

OBOROVÉ KLASTRY

NOVÁ STRATEGIE ZVYŠOVÁNÍ
KONKURENCESCHOPNOSTI FIREM
A REGIONÁLNÍHO ROZVOJE

Informační brožura k problematice oborových klastrů



Vážení čtenáři,

dostáváte upravené vydání brožury o klastrech, která vznikla v r. 2003 v návaznosti na projekt „Studie proveditelnosti k identifikaci odvětvových seskupení vhodných pro cílenou programovou podporu“ (CzechInvest, Program PHARE, 2002). Tímto projektem se České republice otevřela problematika klastrů a s jeho výsledky se můžete seznámit prostřednictvím „Studie klastrů v Moravskoslezském kraji“ na www.nca.cz.

Zásadním předmětem aktualizace této brožury je „náprava“ nepřesného překladu slůvka „industrial“ ve spojení „industrial cluster“, tedy Porterova označení koncentrace široké škály aktérů v určitém odvětví či oboru vytvářející konkurenční výhodu daného území.

Z dnešního pohledu zavádějící překlad „průmyslový klastr“ jsme nahradili termínem „oborový klastr“, což lépe vystihuje podstatu možné rozmanitosti specializace těchto přirozených seskupení. Existence klastrů opravdu není výsadou ryze průmyslových odvětví a jejich identifikace a rozvoj v nejrůznějších sférách hospodářství tak zůstává trvalou výzvou pro ty, kteří chtějí vidět dál.

V Ostravě, červen 2015

PaedDr. Pavla Břusková
prezidentka Národní klastrové asociace

OBSAH

	Úvod	
I.	Kde se vzaly klastry?	2
II.	Co je to klastr?	4
III.	Jak souvisí klastry a konkurenceschopnost?	9
IV.	Deset důvodů, proč být v klastru	11
V.	Jak napomáhá podpora klastrů regionálnímu rozvoji?	18
VI.	Kdo nevěří, ať tam běží	22
VII.	Moravskoslezský strojírenský klastr	25
VIII.	A co dál?	29



ÚVOD

Tato příručka slouží k přehledné informovanosti nejrozličnějších zájemců o problematiku oborových klastrů, která v České republice ještě není dostatečně rozpracovaná. Je to téma poměrně náročné, protože zobrazuje nejnovější vývoj ekonomie, a nelze jej vždy dostatečně zjednodušit. Záměrem bylo shromáždit základní odborné informace a skombinovat je se zkušenostmi, kterých se nám v Moravskoslezském kraji při zakládání klastrů již dostalo.

Když se hned na začátku zeptáte, co je to klastř, stačí nakouknout do patřičné kapitoly. Ale pro ujasnění. Již na tomto místě je třeba upozornit, že slovo klastř používáme jak v širším smyslu slova jako seskupení firem splňující náležitosti definice profesora Portera, tak v užším pojetí jako organizovanou část tohoto seskupení. Je totiž nemalým přínosem této teorie, že právě možnost řídit klastř, efektivně mu pomáhat a rozvíjet jej, dosáhnout stavu, kdy každý člen si je vědom své role v klastřu, je tou převratnou šancí, která se prokazatelně vyplácí jak členům, tak celému správnému celku, na kterém se klastř nachází. Mimochodem, dobře fungující organizovaný klastř je přínosem i pro ty firmy, které se nepřipojí, protože stejně v tom proudu plují a, obrazně řečeno, vítr pozitivních změn duje i do jejich plachet. Přesto zůstává faktem, že kdo se aktivně zapojí, víc a dřív se dozví a může tak vlastní rozhodování i dění kolem sebe lépe ovlivnit.

V čem je strategie klastrů přínosná pro firmy a regiony? Především v koncentraci všech sil na tu nejpodstatnější podmínku prosperity - konkurenceschopnost. V současném ekonomickém světě není jiné tak klíčové kategorie. Teorie klastrů je výsledkem zkoumání konkurenceschopnosti a současně prostředkem jejího dosahování. O životaschopnosti tohoto přístupu svědčí mimo jiné i to, že všechny země světa, které prokazují vysokou konkurenceschopnost, používají klastry. Praktické výsledky v podobě fungujících klastrů je možno počítat ve stovkách.

I naší vládě a samosprávám se tak dostává možnost obohatit své rozvojové politiky a strategie o rozvíjení oborových klastrů. Vědět, které obory jsou nebo potenciálně se mohou stát silnou stránkou kraje, mít jasnou metodiku podpory klastrů, chtít vidět výsledky klastřové organizace vyplývající ze stanovených měřitelných cílů, to jsou předpoklady cíleného a smysluplného vynakládání veřejných prostředků.

Příručka nabízí základní vysvětlení pojmu "klastř", uvádí některé aspekty konkurenceschopnosti a jejího vývoje ve smyslu strategie, umožňuje firmám uvědomit si význam členství v klastřu a politickým představitelům činným v samosprávách příležitost vydat se novým, "konkurenceschopným" směrem.



I. KDE SE VZALY KLASTRY?

Musíme začít s tím, co hýbá světem. A tím je ekonomika, peníze, zisky, schopnost proniknout na výsluní trhu a udržet se tam. Jinými slovy, má-li být firma úspěšná, musí mít svou osobitou strategii a dosáhnout **konkurenceschopnosti**.

V teorii ekonomických věd se pojmy strategie a konkurenceschopnost chápaly hlavně jako vnitřní záležitost firmy. Konkurenceschopnost z pohledu národů nebo států byla rovněž "zarámována" do jednotlivých státních hospodářských politik. V souvislosti se soutěží a konkurenceschopností tak byl zcela zanedbán aspekt místa neboli umístění firem ve významu geografickém. Tento aspekt v době globalizace, kdy firmy mohou čerpat kapitálové, lidské, výrobové a technologické zdroje odkudkoliv na světě a umísťovat své provozy tam, kde je to ekonomicky nejvýhodnější, jakoby ztratil na významu. Nehovoří se o konkurenceschopnosti v souvislosti s konkrétním místem, ať už krajem, městem nebo jinak určeným zeměpisným prostorem. Z tohoto pohledu by se zdálo, že vlády tím ztrácejí možnost ovlivňovat soutěž ve prospěch globálních sil, které všechno ovládnou.

Ačkoliv je výše nastiněné chápání široce rozšířeno, realita tomu paradoxně neodpovídá. Konkurenceschopnost je něco, co souvisí s geografickým umístěním a co lze ovlivňovat, podporovat a zvyšovat. Teorii národní, státní a místní konkurenceschopnosti v kontextu globální ekonomiky ve své práci *Konkurenční výhoda národů* (1990) rozvinul Michael E. Porter*, profesor Harvard Business School. Ten zavedl pojem **oborový klastr** (anglicky cluster = seskupení, shluk) jako nový způsob nahlížení na národní, státní, regionální a městské ekonomiky a ukázal na novou roli firem, vlád a ostatních institucí v možnostech zvyšování konkurenceschopnosti. Jeho teorie dává klastrům prominentní roli v ekonomickém rozvoji spojeném s konkrétním geografickým místem.

* Michael Porter je autorem 15 knih a více než 60 článků o konkurenční strategii a mezinárodní konkurenceschopnosti. Je také předsedou rady poradců poradenské a konzultační společnosti Institut pro konkurenceschopnost poskytující služby vládám, regionům, městům a mezinárodním společnostem a řídí stejnojmennou konferenci, konající se v různých městech světa vybraných na základě jejich tendrových nabídek. V r. 2003 se koná v září ve švédském Göteborgu a poprvé zde bude prezentován Moravskoslezský strojírenský klastr, který byl organizátory konference vybrán v rámci středoevropských asociovaných zemí EU.



Východiskem k tomuto závěru jsou výsledky řady amerických a evropských výzkumů dokazujících, že průmysl (včetně nových oborů) je často geograficky koncentrován a že existuje kritické množství až nápadné konkurenční úspěšnosti určitých oborů typických pro konkrétní zemi, region nebo metropoli. Klastř totiž umožňuje, na rozdíl od firmy nebo průmyslového odvětví, tento fakt analyzovat, nahlédnout do podstaty - do mikroekonomiky soutěže a významu geografického umístění pro konkurenční výhodu. Jestliže klastř někde existuje, znamená to, že velká část konkurenční výhody nespočívá přímo v dané firmě nebo v daném odvětví, ale v místě, kde se podnikatelské jednotky nacházejí. Zcela okatým příměrem může být mizivá šance na vybudování světově konkurenceschopných firem v oboru vinařství v Norsku nebo námořnictví v Ostravě.

Vraťme se však ještě zpět k otázce v nadpisu. I když celá moderní teorie klastřů náleží Michaelovi Porterovi, i on sám za svého historicky nejstaršího intelektuálního předchůdce pokládá Alfreda Marshalla, který ve svých Základech ekonomiky (1890) vyzvedl objektivní zákonitosti geografického umístění specializovaných oborových seskupení, v té době a ještě dlouho poté motivované především potřebou být v blízkosti odbytiště.

