

Význam klastrů pro rozvoj podnikání malých a středních podniků (MSP)

Importance of the clusters business development of small and medium enterprises

Bc. Petra Prchalová

Bakalářská práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav logistiky

akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petra PRCHALOVÁ**
Osobní číslo: **L09382**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Logistika a management**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Význam klastrů pro rozvoj podnikání malých a středních podniků (MSP)**

Zásady pro vypracování:

1. **Charakterizujte pojmy vztahující se k tématu klastrů včetně vymezení malých a středních podniků**
2. **Analýzujte plastikářský klaster ve Zlíně**
3. **Vliv plastikářského klasteru na malé a střední podniky, které společně tvoří klastrovou iniciativu, návrh opatření pro zlepšení stavu. Zhodnocení naplnění cíle a přínosu práce**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] PAVELKOVÁ, Drahomíra a kolektiv. *Klastry a jejich vliv na výkonnost firem*. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. ISBN 80-247-2689-2.

[2] PORTER, Michael Eugene. *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-12-0.

[3] ŽÍTEK, Vladimír. *Regionální ekonomie a politika I*. Brno: Masarykova univerzita, 2002. ISBN 80-210-3478-5.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Mgr. Pavel Zemánek

Ústav krizového řízení

Datum zadání bakalářské práce:

25. února 2013

Termín odevzdání bakalářské práce:

10. května 2013

V Uherském Hradišti dne 25. února 2013


prof. PhDr. Ivo Barteček, CSc.
děkan




RNDr. Ing. Lenka Cimbálníková, Ph.D., MBA
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Cílem bakalářské práce byla reflexe malých a středních podniků (MSP) v součinnosti s působením klastrů. Obsahem teoretické části je vymezení rozličných pojmů, které souvisí buďto s malým a středním podnikáním nebo s klastrem jako takovým. Navazující, respektive praktická část je stavebním kamenem celé práce, protože právě v ní konkretizují či popisují význam klastrů, charakterizovaný v části první. Demonstrujícím elementem se v tomto případě stal Plastikářský klastr ve Zlíně, který rozvoji malých a středních podniků zcela účelně napomáhá.

Klíčová slova: malé a střední podniky, klastr, konkurenceschopnost, Plastikářský klastr ve Zlíně, klastrová iniciativa, podnikatelské prostředí České republiky, diamant konkurenční výhody, facilitátor, přínosy klastrové iniciativy, členové klastru.

ABSTRACT

The aim of the bachelor thesis was the reflection of small and medium enterprises in cooperation with the effects of clusters. The theoretical part is to define the various terms that relate either to small and medium business or with the cluster itself. The master, or the practical part is the building block of the whole work, because it concretizes and describes the importance of clusters, characterized in part one. The demonstrating element in this case is Plastics cluster in Zlín which helps the small and medium enterprises quite effectively.

Keywords: small and medium enterprises, cluster, competitiveness, Plastics cluster in Zlín, cluster initiative, business environment in the Czech Republic, diamond of competitive advantage, facilitator, benefits of the cluster initiative, cluster members.

Motto

„Žádný podnik nevyroste k velikosti, pokud nevyaleznete způsob, jak měnit nádeníky v ředitele.“

T. Baťa

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucímu bakalářské práce, panu Ing. et Mgr. Pavlu Zemánkovi, za pečlivé a odborné vedení práce, cenné připomínky i poskytnutí četných konzultací. Velké poděkování patří rovněž Ing. Davidu Hausnerovi, projektovému manažeru z Plastikářského klastru ve Zlíně za poskytnutí cenných prezentací, ale především za jeho připomínky a rady k realizaci praktické části bakalářské práce.

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v příruční knihovně Fakulty aplikované informatiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a jeden výtisk bude uložen u vedoucího práce;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti:.....

.....
podpis studentky

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1. HISTORICKÝ NÁSTIN	12
1.1 VZNIK KLASTRŮ	12
1.2 CO SI PŘEDSTAVIT POD POJMEM KLASTR	14
1.2.1 Klaster a konkurenceschopnost.....	16
1.2.2 Typy klastrů	17
1.3 KLASTROVÁ INICIATIVA	19
1.4 VZNIK A ŽIVOTNÍ CYKLUS KLASTRU	20
1.5 ÚČASTNÍCI A STRUKTURA KLASTRU	23
1.6 FINANCOVÁNÍ KLASTRU	25
2. PŘÍNOSY KLASTROVÉ ORGANIZACE	27
2.1 KONKRÉTNĚJI PRO MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY (MSP)	27
2.2 KLASIFIKACE DLE ZÁKONA NA PODPORU PODNIKÁNÍ Č.47/2002 SB.....	30
2.3 SWOT ANALÝZA PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ ČR PRO MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKÁNÍ	30
2.4 NÁRODNÍ KLASTROVÁ POLITIKA	34
2.5 KLASTRY A MSP	34
II PRAKTICKÁ ČÁST	38
3. PLASTIKÁŘSKÝ KLASTR	39
3.1 VŠEOBECNÉ INFORMACE	39
3.2 EXKURZ DO HISTORIE PLASTIKÁŘSKÉHO KLASTRU	40
3.2.1 Zásadní důvody vzniku	41
3.2.2 Organizační struktura	43
3.2.3 Financování klastru	44
3.2.4 Zkušenosti plastikářského klastru	44
4. ČLENOVÉ KLASTRU	46
4.1 ÚVODNÍ CHARAKTERISTIKA	46
4.2 AUTOMOBILOVÝ A ELEKTRONICKÝ PRŮMYSL	47
4.3 VÝROBA STROJŮ A ZAŘÍZENÍ	48
4.4 STAVEBNICTVÍ	48
4.5 ODBORNÉ PORADENSTVÍ	49
4.6 OBALY	50
4.7 ZPRACOVÁNÍ ODPADŮ	50
4.8 OSTATNÍ.....	51
4.9 STŘEDNÍ ŠKOLY	51
4.10 UNIVERZITA	52
4.11 PARTNEŘI KLASTRU.....	53
5. PROJEKTY MINULÝCH LET	55

5.1	MEZINÁRODNÍ SÍŤOVÁNÍ	55
5.2	CLUSTERPLAST	55
5.3	CERADA	56
5.4	AUTOPLAST.....	56
6.	PROJEKTY PRO SOUČASNÉ OBDOBÍ.....	57
6.1	STRATEGICKÉ OPERACE.....	57
6.2	VÝVOJ A INVESTICE.....	57
6.3	LIDÉ	58
6.4	NÁKUP	58
6.5	REŽIJNÍ STŘEDISKO.....	58
7.	FAKTA O PLASTECH	59
7.1	K ČEMU NÁM PLASTY SLOUŽÍ A Z ČEHO SE PRIMÁRNĚ VYRÁBÍ.....	59
7.2	ROZDĚLENÍ PLASTŮ.....	59
7.3	SVĚTOVÁ PRODUKCE A SPOTŘEBA TiO ₂ V PLASTECH	60
8.	METODIKA HODNOCENÍ A MĚŘENÍ VÝKONOSTI KLASTRU	62
8.1	VÝBĚR UKAZATELŮ.....	62
8.2	BENCHMARKING PLASTIKÁŘSKÉHO KLASTRU – TVRDÁ KVANTITATIVNÍ DATA	62
8.3	BENCHMARKING PLASTIKÁŘSKÉHO KLASTRU – TVRDÁ KVALITATIVNÍ DATA.....	70
	ZÁVĚR	72
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	74
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	76
	SEZNAM OBRÁZKŮ	77
	SEZNAM TABULEK.....	78

ÚVOD

Je již pravidlem se právě na tomto místě, úvodu, zmínit a celkově utřídit celý průběh bakalářské práce. Jestliže začnu s charakteristikou svého díla, ráda bych podotkla doplňující informaci, proč jsem si dané téma zvolila. Zejména proto, že pojem klastr je v českých luzích a hájích stále velkou neznámou a já se snažila do tohoto pojmu proniknout hlouběji a ve stejné míře zprostředkovat jisté osvětlení všem čtenářům této práce. V průběhu tvoření onoho díla jsem se sama přesvědčila, že i dostupnost české literatury je velkým, respektive zásadním problémem. Pakliže jsem dohledala vhodné prameny, častým úskalím byla jejich neaktuálnost. V samotné tvorbě jsem se snažila pracovat svědomitě, jen s aktuálními daty. Mnoho přínosných informací jsem byla nucena čerpat z cizojazyčných knih, zabývající se danou tematikou. Při této exkurzi jsem narazila na mnoho pestrých, rozšiřujících informací, kterými jsem svoji bakalářskou práci obohatila. Stěžejní cizojazyčnou knihou, plnou adresných faktů, byla *Konkurenční výhoda národů* od Michaela Portera. Protože nejlepší školou je praktické hledisko náhledu na věc, byl můj postup z teoretické části do praktické zcela chronologický.

Oslovila jsem Plastikářský klastr ve Zlíně, na kterém jsem demonstrovala známé informace, které o problematice klastrů rozvádím v teoretické části. Tím nejdůležitějším faktorem bylo dokázat pozitivní vliv (význam) klastrů pro malé a střední podniky. Pevně věřím v pozitivní reakce všech čtenářů, kteří o toto téma projeví hlubší zájem. Při studiu praktické části práce by mělo být i laikovi jasné, jaký význam má samotný klastr pro malé i střední podniky. Snažila jsem se do práce zapracovat taktéž aktuálnost této problematiky. Téma je aktuální zejména z důvodu pokračující ekonomické (finanční) krize, přičemž právě klastr může díky sdíleným nákupům, odběrům, seminářům atp. uspět v konkurenčním boji, čímž získá náskok sto „mílových bot.“ Nejen díky tomuto hledisku mohu tvrdit, že shluk firem v klastru je velmi přínosnou aktivitou, která by se neměla opomíjet.

Již z textu výše je každému čtenáři jasný vytyčený cíl bakalářské práce, přičemž právě na něm celá práce stojí a zároveň se od něho odvíjí. Cílem bylo dokázat pozitivní vliv klastrů na malé a střední podniky. Přikročíme-li k charakteristice teoretické části, je důležité popsat, dle jakého klíče jsem postupovala. V první fázi jsem provedla seznámení s pojmem klastr, leč postupně pracuji s novými a doplňujícími hledisky, které s problematikou klastrů úzce nebo široce souvisí. Bylo zapotřebí efektivní selekcí vyhodnotit potřebná fakta, matoucí či neaktuální odfiltrovat. Klastr sám o sobě souvisí

s pojmem malých a středních podniků, kmenovou buňkou soudobé ekonomiky. Součástí teoretické části jsou i kapitoly nastiňující MSP v Českém prostředí, poukazující jak na stinné tak i světlé stránky prostřednictvím SWOT analýzy.

Jestliže přikročíme k části praktické, jak již bylo charakterizováno, pracuji s efektivně fungujícím Plastikářským klastrem ve Zlíně. K dnešnímu dni má na svém kontě čtyřicet jedna členů, kteří společným úsilím dosahují efektivní spolupráce, kterou v praktickém textu dokazují na mnoha prvcích své práce. Díky velmi vstřícnému managementu Zlínského klastru jsem mohla celé problematice více porozumět a podělit se o cenné informace fungujícího komplexu se čtenáři tohoto traktátu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1. HISTORICKÝ NÁSTIN

1.1 Vznik klastrů

Již od nepaměti se hospodářské výrobní jednotky organizují do skupin. Snahou je zvýšit svoji konkurenceschopnost a pojit se proti nepříznivým vlivům, kdy dochází k poklesu poptávky po produkci, vstupu silných konkurentů do odvětví či jiným negativním vlivům. Spolupráce je i hlavním motorem klastrových iniciativ. Firmy, které zatím nedosáhly potřebné velikosti či kapitálové síly, se rovněž mohou účastnit mezinárodního konkurenčního boje a tvorby své mezinárodní konkurenční výhody tím, že se budou sdružovat a spolupracovat právě v klastrech. Klastry však nejde uměle vytvořit, ale je možné je odhalovat a zajistit podmínky, aby prosperovaly. Jestliže se vrátíme k samotné myšlence klastrů z pohledu historie, zjistíme, že tento výraz není zcela nový. Již v roce 1890 poznamenal významný britský ekonom Alfred Marshall, že průmyslová odvětví jsou často místně koncentrována a získávají značné přínosy z externalit, jako jsou úspory z rozsahu či přelévání, plynoucí z těchto koncentrací. Dalším významným autorem je A. Weber (1909), který je tvůrcem ucelené klasické teorie lokalizace. Ve své práci uvádí, jak pomocí lokalizace průmyslových závodů dosáhnout minimálních výrobních nákladů. Po uplynutí sta let od vydání publikace A. Marshalllem „Principy ekonomie,“ dominoval výzkum na klastrech ekonomickými geografy, studující růst a vznik měst. V roce 1990 Harvardský profesor Michael Porter přinesl koncept klastrů do běžných diskuzí a obchodních strategií, přičemž celý tento ekonomický fenomén uchopil ve své knize „Konkurenční výhoda národů.“ Podniky se staly jádrem Lisabonské strategie, jejímž záměrem je, aby se Evropská unie (EU) stala nejkonecneschopnější a nejdynamičtější se vyvíjející ekonomikou na světě, která je schopna si udržet dlouhodobý růst. Za jeden z významných nástrojů jak naplnit tento cíl můžeme považovat klastry.

„Klastry jsou tedy geografické koncentrace vzájemně propojených firem, s vazbami na příbuzné organizace, například ve formě profesních sdružení, vládních agentur, výzkumných a vzdělávacích institucí.“¹ Související ekonomická aktivita inklinuje k aglomerátu samozřejmě z různých důvodů, jako je přítomnost jedinečných přírodních

¹ SLANÝ, Antonín. *Konkurenceschopnost české ekonomiky (vývojové trendy)*, s. 203

zdrojů, blízkost k trhu a snížení transakčních nákladů. Zábava v Hollywoodu a móda v Miláně jsou běžné příklady klastrů. Příkladem světového klastru v rozvojové zemi jsou informační technologie v Bangaloru v Indii. Mekkou úspěšných evropských klastrových iniciativ je Itálie – polovina všech židlí prodaných v Evropě pochází z oblasti kolem italského města Udine (kde také mají na náměstí skulpturu ve tvaru židle), tři čtvrtiny všech celosvětově obchodovaných lyžařských bot zase pocházejí od výrobců, kteří jsou shluknuti kolem města Montebelluna. Některé prominentní příklady klastrů s globálním dosahem jsou snadno identifikovatelné napříč celou řadou odvětví a aktivit, včetně:

- **finančních služeb:** londýnské City, New York,
- **filmu:** Hollywood, „Bollywood“,
- **automobilů:** Detroit, Modena, Toyota City, Wolfsburg, Stuttgart a řada dalších,
- **hodinek:** Švýcarsko a Japonsko,
- **optického vybavení:** Tokio,
- **květin:** Nizozemsko a Kolumbie,
- **počítačového software:** Silicon Valley, Bangalor,
- **námořní technologie:** jihozápadní Norsko,
- **mobilní telekomunikace:** Stockholm a Helsinky

V ČR jsou klastry většinou institucionalizovány v podobě klastrových organizací (občanské sdružení, družstva). Účelem těchto organizací je podporovat rozvoj jednotlivých odvětví společnými projekty v oblasti rozvoje lidských zdrojů, inovací, výzkumu a vývoje, obchodní spolupráce a marketingu. Členské firmy, které si vzájemně konkurují, ale zároveň spolupracují v konkrétních oblastech tak mohou překonat řadu svých omezení a získat konkurenční výhodu, která se těžko napodobuje. Moravskoslezský kraj byl prvním českým regionem, kde byla realizována studie identifikace klastrů (2002) a kde byl založen první klaster v České republice – Moravskoslezský strojírenský klaster (2003, v září 2008 přejmenován na Národní strojírenský klaster). V České republice lze za neformálně vzniknuvší, avšak celosvětově úspěšný klaster považovat softwarové firmy, které vznikly v Praze v devadesátých letech a které dnes významně promlouvají do odvětví vývoje i prodeje počítačových her.

1.2 Co si představit pod pojmem klastr

Od vzniku přelomové knihy Michaela Portera „Konkurenční výhoda národů“ se objevilo mnoho definic klastrů, avšak většina z nich má velmi podobné rysy. Definice dle Portera viz výše. Přestože se v češtině slovo klastr skloňujeme ve všech sedmi pádech už od roku 2002, nejde o zcela jednoduchou záležitost. „Star cluster“ je česky hvězdokupa, takže pod souslovím „industrial cluster“ si můžeme představit seskupení firem a nejrůznějších souvisejících organizací v určité oborové, mezioborové či vynořující se specializaci. Zcela jednoduše řečeno: Klastry jsou základem neopakovatelné a nenapodobitelné konkurenční výhody určitého místa.

