 117, č. 2, s. 209–233.

BLAŽEK, J., KVĚTOŇ, V., NOVOTNÝ, J. (2016): The anatomy of difference: comprehending the evolutionary dynamics of economic and spatial structure in the Austrian and Czech economies. *European Planning Studies*, 24, č. 4, s. 788–808

CATTANEO, O., GEREFFI, G., STARITZ, C. (2010): *Global Value Chains in a Postcrisis World*. The World Bank, Washington, 391 s.

COE, M. N., DICKEN, P., HESS, M. (2008): Global production networks: Realizing the potential. *Journal of Economic Geography*, 8, č. 3, s. 271–295.

COOKE, P. (1992): Regional Innovation Systems: Competitive Regulation in the New Europe. *Geoforum*, 23, č. 3, s. 365–382.

COOKE, P. (2004): Regional Innovation Systems – an evolutionary approach. In: COOKE, P., HEIDENREICH, M., BRACZYK J. H.: Regional Innovation Systems: The Role of governance in globalized a world. Psychology Press, 442 s.

DICKEN, P. (2011): Global Shift: Mapping the Changing Contours of the World Economy. 6th edition. The Guilford Press, New York, 607 s.

ERAYIDIN, A. (2003): Dynamics and Agents of Regional Growth: The Performance of SME Clusters in Europe. In: FINGLETON, B., ERAYDIN, A., PACI, R. (2003): Regional Economic Growth, SMEs and the Wider Europe. Ashgate Publishing, Aldershot, s. 103–125.

FINGLETON, B., ERAYDIN, A., PACI, R. (2003): Regional Economic Growth, SMEs and the Wider Europe. Ashgate Publishing, Aldershot, 316 s.

GEREFFI, G. (2005): The Global Economy: Organization, Governance, and Development. In: SMELSER, N. J., SWEDBERG, R. (2005): The Handbook of Economic Sociology. 2nd edition. Princeton University Press, New York, 749 s.

HUMPHREY, J., SCHMITZ, H. (2002): How does insertion in global value chains affect upgrading in industrial clusters? *Regional Studies*, 36, s. 1017–1027.

JANÁK, L., PAVLÍNEK, P. (2007): Regional Restructing of the Škoda Auto Supplier Network in the Czech Republic. *European Urban and Regional Studies*, 14, č. 2, s. 133–155.

MUDAMBI, R. (2008): Location, control and innovation in knowledge intensive industries. *Journal of Economic Geography*, 8, č. 5, s. 699–725.

Národní RIS3 strategie ČR (2014): Krajská příloha k RIS strategii ČR – Plzeňský kraj. [online]. [cit. 17. 5. 2017]. Dostupné z: <http://www.plzensky-kraj.cz/cs/clanek/krajska-priloha-k-ris3-strategii-cr-plzensky-kraj>

PAVLÍNEK, P., ŽENKA, J. (2013): Český automobilový průmysl v globálních produkčních sítích: regionální souvislosti rozvoje v období 1998–2008. *Geografie*, 118, č. 2, s. 116–137.



PORTER, M. E. (1990): *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press, New York, 896 s.

SMITH-DOERR, L., POWELL, W. W. (2005): *Networks and Economic Life*. In: SMELSER, N. J., SWEDBERG, R. (2005): *The Handbook of Economic Sociology*. 2nd edition. Princeton University Press, New York, s. 379–402.

STIMSON, R. J., STOUGH, R. R., ROBERTS, B. H. (2002): *Regional Economic Development: Analysis and Planning Strategy*. Springer-Verlag, Berlin, 398 s.

TÖDLING, F., TRIPPL, M. (2005): One size fits all? Towards a differentiated regional innovation policy approach. *Research Policy*, 34, s. 1203–1219.

