

PŘÍMÉ ZAHRANIČNÍ INVESTICE

PŘÍRUČKA PRO MÍSTNÍ SAMOSPRÁVU

Slovo úvodem:

Vytváření specifických podmínek podporujících vstup přímých zahraničních investic (PZI) jako katalyzátoru ekonomického rozvoje regionů má velmi mnoho zastánců i odpůrců. Jako mnoho jiných fenoménů i PZI nemají čistě pozitivní, či negativní charakter. Jsou nástrojem, který je třeba dovedně a s rozvahou používat. Potenciál jejich pozitivního účinku lze v místním ekonomickém rozvoji nejlépe využít a znásobit při systematickém, programovém využívání s převahou interaktivních přístupů. Abychom dokázali PZI náležitě využívat, je třeba jim také patřičně rozumět. Jako pomůcku k prvotní orientaci v této oblasti nabízíme soubor informací a zkušeností zpracovaný do formátu příručky. Byli bychom potěšeni, kdyby tato příručka přispěla také ke zlepšení efektivnosti vzájemné komunikace a tím i spolupráce místních samospráv a agentury CzechInvest.

Radek Vetečník a kolektiv řešitelů DHV CR

Obsah:

1. Faktory investiční atraktivity z hlediska PZI.....	4
1.1 Vývoj atraktivity ČR pro lokalizaci PZI.....	4
1.2 Typy rozvojových nemovitostí pro PZI – kritéria volby.....	16
1.3 Podnikatelské zóny – typy, hierarchie, trendy vývoje	18
1.4 Kritéria úspěšné realizace.....	20
2. Situační analýza investiční atraktivity regionu.....	26
2.1 Profil regionu z hlediska atraktivnosti pro PZI.....	26
2.2 Identifikace postavení regionu na trhu PZI.....	29
2.3 Nabídkové portfolio rozvojových nemovitostí.....	31
2.4 Typologie průmyslových zón v ČR	32
2.5 Cílové sektory - reflexe	34

1. FAKTORY INVESTIČNÍ ATRAKTIVITY Z HLEDISKA PZI

1.1 Vývoj atraktivity ČR pro lokalizaci PZI¹

Charakteristika PZI

V současné době jsou PZI celosvětově uznávány jako jeden z nejdůležitějších katalyzátorů ekonomického rozvoje. Jejich základní vymezení je možno shrnout do čtyř bodů:

- *jedná se o mobilní materiální investice zaměřené zejména do sektoru zpracovatelského průmyslu a strategických služeb²*
- *investor je zainteresován na vlastnických právech a dlouhodobém rozvoji společnosti, do které investuje*
- *investorův vlastnický podíl na společnosti je větší než 10 %*
- *nezahrnují ani finanční operace ani rozvojové fondy a granty*

Počátek výraznějších projevů PZI lze datovat do konce 50. let. Subjektem specifické, strukturální ekonomické politiky v masivním globálním měřítku se PZI staly na přelomu 70. a 80. let. Ukazatelé PZI patří dnes mezi hlavní ekonomické indikátory národních ekonomik.

PZI kombinují kapitálovou injekci, manažerský vstup a vzájemně výhodnou výměnu "know-how" spolu s otevřením cest na světové trhy. PZI vyžadují určitou socio-ekonomickou stabilitu, ale zároveň ji významně pomáhají rozvíjet. (Na rozdíl od portfoliových investic, umístovaných spekulativně na finančním trhu, které mohou být náhle staženy s ničivým dopadem na celou ekonomiku.)

Je třeba zdůraznit velký vliv PZI na místní ekonomický rozvoj, zejména ve strukturálně postižených oblastech, kam je také hlavní proud PZI zaměřen. PZI v naprosté většině neslouží jako nástroj pro řešení momentálních problémů výrobních nebo vývojových programů, ale jako katalyzátor vytváření podmínek pro extenzivní dlouhodobý rozvoj. Vstup PZI do místní ekonomiky není pochopitelně zcela bez rizika.

V současných ekonomických a politických debatách patří PZI trvale k nejvíce kontroverzním tématům. Zastánci vyšší ekonomické integrace prostřednictvím volného trhu a PZI čelí tvrdé opozici politiků či ekonomů, chtějících chránit místní průmysl omezováním vlivu a zásahů nadnárodních společností. Strach z "prodeje rodinných klenotů" nebo z "ovládnutí" silnější částí světa panuje mezi politiky napříč politického spektra, zcela nezávisle na stranické ideologii.

hlavní výhody PZI:

- *kapitálové zajištění restrukturalizace*
- *vytváření nových pracovních příležitostí*
- *umožnění vstupu do nových "sítí" a na nové trhy*
- *stimulace rozvoje infrastruktury*
- *zpřístupnění nových manažerských metod a zkušeností*
- *rozšíření kvalifikace a zvýšení produktivity pracovní síly*
- *vstup nových výrobních technologií*
- *zvýšení exportu – zlepšení platební bilance*
- *růst konkurence a konkurenceschopnosti*
- *vytváření daňových přínosů na národní i místní úrovni*
- *akcelerace rozvoje kvalitních dodavatelských služeb*
- *aktivizace samosprávy v oblasti místního ekonomického rozvoje*

¹ Přímé zahraniční investice.

² Centra zákaznické podpory a sdílených služeb, expertní, řešitelská a servisní centra.

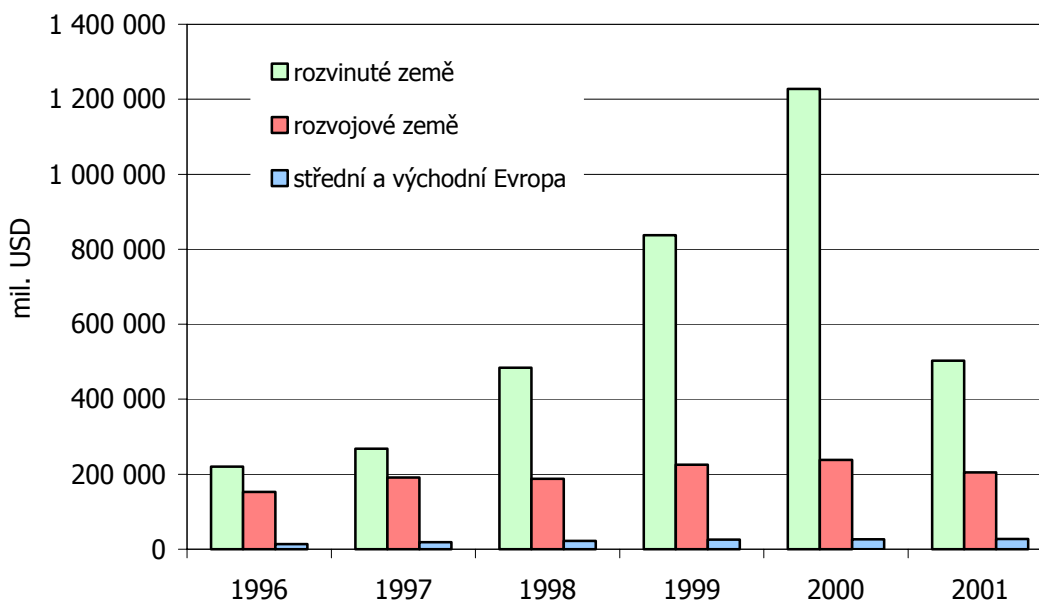
hlavní nevýhody PZI:

- *narušení místního trhu*
- *neprovázanost na lokální ekonomiku*
- *dodatečné náklady na investiční pobídky*
- *selektivnost investičních pobídek – nerovná soutěž*
- *dominance zahraničních vlastníků v klíčových sektorech*
- *větší míra závislosti na zahraničních investorech*
- *možnost repatriace zisku*
- *možnost náhlého odchodu se všemi důsledky*
- *averze ze strany místních obyvatel*

Obecně lze konstatovat, že přístup k PZI závisí na úrovni ekonomického rozvoje. Rozvinuté země vesměs podporují PZI, nicméně v rámci jasných pravidel a rozvojových strategií. Jejich zkušeností je, že při uvážlivé, strukturované a dlouhodobě založené regionální politice lze systémová rizika PZI omezit na míru, která je vzhledem ke spektru výhod PZI naprosto přijatelná.

PZI fungují již mnoho let s velmi dobrými výsledky jako klíčové hybné síly celostátních i regionálních ekonomik na celém světě, jak v rozvinutých, tak v rozvojových zemích. Tento fakt potvrzuje mimo jiné i dlouhodobě vysoká dynamika rozvoje přílivu PZI³.

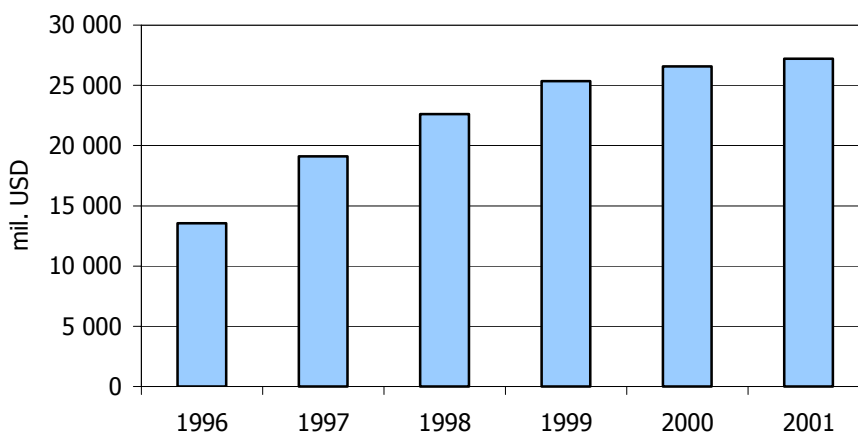
Graf č. 1: Dynamika PZI v celosvětovém měřítku (1996 – 2001)



Zdroj: World Investment Report 2002

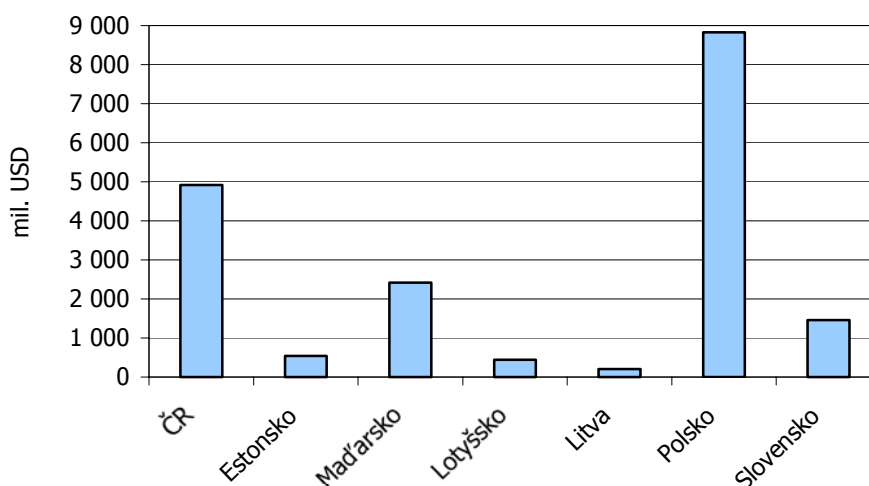
³ Propad PZI v r. 2001 odráží znatelné zpomalení světové ekonomiky, které ještě navíc posílily události z 11. září.

Graf č. 2: Rozvoj přílivu PZI ve střední a východní Evropě (1996 – 2001)



Zdroj: World Investment Report 2002

Graf č. 3: Příliv PZI do vybraných států střední a východní Evropy v roce 2001



Zdroj: World Investment Report 2002

Investiční pobídky

Mimořádná efektivita PZI při rozvoji strukturálně postižených oblastí a při akceleraci rozvoje regionálních ekonomik vyvolala záhy na světovém trhu velký zájem a následně trvalý přetlak poptávky po PZI. Tato nerovnováha vedla k zostření konkurenčního boje a v jeho rámci ke zvyšování konkurenceschopnosti pomocí intervenčních opatření, všeobecně označovaných jako investiční pobídky.

Systém investičních pobídek⁴, který v zásadě koliduje s čistě liberálním přístupem, bývá často předmětem kritiky, přecházející někdy až do oblasti vytváření mýtů. Je třeba si ale ujasnit, zda v globalizované ekonomice může existovat zcela nekorigovaný trh. Jaká by ve skutečnosti byla jeho "čistě tržní" dislokační rozhodnutí a hlavně jaký by byl jejich lokální dopad? Vlády, a to se týká i místních samospráv, se musí snažit přilákat obory, bez nichž by se konzervovala hospodářská zaostalost, musí se snažit uváženými zásahy mobilizovat domácí zdroje k vyššímu výkonu.

