



**ÚVOD**  
**ROZBOR ZADÁNÍ**  
**LOKALIZAČNÍ FAKTORY**

## Obsah:

- 1. Úvod**
- 2. Rozbor zadání**
  - 2.1 Věcná náplň zadání
  - 2.2 Zadaná posloupnost výběrového procesu
- 3. Lokalizační faktory**
  - 3.1 Informační zdroje
  - 3.2 Rozbor lokalizačních faktorů
  - 3.3 Východiska výběrového postupu
- 4. Výběr lokalizačních příležitostí Královéhradeckého kraje**
  - 4.1 Profil Královéhradeckého kraje
  - 4.2 Vize a strategické cíle Královéhradeckého kraje
  - 4.3 SWOT analýza
  - 4.4 Selekce preferenčních oblastí - pólů rozvoje
  - 4.5 Portfolio - kategorizace lokalizačních příležitostí
  - 4.6 Územně technická specifikace lokalizačních příležitostí
- 5. Výběr lokalizačních příležitostí Libereckého kraje**
  - 5.1 Profil Libereckého kraje
  - 5.2 Vize a strategické cíle Libereckého kraje
  - 5.3 SWOT analýza
  - 5.4 Selekce preferenčních oblastí - pólů rozvoje
  - 5.5 Portfolio - kategorizace lokalizačních příležitostí
  - 5.6 Územně technická specifikace lokalizačních příležitostí
- 6. Výběr lokalizačních příležitostí Pardubického kraje**
  - 6.1 Profil Pardubického kraje
  - 6.2 Vize a strategické cíle Pardubického kraje
  - 6.3 SWOT analýza
  - 6.4 Selekce preferenčních oblastí - pólů rozvoje
  - 6.5 Portfolio - kategorizace lokalizačních příležitostí
  - 6.6 Územně technická specifikace lokalizačních příležitostí
- 7. Syntéza výsledků pro území NUTS II SV**
  - 7.1 Profil území NUTS II SV
  - 7.2 Podmínky pro lokalizaci investorů do strategických služeb a technologických center
  - 7.3 Trendy a podpora rozvoje
- 8. Závěr**

## Přílohy

Soubory navrhovaných lokalit

Příručka pro místní samosprávu „Přímé zahraniční investice“

## 1. Úvod

Tato zpráva je výstupem projektu **Vyhledávací studie pro výběr ploch pro lokalizaci průmyslových zón nebo území pro strategické služby v ČR region NUTS II Severovýchod**. Úkolem zadání bylo *vytipovat v daném území (NUTS II Severovýchod) vhodné lokality pro možné umístění průmyslových zón či území národního významu určených zejména pro investory z vybraných tzv. high-tech oborů zpracovatelského průmyslu a z oborů tzv. strategických služeb a vědy a výzkumu s vysokou přidanou hodnotou a s minimalizovanými negativními vlivy na životní prostředí*.

Širším cílem studie je poskytnout objektivizovaný názor mezinárodní konzultantské společnosti na lokalizační faktory investorů do segmentu strategických služeb, technologických center a vybraných hi-tech oborů zpracovatelského průmyslu, dále vyhledání a hierarchizace aktuálních i potenciálních lokalizačních možností pro tento typ investorů v určeném území, v souladu s identifikovanými lokalizačními faktory.

Metodika práce je založena na kombinaci expertních šetření, terénních průzkumů a budování regionálního konsensu.

Jako klíčové cílové uživatele vnímá konzultant agenturu CzechInvest a příslušné krajské úřady – regionální samosprávy.

- Hlavní prioritou CzechInvestu je získat v daném čase kvalitní, konkurenceschopné lokality pro své klienty (*tj. tendence „demand driven“*).
- Hlavní prioritou regionálních samospráv je identifikovat tyto příležitosti a integrovat je do programů rozvoje s cílem přípravy kvalitní a vyvážené nabídky (*tj. tendence supply driven*).

Snahou konzultanta je sloučit priority obou hlavních cílových uživatelů do spojitého, konsensuálního materiálu.

Výstupní zpráva studie je tematicky uspořádána následovně:

- *Rozbor zadání*
- *Lokalizační faktory*
- *Výběr lokalizačních příležitostí Královéhradeckého kraje*
- *Výběr lokalizačních příležitostí Libereckého kraje*
- *Výběr lokalizačních příležitostí Pardubického kraje*
- *Syntéza výsledků pro území NUTS II SV*

Volnou přílohou studie (zpracovanou nad rozsah zadání) je příručka pro místní samosprávu „Přímé zahraniční investice“, která nabízí prvotní informační podporu pro správné pochopení a využívání PZI<sup>1</sup>.

Vzhledem ke specifice tématu orientoval konzultant tuto práci jako otevřenou studii, s přehlednou metodikou umožňující její průběžnou aktualizaci. Řešitelský kolektiv by uvítal, kdyby se tato studie stala kromě nabídkové báze pro aktuální zahraniční investory také živou a dynamickou součástí programových podkladů místního ekonomického rozvoje.

Brno, prosinec 2002

---

<sup>1</sup> PZI = přímé zahraniční investice

## 2. Rozbor kontextu zadání

Vzhledem ke specifice předmětu studie, zejména v prostředí ČR, považuje konzultant za potřebné podrobněji specifikovat podmínky zadání, tak aby byly zvolené postupy a výsledky zcela srozumitelné i pro uživatele studie, kteří se na její přípravě přímo nepodíleli.

### 2.1 Věcné parametry-definice zadání

#### 2.1.1 Národní význam

- v tomto specifickém investičním segmentu není podmíněn velikostí plochy
- měl by korespondovat se strategickými cílovými sektory<sup>2</sup> agentury CzechInvest
- měl by být orientován na nadregionální úroveň/význam
- měla by být identifikována kritická masa komparativních výhod na národní úrovni
- nabídka by měla mít vysokou kvalitu a komplexní charakter

#### 2.1.2 Odvětví

- **strategické služby**

Strategickými službami se podle *Rámcového programu pro podporu strategických služeb Vlády ČR* myslí centra zákaznických služeb, centra sdílených služeb, centra pro vývoj softwaru, expertní a řešitelská centra a high-tech opravárenská centra.

##### **Centra zákaznické podpory (Customer Contact Centers)**

*Centra zákaznické podpory a kontaktu se zákazníky jsou centra zaměstnávající telefonisty/ky, kteří poskytují zákazníkům pomoc při používání výrobků a služeb, poskytují technické poradenství a případně vyřizují objednávky či reklamační řízení.*

##### **Centra sdílených služeb (Shared Services)**

*Centra sdílených služeb provádějí operace na sdruženém principu. Mezi hlavní aktivity center patří zejména sdružování obsluhy IT systémů, řízení finančních a účetních operací pro podniky ve skupině či externím společnostem na outsourcingovém principu.*

##### **Centra pro vývoj softwaru (Software Development Centres)**

*Podpora se týká firem, které provádějí vývoj softwaru na multinacionální bázi.*

##### **Expertní a řešitelská centra (Expert Solution Centres)**

*Jedná se o specializované funkce zaměřené na řešení vysoce sofistikovaných úkolů spojených zejména s obsluhou počítačových systémů. Tyto funkce mohou být prováděny jak v rámci vnitřních struktur, tak i jako outsourcing.*

##### **High-tech opravárenská centra (High-tech Repair Centres)**

*Opravárenská centra poskytují služby jak mateřské firmě, tak i svým vlastním zákazníkům. Pobídky se vztahují na servisní centra zejména pro radiotelekomunikační zařízení, měřicí a optické přístroje, kancelářské stroje a opravy letadel.*

<sup>2</sup> Prioritní jsou investice do mikroelektroniky, biotechnologií/farmacie a podpora inovací. Stabilní zájem je o elektroniku, elektrotechniku, letectví, medicínskou techniku a automobilový sektor spolu s přesným strojírenstvím.

Studie Phare „Czech republic Strategic Services Sector Study“ uvádí ještě další možné formy strategických služeb:

- centra zpracování dat
- operace mateřských podniků (Head Quarter Operations)
- distribuce s přidanou hodnotou
- manažerská konzultace
- strategický marketing
- propagace
- strategický podnikatelský informační servis
- nábor a rekvalifikace

Ve studii bude prioritně uvažována definice strategických služeb vyplývající z Rámcového programu pro podporu strategických služeb Vlády ČR.