Ačkoliv původní historické důvody pro takovéto seskupování v důsledku globalizace zanikají, rostoucího významu nabývá nová role klastřů pro konkurenceschopnost ve stále komplexnější a dynamicky se vyvíjející světové ekonomice založené na znalostech. Dle Portera, a realita mu dává za pravdu, jsou geograficky koncentrované a vzájemně propojené firmy a instituce hnacím motorem národního, regionálního a místního rozvoje.



II. CO JE TO KLASTR?

Pro naše potřeby použijeme definici, která v sobě shrnuje několik typů definic klastru od Michaela Portera:

"Klaster je geograficky blízké seskupení vzájemně provázaných firem, specializovaných dodavatelů, poskytovatelů služeb a souvisejících institucí v konkrétním oboru i firem v příbuzných oborech, které spolu soutěží, ale také spolupracují, mají společné znaky a také se doplňují."

Klaster jako seskupení firem na rozdíl od určitého odvětví překračuje toto vymezení a zasahuje do jiných odvětví a jiných subjektů, které jsou důležité z hlediska konkurenceschopnosti. Jedná se např. o dodavatele specializovaných vstupů, jako jsou součástky, stroje, služby, nebo dodavatele specializované infrastruktury. Názorným příkladem může být masný klaster zahrnující všechny subjekty na daném teritoriu od chovu skotu, přes jatka, zpracující průmysl, stroje, obalové technologie včetně konzervárenství, výzkumu, hygieny, veterinářství až po obchod a třeba i krmivo pro domácí mazlíčky. Často však dochází k segmentaci tak širokého záběru na menší celky, které se díky své produktivitě a inovacím stanou výrazně konkurenceschopné a stávají se vůdčími hráči na světovém trhu.

Klaster se mohou rozšiřovat vertikálně směrem dolů až k distribuci a zákazníkům, nebo horizontálně do stran k výrobcům doplňkových výrobků či společnostem, jejichž předmětem je vzdělávání a kvalifikace, technologie nebo společné vstupy. Řada klastrů zahrnuje státní a jiné instituce (univerzity, výzkumná pracoviště, odborné školství, ústavy pro normalizaci, obchodní a jiná sdružení), které poskytují firmám nejrůznější druhy podpory. Zázemí pro inovační růst firem v podobě výzkumných a vývojových institucí a pracovišť je jednou ze stěžejních podmínek pro úspěšný vývoj klastrů.

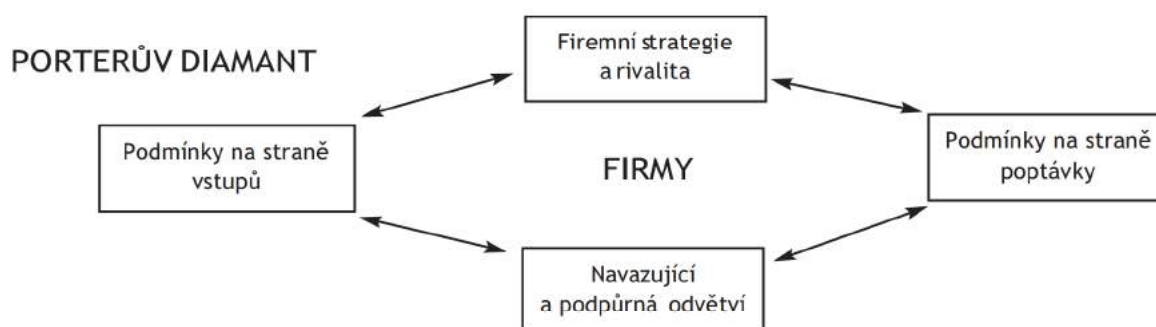
Jestliže se např. krajská samospráva rozhodne využít strategie oborových klastrů pro řešení ekonomické revitalizace a rozvoje regionu, musí nejdříve poznat a ověřit si, které obory na daném území splňují kritéria stanovená pro klaster.

Kdy se seskupení firem stává oborovým klastrem, neboli kdy splňuje podmínky vedoucí ke konkurenceschopnosti?

To, co činí klaster klastrem a jaké podmínky musí být splněny na daném místě, aby se stalo

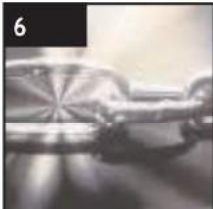


konkurenceschopným a tudíž, aby se dosáhlo konkurenceschopnosti celého klastru, znázornil Porter v modelu nazývaném "Porterův diamant". Pokud má být klastr konkurenceschopný, musí v něm být přítomny všechny prvky diamantu a musí být síťově propojeny.



Podmínky na straně vstupů zahrnují veškeré hmatatelné prostředky (celou materiální infrastrukturu jako přírodní, lidské a kapitálové zdroje), klima, informační, právní a administrativní systém, vědeckou a technologickou infrastrukturu, která dává danému území možnost konkurenční výhody. Aby konkurenceschopnost v klastru mohla růst, musí zde podmínky vstupních faktorů umožňovat zvyšování produktivity. To spočívá v zvyšování parametrů účinnosti, kvality a specializace, zvláště ve vztahu k výzkumu a inovacím.

Firemní strategie a rivalita představují místní kontext, který povzbuzuje vhodné formy investování a trvalé modernizace, tj. místní pravidla, pobídky a normy ovládající daný typ a intenzivitu soutěže mezi místně usazenými rivaly. Ekonomiky s nízkou produktivitou vykazují nízkou rivalitu, většina konkurence přichází z importu, místní rivalita zahrnuje spíše imitaci. Naopak intenzivní rivalita, která je pro úspěšný klastr nezbytná, přechází od nízkých mezd k celkovým nízkým nákladům, což tlačí na účinnost výroby a dodaných služeb, od imitace k inovacím, od nízkých investic k vysokým, a to nejen do materiálního majetku, ale také do kvalifikace a technologií. Další dimenzí pro soutěž je místní politika vyjádřená v otevřenosti vůči zahraničním investicím, státnímu vlastnictví, licenčním pravidlům, antimonopolní politice, vlivu korupce apod. Firemní strategie v tomto pojetí znamená, že firma hledá odlišnou cestu ke konkurenceschopnosti, zohledňuje volbu zákazníka,



prosazuje inovaci a vnímá různé potřeby trhu. Rivalita mezi vedoucími firmami v klastru posiluje jejich konkurenceschopnost cestou inovací.

Podmínky na straně poptávky, které na daném místě působí, musí obsahovat sofistikovaného a náročného místního odběratele, jehož potřeby předbíhají potřeby jinde, a/nebo neobvyklou místní poptávku po specializovaných segmentech, která může být obsloužena globálně a tak vytváří konkurenční tlak. Přítomnost nebo příchod sofistikovaného a náročného zákazníka nutí firmy k zlepšování a předvídání budoucích potřeb lépe, než když jsou odkázány pouze na zahraniční trhy. V případě, že takový odběratel chybí, je např. nutno mobilizovat patřičné agentury a i ze strany samosprávy vytvářet podmínky pro příchod zahraničních investorů, kteří mohou daný klaster více "rozhybat" a sjednotit.

Navazující a podpůrná odvětví zahrnují přítomnost kritického množství schopných místních subdodavatelů a konkurenceschopných místních firem v příbuzných odvětvích z hlediska technologií, pracovních sil či znalosti zákazníka. Jejich specializované vstupy jsou integrujícími podmínkami pro inovace v daném odvětví.

Dobře fungující klaster musí splňovat všechny čtyři podmínky. Konkurenční výhoda klasteru však nezávisí na jednotlivých složkách "diamantu" (nebo jednotlivých firmách), nýbrž na soudržnosti celého diamantu. Poptávající zákazníci nebudou představovat zdroj konkurenční výhody, pokud chybí dobré vstupní faktorové podmínky (např. vysoce kvalitní výzkum a vývoj). Stejně tak poptávající zákazníci nebudou stimulovat inovace, pokud "nemluví" nebo "se nespojí" s místními dodavateli. Podnikatelská a společenská spolupráce a vztahy v klastru jsou tím lepidlem, které drží systém pohromadě.

Úspěšné klastry jsou dobře zesíťované a provázané a to nejde bez dobré organizace a řízení, které poskytuje řídicí jednotka klasteru, pověření výkonní manažeři s kvalitní odbornou výbavou a personálním nasazením. K vytvoření tohoto "vedení" klasteru přistupuje většinou místní samospráva na základě rozhodnutí využít strategie oborových klastrů pro ekonomický rozvoj jimi spravovaného územního celku. Podle možností, legislativy a existujících struktur se pak z veřejných prostředků obvykle prostřednictvím vhodné spolupracující instituce (hospodářská komora, sdružení, agentura, atd.) financuje a dozoruje toto řídicí pracoviště klasteru po dobu až tří let. Za tuto dobu si členové klasteru již plně



uvědomují význam tohoto řízeného seskupení, pocítují přínosy z něj plynoucí, mají zájem na jeho dalším působení a klastr se tak stává samofinancovatelným.

K důležitým momentům při zakládání klastru patří jeho zmapování. Zmapování klastru a jeho hranic je vlastně součástí počáteční studie prokazující existenci klastru v daném místě a je výsledkem analýz a kreativního procesu, který staví na znalosti a pochopení vazeb a doplňujících se aktivit napříč odvětvími a institucemi v daném regionu. Konečným faktorem pro určení hranic klastru je síla tohoto vzájemného působení a jejich význam pro produktivitu a inovace, tedy konkurenceschopnost. Tyto hranice se mohou v průběhu existence klastru měnit, nicméně členové klastru jsou schopni tyto hranice sami rozpoznat a stanovit, které odvětví, popř. které firmy jsou ještě pro klastr významné.

