

# Klastry a jejich vliv na výkonnost firem

Drahomíra Pavelková  
a kolektiv

*klastry a klastrové iniciativy*

*přímý klastrování pro firmy a regiony*

*klastrová politika veřejného sektoru*

*identifikace, iniciace a založení klastru*

*aktivity klastru, řízení a financování klastru*

*výkonnost klastrů a klastrových iniciativ*

*případové studie klastrů*

## Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

*Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umístování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.*





Copyright © Grada Publishing, a.s.



Copyright © Grada Publishing, a.s.

*Recenzovali:*

prof. Ing. Ivan Jáč, CSc.

doc. Ing. Michal Šimon, Ph.D.

*Publikace vznikla v rámci řešení projektu GA ČR 402/06/1526  
„Měření a řízení výkonnosti klastrů“.*

## **Drahomíra Pavelková a kolektiv Klastry a jejich vliv na výkonnost firem**

*Autorská spolupráce na zpracování jednotlivých kapitol knihy:*

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková – kapitoly 1, 2, 3, 4, 5, 6

Ing. Libor Friedel, MBA – kapitoly 3, 4, 6

Ing. Eva Jirčíková, Ph.D. – kapitoly 1, 2, 3, 5, 6, 7

Ing. Adriana Knápková, Ph.D. – kapitoly 3, 4, 6

doc. Ing. Karel Skokan, Ph.D. – kapitoly 3, 4, 6

Ing. Petra Škodáková – kapitoly 4, 6

Vydala GRADA Publishing, a.s.

U Průhonu 22, Praha 7, jako svou 3 513. publikaci

Realizace obálky Jana Řeháková

Foto na obálce Profimedia.cz

Sazba Antonín Plicka

Jazykový redaktor PhDr. Milan Pokorný

Počet stran 272

První vydání, Praha 2009

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.

Husova ulice 1881, Havlíčkův Brod

---

**ISBN 978-80-247-2689-2** (tištěná verze) © Grada Publishing, a.s. 2009

**ISBN 978-80-247-6379-8** (elektronická verze ve formátu PDF) © Grada Publishing, a.s. 2011

GRADA Publishing: tel.: 220 386 401, fax: 220 386 400, [www.grada.cz](http://www.grada.cz)

# Obsah

---

<b>Seznam nejpoužívanějších zkratk</b> .....	7
<b>Úvod</b> .....	9
<b>1 Síťový charakter podnikání</b> .....	11
1.1 Vývoj a problémové faktory malého a středního podnikání .....	11
1.2 Síťové podnikání .....	12
1.3 Strategické aliance .....	14
1.4 Síťe a klastry .....	14
Shrnutí .....	15
<b>2 Klastry a klastrové iniciativy: základní pojmy</b> .....	17
2.1 Historický vývoj problematiky klastrů .....	17
2.2 Definice klastrů a jejich základní charakteristiky .....	18
2.3 Typologie klastrů .....	21
2.4 Klastrové iniciativy .....	22
2.5 Vznik klastrů a jejich životní cyklus .....	23
Shrnutí .....	26
<b>3 Klastry a jejich vliv na konkurenceschopnost</b> .....	27
3.1 Konkurenceschopnost a pilíře konkurenceschopnosti národních ekonomik .....	28
3.2 Konkurenceschopnost regionů .....	35
3.3 Konkurenceschopnost firem v klastru .....	41
Shrnutí .....	44
<b>4 Klastrová politika</b> .....	45
4.1 Východiska pro definování a realizaci klastrové politiky .....	47
4.2 Přístupy ke klastrové politice a její nástroje .....	52
4.3 Klasifikace klastrové politiky .....	55
4.4 Zaměření klastrové politiky a příjemci podpory .....	58
4.5 Klastry a jejich podpora v Evropě .....	63
4.6 Klastrová politika v České republice .....	70
4.7 Přínosy a rizika klastrové politiky .....	78
Shrnutí .....	81
<b>5 Proces vzniku a rozvoje klastrů</b> .....	83
5.1 Identifikace klastrů .....	85
5.2 Počáteční analýza potenciálních klastrů .....	89
5.3 Účastníci a struktura klastrů .....	91
5.4 Organizace klastrů .....	99
5.5 Personální dimenze klastrů .....	102
5.6 Stanovení vizí, cílů a strategie klastrů .....	108
5.7 Informační a komunikační podpora pro efektivní řízení a fungování klastrů .....	110
5.8 Financování klastrů .....	110
5.9 Aktivity klastrů .....	114
5.10 Klíčové faktory ovlivňující úspěšný rozvoj klastrů .....	130
Shrnutí .....	137
<b>6 Měření výkonnosti klastrů a klastrových iniciativ</b> .....	139
6.1 Výkonnost klastrů a klastrových iniciativ .....	139