### • High-tech obory zpracovatelského průmyslu

Vybranými high-tech obory se ve smyslu zadání rozumí takové obory, které přímo souvisí se strategickými službami, vyznačují se nízkými objemy přepravovaných a zpracovávaných surovin, vyžadují nadprůměrný podíl vysoce kvalifikované práce a mají nadprůměrnou míru přidané hodnoty. Příkladem mohou být technologická centra pro návrhy elektrických přístrojů a zařízení s připojenou zkušební výrobou, technické centrum pro návrh elektronických součástí a zařízení s připojenou zkušební výrobou, podnik pro výzkum, vývoj a ověřování nových technologií s malosériovou výrobou, high-tech malovýroby s využitím špičkových technologií i v oborech chemických, biotechnologických, farmaceutických apod.

#### Technologická centra

*Technologická centra<sup>3</sup> jsou podle Rámcového programu pro podporu vzniku a rozšíření technologických center Vlády ČR úzce spjata s výrobou a očekává se, že výsledky výzkumné a vývojové činnosti v technologickém centru budou výrobou následovány. Typickými činnostmi technologických center jsou změny výrobků a výrobních řad, výrobních procesů a technologií, existujících služeb a dalších.*

Ve studii budou výše definované aktivity high-tech oborů zpracovatelského průmyslu zařazeny pod sdružené označení „technologická centra“.

### 2.1.3 Územní celek

Práce na úrovni územního celku NUTS II předpokládá:

- analytickou i návrhovou etapu na úrovni jednotlivých krajů (NUTS III)
- odvození informací o charakteru a vyhlídkách prostředí NUTS II

### 2.1.4 Časový horizont

Časový horizont připravenosti (2006, 2012, 2012+) znamená předpokládanou možnost vystavení stavebního povolení k danému období.

### 2.1.5 Rozloha

Rozloha (10 – 100 ha) znamená, že se může jednat i o nespojitou zónu rozdělenou např. biokoridory, místními komunikacemi nebo drobnými plochami určenými pro komerční využití, občanskou vybavenost, nebo s drobnými plochami s charakterem smíšených městských center. Lokalita však musí tvořit jedno ve velké míře funkčně ucelené území.

<sup>3</sup> Rovněž známá pod názvy Inovační centra, Technologické parky, Vědeckotechnické parky, Centre of Excellence

## 2.2 Posloupnost výběrového procesu

### 2.2.1 Posloupnost výběrového procesu určena zadáním

- krok 1 - základní územně technické a socio-ekonomické podmínky ve vztahu k akcentovaným odvětvím
- krok 2 - identifikace výchozího souboru lokalit podle podmínek kroku 1
- krok 3 - výběr lokalit k pasportizaci
- krok 4 - prezentace etapových výsledků studie
- krok 5 - pasportizace
- krok 6 - stanovení pořadí pasportizovaných zón
- krok 7 - aktualizace a rozšíření socio-ekonomických parametrů " finalistů"

### 2.2.2 Modifikovaná posloupnost výběrového procesu

(přizpůsobená specifikace lokalizačních faktorů daného cílového segmentu investorů)

- krok 1 - rozbor lokalizačních faktorů
- krok 2 - předběžný positioning<sup>4</sup> jednotlivých krajů
- krok 3 - konzultace s institucemi místní správy
- krok 4 - konzultace s institucemi vzdělávacími, VaV<sup>5</sup> a inovačními
- krok 5 - konzultace s podnikovou sférou
- krok 6 - návrh portfolia<sup>6</sup> rozvojových lokalit jednotlivých krajů
- krok 7 - prezentace etapových výsledků studie
- krok 8 - pasportizace
- krok 9 - syntéza výsledků pro územní celek NUTS II

<sup>4</sup> Positioning = zjišťování pozice zkoumaného území na daném trhu

<sup>5</sup> Instituce znalostní základny, věda, výzkum, vývoj

<sup>6</sup> Portfolio = multifunkční soubor

### 3. Lokalizační faktory

Základním východiskem správného výběru lokalit pro daný investiční segment je porovnání potřeb a priorit investorů se specifiky a přednostmi sledovaného území. Vzhledem ke specifické zkoumaného investičního segmentu a zejména nedostatečným zkušenostem s jeho lokalizací v prostředí ČR, provedl konzultant jako první krok analýzu místních (regionálních i lokálních) faktorů stimulačních příchod investorů do segmentu strategických služeb a technologických center, s cílem vymezit významovou pozici a požadované vlastnosti samotných lokalit v rámci úplného souboru lokalizačních faktorů příslušného investičního segmentu a získat tak přiměřená kritéria pro výběr vhodných lokalit. Jinými slovy - jaký význam má z hlediska stimulace těchto investic lokalita, jaké má mít vlastnosti a kde ji lokalizovat.

#### 3.1 Informační zdroje

Podkladem k této analýze potřeb byly informace získané z:

- *odborného zázemí společnosti DHV Group*
- *odborné literatury a specializovaných studií*
- *internetových informací vztahujících se k dané tematice, včetně stránek CORDIS EU*
- *konzultací s odbornými útvary CzechInvestu (odborníky: investiční, strategických služeb, investičních pobídek a marketingu)*
- *modelových projektů CzechInvestu*
- *konzultací s Obchodními komorami, Regionálními rozvojovými agenturami a Regionálními informačními místy CzechInvestu*
- *konzultací s odbornými rozvoje některých municipalit a krajských úřadů*
- *konzultací se společnostmi nábory a přípravy pracovních sil*
- *konzultací s realitními kancelářemi působícími v segmentu strategických služeb*
- *konzultací s developery působícími v segmentu strategických služeb a technologických center*
- *konzultací s lokalizovanými investory z oblasti strategických služeb v regionu NUTS II SV*
- *konzultací s lokalizovanými investory z oblasti technologických center v regionu NUTS II SV*
- *konzultací s vědecko-výzkumnými útvary a útvary zahraničních vztahů vysokých škol v regionu NUTS II SV, VUT Brno, MU Brno*
- *konzultací s výzkumnými ústavami*
- *konzultací se specializovanými útvary transferu technologií a podpory inovací*
- *konzultací s managementy technologických parků*
- *semináře E. Ponthieu z EC DG Research na téma „Role inovace a výzkumu v moderní společnosti – pozice ČR“*

#### 3.2 Rozbor lokalizačních faktorů

Výsledkem analýzy je zjištění, že pro stimulování lokalizace investic segmentu strategických služeb a technologických center se ve srovnání s lokalizací standardních průmyslových zón skupina hlavních rozhodovacích faktorů rozšířila v soubor (kritickou masu) parametrů, který má subtilnější, dynamický a proměnlivý charakter. Zejména v oblasti technologických center se akcent výrazně přesouvá z lineárních aspektů na interaktivní, z orientace materiální na procesní/vztahovou.

Zásadním zjištěním z hlediska zadání studie je skutečnost, že význam nabídky samotných rozvojových ploch v tomto souboru "rozhodovacích faktorů" výrazně poklesl. Zjištěné situaci bylo třeba přizpůsobit i návrh a výběr připravovaných lokalit. Má-li být výběr lokality efektivní, musí i on nutně vnímat dynamický a interaktivní charakter lokalizačních faktorů investic do strategických služeb a technologických center.

V následujících odstavcích jsou na základě informací a závěrů z provedené analýzy stimulačních faktorů strukturovány a charakterizovány tematické skupiny lokalizačních faktorů, spolu s uvedením obecných vztahů investorů sledovaných segmentů k formulovaným tematickým skupinám.