Základní charakteristiky klastrů, kterými se odlišují od klasických odvětvových nebo profesních sdružení:

> **Klastry jsou založeny na systémových vztazích mezi firmami**

Firmy v klastru mají společné nebo doplňkové vazby v oblasti výrobků, procesů, technologií, lidských, materiálových, surovinových, finančních a jiných zdrojů, kvalifikace a/nebo distribučních kanálů;

> **Klastry jsou geograficky vázány**

Geografický rozměr klastrů se může pohybovat od regionu - kraje, přes celý stát, nebo zahrnuje pouze jedno město, nebo se může rozkládat přes hranice do sousedních zemí. To záleží na vzdálenosti, která ještě zaručuje informační, transakční, pobídkovou a jinou efektivnost pro firmy v klastru.

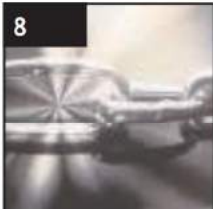
> **Klastry mají svůj životní cyklus**

Prvním, embryonálním stádiem je vznik klastru na základě inovací, vynálezů, zahraničních investic, ale také přírodních zdrojů apod. Příkladem vzniku klastru v důsledku vývoje nových technologií v oboru elektroniky je "Silicon Valley" v Kalifornii;

Druhým stádiem je období růstu, kdy se trh začne natolik rozvíjet, že vyčleňuje ze svého středu nové jednotky (spin-offs) nebo přitahuje imitátory či konkurenty a celkově tak dochází k rozvoji podnikání v klastru;

Třetím stádiem je zralost, kdy se procesy nebo služby stanou rutinními, na trhu se usadí více imitátorů a náklady začnou být klíčovou konkurenční výhodou;

Čtvrté stádium představuje úpadek, kdy výrobky začnou být nahrazovány levnějšími nebo účinnějšími řešeními.



> **Klustry nejsou definovány členstvím v organizaci**

Klustry v podstatě buď historicky existují na daném teritoriu vzhledem ke konkurenční výhodě dané geografickými podmínkami (víno, moře), dostupnosti nerostných surovin apod., nebo vzniknou z jiného důvodu ať už spontánně či plánovaně (telekomunikační a IT klastr v Oslu vzniká rozhodnutím vlády v prostoru opuštěného letiště Fornebu). Tak jako tak je klastr seskupením firem ...viz definice výše, i když jej nikdo neřídí.

V širším slova smyslu tedy klastr přirozeně zahrnuje všechny hráče na daném poli, kteří tvoří přirozené seskupení. *V užším slova smyslu však nazýváme klastrem jeho organizovanou část. Je však nutno zdůraznit, že právě možnost řídit klastr, efektivně mu pomáhat a rozvíjet jej, dosáhnout stavu, kdy každý člen si je vědom své role v klastru a nutnosti spolupracovat s ostatními, je tou převratnou šancí, která se prokazatelně vyplácí jak členům, tak celému správnému celku, na kterém se klastr nachází.*

> **Klastr produkuje novou kolektivní infrastrukturu**

Jakmile se začne klastr vytvářet, v důsledku jeho nových potřeb začnou vznikat nové oblasti služeb, podpůrných firem a institucí. Jedná se buď o zázemí materiální, jako je zvýšení počtu dodavatelů, nebo jejich vyšší různorodost a cenová výhodnost, nebo nové specializované a dle potřeb odběratele uzpůsobené služby, určitým způsobem kvalifikovaná pracovní síla (vznikají nové obory ve všech stupních vzdělávací soustavy), vznik výzkumných pracovišť apod.

K nehmotným přínosům patří např. rezervoár neformálních technologických a obchodních znalostí (tzv. tichých znalostí), které se vyvíjejí v souvislosti s danou specializací. Jak se klastr rozvíjí, tyto znalosti se "usídlují" v nejruznějších výzkumných a vzdělávacích institucích, u jednotlivců a organizací, které současně fungují jako jejich šířitelé. Tyto nedokumentované znalosti patří k nejcennější výbavě klastru zvyšující jeho konkurenční výhodu. Vytvoření nové specializované kolektivní infrastruktury na daném teritoriu zase představuje další přidanou hodnotu tohoto místa a tudíž předpoklad pro jeho vyšší konkurenceschopnost.



III. JAK SOUVISÍ KLASTRY A KONKURENCESCHOPNOST?

Pod pojmem konkurenceschopnost už dnes nelze vidět pouhou pasivní minimalizaci nákladů a relativně uzavřenou ekonomiku! K tomu stačily konkurenční výhody ve faktorech výroby (pracovní síla a kapitál) nebo donedávna výhody plynoucí z velkovýroby (nižší jednotkové náklady, větší podíl trhu). Konkurenceschopnost v současné době vyžaduje dynamiku a spočívá v inovacích a hledání strategických odlišností. Jsou nezbytné úzké vazby k odběratelům, dodavatelům a jiným institucím nejen kvůli účinnosti, ale i rychlosti zlepšování a inovací. Klastř je pro všechny tyto potřebné změny určitým katalyzátorem, který vede firmy k vyšší konkurenceschopnosti.

Pro dosažení konkurenceschopnosti musí existovat propojení a souhra několika aspektů:

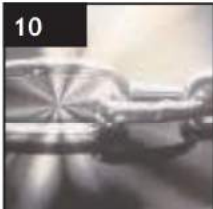
- jak kvalitně jsou firmy schopny využít dostupných vstupů a jak je zdokonalují na tom či onom konkrétním místě
- jak kvalitně firmy soutěží, tj. zda pro zvyšování produktivity využívají sofistikovaných* metod, pokrokových technologií, nebo nabízejí jedinečné výrobky či služby
- jak kvalitní je na daném místě podnikatelské prostředí, které je dáno hospodářskou politikou (průřezové faktory jako daň z příjmu, dopravní infrastruktura, atd.), ale také základními vlastnostmi klastř (např. přítomnost konkrétních typů dodavatelů nebo konkrétně zaměřené vysoké školy).

Firma v klastř má tudíž souhrou všech těchto aspektů vyšší šanci konkurenceschopnosti dosáhnout.

Klastř tak propojuje firemní strategii s hospodářskou politikou. Vytváří podmínky pro lepší využití vstupních faktorů (sdílení nákladů), mobilizuje firmy k náročnější strategii (přítomnost rivalů a náročných odběratelů), spoluvytváří podnikatelské prostředí (tvorba nové infrastruktury) a ovlivňuje hospodářskou politiku.

I konkurenceschopnost se vyvíjí. Michael Porter hovoří o "strategické" konkurenceschopnosti, což znamená, že firma hledá odlišnou cestu ke konkurenceschopnosti, zohledňuje volbu zákazníka, prosazuje inovaci a vnímá různé potřeby trhu a vlastně na její "strategii" záleží, jak uspěje.

* *angl. sophisticated* = důmyslný, promyšlený, náročný



Dle Portera je základním východiskem této strategie analýza daného odvětví/oboru (industry). Ekonomická výkonnost jednotlivých firem vzniká ze dvou odlišných oblastí, které do strategie vstupují:

- a) struktura odvětví/oboru a jeho celková pravidla soutěže;
- b) relativní pozice firmy v rámci odvětví/oboru jako zdroje konkurenčních výhod.

Jednou ze strategií je využívání "nejlepších praktik". Tím však nelze trvale dosahovat konkurenční výhody, protože tato strategie vede jen k rychlejšímu běhu v tom stejném závodě a firma se dostává na pokraj své provozní efektivity. Pak může nastat destruktivní konkurence, protože všichni začnou používat nejlepší praktiky.

Efektivnější cestou je "strategické vyhledávání svého místa" v konkurenci /strategic positioning/, což znamená vytvoření jedinečné a trvalé konkurenčně výhodné pozice - jinými slovy je to volba "běžet jiný závod". Firma však musí mít návrh nějaké nové hodnoty. V tom hrají roli její inovační schopnosti. Strategie pak znamená směřovat na jednu ideální pozici pomocí odlišných aktivit. Strategie je vytvoření jedinečného a hodnotného místa v konkurenci pomocí souboru činností odlišného od ostatních.

V oblasti výrobků to představuje nahrazení starého novým tím, že se výrobku, službě vtiskne nový charakteristický rys. Strategická nahrazení (trade-offs) jsou samotnou podstatou udržitelnosti (sustainability). S tím však souvisí i strategická kontinuita a kontinuální zlepšování. Strategická soutěž podporuje vyšší inovaci. Zatímco tzv. tradiční moudrost se stává bariérou, strategií pro nové a rozšiřující se firmy je zavedení jedinečných aktivit, kreativní segmentace trhu a nahrazení/změna v návrhu hodnoty a hodnotovém řetězci. Předpokladem je odlišně "střižený" hodnotový řetězec, jasná nahrazení (ne přemýšlení typu "co nechceme dělat"), trvalé hledání optimálního místa a neustálé zlepšování.

