

# **Analýza rozvoje Plastikářského klastru a jeho přínosů pro členské firmy**

Martina Pavelková

---

Bakalářská práce  
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav financí a účetnictví  
akademický rok: 2013/2014

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martina PAVELKOVÁ**  
Osobní číslo: **M10736**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Analýza rozvoje Plastikářského klastru a jeho  
přínosů pro členské firmy**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

#### I. Teoretická část

- Zpracujte kritickou literární rešerši k problematice klastrů a klastrových organizací, identifikujte potenciální přínosy klastrů pro zúčastněné firmy.

#### II. Praktická část

- Popište Plastikářský klaster z hlediska zapojených členů, právní formy, způsobu řízení klastrové organizace a vývoje spolupráce členů klastru.
- Analyzujte na základě šetření u firem v Plastikářském klastru přínosy vyplývající z jejich členství a účasti na aktivitách klastru.
- Na základě výsledků analýzy vypracujte doporučení pro další rozvoj.

### Závěr

Rozsah bakalářské práce: cca 40 stran  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

PAVELKOVÁ, Drahomíra at al. *Klastry a jejich vliv na výkonnost firem*. Praha: Grada, 2009, 272 s. ISBN 978-80-247-2689-2.  
SKOKAN, Karel. *Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji*. Ostrava: Repronis, 2004, 159 s. ISBN 80-7329-059-6.  
SÖLVELL, Örjan, Göran LINDQVIST a Christian KETELS. *The Cluster Initiative Greenbook*. 1st ed. Stockholm: Ivory Tower AB, 2013, 92 s. ISBN 91-974783-1-8.  
SLANÝ, Antonín at al. *Ekonomické prostředí a konkurenceschopnost*. Brno: Masarykova univerzita, 2009, 325 s. ISBN 978-80-210-5056-3.  
MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. Praha: Grada, 2005, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Eva Vejmělková, Ph.D.  
Centrum aplikovaného ekonomického výzkumu  
Datum zadání bakalářské práce: 22. února 2014  
Termín odevzdání bakalářské práce: 16. května 2014

Ve Zlíně dne 22. února 2014

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*



Ing. Eliška Pastuszková, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

<sup>1</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

<sup>3</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

14. 5. 2014



<sup>4</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou rozvoje Plastikářského klastru a jeho přínosů pro členské firmy. Teoretická část je zaměřena na problematiku klastru, klastrových iniciativ a jejich potencionálních přínosů. V praktické části jsou uvedeny základní informace o Plastikářském klastru ve Zlínském kraji, jsou analyzovány jeho konkrétní přínosy pro členské firmy a možná doporučení pro další rozvoj.

Klíčová slova:

Klastr, klastrová iniciativa, konkurenceschopnost, inovace, přínosy, Plastikářský klastr,

## **ABSTRACT**

This bachelor's thesis analyzes the development of the Plastics cluster and its benefits to member companies. The theoretical part focuses on the issues of cluster, cluster's initiatives and its potential benefits. The teoretical part of this thesis provides basic information about the Plastics cluster in the Zlín region, analyzes its specific benefits for member companies and possible recommendations for further development.

Keywords:

Cluster, the cluster initiative, competitiveness, inovaton, benefits, Plastics cluster,

Tímto bych ráda poděkovala Ing. Evě Vejmělkové, Ph.D. a prof. Dr. Ing. Drahomíře Pavelkové za cenné rady a připomínky při zpracování této bakalářské práce. Rovněž bych ráda poděkovala panu Ing. Jaroslavu Toufarovi a všem členským firmám v Plastikářském klastru za jejich spolupráci při dotazníkovém šetření.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 KLASTRY: ZÁKLADNÍ POJMY</b> .....	<b>12</b>
1.1    DEFINICE KLASTRŮ .....	12
1.2    ZÁKLADNÍ TYPY KLASTRŮ.....	12
1.2.1    Klustry založené na hodnotovém řetězci.....	13
1.2.2    Klustry založené na kompetencích.....	13
1.2.3    Dělení dle odvětvové struktury .....	13
1.3    KLASTROVÉ INICIATIVY .....	14
1.3.1    Výkonnostní model klastrových iniciativ .....	15
1.3.1.1    Prostředí klastrové iniciativy .....	15
1.3.1.2    Cíle klastrové iniciativy .....	16
1.3.1.3    Proces klastrové iniciativy .....	16
1.3.1.4    Výkonnost klastrové iniciativy .....	16
<b>2 KLASTRY A KONKURENCESCHOPNOST</b> .....	<b>17</b>
2.1    KONKURENCESCHOPNOST FIREM.....	17
2.1.1    Definice MSP .....	18
2.1.2    Porterův diagram pěti konkurenčních sil .....	19
2.1.3    Konkurenceschopnost klastru .....	21
2.1.4    Konkurenceschopnost firem v klastru.....	21
2.1.5    Konkurenceschopnost regionu .....	22
2.2    INOVACE .....	24
2.2.1    Klaster a jejich inovační potenciál .....	24
<b>3 VZNIK A VÝVOJ KLASTRŮ</b> .....	<b>26</b>
3.1    MAPOVÁNÍ KLASTRŮ.....	26
3.1.1    Vznik klastru .....	26
3.1.2    Identifikace klastru.....	27
3.1.3    Životní cyklus klastru.....	27
3.1.4    Řídící skupina a facilitátor .....	28
3.1.5    Právní forma.....	29
3.2    FINANČNÍ PODPORA KLASTRU .....	30
<b>4 PŘÍNOSY KLASTRŮ</b> .....	<b>31</b>
4.1    PŘÍNOSY KLASTRŮ PRO PODNIKY .....	31
4.2    PŘÍNOSY KLASTRŮ PRO KRAJE .....	32
4.3    PŘÍNOSY KLASTRŮ PRO VŠ.....	32
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>34</b>
<b>5 KONKURENCESCHOPNOST A INOVACE VE ZLÍNSKÉM KRAJI</b> .....	<b>35</b>
<b>6 PLASTIKÁŘSKÝ KLASTR VE ZLÍNSKÉM KRAJI</b> .....	<b>36</b>
6.1    ZÁKLADNÍ INFORMACE PLASTIKÁŘSKÉHO KLASTRU .....	36
6.1.1    Založení Plastikářského klastru.....	36
6.1.2    Právní forma.....	39
6.1.3    Organizační struktura .....	39



6.2	AKTIVITY PLASTIKÁŘSKÉHO KLASTRU.....	39
6.2.1	Konkurenční výhody Plastikářského klastru.....	40
<b>7</b>	<b>ANALÝZA PŘÍNOSŮ PLASTIKÁŘSKÉHO KLASTRU .....</b>	<b>42</b>
7.1	ZPRACOVÁNÍ A VYHODNOCENÍ DAT .....	42
7.1.1	Přínosy a stanovené cíle členských firem .....	42
7.1.2	Zhodnocení přínosů členských firem v klastru .....	44
7.1.3	Možnosti dalšího rozvoje .....	49
7.1.4	Zhodnocení výkonnosti členských firem .....	49
7.1.5	Hodnocení veřejných zdrojů a spolupráce s krajem a UTB.....	51
7.2	ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ .....	54
7.2.1	Lidské zdroje .....	54
7.2.2	Výzkum, vývoj a inovace.....	54
7.2.3	Internacionalizace a podpora exportu .....	55
7.2.4	Podpora veřejných zdrojů .....	55
<b>8</b>	<b>DOPORUČENÍ PRO DALŠÍ ROZVOJ .....</b>	<b>56</b>
8.1	INTERNACIONALIZACE A PODPORA EXPORTU .....	56
8.1.1	Doporučení pro Plastikářský klastr .....	56
8.2	VÝZKUM, VÝVOJ A INOVACE .....	57
8.2.1	Konkrétní doporučení pro Plastikářský klastr.....	57
8.3	LIDSKÉ ZDROJE.....	58
8.3.1	Doporučení pro Plastikářský klastr .....	58
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>59</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>60</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>63</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>64</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>65</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>66</b>

## ÚVOD

Každý podnik se ve svém oboru snaží o to, aby byl úspěšný, takové firmy řeší základní otázku, jak zvýšit konkurenceschopnost podniku a jejich konkurenční potenciál, obzvláště v současné době globalizace ekonomiky a otevřeného trhu. Malé a střední podniky z kraje či regionu mohou velmi těžko obstát v konkurenčním boji s nadnárodními společnostmi, proto jsou hledaná řešení, jak mohou být tyto regionální podniky konkurenceschopné na evropském i mimo evropském trhu. Jedním z možností jsou klastry a klastrové iniciativy, kde se členské firmy, výzkumné instituce a další partneři daného oboru mohou navzájem podporovat a spolupracovat na společných vizích a stanovených cílech. Spolupráce firem v klastru přináší pozitivní výsledky v oblasti inovací, vývoje, nových technologií a jiných přínosech, kterých by jednotlivé regionální firmy bez podpory klastru dosáhly velmi těžko.

Hlavním cílem bakalářské práce je zpracování analýzy přínosů Plastikářského klastru Zlínského kraje pro členské firmy a možná doporučení pro jejich další rozvoj.

Bakalářská práce je strukturovaná do dvou základních částí – teoretická a praktická. V teoretické části bude zpracována literární rešerše se zaměřením na problematiku klastrů, klastrových iniciativ, vymezení vztahu konkurenceschopnosti a klastru a budou specifikovány potencionální přínosy klastru. Dále budou tyto zpracované teoretické znalosti využity v praktické části.

Praktická část bakalářské práce bude zaměřena na Plastikářský klaster ve Zlínském kraji, budou zpracovány základní informace o založení, právní formě, struktuře, aktivitách a konkurenceschopnosti Plastikářského klastru. V další části bude zpracována analýza přínosů členských firem v Plastikářském klastru na základě dotazníkového šetření a závěrečná část bude věnována možným doporučením Plastikářského klastru pro jeho další rozvoj.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 KLASTRY: ZÁKLADNÍ POJMY

## 1.1 Definice klastrů

V naučné literatuře je možné nalézt mnoho definic k pojmu klastr, klastrové iniciativy, pro zpracování této práce jsem se inspirovala především K. Skokanem a M. Porterem.

Podle Skokana (2004, s. 110) lze klastry vymezit jako geograficky soustředěná odvětví, která získávají svoji výkonnostní a konkurenční výhodu tím, že využívají umístění v určité lokalitě a všech faktorů, které s tím souvisí. Tato definice má vztah k tzv. aglomeračním úsporám, ve skutečnosti se aglomerační úspory projevují právě v rámci klastru.

Dále Skokan uvádí (2004, s. 76), že jsou klastry jako systém provázaných firem a institucí představující nový a kompletní způsob chápání ekonomiky, organizování ekonomického rozvoje a definování veřejné politiky. Je paradoxní, že nejtrvalejší konkurenční výhoda v globální ekonomice bývá často lokální.

M. Porter (2008, s. 4) definuje klastr jako geografické soustředění vzájemně provázaných firem, specializovaných dodavatelů, poskytovatelů služeb, firem v příbuzných odvětvích a přidružených institucí, jako jsou poskytovatelé vzdělávacích programů. Klastry mají významnou úlohu v konkurenčním jednání, protože produktivitu firmy ovlivňuje přítomnost podobných firem, institucí a okolních infrastruktur. Klastry jsou nepřehlédnutelným znakem všech úspěšných a rostoucích ekonomik a významným faktorem podněcujícím konkurenceschopnost, inovační podnikání a nový podnikatelský růst.

OECD (CzechInvest, © 1994–2014) definuje klastry jako síť vzájemně závislých firem, institucí produkujících znalost, přemostujících institucí a zákazníků propojených do výrobního řetězce, který vytváří přidanou hodnotu. Koncept klastrů jde dále než síťová spolupráce firem, jelikož postihuje veškeré formy sdílení a výměny znalostí.... a také jde dále než tradiční sektorová analýza.

## 1.2 Základní typy klastrů

Klastry existují v různých podobách a rozsahu. Proto je lze charakterizovat z různých pohledů, a to podle velikosti, šíře nebo stavu rozvoje. Některé klastry jsou složeny převážně z malých nebo středních, jiné klastry zahrnují malé, střední i velké firmy a některé klastry jsou zaměřeny na výzkumných univerzitách, zatímco jiné nemají žádné kontakty s univerzitami. Tyto rozdíly v povaze klastrů odrážejí rozdíly ve strukturách odvětví, které

je tvoří. Rozvinutější klastry mají hlubší a více specializovanou základnu dodavatelů, širší pole příbuzných odvětví a mnohem více podporujících institucí. Hranice klastru se přitom kontinuálně rozvíjejí s tím, jak se objeví nové firmy nebo nová odvětví nebo jak se zmenšují instituce. Technické změny a změny na trhu plodí nová odvětví, vytvářejí nové vazby a mění obsluhované trhy. Ke změnám hranic klastrů a jejich rozsahu mohou přispívat i regulační zásahy zejména v oblastech, jako jsou telekomunikace nebo doprava. (Skokan 2004, s. 114)

V odborné literatuře můžeme najít členění klastrů dle různých hledisek jako je geografické hledisko, klastry dělené podle jejich životního cyklu, z hlediska jejich stupně vývoje, zaměření či odvětví. CzechInvest rozlišuje dva základní typy klastrů.

### **1.2.1 Klastry založené na hodnotovém řetězci**

Klastry založené na hodnotovém řetězci jsou obecně definovány sítí dodavatelských vazeb. Například automobilový klastr je obvykle vybudován kolem páteře hodnotového řetězce spojujícího výrobce automobilů s jeho dodavateli, kteří mohou být dále spojeni s výrobcí specializovaný průmyslových zařízení, elektroniky, plastů, gumy a textilu. Podpora tohoto druhu klastrů se zaměřuje na sektory a jejich nižší úroveň podél celého hodnotového řetězce v závislosti na jejich konkrétních potřebách. (CzechInvest, © 1994–2014)

### **1.2.2 Klastry založené na kompetencích**

Klastry založené na kompetencích se soustředí na konkrétní oblast technické expertízy nebo kompetence v regionu, jako jsou například výzkumné nebo vzdělávací dovednosti. V tomto typu klastrů se nejedná o klíčové dodavatelské vazby v rámci daného sektoru, ale o aplikaci samotných znalostí a expertízy často napříč velmi odlišnými hospodářskými aktivitami. Příklad takového klastru by mohly být informační technologie a software, jejichž geografická koncentrace může být zřejmá, avšak aplikace a klienti pro tyto dovednosti jsou velmi různorodé. (CzechInvest, © 1994–2014)

### **1.2.3 Dělení dle odvětvové struktury**

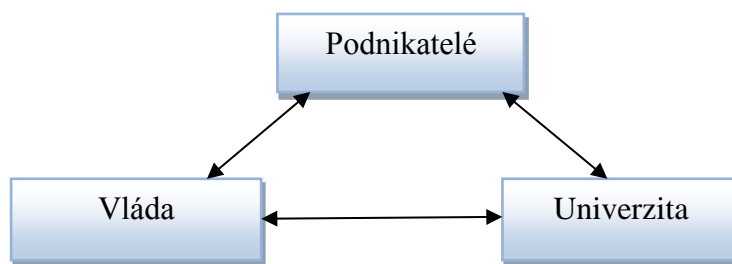
Dle odvětvové struktury členíme klastry

- Horizontální – je pro něj charakteristická jejich šíře a jsou tvořeny řadou výrobců

- Vertikální – jsou charakterizovány svou hloubkou, zahrnují téměř celý dodavatelský řetězec spojený s větším podnikem a oproti horizontálnímu není závislý na dožívání vstupních zdrojů z okolí.
- Laterální – neboli boční klastry, spočívá v tom, že existuje řada firem, které upravují standardní výrobky velkých firem. Objevuje se nejčastěji v automobilovém průmyslu. (Pavelková et al., 2009, s. 22)

### 1.3 Klastrové iniciativy

Klastrové iniciativy představují organizované úsilí zaměřené na zvyšování růstu a konkurenceschopnosti klastrů v regionu za účasti klastrových firem, vlády nebo výzkumné komunity. V současné době jsou klastrové iniciativy ústředním prvkem tvorby průmyslových, inovačních a regionálních politik v celém rozvinutém světě. (Solvel, Lidqvist a Ketels, 2006, s. 15)



Obrázek 1: Trojitá šroubovice

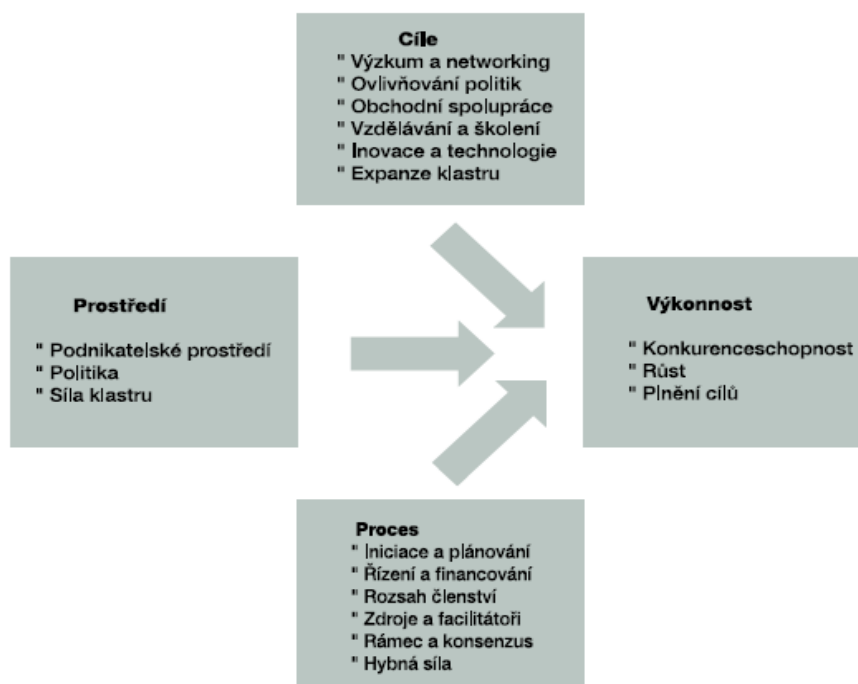
Zdroj: CzechInvest, © 1994–2014

Pojem klastrová iniciativa je také používán k označení projektu na rozvoj klastru nebo klastrové organizace. Klastrové iniciativy mohou mít formu různých organizačních seskupení, která zahrnují představitele firem klastru, regionálních a lokálních správních orgánů, zástupce vědecké a výzkumné komunity vysokých škol. Akce a programy, které mají vést k růstu konkurenceschopnosti klastru i zapojených firem, klastrové iniciativy přímo vytvářejí a podílejí se na jejich realizaci. Klastrová iniciativa si může vytýčit za cíl rozvinout klastr jediný, nebo provádět svou politiku zvyšování konkurenceschopnosti v rámci širší národní, regionální nebo i příhraniční strategie a podporovat tak více klastrů zároveň. (Pavelková et al., 2009, s. 23)

### 1.3.1 Výkonnostní model klastrových iniciativ

Úkolem klastrové organizace je vytvářet vhodné prostředí pro spolupráci v klastru s cílem jeho strategického a dynamického rozvoje, identifikaci společných projektů, vzdělávání a podpory inovačního podnikání. (Pavelková et al., 2013, s. 42)

Pro lepší porozumění klastrových iniciativ byl vytvořen výkonnostní model klastrových iniciativ, který má čtyři základní složky, tři hnací činitele (prostředí státu, cíle a proces klastrové iniciativy) a ty ovlivňuje výkonost iniciativy.