OECD definuje klastry jako *„seskupení horizontálně nebo vertikálně propojených firem z příbuzných oborů spolupracujících s podpůrnými organizacemi.“*²

Po posledních analýzách regionálních klastrů v Evropě definovala Evropská komise klastry jako: skupiny nezávislých firem a přidružených institucí, které:

- *„soutěží a spolupracují (zde se projevuje fenomén pojmu co – opetition)*
- *jsou místně koncentrované v jednom či několika regionech (mohou mít však i globální rozsah)*
- *jsou specializované v konkrétním průmyslovém oboru provázaném společnými technologiemi a dovednostmi*
- *jsou buď znalostní či tradiční“*³

Na tomto místě bych však ráda upozornila na fakt vracející se k původní klastrové formulaci řečenou panem Porterem, že klastry nejsou považovány za žádný specifický projekt ani typ organizace. Klastr totiž funguje, ať už jsou si toho společnosti vědomy nebo ne. Studie ekonomického vývoje ve vyspělých zemích ukazují, že podniky se sídlem v „kupě“ jsou s větší pravděpodobností náchylné k inovacím, platí vyšší mzdy, a dosáhnou vyšší produktivity než firmy, které jsou geograficky izolované. Pokud jsou firmy

² PAVELKOVÁ, Drahomíra a kolektiv. *Klastry a jejich vliv na výkonnost firem*, s. 19

³ European Commission. *Les reseaux d'entreprises regionaux en Europe - observatoire des PME europeennes no 3*. 2002, str. 13

a organizace ve fyzické blízkosti u sebe, mají více než interakce geograficky rozptýlených firem. To vede ke zvýšení účinnosti a kvality prostřednictvím:

- **Tlaku spoluhráčů** - místní rivalita může podpořit firmy k lepším výkonům. Pokud se podobné společnosti nachází blízko sebe, rozdíly jsou výraznější. Srovnání je více relevantní, pokud firmy působí za obdobných podmínek a je jednodušší identifikovat a replikovat osvědčené postupy. Pracovníci mají mnoho pracovních možností, společnosti čelí tlaku, aby správně fungovaly s cílem přilákat a udržet si zaměstnance.
- **Vztahů** - osobní vztahy usnadňují tok informací. Ve skupinách, v klastrech bývají silné neformální sítě, specializovaná znalost je rychle rozptýlená přes obchodní transakce, společenské akce a další náhodné interakce. Koordinace a zpětná vazba může pomoci zlepšit kvalitu vstupů, které ovlivňují hodnotu finálních výrobků. Uzavřít komunikaci mezi podniky a výzkumnými organizacemi usnadňuje brainstorming.
- **Investic do veřejných statků** - veřejné statky, jako jsou silnice, přístavy, a čisté životní prostředí je přínosem pro všechny, bez ohledu na to, kdo je platí.
- **Posílení růstu** - fyzické umístění v blízkosti velkého množství firem snižuje transakční náklady a zvyšuje příležitosti k prodeji, a tím vytváří větší pobídky pro další firmy k nalezení v klastru. Pro podnikatele bude výhodné začít podnikat v klastru, protože stávající aktiva, vstupy, personál a odborné zdroje znamenají nižší překážky vstupu na trh.

Veškeré tendence, které jsem uvedla v odrážkách výše, lze taktéž jednoznačně charakterizovat jako: zúčastněné společnosti si navzájem konkurují, ale současně jsou nuceny řešit řadu obdobných problémů (vzdělávání zaměstnanců, přístup ke stejným dodavatelům, spolupráce s výzkumnými a vývojovými kapacitami, nedostatečné zdroje na výzkum apod.). Díky spolupráci v těchto oblastech mohou řadu svých omezení překonat a získat konkurenční výhodu, která se těžko napodobuje. Jedná se tedy o všestranně výhodné partnerství firem, vysokých škol a regionálních institucí, které má řadu přínosů pro všechny jeho členské subjekty.

1.2.1 Klastř a konkurenceschopnost

Pojmy klastř a konkurenceschopnost jsou často spojovány. Konkurenceschopnost je široký pojem, který byl a je hojně používán v oblasti ekonomie a podnikání. Na úrovni jednotlivých podniků, je konkurenceschopnost vyjádřena schopností prodat produkty nebo služby se ziskem po delší dobu navzdory přítomnosti soupeře. Na národní úrovni konkurenceschopnost odráží schopnost země využívat své zdroje způsobem, který zvyšuje životní úroveň svých občanů. Za kladný výsledek považujeme, když je ekonomika schopna prodat rozličné spektrum zboží a služeb na mezinárodních trzích a přilákat partnery usilující o investici ze zahraničí. Nekonkurenceschopná firma, která začíná ztrácet svůj podíl na trhu, s podnikáním skončí (pokud nedostává nějakou „umělou“ podporu či ochranu). Samotná konkurenceschopnost podniku by se neměla podceňovat, a to i z důvodu, že se v posledních letech stala hlavním motivem rozvojových strategií států i regionů po celém světě.

Právě autor knihy Michael Porter je uznávaným odborníkem na konkurenceschopnost. Zmiňované téma nejlépe vystihuje jeho model známý jako diamant konkurenční výhody.

Obr. 1. Diamant konkurenční výhody



Pramen: PORTER, Michael. *Konkurenční výhoda národů*. 1990

V tomto pojetí jsou v **diamantu konkurenční výhody** formulována čtyři klíčová hlediska konkurenční výhody, hodnocená vždy čtyřmi dílčími ukazateli odlišnými podle jejich významu při postupu ekonomiky směrem ke kvalitativně založené konkurenční výhodě (či inovacemi tažené fázi konkurenceschopnosti). „Ve výchozí vývojové fázi tažené výrobními faktory firmy konkurují zejména cenou, tedy využívají výhody levných vstupů

s využitím převzatých technologií. “⁴ Ve fázi tažené efektivností určuje produktivitu firem zejména kvalita výrobků (nikoli už pouze jejich cena) a efektivní výrobní postupy. Další významné faktory konkurenceschopnosti zahrnují efektivnost dílčích trhů, dostupnost rozvinutého lidského kapitálu a vnější otevřenost. Ve fázi tažené inovacemi - v kvalitativně nejvyšší fázi, nabývá na klíčovém významu inovační výkonnost, tedy schopnost vytvářet nové produkty a procesy s využitím nejmodernějších výrobních a organizačních postupů. Firmy konkurují jedinečnými strategiemi založenými na sofistikovaných operacích, jejichž významnou charakteristikou se stává (kvalitativní) rozvoj klastrů (jejich vnitřních a vnějších vazeb). Diamant konkurenční výhody se skládá ze 4 hlavních ukazatelů:

- **podmínky vstupů (faktorů),**
- **kontext firemních strategií a rivality,**
- **podmínky poptávky,**
- **podpůrná a související odvětví**

Přes veškeré definice o konkurenceschopnosti je důležitým jádrem akceschopného klastru zejména:

- **správné uchopení spolupráce a soutěže,**
- **silné vazby mezi podniky a institucemi,**
- **„uvědomění si, že klastry mají být vedeny podnikatelskými a veřejnými lídry“⁵,**
- **poznání, že klastrový přístup je systémový, kde je velmi důležité, aby každý spoluhráč „táhl za jeden provaz“**

1.2.2 Typy klastrů

Odborná literatura, zabývající se samotným pojmem klastr, stanovuje dva různé typy:

- **Klastr založený na hodnotovém řetězci**

⁴ KARLSSON, Charlie. *Handbook of research on cluster theory*, s. 85

⁵ LEDNICKÝ, Václav; VANĚK, Jiří. *Kooperační struktury malých a středních podniků*, s. 77

➤ Klastř založený na kompetencích

Pro první skupinu je typická síť dodavatelských vazeb. V praxi se jedná o koncentraci firem kolem hodnotového řetězce spojující výrobce a jejich dodavatele specializovaných komponent pro výrobu. Příklad takového klastř by mohl být automobilový klastř spojující výrobce automobilů s jeho dodavateli, kteří mohou být spojeni s výrobcí specializovaných průmyslových zařízení, elektroniky, plastů, gumy a textilu. Druhá skupina je charakterizována tím, že se soustředí na konkrétní oblasti technické expertízy nebo kompetence v regionu. V praxi jde o výzkumné nebo vzdělávací dovednosti. Na rozdíl od první skupiny se zde nejedná o dodavatelské vazby, ale o aplikaci samotných znalostí a expertízy často napříč všemi odlišnými hospodářskými aktivitami.

Jestliže jsem zde nastínila možné typy klastřů, není od věci si taktéž popsat možné právní formy klastřů. Pojem „klastř“ jako takový je pojmem především v oblasti teorie. Pozitivní právo tento pojem nezná, a proto je nutné, aby klastř přijal právní formu pozitivnímu právu známou. Potom z činnosti klastřů mohou vznikat práva a povinnosti jednotlivým účastníkům. Klastř může nabýt mnoha právních forem. Lze připustit i fakt, že se právní forma klastřů bude měnit v závislosti na vývoji klastřů, jeho členech a strategii. Nejvíce záleží na tom, jaká právní forma se jeví pro klastř přijatelná z hlediska organizace, členství, pravomocí, možnosti získání dotací atd. Známé a platné formy klastřů:⁶

- zájmové sdružení právnických osob podle ustanovení § 20f a následujícího zákona č. 40/1964 Sb. Občanského zákoníku,
- občanské sdružení podle zákona č. 83/1990 Sb. o sdružování občanů,
- sdružení bez právní subjektivity (tzv. konsorcium) podle ustanovení §829 a následujícího zákona č. 40/1964 Sb., Občanského zákoníku,
- obecně prospěšná společnost dle zákona č. 248/1995 Sb. o obecně prospěšných společnostech,
- obchodní společnosti dle zákona č. 513/1991 Sb. Obchodního zákoníku,

⁶ Srov. CzechInvest. *Průvodce klastřem*. 2007

- družstvo dle §221 a následujícího zákona č. 513/1991 Sb. Obchodního zákoníku,
- nadace⁷

Nejrozšířenější právní formou v České republice je občanské sdružení⁸ (téměř polovina klastrů) a družstvo (třetina klastrů).

1.3 Klastrová iniciativa

Až doposud jsme pracovali s pojmem klastr, nyní jsme zavedli i výraz klastrová iniciativa. Klastr jsme si již definovali v předchozím textu. Nejznámější definice klastrové iniciativy uvedená v Zelené knize klastrových iniciativ zní: „*Klastrová iniciativa je organizované úsilí zaměřené na zvýšení růstu a konkurenceschopnosti klastru v regionu za účasti klastrových firem, vlády či výzkumné iniciativy.*“⁹

Z obecného pohledu podporuje rozvinutá koncentrace příbuzných podniků tři základní aspekty:

- **zvýšení produktivity** (a to na základě specializovaných vstupů, přístupu k informacím, synergiím,¹⁰ ale také díky přístupu k veřejným statkům),
- **zrychlení inovací** (prostřednictvím spolupráce v oblasti výzkumu a intenzivnější konkurence),
- **vytváření nových podniků** (zaplňování mezer na trhu a rozšiřování hranic mapy klastru)

Silné domácí klastrové iniciativy rovněž napomáhají regionům získávat zahraniční investice. Klastry jsou schopné přitáhnout národní i mezinárodní klíčové hráče z titulu své pozice hlavní platformy svých odvětví. Firmy v zahraničním vlastnictví mohou

⁷ Ve světě ani České republice není nadace jako právní forma klastru používána.

⁸ Forma občanského sdružení je pro klastry v České republice vhodná, samozřejmě však s ohledem na činnost a poslání klastru. Tato právní forma je relativně často používána pro klastry v zahraničí, především v anglicky mluvících zemích, kde se jedná o tzv. association.

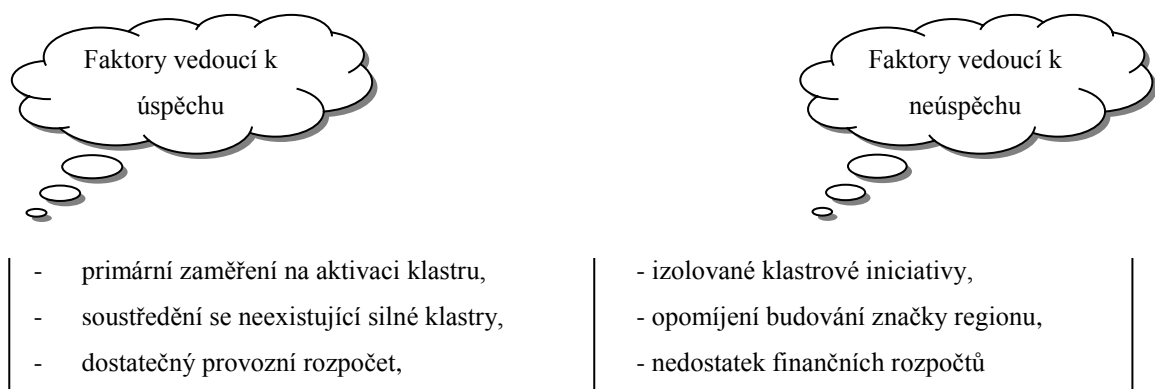
⁹ Srov. PAVELKOVÁ, Drahomíra a kolektiv. *Klastry a jejich vliv na výkonnost firem*, s. 26

¹⁰ Jinak také součinnost či spolupráce.

ve skutečnosti obohatit vedoucí postavení klastru a přispět k jeho modernizaci. Klastrové iniciativy se staly ústředním prvkem zlepšování růstu a konkurenceschopnosti klastrů. Představují přístup k rozvíjení a posilování klastrů, jehož popularita stále vzrůstá. Podněty ke vzniku klastrových iniciativ obvykle přicházejí od lídrů průmyslu, vlády nebo akademické sféry. Nejvlivnějšími účastníky při zřizování iniciativy jsou obvykle podniky. Vláda je důležitá, co se týče financování a zajištění přinejmenším určité úrovně organizační podpory. „*Obsah a cíle klastrových iniciativ se do značné míry liší a patří mezi ně vše od shromažďování informací a jejich šíření, analýzy klastrů, networkingu, lobování, podpory exportu, propagace regionu a budování značky po inovace a růst klastru.*“¹¹

Klastrové iniciativy zaznamenaly již od svých ad hoc začátků v 80. a 90. letech 20. století významný pokrok. Pro další zvýšení jejich dopadu musejí odborníci na klastrové iniciativy nalézt způsob, který bude využívat mezinárodní zkušenosti a současně brát v úvahu jedinečné místní prostředí.

Obr. 2. Determinanty vedoucí k úspěchu či neúspěchu klastru



Pramen: PORTER, Michael. *Konkurenční výhoda národů*. 1990

1.4 Vznik a životní cyklus klastru

Samotný vznik klastru trvá zpravidla několik let. Klastry vznikají tam, kde mají blízko ke klíčovým zdrojům daného odvětví, je zde kvalifikovaná pracovní síla, je blízko

¹¹ DRUCKER, Peter Ferdinand. *Management: tasks, responsibilities, practices*, s. 412

k trhům. Vznikají na základě inovací, vynálezů, finančních investic a dostupných zdrojů. Jeho samotný vznik probíhá ve dvou fázích:

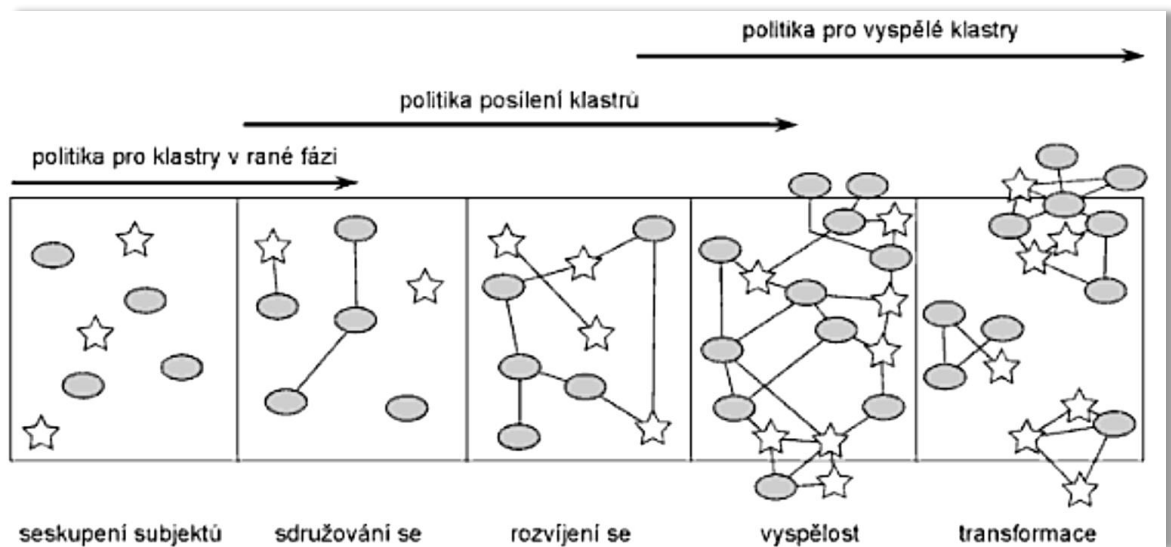
- **mapování klastru**
- **založení a rozvoj klastru**

Jestliže dojde k bodu dva (založení a rozvoj klastru), mluvíme o vzniku klastru dvěma možnými způsoby, konkrétněji:

- **zdola nahoru (přirozené klastry):** v tomto případě je klastr iniciován přirozenou potřebou vytvoření těsnějších regionálních sítí a firemní spolupráce. Dochází zde ke spontánnímu rozvíjení vazeb spolupráce a společných strategií. Postupně se z rostoucí intenzity vazeb vyvíjí potřeba klustrové iniciativy nebo hlubší organizace při rozvoji klastru a dochází k formalizaci vazeb.
- **shora dolů („zkonstruované“ klastry):** v tomto případě nedochází k přirozenému vnitřnímu rozvoji klastrů, klastry jsou iniciovány a organizovány zvenčí, zpravidla ze strany zástupců státní správy. Při tomto přístupu je klíčový rozvoj sociálního kapitálu k upevnění úmyslu klustrování, dále posílení nebo vytvoření mechanismů pro budování důvěry, následná formulace vize a strategie a poté realizace konkrétních akcí.

Klastry se rozvíjejí přilákáním nových firem do již existujících klastrů, vyčleňováním nových jednotek ze svého středu nebo zrychlením inovací. Klastr obecně vzniká dvěma způsoby – první je vznik přirozenou cestou, druhý je cílenou činností (klustrové iniciativy). V počáteční fázi vzniku je důležitá role tzv. facilitátora, který vyvíjí činnosti k nastartování a rozvoji spolupráce mezi potenciálními členy klastru. Jeho cílem je dovést klustrovou iniciativu do fáze založení klastru.

