KLASTRY JAKO NÁSTROJ ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI FIREM

E + M

Drahomíra Pavelková, Eva Jirčíková

Úvod

Dle M. Portera [5] lze klastr chápat jako geografické soustředění vzájemně provázaných firem, specializovaných dodavatelů, poskytovatelů služeb, firem v příbuzných odvětvích a přidružených institucí, jako jsou univerzity, agentury a obchodní asociace různých směrů, které soutěží, ale také spolupracují. Porter ve své knize Konkurenční výhoda národů vyslovuje hypotézu, že vzájemně provázaná odvětví soustředěná geograficky na vymezeném území jsou hnací silou národního, regionálního a místního rozvoje.

Klastr představuje efektivní prostředek pro rozvoj spolupráce všech zapojených subjektů, kterým je schopen přinášet různé přínosy a efekty. Přínosy jsou značně ovlivněny strategií a jednotlivými cíli klastru.

Zapojeným podnikům umožňují klastry zlepšovat konkurenceschopnost a dosahovat tak vyšší výkonnosti. Společnosti sdružené v klastru jsou často schopny předvídat potřeby zákazníků, vývoj nových technologií a dodavatelských možností - jsou tedy schopné rychlejší reakce. Tyto podniky mohou dosahovat vyšších příjmů a(nebo) úspor nákladů prostřednictvím sdíleného financování výzkumu a vývoje nových produktů nebo jejich vlastností, zajištění kvalifikované pracovní síly, sdílení marketingových a propagačních aktivit, společného přístupu k informacím, sdružených výhodnějších nákupů od dodavatelů, budování logistických center atd. Spolupracující podniky mohou také zlepšit svoji pozici při získávání dotací ze strany vlády či evropských fondů nebo zvýšit zájem zahraničních investorů. [3, 7, 11].

Z makroekonomického hlediska je vytváření klastrů velmi důležitým a účinným nástrojem regionální politiky [1, 6]. Z makroekonomického hlediska klastry umožňují stimulovat hospodářský růst národní ekonomiky, a to prostřednictvím zvyšování konkurenceschopnosti a výkonnosti podniků, podnícení inovací včetně efektivnějšího využití výzkumu a vývoje, podpory vzniku nových podniků, získávání zahraničních investic, zvyšování exportu a ovlivňování zaměstnanosti v daném regionu. Z tohoto důvodu jsou v současné době na evropské i národní úrovni podporovány iniciativy, zaměřené na zakládání a následný rozvoj průmyslových klastrů.

1. Vize a cíle klastrů

Základem pro stanovení aktivit klastru je definování vize a cílů klastru. Cíle by měly vycházet ze základní strategie klastru, která je vymezena hned na počátku, a která je průběžně aktualizována. Strategie a cíle klastru musí vycházet s dohody všech zúčastněných členů. Není možné ji členům vnutit. Sami členové klastru musí vědět, které cíle jsou pro ně prospěšné a účelné a které povedou ke zvýšení jejich výkonnosti.

2. Oblasti společných aktivit klastrů

V literatuře věnované klastrům, např. [2], [3], [4], [7], [9] lze identifikovat tyto základní oblasti možné spolupráce:

- **Networking**

Networking představuje vytváření podmínek pro formální a neformální tok informací a znalostí uvnitř klastru. Může mít podobu setkávání se představitelů jednotlivých členů klastru, informační platformy formou webové stránky, vydávání časopisu (zpravodaje) atd. Management klastru může také zprostředkovávat kontakty mimo klastr např. s dodavateli, zákazníky, poskytovali finančních zdrojů, se vzdělávacími, výzkumnými a jinými institucemi.

- **Řízení lidských zdrojů**

Dostupnost a míra kvalifikace lidských zdrojů představuje důležitou oblast spolupráce firem sdružených v klastru. Klastr může za pomoci různých vzdělávacích institucí organizovat vzdělávání zaměstnanců v odborných kurzech, pravidelná školení, společné semináře, konference nebo vytvořit společné vzdělávací (školicí) centrum.

- **Výzkum, vývoj a inovace**

Zaměřením na výzkum a inovace je možno dosáhnout dynamického růstu klastru i jednotlivých zapojených firem. Podpora inovací se zaměřuje na vývoj nových produktů, zlepšování jejich vlastností nebo na inovování a optimalizaci podnikových procesů. Společnosti sdružené v klastru mohou sdílet informace a nápady, společně pracovat na výzkumných projektech nebo podporovat vznik a rozvoj spin-off firem. Často také mohou spolupracovat s výzkumnými institucemi, které disponují nezbytným materiálem, školeným personálem a technickými prostředky pro realizaci inovačních projektů. Z této spolupráce mohou profitovat také samotné výzkumné instituce, které tak mohou lépe implementovat výsledky své výzkumné práce do praxe a komerční sféry využití.

- **Obchodní spolupráce, marketing a public relations**

Oblast obchodní spolupráce zahrnuje například sdílenou produkci nebo společný nákup včetně tlaku na dodavatele a jejich podmínky. Dalšími přínosy spolupráce může být zefektivnění logistického managementu [10], sdílení nákladů na marketingové výzkumy a studie, společná účast na veletrzích a výstavách, společná propagace například formou katalogu zboží a služeb členů klastru, společného loga, obchodní značky nebo reklamy.

- **Investice**

Pro úspěšný rozvoj klastru a realizaci společných projektů je nezbytné zajistit vhodné a dostatečné zdroje financí. Klastr může získávat investory s výhodnějšími podmínkami financování nebo zajišťovat společné financování. Výrazně se tak snižují náklady na kapitál a podnikatelská rizika.

