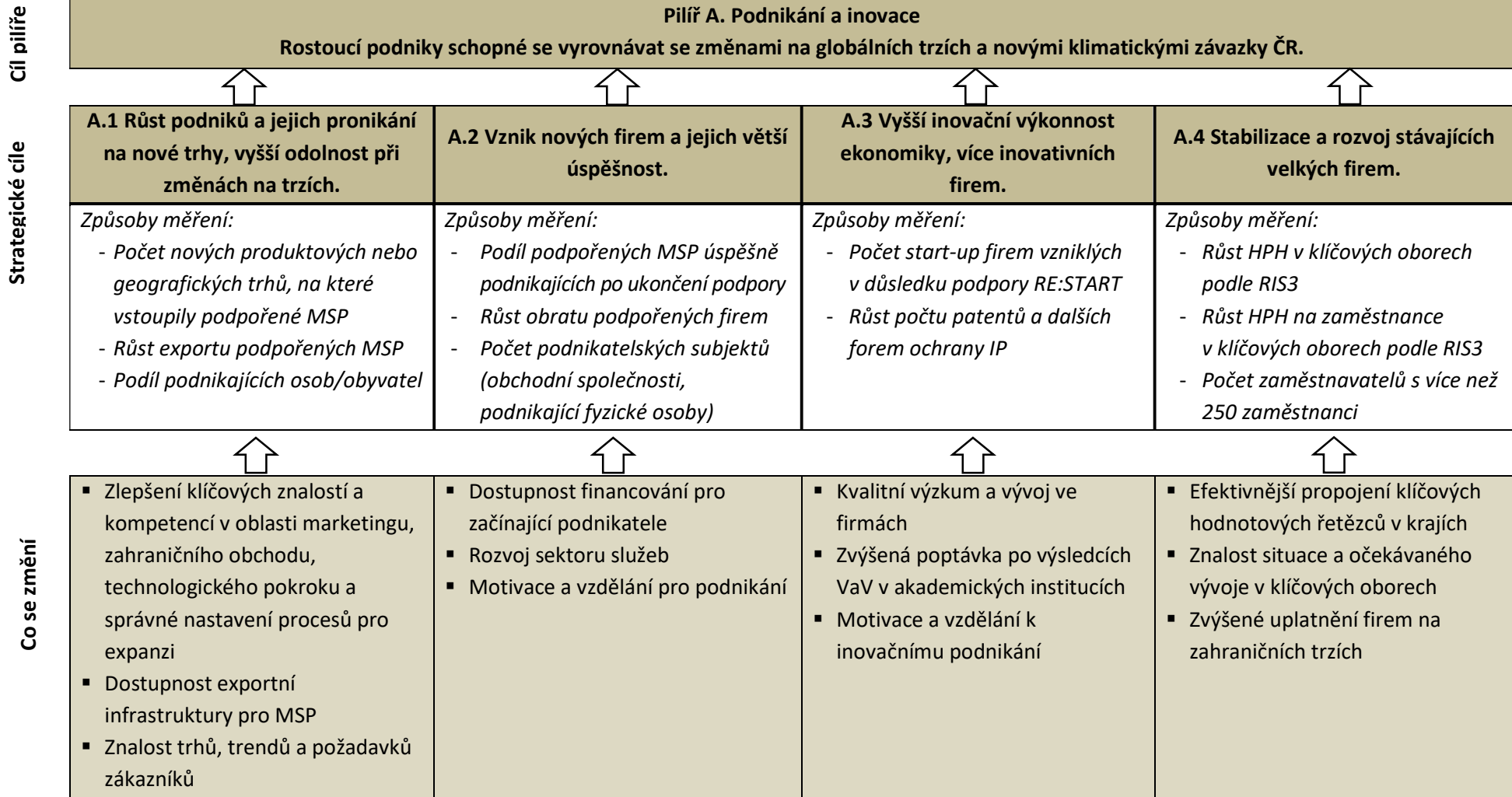


## PILÍŘE STRATEGICKÉHO RÁMCE

### 3. Pilíř A. Podnikání a inovace



**Cíl: Rostoucí podniky (se zaměřením na MSP) schopné se vyrovnávat se změnami na globálních trzích.**

**Cílem prvního pilíře je (i) pomoci firmám v kraji růst, vyvíjet nové produkty a technologie, získávat nové trhy a zapojovat se do evropských a globálních produkčních sítí, (ii) podnítit vznik nových firem či příchod firem v nových, rostoucích oborech a příchod dalších firemních funkcí v pobočkách zahraničních společností a (iii) usnadnit firmám v krajích přizpůsobení novým výzvám, ať už vycházejí z vývoje globálních trhů, ze závazků přijímaných v Evropské unii a v ČR, nebo z potřeb krajů samotných.**

Podstatou hospodářské restrukturalizace je přizpůsobování a reorganizace podniků, které v krajích působí a jejich další úspěšný růst/rozvoj, stejně jako příchod firem nových, které diverzifikují či transformují místní ekonomiku a rozvíjejí nové obory/odvětví. Tím dochází ke změně struktury hospodářství jako celku. V krajích se prosadily nebo postupně prosazují nové obory, jako je automotive a na něj navázané obory jako je plastikářství) a farmaceutický průmysl.

V souladu s aktualizovanými RIS3 strategiemi krajů je třeba podpořit klíčová odvětví v jejich dalším růstu. Tento pilíř však patří mezi nejvýznamnější z hlediska Zelené dohody pro Evropu, a transformačních kroků k nízkouhlíkové energetice a ekonomice. V současnosti se otevírají velké nové příležitosti pro rozvoj nových technologií v „zelené ekonomice“, nejen v souvislosti s transformací energetiky, ale také se změnami v odpadovém hospodářství, regulatorním tlakem na snižování objemu odpadů apod. Vznikají trhy pro nové hospodářské aktivity v souvislosti s těmito změnami, roste poptávka po nových produktech či po produktech s novými vlastnostmi, vznikají příležitosti jak pro malé a střední firmy, tak příležitost – a zároveň regulací vynucené změny – ve strategiích velkých firem. Zde se ukazuje malý posun i v tom, že velké firmy se začínají otevírat spolupráci s menšími inovativními firmami a start-upy (viz např. Chemtechnext organizovaný ORLEN UniCRE a ORLEN Unipetrol).

V krajích by bylo vhodné zvyšovat podnikatelskou aktivitu, což bude mít, kromě ekonomického přínosu, také přínos pro stabilizaci obyvatelstva a v případě technologických firem budou vznikat pracovní místa zajímavá pro mladé. Vznik většího počtu malých firem je první podmínkou, aby z některých z nich vyrostli velcí čeští, evropští či světoví hráči. V minulých letech se situace v krajích začala postupně měnit a objevují se nové firmy, mimo jiné i kvůli vzniku či posílení inovačních institucí/inovačních nebo podnikatelských center, ale jejich počet je stále nedostatečný. Jednou z možností je zvyšovat atraktivitu strukturálně postižených krajů rovněž pro domácí stávající podnikatele, a je třeba do nich získávat také domácí, české investory z jiných krajů. Motivovat je lze např. vytvářením podnikatelských center, finančními pobídkami, vzdělávacími programy apod.

Do krajů musí také ve větší míře přicházet firmy odjinud, v českých podmínkách především ze zahraničí. Vzhledem k rostoucím mzdám v ČR je třeba klást důraz především na takové nové investice, které nebudou jen čistě výrobní („montovny“), ale budou přinášet nové podnikové funkce, jako jsou konstrukční činnosti a vývoj, výzkum, design apod.

Ve všech třech krajích roste význam odvětví automotive. Odvětví se ve zvýšené míře začíná orientovat na elektromobilitu (např. Hyundai v MSK. Nyní téměř všechny automobilky vyrábí nějaké vozidlo na alternativní pohon (např. elektromobily), kvůli vysokým pořizovacím cenám těchto vozidel a nižší zůstatkové hodnotě se však potýkají s nezájmem zákazníků. Přetrvávají ale nejasnosti ohledně budoucí orientace tohoto odvětví a roste tlak zemí mimo EU. Je proto důležité při rozšiřování aktivit brát ohled na tato rizika.