### 3.2.1 Lokalita

Základním východiskem je vyjasnění pojmu lokalita. Obecně lze za lokalitu ve smyslu zadání studie považovat:

- pracovní prostor
- vhodný objekt
- objekt vyžadující přestavbu
- pozemek s existujícími vhodnými objekty
- pozemek nezastavěný greenfield
- pozemek nezastavěný brownfield
- pozemek s existujícími nevhodnými objekty, s možnou vnitřní přestavbou
- pozemek s existujícími nevhodnými objekty bez reálné možnosti vnitřní přestavby

*Další obecně platnou skutečností je požadavek investorů zahájit co nejdříve v daném místě své vlastní aktivity. Je tedy zcela jednoznačný zájem o vstup do hotových (spekulativně-předběžně, nebo velmi rychle – do 100 dnů postavených) prostor. Řada investorů z těchto investičních segmentů působí v pronajatých pracovních prostorách. I v případě zájmu o vlastnická práva k nemovitostem však postupují většinou cestou finančních leasingů, syntetických nájmu a různých druhů opcí u hotových objektů.*

Pouze z izolovaného "realitního" hlediska by bylo možné priority investorů daných investičních segmentů seřadit zhruba následovně:

#### strategické služby

- 1) pracovní prostor
- 2) vhodný objekt; pozemek s existujícími vhodnými objekty
- 3) pozemek nezastavěný greenfield; pozemek nezastavěný brownfield
- 4) objekt vyžadující přestavbu
- 5) pozemek s existujícími nevhodnými objekty, s možnou vnitřní přestavbou
- 6) pozemek s existujícími nevhodnými objekty bez reálné možnosti vnitřní přestavby

Uvedené hierarchické seřazení je pouze orientační, existuje řada faktorů, které mohou ovlivnit pořadí priorit ve skupině 3) - 5). Existuje zatím výrazný rozdíl v úrovni a struktuře poptávaných lokalit pro prestižní aktivity zahraničních investorů (expertní řešitelské centrum IBM, centrum sdílených služeb Accenture) a zákaznická centra firem operujících z domácího prostředí (Radiomobil, Komerční banka).

Podle závěrů výstupní zprávy projektu Phare "Czech republic Strategic Services Sector Study" je zcela zásadním lokalizačním stimulem pro strategické služby nabídka kancelářských prostor kategorie A.

#### *Základní charakteristiky kancelářských prostor kategorie A:*

- nově vybudované, nebo nedávno rekonstruované (velkoplošné/halové prostorové členění – 1 000 – 1 500 m<sup>2</sup>)
- vybavení na nejvyšším standardu, vysoká kvalita společných prostor
- bohaté spektrum a kvalita služeb (recepce, stravování, ostraha, přístup „24x7“)
- dobrý přístup k obchodům a restauracím (resp. některé z nich přímo v komplexu budovy)
- jednoduchý přístup k mezinárodnímu dopravnímu spojení (jednodenní cesty z evropských zemí)
- přístup k hromadné dopravě
- dostatečná kapacita parkovacích míst
- odpovídající kvalita a kapacita technických sítí (důraz na intenzivní telekomunikační operace)
- velmi dobrá telekomunikační infrastruktura (kapacita, síť, flexibilita)
- klimatizace

*Výše uvedenou kvalitu v podmínkách ČR většinou není možné získat přestavbou objektů.*



Adekvátní nabídka nemovitostí kategorie A existuje zatím pouze v Praze. Získat tyto investory do "sekundárních"<sup>7</sup> a "terciárních"<sup>8</sup> měst vyžaduje tedy spekulativní výstavbu takových objektů, což však při současné situaci na trhu přesahuje míru přijatelného rizika.

Je ovšem třeba znovu zdůraznit, že toto je pohled pouze z izolovaného realitního hlediska. Další, zcela nezbytné lokalizační faktory budou pojednány v následujících odstavcích.

### technologická centra

- 1) pracovní prostor
- 2) vhodný objekt; pozemek s existujícími vhodnými objekty
- 3) objekt vyžadující přestavbu; pozemek s existujícími nevhodnými objekty, s možnou vnitřní přestavbou
- 4) pozemek nezastavěný greenfield; pozemek nezastavěný brownfield
- 5) pozemek s existujícími nevhodnými objekty bez reálné možnosti vnitřní přestavby

K tomuto hierarchickému členění je třeba podotknout, že z hlediska stimulace vzniku technologických center je otázka nabídky připravené lokality marginální. Inovační-technologická centra využívají v naprosté většině zpočátku prostory v objektech svých zakladatelů. Význam nabídky lokalit vzrůstá až v pokročilejších etapách "provozu" technologických center, kdy se začíná formovat zprvu poptávka po lokalitách pro inovační inkubátory, resp. vědecko-technické parky. Další vývoj pak může vyvolat poptávku po hi-tech výrobních zónách, resp. technologických parcích.

*Technologické parky můžeme z hlediska historie, politické kultury, institucionálního uspořádání, ekonomického a sociálního prostředí rozdělit zhruba do čtyř základních "stylových" skupin<sup>9</sup>:*

- **anglo-saský styl, jednomístný** - orientovaný na rozvoj konkrétní nemovitosti (univerzitní vědecko-technologické parky)
- **francouzský styl, technopolis** - orientovaný na operace územního uspořádání (regionální technologická síť), parky jsou zde jedním z nástrojů komplexnějšího souboru prostředků
- **japonský styl** - podobný stylu francouzskému; iniciátorem vzniku je zde však centrální vláda (na rozdíl od místních orgánů ve stylu francouzském)
- **německý styl, síť, multipól** - orientovaný na síťové struktury (inovační centra, virtuální inkubátory, nevychází z prvotní potřeby nemovitostí ani územního uspořádání)

Aktuální trend vývoje "stylu" technologických parků směřuje k "německému stylu", s tím, že v pozdějších fázích rozvoje využívá i prvků "francouzského stylu". Původně měly vědecké, výzkumné a technologické parky jako primární cíl valorizovat výzkum, zajistit převod výsledků výzkumu do výroby. Dnes jsou vědeckotechnické parky především instituce integrované s místním a regionálním rozvojem a založené pro zavádění a šíření inovací. Zatímco původní myšlenka vědeckotechnických parků vycházela z lineárního modelu inovací, současné postavení vědeckotechnického parku (technologického centra) musí odpovídat síťové podobě. Takto pojaté technologické parky jsou v zásadě procesem, nikoliv formou rozvoje nemovitostí. Jako proces lze technologický park např. popsat pomocí následujících modelů:

- model interakcí mezi účastníky
- model rozvoje nového podniku v inovačním prostředí
- model transferu technologií

<sup>7</sup> Obecně aglomerace s cca 400 000 obyvateli, nebo jinak mimořádně disponované

<sup>8</sup> Obecně aglomerace s cca 150 000 obyvateli, nebo jinak mimořádně disponované

<sup>9</sup> Inovační centra; M. Konečný, K. Skokan, V. Zamarský; TU Ostrava, 2001

*Převládající důvody pro založení technologických parků lze tedy shrnout následovně:*

- *podpora vytváření nových technologicky progresivních firem*
- *posílení vazby mezi univerzitou/výzkumem a firmami v parku a tím zrychlení transferu technologií a inovačních procesů*
- *využívání nejmodernějších technologií s možností potenciální náhrady upadajících odvětví v místní ekonomice*
- *vytvoření nových zaměstnaneckých příležitostí*
- *přilákání zahraničních investic do regionu, s cílem posílení zaměstnanosti, transferu technologií a inovací.*

*Úspěšnost technologických parků výrazně zvyšuje vyjasněnost a zakotvení jejich postavení v rámci regionální inovační strategie a flexibilní přístup k chápání jejich úlohy pro další rozvoj regionu.*

*Definici vědeckotechnických parků v ČR vytvořila Společnost vědeckotechnických parků na míru podmínek a potřeb ČR na počátku 90. let.*

**Bylo již konstatováno, že faktor nabídky lokalit nepatří v portfoliu stimulačních faktorů investic do strategických služeb a technologických center mezi nejvýznamnější. Proto musí efektivní výběr lokality velmi pozorně navazovat na soubor významných "decizivních faktorů", který ovšem (jak již bylo rovněž řečeno) má dynamický a interaktivní charakter.**

**Lokální decizivní-stimulační faktory lze uspořádat do následujících tematických skupin:**

- skupina faktorů polohových
- skupina faktorů institucionálního zabezpečení znalostní báze
- skupina faktorů zabezpečení pracovní síly
- skupina faktorů environmentálních
- skupina faktorů tržních
- skupina faktorů infrastrukturních
- skupina faktorů nákladových

### **3.2.2 Skupina faktorů polohových**

#### strategické služby

Prestížní zahraniční společnosti vyhledávají umístění zásadně v Praze, respektive v metropoli specificky významné aglomerace. Mohou preferovat předměstské lokality. V případě umístění mimo Prahu je pro ně zásadní dobré silniční spojení s Prahou (letiště Ruzyně).

Společnosti operující z domácího prostředí vyhledávají umístění zásadně mimo Prahu (nákladový faktor). Většinou upřednostňují městská centra regionálních metropolí. Rovněž pro ně bývá někdy důležité dobré silniční spojení s Prahou.

Spekulativně lze u obou skupin očekávat zájem o umístění ve velkých logisticko-průmyslových a integrovaných rozvojových areálech<sup>10</sup> i mimo metropolitní aglomerace - v případě vytvoření dostatečného potenciálu poptávky po jejich službách.

