Klastry jako faktor regionálního rozvoje na příkladu Zlínského kraje

Petra Juříková

Bakalářská práce
2008

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav veřejné správy a regionálního rozvoje
akademický rok: 2007/2008

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Petra JUŘÍKOVÁ**
Studijní program:	**B 6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor:	**Veřejná správa a regionální rozvoj**
Téma práce:	**Klastry jako faktor regionálního rozvoje na příkladu Zlínského kraje**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- **Definujte cíle a metody práce.**
- **Proveďte literární rešerši a zpracujte teoretické poznatky týkající se klastrů a klastrových iniciativ.**

II. Praktická část

- **Identifikujte klastry ve Zlínském kraji dle metodiky CzechInvestu.**
- **Proveďte analýzu přínosů klastů ve Zlínském kraji v oblasti regionálního rozvoje.**
- **Na základě analýzy navrhněte strategii pro rozvoj klastrů ve Zlínském kraji.**

Závěr

Rozsah práce: **cca 40 stran**

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] SKOKAN, K. Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2004. 160 s. ISBN 80-7329-059-6.
[2] BLAŽEK, J., UHLÍŘ, D. Teorie regionálního rozvoje. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2002. 212 s. ISBN 80-246-0384-5.
[3] MATES, P., WOKOUN, R. a kolektiv. Malá encyklopedie regionalistiky a veřejné správy. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 2001. 200 s. ISBN 80-7175-100-6.
[4] JÁČ, I., RYDVALOVÁ, P., ŽIŽKA, M. Inovace v malém a středním podnikání. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 174 s. ISBN 80-251-0853-8.

Vedoucí bakalářské práce: **RNDr. Oldřich Hájek**
Ústav veřejné správy a regionálního rozvoje

Datum zadání bakalářské práce: **17. března 2008**

Termín odevzdání bakalářské práce: **23. května 2008**

Ve Zlíně dne 17. března 2008

L.S.

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkan

doc. RNDr. René Wokoun, CSc.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Bakalářská práce se skládá ze dvou částí, a to teoretické a na ni navazující praktické části. V první části jsou definovány cíle a metody práce. Dále je proveden průzkum literárních pramenů v oblasti teorie klastrů a klastrových iniciativ. Tedy seznámení čtenáře s obecnou problematikou klastrů, jejich typologií, založením, financováním. Praktická část se skládá z identifikace jednotlivé klastrů ve Zlínském kraji, dále analýzy přínosů klastrů pro daný kraj v oblasti regionálního rozvoje. Cílem této práce je následné navržení strategie pro rozvoj klastrů ve Zlínském kraji.

Klíčová slova: klastr, klastrová iniciativa, facilitátor, inovace, konkurenceschopnost, spolupráce.

ABSTRACT

The bachelor thesis consists of two parts, namely theoretical and practical part. In the first part goals and methods of the thesis are defined. Then the survey of literary sources in the area of cluster theory and initiatives is accomplished. That means the introduction of the topic of clusters in general, their typology, establishment and financing. The practical part consists of identification of particular clusters in Zlín region, then elaboration of the analysis of the contribution of clusters to regional development of the particular region. The target of the thesis is resulting design of cluster development strategy in Zlín region.

Keywords: cluster, cluster iniciative, facilitate, innovation, competitive advantage, cooperation.

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce Mgr. Oldřichu Hájkovi za odborné vedení, cenné rady a připomínky, kterými přispěl k vypracování mé bakalářské práce.

Mé poděkování patří také mým rodičům, kteří mne podporovali v průběhu celého studia.

OBSAH

ÚVOD **8**
I TEORETICKÁ ČÁST **9**
1 CÍLE PRÁCE A METODOLOGIE **10**
2 KLASTRY **12**
2.1 POJEM KLASTR 12
2.2 HISTORIE A POČÁTKY KLASTRU 12
2.3 DEFINICE KLASTRŮ 15
2.4 TYPOLOGIE KLASTRŮ 16
2.5 ZAKLÁDÁNÍ KLASTRU 19
2.5.1 Mapování klastru 20
2.5.2 Založení (vznik) klastru 23
2.5.3 Právní formy klastru 24
2.5.4 Rozvoj klastru 26
2.6 FINANCOVÁNÍ KLASTRŮ 27
2.7 PŘÍNOSY KLASTRŮ 29
3 KLASTROVÉ INICIATIVY **31**
3.1 VÝKONNOSTNÍ MODEL KLASTROVÝCH INICIATIV 31
3.1.1 Sociální, politické a hospodářské prostředí státu 32
3.1.2 Cíle KI 34
3.1.3 Proces KI 35
3.1.4 Výkonnost 36
II PRAKTICKÁ ČÁST **37**
4 KLASTRY VE ZLÍNSKÉM KRAJI **38**
4.1 PLASTIKÁŘSKÝ KLASTR Z.S.P.O. (TVZ. PLASTR) 38
4.2 OBUVNICKÝ KLASTR – CZECH SHOES O.S. 41
4.3 DŘEVAŘSKO NÁBYTKÁŘSKÝ KLASTR – ABC WOOD 44
5 PŘÍNOSY KLASTRŮ K ROZVOJI ZL KRAJE **49**
5.1 ANALÝZA PŘÍNOSŮ 49
6 STRATEGIE PRO ROZVOJ KLASTRŮ VE ZLÍNSKÉM KRAJI **52**
6.1 SWOT ANALÝZA 52
6.2 VLASTNÍ NÁVRHOVÁ VIZE PRO ROZVOJ KLASTRŮ VE ZLÍNSKÉM KRAJI 55
6.3 NÁVRHOVÉ STRATEGICKÉ CÍLE 56
6.4 DOPORUČENÉ POSTUPY K DOSAŽENÍ NÁVRHOVÝCH STRATEGICKÝCH CÍLŮ 57
ZÁVĚR **63**
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY **64**

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK 67
SEZNAM OBRÁZKŮ 69
SEZNAM TABULEK 70

ÚVOD

Má bakalářská práce nese téma Klastry jako faktor regionálního rozvoje na příkladu Zlínského kraje. Téma mi nebylo nijak zvlášť blízké. S touto formou spolupráce jsem se setkala až v průběhu studia na vysoké škole. Hlavním impulsem byla skutečnost, že právě naše univerzita je jedním z partnerů již existujících klastrů ve Zlínském kraji, také informace o rozvíjejícím se Plastikářském klastru a možnosti vzniku dalších klastrů. Svou bakalářskou práci jsem konkretizovala na Zlínský kraj, protože pocházím a žiji přímo ve Zlíně a okolí tohoto města je mi blízké.

Konkurenceschopnost, výkonnost, malé a střední podniky, Evropská unie, ale také klastry se stávají tématem k diskusi mnohých politiků, manažerů a akademických pracovníků nejen ČR, ale téměř celého světa. S klastry především úzce souvisí malé a střední podniky (MSP), které mají vliv na rozvoj národního hospodářství. Právě MSP patří mezi ty podniky, jež zvyšují dynamiku trhu, zaměstnávají nemalé množství občanů a přispívají tak k rozvoji regionu. Tyto podniky působí především v oblasti průmyslu, ale také v celé řadě dalších odvětvích, například ve službách nebo zahraničním obchodu.

Z pohledu malé země, za kterou je Česká republika rozhodně považována, je nezbytné stavět konkurenční výhodu právě na spolupráci těchto malých a středních podniků. Jednou z podob spolupráce jsou již zmíněné klastry, na které se v této práci zaměřuji.

Úspěch klastrů plyne nejen ze spolupráce MSP, ale také ze spolupráce s vládou a dalšími aktéry, kterými jsou například univerzity, vědeckovýzkumné instituce nebo poradenské agentury. Dalším klíčovým prvkem je silná konkurence mezi těmito firmami a vznik nových firem. Mezi základní prvky klastru bychom potom mohli zařadit geografickou blízkost a specializaci v rámci určitého odvětví. Také velmi důležité jsou inovace a technologie. Těmto základním prvkům klastru budu věnovat pozornost v jednotlivých kapitolách své bakalářské práce.

Klastry nemusejí být vždy úspěšné, mezi kritické body klastru může rovněž patřit specializace firem, nepružnost celého klastru, nízká konkurence mezi firmami, zánik klastru v průběhu jeho rozvoje nebo pocit soběstačnosti.

Praktická část mé bakalářské práce je zaměřena na klastry Zlínského kraje, konkrétně tedy na klastr Plastikářský, obuvnický (Czech Shoes) a dřevařsko nábytkářský klastr (ABC WOOD).

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CÍLE PRÁCE A METODOLOGIE

V úvodní teoretické kapitole se zaměřuji na obecnou problematiku klastrů. Vysvětluji pojem klastr, seznamuji čtenáře s jeho historií a hlavně definicí, protože povědomí občanů České republiky o klastrech je velmi nízké. Další část této práce budu věnovat typologii klastrů, způsobu zakládání klastru a podmínek nutných ke splnění vzniku klastru, dále pak jednotlivým modelům financování a přínosům pro různé subjekty. Hlavním cílem mé bakalářské práce je navrhnout strategii rozvoje klastrů ve Zlínském kraji a provést analýzu přínosů klastrů v tomto kraji v oblasti regionálního rozvoje. V úvodu praktické částí představím čtenářům jednotlivé klastry ve Zlínském kraji. Popisuji je na základě vlastní stručné osnovy, kterou jsem si pro jejich identifikaci vytvořila. Druhým krokem praktické části je výčet a rozebrání jednotlivých přínosů místních klastrů pro regionální rozvoj Zlínského kraje. V poslední části mé práce vypracuji analýzu SWOT vztahující se k problematice klastrů, která bude pro mou práci klíčová a za její pomoci se pokusím navrhnout vizi pro rozvoj klastrů ve Zlínském kraji. Návrhová vize se stane základem pro vlastní definování strategických cílů a následné doporučení postupů, podle nichž by se dalo tyto cíle naplnit a posílit tak rozvoj klastrů v regionu.

Použité metody

Mezi **sekundární data** použitá pro vypracování mé bakalářské práce řadím ***rešerši informačních zdrojů***. V první kapitole jsem čerpala především z knihy Karla Skokana, Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji. Jeho publikace je zaměřena hlavně na problematiku klastrů. Ke své práci jsem zde našla nejvíce informací. Další prospěšnou knihou se mi stala kniha s názvem Inovace v malém a středním podnikání, na jejíž podobě se podílelo více autorů: Ivan Jáč, Petra Rydvalová a Miroslav Žižka. Ostatní, pro mne méně významné publikace, ze kterých jsem čerpala, budou uvedeny v Seznamu literatury.

Kromě studia odborné literatury jsem také čerpala informace z ***interních zdrojů*** jednotlivých klastrů, dále z ***www stránek*** CzechInvestu, Technologického inovačního centra, Univerzity Tomáše Bati a ***státních publikací*** (např. z Národní klastrové strategie pro rok 2005 – 2008). Další metodou při získávání informací k této práci byla ***analýza právních doku-***

mentů (např. Zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, § 20 občanského zákoníků č. 40/1964 Sb.).

Za **primární data**, která mi v některých případech pomohla upřesnit data sekundární, považuji ***e-mailovou komunikaci*** s pověřenými pracovníky jednotlivých klastrů Zlínského kraje a se zaměstnanci Technologického inovačního centra ve Zlíně.

2 KLASTRY

2.1 Pojem klastr

Slovo „klastr“ pochází z angličtiny, tedy z anglického výrazu cluster – shluk, seskupení, svazek, hrozny, apod. Pojem klastr lze do češtiny přeložit jako „odvětvové seskupení firem“ (industrial clusters), které se staly v poslední době velmi populárním „nástrojem“ regionálního rozvoje. Běžné jsou především ve Spojených státech a Kanadě, ale také v zemích Evropské unie, např. v severní Itálii, Velké Británii, Švédsku, Finsku, Dánsku, Německu, atd.