Mezi tradiční firmy a odvětví v krajích patří energetika (vč. těžby uhlí) a na ni navázané firmy, i z jiných oborů – např. strojírenství, elektrotechnika, výroba kovových konstrukcí apod. Transformace energetiky a další vyvolané změny tato odvětví ohrožují a pro hospodářství strukturálně postižených krajů budou představovat dodatečnou strukturální zátěž, která může být větší, než dopady hospodářské krize po roce 2008. Přestože se dnes již nejedná o největší hospodářská odvětví v krajích, jsou stále významná jak z hlediska zaměstnanosti, tak z hlediska navazujících odvětví. Problematická je i energetická krize, která negativně ovlivňuje zejména odvětví náročné na energie jako např. ocelářství, což je problém zejména v MSK. Energetickou náročnost je ale nutné zvažovat i u nových technologií.

Úspěšné rostoucí podniky zaměstnávají lidi, investují, vytvářejí a realizují zisk. V případě, kdy lze očekávat zpomalení hospodářského růstu, je pro strukturálně postižené kraje důležité, aby zdejší firmy byly schopné se se zpomalením vyrovnat a aby nacházely nové příležitosti a využívaly jich. Úspěšné podnikání a odolné firmy jsou základní podmínkou zlepšení kvality života v regionech. Aktivní práce především se zahraničními trhy je klíčovou součástí hospodářské restrukturalizace. Pro rozvoj podnikání zůstávají důležité investice do dopravní a energetické infrastruktury.

### 3.1 Návaznost na analýzu a predikce

1. V regionální ekonomice krajů MSK, ÚK a částečně i KVK hrají **velké tradiční podniky** (zejména z oblasti hutnictví, těžby, energetiky a chemického průmyslu) ve srovnání s dalšími kraji ČR stále významnou roli – představují jednak velké a stabilizující zaměstnavatele a také často určují odvětvovou specializaci tamního hospodářství. Budoucnost takovýchto podniků v evropské ekonomice, která se vyznačuje dominancí malých a středních podniků, je však značně nejistá, a to i v souvislosti s výzvami v podobě budování znalostní ekonomiky založené na službách či výrobách s vyšší přidanou hodnotou, adaptací na změnu klimatu a podobně. Další hrozbou je i energetická krize – zvyšování cen energií, povolenek, což je problematické pro odvětví s náročnými technologickými procesy.
2. **Obory ekonomiky, které jsou pro tyto tři kraje významné (hornictví, hutnictví, chemický, stavební a automobilový průmysl), jsou v současné době ohroženy globální konkurencí a transformace energetiky a útlum těžby uhlí toto ohrožení jen prohlubuje.** Těžba uhlí v MSK je v útlumu (v roce 2025 se předpokládá její úplné ukončení). V KVK se vzhledem k ruské agresi ukončování těžby posunuje. Automobilový průmysl v krajích v posledních letech nabyl na významu a momentálně se jedná o rostoucí segment, který alespoň částečně absorboval původní objem zaměstnanosti v těžebním a ocelářském průmyslu. Závislost celé české ekonomiky na tomto druhu průmyslu je však v případě hospodářského zpomalení nevýhodou, v posledních letech se zásadně negativně projevil výpadek dodávek u některých (sub)dodavatelů (typicky čipy). Společně s klimatickou změnou hrozí ve zvyšující se míře i živelné pohromy např. požáry. Je však třeba zdůraznit, že i zde existují příklady dobré praxe – v roce 2023 bylo v Sokolově otevřeno největší testovací centrum pro autonomní mobilitu na světě či v roce 2018 otevřela německá automobilka Porsche v Ostravě výzkumné a vývojové centrum zaměřující se na rozvoj softwaru v oblasti elektromobility a autonomní jízdy.
3. Výhodou automobilového průmyslu přinejmenším v MSK je diverzifikace trhů dodavatelských řetězců. Do místní automobilky Hyundai bylo podle informací z roku 2020 dodáváno cca 25 % výrobků produkovaných v MSK, zbytek směřoval do jiných automobilových závodů. Automobilový průmysl je úzce navázán na průmysl zpracování plastů, oceli, čalounický a strojírenský, sklářský

- průmysl a další odvětví. Díky stále většímu množství autonomních systémů aut a rozvoji asistenčních systémů podporuje automobilový průmysl rovněž průmysl IT a robotiku.
4. Vedle toho je v MSK, KVK a ÚK ze všech krajů v ČR nejnižší intenzita podnikatelské aktivity a **nízká dynamika vzniku nových podniků** všeho druhu (obchodních společností i fyzických osob podnikajících). Jelikož se také méně podílejí na zaměstnanosti, kde dominují střední a velké podniky (v českém kontextu), je zdánlivý význam MSP a podnikatelství vůbec pro tyto kraje menší než jinde.
  5. Příchod přímých zahraničních investic (dále jen „PZI“) do všech krajů byl významným faktorem zaměstnanosti a pomohl absorbovat část pracovní síly uvolněné z tradičních oborů. V ÚK a KVK, které hraničí se SRN, jsou ve větší míře lokalizovány provozy PZI, které mají charakter nesamostatných dílenských provozů využívajících levné pracovní síly. Podobný charakter mají i některé podnikatelské aktivity, kdy české firmy vyrábějí pro odběratele za hranicemi vstupy, jejichž hlavní konkurenční výhodou je cena, přestože se jedná i o technicky náročné produkty. Tyto firmy jsou nejvíce ohroženy rostoucími mzdami v ČR a v kombinaci se zpomalením růstu hospodářství budou nejvíce ohroženy. Model ekonomiky postavený na levné práci se však stále více vyčerpává.
  6. Přestože ÚK a MSK jsou vysoce urbanizovaná území, tak ve všech třech krajích existují také **odlehlá, obvykle pohraniční území** spíše venkovského charakteru, která patří mezi zaostávající regiony a **kde je ekonomická a sociální situace ještě horší než ve zbytku těchto krajů**. V případě KVK se jedná zejména o správní obvody ORP Sokolov a Kraslice, v případě ÚK pak o SO ORP Varnsdorf a Rumburk a v případě MSK o SO Vítkov, Bruntál, Krnov a Rýmařov.
  7. Menší míra vzniku nových firem, resp. menší míra vzniku inovativních firem znamená menší počet nově vznikajících atraktivních pracovních míst. To posiluje trend odchodu mladších, vzdělanějších lidí a lidí hledajících kariérní uplatnění v zaměstnání do jiných, vyspělejších krajů v ČR, např. do Prahy a okolí, Brna a okolí, Plzně a okolí, Olomouce, a v případě ÚK a KVK i do blízkého Německa. Tím se dále snižuje potenciál vzniku nových firem.
  8. Většina výše uvedených tvrzení a argumentů byla obsažena již ve Strategických rámcích z let 2016 a 2020 a vývoj od té doby je potvrdil. Většina výše uvedených problémů zesiluje i vzhledem k ekonomické stagnaci (česká ekonomika ještě nepřekonala svou úroveň před pandemií covidu-19), i když pozitivní změny byly zaznamenány. To neznamena, že strategie hospodářské restrukturalizace je neúspěšná, nýbrž že je třeba ji posílit, protože pozitivní příklady a úspěchy ukazují, že změny lze realizovat.

## 3.2 Strategické cíle a oblasti změn

### 3.2.1 Strategický cíl A.1: Růst podniků a jejich pronikání na nové trhy, vyšší odolnost při změnách na trzích.

**Cílem je podnítit a usnadnit přístup na nové trhy firmám, které působí v tradičních oborech i v oborech nově se rozvíjejících a které mají či vytvářejí vlastní know-how, aby nacházely příležitosti, ať už se stávajícími produkty, nebo s produkty novými na pro ně nových trzích.**

Podniky v době globální ekonomiky musí neustále hledat a nacházet nové zákazníky a inovovat, jinak jim hrozí stagnace a zánik. V dotčených krajích je situace složitá kvůli tomu, že firmy v tradičních oborech jsou dlouhodobě orientované na „klastř uhlí, oceli a výroby forem energie“ – významné jsou zde podniky, které nyní mají nebo v budoucnu mohou mít problémy s vlastním rozvojem. Pro firmy,

kteří formálně nespádají do odvětví energetiky, ale jsou na ně vázáni a budou v tomto odvětví zákazníky postupně ztrácet v důsledku transformace energetiky a útlumu těžby je klíčovou podmínkou zachování výroby a růstu schopnost využít know-how pro vznik nových produktů a nalezení nových trhů.

Vedle toho je samozřejmě hledání nových zákazníků důležité i pro všechny ostatní firmy. Proto by se v rámci tohoto cíle měla zvýšit schopnost podniků identifikovat koncové trhy, reagovat na ně a vyvíjet pro ně své produkty a služby.

