

Klastry jako faktor regionálního rozvoje na příkladu Zlínského kraje

Martina Richtrová

Bakalářská práce
2009



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva
akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martina RICHTROVÁ**
Studijní program: **B 6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Veřejná správa a regionální rozvoj**

Téma práce: **Klastry jako faktor regionálního rozvoje na příkladu Zlínského kraje**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Definujte cíle a metody práce.
- Zpracujte teoretické poznatky týkající se klastrů a klustrových iniciativ.

II. Praktická část

- Identifikujte klastry ve Zlínském kraji.
- Proveďte analýzu financování klastrů na území Zlínského kraje.
- Na základě analýzy navrhněte strategii rozvoje klastrů financovaných ze strukturálních fondů Evropské unie.

Závěr

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

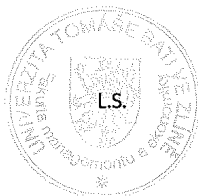
Seznam odborné literatury:


- [1] BLAŽEK, J., UHLÍŘ, D. Teorie regionálního rozvoje. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2002. 212 s. ISBN 80-246-0384-5.
- [2] JÁČ, I., RYDVALOVÁ, P., ŽIŽKA, M. Inovace v malém a středním podnikání. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 174 s. ISBN 80-251-0853-8.
- [3] MATES, P., WOKOUN, R. a kol. Malá encyklopedie regionalistiky a veřejné správy. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 2001. 200 s. ISBN 80-7175-100-6.
- [4] SKOKAN, K. Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2004. 160 s. ISBN 80-7329-059-6.
- [5] WOKOUN, R. Strukturální fondy a obce I. 1. vyd. Praha: ASPI, 2006. 146 s. ISBN 80-7357-138-2.

Vedoucí bakalářské práce: RNDr. Oldřich Hájek, Ph.D.
Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva
Datum zadání bakalářské práce: 16. března 2009
Termín odevzdání bakalářské práce: 22. května 2009

Ve Zlíně dne 16. března 2009


doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




prof. RNDr. René Wokoun, CSc.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce, jejíž název zní Klastry jako faktor regionálního rozvoje na příkladu Zlínského kraje se skládá ze dvou částí, teoretické a na ni navazující praktické části. V první části jsou definovány cíle a metody práce, zpracovány teoretické poznatky týkající se klastrů a klastrových iniciativ. Dále jsou zde popsány dva strukturální fondy Evropské unie, s nimiž se dále pracuje v části praktické. Ta se zaměřuje na klastry existující na území Zlínského kraje, dále je provedena analýza financování Plastikářského klastru a následné navržení strategie rozvoje a navržený projekty pro tento klastr.

Klíčová slova: klastr, klastrová iniciativa, konkurenceschopnost, spolupráce, financování, strukturální fondy

ABSTRACT

This Bachelor thesis whose title is “Clusters as a factor of regional development on instance Zlin region” consists of two parts: Theoretical and follow-up practical part. In the first one are defined aims as well as working methods and processed theoretical findings concerning clusters and cluster initiatives. Then two European Union’s structural funds that are worked with in the practical part are described. The practical part focuses on clusters existing on the area of Zlin region afterwards the Plastic’s cluster financing analysis is executed, development strategy is brought in and new projects are designed for this cluster.

Keywords: cluster, cluster initiative, competitiveness, cooperation, financing, structural funds

Na tomto místě bych velmi ráda poděkovala především vedoucímu mé bakalářské práce panu RNDr. Oldřichu Hájkovi, Ph.D., za jeho připomínky, cenné rady, ochotu a profesionální přístup, který mi velmi pomáhal při vypracování mé bakalářské práce.

Další poděkování patří řediteli Plastikářského klastru panu ing. Jaroslavu Toufarovi, za jeho vstřícnost a ochotu při poskytování potřebných informací pro mou práci.

V neposlední řadě bych chtěla poděkovat celé mé rodině, jejíž podpora a laskavost mne provázela během celého studia.

OBSAH

ÚVOD	7
I TEORETICKÁ ČÁST	8
1 CÍLE A METODY PRÁCE	9
2 KLASTRY	13
2.1 CO JSOU TO KLASTRY?.....	13
2.2 HISTORIE KLASTRU	14
2.3 DEFINICE KLASTRU	16
2.4 ZÁKLADNÍ TYPY KLASTRU	18
2.5 ZAKLÁDÁNÍ KLASTRU	18
2.5.1 Identifikace klastru	18
2.5.2 Facilitátor	21
2.5.3 Založení klastru	22
2.5.4 Právní formy klastru	23
2.5.5 Rozvoj klastru	24
2.6 KLASTROVÉ INICIATIVY	25
2.6.1 Modely financování klastrových iniciativ	27
2.7 PŘÍNOSY KLASTRU.....	32
II PRAKTICKÁ ČÁST	35
3 KLASTRY VE ZLÍNSKÉM KRAJI	36
3.1 PLASTIKÁŘSKÝ KLASTR - PLASTR	36
3.2 OBUVNICKÝ KLASTR – CZECH SHOES	39
3.3 DŘEVAŘSKO NÁBYTKÁŘSKÝ KLASTR – ABC WOOD	42
3.4 STROJÍRENSKÝ KLASTR.....	45
4 FINANCOVÁNÍ KLASTRUŮ NA ÚZEMÍ ZLÍNSKÉHO KRAJE	48
4.1 ANALÝZA FINANCOVÁNÍ PLASTIKÁŘSKÉHO KLASTRU	48
4.2 SWOT ANALÝZA.....	50
5 MOŽNOSTI ROZVOJE PLASTIKÁŘSKÉHO KLASTRU	53
5.1 STRATEGICKÉ CÍLE PLASTIKÁŘSKÉHO KLASTRU	53
ZÁVĚR	65
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	66
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	69
SEZNAM OBRÁZKŮ	70
SEZNAM TABULEK	71

ÚVOD

Téma mé bakalářské práce nese název „Klastry jako faktor regionálního rozvoje na příkladu Zlínského kraje“. Cílem práce je zanalyzovat současný stav financování klastrů a dále pak na základě této analýzy navrhnout strategické cíle, které mají vliv na aktivity úzce související s oblastí financování klastrů.

Klastry jsou významným nástrojem regionálního rozvoje, jehož prvotní složkou fungování je spolupráce a konkurence. Zapojeným firmám plyne z členství v klastru mnoho výhod, ale s tím i spojené povinnosti. Dodržování těchto podmínek přispívá k aktivnímu a efektivnímu fungování klastru. Jednotlivým kapitolám o teoretických poznatcích klastrů a klastrových iniciativ se budu věnovat v první části bakalářské práce.

Klastry a klastrová politika umožňují členským firmám čerpat finanční prostředky ve formě dotací ČR, finanční podpory z fondů EU a členských příspěvků. Využívá tedy formy financování veřejným i soukromým sektorem. Strukturální fondy EU představují pro klastry nejdůležitější složku financování. Tyto dotace jsou poskytovány na základě předkládaných projektů, ty jsou dále posuzovány řídicím orgánem operačních programů. Předložený projekt je dokumentem dokládajícím, jak aktivity žadatele přispějí k cílům stanoveným v operačním programu a tím i k uskutečňování evropské politiky hospodářské a sociální soudržnosti. Řídicí orgány operačních programů vyhláší pravidelně časově vymezené výzvy k předkládání projektů v rámci jednotlivých prioritních os a oblastí podpory.

Úspěšnost klastrů při podávání žádostí o finanční podporu, tedy úspěšnost předkládaných projektů je ovlivňována mnoha faktory. Ve své práci se především v praktické části zaměřím na tyto oblasti, na jejichž základě budu dále navrhnout strategii rozvoje klastru.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CÍLE A METODY PRÁCE

Ve své práci se zaměřuji na klastry nacházející se ve Zlínském kraji. Teoretická část slouží k ucelení informací týkajících se klastrů a klastrových iniciativ. Tyto obecné informace se týkají oblasti historie klastrů a jejich zakládání, typologie, financování a přínosů klastrů pro jednotlivé subjekty. V praktické části se zaměřuji na financování klastrů. Cílem celé práce je navrhnout strategii rozvoje klastrů financovaných z fondů EU. Pro tento účel jsem ze tří klastrů nacházejících se na území Zlínského kraje zvolila Plastikářský klaster (Plastr), má volba byla založena především na stávajícím stavu těchto klastrů, z nichž jediný Plastr v současné době vykazuje aktivní a efektivní činnost sdružených podniků.

Nejvýznamnější metodu mé práce představuje SWOT analýza (viz níže), která sloužila jako podklad pro dále navrhované strategie projektů financovaných ze strukturálních fondů Evropské unie. Jako zdroj pro mou práci mi sloužila literatura týkající se klastrů, klastrových iniciativ a inovačního podnikání, internetové zdroje zabývající se strukturálními fondy a financováním, všechny tyto zdroje uvádím na závěr mé práce. Významnou část informací pro praktickou část práce jsem získala prostřednictvím rozhovoru s ředitelem Plastikářského klasteru panem ing. Jaroslavem Toufarem.

SWOT analýza

Tato moderní metoda je již běžně využívána v oblasti státní správy a územní samosprávy v regionálním rozvoji a plánování. Její základní složky, od nichž jsou odvíjeny celkové postupy rozvoje, představují vnitřní silné a slabé stránky hodnoceného subjektu.

Podstatou SWOT analýzy, tedy analýzy silných (strengths) a slabých (weaknesses) stránek, příležitostí (opportunities) a ohrožení (threats), je odhalení a současné vzájemné porovnání vnitřních silných a slabých stránek zkoumaného objektu a možností hrozeb, které na něj působí zvenčí. Smysl SWOT analýzy spočívá v akceptování silných stránek a odstraňování (nebo alespoň omezování) stránek slabých. Tím se zvyšuje pravděpodobnost budoucí realizace příhodných možností a naopak se omezuje dopad pojmenovaných hrozeb.

Formulačně se SWOT analýza jeví jako jednoduchá, ve skutečnosti se však jedná o mimořádně složitý proces, který vyžaduje systematický přístup při identifikaci a analýze bezpro-

středních (velmi často i skrytých) vnějších faktorů a jejich konfrontaci s rozvojovými kapacitami zkoumaného objektu v daném prostoru. Při zařazování jednotlivých faktorů do základních složek SWOT analýzy je třeba dbát na zodpovědné posouzení jejich místně podmíněné situace a relativní podíl na požadovaném rozvoji, neboť tímto způsobem je ovlivňován jejich další vývoj.

Silné stránky

- Jaké jsou výhody?
- Co funguje správně?
- Jaké relativní zdroje jsou k dispozici?
- Co je vnímáno okolními subjekty jako silná stránka?

Slabé stránky

- Co nefunguje?
- Co funguje špatně?
- Čemu by se mělo předcházet?
- Co by se mělo zlepšit?

Příležitosti

- Jako pozitivní příležitosti vyplývají ze stávající situace?
- Jaké pozitivní trendy jsou vázány k dané situaci?

Ohrožení

- Jaké jsou překážky?
- Mohou slabé stránky zásadně ohrozit danou situaci?
- Ovlivní změna významných podmínek celý stávající stav?
- Existují finanční problémy?

Dalším samostatným krokem metody SWOT je kombinace interních a externích faktorů, jakožto jeden z možných způsobů nalezení optimální strategie budoucího rozvoje. Výsled-

kem takovéto kombinace je řada „rovnic“, které současně představují jednoduchou typologii převládajících složek SWOT:

- silná stránka + možnost = expanze
- silná stránka + ohrožení = aktivní obrana
- slabá stránka + možnost = adaptace
- slabá stránka + ohrožení = ústup (pasivní obrana)

Nejobtížněji se většinou naplňují nejjednodušší požadavky. V případě SWOT analýzy to jsou požadavky na výstižnost, realističnost a objektivitu. [7]

Rozhovor

Metodu rozhovoru řadíme mezi metody dotazování, která se neopírá o písemné vyjádření respondenta, ale vychází z ústní komunikace. Způsoby užití této metody rozlišujeme podle několika kritérií. Podle počtu osob, které se rozhovoru účastní, rozlišujeme rozhovory individuální (výzkumný pracovník pracuje jenom s jednou osobou) a rozhovory skupinové, kdy se účastníci vzájemně inspirují, doplňují, vyjadřují analogické zkušenosti nebo rozdílné názory.