- **Ovlivňování politik - lobování**

Další významnou oblastí spolupráce, která podporuje růst klastru, je lobování a ovlivňování politik. To se může týkat budování potřebné infrastruktury, změn v oblasti legislativy, dotační politiky atd. Klastr zvyšuje hlas a sílu menších společností.

Základem pro stanovení aktivit klastru je definování vize klastru. V počátečních fázích rozvoje klastru je často kladen důraz na dosažení krátkodobých cílů. Jde o poměrně snadné projekty, které nevyžadují zvláštní zdroje a poskytují rychlé úspěchy, tzv. low hanging fruits. Tyto iniciativy by měly demonstrovat, jak hodnotné mohou být první společné aktivity. Strategičtější iniciativy vyžadující významné zdroje s dlouhodobou návratností mohou být řešeny později, jakmile již bylo dosaženo potřebného úspěchu, získána vyšší angažovanost účastníků a klastrové iniciativě jsou přiřazeny vyšší finanční zdroje.

3. Způsoby řízení klastrů

Za výkonnost klastru je primárně odpovědná řídící skupina klastru (management klastru). Ta je jedinečná každému klastru. Na řízení klastru se mohou podílet tyto zájmové skupiny:

- zástupci firem,
- zástupci vládních nebo regionálních institucí,
- zástupci akademické sféry (univerzity, vzdělávací a výzkumné instituce),
- zástupci finančního sektoru (investoři, finanční instituce...) a další.

Pro každodenní řízení a rozvoj klastru je užitečné ustanovit tzv. projektový tým. Jeho velikost závisí na velikosti klastru, měl by však zahrnovat minimálně 3 až 5 osob. Projektový tým musí mít přesně stanoveny kompetence a odpovědnost. V čele projektového týmu by měl stát manažer klastru. Jeho výběr je klíčový vzhledem k budoucí výkonnosti klastru. Manažer klastru by měl být obeznámený se situací v oboru (nejlépe pokud v oboru delší dobu pracoval), měl by být v oboru známý a respektovaný, měl by mít v oboru dostatek kontaktů a nezbytně také určité manažerské a vůdcovské schopnosti. Úspěšnost klastru může být často přímo závislá na kvalitě, angažovanosti a kvalifikaci jeho výkonných manažerů.

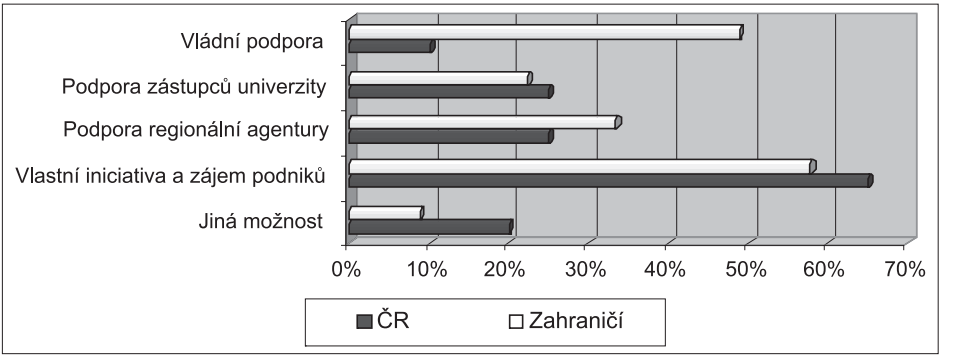
4. Průzkum vzniku, rozvoje aktivit a způsobů řízení klastrů

V rámci řešení projektu s názvem „Měření a řízení výkonnosti klastrů“, který byl podpořen Grantovou agenturou (č.402/06/1526) byly zkoumány důvody vzniku klastrů a vybrané aspekty jejich rozvoje a řízení. Řešitelem projektu je tým pracovníků Fakulty managementu a ekonomiky, Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. V rámci analytických prací při řešení projektu byl proveden průzkum činnosti klastrů a klastrových iniciativ v České republice a v zahraničí.

4.1 Charakteristika průzkumu a zkoumaného vzorku

Průzkum proběhl především prostřednictvím dotazníkového šetření a strukturovaných rozhovo-

Obr. 1: Primární impuls vzniku klastrů



Zdroj: vlastní

rů s manažery vybraných klastrů a agentur poskytující podporu klastrům a klastrovým iniciativám.

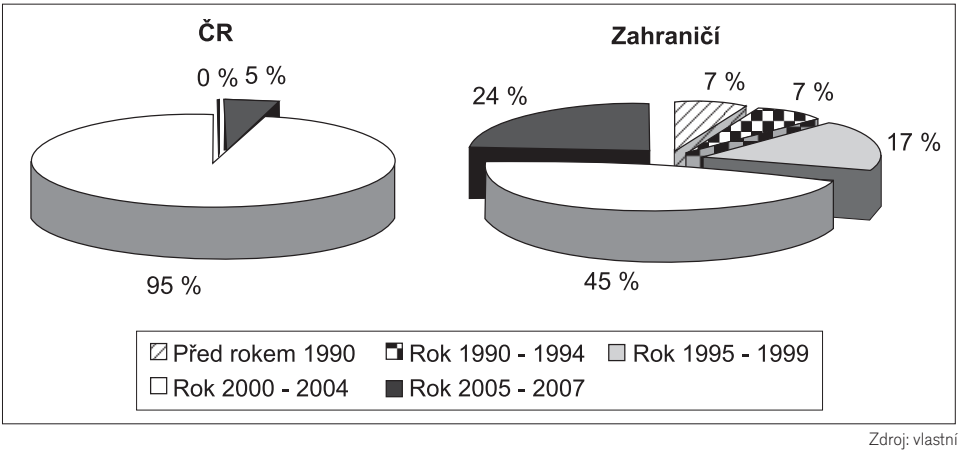
V březnu 2007 byly rozeslány dotazníky pro agentury poskytující podporu klastrům a klastrovým iniciativám (oslovených bylo 130 agentur, 1 domácí a 129 zahraničních). Na dotazník odpovědělo 21 agentur, což představuje 16 % návratnost.