Obrázek 2: Výkonnostní model klastrových iniciativ

Zdroj: *The Cluster Initiative Greenbook*, s. 25

#### 1.3.1.1 Prostředí klastrové iniciativy

Podnikatelské prostředí přímo ovlivňuje výkonost iniciativy, výkonostní model KI se zabývá úrovní sociálního kapitálu ve společnosti a celkovou silou mikroekonomického prostředí. Politické prostředí vzniklo z tradičních politik jako je regionální, průmyslová, inovační, politika pro malé a střední podniky, výkonostní model KI se rovněž zabývá i životním prostředím, je zkoumán také postoj vlády ke klastrovým iniciativám. Výkonnostní model se zabývá i silou klastru, kde mezi zkoumaná hlediska patří především konkurence a její postavení na trhu, konkurenceschopnost a technologická úroveň KI, síla odběrate-

lů a dodavatelů a významnost klastru v rámci státu a regionu. (Solvel, Lidqvist a Ketels, 2006, s. 25, 26)

#### ***1.3.1.2 Cíle klastrové iniciativy***

KI mají mnoho cílů, některé jsou společné a některé jedinečné, jednotlivé cíle KI lze rozdělit do šesti základních oblastí, první z nich je výzkum a networking, kde je hlavním účelem KI vytváření vazeb a networking (shromažďování informací, publikování zpráv o klastrech, sdílení informací atd.). Lobování a vedení dialogu mezi průmyslem, vládou a vědeckou obcí je součástí další skupin cílů. K obchodním cílům můžeme zařadit například společný nákup, průzkumy trhů a trendů. Díky vzdělávání a školení dochází ke školení pracovních sil, technické podpory a vzdělávání managementu. Dalším z cílů je zlepšení inovačních procesů a zdokonalování technologií (zavedení technických norem, šíření nových technologií atd.). Posledním z cílů KI je expanze klastru, kde jde především o podporu image určitého regionu, aktivní podporu přímých zahraničních investic a služby pro nově vznikající firmy. (Solvel, Lidqvist a Ketels, 2006, s. 27, 28)

#### ***1.3.1.3 Proces klastrové iniciativy***

Výkonnost KI je také ovlivněn procesem svého rozvoje, konkrétně se jedná o inovace a plánování, řízení a financování, jenž je vedenou spíše vládou, regionální nebo místní samosprávou a může být též průmyslem. Rozsah členství se týká především geografické oblasti, velikosti firem nebo tuzemských a zahraničních firem. Dalším hodnotícím aspektem jsou zdroje a facilitátoři, kde úroveň zdrojů může být různá a facilitátoři pocházejí z různého zázemí (státní zaměstnanci, odborníci v daném oboru apod.). KI mohou budovat i vlastní rámec nebo využít vzor navržený konzultanty, budování konsenzu vyžaduje velké úsilí, jak v rané tak etapě procesu. Posledním a důležitým prvkem procesu KI je vybudování si dostatečné hybné síly, zkoumá, zda KI dosáhla dostatečně hybné síly na to, aby přežila změny politiky. (Solvel, Lidqvist a Ketels, 2006, s. 29, 30)

#### ***1.3.1.4 Výkonnost klastrové iniciativy***

Výkonnost KI se měří ve třech základních ukazatelích, prvním z nich je inovace a mezinárodní konkurenceschopnost, který klade důraz na společnou vazbu mezi průmyslem a vědou. Druhý ukazatel se zabývá vnitřním a vnějším růstem klastru samotného a poslední ukazatel hlídá plnění cílů a dodržování termínů. (Solvel, Lidqvist a Ketels, 2006, s. 30)



## 2 KLASTRY A KONKURENCESCHOPNOST

Pojem konkurenceschopnost popisuje obvykle daný region nebo zemi, pro které jsou specifické nízké mzdové náklady nebo, které mají nějakou jinou komparativní výhodu, jakou jsou například přírodní zdroje. Konkurenceschopnost je daná tím, jak dobře region využívá vstupů k produkci hodnotových služeb a výrobků, možná produktivita a prosperita daného místa nezávisejí na tom, v jakých odvětvích si firmy konkurují, ale jakým způsobem jsou schopny si konkurovat. (Magretta, 2012, s. 211)

Na téma konkurenceschopnost, konkurence, konkurenční výhody atd. můžeme nalézt celou řadu odborné literatury, většina z nich se však shoduje na tom, že základem úspěšné konkurenceschopnosti podniku, její zvýšení a udržení na trhu je především jedinečnost, být jedinečný na trhu, nesnažit se být první, nejlepší v ČR, v EU ale umět nabídnout něco, co konkurenční firmy neumí a tím být jedinečný.

### 2.1 Konkurenceschopnost firem

Má-li být firma konkurenceschopná, musí být nejprve identifikovatelná konkurencí, měla by se vyznačovat silou a odolností v celistvosti, musí být pružná a suverénní ve své existenci. Mobilita společnosti je jejím potenciálem v podobě schopnosti a možnosti reagovat na změny uvnitř i vně podniku. Suverenita podniku je zase charakterizována postavením dané firmy v podnikatelském prostředí, firma je suverénní, jestliže má reálnou možnost rozhodovat účelně a účinně o svém vývoji a má také možnost tyto svá rozhodnutí efektivně realizovat. Vlastní identita podniku je soubor vnitřních a vnějších znaků, které ji reálně identifikuje v prostředí okolního světa, jedná se hlavně o nalezení a pochopení poslání podniku. (Mikoláš, 2005, s. 81-85)

Schopnost konkurence je jádrem úspěchu nebo neúspěchu podniků, konkurence rozhoduje o vhodnosti činností, které by mohli přispět k jeho výkonnosti, konkurenční strategie je hledání příznivého konkurenčního postavení v určitém odvětví a má za cíl vybudovat udržitelné postavení vůči subjektům, které rozhodují o schopnosti konkurence. (Porter, s. 19)

Jestliže může být podnik v něčem, co je pro zákazníky cenné a hodnotné, jedinečný, diferencuje se od svých konkurentů, diferenciací umožňuje podniku docílit vyšší ceny, prodat více výrobků a vede k nadprůměrným výkonům, pokud dosažená cenová přírážka převyšuje všechny náklady navíc, aby se stal podnik jedinečný. U diferenciací se podnikatel musí za-

měřit na specifické činnosti prováděné podnikem z pohledu, jak tyto činnosti působí na zákazníka. (Porter, s. 152 – 154)

### 2.1.1 Definice MSP

Drobný, malý a střední podnikatel je charakterizován třemi obecnými kritérii a tím je počet zaměstnanců dané společnosti, ekonomické kritérium a nezávislostní kritérium. Dle nezávislosti jsou podniky dále rozděleny na *propojené* (jeden podnik vlastní většinu kapitálu nebo hlasovací práva k druhému), *partnerské podniky* (jeden podnik je mateřský a vlastní více než 25% kapitálu nebo hlasovacích práv v dceřiném podniku), a nakonec nezávislé – samostatné podniky. (Jáč, Rýdvalová, Žižka, 2005, s. 12, 13)

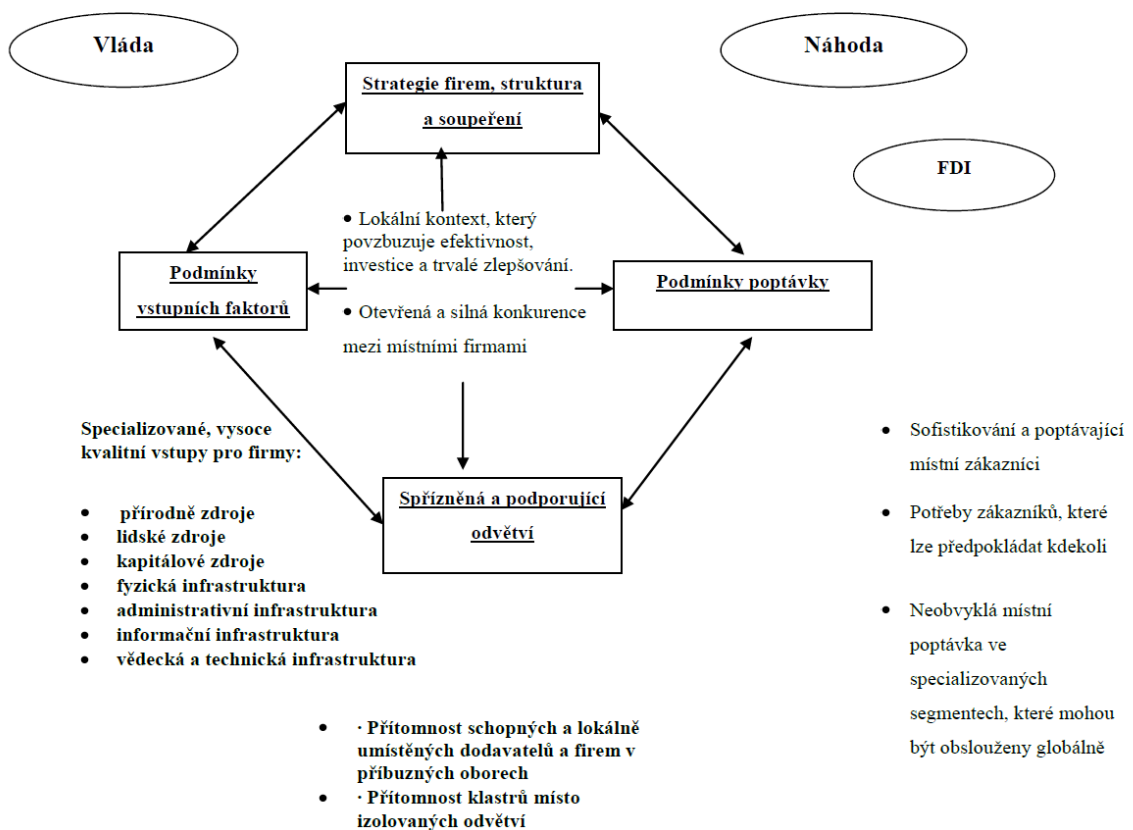
Malé a střední podniky jsou velmi významné pro ekonomiku EU i celosvětovou, MSP jsou považovány za velmi podstatné pro zajištění a rozvoj zaměstnanosti a jsou rovněž velmi významně hodnoceny pro inovační rozvoj, jako samostatné firmy však jen z hlediska inovací nižšího řádu. (Vodáček, Vodáčková, 2004, s. 16, 17)

Pro malé a střední podniky není typické, aby byly vlastněny zahraničními subjekty, reprezentují místní kapitál v daném regionu, proto je důležité z hlediska regionálního rozvoje podporovat MSP v dané oblasti. MSP jsou zpravidla těsně spjata s daným regionem, zajišťuje zaměstnanost a ekonomické přínosy v regionu. Charakteristickým přínosem MSP je jejich flexibilita, pohotové přizpůsobení se měnícím se skutečnostem. Sektor malých a středních podniků se ale stále potýká s určitými omezeními bránící v jejich dalším rozvoji, jedná se zejména o konkurenční nevýhody v inovační, finanční, personální a strategické úrovni: MSP mají slabší pozici ve veřejných soutěžích, nemohou si dovolit zaměstnávat kvalitní vědce, manažery a obchodníky, jsou schopni si zajistit pouze inovace nižšího řádu, většinou mají nedostatek výrobních kapacit, nejsou schopni plně využívat dostupné informace a znalosti, mohou být ohroženy chováním velkých nadnárodních podniků a řetězců z hlediska nekalé konkurence a také mají menší možnost získat zahraničních investic. (Veber, Srpová at al., 2005, s. 21, 22)

Tyto problémové aspekty MSP mohou jednotlivé malé firmy vyřešit vstupem do klastrové organizace v daném regionu, mají možnost pak být více konkurenceschopní na tuzemském i zahraničním trhu, mohou se vzájemně podělit o cenné informace a problémy, náklady a inovace.

### 2.1.2 Porterův diagram pěti konkurenčních sil

Pravým smyslem konkurenčního jednání je dosáhnout zisku, firmy soutěží o tento zisk se svými soupeři, ale bojují také o své zákazníky, se svými dodavateli a soutěží také kromě těchto existujících soupeřů i s potenciálními, kteří jsou hrozbou jako nově vstupující konkurenti na trh. M. Porter vytvořil diagram pěti konkurenčních sil, kde jsou vymezeny podmínky, pokud dojde k jejich splnění, dosáhne klastr konkurenceschopnosti. Pokud má být klastr konkurenceschopný, musí být jednotlivé prvky diagramu síťově propojeny. (Magretta, 2012, s. 42)



Obrázek 3: Model diamantu M. Portera

Zdroj: Skokan, s. 70

**Podmínky vstupních faktorů** – obsahují veškeré hmatatelné prostředky, klima informační, právní, vědeckou a administrativní infrastrukturu. Tyto prvky můžeme rozdělit na základní a pokročilé faktorové podmínky, pokročilé podmínky jsou specifické pro konkrétní

klastr, nabízejí jedinečný zdroj konkurenční výhody a není možnost je tak snadno napodobit jinými regiony. (Pavelková et al., 2009, s. 30)

**Strategie firem a struktura soupeření** – zahrnuje pravidla a normy, které řídí typ a intenzitu lokálního soupeření, ale rovněž způsob, jakým jsou firmy řízeny. Kontext pro strategie a soupeření lze rozdělit do dvou dimenzí – inovace a místní politika. Pro podporu vyšších a náročnějších forem konkurence a vyšší úroveň produktivity je za potřebí rostoucí investiční intenzita konkurence. Místní politika ovlivňuje samotné soupeře díky otevřenosti obchodu, zahraničním investicím, licenčním pravidlům, vlivy korupce atd. sehrávají významnou roli pro nastavení intenzity lokálního soupeření. Existence soupeření mezi firmami v určitém regionu podporuje vyšší intenzitu jejich rozvoje, zavádění nových technologií, růst produktivity práce a snižuje náklady na jednotku produkce, soupeření se tak stává jedním z hlavních zdrojů konkurenceschopnosti. (Skokan, 2004, s. 68, 69)

**Podmínky poptávky** – rozvoj a růst ekonomiky vyžaduje rozvoj lokálních trhů s rostoucí poptávkou. Přítomnost náročných lokálních zákazníků nutí firmy ke zlepšení, k inovacím a poskytuje výhled budoucích potřeb, které bude těžké uspokojit pouze ze zahraničních trhů. Díky místní poptávce mohou být odkryty segmenty trhu, ve kterých může firma diferencovat, nebo může přitáhnout další firmy. (Skokan, 2004, s. 69)

**Příbuzná a podporující odvětví** – zahrnují kritické množství schopných místních subdodavatelů a konkurenceschopných místních firem v příbuzných odvětvích z hlediska technologie, pracovních sil nebo znalosti zákazníka. Jejich specializované vstupy jsou integrujícími pro inovace v daném odvětví. (Pavelková et al., 2009, s. 31)

Blízkost, která vyplývá ze společného umístění firem, dodavatelů, zákazníků a dalších institucí, posiluje tlak na inovace, vylepšení a rozšíření. Praxe na základě statických analýz potvrzuje teorii o vztahu mezi mikroekonomickým podnikatelským prostředím a prosperitou národních ekonomik a zejména dopadu klastrů na ekonomický rozvoj. Přítomnost dobře rozvinutých klastrů je značným přínosem pro produktivitu a inovační kapacitu, které se stěží získávají firmami umístěnými mimo ně. (Skokan, 2004, s. 70)

Doplňkovým faktorem diamantu konkurenční výhody je role vlády a veřejného sektoru, vláda může mít z hlediska klastru mnoho funkcí, například může podněcovat klastry k inovaci a ke zvyšování konkurenceschopnosti, významnou roli sehrává v podnikatelském prostředí také přítomnost zahraničních investorů, která může být často náhody, důležitý je také vliv sousedních zemí. Ve vztahu k Portrově pojetí klastrů zůstalo podceněno pochopení

vazeb ke konkurenční rivalitě jako hybné síle inovací a následnému posilování produktivity v důsledku těchto inovací. Inovace zvyšují produktivitu a vysoká produktivita podporuje konkurenční výhodu klastru. (Pavelková et al., 2009, s. 32)

### 2.1.3 Konkurenceschopnost klastru

Obecně můžeme identifikovat dva základní přístupy k vymezení národní konkurenceschopnosti, první z nich představuje užší pojetí, kdy zemi hodnotíme podle její exportní výkonnosti a schopnosti proniknout na zahraniční trh a získávat komparativní výhody. U druhé a poněkud širšího pojetí, jsou považovány za konkurenceschopné takové ekonomiky, které mají předpoklady pro dosahování dlouhodobého udržitelného růstu výkonnosti a tím i zvyšování ekonomické úrovně v podmínkách vnitřní a vnější rovnováhy. Širší pojetí konkurenceschopnosti odpovídá požadavkům současné globální ekonomiky. Konkurenceschopnost komplexně hodnotí např. Světové ekonomické fórum, OECD nebo EU v rámci Lisabonského procesu. Z komplexního pojetí konkurenceschopnosti vychází i vnímání klastru jako činitele rozvoje konkurenční síly národní ekonomiky. Světové ekonomické fórum hodnotí klastry na základě Indexu globální konkurenceschopnosti jako zdroje nejvyšší kvality v konkurenceschopnosti. Z pohledu Lisabonské strategie, která je klíčovým dokumentem EU v oblasti konkurenceschopnosti, je klastrům přikládána důležitost, díky příspěvím k rozvoji podnikatelského potenciálu hlavně u MSP a také díky rozvoji a transferu inovací. (Abrahám, 2009, s. 16 – 19)