Podle struktury otázek se rozlišuje rozhovor:

- Standardizovaný rozhovor (strukturovaný) - probíhá podle otázek, jejichž znění a pořadí jsou přesně určeny a alternativy odpovědí jsou předem připraveny (jedná se v podstatě o dotazník zadávaný ústní formou). Jeho výsledky jsou snáze zpracovatelné, ale míra poznatků je poměrně nízká.
- Polostandardizovaný rozhovor - rovněž nabízí respondentovi alternativní odpovědi, ale výzkumník klade doplňující a upřesňující otázky.
- Nestandardizovaný rozhovor (nestrukturovaný) - probíhá pružněji. I zde si výzkumný pracovník musí připravit základní okruhy otázek, které bude klást, ale jejich obsah, pořadí a formulace závisí na tazateli, který se přitom nemusí přidržovat žádného schématu.

Požadavky vztahující se k efektivitě této metody jsou shodné s metodou dotazníku. Základním požadavkem je formulovat otázky tak, aby ovlivňovaly hypotézu výzkumu - nejde o pouhé sbírání faktů nebo názorů lidí na určité jevy. [5]

2 KLASTRY

2.1 Co jsou to klastry?

Klastry (neboli „odvětvová seskupení firem“) jsou soubory geograficky blízkých a propojených firem, přidružených institucí a organizací. Jedná se především o instituce terciárního vzdělávání (univerzity, vyšší odborné školy), výzkumné ústavy, poskytovatele specializovaných služeb apod.

Prostřednictvím vazeb mezi firmami a navazujících institucí, vznikají v rámci klastru konkurenční a výkonnostní výhody. [6]

Struktura klastru

Různorodost struktury klastru závisí na zaměření, počtu členů a okolních podmínkách. Klaster v podmínkách české republiky můžeme zjednodušeně znázornit takto:



Obrázek 1. Schéma klastru [10]

2.2 Historie klastru

Pojem klastř není v regionální ekonomii nový. Již v roce 1890 se významný britský ekonom Alfred Marshall ve své knize *Principles of Economics* zabýval problematikou geografického seskupování firem určitých odvětví. Tyto „industrial districts“ (průmyslové okrsky) se vyznačovaly vysokou mírou propojenosti. Důvodem byly lokalizační úspory a přínosy z pozitivních externalit. Tyto externality vznikaly především z následujících skutečností:

- Přilákání a rozvoje souvisejících průmyslových odvětví poskytujících specializované vstupy a služby
- Vytvoření zásoby specializované pracovní síly s nezbytnými znalostmi a dovednostmi pro odvětví
- Předávání myšlenek, znalostí a technického pokroku mezi organizacemi v rámci odvětví
- Existence zvláštní atmosféry daného odvětví s množinou formálních i neformálních pracovních praktik, zvyků, tradic, sociálních hodnot a specializovaných institucí

Důsledkem těchto lokalizačních úspor byla zvyšující se konkurenceschopnost odvětví v oblasti a přínos mnoha výhod pro obchod i oblast výroby. [6], [17]

V 60. letech 20. století začala klesat výroba tradičních odvětví (ocel, textil, stavba lodí, apod.). Státy se snažily podporovat tyto regionální politiky, a to přivedením nových odvětví do regionů, avšak bez výrazné podpory stávajících silných stránek regionů, nebo využitím podpory inovací. Současně se začaly objevovat názory, že dopravní náklady tvoří jen malou část nákladů celkových a nezáleží tedy na geografické blízkosti. V 80. a 90. letech 20. století bylo postupně prokázáno, že průmyslová odvětví jsou často koncentrována do určitých geografických oblastí, ve kterých se vyskytují podniky výrazně exportně orientované a konkurenceschopné na světových trzích. [6]

V první polovině 20. století Alfred Weber (1909) přichází s ucelenou klasickou teorií lokalizace. Při lokalizaci podniku usiloval nejen o minimalizaci nákladů spojených s dopravou,

ale především o minimalizaci nákladů výroby. Domnívá se, že je to možné pouze v rámci jednoho výrobního místa. [2]

Další významnou teorii v oblasti definování klastrů přinesl Joseph Schumpeter. Zaměřuje se především na vliv technologických změn v průmyslovém rozvoji a zavádí označení inovace ve správě podniku. [2]

V roce 1990 vydává M. Porter knihu Konkurenceschopnost národů, která se pro celou koncepci klastrů stává stěžejním dílem. Porter zde pomocí svého modelu diamantu čtyř faktorů vysvětluje dynamiku průmyslového rozvoje. Jedná se o tyto determinanty:

- **Vybavenost výrobními faktory**

Spadá sem přítomnost faktorů kvantitativních (specializované výrobní faktory, např.: přírodní zdroje, administrativní, informační, vědecká a technická infrastruktura), faktorů kvality a faktorů specializace.

- **Strategie, struktura a rivalita firem**

Silná konkurence mezi místními firmami a trvalé investice jsou podporovány především strategií firem, dále způsobem jakým jsou řízeny inovace a také individuální, firemní cíle.

- **Poptávka po produkci nebo službách v daném odvětví**

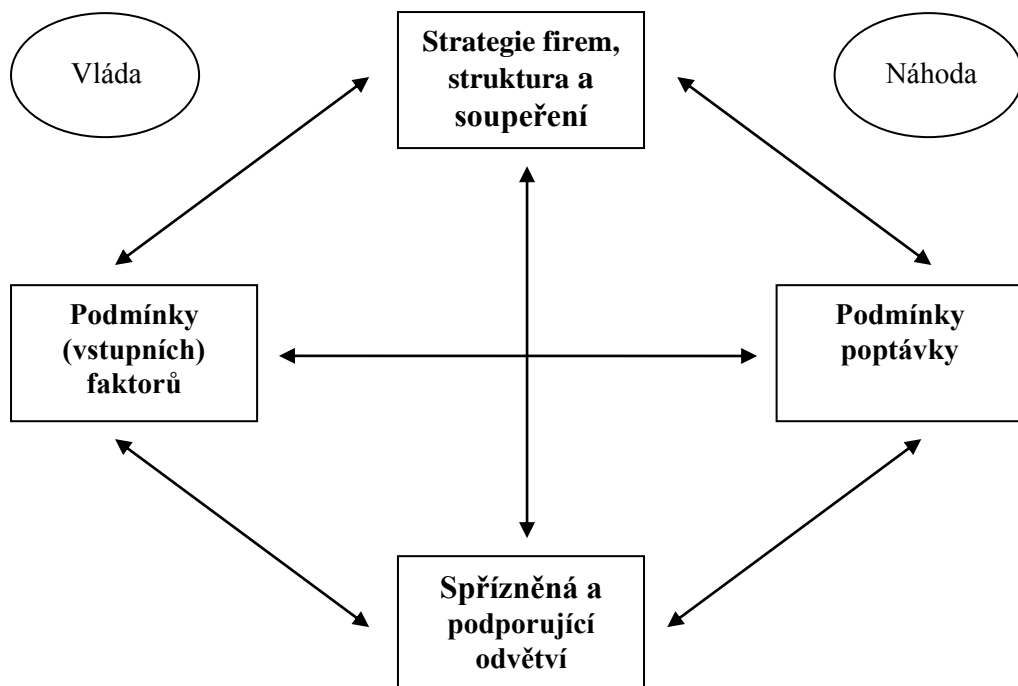
Přítomnost a potřeby sofistikovaných zákazníků nutí firmy investovat do inovací, ale současně přitahují další firmy. Existuje zde i skutečnost, kdy tyto potřeby mohou být uspokojovány i mimo dané území a mimořádná místní poptávka ve specializovaných segmentech může být uspokojována prostřednictvím globálních trhů.

- **Příbuzná a podporující se odvětví**

Přítomnost schopných a lokálně umístěných dodavatelů a firem, které výrazně ovlivňují podmínky pro inovace v daném odvětví. Dále výskyt konkurenceschopných firem v odvětví, které jsou si vzájemně blízké svojí technologií, požadavky na specializovanou pracovní sílu nebo zákazníky. [6]

Mimo tyto čtyři základní zdroje konkurenceschopnosti je třeba vzít v úvahu vliv náhody (např. rychlé změny na finančních trzích, neočekávaný růst místní nebo i mezinárodní poptávky, zásadní technologické změny) a vlády (svou politikou ovlivňuje mnoho aspektů podnikatelského prostředí).

Následující obrázek představuje grafické znázornění těchto vlivů ve formě kosočtverce, který vytváří Porterův diamant.



Obrázek 2. Model diamantu M. Portera [6]

V roce 1998 byl koncept klastrů uveden do souvislosti s konkurenceschopností průmyslu a národů, a to díky Porterovu doplněnému druhému vydání jeho publikace „Konkurenceschopnost národů“. [2]

2.3 Definice klastru

Od roku 1990, tedy od vzniku přelomové knihy M. Portera Konkurenceschopnost národů se objevilo mnoho definic klastrů. Existuje tedy řada definic, ale většina z nich má podobné rysy.

„Klastry jsou výrobní sítě vzájemně závislých firem (včetně speciálních dodavatelů) propojených mezi sebou v rámci výrobního řetězce vytvářejícího přidanou hodnotu. V některých případech zahrnují klastry také strategické aliance s univerzitami, výzkumnými ústavy, intenzivními znalostními službami pro podniky, zprostředkujícími organizacemi (konzultanty) a se zákazníky“ (Roelandt, Hertog 1999). [6]

„Klastry jsou obchodně-výrobní firmy a neobchodní organizace, pro které je členství v rámci skupiny významným prvkem konkurenceschopnosti každého člena; klastry svazují dohromady odběratelsko-dodavatelské vztahy nebo společné technologie nebo společní zákazníci a distribuční kanály nebo společné pracovní trhy a lidský kapitál“ (Bergman, Feser 1999). [6]

„Podnikové klastry jsou geografická soustředění podobných, příbuzných nebo komplementárních podniků, které mají aktivní kanály pro obchodní transakce, komunikaci a dialog, které sdílejí specializovanou infrastrukturu, pracovní trhy a služby, a které jsou vystaveny společným příležitostem či hrozbám“ (OECD 2001). [6]

M. Porter v roce 1998 publikoval v časopise Harvard Business Review aktualizovanou definici:

„Klastry jsou místní koncentrace vzájemně propojených firem a institucí v konkrétním oboru. Klastry zahrnují skupinu provázaných průmyslových odvětví a dalších subjektů důležitých pro hospodářskou soutěž. Obsahují např. dodavatele specializovaných vstupů, jako jsou součásti, stroje a služby, a poskytovatele specializované infrastruktury. Klastry se často rozšiřují směrem dolů k odbytovým kanálům a zákazníkům, a do stran k výrobcům komplementárních produktů a společnostem v průmyslových odvětvích příbuzných z hlediska dovedností, technologií nebo společenských vstupů. Mnoho klastrů také zahrnuje vládní či jiné instituce – jako např. univerzity, normotvorné agentury, výzkumné týmy či obchodní asociace – které poskytují specializovaná školení, vzdělávání, informace, výzkum a technickou podporu.“ [17]

2.4 Základní typy klastru

V literatuře nalezneme různá hlediska členění a různé typologie týkající se popisu klastrů. Tato skutečnost nastává z důvodu existence klastrů v různých podobách a rozsahu. Existují dva základní typy klastrů, které se pravděpodobně vyskytují i v podmínkách České republiky:

Klastry založené na hodnotovém řetězci

Tento druh klastrů je obecně definován sítí dodavatelských vazeb. Jejich podpora se zaměřuje na sektory a jejich nižší úrovně podél celého hodnotového řetězce v závislosti na jejich konkrétních potřebách. [14]

Klastry založené na kompetencích

V tomto typu klastru se nejedná o klíčové dodavatelské vazby v rámci daného sektoru, ale o aplikaci samotných znalostí a expertízy často napříč velmi odlišnými hospodářskými aktivitami. Soustředí se tedy na konkrétní oblast technické expertízy nebo kompetence v regionu, jako jsou například výzkumné nebo vzdělávací dovednosti. [14]

2.5 Zakládání klastru

Pro proces založení a rozvoje klastru neexistuje jediný zaručený proces, jak v těchto fázích postupovat. Vyžaduje však splnění řady faktorů. Jedná se o dynamický proces, který úzce souvisí s konkurenceschopností firem (ta závisí na inovacích a vyhledávání strategických rozdílů mezi firmami).