Obr. 3. Fáze vývoje klastru



Pramen: PAVELKOVÁ, Drahomíra a kolektiv. *Klastry a jejich vliv na výkonnost firem*. 2009

Možné důvody pro vznik klastru:

- **zvýšení exportních příležitostí,**
- **podpora rozvoje kraje,**
- **přilákání atraktivních investic,**
- **zvětšení počtu inovací,**
- **zlepšení hospodářských výsledků společností, které jsou do struktur klastru zapojeni,**
- **podpora výzkumu**

Karlsson¹² definuje ve své knize pět faktorů, které jsou dle něj klíčové pro vznik či zánik klastrů:

- kumulativní změna založená na vzájemné závislosti mezi interakčně-intenzivními transakcemi a různými formami úspor z rozsahu, kdy ekonomický růst s sebou přináší růst regionální populace a poptávky.

¹² KARLSSON, Charlie. *Clusters, Functional Regions and Cluster Policies*, s. 190-191

Kumulativní rozvoj tohoto druhu může vyžadovat zvýšené rozvojové úsilí v oblasti infrastruktury a územního plánování,

- přitahování domácností, jejichž členové se vyznačují vysokým stupněm znalostí, dovedností a zkušeností. Významnou součástí tohoto typu dynamiky je schopnost regionu udržet na svém území populaci, která na jeho území získala univerzitní vzdělání,
- technologický rozvoj v rámci firmy, zahrnující vzdělávání a školení pracovní síly, dále procesy výzkumu a vývoje, a další formy rozvoje výrobků či procesů,
- regionální specializace jako sebesilující proces, který generuje externí úspory z rozsahu i možností, zahrnujících větší diversitu ekonomické aktivity v rostoucích klastrech,
- technologický rozvoj jako externě generovaný proces, obsahující difuzi poznání ve formě šíření a přelévání znalostí, a též pobídek pro začínající firmy, stejně jako vnitřní přímé investice v regionu

Již název této kapitoly napovídá, že si zde popíšeme taktéž životní cyklus klastru. Prvním, **embryonálním stádiem** je vznik klastru na základě inovací, vynálezů, zahraničních investic, ale také přírodních zdrojů. 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.

1.5 Účastníci a struktura klastru

Důležitým aspektem, který ovlivňuje úspěšné fungování klastru je právě jejich struktura. Samotná struktura může být velmi různorodá. Záleží zde na zaměření daného klastru, počtu jeho členů a v neposlední řadě okolních podmínkách. Jak vyplývá z jeho definice, klastr vytváří platformu pro vzájemnou interakci různých subjektů. Mezi základní účastníky klastru patří zástupci průmyslu, vlády, akademické obce a finančních institucí. Tyto subjekty tvoří tzv. měkkou strukturu. Nyní si jednotlivé účastníky přiblížíme:

- **Vláda** – vzhledem k tomu, že vláda je zodpovědná za ekonomický rozvoj, měla by se snažit provádět kroky za účelem jeho podpory a to například vytvářením účinné hospodářské a klastrové politiky. Podporovat výzkum a vývoj, vzdělávání, přenos technologií nebo budovat infrastrukturu. „*Role veřejného sektoru se může měnit, ale obecně obsahuje strategie zaměřené spíše na vytváření podnikatelského prostředí vhodného pro konkrétní klastry než obecné podnikatelské prostředí.*“¹³
- **Malé a střední podniky** – patří sem jak vysoce specializované firmy, tak podpůrné.¹⁴ Evropská unie považuje MSP za hybnou sílu inovací, zaměstnanosti a sociální integrace, a právě z toho důvodu věnují země EU MSP svou maximální pozornost a neustále podporují jejich rozvoj.
- **Výzkumné instituce a vysoké školy** – hrají obrovskou roli v otázce inovací. Inovace, které jsou klíčem ke konkurenční výhodě, závisí na prohlubování znalostí a právě vzdělávání i výzkum napomáhá k rozšiřování těchto vědomostí.
- **Sponzoři** – pakliže je klastř úspěšný, stává se zajímavý pro poskytovatele různých služeb (finanční, vzdělávací, mediální atd.) Tím pádem může přitáhnout pozornost sponzorů, kteří následně výrazně podpoří rozpočet pro klastrové akce, publikace atd.

Pro úspěšné fungování klastrů je rozhodující jejich struktura, tedy počet subjektů, které jsou jeho členy a dále jejich úloha v celém klastru. Základním stavebním kamenem všech klastrů, bez ohledu na jejich zaměření, by měly být výzkumné instituce a vysoké školy. Protože výzkum, vývoj a inovace v současné době hrají významnou úlohu v oblasti udržování životaschopnosti a prosperity firem na trhu. Výzkum a vývoj vytváří předpoklady pro budoucí rozvoj klastru. Organizační struktura řídicí skupiny často v různých podobách zahrnuje úroveň výkonnou (manažeri klastru), řídicí (představenstvo, valná hromada) a kontrolní (dozorčí rada). Jak jsem již uvedla, v čele klastru stojí jeho

¹³ HOBZA, Alexandr. *Evropská unie a hospodářské reformy*, s. 40

¹⁴ Nejčastěji se jedná o dodavatele specializovaných strojů, součástek, surovin a subdodavatele.

manažer. Právě tato osoba by měla být obeznámena se situací v oboru, s dostatkem kontaktů a nezbytně také určité manažerské a vůdcovské schopnosti.

Role facilitátora je zřejmá již z anglického překladu slova „facilitate“, která ve volném překladu znamená: moderovat, podporovat, napomáhat, usnadňovat atd. Především v počátečních fázích vzniku či rozvoje klastru hraje facilitátor klíčovou úlohu. Nastartování a rozvíjení spolupráce v klastru vyžaduje facilitátora z několika důležitých hledisek, například:

- **napomáhá založení řídicí skupiny** klastru, vedené soukromým sektorem,
- **facilituje úvodní workshopy** – představení a prezentace konceptu klastrů pro skupinu firem z určitého odvětví, představitele relevantních univerzit a kraje,
- **zprostředkovává** kontakty, navazuje, rozvíjí a udržuje vztahy v rámci skupiny subjektů, které chtějí založit klastr,
- snaží se o dosažení toho, aby mezi vůdčími účastníky **uvnitř klastru panovala důvěra** a v procesu vytváření a rozvoje klastru (může být cenné využití facilitátora, který nepochází z daného regionu),
- **identifikuje a podněcuje** klastrové a networkingové příležitosti v kraji a aktivně je rozvíjí

Postupem času facilitátor předává iniciativu zástupcům firem a ustupuje do pozadí, kde hlavní roli přebírá manažer klastru.

1.6 Financování klastru

Stejně jako při financování podniku, tak i financování klastru existuje několik způsobů. Způsoby financování klastrových iniciativ nejsou ve světě jednotné. Vychází z dané lokality, sektory a přístupu vlády. Obecně můžeme financování rozdělit na tři základní možnosti:

- **soukromý sektor**
- **soukromý a veřejný sektor**
- **veřejný sektor**

Soukromý sektor: v tomto případě je klastr financován většinou pouze členskými společnostmi, kterou jsou aktivně zapojeny do chodu klastru. „*Základní formou soukromého financování jsou členské poplatky a někdy také nárazové (nepravidelné)*“

financování společného projektu, který nelze pokrýt pouze členskými příspěvky firem.“¹⁵ Finance však také mohou být poskytnuty subjekty mimo klastr, kdy se může jednat např. o sponzorské dary, přímé zahraniční investice či půjčky od bankovních i nebankovních institucí. Blízkost finančního kapitálu v podobě banky či jiného subjektu patří mezi další výhody klastru, který může využít transparentnost získanou možností neustálého „dohledu“ a lepší možnost kontroly realizací plánu klastru, což vede k větší důvěře poskytovatele finančních prostředků a tím i možnost čerpat větší částky za výhodnějších podmínek.

Soukromý a veřejný sektor: při této formě financování dochází ke kombinaci zdrojů veřejného i soukromého sektoru. Veřejný sektor využívá svůj vliv při financování především k rozvoji dané lokality. Jedná se především o financování s využitím prostředků ze strukturálních fondů, regionálních a státních rozpočtů formou grantů.

Veřejný sektor: *„tento model je spíš vzácnější, ovšem v některých případech (u nových strategicky významných sektorů např. biotechnologie, optoelektronika, apod.) může být iniciátorem veřejný sektor, tj. centrální nebo regionální vláda.*“¹⁶

¹⁵ MAREŠ, David. *Kooperativní strategie – klastry a podnikatelské sítě*, s. 43

¹⁶ http://www.enterpriseplc.cz/cz/download/Amerika_Klastr_FIN.pdf

2. PŘÍNOSY KLASTROVÉ ORGANIZACE

2.1 Konkrétněji pro malé a střední podniky (MSP)

Činnosti a aktivity klastru musí být zaměřeny na rozvoj inovací a posílení domácí i mezinárodní konkurenceschopnosti a z tohoto pohledu musí klastry prokázat permanentní spojení s výzkumně-vývojovou základnou a vzdělávacími institucemi. „*Klastry musí mít jasně definovaný sektor působnosti a musí být složeny z určitého stanoveného množství společností, koncentrovaných v určité geografické oblasti.*“¹⁷ Protože se ve své bakalářské práci přednostně zabývám významem klastrů pro rozvoj podnikání malých a středních podniků, pokládám za nutné zde předložit jistá fakta o MSP.

Malí a střední podnikatelé hrají významnou úlohu při vytváření nových pracovních příležitostí a všeobecně působí jako faktor sociální stability a ekonomického rozvoje. Evropská unie považuje tento sektor za páteř evropské ekonomiky a hybnou sílu inovací, zaměstnanosti a sociální integrace. Je nespornou skutečností, že ve struktuře všech firem tvoří malé a střední podniky drtivou většinu. „*V Evropě operuje 19 milionů malých a středních firem, které představují 99,8% všech firem v EU a zaměstnávají více než 74 milionů lidí.*“¹⁸ Česká republika se již stala zemí, ve které má další charakter vývoje sektoru malého a středního podnikání, vzhledem k jeho významu v ekonomice, podstatný dopad na celkový ekonomický a tím i sociální vývoj země a jednotlivých jejích regionů.

Charakteristika sektoru malých a středních podnikatelů:

- malí a střední podnikatelé představují stabilizující prvek zejména z pohledu zaměstnanosti, kde si trvale udržují podíl těsně nad 60 % celkové zaměstnanosti s mírnou tendencí k růstu,
- malí a střední podnikatelé byli doposud schopni držet krok s vývojem efektivnosti a výkonnosti ve velkých podnicích. To prokazuje zachování jejich podílu na HDP a vývozu (okolo 35 %), výkonech i vyprodukované přidané hodnotě (nad 50 %),
- v průmyslu a dopravě mají malí a střední podnikatelé přibližně třetinový podíl na zaměstnanosti a tvorbě přidané hodnoty,

¹⁷ ŠTRACH, Pavel. *Mezinárodní management*, s. 139

¹⁸ ŠTRACH, Pavel. *Mezinárodní management*, s. 144

➤ z hlediska struktury samotného sektoru malých a středních podnikatelů mají nejvýznamnější podíl podnikatelé působící v některých odvětvích zpracovatelského průmyslu, obchodu a služeb.

Pro malé a střední podniky není typické, aby byly vlastněny zahraničními subjekty. Firmy této kategorie charakterizují místní kapitál, místní vlastnické poměry. Efekty z podnikání zůstávají v daném regionu, popřípadě státě. Obvyklá cesta, jak rychle ekonomicky oživit region, vede přes podporu rozvoje malých a středních firem v dané oblasti. Na základě těchto řádků je nám všem jasné, proč se tedy součinností mezi klastry a MSP zabýváme. Teorie, která vysvětluje existenci MSP v ekonomickém systému, se zakládá na hypotéze průmyslového dualismu. Podle této teorie není možné, aby se v ekonomickém systému nacházely pouze formy masové výroby. MSP se ukázaly jako potřebné a nezastupitelné. Velké podniky se nebyly schopny přizpůsobit změnám v 70. letech 20. století, kdy bylo třeba nahradit masovou výrobu a „nastartovat“ procesy vedoucí prostřednictvím inovace k novým způsobům výroby. A právě slovo inovace¹⁹, hraje v MSP obrovskou a zároveň nepostradatelnou úlohu.

Malé a střední podniky také představují nejlepší obraz toho, čeho se v posledních letech velké podniky snaží dospět a to, že v malých a středních podnicích jsou veškeré výrobní faktory využívány na největší možné úrovni své efektivnosti. Představují to, co je jinde definováno jako koncept LEAN, což vlastně znamená zeštíhlení výrobních a administrativních nákladů na co nejvyšší úrovni bez omezování výrobních kapacit podniků. Malé a střední podniky mají na své straně řadu výhod, které jim umožňují prosadit se a rozvíjet se v konkurenci s velkými organizacemi. Využívají jednoduché a přehledné organizační struktury, mohou tak operovat s krátkými informačními toky a stavět na přímém vedení a kontrole. To jim umožňuje být pružnější, přizpůsobit se rychle požadavkům klientů a poskytnout jim individuální služby. V konkurenci s velkými podniky musí ale překonávat mnoho zásadních překážek, protože:

¹⁹ Tímto nemyslím pouze vývoj nových výrobků, ale také prosazení nových kombinací, nové kvality výrobků či služeb, nových výrobních postupů a na závěr taktéž objevování nových trhů.

- nebývají atraktivními zákazníky pro poskytování **bankovních a dodavatelských úvěrů** a mají ztížený přístup k vnějším zdrojům financování,
- orientují se většinou na **lokální trhy** s limitovaným okruhem klientů, chtějí-li rozšířit pole působnosti, narážejí na bariéru nákladů na reklamu a potřebu častých osobních kontaktů,
- soustřeďují se na obory činnosti, jejichž produkce či služby jsou **výrazně náročnější na živou práci**. Z toho pramení mimořádná důležitost, jakou má pro přežití organizace kvalifikace pracovní síly a mnohostrannost jejího uplatnění,
- **slabá pozice** v soutěži o veřejné zakázky

Právě vše výše uvedené motivuje MSP ke vstupu do klastru, protože jen společnými silami mohou uspět na vysoce konkurenčním trhu. Díky klastrování získávají přístup k dodatečným prostředkům, schopnostem a trhům. Klastry urychlují poznávání a učení účastníků, usnadňují tvorbu inovací, dovolují sdílet režijní náklady a využívat specifické úspory z rozsahu při kolektivních akcích.

Kvantitativní vymezení MSP v rámci Evropské unie vychází z kritérií, která byla přijata jako doporučení Evropské komise č. 2003/361/EC v květnu 2003. V tomto smyslu se podnikem rozumí organizační jednotka, která uskutečňuje ekonomickou činnost. Nezáleží přitom na konkrétní organizačně-právní formě.

Evropská komise stanovila kritéria:

Tab. 1. Definice MSP dle EU

	Zaměstnanci	Obrat	Objem aktiv ²⁰
Malý a střední podnik	do 250	do € 50 mil.	do € 43 mil.
Malý podnik	do 50	do € 10 mil.	do € 10 mil.
Mikro podnik	do 10	do € 2 mil.	do € 2 mil.

Pramen: ZAHRADNÍK, Petr. *Vstup do Evropské unie – přínosy a náklady konvergence*. 2003

²⁰ Kritériem je obrat nebo objem aktiv.

2.2 Klasifikace dle zákona na podporu podnikání č.47/2002 Sb.

Členění je blízké kritériím, jež uvádí Evropská komise. Zařazení do následujících skupin je dáno kombinací čtyř atributů: počtem zaměstnanců, aktivy a čistým obratem a nezávislostí. Nezávislost je vymezena situací, jestliže žádná jiná osoba nebo více osob společně nemají alespoň 25% podíl na jeho základním kapitálu ani jeho hlasovacích právech. Zákon rozlišuje:

- *malé a střední podnikatele* – zaměstnávají méně než 250 zaměstnanců, jeho aktiva nepřesahují 980 mil. Kč nebo má čistý obrat za poslední uzavřené účetní období nepřesahující 1450 mil. Kč
- *malé podnikatele* – zaměstnávají méně než 50 zaměstnanců, rozsah aktiv nepřesáhne 180 mil. Kč nebo má čistý obrat za poslední uzavřené účetní období nepřesahující 250 mil. Kč
- *drobné podnikatele* - zaměstnávají méně než 10 zaměstnanců, rozsah aktiv nepřesáhne 180 mil. Kč nebo má čistý obrat za poslední uzavřené účetní období nepřesahující 250 mil. Kč

2.3 SWOT analýza podnikatelského prostředí ČR pro malé a střední podnikání

Jednou z technik, kterými se provádí strategické analýzy, je SWOT analýza. Její podstatou je hledat a nalézat vnitřní faktory, které ovlivňují společnost (silné a slabé stránky), a vnější faktory, které představují nalézání příležitostí a hrozeb.