Mikroekonomická teorie konkurenceschopnosti je definována modelem M. E. Portera, podle kterého je hlavním faktorem konkurenceschopnosti státu produktivita, s jakou využívá zdroje. Mikroekonomické zásady růstu produktivity z pohledu Portera spočívají ve výkonnosti firem a propracovanosti jejich strategie, v kvalitě mikroekonomického podnikatelského prostředí a v úrovni rozvoje klastrů. (Abrahám, 2009, s. 19)

### 2.1.4 Konkurenceschopnost firem v klastru

Pokud se podniky zapojí do klastrové organizace, mají možnost být úspěšnější z hlediska konkurenceschopnosti a mohou tak dosahovat vyšší výkonnosti a to třemi způsoby:

- Zvyšováním produktivity prostřednictvím lepšího přístupu ke specializovaným dodavatelům, technologiím a informacím
- Vyšším inovačním potenciálem spolupracujících firem, díky přelévání znalosti uvnitř klastru, generováním nových myšlenek a vyšším tlakem na inovace

- Rozrůstáním klastru a odštěpováním nových podniků (Pavelková et al., 2009, s. 41)

Podniky, které jsou sdružené v klastru schopny lépe a rychleji reagovat na vývoj nových technologií, předvídat potřeby zákazníků a nové dodavatelské možnosti. Sdružení firem v klastrové organizaci jim umožňuje soustředit se na jádro jejich vlastního podnikání a zároveň se chovat jako systém, který využívá společné zdroje efektivněji. Klastrová organizace také vytváří prostor pro odstranění komunikačních bariér, protože pro efektivní spolupráci v klastru je nutná otevřená komunikace a překonání zažitě uzavřenosti a izolovanosti jednotlivých firem. (Pavelková et al., 2009, s. 41)

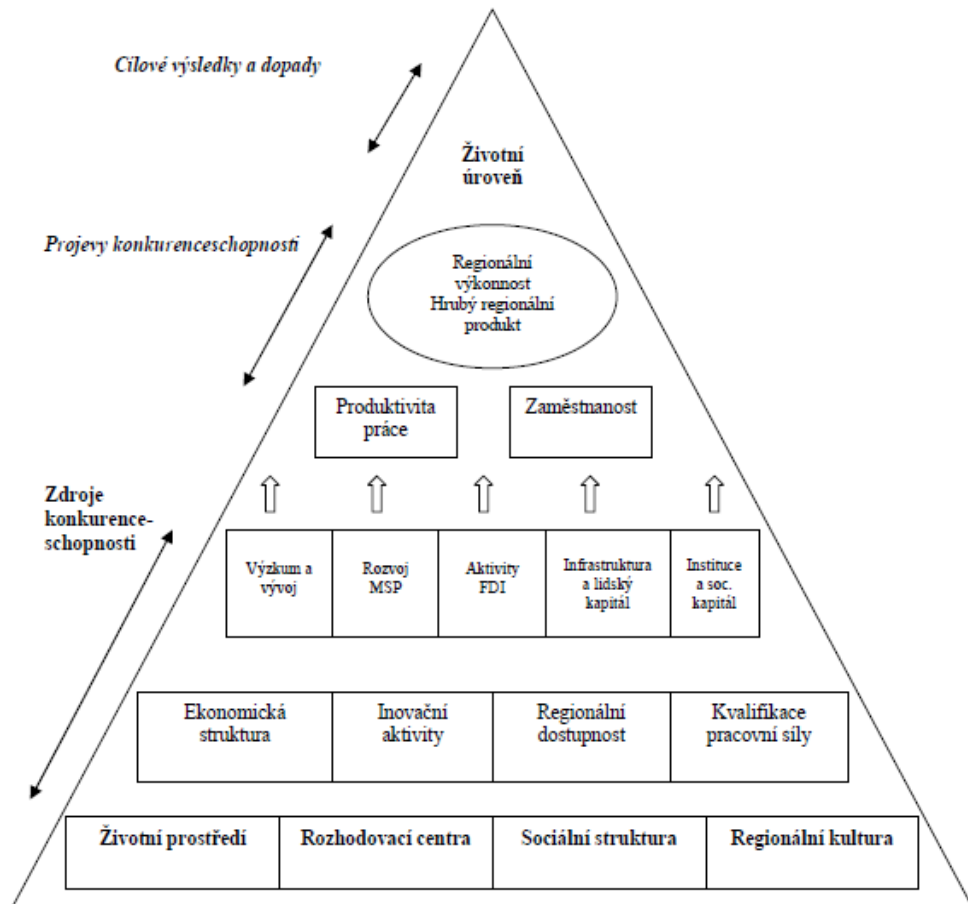
Jednotlivých přínosů firem do vstupu do klastrové organizace je mnoho, přínosy a výhody firem v klastrové organizaci jsou dopodrobna rozebrány v poslední části teoretické části bakalářské práce.

### **2.1.5 Konkurenceschopnost regionu**

Podle některých ekonomů je region nositelem národní konkurenceschopnosti, jelikož jsou konkurenční výhody velmi silně lokalizovány a vznikají z koncentrace vysoce specializovaných znalostí, firem, institucí a zákazníků. Regionální konkurenceschopnost můžeme chápat jako výsledek koncentrovaného úsilí a co nejproduktivnější využívání vnitřních zdrojů ekonomického rozvoje v interakci s využíváním vnějších zdrojů. (Víturka et. al., 2010, s. 134, 135)

Konkurenceschopnost je dána schopností podniku produkovat výrobky a služby, které obstojí na mezinárodních trzích, a rovněž zajišťují udržení vysokých a trvalých příjmů jeho obyvatel a jejich zaměstnanosti. Regionální konkurenceschopnost je velmi úzce propojena se čtyřmi hlavními faktory, jako je úroveň inovací, stupeň dostupnosti regionu, strukturou ekonomických aktivit a také úroveň dosaženého vzdělání pracovních sil, tyto faktory odrážejí vliv rozdílů v méně měřitelných charakteristikách, jenž je efektivnost regionálních institucí, především podpůrné služby pro podniky a veřejná správa. (Skokan, 2004, s. 61, 62)

Z výše uvedeného vyplývá, že jsou konkurenceschopnost a produktivita úzce spjatá i na regionální úrovni, pyramidový model regionální konkurenceschopnosti (obr. 4) nám udává zdroje (determinanty), projevy a cíle regionální konkurenceschopnosti. Životní úroveň dle pyramidového modelu určuje úroveň zaměstnanosti a produktivita práce, zdroje jsou tvořeny celou řadou vstupních kvantitativních i kvalitativních faktorů. (Pavelková et al., 2009, s. 35, 36)



Obrázek 4: Pyramidový model regionální konkurenceschopnosti

Zdroj: Pavelková et al., s. 36

V rámci regionální konkurenceschopnosti spolu regiony soutěží v rámci jednoho státu, ale i také mezi státy. Regiony spolu soutěží, aby přilákaly nové firmy do svého regionu a s tím související investice, pracovní místa, infrastrukturu nové technologie, rekreační a kulturní aktivity, podíl na exportních trzích, nebo si udržely firmy stávající. (Pavelková et al., 2009, s. 36)

Zvyšování konkurenceschopnosti regionů je také jedním z hlavních cílů regionální politiky ČR i EU, základem pro zvýšení konkurenceschopnosti je vymezení potenciálních nebo existujících prvků konkurenční výhody regionu. ČR jako malý členský stát EU dlouhodobě usiluje o to, aby se stal výkonnou ekonomikou, jež bude založeno na znalostech a bude vytvářet vysokou přidanou hodnotu a kvalitní podnikatelské prostředí, v němž budou fungovat konkurenceschopné firmy zapojené do globálních hodnotových řetězců. MSP tvoří 90% všech podniků v ČR a zaměstnávají kolem 60% lidí v produktivním věku v soukro-

mém sektoru, z tohoto důvodu je důležitá jejich podpora pro rozvoj regionů. (Stejskal, 2011, s. 26, 27)

## 2.2 Inovace

Inovace můžeme chápat jako obnovu v lidské činnosti, myšlení, efektivity nebo ve výrobě. Pokud se zaměříme na inovace jako na postupy při tvorbě a zavádění nových výrobků, technologií, metod řízení a správy v podnikání, je inovace procesem, ve kterém jsou prováděny neustále změny. Tyto změny by měly přinášet výrobním firmám konkurenční výhodu a měly by podniku pomáhat vylepšit jeho konkurenční postavení na trhu. (Jáč, Rýdlová, Žižka, 2006, s. 55)

Systematické inovace spočívají v cílevědomém a organizovaném vyhledávání změn a v systematické analýze příležitostí, které mohou tyto změny vytvářet pro ekonomické nebo také sociální inovace. Velká většina úspěšných inovací využívá existujících změn, konkrétní inovace znamenají sledování sedmi zdrojů inovačních příležitostí, kde první čtyři zdroje se nachází uvnitř dané organizace, jedná se o *nečekané události, inovace vycházející z potřeby určitého procesu, rozpornost a změny struktury oboru*. Další tři zdroje inovačních příležitostí se nachází mimo danou organizaci, patří mezi ně *demografie, změny v pohledu na svět a nové znalosti*. (Drucker, 1993, s. 45, 46)

### 2.2.1 Klastř a jejich inovační potenciál

V oblasti inovačních systémů je inovace charakterizována jako komplexní sada interakcí firem, univerzit, výzkumných center, trhu a společnosti. Klastř se zabývají tímto inovačním systémem, díky tomu mají vlády možnost ovlivnit ekonomický růst v oblasti vývoje a inovací v rámci klastrových organizací. Pro samotný rozvoj klastřů je podstatný jejich inovační potenciál, který lze hodnotit na základě primárních a sekundárních dat, kde jsou sledovány ekonomické ukazatele členů klastrových organizací a hodnoceny inovační potenciály prostřednictvím sociálních sítí. (Pavelková et al., 2013, s. 57)

Pro hodnocení inovačních potenciálů klastřů můžeme specifikovat proměnné jako absolutní hodnoty výdajů na vědu a výzkum nebo jako podíl tržeb, dále relativní inovativnost danou počtem přihlášených patentů, příjem z nových produktů, další proměnnou jsou náklady na výzkum a vývoj, který byl nakupovaný externě, počet firem, které nabídly na trh nové produkty v posledních třech letech a nakonec počet společností, jež udělaly organizační změny v posledních třech letech. V současné době dochází též k hodnocení inovač-



ních potenciálů klastrů metodou analýzy sociálních sítí za podpory geografických informačních systémů, které kromě zobrazení výsledků předchozích analýz, jsou schopny poskytnout i vlastní metody za účelem výpočtu potřebných indikátorů. (Pavelková et al., 2013, s. 59)

Rozvoj znalostní ekonomiky vyžaduje i nový pohled na strukturální rozvoj ekonomiky spojený s koncepčním odklonem od jejich chápání v tradičním odvětvovém přístupu směrem k dynamickému chápání inovací, založeného na vytváření rozvojových os a klastrů. Moderní pojetí inovační politiky jako horizontální průřezové aktivity směřuje k postupnému prosazení inovací jako průsečíků všech hospodářských politik v globální ekonomice jako takové. (Slaný, 2009, s. 267)

### 3 VZNIK A VÝVOJ KLASTRŮ

Proces vzniku a rozvoje klastru lze zjednodušeně popsat v osmi základních krocích, jako první se musí klastr identifikovat a definovat, prostřednictvím analýz klastru a jeho podmínek. Poté dochází k identifikaci účastníků, jejich získání do klastru, vybudování důvěry a vazeb mezi členy. Z členů klastru se následně vytváří řídicí skupina klastru, která definuje vize a strategie klastru, všichni členové klastru musí posléze navrhnout aktivity, jež povede k dosažení stanovených cílů. Klastr rozvíjí spolupráci a vytváří vzájemné vazby a organizační strukturu, k realizaci plánovaných aktivit, je za potřebí zajištění finančních zdrojů pro různé projekty organizované klastrem. Posledním a neméně důležitým krokem je vyhodnocování jednotlivých aktivit, projektů a celkové úspěšnosti klastru. (Pavelková et al., 2009, s. 84)

#### 3.1 Mapování klastrů

Mapování klastrů zahrnuje identifikaci aktuálních nebo případně potenciálních klastrů v daných regionech, dále identifikaci klíčových problémů a příležitostí pro skupiny firem a ostatních zúčastněných aktérů, včetně univerzit a výzkumných ústavů a nakonec také zpracování podrobných akčních plánů a strategií pro skupiny aktérů s cílem řešení společných problémů a příležitostí pomocí státní finanční podpory. (Mareš, 2007, s. 62)

Mapování klastrů je důležitý a náročný proces, kde je podstatné vytvořit si společnou strategii, na které budou spolupracovat všichni členové klastrů prostřednictvím společného řešení problémů, postupně tak dochází k upevňování vztahů mezi jednotlivými členy klastru a jsou schopni společně naplňovat aktivity vedoucí k plnění stanovených cílů klastru.

##### 3.1.1 Vznik klastru

V odborné literatuře jsou uváděny dva základní principy, které se vztahují ke vzniku klastru a tím je – **Zdola nahoru** – kdy klastr vzniká přirozeně, vytváření regionálních sítí a firemní spolupráce probíhá přirozenou cestou a souvislosti s tím dochází ke spontánnímu rozvíjení spolupráce a společné strategie. Postupně s rostoucí intenzitou vazeb se vyvíjí potřeba hlubší organizace při rozvoji klastru. Druhým přístupem jsou klastry zkonstruované, tedy přístup **shora dolů**, kde nedochází k přirozenému vývoji klastru ze vnitř, klastry jsou organizovány zvenčí většinou ze strany reprezentantů státní správy, v tomto případě je podstatný rozvoj sociálního kapitálu k upevnění úmyslu klastrování, poté vytvoření mechanismu pro budování důvěry, dalším bodem je ujasnění, formulace vize a strategie klast-

ru nakonec rovněž realizace konkrétních akcí. Poslední možností je kombinace dvou uvedených přístupů. (Pavelková et al., 2009, s. 23)

### 3.1.2 Identifikace klastru

Cílem identifikace klastru v regionu je zjistit jejich možnou přítomnost, popsat jejich základní parametry a doporučit, kterým klastrům by měl daný region věnovat pozornost. Vymezuje rovněž klastry, které by měly být podporovány v souladu s realizovanými strategiemi rozvoje krajem, univerzitou nebo místních průmyslových lídrů. Analýzu klastrů v daném regionu může organizovat specializovaný dodavatel na základě vyhlášeného výběrového řízení, kritériem výběru jsou reference a zkušenosti s tímto typem výzkumu. Analýza klastrů může mít dvě roviny, první je identifikace odvětví a odvětvových seskupení, která jsou konkurenceschopná na mezinárodních trzích, nebo které obsahují některé z těchto charakteristik:

- Jedná se o odvětví s určitým stupněm potenciálu v zahraničních obchodech
- Existuje více spřízněných odvětví zahrnující zákazníky, dodavatele a firmy, které sdílí společné technologie
- Jsou přítomny specializované faktory zahrnující silnou infrastrukturu výzkumu
- Fungují vazby uvnitř daného regionu, které zvyšují konkurenční výhodu

Druhou rovinou identifikace klastru je identifikace hubů (univerzity, výzkumné ústavy, inovační firmy a jiné), které se zabývají novými a postupně vznikajícími obory, jako jsou mezioborové směry typu mobilita, socioekonomické oblasti apod., (Pavelková et al., 2013, s. 33, 34)

Využívané metody k identifikaci klastrů jsou **kvantitativní**, kdy se využívají informace o počtu zaměstnanců, tržbách v daném odvětví, přidané hodnotě apod., kvantitativní metoda nám ale není schopna ukázat, jaké jsou vztahy mezi jednotlivými firmami v rámci klastru a z tohoto důvodu se využívá také **kvalitativní metoda**, která probíhá formou interview s manažery firem nebo formou expertního posouzení, doplňuje pak analýzu identifikace klastru o informace o úrovni pracovní síly, vztahy mezi odběrateli a dodavateli, jako jsou požadavky na infrastrukturu, inovace a jiné. (Pavelková et al., 2009, s. 85)

### 3.1.3 Životní cyklus klastru

Klastry mají svůj specifický životní cyklus, jejich rozvoj závisí především na odvětví, na které jsou zaměřeny, regionálními zdroje a členy klastru. Klaster má tři základní fáze život-

ního cyklu, první fází je vznik samotného klastru, tato fáze zahrnuje monitorování regionu, zjišťování jeho potenciálu pro vznik klastru a samotné založení klastru. V této fázi mohou být klastry dynamičtější, ale také zranitelnější. Druhou fází je fáze růstu, pokud je klastr vhodně lokalizován, což znamená, že v regionu existuje několik podniků, které mají potenciál budoucí spolupráce, pak dochází mezi členy klastru k efektivní spolupráci, mimo jiné i v oblasti výzkumu a vývoje a jeho praktické využití. Inovační potenciál by měl vycházet především z jádra klastru a v menší míře také z univerzit, globální trh by měl zahrnovat zase hledání příležitostí pro zvýšení konkurenceschopnosti na trhu. Dochází k dalšímu růstu klastru, jsou používány efektivní technologie a nastává poslední fáze životního cyklu klastru a tím je fáze zralosti a vyčerpání, která je odlišná u jednotlivých klastrů, některé se uzavřou a ukončí své působení a jiné naopak pokračují ve fázi znovuoobnovení (restrukturalizace klastrové organizace). (Stejskal, 2011, s. 56 - 58)

Každý klastr je jedinečný, existují v různých podobách a může projít po svém vzniku několika stupni vývoje, které se u jednotlivých klastrů liší.