Klastrování začíná identifikací (mapováním) klastrů. V této fázi jsou shromažďována data o klastru a identifikováni klíčoví účastníci, kteří mají o účast v klastru zájem. Po dokončení fáze identifikace je postupně realizována připravená strategie. [6], [17]

2.5.1 Identifikace klastru

Cílem identifikace neboli mapování klastrů v České republice je rozpoznat, zda v rámci určitého odvětví na daném území existují potenciální konkurenční výhody, které by se mohly dále a rychleji rozvíjet kombinací státních a soukromých zdrojů pro dosažení společných cílů. Proces mapování tedy zahrnuje:

- identifikaci aktuálních či potenciálních klastrů v krajích, okresech či městech ČR
- identifikaci klíčových problémů a příležitostí pro skupiny firem a ostatních aktérů, včetně univerzit a výzkumných ústavů, které mohou aktivně napomáhat zvyšování konkurenceschopnosti a podporovat inovace
- zpracování podrobných akčních plánů a strategií pro skupiny aktérů s cílem řešení společných problémů a příležitostí pomocí státní finanční podpory [17], [8]

Mapa klastrů je jedním z mnoha užitečných výstupů mapování. Tímto způsobem se znázorňují dodavatelské či hodnotové řetězce v klastru, dále pak napomáhá k přilákání nových regionálních investic ze společností, které mohou zaplnit mezery v dodavatelském řetězci. [17]

Identifikace klastrů – přístup „shora dolů“

Vzhledem k tvorbě národní a regionální politiky regionálního rozvoje je všeobecně akceptována skutečnost, že je nutné zaměřit se na podporu rozvoje a financování těch klíčových sektorů, kde existuje skutečná nebo potenciální konkurenční výhoda. Po identifikaci těchto sektorů je možné přistoupit k rozvoji klastrových iniciativ jako k efektivnímu způsobu podpory jejich rozvoje na základě dialogu a implementace společných strategických postupů. [17], [8]

Doporučené metody pro identifikaci klastrů v regionu:

- statistická analýza kraje
- identifikace klíčových sektorů pomocí lokačních kvocientů
- výběr sektorů s celkovou zaměstnaností nad 50 % v kraji k dalšímu prozkoumání na základě podílu na zaměstnanosti, přidané hodnoty, produktivity a exportu
- prozkoumání každého sektoru na základě dostupných dokumentů, jednání s místními experty
- výběr klíčových sektorů pro další zkoumání

- další výzkum pomocí interview, benchmarkingu vedoucího k detailnímu popisu a analýzám klastrů [8]

Pro identifikaci klastrů nejčastěji používáme dva typické makroekonomické analytické nástroje:

- Vstupně-výstupní analýza
- Lokalizační koeficient

Vstupně-výstupní analýza (Input/Output analýza) kvantitativní technika, určená zejména pro vertikálně integrované klastry se zřetelnými vazbami dodavatelů a odběratelů. Znárodnjuje dodavatelsko-odběratelské vztahy uvnitř klastru a mezi klastry.

Koeficient lokalizace (Location Quotient – LQ, lokační kvocient) měří koncentraci daného odvětví v regionu ve srovnání s úrovní státu. Pro koeficient lokalizace platí:

$$LQ_i = \frac{e_i/e}{E_i/E}$$

(6)

kde:

LQ_i = koeficient lokalizace pro „i-té“ odvětví,

e_i = zaměstnanost v „i-tém“ odvětví v regionu

e = celková zaměstnanost v regionu,

E_i = zaměstnanost v „i-tém“ odvětví ve státě,

E = celková zaměstnanost ve státě.

Hodnota koeficientu lokalizace zaměstnanosti regionu udává, kolikrát je podíl odvětví na zaměstnanosti v regionu vyšší než průměr státu. Je-li koeficient lokalizace větší než 1, dané odvětví zaměstnává větší podíl regionální pracovní síly než na úrovni národní, jestliže je

koeficient menší než 1 je tomu naopak. Pro posuzování významnosti existence klastru se uvažují hodnoty v rozmezí 0,85 – 1.15. [6]

Identifikace klastrů – přístup „zdola nahoru“

Situace, kdy není provedeno celkové mapování na regionální či nadnárodní úrovni, nemá vliv na identifikaci či vývoj klastru. Důvodem je skutečnost, že klustry fungují, když se spojí lidé a rozhodnou se řešit své problémy a příležitosti společně. Tato spolupráce zahrnuje i ostatní aktéry včetně regionálních a místních vlád a odehrává se v rámci daného odvětví a tam, kde fungují klastrové iniciativy. [17], [8]

Úspěšná mapovací studie by měla poskytnout především tyto informace:

- zda má klastr potenciál pro vznik
- identifikace cíle klastru
- identifikace členů klastru a vazeb mezi nimi – mapa klastru
- identifikace přínosů klastrů pro členy
- navržení struktury klastru
- navržení plánu činností na nejméně 3 roky – s důrazem na společné projekty
- složení řídicí skupiny
- preferovaná vize budoucnosti klastru
- tříletá strategie
- rozpočet klastru [6]

2.5.2 Facilitátor

Význam tohoto označení „facilitátor“ se odvozuje od anglického výrazu „facilitate“, tedy modernizovat, napomáhat, podporovat, ulehčit, usnadnit, nebo zprostředkovat.

Pro prostředí ve kterém klastr vzniká je důležité, aby byly poskytnuty vhodné podmínky. Ty jsou zaručovány a vytvářeny facilitátorem. Facilitátor klastru je tedy osoba, jejíž prací je předcházet a čelit nepřetržitému sledu překážek a krizí nejrůznějšího druhu. [2], [12]

Úlohy facilitátora jsou následující:

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

Vlastnostmi facilitátora by měly být především komunikativnost a kreativnost. Neměl by pocházet z daného odvětví, cenné je využití facilitátora, který nepochází z daného regionu.

2.5.3 Založení klastru

Založení klastru z hlediska oficiality i načasování je ovlivňováno řadou faktorů. V této fázi by měla být dokončena úspěšná mapovací studie, stanoveny zdroje dostupné v rámci klastru a cíle, které si klastr stanovil.

Před vznikem klastru je nutné mít promyšleny následující otázky:

- Má klastr jasnou vizi?
- Byla vize převedena do realistických krátkodobých cílů?
- Bylo již některého z cílů dosaženo?
- Má klastr dynamickou řídicí skupinu, která již prokázala potřebné nasazení a nadšení pro to, aby se věci děly?
- Obsahuje řídicí skupina některé z vyspělých „akčních lídrů“ z daného sektoru?
- Je počet členů v klastru dostatečně velký na to, aby vytvořil kritické množství?
- Podporuje regionální a národní vláda klastr?
- Bylo zajištěno financování tak, aby klastrová iniciativa přežila a mohla dosahovat stanovených cílů? [17]

2.5.4 Právní formy klastru

„Forma následuje až po strategii“

- **Sdružení podle § 20 obč. zák. č. 40/64 Sb.** – sdružení je právnickou osobou s právní subjektivitou. Členství je povoleno jen právnickým osobám, což je nevýhodou této formy. Touto formou může být klastr založen jak za účelem podnikání, tak jako nepodnikatelský subjekt.
- **Obchodní společnost a družstvo** – výběr formy na základě obchodního zákoníku. Tyto klastry mají vlastní právní subjektivitu.
- **Sdružením podle zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů** – jedná se o právnickou osobu, jejímiž členy mohou být fyzické i právnické osoby. Tato sdružení jsou zpravidla vytvářena za určitým nepodnikatelským účelem.
- **Volné sdružení (konsorcium) podle Občanského zákoníku § 829** – založením konsorcia nevzniká nová samostatná právnická osoba. Na základě plné moci všichni členové konsorcia zmocní jednoho z jejich členů, ten pak jedná jejich jménem a na jejich odpovědnost. Členové této právní formy nesou společnou a nerozdílnou odpovědnost za závazky převzaté tímto „pověřeným členem“.
- **Nadace** – tato právní forma není pro klastry příliš vhodná. České ani zahraniční klastry tuto právní formu nevyužívají. [11], [16], [17]

2.5.5 Rozvoj klastru

Proces rozvoje klastru zachycuje následující obrázek.



Obrázek 3. Proces rozvoje v klastru [11]

Úspěšnost a rozvoj klastrů ovlivňuje řada faktorů, které jsou kritické pro jejich fungování. Vzhledem k charakteru klastrů jsou tyto faktory velmi proměnné. Nelze uvést jeden dominantní faktor. Mezi základní se však s jistotou řadí determinanty konkurenceschopnosti (faktory vstupů, kontext pro strategii a soupeření, lokální poptávka a spolupracující instituce). [6]

Při analýze klastru v biotechnologiích ve Velké Británii byly identifikovány tyto kritické faktory:

- silná vědecko-technická základna
- podnikatelská kultura
- rostoucí firemní základna

- schopnost přitahovat klíčové zaměstnance
- dostupnost a schopnost financování
- infrastruktura, budovy, stavby
- služby na podporu podniků
- kvalifikovaná pracovní síla efektivní sítě spolupráce
- celkové podpůrné prostředí pro podnikání

Podporováním kritických faktorů jsou odstraňovány překážky rozvoje klastru. Mimo faktory, které jsou kritické pro úspěšnost, existují faktory, které podmiňují rozvoj klastru a rozhodování firem zapojit se do klastru. Jedná se především o následující faktory:

- blízkost trhů
- dostupnost kvalifikované pracovní síly
- blízkost jiných firem
- přístup k výzkumným institucím a zařízením
- image a pověst dané oblasti
- přístup k regionálním a mezinárodním dopravním a komunikačním sítím
- silná veřejná podpora
- dostupnost primárních surovin a vstupů
- přítomnost podpůrných zařízení a institucí [6]

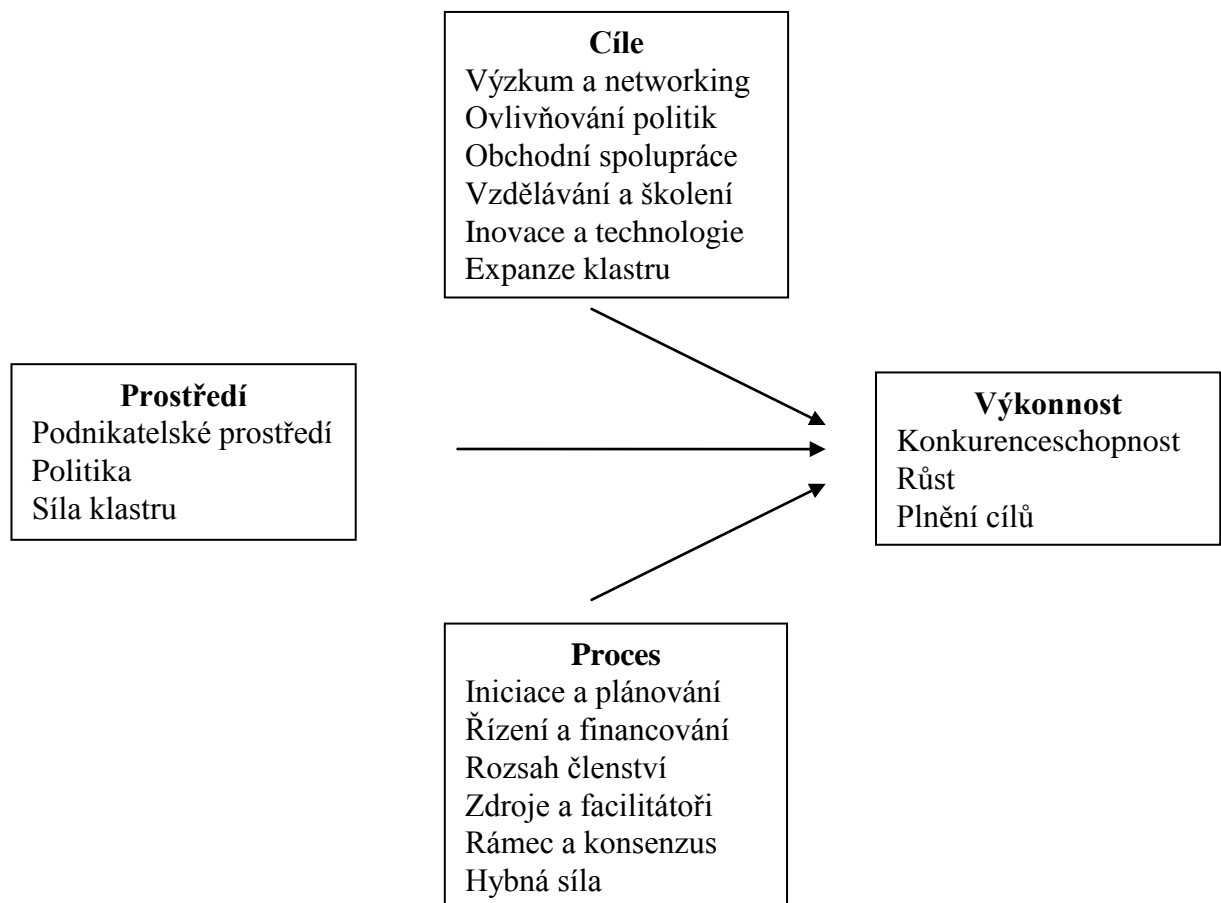
2.6 Klastrové iniciativy

Klastrové iniciativy (KI) představují organizované úsilí zaměřené na zvyšování růstu a konkurenceschopnosti klastrů v regionu, a to za účasti klastrových firem, vlády, nebo výzkumné komunity. KI se během posledních let staly ústředním prvkem makroekonomické politiky s vazbou na průmyslové politiky, regionální politiky, politiky pro malé a střední

podniky, lákání přímých zahraničních investic a politiky výzkumu a inovací. Jedná se o nedílnou součást v procesu zlepšování růstu a konkurenceschopnosti klastrů. [13], [19]

Klastrové iniciativy se rozšiřují po celém světě. Některé státy a regiony začaly již v 80. a 90. letech 20. století, zatímco jiné začínají až nyní.