Specifickou výzvou, s níž zároveň může pomoci veřejný sektor, který tuto výzvu z významné části generuje legislativně, novou regulací, jsou environmentální technologie a produkty řešící environmentální problémy dneška. Tyto nové trhy jsou v současnosti ve velké míře obsazovány zahraničními společnostmi, ale představují příležitost i pro menší či střední české inovativní firmy, protože jsou na nich žádoucí často zcela nová řešení, ať už využívají výsledků výzkumu, nebo stojí jen na dobrých nových nápadech. Vzhledem k tomu, že se jedná o trhy nové a proměnlivé – i v důsledku vyvíjející se regulace – existují na nich lepší příležitosti pro vstup nových hráčů.

### **Oblasti změn pro dosažení strategického cíle**

Celá česká ekonomika je silně závislá na exportu, a proto by se zdálo, že firmy nemají problém s uplatněním na zahraničních trzích. Hospodářský růst v minulých letech se týkal i firem ve strukturálně postižených krajích, a zdánlivě mohl přinést zmírnění tlaku na hledání nových trhů či zákazníků, protože poptávka stávajících zákazníků firem rostla. Český export je však v první řadě tažen pobočkami nadnárodních firem. Domácí malé a střední podniky se stále potýkají s nedostatečně rozvinutými kompetencemi a kapacitami pro zahraniční obchod a bylo zjištěno<sup>1</sup>, že mnohem lépe jsou schopny připravit / inovovat vlastní produkt než zjistit, zda takový produkt nalezne zákazník. Vedle toho čelí MSP řadě bariér internacionalizace vlastních aktivit, a to zejména s rostoucí geografickou a kulturní vzdáleností cílových trhů od ČR<sup>2</sup>. Malé firmy mají rovněž problém se zajišťováním servisu a dalších služeb pro zákazníky na vzdálených trzích.

Úspěch na zahraničních trzích tak vyžaduje **kombinaci kvalitního produktu, znalosti trhu a požadavků zákazníků**. K tomu jsou důležité také inovační a výzkumné aktivity firem a jejich propojení na výzkumné organizace. Jednou z příležitostí v této oblasti je využití stávajícího know-how v energetice pro vývoj nových produktů, technologií a služeb například ve strojírenských či elektrotechnických firmách v souvislosti s „čistými“ zdroji energie a tím nově vznikajícími trhy. V posledních letech **firmy zachytily trendy a zapojily se do nových oborů díky Evropské průmyslové strategii**. Napomoci může obchodní zastoupení a ekonomická diplomacie.

Problémem malých a středních domácích firem v ČR je jejich kapitálová nevybavenost. Změny vyvolávané novými technologickými trendy – digitalizace, robotizace, nové materiály atd. – i změny vynucené novou regulací budou pro MSP investičně nákladné. Přestože přístup k finančním zdrojům pro financování rozvoje firem či změny technologií je v současnosti relativně dobrý, MSP jsou tradičně v horší situaci než velké firmy, a české domácí firmy z větší části spadají právě do sektoru MSP. Nové rozvojové investice a investice do adaptace na novou legislativu či do vývoje nových technologií budou

---

<sup>1</sup> Závěrečná zpráva projektu INKA, Technologická agentura ČR (dále jen „TA ČR“) – červen 2015

<sup>2</sup> Analýza exportních příležitostí v zemích Latinské Ameriky, zpráva pro Středočeské Inovační centrum, Berman Group, 2018. (Přestože se jedná o zprávu z jiného kraje, je velice pravděpodobné, vzhledem k oborové struktuře a minulým výzkumům v Ústeckém kraji či v kraji Karlovarském, že situace ve strukturálně postižených krajích není lepší než v kraji Středočeském).

patrně pro mnohé firmy rizikové, a jejich přístup ke kapitálu tím může být ztížen. Zlepšit přístup MSP k financování změn, vyvolaných trhy nebo vynucených regulací, bude představovat významnou změnu pro růst MSP ve strukturálně postižených krajích.

Nezastupitelnou roli hraje i ochota / motivace firem k samotnému exportu. Ve světě je totiž často u MSP pozorován jev, kdy po vstupu na zahraniční trhy jejich ziskovost poklesne v důsledku nově vyvolaných nákladů, takže se z krátkodobého hlediska export firmám nevyplatí. Přestože po poklesu HDP v roce 2020 vyvolaném dopady pandemie covid-19 v následujících letech ekonomika rostla, je tento růst poměrně slabý ve srovnání s okolními státy. Podniky se musí vyrovnávat s novými bariérami (růst cen energií, nespolehlivost dodávek, např. čipů, zhoršená geopolitická situace – Rusko, Čína, Afrika, posun BRICS k autoritativním režimům či zvyšování cen v důsledku růstu cen energií, který je v ČR vyšší než u zbytku Evropy).

Česká ekonomika, a pro strukturálně postižené kraje to platí mnohem více, má celkově velmi málo firem, které svými produkty samy utvářejí trh. To jsou podniky, které jsou schopné přijít s produkty, které zákazníci do té doby neznali a nevěděli, že je chtějí. Takové firmy se svou znalostí budoucích potřeb velmi dobře na trzích prosazují. V MSK mezi ně v minulých letech patřily firmy jako LANEX, a.s., nebo Tonak, a.s., v ÚK například TOS Varnsdorf a.s.

K dosažení cíle je nutné zvýšit **dostupnost strategických informací o cílových trzích**, znalost trendů a preferencí na zahraničních trzích, stejně jako regulačních specifik, kulturních rozdílů a obchodních zvyklostí. Vedle toho musí firmy **zlepšit klíčové kompetence v oblasti marketingu a zahraničního obchodu**, osvojit si účinné metody řízení expanze na zahraničních trzích, včetně obchodních zkušeností potřebných pro konkrétní cílové trhy. Nakonec je potřeba **vybudovat potřebnou obchodní infrastrukturu zejména pro MSP**, jako jsou sdílená obchodní zastoupení, servisní střediska a distribuční kanály.

### Typová opatření

Tato část poskytuje stručný, ilustrativní přehled možných opatření.

- **Finanční nástroje** představují oblíbený, ověřený a fungující způsob podpory exportu. Dlouhou dobu se jim aktivně věnují instituce jako Česká exportní banka (dále jen „ČEB“), Exportní garanční a pojišťovací společnost, a.s. (dále jen „EGAP“) nebo CzechTrade. Na podporu marketingových aktivit a exportu zejména MSP byl v posledních dvou programových obdobích (2014–2020 a 2007–2013) určen program Marketing (Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost, dále jen „OP PIK“). V programovém období 2021–2027 je na podporu malých a středních podniků vyčleněn zejména Operační program Technologie a aplikace pro konkurenceschopnost (OP TAK), konkrétně specifický cíl 2.1. V tuto chvíli proto nedoporučujeme „vymyšlení“ nového finančního produktu na podporu exportu, ale jejich větší využití v dotčených krajích cestou poskytování informací a cíleného poradenství. Druhou cestou je např. pozitivní bonifikace firem strukturálně postižených nebo zaostávajících regionů pro účast v OP TAK.
- Další možností podpory MSP jsou dotace na spolufinancování přípravy jejich vstupu na nové/zahraníční trhy – průzkum trhu, podmínky na trzích, legislativu – a navázat na ně/propojit je s finančními nástroji pro financování skutečného vstupu na nový trh, pokud se pro něj firmy rozhodnou.