Tab. 2. Podnikatelské prostředí ČR

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> ➤ geografická výhodnost území (dostupnost významných trhů, tranzitní potenciál) ➤ tradice průmyslné a řemeslné výroby ➤ relativně vysoká kvalifikace a profesní adaptabilita pracovní síly ➤ tradice odborného školství 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ složitý daňový systém (hlavně z pohledu nejmenších podnikatelů) ➤ nízká efektivnost vymáhání práva ➤ nedostatečná propojenost odborných a jazykových znalostí a praxe u zaměstnanců ➤ nedostatečné propojení výzkumu

Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> ➤ zjednodušení komunikace podnikatelů s veřejnou správou ➤ zjednodušení postupů zakládání podnikatelských subjektů ➤ rozšíření podpory MSP na dosud nepodporované činnosti ➤ zjednodušení daňového systému ➤ možnost využití strukturálních fondů 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ nesladění postupů vlády a krajů v zaměření aktivit k podpoře podnikání ➤ nedostatečná implementační kapacita pro využití zvýšeného rozsahu prostředků ze strukturálních fondů ➤ snížení prostředků EU finanční perspektivy na období 2007 – 2013 ➤ nevyvážená struktura přímých a nepřímých nástrojů podpory podnikání

Pramen: TOMEK, Gustav., VÁVROVÁ, Věra. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 2009

Z výše uvedené SWOT analýzy současného stavu podnikatelského prostředí v České republice **vyplývá** značný rozsah příležitostí pro změny, které by z mého pohledu měly vést k zefektivnění MSP a jejich lepšímu postavení v rámci ČR. Podnikatelské prostředí představuje jeden ze základních faktorů ekonomického rozvoje. Kvalitní, podnikatelsky přívětivé prostředí je jednou ze základních podmínek růstu konkurenční schopnosti podniků a je základním předpokladem růstu konkurenceschopnosti ekonomiky.

Ze silných stránek, které velmi dynamickým způsobem pomáhají rozvíjet MSP lze zmínit geografické umístění ČR, skýtající v sobě právě tranzitní potenciál. Díky této poloze absorbují české podnikatelské prostředí přímé zahraniční investice (PZI), které v hojné míře plynou právě k sektoru MSP.

Naopak jisté mezery v akceleraci MSP nabízí výčet slabých stránek, ze kterých se zastavím u bodu nedostatečného propojení výzkumu a vývoje. Jestliže budeme hovořit o dnešním globalizujícím se světě, je potřeba myslet na fakt, že značnou konkurenční výhodou jsou právě inovace vzniklé z firemní platformy výzkumu a vývoje. Rychlé tempo zdokonalování si žádá nové stroje, softwary, pracovní postupy, patenty atd. Kdo není schopný držet krok s moderními technologiemi, je „převálcován“ konkurencí. Právě díky tomuto faktu je potřeba poskytnout MSP takové finanční či firemní prostředí uvnitř klastrů, které dokáže i malému podniku přístup k inovacím, které si vyžadují nejen obrovské finanční náklady, rovněž také specialisty, kteří se tomuto oboru věnují.

Z příležitostí podnikatelského prostředí zmíním alespoň možnost využití strukturálních fondů, které rozvíjí a podporují podnikání v ČR (taktéž v rámci MSP)

prostřednictvím vědeckotechnických parků, podnikatelských inkubátorů a klastrů. Zároveň můžeme poukázat také na dlouhodobě udržitelný základ pro poskytování přímých podpor pro malé a střední podnikatele prostřednictvím záruk, zvýhodněných úvěrů a rizikového kapitálu a zvýšit tak současně zájem soukromého kapitálu, zejména bank, na financování rozvoje těchto podnikatelů, zejména na modernizaci technického vybavení malých a středních podniků.

Nejproblematičtějším okruhem jsou hrozby, u kterých bych chtěla upozornit na bod nesladění postupů vlády a krajů v zaměření aktivit v podpoře podnikání. Vláda by měla iniciovat a hlavně podporovat rozvoj rovnoměrným způsobem a aktivně působit na kraje, kde je enormní nárůst nezaměstnanosti. Bohužel praxe ukazuje opak. Proaktivní politikou by mohlo být dosaženo posílení úlohy malých a středních podnikatelů jako tvůrce nových pracovních míst přispívajících ke snižování rozdílů v ekonomickém rozvoji regionů a jejich částí a podílejících se rozhodujícím způsobem na zabezpečení potřeb lokálních trhů zejména v oblasti služeb včetně cestovního ruchu, vzdělávání, zdravotnictví, stavebnictví a maloobchodu.

Návrhy řešení či doporučení k nápravě byly uvedeny. Důležitým faktorem je však samotné uvědomění, že nejdůležitějším úkolem je začít pracovat na zmírnění hrozeb a slabých stránek a následně k zintenzivnění spolupráce s klastry, vládou (přesněji legislativou), které procentuelně zvyšují koncentraci příležitostí i silných stránek. Nezbytným předpokladem pro dosažení tohoto je koordinace procesů s existujícími i připravovanými politikami Evropské unie, zejména Politikou malého a středního podnikání a úzká spolupráce s organizacemi podnikatelské samosprávy.

Podnikatelské prostředí České republiky, ve kterém působí malí a střední podnikatelé po vstupu ČR do EU, se vyznačuje těmito hlavními rysy:

- **harmonizací většiny národních předpisů** s legislativou Evropské unie,
- **vysokou mírou ochrany zaměstnanců** při ukončování pracovního poměru omezující pružnou reakci na vývoj trhu,
- **relativně vysokou mírou otevřenosti ekonomiky**, která se prohloubila vstupem do Evropské unie,

- „*chybějícími nástroji pro financování vysoce inovativních projektů menších podnikatelů s kratší historií a dosud minimálním významem investic business angels,*“²¹
- **strukturou nabídky pracovní síly**, která z hlediska její kvalifikace a lokalizace postupně reaguje na potřeby trhu a řešení dílčích deficitů,
- **zlepšující se nabídkou průmyslových zón na zelené louce** a dalších vhodných podnikatelských nemovitostí a nedostatečných produktivních ploch,
- **vytvořením a rozvojem nezbytných struktur pro čerpání prostředků z evropských fondů** a rostoucí zkušeností v této oblasti

Vláda ČR má ve své kompetenci schvalování programů, jež jsou zaměřeny na podporu malého a středního podnikání. „*Konkrétní pravidla poskytování programových výhod stanoví Zákon o podpoře malého a středního podnikání, č. 47/2002 Sb. a Zákon rozpočtových pravidel, č. 218/2000 Sb.*“²² V konkretizaci jsou pak české právní předpisy podpořeny nařízeními Komise Evropských Společenství.

V rámci podpory podnikání se české firmy mohou ucházet o část finančních prostředků z programů Evropské Unie. V letech 2007 – 2013 tyto fondy nabízejí více než 26 miliard Eur. Ministerstvo práce a sociálních věcí pak na stejné období připravilo program rozvoje lidských zdrojů, v němž je k dispozici přes 1,8 miliardy Eur. Ministerstvo průmyslu a obchodu v této sféře nabízí několik vlastních programů. Jedná se o programy Záruka, Progres, Trh, Aliance, Design a OPPI (operační programy Průmysl a Inovace). Ve spojení s Ministerstvem průmyslu a obchodu je pak třeba zmínit podporu podnikání realizovanou formou příspěvkové agentury CzechInvest. Tato agentura využívá zahraničních zastoupení k přilákání investorů, a to především v rámci Programu na podporu a rozvoj průmyslových zón.

²¹ CIHELKOVÁ, Eva; KUNEŠOVÁ, Hana. *Světová ekonomika: nové jevy a perspektivy*, s. 201

²² Srov. JENÍČEK, Vladimír. *Vyvážený rozvoj: na globální a regionální úrovni*, s. 48

2.4 Národní klastrová politika

Česká republika se připojila k zemím, které podporují vznik a rozvoj klastrů. K zařazení klastrové problematiky do rozvojových dokumentů přispěl jednak vstup ČR do EU, dále pak přebírání zkušeností z praxe evropských států při podpoře inovací a klastrů. Podpora klastrů je v ČR zakotvena v různých dokumentech, základním dokumentem pro podporu klastrů v ČR je Národní klastrová strategie 2005 – 2008. Tento dokument pojednává o principech zakládání a rozvoje klastrů v úzké vazbě na stanovené cíle a opatření. Ta se týkají zejména nastavení vhodných podmínek podpory klastrové koncepce a podpory manažerům klastru. Finanční rámec v současném programovacím období 2007 – 2013 tvoří Operační program Podnikání a Inovace – program Spolupráce spolufinancovaný ze Strukturálních fondů EU. Tento program navazuje na Operační program Průmysl a Podnikání – program Klastry z minulého programovacího období 2004 – 2006. Hlavním nositelem Národní klastrové strategie je Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. Výkonnou organizací pro podporu klastrů v ČR a administrátorem Operačního programu Podnikání a Inovace je agentura CzechInvest.

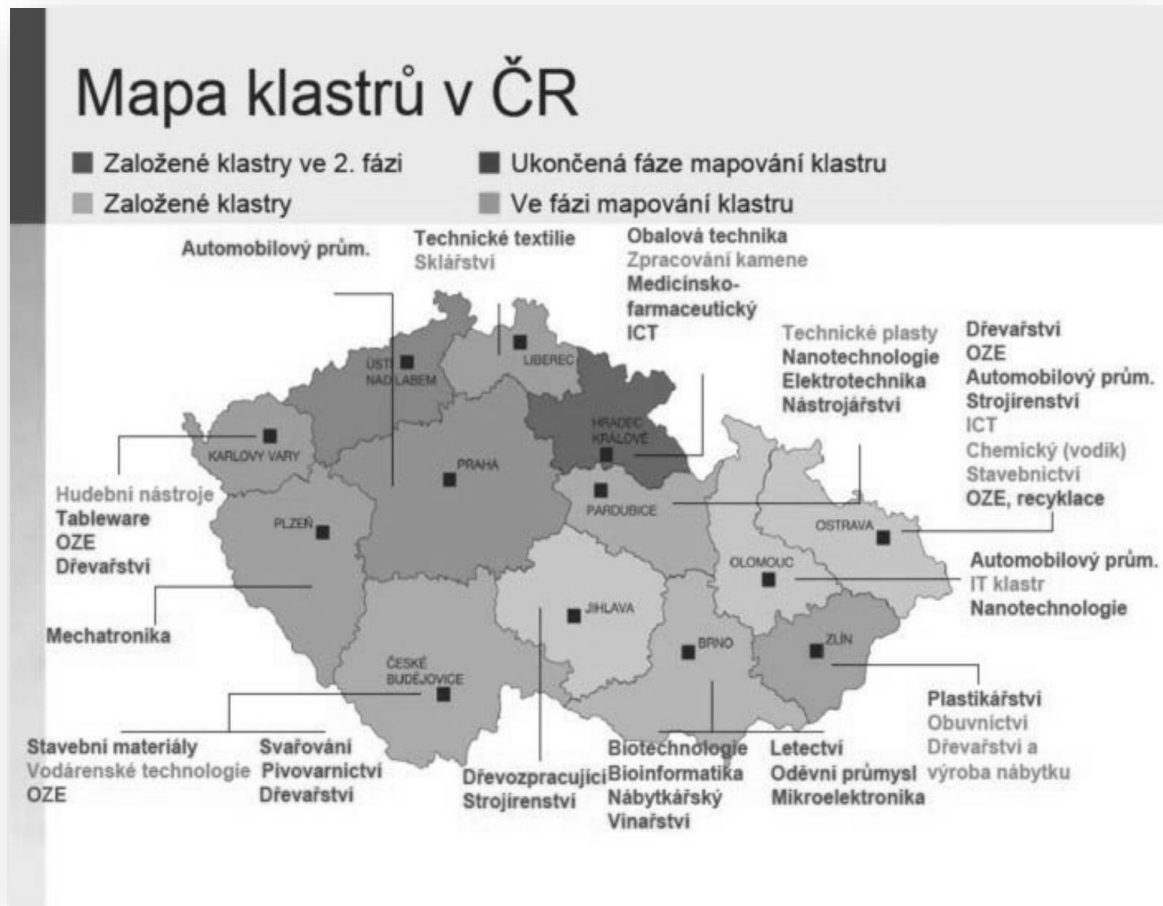
Správně zvolená politika na podporu klastru může vést k posílení konkurenceschopnosti vybraných regionů a odvětví v nich působících. Naopak špatná volba politiky může vést k plýtvání veřejnými prostředky a omezení růstu regionu. Je důležité podporovat takové aktivity, které přinášejí nejvyšší přidanou hodnotu.

2.5 Klastry a MSP

Malé a střední podniky, krom toho, že existují v různých pracovních formách, mohou taktéž existovat ve specifických strukturách. Tyto struktury, klastry, jsou velice významným článkem nejen z hlediska národního hospodářství, ale i jako možný nástroj pro rozvoj regionů. Mnoho z vlastností, které mají, jsou stejné jako u malých a středních podniků, jelikož jsou v jádru identické. Ve prospěch klastrů fungují některé vlastnosti, které je dělají zcela výjimečné a z hlediska hospodářství zcela nepostradatelné. Dají se charakterizovat jako mezistupeň mezi klasickými malými a středními firmami a velkými podniky. Stěžejním znakem současného světa jsou procesy rozvoje podnikání v regionech, jednotlivých zemích a obecně ve světě s ohledem na postupující globalizaci. Výsledkem tohoto procesu je „podnikatelská dualita“: koexistence na jedné straně prudce

se rozvíjejících transnacionálních²³ korporací a na straně druhé sítí (aliancí) malých a středních podnikatelských subjektů.

Obr. 4. Mapa klastrů v ČR



Pramen: CzechInvest (2009), www.czechinvest.org

Klastry představují velice důležitou organizační strukturu, která v rámci daného regionu, ve kterém se vyskytuje, napomáhá k rozvoji všech subjektů, které jsou s nimi spojeni a tím pak následně do značné míry přispívají k zvyšování ekonomického potenciálu celého regionu. Díky členství v klastru mohou subjekty získat:

- **úspory z rozsahu**, možnost sdílení nákladů a investic,

²³ Na nejvyšší úrovni transnacionálního podniku se sledují často vyšší cíle překračující rozměr ekonomického myšlení = zájmy propustující do politických, veřejných a jiných sfér života.

- přístup ke **specializovaným vstupům a pracovní síle,**
- získání **nových zákazníků a otevření trhů,**
- **zvýšení exportu,**
- **přístup k optimalizaci dodavatelského řetězce,**
- **přístup k informacím,**
- **zvýšení inovačního potenciálu,**
- **snadnější přístup k veřejným zdrojům**

Na druhou stranu je zapotřebí uvést několik negativních efektů spojených s klastry, ohrožujících jejich vývoj, konkrétněji:

- jistá **nedůvěra** mezi jednotlivými členy klastru,
- **neznalost** o možnostech sdružování firem,
- **značné náklady** na ICT zařízení pro všechny členy klastru,
- **řízení** mnoha firem,
- **náklady na logistiku** jsou přímo úměrné na geografickém rozložení klastru

Klastr má primárně sloužit k rozvoji malých a středních podniků. Právě tímto způsobem jsou formulovány jeho obecné cíle. *“Proto by v klastru neměly nikdy převážít podniky velké a rovněž by nemělo dojít k využívání klastrů pro účelové zájmy pouze některých členů.”*²⁴ Důležitou roli v rozvoji a vzniku klastrů mají i vysoké školy, které mohou nabízet prostor v rozvoji inovací. Není výjimkou, že spolupracují s některými vysokými školami na speciálních projektech, kde se spojují univerzitní znalosti a kapacity s podnikatelskými a tržními znalostmi. Většinou výsledkem této spolupráce je, že univerzita se zaměřuje víc na reálné potřeby na trhu při rozvoji lidského kapitálu, které může následně podnikatel využít ve svůj prospěch. Mohou tak restrukturalizovat současnou tržní strukturu na technicky a technologicky specifitější a rozvinutější region.

Klastry se staly středem zájmů všech institucí, které jsou zapojeny v restrukturalizaci zaostalých regionů díky jejich ojedinělé vlastnosti sdružovat všechny subjekty v rámci daného kraje do jednoho podniku s nejlepší motivací. Jsou nejlepším ekonomicky založeným nástrojem, který může regionální politika využívat pro dosažení stanovených

²⁴ STEJSKAL, Jan. *Průmyslové klastry a jejich vznik v regionech*, s. 165

cílů. V klastrech mají firmy lehčí přístup při hledání obchodních partnerů, financí, pracovníků a lokalizací v klastru se zvyšuje renomé firmy. Podniky se snaží lokalizovat v určitých oblastech, kde vzájemně spolupracují a to jim umožňuje získat určité výhody před konkurencí.

„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.“²⁵ 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).

²⁵ VITURKA, Milan. *Kvalita podnikatelského prostředí – regionální konkurenceschopnost a strategie regionálního rozvoje České republiky*, s. 93

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3. PLASTIKÁŘSKÝ KLASTR

3.1 Všeobecné informace



Vznik:	27. 2. 2006 ²⁶
Region:	Zlínský kraj
Oborové zaměření:	OKEČ 25.2 – plastikářský klastř
Právní forma:	zájmové sdružení právnických osob
Počet členů:	41
Vize:	Zlín se stane centrem inovativního zpracování plastů v České republice
Poslání:	vytvoření komunikačního fóra pro členy Plastikářského klastřu

Interakce Plastikářského klastřu v regionu:

Obr. 5. Mapa regionů



- I. Zlínský kraj²⁷
- II. Sdružení pro rozvoj Zlínského kraje²⁸
- III. TIC – Technologické inovační centrum²⁹
- IV. Univerzita Tomáše Bati³⁰

Pramen: PowerPointová prezentace Plastikářského klastřu ve Zlíně

²⁶ Ustavující valná hromada Plastikářského klastřu, zájmového sdružení právnických osob, za účasti 18 zakládajících firem.

²⁷ Lobování oboru, spolupráce při tvorbě Regionální inovační strategie.

²⁸ Regionální strategie.

²⁹ Soutěž: Inovační firma roku, Nejlepší podnikatelský studentský záměr.

³⁰ Aplikovaný výzkum, nový bakalářský obor, měření výkonnosti klastřů a benchmarking.