Nejvýznamnější knihou týkající se průzkumu klastrových iniciativ je doposud **Zelená kniha**, která prezentuje data a analýzy 250 klastrových iniciativ celého světa a nabízí zcela nový model využitelný pro analýzu i hodnocení KI – výkonnostní model klastrových iniciativ.



Obrázek 4. Výkonnostní model klastrových iniciativ [19]

VMKI (výkonnostní model klastrových iniciativ) – obsahem jsou tři hnací činitelé (sociální, politické a hospodářské prostředí daného státu) a cíle klastrové iniciativy (proces, pomocí kterého s klastrová iniciativa rozvíjí a který ovlivňuje její výkonnost). [2], [19]

Cíle KI

Obsah a cíle klastrových iniciativ se mohou do značné míry lišit, patří mezi ně vše od shromažďování informací a jejich šíření, analýzy klastrů, networkingu, lobování, podpory exportu, propagace regionu a budování značky pro inovace a růst klastru. Některé jsou společné pro většinu iniciativ, zatímco jiné jich sdílí jen několik. [13], [19]

2.6.1 Modely financování klastrových iniciativ

Financování klastrových iniciativ vychází z podmínek dané lokality nebo sektoru. Ve světě existují 3 základní modely financování klastrových iniciativ: [17]

- **Soukromý sektor**

Jedná se o financování klastru klastrovými firmami, kde obvykle jeden nebo několik vůdčích podniků (lídrů) využívá klastrové iniciativy k organizaci a optimalizaci svého dodavatelského řetězce. Typickým příkladem tohoto klastru jsou klastry automobilového průmyslu. [17]

- **Soukromý a veřejný sektor**

Na financování klastrové iniciativy se může současně podílet soukromý i veřejný sektor. Ten se angažuje tehdy, pokud je pro něj podpora klastrů nástrojem k rozvoji regionální průmyslové dynamiky. Modely tohoto společného financování využívají podpory ze strukturálních fondů, regionálních a státních rozpočtů formou grantových schémat, které vyžadují spolufinancování klastrových firem. [17]

- **Veřejný sektor**

Vzácně se vyskytuje i model financování, kde je hlavním iniciátorem veřejný sektor, tedy regionální nebo centrální vláda. Využívá se u nových strategicky významných sektorů např. biotechnologie, optoelektronika, apod. [17]

Zdroje soukromého sektoru

- Vlastní zdroje klastrůvých firem – realizovány formou členských příspěvků a spolufinancováním dohodnutých projektů.
- Bankovní produkty.
- Sponzorství.

Zdroje veřejného sektoru

- Rozpočty krajských (municipálních) samospráv – největší podíl těchto prostředků se využije na mapování klastrů a na provoz klastrůvých iniciativ jako spolufinancování zdrojů z OPPI.
- Rozpočty univerzit – univerzity jsou z pohledu OPPI chápány jako rovnoprávný subjekt vzhledem ke krajům, proto je možné počítat i s jejich finančními prostředky.
- Strukturální fondy – jedná se o nejdůležitější složku financování klastrů.
- Státní fondy a ostatní zdroje EU – státní fondy představují programy jednotlivých ministerstev a podpora projektů výzkumu a vývoje financovaných z programů EU.

2.6.2 Strukturální fondy EU

Pro tuto práci a její praktickou část, kde jsou navrhovány projekty, jsou významné zejména dva programy strukturálních fondů, a to **OPPI** a **OP ČR-Slovensko**.

- **Operační program Podnikání a inovace (OPPI) 2007-2013**

OPPI 2007-2013 navazuje na Operační program Průmysl a podnikání, který byl vyhlášen pro programovací období let 2004-2006. OPPI představuje hlavní dokument Ministerstva průmyslu a obchodu ČR, na jeho základě je České republice poskytována finanční podpora podnikatelům (ze státního rozpočtu a fondů Evropské unie).

Operační program Podnikání a inovace byl schválen Evropskou komisí dne 3. 12. 2007.

Celková alokace ERDF: Pro období let 2007 – 2013 bylo pro tento cíl vyčleněno celkem 3,04 mld. eur.

Řídící orgán OPPI: Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR

OPPI je financován z: Evropského fondu pro regionální rozvoj (ERDF)

O podporu mohou žádat: Podnikatelé, sdružení podnikatelů, výzkumné instituce, vysoké školy a ostatní vzdělávací instituce, neziskové organizace, fyzické osoby, územní samosprávné celky a jimi zřizované a zakládané organizace, CzechInvest, CzechTrade a další.

OPPI podporuje rozvoj podnikatelského prostředí a zároveň podporuje uplatňování výsledků výzkumu a vývoje v podnikatelské praxi.

Globálním cílem je zvýšení konkurenceschopnosti sektoru průmyslu a služeb a rozvoj podnikání, udržení přitažlivosti České republiky, regionů a měst pro investory, podpora inovací, stimulace poptávky po výsledcích výzkumu a vývoje, komercializace výsledků výzkumu a vývoje, podpora podnikatelského ducha a růstu hospodářství založeného na znalostech pomocí kapacit pro zavádění nových technologií a inovovaných výrobků, včetně nových informačních a komunikačních technologií. [23]

Pro dosažení globálního cíle byly vytvořeny prioritní osy, které představují jednotlivé specifické cíle:

1. Vznik firem

Alokace ERDF: 79,1 mil. €

Cílem je zvyšovat motivaci k zahájení podnikání, podporovat aktivity malého a středního podnikání a v neposlední řadě vytvářet podmínky pro zahájení podnikání díky využívání nových finančních nástrojů.

2. Rozvoj firem

Alokace ERDF: 243 mil. €

Tento bod je zaměřen především na zvyšování konkurenceschopnosti podniků, a to zaváděním nových výrobních technologií, rozvojem informačních a komunikačních technologií a služeb pro podnikání. Dále se jedná například o: pořízení a rekonstrukci dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, hmotného majetku a pozemků, pořízení zásob, koupě podniku v konkurzu, financování pohledávek do lhůty splatnosti, apod.

3. Efektivní energie

Alokace ERDF: 121,6 mil. €

Podpořit využívání obnovitelných i druhotných zdrojů energie, tímto způsobem zvyšovat účinné a efektivní využití energie v průmyslu.

4. Inovace

Alokace ERDF: 680,2 mil. €

Zavádění inovací technologií, výrobků a služeb, tímto způsobem posilovat inovační aktivity firem.

5. Prostředí pro podnikání a inovace

Alokace ERDF: 1076,6 mil. €

Vytvářet podmínky pro rozvoj vzájemné spolupráce mezi sektorem průmyslu a subjekty spadající do oblasti výzkumu a vývoje. Jedná se například o zakládání a rozvoj podnikatelských inkubátorů a podnikatelských inovačních center, vytváření infrastruktury pro vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů podnikatelských subjektů, příprava podnikatelské zóny, přeměna brownfieldu na podnikatelskou zónu, apod.

6. Služby pro rozvoj podnikání

Alokace ERDF: 209,5 mil. €

Tato prioritní osa se zaměřuje zejména na zintenzivnění rozvoje poradenských a informačních služeb pro podnikání. Dále pak specializace například na společné účasti na zahraničních výstavách a veletrzích v zahraničí, apod.

7. Technická pomoc

Alokace ERDF: 89,6 mil. €

Zaměření na institucionální, technické a administrativní podmínky pro realizaci operačního programu.

Například platy pracovníků zapojených do řízení OPPI, výběr projektů, monitoring projektů a programu, zpracování studií a analýz, publicita programu, podpora schopnosti potenciálních příjemců čerpat finanční prostředky z programu apod. [21], [23]

- **Program přeshraniční spolupráce Česká republika – Slovenská republika 2007-2013**

Tento program byl schválen dne 21. 12. 2007 Evropskou komisí, je určen pro české kraje Jihomoravský, Moravskoslezský a Zlínský, ze slovenské strany jde o Trenčinský, Trnavský a Žilinský kraj.

Celková alokace ERDF: Pro období let 2007 – 2013 bylo pro tento cíl vyčleněno celkem 92,74 mil. eur. Z toho pro českou stranu vyčleněno 56,55 mil eur (1,59 mld. Kč).

Řídící orgán OP ČR-SR: Ministerstvo výstavby a regionálního rozvoje SR, Ministerstvo pro místní rozvoj ČR.

OP ČR-SR je financován z: Evropského fondu pro regionální rozvoj (ERDF)

O podporu mohou žádat: Veřejná správa, neziskové organizace, hospodářské a agrární komory, apod.

Globálním cílem je růst vzájemné provázanosti a sblížení příhraničních regionů a je konkretizovaný prostřednictvím specifických cílů, které tvoří náplň následujících prioritních os. [22], [26]

1. Podpora sociokulturního a hospodářského rozvoje přeshraničního regionu a spolupráce os.

Alokace ERDF: 50,1 mil. €

Např. rozvoj společných systémů vzdělávání, trhu práce a sociálních služeb, rozvoj přeshraniční spolupráce mezi podniky, výzkumnými a vývojovými institucemi, investice do přeshraniční infrastruktury turizmu, podpora vytváření společných produktů kultury, turizmu a tradičních řemesel.

2. Rozvoj dostupnosti přeshraničního území a životního prostředí

Alokace ERDF: 37,1 mil. €

Např. budování přeshraniční dopravní infrastruktury regionálního a místního významu, rozvoj systémů na zlepšování kvality a efektivnosti veřejné dopravy, budování přeshraniční infrastruktury životního prostředí, přírodních zdrojů, obnovitelných energetických zdrojů a systémů na zvyšování jejich kvality, podpora rozvoje digitálního obsahu, rozvoj společných systémů ochrany obyvatelstva před živelnými pohromami.

3. Technická pomoc

Alokace ERDF: 5,6 mil. €

Financování aktivit spojených s řízením programu (platy pracovníků zapojených do řízení OP ČR - Slovensko, výběr projektů, monitoring projektů a programu, konzultace při přípravě projektů, informační a publikační činnost, aktivity související s přípravou na nové programovací období apod.) [22], [26]

2.7 Přínosy klastru

Klastry zlepšují konkurenceschopnost, což vede k zlepšení výkonnosti podnikání. Klaster celkově pak může:

- zlepšit výsledky společností do nich zapojených,
- zvýšit počet inovací,
- iniciovat vznik nových firem,
- zvýšit export,
- přilákat atraktivní investice,
- podpořit výzkumnou základnu,
- podpořit rozvoj kraje. [10]

Přínosy pro firmy

Úspěšné klastry přinášejí zúčastěným společnostem mnoho přínosů:

- **Poskytují úspory z rozsahu a snižují náklady** - klaster poskytuje podnikům příležitost dosáhnout kritického množství v klíčových oblastech, což jim přináší úspěch, který by nebyl možný, kdyby pracovaly izolovaně. Spolupráci se mohou firmám otevírat nové trhy a snižovat náklady.
- **Snižují omezení menších firem a zvyšují specializaci** - klaster může sdružovat firmy z různých článků hodnotového řetězce. Umožňuje tak menším firmám, aby se specializovaly a spolupracovaly při konkurenci proti větším, vertikálně propojeným firmám.