Řízený klastr jako seskupení spolupracujících i soutěžících firem a subjektů vytváří živnou půdu pro tvorbu nových strategií s využitím inovací, zvyšování produktivity vedoucí k prosperitě, ze které těží celé širší společenství.



IV. DESET DŮVODŮ, PROČ BÝT V KLASTRU

1. Informace

Klaster slouží svým členům jako informační platforma. Člen klasteru získává snadněji, rychleji a většínou zdarma informace od řídicí jednotky klasteru, podpůrných institucí a členů navzájem, které by nikdy, jako izolovaná firma nedostal. Může se jednat o informace o různých podnikatelských příležitostech, poptávkách, tržních a technologických trendech, o podnicích a místní ekonomice, o regionálních dodavatelských řetězcích, veřejném financování včetně možností financování z evropských fondů a v neposlední řadě o akcích pořádaných pro klaster.

V klasteru se však nejedná pouze o jednostranný tok od řídicí jednotky klasteru směrem k členům. Proudění informací musí být oboustranné a neustále aktuální.

Když nový člen vstupuje do klasteru, poskytne základní rozsah informací o své firmě do databáze - registru, který slouží analýzám a vyhodnocování klasteru, jak pro potřeby směrem dovnitř klasteru (mapovat klaster jako celek, možnost poznání členů mezi sebou, vysledování dodavatelských řetězců apod.), tak pro potřeby směrem ven, tj. pro prezentaci a marketing klasteru na regionální, národní a mezinárodní úrovni. Proto je v zájmu člena spolupracovat při udržování těchto informací v potřebném rozsahu a v aktuální úrovni.

Poskytování a sdílení informací patří mezi základní poslání klasteru.

2. Komunikace

Klaster je prostor pro odstraňování komunikačních bariér. Řada podniků dosud trpí přehnanou uzavřeností. Jeden extrém je "My nikoho nepotřebujeme", druhý "Stejně nám nikdo nepomůže". Otevřená komunikace je známkou partnerské rovnocennosti, komunikační otevřenost obohacuje jak samotného člena, tak členy navzájem.

Klaster má funkci facilitátora*, pomáhá tam, kde existuje nedůvěra a nízký rozvoj vzájemných vztahů. Komunikací vznikají kontakty, přístup k většímu rozsahu příležitostí.

* *angl. facilitate = usnadňovat*



Sdělování společných zájmů, potřeb a problémů formuje strategii klastru a umožňuje hledat způsoby jejich řešení.

Klastr pořádá řadu společných akcí s cílem rozvíjet vzájemně propojenou síť (odborní moderátoři, návštěvy podniků, semináře, výcvik), včetně účasti zástupců místních státních a samosprávných orgánů, a vytvářet tak i neformální prostor pro komunikaci uvnitř klastru.

3. Spolupráce

Klastr je ve své podstatě síť a tím je předurčen pro spolupráci, kooperaci. Čím víc se členové navzájem poznávají, tím lépe jsou nacházeny společné problémy a příležitosti. Klastr pomáhá v identifikaci možných společných projektů, nacházení vhodných partnerů uvnitř klastru, organizaci kontaktů, jednání a odborných konzultací. Zajišťuje operativní zpřístupnění poptávky po partnerech, subdodávkách, volných kapacitách, nevyužívaných prostorách aj. na základě podnětů z okolí klastru a zahraničí, tj. vytváří předpoklady pro možnou budoucí spolupráci.

Povzbuzování spolupráce je jednou ze základních funkcí klastru, jehož řídicí organizace má k této činnosti patřičné analytické, informační a metodologické nástroje. Klastr tak může vytvářet zájmové skupiny a iniciovat kooperační projekty s cílem dosažení synergických a nákladově úsporných efektů.

Klastry se za posledních deset let silně zakotvují v regionálních a státních rozvojových politikách, neustále vznikají další organizovaná seskupení, a tak roste i efektivní možnost kontaktů a spolupráce mezi klastry v celosvětových podmínkách. Znalost přinejmenším evropských klastrových organizací a komunikace s nimi je další službou pro členy, kterou by jako samostatná jednotka nepochybně neměli možnost získat.

V rámci klastru musí být spolupráce kombinována se zachováním konkurence a rivality. Za těchto okolností ne všechny firmy chtějí a ani nemohou navzájem spolupracovat na principu 1:1. Přesto i v takových případech se často objevuje nepřímá spolupráce prostřednictvím jiných subjektů, například při využívání důležitých služeb a infrastruktury (např. školící systém, univerzitní výzkum), které přinášejí užitek celému klastru (včetně soupeřících, nespolupracujících firem).



4. Vzdělávání

V rámci regionálně působícího klastru lze rychle vysledovat, jaké vzdělávací potřeby firmy v klastru mají. Vzdělávací služby pro členy klastru tak vycházejí zcela z jejich konkrétních potřeb. Není podstatné, jestli za uspořádaný seminář člen zaplatí přiměřený poplatek nebo je akce zdarma. Důležité je, že klastr přitahuje pozornost nositelů nových poznatků (specializované agentury jako je CzechInvest, CzechTrade, nadnárodní firmy apod.), protože organizovaným způsobem pokrývá celou škálu dynamických firem (být v klastru vypovídá o snaze firmy zdokonalovat se, vzdělávat se a růst) a umožní pružné šíření těchto poznatků. Klastr se tak jako první setkává s nejnovějšími náměty v obecné či odborné problematice a zpřístupňuje je svým členům. Příkladem může být možnost porovnání se s velkým vzorkem evropských firem metodou "Benchmarking Index", nebo aplikace nových přístupů ve vztahu zaměstnavatel - zaměstnanec podle britského standardu "Investors in People". Rozsah a zaměření vzdělávání je součástí plánu práce klastru dle analyticky podložených potřeb členů klastru.

Agregované potřeby klastru v profesní oblasti mohou na druhé straně ovlivňovat vzdělávací instituce od učňovského přes střední a vysoké školství včetně rekvalifikačních kurzů k přeměrování vyučovací oborů na chybějící nebo zcela nové profese.

5. Poradenství a lobbying

Každý člen klastru může těžit z koncentrace informací, osobností, kontaktů a příležitostí, které jsou neoddelitelnou součástí klastru. Řídící jednotka klastru slouží jako poradenské centrum a dle zaměření klastru a jeho potřeb může poskytovat pomoc při:

- získávání informací o národních a nadnárodních vládních podpůrných programech
- zpracovávání žádostí na čerpání prostředků z Evropských strukturálních fondů
- nalezení vhodného partnera nebo finančních zdrojů

Vedení klastru úzce spolupracuje s regionálními vedoucími institucemi a společně vytvářejí prostor pro celou škálu podpůrných aktivit ve prospěch rozvoje klastru. Klastr dává podněty pro témata grantových programů, jejichž řešení klíčovým způsobem posune rozvoj klastru kupředu. Znalost problémů a potřeb firem v klastru umožní prosazování společných zájmů členů klastru u místních, regionálních a státních orgánů.



Klaster umožňuje také posilovat hospodářskou spolupráci mezi veřejnými institucemi, státní správou a samosprávou, politickou a hospodářskou sférou v rámci celého výrobního řetězce klastru formou věřejno-soukromého partnerství (Public Private Partnership).

V neposlední řadě může klaster ovlivňovat vznik nebo zdokonalení státního nebo regionálního modelu podpory oborových klastrů.

6. PR a marketing

Každý klaster se musí propagovat, jednak aby přilákal nové členy, ale také, aby nastolil důvěru a pozitivní postoje vůči danému odvětví a celému regionu. Nejdůležitější však je vybudování společné identity firem v klastru. Sounáležitost s logem klastru, řada finančně a organizačně náročných akcí v rámci Public Relations, médií, internetu, zpracování prezentačních materiálů a publikací včetně jazykových mutací a jejich šíření, to všechno přináší konkrétní přidanou hodnotu i jednotlivému členu, který je touto formou v rámci klastru propagován.

Marketing klastru je tudíž pevně spojen s užitekem každého člena, přičemž o náklady na tuto činnost se dělí s ostatními. Zvláště u menších firem takto člen dosáhne na mezinárodní veletrhy, zahraniční prezentace, odvětvové akce apod. v míře, kterou by sám nemohl finančně, organizačně ani materiálně zvládnout.

Výhodou dobře naplněné a aktualizované databáze klastru je možnost prezentace silných stránek klastru, tj. nabídky buď silného společenství subdodavatelů v konkrétním oboru, či vysoce specializovaných a unikátních výrobků nebo technologií. České firmy jsou na evropském trhu silně sledovány a o spolupráci je zájem. Překážkou však často bývá právě slabý marketing, nízké prezentační schopnosti a neznalost světových jazyků.

Významným cílem marketingu klastru a potažmo daného regionu je i přilákání zahraničního investora, který by byl právě oním náročným odběratelem vyžadujícím kvalitu, inovace a vzdělávání a umožňujícím tak další rozvoj místních dodavatelů.



Novým marketingovým nástrojem klastru jsou společné, tzv. vertikální portály vystavené na internetu (E-hubs), které umožňují zákazníkům uplatňovat agregovaný a tudíž levnější nákup standardních materiálů a součástek, rychlou odpověď na požadavek napříč celým dodavatelským řetězcem. Není pochyb o tom, že firma začleněná do takto koncentrované nabídky se snadněji najde, než leckdy nedokonalé webové stránky jediné firmy s nedostatečnou cizojazyčnou nabídkou.