- Pro firmy, které zatím nemají s exportem zkušenosti, je např. vhodné vytvořit nový **speciální program podnikového rozvoje**, v jehož rámci se podniky účastní asistovaného rozvojového procesu v délce cca 12 měsíců. Vzorem může být např. program Platinn nebo norský **Regionální program na podporu vývozu a internacionalizace MSP**. Podpora zahrnuje odborné konzultace a koučing, hodnotící mise na sousední trhy, financování prvního vstupu na zahraniční trh<sup>3</sup>. Program je rozdělen do čtyř fází: 1) rozpoznání a posouzení potřeb a fází životního cyklu společností, které projeví zájem, tj. zda jsou ochotny, schopny a připraveny zúčastnit se programu a zda pro ně může být program přínosem; 2) analýza schopnosti inovačního tržního a technologického rozvoje společnosti; tato analýza je východiskem pro tržní a technologické projekty, které budou v průběhu programu realizovány; 3) plánování: pomoc společnostem při přípravě plánů pro jejich tržní nebo technologické projekty; 4) provádění: pomoc společnostem s realizací jejich projektů prostřednictvím na míru šité podpory využívající různých služeb v oblasti kvalifikací, poradenství, vytváření sítí spolupráce nebo financování.
- Malé a střední firmy mají z principu (kapacitní důvody) problém obsluhovat velké množství vzdálených trhů. Překonat tento problém pomáhá vytváření nejrůznějších exportních aliancí, jež mohou **sdílet proexportní infrastrukturu**, jako jsou sdílená obchodní zastoupení, sdílené distribuční kanály nebo přímá podpora servisních center a služeb péče o zákazníky na cílových trzích MSP. Veřejná správa může tyto aktivity podporovat nepřímo (poskytování informací, školení, vyhledávání partnerů) nebo např. cestou financování tzv. **externího vývozního manažera**, který nabízí firmám místní přítomnost na cílovém trhu a kde je žádoucí využít sítí a vazeb, které si již vytvořili etablovaní exportéři. V praxi to znamená, že velké firmy budou otevírat cestu na zahraniční trh malým a středním a budou za to „odměněny“ státní dotací. Tento nástroj se může inspirovat zkušenostmi z Finska. Náplň práce vývozního manažera lze uzpůsobit potřebě firem. Mezi jeho primární úkoly patří studie trhu, konkurence, chování a požadavků zákazníků, vyhledání partnerů a jednání s nimi.
- Veřejná správa – zástupci pro-podnikatelské infrastruktury mohou také provádět **analýzy zaměřené na odhad potenciálně atraktivních zahraničních trhů** a příležitostí, jejichž cílem je poskytnout firmám kvalitní a podrobné informace. Jednotlivé kraje mají vytipované prioritní rozvojové obory (zejména v regionálních RIS3 strategiích) a mohou proto analýzy správně tematicky zaměřit. Jiným způsobem podpory MSP je asistence při **získání certifikací** a jiných dokladů **potřebných pro vstup na zahraniční trhy**. V ČR působí např. Strojírenský nebo Elektrotechnický zkušební ústav, nová služba by spočívala v informační podpoře a poradenství vztahujícím se k certifikaci.
- **Zřízení pobočky Národní rozvojové banky v ÚK.**

---

<sup>3</sup> Podpora internacionalizace malých a středních podniků - Výběr osvědčených postupů; DG Industry 2008

### 3.2.2 Strategický cíl A.2: Vznik nových firem a jejich větší úspěšnost

**Cílem je usnadnit vznik zejména inovačních start-up a spin-off<sup>4</sup> firem, které budou jedním ze zdrojů restrukturalizace hospodářství, spoluvytvoří dlouhodobý zdroj růstu a povedou ke zvyšování produktivity celé krajské ekonomiky. Cílem je však také zvýšit podnikatelskou aktivitu a pomoci zakládat nové firmy všem lidem, kteří mají zájem a vůli zahájit podnikání.**

Tento strategický cíl řeší nízkou míru podnikatelské aktivity a dynamiky zakládání nových firem v dotčených krajích. Jeho náplní je motivovat obyvatele krajů k zakládání nových firem. Jakkoliv většina nových živností a podniků nepřinese zásadní změny v krajské ekonomice, jsou důležité proto, aby spoluvytvářely podnikatelskou kulturu a vytvářely potenciál firem, mezi nimiž se budou nacházet úspěšní domácí šampioni – rychle rostoucí firmy s mezinárodními zákazníky. Na zvýšení podnikavosti obyvatel se zaměřuje strategický cíl D.4.

Jde o to, aby vznikaly firmy, které se díky své inovativnosti a konkurenční výhodě založené na produktech uplatnitelných na globálních trzích stanou „kondenzačními jádry“ změny struktury hospodářství krajů. Nové trendy v automotive v souvislosti s rozvojem elektromobility a zejména autonomní mobility, ale také přechod na nízkouhlíkovou ekonomiku a nové zdroje forem energií jsou příležitostí i pro malé firmy či pro vznik nových firem, založených na inovativních řešeních. Strukturálně postižené kraje jsou také lídry ve vodíkové mobilitě. Zakládání nových firem ve vybraných regionech souvisí i možnostmi využití lokální infrastruktury – podnikatelské inkubátory, technologická centra apod. propojení s akademickými pracovišti (není např. v KVK).

#### Oblasti změn pro dosažení strategického cíle

Všechny tři dotčené kraje vykazují nízkou míru podnikatelské aktivity a dynamiky vzniku nových firem. To částečně vychází ze zaměstnanecké kultury nepodporující ochotu podnikat, a patrně i obecně z menšího množství podnikatelských nápadů vzhledem k sociální struktuře obyvatelstva. Tento strategický cíl proto úzce souvisí s pilířem „Potenciál lidí“. **Proto je třeba zvýšeného úsilí především ve vyhledávání nových potenciálních podnikatelů a silný/propojený systém koučingu a mentoringu pro zahájení a první roky podnikání. Vzhledem k odchodu mladých lidí strukturálně postižených krajů dochází pravděpodobně také ke ztrátám podnikatelsky iniciativních lidí.** Proto je specifickým cílem na zvýšení podnikavosti také udržení malých a začínajících firem v krajích, aby se neodcházely rozvíjet jinde (např. do Prahy, Brna, Plzně apod.).

Cestou ke zvýšení počtu nových firem je motivace k podnikání, která má začínat už na základních školách, na středních a vysokých školách pak je třeba ji doplnit o získávání podnikatelských/obchodních kompetencí a rovněž tak např. od posledních ročníků SŠ nabídkou podpory a pomoci při zahájení vlastního podnikání. Podpora zahájení prvního podnikání ve strukturálně postižených krajích má být zaměřena i na lidi ve středním věku, kteří mají odborné zkušenosti, ale často také zkušenosti s řízením firem a založení vlastního podniku je další krok v jejich kariéře.

Cílem je vytvořit systém identifikace podnikatelských nápadů a potenciálních podnikatelů a těmto lidem pomoci přetvářet nápady v úspěšné firmy, které porostou a budou zaměstnávat další lidi. Je zároveň žádoucí, aby vznikaly „obyčejné“, neinovační služby pro obyvatele, jejichž cílem v první řadě bude vytváření pracovních míst, a to zejména v odlehlých částech krajů mimo území krajských

<sup>4</sup> Spin-off je firma založena (obvykle univerzitou) za účelem komercializace výsledků výzkumu / duševního vlastnictví vytvořeného ve výzkumné organizaci.



metropolí či aglomerací. V případě běžných služeb pro obyvatelstvo a v širším smyslu v případě podpory všech „neinovačních“ podnikatelských projektů je třeba zabránit tomu, aby vytěsňovaly stávající podnikatele či zhoršovaly podmínky pro jejich podnikání a vytvářely jim konkurenci podporovanou z veřejných zdrojů. Ve strukturálně postižených krajích je více než jinde nezbytné, aby nedocházelo k narušení tržní soutěže, a to i za podmínky, že pravidla veřejné podpory jsou jinak dodržena. Na identifikaci nápadů musí navazovat podpora, která podnikatelům umožní překonat obtížné počáteční fáze a pomůže jim růst – zvýšení míry přežití firem je součástí tohoto cíle.

Podpora podnikání musí mít několik forem, které je třeba kombinovat a propojovat. Je vhodné, aby vznikaly krajské programy navazující vzájemně více forem podpory, které budou zahrnovat: (i) motivaci k podnikání a učení podnikatelských kompetencí na školách, (ii) identifikaci podnikatelských nápadů a potenciálních podnikatelů, (iii) poradenstvím koučing a mentoring, a (iv) na toto navazující zlepšení dostupnosti financování, zvláště pro malé podniky s krátkou historií a pro začínající podnikatele. Mělo by dojít také ke zvýšení dostupnosti rizikového kapitálu, která se nezvýšila. Minimálně Ústecký kraj potřebuje *pre-seed* a *seed* kapitál. Takové krajské programy, které splní výše uvedené podmínky, je vhodné spolufinancovat ze strany státu nebo usilovat o získání prostředků ze soukromých zdrojů či z dalších veřejných programů pro zvýšení jejich kapacity a kvůli možnosti zapojit více cílových skupin.