Úřad vlády ČR (2016): *Analýza odlivu zisku: Důsledky pro českou ekonomiku a návrhy opatření*. Diskuzní dokumenty ÚV ČR. [online]. [cit. 17. 5. 2017]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/assets/media-centrum/aktualne/Analyza-odlivu-zisku.pdf>

ŽÍŽALOVÁ, P. (2009): *Implikace institucionálních teorií regionálního rozvoje pro formování regionálních inovačních systémů v České republice*. Disertační práce. Katedra sociální geografie a regionálního rozvoje PřF UK, Praha, 198 s.

## ZDROJE DAT

ČNB: Přímé zahraniční investice za období 2010–2015. [online] Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/statistika/platebni\\_bilance\\_stat/publikace\\_pb/pzi/](https://www.cnb.cz/cs/statistika/platebni_bilance_stat/publikace_pb/pzi/)

ČSÚ: Ukazatele výzkumu a vývoje za rok 2011, 2013, 2015. [online] Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/statistika\\_vyzkumu\\_a\\_vyvoje](https://www.czso.cz/csu/czso/statistika_vyzkumu_a_vyvoje)

ČSÚ: Sčítání lidu, domů a bytů 2011. [online]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/scitani-lidu-domu-a-bytu-2011>

ČSÚ: Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE). [online]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace\\_ekonomickych\\_cinnosti\\_cz\\_nace](https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace_ekonomickych_cinnosti_cz_nace)

Oficiální internetové stránky analyzovaných firem.

Rozhovor s ředitelem VEBA, textilní závody, a.s. Časopis Průmysl dnes. [online]. Dostupné z: <http://www.prumysldnes.cz/exkluzivni-rozhovory/veba-textilni-zavody-as-140601>

Rozhovor s ředitelem Wikov MGI, a.s. Časopis Průmysl dnes. [online]. Dostupné z: <http://www.prumysldnes.cz/exkluzivni-rozhovory/wikov-mgi-as-140408>

Veřejný rejstřík a sbírka listin (výroční zprávy firem). Dostupné z [www: https://or.justice.cz/rejstrik](https://or.justice.cz/rejstrik)

## PŘÍLOHY

**Příloha č. 1:** Podíl ekonomicky aktivních (EA) v jednotlivých odvětvích, 4. čtvrtletí 2015

Odvětví (CZ-NACE)	EA v jednotlivých odvětvích (%)	
	Plzeňský kraj	Královohradecký kraj
Zemědělství, lesnictví a rybářství	3,7	3,3
Těžba a dobývání	0,0	0,0
<b>Zpracovatelský průmysl</b>	<b>33,3</b>	<b>34,8</b>
Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla	0,9	0,7
Zásob. vodou; činnosti souvis. s odpady	1,4	1,5
Stavebnictví	8,1	6,6
<b>Velkoobchod a maloob.; opr. mot. vozidel</b>	<b>11,9</b>	<b>12,9</b>
Doprava a skladování	5,3	5,0
Ubytování, stravování a pohostinství	3,2	2,9
Informační a komunikační činnosti	1,8	2,1
Peněžnictví a pojišťovnictví	1,6	2,4
Činnosti v oblasti nemovitostí	0,8	0,4
Profesní, vědecké a technické činnosti	3,0	3,3
Administrativní a podpůrné činnosti	2,0	1,8
Veřejná správa a obrana; pov. soc. zabezp.	6,5	7,5
Vzdělávání	6,3	5,2
Zdravotní a sociální péče	7,4	7,4
Kulturní, zábavní a rekreační činnosti	1,4	1,2
Ostatní činnosti	1,3	1,1