7. Produktivita

Člen klastru má usnadněnu cestu k zvyšování produktivity tím, že uvnitř klastru získává:

- přístup ke specializovaným vstupům a pracovním silám, což pomáhá snižovat transakční náklady;
- přístup k optimalizaci dodavatelského řetězce;
- přístup k informacím (tok informací v klastru, osobní kontakty, rychlejší informace o potřebách zákazníka)
- přehled o možnostech doplňkových aktivit chybějících v klastru (nejen poskytnutí služby nebo dodání zboží, ale zpracování např. výrobkového designu, návrhu logistiky, poskytování služeb after-sale, vznik nové firmy) s cílem zvýšení přidané hodnoty produktu
- možnost sdílení nákladů a investic
- přístup k institucím a veřejným zdrojům
- možnost porovnání vlastní výkonnosti s jinými v klastru - benchmarking

Přítomnost firmy v klastru ve svém důsledku snižuje podnikatelské náklady, ať už se jedná o zorganizování společných nákupů, společného marketingu, společného výzkumně-vývojového projektu, společné logistiky nebo společné výchovy nových pracovních sil, což vytváří prostor pro zvyšování produktivity.

8. Inovace

Cílem podpory inovací v klastru je rozvoj výrobků s vyšší přidanou hodnotou. Firmy v klastru vnímají zřetelněji a rychleji nové technologické, provozní a dodavatelské možnosti a nové potřeby zákazníka. Firmy v klastru těží z koncentrace firem se znalostí zákazníka a již vytvořenými vztahy,



možností vzájemného srovnávání s firmami v příbuzných odvětvích, přítomnosti specializovaných subjektů poskytujících informace.

Stálým kontaktem mezi sebou navzájem se firmy rychle dozvídají o vyvíjející se technologii, dostupných součástkách a strojích, nových službách a marketingových koncepcích. Do inovací se může zapojovat společně více firem a sdílet tak náklady na vývoj nových výrobků a technologií. Vytváří se silné vazby firem s vědci, výzkumníky a vývojovými pracovníky, dochází k vzájemné inspiraci a často v souvislosti s průřezovostí klastru k efektu "přelévání" /spillover/, kdy např. technologie v jednom oboru nebo odvětví může být nově využita v doplňkovém nebo zcela jiném oboru.

Tlak na inovace se zvyšuje a členové klastru mohou na tento tlak reagovat čerpáním vnitřního potenciálu klastru zahrnujícího mladé talenty, vybudované vztahy s vysokými školami, výzkumnými a vývojovými pracovišti, akumulované informace, dodavatele a infrastrukturu, přístup ke grantovému financování a sdílení společného rizika s partnery. S pomocí klastru mají větší šanci vstupovat i do náročných programů jako je 6. rámcový program Evropské komise pro výzkum a vývoj a vstupovat do partnerství třeba s firmami z jiných evropských klastrů.

Členové klastru mnohem rychleji zjistí mezeru ve výrobním řetězci, službách nebo subdodávkách a mohou vytvořením nové firmy tuto mezeru vyplnit. Malé flexibilní spin-offs (nové firmy vzniklé vyčleněním z mateřské organizace) jsou nositeli inovace celého klastru, kde velké firmy často trpí setrvačností. V důsledku tvorby nových firem se klastry s časem rozrůstají do šířky a hloubky, což dále zvyšuje výhody členství v silném klastru.

9. Internacionalizace

Klastr svou podstatou usnadňuje vznik mezinárodně konkurenceschopného podnikání. Pro stimulaci exportu, event. pro podporu vstupu firem v klastru na mezinárodní trhy slouží řídicí jednotka klastru zpřístupněním informací o zahraničních firmách, trzích a hlavně jejich trendech, které mohou záměry firem pozitivně či negativně ovlivnit. Řídicí jednotka umožňuje organizaci kontaktů na potenciální zahraniční partnery, vyhledává a doporučuje finanční zabezpečení exportu, je napojená na specializované agentury (CzechTrade) a státní programy pro diverzifikaci exportních trhů u stávajících exportérů a přípravu exportní strategie pro nové exportéry.



Internacionalizace znamená také propagaci klastru, firem a jejich výrobků v zahraničí, hledání partnerů pro společné podniky a podporu vzniku společných podniků. Významnou roli hrají také zahraniční investice, ať už se jedná o firmy z klastru, které je přitahují, nebo ty, které chtějí samy v zahraničí investovat. Klaster tyto aktivity usnadňuje, protože je nepřehlédnutelný a umožňuje využívat společných zkušeností a informací.

10. Konkurenceschopnost

Členové klastru sdílejí chápání konkurenceschopnosti jako výsledku produktivity a inovací, nikoliv nízkých mezd, nízkých daní a podhodnocené měny. Nic nepomůže být členem klastru, když je firma neproduktivní. Firma se stává produktivní uplatňováním sofistikovaných metod soutěže, využitím pokrokové technologie, nabídkou jedinečných výrobků a služeb, zvyšováním přidané hodnoty svých výrobků.

Důmyslnost, s jakou přistupuje k soutěži, je rozhodující. Závisí nejen na míře využívání "nejlepších praktik" ve výrobních procesech, technologiích a řídicích technikách, ale především na druhu strategie, který si firma zvolí. Neplatí už jen nízké náklady, ale hlavní roli hraje strategická odlišnost, škála poskytovaných služeb a přístupy používané pro mezinárodní odbyt. Podpora konkurenceschopnosti firem v klastru je obsažena v samotném poslání klastru a v celé řadě již zmíněných stimulů a komplexních služeb.

Klastery ovlivňují konkurenceschopnost třemi významnými způsoby:

- zvyšováním produktivity vlastních firem nebo celého odvětví
- zvyšováním kapacity vlastních firem pro inovace a tudíž pro růst produktivity
- stimulací vzniku nových podnikatelských subjektů podporujících inovace a rozšiřujících klaster

Každý z těchto tří širokých vlivů klastrů na konkurenceschopnost závisí do určité míry na personálních vztazích, osobní komunikaci a interakci mezi sítěmi jednotlivců a institucí.

I když existence klastru tyto vztahy rozvíjí a zefektivňuje, není to proces automatický. Proto jsou nutné určité formální a neformální organizační mechanismy a kulturní normy aplikované prostřednictvím řídicí organizace klastru, které mají pro úspěšný rozvoj a fungování klastrů zásadní význam.



V. JAK NAPOMÁHÁ PODPORA KLASTRŮ REGIONÁLNÍMU ROZVOJI?

Formování klastrů je významnou součástí hospodářského rozvoje. Význam klastrů roste s důmyslností soutěže a doprovodným růstem znalostí a intenzitou inovací, což znamená, že výskyt klastrů se zvyšuje tam, kde dochází k hospodářskému rozvoji a naopak. Jde tedy o nerozlučné působení. Jak se klastry a rozvojové politiky ovlivňují?

Oborové klastry - nový impuls pro národní rozvojové politiky

Studiem klastrů, spoluprací na bázi sítě a vztahem k trhu práce se zabýval projekt OECD NIS (Národní inovační strategie) zahájený v letech 1994-95, který položil empirické základy regionální rozvojové politiky. Zkráceně, studie podtrhuje význam řízení změny, kdy netechnologické inovace /re-engineering/ jsou klíčové a jsou předpokladem technologických inovací; především inovační klastry (obory jako biotechnologie, optoelektronika apod.) pohánějí ekonomickou výkonnost pomocí doplňkových interakcí; fungování v síti (networking) se stává čím dynamičtější, déle trvající a přesvědčivější, jak rostou vzájemné kontakty a vztahy mezi průmyslem a vědou.

Všechny tyto jevy bylo doporučeno zapracovat do rozvojových politik s nutností monitorovat, zda dochází ke zlepšení inovační politiky a jejího řízení, včetně uplatňování nového typu plánování - makroorganizačního - s cílem vyhnout se omezenosti sektorového přístupu. Byl to nový impuls pro národní vlády, který v mnoha případech byl rozpracován na regionální úroveň a podpora klastrů se tak stala součástí rozvojové strategie daných zemských či regionálních / krajských vlád.

Případová studie "Štýrsko"

Jedním z modelů, jak přistoupit k začlenění strategie klastrů do regionální rozvojové strategie, je konkrétní příklad z rakouského Štýrska. Tamní zemská vláda po letech restrukturalizace uhelného a hutního průmyslu hledala cestu ekonomické revitalizace země. V 80. letech bylo Štýrsko strukturálně slabé, spoléhající na základní průmysl, trpělo nezaměstnaností, demotivací, rezignací a únikem mozků. Zemská vláda proto pověřila Štýrskou agenturu pro hospodářský rozvoj zpracováním a realizací plánu rozvoje.

V prvním stupni sama agentura získala ISO 9001 a navrhla nové podnikatelské náměty, mezi jiným i analýzu vhodných rozvojových strategií zahrnujících i podporu průmyslových klastrů.