6.2	Modely a přístupy k měření a řízení výkonnosti klastrů a klastrových iniciativ	140
6.3	Vícerozměrné hodnocení výkonnosti klastrů a klastrových iniciativ	157
6.4	Využití benchmarkingu jako nástroje pro měření a řízení výkonnosti klastrů a klastrových iniciativ	179
6.5	Závěry a doporučení k hodnocení výkonnosti klastrů a klastrových iniciativ	181
	Shrnutí	183
<b>7</b>	<b>Případové studie vybraných klastrů z ČR a ze zahraničí</b>	<b>185</b>
7.1	Kunststoff Cluster	186
7.2	Borg plast-net	195
7.3	Holzcluster Tirol	199
7.4	Pannon Mechatronikai Klaszter – PANEL	206
7.5	Plastikářský klastr	212
7.6	Klastr OMNIPACK – Klastr výrobců obalů	219
7.7	Envicrack – klastr obnovitelných zdrojů energie	227
7.8	EKOGEN	232
7.9	Klastr českých nábytkářů	237
	<b>Příloha 1: Evropské klastrové memorandum</b>	<b>243</b>
	<b>Příloha 2: Ukázka hodnocení finanční výkonnosti vybraného podniku v klastru</b>	<b>249</b>
	<b>Použitá literatura</b>	<b>253</b>
	<b>Rejstřík</b>	<b>267</b>

## Seznam nepoužívanějších zkratek

<b>B2B</b>	Business-to-Business
<b>BSC</b>	Balanced Scorecard
<b>CAEV</b>	Centrum aplikovaného ekonomického výzkumu
<b>CEE</b>	Central and Eastern Europe (střední a východní Evropa)
<b>CES VŠEM</b>	Centrum ekonomických studií Vysoké školy ekonomie a managementu
<b>CIPM</b>	Cluster Initiative Performance Model (výkonnostní model klastrových iniciativ)
<b>ČSH</b>	čistá současná hodnota
<b>DTE</b>	Developing and Transition Economies (rozvojové a transformující se ekonomiky)
<b>DTI</b>	Department of Trade and Industry, United Kingdom
<b>EC</b>	European Commission (Evropská komise)
<b>ECA</b>	European Cluster Alliance (Evropská klastrová aliance)
<b>EU</b>	European Union (Evropská unie)
<b>EVA</b>	Economic Value Added (ekonomická přidaná hodnota)
<b>FaME</b>	Fakulta managementu a ekonomiky
<b>FDI</b>	Foreign Direct Investment (přímé zahraniční investice)
<b>GA ČR</b>	Grantová agentura České republiky
<b>HBS</b>	Harvard Business School
<b>HDP</b>	hrubý domácí produkt
<b>ICT</b>	Information and Communication Technologies (informační a komunikační technologie)
<b>IK</b>	intelektuální kapitál
<b>IRE</b>	Innovating Regions in Europe
<b>KI</b>	klastrová iniciativa
<b>LQ</b>	Location Quotient (koeficient lokalizace)
<b>MMR ČR</b>	Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky
<b>MPO ČR</b>	Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky
<b>MSP</b>	malé a střední podniky
<b>MŠMT ČR</b>	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky
<b>NRC</b>	National Research Council (Kanada)
<b>NUTS</b>	Nomenclature of Units for Territorial Statistics (statistické územní jednotky Evropské unie)
<b>OECD</b>	Organization for Economic Cooperation and Development (Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj)
<b>OKEČ</b>	odvětvová klasifikace ekonomických činností
<b>OPPP</b>	Operační program Průmysl a podnikání
<b>OPPI</b>	Operační program Průmysl a inovace
<b>PPP</b>	Public-Private Partnership (partnerství veřejného a soukromého sektoru)
<b>SE</b>	Scottish Enterprise
<b>SME</b>	Small and Medium Enterprises (malé a střední podniky)
<b>UNIDO</b>	United Nations Industrial Development Organization (Organizace OSN pro průmyslový rozvoj)
<b>UTB</b>	Univerzita Tomáše Bati (ve Zlíně)
<b>VaV</b>	výzkum a vývoj