#### **3.1.4 Řídící skupina a facilitátor**

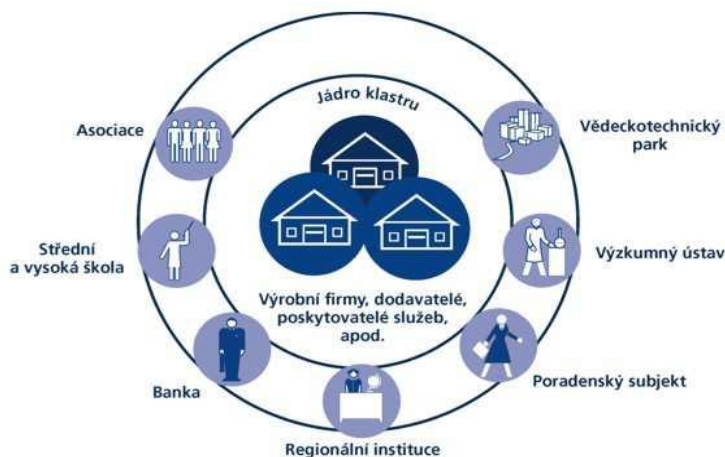
Cílem klastrové organizace je podle Pavelkové (2013, s. 40) proces uvědomělé účasti aktérů na společném projednávání bariér růstu, vizí a cílů vedoucí k optimalizaci stávajících vztahů a spolupráce mezi zapojenými subjekty a další zdokonalení jejich konkurenceschopnosti.

Facilitátor je pověřen realizací rozvoje klastru prostřednictvím samosprávy, je to neutrální osoba, která je zodpovědná za aktivní rozvoj klastru, jeho základní činností je vytvoření důvěry pro proces klastrování mezi vůdčími účastníky uvnitř klastru a také hledat možnosti propojení firem tak, kde si mohou být navzájem užitečné, jako je společný nákup nebo rozvoj exportu. Facilitátor by měl umět motivovat členské firmy v klastru, měl by také umět vytvářet dlouhodobé vztahy a být nápomocen při řešení problémů v rámci klastru, měl by mít také znalosti v oblasti procesu klastrování a o možných zdrojích dostupných na podporu klastrových iniciativ, měl by působit důvěryhodně pro členy klastru a měl by si umět také vytvořit kvalitní podvědomí o činnostech reprezentovaných hlavními účastníky klastru z veřejného a soukromého sektoru. (CzechInvest, © 1994–2014)

Facilitátor rovněž zakládá řídicí skupinu, která je důležitá v procesu formalizace klastrové iniciativy, vystupuje jako řídicí a kontrolní orgán, je tvořena zástupci firem, které tvoří jádro klastru, zastupuje klastr navenek a udává směr, kam se bude klastr dále ubírat. Čle-

nové řídicí skupiny také podporují myšlenku klastrování. K dalším úkolům řídicí skupiny klastru patří stanovení vize klastru a získání podpory z vnějšího okolí, identifikace a oslovení vhodných potenciálních členů klastru, rozhodnutí o právní formě, v neposlední řadě také schvalují personální obsazení pozice manažera klastru. (Pavelková et al., 2013, s. 40)

Jednotlivý členové klastru se podílejí rovněž na jeho vzniku a rozvoji, klastr zahrnuje seskupení propojených průmyslových odvětví, distribuční kanály, dodavatele, zákazníky, výrobce komplementárních produktů a podnik poskytující znalosti a technologie, jsou zapojeny univerzity, úřady a obchodní asociace. Klastr musí mít především zdravé jádro, aby mohl být výkonný a dynamický, kvalitní jádro klastru se skládá z vysoce specializovaných firem ze stejného odvětví, kde dochází k úzkému propojení dodavatelů a odběratelů. Na jádro se nabalují specializované podpůrné firmy jako je právní poradenství nebo speditéři, pak vzniká měkká infrastruktura, kde patří vlastní instituce klastru v zastoupení vědeckého parku, finanční instituce, výzkumných společnosti nebo obchodní asociace. Nakonec modelu struktury klastru je zahrnuta technická infrastruktura, zde se vyskytují například přepravci, likvidace odpadu nebo energie a voda. (Jáč et. al., 2005, s. 122 – 124)



Obrázek 5: Účastníci klastru

Zdroj: [www.czechinvest.org](http://www.czechinvest.org)

### 3.1.5 Právní forma

Právní forma klastru může nabývat více podob a může se i měnit s jeho postupným vývojem. Facilitátor a řídicí skupina musí zvážit možné alternativy právní formy klastrové organizace z hlediska rozdělení pravomocí, otevřenosti členství, organizační pružnosti apod., klastrová organizace mohou mít dle CzechInvestu tuto právní formu:

- Obchodní společnost (a.s. nebo s.r.o.)
- Volné sdružení (konsorcium) podle Občanského zákoníku § 829 – nevznikne nový právní subjekt a funguje na základě plné moci, kterou všichni členové dají zmocněnci konsorcia
- Sdružení podle zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů – umožňuje členství jak právnickým tak fyzickým osobám
- Sdružení podle §20 občanského zákoníku č. 40/64 Sb. – umožňuje členství pouze právnickým osobám (CzechInvest, © 1994–2014)

### 3.2 Finanční podpora klastru

Financování klastrových organizací vychází z principů dané lokality a sektoru, existují tři základní modely financování klastrových organizací – financování soukromým sektorem, financování veřejným sektorem a kombinace soukromého a veřejného sektoru. U financování **soukromého sektoru** je klaster financován přímo členskými firmami klastru, kde jeden nebo několik lídrů využívají klastrové iniciativy k organizaci a optimalizaci svého dodavatelského řetězce. (CzechInvest, © 1994–2014)

Základní formou financování soukromým sektorem jsou členské příspěvky firem a spolufinancování dohodnutých projektů, soukromé zdroje mohou pocházet i od firem mimo klaster a mohou mít podobu například klasických bankovních produktů, sponzorství, rizikový kapitál, zahraniční investice a jiné (Pavelková et al., 2009, s. 111)

Finanční podpora ze strany **veřejného sektoru** není příliš častá, zapojuje se v případech, kdy v podpoře klastrů vidí nástroj pro regionální rozvoj průmyslové dynamiky jako například u nových strategicky významných odvětví jako jsou environmentální technologie a biotechnologie, veřejné finance mohou být ze státních a regionálních rozpočtů, univerzit a strukturálních fondů EU. Regiony se mohou zapojit do financování klastru prostřednictvím krajských nebo municipálních rozpočtových zdrojů, prostřednictvím jednotlivých ministerstev se do finanční podpory klastrů může zapojit i stát. (Pavelková et al., 2009, s. 111)

## 4 PŘÍNOSY KLASTRŮ

Malé a střední výrobní podniky mohou být jako jednotlivci úspěšné a konkurenceschopné na českém trhu, ale na zahraničním trhu je konkurence příliš velká, proto je pro malé a střední podniky výhodný vstup do klastru. Vstup do klastru jako takový může přinést pro podnik rozvoj inovací, proniknout na zahraniční trh, případně zvýšit prodeje na zahraničním trhu, z hlediska daného regionu může podpořit rozvoj kraje. Důvod proč podniky, univerzity, kraj/stát vstupují do klastru, jsou očekávané přínosy spolupráce pro každou z těchto účastníků klastru.

### 4.1 Přínosy klastrů pro podniky

Pokud je vedení klastrové organizace úspěšné a prosperující, nabízí konkrétně pro členské firmy přínosy ve formě *poskytování úspor z rozsahu a snížení nákladů* – klastrová organizace poskytuje podnikům dosáhnout kritického množství v klíčových oblastech, což jim přenáší úspěch, který by nebyl možný, pokud by jednotlivé firmy pracovaly samostatně, díky členství firem v klastru dochází ke snižování nákladů prostřednictvím společných nákupů, marketingu, výzkumu, školení pracovních sil a organizace společné logistiky. Klastrová organizace může sdružovat firmy z různých článků hodnotového řetězce, umožňuje díky tomu *menším firmám, aby se specializovaly*, a umožňuje jim spolupracovat při konkurenci proti větším, vertikálně propojeným společnostem. Zapojení do klastru zlepšuje firmám vyjednávací sílu při nákupu i při prodeji. Dochází k získávání nových zákazníků, kteří vidí v klastru kvalitnější nabídku produktů a konkurenční ceny, členské firmy v klastru mají tak vidinu větších zakázek, na které by jako samostatné firmy nikdy nedosáhly, v důsledku toho dochází k zvyšování zisku a marži členských firem. Klastrová organizace může pro své členské firmy zprostředkovat rovněž zahraniční akvizice, zajistit informace o situaci na zahraničním trhu v daném oboru klastru, propagovat klastrovou organizaci a její členské firmy na zahraničním trhu atd. Dalším z přínosu pro podnik je *zvyšování konkurenceschopnosti a místní rivality a tím i globální konkurenční výhodu*, díky podporujícím inovacím ve firmách. V důsledku silných vazeb mezi členskými firmami a vysokou konkurenční podstatou klastrové organizace, dochází ke *zvýšení rychlosti přenosu informací a technologií*. Pomocí *networkingu* jsou menší firmy schopny ovlivňovat události a lobovat u vlády za zlepšení služeb a infrastruktury. Klastrové organizace také *podněcují vládu k investicím do specializované infrastruktury*- Díky fungování klastru, nákladové efektivitě a vyšší návratnosti investic, jsou tyto investice snadněji zdůvodnitelné. Specializovaná

infrastruktura by mohla zahrnovat zřízení školních středisek, technologických institutů, vládou podporovaného výzkumu a vývoje či zajištění nákladového výrobního zařízení potřebného pro místní průmysl. Klastrová organizace rovněž umožňuje zúčastněným členům *efektivní propojení a partnerství*, jednotlivé firmy mohou na neutrálním fóru sdílet a řešit společné problémy, střední ale i vysoké školy mohou vytvářet partnerství s klastrem v daném regionu. (CzechInvest, © 1994–2014, s. 26, 27)

## 4.2 Přínosy klastrů pro kraje

Aktivní *klastrování je základem růstového programu*, který je typický pro klastry orientované na budování regionálního blahobytu. V regionu se specifikou každé klastrové organizace stává, zaměření se na *činnost ekonomického rozvoje*. Efektivní partnerství veřejného a soukromého sektoru napomáhají úsporným nákupům ze strany veřejné sféry, která se zároveň dozvídá o potřebách podnikatelů. Aktivní klastrování zvyšuje schopnost vytváření bohatství v komunitě, *usnadňuje účast na hospodářském rozvoji firem*, které jsou v nevýhodě a *vytváří konkurenční výhodu* a dosah místních firem, což má za následek větší příjem a *více pracovních míst*, což má za důsledek zvýšení reputace a zviditelnění daného regionu, což zase vede k vytváření zaměstnanosti a k *ekonomickému růstu kraje*. Klastrové organizace mohou jako celek *lobovat u vlády* za zlepšení infrastruktury nebo služeb mohou zvýšit profil a image kraje na národní i mezinárodní úrovni. Dobrá pověst klastrové organizace může přitáhnout *přímé zahraniční investory*, jenž zaplní kapacitní mezery a rozšíří existující klastrovou organizaci. (CzechInvest, © 1994–2014, s. 29, 30)

## 4.3 Přínosy klastrů pro VŠ

Univerzity hrají důležitou roli v klastrových organizacích zejména při inovacích, jenž je jednou z nejdůležitějších výhod na globálním trhu. Aby měla univerzita vliv na místní klastr, musí mít významnou vědeckou základnu, která se dokáže přizpůsobit potřebám klastru. Pokud má být efektivní, musí sloužit spíše širším potřebám klastru, než jen několika profitujícím firmám. Univerzita musí mít rovněž dostatečnou expertízu a zdroje v těch oblastech, které odpovídají vnitřním potřebám místního klastru. Klíčové faktory univerzity jsou především *rozsah angažovanosti, silná základna výzkumu a vývoje* a v neposlední řadě *regionálně uzpůsobené dovednosti a znalosti na míru*. Pokud je univerzita schopna zajistit tyto faktory, může očekávat významné přínosy ze svého zapojení do klastrové organizace, jelikož *úzká spolupráce se skupinou členských podniků* nabízí lepší pochopení podnikatelským potřebám v praxi, spolupráce na reálných projektech, absolventi univerzity jsou tak



lépe připraveni pro průmysl v daném regionu. Těsné *spojení s členskými podniky zajistí také lepší zaměření aktivit výzkumu a vývoje* a v důsledku vytvoření lepší obchodní nabídky univerzity pro zákazníky jak uvnitř klastru tak mimo něj, to může následně generovat další zdroje financování, ať už grantové prostředky nebo ze soukromých zdrojů. (CzechInvest, © 1994–2014, s. 28, 29)

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 KONKURENCESCHOPNOST A INOVACE VE ZLÍNSKÉM KRAJI

Praktická část bakalářské práce bude věnována analýze přínosů členských firem Plastikářského klastru ve Zlínském kraji. Klastry a klastrové organizace mají v podnikatelském prostředí stále důležitější úlohu, zejména u malých a středních firem, které mohou být díky klastru více konkurenceschopné na trhu. Klastry pozitivně ovlivňují ekonomické prostředí krajů, produktivitu firem, jejich výkonnost a inovační potenciál regionu. Tato kapitola bude zaměřena na vize Zlínského kraje pro oblast inovací a konkurenceschopnosti, které jsou podstatné pro úspěšné fungování klastru.

Inovační kapacita jednotlivých regionů se navzájem liší, díky podmínkám, které jsou v každém regionu odlišné, pro zlepšení inovační výkonnosti regionu je podstatné vytvořit široce sdílenou vizi a koncentrovat úsilí na využití existujících silných stránek a příležitostí pro růst daného kraje. Národní inovační strategie vymezuje silné a slabé stránky českého inovačního prostředí a nástroje na jeho podporu dělí na přímé a nepřímé, mezi tři hlavní nedostatky vyplývající z inovačního systému ČR patří financování výzkumu a vývoje a inovačních činností, politický rámec pro inovační aktivity a nakonec komunikace mezi výzkumnou a podnikatelskou oblastí. Zlínský kraj vychází z analýz inovačního prostředí, na jejich základě definuje vizi pro oblast inovací, které spočívají ve vytvoření atraktivního prostředí pro inovující podniky. Mezi priority RIS Zlínského kraje patří především lidské zdroje pro inovace a konkurenceschopnost (kde se klade za důraz hlavně spolupráce firem s VŠ a SŠ), rozvoj vzdělanostní společnosti za účelem posílení konkurenceschopnosti, díky modernizace systémů počátečního, terciární a dalšího vzdělávání, podpůrná infrastruktura pro inovační prostředí, zlepšení podmínek ve výzkumu a vývoji kraje, podpora inovací firem (zapojení do mezinárodních projektů v oblasti inovací a podpora inovací začínajících podnikatelů) a rovněž meziregionální spolupráce public relations inovací (internacionalizace aktivit podnikatelského, univerzitního a veřejného sektoru v oblasti inovací). (Slaný, 2009, s. 275, 281)

## 6 PLASTIKÁŘSKÝ KLASTR VE ZLÍNSKÉM KRAJI

Jak již jsem uváděla v předchozí kapitole, cílem této práce je analyzovat Plastikářský klastř a přínosy pro jeho členy. V této kapitole se blíže seznámíme s Plastikářským klastřem, budou zmíněny základní informace o založení klastřu, jejich členů, struktuře, právní formě a aktivitách klastřu.

Plastikářský klastř byl založen v únoru 2006, jejímž hlavním cílem bylo vytvoření komunikačního fóra pro své členy. Díky tradiční silné pozici plastikářského průmyslu ve Zlínském kraji, nedostatku kvalifikovaných pracovních sil, chybějícímu výzkumnému a vývojovému zázemí pro výrobní společnosti zabývající se zpracováním plastů, byl Plastikářský



Obrázek 6: Logo Plastikářského klastřu

*Zdroj: <http://www.plastr.cz>*

### 6.1 Základní informace Plastikářského klastřu

#### 6.1.1 Založení Plastikářského klastřu

V dubnu v roce 2005 byl dokončen projekt „Identifikace možnosti vzniku klastřu“, který bylo zpracován pod záštitou Technologického inovačního centra, projekt byl financován Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR z Operačního programu Průmysl a podnikání. Hlavním cílem daného projektu bylo mapování plastikářského průmyslu ve Zlínském kraji a potenciální přínosy v případě založení klastřové iniciativy. V únoru 2006 proběhl ve Zlíně poslední seminář týkající se projektu „Identifikace možnosti vzniku plastikářského klastřu“, kde došlo k úspěšnému závěru - vytvoření klastřu, díky kterému budou moci sdružené firmy realizovat společné projekty. Téhož dne proběhla valná hromada, které se

zúčastnilo 18 zakladatelských firem prostřednictvím svých zástupců, došlo zde k podpisu zakladatelských dokumentů a založení Plastikářského klastru s právní formou zájmového sdružení právnických osob.

Plastikářský klaster má formu horizontálního klastru, kdy je tvořen řadou výrobců. Firmy jsou schopny formulovat společnou strategii a využít ji jako konkurenční výhodu na trhu. Vize klastru je formulována slovy „Zlínský kraj se stane centrem inovativního zpracování plastů v Čechách“. Pro naplnění této vize byla definovaná mise klastru ve třech základních bodech a tím je *zajištění zázemí pro přípravu společných rozvojových projektů, vytvoření reprezentativního fóra zpracovatelů plastů ve Zlínském kraji* a posledním bodem mise je *nastavení efektivní sítě zpracovatelů plastů pro využívání vybraných služeb a produktů* jako nezbytného předpokladu pro zvýšení výkonnosti a konkurenceschopnosti firem. (mmspektrum.com, © 2014)

Prvním a současným ředitelem zájmového sdružení Plastikářského klastru ve Zlínském kraji byl členskými firmami zvolen Ing. Jaroslav Toufar. Aktuálně je klaster otevřen stále i novým členům a v současné době klaster slučuje tyto členské firmy:

- AUSTIN POWDER INTERNATIONAL
- avízo, s.r.o.
- Compuplast s.r.o.
- D PLAST a.s.
- Dura-Line CT, s.r.o.
- DuPont CZ s.r.o.
- EFTEC AG
- EKOTREND Ludky s.r.o.
- EMSEKO CZ s.r.o.
- EXRTRA PLAST s.r.o.
- FATRA a.s.
- FATRA - R.O.P. INTERNATIONAL, s.r.o.
- FORM s.r.o.
- Frema, s.r.o.