- **Zvyšují místní konkurenci a rivalitu a tím globální konkurenční výhodu** - tato rivalita podporuje ve firmách inovace, pomocí kterých se snaží zlepšit efektivitu a konkurenceschopnost, aby se udržely „ve stádu“.
- **Zvyšují rychlost přenosu informací a technologií** - to nastává v důsledku blízkosti firem, silných vazeb mezi nimi a vysokou konkurenční podstatou klastru.
- **Zvyšují moc a hlas menších firem** - pomocí networkingu jsou menší firmy schopny ovlivňovat události a lobovat u vlády za zlepšení služeb a infrastruktury.
- **Podněcují vládu k investicím do specializované infrastruktury** - díky viditelnosti klastru, jakož i díky nákladové efektivitě a vyšší návratnosti investic, které představuje klastr, jsou tyto investice snadněji zdůvodnitelné.
- **Umožňují efektivní propojení a partnerství** - viditelnost a důležitost klastru může také podnítit reakci akademických institucí vůči vytváření partnerství s místním průmyslem. [15]

Přínosy pro vysoké školy

Vysoké školy představují důležitý prvek v rozvoji inovací, které jsou pro dnešní globální trhy důležitým diferenciatorem konkurenční výhody. [13]

Díky úzké spolupráci univerzity a skupiny společností ve specializovaných sektorech jsou absolventi univerzity lépe připraveni pro průmysl a studijní plány mohou být lépe koncipovány a přizpůsobeny studentům. Tato spolupráce přináší mnoho možností pro zdokonalování znalostí a porozumění podnikatelským postupům a potřebám. [13], [15]

Vysokým školám plynou z účasti v klastru tyto výhody:

- znalost potřeb průmyslu
- vzdělávání na míru pro jejich studenty
- aplikovaný výzkum (spolupráce na reálných projektech)
- zisk ze společných projektů výzkumu a vývoje
- transfer technologií do praxe

- přístup k dalším zdrojům financování [15]

Přínosy pro regionální samosprávy (kraje)

Aktivní klastrování je základem růstového programu, který je typický pro klastry orientované na budování regionálního blahobytu. Přináší s sebou ekonomický rozvoj, cílenou podporu firem, podporu perspektivních odvětví (která jsou významná pro daný region), zatraktivnění regionu pro investory, zvýšení konkurenceschopnosti regionu a také rozvoj zaměstnanosti v daném oboru. [13], [28]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 KLASTRY VE ZLÍNSKÉM KRAJI

Historie ekonomické oblasti Zlínského kraje byla zásadním podílem ovlivněna působením Tomáše Bati. V minulosti byl tedy kraj považován za ekonomicky velmi silnou oblast s výraznou koncentrací průmyslových firem zabývajících se výrobou obuvi, pneumatik, strojů i letadel.

Avšak vlivem restrukturalizace a privatizace průmyslu v 90. letech se hospodářsky silné postavení kraje i celé východní Moravy začalo oslabovat. Největší útlum byl zaznamenán v oblasti výroby obuvi. Na celé situaci se výrazně podílela špatná dopravní obslužnost, dále pak rozdělení Československa způsobilo přerušení významných obchodních vztahů.

Průmyslový potenciál kraje je tvořen především podniky zaměřené na zpracovatelský průmysl, které tvoří 17,6 % ze všech registrovaných subjektů.

Ačkoliv je region v současnosti stále vnímán jako ekonomicky silná oblast, je tvorba hrubého domácího produktu stále pod průměrem České republiky.

3.1 Plastikářský klastr - PLASTR

Tento klastr vznikl především díky historii a tradici plastikářského průmyslu v oblasti Zlínského kraje. Vysoká koncentrace firem zaměřených na plastikářské odvětví a existence Univerzity Tomáše Bati podpořila myšlenku rozvoje vzájemné spolupráce a rozvoje vztahů mezi těmito firmami.

Na základě výsledků z průzkumu zájmu o klastrovou iniciativu mezi plastikářskými firmami, Univerzitou Tomáše Bati a Zlínským krajem byl v roce 2005 vytvořen projekt „Identifikace možnosti vzniku plastikářského klastru“, který byl realizován Technologickým inovačním centrem ve Zlíně. Cílem projektu bylo zjistit potenciální konkurenceschopnost nově založeného klastru. Dne 27. 2. 2006 již vzniká plastikářský klastr, a to jako zájmové sdružení právnických osob (podle občanského zákoníku).

Členské firmy Plastikářského klastru

- BLATINIE, a.s.
- D PLAST a.s.

- D PLAST - EFTEC a.s.
- Dura-Line CT, s.r.o.
- EKOTREND Ludky s.r.o.
- ERCE CZ, s.r.o.
- FATRA-R.O.P. INTERNATIONAL, s.r.o.
- FORM s.r.o.
- Frema, s.r.o.
- GREINER PACKAGING Slušovice s.r.o.
- INVOS, spol. s r. o.
- IRISA, výrobní družstvo
- JELÍNEK - TRADING s.r.o.
- KASKO spol. s r. o.
- MEGAT - výroba z plastů Zlín spol. s r.o.
- PLASTIKA a.s.
- PV PLAST spol. s.r.o.
- RETRIM-CZ, spol. s.r.o.
- SMARTPLAST s.r.o.
- SPŠ polytechnická – Centrum odborné přípravy Zlín
- SPŠ Otrokovice
- SPUR a.s.
- VETA ZLÍN, s.r.o.
- ZÁLESÍ a.s.
- Zlín Precision s.r.o. [25]

Následující tabulka poskytuje základní údaje týkající se Plastikářského klastru.

Tabulka 1. Základní informace – Plastr [25]

Datum založení	27. 2. 2006
Právní forma	Zájmové sdružení právnických osob
Vize klastru	Zlínský kraj se stane centrem inovativního zpracování plastů v České republice
Cíle klastru	Vytvořit reprezentativní fórum zpracovatelů plastů ve Zlínském kraji. Nastavit efektivní síť zpracovatelů plastů pro využívání vybraných služeb produktů, jako nezbytného předpokladu pro zvyšování výkonu i konkurenceschopnosti. Zajistit zázemí pro přípravu společných rozvojových projektů.
Partneři	Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně Technologické inovační centrum ve Zlíně Zlínský kraj

Strategické operace

1. Prezentace plastikářského klastru

Spadají sem veškeré činnosti týkající se prezentování Plastru:

- prezentace v odborném tisku, na akcích svých partnerů – Technologické inovační centrum, Univerzita Tomáše Bati, prezentování Plastru prostřednictvím virtuálního katalogu
- tvorba www stránek, vytvoření loga Plastru
- účast na přípravách stěžejních rozvojových regionálních dokumentů a lobbování v zájmu Plastru

2. Lidské zdroje

- aktivní propagace zpracovávání plastů na školách
- ovlivňování studijních plánů
- tréninkové středisko pro operátory plastikářských strojů v Plastikářském techniku

3. Výzkum a vývoj

- v rámci spolupráce s ČSOB jsou podporovány žádosti na dotace rozvojových projektů
- testovací a vývojové centrum v Plastikářském techniku
- zpracování výsledků z výzkumu a vývoje z Fakulty technologické a Inovačního centra UTB

4. Společný nákup produktů a služeb

- výběrová řízení na nákup elektřiny a certifikačních služeb pro Plastr
- nákup některých maloobjemových surovin

3.2 Obuvnický klastr – CZECH SHOES

Hlavní iniciativu pro vznik tohoto klastru vykazovaly samotné firmy, avšak od počátku byly výrazně podporovány Českou obuvnickou a kožedělnou asociací (ČOKA), Univerzitou Tomáše Bati i Zlínským krajem.

Obuvnický klastr byl založen dne 2. 11. 2006 jako občanské sdružení CZECH SHOES, a to na základě projektu „Identifikace možnosti vzniku obuvnického klastru“ realizovaného Technologickým inovačním centrem ve Zlíně.

Členské firmy Obuvnického klastru:

- BEĎA OBUV s.r.o.
- FARE s.r.o.

-
- FLEXIKO s.r.o.
 - GOGELA s.r.o.
 - IS Trading, s.r.o.
 - KONSORCIUM T+M s.r.o.
 - LAGEN Svatoslav Žalůdek,
 - NOVESTA a.s.
 - PROTECHING B , Ing. Milan Borský
 - SOLIDUS s.r.o.
 - TIP A B a.s.
 - V.OBUV s.r.o.
 - PRABOS PLUS a.s. [24]

Níže uvedená tabulka shrnuje základní údaje týkající se založení a činnosti Obuvnického klastru.

Tabulka 2. Základní informace - CZECH SHOES[24]

Datum založení	2. 11. 2006
Právní forma	Občanské sdružení
Cíl klastru	Posílit pozici české obuvi a českých výrobců na trhu.
Dílčí cíle klastru	<p>Poradenství pro zlepšení výkonnosti obuvnických firem.</p> <p>Benchmarkingová studie.</p> <p>Společná produktová značka – corporate identit.</p> <p>Propagace společné značky klastru.</p> <p>Společný intranet a prodej přes internet.</p> <p>Marketingová studie českého obuvnického trhu.</p> <p>Účast na specializovaných veletrzích a výstavách.</p> <p>Odborná školení zaměstnanců členských firem.</p> <p>Společné zařízení na dělení homogenních materiálů.</p>
Partneři	<p>Technologické inovační centrum Zlín</p> <p>Česká obuvnická a kožedělná asociace (ČOKA)</p> <p>Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně</p> <p>Zlínský kraj</p>

Strategické činnosti obuvnického klastru

1. Marketing a produkt

- vypracování marketingové studie
- vytvoření způsobu propagace, databáze jednotlivých produktů a především vytvoření společné značky
- na základě vzájemné spolupráce se zdravotnickými zařízeními uskutečňovat marketingové akce zaměřené na podporu zdravého obouvání

2. Lidské zdroje

- využívání společné personální agentury pro usnadnění vyhledávání specialistů a školených pracovníků
- vzdělávání pracovníků, vytvoření databáze volných pracovních míst a informací o školení

3. Spolupráce s UTB a dalšími výzkumnými a servisními organizacemi

- vzájemná spolupráce v oblasti vývoje (UTB, ITC)

4. Informace

- prezentace klastru prostřednictvím internetových stránek
- činnost klastru zveřejňována v odborném tisku a regionálních médiích [24]

3.3 Dřevařsko nábytkářský klastr – ABC WOOD

Dřevařsko nábytkářský klastr byl založen jako občanské sdružení ABC WOOD dne 20. 6. 2007 na základě projektu „Mapování možnosti vzniku klastru v oboru dřevařské výroby a výroby nábytku ve zlínském kraji“. Projekt byl opět realizován Technologickým inovačním centrem s.r.o.

V současné době jádro klastru tvoří 12 společností, které se zaměřují na širokou škálu činností v oblasti lesnictví, produkci dřeva a výroby produktů na bázi dřeva.