Mezi členy klastru patří (sektorově):³¹

- automobilový, elektrotechnický průmysl,
- výroba strojů a zařízení,
- stavebnictví,
- odborné poradenství,
- obaly,
- zpracování odpadů,
- střední školy,
- univerzita
- ostatní

3.2 Exkurz do historie Plastikářského klastru

Plastikářský průmysl znamená pro Zlínský kraj odvětví s klíčovým ekonomickým významem, včetně dlouholeté tradice.³² „*Počátek iniciace klastru se datuje již od roku 2004, kdy bylo postupně zorganizováno několik seminářů s cílem zajistit a podpořit zájem plastikářských firem z kraje o spolupráci.*“³³ Samotný vznik plastikářského klastru byl iniciován společností Technologické inovační centrum (TIC) a jejími zřizovateli.³⁴ Pakliže mluvíme o Zlínském plastikářském klastru, je žádoucí uvést, že se jedná o horizontální typ klastru. Pro tento typ je charakteristické zastoupení mnoha podniků (výrobců) nebo dodavatelů služeb převážně stejné orientace. Samotné spojení v klastru přináší hlavní výhody v(e):

- **docílení lepších cen při nákupu materiálu,**
- **dosažení lepších prodejních možností,**
- **společném zastupování na veletrzích, zahraničí atp.**
- **účinnějším lobbingu**

³¹ Jednotlivé členy klastru, viz výčet, si probereme dále podrobněji.

³² Spolu s gumaři představuje nejvýkonnější průmyslový segment regionu.

³³ PAVELKOVÁ, Drahomíra a kolektiv. *Klastry a jejich vliv na výkonnost firem*, s. 212

³⁴ Konkrétně: Zlínským krajem a Univerzitou Tomáše Bati.

➤ **společné zahraniční spolupráci**

Jestliže se podíváme na historický exkurz malinko podrobněji, musíme zmínit časový sled od července 2005 do února 2006, které označujeme jako fázi mapování klastru. Součástí tohoto období bylo oslovení padesáti šesti firem s klastrovou iniciativou a uspořádání šesti základních workshopů.

31. 7. 2006 – přihlášení projektu do výzvy Spolupráce z OPPP MPO, „Založení a rozvoj Plastikářského klastru“

10. 1. 2007 – schválení dotace z OPPP MPO

2008 – přihlášení do projektů 7. RP EU „CLUSTERPLAST“ a „CERADA“

2009 – zahájení projektu OP PS SR-ČR 2007-2013 „AUTOPLAST“

30. 4. 2009 – přihlášení projektu „Plastikářský klastr“ do výzvy OPPI MPO Spolupráce – Klastry

31. 8. 2009 – schválení projektu „plastikářský klastr“

Zakládajícími členy Plastikářského klastru bylo osmnáct plastikářských společností, přičemž sedm z nich tvoří jádro klastru. Co se týká zastoupení v klastru, nejvýznamnější podíl mají střední podniky (50 %), přičemž samotný podíl MSP je téměř 80 %.

3.2.1 Zásadní důvody vzniku

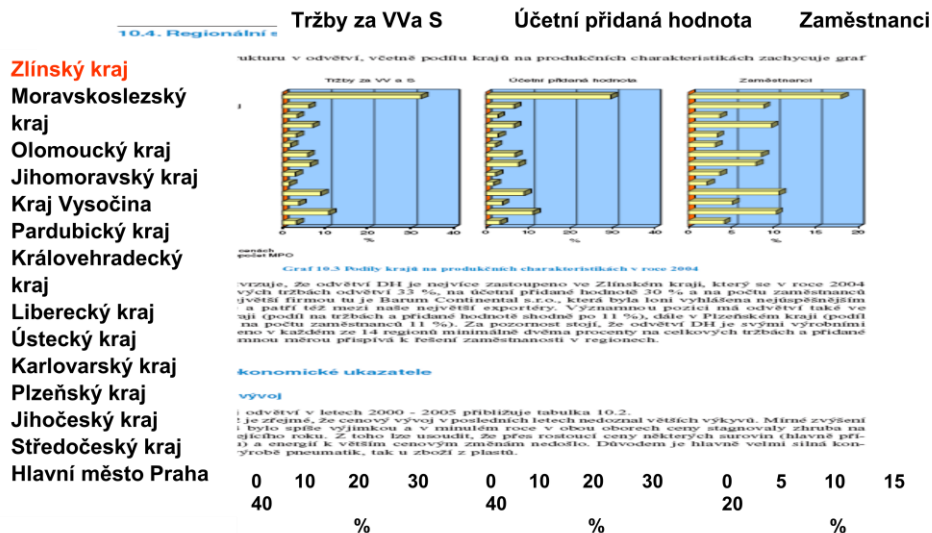
Průzkum v podnikatelském prostředí, který byl podniknut právě Plastikářským klastrem, jasně dokumentuje velké handicap v(e):

- **kvalifikované pracovní síle,**
- **vzdělávacím zázemí odpovídající potřebám zpracovatelů plastů,**
- **odpovídající vyjednávací pozici při nákupu služeb či produktů,**
- **účinném prosazování zájmů zpracovatelů plastů v regionu,**
- **výzkumném a vývojovém zázemí**

Dalším, významným bodem pro vznik Plastikářského klastru je již vyřknutá pozice plastikářského průmyslu v rámci České republiky. Zlínský kraj disponuje téměř 1/3 celkové produkce ČR v oboru zpracování plastů a pryže. Pro lepší představu přikládám níže tři sloupcové grafy, které znázorňují již zmíněnou převahu ve zpracování plastů

a pryže nad zbytkem krajů České republiky. Spolu s gumaři můžeme hovořit o nejvýkonnějším průmyslovém segmentu.³⁵

Obr. 6. Pozice plastikářského průmyslu v rámci ČR



Pramen: PowerPointová prezentace Plastikářského klastru ve Zlíně

Aktivita klastru pochází ze čtyř prioritních oblastí, konkrétněji:

- výzkum a vývoj,
- vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů,
- společný nákup produktů i služeb,
- prezentace a propagace klastru

S významnými úsporami nákladů pro členské firmy již úspěšně plastikářský klastr nakupuje elektřinu³⁶ a plyn a v přípravné fázi je i projekt společného nákupu surovin, režijního materiálu a vybraných služeb.

³⁵ Téměř 50 % průmyslové výroby.

³⁶ Tento projekt se rozběhl počátkem roku 2008, bylo uspořádáno výběrové řízení na dodavatele elektřiny, které vyhrála společnost V-elektra. Ceny byly stanoveny dle množství odběru. Úspěchem tohoto projektu je celková úspora 1,7 mil. Kč oproti původním cenám.

3.2.2 Organizační struktura

Orgány sdružení:

- **Valná hromada** – nejvyšším orgánem sdružení. Její svolání podléhá potřebám, nejméně však dvakrát ročně. Samotné právo účasti na schůzi valné hromady má každý člen sdružení prostřednictvím svého statutárního zástupce nebo jím pověřené osoby.
- **Ředitel** – řídí činnost sdružení, kde vystupuje taktéž jako statutární orgán sdružení. V součinnosti s jeho funkcí musí akceptovat rozhodnutí a pokyny schválenými valnou hromadou, pokud jsou s právními předpisy a stanovami sdružení. Výkon funkce ředitele je neslučitelný s výkonem jakékoliv jiné funkce ve sdružení.
- **Dozorčí rada** – jedná se o kontrolní orgán, dohlížející na činnost sdružení plastikářského klastru. Členové dozorčí rady jsou jmenováni valnou hromadou. Dozorčí rada disponuje sedmi členy.³⁷ Funkční období dozorčí rady je dva roky. Opětovné jmenování členů dozorčí rady je možné.

„Z hlediska hodnotového řetězce jsou členy klastru zpracovatelé, výrobci strojů a zařízení, zpracovatelé odpadů a také dvě střední školy a univerzita.“³⁸ S klastrem taktéž spolupracují dodavatelé surovin a energie, výrobci strojů a zařízení i instituce poskytující služby. Abychom lépe pochopili ucelenou strukturu členů plastikářského klastru, rozdělíme si problematiku do sektorů: technologie, odborné poradenství a hlavní trhy (průmysl).

Technologie: vstříkování, vytlačování, vyfukování, vakuové tváření, výroba forem, dokončovací operace, výroba granulátů, plastisolů, tmelů, barvicích koncentrátů, samolepicích materiálů.

³⁷ Členové dozorčí rady: Ing. Ivo Benda (greiner packaging slušovice s.r.o.), Ing. Zdeněk Dudák, CSc. (SPUR a.s.), Ing. Antonín Kadlček (KASKO spol. s r.o.), Ing. Ladislav Košárek (D PLAST a.s.), Ing. Jaroslav Šuranský, CSc., MBA (Dura-Line CT s.r.o.), Stanislav Vašíček (INVOS, spol. s r. o.), Ing. Stanislav Zbranek (PLASTIKA a.s.).

³⁸ PAVELKOVÁ, Drahomíra a kolektiv. *Klastry a jejich vliv na výkonnost firem*, s. 212

Odborné poradenství: pro vstřikování plastů, pro vytlačování plastů, patentová a známková kancelář.

Průmysl: automobilový, elektrotechnický, obalový, spotřební, potravinářský, zdravotnický, chemický, reklamní (polygrafický), kosmetický, farmaceutický, stavebnictví, zemědělství, telekomunikace, recyklace plastových odpadů.

3.2.3 Financování klastru

Každý ze členů zde zmiňovaného klastru je povinen zaplatit členský příspěvek, který pak firmě poskytuje aktivní hlasovací právo. Výše ročního členského příspěvku je pět tisíc korun. Tento členský příspěvek je pro každého člena stejný, neodráží tedy velikost firmy ani její obrat. Firmy se dále podílejí na poplatcích za služby klastru a za společné projekty. Jen pro představu, v roce 2007 činily náklady na management klastru devět set třicet čtyři tisíc, přičemž hlavním zdrojem příjmů byly platby členů³⁹, zbylá část byla použita z dotací.

3.2.4 Zkušenosti plastikářského klastru

Za úspěšným rozvojem klastru převážně stojí:

- osobní kontakty a vztahy mezi manažerem klastru a členy,
- samotná osobnost manažera Zlínského klastru

Hledisko největších dosažených úspěchů:

- získání dotace na rozvoj klastru,
- „realizace prvních společných projektů (např. společný nákup elektřiny)“⁴⁰

Mezi zásadní problémy bránící klastru v samotném rozvoji patří:

- nedostatek správných informací o pojmu klastr,
- nezkušenost s jejich fungováním v prostředí ČR,
- nedůvěra⁴¹ finančních a veřejných institucí,

³⁹ Ty tvořily 65 %.

⁴⁰ PAVELKOVÁ, Drahomíra a kolektiv. *Klastry a jejich vliv na výkonnost firem*, s. 218

⁴¹ Právě slovo nedůvěra je v této problematice klíčové. Při mé osobní návštěvě Plastikářského klastru došlo v této spojitosti k debatě s projektovým manažerem Ing. Davidem Hausnerem právě k mnohoznačnému

- nevyjasněná legislativa a dotační podmínky klastrů

problému důvěry, respektive nedůvěry. Z jeho slov a popisu aktuální i minulé situace bylo velmi zřetelné, že právě nedůvěra firem v samotný projekt „klastru“ je klíčovým a silným nezanedbatelným hlediskem.

4. ČLENOVÉ KLASTRU⁴²

4.1 Úvodní charakteristika

Počet členů klastru stále roste, v současné době je to čtyřicet jedna členů. Mimo jedné firmy pocházejí všichni členové ze Zlínského kraje. Vedle na obrázku můžeme vidět loga všech zúčastněných firem v plastikářském klastru, které si podrobněji, dle charakteristiky průmyslu ve kterém podnikají,

Obr. 7. Členové plastikářského klastru



Pramen: PowerPointová prezentace Plastikářského klastru ve Zlíně

⁴² Klastry sledujeme z pohledu zákona: *O ochraně hospodářské soutěže*, podstata tohoto zákona říká, že jsou rizikové vztahy členů klastru, kteří jsou na horizontální úrovni. Existuje zde reálné nebezpečí, že vztahy členů klastru „sklouznou“ ke kartelovému chování. Mohou vzniknout následující formy kartelů:

- *Cenový kartel*: členové klastru nesmí jednat o cenách, vzájemně si určovat ceny/cenové fixace. Dodavatel nesmí určovat odběrateli za kolik/co prodávat.
- *Teritoriální kartel*: členové klastru si nesmí rozdělit trhy a zákazníky.

Dále lze za kartelové chování považovat:

- Diskuze o nákladech a ziscích mezi členy klastru, koordinaci prodejů, dohody o omezení výroby, vázané obchody (tzn. daný obchod nesmí být vázán například na prodej jiného, méně lukrativního zboží).

Soutěžní právo obsahuje pravidlo: DE MINIMIS, tzn. pakliže mají členové klastru společný tržní podíl pod 10 – 15%, tak se na toto soutěžní právo neaplikuje a naopak popsaná kolizní jednání u takto malého tržního podílu mohou trhu paradoxně prospět. Tedy spolupráce do 10% tržního podílu mezi konkurenty a do 15% tržního podílu mezi nekonkurenty jsou prospěšné pro hospodářskou soutěž.

rozebereme. Každá z firem je dle výrobního programu zařazena pod daný průmysl, ve kterém se realizuje. Z mého hlediska účelným rozřazením docílím větší transparentnosti na jedné straně a snadnější orientaci na straně druhé.

4.2 Automobilový a elektronický průmysl

Toto odvětví průmyslu je v plastikářském klastru zastoupeno třinácti podniky. Pro lepší seznámení a lehký náhled zde zprostředkovávám jednotlivý výčet a stručnou charakteristiku předmětu výroby.

D PLAST – EFTEC a.s.

- efektivní řešení pro automobilovou prvovýrobu, kam řadíme například výrobky pro vysokou životnost karosérie a komfort uživatele automobilu

FORM, s.r.o.

- produkty z laminátů a termoplastů

IRISA v. d.

- produkce čtyř výrobních programů: skleněné vánoční ozdoby, kartonáž, lisování plastů a posledním programem je nástrojárna

KASKO, spol. s.r.o.

- komplexní servis v oblasti vstřikování plastů a výroby forem

PLASTIKA a.s.

- komplexní servis při výrobě plastových technických vstřikovaných dílů

ZÁLESÍ a.s.

- plastové komponenty pro automobilový, elektrotechnický a obalový průmysl

ZLÍN PRECISION s.r.o.

- technicky přesné díly technologií vstřikování plastů

DURA – LINE CT s.r.o.

- výroba chrániček optických kabelů

AUSTIN POWDER INTERNATIONAL, s.r.o.

- společnost je významnou technologickou a výzkumnou základnou pro výrobu a další rozvoj roznětných systémů

DUPONT CZ s.r.o.

- vývoj inovativních řešení pro automobilový průmysl

PARZLICH s.r.o.

- výroba trubek pro pneumatické rozvody určené pro nejrůznější oblasti použití, brzdové systémy pro autobusy a nákladní automobily

SOLEA CZ v. d.

- plastové díly zejména do automobilového a elektrotechnického průmyslu

GREINER ASSISTEC s.r.o.

- efektivní řešení pro automobilovou prvovýrobu

4.3 Výroba strojů a zařízení

Zlínský plastikářský klastr nabízí u této oblasti zastoupení jediné firmy. Můžeme společně jen věřit, že se do budoucna zastoupení v tomto odvětví, byť i nepatrně, rozroste.

FREMA, s.r.o.

- výroba forem, strojů a zařízení

4.4 Stavebnictví

Zde najdeme sedm představitelů stavebního průmyslu. Každý z nich se zaměřuje malinko na jinou výrobní program, společným jmenovatelem je však pochopitelně plast.

MEGAT – VÝROBA Z PLASTŮ ZLÍN, s.r.o.

- zpracování plastů technologií vytlačováním

PV PLAST, spol. s.r.o.

- výroba PVC profilů pro stavebnictví

EXTRAPLAST s.r.o.

- vyrábí vytlačované plasty (profily, hadice, trubičky) a barevné koncentráty pro vybarvování PVC granulátů a drtí

FATRA, a.s.

- Fatra je nedílnou součástí plastikářského průmyslu v ČR a ve střední Evropě. Více jak polovina produkce směřuje na zahraniční trhy

MATEICIUC a.s.

- výrobci široké škály profilů pro stavebnictví. Vysokou kvalitu plastových profilů, lišt zaručují použité materiály a technologie

TRYMAT, spol. s r. o.

- specializace na oblast vstřikování PVC

SIXTY, s.r.o.

- výroba: PVC regranulátů, gumové moučky, gumové drti a pryžové drti

4.5 Odborné poradenství

Taktéž v odvětví odborného poradenství najdeme dva zástupce, kteří neváhali spojit síly v rámci plastikářského klastru.

COMPUPLAST s.r.o.

- návrhy linek a nástrojů v oblasti vytlačování plastů

SMARTPLAST s.r.o.

- analýzy vstřikování plastových dílů, strukturální analýzy plastových dílů, technologický design plastových dílů, školení v oblasti vstřikovacího procesu

4.6 Obaly

Obalový průmysl a jejich zástupce v klastru uvádím níže. De facto můžeme souhlasit, že každý z nich ve svém výrobním programu nabízí rozličný sortiment obalového materiálu.

FATRA – ROP INTERNATIONAL, s.r.o.

- výroba obalů z lité polypropylenové fólie

GREINER PACKAGING SLUŠOVICE, s.r.o.

- výroba obalů pro potraviny, nepotravinářský trh a technické díly

INVOS, spol. s.r.o.

- výroba potravinářských fólií a obalů, speciálních vrstvených fólií, obalovin z PE, sáčků, pytlů a reklamních tašek

PEBAL, s.r.o.

- výrobce a dodavatel obalového materiálu

AVÍZO, s.r.o.