- Greiner Packing GmbH
- Greiner Packaging Slušovice s.r.o.
- GZR plast s.r.o.
- INVOS, spol. s r.o.
- IRISA, výrobní družstvo
- JELÍNEK – TRADING spol. s r.o.
- KASKO spol. s r. o.
- MEGAT – výroba z plastů Zlín spol. s r.o.
- PARZLICH s.r.o.
- Pebal s.r.o.
- Pigmentum s.r.o.
- PLASTIKA a.s.
- PV Plast spol. s r.o.
- Sapler a.s.
- SIXTY s.r.o.
- SMARTPLAST s.r.o.
- SOLEA CZ výrobní družstvo
- SPŠ polytechnická – Centrum odborné přípravy Zlín
- SPŠ Otrokovice
- SPUR a.s.
- SunPlast s.r.o.
- TryMat s.r.o.
- Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
- ZÁLESÍ a.s.
- Zlín Precision s.r.o.

### 6.1.2 Právní forma

Dle výpisu z Registru ekonomických subjektů má Plastikářský klastr založen jako zájmové sdružení právnických osob, což je dobrovolné sdružení podniků, jejichž hospodářská a právní samostatnost zůstává zachována. Tento způsob právní formy je administrativně méně náročný, zájmové sdružení právnických osob musí být evidováno u rejstříkového soudu příslušného kraje. (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, © 2012-2014)

### 6.1.3 Organizační struktura

Jak již bylo uvedeno, Plastikářský klastr byl založen formou zájmového sdružení právnických osob, které má vlastní organizační strukturu, v čele klastru je ředitel pan Ing. Jaroslav Toufar, který jako ředitel je statutárním orgánem sdružení, řídí činnost sdružení a jedná jeho jménem. Při jeho činnosti je povinen se řídit stanovami, rozhodnutími a pokyny, které musí být schváleny valnou hromadou, jestliže jsou v souladu s právními předpisy a stanovami sdružení. Valná hromada je nejvyšším orgánem Plastikářského klastru, právo účasti na valné hromadě má každý člen Plastikářského klastru prostřednictvím statutárního zástupce. Kontrolním orgánem sdružení klastru je dozorčí rada, která je složená ze sedmi členů, tito členové jsou jmenováni valnou hromadou a dohlíží na činnost sdružení klastru. (plastr.cz, 2010)

Členové dozorčí rady:

Ing. Ivo Benda (Greiner Assistec s.r.o.)

Ing. Tomáš Dudák (SPUR a.s.)

Ing. Otto Jelínek (JELÍNEK TRADING spol. s.r.o.)

Ing. Antonín Kadlček (KASKO spol. s.r.o.)

RNDr. Daniel Pytela (FATRA-R.O. P. INTERNATIONAL s.r.o.)

František Vaculčík (FORM s.r.o.)

Ing. Stanislav Zbranek (PLASTIKA a.s.)

## 6.2 Aktivity Plastikářského klastru

Aktivity klastru jsou rozděleny do čtyř prioritních oblastí, jako je vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů, výzkum a vývoj, společný nákup produktů (úspora nákladů v rámci nákupu elektřiny a plynu, surovin, režijního materiálu a vybraných služeb) a propagace klastru.

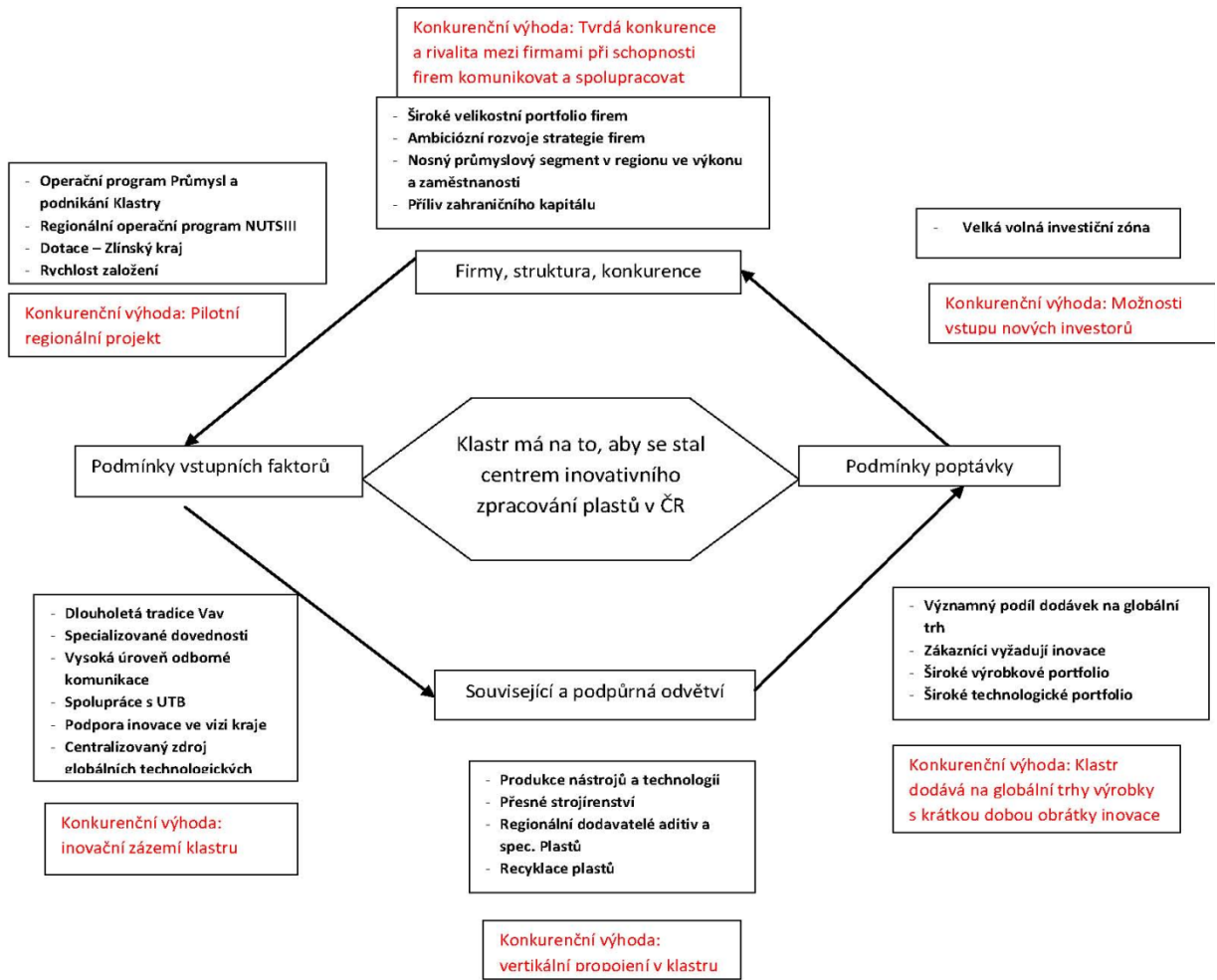
Důležitou roli hraje spolupráce s institucemi v kraji – Technologické inovační centrum, Univerzita T. Bati, agenturou CzechInvest, Zlínským krajem a Sdružení pro rozvoj Zlínského kraje.

Aktivita klastru můžeme rozdělit také do pěti strategických operací: Vývoj a inovace, kde dochází k realizaci projektů, testování nových surovin a technologií (technologie - nano, - eko, - bio), postupné zavádění nových technologií u členských firem klastru, vývoj plastických výrobků, preventivní kontrola strojního vybavení. Dále jsou pomocí klastru realizovány projekty v oblasti lidských zdrojů, kde je kladen důraz na zvyšování odborné úrovně techniků členských firem Plastikářského klastru, jsou analyzovány technologické postupy při vstřikovávání plastů, dochází k přenosu výstupů z vývoje zpracování plastu k operátorům plastikářských strojů formou organizace seminářů, prezentace inovací zpracování plastů v klastru v rámci organizace studentských stáží a praxí. Rovněž se klastr stará o zajištění přístupu k ochraně duševního vlastnictví pro členy klastru, také realizuje projekty v oblasti Nákupní středisko, Režijní centrum a Mezinárodní networking. (CzechInvest, © 1994–2014)

### 6.2.1 Konkurenční výhody Plastikářského klastru

Konkurenceschopnost členských firem v Plastikářském klastru je dosahována pomocí čtyř základních provázaných faktorů, které můžeme vidět na Porterově diamantu konkurenčních sil na obrázku číslo 7. Prvním faktorem je *struktura a strategie firmy a její konkurence*, kde můžeme zařadit příliv zahraničního kapitálu, nebo ambiciózní rozvoje strategie firem. Dalším faktorem klastru jsou *podmínky vstupních faktorů klastru*, kde můžeme konkrétně zmínit spolupráci s UTB, vysokou úroveň odborné komunikace a specializované dovednosti. Třetím faktorem jsou *související a podpůrná odvětví* jako je přesné strojírenství, produkce nástrojů a technologií a jiné. Posledním faktorem Porterova diagramu jsou *podmínky poptávky*, kde zákazníci vyžadují inovace a široké výrobní a technologické portfolio. Z těchto čtyř základních provázaných vlivů klastru pak plynou další konkrétní konkurenční výhody, které můžeme vidět na Porterově diamantu konkurenceschopnosti Plastikářského klastru.





Obrázek 7: Porterův diamant konkurenceschopnosti Plastikářského klastru

Zdroj: [www.plastr.cz](http://www.plastr.cz), 2010 (Zpracování vlastní)

## 7 ANALÝZA PŘÍNOSŮ PLASTIKÁŘSKÉHO KLASTRU

Hlavním stanoveným cílem této bakalářské práce je analyzovat přínosy, konkurenční výhody, vzájemnou spolupráci členů klastru, ale také rezervy a další možnosti rozvoje členských firem zapojených do Plastikářského klastru ve Zlínském kraji. Na základě toho proběhlo v dubnu a květnu minulého roku šetření formou dotazníku. Dotazníkové šetření realizoval výzkumný tým FAME UTB na základě projektu OPVK – pod registračním č. CZ.1.07/2.3.00/20.0147 – Rozvoj lidských zdrojů v oblasti výzkumu měření a řízení výkonnosti podniků, klastrů a regionů. V rámci tohoto šetření byli osloveni zástupci členských firem Plastikářského klastru s žádostí o vyplnění dotazníků. Celkový počet oslovených respondentů bylo 33 a z toho 29 respondentů bylo ochotno se tohoto šetření zúčastnit.

Samotný dotazník (Příloha I) je složen z 19 otázek, část z nich byla otevřená a část uzavřená, otázky se týkaly především zhodnocení, očekávání při vstupu do klastru, stanovených cílů, případné rezervy, zhodnocení spolupráce, finančních a ekonomických přínosů pro jednotlivé firmy. První tři otázky jsou zaměřené na specifikaci možných přínosů, očekávání a stanovených cílů členských firem při vstupu do klastru, další část otázek (4 – 10) má charakter uzavřených otázek a zaměřuje se na hodnocení aktivit v klastru a dále pak hodnocení konkrétních přínosů po vstupu do klastru. Třetí část otázek se zabývá případnými možnostmi dalšího rozvoje klastru a členských firem v něm, u čtvrté části dotazníku jsou koncipované otázky 12 - 13 formou hodnocení výkonnosti členských firem v klastru a poslední část dotazníku, otázky 14 – 18, jsou zaměřeny na hodnocení veřejných zdrojů, hodnocení spolupráce s UTB a se Zlínským krajem.

### 7.1 Zpracování a vyhodnocení dat

#### 7.1.1 Přínosy a stanovené cíle členských firem

Jak již bylo uvedeno v předešlé kapitole, hlavním důvodem založení Plastikářského klastru je získání určité konkurenční a výkonnostní výhody. Jedním z přínosů Plastikářského klastru je spolupráce firem na úspoře nákladů prostřednictvím společného nákupu elektřiny, plynu, strategických surovin a režijního materiálu. Vstup do klastru většině dotazovaných firem, konkrétně 42,8%, přinesl společný nákup energií a surovin snížení nákladů. 25% členských firem uvítalo v klastru možnost společné komunikace a setkávání s odborníky v plastikářské oblasti, sdílení informací o nových technologiích a společných problémech v oboru. Pro 17,8% respondentů je přínosem spolupráce s UTB na konkrétních projektech

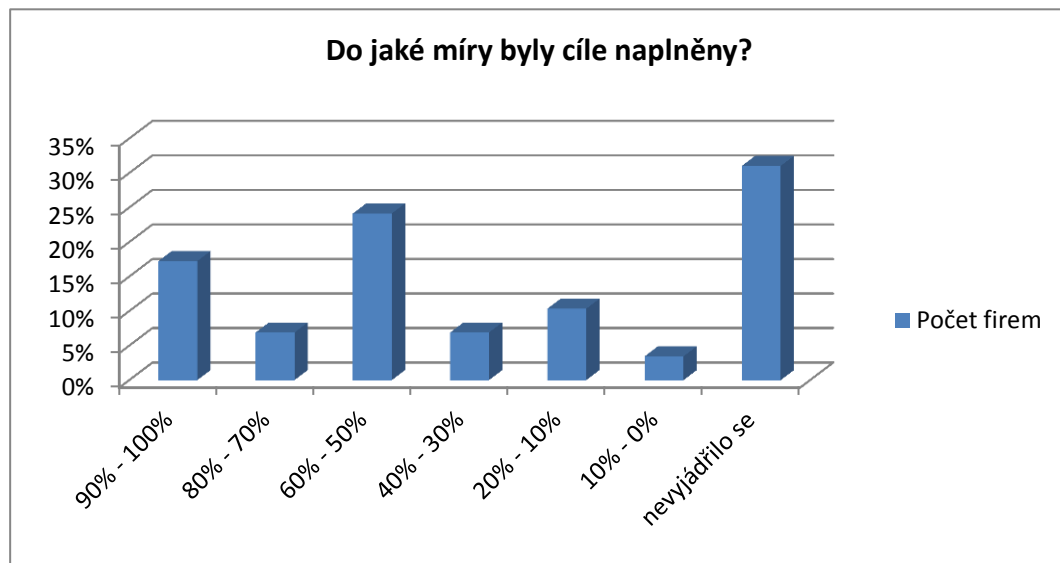
a získání kontaktů na akademické sféře. 11% dotazovaným přinesl vstup do klastru možnost spolupráce na výzkumných a inovativních aktivitách a spolufinancování nákladů na testování. Objevil se však i jeden negativní názor, a to že vstup do Plastikářského klastru pro danou firmu není přínosem.

Většina dotazovaných firem (38,5%) se rozhodla pro vstup do Plastikářského klastru především z důvodu prohloubení vzájemné spolupráce s firmami na společných projektech v plastikářském oboru. 15,4% členských firem vstoupilo do klastru kvůli úspoře nákladů při nákupu strategických surovin a energie, 27% dotazovaných se rozhodlo pro vstup díky podpoře vývojových a výzkumných aktivit, sdílení informací o inovacích a nových technologiích. Pro 11,5% firem byla rozhodující možnost spolupráce s akademickou sférou a regionálními institucemi. Plastikářský klaster rovněž podporuje vzdělávání lidských zdrojů v daném oboru, formou zajištění praxí, stáží a to bylo rozhodující pro vstup do klastru pro 7,6% respondentů.

Členské firmy si při vstupu do Plastikářského klastru stanovily tyto konkrétní cíle:

- zájem budování networkingu
- spolupráce s členskými firmami v klastru
- společné hájení zájmů
- bližší spolupráce s UTB
- snížení nákladů na energie a nákupu surovin
- sdílení informací a vzdělávání
- přístup k výzkumným aktivitám
- získání výhodnějšího postavení na trhu v daném oboru

Druhou částí otázky bylo procentuální vyjádření, do jaké míry byly podle oslovených firem tyto jejich stanovené cíle naplněny. V grafu na obrázku 8 si můžeme povšimnout, že 31% dotazovaných respondentů se k této části otázky vůbec nevyjádřilo, u 48,27% dotazovaných firem byly cíle naplněny v rozmezí od 100% do 50%, což můžeme považovat za úspěch pro členské firmy klastru.