2.2 Historie a počátky klastru

Historie klastru je zakotvena již v 60. letech minulého století. V tomto období začalo docházet k poklesu výroby u mnoha odvětvích s jistou tradicí v oboru, jednalo se např. o textil, ocel, apod.). Státy se snažily podpořit výrobu přilákáním nových odvětví do regionů bez toho aniž by výrazně podpořily stávající silné stránky odvětví. V této době se také objevily názory, že náklady spojené s dopravou tvoří jen malou část nákladů celkových, a tedy že není podstatné, kde se regiony nacházejí, v jaké vzájemné blízkosti jsou. Až v 80. a 90. letech 20. století byla prokázána geografická blízkost určitých oblastí, ve kterých se nacházely podniky, které byly konkurenceschopné i na světových trzích. [5]

19. a 20. století

Klastry, dříve tzv. industrial districts („průmyslové okrsky“) neboli seskupování firem určitých odvětví. Touto problematikou se již na konci 19. století zabýval Alfred Marshall ve své knize Principles of Economics („Zásady ekonomie“), která vyšla v roce 1890. Tyto okrsky byly charakteristické vysokou mírou propojenosti podniků, k nimž docházelo díky lokalizačním úsporám. Tyto úspory přitahovaly firmy, které dodávaly vstupy nebo specializované služby do tohoto odvětví. Činnost těchto firem začala být tedy provázána a výsledkem bylo zvýšení konkurenceschopnosti odvětví v určité oblasti. Což přineslo nemalé výhody pro obchod i oblast výroby. [5]

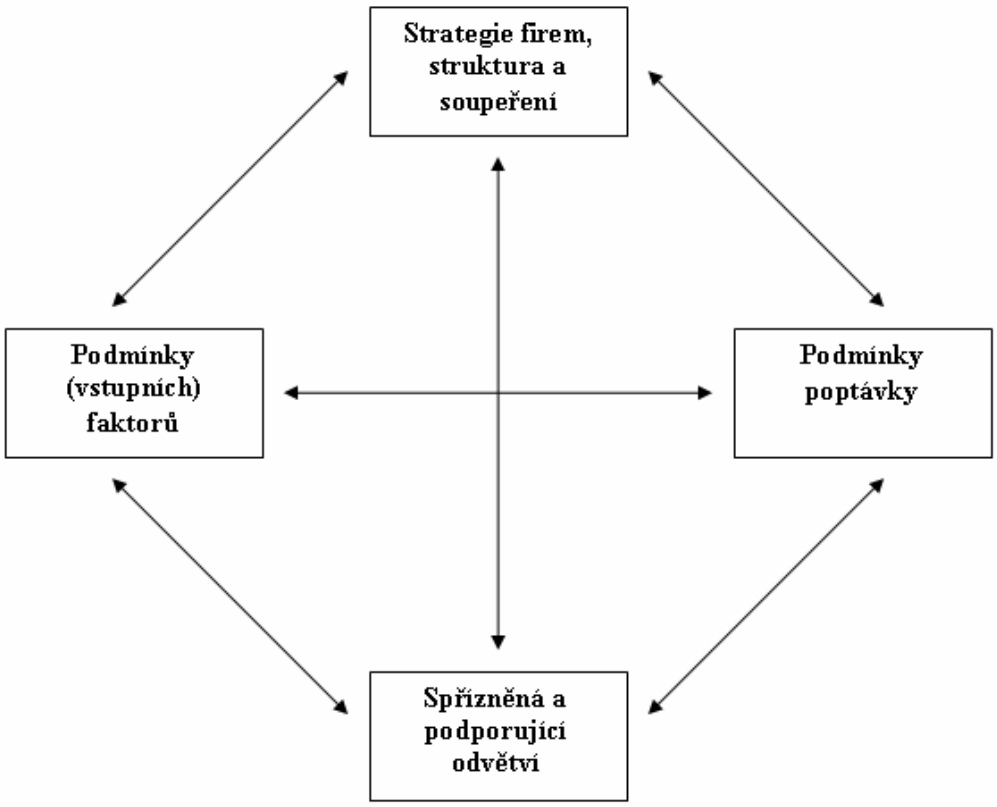
V první polovině 20. století se vzájemnými vztahy mezi geografickou koncentrací a mírou hospodaření zabýval např. Weber (1909), který vysvětluje individuální rozhodnutí o vý-

robkové lokalizaci pomocí užitku z minimalizace nákladů výroby a nákladů spojených s dodávkou. Domnívá se, že je to možné pouze v rámci jednoho výrobního místa. [2]

K definici klastru přispěl také J. A. Schumpeter. Ve své práci sleduje technologické změny a jejich vliv na průmyslový rozvoj. Jako první zavádí pojem inovace. Mezi další autority v oblasti definování klastrů patří Hayek (1945), Nordhaus (1962), Olsson (1965) a Williamson (1985). [2]

M. E. Porter

Důležitým autorem, který nám umožnil jasnější chápání problematiky klastrů, je M. E. Porter a jeho dílo **Konkurenceschopnost národů** (1990). V této knize se autor věnuje modelu diamantu (tzv. Porterův diamant, viz obr. 1.), na základě kterého bychom mohli provést analýzu **konkurenční výhody**.



Obrázek. 1. Porterův diamant [5]

Model diamantu představuje čtyři hlavní faktory, jež mají vliv na dynamiku průmyslového rozvoje.

- **Strategie firem, struktura a konkurenti.**

  Konkurenční výhoda zde plyne z kvality firemní **strategie** a způsobů řízení **inovací**, záleží také na individuálních a podnikových **cílech**. Tyto cíle pak napomáhají k silnému soupeření mezi jednotlivými konkurenty v dané lokalitě a k trvalým investicím.

- **Podmínky faktorů.**

  Faktory můžeme rozdělit na **kvantitativní** (přítomnost vysoce specializovaných výrobních faktorů, tj. přírodních zdrojů, techniky, materiálu, kvalifikované pracovní síly**,** vědecké, technické, administrativní a informační infrastruktury), dále faktory **jakosti** a faktory **specializace**.

- **Podmínky poptávky.**

  Zahrnuje poptávku místních **zákazníků**, kteří jsou nároční. Značnou mírou sofistikovanosti tak tito zákazníci tlačí firmy do inovací. Aby došlo ke splnění jejich potřeb a přání, jsou zapotřebí i další firmy. Tyto potřeby mohou být uspokojovány i mimo danou lokalitu. Na území se může objevit i neobvyklá poptávka ve specializovaných segmentech, jejíž očekávání může být splněno také z globálních trhů.

- **Spřízněná a podporující odvětví.**

  Jedná se o **kritické množství** schopných lokálních dodavatelů a jejich specializované vstupy (jako jsou zařízení, služby, komponenty). Dále sem patří konkurenceschopné místní firmy, které jsou oboru blízké svou technologií. Důležitá je také odbornost pracovní síly. Specializované vstupy firem jsou velmi důležitými podmínkami pro inovace v daném odvětví.

[5], [2]

2.3 Definice klastrů

Klastry nebo také tzv. **odvětvová seskupení**, jsou dnes považovány za nezbytný nástroj podporující průmyslový i regionální rozvoj, konkurenceschopnost, inovace a růst. Důležitá je zde geografická blízkost jednotlivých odvětví, čímž dochází právě ke konkurenčním výhodám. Přestože se jedná především o úsilí soukromého sektoru, mají v takovémto seskupení vliv i další aktéři, jako jsou třeba vláda nebo jiné veřejné instituce. [2]

Definice klastru je popsána mnoha autory. Já uvádím pouze tři:

„Klastry jsou výrobní sítě vzájemně závislých firem (včetně speciálních dodavatelů) propojených mezi sebou v rámci výrobního řetězce vytvářejícího přidanou hodnotu. V některých případech zahrnují klastry také strategické aliance s univerzitami, výzkumnými ústavy, intenzivními znalostními službami pro podniky, zprostředkujícími organizacemi (konzultanty) a se zákazníky“. (Roelandt, Hertog 1999)

„Podnikové klastry jsou geografická soustředění podobných, příbuzných nebo komplementárních podniků, které mají aktivní kanály pro obchodní transakce, komunikaci a dialog, které sdílejí specializovanou infrastrukturu, pracovní trhy a služby, a které jsou vystaveny společným příležitostem či hrozbám“. (OECD 2001)

M. E. Porterova definice: „Klastr je geografické soustředění vzájemně provázaných firem, specializovaných dodavatelů, poskytovatelů služeb, firem v příbuzných odvětvích a přidružených institucí, jako jsou univerzity, agentury a obchodní asociace různých směrů, které soutěží, ale také spolupracují“.

[5]

Schéma klastru

Znázornit klastr není jednoduché, jeho struktura bývá často různorodá. Zjednodušeně bychom v rámci českého trhu mohli klastr zobrazit asi takto:

Obrázek. 2. Schéma klastru [20]

2.4 Typologie klastrů

Klastry lze charakterizovat z různých pohledů právě proto, že existují v různých podobách a rozsahu. Klastry si mohou být nanejvýš podobné, ale žádné dva nejsou identické. Porter (1998) sám vysvětluje: „Klastry můžeme klasifikovat podle různých hledisek, a to podle velikosti, šíře nebo stavu rozvoje. Některé klastry jsou složeny převážně z malých nebo středních firem (například v Itálii obuvnické firmy, firmy na výrobu nábytku pro domácnost v Severní Karolíně). Jiné klastry zahrnují malé, střední i velké firmy (např. v chemickém průmyslu v Německu). Některé klastry jsou soustředěny 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 podle 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 již zavedená odvětví, případně jak zanikají, nebo jak se rozvíjejí a mění lokální 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.“ [5]

ZÁKLADNÍ TYPY KLASTRŮ:

V literatuře i praxi se setkáváme se dvěma základními typy klastrů.

a) Klastry založené na hodnotovém řetězci

Klastry založené na hodnotovém řetězci jsou obecně definovány sítí dodavatelských vazeb, mezi nimiž existuje lineární propojení od surovin po finální výrobek. Například automobilový klastr je obvykle vybudován kolem páteře hodnotového řetězce spojujícího výrobce automobilů s jeho dodavateli, kteří mohou být dále spojeni s výrobci specializovaných průmyslových zařízení, elektroniky, plastů, gumy a textilu. Podpora tohoto druhu klastrů se zaměřuje na sektory a jejich nižší úrovně podél celého hodnotového řetězce v závislosti na jejich konkrétních potřebách.

[11], [20]

b) Klastry založené na kompetencích

Klastr založený na kompetencích se soustředí na konkrétní oblast technické expertízy nebo kompetence v regionu, jako jsou například výzkumné nebo vzdělávací dovednosti. V tomto typu klastru se nejedná o klíčové dodavatelské vazby v rámci daného sektoru, ale o aplikaci samotných znalostí a expertízy často napříč velmi odlišnými hospodářskými aktivitami. [20]

Příkladem takového klastru by mohly být informační technologie a software v Moravskoslezském kraji nebo projekt biotechnologie v Jihomoravském kraji, jejichž geografická koncentrace může být zřejmá, avšak aplikace a klienti pro tyto dovednosti jsou velmi různorodé. [21]

KLASIFIKACE KLASTRŮ DLE RŮZNÝCH HLEDISEK:

Vedle základního členění klastrů můžeme také klastry rozeznávat z dalších pohledů a hledisek, jedná se např. o zvolenou strategii, místo vzniku, etapu vývoje, apod.

Klastry lze členit podle:

a) etapy vývoje

- fungující klastry - klastry, které již byly identifikovány a jejich členové si jsou toho vědomi, tj. produkují více, než je součet jednotlivých částí
- latentní klastry (skryté) – existují zde příležitosti, které nebyly doposavad využívány
- potenciální klastry (možné) – mají některé z důležitých podmínek pro existenci, ale schází zde kritické množství potřebných faktorů a některé vstupy

b) etapy životního cyklu

Jedná se o klastry embryonální neboli vznikající až po klastry v etapě rychlého růstu nebo dospělosti či zralosti. Mezi těmito dvěma etapami jsou klastry ustálené (rostoucí) a konečnou fází životního cyklu jsou potom klastry zastaralé či upadající.

c) odvětví

Rozlišujeme klastry jediného odvětví či seskupení sdružující různá, ale komplementární a navzájem provázaná odvětví. Mnohdy zde existuje základní technologický prvek, na základě kterého lze potom identifikovat celý klastr.

d) geografického hlediska

Klastr, který se nachází v jedné lokalitě a obsahuje seskupení firem daného odvětví, je z tohoto hlediska ideálním typem. Některé klastry jsou umístěny v určité oblasti s malým geografickým dosahem (území města), jiné jsou rozloženy v regionu, v rámci celého státu případně i mimo něj. Jedná se o klastry lokální, regionální, národní a mezinárodní.

[5]

2.5 Zakládání klastru

Proces založení a rozvoje klastru není tak jednoduchý. Prakticky neexistuje jediný, pro nás ten nejlepší způsob, jak klastr založit a následně jej aplikovat na všechny případy. Založení vychází z řady etap, kde hraje důležitou roli mnoho faktorů, jako je např. „mapování“ klastru, vyhranění cílů, stanovení strategií nebo zdroje dostupné v rámci klastru. Vznik klastru tedy není rozhodně krátkodobou záležitostí, ale jedná se o velmi dlouhý proces, jehož jednotlivé fáze budou popsány v následujících kapitolách.

Na počátku vzniku klastrů hrají velmi důležitou roli tzv. **facilitátoři** a tzv. **řídící skupiny**.

Role facilitátora (moderátora)

K nastartování a rozvoji spolupráce v klastru je zapotřebí služeb **tzv. facilitátora.** Snahou této osoby je předcházet a vzdorovat nepřetržitému sledu překážek a krizí nejrůznějšího typu. Facilitátoři jsou školeni implementační agenturou CzechInvest.

[15]

Označení „facilitátor“ pochází z anglického výrazu „facilitate“ – podporovat, napomáhat, ulehčit, usnadnit, umožnit, také moderovat.

Úlohy facilitátora jsou následující:

- neutrální osoba,
- iniciátor vzniku klastru,
- vůdce a asistent procesu,
- koordinátor,
- katalyzátor problémů v rámci spolupráce,
- šiřitel informací,
- nositel změn.

Facilitátor by neměl pocházet z daného odvětví a už vůbec ne z managementu jednotlivých firem klastru. Měl by být především komunikativní, kreativní a nestrannou osobou schopnou budovat vzájemné vztahy v týmu, než provádět analýzy a vypracovávat nejrůznější projekty. [2]

Role řídící skupiny

Řídící skupina je pro každý klastr specifická. Tvoří ji pracovníci zúčastněných firem daného klastru. Hlavní postavení v této skupině zaujímá facilitátor, jež bývá obvykle dlouhodobým členem, který reprezentuje skupinu a pohání rozvoj klastru. Určuje hlavní účastníky, kteří pokrývají širší záběr klastru a vytvářejí také jakousi skupinu. Za sestavení řídící skupiny je tedy odpovědný facilitátor, následně je vytvořen volební mechanismus. V rámci této skupiny také vznikají dočasné týmy, jejichž činnost je zaměřena na konkrétní problémy.

[20]

2.5.1 Mapování klastru

Účelem identifikace „tzv. mapování" klastrů v České republice je rozpoznat a popsat oblasti existujících či potenciálních konkurenčních výhod. Tato území musejí mít schopnost dále se rozvíjet a to co nejrychleji. Mapování je náročný proces, který hledá řešení společných problémů na workshopech a různých setkáních, kde účastníci klastru začínají pracovat na strategickém plánu a začínají brát tuto aktivitu za svou.

Cílem je vymezit nejen perspektivní odvětví s možností vzniku a rozvoje klastru (tzn. zejména vzájemné vztahy mezi firmami v odvětví a existující či potenciální vazby na vysoké školy v daném oboru), ale také vytvořit strategii a definovat společné cíle, které mohou být nadále rozvíjeny a za které se jsou účastníci ochotni postavit.