#### technologická centra

Zásadní preferencí při výběru místa je blízkost vysoké školy, výzkumného centra, nebo jiné instituce, s jejíž činností jsou technologická centra propojena. (*Priorita Prahy není nutně nejvyšší - viz expertní řešitelské centrum IBM, nebo globální vývojové centrum Honeywell – obě lokalizována v Technologickém parku Brno*). Velmi příhodnou lokalitou proto bývají kampusy univerzit, areály výzkumných ústavů, resp. výrobních podniků. Při expanzi aktivit z inkubačních jednotek přicházejí v úvahu rovněž technologické parky a rozvojové zóny se smíšenými aktivitami, případně integrované rozvojové areály odlehle od místa "mateřských" institucí.

<sup>10</sup> Integrované rozvojové areály (IDA) jsou rozvinutější a odvětvově pestřejší formou logisticko-průmyslových parků

### 3.2.3 Skupina faktorů institucionálního zabezpečení znalostní báze

#### strategické služby

Zásadní požadavek investorů na přítomnost univerzity v místě působení vyplývá z potřeby zabezpečení kvalifikované pracovní síly (důležité jsou v tomto ohledu i střední školy - pro jednodušší zákaznická centra postačují). Pouze ve specifických případech center pro vývojovou činnost a expertních řešitelských center mohou mít univerzity význam i v oblasti věcné spolupráce.

#### technologická centra

Pro tuto oblast investic mají univerzity kromě zdroje kvalifikované pracovní síly význam, spolu s výzkumnými ústavy a centry, také jako potenciální zdroje inovačních podnětů a základny možné spolupráce v aplikovaném oborovém výzkumu. Velkou komparativní výhodou je vysoká kreativita a multidisciplinární orientace pracovní síly.

### 3.2.4 Skupina faktorů zabezpečení pracovní síly

#### strategické služby

Požadují větší všeobecnou dostupnost, flexibilitu, možnost výběru kvality a rekvalifikace pracovní síly. Vzhledem k náročným kvalifikačním předpokladům splňují tyto podmínky pro významnější investiční záměry (vyšší počet pracovních míst) pouze aglomerace nad 100 000 obyvatel.

#### technologická centra

Zásadním požadavkem je pouze kvalifikace pracovní síly.

### 3.2.5 Skupina faktorů environmentálních

#### strategické služby

K základním požadavkům patří urbanistická, resp. přírodní atraktivita lokality a environmentální kvalita života v místě v širším pojetí.

#### technologická centra

Environmentální faktory nejsou zanedbatelné, ale vyplývají spíše z charakteru "mateřských" institucí.

### 3.2.6 Skupina faktorů tržních

#### strategické služby

Hnací silou rostoucího přílivu PZI do služeb je rekonfigurace organizačních činností u podniků (konsolidace vs. outsourcing), vynucená technologickým rozvojem a konkurenčním tlakem.

*I v této oblasti však platí základní orientace nadnárodních společností při lokalizování PZI: "asset seeking, customer-led, cost minimising".*

Současný podíl PZI do služeb tvoří na evropském trhu PZI okolo 60 %, s trvalými meziročními nárůsty. V CEE<sup>11</sup> zatím výrazně převažují PZI do služeb spojených s výrobou a distribucí.

Tržní faktory pro strategické služby jsou nejpříznivější v Praze a developeři i realitní kanceláře obecně předpovídají dlouhodobý proces "odlákávání" prestižních PZI do strategických služeb mimo Prahu (zejména do tzv. terciárních měst). Lokální prognózy jsou velmi znesnadněny vnitřními a vnějšími interakcemi, které se u skupiny tržních faktorů projevují nejvýrazněji.

Hlavním tržním faktorem jsou zákazníci (již existující i očekávaní). Zákazníci těchto služeb nejsou pochopitelně vymezováni geografickou spádovou oblastí. Z lokálního hlediska však tržní faktor výrazně stoupá s přítomností významných PZI, které vytváří jak zákaznický potenciál pro sdílené služby, tak potenciál pro co-location<sup>12</sup>.

<sup>11</sup> CEE = země bývalého „východního bloku“

<sup>12</sup> Rozšíření aktivit existujících PZI do oblastí služeb a VaV

Nicméně z terénních šetření vyplývá, že dosavadní proces co-location v podstatě nevyvolává žádnou poptávku po nových lokalitách, resp. rozvoj těchto aktivit není připraveností nových lokalit podmíněn. Aktuálně se zdá být v této oblasti zásadním stimulačním faktorem kvalitní after-care<sup>13</sup>.

Významnými potenciálními "zákazníky" strategických služeb mohou být firmy lokalizované v logistických a distribučních centrech, resp. významnějších průmyslových parcích a integrovaných rozvojových areálech všeobecně.

K výraznému nárůstu potenciální potřeby strategických služeb v daném území by měl přispět rozvoj klastrů<sup>14</sup>.

#### technologická centra

Základní podmínkou PZI pro vstup do VaV aktivit je důvěra ke způsobilosti prostředí a kontrola nad využíváním výstupů. V terénním průzkumu byly identifikovány dva reálné příklady - ARROW International a Rietr CZ. V obou případech jde o plnou vlastnickou kontrolu zahraničního investora (greenfield/akvizice) a v obou případech přišel záměr rozvoje VaV aktivit až po dlouholeté přímé zkušenosti a s výraznou podporou osobních kontaktů. Také zde rozšíření aktivit do oblasti VaV nevyvolalo žádnou poptávku po nových lokalitách a i v této oblasti je zásadním stimulačním faktorem kvalitní after-care.

Význam univerzit, jako katalyzátoru vzniku technologických center, potenciálních "generátorů" spin-offs a dalších potřeb souvisejících s průmyslovými aplikacemi jejich výstupů, je v naší současné situaci nezřetelný. VaV činnost na našich univerzitách není většinou propojována až do průmyslových výstupů a účast univerzit v inovačních aktivitách je zatím zcela nesystematická (dá se říci, že z jistých důvodů i účelově). Kromě zavedených vazeb na tradiční průmyslové podniky jsou další sporadické případy směřující k průmyslovým realizacím spíše kandidáty na vstup rizikového kapitálu, než PZI.

Významnou pobídkovou roli mohou hrát zejména výsledky zahraniční spolupráce, včetně formování inovačních center a zahraniční osobní kontakty univerzit v oblasti marketingu - jak při vytváření image, tak i přímých "kanálů". Nicméně i tato činnost je (zejména v podmínkách 6. rámcového programu EU) výrazně orientována na konsorcia s účastí průmyslových podniků, kde zatím naše univerzity výsledky většinou nemají. Přetrvávající bariéra mezi výzkumem a průmyslem komplikuje i domácí aktivity rozvoje technologických center (viz problémy s nízkým zájmem o technický park VÚTS Liberec).

Investice do inovací a rozvoj technologických center a parků mohou být výrazně stimulovány rozvojem klastrů.

### **3.2.7 Skupina faktorů infrastrukturních**

#### strategické služby

Priorita v této oblasti se výrazně přenáší z "tvrdých" parametrů infrastruktury na "měkké". Do skupiny infrastrukturních faktorů lze s vysokým stupněm priority započítat parametry pracovních prostor (velkokapacitní perfektně vybavené a technicky i servisně zabezpečené halové kanceláře pro prestižní společnosti). Z obvyklé technické infrastruktury je bezvýhradně nejdůležitější faktor telekomunikací (rychlost, kapacita, kvalita, flexibilita). Kvalitní dopravní napojení je implicitně obsaženo v souhrnné kvalitě metropolitní aglomerace. Mezi faktory "měkké" infrastruktury s velkým významem je třeba zařadit efektivní a vstřícnou komunikaci místní samosprávy a kvalitní management rozvojových areálů.

#### technologická centra

Nároky na infrastrukturu jsou většinou definovány "mateřskou" institucí. V oblasti "tvrdých" parametrů lze prioritní společný zájem těžko definovat. V oblasti "měkkých" parametrů je významnou předností existence regionální inovační strategie, místních i mezinárodních sítí, resp. inovačních center.