Neexistence univerzity v KVK a specifické zaměření a menší počet studentů Univerzity J. E. Purkyně v Ústí nad Labem (dále jen „UJEP“) představují daleko menší (v KVK dokonce velmi omezený) potenciál pro vznik spin-off firem využívajících univerzitního know-how. Podpora vzniku takových firem proto v dotčených krajích musí zahrnovat budování pro-podnikatelské infrastruktury a motivaci ke spolupráci podnikatelského a akademického sektoru. Nezbytným krokem je opět práce s vysokoškolskými studenty, povzbuzování jejich podnikatelských ambicí a výchova k podnikání. Vysoký potenciál má i transfer podnikatelských záměrů z akademického sektoru do praxe. Důležitým předpokladem by bylo učinit opatření pro urychlení transferu technologií a více propojit akademické výzkumné instituce s průmyslovým sektorem. Kromě zřizování technologických parků a inkubačních center by bylo potřeba i finanční podpory a zvýšení aktivní komunikace mezi akademickým a průmyslovým sektorem. V některých případech bude transfer podnikatelských záměrů vyžadovat rizikový kapitál. Pro podporu propojování aktérů ze soukromé sféry se nabízí i větší zapojení stávajících asociací, technologických platforem a klastrů.

### Typová opatření

Tato část poskytuje stručný, ilustrativní přehled možných opatření.

- **Finanční nástroje na zahájení a rozvoj podnikání** – zvýhodněné úvěry nebo záruky za úvěry začínajícím i zkušeným MSP nabízí Národní rozvojová banka (dále jen „NRB“). Pokud je absorpční kapacita na straně MSP dostatečná, je možné tyto programy finančně posílit. Mezi další možnosti patří podpora účasti MSP v evropských nástrojích, jako např. EIC Pathfinder a EIC Accelerator (v roce 2023 měly oba programy vyčleněnou alokaci).
- Zakládání firem může být v dotčených krajích významně podpořeno pomocí speciálních regionálních fondů. Součástí opatření je i poskytování poradenství. **Regionální finanční nástroje** v ČR reprezentují zejména dotační programy na financování inovačně zaměřených MSP a programy na poskytování zvýhodněných úvěrů včetně příspěvků na úroky. Příkladem může Program na podporu start-upů v MSK z roku 2020 nebo podpora podnikání

v Moravskoslezském kraji z roku 2022. Na investice do zakládání nových firem lze čerpat podporu z Operačního programu Spravedlivá transformace.

- **Podnikatelský voucher**, jehož testování probíhalo v Moravskoslezském kraji. Bylo financováno z krajského rozpočtu a v současné době je financovaný OPST. Vouchery pro podnikatele již nejsou určeny pouze pro rozjezd podnikání, ale zahrnují 3 typy voucherů od evaluace business nápadu, přes podporu digitalizace firem (pouze v ÚK a KVK), a podporu rozvoje MSP až po inovační projekty firem.
- **Finanční poradenství** – nedílnou součástí poskytování finančních nástrojů je poradenství a zvyšování informovanosti o možnostech získání financí pro (začínající) MSP. Vyspělé instituce pro-podnikatelské infrastruktury již dnes poskytují široké spektrum služeb (nabídka financování z OP, státních a regionálních fondů, možnost získání grantů z mezinárodních programů, kontaktování „business angels“ atd.)
- **Pro-podnikatelská infrastruktura** – propojení poradenských míst, sdílení know-how mezi různými veřejnými subjekty zaměřenými na podporu podnikání, dělba práce. Ve všech krajích ČR existuje základní síť podpory zahájení podnikání, která obsahuje např. informační místa pro podnikatele, inovační centra, podnikatelská poradenská centra, podnikatelské inkubátory (dále jen „PI“). Zejména PI, které zajišťují kancelářské, administrativní a lehké výrobní prostory včetně přístupu k vybraným službám (administrativa, právní poradenství, daňové poradenství, informace o nabídce finanční podpory, mezinárodní spolupráce) již bylo zřízeno několik ve všech dotčených krajích, jejich role se v posledních letech mění a jejich služby se rozvíjejí. Pro-podnikatelská infrastruktura musí fungovat tak, že podnikatel dostane základní orientaci a informace na jednom místě (např. tzv. API) a současně bude z různých míst nasměrován na příslušné organizace, poskytující služby, které jsou pro podnikatele vhodné a potřebné, a současně mu umožní případně kombinovat služby různých organizací v kraji působících. K tomu musí být vybudovány dostatečné kapacity, podnikatelské podpůrné instituce musí disponovat odborníky (vlastními nebo externími) a mezi různými organizacemi musí existovat dělba práce a spolupráce. Mezi příklady konkrétních institucí, které pomáhají podnikatelům, patří např. v ÚK Inovační centrum ÚK (ICUK) v KVK KARP nebo Czechinvest s celorepublikovou působností.
- Mezi účinné měkké nástroje podpory podnikání patří také **posílení vzájemné komunikace a propojování aktérů ze soukromé sféry**. Cílem je zvýšení povědomí o nabídce jednotlivých subjektů, přenos nápadů a stimulace vzájemné spolupráce. Může mít různé formy, jako jsou diskusní fóra, matchmakingové aktivity<sup>5</sup> nebo prezentace komerčně atraktivních nápadů potenciálním investorům, které organizují pro-podnikatelská centra.
- Podpora pro-podnikatelských kompetencí a ochoty k samostatnému podnikání u studentů a čerstvých absolventů škol. Zde existuje několik hlavních oblastí podpory: rozvoj podnikatelských kompetencí, který by měl probíhat formou výuky; získávání zkušeností formou praxe v místních podnicích – podnikatelská centra mohou tuto aktivitu řídit a koordinovat, přímá podpora zahájení podnikání (asistence při zpracování byznys plánu, poskytnutí kanceláří, vybavení, administrativních prostor, specializované poradenství formou mentoringu, granty a finanční asistence) – ta je již zmíněna v předchozích opatřeních, transfer

---

<sup>5</sup> **Matchmaking** je propojování možných partnerů (nabídky a poptávky) pro spolupráci výzkumných organizací / pracovišť / týmů s potenciálními komerčními uživateli výstupů jejich činnosti – podniky.

z akademického prostředí do praxe přes podporu transferu technologií, komunikace a spolupráce akademického a průmyslového prostředí.

### 3.2.3 Strategický cíl A.3: Vyšší inovační výkonnost ekonomiky, více inovativních firem

**Zvýšit inovativnost krajské ekonomiky, podpořit další rozvoj firem, které jsou technologicky orientované nebo působí v oboru strategických služeb, přicházejí s novými nápady, mají vlastní know-how či je kombinují s přejetým know-how a budují si tak konkurenční výhodu, a které mají zároveň potenciál a ambice vstoupit na nové trhy nebo růst na stávajících zahraničních trzích s novými inovativními výrobky nebo službami.**

Skutečná restrukturalizace krajských ekonomik stejně jako celé české ekonomiky nastane teprve tehdy, když se významně zvýší podíl a v ekonomice bude hrát klíčovou roli sektor podniků, jejichž konkurenční výhoda a rozvoj jsou založeny na inovacích (a nikoliv na relativně nízkých výrobních nákladech). Ve strukturálně postižených krajích je třeba zvýšit počet firem, které jsou technologicky orientované nebo jejichž konkurenční výhoda na trhu je založena na růstu produktivity pomocí inovací, a pomoci růstu takového druhu firem, ať už nových, nebo těch, které se v krajích již nacházejí.

Transformace energetiky, útlum těžby uhlí a přechod k nízkouhlíkové ekonomice a k novým, „čistým“ energetickým zdrojům představuje jednu z příležitostí pro firmy ze strukturálně postižených krajů. Je proto třeba podpořit firmy a podnítit jejich zapojení do nově vznikajících a rozvíjejících se oborů souvisejících s „čistou“ energií, ať už se jedná o výrobu, distribuci, řízení apod. Dalším možným příkladem potenciálních příležitostí je neenergetické využití uhlí.

#### Oblasti změn pro dosažení strategického cíle

Krajské ekonomiky stále ještě využívají spíše konkurenční výhody postavené na relativně nízké ceně práce než na inovacích, i když se v dotčených krajích situace liší. V posledních letech v krajích rozdílným tempem vznikají nové hospodářské aktivity založené na inovacích více než na ceně produkce. V KVK a ÚK však stále nacházíme pouze jednotky (nízké desítky) skutečně inovačních firem, a to zejména z důvodu postavení většiny firem na počátku hodnotových řetězců. Závislost buď na rozhodnutí mateřského koncernu (v případě poboček) nebo na dodavatelích (kteří nepoptávají inovace, ale pouze nízkou cenu) neumožňuje místním firmám přicházet na trh s inovacemi. Firmy v MSK díky častější spolupráci s místními VŠ i výrobě koncových produktů inovují relativně častěji, nicméně i zde je třeba inovační výkonnost zvýšit.