Dotazníky byly dále rozeslány na kontaktní adresy 555 klastrů po celém světě. V rámci dotazníku byly zařazeny otázky týkající se základních charakteristik klastru, jeho struktury, řídící skupiny, realizovaných aktivit, způsobu řízení a financování a názorů manažerů klastrů na klíčové faktory ovlivňující výkonnost klastrů. Bylo získáno celkem 46 vyplněných dotazníků za zahraniční klastry a 20 dotazníků za klastry v ČR. Mimoto bylo realizováno celkem 15 strukturovaných rozhovorů s manažery českých klastrů a 5 rozhovorů s manažery klastrů zahraničních. Na dotazník odpovědělo (resp. bylo provedeno interview) 66 manažerů klastrů, což představuje 12 % návratnost (z celkových 530 oslovených zahraničních klastrů a 25 českých klastrů).

Teritoriální zastoupení klastrů ve vzorku

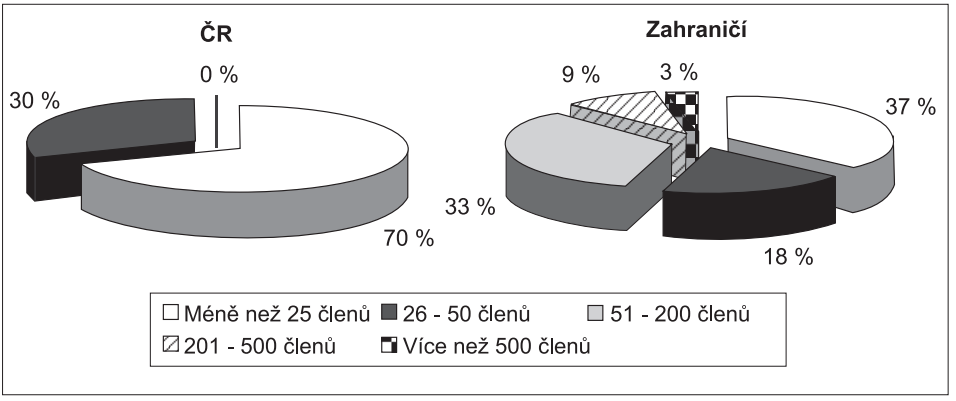
Ze zahraničních klastrů bylo nejvýznamnější zastoupení evropských klastrů (61 %). V České republice byly osloveny především klastry, které byly podpořeny ve druhé fázi dotačního programu OPPP Klastry, tj. získaly dotaci na svůj rozvoj. Těchto klastrů je celkem 14. Dále byly osloveny klastry, které prošly fází mapování (podpořenou z OPPP Klastry), založily právnickou osobu a započaly s realizací společných aktivit. Těchto klastrů je celkem 6. V ČR bylo do současné chvíle založeno ve formě

Obr. 2: Stáří klastrů



Zdroj: vlastní

Obr. 3: Velikost klastrů z hlediska počtu členů



Zdroj: vlastní

vzniku právnické osoby 25 klastrů, což znamená, že výzkumu se zúčastnily přibližně tři čtvrtiny. Ostatní klastry zpravidla v současnosti nevyvíjejí žádné podstatné aktivity a vyčkávají na výzvu navazujícího dotačního programu pro období 2007 - 2013.

Výzkumu se zúčastnily klastry působící téměř na celém území ČR. Největší zastoupení klastrů je v Moravskoslezském kraji, kde v současné době funguje sedm klastrů. Prozatím málo aktivní v budování klastrových iniciativ jsou Plzeňský kraj, Středočeský kraj, Karlovarský kraj a Ústecký kraj, tedy severozápadní část ČR. Příčinou ovšem může být vznik přirozených klastrů bez využití podpory z dotačních programů, načež tyto klastry nejsou oficiálně uváděny.

Oborové zastoupení klastrů

Z hlediska oborového zaměření bylo ve vzorku největší zastoupení klastrů ze zpracovatelského průmyslu, který tvoří téměř 55 %, a to jak u klastrů zahraničních tak českých. Druhé nejvýznamnější zastoupení mají klastry působící v oblasti výzkumu, vývoje a aplikace „nových" technologií (jako například nanotechnologie, biotechnologie, environmentální technologie), což jasně souvisí s vizí klastrových politik, a to podpora perspektivních a inovativních oborů. Přibližně polovina zahraničních klastrů ve vzorku působí v „tradičních" oborech, druhá polovina v oborech „nových". V ČR bylo významnější zastoupení klastrů v „tradičních" oborech (60 %).