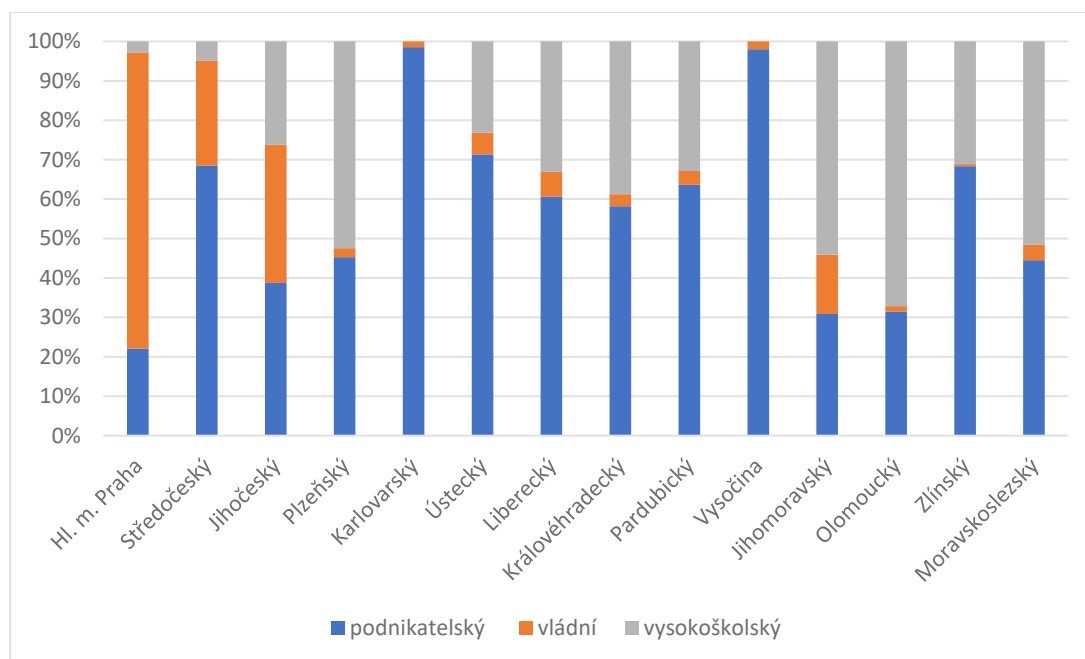
Zdroj: ČSÚ – Výběrové šetření pracovních sil, vlastní výpočty

## Příloha č. 2: Výdaje na výzkum a vývoj v krajích

ČR, kraje	Celkové výdaje na VaV					
	2011		2013		2015	
	v %	% HDP	v %	% HDP	v %	% HDP
Česká republika	100	1,63	100	1,91	100	1,95
Hl. m. Praha	36,56	2,36	33,61	2,57	37,22	2,97
Středočeský	10,12	1,54	12,48	2,17	11,27	1,89
Jihočeský	3,49	1,12	3,26	1,20	3,01	1,16
<b>Plzeňský</b>	<b>5,01</b>	<b>1,69</b>	<b>5,31</b>	<b>2,01</b>	<b>5,20</b>	<b>1,98</b>
Karlovarský	0,20	0,16	0,15	0,14	0,23	0,23
Ústecký	1,34	0,35	1,39	0,44	1,24	0,40
Liberecký	2,97	1,52	3,04	1,78	2,84	1,71
<b>Královéhradecký</b>	<b>2,68</b>	<b>0,96</b>	<b>2,43</b>	<b>1,01</b>	<b>2,24</b>	<b>0,95</b>
Pardubický	3,94	1,61	3,45	1,67	2,99	1,47
Vysočina	1,24	0,51	1,49	0,69	1,73	0,85
Jihomoravský	17,83	2,83	20,79	3,64	19,96	3,55
Olomoucký	3,40	1,19	3,93	1,61	3,36	1,38
Zlínský	3,37	1,16	2,90	1,17	2,86	1,14
Moravskoslezský	7,85	1,26	5,78	1,13	5,86	1,19