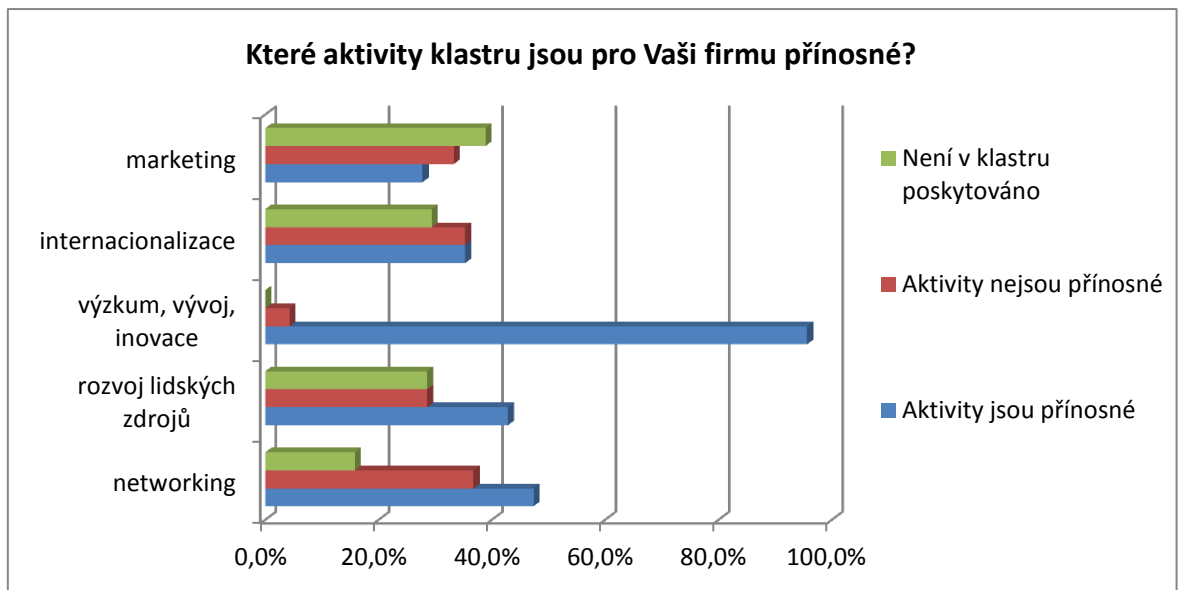
Obrázek 8: Naplnění cílů členských firem

*Zdroj: Vlastní zpracování*

### 7.1.2 Zhodnocení přínosů členských firem v klastru

Graf na obrázku číslo 9 vyhodnocuje aktivity členských firem v klastru. Bylo stanoveno 5 základních kritérií aktivit klastru, 95,7 % firem hodnotila za přínosnou aktivitu výzkum, vývoj a inovace. Další sledovanou aktivitou je networking, který je přínosem pro 47,4% členů. 36,8% dotazovaných networking nevnímá jako přínos pro jejich firmy a 15,8% respondentů se vyjádřilo, že tato aktivita není poskytována klastrem. Třetí sledovanou aktivitou je rozvoj lidských zdroj, 42,9% firem považuje rozvoj lidských zdrojů za přínosný pro jejich společnost. 28,6% dotazovaných necítí podporu v oblasti lidských zdrojů ze strany klastru a zbylých 28,6% respondentů se vyjádřilo, že tato podpora není klastrem poskytována. Další sledovanou aktivitou je internacionalizace, pro 35,3% respondentů je tato aktivita přínosná. 35,3% členů nepovažuje tuto aktivitu za přínosnou pro jejich firmy a 29,4% firem zastává názor, že tato aktivita není klastrem poskytována. Poslední sledovanou aktivitou v klastru je marketing, podpora v marketingu je přínosem pro 27,8% respondentů, 33,3% nepovažuje tuto aktivitu za přínos a podle zbylých 38,9% respondentů není podpora v marketingu klastrem poskytována. Z celkového hlediska je pro většinu členských firem v klastru přínosem především podpora ve výzkumu, vývoji a inovacích, networkingu a podpora v oblasti lidských zdrojů.

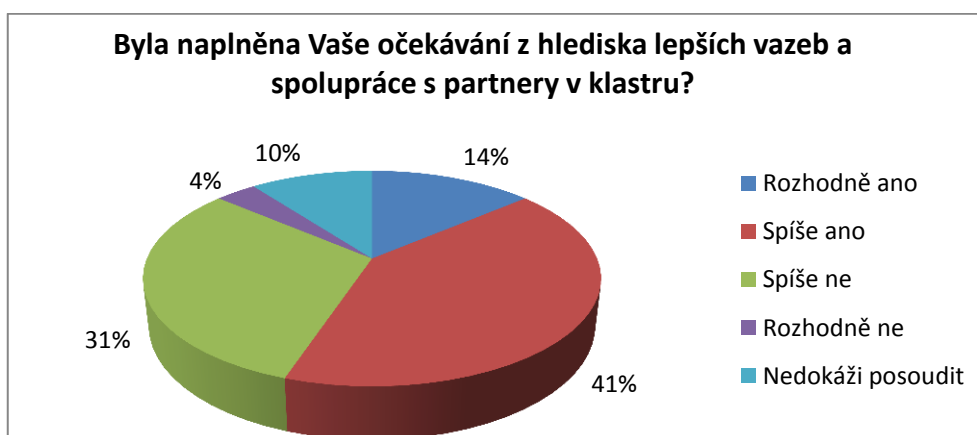
V druhé části této podkapitoly budeme analyzovat konkrétní přínosy a očekávání členských firem v Plastikářském klastru.



Obrázek 9: Aktivity klastru

*Zdroj: Vlastní zpracování*

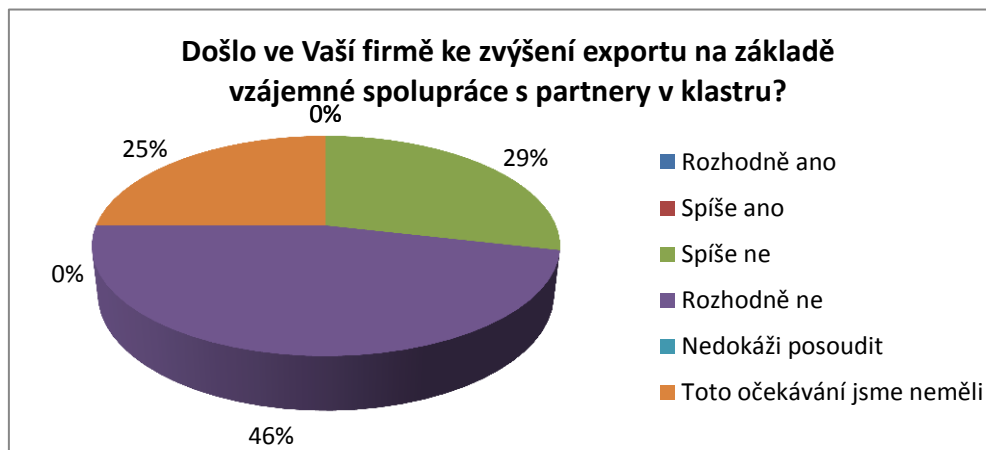
Graf s obrázkem číslo 10 je zaměřen na spokojenost členských firem se spoluprací s partnery v Plastikářském klastru. Očekávání z hlediska spolupráce s partnery byla naplněna u 41% dotazovaných firem a u 14% firem byla rozhodně naplněna, z čehož nám plyne, že 55% dotazovaných firem je se spoluprací členských firem v klastru spokojeno. U 31% respondentů tato očekávání naplněna spíše nebyla a 4% firem jsou se spoluprací s partnery v klastru rozhodně nespokojeni, jedná se o jednu členskou firmu. Z uvedeného vyplývá, že 35% členských firem je nespokojeno se spoluprací s partnery v klastru, zde by bylo dobré konzultovat s těmito firmami, jaké jsou důvody jejich nespokojenosti a v případě potřeby přijmout náležitá opatření.



Obrázek 10: Spolupráce s partnery v klastru

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Obrázek číslo 11 se zabývá možností zvýšení objemu zakázek ze zahraničního obchodu na základě vzájemné spolupráce s členskými firmami v klastru. Výsledky z této části šetření byly spíše negativní, 25% členských firem toto očekávání vůbec nemělo, zde můžeme jen předpokládat, že se tyto firmy nemají zájem věnovat zahraničnímu obchodu. Celkem u 75% dotazovaných firem nebyly tyto cíle naplněny.



Obrázek 11: Zvýšení exportu na základě vzájemné spolupráce

*Zdroj: Vlastní zpracování*

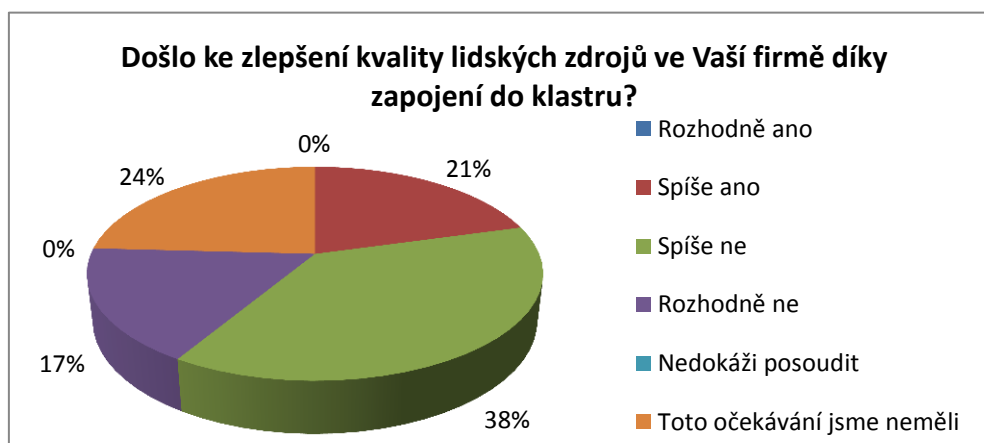
Graf na obrázku číslo 12 vyhodnocuje spokojenost z hlediska řešení inovací, výzkumu a vývoje. Respondenti odpovídali ve větší míře pozitivně, u 11% dotazovaných došlo k naplnění jejich očekávání a 36% členských firem spíše došlo k naplnění jejich očekávání. Z uvedeného grafu vyplývá, že 47% členských firem v klastru je spokojeno s řešením inovací, výzkumu a vývoje. U 28% respondentů toto očekávání spíše naplněno nebylo a u 11% dotazovaných rozhodně naplněno nebylo, 39% členských firem je nespokojeno v oblasti spolupráce na řešení vývoje, výzkumu a inovací v klastru. Zbýlých 14% firem buď toto očekávání vůbec neměly (11%) nebo to nedokáže posoudit (3%).



Obrázek 12: Očekávání z hlediska řešení inovací, výzkumu a vývoje

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf na obrázku číslo 13 analyzuje vyhodnocení lidských zdrojů ve firmě díky zapojení do Plastikářského klastru. Z grafu vyplývá, že tato očekávání můžeme zhodnotit jako negativní, jelikož u 55% dotazovaných firem nedošlo ke zlepšení kvality lidských zdrojů. 24% členských firem neočekávalo zlepšení kvality lidských zdrojů po zapojení do klastru a 21% respondentů hodnotí pozitivně zlepšení kvalitu lidských zdrojů po vstupu do klastru.

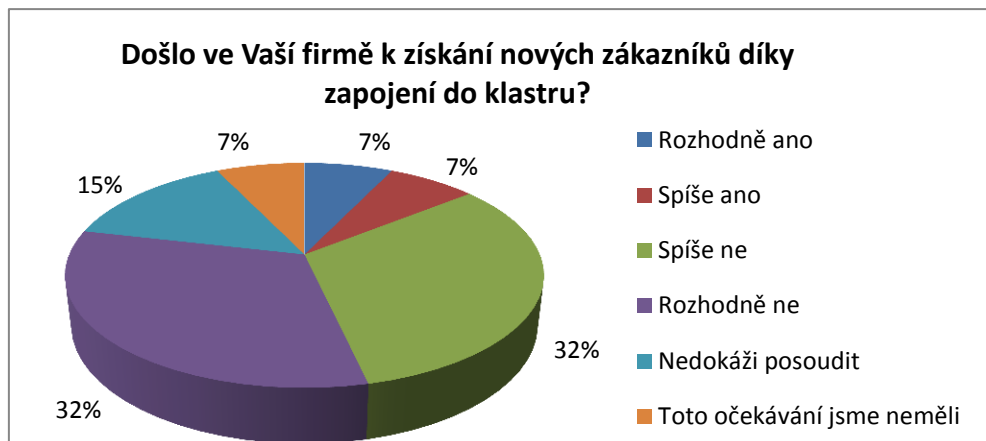


Obrázek 13: Kvalita lidských zdrojů po zapojení do klastru

Zdroj: Vlastní zdroje

Graf na obrázku číslo 14 mapuje, zda došlo v členských firmách k získání nových zákazníků díky zapojení do klastru. Odpovědi na tuto otázku byly ve velké míře negativní, u 64% členských firem rozhodně nedošlo (32%) k získání nových zákazníků prostřednictvím klastru nebo spíše nedošlo (32%) k jejich získání. 15% respondentů nedokáže tuto problematiku vůbec posoudit. 7% členských firem nemělo očekávání v oblasti akvizic po zapoje-

ní do klastru. 14% členů klastru hodnotí tuto otázku pozitivně, tedy 7% firem rozhodně získalo díky klastru nové zákazníky a dalších 7% bylo spíše úspěšné v oblasti akvizic díky zapojení do klastru.



Obrázek 14: Akvizice díky klastru

Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední graf na obrázku číslo 15 je zaměřen na možnost lepšího prosazení se na exportním trhu než před vstupem do Plastikářského klastru. Tato otázka byla stejně jako otázka z grafu na obrázku 11 hodnocena velmi negativně, 72% členů klastru se neprosazuje na exportním trhu více díky klastru. 14% dotazovaných se rozhodně více prosazuje na zahraničním trhu díky klastru a 3% respondentů je spíše více úspěšných na exportním trhu, 11% členských firem tuto situaci nedokáže posoudit.



Obrázek 15: Větší úspěšnost na exportním trhu po vstupu do klastru

Zdroj: Vlastní zpracování



### 7.1.3 Možnosti dalšího rozvoje

V této části jsou uvedené názory členů klastru z hlediska možnosti dalšího rozvoje spolupráce v klastru, je dobré specifikovat případné rezervy a potřeby jednotlivých členů, které se mohou v budoucnu dále řešit a zdokonalovat. Návrhy členů klastru se dost různí v rámci jejich individuálních potřeb, většina členů klastru by uvítala další rozvoj spolupráce v oblasti nákupu materiálu, energií a také společný nákup drahých zařízení pro společné využití. Dále by členské firmy byly rády, kdyby byla možnost častějšího setkávání, informovanost i v průběhu roku o plánovaných činnostech a projektech klastru. Podle členů klastru jsou další možnosti rozvoje v pomoci budování společného výzkumu a vývoje, sdílení výzkumných kapacit, spolupráce s UTB, větší technická podpora formou webové komunikace mezi jednotlivými členy a rovněž aktivní zapojení technických pracovníků firem do programů a projektu Plastikářského klastru. Také by pro firmy bylo přínosem prohloubení společného vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Mezi návrhy rozvoje bylo zmíněno i lobování na úrovni kraje, společný marketing formou aktivnějších prezentací členských firem v klastru a prezentace na veletrzích. Členské firmy by rovněž uvítaly budování networkingu a užší spolupráce firem stejného nebo blízkého zaměření, což by umožnilo lepší spolupráci z hlediska výroby.

### 7.1.4 Zhodnocení výkonnosti členských firem

Další šetření bylo zaměřeno na výkonnost firem, zda společnost provádí hodnocení z hlediska výkonnosti firmy po vstupu do klastru. Většina dotazovaných toto šetření neprovádí vůbec, jak můžeme vidět v tabulce číslo 1. 78,6% firem, které na tuto otázku odpovědělo, neprovádí hodnocení vůbec. Pouze 21,4% firem toto hodnocení z hlediska výkonnosti provádí a to většinou jednou za rok formou hodnocení výkonnosti procesů, formou úvahy nebo formou nákladů a příjmů. Jedna z těchto firem provádí hodnocení každý rok a však nezávisle na klastru a jedna společnost provádí hodnocení výkonnosti firem jednou měsíčně, opět nezávisle na klastru.

	počet odpovědí	%ní podíl
<b>ANO</b>	6	21,4%
<b>NE</b>	22	78,6%
<b>CELKEM</b>	28	100,0%

Tabulka 1: Hodnocení z hlediska výkonnosti firmy

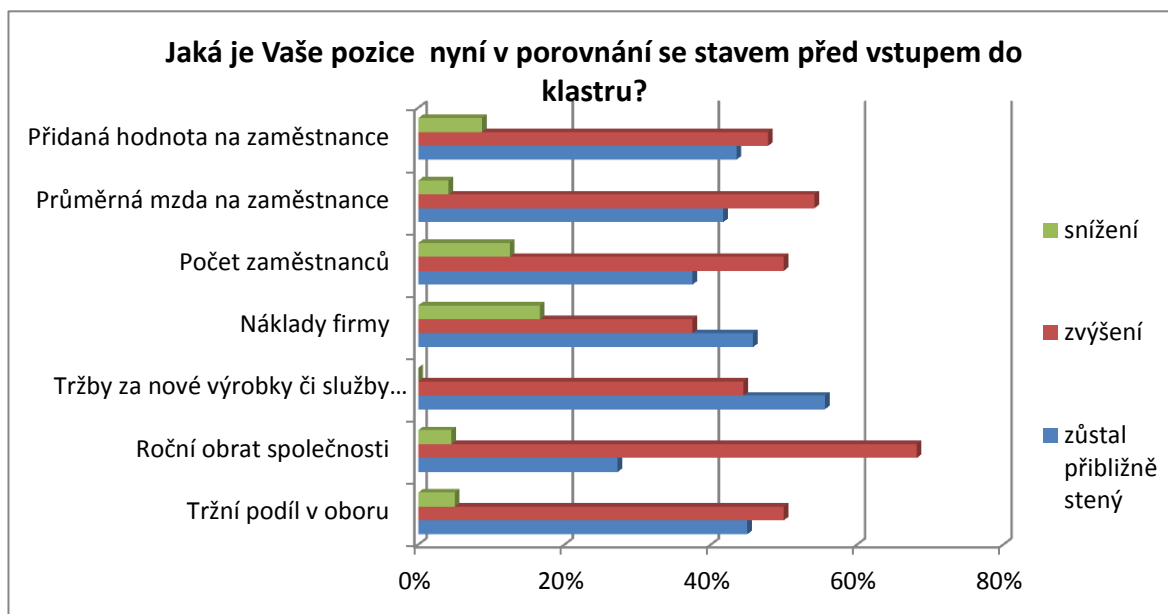
*Zdroj: Vlastní zpracování*

Tabulka číslo 2 mapuje hodnocení pozice členských firem v současnosti a před vstupem do klastru. Prvním kritériem je tržní podíl v oboru, který se u 50% členských firem zvýšil a u 45% firem zůstal přibližně stejný. Dalším kritériem je roční obrat společnosti, zde můžeme vidět podle tabulky číslo 2, že je hodnocení opět velmi pozitivní, 68,18% dotazovaných odpovědělo, že došlo ke zvýšení obratu v jejich společnosti díky vstupu do klastru. Třetím kritériem jsou tržby za nové výrobky nebo služby spojené s činností v klastru, 44,44% respondentů hodnotí toto kritérium pozitivně, tedy že došlo ke zvýšení tržeb po vstupu do klastru a u 55,60% respondentů zůstaly tržby přibližně stejné. Čtvrtým kritériem je hodnocení nákladů firmy po vstupu do klastru, u 45,80% členů klastru zůstaly náklady přibližně stejné i po vstupu do klastru a 37,50% členů hodnotí náklady negativně, tedy naopak že došlo k jejich zvýšení po vstupu do klastru, zde by bylo dobré se přímo zaměřit na možnosti důvodů navýšení těchto nákladů. Páté, šesté a sedmé kritérium se zaměřuje na hodnocení lidských zdrojů, 50% dotazovaných hodnotí nárůst počtu zaměstnanců po vstupu do klastru, což je pozitivní i pro samotný kraj, jelikož díky vstupu firem do klastru, klesá nezaměstnanost z hlediska kraje, u 37,5% firem se počet zaměstnanců ani nezvýšil, ale ani nesnížil. Díky vstupu do klastru dochází i ke zvyšování mezd zaměstnanců a to u 54,17% firem, u 41,70% firem zůstala mzda zaměstnanců i po vstupu do klastru stejná. Přidaná hodnota zaměstnanců je také pozitivně hodnocena z pohledu členských firem, u 47,83% firem došlo k jejímu zvýšení a u 43,50% firem zůstává přidaná hodnota i po vstupu do klastru stejná. Popsaná kritéria jsou pro přehlednost zobrazena v tabulce číslo 2 a v příslušném grafu obrázku číslo 16.