Způsob vzniku klastrů a jejich stáří

Klastry mohou vznikat různým způsobem. Některé klastry se vyvinou „přirozeně" ze zájmu samotných podniků působících na území daného regionu. Jiné klastry mohou vznikat na základě podnětů ze strany veřejných institucí, např. vlády, regionu, univerzity, atd. Výsledky výzkumu naznačují, že klastry ve zkoumaném vzorku vznikly nejčastěji jako důsledek vlastní iniciativy a zájmů podniků. V zahraničí je oproti ČR také patrný výrazný vliv vládní podpory. Méně významný podíl klastrů byl iniciován také zástupci regionálních agentur či univerzit. Vznik klastrů v ČR byl také v některých případech iniciován oborovými asociacemi. Způsob vzniku klastrů ve výzkumu uvádí obrázek 1.

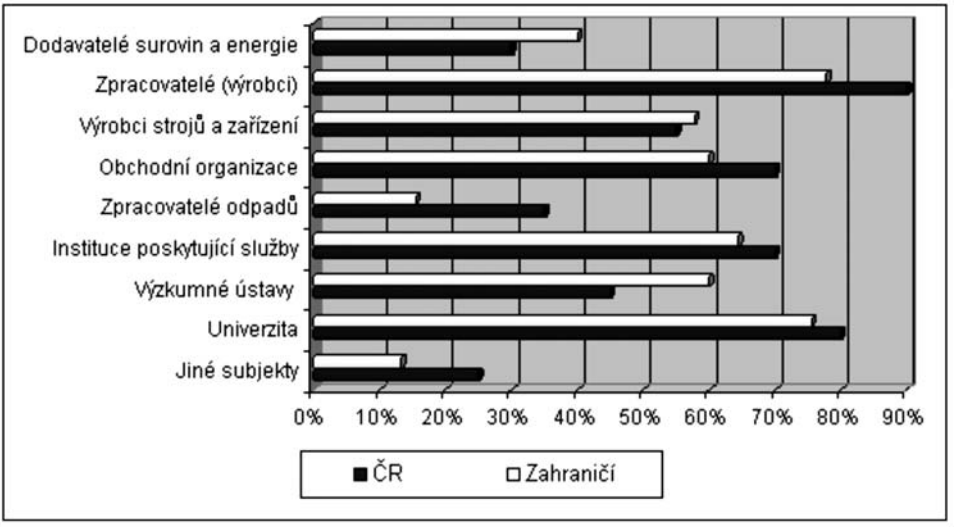
Většina zastoupených klastrů ve vzorku je poměrně mladá. Více než dvě třetiny zahraničních klastrů vznikly až po roce 2000. Klastry v ČR jsou také velmi mladé, tři čtvrtiny klastrů ve vzorku vznikly v roce 2006. Nejstarším klastrem je Moravskoslezský strojírenský klastr, který funguje již od roku 2003. Stáří klastrů ve vzorku ilustruje obrázek 2.

Velikost klastrů, jejich růst a členská základna

Zahraniční klastry ve vzorku byly obecně větší než klastry české. Všechny klastry v ČR a více než polovina klastrů v zahraničí má méně než 50 členů. Klastry v ČR mají nejčastěji 16 až 25 členů. Z hlediska počtu členů je největším českým klastrem Moravskoslezský strojírenský klastr s více než 50 členskými organizacemi. Klastry v ČR však v současné době vznikají nebo jsou v raném stádiu rozvoje. Počty jejich členů tedy velmi kolísají, ale zpravidla mají rostoucí tendenci.

Velikost klastrů z hlediska členské základny podrobněji popisuje obrázek 3.

Obr. 4: Členové klastru



Zdroj: vlastní

Pokud zkoumáme strukturu klastrů z hlediska velikosti členských firem, jsou si klastry velmi podobné. V ČR je o něco menší podíl mikrofirem a naopak větší podíl středních firem než u klastrů v zahraničí. Podíl malých a středních firem v klastrech se v průměru pohybuje okolo 90 %.

Analýza členské základny zahraničních klastrů ukázala, že průměrné roční tempo růstu počtu členů u klastrů z „nových" oborů je znatelně vyšší (26 %) oproti klastrům v „tradičních" oborech (13 %). U klastrů v „tradičních" oborech je nižší průměrný počet členů (69) oproti klastrům z „nových" oborů (102). Klastry z „tradičních" oborů v porovnání s „novými" obory mají relativně vyšší podíl velkých firem a výrazně nižší podíl mikrofirem.

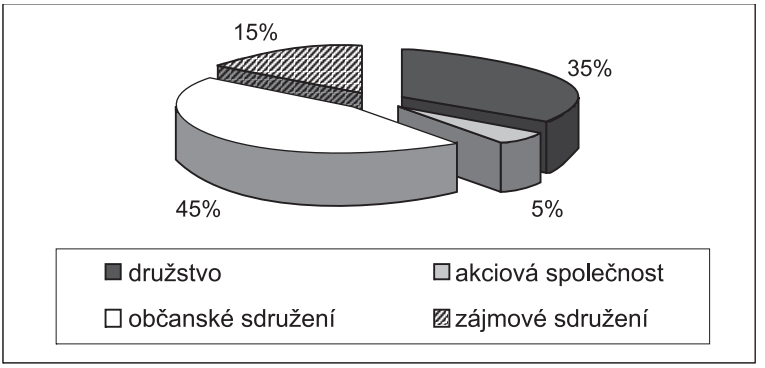
Zpracovatelé (výrobci) jsou nejčastěji zastoupenými členy klastrů (u 90 % klastrů v ČR a 75 % klastrů v zahraničí). Přibližně tři čtvrtiny klastrů mají mezi členy zastoupenu jednu či více univerzit. Významné zastoupení v klastrech mají rovněž obchodní organizace, instituce poskytující služby a výrobci strojů a zařízení (jsou zastoupeny u 50 - 70 % klastrů). Zastoupení výzkumných ústavů je v zahraničí významně vyšší než v ČR. Méně častěji se členy klastru stávají zpracovatelé odpadů a dodavatelé surovin a energie. Mezi další subjekty, které mohou být členy klastru, patří střední školy. Ty byly přijaty v několika případech českými klastry, což souvisí s realizací cílů v oblasti lidských zdrojů. Strukturu klastrů ve vzorku ilustruje obrázek 4.