Zdroj: ČSÚ, vlastní výpočty

## Příloha č. 3: Struktura výdajů na výzkum a vývoj v krajích, 2015



Zdroj: ČSÚ – Výzkum a vývoj, vlastní výpočty

**Příloha č. 4:** Počet výzkumných a vývojových pracovišť a výdaje na 1 pracoviště podle sektorů a krajů, 2015

Česko, kraje	Počet pracovišť provádějící VaV v různých sektorech				Výdaje na 1 pracoviště (v tis. Kč) . . .			
	<i>Celkem VaV pracovišť</i>	<i>Podnik. sektor</i>	<i>Vládní sektor</i>	<i>VŠ sektor</i>	<i>Celkem VaV pracovišť</i>	<i>V podnik. Sektoru</i>	<i>Ve vládním sektoru</i>	<i>Ve VŠ sektor</i>
Česko	2 870	2 387	196	228	30,89	20,17	92,30	96,85
Praha	650	460	93	71	50,77	24,29	153,74	104,01
Středočeský	266	240	14	4	37,56	35,27	88,65	68,76
Jihočeský	114	87	9	13	23,37	18,45	60,70	38,31
<b>Plzeňský</b>	<b>120</b>	<b>94</b>	<b>6</b>	<b>17</b>	<b>38,39</b>	<b>31,10</b>	<b>9,19</b>	<b>91,38</b>
Karlovarský	20	19	1	-	10,13	10,61	1,11	0,00
Ústecký	110	92	10	8	9,97	10,12	2,73	17,29
Liberecký	120	104	7	8	21,00	18,79	10,90	61,15
<b>Královéhradecký</b>	<b>145</b>	<b>127</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>13,70</b>	<b>11,79</b>	<b>3,68</b>	<b>57,17</b>
Pardubický	145	133	4	8	18,28	15,84	10,85	62,42
Vysočina	107	103	3	-	14,36	14,79	3,89	0,00
Jihomoravský	477	401	27	41	37,10	22,12	60,03	173,94
Olomoucký	144	124	3	14	20,72	12,02	8,19	104,09
Zlínský	184	169	5	10	13,77	12,37	1,24	43,66
Moravskoslezský	268	234	6	26	19,38	14,16	18,22	67,76

Zdroj: ČSÚ – statistické šetření ve zpravodajských jednotkách zabývajících se VaV, vlastní výpočty

**Příloha č. 5:** Udělené patenty podle typu přihlašovatelů v letech 2011, 2013 a 2015

Česko, kraje	Od přihlašovatelů z Česka			Podle typu přihlašovatele								
				soukromé podniky			veřejné výzkumné instituce			veřejné vysoké školy		
	2011	2013	2015	2011	2013	2015	2011	2013	2015	2011	2013	2015
Česko	340	435	605	125	169	246	37	41	72	107	160	212
Hl. m. Praha	124	158	209	32	37	48	23	30	65	46	70	70
Středočeský	19	25	36	14	20	30	1	2	-	-	-	-
Jihočeský	21	14	11	5	7	1	-	0	2	10	6	5
<b>Plzeňský</b>	<b>11</b>	<b>16</b>	<b>26</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>14</b>	-	-	-	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>9</b>
Karlovarský	0	2	3	-	2	3	-	-	-	-	-	-
Ústecký	12	9	12	7	7	8	-	-	-	-	-	1
Liberecký	25	27	44	6	7	15	-	-	-	10	16	27
<b>Královéhradecký</b>	<b>13</b>	<b>15</b>	<b>27</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>22</b>	-	-	-	-	<b>1</b>	<b>1</b>
Pardubický	13	27	34	9	20	21	-	-	-	1	4	10
Vysočina	5	8	7	3	7	7	-	-	-	-	-	-
Jihomoravský	48	70	85	16	16	26	12	9	3	14	33	50
Olomoucký	15	15	31	4	6	17	-	-	-	11	8	10
Zlínský	11	18	25	4	8	11	-	-	-	4	6	8
Moravskoslezský	24	30	54	11	11	24	-	-	3	10	15	21