Mapování klastru je zaměřeno na:

- identifikaci aktuálních či potenciálních klastrů v krajích, okresech či městech ČR,
- identifikaci klíčových problémů a příležitostí pro skupiny firem a ostatních aktérů, včetně univerzit a výzkumných ústavů, které mohou aktivně napomáhat zvyšování konkurenceschopnosti a podporovat inovace,
- zpracování podrobných akčních plánů a strategií pro skupiny aktérů s cílem řešení společných problémů a příležitostí pomocí státní finanční podpory.

V fázi mapování lze uplatnit dva různé přístupy, a to přístup:

- „shora dolů“ („top down“),
- „zdola nahoru“ („bottom up“).

[11], [15], [20]

Identifikace klastrů dle přístupu „shora dolů“

V rámci politiky národního či regionálního hospodářského vývoje je nutné rozvíjet a financovat pouze klíčové sektory, kde existuje skutečná nebo potenciální konkurenční výhoda. Jakmile jsou tyto sektory identifikovány, je možné začít s rozvojem klastrových iniciativ na základě společné strategie. [15]

Existuje velké množství metod, které lze k identifikaci využít, avšak mezi nejvíce využívané patří:

- **analýza vstupu a výstupu („Input-Output“)**

Představuje identifikaci obchodních vztahů mezi různými průmyslovými odvětvími v rámci dané ekonomiky. Používá se pro znázornění dodavatelsko-odběratelských vztahů uvnitř klastru a mezi klastry.

[2], [20]

- **koeficient lokalizace**

Lokačním kvocientem (Location Quotient – LQ, nebo také koeficientem lokalizace) se měří koncentrace daného odvětví v regionu ve srovnání s úrovní státu. Odvětví jsou charakterizována např. pomocí oborové klasifikace činností. Pro koeficient lokalizace platí:

$$LQ_i = \frac{e_i / e}{E_i / E} \qquad (1)$$

kde:

LQ_i koeficient lokalizace,

e_i zaměstnanost v odvětví *i* v regionu (např. kraj),

e celková zaměstnanost v regionu,

E_i zaměstnanost v odvětví *i* ve státě (např. ČR),

E celková zaměstnanost ve státě.

Porovnává se podíl odvětví na lokální (regionální) zaměstnanosti s podílem národní zaměstnanosti v odvětví. Je-li koeficient lokalizace větší než 1, pak dané odvětví zaměstnává větší podíl regionální pracovní síly než na úrovni národní, u koeficientu pod 1 je tomu nao-

pak. V praxi se pro posuzování významnosti existence klastru uvažují hodnoty nad pásmem 0,85 – 1,15. [6]

Prostřednictvím uvedeného lokalizačního koeficientu je identifikováno jádro klastru a následně jsou zjišťovány možnosti vzniku a rozvoje celého klastru. [2]

Identifikace klastrů dle přístupu „zdola nahoru“

Identifikaci či vývoj klastrů by nemělo ohrozit ani to, že nejsou k dispozici statistické údaje. Klastry mohou vzniknout a fungovat i v případě, když se spojí lidé a pochopí společné problémy či příležitosti, a rozhodnou se, že je budou řešit na základě spolupráce. Tato kooperace probíhá v rámci daného průmyslu a tam, kde fungují klastrové iniciativy, tzn. že se jedná nejen o spolupráci mezi podniky, ale také mezi ostatními aktéry, včetně vlády a ostatních veřejných institucí na národní a regionální úrovni. Na základě přístupu „zdola nahoru“ lze identifikovat klastr nezávisle na dostupných veřejných údajích. [20]

Ani jeden z těchto přístupů není zcela správný, jak už bylo na začátku kapitoly zmíněno, fungují bezchybně pouze teoreticky, proto se v praxi většinou setkáváme s jejich kombinací.

Doporučená metodika pro mapování klastrů v regionu dle CzechInvestu

1. statistická analýza kraje,
2. identifikace klíčových sektorů pomocí lokačních kvocientů,
3. výběr sektorů s celkovou zaměstnaností nad 50 % v kraji k dalšímu prozkoumání na základě podílu na zaměstnanosti, přidané hodnoty, produktivity a exportu,
4. prozkoumání každého sektoru na základě dostupných dokumentů, jednání s místními experty,
5. výběr klíčových sektorů pro další zkoumání,
6. další výzkum pomocí interview, benchmarkingu vedoucího k detailnímu popisu a analýzám klastrů,
7. zpracování strategie rozvoje a podpory klastrů pro vládu, místní samosprávu a místní lídry klastrů.

[15], [20]

Úspěšná mapovací studie by měla poskytnout především tyto informace:

- zda má klastr potenciál pro vznik,
- identifikace cíle klastru,
- identifikace členů klastru a vazeb mezi nimi - tzv. mapa klastru,
- identifikace přínosů klastru pro členy,
- navržení struktury klastru - navržení plánu činností na nejméně 3 roky - s důrazem na společné projekty,
- složení řídící skupiny,
- preferovaná vize budoucnosti klastru,
- tříletá strategie,
- rozpočet klastru.

[15]

2.5.2 Založení (vznik) klastru

V této fázi už známe členy klastru. Načasování a podstata oficiálního založení klastru závisí na mnoha faktorech, jako je úspěšnost mapování, zdroje dostupné v rámci klastru a cíle, které si klastr stanovil.

I když čas založení klastru je zcela v rukou řídící skupiny, facilitátor i zúčastněné firmy by měli mít promyšleny následující otázky:

- Má klastr jasnou vizi?
- Byla vize převedena do realistických krátkodobých cílů?
- Bylo již některých cílů dosaženo?
- Má klastr dynamickou řídící skupinu, která již prokázala potřebné nasazení a nadšení pro to, aby se podařilo plánované záměry uskutečnit?
- Obsahuje řídící skupina některé z vyspělých „akčních lídrů“ z daného sektoru?
- Je počet členů v klastru dostatečný na to, aby vytvořil kritické množství?
- Podporuje regionální a národní vláda klastr?

- Bylo zajištěno financování tak, aby klastrová iniciativa přežila a byla schopna dosahovat stanovených cílů?

[20]

2.5.3 Právní formy klastru

Dalším problémem při zakládání klastru je volba právní formy. V praxi se můžeme setkat s různými právními formami klastru. Právní formu seskupení je třeba vybrat až po promyšlení strategie a poslání klastru, kdy bude zřejmé, že se klastr bude skutečně vyvíjet. Tyto právní formy se dokonce mohou s vývojem klastru měnit. Je zapotřebí také zohlednit možnosti využívání rozvojových dotací, otevřenost členství pro další subjekty, apod.

Na základě požadavku CzechInvestu provedla advokátní kancelář Linklaters, v.o.s. krátkou analýzu právních forem, které může klastr nabýt. CzechInvest také požádal o obecné vyhodnocení čtyř nejvhodnějších forem klastru. Tyto právní formy zde řadím podle vhodnosti odborného názoru advokátní kanceláře Linklaters, v.o.s., a tedy:

1. **Sdružení podle zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů,** (zejména pro nepodnikající klastry)
    - členství je umožněno PO i FO. Toto sdružení je registrováno na Ministerstvu vnitra ČR a je samo PO. Jsou vytvářena za určitým nepodnikatelským účelem.
2. **Družstvo** (i pro podnikající klastry)
    - má vlastní právní subjektivitu a klastry tohoto typu mohou být založeny za podnikatelským i nepodnikatelským účelem. Cirkulace členů je zde velmi volná narozdíl od jiných obchodních společností. Členové družstva neručí za jeho závazky.
3. **Sdružení podle § 20 občanského zákoníku č. 40/64 Sb.**
    - členy mohou být pouze PO. Sdružení je samo PO s právní subjektivitou. Vzniká zápisem sdružení do registru zájmových sdružení právnických osob, který je veden na krajských úřadech, řídí se stanovami, účtuje podle pravidel neziskové organizace. Klastry mohou být založené jak za účelem podnikání, tak jako nepodnikatelské subjekty.

4. **Kapitálová obchodní společnost** (společnost s ručeným omezeným a akciová společnost)

    - má vlastní právní subjektivitu a klastry tohoto typu mohou být založeny za podnikatelským i nepodnikatelským účelem. Ručení společníků je omezeno výší nesplaceného vkladu.

Mezi další právní formy mohou patřit:

5. **Volné sdružení (konsorcium) podle § 829 občanského zákoníku č. 40/1964 Sb.**

    - nedochází ke vzniku samostatné PO, což je pro klastr nevýhodou. Mohou ho založit jak FO tak i PO. Toto sdružení funguje na základě plné moci, kterou všichni členové dají zmocněnci konsorcia, zpravidla jednomu z jeho členů. Ten jedná jejich jménem a na jejich účet. Tato osoba je tedy určitým „nositelem klastru“. Odpovědnost za závazky je společná a nerozdílná.

6. **Nadace**

    - poslání nadace neodpovídá zaměření klastru, je nutno prozkoumat vhodnost této formy. Nicméně české ani zahraniční klastry tuto právní formu nepoužívají, (využití této právní formy u klastrů je v praxi velmi problematické).

7. **Součást jiné asociace**

    - nejedná se o samostatný právní subjekt, okamžitě má silné zázemí: administrativní podporu, zavedené postavení.

8. **Ostatní obchodní společnosti** (veřejná obchodní společnost a komanditní společnost)

    - mají vlastní právní subjektivitu, mohou být založeny za podnikatelským i nepodnikatelským účelem. Část společníků (u komanditní společnosti komplementáři) nebo všichni společníci (u v.o.s.) odpovídají za závazky společně a nerozdílně.

Právní formu je nutno zvážit ze všech úhlů pohledu, např. zda bude klastr založen za účelem podnikání nebo zda se bude jednat o klastr neziskový? Pro snadnější a „správný“ výběr

právní formy je vhodné nechat si zhotovit odborný právní posudek, který by poskytl klady a zápory každé zvažované alternativy.

[2], [10], [20]

2.5.4 Rozvoj klastru

Na rozvoj klastru má vliv mnoho faktorů. Mezi klíčové patří konkurenceschopnost, schopnost kooperace, synergie, růstu a inovací. Nelze říci, že právě tento faktor je obecně dominantní. Vždy „dynamiku" klastru vytváří celá řada faktorů. Úspěšné klastry jsou charakteristické společnými faktory, které jsou právě pro jejich fungování kritické. [5]

Prostřednictvím tabulky zde uvádím jejich přehled.

Tabulka. 1. Kritické faktory rozvoje klastrů [5]

1.	Efektivní sítě spolupráce
2.	Silná vědecko-výzkumná základna
3.	Kvalifikovaná pracovní síla
4.	Podnikatelská kultura
5.	Infrastruktura, budovy, stavby
6.	Dostupnost a schopnost financování
7.	Rostoucí firemní základna
8.	Služby na podporu podniků
9.	Schopnost přitahovat klíčové zaměstnance
10.	Celkové podpůrné prostředí pro podnikání

Právě na těchto kritických faktorech bychom měli při rozvoji klastru stavět a podporovat je. Což samozřejmě vyžaduje podporu ze strany vlády, krajů, univerzit, rozvojových agentur, ostatních institucí a podniků.

K rozvoji klastru přispívají kromě již zmiňovaných kritických faktorů také další faktory (viz. tab. 2.).

Tabulka. 2. Další faktory rozvoje klastrů [5]

1.	Blízkost jiných firem
2.	Blízkost trhů
3.	Přítomnost podpůrných zařízení a institucí
4.	Image a pověst dané oblasti
5.	Silná veřejná podpora
6.	Dostupnost kvalifikované pracovní síly
7.	Dostupnost primárních surovin a vstupů
8.	Přístup k regionálním a mezinárodním dopravním a komunikačním sítím
9.	Přístup k výzkumným institucím a zařízením

2.6 Financování klastrů

„Z jakých prostředků bude klastr financován?“

Při zakládání klastru, je nezbytné umět odpovědět i na tuto otázku. Pro samotné potenciální členy by financování klastru bylo dosti obtížné. Nejen že by to bylo finančně náročné, ale také by byl rozběh klastru velmi zdlouhavý bez jistoty návratnosti. Proto se na financování klastrů podílejí i jiné subjekty, jejichž cílem je napomoci začínajícím iniciativám a usnadnit tak nelehký začátek vývoje klastru. V praxi existují tři základní modely financování klastrových iniciativ.

MODELY FINANCOVÁNÍ

Soukromý sektor

Jedná se o financování klastru klastrovými firmami, kde obvykle jeden nebo několik vůdčích podniků – lídrů - využívá klastrové iniciativy k organizaci a optimalizaci svého dodavatelského řetězce.

Soukromý a veřejný sektor

Kromě soukromého sektoru se na finanční podpoře může také současně podílet veřejný sektor. Ten se podílí pouze tehdy, jestliže pro něj podpora tohoto klastru představuje nástroj k rozvoji regionální průmyslové dynamiky. Jedná se o nejrůznější způsoby společného financování s využitím fondů, regionálních a státních rozpočtů formou grantových schémat a programů. Financování se provádí na základě žádosti o dotaci.

Veřejný sektor

V praxi je tento model ojedinělý. Ale můžeme se s ním setkat v souvislosti s novými strategickými sektory (např. biotechnologie), jejichž iniciátorem je veřejný sektor, tedy centrální nebo regionální vláda.

[15]

ZDROJE FINANCOVÁNÍ

Zdroje soukromého sektoru

- Zdroje klastrových firem – forma členských příspěvků a spolufinancování projektů
- Bankovní produkty – finanční poradenství, účelový úvěr
- Sponzorství a marketingové partnerství – vydávání publikací, brožur, účast na veletrzích, pořádání různých akcí apod.