	Zůstal přibližně stejný	Zvýšení	Snížení
Tržní podíl v oboru	45,00%	50,00%	5,00%
Roční obrat společnosti	27,30%	68,18%	4,55%
Tržby za nové výrobky či služby spojené s činností v klastru	55,60%	44,44%	0,00%
Náklady firmy	45,80%	37,50%	16,67%
Počet zaměstnanců	37,50%	50,00%	12,50%
Průměrná mzda na zaměstnance	41,70%	54,17%	4,17%
Přidaná hodnota na zaměstnance	43,50%	47,83%	8,70%

Tabulka 2: Porovnání pozice nyní a před vstupem do klastru

*Zdroj: Vlastní zpracování*



Obrázek 16: Porovnání pozice nyní a před vstupem do klastru

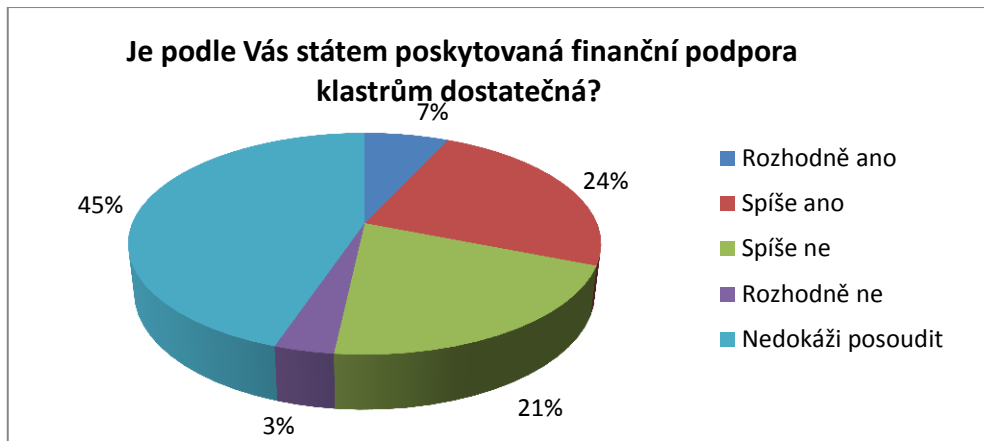
Zdroj: Vlastní zpracování

### 7.1.5 Hodnocení veřejných zdrojů a spolupráce s krajem a UTB

Poslední částí tohoto šetření jsou otázky koncipované na oblast podpory financování z veřejných zdrojů a hodnocení spolupráce s krajem a s UTB.

Jako první se v této části kapitoly zaměříme na hodnocení přístupu k finančním zdrojům pro společné projekty v klastru, většina dotazovaných společností buď neodpověděla vůbec, nebo odpověděli, že nedokáží posoudit nebo že financování nevyužívají, takže nemohou hodnotit, konkrétně se jedná téměř o 60% respondenty. Jen pár jedinců odpovědělo, že vzhledem k počtu členů klastru se jedná spíše o nízké částky, nebo také že samotný klastr při účasti na projektech má velmi dobrý přístup.

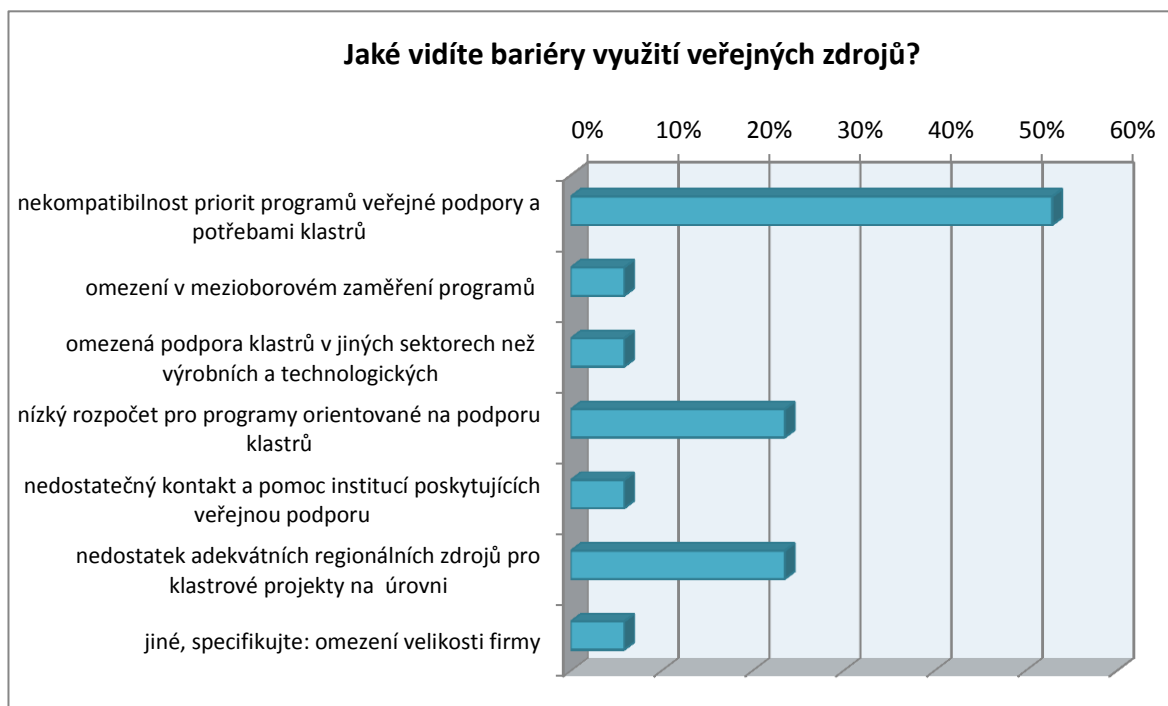
Z obrázku číslo 17 lze vysledovat vyhodnocení státní finanční podpory, většina respondentů se k této části šetření nechtělo raději vyjadřovat a tak 45% firem odpovědělo, že nedokáží posoudit. Podle názorů 31% členů klastru je finanční podpora poskytovaná státem rozhodně dostatečná (7%) nebo spíše dostatečná (24%). Dalších 24% hodnotí státem poskytovanou finanční podporu jako spíše nedostatečnou (21%) nebo rozhodně nedostatečnou (3%).



Obrázek 17: Hodnocení poskytování státní finanční podpory klastru

*Zdroj: Vlastní zpracování*

V grafu na obrázku číslo 18 jsou demonstrovány názory členských firem klastru na bariéry využití veřejných zdrojů. Většina firem vidí bariéru především v nekompatibilitě priorit programů veřejné podpory a potřebami klastru, podle názoru 52,9% dotazovaných je tento problém hlavní bariérou ve využívání veřejných zdrojů. 23,5% respondentů zastává názor, že bariérou ve využívání veřejných financí je nedostatek adekvátních regionálních zdrojů pro klastrové projekty na úrovni. Dalších 23,5% členských firem vidí bariéry v nízkém rozpočtu pro programy orientované na podporu klastrů. Sledovanými kritérii bariér ve využívání finančních zdrojů bylo rovněž omezování v mezioborovém zaměření programů, omezení podpory klastrů v jiných sektorech než výrobních a technologických, nedostatečný kontakt a pomoc institucí poskytujících veřejnou podporu a poslední sledovanou bariérou byly jiné bariéry, tyto čtyři sledované kritéria vidí 5,9% členů klastru jako bariéru v problematice využívání veřejných zdrojů, pro přehlednost můžeme vidět tuto problematiku na grafu obrázku číslo 18.



Obrázek 18: Bariéry využití veřejných zdrojů

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Kromě hodnocení veřejných zdrojů, nás v této části šetření zajímaly i názory členských firem Plastikářského klastru na podporu ze strany partnerů klastru, konkrétně se jedná o Zlínský kraj a UTB.

Co se Zlínského kraje týče z hlediska podpory klastru, je velmi zajímavé, že většina respondentů na tuto otázku nechtěla odpovědět, nebo odpověděli ve smyslu, že podporu ze strany kraje nedokáží posoudit, konkrétně se jedná o cca 60% respondentů. U dalších firem převládaly spíše negativní názory, respondenti se vyjadřovali ve smyslu, že podpora ze strany kraje je spíše nízká, slabší malá, průměrná nebo „ze strany školství v oblasti plastikářského oboru nedostatečná“.

Dále byla sledovaná spokojenost členských firem v klastru se spoluprací s Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně, zde naopak převažovaly pozitivní názory ze strany respondentů, většina členských firem (83%) se vyjadřovala ve smyslu, že spolupráce s UTB je velmi dobrá, je na slušné úrovni, respondenti hodnotí velmi pozitivně zejména spolupráci na realizovaných projektech, praxi u vědecko-výzkumné činnosti a rovněž členské firmy považují za velký přínos spolupráci s UTB v oblasti technologických řešení. U této otázky převažují pozitivní názory, nikdo z dotazovaných firem nenapsal, že by byl nespokojený se spoluprací s UTB.

Poslední otázka je zaměřená na přehled počtu pracovníků v oblasti výzkumu a vývoji, které členské firmy zaměstnávají, celkem můžeme říci, že členské firmy v klastru, které se zúčastnily tohoto šetření, zaměstnávají celkově cca 126 zaměstnanců v oblasti výzkumu a vývoje, což v průměru vychází 4 zaměstnanci na jednu firmu.

## **7.2 Závěrečné zhodnocení**

V této části budou zhodnoceny jednotlivé analyzované přínosy, rezervy a očekávání členských firem v Plastikářském klastru, pro toto hodnocení budeme vycházet z výsledků šetření z předcházející kapitoly. Byla vymezena čtyři základní odvětví – lidské zdroje, výzkum a vývoj, internacionalizace a podpora exportu, podpora veřejných zdrojů, které na základě šetření zhodnotíme.

### **7.2.1 Lidské zdroje**

Lidské zdroje, z hlediska přínosů pro členské firmy, nebyly v šetření hodnoceny příliš pozitivně, konkrétně kvalita lidských zdrojů se nezlepšila u 55% členských firem po vstupu do klastru. A však při hodnocení jednotlivých aktivit klastru se téměř 43% respondentů vyjádřilo (viz obrázek 9), že považují za přínos podporu aktivity rozvoje lidských zdrojů. V souvislosti s celkovým hodnocením lidských zdrojů, byla zkoumaná i úspěšnost členských firem po vstupu do klastru. Bylo zjištěno, že téměř u 50% členských firem došlo k nárůstu počtu zaměstnanců a u 54,17% členských firem se zvýšila i průměrná mzda na zaměstnance po vstupu do Plastikářského klastru. 7, 6% respondentů se i rozhodlo pro vstup do klastru na základě podpory lidských zdrojů a samy členské firmy vyjádřily návrh možnosti dalšího rozvoje prohloubení kvality vzdělávání zaměstnanců.

### **7.2.2 Výzkum, vývoj a inovace**

V rámci šetření byly analyzované i přínosy pro členské firmy v oblasti výzkumu, vývoje a inovacích. Tato oblast přínosů byla nejpozitivněji hodnocena ze všech mapovaných přínosů klastru, 47% respondentů uvedlo, že byly naplněny jejich očekávání z hlediska řešení výzkumu, vývoje a inovací. Ještě lépe byla hodnocena spokojenost členů s podporou klastru v aktivitách, pro 97,5% respondentů jsou výzkum, vývoj a inovace přínosnou aktivitou. 11% členských firem i uvedlo, že jim vstup do klastru přinesl možnost spolufinancování nákladů na testování nových výrobků a spolupráci na výzkumných aktivitách. Členské firmy by v této oblasti do budoucna i uvítaly sdílení výzkumných kapacit.

### 7.2.3 Internacionalizace a podpora exportu

Oblast exportu je na základě šetření považována za velmi slabý článek Plastikářského klastru, na který by se členové a partneři měli společně zaměřit. U 75% firem nedošlo ke zvýšení exportu na základě vzájemné spolupráce v klastru a 72% členských firem se neprosazuje více na exportním trhu než před vstupem do klastru. Oblast akvizic byla rovněž hodnocena velmi negativně, z šetření vyplývá, že u 64% členských firem nedošlo k získání nových zákazníků, český trh je příliš malý na možnost získání nových zákazníků, proto i v této oblasti by se klastr měl zaměřit na podporu akvizic na zahraničním trhu.

V souvislostech s tím byly sledovány i aktivity podporované klastrem a tím je marketing a internacionalizace. Internacionalizace je důležitou aktivitou pro klastr, možnost spolupráce se zahraničními klastry, zapojení do mezinárodních projektů je příležitostí pro zvýšení exportu členských firem. Momentálně je aktivita internacionalizace hodnocena členskými firmami jako přínosná pro 35,3% firem a 35,3% členských firem tuto aktivitu nepovažuje za přínosnou. Z hlediska podpory prodeje je pro členské firmy podstatný i marketing, podpora klastru v aktivitě marketingu je přínosem pro 27,8% respondentů. Členské firmy v rámci jejich rozvoje a podpory prodeje navrhovaly prohloubení spolupráce na společném marketingu, aktivnější prezentaci členských firem v klastru a na veletrzích a mezinárodních výstavách.

### 7.2.4 Podpora veřejných zdrojů

Slabou stránkou v podpoře Plastikářského klastru je bezesporu i podpora v oblasti veřejných zdrojů a Zlínského kraje, což vyplývá i z šetření v předchozí kapitole. Většina respondentů (cca 60%) hodnotila negativně možnost přístupu k veřejným zdrojům nebo se nechtěli vyjadřovat k této problematice. 52,9% členských firem vyjádřilo názor, že hlavní bariérou ve využití veřejných zdrojů je nekompatibilitnost priorit programů veřejné podpory a potřebami klastrů.

## 8 DOPORUČENÍ PRO DALŠÍ ROZVOJ

Praktická část bakalářské práce byla zaměřena na Plastikářský klastr ve Zlínském kraji, základní informace, založení, vymezení právní formy, struktury klastru a základní aktivity Plastikářského klastru. V další části bylo zpracováno šetření z hlediska analýzy přínosů jednotlivých členů klastru a zhodnoceny jednotlivé přínosy ve vymezených oblastech. Tato kapitola vychází ze získaných poznatků z šetření z předcházející kapitoly a přinese doporučení pro další rozvoj Plastikářského klastru a jeho členy. Každá členská firma má své specifické požadavky, vize, strategie a své názory na potřebu jejího dalšího rozvoje a přínosů, z tohoto důvodu bude autor interpretovat pouze své subjektivní názory získané na základě nabytých znalostí o problematice klastru.

### 8.1 Internacionalizace a podpora exportu

Jak již bylo uvedeno v závěrečném zhodnocení šetření Plastikářského klastru, má klastr dle výsledků vyplývajících z analýzy přínosů značné rezervy v oblasti exportu. Právě exportní trh je pro Českou republiku naprosto klíčový, za rok 2013 dosáhly české firmy celkovou výši exportu 3,157 bil. Kč a zhruba dvě třetiny co je v ČR vyprodukováno se vyváží do zemí EU a do mimoevropských zahraničních zemí. Plastikářský klastr se začátkem tohoto roku stal členem EuPC, která zajišťuje zájmy výrobců plastu na evropském trhu a v současné době reprezentuje 51 průmyslových asociací.

Podpora exportu v rámci internacionalizace - internacionalizační aktivity mohou mít více podob, jedním z nich je i podpora exportu členských firem, ale může se jednat i o aktivity v rámci spolupráce se zahraničními klastry – spolupráce na společných projektech, sdílení informací a zkušeností v daném oboru.

#### 8.1.1 Doporučení pro Plastikářský klastr

- V rámci internacionalizace rozvoj zahraničního obchodu členských firem - navázat bližší spolupráci s klastrovými organizacemi v zahraničí a využití členství v EuPC – využít zkušenosti zahraničního klastru, jejich zkušeností v oblasti získávání nových zákazníků na zahraničním trhu, využít jejich zkušeností v marketingu a větší prezentaci klastru.
- Plastikářský klastr má mezi svými členy mezinárodní společnosti jako EFTEC AG a GreinerPacking GmbH – možnost sdílení kontaktů s ostatními členskými firmami, sdílení informací a zkušeností v daném oboru.



- Využití podpory partneru jako je CzechInvest a MPO – využití jejich podpory v projektech zabývajících se zahraničním obchodem, například byla schválena Exportní strategie České republiky pro rok 2012 – 2020, která se zabývá podporou a rozvojem exportu MSP.
- Aktivnější přístup v oblasti marketingové podpory – prostřednictvím účasti klastru na mezinárodních výstavách a aktivnější prezentace členských firem na těchto mezinárodních výstavách a veletrzích, organizace a účast na workshopech nebo mezinárodních konferencích – tímto způsobem mohou členské firmy získat nové kontakty, setkat se s potenciálními zákazníky, se kterými později v rámci klastru mohou budovat hlubší obchodní vztahy.
- Získání konkurenceschopnosti na exportním trhu – úspěšné uplatnění na exportním trhu sebou přináší zdokonalení technologií a inovací, zlepšení kvality lidských zdrojů a efektivnější řízení jednotlivých procesů společnosti – na to aby byla společnost na zahraničním trhu konkurentem, musí splňovat tyto kritéria a musí se v těchto oblastech i dále zdokonalovat, k tomu členským firmám může být nápomocen klaster. Klaster může podpořit členské firmy v oblasti technologií, inovací, sledování a informovanost firem o nových trendech v oblasti plastů.