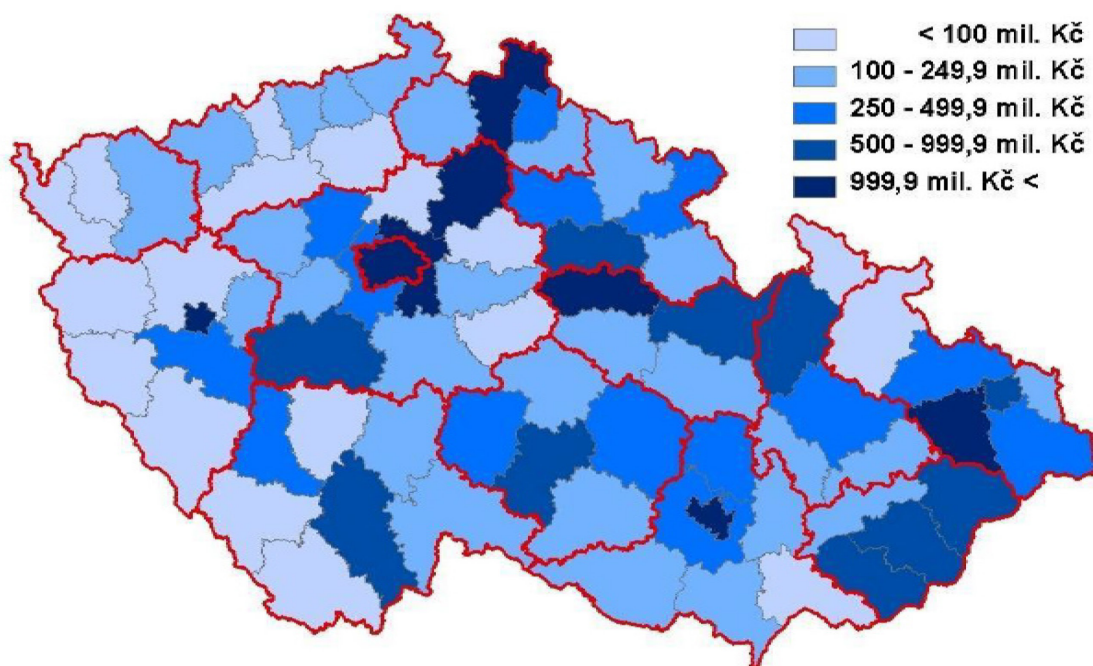
Zdroj: ČSÚ

**Příloha č. 6:** Udělené patenty na 1 milion obyvatel podle krajů, 2011–2015

Česko, kraje	Počet patentů od přihlašovatelů z ČR na 1 mil. obyvatel					Průměr za sledované období
	2011	2012	2013	2014	2015	
Česko	32	40	41	47	57	44
Hl. m. Praha	101	124	127	150	166	134
Středočeský	15	12	20	10	27	17
Jihočeský	34	21	22	27	17	24
<b>Plzeňský</b>	<b>20</b>	<b>25</b>	<b>29</b>	<b>24</b>	<b>44</b>	<b>28</b>
Karlovarský	1	7	6	17	11	8
Ústecký	14	15	10	19	15	15
Liberecký	56	64	62	49	100	66
<b>Královéhradecký</b>	<b>23</b>	<b>33</b>	<b>27</b>	<b>37</b>	<b>49</b>	<b>34</b>
Pardubický	24	58	52	85	67	57
Vysočina	9	22	16	10	14	14
Jihomoravský	41	45	60	56	72	55
Olomoucký	23	21	24	17	48	27
Zlínský	19	38	30	36	44	33
Moravskoslezský	19	28	25	43	44	32