# Úvod

O problematice výkonnosti firem již bylo napsáno mnoho knih, studií nebo odborných článků. Existuje řada přístupů, konceptů, ukazatelů a názorů, jak výkonnost podniků měřit a řídit. V procesu globalizace však mnoho zejména malých a středních firem může z hlediska výkonnosti v soutěži s velkými, často nadnárodními firmami ztrácet dech. Nevyužívají jako velké firmy úspor z rozsahu, musí strpět „diktát“ odběratele či dodavatele apod. Může být proto za jistých okolností pro ně výhodné se spojit s jinými malými a středními firmami nebo s firmami velkými, s institucemi vzdělávacími, vědeckovýzkumnými apod. V této souvislosti se často mluví o klastrech jako možnosti zvýšení konkurenční schopnosti firem.

Klastr, *cluster*, *pôle de compétitivité*, *distretto industriale*, *die Clusterpolitik*... jsou slova a spojení, která v posledních desetiletích přibyla do slovníků mnoha světových jazyků. Globální svět staví tradiční ekonomiky do nových, neobvyklých pozic a myšlenka „klastru“ je jednou z odpovědí na tyto výzvy. Koncept klastru je svým způsobem novým proudem v ekonomickém myšlení. Tak jako kdysi doktrína „neviditelné ruky trhu“ objevila obrovskou sílu konkurence, dnes myšlenka klastru odhaluje dalekosáhlý význam kooperace – podnikové spolupráce a inovací. Klastr představuje rámec pro zapojení a spolupráci firem a dalších institucí různých typů a velikostí, které pak mohou lépe přispívat k výkonnosti regionální, státní a potažmo celosvětové ekonomiky.

Kniha, která se vám dostává do rukou, je aktuálním výsledkem několikaletých studií a výzkumu v oblasti klastrové problematiky, která již od osmdesátých let hýbe ekonomickým, ale i vědeckým světem. Protože však v České republice uzrála doba pro klastrové politiky a vědomou podporu vzniku a rozvoje klastrů teprve nedávno, má tato kniha ambici být vám oporou, průvodcem a ochotným pomocníkem při orientaci v dané problematice, v klastrovém prostředí v České republice i v zahraničí, při uvádění myšlenky klastru v život i při dalším vzdělávání se ve světě moderních ekonomických teorií.

Fakulta managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně ve spolupráci s řadou dalších pracovišť v ČR a zahraničí byla nositelem projektu zabývajícího se problematikou měření a řízení výkonnosti klastrů. Finanční podporu získal tento projekt od Grantové agentury ČR (projekt č. 402/06/1526 „Měření a řízení výkonnosti klastrů“). Řešení projektu bylo časově ohraničeno obdobím 2006–2008.

V rámci řešení projektu byl mimo jiné proveden průzkum zaměřený na získání informací o řízení klastrů a zkušenostech s jejich fungováním mezi manažery klastrů v České republice i v zahraničí. Průzkum proběhl především prostřednictvím dotazníkového šetření a strukturovaných rozhovorů s manažery vybraných klastrů v rámci řady osobních setkání. Výzkum byl doplněn o názory firem, které se staly členy klastrů. Dále byl proveden výzkum mezi institucemi podporujícími klastry a klastrové iniciativy.

Autorský kolektiv také intenzivně spolupracoval a spolupracuje s některými vybranými klastry v České republice a v zahraničí – formou poradenství, konzultací, vypracování studií zaměřených na benchmarking, hodnocení investičních záměrů apod.

Zkušenosti získané v průzkumech, ať už formou dotazníků nebo osobních rozhovorů s manažery klastrů, zástupci podniků a realizátorů klastrové politiky, ze spolupráce na

konkrétních projektech a z osobní účasti na zasedáních valných hromad spolupracujícího klastru se snažil autorský kolektiv promítnout do předkládané publikace. Významně tak doplnily teoretické poznatky zaměřené na klastry, klastrové iniciativy a jejich vliv na výkonnost zúčastněných firem i na rozvoj států a regionů. Výsledky rešerše řady informačních zdrojů zabývajících se problematikou klastrů a výsledky vlastního výzkumu a získaných praktických zkušeností jsou popsány celkem v sedmi kapitolách.