K tomu, aby se místní firmy staly skutečně inovativními, chybí několik základních věcí. V první řadě je to nezávislost firem při přípravě a realizaci firemní strategie. Nejde jen o pobočky nadnárodních společností, které v dotčených krajích umístily své výrobní investice a jen velmi pomalu je doplňují o aktivity s vyšší přidanou hodnotou, jako je vývoj. Velký počet firem, které v dotčených krajích sídlí, je závislých svou pozicí v hodnotových řetězcích, neboť dodávají součástky / komponenty 1-2 hlavním odběratelům, kteří po nich nevyžadují inovace, ale kvalitu a nízkou cenu. Závislost firem se dá externě měnit pouze obtížně, ovšem motivaci k inovacím je možno zvyšovat.

Velkou výzvou, a zároveň příležitostí zvláště pro malé a střední firmy, je digitalizace a automatizace výroby a robotizace, v širším smyslu pak zachycení a využití trendů Průmyslu 4.0. Zvláště pro MSP je zavádění nových technologií, procedur a postupů v této oblasti nesnadné, protože je investičně

náročné a současně musí být doprovázeno organizačními a technologickými změnami napříč firmami. Zavedení nových IT technologií ve velkém rozsahu znamená velké nároky na znalosti a know-how a na MSP klade mnohem větší (relativní) nároky, a tudíž představuje patrně větší relativní náklady než pro firmy velké. Inovace v této oblasti a jejich podpora ze strany veřejného sektoru mohou přinést firmám ve strukturálně postižených krajích významnou změnu v produktivitě, konkurenceschopnosti.

Další podmínkou zvýšení inovativnosti produkce, zejména u MSP, jsou technické a technologické znalosti a schopnosti inovovat, což souvisí s výše zmíněnou problematikou průmyslu 4.0. **Akademický sektor zajišťuje určitou úroveň nabídky technologických inovací pro ekonomiku. Tato nabídka se ovšem plně neseťká s poptávkou a obě strany, tj. podnikový i akademický sektor, mají celou řadu výhrad a důvodů, proč je vzájemná spolupráce obtížná.** Zatímco pilíř „Výzkum a vývoj“ řeší stranu nabídky, v tomto pilíři a strategickém cíli by se měla řešit poptávka po inovacích.

Zvýšením poptávky po inovacích se rozumí jak (i) zvýšení úsilí firem o vyšší řády inovací, které jsou obvykle založeny na intenzivním výzkumu a vývoji, tak (ii) posun strategického zaměření firem od konkurenční výhody založené na nízkých nákladech k výhodě založené na kvalitě a inovacích, byť jde o inovace nižších řádů nevyžadující rozsáhlejší vlastní výzkum a vývoj (dále jen „VaV“).

Zvýšení inovační poptávky vyplyne v první řadě ze zlepšeného strategického řízení ve firmách, neboť komerční úspěch inovací závisí na správné identifikaci potřeb zákazníků a schopnosti rychlého zavedení inovace na trh. Strategie firmy a nastavení klíčových podnikových procesů jsou proto nezbytným předpokladem schopnosti realizovat technologické inovace.

Samotné zvýšení výzkumné a vývojové kapacity podniků je rovněž důležité, ale musí být spojeno se zlepšenou znalostí trhu:

- (i) Pro malé a střední podniky bez vlastních VaV kapacit je často jedinou cestou, jak získat zásadní vstupy pro interní inovační proces, externí spolupráce. Je třeba **snížovat bariéry pro navazování a rozvoj jak dvoustranné, tak vícestranné spolupráce**, a to jak mezi firmami, tak s výzkumnými organizacemi. Je také třeba podnítit a pomoci při navazování spolupráce ve vývoji, případně i ve výzkumu, mezi českými firmami a pobočkami zahraničních firem ve strukturálně postižených krajích a, zejména v případě KVK a ÚK také za jejich hranicemi v Německu.
- (ii) **U českých poboček nadnárodních společností je cestou snaha o postupné doplnění výrobních aktivit vlastním VaV** (které je momentálně umístěno v zahraničí) nebo získání podílu na vývojových, případně výzkumných projektech nadnárodních mateřských společností.
- (iii) Zvýšení dostupnosti a vůbec využívání VaV domácími firmami zahrnuje i **získávání zahraničního VaV pro firmy (zejména MSP), které si je jinak mohou hůře dovolit** – např. v příhraničních oblastech se SRN výzkumné aktivity tamních univerzit, i ve spolupráci s univerzitami místními.

Vedle výrobních podniků je třeba zaměřit pozornost i na oblast služeb. V dotčených krajích roste význam služeb na ochranu životního prostředí nebo rekultivace a revitalizace krajiny z řady důvodů:

- (i) know-how a praxe v této oblasti, a to zejména v souvislosti s útlumem těžby uhlí, který znamená rostoucí potřeby na rekultivaci krajiny,

- (ii) zaměření a výsledky místních univerzit, celospolečenská potřeba a nutnost veřejných investic do těchto oblastí, zejména v souvislosti s útlumem těžby uhlí, který zvýší potřeby obnovy a znovuvyužití krajiny ve velkém rozsahu a dříve, než by původní plány těžby i za rok 2050 předpokládaly, a rovněž tak transformace energetiky a přechod na nové zdroje energie bude mít pravděpodobně rozsáhlé důsledky ve využití stávajících území energetických závodů.

### Typová opatření

Tato část poskytuje stručný, ilustrativní přehled možných opatření. Tento pilíř je propojen s pilířem „Výzkum a vývoj“, který se zabývá zejména stranou nabídky, proto zde popisujeme především stranu poptávky.

- Na prvním místě uvádíme **přímou finanční podporu realizace podnikového VaV** a podporu podnikové VaV infrastruktury. Opět půjde o pokračování/posílení programů TA ČR a MPO, které umožní, aby podniky více investovaly do vlastního vývoje.
- Zejména pro podniky bez vlastního VaV je nezbytné podpořit vznik **partnerství pro transfer technologií**, tedy vyšší formu spolupráce (tj. nikoliv pouhé testování, výpočty a měření) soukromých firem a výzkumných ústavů / vysokých škol. Cílem je úzká spolupráce škol s firmami, které usilují o získání strategické výhody. Financování lze zajistit např. z Operačního programu Technologie a aplikace pro konkurenceschopnost (OP TAK), který podporuje společné projekty podniků a výzkumných organizací, transfer technologií do energetiky, dopravy, průmyslu a služeb. Často může být řešením využití jinde osvědčených technik.
- Jedním z nejčastěji používaných nástrojů jsou **inovační vouchery**, které umožňují malým a středním firmám poptávat speciální (výzkumné) služby od výzkumných organizací a vysokých škol s cílem přispět k vývoji nového produktu či služby. Aby inovační vouchery splnily svou funkci stimulace poptávky po inovačních řešeních, je nutná jejich finanční podpora z veřejných zdrojů.
- V ÚK a KVK je žádoucí podporovat **spolupráci podniků s výzkumnými institucemi v blízkém Sasku**, které brání v první řadě obava z vysokých finančních nákladů. Specifickým podprojektem inovačních voucherů by tak mohly být např. příspěvky na služby poskytované německými / saskými institucemi, případně specifické, komplexnější programy pro tyto kraje, zaměřené na spolupráci s výzkumnými organizacemi a firmami v příhraničí.
- Malým inovativním firmám pomáhají **sdílené kapacity pro průmyslový výzkum, vývoj, a inovace, jako jsou například Vědecké a technologické parky (dále jen „VTP“)**. Jsou to centra pro navzájem propojené firmy v určitém oboru nebo sektoru podnikání. Těmto firmám nabízejí různé služby: speciální management, podporu při zakládání firem, obchodní podporu, spojení s univerzitami a výzkumnými zařízeními, sdílené vybavení včetně řady „měkkých“ služeb (mentoring, networking atd.<sup>6</sup>). Fungující VTP chybí v ÚK i KVK, ale je otázkou, jaká je vůbec „absorpční kapacita“ těchto dvou regionů po uvedených službách. V MSK jsou dobré zkušenosti s ostravským VTP, po jeho proměně v Moravskoslezské inovační centrum v roce 2017. Další rozvoj této kapacity patří ke strategickým projektům města i kraje. **Výzkumná a technologická centra**, která vytvářejí „kritickou velikost“ pro komerční a výzkumné inovace, se zaměřují na specifické technologie, pro něž existuje globální trh, a to jak v tradičních, tak v