Zdroje veřejného sektoru

- Rozpočty krajských (případně i municipálních) samospráv – největší podíl těchto prostředků připadá na fázi mapování klastrů a na provoz klastrových iniciativ jako spolufinancování zdrojů z OPPP.
- Rozpočty univerzit
- Strukturální fondy **–** představují nejdůležitější složku financování klastrů. Klastrové iniciativy jsou v České republice v letech 2007 – 20013 podporovány z Operačního programu Podnikání a inovace (OPPI). V předchozím programovacím období, tedy v letech 2004 – 2006 byly klastrové iniciativy podporovány z Operačního programu Průmysl a podnikání (OPPP).

- Státní fondy a ostatní zdroje EU – jedná se o programy jednotlivých ministerstev a EU

[20], [21]

2.7 Přínosy klastrů

Klastry vnímáme jako účinný prostředek k rozvoji kooperace firem, vysokých škol a regionálních institucí. Zapojení všech výše uvedených subjektů je výsledkem úspěšného klastru. A právě z této spolupráce plynou různé přínosy a efekty. [21]

PŘÍNOSY PRO FIRMY

Úspěšné klastry přinášejí zúčastněným společnostem mnoho konkrétních přínosů:

- **Poskytují úspory z rozsahu a snižují náklady** – kooperací v rámci klastru firmy dosahují úspěchu, který by nebyl možný, kdyby pracovaly izolovaně, otevírají se jim nové trhy a snižují náklady.
- **Snižují omezení menších firem a zvyšují specializaci** – i menší firmy mohou být součástí klastru. Sdružení s klastrem jim umožňuje se specializovat a spolupracovat při konkurenci proti větším, vertikálně propojeným firmám.
- **Zvyšují místní konkurenci a rivalitu a tím globální konkurenční výhodu** – tato rivalita podporuje ve firmách inovace a pomocí inovací dochází ke zlepšení efektivity a konkurenceschopnosti.
- **Zvyšují rychlost přenosu informací a technologií** – zvýšené rychlosti dosahují díky geografické blízkosti podniků, silných vzájemných vazeb a vysokou konkurenční podstatou klastru.
- **Zvyšují moc a hlas menších firem** – pomocí networkingu jsou menší firmy schopny ovlivňovat události a lobovat u vlády za zlepšení služeb a infrastruktury.
- **Podněcují vládu k investicím do specializované infrastruktury** – investice, které představuje klastr, jsou pro vládu snadněji odůvodnitelné. Zásluhu na tom má zajisté viditelnost klastru, vyšší návratnost investic a také to, že vynaložení těchto nákladů je nejen pro danou lokalitu, ale i pro celou ČR efektivní.

- **Umožňují efektivní propojení a partnerství** – viditelnost a důležitost klastru může také podnítit reakci vysokoškolských institucí vůči vytváření partnerství s místním průmyslem.

[15]

PŘÍNOSY PRO VYSOKÉ ŠKOLY

Vysoké školy hrají významnou roli v rozvoji inovací. Prostřednictvím vzájemné součinnosti univerzity a společností ve specializovaných odvětvích dochází ke zdokonalování znalostí a pochopení nejrůznějších potřeb a postupů. Konečným výsledkem jsou potom lépe připravení absolventi vysokých škol pro oblast průmyslu. Studentům jsou také lépe přizpůsobeny studijní plány.

Účast v klastru přináší vysokým školám:

- znalost potřeb průmyslu,
- vzdělávání na míru pro jejich studenty,
- aplikovaný výzkum (spolupráce na reálných projektech),
- zisk ze společných projektů výzkumu a vývoje,
- transfer technologií do praxe,
- přístup k dalším zdrojům financování (soukromé zdroje, grantové prostředky atd.).

[15]

PŘÍNOSY PRO REGIONÁLNÍ SAMOSPRÁVY (KRAJE)

- Klastrování je základem růstového programu
- Ekonomický rozvoj
- Cílená podpora firem
- Podpora perspektivních odvětví, která jsou významná pro daný region
- Zatraktivnění regionu pro investory
- Zvýšení konkurenceschopnosti regionu
- Rozvoj zaměstnanosti v daném oboru

[21]

3 KLASTROVÉ INICIATIVY

Ve snaze urychlit ekonomický růst a konkurenceschopnost klastrů sílí na celém světě, tedy i v České republice, činnosti, které slouží na podporu rozvoje, ale také k následné expanzi klastrů. Tyto aktivity jsou koordinovány jak národní vládou, tak regionálními samosprávami. V takovém případě se jedná o klastrové iniciativy (KI). Vyskytují se nejen ve vyspělých, ale také v rozvojových nebo tranzitních ekonomikách. Na rozvoji klastrů se prostřednictvím těchto iniciativ podílejí i nejrůznější mezinárodní organizace jako je např. Evropská unie, Světová banka, OECD a další. [2], [5]

Definice klastrové iniciativy (CI – clusters iniciatives):

„Organizovaný výkon podporující růst a konkurenceschopnost klastrů v rámci regionu, rozvoj firem v klastru, státu a/nebo výzkumných společností.“ [2], [7]

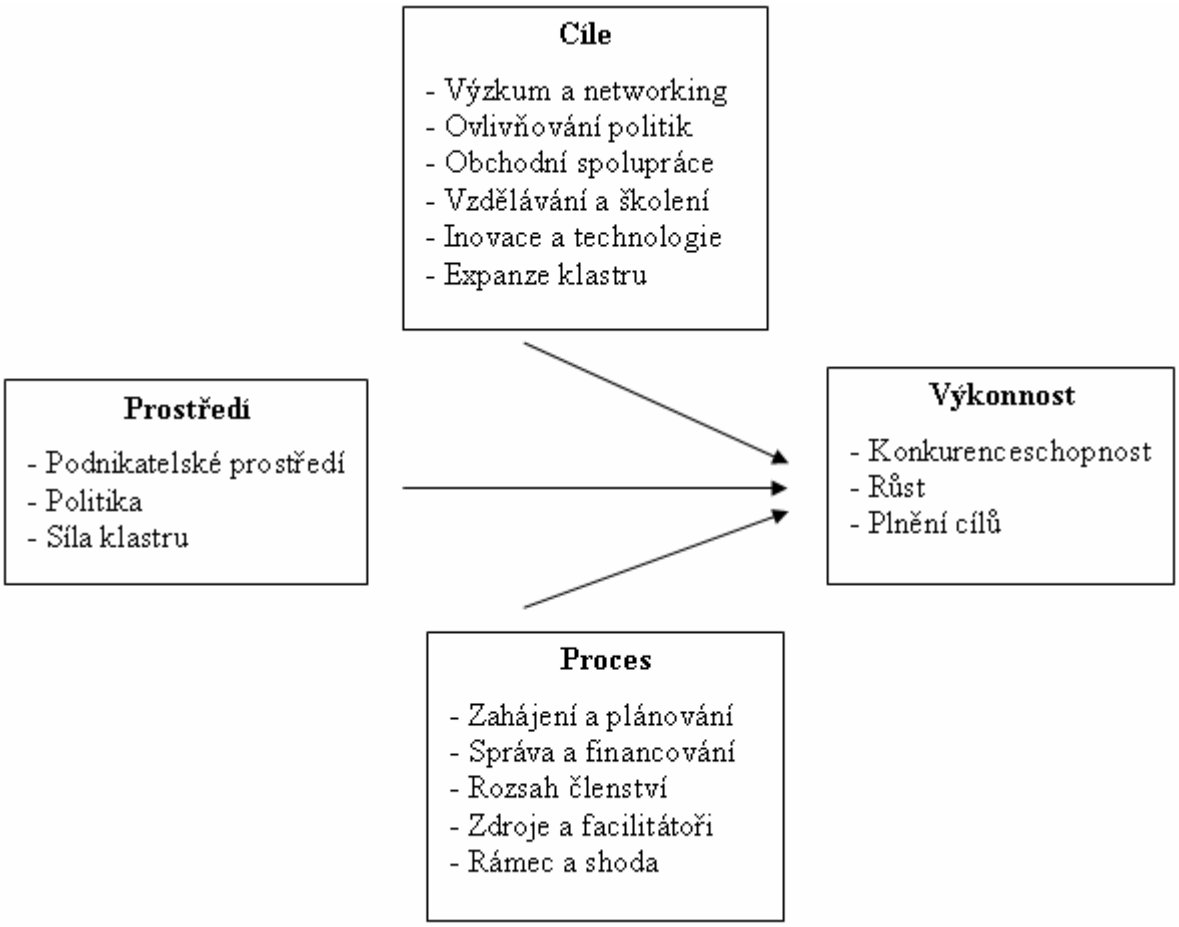
3.1 Výkonnostní model klastrových iniciativ

Největší průzkum o klastrových iniciativách pocházejících z celého světa je zaznamenán v **Zelené knize**. Tato kniha je první svého druhu a shromažďuje data o více než 250 iniciativách. Je zde také popsán zcela nový proces, prostřednictvím kterého můžeme klastrové iniciativy analyzovat a hodnotit. Jedná se o tzv. výkonnostní model klastrových iniciativ (VMKI).

[5], [7]

Tento model se skládá ze čtyř hnacích prvků, a to:

- sociálního, politického a ekonomického **prostředí**,
- **cílů** KI,
- **procesu** KI,
- **výkonnosti**.



Obrázek. 3. Model VMKI [5]

3.1.1 Sociální, politické a hospodářské prostředí státu

KI vznikají ve státním sociálním a ekonomickém prostředí, které se v jednotlivých státech výrazně odlišuje. Nejen že se liší prostředí jednotlivých států, ale také prostředí samotných klastrů v rámci dané země je rozdílné (podnikatelské prostředí, úloha regionální politiky, síla klastrů).

Podnikatelské prostředí

Na proces, organizaci a financování KI mají značný vliv rozdíly v národním a místním prostředí. Také je prokázáno, že má podnikatelské prostředí přímý vliv na výkonnost KI.

Politika

VMKI je zaměřen na nejrůznější typy politik, počínaje tradiční politikou (regionální, průmyslová, inovační) a konče politikou zabývající se životním prostředím či celkovou stabilitou a předvídatelností. Zjišťuje se zde také postoj vlády ke klastrům a KI.

Síla klastrů

Úkolem je zjistit jaká je historie klastru, jak silná je konkurence, také zjišťujeme kvalitu odběratelsko-dodavatelských vztahů, sílu konkurenceschopnosti, technologickou úroveň a významnost klastru v rámci státu a regionu.

V poslední době se řada KI zaměřuje na odvětví high-tech, např. na telekomunikace či informační technologie. Existuje také mnoho iniciativ, které jsou napojeny na tradiční klastry, jako je textilní, potravinářský. Dále se můžeme setkat s KI, které jsou úzce napojeny na iniciativy v rámci výzkumných a inovačních politik, včetně výzkumných laboratoří a vědeckých parků.

KI mohou starým klastrům pomoci při procesu jejich restrukturalizace. Mohou také pomoci ukončit činnost některých firem a současně tak podpořit růst a modernizaci jiných podniků.

[7]

3.1.2 Cíle KI

Klastrové iniciativy mají mnoho cílů, některé mohou být společné, jiné zase jedinečné. Mohou být úzce vymezeny, ale také nemusejí.

Hlavní cíle jsou vyobrazeny prostřednictvím následujícího grafu.

Obrázek. 4. Graf cílů klastrových iniciativ [7]

Výzkum a networking (vytváření sítí, vazeb, spolupráce)

Patří mezi nejčastější cíle. Tyto sítě mohou být obecnější nebo konkrétnější. Vytváření těchto vazeb se týká shromažďování informací, zveřejňování zpráv o klastrech, výměně informací prostřednictvím webu a nejrůznějších seminářů, čímž se zabývá mnoho KI.

Ovlivňování politik

K důležitým cílům patří také lobování.

Obchodní spolupráce

Tento cíl bychom mohli rozčlenit na několik menších cílů, například tedy podpora exportu, podpora podnikání, společný nákup, průzkumy trhů a nejnovějších trendů.

Vzdělávání a školení

Výsledkem tohoto cíle by měla být dokonale proškolena pracovní síla i management a jejich průběžné vzdělávání.

Inovace a technologie

Úkolem je sledovat technické trendy a následně je šířit, dále zavedení technických norem a zkvalitnění výrobních procesů.

Expanze klastru

Posílit image určitého regionu a podpořit přímé zahraniční investice je úmyslem mnohých KI.

3.1.3 Proces KI

Každá KI má svoji historii a nějak se vyvíjí. Abychom tento vývoj lépe pochopili, popisuji ho zde v šesti dimenzích.

- **Iniciace a plánování**

  Počátky klastrové iniciativy bývají různé. V mnohých případech se této aktivity ujme „klastrový odborník“, tedy jedna osoba. Většinou pochází z nějakého klastru.

- **Řízení a financování**

  Některé KI mohou být taženy kupředu vládou, jiné zase průmyslem. Také účast regionální nebo místní samosprávy může být v menším či větším rozsahu. V mnoha rozvojových zemích zde sehrávají důležitou roli i mezinárodní organizace. V Evropě jsou zdrojem financování ve většině případech počáteční dotace od vlády nebo průmyslu, ale některé KI začínají přecházet na formu členských poplatků.

- **Rozsah členství**

  „Kdo se může stát členem KI?“ Záleží na geografické oblasti, hodnotovém řetězci, tedy zda se jedná o dodavatele, odběratele, konkurenta, také to závisí na daných firmách a jejich velikosti.

- **Zdroje a facilitátoři**

  Úroveň zdrojů je různá, většina KI má přístup k určitým organizačním zdrojům, včetně facilitátora, kanceláří a webové stránky. Facilitátor může být například odborník v daném odvětví, konzultant nebo státní zaměstnanec apod., ale nepochází ze zázemí KI. Dohled nad KI vykonává často správní rada, která je tvořena z účastníků klastru.

- **Rámec a konsenzus (shoda)**

KI mohou vycházet z vlastního rámce nebo navrhnutého konzultanty. Záleží, zda má KI jasně stanovené cíle a vize nebo zda jsou její strategické plány nejasné. Budování konsenzu KI vyžaduje značné úsilí.