Členské firmy Dřevařsko nábytkářského klastru:

- ALLWOOD, a.s.
- BS Vsetín s.r.o.
- DOMY START, a.s.
- EDEL - nábytek, spol. s r.o.
- Janošík Jiří s.r.o.
- Javořice, a.s.
- JELÍNEK - výroba nábytku s.r.o.
- KOVONAX spol. s r. o.
- PLOMA, a.s.
- Ploma - dřevovýroba, a.s.
- GG Interstyl s.r.o.
- TON a.s. [20]

Základní údaje o činnosti a založení Dřevařsko nábytkářského klastru jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 3. Základní informace ABC WOOD[20]

Datum založení	20. 6. 2007
Právní forma	Občanské sdružení
Cíl klastru	Propojení celého hodnotového řetězce firem podílejících se na zpracování dříví a výrobě nábytku, spolupráce při prosazování celospolečensky efektivních zájmů podpory růstu domácí spotřeby produktů na bázi dřevěných a jiných komponentů.
Dílčí cíle klastru	Zviditelnění klastru a podpora odbytu produkce členských firem na českém trhu – marketing, propagace. Podpora prosazování členů (především malých a středních podniků) na zahraničních trzích a následné zvýšení exportu. Podpora implementace nových, ekologicky příznivých technologií a procesů. Spolupráce s vědeckovýzkumnými a se vzdělávacími institucemi. Iniciace rozvoje lidských zdrojů ve firmách – školicí středisko a školicí programy. Podpora zvyšování kvality produkce členů klastru formou zavádění značky „Život se dřevem – dřevo v životě“.
Partneři	Technologické inovační centrum Zlín Zlínský kraj Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně Česká zemědělská univerzita v Praze

Společné zájmy dřevařsko nábytkářského klastru

1. Marketing a produkt

- pomocí vzájemné spolupráce na projektech podpořit postavení produktu nejen na českých, ale i zahraničních trzích
- vytvářet projekty zaměřené na:
 - vzájemnou podporu exportu
 - podpora spotřeby na českých trzích (marketing, propagace, katalogy, příprava prodejních míst)
 - výzkum a vývoj, inovace produktů
 - spolupráce s výzkumnými a vzdělávacími zařízeními
 - vzdělávání a školení pracovníků

2. Dotace

- realizace všech potřebných kroků ke splnění požadavků pro přiznání dotace v rámci programů pro podporu podnikání a inovace pro klastry, plus další dotace spojené s jeho konkrétními projekty

3. Spolupráce a důvěra

- otevřenost vůči dalším firmám
- spoluprací firem v oblasti výroby, spotřeby ale i exportních aktivitách podpořit komunikaci a postavení českých firem na zahraničních trzích
- veškerá spolupráce se opírá o vzájemnou důvěru firem

3.4 Strojírenský klastr

Strojírenský klastr v lokalitě Zlínského kraje nebyl doposud formálně založen, avšak Technologické inovační centrum již od roku 2008 realizuje projekt pro mapování možnosti

vzniku tohoto klastru. Tento projekt je financován z prostředků Krajského úřadu ve Zlíně. Po založení klastru bude možné žádat o finanční podporu ze strukturálních fondů EU (z Operačního programu Podnikání a inovace).

Cíl projektu: Ověřit, zda strojírenské odvětví ve Zlínském kraji odpovídá charakteristice klastru a zda by toto odvětví bylo potenciálně konkurenceschopnější založením klastru.

Další cíle klastru:

- Zlepšit úroveň spolupráce mezi společnostmi klastru.
- Propagovat silné stránky klastru prostřednictvím implementace marketingového plánu.
- Spolupráce klastru a vědecko-výzkumné základny.
- Zvýšit výkonnost, dovednosti a konkurenceschopnost strojírenských firem.

Na schůzce potenciálních členů klastru v listopadu 2008 byla přiblížena role Zlínského kraje v podpoře klastrů, možnosti financování ze strukturálních fondů EU, také byly představeny možné aktivity klastru týkající se těchto oblastí:

- Lidské zdroje a vzdělávání
- Společné nákupy
- Lobbování
- Marketing, společná propagace oboru
- Inovace, testovací a konstrukční centrum
- Kooperace
- Právní, technologické, ekonomické a dotační poradenství.

Firmy nejvíce zaujala možnost spolupráce v oblasti společných nákupů, dále pak spolupráce se vzdělávacími institucemi (nabídka praxe pro studenty).

Pokud v budoucnosti nedojde k oficiálnímu založení klastru, Technologické inovační centrum je schopno nabídnout firmám podporu na základě projektu T-ZIP, díky kterému mohou navázat spolupráci se slovenskými firmami na území Trenčínského kraje. [28]

4 FINANCOVÁNÍ KLASTRŮ NA ÚZEMÍ ZLÍNSKÉHO KRAJE

Pro analýzu financování klastrů na území Zlínského kraje jsem zvolila Plastikářský klastr.

Plastikářské odvětví má ve Zlínském kraji velmi přívētivé podmínky pro rozvoj, které jsou dány především dlouholetou tradicí a významnými výrobci, kterými jsou především Barum-Continental a Mitas.

Díky založení Plastru byla v rámci odvětví výrazně zlepšena konkurenceschopnost zapojených firem, dále pak pokles nezaměstnanosti, zvýšení míry exportu kraje a v neposlední řadě přilákání investorů.

Plastr již od svého vzniku usiluje o dosažení stanovených cílů klastru. Vzhledem k aktivnímu přístupu a tvorbě kvalitních projektů, se stal úspěšným při žádostech o finanční podporu z fondů EU, díky těmto dotacím dále pak mohly být financovány jednotlivé aktivity klastru a realizace projektů. Podrobnou analýzu financování Plastru a jeho projekty uvádím v níže uvedené kapitole.

4.1 Analýza financování Plastikářského klastru

Plastikářský klastr je financován vícezdrojově, tedy:

- členskými příspěvky
- úhradou služeb klastru na základě mandátních smluv s členskými firmami
- dotacemi

Nejvyšší procento při financování představují dotace, a to především ze strukturálních fondů EU. Žádosti o dotace musejí být podloženy kvalitními projekty, které jsou následně posuzovány a schvalovány Evropskou komisí.

Od svého vzniku vytvořil Plastikářský klastr mnoho projektů, se kterými se obracel s žádostí o finanční podporu na jednotlivé fondy EU. Jednalo se o následující fondy:

- OP PP – Operační program Průmysl a podnikání
- OP VK – Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost
- Přeshraniční spolupráce ČR-SR
- 7. rámcový program EU

Níže uvedená tabulka představuje konkrétní seznam projektů Plastikářského klastru, které byly zapojeny do žádostí o finanční podporu.

Tabulka 4. Projekty Plastikářského klastru [29]

Projekt	Program	Stav
Založení a rozvoj Plastikářského klastru	OP PP	projekt ukončen v 07/2008
Plastikářský klastr	OP PI	žádost podána 30. 4. 2009
Komunikační strategie pro podporu studia technických oborů	OP VK	žádost podána 3. 4. 2009
Projekt AUTOPLAST	ČR – SR	projekt zahájen 1. 5. 2009
Projekt CLUSTERPLAST	7. RP	projekt zahájen 1. 1. 2009
Projekt CERADA	7. RP	projekt zahájen 1. 3. 2009

Kromě projektů OP PI – Plastikářský klastr a OP VK – Komunikační strategie pro podporu studia technických oborů, které jsou ve fázi schvalování, byly všechny projekty vytvořené Plastikářským klastrem úspěšné.

Podle slov ředitele Plastru pana ing. Jaroslava Toufara, Plastikářský klastr v dohledné době neplánuje nové projekty, a to vzhledem k počtu právě probíhajících projektů.

4.2 SWOT ANALÝZA

Následující SWOT analýza, obsahuje hodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení, týkajících se aktivit spojených s činností Plastikářského klastru. Dále bude tato analýza využita jako základ pro navrhovanou strategii rozvoje Plastikářského klastru, a to v oblasti financování.

Silné stránky

- Podnikatelská tradice Zlínského kraje.
- Vysoká úroveň spolupráce mezi Plastrem, Technologickým inovačním centrem ve Zlíně, Univerzitou Tomáše Bati a Zlínským krajem.
- Kvalitní a úspěšné projekty, na jejichž základě Plastikářský klastr získává finanční prostředky pro své aktivity.
- Efektivní využívání získaných finančních prostředků.
- Ochota zapojených firem spolupracovat na projektech.
- Růst konkurenceschopnosti.
- Růst inovací.
- Kvalifikovaná pracovní síla v rámci plastikářského odvětví.
- Společné nákupy výrobků a služeb (množstevní slevy)
- Snížení jednotkových nákladů.
- Levnější, kvalitnější a rozmanitější výroba.
- Zvýšení exportu (zejména v rámci kraje a ČR).
- Rychlá reakce na měnící se požadavky trhu.
- Získávání větších zakázek (v souvislosti s větší výrobní sítí)
- Vzájemná spolupráce v oblasti výměny obchodní a manažerských zkušeností.
- Investice do vzdělávání zaměstnanců.
- Propagace klastru prostřednictvím internetových stránek.

Slabé stránky

- Nízká úroveň marketingu, propagace klastru.
- Neaktuálnost internetových stránek.
- Nízký stupeň informovanosti o činnostech Plastikářského klastru.
- Neucelenost inovačního poradenství.
- Velké materiálové náklady.
- Nízká informovanost o možnosti sdružování firem.
- Problémy vznikající z řízení velkého množství firem.
- Vysoké náklady spojené s dopravou (souvisí i s geografickým rozložením Zlínského kraje).
- Náročnost administrativy.
- Nedůvěra mezi členskými firmami.
- Nízká úroveň marketingu, propagace klastru.
- Neaktuálnost internetových stránek.

Příležitosti

- Čerpání finančních podpor z fondů Evropské unie a dotací České republiky, na základě nových projektů.
- Tuzemská i přeshraniční spolupráce s jinými velkými podniky.
- Expanze na zahraniční trhy.
- Spolupráce se středními a vysokými školami.
- Zkvalitnění propagace.
- Přilákání nových partnerských firem a dodavatelů.
- Snížení jednotkových nákladů
- Tvorba nových pracovních míst.
- Společné vzdělávání zaměstnanců.

- Využívání poradenských služeb.
- Vzájemná komunikace mezi členskými firmami (získání nových znalostí).
- Lobbování ve vývoji podnikatelských subjektů.
- Zvyšovat technologickou úroveň klastru.

Ohrožení

- Odchod členských firem ze Zlínského kraje.
- Odliv investic.
- Neochota firem k vzájemné spolupráci a využívání inovací.
- Spory členů uvnitř klastru.
- Nesplnění požadavků EU k přiznání dotace.
- Nedostatek finančních prostředků.
- Změna legislativy.
- Dominantnost jedné firmy.
- Neaktivita některých firem.
- Rozpad klastru.

5 MOŽNOSTI ROZVOJE PLASTIKÁŘSKÉHO KLASTRU

Na základě analýzy financování Plastikářského klastru a poznatků získaných prostřednictvím SWOT analýzy navrhuji strategii rozvoje Plastikářského klastru, která má přímý vliv na získávání významných zdrojů financování. Vize a strategie uváděné níže, by měly sloužit k přilákání nových investorů a zjednodušení tvorby nových projektů pro čerpání dotací z fondů EU, a také usnadnit schvalování těchto projektů.

5.1 Strategické cíle Plastikářského klastru

1. Vytváření dobrého jména a image klastru.

- přilákání investorů do Zlínského kraje
- zkvalitnění komunikace uvnitř klastru, vytváření vnitřních informačních systémů
- informovanost o konkurenci a změnách na trhu
- zkvalitnění propagace klastru

2. Spolupráce s výzkumnými a vzdělávacími zařízeními.

- spolupráce klastru se středními školami
- spolupráce s fakultami UTB
- spolupráce s institucemi zabývající se výzkumem a vývojem

3. Přeshraniční a meziregionální spolupráce.

- navázání partnerství s dalšími podobnými společnostmi
- vytvoření možnosti přeshraniční spolupráce, výměny informací a know-how
- expanze na zahraniční trhy a trhy mimo region

4. Zavádění nových technologií a inovací.

- zaměření se na ekologičtější technologie podniků

- úspora energií (snižování jednotkových nákladů)

Navrhovaná doporučení ke strategickému cíli 1:

Na základě této strategie by mohli být do kraje přilákáni noví investoři. Image klastru lze vytvářet na základě vzájemné spolupráce a komunikace mezi managementem klastru a členskými firmami, tedy:

- časté kontakty, sdílení informací, vzájemná důvěra (vytvoření vnitřního informačního systému klastru)
- rychlý pohyb i nepsaných informací (zkušeností, nových nápadů apod.)

V tomto bodě je nezbytné zaměřit se na propagaci klastru:

- zkvalitnit a aktualizovat internetové stránky Plastikářského klastru, vytvořit databázi firem klastru, poskytnout kontakty na výrobní firmy, zpřístupnit ceníky a informace o činnostech firem, mediální propagace, vytvořit logo, popř. ochrannou značku klastru

Vývoj klastru je výrazně ovlivněn dostatkem informací týkající se aktuálního stavu trhu a jeho změn, vývojem nabídky a poptávky a v neposlední řadě je nezbytná informovanost o stavu konkurenčních firem. Díky těmto informacím má klastr možnost včasné a efektivně reagovat na eventuální změny a zachovat si tak nadhled a postavení na trhu.