<sup>13</sup> Kontinuální péče o již lokalizované PZI s cílem iniciování jejich expanze v daném místě

<sup>14</sup> Klastř = odvětvové seskupení, viz odstavec 3.3 této zprávy

### 3.2.8 Skupina faktorů nákladových

#### strategické služby, technologická centra

V aktivitách s vysokou přidanou hodnotou a vysokým podílem kvalifikované práce nemají nákladové faktory takovou prioritu jak v případě průmyslových zón. Faktor ceny práce a nemovitostí je jistě nezanedbatelný, ale až nad určitou úroveň kvality. To stejné platí i pro faktor finanční participace. Z terénních šetření vyplynulo, že pobídky mohou podpořit kvantitativní nárůst aktivit VaV, nikoliv však tyto aktivity vyvolat.

### 3.2.9 Argumentační podpora

Jako argumentační podporu výše uvedené charakteristiky tematických skupin lokalizačních faktorů uvádí konzultant výběr aktuálních informací a parciálních závěrů shromážděných v rámci podkladového a terénního průzkumu lokalizačních faktorů.

- *Podle názoru developerů (Colliers International, TPB Brno, CRE-Praha) je trh v tomto investičním segmentu v ČR rozvrstven do tří hladin:*
  - *primární hladinu reprezentuje dominující trh pražské aglomerace*
  - *na sekundární hladině (sekundární města) jsou vynořující se trhy silných, nebo jinak významných aglomerací (Brno, Plzeň, příp. Ostrava)*
  - *terciární hladinu (terciární města) reprezentují spící trhy řádově „100 tisícových aglomerací“*

*S tímto názorem korespondují v podstatě i závěry studie Phare „Czech republic Strategic Services Sector Study“.*

*Odhadovaná doba potřebná k probuzení trhu na „terciární hladině“ je relativně dlouhá. Někteří respondenti byli skeptičtí k možnosti otevření tohoto trhu vůbec.*

- *Podle informací Odboru strategických služeb CzechInvestu projevil konkrétní zahraniční investor do oblasti sdílených služeb (finanční a účetní operace, informační servis s plánovanou kapacitou 250/400 pracovních míst) velký zájem o možnou lokalizaci v objektu umístěném ve Vědecko-Technologickém parku Ostrava.*
- *Podle informací Odboru strategických služeb CzechInvestu se dostávají na sekundární hladinu poptávky některých investorů i aglomerace obecně terciárního charakteru.*
- *Podle konzultantů společnosti Colliers Int. je v aglomeracích terciárních měst příliš mělký trh pro služby logistických center.*
- *Podle informací managementu Investorsko-inženýrské společnosti je v současné době v liberecké Průmyslové zóně Jih velký zájem logistických firem o zabezpečování konkrétních potřeb v zóně lokalizovaných firem.*
- *Investoři z investičního segmentu strategických služeb již lokalizovaní ve sledovaném území (Zákaznické centrum Komerční banky Liberec, Zákaznické centrum Radiomobil/T-mobile Hradec Králové) zásadně odmítli myšlenku možné lokalizace v Praze. Při vlastním výběru pak vyloučili i Ostravu a Brno. Podmínky ve vybraných aglomeracích (HK, LIB) jsou pro ně optimální. V rámci šetření u těchto respondentů se projevila velmi typická bariéra českého prostředí. Zatímco Pier Maria Longo – customer operation director společnosti T-mobile - byl v interview velice otevřený, Mojmir Prokop – ředitel telefonního centra KB Liberec - se omezil pouze na obecná sdělení a vše konkrétnější v souvislosti s výběrem lokality prohlásil za důvěrnou informaci - předmět firemní obchodní politiky. Zdá se, že rozhodovací procesy místních firem mohou být velmi nečitelné vlivem dodatečných aktivit a závazků.*



- *Investoři z investičního segmentu technologických center již lokalizovaní ve sledovaném území (Rieter CZ Ústí nad Orlicí, ARROW International CR Hradec Králové), resp. potenciální investoři (AVX Lanškroun) vnímali jako základní předpoklady pro rozvoj VaV aktivit PZI:*
  - *získání důvěry v prostředí (cca 6 let)*
  - *osobní kontakty*
  - *kreativita pracovní síly*
  - *kontrolu nad VaV výstupy*
  - *nákladové faktory (včetně patentového procesu).*

*Tento přístup v podstatě potvrzuje i informace o charakteru aktivit investorů žádajících investiční pobídky podle Rámcového programu pro rozvoj technologických center, poskytnutá Odborem investičních pobídek CzechInvestu.*

- *Pro všechny respondenty ze segmentu technologických center byla otázka nemovitosti zcela marginální. U všech jsou tyto aktivity rozvíjeny, resp. mohly by být rozvíjeny, v rámci již vlastněných prostor.*
- *V závěrečné zprávě projektu Phare "Studie proveditelnosti k identifikaci odvětvových seskupení na Moravě a ve Slezsku" je v odstavci cílových investic do klastrů zdůrazňován význam investic do výzkumu a vývoje, inovací a technologických center a parků.*
- *Informační výtěžnost rozhovorů o lokalizačních faktorech PZI do segmentu strategických služeb a technologických center s Obchodními komorami, Regionálními rozvojovými agenturami a společnostmi nábory a rekvalifikace pracovních sil byla až na nepatrné výjimky minimální. Nepodařilo se získat ani kontakty pro zjišťování lokalizačních faktorů společností operujících z domácího prostředí.*
- *Podle shodného tvrzení developerů i lokalizovaných investorů segmentu strategických služeb jsou naprosto prioritním zájmem investorů nikoliv stavební pozemky, ale kancelářské plochy. Zahraniční investoři navíc téměř výhradně vyžadují velkoplošné halové kanceláře (řádově 1 000 m<sup>2</sup>).*
- *Mezi kontaktovanými municipalitami zaujímá naprosto mimořádnou pozici Olomouc s připravovaným technologickým parkem pro přemístění úspěšných „odchovanců“ inovačního inkubátoru (konkrétní zájem firem o stavbu vlastních provozních prostor 3 000 m<sup>2</sup>) a připravovaným územím pro rozvoj strategických služeb v návaznosti na vznikající logistické centrum (Kaufland). Město rovněž plánuje založení autonomního školícího centra pro efektivní rekvalifikaci pracovní síly.*
- *Podle developerů, realitních kanceláří, zahraničních konzultantů regionálního rozvoje a studie Phare „Czech republic Strategic Services Sector Study“ patří k hlavním faktorům – procesům stimulujičím lokalizaci investorů segmentu strategických služeb zejména:*
  - *rozvinuté metropolitní aglomerace s vysokou kvalitou života*
  - *vhodné umístění (městská centra, příměstské oblasti - outer rings)*
  - *kvalitně vybavené prostory k lokalizaci (sítě, servis)*
  - *kvalitní telekomunikace (rychlost, kapacita, kvalita, flexibilita)*
  - *dobrá dopravní dostupnost*
  - *blízkost mezinárodního letiště*
  - *co-location – exist. PZI*
  - *komfortní podnikatelské parky*
  - *kampusy*
  - *vysoké školy s diverzifikovaným profilem, kvalifikovaná pracovní síla*
  - *logistická centra - IDA*
  - *klastry – networky, komunikace*
  - *aktivní rozvoj, vize*

- Podle zahraničních konzultantů zasluhují z celého spektra strategických služeb v současné situaci ČR mimořádnou pozornost 3 následující segmenty:
  - rozšíření aktivit stávajících PZI do oblasti strategických služeb formou co-locations
  - mezinárodní telefonická centra a centra podpory zákazníků (International Call Centres and Customer Support Services)
  - centra excellence v oblasti vzdělávání a rekvalifikace (Centres of Excellence in Education and Training)
- Jako základní podmínka pro rozvoj technologických center přímo propojených s výrobou vyplývá ze zkušeností zemí EU potřeba silné, bohatě strukturované a vyvážené inovační infrastruktury. (V této infrastruktuře nemusí nezbytně dominovat vysoké školy – viz španělská zkušenost).
- V oblasti spolupráce s výrobními podniky existuje zatím celá řada bariér a podmínek. Obecně je třeba oslabit dosavadní dominantní zaměření „impact efektu“ VaV aktivit vysokých škol na publikace ve prospěch výrobních výstupů. Na základě zkušeností progresivnějších regionálních vysokých škol ČR (VUT Brno, MU Brno) je v této oblasti signalizována potřeba univerzitních spin-off inkubátorů, resp. integrovaných laboratoří, zakládaných v území univerzitních kampusů (projekt Medipark Brno, projekt Inkubátoru VUT Brno). Zajímavé jsou korelace mezi zájmem o systematickou spolupráci s vysokou školou v oblasti VaV (přispívající k poptávce na vytvoření technologického centra) a velikostí firmy, nebo závislost na geografické vzdálenosti, se kterou zájem o systematickou spolupráci klesá (VUT Brno).
- Podle VUT Brno je základní podmínkou pro vstup soukromého kapitálu do oblasti VaV kvalitní inovační prostředí (peněz je dost – nejsou podmínky pro jejich realizaci). S cílem podpory rozvoje inovačního prostředí je třeba rozvíjet diverzifikovaný profil univerzity s širokými možnostmi mezioborových studií (entrepreneurial univerzity).
- Další informace získané z odborných útvarů CzechInvestu, včetně modelových projektů strategických služeb a technologických center, nevycházely vesměs za rámec uvedených závěrů.