Názor na roli univerzit a škol v klastru se shoduje v ČR i zahraničí. Spolupráci se vzdělávacími institucemi považuje 75 % manažerů klastru za velmi významnou. Výzkumný ústav je součástí přibližně poloviny klastrů ve vzorku. Naprosto všichni čeští manažeři klastrů a téměř všichni manažeři ze zahraničních klastrů označují společný výzkum a spolupráci s výzkumnou institucí za kritický faktor úspěšného rozvoje klastru. České klastry častěji integrují spolupracující organizace přímo mezi členy klastru.

4.2 Právní forma klastrů

Zahraniční klastry v zkoumaném vzorku mají různou formální strukturu, nejčastěji v podobě asociace nebo neziskové organizace. Zajímavostí je, že přibližně jedna čtvrtina klastrů nemá žádnou formální strukturu. Všechny analyzované české klastry mají svoji právní formu, což je důsledkem nastavení podmínek veřejné podpory klastrů prostřednictvím OPPP Klastry. Nejrozšířenější právní formou je občanské sdružení (téměř polovina případů) a družstvo (třetina případů). Využívanou právní formou je i zájmové sdružení právnických osob a v jednom případě i forma akciové společnosti (viz obrázek 5).

Obr. 5: Právní forma českých klastrů



Zdroj: vlastní

Pro podmínky České republiky byla v roce 2005 zpracována studie s názvem „*Analýza právních forem klastru*“ [8]. V této studii byly charakterizovány jednotlivé právní formy, které byly následně analyzovány z hlediska jejich využití jako právní formy klastru.

Jednotlivé právní formy byly hodnoceny z pohledu splnění následujících kritérií:

- jaký počet subjektů může být seskupeno v dané právní formě,
- možnost integrovat vysoké školy do dané právní formy,
- náročnost legislativních změn při vstupu či výstupu člena klastru,
- možnost odlišení míry zainteresovanosti subjektů v klastru,
- možnost integrace fyzických osob do dané právní formy,
- možnost dané právní formy čerpat dotace pro rozvoj podnikatelských činností klastru,
- zkušenosti s využíváním dané právní formy v zahraničí.

Závěrem analýzy bylo, že jednoznačně splňuje veškerá kritéria pouze družstvo, které tedy bylo doporučeno použít pro volbu právní formy klastru. Další právní formy, které lze dle výsledků studie brát v úvahu jako vhodnou právní formu klastru jsou následující: občanské sdružení, zájmové sdružení právnických osob, společnost s ručením omezeným. Ostatní právní formy (veřejná obchodní společnost, komanditní společnost, akciová společnost, smlouva o sdružení - konsorcium, obecně prospěšná společnost a nadace) se jevily jako problematické při použití v klastrových iniciativách nejen na území ČR.

4.3 Cíle klastrů

Průzkum ukázal, že k nejčastějším cílům klastrů v zahraničí patří (v tomto pořadí):

- růst firem a posílení konkurenceschopnosti,
- růst regionu,
- posílení spolupráce,
- podpora inovací,
- rozvoj lidských zdrojů.

České klastry uvedly jako svůj cíl především posílení pozice daného oboru v konkrétním regionu, posílení exportu a výkonnosti zúčastněných firem, a to zpravidla prostřednictvím aplikace nových poznatků ve výzkumu a vývoje, inovací a transferu technologií.

Na formulaci cílů a strategií klastrů se nejčastěji podílí management samotného klastru a top-management členských podniků. V menší míře jsou to také zástupci univerzit, u českých klastrů v podílu 40 %, v zahraničí jen u čtvrtiny klastrů. V některých případech (přibližně čtvrtina klastrů) jsou iniciativní dominantní podniky, pokud takové v klastru jsou. Zajímavostí je, že u zahraničních klastrů se na formulaci strategie ve třetině případů podílí také zástupci regionálních institucí. Respondenti v ČR uvedli, že zástupci regionálních institucí se nepodílí vůbec.

4.4 Aktivity klastrů

Naprosto nejběžnějšími aktivitami klastrů ve zkoumaném vzorku (českých i zahraničních) jsou aktivity v oblasti networkingu. Těmi se zabývají téměř všechny dotázané klastry.

Preference dalších aktivit u zahraničních klastrů následují v tomto pořadí:

- aktivity v oblasti lidských zdrojů,
- lobování,
- aktivity v oblasti výzkumu a inovací,
- podpůrné aktivity jako pomoc při řízení projektů nebo benchmarking,
- aktivity v oblasti obchodní spolupráce a propagace.

U českých klastrů je pořadí aktivit mírně odlišné. Navíc je patrné, že české klastry teprve vznikají a rozvíjejí se. Společné aktivity ve všech oblastech kromě networkingu jsou mnohem méně časté než v zahraničí. České klastry prozatím budují platformu pro společnou komunikaci a další složitější společné projekty jsou teprve připravovány. Preference dalších aktivit vedle networkingu u českých klastrů jsou následující:

- aktivity v oblasti lidských zdrojů,
- aktivity v oblasti obchodní spolupráce a propagace,
- lobování,
- aktivity v oblasti výzkumu a inovací,
- podpůrné aktivity jako pomoc při řízení projektů nebo benchmarking.