- výroba proti-nárazových obálek, obalový materiál

SAPLER, a.s.

- výroba odnosných reklamních tašek

EMSEKO, s.r.o.

- výroba a potisk fólií a reklamních tašek

4.7 Zpracování odpadů

V této kategorii (dle mého soudu velmi záslužné) najdeme tři představitele.

EKONTREND LUDKY s.r.o.

- výroba gumových a plastových drtí a PVC regranulátů

JELÍNEK – TRADING, spol. s.r.o.

- zpracování plastových odpadů, výroba plastových výrobků

GZR PLAST s.r.o.

- komplexní služby v odpadovém hospodářství

4.8 Ostatní

I zde najdeme v plastikářském klastru pět zástupců, speciální řazení „Ostatní“ pro nás znamená větší či menší odchylku od standardního výstupu ostatních podniků v komplexu Zlínského klastru.

D PLAST, a.s.

- výroba plastových výrobků pro potravinářský, stavební, automobilový i textilní průmysl

SPUR, a.s.

- výroba specializovaných plastových výrobků, vlastní výzkum a vývoj

PLASTIKA SV s.r.o.

- technologie pro vstřikování plastů pro výrobu ostatních komponent silničních směrových sloupků

PIGMENTUM s.r.o

- distributor materiálů pro plasty, nátěry, tiskařské barev, stavební výrobky, kosmetiku a mnoha dalších

SUNPLAST, s.r.o.

- směsná úpravy plastů procesem kompaundace, kdy vhodnou příměsí získává vstupní surovina vysokou přidanou hodnotu v podobě lepších vlastností nebo následné cenové úspory při jejím dalším zpracování

4.9 Střední školy

Zaměření, níže uvedených dvou středních škol, inklinuje k oborům, které pracují s mnoha prvky plastikářského průmyslu.⁴³

***STŘEDNÍ PRAKTICKÁ ŠKOLA OTROKOVICE* (SPŠ Otrokovice)**

⁴³ Například zpracování plastů, pryže i usní.

STŘEDNÍ PRAKTICKÁ ŠKOLA POLYTECHNICKÁ (SPŠ polytechnická, Zlín)

Konkrétněji uvádím příklad vzdělávání ve spojitosti se středními školami či univerzitami:

Pilotní projekt „Odborné plastikářské středisko“ se SPŠ Otrokovice v rámci projektů OP PS SR-ČR

Akreditace nového bakalářského studia "**Speciální technologie - Technologie plastů**" ve spolupráci s FT UTB ve Zlíně (zahájení studia 2010)

Projekt PROPLASTR - propagace oboru zpracování plastů

Konzultace - modifikace studijních plánů SŠ

4.10 Univerzita

Pod sektor univerzity patří:

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ

UTB Zlín – **Technologická fakulta** – výzkum a vývoj, vzdělávání, vybudování společného tréninkového, testovacího a inovačního centra.

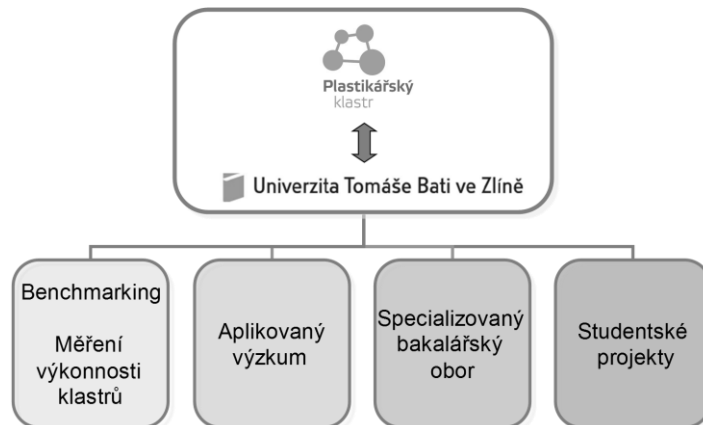
UTB Zlín – **Fakulta managementu a ekonomiky** – metodika pro měření a řízení výkonnosti klastrů.

UTB Zlín – **Fakulta informatiky** – vyhledávání relevantních informací z databází

Technologické inovační centrum s.r.o. Zlín.

UTB Zlín, **Fakulta multimediálních komunikací** – prezentace a propagace klastru **Technologické inovační centrum s.r.o. Zlín.**

Obr. 8. Interakce Plastikářského klastru s univerzitou



Pramen: PowerPointová prezentace Plastikářského klastru ve Zlíně

Na tomto místě bych ještě ráda připomínkovala aktivity, o které mají statisticky členové klastru největší zájem, a to:

- lidské zdroje – školení a trénink zaměstnanců
- společná propagace
- společné nákupy

4.11 Partneři klastru

Mezi smluvní partnery Plastikářského klastru patří:

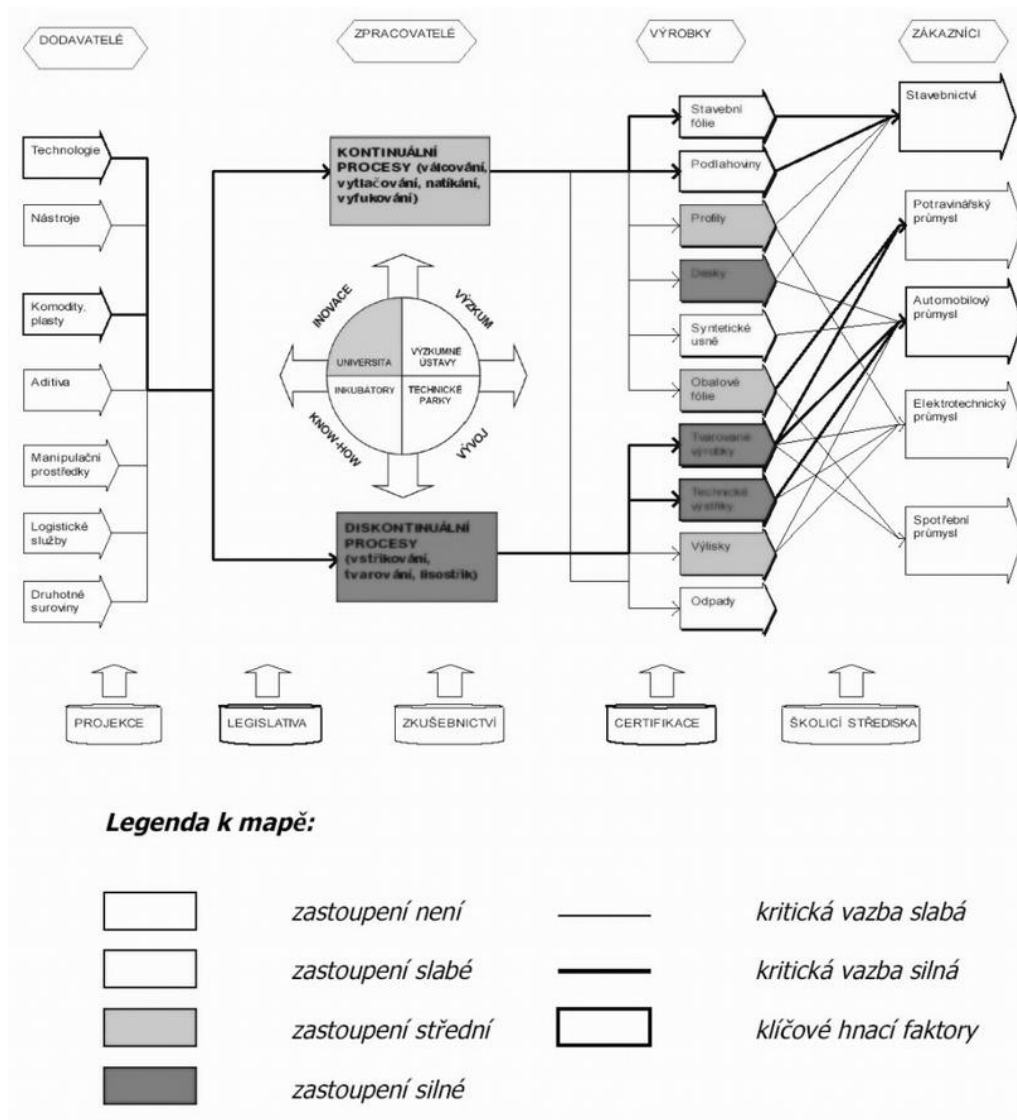
- **Technologické Inovační centrum (TIC)**

V další fázi můžeme uvést instituce, které spolupracují s plastikářským klastrem:

- **Automobilový klaster⁴⁴**
- **Moravskoslezský automobilový klastr**
- **Zlínský kraj**
- **Sdružení pro rozvoj Zlínského kraje**
- **CzechInvest**
- **PlasticPortal**

⁴⁴ Slovensko.

Obr. 9. Mapa Plastikářského klastru



Pramen: Plastikářský klastr, <http://www.plastr.cz/images/mapaKlastru.jpg>

5. PROJEKTY MINULÝCH LET

5.1 Mezinárodní síťování⁴⁵

V rámci mezinárodního síťování je Plastikářský klastr ve Zlíně zapojen do projektů 7. rámcového programu Evropské unie (CLUSTERPLAST, CERADA) a Operačního programu Přeshraniční spolupráce SR – ČR 2007 – 2013 (AUTOPLAST). V textu dále si jednotlivě představíme program po programu a to z důvodu lepší vizualizace.

5.2 CLUSTERPLAST⁴⁶

Datum zahájení projektu: 1. 1. 2009



Datum ukončení projektu: 30. 6. 2010

Cíl projektu: Nosným tématem je posílení pozice evropského plastikářského průmyslu, který musí čelit konkurenci jednak zemí s vysoce rozvinutými technologiemi, tak zemí s levnou pracovní silou. V případě projektu CLUSTERPLAST se jedná o tři již fungující plastikářské klastry z Francie, Itálie a Rakouska, které budou iniciovat vznik tří nových znalostních plastikářských klastrů v ČR, Španělsku a Portugalsku.

Cílem projektu je připravit strategii a společný akční plán pro sdílení vědeckotechnologického zázemí, přenos znalostí a dobré praxe, mentoringové aktivity a v neposlední řadě taktéž publicitu. Co však sama spatřuji jako velmi důležitý fakt je zacílení, které je speciálně zaměřeno na šíření informací mezi malé a střední podniky, které jsou velmi důležité z hlediska ekonomické reality.

⁴⁵ Neboli networking.

⁴⁶ Název projektu: Inter-Cluster Initiative to Target the Future Challenges for the European Polymer Converting Industry.

5.3 CERADA⁴⁷



Datum zahájení projektu: 1. 3. 2009

Datum ukončení projektu: 30. 4. 2011

Cíl projektu: Podstata programu je orientována na jeden z klíčových průmyslových sektorů všech zúčastněných regionů – sektor dopravy, zejména automobilový a letecký průmysl. Projektové konsorcium tvoří čtyři regiony střední Evropy: Zlínského a Moravskoslezského (Česká republika), Žilinského (Slovenská republika) a Katowice (Polsko)

Cílem projektu je vytvoření efektivní spolupráce a komunikace mezi sférou průmyslu, vědecko-výzkumnými institucemi a orgány veřejné správy.

5.4 AUTOPLAST⁴⁸



Datum zahájení projektu: 1. 1. 2009

Datum ukončení projektu: 31. 12. 2011

Cíl projektu: Projekt je zaměřen na výměnu zkušeností a spolupráci v oblasti výzkumu a vývoje materiálů a technologií prostřednictvím klastrů. Další klíčovou oblastí je zvýšení kvality odborného vzdělávání v problematice plastů na STU MTF⁴⁹ v Trnavě, které bude zabezpečeno ve spolupráci s Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně.

Cílem je vybudování a provozování školícího a výukového pracoviště při MTF v Trnavě, které bude zaměřené na nejnáročnější technologie zpracování plastů.

⁴⁷ Název projektu: Central European Research and Development Area.

⁴⁸ Název projektu: Vytváranie podmienok pre zvyšovanie kvality ľudských zdrojov pre potreby automobilového priemyslu v oblasti plastov.

⁴⁹ Slovenská technická univerzita Bratislava Materiálovotechnologická fakulta so sídlom v Trnave.

6. PROJEKTY PRO SOUČASNÉ OBDOBÍ

6.1 Strategické operace

V současné době probíhají celkem čtyři projekty, které celkové prostředí Plastikářského klastru dále rozvíjí. Jestliže si Plastikářský klastr předsevzal takto těžký úkol⁵⁰, je zcela logické, že na své strategii musí pečlivě a svědomitě pracovat. Protože jen společná práce posune celé úsilí zase malinko výš.

6.2 Vývoj a investice⁵¹

➤ Testování nových surovin a technologií NEB (-nano, -eko, -bio)

Cílem je zvýšení konkurenceschopnosti členských firem Plastikářského klastru aplikací nových surovin a aditiv. Eliminace slabých stránek malých a středních podniků, které nemají vybudovanou infrastrukturu pro testování nových materiálů.

➤ Inovační technologie

Cílem je zavedení nových technologií ve členských firmách Plastikářského klastru.

➤ Rozšíření 3D technologií

Cílem je zvládnutí nové technologie vývoje plastových výrobků, včetně zvládnutí nové technologie vývoje nástrojů.

➤ Termovizní analýza

Cílem je identifikace rozložení teplotních polí pomocí termovizní kamery na zpracovatelských⁵² nástrojích i hotových výrobcích.

➤ Ochrana duševního majetku

Cílem je zajištění přístupu firem k ochraně duševního vlastnictví.

⁵⁰ Zlínský kraj se stane centrem inovativního zpracování plastů v ČR.

⁵¹ Projekt 1.

⁵² Hlavy, hubice a kalibry extruderů, formy a chladicí vložky vstřikovacích strojů.

6.3 Lidé⁵³

- **Měření práce**

Cílem je analýza technologických postupů při vstřikování plastů.

- **Odborné workshopy**

Cílem je zvyšování odborné úrovně techniků členských firem Plastikářského klastru.

- **Semináře operátorů**

Cílem je přenos výstupů z vývoje zpracování plastů k operátorům plastikářských strojů.

- **Studentské stáže a praxe**

Cílem je prezentace inovací zpracování plastů v Plastikářském klastru.

6.4 Nákup⁵⁴

- Nákup energií
- Nákup surovin
- Nákup režijního materiálu
- Nákup služeb
- Burza Plastikářského klastru

6.5 Režijní středisko⁵⁵

- Provoz kanceláře Plastikářského klastru ve Zlíně
- Benchmarking⁵⁶

⁵³ Projekt 2.

⁵⁴ Projekt 3 je z mého pohledu velmi klíčovým, zde totiž můžu velmi snadno demonstrovat přínos klastru pro malé i střední podniky, které se v něm seskupily.

⁵⁵ Projekt 4.

⁵⁶ V projektu číslo 4 spatřuji nejdůležitějším prvkem právě benchmarking, abych jeho funkci více osvětlila, přikládám do poznámek stručný popis - moderní nástroj řízení, který prostřednictvím měření výkonů a procesů organizace a jejich systematického porovnávání s výkonem ostatních hledá nejlepší řešení. Poskytuje manažerům lépe poznat vnitřní fungování organizace a identifikovat příležitosti ke zlepšení.

7. FAKTA O PLASTECH

7.1 K čemu nám plasty slouží a z čeho se primárně vyrábí

Plasty, známé také pod názvem plastické hmoty nebo pod ne zcela přesným (obecnějším) názvem „umělé hmoty“, označují řadu syntetických nebo polosyntetických polymerních materiálů. Často obsahují další látky ke zlepšení užitečných vlastností, např. odolnosti proti stárnutí, zvýšení houževnatosti, pružnosti apod. Plasty mohou být formovány do předmětů, filmů nebo vláken. Jejich název je odvozen z faktu, že mnohé jsou tvarovatelné - mají vlastnost zvanou plasticita. Plasty se vyznačují velkou variabilitou vlastností, jako je např. tepelná odolnost, tvrdost, pružnost. Mezi jejich výhody patří nízká hustota, chemická odolnost, jednotnost složení a struktury a dobrá zpracovatelnost energeticky málo náročnými technologiemi vhodnými pro masovou výrobu (lisování, lisostřík, vstřikování, vyfukování, lití apod.). Díky tomu našly použití téměř ve všech průmyslových odvětvích i v domácnostech.

Titanová běloba - je jedním z nejvíce používaných pigmentů v oblasti zpracování plastů, protože již při velmi nízkém dávkování u konečného produktu zajistí nejen požadovaný bílý odstín, ale zároveň může poskytnout plasty dostatečnou ochranu vůči destruktivním účinkům UV záření. Tohoto nejdůležitějšího a nejrozšířenějšího anorganického pigmentu se ve světě prodává okolo 5 mil tun ročně. Má nejvyšší kryvost a vyjasňovací schopnost.⁵⁷ Tento univerzální bílý pigment se používá v průmyslu nátěrových a plastických hmot, papírenském, kožedělném a gumárenském průmyslu, při výrobě smaltů, keramiky, v potravinářství, kosmetice, farmacii, ve výrobě vláken a v dalších odvětvích.

7.2 Rozdělení plastů:

A. Dle fyzikálního chování:⁵⁸

- Termoplasty – PE, PP, PVC, PS, atd.

⁵⁷ Srov. PowerPointová prezentace firmy Precheza a.s.

⁵⁸ Srov. PowerPointová prezentace firmy Precheza a.s.