### 3.3 Východiska výběrového postupu

Východiskem pro formulování procesu vyhledávání vhodných lokalit pro umístění investorů segmentu strategických služeb a technologických center je následující shrnutí závěrů předcházející kapitoly 3.2:

- a/** Predestinace je u lokalit pro strategické služby a zejména technologická centra výrazně neurčitější než u typických průmyslových zón. Charakteristickou je také převažující preference připravených pracovních prostor, resp. objektů, před stavebními pozemky (proto nabídka připravených pozemků nemá výraznější pobídkový efekt). Tato situace vyvolává značnou nejistotu a riziko omylu při spekulativní přípravě lokalit. Navíc i při optimálně připravených lokalitách existuje stále riziko převisu nabídky.

*U aktivit s vysokou přidanou hodnotou a vysokým podílem kvalifikované práce začíná stále více nabývat na významu dilema „to do or to buy“<sup>15</sup> (udělat nebo koupit). V souladu s principy outsourcingu preferují investoři rychlý start v hotových pracovních prostorech před výstavbou na vlastních stavebních pozemcích. Většinou převažují různé konstrukce pronájmů spekulativně, resp. „na klíč“ postavených objektů, s jejich následným přechodem do vlastnictví. Investor vyžaduje především rychlost, kvalitu, efektivnost.*

Hlavní výzvou jsou zde velmi problematické podmínky pro spekulativní výstavbu. Nevyzrálý trh, nedostatek „dlouhých“ peněz, nedostatek zkušených developerů, nerozvinutý PPP<sup>16</sup>. Rizika lze omezit angažováním zkušených developerů a vytvářením nabídky ve smíšených rozvojových areálech s účastí komerčně výnosných aktivit. Takový přístup ovšem vyžaduje rozvoj

<sup>15</sup> Innovation and the Role of Community Research, Eric Ponthieu, EC - DG Research, 2002

<sup>16</sup> PPP = veřejno-soukromé partnerství



podmínek pro veřejno-soukromé partnerství, kvalitní management rozvojových areálů a zejména zavedení systému pobídek, kompenzujících rizika spekulativní výstavby v místech mimo oblasti hlavního zájmu investorů.

- b/** Lokalizační-stimulační faktory pro investice do oblasti strategických služeb a technologických center mají zřetelně dynamický a interaktivní charakter. K jejich přesné a spolehlivé identifikaci (potřebné k optimalizaci nabídky lokality) je nezbytný široký a strukturovaný soubor informací, který nelze získat bez aktivní a profesionální účasti místních samospráv a významných subjektů místního podnikatelského prostředí.  
Hlavní výzvou je zde obecně špatná komunikace, slabá znalost místního prostředí, neochota podnikatelských subjektů poskytovat informace a převažující byrokratické tendence v přístupu místní samosprávy.
- c/** U aktivit s vysokou přidanou hodnotou a vysokým podílem kvalifikované práce nastává výrazný přesun akcentu z materiálních faktorů prostředí na faktory procesní. Při soutěži o získání investorů do oblasti strategických služeb a technologických center má výrazný stimulační efekt srozumitelné poselství o specifických rozvojových záměrech regionu (místní rozvojové strategie), kvalitní komunikace uvnitř podnikatelské komunity, organizace sítí, resp. vytváření klastrů, organizace inovačních center, mezinárodní spolupráce.  
Hlavní výzvou je zde nevyzrálé podnikatelské prostředí "nenastavené" na spolupráci, reálná nezakotvenost rozvojových záměrů, nízká úroveň kompatibility aktivit místní samosprávy a univerzit s podmínkami tržního prostředí.
- d/** Zjištěné fakty vychází za rámec původně definovaného výstupu studie. Tato skutečnost si vynutila novou profilaci původně definovaného výstupu studie do mnohem strukturovanějšího souboru a zproblematizovala rovněž i některá původně stanovená kritéria výběru. Namísto předpokládaného homogenního souboru pozemků hodnocených podle snadno kodifikovatelných, převážně územně-technických a majetkoprávních kritérií, lze očekávat mnohem heterogennější soubor nemovitostí (viz odst 3.2.1 této studie), jejichž výběr je navíc třeba provádět pomocí strukturovanějšího a mnohem obtížněji (pokud vůbec) kodifikovatelného souboru kritérií.

**Východiskem k porovnání potřeb a priorit sledovaných investorů se specifikami a přednostmi sledovaného území byla tedy premisa, že na čele hierarchické struktury lokalizačních faktorů investorů do oblastí aktivit s větší přidanou hodnotou a vyšším podílem kvalifikované pracovní síly nejsou technicko-územní parametry pozemků (jak tomu bylo při velkoplošných průmyslových zónách), ale soubor (kritická masa) parametrů, který má dynamický, subtilnější a v čase proměnlivý charakter. Nad fyzickými parametry prostředí jednoznačně převažují vztahové (organizační) parametry. Komparativní výhoda, atraktivita daného regionu by tedy měla mít formu nabídky kvalitního, specificky orientovaného podnikatelského prostředí. Základem této nabídky by měla být jasná, konsensuální rozvojová vize, doplněná konkrétními fakty - zejména z oblastí průmyslu, služeb, vzdělání, vědy a výzkumu - reálně podporujícími tuto vizi.**

V souladu s touto premisou, závěry bodu b/ odst 3.3 této studie a doporučeními studie Phare "Czech Republic Strategic Services Sector Study"<sup>17</sup>, se konzultant snažil do takto zaměřeného průzkumu území zapojit jako hlavního partnera odborné útvary místní samosprávy (regionální i obecní).

Ze stanovených východisek výběrového postupu vplynula nutnost analytický a návrhový postup formulovat a realizovat prvotně na bázi jednotlivých krajů (NUTS III) a následně tyto výsledky výběrů promítnout a sloučit do vyššího územního celku NUTS II.

<sup>17</sup> V odstavci 6.4.3 The TEN CITIES Programme

S cílem dosažení větší přehlednosti a srozumitelnosti rozčlenil konzultant při zjišťování pozice zkoumaného území na daném trhu (positioning) soubor decizivních faktorů do tří vrstev:

### **regionální**

- **jasná vize – rozvojová strategie**  
*předmětem soustředěného zájmu byla aktivní rozvojová politika, schopnost vlastního vymezení, srozumitelná a atraktivní pozice regionu*
- **věda, výzkum, inovace**  
*podpora transferu technologií, inovační charakter, technologická centra, inovační inkubátory, spolupráce s průmyslem*
- **vzdělání**  
*diverzifikovaný profil, možnosti mezioborových studií (T skills<sup>18</sup>), možnosti rekvalifikace, vazba na regionální ekonomiku*
- **internacionalizace**  
*mezinárodní spolupráce, integrace do evropského výzkumného prostoru, společné podniky, marketing*
- **vytváření sítí**  
*komunikace, zájem o spolupráci, efektivní interakce, řešitelská konzorcia, inovační infrastruktura*
- **podnikatelské prostředí**  
*přístup místní samosprávy, zkušenosti s podporou investorů, podmínky k veřejno-soukromému partnerství, informační servis, konsensus*

### **lokální**

- **centrum spádové oblasti**  
*dostatečná komplexní funkční velikost a vybavenost příslušné spádové oblasti*
- **kvalitní prostory**  
*odpovídající lokalizace, prostorová kapacita, členění a standard vybavenosti*
- **kvalitní pracovní síla**  
*jazyková vybavenost, odborná vybavenost, kvalita, dostatečný výběrový soubor, flexibilita*
- **kvalitní telekomunikace**  
*optické kabely, záložní poskytovatelé, rychlost, kapacita, kvalita, flexibilita*
- **kvalita života**  
*urbanistická, resp. přírodní atraktivita lokality a environmentální kvalita života v místě v širším pojetí*
- **dopravní napojení**  
*dostupnost na dálnici, dostupnost na mezinárodní letiště, dostupnost do Prahy, dostupnost sítě MHD*
- **využitelné aktivity**  
*potenciálně možné společné podniky a akvizice, existující PZI – potenciální klienti a iniciátoři co-location*
- **konkurenční podnikatelské náklady**  
*cena pracovní síly, cena nemovitostí, cena služeb, rychlost a flexibilita v procesních postupech*