⁴ Systém investičních pobídek je formulován v zákoně č. 72/2000Sb a v rámcových programech vlády pro podporu strategických služeb a technologických center, aktuální informace o tomto systému lze nalézt na internetových stránkách www.czechinvest.org

Odpověď odpůrcům investičních pobídek dává sama praxe: Koncepte severoamerických rozvojových zón byla předložena Kongresu v r. 1980. Přestože byl návrh několikrát modifikován, nebyl ratifikován. Nedostatek iniciativy ve federálním měřítku přiměl jednotlivé státy k vytváření vlastních zákonů v této oblasti, takže zhruba mezi roky 1986 – 1990 bylo založeno více než 1400 rozvojových zón. Jiný příklad: Na zasedání poradní skupiny OECD v roce 1996 se hodnotily investiční pobídky následujících zemí: SRN, Francie, Velká Británie, Irsko, Itálie, Španělsko, Japonsko a USA. Toto jednání zcela potvrdilo, že systém investičních pobídek jako takový se přijal a diskutuje se pouze o jeho proporcích.

„Vývojové fáze“ PZI

V transformujících se ekonomikách lze velmi zhruba rozlišit a zformovat následující „fáze směřování“ PZI:

První fázi je obsazování nově vznikajících trhů. Tato fáze je nejmasivnější na počátku ekonomické transformace a probíhá většinou v rámci privatizace podniků:

- v oblasti spotřební – vstupem do podniků schopných efektivně zajišťovat aktuálně nenaplněnou a očekávanou poptávku
- v oblasti výrobní – vstupem do mezinárodně uznávaných podniků s reálnou odbytovou perspektivou i na nových trzích

Investoři v této první fázi většinou neočekávají investiční pobídky ani od státu ani od místní samosprávy. Nicméně atraktivní investiční příležitosti v této fázi jsou poměrně omezené. Tato fáze by se dala nazvat jako „spontánní“.

Druhá fáze vstupu PZI je charakterizována úsilím státu a místní správy o využití PZI systematictějšíм způsobem v rámci restrukturalizace lokálních ekonomik. Charakteristická je snaha o směřování PZI zejména do výrobního sektoru. V této fázi hrají investiční pobídky v širokém slova smyslu klíčovou roli. Tato fáze by se stručně dala nazvat jako „náborová“.

V třetí fázi začíná nabývat na významu sektor služeb. A to jak pro přímou podporu výroby tak i v různých formách strategických služeb⁵. Rozvoj služeb a kooperací je zaměřen také ke stabilizaci existujících podniků (např. podpora subdodavatelů). V rámci druhé a třetí fáze se rovněž začínají rozvíjet logistická centra v zázemích velkých ekonomických center, z nichž se některá následně rozšiřují do více komplexních tzv. integrovaných rozvojových areálů. Tato fáze by se tedy dala nazvat jako „integrační“.

Ve čtvrté fázi nastává již určitá saturace. Některé PZI typické pro druhou fázi hledají výhodnější podmínky v nových "nízkonákladových zemích" a těžiště PZI se ještě dále přenáší do oblastí aktivit s vysokou přidanou hodnotou a kvalitou pracovní síly. V tomto směru se také transformují aktivity podniků založených během druhé a třetí fáze. Tato fáze by se dala nazvat jako „interaktivní“.

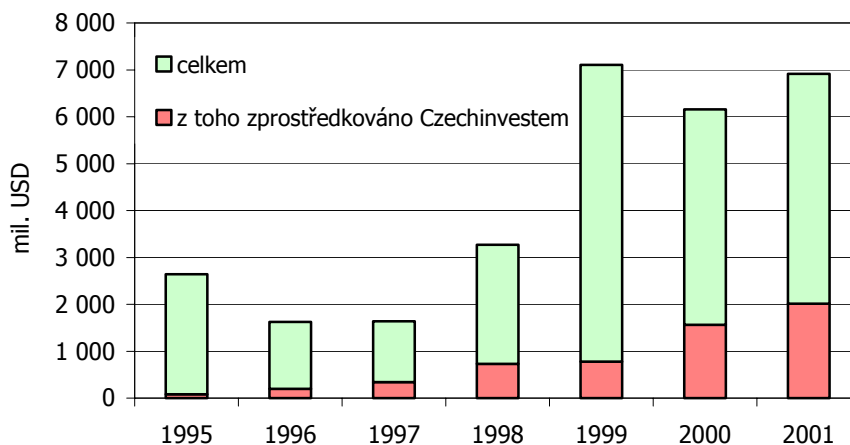
Je zřejmé, že spektrum podmínek podmiňujících úspěšné přilákání PZI, jeho priority a kvalita, se pro jednotlivé fáze výrazně liší.

V důsledku orientace hospodářské politiky ČR na počátku ekonomické transformace se první fáze vstupu PZI v ČR protáhla až do období tzv. "balíčků". Po určitém počátečním zaváhání přistoupila ČR k velmi efektivní podpoře vstupu PZI, což se záhy odrazilo na výrazně zvýšeném přílivu PZI. V letech 1999 – 2001 již byla ČR podle ukazatele PZI/obyvatele na špičce evropských „transformačních“ států. Poslední informace z CzechInvestu naznačují, že ČR již vstupuje do třetí fáze směřování PZI, s prognózou přechodu do čtvrté fáze po roce 2003⁶.

⁵ Centra zákaznické podpory a sdílených služeb, expertní, řešitelská a servisní centra.

⁶ Některé signály tohoto pohybu se již začínají objevovat, např. přesun výrobních aktivit fy. Flextronics z průmyslové zóny v Brně.

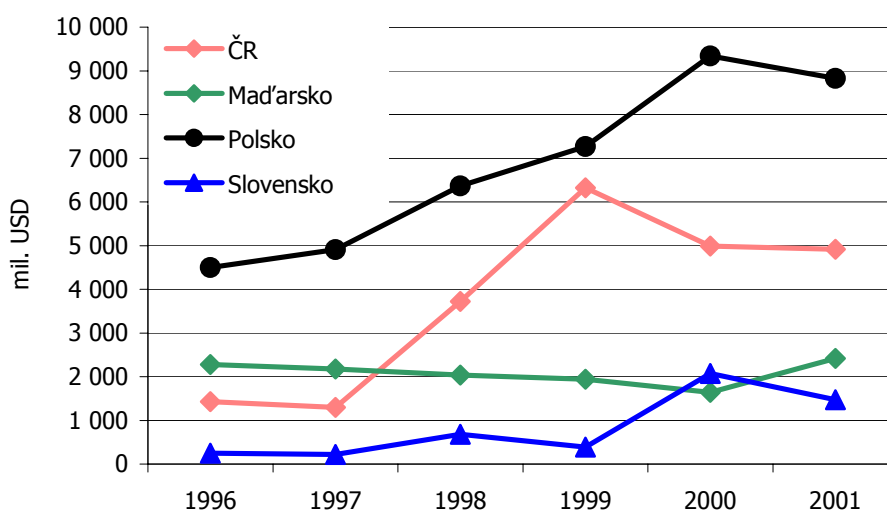
Graf č. 4: Vývoj PZI v České republice (1995 – 2001)



Zdroj: www.czechinvest.org

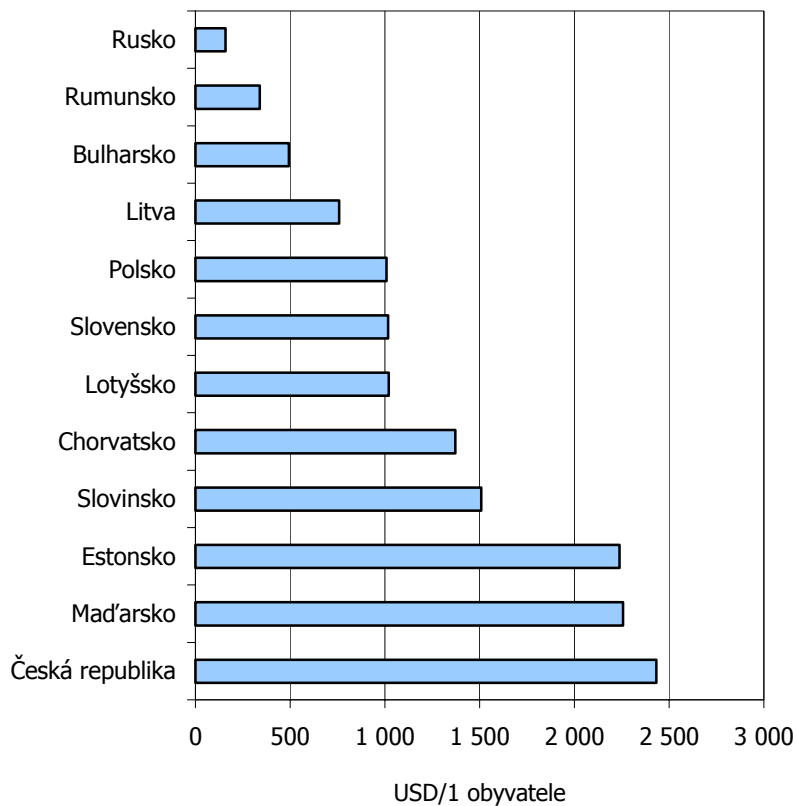
Pozn.: Posláním CzechInvestu je zprostředkovávání PZI zejména do průmyslového sektoru

Graf č. 5: Dynamika přílivu PZI do vybraných států střední Evropy (1996 – 2001)



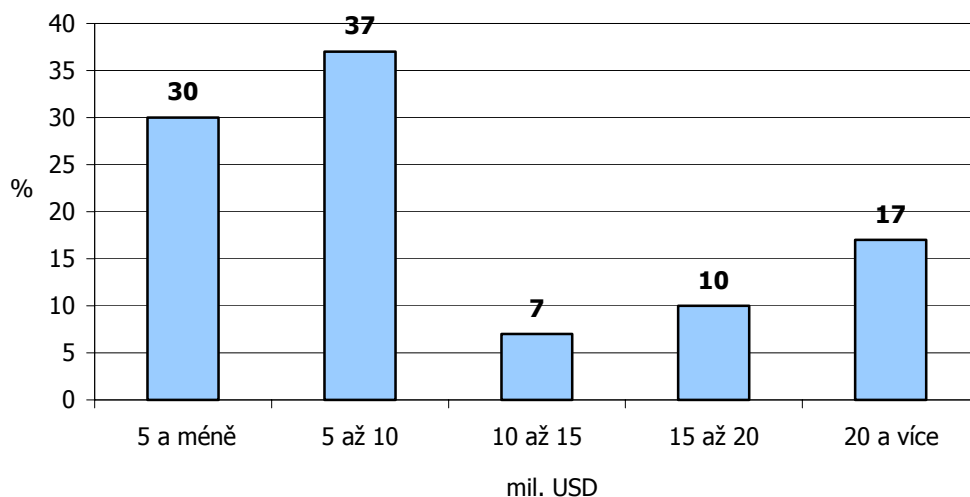
Zdroj: World Investment Report 2001

Graf č. 6: Příliv PZI na jednoho obyvatele ve vybraných státech střední Evropy za období 1990 – 2000



Zdroj: www.czechinvest.org

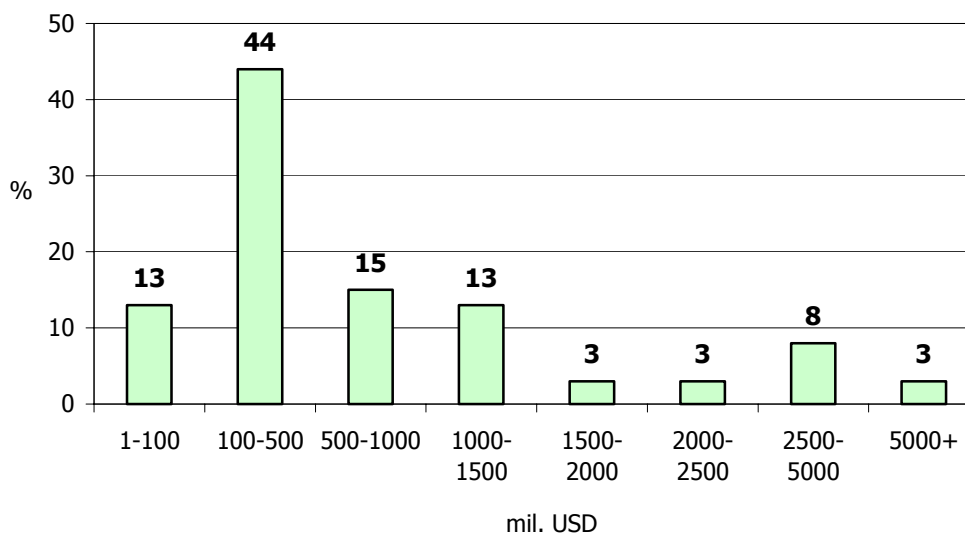
Graf č. 7: Rozdělení PZI podle výše investice jednotlivých investorů v ČR za rok 2000 (30 respondentů)



Zdroj: *Czech Investment Incentives in Practice and the Future*, PRICEWATERHOUSECOOPERS

Graf č. 8: Rozdělení PZI podle nově vytvořených pracovních míst jednotlivými investory v ČR za rok 2000

(dle odpovědí 39-ti respondentů)

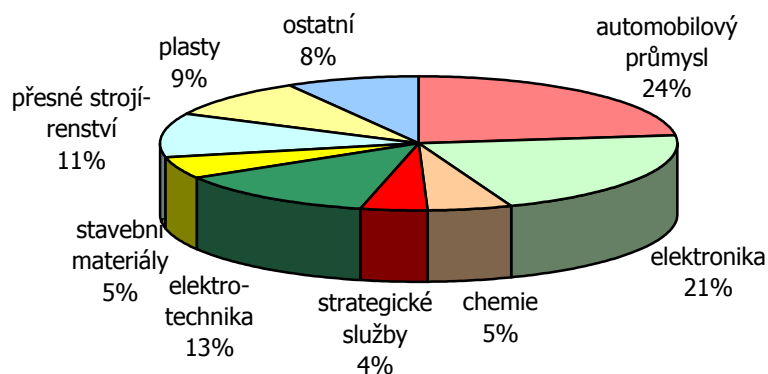


Zdroj: Czech Investment Incentives in Practice and the Future, PRICEWATERHOUSECOOPERS

Kromě přímých přínosů PZI byl v ČR zaznamenán i jejich širší pozitivní dopad na místní ekonomiku (např. růst exportního výkonu⁷, příležitost pro růst místních subdodavatelů, vytváření dalších sekundárních pracovních míst, zvýšení produktivity místní pracovní síly⁸, zvyšování kvality výroby, přínos nových technologií a manažerských dovedností, efektivnější zdokonalování v cizích jazycích, snižování byrokracie v podnikatelském prostředí atd.)