- **Hybná síla**

Dostatečná hybná síla je nezbytná pro budoucí „přežití“ KI. V této fázi zjišťujeme zda je hybná síla KI natolik postačující, aby zvládla změny politiky.

3.1.4 Výkonnost

Měříme ji ve třech základních dimenzích:

1) **Inovace a mezinárodní konkurenceschopnost**

Jde o posílení mezinárodní konkurenceschopnosti pomocí propojení vědy, průmyslu a nových technologií.

2) **Růst klastru**

Růst klastru může být vnitřní (např. zakládání nových firem) a vnější (např. přilákání nových firem).

3) **Plnění cílů**

Tento ukazatel zkoumá dosahování cílů, dodržování termínů a také do jaké míry jsou členové KI informováni o její činnosti.

[7], [8]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 KLASTRY VE ZLÍNSKÉM KRAJI

Prvním bodem praktické části mé bakalářské práce je identifikace klastrů ve Zlínském kraji. Aby tyto klastry byly úspěšné, tedy aby dobře fungovaly a byly prosperující, je zapotřebí kvalitní mikroekonomické prostředí Zlínského kraje. Jedná se především o mikroekonomické vlivy a faktory působící na dané podnikatelské prostředí, jinak řečeno podnikatelskou činnost. Tyto vlivy mohou na prostředí působit pozitivně, např. výhodné daňové zatížení, ale také především v současné ekonomice negativně, jako např. nedokonalé právní prostředí (legislativa).

4.1 Plastikářský klastr z.s.p.o. (tvz. Plastr)

V dubnu roku 2006 byl založen první klastr ve Zlínském kraji, jednalo se o Plastikářský klastr. Právě plastikářský průmysl je jedním z nejdynamičtějších odvětvích v celé ČR i zahraničí, je především popoháněn značnou poptávkou v těsné vazbě na automobilový, elektrotechnický, potravinářský průmysl (hlavně obaly) také na oblast stavebnictví, zboží pro domácnost a volný čas.

To, že Plastikářský klastr vznikl právě v oblasti města Zlína, je zcela logické. Právě odtud pochází největší výrobci pneumatik, a to Barum-Continental a Mitas. V rámci průmyslové výroby je to právě plastikářské odvětví, které přináší téměř polovinu tržeb Zlínskému kraji. Tzv. Plastr byl založen na principu konkurujících si firem. Z pohledu typologie se jedná o tzv. horizontální klastr. Členské firmy tohoto klastru se dohodly na společných zájmech a vytvořily tak společnou strategii Plastikářského klastru. S touto strategií žádaly o podporu veřejný sektor a uspěly, byla jim přidělena dotace z Operačního programu Průmysl a podnikání 2004–2006 (OPPP). Pro rok 2006 – 2008 je činnost klastru podporována ze strukturálních fondů EU a státního rozpočtu přibližně 74%, což představuje finanční podporu přibližně ve výši 18 mil. Kč.

Snahou zakládajících i následně přidružených firem je zvýšit konkurenceschopnost a výkonnost plastikářského odvětví v kraji. V současné době členské firmy Plastikářského klastru zaměstnávají asi 3 500 zaměstnanců, nabízejí široký sortiment výrobků založených na kvalitních materiálech a technologiích. Tyto firmy se také vyznačují značnou mírou exportu, kdy je téměř jedna polovina výroby vyvážena do zahraničí.

Založení: 27. 2. 2006 na základě projektu ***„Identifikace možnosti vzniku plastikářského klastru“***.

Právní forma: Zájmové sdružení právnických osob podle § 20 občanského zákoníku č. 40/64 Sb.

Organizační struktura:

1. Valná hromada – nejvyšší orgán sdružení, zasedání valné hromady se koná nejméně 2x ročně
2. Ředitel – statutární orgán, který řídí činnost klastru a jedná svým jménem
3. Dozorčí rada – kontrolní orgán, má 7 členů

Zapojené firmy:

Následující tabulka nabízí přehled firem, které jsou členy tohoto sdružení, tučně jsou uvedeny ty firmy, které byly zakládajícími členy klastru.

Tabulka. 3. Členské firmy Plastikářského klastru [19], [21]

ČLENSKÉ FIRMY PLASTIKÁŘSKÉHO KLASTRU VE ZLÍNSKÉM KRAJI		
Název firmy		**Lokalita**
1.	**AZ PLAST, s.r.o.**	Moravský Žižkov
2.	BLATINIE, a.s.	Blatnice pod Svatým Antonínkem
3.	**D PLAST spol. s r.o.**	Zlín
4.	**DURA-LINE CT, s.r.o.**	Tlumačov
5.	**EKOTREND Ludky s.r.o.**	Ludkovice
6.	FATRA - R.O.P. INTERNATIONAL, s.r.o.	Napajedla
7.	**FORM s.r.o.**	Střelná
8.	**Frema, s.r.o.**	Zlín
9.	**Greiner packaging slušovice s.r.o.**	Slušovice
10.	**Hanhartplast, s.r.o.**	Chropyně
11.	**INVOS, spol. s r.o.**	Svárov
12.	**IRISA, výrobní družstvo**	Vsetín
13.	**KASKO spol. s r.o.**	Slavkov
14.	**MEGAT - výroba z plastů Zlín spol. s r.o.**	Zlín
15.	**PLASTIKA a.s.**	Kroměříž
16.	**PLOMA, a.s.**	Hodonín
17.	Retrim-CZ, spol. s r.o.	Zlín - Louky
18.	**SPUR a.s.**	Zlín
19.	**VETA ZLÍN, s.r.o.**	Otrokovice
20.	**ZÁLESÍ ZL a.s.**	Luhačovice
21.	**Zlín Precision s.r.o.**	Zlín

Partneři:

1. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
2. Technologické Inovační Centrum Zlín
3. Zlínský kraj

   (také Ministerstvo průmyslu a obchodu, CzechInvest)

Vize klastru:

„Zlínský kraj se stane centrem inovativního zpracování plastů v Čechách.“ [19]

Strategie Plastikářského klastru:

Členské firmy si vymezily čtyři okruhy společných zájmů, a to:

1. **Prezentace klastru**
   - katalogy výrobků, www stránky Plastru, prezentace tohoto klastru prostřednictvím jejich partnerů, tedy na akcích pořádaných Univerzitou Tomáše Bati nebo Technologickým Inovačním Centrem, prezentace v tisku Zlínského kraje i odborném tisku, loga, manuály Plastikářského klastru.
2. **Výzkum a vývoj**
   - mezi nejdůležitější zájmy patří vybudování Plastikářského technika (výzkumné centrum pro testování surovin, technologií a trénink operátorů),
   - výzkum a vývoj Fakulty technologické a Inovačního centra UTB a následné zprostředkování výsledků v rámci spolupráce.
3. **Lidské zdroje**
   - trénink operátorů v Plastikářském techniku,
   - propagace plastikářského průmyslu na školách,
   - ovlivňování studijních a vzdělávacích plánů.
4. **Společný nákup výrobků a služeb**
   - především nákup elektřiny, certifikačních služeb a vybraných surovin.

Plastikářský klastr v současné době pracuje na projektech svého dalšího rozvoje, jež vycházejí právě z těchto společných zájmů. Mezi připravované projekty patří již zmíněné vybudování Plastikářského technika a režijního střediska (společný nákup, lobbing za zájmy klastru). Úsilí členských firem je také věnováno nezbytné prezentaci Plastru.

4.2 Obuvnický klastr – CZECH SHOES o.s.

Zlomovým rokem pro město Zlín byl rok 1894, kdy sourozenci Baťovi založili obuvnickou firmu. Právě založení Baťova závodu se stalo pro město Zlín a jeho okolí velkým přínosem. Rychle vzrůstající firma, přinesla potřebu dalších pracovníků, vznikly strojírny a gumárny, také došlo k rozvoji infrastruktury. I dnes patří Baťa s heslem „Obouváme svět“ mezi kvalitní výrobce obuvi, avšak český obuvnický průmysl už není masovým vývozcem jako před léty. V současné době je obuvnický trh v České republice „válcován“ obuví z dovozu, která je levnější než naše boty, ale nezaručuje zákazníkům kvalitu a zdravotní nezávadnost.

Na Zlínsku i v celé ČR existují výrobci, kteří vyrábějí kvalitní výrobky, jen pro mnohé je problémem prorazit na trh. I přes krizi, kterou si v několika uplynulých letech obuvnictví ČR prošlo, zaujímá Zlín mezi obuvníky stále významnou pozici. Na Zlínsku se nachází přibližně jedna čtvrtina obuvnických firem, tzn. že oproti ostatním krajům má Zlínský kraj v rámci obuvnického průmyslu značný potenciál. Což je jedna ze skutečností, která přivedla některé obuvnické firmy k myšlence založit klastr. Firmy by měly rozhodně větší šanci prorazit na trh jako celek než jako jednotlivci. Společným cílem tohoto klastru je tedy v současné době posílit pozici české obuvi a českých výrobců. Členské firmy obuvnického klastru chtějí především vynikat kvalifikovaným prodejem komfortní, zdravotně nezávadné obuvi, obuvi šité na míru, prodejem nejrůznějších doplňků a kvalifikovaným personálem.

Založení: 2. 11. 2006 na základě projektu ***„Identifikace možnosti vzniku obuvnického klastru“***.

Právní forma: Sdružení podle zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů.

Zapojené firmy:

Následující tabulka nabízí přehled firem, které jsou členy tohoto sdružení, tučně jsou uvedeny ty firmy, které byly zakládajícími členy klastru.

Tabulka. 4. Členské firmy sdružení Czech Shoes [18], [21]

ČLENSKÉ FIRMY OBUVNICKÉHO KLASTRU VE ZLÍNSKÉM KRAJI		
Název firmy		**Lokalita**
1.	**BEĎA OBUV s.r.o.**	Židlochovice
2.	Cíl, výrobní družstvo	Prostějov
3.	D.P.K spol. s r.o.	Březolupy
4.	**FARE s.r.o.**	Valašské Klobouky
5.	**FLEXIKO s.r.o.**	Lhota u Malenovic
6.	**GOGELA s.r.o.**	Zlín-Prštné
7.	**KONSORCIUM T+M s.r.o.**	Blansko
8.	**LAGEN**	Zlín-Kostelec
9.	MOLEDA, a.s.	Zlín
10.	**NOVESTA a.s.**	Zlín
11.	**PROTECHING B**	Zlín
12.	**SOLIDUS s.r.o.**	Brno
13.	**TIPA B a.s.**	Třebíč
14.	**V.OBUV s.r.o.**	Blučina
15.	PRABOS PLUS a.s.	Slavičín

Partneři:

1. Technologické inovační centrum Zlín – realizátor projektu
2. Česká obuvnická a kožedělná asociace (ČOKA)
3. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
4. Zlínský kraj

Hlavní cíl:

„Posílit pozici české obuvi a českých výrobců na trhu.“ [18]

Další významné cíle klastru:

1. **Marketing a produkt**
    - jedná se především o vytvoření společné značky a její propagace,
    - vytvoření společné databáze výrobků,
    - vypracování nejrůznějších marketingových studií a plánů (jaké jsou potřeby českého trhu, možnost rozšíření produkce do zahraničí, aj.),

- následná prezentace (možnost jednotlivých firemních i společných prezentací, také prezentace klastru prostřednictvím veřejných organizací – akce UTB ve Zlíně, TIC), propagace výrobků a činnosti klastru,
- konání poradenských akcí ve spolupráci s ortopedy (jak se správně obouvat, pečovat o nohy a obuv),
- lobování a sebeprosazování klastru i jednotlivých členských firem.

2. **Informace**
   - vytvoření kvalitních webových stránek klastru (web by měl být rozdělen na 2 části, a to *veřejnou* – obecné informace o klastru a členských firmách pro veřejnost a *privátní* část – pro členy obuvnického klastru),
   - pravidelné uveřejňování informací o činnosti klastru jak v mediích tak v odborných denících,
   - zveřejňování veřejných zakázek.
3. **Lidské zdroje**
   - vytvoření databáze o volných pracovních pozicích, vytvoření společného personálního jednatelství a především investice do vzdělávání a neustálého školení svých zaměstnanců.
4. **Vzájemná spolupráce s veřejnými a ostatními organizacemi**
   - spolupráce v oblasti výzkumu a vývoje, výměna informací, zkušeností, výsledků výzkumu.

Finanční podpora na realizaci a následně i činnost tohoto projektu byla získána z Evropského fondu pro regionální rozvoj (ERDF), Operačního programu Průmysl a podnikání (který byl v novém programovacím období EU nahrazen Operačním programem Podnikání a inovace – OPPI, pro období 2007-2013) a Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR. Na spolufinancování obuvnického klastru se také podílejí Česká obuvnická a kožedělná asociace a Zlínský kraj.

V současné době se Czech Shoes a jeho partneři, tedy především Česká obuvnická a kožedělná asociace, snaží dokončit projekt pro druhou etapu obuvnického klastru, a to etapu „Kvalitativní řešení“.

4.3 Dřevařsko nábytkářský klastr – ABC WOOD

Ve Zlínském kraji se nachází mnoho firem, jejichž výroba je zaměřena na zpracování dřeva a výrobu nábytku. Mezi největší firmy patří například ALLWOOD, a.s. nebo CE WOOD, a.s. se sídlem ve Zlíně. Tyto firmy zaměstnávají velký počet zaměstnanců a jejich obraty jsou ve výši několika miliard ročně. Právě tyto podniky mohou pomoci firmám menším a zároveň tak oboustranně posílit svou pozici na trhu.

Založení: 20. 6. 2007 na základě projektu ***„Mapování možností vzniku klastru v oboru dřevařské výroby a výroby nábytku ve zlínském kraji“***.

Právní forma: Sdružení podle zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů.