<sup>6</sup> Opět odkazujeme na příklad parku NUPHARO, který ukazuje, že bez promyšleného řízení a kvalitního a realistického zjištění poptávky nemůže park fungovat.

nových oborech. Umožňují soukromým subjektům přístup ke špičkovému vybavení a poznatkům, zároveň stimulují jejich vlastní výzkum a vývoj. V ÚK působí např. ORLEN UniCRE (ORLEN Unipetrol Centre of Research and Education), Inovační centrum Ústeckého kraje (ICUK), Výzkumné centrum Ústavu fyziky materiálů AV ČR a Výzkumné centrum Ústavu anorganické chemie AV ČR. V MSK je takových center více např. Výzkumné centrum IT4Innovations, Výzkumné centrum Nanomateriálů a nanotechnologií, Výzkumné centrum Regionálního inovačního centra elektrotechniky, KVK má center méně. Jedná se např. o Výzkumné centrum Regionálně materiálově-technologického inovačního klastru se sídlem v Karlových Varech nebo ve Františkových Lázních působí Výzkumný ústav balneologický, v.v.i.). V Karlovarském kraji je v plánu Karlovarské inovační centrum. Dopad všech center na ekonomiku krajů je však prozatím zanedbatelný. Výjimkou může být např. dobře fungující Moravskoslezské inovační centrum (podpora inovací a podnikání. Významnější roli sehrávají v Moravskoslezském kraji také IT4Innovations (technologická podpora a poskytování výkonných výpočetních zdrojů vědeckým výzkumníkům, průmyslovým partnerům a akademikům) nebo ENET/CEET. Projekt CEET byl transformován a část je aktivit řešena v rámci připravovaného strategického projektu REFRESH v rámci OPST. Při VŠB-TUO byl otevřen CEET – explorer/CEETe (Centrum energetických a environmentálních technologií – Explorer – Centrum energetických a environmentálních technologií VŠB-TUO).

- V programovém období 2014–2020 byly více než dříve využívány **finanční nástroje**, které motivují firmy k posunu v hodnotových řetězcích, ke spolupráci s VaV sektorem, k vyššímu transferu technologií a k prosazování inovačních produktů na zahraničních trzích. Šlo o **zajištění rizikového financování** a jeho podpory ze strany státu. Ve strukturálně postižených krajích je třeba posílit a podpořit dodatečné služby, které firmám usnadní/pomohou ucházet se o rizikový kapitál a být v tom úspěšné. Obdobná podpora pokračuje i v programovém období 2021–2027.
- Vyspělým firmám, které již mají konkrétní výsledky firemního vývoje, je určena **přímá podpora ochrany duševního vlastnictví MSP**, kdy stát uhradí podíl na nákladech na zajištění duševního vlastnictví. Příkladem může být Jihomoravským inovačním centrem (dále jen „JIC“) provozovaný Patentový a licenční fond, poskytující půjčky na ochranu duševního vlastnictví, od kterého se mohou inspirovat i strukturálně postižené kraje. V Ústeckém kraji a Moravskoslezském kraji inovační centra již fungují. V Karlovarském kraji se plánuje otevřít.
- Podpora vzniku oborových klastrů.

#### 3.2.4 Strategický cíl A.4: Stabilizace a rozvoj stávajících velkých firem

**Cílem je usnadnit firmám, zejména v tradičních odvětvích, přizpůsobit se požadavkům transformace energetiky, využít možností v souvislosti s nutností vzniku nových zdrojů energie, přizpůsobit se novým závazkům i požadavkům v souvislosti se Zelenou dohodou pro Evropu a omezit případné negativní dopady transformace velkých firem na hospodářství strukturálně postižených krajů. Klíčová je stabilizace podniků v kontextu útlumu těžby a energetické krize. Po fázi stabilizace by bylo vhodně se zaměřovat se více na rozvoj.**

Ekonomika strukturálně postižených krajů je dodnes nadprůměrně závislá na menším množství velkých podniků v tradičních oborech (těžba, hutnictví, energetika, chemie). V Karlovarském kraji má velký význam lázeňství, pandemie covidu-19 tak připravila v posledních letech „Lázeňský trojúhelník“ až o polovinu tržeb. Role těchto firem v krajské ekonomice i jejich budoucnost se mění jak v důsledku

změn na globálních trzích, tak v současnosti zejména v souvislosti s plánovanou transformací energetiky, útlumem těžby uhlí a vůbec důsledky Zelené dohody pro Evropu. Těžební společnosti, výrobci energie a energeticky náročné výroby, často právě velké firmy ve strukturálně postižených krajích, budou obratem v regulaci a novými požadavky zasaženy nejvíce.

Jelikož nová regulace a závazky ČR i EU přidají další stresové faktory (např. klimatické a environmentální regulace, změny v daňové politice, mění se energetické normy) v odvětví, kde dominují velké, tradiční firmy, na které jsou navázáni další dodavatelé, nejen ze strukturálně postižených krajů, ale z celé ČR, měl by veřejný sektor nabídnout programy na podporu firem, jež se budou snažit nalézt nové příležitosti v transformujícím se odvětví. Transformace energetiky a navazujících oborů je jednak ohrožením hospodářství strukturálně postižených krajů, zároveň se však v energetice budou nabízet nové příležitosti.

Tento strategický cíl má za úkol hledat dostupné (a povolené) cesty, jak k této stabilizaci může veřejná správa přispět. Opět půjde o průnik řešení v několika pilířích, zejména v tématech „Potenciál lidí“ a „Infrastruktura.“ U samotného podnikání půjde například o to, zjednodušit pro klíčové zaměstnavatele v regionu přístup na zahraniční trhy nebo udržet ochranu domácího evropského trhu před levnou konkurencí.

Další navrhovanou cestou je usnadnit firmám dosáhnout na „nejlepší dosažitelné technologie“ a pomoci jim snížit náklady na investice do životního prostředí, které je v ÚK a MSK v mnoha ohledech stále horší než ve zbytku ČR. Vedlejším efektem je také **snížení energetické náročnosti a zvýšení energetické účinnosti výrob** s přínosy pro přechod k nízkouhlíkové ekonomice.

Zvláště důležité bude průběžně jednat s firmami, které jsou transformací energetiky a útlumem těžby dotčeny a nacházet regulatorní, finanční i další nástroje, jak se s měnící situací vypořádat.

V této souvislosti je třeba zdůraznit nutnost stabilizace velkých firem v kontextu restrukturalizace regionu i transformace energetiky ve vazbě na horizontální prioritu T. Transformace energetiky a na další pilíře Strategického rámce, zejména pak pilíř D. Potenciál lidí, pilíř F. Životní prostředí a strategické cíle F.1 a F.3.

Klíčové je vytvoření takových nástrojů podpory velkých firem, které v konečném důsledku přispějí nejen k zachování jejich konkurenceschopnosti, ale také ke stabilizaci pracovních míst, zlepšení životního prostředí a transformaci energetiky, a to i v rámci řešení podmínek využití Mechanismu spravedlivé transformace.

V jeho rámci je nezbytné prosazovat mimo jiné i způsobilost firem působících v energetickém a chemickém průmyslu (včetně firem zabývajících se v současné době těžbou) k využití tohoto nástroje s cílem přispět k jejich transformaci a adaptaci na nové trendy a ekologizaci. Základem je využití nových technologií a překonání limitů v oblasti pracovní síly.

Specifické pomoci může být dosaženo také úpravou podmínek veřejné podpory. Pokud má být transformace úspěšná, pak je potřeba, aby v uhelných regionech byla umožněna regionální investiční podpora na jakoukoli formu počáteční investice také velkým podnikům. Stávající podoba pravidel veřejné podpory je fakticky v rozporu s myšlenkou a zájmy transformace, kdy prakticky neumožňuje podpořit stávající hospodářskou činnost velkého podniku např. s využitím nových zdrojů energie a připouští podporu pouze nové hospodářské činnosti v jiné oblasti.