K podpoře přílivu PZI do ČR slouží na vládní úrovni agentura CzechInvest, která od svého založení v roce 1992 aktivně pomáhá zahraničním firmám úspěšně investovat v České republice. Přehled výsledků práce CzechInvestu uvádí následující grafy a tabulka.

Graf č. 9: Projekty CzechInvestu podle sektorů 1993 - 2002

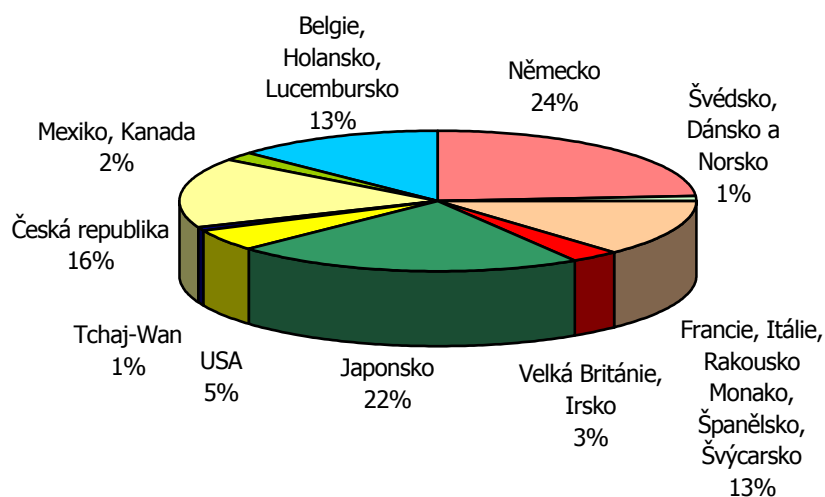


Zdroj: CzechInvest

⁷ Podíl PZI na celkovém exportu ČR tvořil 54% v r. 2000 a 57% v r. 2001.

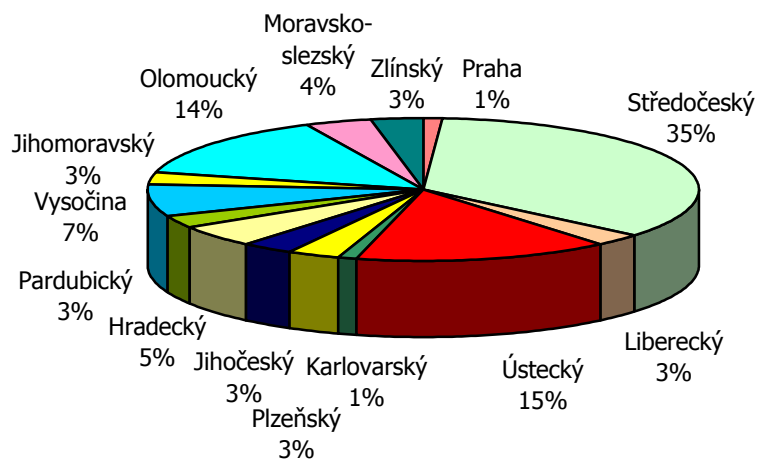
⁸ Meziroční růst tržeb u průmyslových podniků s účastí PZI byl 6,8% ve srovnání s 3,7% celkového ukazatele (září 2001).

Graf č. 10: Projekty CzechInvestu podle zdrojových zemí 1993 - 2002



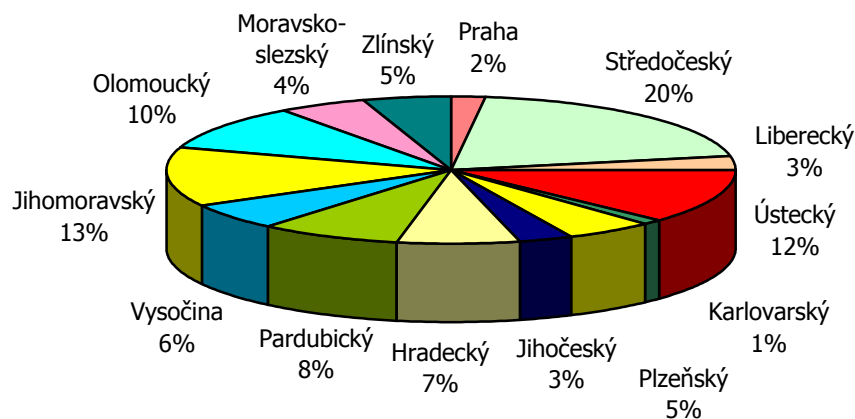
Zdroj: CzechInvest

Graf č. 11: Výše investic v jednotlivých krajích 1993 - 2002



Zdroj: CzechInvest

Graf č. 12: Počet vytvořených pracovních míst v jednotlivých krajích 1993 - 2002



Zdroj: CzechInvest

Počet zahájených projektů		1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	Celkem
		22	34	101	112	100	146	111	138	215	120	1099
Počet úspěšné dokončených projektů	celkem	2	7	8	8	8	15	24	33	48	33	186
	na zelené louce	1	7	4	5	5	8	16	19	14	13	92
	ostatní	1	-	4	3	3	7	8	14	34	20	94
Investiční pobídky podle manuálu	požadáno	-	-	-	-	-	8	18	7	-	-	33
	usnesení vlády	-	-	-	-	-	5	15	13	-	-	33
	z toho: podpis memoranda	-	-	-	-	-	-	15	16	2	-	33
po podle zákona	požadáno	-	-	-	-	-	-	-	54	55	36	145
	příslib	-	-	-	-	-	-	-	16	46	30	92
	celkem	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Počet pracovních příležitostí	celkem	>570	>1392	>1323	>1995	>1837	>5687	>6268	>18358	>14162	>8289	>58881
	na zelené louce	500	1 392	493	1 865	1 097	3 072	4 775	12 909	5 630	2 970	34 703
	pobídkové	-	-	-	-	-	2 647	4 813	14 523	9 866	1 999	33 848
Vyše plánované investice v mil. USD)	celkem	>12,5	>71	>81,9	>191,2	>248,1	>729,5	>688,2	>1561,2	>2157,4	>658,2	>6386,79
	na zelené louce	10	71	56,9	191,2	193,7	723,1	625,7	1 074,75	1 094,40	312,8	4 353,55
	pobídkové	-	-	-	-	178,0	686,1	670,4	1 480,3	1 173,63	220,4	4 408,78
Počet regionálních zastupců	8	10	11	11	10	12	14	15	15	14	14	-
Program podpory domácích subdodavatelů MPO	počet firem v databázi							500	900	980	1 010	-
	předané profily *								2 710	6 890	2 186	11 786
Systém podpory průmyslových zón MPO	fin. prostředky přidělené ze st. rozpočtu na přípr. zón						34	167	401	523	1 139	2 264
	připravovaná plocha celkem (ha)						52,5	421,1	598	596	122,4	1790**
	počet připravovaných prům. zón v						3	18	34	29	16	62**
Počet kmenových zaměstnanců CI	15	19	24	28	32	31	41	53	59***	65***	-	
Příspěvek ze stát rozpočtu (mil. Kč)	5,15	8,52	15,04	20,15	28,24	36,79	53,39	86,471	148,368	101	503,119	

* Počet profilů českých firem z databáze subdodavatelů předaných zahraničním společnostem
 ** Některé zóny jsou připravované v několika letech, proto se nejedná o kumulativní součet
 *** Počet tabulkových zaměstnanců ke konci roku

Předpoklady a bariéry pro úspěšné získávání PZI

Dosažení vysoké úrovně přílivu PZI, spolu s jejich širším využitím a zapojením do místního ekonomického rozvoje je ovšem nemyslitelné bez spolupráce širokého spektra organizací participujících na složitém procesu získávání a integrace PZI do místní ekonomiky. Má-li být tento proces úspěšný musí participace probíhat v partnerských a nikoliv byrokratických vztazích.

K hlavním „partnerům“ tohoto procesu patří následující subjekty:

- zahraniční investoři
- konsultační společnosti
- realitní kanceláře
- ministerské útvary
- vládní agentury
- regionální samospráva
- regionální úřady
- místní samospráva
- místní úřady
- management rozvojového území
- místní podniky
- správci sítí
- komunita

Je zcela logické, že při tak rozsáhlém spektru partnerů je zásadní podmínkou úspěchu dobrá komunikace. A rozvoj dobré komunikace patří ke klíčovým úkolům místní (regionální a obecní) samosprávy.

K nejdůležitějším složkám formujícím vhodné prostředí pro přilákání PZI patří:

- odpovídající politika vlády a místních samospráv
- profesionální agentury (vládní, regionální)
- místní produkt⁹

⁹ Produktem se rozumí "místo k podnikání" tj. komplexní nabídka nemovitosti/í včetně kvalitního investičního prostředí v dané oblasti.

Prvním předpokladem úspěchu při získávání investorů je porozumět jejich potřebám, porozumět obecným i specifickým důvodům pro "mobilní investice" a identifikovat "investiční bariéry" na celostátní a lokální úrovni.

K investičním bariérám na celostátní úrovni patří např.:

- *byrokracie*
- *korupce*
- *špatné legislativní a daňové prostředí*
- *nezkušená vláda*
- *politická nestabilita*
- *nedostatečný trh*
- *absence průmyslové a regionální politiky*
- *nejasné rozhodování*
- *nevyhovující celní režim*
- *ekonomická a měnová nestabilita*
- *nedostatek spolehlivých dat*
- *nedokonalá podnikatelská infrastruktura*
- *jazyk/kultura*

K investičním bariérám na lokální úrovni patří např.:

- *nedostatek připravených pozemků a prostor*
- *vysoké ceny nemovitostí*
- *neadekvátní dopravní infrastruktura*
- *vysoké transportní náklady*
- *problémy se zajištěním kvalifikované a produktivní pracovní síly*
- *nedostatečné podmínky k rekvalifikaci*
- *nedostatečná kapacita a kvalita místních dodavatelů*
- *logistické problémy*
- *nedostatečná podpora místní samosprávy*
- *nefunkční komunikace s místními úřady*
- *neodpovídající kvalita života*
- *nedostatek potřebných informací*

Je třeba si však v tomto kontextu uvědomit, že neexistuje jeden typický model zahraničního investora ani homogenní trh zahraničních investic. Na tomto trhu lze identifikovat velké množství tržních „segmentů“, pro které jsou odlišné soubory a priority klíčových faktorů, ovlivňujících investiční rozhodnutí. Metodické informace o strategii získávání PZI lze získat např. na internetových stránkách nizozemské marketingové konzultační společnosti BUCK CONSULTANTS: <http://www.bciglobal.com>.

Rozhodovací proces investorů

V počáteční rozhodovací fázi investorů probíhá výběr země podle následujících kritérií:

- *hospodářská situace*
- *politická stabilita*
- *daňová legislativa*
- *velikost a růst trhu*
- *geografická poloha*
- *průmyslová tradice*
- *současný stav průmyslu*
- *kvalifikace pracovní síly*
- *dopravní infrastruktura*
- *přírodní bohatství*
- *zdroje pro výzkum a vývoj*
- *náklady na podnikání*
- *životní standard*
- *investiční pobídky*

Následnou rozhodovací fází investorů je výběr regionu – aglomerace, obecně podle následujících kritérií:

- *dostupnost vhodných nemovitostí*
- *technická infrastruktura*
- *dostupnost a produktivita pracovní síly*
- *ceny nemovitostí a služeb*
- *podpora místních úřadů*
- *kvalita komunikace a rychlost reakce*
- *dostupnost a kvalita místních subdodavatelů*
- *podnikatelská infrastruktura*
- *kvalita života*

Vlastní rozhodovací proces investorů o konečné lokalizaci PZI probíhá ve dvou etapách:

- sběr, uspořádání a předběžné vyhodnocení informací – *převažuje objektivní, logický, racionální přístup*
- finální vyhodnocení informací – *převažuje subjektivní, intuitivní, dojemový, pocitový přístup*

Kvalitní informace a komunikace hrají ve všech výběrových etapách klíčovou roli.