Je evidentní, že české klastry se mnohem více zabývají oblastí obchodní spolupráce a především propagace. Jde často o velmi jednoduché projekty jako je příprava společných propagačních materiálů, společná obchodní značka a reklama, společný katalog. Může jít také o společnou účast na veletrzích či výstavách nebo marketingové průzkumy, což jsou velmi oblíbené aktivity mezi českými klastry.

Aktivity v oblasti networkingu

Oblast networkingu obecně patří k nejčastějším aktivitám, které klastry provádějí. Všechny české klastry odpověděly, že realizují či plánují aktivity typu informační podpora (v podobě společného www portálu, novin, časopisů nebo informačního centra), pravidelné workshopy a setkání, zprostředkování kontaktů mezi členy klastru. U zahraničních klastrů jsou tyto aktivity také velmi obvyklé, realizuje je většina klastrů. Přibližně 80 % klastrů také zprostředkovává kontakty s dodavateli nebo odběrateli nebo to plánuje.

Aktivity v oblasti lidských zdrojů

Aktivity v oblasti lidských zdrojů jsou obecně častěji realizovány zahraničními klastry. Většina z nich organizuje nebo plánuje organizovat společné semináře a konference, dvě třetiny nabízí společnou přípravu a vzdělávání zaměstnanců nebo to alespoň plánují. Všechny zahraniční klastry spolupracují se vzdělávacími institucemi nebo to v blízké době plánují, u českých klastrů je to pouze 80 %. U českých klastrů je evidentní vysoký podíl klastrů, které plánují realizovat společné vzdělávání zaměstnanců a společné semináře a konference. Pokud tyto výsledky shrneme, můžeme konstatovat, že aktivity v oblasti lidských zdrojů jsou mezi českými klastry velmi populární a budou realizovány v budoucnu.

Aktivity v oblasti výzkumu a inovací

V této oblasti je nutné odděleně hodnotit dvě aktivity, a to podporu spin-offs a služby inkubátoru. V průměru jsou to aktivity, kterými se zabývá jen zanedbatelné procento klastru, což platí především pro ČR. V zahraničí je tento podíl o něco vyšší, platí však, že nejde o prioritní aktivity klastrů. Z hodnocení dalších aktivit v oblasti výzkumu a inovací vyplývá, že české i zahraniční klastry tyto aktivity realizují poměrně často a navíc řada českých klastrů je plánuje realizovat v budoucnu (tento fakt souvisí s krátkou historií fungování českých klastrů). Konkrétně tedy více než polovina klastrů uvedla, že provádí společný výzkum a vývoj. Necelá polovina klastrů také společně inovuje produkty a procesy. Zhruba 80 % klastrů spolupracuje s výzkumnými institucemi. Zajímavé je, že mezi českými klastry není žádný, který by tuto spolupráci neplánoval navázat.

Aktivity v oblasti obchodní spolupráce a propagace

Aktivity v této oblasti jsou častěji realizovány klastry českými. Je však nutné odděleně hodnotit aktivity v oblasti obchodní spolupráce a aktivity v oblasti propagace. Do obchodní spolupráce spadá společný nákup, společná produkce a logistický management. Tyto aktivity obecně nepatří mezi priority klastrů. Jsou realizovány pouze nízkým počtem klastrů (v zahraničí cca pětina klastrů, v ČR cca desetina klastrů).

Mnohem oblíbenější jsou aktivity v oblasti propagace a marketingu. Tyto aktivity realizují či plánují téměř všechny české klastry. V zahraničí tyto aktivity realizuje přibližně 60 % klastrů a dalších 20 % je plánuje. Velmi častou aktivitou českých klastrů je používání společného loga a obchodní

značky. Dále také společná reklama, marketingový průzkum trhů a trendů, společná účast na veletrzích a výstavách. Více než 80 % českých klastrů také připravilo společný katalog výrobků a služeb nebo to má v plánu v blízké budoucnosti. Zahraniční klastry překvapivě méně častěji využívají společného loga a reklamy. Poslední aktivitou, která byla v této oblasti sledována, je elektronické tržiště. Jde v průměru o méně populární aktivitu, kterou realizuje jen nízký podíl klastrů (zhruba pětina). Mnohé klastry v zahraničí by ji však byly ochotny nabídnout, pokud by byl zájem ze strany členů.

Aktivity v oblasti ovlivňování politik

Co se týká aktivit v oblasti ovlivňování politik, ukázalo se, že zahraniční klastry lobují ve větší míře než klastry české, a to především ve prospěch infrastruktury a dotací. Lobování je prospěch dotací je velmi častou aktivitou českých i zahraničních klastrů, tímto druhem lobování se zabývá 60 % klastrů a dalších 20 % tuto aktivitu plánuje. Téměř polovina českých klastrů také lobuje pro lepší právní předpisy, ve prospěch infrastruktury lobuje pouze třetina z nich.