Zdroj: ČSÚ, vlastní výpočty

**Příloha č. 7:** Výdaje na výzkum a vývoj v okresech, 2015



Zdroj: ČSÚ – Statistika VaV v Česku

**Příloha č. 9: Analýzy ekonomické struktury na Náchodsku – celkové výsledky**

Název		Vlastnictví		Převládající typ trhu			
		domácí	zahraniční	dodavatel do GPN	dodavatel do RPN	dodavatel pro široké spektrum zákazníků	přístup na koncový trh
1	AB Košile, s.r.o.	x					x
2	Agentura M, s.r.o.	x					x
3	Agro CS, a.s.	x		x	x		
4	Alurol, s.r.o.	x					x
5	Ametek elektromotory, s.r.o.		x	x			
6	Ammann Czech Republic a.s.		x				x
7	ASC Bohuslavice, a.s.	x				x	
8	ATAS elektromotory Náchod a.s.	nelze jednoznačně určit		x			
9	B S B, s.r.o.	x		x	x	x	
10	Bartoň - textil, a.s.	x		x			
11	Bauch, Navrátil, s.r.o.	x		x	x		
12	Bezedos, s.r.o.	x					x
13	BN International, s.r.o.		x	x			
14	Bohemia - Trafo, s.r.o.		x	x			
15	Boltjes International, s.r.o.		x	x	x		
16	Braha plasty, s.r.o.	x				x	x
17	Bronas, s.r.o.	x				x	
18	Cedima Meziměstí, s.r.o.		x	x			
19	Cihelny Stamp Miskolezy, s.r.o.	x					x
20	Clasic Cotton - přádelna, s.r.o.		x	x	x		
21	CNC obrábění Duben, spol. s r.o.	x				x	



22	D.R.J. TISKÁRNA RESL, s. r. o.	x					x
23	Detas, s.r.o.	x				x	x
24	D-program, s.r.o.	x					x
25	Drana, s.r.o.	x				x	x
26	Dřevo - Centrum, s.r.o.	x			x		x
27	Dřevoterm, s.r.o.	x			x	x	x
28	Eko Delta, s.r.o.	x					x
29	EKO-Šimko, s.r.o.	x					x
30	Elektro Drapač, s.r.o.	x					x
31	Elkov Jaroměř, s.r.o.	x				x	x
32	Eurona, s.r.o.	x					x
33	Farmet, a.s.	x					x
34	Frolen, Linex - Export, s.r.o.	x					x
35	Galček, s.r.o.	x				x	
36	Gamatec, s.r.o.	x				x	
37	Genera, s.r.o.	x				x	
38	Gondella CZ, s.r.o.		x				x
39	Hašpl, a.s.	x			x		
40	Hauk, s.r.o.	x		x			
41	HELTAKoop, s.r.o.	x					x
42	Holzbecher, s.r.o. barevna a bělidl Zlíč	x			x	x	
43	HRONOVSKÝ s.r.o.	x		x			
44	HS Flamingo, s.r.o.	x			x		x
45	Chemcosmetic Service, s.r.o.	x				x	
46	Innomia, a.s.	x				x	
47	Integraf, s.r.o.	x					x
48	Jeseničan, s.r.o.	x			x		x
49	Jirka a spol., s.r.o.	x				x	x
50	K plasty, s.r.o.	x					x
51	Kaden - Holding, s.r.o.	x					x
52	Kaden, s.r.o.	x	x	x			x
53	KARSIT HOLDING, s.r.o.	x		x			

54	KD planeta s. r. o.	x		x	x	x	
55	Keravazy, s.r.o.	x					x
56	Kovap Náchod, s.r.o.	x					x
57	Kovelis Plasty, s.r.o.	x				x	
58	Kratzer, s.r.o.		x	x			
59	KSK Bono, s.r.o.		x	x	x		
60	Kvíčеровská Pekárna, s.r.o.	x					x
61	Level, s.r.o.	x					x
62	LH Technik, s.r.o.	x		x			
63	Losenický - polygrafický závod, s.r	x					x
64	Luko, s.r.o.	x					x
65	M Jindra, s.r.o.	x		x	x		
66	Mare CZ, s.r.o.	x				x	x
67	Marine, s.r.o.	x					x
68	Maso Jirman, s.r.o.	x					x
69	Mastr, s.r.o.	x		x	x		
70	MaVin-nástroje, s.r.o.	x				x	
71	Mechanische Weberei Bohemia, s.r.o.	x	x				x
72	Merkur Toys, s.r.o.	x					x
73	MERTLIN s.r.o.	x		x			
74	Mesa Parts s.r.o.		x	x			
75	Metax CZ, s.r.o.	x				x	
76	Metel, s.r.o.	x					x
77	MG Italy Czech Division, s.r.o.		x			x	
78	Microtherm CZ, s.r.o.		x	x			
79	Morávek CZ, s.r.o.	x					x
80	Náchodská strojárna, s.r.o.	x				x	
81	Náchodský mlýn, a.s.	x			x		
82	Nástrojárna HBN, s.r.o.	x				x	
83	Navita, a.s.	x					x