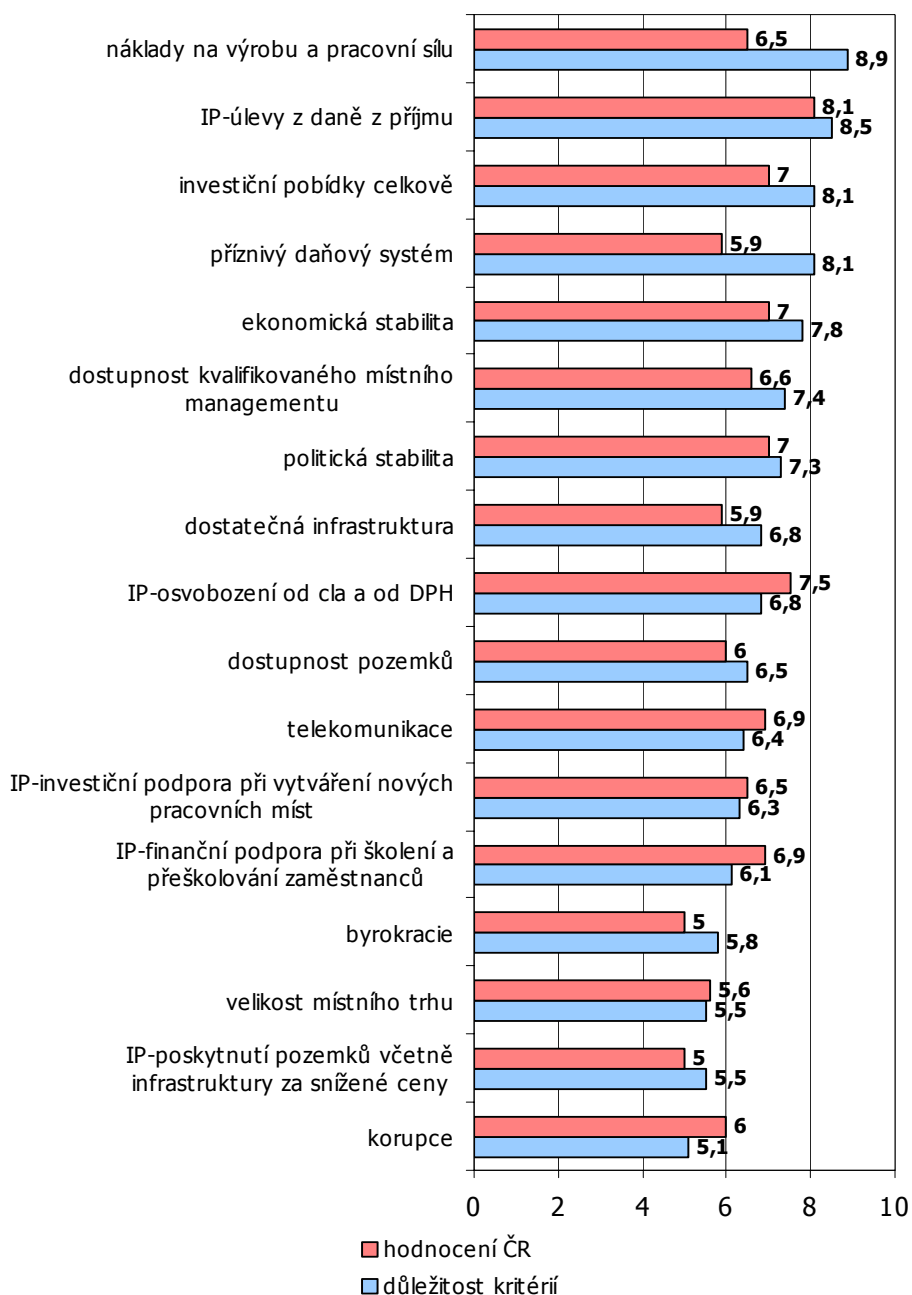
Ve všech fázích jednání s potenciálními investory je třeba mít na paměti jejich základní očekávání:

- ✓ **nízké podnikatelské náklady**
 - celkové investiční náklady (pozemek, budovy, poplatky, výrobní zařízení, instalace, a pod.)
 - doba do spuštění výroby nebo provozu (dostupnost pozemků a budov, regulace, územní a stavební řízení, doba zajištění technických sítí, stavební možnosti, doba instalace, zkušební doba, nábor pracovníků a školení, a pod.)
 - následné výrobní a provozní náklady (náklady na pracovní sílu¹⁰, fluktuace pracovníků, vzdálenost k dodavatelům, vzdálenost k zákazníkům, daně, údržba nemovitého majetku, údržba zařízení, servisní infrastruktura, a pod.)
- ✓ **dobrou kvalitu života**
 - přístupnost, bezpečnost, bydlení, vztah komunity, čistota, školy, sport, nakupování, kultura, architektura, krajina, image, a pod.
- ✓ **být velmi žádaným**

¹⁰ Včetně zajištění dostupnosti a kvalifikace.

Jako praktický příklad hodnocení lokalizačních faktorů ČR zahraničními investory uvádíme některé výsledky ze studie společností *PriceWaterhouseCoopers a Research International Opinion Window* z let 2000 a 2001. Při interpretaci uvedených dat je třeba vzít v úvahu, že studie byly objednány CzechInvestem s požadavkem zvláštního zaměření na systém investičních pobídek ČR¹¹. Navíc, vzhledem k charakteru zadání i zaměření zadavatele je v této studii oslabena regionální dimenze dané problematiky.

Graf č. 13: Porovnání některých očekávání a zkušeností zahraničních investorů v ČR
(dle odpovědí 23-ti respondentů)

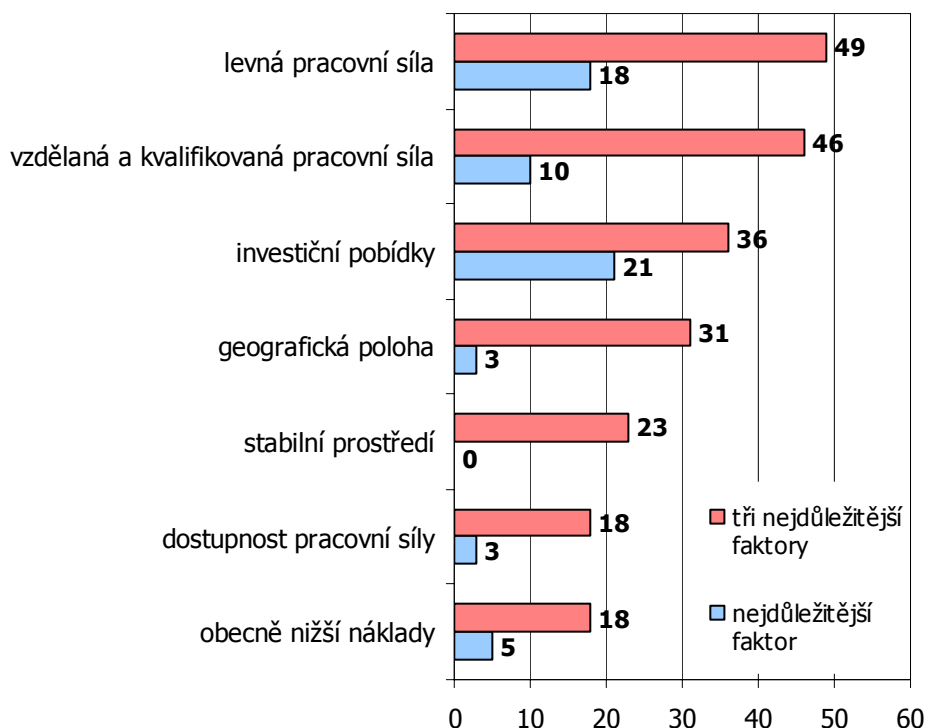


Zdroj: *Czech Investment Incentives in Practice and the Future*, PRICEWATERHOUSECOOPERS 2002

IP = investiční pobídky

¹¹ Systém investičních pobídek v ČR je zakotven v zákoně č.72/2000Sb, aktuální informace o tomto systému lze nalézt na internetových stránkách CzechInvestu www.czechinvest.org

Graf č. 14: Přehled priorit 7 nejdůležitějších faktorů pro vstup PZI do ČR



Zdroj: Czech Investment Incentives in Practice and the Future, PRICEWATERHOUSECOOPERS 2001

Pravidelné vyhodnocování a srovnávání investiční atraktivity krajských měst ČR provádí *Prague Business Journal* v ročence „City Invest Czech“ v kategoriích:

- *efektivnost a kompetence místní správy při jednání s investory*
- *frekvence zkušeností s korupcí*
- *kvalita technické infrastruktury*
- *kvalita podnikatelské infrastruktury*
- *kvalita pracovního trhu*
- *kvalita života*
- *celkové podnikatelské klima*

K uvedeným příkladům je třeba znovu připomenout, že soubory a hierarchie lokalizačních faktorů nejsou pro všechny investory identické, jak již bylo uvedeno výše.

1.2 Typy rozvojových nemovitostí pro PZI – kritéria volby

Typovými volbami investorů v místě mohou být:

- a) "zelená louka" s výstavbou na zakázku
- b) využití spekulativně postavených objektů
- c) akvizice
- d) založení společného podniku
- e) využití stávajících nefunkčních/nevyužívaných prostor (brownfields)

Srovnání výhod a nevýhod jednotlivých typových řešení:

A) zelená louka" (greenfield) a stavba na zakázku	
<p>výhody:</p> <ul style="list-style-type: none"> - řešení na míru - 100% vlastnická kontrola - není potřeba partner - bez nákladů na konverzi - bez ekologického zatížení - vlastní výběr managementu - vlastní výběr pracovníků - vlastní firemní kultura 	<p>nevýhody:</p> <ul style="list-style-type: none"> - obvykle dlouhá doba do spuštění výroby - vysoké investiční náklady (nejde-li o nájem) - představuje větší závazek - budovy nemusí být snadno obchodovatelné
B) spekulativně postavené budovy	
<p>výhody:</p> <ul style="list-style-type: none"> - okamžité nastěhování - nejrychlejší možné spuštění výroby - obvykle dobré technické podmínky budov a služeb - větší pravděpodobnost pronájmu (nižší investiční náklady) - snadnější další případné stěhování 	<p>nevýhody:</p> <ul style="list-style-type: none"> - pravděpodobnost omezeného výběru - nemůže dokonale vyhovět potřebám
C) akvizice nebo D) společný podnik	
<p>výhody:</p> <ul style="list-style-type: none"> - okamžitá a levná možnost zahájit výrobu - přístup k místní značce, podíl na trhu - přístup k místním znalostem a kontaktům - okamžitý vstup na místní trh - nižší počáteční investiční náklady 	<p>nevýhody:</p> <ul style="list-style-type: none"> - skrytá překvapení týkající se budov, zařízení, pracovníků, služeb, podnikové kultury apod. mohou zvýšit náklady a zpozdit výrobu
E) stávající nefunkční/nevyužívané prostory (brownfields)	
<p>výhody:</p> <ul style="list-style-type: none"> - okamžité nastěhování - levná cena, možnost pronájmu - rychlé spuštění výroby (v ideálním případě) - snadnější další případné stěhování 	<p>nevýhody:</p> <ul style="list-style-type: none"> - pravděpodobnost špatné image - vysoká pravděpodobnost potřeby rekonstruovat a modernizovat stavbu i služby - vysoká pravděpodobnost potřeby odstranění ekologických zátěží - pravděpodobnost skrytých překvapení, která mohou zvýšit náklady a zpozdit výrobu

Brownfields jsou všeobecně velmi složitou kategorií, zejména pokud se jedná o starší továrny. Prvním problémem je otázka umístění těchto objektů, které již v současné době nebývá pro výrobní aktivity vhodné. Druhým problémem je využitelnost stávajících objektů a vybavení areálu pro moderní technologie. Brownfields jsou většinou na okraji zájmu PZI a úporná snaha místní správy o jejich přímé využití k lokalizaci PZI bývá zpravidla kontraproduktivní.

Výsledné formy lokalizace konkrétních PZI bývají často určitou kombinací uvedených typů řešení podle potřeb investorů a místních podmínek (např. "zelená louka" se "spekulativními budovami").