*První kapitola* je věnována obecnějšímu pohledu na nové trendy podnikání v podobě různých forem spolupráce. Jsou zde vymezeny pojmy podnikových sítí a strategických aliancí jako forem, které umožňují zejména malým a středním firmám překonávat některé bariéry v podnikání a učinit své firmy flexibilnějšími a konkurenceschopnějšími.

Klastry jako forma kooperačního podnikání jsou představeny ve *druhé kapitole*. Jsou zde uvedeny definice klastrů a jejich základní charakteristiky; je zde také odlišen a charakterizován pojem a účel klastrové iniciativy.

Ve *třetí kapitole* je pozornost věnována problematice konkurenceschopnosti a možností klastrů ovlivnit konkurenceschopnost státu, regionu a samotných firem, které se účastní klastrování.

Vznik a rozvoj klastrů je možné podpořit a ovlivnit prostřednictvím veřejného sektoru; *čtvrtá kapitola* je proto věnována problematice klastrových politik, přístupům ke klastrové politice v různých státech či regionech světa s uvedením několika příkladů a dobrých praktik a také podrobnějšímu popisu realizace klastrové politiky v České republice.

*Pátá kapitola* obsahuje popis a analýzu přístupů, vybraných metod a postupů identifikace klastrů, včetně návodu, co by měla obsahovat a jak by měla být zpracována počáteční analýza klastru. Dále je zde popsán celý proces vzniku a rozvoje klastrů a klastrových iniciativ – od jejich iniciace, charakteristiky účastníků a jejich kompetencí, organizace, způsobů řízení a financování až k jednotlivým aktivitám a společným projektům, které klastry a klastrové iniciativy realizují. Závěr kapitoly je věnován doporučením managementu klastru pro podporu jeho úspěšného rozvoje.

*Šestá kapitola* se věnuje problematice výkonnosti klastrů a klastrových iniciativ, způsobům jejího měření a řízení a identifikaci kritických faktorů, které výkonnost významně ovlivňují. Vedle zmapování dosavadních existujících přístupů autorský kolektiv navrhuje některé nové pohledy na řešení této složité a komplexní problematiky.

*Sedmá kapitola* je dle názorů autorů velmi cenná. Čtenář v ní najde devět případových studií z reálného života klastrů, ať už českých nebo zahraničních. Představují zdroj inspirace, příkladů různých přístupů ke klastrové politice státu nebo regionu, k zaměření klastru, spektra jeho členů, společných aktivit, způsobů řízení a financování.

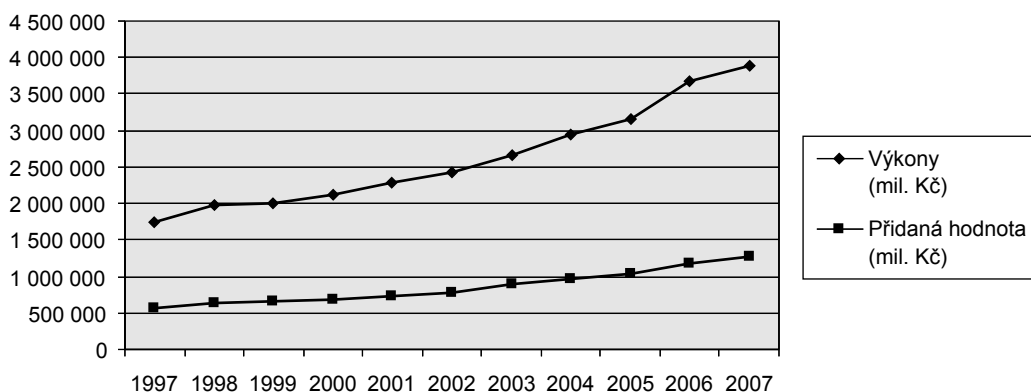
Autorský kolektiv předem děkuje za zaslání případných dalších námětů, připomínek nebo názorů na zveřejněné poznatky a zkušenosti (na adresu [pavelkova@fame.utb.cz](mailto:pavelkova@fame.utb.cz)).