Zapojené firmy:

Následující tabulka nabízí přehled firem, které jsou členy tohoto sdružení, tučně jsou uvedeny ty firmy, které byly zakládajícími členy klastru.

Tabulka. 5. Členské firmy klastru ABC WOOD [16], [21]

ČLENSKÉ FIRMY DŘEVAŘSKO NÁBYTKÁŘSKÉHO KLASTRU VE ZLÍNSKÉM KRAJI		
Název firmy		**Lokalita**
1.	Agrospol Lužná, s.r.o.	Valašská Polanka
2.	**ALLWOOD, a.s.**	Zlín
3.	AM INTERIÉR, a.s.	Zlín
4.	**BS Vsetín s.r.o.**	Vsetín
5.	**CE WOOD, a.s.**	Zlín
6.	**DOMY START, a.s.**	Zlín
7.	**EDEL - nábytek, spol. s r.o.**	Horní Lideč
8.	**F.N.C. spol. s r.o.**	Otrokovice
9.	**GG Interstyl s.r.o.**	Uherské Hradiště
10.	**Jáchymov invest a.s.** **odštěpný závod DYAS**	Hodonín Uherský Ostroh
11.	**Janošík Jiří s.r.o.**	Praha 9
12.	**Javořice, a.s.**	Ptení
13.	**JELÍNEK - výroba nábytku s.r.o.**	Valašské Meziříčí
14.	**KOVONAX spol. s r.o.**	Bystřice pod Hostýnem
15.	Magenta production, s.r.o.	Nový Hrozenkov
16.	**PLOMA, a.s.**	Hodonín
17.	**Ploma - dřevovýroba, a.s.**	Brno
18.	**TON a.s.**	Bystřice pod Hostýnem
19.	TREND nábytek	Bystřice pod Hostýnem

Partneři:

1. Technologické inovační centrum – realizátor projektu
2. Zlínský kraj
3. UTB ve Zlíně
4. Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně
5. Česká zemědělská univerzita v Praze - fakulta lesnická a dřevařská

Vize:

„Propojení celého hodnotového řetězce firem podílejících se na zpracování dříví a výrobě nábytku, spolupráce při prosazování celospolečensky efektivních zájmů podpory růstu domácí spotřeby produktů na bázi dřevěných a jiných komponentů, jako ekologicky vhodné a obnovitelné suroviny s využitím možností strategie rozvoje venkova a inovačních programů.“ [16]

Společné zájmy:

1. **Produkt**
    - posílení dřevařsko-nábytkářských produktů, ale i produktů vyrobených za pomoci jiných komponentů,
    - podpora exportu,
    - podpora prodeje (propagace, prodejny, katalogy, akce),
    - vzdělávání personálu.
2. **Spolupráce a důvěra**
    - spolupráce s vědeckovýzkumnými organizacemi, vysokými školami, ale i středními školami,
    - vzájemnou spoluprácí posílit postavení výrobců na domácím i zahraničním trhu,
    - vzájemná důvěra členů a spolupracujících organizací.
3. **Podpora klastru**
    - především finanční - snaha plnit všechny podmínky pro udělení dotací a příspěvků z veřejného sektoru.

Projekt dřevařsko nábytkářského klastru je spolufinancován Evropským fondem pro regionální rozvoj (ERDF). Na finanční podpoře se také podílí Zlínský kraj a Ministerstvo průmyslu a obchodu.

Parametry požadované agenturou CzechInvest pro podporu vzniku klastru:

- vytvoření PO založené minimálně 15 firmami,
- z členských firem musí alespoň 60% tvořit malé a střední podniky,
- nutná přítomnost vědeckovýzkumného sektoru,
- dané odvětví by mělo mít pro region určitý význam.

Založení klastru není rozhodně lehkou záležitostí. U většiny záměrů je to „běh na dlouhou trať“, spousta práce a mnohdy problém najít společnou řeč a stanovit společné cíle. Zda klastr vůbec vznikne, nebo zda bude fungovat závisí jen na jeho členech.

V prvé řadě je navržen projekt klastru (např. „Identifikace možnosti vzniku plastikářského klastru“), tyto projekty se skládají ze dvou etap, a to **statistické analýzy** a **kvalitativního řešení**. Na jednotlivé fáze je vyhraněn časový rámec (tedy délka trvání a přesné časové vymezení), stanoven celkový rozpočet, z toho uznatelné náklady a požadovaná podpora.

Statistická analýza:

- zjišťují se hodnoty LQ pro dané odvětví i odvětví příbuzná,
- z daného oboru se navrhnou vhodné firmy pro klastr dle OKEČ,
- naznačí se Porterův diamant,
- vytvoří se mapa klastru, jak pro samotný klastr dle OKEČ, tak mapa dodavatelů, odběratelů a blízkých odvětví,
- následně určujeme důležité ekonomické ukazatele pro daný klastr.

Kvalitativní řešení:

- vychází se ze statistické analýzy,
- potenciální firmy jsou pozvány na osobní pohovor,
- stanoví se možnosti spolupráce,
- pořádají se workshopy – min. 8 v průběhu realizace projektu,
- řeší se úřední záležitosti spojené se vznikem klastru (tedy PO),

- na závěr se vytvoří webové stránky klastru (důležitá je jeho propagace).

Počátkem letošního roku TIC s.r.o. připravilo projekt, díky kterému by mohl vzniknout ve Zlínském kraji další klastr, a to strojírenský klastr. Projekt je nazván **„Mapování možností založení strojírenského klastru ve Zlínském kraji“**. TIC ve Zlíně by se stalo opět realizátorem projektu. Na financování tohoto záměru by se měl podílet Zlínský kraj spolu s možností čerpat prostředky prostřednictvím dotací ze strukturálních fondů.

Prvotní seminář proběhl již v dubnu 2008, byl určen pro firmy, které mají zájem stát se členy klastru nebo firmy působící ve strojírenském průmyslu (pozváno bylo více než 200 vedoucích pracovníků těchto firem). Potenciálním členům byl představen projekt „Identifikace možnosti vzniku strojírenského klastru“ a objasnění problematiky klastrů a klastrových iniciativ (především vyzvednutí přínosů nejen pro ně samotné, ale také pro UTB ve Zlíně a Zlínský kraj).

5 PŘÍNOSY KLASTRŮ K ROZVOJI ZL KRAJE

Ve světě existují stovky klastrů mnohdy už i desítky let. Průzkumy dokazují, že je ve většině případech jejich činnost úspěšná. Sdružení firem se stalo novým impulsem pro mnohé národní vlády a zakládání klastrů se tak stává součástí rozvojových strategií daných krajů. Klastry jsou tedy dnes považovány za významný nástroj regionálního rozvoje. Dochází především k rozvoji inovací, k efektivnějšímu využití výzkumu a vývoje v kraji. Ekonomika kraje je poháněna především kooperací firem sdružených do tzv. lokálních sítích v daném oboru, ale také vzájemnou spoluprácí vědeckovýzkumných institucí a členských firem. Obecně můžeme říci, že dochází ke zvyšování zaměstnanosti, k rozvoji podnikatelských aktivit, již zmíněných inovací. Celkově také dochází v daném regionu ke zlepšení kvality života.

5.1 Analýza přínosů

V úvodu této kapitoly jsem nastínila některé z přínosů pro regionální rozvoj. Zde se pokusím tyto a jiné přínosy uplatnit na Zlínský kraj a klastry v něm působící.

Přínosy klastrů pro regionální rozvoj Zlínského kraje:

- rozvoj Zlínského kraje
- ekonomický rozvoj (růst HDP)
- posílení konkurenceschopnosti regionu
- zvýšení zaměstnanosti v oboru plastikářském, obuvnickém a dřevařsko nábytkářském a oborech spolupracujících
- podpora plastikářského, obuvnického, dřevařsko nábytkářského odvětví, jež jsou pro region dominantní
- rozvoj inovačního podnikání v kraji
- zkvalitnění a rozšíření infrastruktury (dopravní – probíhající výstavba dálnice D1 – Kroměříž východ – Říkovice, inovační - založení vědeckovýzkumné instituce TIC s.r.o. a rozšíření činnosti TIC i UTB ve Zlíně)
- růst malého a středního podnikání (MSP) v rámci trhu
- podpora a lepší výsledky členských firem jednotlivých klastrů

- rozvoj činnosti vědeckovýzkumných institucí (UTB Zlín, TIC)
- pozitivní vliv na školství (zejména na střední a vysoké školy, které jsou zaměřeny na odvětví v němž klastry Zlínského kraje fungují – především UTB ve Zlíně a střední školy se zaměřením gumárenským a plastikářským)
- zvyšující se míra exportu (především v plastikářském odvětví)
- přísun investic do regionu (větší zájem investorů)
- placení daní (z příjmů PO)
- příliv nových firem (v klastru mohou působit i firmy mimo danou lokalitu)
- lepší vyhlídky Zlínského kraje, respektive celé ČR v rámci globalizace
- větší odolnost a stabilita Zlínského kraje
- propagace města Zlína a jeho přilehlých částí

Ekonomika

Jak již bylo mnohokrát v této práci zmíněno, klastry jsou vytvářeny na principu vzájemné spolupráce a konkurenceschopnosti. Konkurence mezi členskými firmami klastru a jejich dodavateli přispívá k posílení konkurenceschopnosti kraje. V případě vzniku Plastikářského klastru nebo sdružení Czech Shoes či ABC WOOD se v těchto oborech značně zvýšila konkurence v rámci Zlínského kraje. Vlivem kooperace firmy dosahují na domácím i zahraničním trhu mnohem lepších výsledků, roste HDP v kraji, dochází k celkovému ekonomickému rozvoji, posílení daných oborů a stabilizaci MPS v kraji. Také pro investory se Zlínský kraj začíná stávat perspektivním. Nejvíce je pro ně lákavé právě plastikářské odvětví, které má u nás dlouholetou tradici a silné výrobce jako je Barum-Continental a Mitas. Zvyšuje se také míra exportu Zlínského kraje, protože posílit vývoz , je většinou jeden ze společných cílů firem sdružených do klastru. V rámci plastikářského klastru je vyvážena polovina výroby. Celkově bychom o Zlínsku mohli říci, že ve srovnání s jinými kraji vývoz do zahraničí není nijak zvlášť vysoký, nejvyšší procento exportu má Zlínský kraj v rámci ČR (tedy mimo kraj), poté v rámci kraje a nakonec ve vztahu k zahraničí.

Důležitým přínosem pro Zlínský kraj, že v oborech v nichž klastry Zlínského kraje působí (plastikářský, obuvnický, dřevařsko nábytkářský) dochází k poklesu míry nezaměstnanosti.

Infrastruktura

Klastry ke své činnosti potřebují kvalitní dopravní infrastrukturu, kterou jim financují regiony. I když náklady spojené s infrastrukturou představují pro Zlínský kraj nemalý výdaj, je to rozhodně krok vpřed a tudíž ho řadím do přínosů. V současné době probíhá výstavba dálnice D1 (Kroměříž východ – Píkovice), která bude 11 300 metrů dlouhá.

Dalším přínosem je zkvalitnění inovační infrastruktury. Ve snaze napomoci inovačnímu podnikání ve Zlínském kraji vzniklo TIC s.r.o. Které vzájemnou spoluprácí s klastry napomáhá nejen jejich činnosti, ale také obohacuje svou činnost (viz. následující bod).

Snahou klastrů je také pozitivně působit na střední školy v kraji a UTB ve Zlíně, aby si v budoucnu zajistily dostatečnou a především kvalifikovanou pracovní sílu. Zlínském kraj má dostatek pracovní síly pro Plastikářský klastr a obuvnický klastr.

Inovační prostředí

Ve Zlíně bylo založeno Technologické inovační centrum (2. 5. 2005 bylo zapsáno do obchodního rejstříku – právní forma - s.r.o.), které je projektem UTB ve Zlíně a Zlínského kraje. Slouží k podpoře inovačního podnikání a nedílnou součástí jejich činnosti je orientace na možnosti vzniku klastrů. Využívá výsledků výzkumu UTB a převádí jej na možnosti, jak je využít v praxi. V případě Zlínského kraje bylo TIC realizátorem všech projektů a i nadále s nimi spolupracuje. Součinnost mezi TIC, UTB a klastry má pozitivní vliv nejen na činnost klastrů, ale také na rozvoj činnosti těchto vědeckovýzkumných institucí, které jsou pro Zlín dominantou v oblasti inovací.

Propagace

Jedná se o nejrůznější akce pořádané institucemi zapojenými do toho sdružení (např. UTB, TIC), kde je reprezentována činnost klastrů, ale samozřejmě i Zlínský kraj a jeho spolupráce se všemi třemi klastry. Propagace Zlínského kraje také nechybí na žádné z webových stránek místních klastrů.

6 STRATEGIE PRO ROZVOJ KLASTRŮ VE ZLÍNSKÉM KRAJI

V této kapitole chci za pomocí SWOT analýzy nastínit silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení klastrů ve Zlínském kraji a navrhnout strategii pro jejich rozvoj.