Nejznámější a stále se rozšiřující formou určité kombinace základních typových variant lokalizace PZI jsou rozvojové zóny¹². Tato forma řešení vyvolává stále rostoucí zájem investorů zejména z těchto důvodů:

- definované, ověřené podmínky
- atraktivní image
- vlastní profesionální management
- kvalitní prostředí (podpora podnikání, přírodní/krajinné úpravy, prestižní sousedé)
- možnost sdílení služeb, dodavatelů, kooperace
- definované podmínky pro expanzi

1.3 Podnikatelské zóny – typy, hierarchie, trendy vývoje

Zvláštní hospodářské zóny – historie a kategorizace

Počátky organizace zvláštních hospodářských zón s preferenčním režimem lze zaznamenat již před 2000 lety na ostrově Delos v Egejském moři (bezcelní zóny). Obdobných metod pro své obchodní aktivity využívala od středověku četná města a přístavy, zejména v západní Evropě. Jejich útlum nastal v 19. a počátkem 20. století v důsledku vzrůstající hospodářské intervence Spojených států. Renesance zvláštních hospodářských zón v posledních desetiletích byla vyvolána snahou po řešení některých závažných problémů, mezi něž lze zařadit potřebu zvýšit exportní výrobu a devizový příjem, aktivizovat podnikatelskou iniciativu, zastavit úpadek velkých průmyslových center, restrukturalizovat ekonomiku určitých oblastí a řešit nezaměstnanost. Rozvoj sítě zvláštních hospodářských zón je současně objektivním procesem světové ekonomiky, který souvisí s politikou internacionalizace kapitálu a výroby. Označení zvláštních hospodářských zón se různí, zejména v závislosti na charakteru a specifikách hlavní činnosti. Jednotlivé typy zón nejsou obsahově striktně vymezeny a jsou mezi nimi četné přechodové mezistupně. Velký obsahový rozsah zvláštních hospodářských zón a někdy ne přesně postižitelné hranice rozdílu mezi nimi jsou také příčinou, že nebylo dosaženo jejich jednotného mezinárodního označení.

Zvláštní hospodářské zóny lze zhruba rozčlenit do tří skupin:

- 1) zóny spojené se zahraničněobchodními operacemi
- 2) podnikatelské zóny a vědeckotechnické parky
- 3) zbývající typy zón

V kontextu této práce se budeme zabývat skupinou 2) podnikatelské zóny a vědeckotechnické parky.

Současné uplatnění rozvojových zón při lokalizaci PZI

Vzrůstající význam rozvoje podnikatelských zón a vědeckotechnických parků jako specifické a velmi významné investiční pobídky potvrzuje stále rostoucí spektrum a úroveň nabízených rozvojových zón a areálů. Pobídkový aspekt má buď charakter regulativní¹³ nebo je založen na výhodách profesionalizace, koncentrace a sdílení, uvedených v závěru článku 1.2.

Zřejmě nejvelkorysejší podporu PZI lze nalézt v čínských podnikatelských zónách a vědeckotechnických parcích.

Našimi nejbližšími významnými konkurenty v oblasti podnikatelských parků a rozvojových zón jsou v současné době Polsko a Maďarsko.

***Polsko** zvolilo v této oblasti systém vládou zakládaných speciálních průmyslových zón s definovanými kritérii investičních pobídek, která jsou nedílnou součástí individuálních pravidel podnikání v rámci těchto zón (regulativní pobídky). Systém investičních pobídek byl zpočátku nastaven v takovém rozsahu, že musel být na základě intervence ze strany EU omezen. Do konce r. 1998 bylo v Polsku vytvořeno 17 takových zón.*

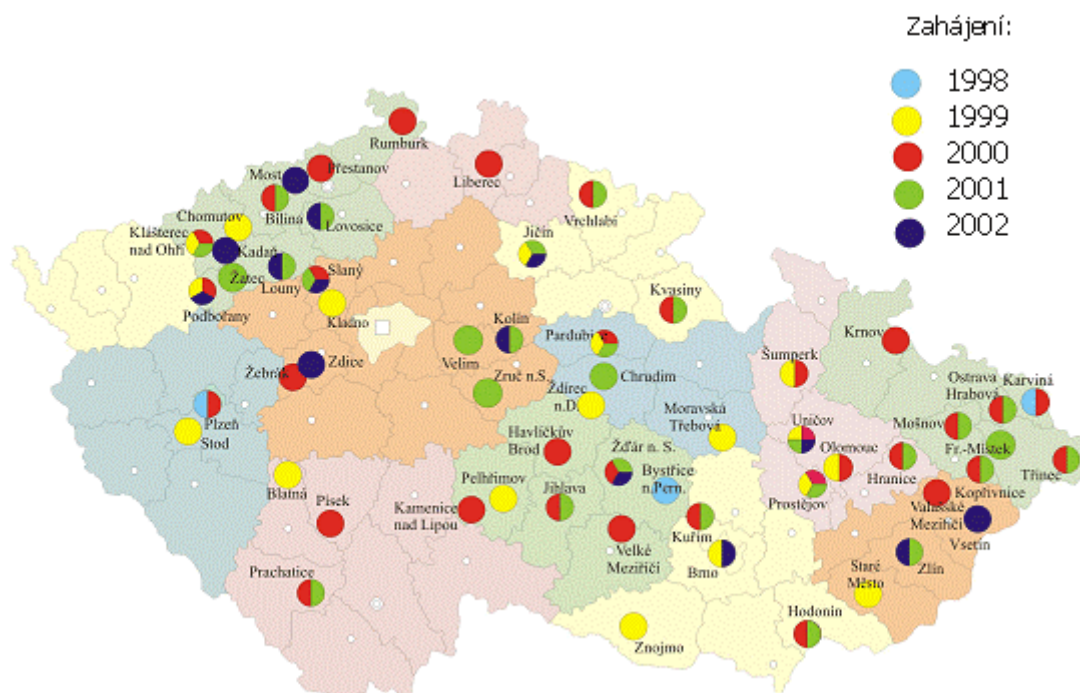
¹² Průmyslové zóny, podnikatelské parky, technologické parky, logistické parky, integrované rozvojové areály apod.

¹³ Místně specifický preferenční režim.

V Maďarsku byly budovány průmyslové parky z iniciativy místních samospráv s účinnou podporou vlády a s všeobecně platným systémem kritérií pro udělování investičních pobídek. Do konce roku 1998 bylo v Maďarsku založeno 78 průmyslových parků.

Koncepce ČR je v této oblasti velmi blízká přístupu Maďarska, nicméně s výrazným časovým zpožděním. V roce 1998 byl v ČR teprve zahájen program podpory rozvoje průmyslových zón¹⁴. V současné době je již do tohoto programu zapojeno 71 zón¹⁵. Czechinvest aktuálně eviduje v ČR ještě navíc cca 200 zón menších jak 10 ha a 70 objektů.

Průmyslové zóny podpořené v rámci Programu na podporu rozvoje průmyslových zón



Zdroj: CzechInvest 11/2002

Studie "Rozvoj podnikatelských parků – program pro ČR", zpracovaná pro CzechInvest zahraničními konzultanty, definuje pro ČR 6 základních typů průmyslových zón – podnikatelských parků:

- místní průmyslová zóna
- regionální průmyslová zóna
- strategický firemní průmyslový park
- podnikatelský park regionálního významu
- podnikatelský park národního významu
- speciální rozvojové parky

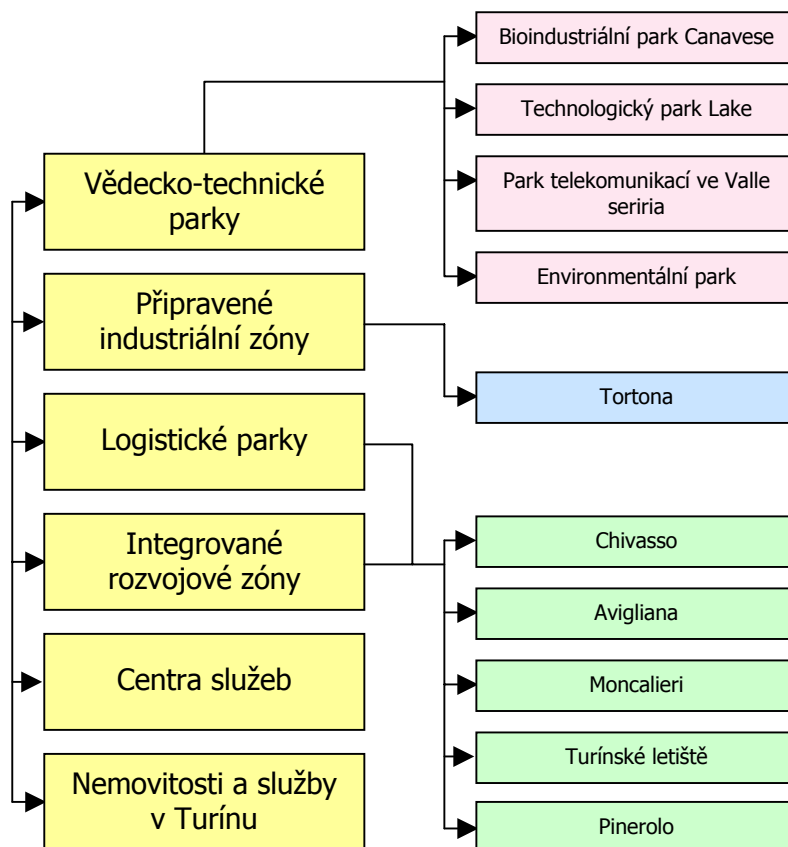
Podrobnější charakteristika výše uvedených typů je uvedena v kapitole 2., článek 2.4.

Uvedené spektrum zón je třeba tvůrčím způsobem aplikovat při přípravě a realizaci regionální strategie rozvoje nemovitostí, s cílem vytvoření podmínek pro vyvážený ekonomický rozvoj. Výsledkem by měla být diverzifikovaná a vyvážená nabídka investičních příležitostí (portfolio rozvojových nemovitostí), dostatečně pružná k reflektování změn na trhu.

¹⁴ Současná verze tohoto programu má název „Program na podporu rozvoje průmyslových zón 2001 – 2006“ a informace o ní jsou dostupné na internetové adrese www.czechinvest.org.

¹⁵ Časový vstup zón do programu: 1998 – 2 zóny, 1999 – 19 zón, 2000 – 25 zón, 2001 – 12 zón, 2002 – 13 zón (zdroj CzechInvest 11/2002).

Konkrétní příklad takové nabídky lze v hrubých rysech vysledovat na následujícím obrázku, který je upravenou kopií „menu“ prezentačního materiálu investiční agentury regionu Piemonte v Itálii.



Zdroj: Agentura pro investice v Turínu a Piedmontu

Rozvojové trendy v poslední době stále více akcentují četné výhody územní koncentrace příbuzných, navazujících a servisních firem (tzv. clustering). Praktickým řešením jsou různé typy podnikatelských parků a průmyslových zón s pestrým spektrem na různých úrovních propojených podniků, případně firemní parky slučující subjekty celé fáze výrobního procesu, včetně podpůrných etap a služeb do jednoho místa. Kromě zvýšení efektivity podnikání přináší tato řešení i výrazné zlepšení kvality pracovního a životního prostředí.

1.4 Kritéria úspěšné realizace

Státní podpora, která vyvolala po roce 1998 bouřlivý rozvoj přípravy průmyslových zón, vycházela z makroekonomického přístupu a zejména na počátku z jednostranné preference čistě výrobních aktivit. Výsledky průběžného bilancování efektivnosti programu státní podpory¹⁶ nejsou zatím dostatečné k definování norem úspěšného rozvoje zón. Především je doposud k dispozici stále poměrně malý a příliš heterogenní vzorek již zcela obsazených zón. Dalším problémem z hlediska možného regionálního využití je skutečnost, že CzechInvest pracuje pro MPO ČR, tedy na úrovni makroekonomických kritérií státní správy a státního rozpočtu.

V rámci vyhodnocování programu státní podpory je organizována soutěž, ve které byly v roce 2001 zóny hodnoceny podle následujících parametrů:

- **zóna s největším ekonomickým přínosem** (Kolín-Ovčáry, Liberec-Jih, Olomouc-Keplerova)
- **zóna s největším společenským přínosem** (Karviná-Nové pole, Plzeň-Borská pole, Uničov)
- **zóna s nejvodnějším urbanistickým řešením** (Zlín-Východ, Kamenice nad Lipou, Verne-Kláštorec nad Ohří)

Čestné ocenění bylo uděleno za **komplexní připravenost** (město Pardubice) a za **největší dokončenou investici** (Hranice na Moravě).

Příprava a realizace průmyslové zóny je náročným podnikatelským záměrem, který by měl být podložen kvalitní a kompletní studií proveditelnosti. Specifikou zvyšující náročnost, jak studií proveditelnosti, tak i expost hodnocení (např. analýzy nákladů a účinků) je veřejnosoukromý charakter působení většiny průmyslových zón a s tím spojené problémy kvantifikace širších (např. sociálních parametrů).

Z hlediska obecné atraktivnosti průmyslové zóny jsou důležité tři oblasti:

- *image*
- *technická kvalita*
- *funkční kvalita*

Z hlediska tržního lze průmyslovou zónu považovat za produkt na trhu s převisem nabídky (investor má poměrně široký výběr) a je tedy nutno pozorně vnímat preference investorů.

Klíčovými faktory jsou pro investora nízké riziko a krátký čas realizace (dynamika současné světové ekonomiky a technického rozvoje výrazně zkracuje i čas pro realizaci strategických rozhodnutí firem). Investor rovněž vyžaduje jasná pravidla a podmínky pro své podnikatelské aktivity, rychlá a jednoznačná rozhodnutí.

Klíčovým faktorem pro management průmyslové zóny je flexibilita rozvojového projektu, umožňující pružně následovat změny na trhu PZI.