84	NovoPLAST PP, s.r.o.	x		x	x		
85	Novopol, a.s.	x		x	x		
86	Nový Elton, a.s.	x		x		x	
87	NTC Stavební Technika, s.r.o.	x					x
88	Nutricia Deva, a.s.		x	x			
89	Nyklíček a spol., s.r.o.	x		x	x		
90	O.K. stavební, s.r.o.	x				x	
91	Odes, s.r.o.	x					x
92	Ostaš CZ, s.r.o.	x			x		x
93	Panda Frost, s.r.o.	x					x
94	Pekárny a cukrárny Náchod, a. s.	x		x			x
95	Pila Teplice nad Metují, s.r.o.	x				x	x
96	Pivovar Broumov, s. r. o.	x		x			x
97	Prikner - tepelné zpracování kovů s.r.o.	x				x	
98	Primátor, a.s.	x		x			x
99	Profi-Kovo, s.r.o.	x				x	
100	Proma Reha, s.r.o.	x					x
101	Proplast k, s.r.o.	x					x
102	Prost - orientační systémy, s.r.o.	x					x
103	Reko, s.r.o.	x				x	
104	RGP CZ, s.r.o.		x	x			
105	Rivet Factory Group s.r.o.	x					x
106	ROTOmotor, s.r.o.	x					x
107	Rousek, s.r.o.	x					x
108	Řízené Stroje, s.r.o.	x					x
109	Saar Gummi Czech s.r.o.		x	x			
110	SAB - Trafo, s.r.o.	x				x	

111	Saviotechnics, s.r.o.		x	x			
112	Semet, s.r.o.	x				x	
113	SICO RUBENA s.r.o.	x	x	x	x	x	
114	Skaličan, a.s.	x			x		x
115	Slévárna, s.r.o.	x				x	
116	Smart-TEC, s.r.o.	x		x	x	x	
117	Snaha, a.s.	x					x
118	Sorges, s.r.o.	x				x	
119	Systemprint Drescher, s.r.o.	x					x
120	Tamadex, s.r.o.	x			x		
121	Těsnění Nývlt, s.r.o.	x			x		
122	TF Press, s.r.o.	x				x	
123	Timehouse Czech, s.r.o.		x				x
124	Tisk a S, s.r.o.	x					x
125	Tiskárna V&H Print Hlávko, s.r.o.	x					x
126	Tiskárny B.N.B., s.r.o.	x					x
127	Toto - výroba lahůdek, s.r.o.	x					x
128	Truhlářství Urban, s.r.o.	x					x
129	Vapo, s.r.o.	x				x	x
130	Vaše Dedra, s.r.o.	x					x
131	VEBA, textilní závody a.s.	x					x
132	Vebatrade-Plus, s.r.o.	x					x
133	Vella, s.r.o.	x					x
134	VSD - Ládr, s.r.o.	x				x	
135	Wikov MGI a.s.	x				x	