<sup>18</sup> Subject knowledge, functional expertise, process & know-how, commun. & leadership, language skills, ICT skills - studie Phare "Czech Republic Strategic Services Sector Study"

## **typy rozvojových nemovitostí**

- **objekty pro strategické služby**  
*administrativní budovy odpovídajících parametrů (zejména v centru města), lépe nové než s potřebou přestavby*
- **kancelářské areály**  
*zastavěné, nebo plánované areály charakteru „office park“, možná revitalizace center měst, území pro doplňkovou a spekulativní výstavbu, brownfields*
- **technologická centra**  
*prostory v rámci vysokých škol, výzkumných ústavů, inovačních center apod.*
- **technologické parky**  
*pozemky a areály v rámci univerzitních kampusů, nebo navazující na inovační centra, resp. příhodná území v odlehlých lokalitách (difuse do regionu)*
- **integrované rozvojové zóny**  
*rozvojové zóny typu smíšených podnikatelských parků se zajištěnou, resp. snadno dosažitelnou klientelou, umožňující perspektivně integraci strategických služeb a technologických center – sdílení nákladů, snížení rizika neobsazenosti*

Vlastní postup identifikace a posouzení lokalizačních faktorů probíhal podle následujícího algoritmu:

- předběžný positioning (zjišťování pozice zkoumaného území na daném trhu)
- konzultace s institucemi místní správy
- konzultace s institucemi vzdělávacími, VaV a inovačními
- konzultace s podnikovou sférou
- návrh portfolia rozvojových lokalit

Stanovení-vymezení vlastní pozice kraje (positioning) má obecně dvě podoby:

- statickou - vycházející z aktuálních socio-ekonomických dat (profil sledovaného území)
- dynamickou, vycházející z rozvojových vizí a programů místních samospráv a relevantních subjektů.

Jako východisko ke stanovení statické i dynamické podoby pozice regionu byla využita dostupná statistická data souborů, spolu s informacemi z místních rozvojových materiálů (strategie a programy rozvoje měst a krajů, regionální analýzy vývoje průmyslu a hospodářské charakteristiky).

Úspěšný positioning je podmíněn kvalifikovaným srovnáním s existující i potenciální konkurencí, pro které se užívá výraz benchmarking (metodický příklad viz příložená příručka „Přímé zahraniční investice“ str. 29).

V souvislosti s vymezováním charakteru, atraktivnosti a konkurenceschopnosti ekonomického prostředí krajů je třeba blíže zmínit **fenomén odvětvových/regionálních seskupení (klastrů)**.

*Klastry lze definovat jako geografická seskupení vzájemně provázaných firem, specializovaných dodavatelů, poskytovatelů služeb, firem v příbuzných oborech, sdružených a zprostředkovatelských institucí, institucí znalostní báze a zákazníků, kteří spolu soutěží, ale také spolupracují (co-opetition).<sup>19</sup>*

Klastry uvádějí do pohybu proces kumulativního růstu a stávají se mimořádně účinným nástrojem ekonomické soutěže ve vysoce konkurenčním globalizovaném prostředí. Z definice klastru vyplývá význam dynamických a interaktivních parametrů prostředí, které jsou ale rovněž prioritní pro investory segmentu strategických služeb a technologických center. Z tohoto důvodu existence, resp. záměr

<sup>19</sup> Více ve studii „Identifikace klastrů v Moravskoslezském kraji“, zpracovanou s podporou fondu PHARE v září 2002

vytvoření klastrů mimořádně zvyšují atraktivnost daného území i pro vstup investorů segmentu strategických služeb a technologických center.

Základními faktory, které je třeba při úvahách o potenciálním rozvoji klastrů identifikovat jsou ekonomické prostředí, klíčové subjekty, infrastruktura a vztahy. Nebo podrobněji vyjádřeno:

- profil regionu, socio-ekonomická deskripce, trendy (statický, dynamický, provázání)
- výroba
- služby
- výzkum
- vzdělání
- specifická podpora
- zprostředkovatelé (hospodářské komory, inovační centra, regionální agentury apod.)
- finanční organizace
- nemovitosti
- komunikace/prostředí/vztahy
- podpora/politika místní samosprávy

K usnadnění pochopení růstových procesů v klastrech, identifikaci slabých míst klastrů a porovnání klastrů mezi sebou je využíván níže uvedený "Základní referenční rámec klastrů"<sup>20</sup>:

### **Základní podmínky - prostorový a ekonomický kontext**

- **ekonomické podmínky** (*ekonomická struktura - vlivy, vztahy - propojení subjektů klastru, poptávka - klienti klastru, znalostní báze a zaměření místní ekonomiky*)
- **prostorové podmínky** (*kvalita života, dostupnost -fyzická, elektronická, interní/interakce, externí*)
- **kulturní podmínky** (*"podnikatelský duch", postoj k inovacím, vůle ke kooperaci*)

### **Specifické podmínky klastrů**

- **úroveň rozvoje** (*kritická masa - dostatečná úroveň podmínek/prostředí, dostatečný počet účastníků*)
- **kvalita účastníků klastru** (*konkurenceschopnost, technologická úroveň*)
- **přítomnost "tahounů"** (*organizátoři místních a mezinárodních sítí, "vlajkové lodě" klastru*)
- **stupeň strategických interakcí mezi subjekty** (*dlouhodobé vztahy - jiné než striktně finanční, důvěra a komplementarita*)
- **množství a úroveň nově vznikajících firem**

### **Organizační kapacita**

- **existence vize, strategie** (*společná-sdílená, konsenzuální, udržitelná, atraktivní*)
- **vedení** (*rozvoj a stimulace klastru - veřejný nebo soukromý subjekt*)
- **úroveň společenské/politické podpory** (*efektivní kooperace na místní úrovni*)
- **kvalita veřejno-soukromých sítí** (*úroveň veřejno-soukromého partnerství*)

*Klustry lze obecně formovat na různých bázích - sektorové, regionální, polycentrické, tradiční, znalostní atd. V oblasti rozvojových nemovitostí odpovídají klastrům strukturou firemní průmyslové parky (sektorové) a integrované rozvojové areály (regionální).*

Z výše uvedeného referenčního rámce klastrů je zřejmé, že průzkum možností, příprava a vymezení růstových klastrů jsou z principu složité, obtížné a poměrně dlouhodobé procesy.

<sup>20</sup> "Growth Clusters in European Metropolitan Cities", komparativní analýza, Leo van den Berg, Erik Braun, Willem van Winden, European Institute for Comparative Urban Research - Rotterdam, 1999

*V rámci prací na první etapě této studie a přípravy následné prezentace předběžných návrhů přiměl konzultant některé místní instituce k velmi elementárním reflexím na téma klastrů. Cílem těchto reflexí nebyla (a ani nemohla být) identifikace klastrů, ale inspirace k možnému začlenění koncepce růstových klastrů do strategie zvyšování atraktivity regionu pro PZI s vyšší přidanou hodnotou a vyšším podílem kvalifikované pracovní síly a do regionální rozvojové strategie vůbec.*

Obecně je třeba konstatovat, že informace z dostupných zdrojů ani strukturou dat, ani rozlišovací schopností neodpovídaly potřebám identifikace a posouzení stanovených lokalizačních faktorů. Podnikatelské prostředí je stále ještě nevyzrálé, nevyprofilované a ve větším detailu nepřehledné. Prognózování efektivních interakcí a sítí brání neschopnost, nebo neochota vlastního vymezení podniků a institucí v tomto kontextu. Všeobecně zatím neexistují příznivé podmínky a schází zájem institucí o rozvoj procesu kumulativního růstu a s tím spojené otevřené a efektivní komunikace. V takto nevyzrálém prostředí nemá rovněž smysl se pokoušet o benchmarking, resp. náklady na jeho provedení by byly nesrovnatelně vyšší než informační hodnota jeho výsledků. Za těchto okolností je stanovená pozice regionů založena spíše spekulativně a intencně s nedostatečně průkaznou oporou objektivní-reálné základny. Těmto podmínkám byl také přizpůsoben proces výběru, který je třeba vnímat především jako otevřený, s možností postupné aktualizace a precizování.