V druhé fázi byla provedena hloubková analýza ekonomického a průmyslového potenciálu Štýrska s výsledným konstatováním, že je v zájmu země využít své silné stránky a vydobýt si pozici jako místa spojeného s výrobou automobilových součástí a tak posílit svou mezinárodní konkurenceschopnost formou podpory tohoto klastru.

V třetí fázi byl zpracován návrh konkrétní realizace organizačního rámce pro automobilový klastr. Tento projekt, ve zjednodušené podobě, zahrnoval řízení a financování řídicí jednotky klastru - 3 výkonných manažerů po dobu 3 let s cílem následného dosažení samofinancování této řídicí jednotky ze strany samotného klastru.

Tento plán začala agentura realizovat v r. 1996, ročně šlo z prostředků zemské vlády 1,5 - 3 mil. eur na jeden klastr s tím, že přibývaly další. Jejich financování mělo klesající charakter ze strany agentury (z rozpočtu zemské vlády) a rostoucí spolufinancování ze strany klastru a jeho členů. Poté, co firmy pochopily význam společného úsilí, služeb poskytovaných řídicí jednotkou a hmatatelných výsledků ve formě vlastního růstu, vznikla vlastní organizace AC Styria (Automobile Cluster), jejímiž podílíky je šest vedoucích firem v klastru a Štýrská agentura prostřednictvím své dceřiné společnosti. V roce 2000 měl klastr 64 členů, v roce 2003 jich bylo 203. Počet nových pracovních míst v klastru dosáhl za období 1996 - 2002 nárůstu o 50%. Klastr dosáhl rovněž vysokého růstu v ostatních ekonomických a finančních parametrech.

Případová studie "Katalánsko"

V r. 1989 vyšlo z pozice ministra průmyslu a obchodu Katalánska rozhodnutí o využití teorie klastrů dle prof. Portera jako základní strategie pro rozvoj provincie. Po deseti letech od té doby existovalo na území Katalánska již 20 klastrů (např. dřevěné hračky, zemědělské stroje a zařízení, kůže a kožené výrobky, zpracování masa, vydavatelství, spotřební elektronika, nábytek a další). Klastry jsou i nadále hlavním metodickým přístupem k vyhodnocování průmyslové konkurenceschopnosti provincie a slouží pro určování oblastí, kde vláda může svými nástroji zlepšovat podmínky pro podnikání.

Na popud ministerstva byla nejdříve univerzitními experty z Barcelony zpracována "diagnóza" provincie, její silné a slabé stránky a navrženy hlavní kroky pro ty oblasti, kde je třeba zvýšit konkurenční výhodu. Vznikla nová poradenská organizace "Konkurenceschopnost KLASTRŮ", která následně vedla veškeré práce k bližší identifikaci možných klastrů v provincii až po "mikroklastry",



kterých bylo v Katalánsku nalezeno téměř sto. Jedním z cílů této iniciativy bylo také vytvářet účinné řídicí organizace, které slouží k rozvoji jednotlivých klastrů.

Celý proces řízení změny v rozvojové politice provincie s využitím klastrů proběhl ve třech etapách:

- i. identifikace problémů a příležitostí klastrů a základní návrhy na jejich zkvalitnění, např. cestou zvyšování a ne potlačování konkurence
- ii. dosažení konsenzu při zpracování vize budoucí funkce klastru, kdy klastr bude sdružovat všechny účastníky a usnadňovat potřebné změny
- iii. vytváření strategií a akcí za účasti členů klastru pro plnění přijaté vize

Jedním z výsledků celého procesu byla i účinnější komunikace mezi podnikatelskou sférou a vládou, firmy byly prostřednictvím klastru lépe schopny formulovat požadavky na vládní pro-konkurenční podporu, takové jako např. vybudování výzkumných laboratoří nebo podpora zahraničního obchodu.

Přístup s využitím klastrů pomohl řadě, především malých, firem ve strategickém uvažování o svých problémech. Došlo k přenesení výzkumného centra z Barcelony do střediska kožedělného průmyslu v Igualada, řada odborných seminářů přivedla výrobce textilu k vytvoření maloobchodní sítě, společný projekt a investice umožnily vznik nového podniku na vývoj a přípravu montáže pro místní továrny na výrobu motocyklů Honda, Yamaha a Derbi.

Výhody strategie klastrů pro politiku regionálního rozvoje:

- > Vytvářejí podmínky umožňující a stimulující inovace, které zahrnují efektivnější využití výzkumu a vývoje. To pohání růst a zvyšuje návratnost investic do veřejného sektoru, např. do univerzit a výzkumných ústavů.
- > Zlepšují výkon jednotlivých podniků a vytvářejí podmínky pro vznik nových firem (což obratem zvyšuje inovaci a pohání proces restrukturalizace a diverzifikace).
- > Přitahují více kvalitních přímých investic, protože poskytují kvalitnější prostředí (např. dobrý zdroj specializovaných schopností, znalosti, výzkum a vývoj, dodavatelé atd.).
- > Vytvářejí nové zdroje konkurenčních výhod a uvádějí do pohybu proces růstu a rozvoje prostřednictvím kumulace klíčových faktorů až na úroveň kritického množství.



- > Nabízejí obsáhlý program a strukturu pro integrovanou ekonomickou politiku koncentrovanou na ten obor, který je hlavní silnou stránkou regionu.

Klastry a územní marketing

Dnes je ve světě všeobecně akceptován fakt, že úspěšné regionální ekonomiky jsou, v různé míře, specializované. I v těch nejvíce diverzifikovaných regionech jsou zabydleny obory, které z důvodu historických náhod, cíleného náboru nebo geografické specifiky mají vyšší koncentraci zde než jinde. Konkurenční výhoda určitého místa je vlastně součtem konkurenčních výhod konkrétních oborů v rámci tohoto místa.

Žádný národ, natožpak samotný kraj, nemůže být nejlepší ve všech oborech. Proto úspěšné lokality (místa, kraje, státy) rozvíjejí své silné stránky (jednotlivé obory tvořené klastry) a zaměřují na ně inovační kapacity. Spojení se v klastru poskytuje firmám větší přístup k dodavatelům, specializovaným poskytovatelům služeb, zkušené a kvalifikované pracovní síle a nevyhnutelně také přináší "přelévání" poznatků, dovedností a informací z oboru do odboru, které nastává tam, kde se lidé setkávají a mluví o svém podnikání. Výhoda daného místa přitahuje nejen podobné, ale také doplňkové podniky a v důsledku toho se klastry stávají úrodnou půdou pro nové klastry.

“Současná přitažlivost konkrétního místa je dána dynamikou klastrů, charakterem zúčastněných firem, veřejnou politikou a dostupnými zdroji. To je předpokladem budoucího růstu v oblasti tvorby hodnot.” Ústav pro tvorbu hodnot, Oslo.

Prostřednictvím podpory klastrů lze "prodávat" kraj firmám, investorům a v některých speciálních případech i turistům. V tomto úsilí hrají velkou roli tzv. "community developers" neboli instituce a agentury spolupracující na rozvoji a marketingu daného místa a budující komunikační arény pro stimulaci znalostí a informací.



VI. KDO NEVĚŘÍ, AŽ TAM BĚŽÍ

Jak už je z předešlého textu patrné, klastry nejsou místním výmyslem nebo novinkou, kterou by nám zahraniční konzultanti rádi "prodali". Je to objektivní fakt, který prokazatelně běží v mnoha zemích světa a je na každé vládě, aby se rozhodla, zda strategii podpory klastrů do své politiky a rozpočtů zařadí, či nikoliv.

Hlavní kolébkou klastrů je USA. Pro ilustraci jmenujme alespoň některé z nich: kalifornský vinařský klastr, informační technologie v Silicon Valley, klastr optického průmyslu v Arizoně, hollywoodský klastr filmové zábavy, klastr finančních služeb v Minnesotě, Manhattanský multimediální klastr, high-tech klastr v Pittsburghu další). Klastry se však spontánně začaly uplatňovat i jinde, Afriku a Sibiř nevyjímaje. Vůdčími státy v Evropě byla Itálie a Španělsko. No, a kdo by neznal holandské tulipány! A přece, kolik lidí ví, že za jejich úspěchem je Holandský květinový klastr složený z celé řady pěstitelských družstev a firem, které si v rámci klastru vytvořily specializované instituce pro aukce, manipulaci a dopravu, a právě to dnes tvoří jednu z jejich největších konkurenčních výhod.

V Evropské unii probíhá projekt ACENET financovaný z programu INNOVATION Evropské komise. Jeho účastníky z 11 evropských regionů spojuje společný zájem o to, jak lze stimulovat, rozvíjet a podporovat klastry a podnikatelské sítě v zájmu regionálního rozvoje.