## Oblasti změn pro dosažení strategického cíle

Hlavním úkolem veřejné správy v oblasti podpory firem je vytváření příznivého pro-podnikatelského prostředí v oblasti legislativy a daňových zákonů, které by měly být pro podnikatele co nejméně zatěžující, a naopak byly pro-podnikatelsky příznivé. Dalším velkým tématem pro státní správu a krajskou (obecní) samosprávu je příprava kvalifikované pracovní síly a zajištění její dostupnosti – tj. nejen vzdělávání a případné doplnění kvalifikace a rekvalifikace, ale i možná podpora cestování/stěhování za prací. Toto téma řeší samostatný pilíř D. Potenciál lidí. Nakonec potřebují podniky od státu/kraje/obcí kvalitní, dostupnou a kapacitní technickou a dopravní infrastrukturu – rovněž tato otázka je součástí samostatného pilíře „Infrastruktura“.

Velkým problémem a současně i důvodem, proč se tematikou velkých zavedených firem zabývat, jsou možné krizové situace, které je mohou potkat a s jejichž následky (zejména ztráta zaměstnání pro velký počet osob jak v samotných firmách, tak u jejich subdodavatelů) se veřejná správa musí čas od času vypořádat. Jakkoliv se počty zaměstnanců dolů a železáren za posledních 30 let dramaticky snížily a stát, kraje a obce se s restrukturalizací s větším či menším úspěchem dokázaly vypořádat, stále existují podniky, jejichž náhlý konec by přinesl velké – zejména sociální – problémy.

Velké firmy s energeticky náročnou produkcí jsou a nadále budou významně zasaženy transformací energetiky. Nová regulace však současně vyvolává silnou poptávku po nových technologiích v energetice. A vzhledem ke koncentraci energetického průmyslu do strukturálně postižených krajů je zde nahromaděno know-how v tomto oboru, které může být, za určitých okolností, výhodou při transformaci. Zdejší firmy při, třebaže částečně vynucené, změně strategie mají šanci stát se nositeli inovací, nových technologických a organizačních řešení při transformaci energetiky a jejím přechodu ke zdrojům s nízkou produkcí uhlíku či k bezuhlíkovým zdrojům energie a zároveň také při úsporách energie ve výrobě. V širším smyslu pak technologie vedoucí k přechodu k nízkouhlíkové ekonomice jsou příležitostí pro velké firmy a změnu jejich zaměření, pro vytváření nových firemních růstových strategií. Nově vzniklý Fond spravedlivé transformace je zaměřen, mimo jiné, velmi silně i do této oblasti.

Jednou z možností je pomoci cílenými programy firmám v tradičních oborech nacházet nové programy, jimiž může být např. neenergetické využití uhlí, třeba v chemickém průmyslu. Další možností v souvislosti s novou regulací je energetické využití uhlí při současném snížení či zamezení vypouštění CO<sub>2</sub> a vyvíjení technologií pro zachycování a skladování CO<sub>2</sub>.<sup>7</sup> V této oblasti je však stále jen malé množství firem, je třeba zvýšit počet těch, které řešení v této oblasti hledají a hledají pro ně uplatnění na trzích.

Podobně jako u MSP může veřejný sektor částečně pomoci se vstupem na nové trhy i velkým firmám. V jejich případě ovšem obvykle nepůjde o pomoc s předáváním základních informací, ale o pokračování aktivit státní podpory exportu (CzechTrade, NRB), případně o speciální obchodní mise a podpořené prezentace celého odvětví na vybraných trzích.

Na základě aktualizace vstupní analýzy z roku 2023 vyplývá, že zaměstnanost obyvatel v průmyslu ve sledovaných krajích poklesla, avšak podíl průmyslu je stále v rámci ČR nadprůměrný. U Karlovarského a Ústeckého kraje se jedná o velmi nízký pokles. Postupně však dochází k uzavírání nebo útlumu ve velkých firmách zaměřených na těžký průmysl, zejména v důsledku útlumu těžby, přechodu na

---

<sup>7</sup> V této oblasti bylo v ČR v minulých letech financováno několik projektů, např. i z Norských fondů (projekt CZ08-0003 – Preparation of a Research Pilot Project on CO<sub>2</sub> Geological Storage in the Czech Republic), průmyslově použitelné technologie v jejich důsledku zatím nevznikly.



nízkouhlíkovou ekonomiku. Postupně také dochází k uzavírání elektráren kvůli vysokým cenám povolenek. V Moravskoslezském kraji se část zaměstnaných přesunula do služeb.

Dalším významným tématem je pomoci firmám v těžkém průmyslu pokračovat ve snižování výrobních nákladů a nákladů na energie. Firmy by i nadále měly využívat příspěvky na moderní technologie v rámci ochrany životního prostředí. Jedná se např. o větší využívání obnovitelných zdrojů nebo vodíku. Pokračovat by se mělo také v automatizaci, digitalizaci a využívání moderních technologií.

### Typová opatření

Tato část poskytuje stručný, ilustrativní přehled možných opatření.

- **Podpora vzniku a rozvoje klastrů** – úzce spolupracující firmy a výzkumné instituce v rámci klastru mohou efektivněji rozvíjet z pohledu velkých firem (zatím) nevýznamné linie podnikání, a přitom využívat aktuální technologické kompetence a znalosti velkých firem dosud nevyzkoušeným způsobem. V případě úspěchu a potřeby velkých investic pak existuje prostor pro vzájemnou spolupráci všech subjektů napříč klastrem. V MSK kromě automobilového klastru úspěšně působí také vodíkový klaster, jehož cílem je aktivní podpora rozvoje ekosystému vodíkového údolí kraje a uplatnění vodíkových technologií při hospodářské transformaci. V KVK může jít o zapojení průmyslových odvětví do oboru lázeňství (potravinářský průmysl, chemický průmysl, sklářský průmysl, výroba porcelánu apod.), zatímco v ÚK o větší cílené propojení firem v klastru výroby forem energií se zaměřením na udržitelné zdroje (geotermální<sup>8</sup>, větrná energetika) nebo zaměřením na neenergetické využití uhlí.
- Veřejná správa musí rovněž plnit informační a koordinační roli, např. cestou zavedení tzv. **Business calling programme**, což je program pravidelných návštěv vedoucích představitelů státu a kraje v klíčových firmách a jednání s majiteli a manažery podniků nebo zajistit **analýzu a předpověď vývoje krajské ekonomiky**, pravidelné a trvalé hodnocení stavu a trendů a na nich postavené analýzy a foresighting<sup>9</sup>.
- **Podpora obchodních misí** – prezentace celého sektoru ekonomiky pod záštitou představitele státu (vlády) může na vybraných trzích zapůsobit lépe než samotná prezentace jedné, byť velké, firmy. Pro KVK a ÚK se v první řadě nabízí zaměření na Německo, a to zejména na Sasko. Jednou z variant může být i **podpora propagace lázeňské péče poskytované v KVK** v zahraničí a její zdůraznění jako samostatného druhu zdravotní turistiky.
- **Best available technologies** – podpora získání technologií, které zlepšují ekologii výroby a jako takové mohou být podpořeny veřejnou správou, a současně např. snižují energetickou náročnost výroby, tím zvyšují konkurenceschopnost dané firmy a zároveň potvrzují zájem veřejné správy dotyčný podnik v regionu udržet. OP ŽP tuto možnost nabízel již v minulém programovacím období. Všechny intervence by měly podpořit naplňování environmentálních cílů tak, aby zároveň docházelo k posilování konkurenceschopnosti firem (a vytváření pracovních příležitostí). Toho lze docílit pomocí nastavených podmínek podpory – podmínky vyžadují např. minimální energetický standard, dosažení hodnot dle *best available technologies*, návaznost na strategické dokumenty nebo plány odpadového hospodářství.

---

<sup>8</sup> Využití geotermální energie se zkoumá a testuje v Litoměřicích, avšak zatím se jedná o výzkumný projekt (RINGEN), jehož komerční využití je v současnosti nejasné.

<sup>9</sup> Foresighting je snaha předvídat budoucí směry socio-ekonomického vývoje, technologické trendy a předpokládaný vývoj na mezinárodních trzích. Obvykle se zpracovává pro klíčová odvětví regionální / národní ekonomiky.

Jedním z vhodných nástrojů podpory může být např. poskytnutí bonifikace firmám ze strukturálně postižených krajů. Z velké části je na to určen také Modernizační fond, jehož cílem je podpořit investice do modernizace energetických soustav a zlepšení energetické účinnosti. Fond tak podporuje projekty, které pomůžou splnit cíle pro snižování emisí skleníkových plynů, zvyšování energetické účinnosti a rozvoje obnovitelných zdrojů energie.