Aktivity v oblasti podpůrných aktivit

Podpůrné aktivity jsou mnohem častěji realizovány zahraničními klastry. Nejobvyklejším příkladem je pomoc při přípravě a řízení projektů, kterou poskytuje zhruba 80 % z nich. Také benchmarking je populární, polovina klastrů jej využívá a další to v budoucnosti plánují. Obě tyto aktivity v současné době realizuje pouze část českých klastrů, ale další je plánují do budoucna. Podpůrné služby v podobě zajištění bankovních služeb, pojištění, legislativního, účetního a daňového poradenství nepatří mezi prioritní aktivity.

Charakteristika aktivit v závislosti na povaze trhu, na kterém klastr působí

Zahraniční klastry operující převážně na nadnárodních trzích obvykle nezajišťují ani neplánují aktivity typu podpůrný servis a zajišťování finančních zdrojů, méně se věnují marketingovému průzkumu trendů a trhů, podpoře spin-offs a službám inkubátoru. Naproti tomu všechny klastry ve vzorku působící na regionálních trzích velmi často dělají společnou reklamu, mají společný katalog, častěji inovují produkty a procesy a v průměru se méně věnují společné přípravě a vzdělávání zaměstnanců.

Charakteristika aktivit v závislosti na oboru, ve kterém klastr působí

Z hlediska rozdělení klastrů podle „tradičních“ a „nových“ oborů je u zahraničních klastrů s „tradičními“ obory podnikání znatelná preference společné přípravy a vzdělávání zaměstnanců, společného loga či obchodní značky. U „nových“ oborů je vyšší procento klastrů se společnými aktivitami v oblasti výzkumu a vývoje, lobování ve prospěch infrastruktury, společného nákupu a sdílenou produkcí. Významné je pro ně rovněž podpora spin-off firem a zajišťování finančních zdrojů v podobě venture capital, bankovních úvěrů apod. Častěji se také věnují benchmarkingu.

Charakteristika aktivit v závislosti na stáří klastru

Aktivity klastrů často souvisí s životním cyklem klastru. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že z hlediska stáří zahraničních klastru je ve vzorku evidentní nízký podíl aktivit v podobě společného výzkumu a vývoje, inovací, podpory spin-off firem, služeb inkubátorů, společného nákupu a produkce u nejmladších klastrů. Starší klastry se více věnují benchmarkingu a reklamě, naopak menší pozornost přikládají společné přípravě katalogu výrobků, společné účasti na veletrzích a podpůrném servisu v podobě bankovních služeb, pojištění, legislativního, účetního a daňového poradenství. Z hlediska lobování je zajímavé, že starší klastry spíše lobují ve prospěch infrastruktury a mladší klastry ve prospěch získání dotací.

Angažovanost členů klastrů ve společných aktivitách

Pokud se zabýváme aktivitou členů při společných projektech, vyplynulo z výzkumu, že v průměru se aktivit klastrů pravidelně účastní přibližně 40 % členů, téměř stejný podíl se účastní příležitostně a asi pětina vůbec.

Podíl pravidelně a příležitostně se účastnících členů je nejvyšší u starších klastrů (vznik před rokem 1995). Vyšší aktivita je také u klastrů s nižším počtem členů.

4.5 Spolupráce klastrů s univerzitami

Aktivitou, která je pro klastr v mnoha případech klíčová, je spolupráce s univerzitou. Univerzita často hraje roli iniciátora klastru nebo nositele

inovačního potenciálu. Mezi oblasti spolupráce českých klastrů s univerzitami nejčastěji patří:

- spolupráce na projektech v oblasti výzkumu, vývoje a inovací,
- rozvoj lidských zdrojů (odborné semináře, ...),
- využití zařízení univerzity pro účely klastru (zkušebna, laboratoř, ...),
- sdílení odborných informací, vypracování expertních studií.

Spolupráce je také možná v oblasti společné propagace nebo ovlivňování studijních programů univerzit pro potřeby praxe. V zahraničí jde také často o spolupráci při transferu technologií, výměně zkušeností nebo průzkumech trhu.

4.6 Způsoby řízení klastrů

Klastry mohou být řízeny různým způsobem, např. vlastním manažerem, zástupci podniků, veřejných institucí či univerzit. Z výzkumu vyplynulo, že klastry jsou nejčastěji řízeny vlastním profesionálním manažerem. Všechny české klastry mají svého profesionálního manažera, což je mnohem častější než u klastrů zahraničních (69 %). Téměř polovina klastrů je řízena zástupci podniků nebo se tito zástupci na řízení klastru podílí. Zástupci univerzity nebo regionální instituce se podílí na řízení klastru pouze zřídka, a to jen u zahraničních klastrů.

Personální složení řídící skupiny klastru může být velmi různorodé a individuální v jednotlivých klastrech. V čele klastru stojí obvykle představenstvo (rada, committee, board), kterého se mohou účastnit zástupci podniků či univerzit, a zahrnuje tyto pozice:

- prezident (předseda)
- více-prezident (místopředseda)
- členové

Klastry mají zpravidla výkonnou skupinu zaměstnanců, která se zabývá každodenním řízením klastru. Její složení je obvykle následující: manažer, projektoví manažeři, asistentka, účetní.

Všechny české klastry mají vlastního manažera (případně ředitele). Téměř u poloviny klastrů má manažer k dispozici asistentku. Klastry, které již realizují větší množství společných aktivit, často zaměstnávají projektové manažery na specifické činnosti. Polovina klastrů má pouze jediného zaměstnance. Tři české klastry mají pět zaměstnanců, což je maximum.