- Termosety - PBT, fenolické pryskyřice (bakelit), nenasycené pryskyřice
- Pěnové plasty (EPS, PE-E, PP-E, PUR)
- Ostatní – kaučuky a pryže

B. Dle chemického složení:⁵⁹

- Polyolefiny – PE, PP
- Polystyreny – PS, SAN, ASA
- Halogenolefiny – měkčené/tvrde PVC, PCVC, PTFE, PVF, FKM atd.
- Akryláty – PMMA, PAN,
- Polyetery, polyacetal, polyestery, polyamidy, polyimidy, polyimidazoly, polysulfidy, fenoplasty, aminoplasty
- Furanové a epoxidové pryskyřice
- Silikony, polyuretany, celulóza a její deriváty atd.

C. Finální aplikační dělení:

- Obalové materiály a lahve
- Automobilový průmysl
- Stavebnictví
- Optická média
- Elektronika
- Domácnosti
- Sport
- Lékařství

7.3 Světová produkce a spotřeba TiO₂⁶⁰ v plastech

- „Celosvětová produkce plastů meziročně vzrůstá o 4-6% a v roce 2011 byla výroba 280 mil. tun plastů.“⁶¹

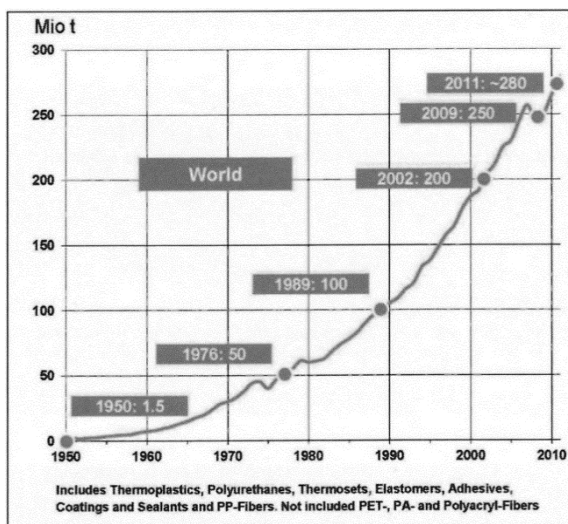
⁵⁹ Srov. PowerPointová prezentace firmy Precheza a.s.

⁶⁰ Titanová běloba.

⁶¹ PowerPointová prezentace firmy Precheza a.s.

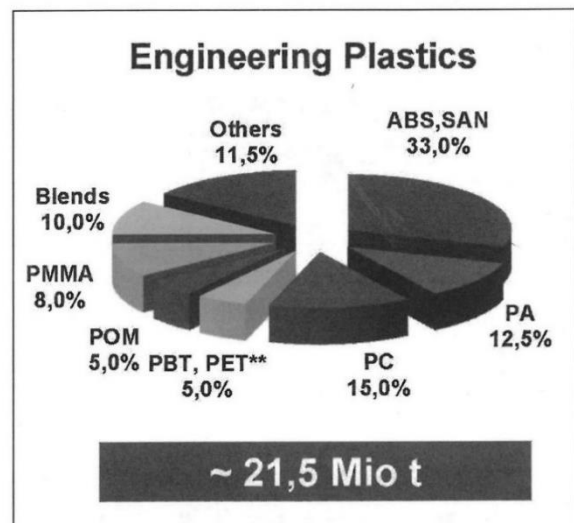
- Plastikářský průmysl je druhým největším aplikačním oborem pro spotřebu TiO_2 .⁶²
- Plasty každoročně posilují svoji pozici ve spotřebě TiO_2 .
- Nejvíce se spotřebovává TiO_2 v obalových materiálech a následuje automobilový průmysl.⁶³
- „Indický obalový průmysl již dlouhodobě roste meziročně o 8-10%.“⁶⁴

Obr. 10. Světová produkce plastů



Pramen: PlasticsEurope Market Research Group

Obr. 11. Světová spotřeba inženýrských plastů



Pramen: PlasticsEurope Market Research Group

⁶² Srov. PowerPointová prezentace firmy Precheza a.s.

⁶³ Srov. PowerPointová prezentace firmy Precheza a.s.

⁶⁴ PowerPointová prezentace firmy Precheza a.s.

8. METODIKA HODNOCENÍ A MĚŘENÍ VÝKONOSTI KLASTRU

8.1 Výběr ukazatelů

Dle měřitelných ukazatelů:

- počet zapojených členů klastru
- zlepšení výkonosti společnosti (ukazatelé: tržby, zisk, obrat, EBITDA⁶⁵)
- zvýšení počtu inovací v dané společnosti
- pozitivní vliv na makroekonomická data – růst exportu, růst daňových výnosů pro stát, rozvoj regionu
- snížení nákladů (úspory z rozsahu – věda a výzkum, zásobování, energie atd.)

Ukazatele bez možnosti exaktního vyjádření:

- vliv klastru na vládu a vládní investice (infrastruktura, podpora vlády na vědu a výzkum)
- přilákání zájmu investorů, investic

8.2 Benchmarking plastikářského klastru – tvrdá kvantitativní data⁶⁶

1. Které aktivity klastru jsou pro Vaši firmu přínosné?

Networking	počet odpovědí	%ní podíl
1 - není pro firmu přínosné	7	36,8%
2 - je pro firmu přínosné	9	47,4%
3 - není v klastru poskytováno	3	15,8%
CELKEM	19	100,0%

⁶⁵ Zkratka z anglického názvu Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization - zisk před odečtením úroků, daní, odpisů a amortizace je indikátor, který ukazuje provozní výkonnost společnosti.

⁶⁶ Všechna data pochází z interních informací plastikářského klastru ve Zlíně.

Rozvoj lidských zdrojů	počet odpovědí	%ní podíl
1 - není pro firmu přínosné	6	28,6%
2 - je pro firmu přínosné	9	42,9%
3 - není v klastru poskytováno	6	28,6%
CELKEM	21	100,0%

Výzkum, vývoj, inovace	počet odpovědí	%ní podíl
1 - není pro firmu přínosné	1	4,3%
2 - je pro firmu přínosné	22	95,7%
3 - není v klastru poskytováno	0	0,0%
CELKEM	23	100,0%

Internacionalizace	počet odpovědí	%ní podíl
1 - není pro firmu přínosné	6	35,3%
2 - je pro firmu přínosné	6	35,3%
3 - není v klastru poskytováno	5	29,4%
CELKEM	17	100,0%

Marketing	počet odpovědí	%ní podíl
1 - není pro firmu přínosné	6	33,3%
2 - je pro firmu přínosné	5	27,8%
3 - není v klastru poskytováno	7	38,9%
CELKEM	18	100,0%

2. Byla naplněna Vaše očekávání z hlediska lepších vazeb a spolupráce s partnery v klastru?

	počet odpovědí	%ní podíl
Rozhodně ano	4	14,3%
Spíše ano	11	39,3%

Spíše ne	9	32,1%
Rozhodně ne	1	3,6%
Nedokáží posoudit	3	10,7%
CELKEM	28	100,0%

3. Došlo ve Vaší firmě ke zvýšení exportu na základě vzájemné spolupráce s partnery v klastru?

	počet odpovědí	%ní podíl
Rozhodně ano	0	0,0%
Spíše ano	0	0,0%
Spíše ne	8	28,6%
Rozhodně ne	13	46,4%
Nedokáží posoudit	7	25,0%
Toto očekávání jsme neměli	0	0,0%
CELKEM	28	100,0%

4. Byla naplněna Vaše očekávání z hlediska řešení inovací, výzkumu a vývoje?

	počet odpovědí	%ní podíl
Rozhodně ano	3	10,7%
Spíše ano	10	35,7%
Spíše ne	8	28,6%
Rozhodně ne	3	10,7%
Nedokáží posoudit	1	3,6%
Toto očekávání jsme neměli	3	10,7%
CELKEM	28	100,0%

4. Došlo ke zlepšení kvality lidských zdrojů ve Vaší firmě díky zapojení do klastru?

	počet odpovědí	%ní podíl
Rozhodně ano	0	0,0%

Spíše ano	5	17,9%
Spíše ne	11	39,3%
Rozhodně ne	5	17,9%
Nedokáži posoudit	0	0,0%
Toto očekávání jsme neměli	7	25,0%
CELKEM	28	100,0%

5. Došlo ve vaší firmě k získání nových zákazníků díky zapojení do klastru?

	počet odpovědí	%ní podíl
Rozhodně ano	2	7,1%
Spíše ano	2	7,1%
Spíše ne	9	32,1%
Rozhodně ne	9	32,1%
Nedokáži posoudit	4	14,3%
Toto očekávání jsme neměli	2	7,1%
CELKEM	28	100,0%

6. Prosazujete se více na exportním trhu než před vstupem do klastru?

	počet odpovědí	%ní podíl
Rozhodně ano	4	14,3%
Spíše ano	1	3,6%
Spíše ne	10	35,7%
Rozhodně ne	10	35,7%
Nedokáži posoudit	3	10,7%
CELKEM	28	100,0%

7. Provádí Vaše společnost hodnocení z hlediska výkonnosti firmy po vstupu do klastru?

	počet odpovědí	%ní podíl
ANO	6	22,2%

NE	21	77,8%
CELKEM	27	100,0%

8. Jaká je Vaše pozice nyní v porovnání se stavem před vstupem do klastru?

Tržní podíl v oboru	počet odpovědí	%ní podíl
Zvýšil se	10	50,0%
Zůstal přibližně stejný	9	45,0%
Snížil se	1	5,0%
CELKEM	20	100,0%

Roční obrat společnosti	počet odpovědí	%ní podíl
Zvýšil se	15	68,2%
Zůstal přibližně stejný	6	27,3%
Snížil se	1	4,5%
CELKEM	22	100,0%

Tržby za nové výrobky či služby spojené s činností v klastru	počet odpovědí	%ní podíl
Zvýšil se	8	44,4%
Zůstal přibližně stejný	10	55,6%
Snížil se	0	0,0%
CELKEM	18	100,0%

9. Je podle Vás státem poskytovaná finanční podpora klastrům dostatečná?

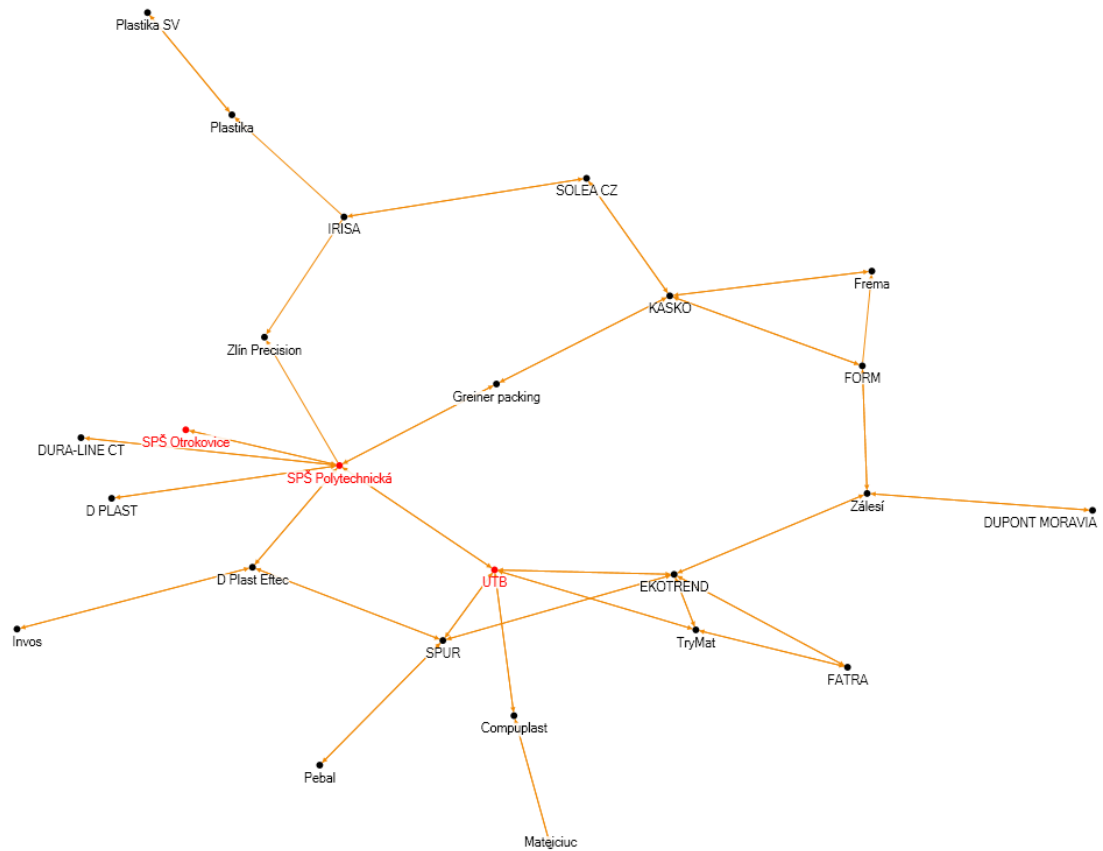
	počet odpovědí	%ní podíl
Rozhodně ano	2	7,1%
Spíše ano	7	25,0%
Spíše ne	5	17,9%

Rozhodně ne	1	3,6%
Nedokáži posoudit	13	46,4%
CELKEM	28	100,0%

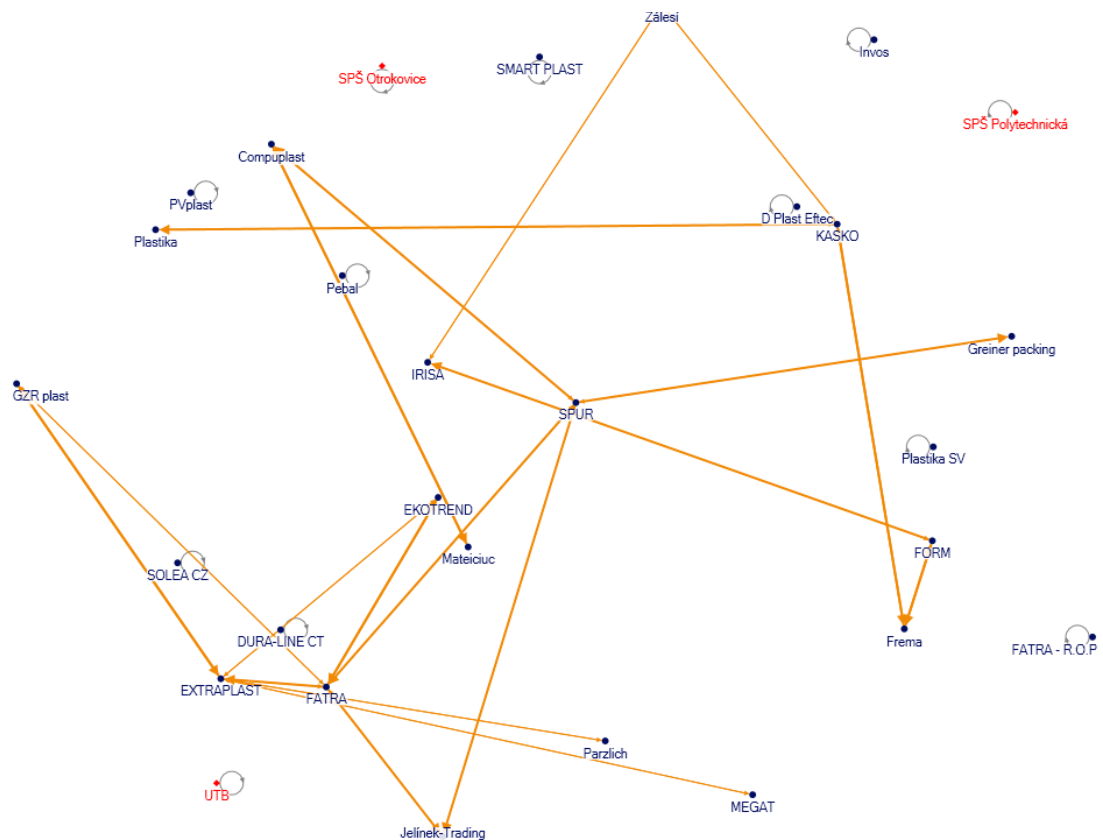
10. Označte, jaké vidíte bariéry využití veřejných zdrojů.

	počet odpovědí	%ní podíl
Nekompatibilitnost priorit programů veřejné podpory a potřebami klastrů	9	52,9%
Omezení v mezioborovém zaměření programů	1	5,9%
Omezená podpora klastrů v jiných sektorech než výrobních a technologických	1	5,9%
Nízký rozpočet pro programy orientované na podporu klastrů	4	23,5%
Nedostatečný kontakt a pomoc institucí poskytujících veřejnou podporu	1	5,9%
Nedostatek adekvátních regionálních zdrojů pro klastrové projekty na úrovni	4	23,5%
Jiné, specifikujte: omezení velikosti firmy	1	5,9%