Klíčovým faktorem pro místní samosprávu je integrace PZI do místního ekonomického rozvoje. Je však logické, že čím více se nabídka pro PZI odchyluje od současné tržní poptávky, čím je specifičtější a rigidnější, tím větší je riziko jejího úspěšného uplatnění a tím více intervencí z veřejného sektoru vyžaduje. Je třeba aby přístup místní samosprávy vycházel z pochopení investorova obchodního zájmu a hledání společných výhod. Je zřejmé, že kvalitní, transparentní a srozumitelné podnikatelské prostředí přitahuje rovněž kvalitní a seriózní investory, zatímco nerozvinuté, neprůhledné a nevypočitatelné prostředí přitahuje spekulanty a podvodníky.

Jak již bylo výše uvedeno je nabídka průmyslové zóny sdruženou nabídkou komplexních technických parametrů území/nemovitosti a místního investičního/podnikatelského prostředí. Je tedy zřejmé, že úspěšná realizace průmyslové zóny předpokládá náročnou, kvalifikovanou, koordinovanou a tvůrčí činnost.

¹⁶ Bilancování provádí agentura CzechInvest.

Přehledný scénář komplexní přípravy místních podmínek pro PZI

Tento scénář byl prezentován konsorciem mezinárodních konzultantů v rámci programu TACIS EU

- ✓ **vytvoření PZI týmu**
 - personální a organizační struktura místní pracovní skupiny pro PZI (PSPZI)
 - schválení pracovního plánu PSPZI
 - identifikace klíčových partnerů PSPZI

- ✓ **rozvoj strategie PZI**
 - profil aglomerace (datový soubor orientovaný na PZI)
 - SWOT analýza, analýza konkurence (benchmarking)
 - positioning (pozice pro uplatnění na trhu)
 - portfolio rozvojových nemovitostí
 - výběr "produktu"¹⁷

- ✓ **rozvoj PZI "produktu"**
 - zonování (regulace využití území)
 - majetkoprávní vztahy (monitoring a scelování)
 - bariéry a břemena (kontaminace, ochranná pásma, atd.)
 - monitoring stavu technické infrastruktury
 - management rozvoje "produktu"
 - komplexní (technický i ekonomický) rozvojový plán¹⁸
 - principy lokalizace investorů, místní investiční pobídky

- ✓ **rozvoj marketingu PZI**
 - targeting (výběr cílových sektorů)
 - marketingový plán
 - plán vnitřního marketingu¹⁹
 - plán aftercare (následná péče o etablované investory – vytvoření podmínek k expanzi)
 - one-stop-shop (informační a podpůrný servis z jednoho místa)
 - presentační místnost (výběr, vybavení)
 - brožura o místních podmínkách
 - informační listy
 - prospekt "produktu"
 - prezentační "slidy" (průsvitky/snímky)
 - internetová stránka

Je třeba zdůraznit, že ve scénáři uvedené akce nemohou být prováděny ani odděleně, ani prostou lineární metodou postupu, protože tento systém má mnoho vnitřních návazností.

Profillem aglomerace je myšlen systematicky založený a průběžně aktualizovaný datový soubor orientovaný na PZI. K základním tematickým skupinám takového souboru patří:

- místní ekonomika (*struktura, podniky, pracovní síla, produktivita, charakter trhu,....*)
- demografie
- nemovitosti
- infrastruktura (*včetně služeb*)

¹⁷ Produktem se rozumí "místo k podnikání" tj. komplexní nabídka nemovitosti/í včetně kvalitního investičního prostředí v dané oblasti.

¹⁸ Přístup k rozvoji podnikatelských zón v ČR je všeobecně poznamenán dominancí urbanisticko-technického přístupu, který postrádá instrumenty umožňující identifikaci aktuálních podmínek na trhu PZI a instrumenty umožňující flexibilní adaptaci na tyto podmínky. Většinou při přípravě rozvojových zón také schází zařazení do širšího programového rámce, ekonomická analýza užitku, nákladů a rizik a konkrétní marketingového vymezení. Bez tohoto pojetí však dnes již nelze uvažovat o využívání podpůrných programů státní správy ČR a potenciálně EU.

¹⁹ Vnitřním marketingem se rozumí vytvoření příznivého vztahu komunity k přicházejícím zahraničním investorům a jejich aktivitám.

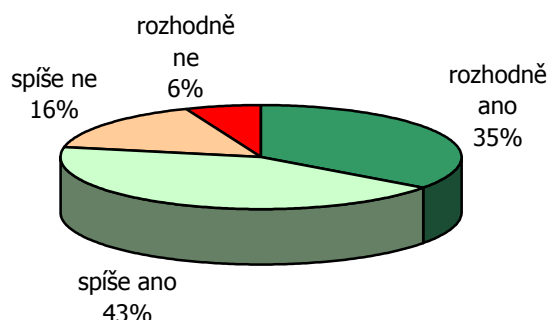
- vzdělání (včetně rekvalifikace)
- kvalita života

K velmi důležitým oblastem přípravy podmínek pro vstup PZI patří i komunikace s veřejností a místní podnikatelskou komunitou – zde pod zkráceným názvem „vnitřní marketing“.

Jako příklad činnosti z oblasti „vnitřního marketingu“ jsou níže uvedeny některé údaje z „Průzkumu postoje k zahraničním investorům a zaměstnavatelům v ČR a jednotlivých regionech“²⁰, který pro CzechInvest zpracovala společnost Galal, A&C na přelomu roku 2000/2001. Rozbory tohoto typu by měly být přísně objektivní se zaměřením na jednu z podstat vnitřního marketingu – „rozumné je překvapením předcházet“.

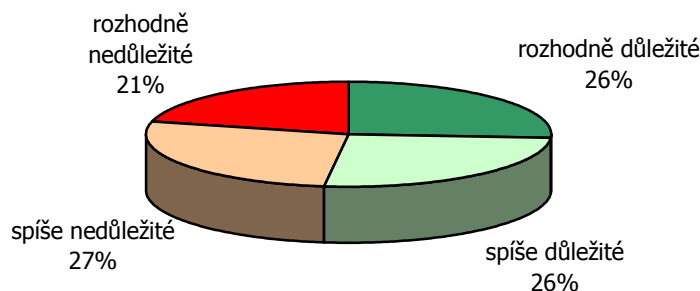
Výsledky průzkumu:

1) Prospěšnost investic zahraničních firem v ČR (v %)



- V ČR převládá pozitivní hodnocení investic zahraničních firem a umístování jejich výroby v ČR. Za celkově prospěšné tyto investice považuje 78 % dotázaných, za rozhodně prospěšné je považuje 35 %, pouze 6 % si myslí, že zahraniční investoři ČR rozhodně neprospívají.
- Nejsilnější podporu mají zahraniční investoři v severomoravském regionu, kde tyto investice považuje za prospěšné 82 % respondentů.
- Lidé do 29 let, s vyšší kvalifikací a na vyšších manažerských pozicích a podnikatelé s vlastní firmou mají velmi pozitivní postoj k zahraničním investorům.

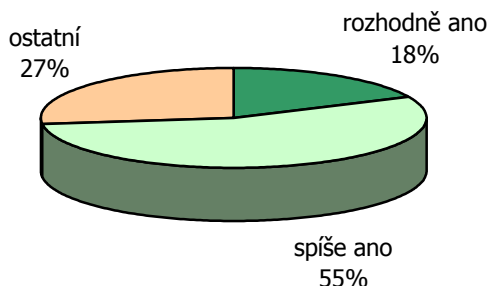
2) Je důležité ze které země investor pochází? (v %)



- Česká společnost je citlivá na zemi původu investora. Význam původu zdůrazňuje 52 % dotázaných.
- Původ investora je významný i v těch regionech, kde je potřeba investic pocítována významněji a investoři jsou hodnoceni pozitivněji: Praha, střední a západní Čechy, severní Morava.
- Lze spekulovat, že země původu investora je jistou indikací jeho serióznosti a serióznost investora je něco, čeho si již dnes dokáže česká populace vážit.

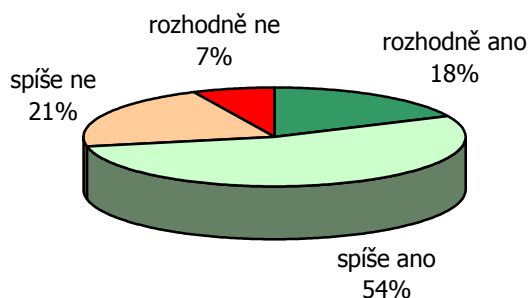
²⁰ Tento průzkum byl zaměřen na PZI z teritoria SRN.

3) Důvěryhodnost německých firem investujících v ČR (v %)



- Německým průmyslovým firmám, které u nás investují, důvěřuje většina dotázaných. V celé ČR je to 73 %, z toho rozhodně důvěřuje 18 %. Úroveň explicitní nedůvěry je marginální a dosahuje 8 %. Specificky nadprůměrná důvěra je patrná u ekonomicky preaktivní populace, u vyšších manažerů a vlastníků podniků.
- Tendenci k marginálnímu vzestupu nedůvěry, při převažující důvěře, u starších věkových kohort lze z části spojovat s celkově rezervovanějším postojem k zahraničním investorům ve starších věkových kohortách.

4/ Serióznost německých firem jako zaměstnavatelů (v %)



- Zájem pracovat u německé firmy projevilo 59 % respondentů, zájem stoupá s velikostí bydliště dotázaného. Německé firmy jsou považovány v převaze za seriózního zaměstnavatele (ČR – 73 %). I zde však lze vidět poměrně střízlivý postoj, v pozadí převažující důvěry je patrná citlivost a schopnost diferencovat podle konkrétní firmy.
- Popsaným postojům odpovídá i zájem o práci u některé z německých firem, které u nás působí. V ČR takový zájem projevilo 59 % respondentů. Ve vybraných lokalitách je úroveň zájmu vesměs citelně vyšší: Chebsko 67 %, Ostrava 69 %. Zájem stoupá s velikostí bydliště dotázaného, je opět nadprůměrný u preaktivních.
- Celkovému pozitivnímu naladění odpovídá i úroveň přijatelnosti Němce jako nadřízeného v zaměstnání. V celém souboru ČR je takový vztah přijatelný pro 52 % a výrazně nepřijatelný pro 25 %. Ve vybraných lokalitách je situace lepší: V okrese Cheb je tento poměr 61:21, v Ostravě dokonce 78:6.

Jako obecně typické překážky úspěšné realizace průmyslových zón lze uvést:

- ✓ nedostatečné reflektování tržního prostředí v městském plánování
- ✓ konflikt mezi poměrně dlouhodobým charakterem činností spojených s přípravou kvalitních podmínek pro vstup PZI a čtyřletým volebním obdobím v místní samosprávě
- ✓ fragmentace a nedostatek kontinuity v činnosti úřadů místních samospráv
- ✓ špatné podmínky pro kvalitní komunikaci, kooperaci a partnerství mezi místní samosprávou, institucemi a komunitou
- ✓ všeobecný nedostatek zkušeností v oblasti rozvoje nemovitostí (property development)

2. SITUAČNÍ ANALÝZA INVESTIČNÍ ATRAKTIVITY REGIONU

2.1 Profil regionu z hlediska atraktivnosti pro PZI

Rozhodující atributy prostředí, ve kterém se soutěží o získání PZI, jsou atributy tržní (jak vyplývá rovněž z předchozí kapitoly). Pokud budeme považovat firmy hledající příznivé podmínky k prostorovému přesunu svých aktivit za stranu poptávky a regiony ucházející se o lokalizaci přímých zahraničních investic za stranu nabídky, pak lze na tomto trhu konstatovat trvale výrazný převis nabídky nad poptávkou. V této situaci se tedy stávají dominantními požadavky firem, o jejichž získání regiony mezi sebou soutěží. K získání konkurenčních výhod je nejprve třeba velmi pozorně zjišťovat a předvídat potřeby firem-investorů a následně k těmto potřebám přizpůsobit místní podmínky (avšak vždy se zřetelem integrace PZI do strategie místního ekonomického rozvoje).

Vzhledem k tomu, že významnou skupinu uchazečů o PZI tvoří regiony s různými handicapem (hospodářsky slabé, strukturálně postižené apod.), které nemohou nabídnout optimální spektrum požadovaných podmínek, kompenzují v nabídce své slabé stránky pomocí intervenčních opatření – tzv. investičních pobídek²¹. Investiční pobídky (celostátní i lokální) jsou nástrojem konkurenčního boje o PZI mezi státy a regiony.

Soubor podmínek – lokalizačních faktorů pro přilákání PZI lze pro účely této analýzy rozdělit do tří skupin:

- lokalizační faktory objektivní (obecné a odvětvové)
- lokalizační faktory subjektivní (specifické firemní)
- lokalizační faktory speciální (investiční pobídky)

Zde je ovšem třeba konstatovat, že toto dělení je pouze účelovou dekompozicí ve skutečnosti vzájemně propojeného a prolínajícího se systému.

Základní předpoklady mobility investic

Z hlediska analýzy investiční atraktivnosti regionu mají hlavní význam objektivní lokalizační faktory. Při jejich definování je třeba vycházet ze základních předpokladů a stimulů k prostorové mobilitě investic.