Za ČR je partnerem projektu společnost Vědecko-technologický park Ostrava, a.s., která v souvislosti s iniciativou identifikace a rozvoje oborových klastrů umožnila účast v projektu i zástupcům Sdružení pro rozvoj Moravskoslezského kraje a Moravskoslezského strojírenského klastru. Projekt se uskutečnil v letech 2002 a 2003 a obsahoval 7 setkání v jednotlivých zemích, jejichž předmětem bylo seznámení se s úspěšnými oborovými klastry a organizacemi, které jim poskytují podporu v daném regionu, s hlavními mechanismy lokální rozvojové politiky, financováním a následnými přínosy klastrů:

- > Klastr "Království hliníku" v švédském Jönköpingu zahrnuje 100 členských firem v oboru zpracování hliníku a hliníkových komponentů. Druhý člen projektu, klastr s názvem "Industrial District Skaraborg" soustřeďuje firmy vyrábějících pro automobilový průmysl kolem společnosti Volvo. Klastry jsou ve Švédsku zpravidla financovány z 70% z veřejných zdrojů, zbývajících 30% hradí členské organizace svými příspěvky.
- > Klastr zaměřený na výrobu sportovní obuvi v Montebelluna, italském regionu Benátky, je jedním z 15 oficiálních klastrů v regionu. Podporu získává od



hodpodářské komory, která je na základě italských zákonů pověřena koordinací financování podobných aktivit v krajích.

- > Rakouský region Štýrsko, kde jsou již od roku 1996 s podporou Štýrské agentury pro hospodářský rozvoj (SFG) rozvíjeny klastry automobilový, materiálový a dřevozpracující, pocit'uje největší přínosy v inovacích, světové konkurenceschopnosti a tvorbě pracovních míst, což odpovídá i silné vazbě firem na výzkum a vzdělání poskytované univerzitami v Grazu a Leobenu. U sousedů v regionu Podravje ve Slovinsku se technologický park v Pesnici na klastry teprve připravuje.
- > Ve francouzském regionu Rhône-Alpes, jehož střediskem je Lyon, je rozvinutý automobilový klastr "Rhône-Alpes Industrial Vehicles", který je orientován na síť dodavatelů s přímým výstupem na trh a jejich subdodavatelů. V tomto klastru je na 400 firem s celkovým obratem 500 mil. EUR/rok. Vůdčí postavení v klastru má firma Renault Trucks. Další klastry v regionu reprezentují výrobce šroubů a firmy spojené s výzkumem v oblasti zdravotně-biotechnologické.
- > U našich polských sousedů v Krakovském vojvodství již od r. 1999 v oblasti Tarnowa existuje klastr "Plastowa Dolina" slučující firmy z chemického a návazného plastového průmyslu kolem velkých dusíkáren, které v posledních letech prošly rozsáhlou restrukturalizací. Jako příklad "mikroklastru" malých a rodinných firem slouží nábytkářský klastr v městečku Kalwaria Zabrzdyowska.
- > V Norsku se vzhledem k relativně malému počtu obyvatel a jeho koncentraci v jižní části země neuplatňuje striktní regionální hledisko a tudíž záměry a strategická rozhodnutí se odehrávají na centrální, vládní úrovni. Norsko se oprávněně považuje za zemi s největšími investicemi do vzdělání, inovací a technologického rozvoje v Evropě. Jejich prioritami jsou informační a telekomunikační technologie, biotechnologie a lodní průmysl, ve kterých firmy tvoří neformální sítě a využívají podporu poskytovanou ze strany státem vytvořených agentur. Například námořní klastr nefunguje jako organizované sdružení, je to volná síť, pro kterou významná poradenská a certifikační firma Det Norske Veritas vytváří informační a organizační zázemí.
- > Německý region Schwarzwald-Baar-Heuberg na závěrečném setkání účastníků projektu představí své klastry v oblasti věd o životě (life sciences).



Projekt ACENET si klade za cíl shromáždit a následně rozšířit mezi své členy informace a zkušenosti o vytváření a řízení klastrů a sítí firem vzhledem k tomu, že oborové klastry se dnes pokládají za jeden z nejzajímavějších fenoménů ekonomického rozvoje. Účastníci projektu proto přivítali, že i v České republice byl založen první klaster, navíc v regionu, který je partnerem projektu. O tom ale již další kapitola.



VII. MORAVSKOSLEZSKÝ STROJÍRENSKÝ KLASTR

Z předchozích informací a příkladů je zřejmé, že podpora klastrů vede ke zlepšení ekonomiky kraje, státu či jinak definovaného území. Moravskoslezský kraj rozhodně takovou pomoc potřebuje. Proto státní agentura CzechInvest využila fondu Phare k zpracování studie proveditelnosti k identifikaci odvětvových seskupení v Moravskoslezském kraji vhodných pro cílenou programovou podporu. Studie byla zpracována konsorciem PE International (Británie), vedoucím projektu byl Andrew Thorburn, poradce EU. Na lokální úrovni se řešení zúčastnil tým složený z expertů Sdružení pro rozvoj Moravskoslezského kraje, RPIC ViP, s.r.o. a Regionální kancelář Karviná, pod vedením Ing. Karla Skokana, Ph.D. z Ekonomické fakulty VŠB-TU Ostrava. Během zpracování studie se uskutečnila řada informačních, konzultačních a brainstormingových mítinků a schůzek se všemi představiteli veřejné správy a dotčených podniků.

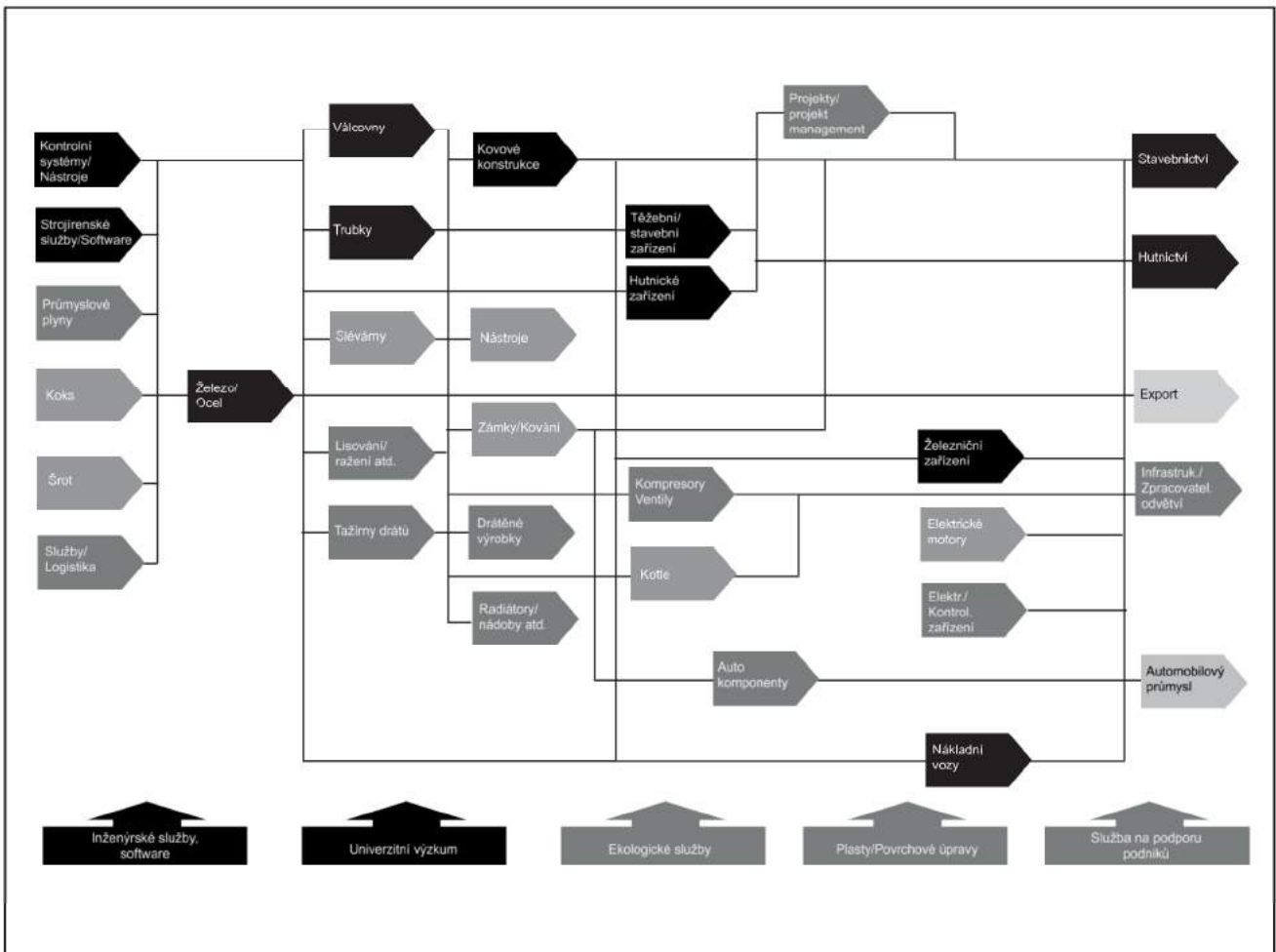
První etapa studie (leden-duben 2002) představovala analýzu silných odvětví v kraji: hutnictví a strojírenství zahrnujících výrobu kovů a kovových výrobků, slévárenství, a automobilový průmysl, dále dřevozpracující průmysl, stavebnictví a stavební inženýrství, potravinářský průmysl, chemické výrobky a plasty a také textilní a oděvní průmysl. Výsledkem první etapy studie bylo zjištění, že hlavním průmyslovým odvětvím Moravskoslezského kraje (MSK), které má pro rozvoj kraje největší potenciál a strategický význam, je strojírenství, a sice v tom neširším slova smyslu, od surovinových vstupů až po hotové výrobky.