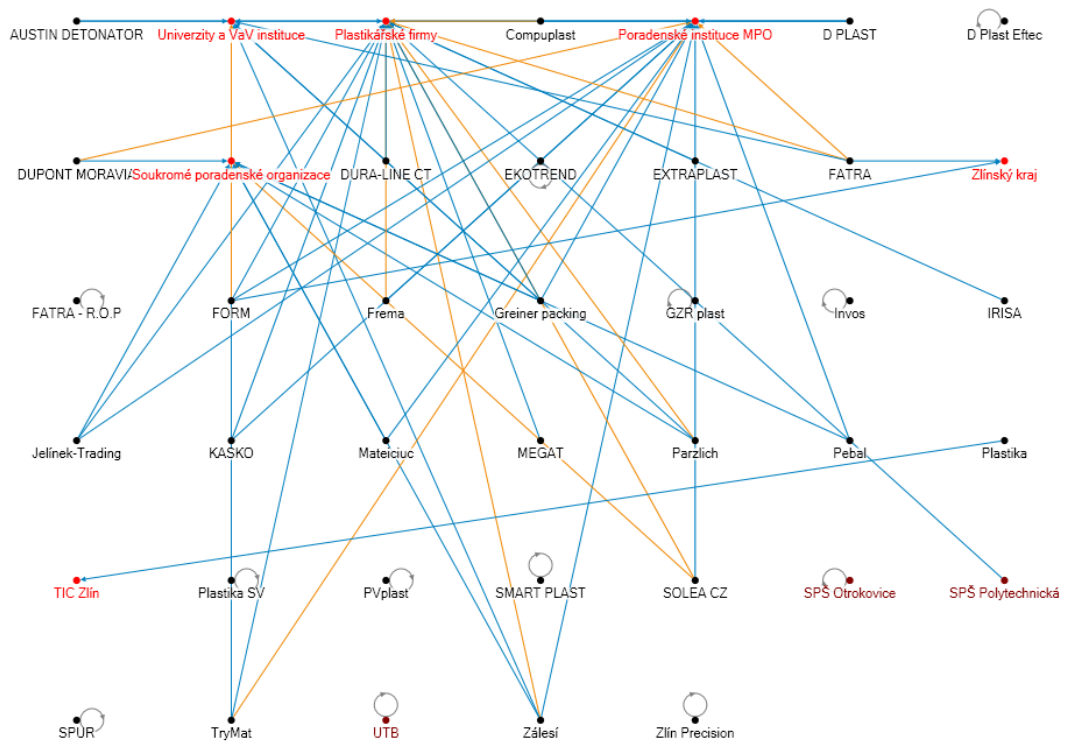
Obr. 12. Vzájemně nepotvrzené reciproční vyhledávání a poskytnutí rady nebo podpory v Plastru k roku 2013



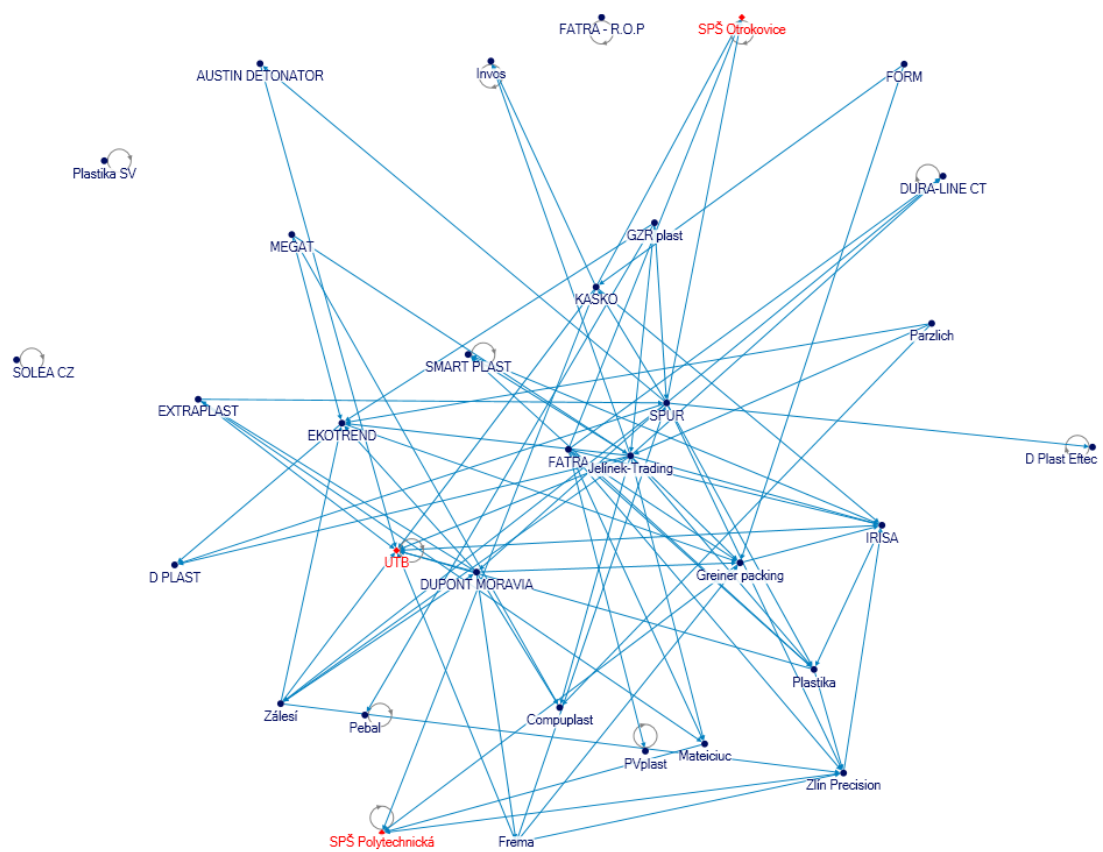
Obr. 13. Oboustranná spolupráce v Plastru v oblasti inovací k roku 2013



Obr. 14. Vnější spolupráce Plastru k roku 2013



Obr. 15. Občasná jednosměrná spolupráce v Plastru v oblasti inovací k roku 2013



8.3 Benchmarking plastikářského klastru – tvrdá kvalitativní data⁶⁷

OT_2_A_Společný_nákup_materiálu_energií * OT_1_A_Společný_nákup_materiálu_energií

			Přínos_Společný_nákup_materiálu_energií		Celkem
			Ne	Ano	
Četnost	Cíl_Společný_nákup_materiálu_energií	Ne	11	7	18
		Ano	3	6	9
	Celkem		14	13	27
Podíl	Cíl_Společný_nákup_materiálu_energií	Ne	61,1%	38,9%	100,0%
		Ano	33,3%	66,7%	100,0%
	Celkem		51,9%	48,1%	100,0%

OT_2_B_Sdílení_informací_kontaktů * OT_1_B_Sdílení_informací_kontaktů

			Přínos_Sdílení_informací_kontaktů		Celkem
			Ne	Ano	
Četnost	Cíl_Sdílení_informací_kontaktů	Ne	3	8	11
		Ano	2	14	16
	Celkem		5	22	27
Podíl	Cíl_Sdílení_informací_kontaktů	Ne	27,3%	72,7%	100,0%
		Ano	12,5%	87,5%	100,0%
	Celkem		18,5%	81,5%	100,0%

OT_2_C_VaV * OT_1_C_VaV

			Přínos_VaV		Celkem
			Ne	Ano	
Četnost	Cíl_VaV	Ne	14	1	15
		Ano	4	8	12
	Celkem		18	9	27
Podíl	Cíl_VaV	Ne	93,3%	6,7%	100,0%
		Ano	33,3%	66,7%	100,0%
	Celkem		66,7%	33,3%	100,0%

⁶⁷ Všechna data pochází z interních informací plastikářského klastru ve Zlíně.

OT_1_D_Společné_vzdělávání * OT_11_D_Společné_vzdělávání

			Možnost rozvoje Společné vzdělávání		Celkem
			Ne	Ano	
Četnost	Přínos_Společné vzdělávání	Ne	14	5	19
		Ano	1	1	2
	Celkem		15	6	21
Podíl	Přínos_Společné vzdělávání	Ne	73,7%	26,3%	100,0%
		Ano	50,0%	50,0%	100,0%
	Celkem		71,4%	28,6%	100,0%

OT_1_Spolupráce_s_UTB

	Četnost	Podíl v %	Podíl v % z platných údajů
Výborná	5	14,7	20,8
Velmi dobrá	11	32,4	45,8
Dobrá	8	23,5	33,3
Úhrnem	24	70,6	100,0
Bez zkušenosti	3	8,8	
Neuvedeno	7	20,6	
Úhrnem	10	29,4	
Celkem	34	100,0	

ZÁVĚR

Přestože se to mohlo zdát čtenářům překvapující, je vztah mezi klastry a malými, středními podniky velmi těsný. Celé mé dílo je toho myslím jasným důkazem. Základním cílem, který jsem si stanovila, bylo dokázat pozitivní význam klastrů na malé a střední podniky. Zvolila jsem postup hlubšího seznámení s Plastikářským klastrem ve Zlíně. V rámci předkládané práce tedy popisuji veškeré kladné přínosy klastrové iniciativy platné pro všechny stávající členy, včetně těch budoucích. Tento argument však není nový. Důležitým vodítkem bylo nalezení vhodného klastru, který můj cíl přímočaře demonstruje. Mé rozhodnutí tedy padlo na Plastikářský klaster ve Zlíně, který svou dynamikou vývoje splňuje mnoho hledisek. Mám za to, že právě praktická část může většině čtenářům osvětlit zmíněnou problematiku. Právě tuto část jsem zpracovala s obzvláště pečlivou přípravou, protože během trvání mé práce došlo k jistým změnám v Plastikářském klastru, resp. ke změně stávající základny, která se opět značně rozrostla. V práci se tedy můžete i vy seznámit s jednotlivými společnostmi, které svoji budoucnost spojili s popisovaným klastrem. Přehledné rozřazení do jednotlivých sektorů průmyslu garantuje snadnější přehlednost.

Nyní je třeba říci ještě několik slov k dalšímu rozvoji práce. Argumentuji tak proto, že díky velmi intenzivní spolupráci členů dochází k větší akceleraci úkolů, plánů a vizí celého Plastikářského klastru. Hlavním úkolem klastru vůči všem shluknutým podnikům je snižovat náklady, koncentrovat poptávku, pozitivně působit na konkurenci, stimulovat přístup k dalším, novým trhům atd. Pakliže si všechny mnou vyjmenované body připustíme za relevantní, nelze tu o účinnosti klastru ani v nejmenším pochybovat.

Protože jsem měla možnost Plastikářský klaster navštívit a mluvit s lidmi, kteří v této iniciativě působí, je třeba zmínit i jisté limity. Konkrétněji mám na mysli problematiku důvěry v samotný klaster. Jestliže si připustíme fakt, že prostředí České republiky teprve získává praxi s klastrovými iniciativami, přímo to nedůvěře nahrává. I z tohoto zásadního důvodu je třeba pozitivní stimulace ze strany vlády, CzechTradu a ostatních organizací, kteří s touto aktivitou mají něco společného. Jen účinnou stimulací podnikatelského prostředí můžeme v budoucnu zhodnotit kladný či negativní výsledky dosavadní práce. Logicky je však role vlády při odstraňování nedostatků (například informovanosti) značně omezená. Důležité hledisko, které jsem pochopila až v místě Plastikářského klastru bylo, že stěžejní prvek, důvěra, leží na bedrech jednotlivců, nikoli prostředí, ve kterém se podniky střetávají. Je tedy zapotřebí účinně působit na propagaci

dobrého jména všech fungujících klastrů a tímto způsobem působit na případné podniky, které o klastrové iniciativě přemýšlí. Jedině zvýšením koncentrace těchto podniků můžeme negativní hledisko důvěry z větší části eliminovat, i když z mého pohledu kámen úrazu tkví spíše v české povaze, která se jen velmi pomalu ukotvuje ve zcela běžných, západních systémech.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] CIHELKOVÁ, Eva; KUNEŠOVÁ, Hana. *Světová ekonomika: nové jevy a perspektivy*. Praha: C.H.Beck, 2006. ISBN 80-717-9455-4.
- [2] DRUCKER, Peter Ferdinand. *Management: tasks, responsibilities, practices*. New Brunswick: Transaction Publishers, 2007. ISBN 0-88730-615-2.
- [3] HOBZA, Alexandr. *Evropská unie a hospodářské reformy*. Praha: C.H.Beck, 2009. ISBN 80-7400-122-2.
- [4] HOLMAN, Robert. *Dějiny ekonomického myšlení*. Praha: C.H.Beck, 2005. ISBN 80-7179-380-9.
- [5] CHVOJKOVÁ, Anna; KVĚTOŇ, Viktor a kolektiv. *Finanční prostředky fondů EU v programovacím období 2007-2013*. Praha: IREAS, Institut pro strukturální politiku, o.p.s., 2007. ISBN 80-86684-43-7.
- [6] JENÍČEK, Vladimír. *Vyvážený rozvoj: na globální a regionální úrovni*. Praha: C.H.Beck, 2010. ISBN 80-7400-195-6.
- [7] KADEŘÁBKOVÁ, Anna. *Technologická změna, růst a konkurenceschopnost*. Praha: Vysoká škola ekonomická, Fakulta národohospodářská, 2001. ISBN 80-245-0146-5.
- [8] KALÍNSKÁ Emilie a kolektiv. *Mezinárodní obchod v 21. století*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. ISBN 80-247-3396-8.
- [9] KARLSSON, Charlie. *Handbook of research on cluster theory*. Northampton: Edward Elgar Publishing, 2008. ISBN 1845425162.
- [10] KARLSSON, Charlie. *Clusters, Functional Regions and Cluster Policies*. Northampton: Edward Elgar Publishing, 2010. ISBN 0-614-54143-4.
- [11] KLAUS, Václav. *Ekonomická teorie a realita transformačních procesů*. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-859-4305-0.
- [12] LEDNICKÝ, Václav; VANĚK, Jiří. *Kooperační struktury malých a středních podniků*. Opava: Slezska univerzita v Opavě, 2004. ISBN 80-7248-259-9.
- [13] MAREŠ, David. *Kooperativní strategie – klastry a podnikatelské sítě*. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 80-245-1264-8.
- [14] MARKOVÁ, Jana; CAHLÍK, Tomáš. *Ekonomika České republiky v novém prostoru Evropské unie*. Praha: CESES, 2004. ISBN 80-86103-75-7.
- [15] MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku - konkurenční dynamika a potenciál podnikání*. Praha: Grada Publishing a.s., 2005. ISBN 80-247-6263-0.

- [16] PAVELKOVÁ, Drahomíra a kolektiv. *Klastry a jejich vliv na výkonnost firem*. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. ISBN 80-247-2689-2.
- [17] PORTER, Michael Eugene. *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-12-0.
- [18] PORTER, Michael Eugene. *The competitive advantage of nations : with a new introduction*. 11th ed. New York: Free Press, 1998. ISBN 0-684-84147-9.
- [19] SLANÝ, Pavel. *Konkurenceschopnost české ekonomiky (vývojové trendy)*. Brno: Masarykova univerzita, 2006. ISBN 80-210-4157-9.
- [20] STEJSKAL, Jan. *Průmyslové klastry a jejich vznik v regionech*. Praha: Linde, 2011. ISBN 80-7201-840-6.
- [21] ŠTRACH, Pavel. *Mezinárodní management*. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. ISBN 80-247-2987-9.
- [22] VITURKA, Milan. *Kvalita podnikatelského prostředí – regionální konkurenceschopnost a strategie regionálního rozvoje České republiky*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. ISBN 80-247-3638-9.
- [23] ŽÍTEK, Vladimír. *Regionální ekonomie a politika I*. Brno: Masarykova univerzita, 2002. ISBN 80-210-3478-5.

Elektronické zdroje

- [24] CzechInvest. Průvodce klastrem [online]. ©2011. Poslední změna 19. 03. 2012 [cit. 25. 6. 2013]. Dostupné z WWW:
<<http://www.czechtradeinvest.net/data/files/pruvodce-klastrem-63.pdf>>
- [25] CzechInvest. Zelená kniha klastrových iniciativ [online]. ©2012. Poslední změna 09. 11. 2012 [cit. 12. 5. 2013]. Dostupné z WWW:
<<http://www.czechtradeinvest.net/data/files/zelena-kniha-klastrovych-iniciativ-64.pdf>>
- [26] European Commission. Enterprise and Industry [online]. ©2008. Poslední změna 1. 08. 2013 03:52 [cit. 7. 3. 2013]. Dostupné z WWW:
<http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/analysis/doc/smes_observatory_2002_report3_fr.pdf>

Powerpointové prezentace

- [27] Powerpointová prezentace firmy Precheza a.s.
- [28] Powerpointová prezentace Plastikářského klastru ve Zlíně

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

B2B	Business to business
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
ICT	Informační a komunikační technologie
LEAN	Štíhlá výroba
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MSP	Malé a střední podniky
MTF	Materiálově-technologická fakulta
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
OKEČ	Odvětвовá klasifikace ekonomických činností
OPPI	Operační programy Průmysl a Inovace
OPPP	Operační program Průmysl a Podnikání
OP PS	Operační program přeshraniční spolupráce
PBT	Polybutyletereftalát
PE	Polyetylén
PP	Polypropylen
PS	Polystyren
PVB	Polyvinylbutyral
PVC	Polyvinylchlorid
RP	Rámcový program
TIC	Technologické inovační centrum
UTB	Univerzita Tomáše Bati

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Diamant konkurenční výhody.....	-16-
Obr. 2. Determinanty vedoucí k úspěchu či neúspěchu klastru.....	-20-
Obr. 3. Fáze vývoje klastru.....	-22-
Obr. 4. Mapa klastrů v ČR.....	-35-
Obr. 5. Mapa regionů.....	-39-
Obr. 6. Pozice plastikářského průmyslu v rámci ČR.....	-42-
Obr. 7. Členové plastikářského klastru.....	-46-
Obr. 8. Interakce Plastikářského klastru s univerzitou.....	-53-
Obr. 9. Mapa Plastikářského klastru.....	-54-
Obr. 10. Světová produkce plastů.....	-62-
Obr. 11. Světová spotřeba inženýrských plastů	-62-
Obr. 12. Vzájemně nepotvrzené reciproční vyhledávání a poskytnutí rady nebo podpory v Plastru k roku 2013.....	-69-
Obr. 13. Oboustranná spolupráce v Plastru v oblasti inovací k roku 2013.....	-69-
Obr. 14. Vnější spolupráce Plastru k roku 2013.....	-70-
Obr. 15. Občasná jednosměrná spolupráce v Plastru v oblasti inovací k roku 2013.....	-70-

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Definice MSP dle EU.....	-29-
Tab. 2. Podnikatelské prostředí ČR.....	-30-