Za základní předpoklady vytvářející svobodnější prostředí k relokizaci investic lze považovat:

- globalizaci ekonomické aktivity – geografické rozšiřování operačního působení zejména nadnárodních společností
- vytváření hospodářských seskupení
- změny v povaze výroby v reakci na růst spotřebitelské poptávky po lepší kvalitě, různorodosti a rychlosti dodávek zboží
- všestranné zlepšování dopravní a spojové infrastruktury

K nejvýznamnějším stimulům k prostorové mobilitě investic patří z mikroekonomického pohledu zejména:

tržní stimuly

- *rozšiřující se trhy zvyšující poptávku*
- *nízká intenzita územních vazeb*

technologické stimuly

- *nízká fondová náročnost a rychlá návratnost investovaného kapitálu*
- *nízké nároky na dopravu*

²¹ Viz. kapitola 1

regulační stimuly

- *uvolnění regulace cílené na snížení ochrany trhů, povzbuzující firmy k přezkoumání původního lokalizačního výběru*
- *environmentální zpřísnění regulace*

konkurenční stimuly

- *teoreticky vyšší potenciál mobility u exportně orientovaných firem, aktivovaný výraznějšími změnami směnných kurzů*
- *vysoké pracovní náklady stavící firmy před rozhodnutí zda investovat do pracovně úsporných technologií nebo přesídlit do lokality s nižšími pracovními náklady*

geografické stimuly

- *nedostatek prostoru pro rozvoj resp. vysoké náklady spojené s jeho získáním*
- *urbanistické přetížení území limitující jeho operativní dostupnost*

Lokalizační faktory

Na základě výše uvedených východisek operují lokalizační teorie s různými soubory lokalizačních faktorů. Pro naše účely jsme použili soubor lokalizačních faktorů uvedených ve studii "Investiční atraktivita vybraných měst České republiky" (Milan Víturka a kolektiv ESF MU Brno, 1998). Tento soubor jsme dále upravili na základě vlastních zkušeností a s využitím materiálů "Program na podporu rozvoje průmyslových zón 2001-2006" – CzechInvest 2001; "Investiční lokalizační faktory pro Glasgow" – KPMG 1994; "Průzkum investic v ČR" – PWC 2001, 2002; City Invest Czech 2000, 2001, 2002 – Prague Business Journal; Katalog průmyslových parků v Maďarsku – Asociace průmyslových parků MR 1998.

Lokalizační faktory lze zařadit do následujících 6-ti skupin:

- | | |
|----------------------------------|-------------------------------------|
| • <i>obchodní faktory</i> | • <i>specifické lokální faktory</i> |
| • <i>infrastrukturní faktory</i> | • <i>nákladové faktory</i> |
| • <i>pracovní faktory</i> | • <i>environmentální faktory</i> |

Jak již bylo uvedeno v předešlé kapitole – neexistuje homogenní trh PZI. S cílem reflektování specifických nároků příslušných ekonomických odvětví jsou stanoveny rovněž relativní váhy výše uvedených skupin lokalizačních faktorů pro tři skupiny ekonomických odvětví:

- *zpracovatelský průmysl*
- *distribuce*
- *produktivní služby*

Příklad relativních vah skupin lokalizačních faktorů²²

faktor	průmysl	distribuce	služby
obchodní	28	29	30
infrastrukturní	17	24	24
pracovní	22	20	16
lokální	16	14	11
nákladový	11	8	12
environmentální	6	5	7

²² Studie "Investiční atraktivita vybraných měst České republiky" (Milan Víturka a kolektiv ESF MU Brno, 1998).

Orientační složení jednotlivých skupin lokalizačních faktorů:

- ✓ **obchodní**
 - faktor blízkosti trhu
 - faktor blízkosti zákazníků
 - přítomnost zahraničních firem
 - podpůrné služby

- ✓ **infrastrukturní**
 - rychlá dopravní dostupnost a propustnost hraničních přechodů
 - kvalita silničních a železničních komunikací
 - faktor blízkosti větších letišť
 - komplexní technická infrastruktura
 - faktor kvality telekomunikací

- ✓ **pracovní**
 - faktor všeobecné dostupnosti pracovních sil (skrytá nezaměstnanost, mobilita pracovní síly v regionálním a republikovém měřítku, podmínky pro stabilizaci pracovní síly – ubytování a bydlení)
 - faktor kvality pracovních sil (kvalifikace, produktivita, disciplína, ochota k rekvalifikaci)
 - faktor flexibility pracovních sil

- ✓ **specifické**
 - faktor nabídky rozvojových ploch (struktura, velikost, flexibilita využití, územně-technická kvalita, ekologická nezávadnost, místní management a podpora lokální správy)
 - faktor institucionálního zabezpečení rozvoje znalostní báze
 - tradice, subdodavatelské zázemí
 - faktor finanční participace
 - komunikace s místní správou a úřady práce, zkušenosti, agentury, informační servis z jednoho místa
 - kvalita života
 - podnikatelské klima, vztah komunity
 - zrychlené režimy závazných postupů a procesů

- ✓ **nákladové**
 - faktor ceny práce
 - faktor ceny infrastrukturních služeb
 - faktor ceny a nájemného pozemků a prostor
 - faktor ceny materiálových a subdodavatelských vstupů
 - investiční pobídky

- ✓ **environmentální**
 - faktor urbanistické a přírodní atraktivity území
 - faktor environmentální kvality území
 - služby (angl. škola), bydlení, zdravotnictví, sociální služby
 - pestrost forem trávení volného času
 - image města – historie, kulturní vyspělost, kriminalita, čistota

Uvedené skupiny lokalizačních faktorů a jejich příslušné dílčí faktory mají přirozeně také na jednotlivých územně hierarchických úrovních různou váhu. Význam jednotlivých faktorů ovlivňuje rovněž i společensko-ekonomický vývoj. Podle názoru pracovníků Nizozemského ekonomického ústavu se v dalším vývoji bude zvyšovat zejména váha takových lokalizačních faktorů jako je blízkost k trhům EU, kvalita pracovních sil, kvalita dopravní a spojové infrastruktury, vztah institucí státní správy a samosprávy k investorům a dále faktorů environmentálních. Dá se očekávat, že další ekonomické a politické sjednocování Evropy povede ke zvyšování váhy lokalizačních faktorů posuzovaných investory na regionální úrovni.

Profil investiční atraktivity regionu je výrazně ovlivněn specifickou strukturou osídlení regionu a s ní spojenou koncentrací ekonomických a kulturních aktivit.

K základním metodám situační analýzy regionu ve vztahu k PZI patří analýza SWOT (silných stránek, slabých stránek, příležitostí a ohrožení). Tato forma analýzy se velmi často využívá v oblasti prostorového marketingu a je oblíbená pro svou přehlednost a uspořádanost, které umožňují rychlou orientaci.

2.2 Identifikace postavení regionu na trhu PZI

Pozice regionu na trhu PZI (positioning) je v převážné míře determinována atraktivitou – souborem lokalizačních faktorů PZI. Úspěšný positioning je dále podmíněn kvalifikovaným určením souboru konkurentů a jejich dobrou znalostí (benchmarking). Positioning má zpravidla dvě podoby: statickou (vycházející z profilu) a dynamickou (vycházející z vize).

Jako příklad metodické pomůcky pro detailnější porovnání konkurentů z hlediska získávání PZI v rámci ČR může sloužit níže uvedená komparativní tabulka, ve které jsou účelově přeformátovány skupiny lokalizačních faktorů.

Komparativní tabulka konkurence z hlediska získávání PZI mezi regiony ČR

poloha	hodnocení²³
trhy, hraniční přechody	
dopravní napojení, silnice, železnice, letiště	
blízkost Prahy	
pracovní síla	
dostupnost, mobilita, skrytá nezaměstnanost	
produktivita, disciplína	
kvalifikace	
cena	
image + podnikatelské prostředí	
jasná rozvojová vize	
zkušenosti, úspěšné příklady	
tradice	
efektivnost místní správy (zkušenosti, jazyky, zrychlené administrativní postupy)	
management PZ	
podnikatelský servis	
vztah místních institucí	
vztah komunity	
urbanistická a krajinná kvalita	
ekologické zátěže	
investiční pobídky	
ekonomická citlivost regionu	
státní strukturální podpora	
účast (zkušenosti) ve státních programech podpory	
snížení cen nemovitostí	
snížení dalších podnikatelských nákladů	
zrychlené povolovací režimy (možnosti, zkušenosti)	
pobídky místních Úřadů práce	
trh nemovitostí	
cena pozemků	
nabídka pozemků, prostor	
spekulativní budovy	

²³ Stupnice hodnocení: 5 – nejvyšší známka, 1 – nejnižší.

subdodavatelé	
struktura průmyslu	
existující subdodavatelé	
potenciální subdodavatelé	
kvalita života	
anglická škola	
služby – občanská vybavenost	
kultura	
sport	
bydlení	
přítomné PZI	
celkové množství	
struktura, význam	
reference	
vzdělávací a inovační infrastruktura	
vysoké školy	
střední školy	
možnosti rekvalifikace	
vědecko-výzkumná základna	
inovační infrastruktura	

Pro zrychlenou orientaci může sloužit následující verze s redukováným rozlišením komparativních faktorů.

Porovnání vybraných konkurentů kraje z hlediska získávání PZI

kritérium	kraje			
	konkurent I	konkurent II	konkurent III	konkurent IV
poloha				
pracovní síla				
image + podnikatelské prostředí				
investiční pobídky				
trh nemovitostí				
subdodavatelé				
kvalita života				
přítomné PZI				
vzdělávací infrastruktura				

legenda:

+ lepší podmínky než v příslušném kraji

– horší podmínky než v příslušném kraji

x srovnatelné podmínky s příslušným krajem

2.3 Nabídkové portfolio rozvojových nemovitostí

Vzhledem k tomu, že rozvoj ekonomických aktivit vesměs vyžaduje k realizaci adekvátní nemovitosti, měla by mít každá místní samospráva v rámci příslušné strategie rozvoje nemovitostí (property development) vytipovaný multifunkční soubor nemovitostí umožňující vyvážený dlouhodobý rozvoj. Součástí tohoto souboru jsou pochopitelně i nemovitosti pro lokalizaci PZI. V odstavci 1.2 jsou uvedeny různé typy nemovitostí určené-nabízené PZI.

Základním nástrojem-prostředím k optimalizaci nabízeného portfolio nemovitostí pro PZI je trh. Trh nemovitostí obecně však neměl v ČR ještě dost času dozrát a sub-kategorie průmyslových nemovitostí je navíc postižena širokým spektrem příznaků selhání trhu. K typickým příčinám selhání trhu nemovitostí patří zejména:

- nízká úroveň informací o příležitostech na trhu a jeho potenciálu
- externality (vnější okolnosti z hlediska subjektů trhu a tržních operací)
- nízká tolerance rizika
- zaměření na krátkodobou návratnost
- nadměrné vstupní a výstupní bariéry

Je však třeba si uvědomit, že tato sub-kategorie trhu nemovitostí není bez problémů ani ve vyspělých ekonomikách, které v rámci hospodářské restrukturalizace provádí intervence do rozvoje tohoto typu nemovitostí prostřednictvím účelově založených vládních (centrálních i regionálních) agentur stimulovaných z veřejných zdrojů. Nicméně tyto intervence veřejných financí jsou pečlivě přizpůsobovány tržnímu prostředí prostřednictvím „veřejnoprávních developerů“. Instituce developera je totiž nepominutelnou podmínkou tržního úspěchu při rozvoji nemovitostí.

V ČR může v současné době teoreticky institucionálně zajišťovat roli developera v oblasti rozvoje průmyslových zón například CzechInvest nebo Regionální rozvojová agentura. Nicméně žádná z těchto institucí nemá v současné době pro tuto funkci odpovídající statut a už vůbec ne odborné předpoklady. Až do řádného vytvoření instituce "veřejnoprávního developera" se zřejmě obě zmíněné instituce budou muset snažit v této činnosti doplňovat.

Jak již bylo uvedeno v odstavci 1.3 mají podnikatelské zóny pro PZI mimořádnou atraktivitu a patří proto k „vlajkovým lodím“ portfolio rozvojových nemovitostí. Vycházíme-li z typologie průmyslových zón, uvedené v odstavci 1.3, můžeme těmto typickým zónám přiřadit následující charakteristiky.