6.1 SWOT analýza

Silné stránky

- vzájemná spolupráce firem v rámci odvětví (výměna znalostí a informací)
- spolupráce klastrů s UTB s TIC (především uplatnění výsledků výzkumu v praxi)
- spolupráce se Zlínským krajem (spolufinancování klastru, vzájemná propagace)
- rozvoj Zlínského kraje (infrastruktury dopravní, inovační, oblast školství, ekonomický rozvoj – viz. kap. 5.1)
- růst inovací v oblasti plastikářského, obuvnického, dřevařského a nábytkářského průmyslu
- společný nákup výrobků a služeb (např. elektřiny) - množstevní slevy
- kvalifikovaná pracovní síla v kraji (pro klastr plastikářský i obuvnický)
- společné cíle (klastry ve Zlínském kraji mají velmi podobné společné zájmy – lidské zdroje, produkt, prezentace a výzkum a vývoj)
- výroba kvalitnějších a levnějších výrobků
- nižší výrobní náklady
- společné náklady na distribuci a logistiku (nižší náklady)
- rozmanitost výroby
- rozvoj inovačních technologií
- možnost výměny zaměstnanců v rámci klastru (např. specialisté – rotace, vzájemná pomoc mezi firmami)
- investice do vzdělávání svých zaměstnanců
- větší zisk (sdružení několika firem ⟶ větší výrobní síť ⟶ získání větších zakázek)

- posílení exportu (hlavně v rámci ČR a kraje)
- kvalitnější distribuce výrobků
- kvalitní webové stránky (pouze v případě Plastikářského klastru)
- pořádání workshopů
- ve všech třech případech klastrů dobře zvolená právní forma
- schopnost malých a středních podniků rychle reagovat na změny trhu

Slabé stránky

- nedostatečné informace o možnosti vytvořit sdružení podniků v kraji
- špatná informovanost o existenci klastrů v ČR i ve světě
- vysoké náklady v rámci spolupráce v klastru (ve snaze naplnit strategii)
- vzájemná nedůvěra mezi členskými podniky
- v případě obuvnického klastru potýkání se s problémem nedostatku členů klastru
- nedostatečná kvalifikovaná pracovní síla v kraji pro dřevařsko nábytkářský klastr
- nedostatečná propagace existence klastrů ve Zlínském kraji
- v případě klastru Czech Shoes a ABC WOOD neúplnost a neaktuálnost www stránek
- složitá administrativa
- velký počet firem, které je třeba řídit společně
- náklady spojené s dopravou firem, které nesídlí v kraji
- nedostatečná informovanost veřejné správy Zlínského kraje o klastrových iniciativách a inovačním podnikání

Příležitosti

- využití finanční podpory ze strukturálních fondů EU a dotací ČR
- podpora Zlínského kraje
- přilákání nových partnerů

- přilákání nových dodavatelů i z jiného kraje
- možnost lepšího prosazení na trhu národním i mezinárodním
- spolupráce s klastry českými i světovými
- kooperace se středními a vysokými školami i mimo kraj
- zvýšit export především u klastru obuvnického a dřevařsko nábytkářského
- pořádání většího počtu workshopů a seminářů
- využití poradenských služeb
- lobování (boj za zájmy klastru)
- zakládání nových firem typu spin-off
- snížení nákladů na jednotku výroby
- tvorba pracovních míst
- společná komunikace mezi Zlínskými klastry (společný management znalostí a informací, společná strategie)
- vypracování společné národní klastrové strategie
- e-business – možnost elektronického obchodování
- zlepšení dopravní dostupnosti Zlínského kraje
- větší a cílenější propagace a reklama
- vytvoření speciálních školících programů

Ohrožení

- zapomínání na členství v klastru
- nevyvíjející se strategie klastrů (nerozšiřování společných zájmů)
- nedůvěra, spory, neloajálnost, utajování informací
- odchod některých členů (případné nesplnění podmínky 15 členů a tudíž nesplnění jedné z podmínek pro čerpání dotací z EU)
- únik interních informací

- nedostatek finančních zdrojů (vysoké úrokové míry, obtížný přístup k financím)
- špatně zvolený management a špatné řízení peněžních prostředků
- změna legislativy

6.2 Vlastní návrhová vize pro rozvoj klastrů ve Zlínském kraji

Pro vypracování návrhu strategie k rozvoji klastrů ve Zlínském kraji vycházím z přehledu silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, který mi poskytlo prvotní vypracování SWOT analýzy.

Identifikace základních kritických bodů:

Za největší nedostatek považuji nízké povědomí občanů Zlínského kraje o činnosti a vůbec existenci klastrů. V průběhu psaní této bakalářské práce jsem se setkala s mnohými lidmi různých generací, kteří nevěděli co to klastry vůbec jsou, natož že nějaké v našem regionu existují.

Vzhledem k tomu, že je Zlínský kraj považován za kraj průmyslový je nezbytné, aby stavěl svou konkurenční výhodu oproti jiným krajům právě na dobře fungujících klastrech a dalších podobných nástrojích podporujících regionální rozvoj. Tyto klastry ke svému úspěšnému rozvoji potřebují pomoc hlavně ze strany regionální vlády, ale také ze strany národní vlády.

Další příležitost vidím ve „sjednocení sil“ klastrů, které už ve Zlínském kraji působí jejichž spolupráce by mohla obohatit především je samotné. Další radou pro klastry Zlínska je z mé strany společensky odpovědné chování členských firem. Toto chování by se mohlo odrazit nejen ve vytvoření příjemného klimatu uvnitř klastru, ale také v rozvoji a podpoře Zlínského kraje, v posílení image jednotlivých klastrů u jejich zákazníků nebo také ve způsobu jak přilákat nové odběratele, dodavatele, partnery, investory a další firmy, které by chtěly být součástí právě těchto klastrů.

1. **Dostat klastry do povědomí občanů Zlínského kraje.**
2. **Využívat podpory (nejen finanční) regionální a místní vlády a dalších podpůrných organizací.**
3. **Spolupracovat s regionálními klastry a vycházet ze společenské odpovědnosti.**

6.3 Návrhové strategické cíle

1. **Vytvoření konkurenceschopných produktů pro různé cílové skupiny**
   - tvorba nosných produktů
   - tvorba a realizace produktů kooperativních
   - tvorba a realizace produktů orientovaných na konkrétního odběratele
2. **Marketingová podpora, marketing produktů, vytváření dobrého image klastru a kraje**
   - průběžné sledování cílových skupin a konkurence, zkvalitnění a propracování statistik klastrů, aktualizování a propracování strategických postupů
   - realizace aktivit směřujících k vybudování dobré image klastrů a Zlínského kraje
   - vytvoření vnitřních informačních systémů
3. **Spolupráce s veřejným sektorem a dalšími podpůrnými organizacemi**
   - výrazné zkvalitnění dopravní infrastruktury a podpora inovační infrastruktury
   - finanční podpora
   - ekonomicko-právní (daně, DPH a legislativa) podpora
   - vzájemná propagace
   - podpora a zkvalitnění informačního a komunikačního kanálu
   - tvorba a realizace podpůrných programů, poskytování poradenství
   - podpora exportní politiky
4. **Společný management regionálních klastrů a jejich vzájemná spolupráce**
   - budování společného managementu znalostí a informací v rámci klastrů
   - budování společných zájmů a z nich vycházející individuální strategie pro jednotlivé klastry v kraji

5. **Management jednotlivých klastrů vycházející ze třech základních pilířů (ekonomického, sociálního, ekologického)**

   - podpora pilíře ekonomického – orientace na trh (hlavně na zákazníka)
   - podpora pilíře sociálního – orientace na zaměstnance
   - podpora pilíře ekologického (enviromentálního) – ochrana životního prostředí

6.4 Doporučené postupy k dosažení návrhových strategických cílů

V této části doporučuji možné postupy k naplnění jednotlivých cílů.

Doporučení ke strategickému cíli 1.:

Doporučuji zaměřit se na sérii výrobků, která by byla dostupná i pro sociálně slabší zákazníky. Tyto výrobky by však nesměly nepostrádat kvalitu. Jejich příznivá cena by vycházela z úspor hromadné výroby a hromadného nákupu materiálu u kvalitních, ale levných dodavatelů. Typickým prvkem by se pro tyto produkty mohlo stát jednotné označení. Levné, ale kvalitní výrobky by si jistě brzy našly své spotřebitele.

Dalším doporučením je výroba cílových produktů pro konkrétní cílové skupiny. Také výroba produktů „na přání zákazníka“, v případě klastru bych doporučila spíše většího odběratele, aby produkce těchto výrobků byla pro klastr stále výhodná.

Doporučení ke strategickému cíli 2.:

Největší snahou by mělo být zvýšit propagaci klastru:

- mediální prezentace, lobbing, propagace a zviditelnění loga, reklamní letáky, manuály (zde by mohla být vyobrazena mapa Zlínského kraje a stručná charakteristika kraje – jednalo by se tedy zároveň i o prezentaci kraje, základní teorie a informace o klastrech, seznámení s činností jednotlivých klastrů, jejich partnery, produkty, cenami a kontakty), katalogy výrobků a ceníky, zkvalitnění a aktualizace internetového portálu (především klastru ABC WOOD a Czech Shoes), prezentace na akcích, prodej výrobků s logem

klastru, popřípadě i značkou Zlínského kraje, akce pro odběratele (množstevní a věrnostní slevy, věrnostní poukazy na sportovní a kulturní akce, atd.), reklamní brožury pro studenty, realizace e-businessu a obnova současných propagačních materiálů.

Dále podrobné vypracování marketingového mixu klastru pro rok 2009, i budoucnost (vypracování politiky výrobkové, cenové, komunikační a distribuční).

Dostatek informací o konkurenci, odběratelích, dodavatelích, příležitostech a trhu ovlivňuje také významně vývoj klastru. Proto je dle mého názoru velmi důležité zahájit pravidelné sběry dat uvnitř klastru i mimo klastr a následně je vyhodnocovat. Také realizovat doplňkové průzkumy, které by se vztahovaly například ke konkrétní pořádané akci.

Doporučení ke strategickému cíli 3.:

Infrastruktura:

Zlínský kraj rozhodně nepatří mezi kraje, které by se mohly svou dopravní infrastrukturou pochlubit. Proto doporučuji co nedřívější ukončení výstavby dálnice D1 (Kroměříž východ – Říkovice, předpokládané ukončení je v průběhu roku 2011), dále brzké zahájení připravované výstavby rychlostní komunikace R55. Také doporučuji postupnou rekonstrukci silnic všech tříd v kraji, obnovu a zkvalitnění dopravních naváděcích systémů a informačních tabulí.

Inovační struktura je podle mého názoru ve Zlínském kraji dostačující, ale i tak by do budoucna mohl Zlínský kraj uvážit vybudování nových inovačních center.

Finanční podpora:

Z hlediska finanční podpory bych klastrům doporučila maximálně využívat nabízených dotací ze státního rozpočtu a ze strukturálních fondů EU. V případě nedostatku financí využít možnosti spolupráce s komerční bankou nebo jinými finančními společnostmi.

Zlínský kraj by také mohl uvážit sponzorství certifikačního osvědčení výrobků a služeb jednotlivých klastrů.

Ekonomicko-právní podpora:

Stát by mohl přispět k pozitivnímu vývoji klastrů, tím že by zjednodušil administrativu, že by po členských firmách požadoval méně formulářů, potvrzení, razítek, atd., ať už při jejich zakládání nebo v průběhu jejich činnosti.

V rámci celé ČR doporučuji zkvalitnit legislativu a omezit množství změn v legislativě. K podpoře klastrů, ale také především k podpoře podnikaní by napomohlo snížení daně z příjmů PO a snížení sazby DPH.

V rámci ekonomicko-právní podpory bych také doporučovala, aby Zlínský kraj vždy alespoň k počátku nového roku zajistil expertní poradenství (např. pořádání seminářů s účastí právních a ekonomických agentur), které by členské firmy informovalo o změnách a novinkách právě na ekonomicko-právním trhu.

Propagace:

Propagovat místní klastry na portálu Zlínského kraje, na konferencích a v magazínu Zlínského kraje Okno do kraje.

Informační a komunikační kanál:

Důležité je posílit komunikaci mezi klastry a veřejnou správou. Doporučovala bych realizaci a tvorbu seminářů pro zaměstnance veřejné správy Zlínského kraje na téma Klastry (zvýšit jejich informovanost o této problematice a celkově inovačním podnikání). Zlínský kraj by měl i nadále podporovat sběr informací a definovat konkrétní úkoly Technologickému inovačnímu centru a univerzitě Tomáše Bati, které by napomohly rozvoji klastrů.

Poradenství:

Zajištění expertních poradenských služeb financovaných Zlínským krajem (například již zmíněné právní poradenství).

Podpora exportu:

ČR by měla věnovat exportní politice daleko větší pozornost, více o ni diskutovat a zkvalitňovat exportní strategii ČR. Také by měla více věnovat exportnímu vzdělávání, o kterém mnohé podniky vůbec nevědí. Vynaložit větší množství peněz na podporu vývozu (větší dotace na vývoz, pojištění exportu), dále by v tomto směru mohla poskytovat i výhodné úvěry. Vliv na exportní politiku mají i zásahy do měnového kurzu.

Doporučení ke strategickému cíli 4.:

Zásadním krokem by mohlo být vytvoření společného znalostního systému, který by umožňoval transfer kow-how a zkušeností. Tento systém by byl dostupný pro všechny klastry v regionu, což by zvýšilo jejich efektivitu a produktivitu práce a následně konkurenční výhodu.

Dále bych klastrům v rámci regionální spolupráce doporučila stanovit si společné zájmy, navrhnout pro ně jednotnou strategii (což by přineslo nižší náklady a pevný strategický základ). Tuto strategii by si potom jednotlivé klastry obohatily o konkrétní cíle a představy.

Dalším krokem vzájemné regionální spolupráce by mohlo být vytvoření společné školy (střední nebo vysoké), která by mladým zájemcům nabízela studijní programy, v nichž by se vyučovaly předměty potřebné k profesnímu uplatnění v místních klastrech.

Doporučení ke strategickému cíli 5.:

Prostřednictvím společensky odpovědného chování působit na trh, zaměstnance a životní prostředí Zlínského kraje. Společenská odpovědnost by se mohla stát novým faktorem konkurenceschopnosti klastrů.

Ekonomický pilíř:

Snažit se vést zaměstnance k samostatnosti, která obecně vede k hospodárnosti. Vycházet ze zásady solventnosti (platební schopnosti), odmítání korupce, podnikové etiky, inovací a vzájemné spolupráce. Důležité je také korigovat vztahy se zákazníkem a přispívat tak k dobrému jménu jednotlivých firem a klastru.