Druhá etapa se již zaměřila na hlubší zkoumání podmínek strojírenského klastru a zjištění jeho silných a slabých stránek a návrhu strategie jeho rozvoje.

Součástí studie bylo i zmapování stávajícího seskupení firem z hlediska pokrytí výrobního řetězce a přítomnosti potřebných dodavatelů služeb a dalších podpůrných institucí. Z následujícího diagramu je jasné, že převládá těžké strojírenství (tmavší rámečky) v horní polovině diagramu s výstupem do hutnictví a stavebnictví, zatímco lehké strojírenství s výstupem do infrastrukturního a zpracovatelského nebo automobilového průmyslu je méně zastoupeno.



Mapa strojírenského klastru v Moravskoslezském kraji





Vytvoření registru firem ve strojírenském klastru

Brzy po ukončení studie, v listopadu 2002, byly z iniciativy CzechInvestu a Sdružení pro rozvoj Moravskoslezského kraje, jako místního partnera, zahájeny práce na identifikaci konkrétních strojírenských firem v kraji a sběr dat do databáze klastru, tzv. Kapacitního registru. Tato databáze obsahuje identifikační údaje firmy, základní ekonomické ukazatele a obchodní údaje jako export, dodavatelé a odběratelé, dále informace o technologiích, výrobcích, zařízeních, výzkumných a vývojových kapacitách a certifikacích. Registr tak může vypovídat o kapacitách klastru jako celku, umožní rychlé nalezení partnera při poptávce ze zahraničí a také, za podmínky průběžné aktualizace, sledování trendů a vyhodnocování úspěšnosti klastru. V kraji bylo identifikováno až 600 firem v různých oborech strojírenství, z toho cca 200 bylo zavedeno do registru na základě zodpovězení vstupního dotazníku. Zavedení do registru je pro firmy bezplatné, naopak kvalitní vyplnění dotazníku je pro firmu přínosem, protože umožní kvalitní prezentaci firmy včetně nabídnutí obchodní spolupráce při případných poptávkách.

Založení Moravskoslezského strojírenského klastru (MSSK)

Následným krokem po vytvoření registru firem bylo oficiální založení Moravskoslezského strojírenského klastru dne 20. března 2003 v Ostravě. Etapu přípravy založení a samotné ustavující jednání realizovalo Sdružení pro rozvoj Moravskoslezského kraje, které si pro podporu klastru v kraji vytvořilo regionální odborné pracoviště v úzké vazbě na agenturu CzechInvest. MSSK byl založen jako zájmové sdružení právnických a fyzických osob. Má voleného prezidenta a devítičlennou výkonnou radu. Výkonnou složkou je výkonný sekretariát.

MSSK, který si v roce 2003 získal cca 40 členů, má s pomocí zahraničních konzultantů CzechInvestu a Sdružení pro rozvoj Moravskoslezského kraje zpracovanou svou vizi, rozpočet na dva roky, kde je nutně počítáno s podporou z veřejných a projektových prostředků, podnikatelský záměr a marketingovou strategii. Pro své členy v r. 2003 uskutečnil několik významných seminářů (marketing, inovace, lidské zdroje, benchmarking, společný nákup, strukturální fondy), zahraniční prezentace v kanceláři CzechInvest v Londýně a Birminghamu pro cca 80 britských strojírenských firem, na konferenci sdružení německých strojírenských firem VDMA v Kolíně n/Rýnem a na 6. celosvětové konferenci Institutu pro konkurenceschopnost "Inovační klastry - nová výzva" ve švédském Göteborgu.



V současné době je strojírenský klastr značně fragmentovaný a vazby mezi firmami jsou relativně slabé. Mnoho společností v klastru není konkurenceschopných ve smyslu globálních požadavků, klíčové firmy stále procházejí rozsáhlou restrukturalizací a reorganizací, image strojírenství v kraji není valný, strojírenství nemá dostatek nových profesí, firmy pracující ve mzdě pro zahraničního odběratele se cenově podrážejí, chybí soustavná komunikace mezi podnikateli, univerzitami, krajským úřadem a dalšími institucemi, která by umožnila situaci zlepšovat.

Strategie klastrů není všelékem, avšak uvedené problémy pomohla v řadě případů vyřešit, jak uvádí předchozí příklady. Úspěch a další rozvoj MSSK dnes závisí na aktivitě členů, získání podpory z veřejných a projektových zdrojů, včetně strukturálních fondů, na odbornosti a osobnostní zdatnosti výkonného personálu. Silnou stránkou manažerů klastru musí být schopnost vytvořit vztah důvěry k firmám a institucím v klastru a dosahovat projektovaných parametrů své činnosti tak, aby se klastr mohl stát samofinancovatelným do dvou let a zcela sloužil svým členům, kteří převezmou jeho řízení.



VIII. A CO DÁL?

Není toho málo. CzechInvest jako agentura pro podporu podnikání a investic pokládá rozvoj oborových klastrů za jednu ze svých čtyř nosných strategií. Je zapotřebí vytvořit pro vznik a podporu klastrů novou podpůrnou infrastrukturu, která zatím není k dispozici. Nabízí se např. úprava stávajícího programu KOOPERACE, sloužícího malým a středním podnikům, pro podmínky klastrů. Vytvoření vhodného modelu pro ČR jak přistupovat k podpoře klastrů, zohledňujícího české podmínky a potřeby všech sektorů, je úkolem právě agentury CzechInvest, která připravuje jak strategické materiály pro MPO, tak vytváří vlastní organizační podmínky pro začlenění fenoménu klastrů do hospodářské rozvojové politiky země.

Role CzechInvestu bude na úrovni koordinační a podpůrné. Na pozadí této státní rozvojové politiky se o vlastní rozvoj klastrů v krátké době musí postarat jednotlivé kraje. Rozhodnutí o vzniku a podpoře klastrů se tak dostává na krajskou úroveň. Je proto nutné, aby kraje tuto strategii ve vlastním zájmu uchopily pevně do svých rukou a využily maxima pozitivních přínosů této řízené pomoci s cílem dosažení blahobytu pro celý kraj. Rada kraje musí být přesvědčená o přínosech, které klastry generují, a tudíž o oprávněnosti uvolnění prostředků na jejich počáteční financování. Dle současných poznatků se jedná o prostředky na analytickou studii pro rozhodnutí o vzniku nového klastru a následně jsou to prostředky na provozní náklady a aktivity řídicího týmu klastru po dobu minimálně dvou let. Tato investice se navrácí v ekonomickém růstu firem, zvyšováním počtu pracovních míst, zvyšování úrovně kvalifikace a specializace lidských zdrojů.

Moravskoslezský kraj je prvním krajem v republice, který se touto cestou vydal. Stal se místem, kam ostatní chodí "na zkušenou". I to je nemalým přínosem. Ale toto prvenství není navěky. Silné aktivity se rozvíjejí v Jihomoravském kraji, kde je již přislíbena pomoc CzechInvestu na zpracování studie pro biotechnologický klastr. Další aktivity na sebe nedají dlouho čekat. Klastry jsou neoddělitelnou součástí regionálních inovačních strategií, které řada krajů zpracovává a následně realizuje.

V rozvoji dalších klastrů v našem kraji je největším favoritem dřevozpracující průmysl, který má v kraji širokou základnu a příchodem velkého investora - vznikem firmy Mayr Melnhof Pila Paskov dostal toho stěžejního "hybatele". Tato dosud největší investice v kraji je současně magnetem pro přilákání celé řady dalších firem a projektů v návazném výrobním řetězci. Vzhledem k tomu, že investor pochází ze Štýrska, které má s rozvojem klastrů bohaté zkušenosti, je účast pily v klastru a její hlavní role samozřejmostí. Důležité však je zmobilizovat a zorganizovat co nejvíce firem v tomto oboru



na území celého kraje od státních lesů a soukromých lesníků přes nejrůznější formy zpracování dřeva až po nábytek a papír. To už ale bude úkolem budoucího Moravskoslezského dřevozpracujícího klastru.

Závěrem lze vyjádřit přesvědčení, že se pro Moravskoslezský kraj a ostatní kraje ČR toto cílené plánování a podpora oborových klastrů s významnou finanční podporou z veřejných rozpočtů stane prioritou jako dobrá investice pro budoucí konkurenceschopnost celé země.

POUŽITÁ LITERATURA:

1. Holzschlag, G. *Steirische Wirtschaftsförderung SFG*. Presentace, Graz, červenec 2003.
2. *Industrial and Clusters Strategies*. Training and Employment Research Unit, University of Glasgow, říjen 2001.
3. Porter, M. *Strategy: New Learning*. Videopřednáška, Norwegian School of Management, Oslo, červen 2003
4. Porter, M. *On Competition - A Harvard Business Review Book*. Harvard Business School Press, Boston, 1998.
5. Porter, M. *Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy*. Economic Development Quarterly, Sage Publications, Inc, Boston, únor 2000.
6. Skokan, K. *Methodology for Regional Clusters Establishment*. Ostrava, srpen 2002.
7. *Studie proveditelnosti k identifikaci odvětvových seskupení na severní Moravě a ve Slezsku*. PE International, Phare, září 2001.