2.4 Typologie průmyslových zón v ČR²⁴

místní průmyslová zóna

vybrané optimální vlastnosti:

- *adekvátní pozemek, ale ne příliš velký na zainvestování*
- *pozemek, na kterém lze stavět, ne svah, neznečištěný, nebo s jinými problémy*
- *žádné ekologické zátěže*
- *smluvní podmínky zaručující ochranu hodnoty pozemku a staveb na něm*
- *dobrá dopravní přístup*
- *dostupnost dobré komunikační technologie*
- *adekvátní infrastruktura (media, technické sítě)*
- *co nejnižší náklady na stavbu*
- *co nejnižší provozní náklady*
- *dobrá inženýring a dobrý design projektů*
- *dobrá úprava pozemků*
- *adekvátní krajina*
- *dobrá propagační program*
- *dobré propagační materiály*
- *dobrá kvalita života v okolí*
- *dobré podnikatelské klima v komunitě*
- *dobré doplňkové faktory mimo pozemek (bydlení, pracovní síla, vzdělávací infrastruktura)*

regionální průmyslová zóna

obecná charakteristika

- *30 ha +/- nezastavěného rovinného území*
- *40 000 +/- obyvatel v dojížd'kovém dosahu 45 min.*
- *optimálně vzdálenost do 5 km od dálnice*
- *alespoň jedna vysoce kvalitní přístupová cesta*
- *možnost napojení na železnici*
- *kvalitní technická infrastruktura*

strategický firemní průmyslový park

obecná charakteristika

- *alespoň 200²⁵ ha, spíše však 250 ha na rovinného nezastavěného pozemku*
- *180 000 obyvatel v dosahu 45 minut jízdy autem*
- *jediný vlastník (pokud možno veřejný), s vyřešenými vlastnickými vztahy včetně restitučních nároků*
- *v územním plánu vyznačeno pro průmyslové využití*
- *zainvestovaná lokalita, resp. zainvestovatelná do 6 měsíců podle konkrétní často specifické poptávky*
- *bezprostředně přilehlý k dálnici*
- *alespoň jedna vysoce kvalitní přístupová dálniční křižovatka s dalšími projektově připravenými*
- *možnost napojení na železnici (ideálně na nákladní terminál)*
- *marketingové materiály, webové stránky a zvučný, zajímavý název*
- *marketing zajišťován specializovaným týmem*

²⁴ Je třeba mít na vědomí, že tato typologie je do velké míry účelová – v praxi se s takto vyhraněnými typy setkáváme jen zřídka.

²⁵ Tyto prostorové požadavky jsou aktuální potřebou CzechInvestu, z mezinárodních zkušeností vyplývají minimální rozlohy pro strategický firemní průmyslový park cca 100 ha.

podnikatelský park regionálního významu

obecná charakteristika

- rozloha min. 25 ha (pokud možno značně více) nezastavěného území
- území dělitelné na funkční segmenty o rozměrech 1 až 5 ha
- v územním plánu určeno pro průmyslové využití
- min. 44 000 obyvatel v dojížd'kovém dosahu 45 minut
- jediný vlastník (pokud možno veřejný), s vyřešenými vlastnickými vztahy včetně restitučních nároků
- část území plně zainvestovaná, zbytek snadno a nenákladně zainvestovatelný podle konkrétního plánu
- optimálně do vzdálenosti 15 km od dálnice
- alespoň jedna vysoce kvalitní přístupová cesta s dalšími projektově připravenými
- optimálně vybaven spekulativními budovami k pronájmu či koupi
- optimálně s částmi vyčleněnými předem pro pomocné a neprůmyslové/komerční využití
- kvalitní terénní a sadové úpravy
- zpracovaný plán správy parku
- marketingové materiály, webové stránky a zvučný, zajímavý název

podnikatelský park národního významu

obecná charakteristika

- rozloha min. 200²⁶ ha, spíše však 250 ha – rovinného nezastavěného pozemku
- min. jedna parcela s vlastním samostatným přístupem by měla mít rozlohu alespoň 25 ha
- zbytek území dělitelný na předem připravené rovné plochy o velikosti 1 – 15 ha
- v územním plánu určeno pro průmyslové využití
- min. 180 000 obyvatel v dosahu 45 minut jízdy autem
- jediný vlastník (pokud možno veřejný), s vyřešenými vlastnickými vztahy včetně restitučních nároků
- část území plně zainvestovaná, zbytek snadno a nenákladně zainvestovatelný podle konkrétního plánu
- bezprostředně přilehlý k dálnici
- alespoň jedna vysoce kvalitní přístupová dálniční křižovatka s dalšími projektově připravenými
- možnost napojení na železnici (ideálně na nákladní terminál)
- vybaven spekulativními budovami k pronájmu či koupi
- části vyčleněné předem pro pomocné a neprůmyslové/komerční využití
- terénní a sadové úpravy na vysoké úrovni kvality
- zajištění kvalifikovaného řízení rozvoje a služeb investorům stanovené v plánu správy nemovitostí
- marketingové materiály, webové stránky a zvučný, zajímavý název
- marketing zajišťovaný specializovaným týmem

speciální rozvojové parky

přehled obecných typů

- *logistické parky*
- *technologické parky*
- *administrativní parky*
- *integrované rozvojové areály*
- *specifické (např. multimediální apod.)*

V oblasti přípravy a rozvoje strategických průmyslových zón je logické očekávat v "tandemu" CzechInvest – Regionální rozvojová agentura (substituující roli "veřejnoprávního developera") větší dominanci CzechInvestu, protože Regionální rozvojové agentury nemají zatím ani dostatečné zdroje financování ani potřebné kompetence ke komplexnímu zabezpečení všech souvisejících činností. Dá se očekávat, že význam Regionálních rozvojových agentur bude postupně vzrůstat u zón regionálního významu a dominantním se může stát u významnějších místních průmyslových zón.

²⁶ Prostorové požadavky jsou aktuální potřebou CzechInvestu, z mezinárodních zkušeností vyplývají minimální rozlohy pro podnikatelský park národního významu cca 75 ha.

2.5 Cílové sektory – reflexe

CzechInvest přilákal v roce 2001 investice ve výši 2 mld. USD, oproti 1,5 mld. USD v roce 2000 (nárůst 33 %). Zahájil celkem 215 nových projektů což je nárůst o 77 (56 %) projektů oproti roku 2000. Téměř polovina (44 %) všech příslibených investic směřuje do automobilového průmyslu, který je následován elektronickým a elektrotechnickým průmyslem (32 %).

Rozložení lokalit, do kterých investoři směřují odpovídá dopravní obslužnosti a dostupnosti pracovní síly. Začíná se však výrazněji projevovat preference projektů směřujících do postižených regionů.

Systém investičních pobídek do zpracovatelského průmyslu (zákon č. 72/2000 Sb.) je rozšířen vládními programy podpory investic do sektoru strategických služeb²⁷ a technologických center²⁸. Tyto služby mají vysokou přidanou hodnotu a exportní orientaci. Světový rozvoj této oblasti je v současnosti dynamičtější²⁹ než u zpracovatelského průmyslu.

Současný prioritní zájem CzechInvestu je zaměřen zejména na strategické firemní průmyslové parky. Podle názoru CzechInvestu existuje v ČR stále kritický nedostatek ploch o rozloze alespoň 200 ha pro umístění strategických investičních projektů. CzechInvest formuloval jako vládní prioritu zajistit realizaci národního programu rozvoje strategických firemních průmyslových parků. U firemních průmyslových parků lze očekávat převahu nákladových lokalizačních faktorů a s tím spojené masivní intervence vlády ve prospěch lokalizace v postižených regionech.

Pokud jde o podnikatelské parky národního i regionálního významu, dá se očekávat, že velmi významným lokalizačním faktorem bude vysoká kvalita podnikatelského prostředí a životních podmínek v místě.

Současný prioritním zájmem mezinárodních makléřů s nemovitostmi v oblasti PZI jsou logistické parky, případně integrované rozvojové areály. Mezinárodní realitní kanceláře shledávají v ČR omezenou nabídku kvalitních skladovacích prostor vybudovaných na spekulativním základě a dobře umístěných kvalitních lokalit nabízejících příležitosti pro výstavbu. Kolem významných městských ekonomických aglomerací se ve světě formují soustředné sféry rozvojových areálů zabezpečujících buď pouze logistické aktivity anebo stále častěji i další aktivity ze sektoru lehké výroby a služeb. Logistické areály vznikají při významných dopravních magistrálách i mimo spádové oblasti významných ekonomických center (příklad v ČR - Central Trade Park D1 Humpolec).

V kategorii speciálních rozvojových parků CzechInvest identifikuje zejména nedostatečnou nabídku podnikatelských parků pro umístění projektů ze sektoru strategických služeb, tj. např. center zákaznické podpory a sdílených služeb, center pro vývoj softwaru, expertních, řešitelských a servisních center. Tyto činnosti se převážně soustřeďují v metropolitních spádových oblastech. Že se nemusí v ČR jednat pouze o okolí Prahy, ukazuje první z tohoto druhu investic – expertní centrum informačních technologií firmy IBM v Brně. Typickým představitelem této skupiny jsou rovněž technologické parky.

V oblasti přípravy a rozvoje lokálních průmyslových zón je logické očekávat větší propojení s podporou rozvoje místních podniků, která by měla vyplývat z místních rozvojových strategií.

Z hlediska "poptávky" je pravděpodobné, že současný vysoký příliv PZI do ČR nebude mít trvalý charakter. Existuje určitá zkušenost, že příliv PZI kulminuje v dané zemi cca 4 roky po zavedení investičních pobídek. Rovněž ekonomická recese může (možná s určitým zpožděním) příliv PZI výrazným způsobem redukovat. Nezbyvá tedy než strukturu nabídky rozvojových nemovitostí průběžně přizpůsobovat stavu poptávky a atraktivitu nabídky zvyšovat marketingově cíleným pestrým systémem investičních pobídek.

Na straně „nabídky“ patří k nejvýznamnějším limitujícím faktorům z hlediska územních podmínek dostupnost pracovní síly. Ze zkušeností EU, kterou potvrzují i výsledky CzechInvestu lze předpokládat, že na 1 ha

²⁷ Strategickými službami se rozumí především centra zákaznické podpory a sdílených služeb, centra pro vývoj softwaru, expertní, řešitelská a servisní centra.

²⁸ Technologickými centry se rozumí instituce aplikovaného výzkumu a vývoje.

²⁹ do těchto oblastí současně směřuje zhruba 60% celosvětových PZI.

průmyslového parku připadá 40 nově vytvořených primárních pracovních míst. Dále můžeme počítat s poměrně konzervativním multiplikačním efektem 1,5. Z hlediska vyvážené ekonomiky lze za přijatelný stav považovat, že 25 % z efektivní pracovní síly je zaměstnáno v průmyslu. Dále lze předpokládat, že pouze určité procento (cca 25 %) pracovní síly v průmyslu je zaměstnáno v průmyslových zónách.

Současné praktické požadavky investorů na "demografickou spádovou oblast" průmyslového parku jsou zhruba poloviční (viz charakteristika průmyslových parků) nicméně jejich úvahy zřejmě nezahrnují dlouhodobou stabilitu regionální ekonomiky ani multiplikační efekty. Je ovšem třeba upozornit, že tato forma rozvahy se vztahuje spíše k velkoplošným monofunkčním průmyslovým zónám v rámci větších územních/ekonomických celků (NUTS II a výše). Pro strukturovanější a menší průmyslové zóny (např. integrované rozvojové areály) bývá počet nově vytvořených pracovních míst na 1 ha menší než 40 a vytvářená pracovní místa nejsou pouze v sektoru průmyslové výroby. Rovněž podíl zaměstnaných v průmyslové zóně z celku může být mimo ekonomicky silné aglomerace výrazně vyšší.

Uvedený algoritmus stanovení "demografické spádové oblasti" se nevztahuje na Logistické parky a Speciální rozvojové zóny.

U strategických služeb a zejména technologických center je predestinace vhodné lokality výrazně neurčitější než u typických průmyslových zón. Charakteristickou je také u těchto investorů převažující preference připravených pracovních prostor, resp. objektů, před stavebními pozemky. Tato situace vyvolává potřebu a zároveň značnou nejistotu i riziko omylu při "spekulativní" přípravě lokalit. Navíc i při optimálně umístěných a připravených lokalitách existuje stále riziko přebytku nabídky. Rizika lze omezit angažováním zkušených developerů a vytvářením nabídky ve smíšených rozvojových areálech s účastí dalších komerčně výnosných aktivit. Takový přístup ovšem vyžaduje rozvoj podmínek pro veřejno-soukromé partnerství.

Slovo závěrem:

Spektrum podmínek podmiňující úspěšné přilákání PZI a jeho hierarchie se pro různě zaměřené PZI liší. Platnost v této příručce uvedených podmínek je obecně nejbližší PZI využívaným k nastartování rozvoje strukturálně postižených oblastí (tj. 2. a částečně 3. "vývojová fáze" PZI).

S rostoucí přidanou hodnotou a kvalifikací pracovní síly u PZI se priorita zájmu investorů přesouvá od materiálních-statických faktorů prostředí k faktorům procesním-dynamickým, což vyžaduje v nabídkovém procesu zásadní změnu lineárních přístupů a postupů na přístupy a postupy interaktivní. V prostředí takového typu je pro aplikaci obecnějších zkušeností potřeba velmi kvalifikovaný a tvůrčí přístup. Prakticky to vyvolává nutnost výraznější aktivizace a profesionalizace místní samosprávy ve všech fázích procesu získávání a stabilizace PZI.

Rostoucí účast místních samospráv na rozvoji kvalitního podnikatelského prostředí je ovšem nezbytnou podmínkou konkurenceschopnosti a dlouhodobě vyváženého vývoje regionu obecně.

Brno – prosinec 2002