**Příloha č. 10:** Analýza ekonomické struktury na Tachovsku – celkové výsledky

Název		Vlastnictví		Převládající typ trhu			
		domácí	zahraniční	dodavatel do GPN	dodavatel do RPN	dodavatel pro široké spektrum zákazníků	přístup na koncový trh
1	1. Aromaterapeutická KH a.s.	x					x
2	A.R. METAL, s.r.o.	x					x
3	A.R. OKENNÍ TECHNIKA spol.s r.o.	x					x
4	ADIS TACHOV, zpracování plastů, s.r.o.	x		x			
5	AMERON s.r.o.	x					x
6	ASSA ABLOY ES Production s.r.o.		x	x			
7	Bavaria-Matratzen s.r.o.		x	x			
8	BDS ČR, a.s.	x					x
9	BHS CORRUGATED Fertigungs, Montage, Service, s.r.o.		x	x			
10	BIT CZ s.r.o.	x		x			
11	BODIT TACHOV s.r.o.,		x				x
12	Bohemia Pallet s.r.o.	x	x	x			
13	České svíčky s.r.o.	x			x		x
14	DAGEMA s.r.o.	x					x
15	DG TACHOV s.r.o.	x					x
16	Dr. Popov s.r.o.	x			x		x
17	e m z Hanauer s.r.o.		x	x			
18	Eissmann Automotive Česká republika s.r.o.		x	x			
19	EUROSERUM s.r.o.		x	x			
20	Fořt a syn s.r.o.	x					x
21	GEA Bock Czech s.r.o.		x	x			
22	GONO Bauelemente s.r.o.	x					x
23	GRAMMER CZ, s.r.o.		x	x			

24	CHODOVAR spol. s r.o.	x		x	x		x
25	I.C.C. LIFT s.r.o.	x					x
26	IDEAL AUTOMOTIVE Bor, s.r.o.		x	x			
27	INOTECH ČR, spol. s r.o.		x	x			
28	KDK Automotive Czech s.r.o.		x	x			
29	Kermi s.r.o.		x	x			
30	KOLIHA s.r.o.	x					x
31	KOVO PRODUKT s.r.o.	x				x	
32	KOVOPLAN s.r.o.	x				x	
33	KOVOVÝROBA HONZÍK, s.r.o.	x				x	x
34	LAK servis s.r.o.	x					x
35	LIEBLPRINT s.r.o.	x					x
36	LNT Automation CZ s.r.o.		x	x			
37	M'PLAN s.r.o.	x					x
38	MARIENPRINT s. r. o.	x					x
39	MASTERFLEX Česko s.r.o.		x	x			
40	Messing interier s.r.o.	x					x
41	METATEC s.r.o.		x			x	
42	Mlékárna Stříbro s.r.o.	x		x	x		
43	Moritz Hendel Bohemia s.r.o.		x	x			
44	NW4P s.r.o.	x		x			
45	OK Záchlumí, a.s.	x				x	
46	ONO PRODUKT, s.r.o.	x				x	
47	Panasonic Industrial Devices Czech s.r.o.		x	x			
48	Pila mlýn Potín s.r.o.	x				x	x
49	PSZ Czech Republic s.r.o.		x	x			
50	RAPETO a.s.	x			x		x
51	ROTAREX PRAHA, spol s r. o.		x	x			
52	RSF Elektronik spol. s r.o.		x	x			

53	S R S Kunststoff und Montagetechnik s.r.o.		x	x			
54	Salzburg Schokolade CZ s.r.o.		x	x			
55	SHADOWS - Šedivec s.r.o.	x				x	
56	Schmelzer s. r. o.		x	x			
57	SIPAMONT s.r.o.	x					x
58	STAHL EUROOKNA s.r.o.	x					x
59	Steelcase Czech Republic s.r.o.		x	x			
60	Stora Enso Wood Products Planá s.r.o.		x	x			
61	SUSPA CZ s.r.o.		x	x			
62	Sysmotronic s.r.o.		x	x			
63	System Components Czech Republic s.r.o.		x	x			
64	Tachovské S P V s.r.o.	x		x	x		
65	Technické pružiny SCHERDEL s.r.o.		x	x			
66	Technicplast s.r.o.	x				x	
67	Tesařství Kříž s.r.o.	x					x
68	TORHAM s.r.o.	x					x
69	Trafag, spol. s r.o.		x	x			
70	Truhlářství Turner s.r.o.	x					x
71	Truhlářství ZAJDA s.r.o.	x					x
72	UNID, společnost s ručením omezeným (zkr. UNID, s.r.o.)	x				x	
73	WELLDECO, s.r.o.	x					x