Navrhovaná doporučení ke strategickému cíli 2:

Nabídka vysokoškolského i středoškolského vzdělávání se ve Zlínském kraji rozrůstá, na základě této skutečnosti by klastr měl podnikat kroky směřující ke zkvalitnění přímé spolupráci s těmito institucemi.

- vytvářet nabídky kurzů souvisejících s potřebami podnikatelské sféry
- pořádání odborných seminářů a workshopů
- nabízet dlouhodobé stáže pro studenty

- zajištění podmínek, které podpoří příchod talentovaných studentů
- podpořit vznik center zaměřené na celoživotní vzdělávání
- iniciace dalších vhodných akcí ve spolupráci se vzdělávacími institucemi a členskými firmami (např. veletrhy pracovních příležitostí apod.)

Spolupráce Plastikářského klastru s výzkumnými a vývojovými institucemi představuje stěžejní podmínku pro rozvoj klastru.

Navrhovaná doporučení ke strategickému cíli 3:

Pro tento strategický bod je stěžejní vytváření projektů, na jejichž základě lze čerpat finanční prostředky z fondu EU v rámci programu ČR - SR. Tyto projekty musí vytvářet výhody a přínosy pro obě strany projektu. Dále musí zahrnovat příjemce z obou zemí, kteří spolupracují nejméně dvěma z těchto způsobů: společná příprava, společné provádění, společné využívání pracovníků a společné financování.

V současné době v rámci tohoto programu probíhá projekt AUTOPLAST zahájený 1. 5. 2009.

Navrhovaná doporučení ke strategickému cíli 4:

Plastikářský klaster by měl vyvíjet aktivity směřující ke zlepšení inovačních procesů a zdokonalování technologií. To představuje sledování technických trendů, zavedení technických norem, šíření nových technologií a zkvalitňování výrobních procesů. Inovace a zavádění nových postupů by však nemělo směřovat pouze do oblasti výroby, ale inovovat i postupy v obchodě, zdokonalování marketingové strategie a v neposlední řadě oblast výzkumu a vývoje

Při snaze zavádět nové technologie by klaster měl upřednostňovat technologie ekologicky šetrnější. Tyto projekty vykazují mnohem větší pravděpodobnost úspěchu při žádosti o finanční podporu z programů financovaných ze strukturálních fondů EU.

Shrnutí navrhované strategie

Navrhované cíle a strategická doporučení by měla Plastikářskému klastru ulehčit práci na projektech, s tím související čerpání finančních podpor ze strukturálních fondů EU a v neposlední řadě stát se atraktivním seskupením firem pro investory v rámci odvětví.

Hlavní nedostatky Plastru jsou znatelné v celkové propagaci klastru, a to jak z pohledu zákazníka, tak i potenciálních partnerských firem a investorů. Tuto skutečnost prozrazuje nevědomost občanů o této možnosti podnikání, ale i nedůvěra a nedostateční informovanost firem.

Cílem Plastikářského klastru by tedy mělo být vytvoření příznivých podmínek pro vytváření strategických plánů a projektů, na jejichž základě jsou poskytovány dotace. Tohoto cíle lze dosáhnout vzájemnou důvěrou členských firem, jejich spoluprací a efektivní komunikací v rámci celého klastru, dále pak spoluprací se vzdělávacími a výzkumnými institucemi. Již byla zmíněna propagace (například kvalita nebo naopak neúplnost a neaktuálnost internetových stránek), která má na fungování a chod klastru významný podíl, a to nejen v oblasti financování. V současné době je nedílnou součástí úspěšnosti expanze na zahraniční trhy. Plastikářský klastr by tedy měl klást důraz na vytváření projektů zaměřené na ČR – SR spolupráci, díky nimž lze čerpat finanční podporu ze stejnojmenného programu EU.

5.2 Navrhované projekty

Název projektu I: Podpora marketingových a propagačních aktivit klastru

Hlavní důvod pro návrh tohoto projektu představuje především současný stav propagačních materiálů a aktivit, ale především nízké povědomí veřejnosti a firem o existenci a aktivitách Plastru.

Jedná se o projekt zaměřený na zkvalitnění, rozvoj a udržování provozu těchto propagačních aktivit klastru.

Financováno z: OPPI

Cíle projektu:

- aktualizace a údržba webových stránek klastru
- tvorba propagačních materiálů
- příprava prezentací pro konkrétní akce klastru (workshopy, veletrhy, apod.)
- tvorba katalogů výrobků
- realizace prodeje výrobků přes internet (e-business)

Přínosy projektu

- Realizací tohoto projektu se Plastr zviditelní na trhu.
- Příliv nových zakázek.
- Zvýší se konkurenceschopnost klastru.
- Zviditelnění na trhu práce (příliv nové kvalifikované pracovní síly)
- Příchod nových členských firem a investorů do Zlínského kraje.

Výstupy a úspěšnost projektu bude hodnocena na základě počtu zapojených členských firem, počet účastí na veletrzích, seminářích a workschopech, dále pak celkovým počtem nových zakázek pro klastr.

Logický rámec projektu I

Tabulka 5. Logický rámec projektu č. 1: Podpora marketingových a propagačních aktivit Plastru [vlastní zpracování]

LOGICKÝ RÁMEC - Projekt: Podpora marketingových a propagačních aktivit Plastru		Název programu:	OPPI
Předkladatel: Plastikářský klastr		Celkové náklady: 450 000 Kč	Celkové uznatelné náklady: 350 000 Kč
Hlavní cíl	Objektivně ověřitelné indikátory	Zdroje k ověření	
<ul style="list-style-type: none"> aktualizace a údržba webových stránek klastru tvorba propagačních materiálů příprava prezentací pro konkrétní akce klastru (workshopy, veletrhy, apod.) tvorba katalogů výrobků realizace prodeje výrobků přes internet (e-business) 	<ul style="list-style-type: none"> aktualizace a údržba webových stránek klastru tvorba katalogů výrobků zvýšení návštěv na webových stránkách založení e-shopu 	<ul style="list-style-type: none"> Návštěvnost webových stránek Počet návštěv na veletrzích a workshopech Množství nově registrovaných zákazníků na e-shopu Počet nových objednávek 	
Účel/cíl projektu	Objektivně ověřitelné indikátory	Zdroje k ověření	Předpoklady/rizika (vnější)
<ul style="list-style-type: none"> Zkvalitnění informovanosti potenciálních zákazníků prostřednictvím www stránek a propagačních materiálů Zviditelnění se na trhu v rámci odvětví Přiliv nové kvalifikované pracovní 	<ul style="list-style-type: none"> Aktuálnost publikovaných informací Zvýšení počtu nových kvalifikovaných zaměstnanců v rámci klastru Zvýšení počtu zakázek klastru Zvýšení market share 	<ul style="list-style-type: none"> www stránky statistika úřadu práce výkaz zisku 	<ul style="list-style-type: none"> Zájem nových firem o členství v klastru Zájem zákazníků o produkty vytvářené v klastru Zájem dodavatelů nových technologií o jejich aplikaci Nezájem o nabízené produkty

<ul style="list-style-type: none"> síly Zvýšení konkurenceschopnosti klastru 	<ul style="list-style-type: none"> Srovnání objemu prodeje za období před a po realizaci projektu 		
Výstupy projektu	Objektivně ověřitelné indikátory	Zdroje k ověření	Předpoklady/rizika (vnější)
<ul style="list-style-type: none"> Aktuální www stránky Aktuální nabídka propagačních materiálů (katalogy, letáky) Celkové zlepšení image a dobrého jména klastru Zvýšení zisku 	<ul style="list-style-type: none"> Počet návštěvníků www stránek Počet nově přichozích investorů do Zlínského kraje v rámci odvětví Množství letáků a katalogů Počet uskutečněných obchodů přes e-shop Počet účastníků na workshopech 	<ul style="list-style-type: none"> Projektová dokumentace Výroční zpráva klastru Monitorovací zpráva a hodnocení realizace projektu Propagační katalogy a letáky Regionální tisk Statistika průzkumu podílu na trhu 	<ul style="list-style-type: none"> Výběr vhodného programátora a designéra www stránek Volba graficky atraktivního vzhledu letáků a katalogů Zabezpečení bezchybného provozu www stránek Vzájemná spolupráce a komunikace mezi členskými firmami
Aktivity projektu	Prostředky/vstupy	Časový rámec aktivit	Předpoklady/rizika (vnější)
<ul style="list-style-type: none"> Vytvoření analýzy potřeb Setkání managementu členských firem Zpracování projektů Výběr a hodnocení projektů Zpracování žádosti o dotaci a její odezdání Předpokládaný podpis smlouvy - začátek projektu Výběr dodavatelů programátorských a designérských služeb Aktualizace a mo- 	<ul style="list-style-type: none"> Analýza potřeb Projektová dokumentace Vlastní finanční prostředky členských firem Finanční dotace EU Nový počítačový server Webmaster Grafické studio Odborné poradenství 	<ul style="list-style-type: none"> 09/09 11/09 12/09 03/10 05/10 08/10 09/10 10/11 12/11 02/11 04/12 	<ul style="list-style-type: none"> Zajištění finančních prostředků na spolufinancování Včasné dodávky materiálu Včasné dodávky technologií Kvalita dodávek

dernizace www stránek, letáky, katalogy. • Ukončení realizace • Zpracování výsled. monitorovacích zpráv a auditu • Následné finanční vypořádání dotace – konec projektu			
			Předběžné podmínky <ul style="list-style-type: none"> • Včasné zahájení OPPI • Projekt obstojí v konkurenci ostatních a bude vybrán v OPPI (bez dotace je projekt realizovatelný pro klastr postupně po více etapách) • Schválení záměru představenstvy zúčastněných firem

Název projektu II: Vzájemná spolupráce mezi Plastikářským klastrem a firmami SR v oblasti nové technologie.

Financováno z: OP ČR - SR

Cíle projektu:

- Vybudování úzké přeshraniční spolupráce. Projekt umožňuje vzájemné poznání a komunikaci mezi zúčastněnými institucemi. Spolupráce řeší hlavní problémy, které se týkají používaných technologií a vytváření nových postupů.
- Vytvoření takového programu činností, které budou realizované oběma stranami, což přispěje ke vzniku nové česko-slovenské pracovní skupiny.

- Výzkumy prováděné v rámci spolupráce zahrnující výjezdy zástupců odborných pracovníků Plastru do spolupracujících slovenských firem s cílem provádět společný výzkum a testy na nových přístrojích zakoupených na základě finanční podpory EU.

Přínosy projektu:

- Navázání přeshraniční spolupráce v oblasti technologie a výzkumu.
- Vzájemná komunikace, přenos získaných informací a zkušeností.
- Společný výzkumný program.
- Vybudování Česko - Slovenského odborného centra přeshraniční spolupráce koordinující tuto spolupráci.
- Vytvoření nových pracovních míst.

Po skončení realizace tohoto projektu se předpokládá pokračování navázané spolupráce na úrovni technologických výzkumů, výjezdů kvalifikovaných pracovníků, pořádání Česko-slovenských setkání a odborných seminářů, výměna informací a nových zkušeností.