## 8.2 Výzkum, vývoj a inovace

Z hlediska klastrové organizace je výzkum, vývoj a inovace jeden z nejdůležitějších přínosů pro členské firmy, i mezi analyzovanými přínosy byl výzkum hodnocen velmi pozitivně. Pro efektivní a úspěšný rozvoj Plastikářského klastru je nutnost rozvíjet i nadále výzkum, vývoj a inovace.

### 8.2.1 Konkrétní doporučení pro Plastikářský klaster

- Podpora rozvoje inovačních aktivit – v rámci strategického projektu CluStar, kde je jejím partnerem Národní klastrové asociace (NCA). Tento projekt je zaměřen na podporu inovací, jeho klíčovou aktivitou je mapování nových technologií a inovačních služeb – Plastikářský klaster by v této oblasti mohl využít podporu Národní klastrové asociace.
- Prohloubení podpory výzkumu, vývoje a inovací mezi členskými firmami a partnery Plastikářského klastru – členské firmy by měly aktivněji sdílet aktuální informace o nových technologiích a aktuálních projektech i během roku, možnost častějšího setkávání.

- Budování společného výzkumu a vývoje v Plastikářském klastru – v rámci možnosti spolufinancování výzkumných projektů, sdílení výzkumných aktivit, zapojení vývojářů a technických odborníků do programů a projektů Plastikářského klastru.
- Zajistit kvalitní technickou podporu v oboru plastů pro členské firmy klastru.
- Rozvoj výzkumu, vývoje a inovací v rámci internacionalizace – spolupráce se zahraničními partnery, účast na mezinárodních projektech, sdílení zkušeností.

### 8.3 Lidské zdroje

Kvalita lidských zdrojů je rovněž velmi podstatná pro úspěšný rozvoj klastrů, a však v rámci šetření v předešlé kapitole nebyla hodnocena příliš pozitivně. Z tohoto důvodu by se Plastikářský klastr měl zaměřit mimo jiné i na podporu zvýšení kvality lidských zdrojů u členských firem.

#### 8.3.1 Doporučení pro Plastikářský klastr

- Podpora vzdělávání zaměstnanců členů a partnerů klastru – organizace společných školení, seminářů a tréninků v rámci podpory vzdělávání lidských zdrojů.
- Podpora rozvoje vzdělávacích programů v oblasti cizího jazyka, obchodních a manažerských dovedností, počítačovou gramotnost a jiné.
- Podpora spolupráce se středními a vysokými školami – členské firmy si tak mohou „vychovat“ vlastní zaměstnance, možnost praxe a stáže studentů u členských firem, sdílení praktických zkušeností od odborníků v oboru.
- Rozvoj vzdělávání na mezinárodní úrovni – možnost získání zkušeností a praktik u zahraničních partnerů a klastrů, klastr může podpořit členské firmy v rámci seminářů a školení u zahraničních partnerů, sdílení informací se zahraničními partnery o jejich zkušenostech v oblasti vzdělávání lidských zdrojů.

## ZÁVĚR

Klastry a klastrové organizace jsou důležitým nástrojem pro vybudování spolupráce jednotlivých firem určitého oboru, podporuje členské firmy v oblasti výzkumu, vývoje, inovací, internacionalizace, hájí společné zájmy a přínosy za účelem posílení jejich regionální i mezinárodní konkurenceschopnosti na trhu.

Cílem bakalářské práce bylo bližší seznámení s problematikou klastrů a klastrových organizací obecně a dále na základě zjištěných poznatků a šetření provést analýzu konkrétních přínosů vybraného klastru pro jeho členské firmy.

Teoretická část bakalářské práce definuje základní pojmy, jako je klastr, konkurenceschopnost, inovace, uvádí základní informace o klastrových iniciativách, založení klastru a specifikuje potencionální přínosy klastrů.

Praktická část se již zabývala konkrétní klastrovou organizací a tím je Plastikářský klastr ve Zlínském kraji. V úvodu praktické části byla vymezená konkurenční a inovační vize Zlínského kraje, v druhé navazující části jsme byli seznámeni s Plastikářským klastrem - za jakých okolností byl založen, jaká je jeho právní forma, struktura klastru a byly specifikovány základní aktivity a konkurenční výhody Plastikářského klastru. V další části byla zpracovaná analýza přínosů a očekávání členských firem v klastru na základě šetření, kterého se tyto firmy účastnily a závěrečné zhodnocení na základě analyzovaných výsledků. Byly zhodnoceny čtyři základní odvětví přínosů a tím byly lidské zdroje, výzkum a vývoj, podpora veřejných zdrojů, internacionalizace a podpora exportu. V poslední části byly autorem uvedené možné návrhy a doporučení pro další rozvoj Plastikářského klastru a jeho členy.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

ABRAHÁM, Josef. *Klastry jako nástroj regionální ekonomické konkurenceschopnosti*. Vyd. 1. Praha: MAC, 2009, 83 s. ISBN 978-80-86783-3

CZECHINVEST. Plastikářský klastr. *czechinvest.org* [on-line]. © 1994–2014 [cit. 2014-04-25]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/plastikarsky-klastr>

CZECHINVEST. Průvodce klastrem: *Definice klastrů* [on-line]. *czechinvest.org* © 1994–2014 [cit. 2014-04-07]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/data/files/pruvodce-klastrem-63.pdf>

CZECHINVEST. Průvodce klastrem: *Finanční podpora pro rozvoj klastru* [on-line]. *czechinvest.org* © 1994–2014 [cit. 2014-04-06]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/data/files/pruvodce-klastrem-63.pdf>

CZECHINVEST. Průvodce klastrem: *Popis práce facilitátora klastru* [on-line]. *czechinvest.org* © 1994–2014 [cit. 2014-04-08]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/data/files/pruvodce-klastrem-63.pdf>

CZECHINVEST. Průvodce klastrem: *Právní forma* [on-line]. *czechinvest.org* © 1994–2014 [cit. 2014-04-06]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/data/files/pruvodce-klastrem-63.pdf>

CZECHINVEST. Průvodce klastrem: *Přínosy klastru* [on-line]. *czechinvest.org* © 1994–2014 [cit. 2014-04-05]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/data/files/pruvodce-klastrem-63.pdf>

CZECHINVEST. Průvodce klastrem: *Různé typy klastrů* [on-line]. *czechinvest.org* © 1994–2014 [cit. 2014-04-07]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/data/files/pruvodce-klastrem-63.pdf>

DRUCKER, F. Peter. *Inovace a podnikavost*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1993, 674 s. ISBN 80-85603-29-2

JÁČ, Ivan, Petra RYDVALOVÁ a Miroslav ŽIŽKA. *Inovace v malém a středním podnikání*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2005, 169 s. ISBN 80-251-0853-8

MAGRETTA, Joan. *Michael Porter Jasně a srozumitelně, O konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 2012, 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2

MAREŠ, David. *Kooperativní strategie – klastry a podnikatelské sítě*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2007, 93 s. ISBN 978-80-245-1264-8

MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005, 200 s. ISBN 80-247-1277-6

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. Veřejný rejstřík a sbírka listin. *or.justice.cz* [on-line]. © 2012-2014 [cit. 2014-04-27]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-dotaz?dotaz=Plastik%C3%A1%C5%99sk%C3%BD+klastr>

MM PRŮMYSLOVÉ SPEKTRUM. Plastikářský klastr se představuje. *mmspektrum.com* [on-line]. © 2014 [cit. 2014-04-26]. Dostupné z: <http://www.mmspektrum.com/clanek/plastikarsky-klastr-se-predstavuje.html>

PAVELKOVÁ, Drahomíra et al. *Klastrové politiky a jejich vliv na rozvoj klastrů a klastrových organizací*. Vyd. 1. Praha: Linde, 2013, 231 s. ISBN 978-80-7201-923-6

PAVELKOVÁ, Drahomíra et al. *Klastry a jejich vliv na výkonnost firem*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 272 s. ISBN 978-80-247-2689-2

PLASTIKÁŘSKÝ KLASTR. Členové klastru. *plastr.cz* [on-line]. [cit. 2014-04-27]. Dostupné z: <http://www.plastr.cz/clenove-klastru.php>

PLASTIKÁŘSKÝ KLASTR. Organizační struktura. *plastr.cz* [on-line]. [cit. 2014-04-27]. Dostupné z: <http://www.plastr.cz/onas-org-struktura.php>

PLASTIKÁŘSKÝ KLASTR. Porterův diagram. *plastr.cz* [on-line]. [cit. 2014-04-26]. Dostupné z: <http://www.plastr.cz/images/porteruvDiagram.jpg>

PORTER, E. Michael. Clusters and competition. What is a clusters. In: *citeseerx.ist.psu.edu* [on-line]. [cit. 2014-04-03]. Dostupné z: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.199.4104&rep=rep1&type=pdf>

PORTER, E. Michael. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria, 626 s. ISBN 80-85605-12-0

SKOKAN, Karel. *Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji*. Vyd. 1. Ostrava: Repronis, 2004, 159 s. ISBN 80-7329-059-6

SLANÝ, Antonín et al. *Ekonomické prostředí a konkurenceschopnost*. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, 2009, 325 s. ISBN 978-80-210-5056-3

SÖLVELL, Örjan, Göran LINDQVIST a Christian KETELS. *The Cluster Initiative Greenbook*. Ed. 1st. Stockholm: Ivory Tower AB, 2003, 92 s. ISBN 91-974783-1-8

STEJSKAL, Jan. *Průmyslové klastry a jejich vznik v regionech*. Praha: Linde, 2011, 247 s. ISBN 978-80-7201-840-6

VEBER, Jaromír, Jitka SRPOVÁ et al. *Podnikání malé a střední firmy*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005, 304 s. ISBN 80-247-1069-2

VITURKA, Milan et al. *Kvalita podnikatelského prostředí, regionální konkurenceschopnost a strategie regionálního rozvoje České republiky*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 232 s. ISBN 978-80-247-3638-9

VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004, 192 s. ISBN 80-7261-099-6

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

KI	Klastrová iniciativa.
MSP	Malé a střední podniky
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj.
RIS	Regionální inovační strategie.
ČR	Česká republika.
SŠ	Střední škola.
VŠ	Vysoká škola.
UTB	Univerzita Tomáše Bati.
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu.
EU	Evropská unie.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1: Trojitá šroubovice .....	14
Obrázek 2: Výkonnostní model klastrových iniciativ .....	15
Obrázek 3: Model diamantu M. Portera .....	19
Obrázek 4: Pyramidový model regionální konkurenceschopnosti .....	23
Obrázek 5: Účastníci klastru.....	29
Obrázek 6: Logo Plastikářského klastru .....	36
Obrázek 7: Porterův diamant konkurenceschopnosti Plastikářského klastru .....	41
Obrázek 8: Naplnění cílů členských firem .....	44
Obrázek 9: Aktivity klastru.....	45
Obrázek 10: Spolupráce s partnery v klastru .....	45
Obrázek 11: Zvýšení exportu na základě vzájemné spolupráce .....	46
Obrázek 12: Očekávání z hlediska řešení inovací, výzkumu a vývoje.....	47
Obrázek 13: Kvalita lidských zdrojů po zapojení do klastru.....	47
Obrázek 14: Akvizice díky klastru .....	48
Obrázek 15: Větší úspěšnost na exportním trhu po vstupu do klastru.....	48
Obrázek 16: Porovnání pozice nyní a před vstupem do klastru .....	51
Obrázek 17: Hodnocení poskytování státní finanční podpory klastru.....	52
Obrázek 18: Bariéry využití veřejných zdrojů.....	53



**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1: Hodnocení z hlediska výkonnosti firmy .....	49
Tabulka 2: Porovnání pozice nyní a před vstupem do klastru .....	50

## SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA PI: DOTAZNÍK – PLASTIKÁSKÝ KLASTR

# PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK – PLASTIKÁŘSKÝ KLASTR



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

## Dotazník – Plastikářský klastř ve Zlínském kraji

Do rukou se Vám dostává dotazník, kterým bychom rádi zjistili přínos firmám, jež se zapojily do činnosti Plastikářského klastřu. Rádi bychom touto formou specifikovali výhody, přínosy a zkušenosti, které Vám zapojení do Plastikářského klastřu přineslo a rovněž analyzovali rezervy a další možnosti klastřu. Výsledky dotazníkového šetření budou podkladem pro další rozvoj Plastikářského klastřu ve Zlínském kraji a současně využity pro výzkumné účely UTB.

**Název společnosti:**

---

**Jméno respondenta:**

---

**Funkce:**

---

**E-mail:**

---

**1. Co Vám přinesl vstup do Plastikářského klastřu?**

---

---

---

---

**2. Proč jste se rozhodli pro vstup do Plastikářského klastřu?**

---

---

---

---

**3. Jaké byly Vaše cíle při vstupu? Do jaké míry byly tyto cíle naplněny? (v %)**

---

---

---

---

---

**4. Které aktivity klastřu jsou pro Vaši firmu přínosné?**

(uved'te 1 - není pro firmu přínosné, 2 - je pro firmu přínosné, 3 - není v klastřu poskytováno)

	networking	
	rozvoj lidských zdrojů	
	výzkum, vývoj, inovace	
	internacionalizace	
	marketing	

<b>5. Byla naplněna Vaše očekávání z hlediska lepších vazeb a spolupráce s partnery v klastru?</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Rozhodně ano</li> <li>b) Spíše ano</li> <li>c) Spíše ne</li> <li>d) Rozhodně ne</li> <li>e) Nedokáží posoudit</li> </ul>
<b>6. Došlo ve Vaší firmě ke zvýšení exportu na základě vzájemné spolupráce s partnery v klastru?</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Rozhodně ano</li> <li>b) Spíše ano</li> <li>c) Spíše ne</li> <li>d) Rozhodně ne</li> <li>e) Nedokáží posoudit</li> <li>f) Toto očekávání jsme neměli</li> </ul>
<b>7. Byla naplněna Vaše očekávání z hlediska řešení inovací, výzkumu a vývoje?</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Rozhodně ano</li> <li>b) Spíše ano</li> <li>c) Spíše ne</li> <li>d) Rozhodně ne</li> <li>e) Nedokáží posoudit</li> <li>f) Toto očekávání jsme neměli</li> </ul>
<b>8. Došlo ke zlepšení kvality lidských zdrojů ve Vaší firmě díky zapojení do klastru?</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Rozhodně ano</li> <li>b) Spíše ano</li> <li>c) Spíše ne</li> <li>d) Rozhodně ne</li> <li>e) Nedokáží posoudit</li> <li>f) Toto očekávání jsme neměli</li> </ul>
<b>9. Došlo ve vaší firmě k získání nových zákazníků díky zapojení do klastru?</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Rozhodně ano</li> <li>b) Spíše ano</li> <li>c) Spíše ne</li> <li>d) Rozhodně ne</li> <li>e) Nedokáží posoudit</li> <li>f) Toto očekávání jsme neměli</li> </ul>
<b>10. Prosazujete se více na exportním trhu než před vstupem do klastru?</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Ano</li> <li>b) Spíše ano</li> <li>c) Spíše ne</li> <li>d) Rozhodně ne</li> <li>e) Nedokáží posoudit</li> </ul>
<b>11. Kde jsou dle Vašeho názoru další možnosti rozvoje spolupráce v klastru?</b>	
<div style="border: 1px solid black; height: 40px;"></div>	

<b>12. Provádí Vaše společnost hodnocení z hlediska výkonnosti firmy po vstupu do klastru?</b>			
ANO / NE			
Pokud ANO, jak pravidelně?			
A jakým způsobem?			
<b>13. Jaká je Vaše pozice nyní v porovnání se stavem před vstupem do klastru?</b>			
Tržní podíl v oboru:	a) zvýšil se	b) zůstal přibližně stejný	c) snížil se
Roční obrat společnosti:	a) zvýšil se	b) zůstal přibližně stejný	c) snížil se
Tržby za nové výrobky či služby spojené s činností v klastru:	a) zvýšily se	b) zůstaly přibližně stejné	c) snížily se
Náklady firmy:	a) zvýšily se	b) zůstaly přibližně stejné	c) snížily se
Počet zaměstnanců:	a) zvýšil se	b) zůstal přibližně stejný	c) snížil se
Průměrná mzda na zaměstnance:	a) zvýšila se	b) zůstala přibližně stejná	c) snížila se
Přidaná hodnota na zaměstnance:	a) zvýšila se	b) zůstala přibližně stejná	c) snížila se
<b>14. Jak hodnotíte přístup k finančním zdrojům pro společné projekty v klastru?</b>			
<b>15. Je podle Vás státem poskytovaná finanční podpora klastrům dostatečná?</b>			
	a) Ano		
	b) Spíše ano		
	c) Spíše ne		
	d) Rozhodně ne		
	e) Nedokáži posoudit		
<b>16. Označte, jaké vidíte bariéry využití veřejných zdrojů:</b>			
	a) nekompatibilitnost priorit programů veřejné podpory a potřebami klastrů		
	b) omezení v mezioborovém zaměření programů		
	c) omezená podpora klastrů v jiných sektorech než výrobních a technologických		
	d) nízký rozpočet pro programy orientované na podporu klastrů		
	e) nedostatečný kontakt a pomoc institucí poskytujících veřejnou podporu		
	f) nedostatek adekvátních regionálních zdrojů pro klastrové projekty na úrovni		
	g) jiné, specifikujte:		
<b>17. Jak hodnotíte podporu ze strany kraje?</b>			
<b>18. Jak hodnotíte spolupráci s Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně?</b>			

**19. Uved'te prosím počet pracovníků výzkumu a vývoje ve Vaší společnosti:**

**Děkujeme Vám za vyplnění dotazníku!**

Tento dotazník byl vytvořen v rámci projektu OPVK - reg. č. CZ.1.07/2.3.00/20.0147  
- Rozvoj lidských zdrojů v oblasti výzkumu měření a řízení výkonnosti podniků, klastrů a regionů.