Sociální pilíř:

Členské firmy klastru by měly neustále vzdělávat a školit své zaměstnance, měly by dodržovat pravidla BOZP (bezpečnosti a ochrany zdraví při práci), vytvářet nové pracovní místa, eliminovat rozdíly mezi dělníky a vedoucími pracovníky, pozitivně působit jak na profesní tak na osobní život zaměstnance.

Ekologický pilíř

Základním mottem tohoto pilíře je pro mě „Chránit životní prostředí“. Snažit se vyrábět produkty z ekologicky nezávadných materiálů, hospodařit s materiálem, vyrábět zdravotně nezávadné produkty, vybírat vhodný způsob přepravy a balení výrobků.

Kritické shrnutí klastrů ve Zlínském kraji a návrh dalšího rozvoje

Jednotlivé kritické body a doporučení k rozvoji klastrů ve Zlínském kraji jsou podrobně popsány výše. Zde chci jen poukázat na nejdůležitější a relativně běžné nedostatky týkající se problematiky klastrů.

Mezi kritické faktory klastrů ve Zlínském kraji rozhodně patří již zmíněné nízké povědomí občanů tohoto regionu o klastrech a troufám si říci i nízké povědomí občanů ČR. Kritické je také povědomí pracovníků veřejné správy, kteří se mnohdy jen domnívají co to klastr je. Kolik jich region má nebo za jakým účelem se tyto firmy sdružují, většinou vůbec nevědí. Jestliže chceme zvýšit informovanost o klastrech a přispět tak k rozvoji Zlínského kraje, měli bychom nejdříve informovat pracovníky veřejné správy. Teprve potom můžeme usilovat o to, dostat klastry do povědomí našich občanů.

Také bychom rozhodně neměli brát na lehkou váhu konkurenci, mám pocit, že mnohé firmy (i samotný kraj) spoléhají na to, že město Zlín je považováno za průmyslové město, o jehož silné postavení se postaral (alespoň z hlediska obuvnického průmyslu) Tomáš Baťa. Cituji: *„T. Baťa nás proslavil v celém světě. Zvelebil nejubožejší kraj republiky. Ti paseká-ři na Zlínsku, Vizovicku, ti chudobní domkáři jsou dnes majetnými, hospodářsky silnými jedinci, kteří tvoří se stejně zdravými a silnými občany ostatních krajů páteř nového státu. T. Baťa, ať měl v drobnostech chyby, byl mužem práce. Vykonal jedinečné dílo.“* [22]

Tento výrok je trochu přehnaný, ale myslím si, že docela dobře vystihuje skutečnost, jak je na náš region pohlíženo. Zlínský kraj si je vědom velkých výrobních podniků, především v gumárenském, textilním, oděvním a kožedělném, elektrotechnickém, ale také strojírenském průmyslu. Regionální vláda ani členské firmy, by na toto rozhodně neměly spoléhat. Konkurence je všude, proto je nutné ji neustále sledovat, mít o ní dostatek informací, také o svých dodavatelích a odběratelích, snažit se být na trhu první a jedinečný.

Kriticky hodnotím i marketing jednotlivých klastrů. Jejich propagace je alespoň z pohledu široké veřejnosti dosti mizivá. Nesetkala jsem se s žádným propagačním materiálem například ve formě letáku nebo manuálu. Webové stránky, které jsou dnes nepostradatelným nástrojem konkurenčního boje, jsou ze tří případů (Plastikářský klastr, Czech Shoes, ABC WOOD) ve dvou (Czech Shoes, ABC WOOD) neaktuální, člověk zde postrádá řadu informací a to především ohledně jejich výroby a cenách. Je nutné si uvědomit, že bez reklamy to v současné době prostě nejde. Také strategické plány by jistě uvítaly vetší propracovanost.

Rozvoj Zlínska úzce souvisí s produktivitou jednotlivých firem, ať už sdružených do klastru či nikoliv. Cílem Zlínského kraje by měla být snaha vytvořit co nejpříznivější podnikatelské prostředí, které by napomohlo nejen klastrům, ale i ostatním nesdruženým firmám.

Členské firmy by se měly snažit neustále zvyšovat produktivitu, co nejefektivněji využívat svých výrobních faktorů, tedy kapitálu, lidí (práce) a půdy, využívat podpory regionálních a národních vlád. Jít ruku v ruce s vědou, technikou, ale také s marketingem. Nesmíme v tomto směru opomenout ani informace a znalosti, které také velmi silně ovlivňují úroveň produktivity. Z hlediska klastrů považuji za velmi důležitý výrobní faktor především „lidský (sociální) faktor“. Vzájemné vztahy důvěry, jejich úroveň a kvalita jsou totiž nezbytné k rozvoji klastru.

Způsobů, jak klastry rozvíjet je spousta. Otázkou zůstává, jak intenzivně vnímají jednotlivé firmy své členství v klastru a do jaké míry jsou ochotny napomáhat a vynakládat úsilí k úspěšnému vývoji celého klastru. Druhou otázkou je, jak dlouho budou ochotny pomáhat klastrům regionální a národní vlády, protože bez nich je tento způsob podnikání, troufám si říci, nemožný.

ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo provést analýzu přínosů klastrů ve Zlínském kraji v oblasti regionálního rozvoje a navrhnout strategii pro rozvoj klastrů ve Zlínském kraji.

Z bakalářské práce vyplývá, že spolupráce firem v tzv. klastrech může prospět nejen firmám samotným, ale všem zúčastněným, tedy i Zlínskému kraji. Klastry jsou v současné době považovány za významný nástroj regionálního rozvoje. Na klastry se také můžeme dívat, jako na nový způsob chápání hospodářské, regionální a průmyslové politiky, kdy dochází k propojení znalostí, inovací, technologií. Právě na tomto propojení staví jednotlivé členské firmy svou konkurenční výhodu.

V souvislosti s rychle se měnícím trhem, náročnými zákazníky, technologickými změnami, a neustálou konkurencí je způsob spolupráce MSP (ale nejen jich) v klastru opravdu rozumným řešením, jak prorazit na trh a stát se úspěšným. Jedním z hlavních problémů podnikatelského prostředí v České republice je právě izolace firem. Také doprava a skladování se stávají pro malé a střední podniky někdy problémem. V rámci sdružení do klastru se podnikům nabízejí společné skladovací prostory i společná doprava, která je ve finále také znatelně levnější. Můžeme říci, že účast v klastru přináší jednotlivým členským firmám hned několik přínosů a nových možností a v podstatě žádná rizika plynoucí z tohoto členství.

Klastry jsou velkou příležitostí nejen pro průmyslové regiony, stačí využít příležitosti a začít spolupracovat s ostatními firmami, výzkumnými institucemi, univerzitami, středními školami, regionální a národní vládou.

Abychom docílili rozvoje klastrů a následně i regionu musíme mít (velmi jednoduše řečeno) dostatek času, kapitálu, informací, znalostí, dále musíme mít kvalifikovaný personál, regionální a národní podporu, dobrý marketing, musíme držet krok s inovacemi a technologiemi, neustále budovat a posilovat vzájemné vztahy důvěry, na nichž je spolupráce v klastru založena.

Ve své práci jsem také dospěla k závěru, že se Zlínský kraj v posledních letech opravdu snaží podporovat inovační podnikatelské prostředí, ale chce to mnohem více času, finanční podpory a hlavně spoustu práce, abychom právě na klastrech mohli začít stavět rozvoj regionu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

[1] BLAŽEK, J., UHLÍŘ, D. *Teorie regionálního rozvoje.* 1. vyd. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2002. 212 s. ISBN 80-246-0384-5.

[2] JÁČ, I., RYDVALOVÁ, P., ŽIŽKA, M. *Inovace v malém a středním podnikání.* 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 174 s. ISBN 80-251-0853-8.

[3] KONEČNÝ, M., SKOKAN, K., ZAMARSKÝ, V. Inovační centra : transferová inovační pracoviště, inkubátory pro výchovu inovačních podnikatelů, vědecko-technické parky v regionálním rozvoji. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita, 2001. 253 s. ISBN 80-7078-873-9.

[4] MATES, P., WOKOUN, R. a kolektiv. *Malá encyklopedie regionalistiky a veřejné správy.* 1. vyd. Praha: Prospektrum, 2001. 200 s. ISBN 80-7175-100-6.

[5] SKOKAN, K. *Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji.* 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2004. 160 s. ISBN 80-7329-059-6.

[6] SMOLÍK, D. a kol. *Ekonomické, ekologické a sociální aspekty transformačních procesů průmyslových regionů v integrující Evropě.* Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava nebo OFTIS Ostrava, 2004. 172 s. ISBN 80-248-0663-0.

[7] SÖLVELL, Örjan, LINDQVIST, Göran, KETELS, Christian. *Zelená kniha klastrových iniciativ.* 1. vyd. Originál vytištěn ve Stockholmu: Bromma Tryck AB, 2003. Český překlad, leden 2006, Czechinvest. 92 stránek. ISBN 91-974783-3-4.

Internetové zdroje:

[8] BermanGroup. *Statistická identifikace klastrů : Národní zpráva* [pdf dokument online]. Praha: únor 2006 [cit. 2008-02-23]. Dostupný z WWW: <http://www.czechinvest.org/data/files/narodni-zprava-206.pdf>.

[9] BŘUSKOVÁ, Pavla. *Průmyslové klastry: Nová strategie zvyšování konkurenceschopnosti firem a regionálního rozvoje* [pdf dokument online]. Ostrava: září 2003 [cit. 2008-03-18]. Dostupný z WWW: <http://www.fame.utb.cz/gacr/dokumenty/prumyslove_klastry_ostrava.pdf>.

[10] Linklasters. *Posouzení odvětvových seskupení „klastrů“ z pohledu možného porušení hospodářské soutěže (antitrustu) v ČR a EU* [pdf dokument online]. Praha: červen 2005 [cit. 2008-02-23]. Dostupný z WWW: <http://www.czechinvest.org/data/files/studie-klastr-versus-kartel-a-pravni-formy-klastru-211.pdf >.

[11] NEUŽILOVÁ, Iveta. *Národní klastrová strategie 2005 - 2008* [online]. c2005 [cit. 2008-03-05]. Dostupný z WWW: <http://www.mpo.cz/dokument6216.html>.

[12] VÍTKOVÁ, Romana, VOLKO, Vladimír, VÁPENÍČEK, Alan. *Konkurenceschopnost malých a středních podniků v aliancích (Clusters)* [pdf dokument online]. Praha: 2005 [cit. 2008-04-10]. Dostupný z WWW: <http://www.npj.cz/publikace_get.asp?id_14=87>.

[13] *BusinessInfo : Oficiální portál pro podnikání a klastry* [online]. 1997-2008 [cit. 2008-02-26]. Dostupný z WWW: <http://www.businessinfo.cz/cz/rubrika/klastry/1001621/>.

[14] *Cluster navigators : Internetové stránky specialistů z Nového Zélandu na vývoj klastrů* [online]. c2006 [cit. 2008-03-02]. Dostupný z WWW: <http://clusternavigators.com/>.

[15] *Czechinvest* [online]. c1994-2008 [cit. 2008-01-17]. Dostupný z WWW: <http://www.czechinvest.org/klastry>.

[16] *Dřevařsko nábytkářský klastr* [online]. c2006 [cit. 2008-04-15]. Dostupný z WWW: <http://www.abcwood.cz/>.

[17] *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. [cit. 2007-12-16]. Dostupný z WWW: <http://www.mpo.cz>.

[18] *Obuvnický klastr* [online]. Zlín: 2006 [cit. 2008-04-12]. Dostupný z WWW: <http://www.czech-shoe.cz/>.

[19] *Plastikářský klastr* [online]. Zlín: únor 2006 [cit. 2008-04-11]. Dostupný na WWW: <http://www.plastr.cz/>.

[20] *Průvodce klastrem* [pdf dokument online]. Praha: Czechinvest, 5. dubna 2005 [cit. 2008-01-22]. 107 stránek. Dostupný z WWW: <http://www.czechinvest.org/data/files/pruvodce-klastrem-63.pdf />.

[21] *Technologické inovační centrum* [online]. 2007 [cit. 2008-02-15]. Dostupný z WWW: <http://www.ticzlin.cz/>.

[22] *Zlín estránky : Muž který je symbolem* [online]. c2005-2008 [cit. 2008-04-23]. Dostupný z WWW: <http://www.zlin.estranky.cz/clanky/tomas-bata_-jan-antonin-bata/tomas-bata---muz_-ktery-je-symbolem>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

a.s.	akciová společnost
aj.	a jiný, a jinak
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
č.	číslo
ČOKA	Česká obuvnická a kožedělná asociace
ČR	Česká republika
ERDF	Evropský fond pro regionální rozvoj
EU	Evropská unie
FO	fyzická osoba
KI	klastrová iniciativa
LQ	lokační kvocient
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MSP	Malý a střední podnik
např.	například
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
OKEČ	Odvětvová klasifikace ekonomických činností
OPPI	Operační program Podnikání a inovace
OPPP	Operační program Průmysl a podnikání
PO	právnická osoba
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
Sb.	sbírky (zákona)
TIC	Technologické inovační centrum, s.r.o.

tj.	to jest
tzn.	to znamená
tzv.	takzvaný
UTB	Univerzita Tomáše Bati
v.o.s.	veřejná obchodní společnost
VMKI	výkonnostní model klastrové iniciativy

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek. 1. Porterův diamant [5] 13
Obrázek. 2. Schéma klastru [20] 16
Obrázek. 3. Model VMKI [5] 32
Obrázek. 4. Graf cílů klastrových iniciativ [7] 34

SEZNAM TABULEK

Tabulka. 1. Kritické faktory rozvoje klastrů [5] 26
Tabulka. 2. Další faktory rozvoje klastrů [5] 27
Tabulka. 3. Členské firmy Plastikářského klastru [19], [21] 39
Tabulka. 4. Členské firmy sdružení Czech Shoes [18], [21] 42
Tabulka. 5. Členské firmy klastru ABC WOOD [16], [21] 45