Závěr

Rešerše literárních zdrojů, zahraničních studií i vlastní výzkum ukázal, že klastry jsou nástrojem, který v prostředí globalizovaného světa dokáže podpořit konkurenceschopnost jednotlivých podniků ve vzájemné spolupráci i spolupráci s dalšími institucemi, zejména vzdělávacími a vědeckovýzkumnými. Klastry mohou mít různou právní formu, velikost, strukturu, způsoby řízení i různé oblasti zájmů. Průzkum mezi manažery klastrů v České republice a v zahraničí ukázal, že české klastry, i když velmi mladé, si uvědomují možnosti, které tato forma spolupráce nabízí a řadu společných aktivit již svým členům nabízí nebo v blízké budoucnosti plánuje nabízet. Zkušenosti zahraničních klastrů ukazují, které aktivity jsou v rámci klastrů realizovatelné a preferované s cílem podpořit pozici jednotlivých členů klastrů na trhu.

Tento příspěvek vznikl za podpory Grantové agentury ČR, č. projektu 402/06/1526.

Literatura:

[1] ANDERSON, T., SCHWAAG-SERGER, A., SÖRVIK, J., HANNSON, E. *The Cluster Policies Whitebook*. Sweden: IKED - International Organisation for Knowledge Economy and Enterprise Development, 2004. ISBN 91-85281-03-4.

[2] BRESHI, S., MALERBA, F. *Clusters, Networks and Innovation*. Oxford University Press, 2005. ISBN 0-19-927555-6.

[3] BŘUSKOVÁ, P. Průmyslové klastry. *Nová strategie zvyšování konkurenceschopnosti a regionálního rozvoje. Informační brožura k problematice průmyslových klastrů* [online]. [cit. 2007-11-15]. Ostrava, 2003. <http://www.jic.cz/soubory/knihovna/prumyslove_klastry.pdf>.

[4] Innovating Regions in Europe. *IRE subgroup on Regional clustering and networking as innovation drivers: Cluster Management.* [online]. [cit. 2007-10-05]. <www.innovating-regions.org>.

[5] PORTER, M. E. *The Competitive Advantage of Nations.* 1st ed. New York: The Free Press, 1990. ISBN 0684841479.

[6] SKOKAN, K. *Konkurenceschopnost, inovace a klastry a v regionálním rozvoji.* 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2004. ISBN 80-7329-059-6.

[7] SÖLVELL, Ö., LINDQUIST, G., KETELS, C. *The Cluster Initiative Greenbook*. Sweden: Ivory Tower AB, 2003. ISBN 91-974783-1-8.

[8] ŠIMON, M., TROBLOVÁ, P. Net business on the regional level. *8th Uddevalla Symposium & the 8th McGill International Entrepreneurship Conference Innovations and Entrepreneurship in Functional Regions*, Uddevalla: Švédsko, 2005. ISSN 1653-459X, ISBN 91-631-8023-5.
[9] ŠIMON, M., TROBLOVÁ, P. Organizační vývoj klastru. *E+M Ekonomie a Management*, 2007, roč. 10, č. 3, s. 25-34. ISSN 1212-3609.
[10] ŠIMON, M., TROBLOVÁ, P. Řízení logistiky v průmyslovém klastru. *E+M Ekonomie a Management*, 2007, roč. 10, č. 4, s. 71-79. ISSN 1212-3609.
[11] ŽIŽKA, M. Vliv klastrů na konkurenceschopnost podniků v České republice. *Ekonomický časopis/Journal of Economics*, 2008, roč. 56, č. 1, s. 39-52. ISSN 0013-3035.

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
Ing. Eva Jirčíková
Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav financí a účetnictví
pavelkova@fame.utb.cz
jircikova@fame.utb.cz

Doručeno redakci: 17. 3. 2008.
Recenzováno: 16. 5. 2008.
Schváleno k publikování: 3. 7. 2008

ABSTRACT

CLUSTERS AS A TOOL TO IMPROVE COMPANY'S COMPETITIVENESS

Drahomíra Pavelková, Eva Jirčíková

Clusters in the Czech Republic are in relative early stage of their development. Most of them were established with strong support and subsidies from special operational programme „Clusters" in the period 2004-2006.

The paper contributes to the discussion concerning on clusters as a „tool" to enhance companies´ competitiveness. It provides results from literature review and some conclusions from a survey among cluster managers from clusters in the Czech Republic (20 Czech clusters were involved in the investigation) and also abroad (a total of 46 clusters from the entire world participated and European clusters represented the largest section). As for the line of business, the largest number represented were clusters from the processing industry - 55 %. Approximately half of the clusters in the sample were involved in the „traditional" business fields, second half in the „new" fields.

This research has identified current areas of joint actions and manners for managing clusters. Based on the questionnaires and interviews with cluster managers the research compares:

- *goals and objectives of involved clusters*
- *approaches to cluster management*
- *legal forms of clusters*
- *level of collaboration with scientific and educational institutions*
- *preferences for joint activities in the field of networking, human resource, research and innovation, business cooperation and promotion, lobbying and support activities*
- *and other aspects*

Comparing results among Czech clusters and foreign clusters (which are more mature on the average) we can anticipate (and suggest) for Czech clusters the shift from stage of business collaboration and promotional activities towards the collaborative joint projects in the area of human resources development, research and innovation. Those activities can improve competitiveness of all cluster participants through common sharing of „hard" and personal infrastructure including proactive involvement of research and educational institutions.

Key Words: *clusters, Czech Republic, survey, competitiveness, collaboration*

JEL Classification: *L14*

Copyright of E + M Ekonomie a Management / E+M Economics & Management is the property of Technical University of Liberec, Faculty of Economics and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.