Získání-probuzení zájmu investorů sledovaného segmentu, kteří se obecně soustředí na primární, resp. sekundární městské aglomerace, je náročný úkol se značným stupněm rizika neúspěchu (viz stanovisko developerů v odstavci 3.2.9 této zprávy). Pro zvýšení pravděpodobnosti úspěchu by proto nabízené lokalizační příležitosti měly obsahovat maximální koncentraci nejdůležitějších (avšak reálných!) stimulů. K jejich určení konzultant využívá sekvenční selekci preferenčních oblastí - pólů rozvoje. Při této selekci se překrýváním vrstev geografického rozložení obecně nejvýznamnějších lokalizačních faktorů zjišťují ohniska jejich zvýšené koncentrace - preferenční oblasti.

Pro selekci preferenčních oblastí na území jednotlivých krajů využívá konzultant následující mapové "vrstvy":

- a. významné místní výrobní podniky, podniky s účastí zahraničního kapitálu
- b. existující a plánované průmyslové zóny
- c. dopravní napojení, existující, plánovaná logistická centra, integrované rozvojové areály
- d. koncentrace pracovní síly
- e. instituce znalostní základny
- f. dopravní dostupnost silných aglomerací, dostupnost Prahy (mezinárodní letiště)
- g. telekomunikační sítě\*

*\* Mapy organizace datových sítí jsou přehledné pouze na celorepublikové úrovni. Proto nebudou mapy datových sítí předpokládaných poskytovatelů uvedeny v kapitolách jednotlivých krajů, ale jako sloučená-společná informace v odstavci 7.1.*

Vlastní výběr rozvojových lokalit byl:

1. soustředěn do stanovených preferenčních oblastí
2. diverzifikován z hlediska potenciálně vhodných typů nemovitostí
3. zvažován z hlediska podmínek vstupu nemovitosti na trh
4. konzultován s místní samosprávou a dalšími relevantními institucemi
5. prezentován zadavateli studie a reprezentantům místních samospráv 15/10/02
6. zadavatelem studie odsouhlasen 05/11/02

Portfolio vybraných lokalit bylo rozčleněno do následujících skupin:

- a/ lokality na trhu
- b/ potenciální lokality v rámci již existujících rozvojových projektů
- c/ existující objekty/areály s potenciální možností adaptace
- d/ nově navržená území k vybudování areálů nebo zón pro smíšené aktivity
- e/ nespécifikovaná záloha pro smíšené aktivity

U lokalit ve skupinách c/ a d/ byly dále podrobněji identifikovány územně technické parametry podle definovaného souboru kritérií v zadání této studie – příloha č.1 „Vymezení plnění veřejné zakázky“, krok 3. Výsledky tohoto zkoumání jsou zpracovány pro všechny zkoumané lokality jednotnou formou - pasportem lokality.

Zahrnutí brownfields do výběrového souboru lokalit zkomplikovalo možnost jednotného využití souboru hodnotících kritérií pasportizace definovaného v zadání studie. Protože rozpočtové ani časové limity studie neumožňovaly provedení kompletní pasportizace brownfields, zaměřil se konzultant především na objemový potenciál, fyzický stav a environmentální zátěž. V případě environmentální zátěže, kterou konzultant považuje za kritický parametr výběru byla pro hodnocení potenciálních lokalit použita jednotná speciální metodika.

### Metodika hodnocení ekologické zátěže jednotlivých lokalit

*Hodnocení staré ekologické zátěže jednotlivých posuzovaných lokalit bylo provedeno formou souhrnného hodnocení zjištěného nebo pravděpodobného výskytu znečištění rizikovými polutanty a jejich možného transportu k příjemcům v lidské populaci nebo v ekosystémech. Použito bylo modifikované metodiky vypracované v devadesátých letech kanadskou firmou AGRA. Tato metodika byla v minulosti s úspěchem použita např. při hodnocení závažnosti znečištění v průmyslových areálech nebo výrobních podnicích.*

*Zpracování hodnocení zahrnuje v prvním kroku především verbální popis lokality s identifikací umístění a charakteristiky provozovaných činností včetně používaných surovin a výrobků, které mohou být zdrojem potenciálního znečištění. V dalších krocích následuje bodové hodnocení závažnosti znečištění resp. významu jeho vlivu, ze kterého vyplývá možnost využití lokality k budoucímu aktivitám a případné nároky na nápravná opatření vedoucí k odstranění znečištění na přijatelnou míru. Rozlišeny jsou skutečnosti ověřené nebo pravděpodobně se blížící jistotě od neznalostí nebo předpokládaných negativních vlivů. V případě značných nejistot může být výsledkem definování potřeby doprůzkumu výskytu, rozsahu a závažnosti znečištění. Hodnocení vychází z numerického součtu bodů, které byly experty z oblastí hydrogeologie, odpadů, ochrany přírody a krajiny a sanačních prací přiřazeny v jednotlivých částech hodnocení na základě místní obhlídky, předložených dokladů a konzultací s pověřenými pracovníky a pamětníky. Údaje takto získané byly konfrontovány s podklady získanými v Geofondu ČR. Bodové hodnocení je primárně provedeno pro tři základní oblasti: popis zdrojů znečištění a charakteristiky kontaminantů, expoziční cesty a příjemce.*

*Při hodnocení zdrojů a charakterizování kontaminantů byly dle významu bodově hodnoceny suroviny a výrobky, odpady a přítomnost znečištění in situ v zeminách a podzemních vodách z hlediska obsahu závažných polutantů. Hlavním hlediskem byly zejména objemy, koncentrace a stupeň rizikovosti látek. V této dílčí části byly body sečteny a dílčí součet byl používán následně k sumární charakteristice.*

*Při hodnocení expozičních cest byly bodově hodnoceny vlivy na podzemní vody, povrchové vody a kontaminace okolních pozemků. V této části nabývá na významu rozlišení ověřených výsledků od neznalostí a nejistot. Také v této dílčí části byly body sečteny a dílčí součet byl používán následně k sumární charakteristice.*

*Při hodnocení důsledků případné existence znečištění na konečné příjemce byly bodově hodnoceny zejména vlivy na lidské zdraví a vlivy na ekosystémy s prioritním posouzením potenciálního vlivu na chráněná území ať již ve smyslu vodních zdrojů nebo lokalit s ochranou přírody a krajiny. I v této části*



je významné rozlišení ověřených výsledků od neznalostí a nejistot. Také v této dílčí části byly body sečteny a dílčí součet byl používán následně k sumární charakteristice.

Podle předem připraveného scénáře, který je pro všechny případy shodný, bylo v následném kroku provedeno celkové hodnocení a klasifikace závažnosti znečištění lokality a z něj vyplývající podmínky pro budoucí využití. Body všech tří dílčích klasifikací byly sečteny, a to samostatně pro ověřené skutečnosti a samostatně pro nejistoty. Pokud míra nejistoty překračovala přípustnou míru, výstupem je konstatování, že míru rizika a rozsah následných opatření nelze stanovit. Před dalšími kroky je pak třeba provést průzkum lokality, který umožní hodnocení zopakovat při rozsahu podkladů, které míru nejistoty sníží na přijatelnou mez. Pokud je míra nejistoty přijatelná již v primárním hodnocení, výstupem je klasifikace závažnosti znečištění a míry rizika z něj vyplývající a elementární návrh opatření. V reálu se může vyskytnout stav, kdy lokalita není zatížena z minulosti starými ekologickými škodami vůbec a další využití není vázáno na průzkum nebo odstranění kontaminace až po stav, kdy je znečištění velmi závažné a vyžaduje dekontaminaci území. Pokud je míra nejistoty značná, nelze lokalitu bez řádného průzkumu, vedeného v souladu s požadavky zák. 62/1988 Sb. O geologických pracích z pohledu budoucího využití kategorizovat. Pokud je hodnocením zjištěno, že znečištění vykazuje možné závažné důsledky pro lidskou populaci a ekosystémy, je třeba postupovat v dalších krocích v intencích Metodického pokynu MŽP ČR (Chvojka, 1996) ke zpracování analýzy rizika.

Je třeba však upozornit na fakt, že i pokud rizika nejsou prokázána a kontaminace na lokalitě existuje, může její přítomnost komplikovat budoucí využití pozemků, a to zejména zvýšenými náklady na likvidaci odpadů při zakládání staveb.