Tabulka 6. Logický rámec projektu č. 2: Vzájemná spolupráce mezi Plastikářským klastrem a firmami SR v oblasti nové technologie. [vlastní zpracování]

LOGICKÝ RÁMEC - Projekt: Vzájemná spolupráce mezi Plastikářským klastrem a firmami SR v oblasti nové technologie.		Název programu:	OP ČR - SR
Předkladatel: Plastikářský klastr		Celkové náklady: 5.800.000 Kč	Celkové uznatelné náklady: 4.250.000 Kč
Hlavní cíl	Objektivně ověřitelné indikátory	Zdroje k ověření	
<ul style="list-style-type: none"> • Vybudování úzké přeshraniční spolupráce • Vytvoření programu činností • Zahájení výzkumů v rámci spolupráce českých a slovenských firem v rámci odvětví 	<ul style="list-style-type: none"> • Sepsání smluv oběma stranami • Tvorba programu činností • Presentace výsledků výzkumu 	<ul style="list-style-type: none"> • Smlouvy mezi stranami • Program činností • Zpráva o výsledcích výzkumu 	
Účel/cíl projektu	Objektivně ověřitelné indikátory	Zdroje k ověření	Předpoklady/rizika (vnější)
<ul style="list-style-type: none"> • Zkvalitnění spolupráce mezi českými a slovenskými firmami • Usnadnění komunikace a výměny informací • Přístup ke sdíleným informacím • Vybudování odborného centra přeshraniční spolupráce • Sdílení technologií určených pro výzkum 	<ul style="list-style-type: none"> • Počet nově uzavřených smluv mezi zahraničními firmami • Nově založené portály pro komunikaci a sdílení informací • Zprovoznění odborného centra zahraniční spolupráce • Snížení nákladů za nové výzkumné vybavení 	<ul style="list-style-type: none"> • Smlouvy mezi firmami • Návštěvnost portálů • Registr obchodních subjektů 	<ul style="list-style-type: none"> • Nezájem firem zúčastnit se projektu • Jednoduchá a rychlá dostupnost informací • Zájem nově přichozích firem o zapojení se do výzkumných programů

Výstupy projektu	Objektivně ověřitelné indikátory	Zdroje k ověření	Předpoklady/rizika (vnější)
<ul style="list-style-type: none"> • Navázání partnerství mezi zúčastněnými kraji v ČR a SR • Podpora studentů • Sdílení výsledků průzkumů • Úspora nákladů za výzkum • Úspora nákladů za nákup technologií 	<ul style="list-style-type: none"> • Program partnerství měst • Počet studentů zapojených ve výzkumu • Počet nově zahájených projektů • Počet dokončených projektů • Množství peněz vydaných za výzkum 	<ul style="list-style-type: none"> • Partnerské smlouvy mezi městy • Laboratorní práce studentů • Zpráva o výsledku výzkumu • Výroční zpráva firem • Vědecké publikace 	<ul style="list-style-type: none"> • Zabezpečení správné funkce portálu • Správný výběr vhodného sdíleného vybavení a technologií • Zabezpečení financování provozu
Aktivity projektu	Prostředky/vstupy	Časový rámec aktivit	Předpoklady/rizika (vnější)
<ul style="list-style-type: none"> • Vytvoření analýzy potřeb • Zahájení jednání mezi klastry v ČR a SR • Zpracování žádosti o dotaci a její odevzdání • Výběr a hodnocení projektů • Předpokládaný podpis smlouvy - začátek projektu • Příprava zadávací dokumentace k výběrovému řízení • Výběr dodavatelů • Implementace systému • Ukončení realizace – zahájení provozu centra • Zpracování výsled. monitorovacích zpráv a auditu • Následné finanční vypořádání dotace – konec 	<ul style="list-style-type: none"> • Analýza potřeb • Projektová dokumentace • Finanční prostředky zúčastněných firem • Finanční dotace EU • Technologie, zařízení • Odborný dozor • Odborné poradenství 	<ul style="list-style-type: none"> • 09/09 • 11/09 • 04/10 • 06/10 • 10/10 • 11/10 • 12/10 • 04/11 • 05/12 • 05/12 • 06/12 	<ul style="list-style-type: none"> • Zajištění finančních prostředků na spolufinancování • Včasné dodávky materiálu • Včasné dodávky technologií • Ochota technologických škol spolupracovat

projektu			
			Předběžné podmínky <ul style="list-style-type: none">• Projevení zájmu a dohoda mezi oběma stranami• Včasné zahájení INTRRERG IIIA• Projekt obstojí v konkurenci ostatních a bude vybrán v INTRRERG IIIA (bez dotace je projekt realizovatelný pro postupně po více etapách)• Schválení záměru představenstvy firem

ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo zhodnotit současný stav financování klastrů na území Zlínského kraje. Na základě této analýzy dále navrhnout strategii rozvoje klastru, která bude mít pozitivní vliv na aktivity ovlivňující oblast financování. Pro tuto analýzu jsem ze tří klastrů Zlínského kraje, jmenovitě Dřevařsko nábytkářský klaster - ABC WOOD, Obuvnický klaster - Czech SHOES a Plastikářský klaster - Plastr, zvolila klaster Plastikářský. Moje volba byla ovlivněna především současným neaktivním stavem Dřevařsko nábytkářského a Obuvnického klastru. Plastr jako jediný z uvedených vykazuje aktivní činnost a pozitivní výsledky své činnosti, například ve formě úspěšných projektů, jejichž realizace byla financována ze strukturálních fondů EU.

Plastikářský klaster velmi efektivně využívá možnosti čerpat finanční podporu z fondů EU. Všechny projekty, na jejichž základě bylo žádáno o dotaci, byly úspěšné. Získané finanční prostředky se použily na úhradu nákladů spojených s provozem klastru (osobní náklady, náklady managementu klastru, semináře, nájemné apod.), dále pak na samotnou realizaci projektů klastru (společný nákup, benchmarking, podpora vzdělávání, publicita apod.).

Úspěšnost žádostí svědčí o vysoké profesionalitě vytvářených projektů. Ve své práci jsem navrhla několik strategických cílů, které by mohly Plastru do budoucna ulehčit práci s tvorbou nových projektů. Vzájemná spolupráce mezi členskými firmami navzájem, ale i komunikace klastru mezi vzdělávacími a výzkumnými institucemi, vytváří mnoho příležitostí. Ať už ve formě kvalifikované pracovní síly, vytváření nových technologií, efektivnějším přenosu dat a zkušeností, spolupráce se zahraničními firmami a následné zvýšení exportu klastru. Tyto aktivity zvyšují celkovou pravděpodobnost schválení navrhovaných projektů, zefektivňují a ulehčují práci na těchto projektech, ale i podporují příchod investic do kraje.

Závěrem bych chtěla poukázat na rozdíly v aktivitě jednotlivých klastrů Zlínského kraje. Tato situace dokazuje nepostradatelnost kvalitního managementu a marketingu klastru, kvalitního personálu, využívání nových technologií a inovací, v neposlední řadě však kladu důraz na spolupráci a důvěru, na nichž je členství a práce v klastru založena.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické publikace:

- [1] BLAŽEK, J., UHLÍŘ, D. Teorie regionálního rozvoje. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2002. 212 s. ISBN 80-246-0384-5.
- [2] JÁČ, I., RYDVALOVÁ, P., ŽIŽKA, M. Inovace v malém a středním podnikání. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 174 s. ISBN 80-251-0853-8.
- [3] KOLEKTIV AUTORŮ. Úvod do regionálních věd a veřejné správy. 5. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o., 2008. 455 s. ISBN 978-80-7380-086-4
- [4] MATES, P., WOKOUN, R. a kol. Malá encyklopedie regionalistiky a veřejné správy. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 2001. 200 s. ISBN 80-7175-100-6.
- [5] PELIKÁN, J. Základy empirického výzkumu pedagogických jevů. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2004. 270 s. ISBN 80-7184-569-8.
- [6] SKOKAN, K. Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2004. 160 s. ISBN 80-7329-059-6.
- [7] WOKOUN, R. Strukturální fondy a obce I. 1. vyd. Praha: ASPI, 2006. 146 s. ISBN 80-7357-138-2.

Internetové zdroje:

- [8] *BusinessInfo.cz. Oficiální portál pro podnikání a export.* [online]. [cit. 2009-02-18]. Dostupné z WWW:
<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/klastry/identifikace_klast-ru/1001621/42906/>.
- [9] *BusinessInfo.cz. Oficiální portál pro podnikání a export.* [online]. [cit. 2009-03-10]. Dostupné z WWW:
<<http://www.businessinfo.cz/cz/rubrika/klastry/1001621/>>.
- [10] *BusinessInfo.cz. Oficiální portál pro podnikání a export. Klastry.* [online]. [cit. 2009-02-25]. Dostupné z WWW:
<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/klastry/co-jsou-to_klast-ry/1001621/42904/>.

- [11] *BusinessInfo.cz. Oficiální portál pro podnikání a export. Klastry.* [online]. [cit. 2009-02-25]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/klastry/zalozeni-a-rozvoj-klastru/1001621/42907/>>.
- [12] *CzechInvest.* [online]. [cit. 2009-02-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.czechinvest.org/data/files/letak-opp-klastry-216.pdf>>.
- [13] *CzechInvest.* [online]. [cit. 2009-02-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.czechinvest.org/facilitatori>>.
- [14] *CzechInvest. Klastry.* [online]. [cit. 2009-02-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.czechinvest.org/zakladni-typy-klastru>>.
- [15] *CzechInvest. Klastry.* [online]. [cit. 2009-02-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.czechinvest.org/prinosy-klastru>>.
- [16] *CzechInvest. Právní formy klastru.* [online]. [cit. 2009-02-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.czechinvest.org/data/files/studie-klastr-versus-kartel-a-pravni-formy-klastru-211.pdf>>.
- [17] *CzechInvest. Průvodce klastrem* [online]. [cit. 2009-02-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.czechinvest.org/data/files/pruvodce-klastrem-63.pdf>>.
- [18] *CzechInvest. Rádce.* [online]. [cit. 2009-02-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.czechinvest.org/klastry>>.
- [19] *CzechInvest. Zelená kniha klastrových iniciativ.* [online]. [cit. 2009-02-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.czechinvest.org/data/files/zelena-kniha-klastrovych-iniciativ-64.pdf>>.
- [20] *Dřevařsko nábytkářský klastr* [online]. [cit. 2008-04-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.abcwood.cz/>>
- [21] *Fondy Evropské unie. Programy 2007-2013.* [online]. [cit. 2009-02-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/getdoc/665a13aa-e1ff-484d-ab28-84e90b454c89/OP-Podnikani-a-inovace>>.
- [22] *Fondy Evropské unie. Programy 2007-2013.* [online]. [cit. 2009-02-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/getdoc/0ea2b4d2-1977-417e-ad86-3b15b82e59ed/Program-preshranicni-spoluprace-Slovenska-republik>>.

- [23] *MPO. Ministerstvo průmyslu a obchodu.* [online]. [cit. 2009-02-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.mpo.cz/cz/podpora-podnikani/oppi/>>.
- [24] *Obuvnický klastr* [online]. [cit. 2008-04-12]. Dostupné z WWW: <<http://www.czech-shoe.cz/>>.
- [25] *Plastikářský klastr* [online]. [cit. 2008-04-11]. Dostupné z WWW: <<http://www.plastr.cz/>>.
- [26] *Program cezhraničnej spolupráce, Slovenská republika, Česká republika.* [online]. [cit. 2009-02-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.sk-cz.eu/cs/uvodna-stranka/o-programe-2007-2013/>>.
- [27] *TIC. Technologické inovační centrum. Klastry.* [online]. [cit. 2009-02-20]. Dostupné z WWW: <http://www.ticzlin.cz/klastry_prinosy.php>.
- [28] *TIC. Technologické inovační centrum. Strojírenský klastr.* [online]. [cit. 2009-02-20]. Dostupné z WWW: <http://www.ticzlin.cz/klastry_strojirensky.php>.

Další zdroje:

- [29] Ing. Jaroslav Toufar, ředitel Plastikářského klastru, Zlín

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

a.s.	akciová společnost
apod.	a podobně
ČR	česká republika
č.	číslo
ČOKA	Česká obuvnická a kožedělná asociace
ČSOB	Československá obchodní banka
EU	Evropská unie
ITC	Informační technologické centrum
KI	klastrová iniciativa
LQ	lokační kvocient
např.	například
obč.	občanský
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
OPPI	Operační program Podnikání a inovace
OPPP	Operační program Průmysl a podnikání
OPVK	Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost
popř.	popřípadě
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
Sb.	sbírky
SR	Slovenská republika
UTB	Univerzita Tomáše Bati
VMKI	výkonnostní model klastrových iniciativ
zák.	zákoník

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1. Schéma klastru</i>	13
<i>Obrázek 2. Model diamantu M. Portera</i>	16
<i>Obrázek 3. Proces rozvoje v klastru</i>	24
<i>Obrázek 4. Výkonnostní model klastrových iniciativ.....</i>	26

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1. Základní informace – Plastr</i>	38
<i>Tabulka 2. Základní informace - CZECH SHOES</i>	41
<i>Tabulka 3. Základní informace ABC WOOD</i>	44
<i>Tabulka 4. Projekty Plastikářského klastru</i>	49
<i>Tabulka 5. Logický rámec projektu č. 1: Podpora marketingových a propagačních aktivit Plastru</i>	58
<i>Tabulka 6. Logický rámec projektu č. 2: Vzájemná spolupráce mezi Plastikářským klastrem a firmami SR v oblasti nové technologie.</i>	62