# 1 Sítový charakter podnikání

V dnešním silně konkurenčním prostředí podniky hledají různé způsoby získání a udržení konkurenční výhody. Proces globalizace a rozvoje velkých nadnárodních korporací vede k nutnosti zabývat se hledáním možností spolupráce pro zajištění existence a úspěchu subjektů, pro něž v těchto podmínkách není jednoduché obstát. Spolupráce může nabývat různých podob, od těsných forem, jako jsou například fúze či akvizice, až po tzv. podnikové sítě, strategické aliance nebo klastry. Na rozdíl od uvedených těsných forem, jejichž nevýhodou je ztráta organizační či právní subjektivity, mohou být formy sítí, aliancí nebo klastrů dostatečně pružné, aby se dokázaly přizpůsobovat podmínkám globálního tržního prostředí. V rámci rozvinutých ekonomik jsou za významnou součást hospodářství považovány malé a střední podniky (MSP). Jedná se o sektor, který Evropská unie označuje za páteř evropské ekonomiky a hybnou sílu inovací, zaměstnanosti a sociální integrace. Z tohoto důvodu země EU a ostatní rozvinuté země věnují stavu MSP maximální pozornost a soustavně přijímají opatření na jejich rozvoj. Jedním z nich je i podpora a budování různých forem spolupráce.

## 1.1 Vývoj a problémové faktory malého a středního podnikání

Malé a střední podniky mají pro celosvětovou ekonomiku velký význam. Podněcují její konkurenční dynamiku a přímo či nepřímo působí na velké podniky, zejména v oblasti zvyšování efektivnosti a inovací. Rozvoj MSP je všeobecně považován za hlavní faktor ekonomického rozvoje, a to bez ohledu na hospodářskou vyspělost země. Vývoj MSP (jejich definice byla stanovena jednotně v rámci celé Evropské unie<sup>1</sup>) se posuzuje pomocí vybraných ekonomických ukazatelů. Mezi nejvýznamnější ekonomické ukazatele MSP patří zejména jejich počet, výkony, přidaná hodnota a vývoj zahraničního obchodu. Jejich vývoj např. v ČR od roku 1997 do roku 2007 měřený výkony a přidanou hodnotou je zachycen na obrázku 1-1.



**Obrázek 1-1** Vývoj výkonů a přidané hodnoty MSP v ČR v letech 1997–2007  
(Zdroj: MPO)

<sup>1</sup> Vymezení drobného, malého a středního podnikatele a postupů pro zařazování podnikatelů do jednotlivých kategorií viz na <http://www.czechinvest.org/data/files/definice-msp-296.pdf>.

Na rozdíl od velkých podniků se malé a střední podniky potýkají s konkurenčními nevýhodami v oblasti finanční, výrobní, personální, právní a strategické:<sup>2</sup>

- Finanční bariéry na začátku podnikání, příp. nedostatek finančních zdrojů v průběhu činnosti. Menší vyjednávací síla a disponování s menším množstvím kapitálu. Vysoké úrokové míry (vyšší riziko pro investora).
- Nízký potenciál pro získávání zahraničních investic.
- Platební nekážeň způsobující druhotnou platební neschopnost.
- Nedostatek výrobních kapacit, příp. zastaralá technologická základna.
- Nelze uplatnit úspory z rozsahu.
- Nízká vlastní inovační aktivita, nedostatečná podpora výzkumu a vývoje.
- Malý počet pracovníků činí podnik zranitelnějším. MSP těžko hledají náhradu za své odborníky a spolehlivé pracovníky.
- Menší příležitost najímání profesionálních pracovníků pro management, marketing, výzkum a vývoj apod.
- Horší přístup k odbornému vzdělávání.
- Nestabilní pozice na trhu.
- Problematičtější hledání vhodných partnerů pro kooperace.
- Slabá pozice v soutěži o veřejné zakázky.
- Nekalá konkurence a riziko lobbování ze strany velkých podniků.
- Nedostatek potřebných informací a znalostí (např. manažerských znalostí).
- Nedostatečný marketing a propagace.
- Nízká image oproti již zavedeným velkým podnikům atd.

Jednou z možností, jak cíleně rozvíjet malé a střední podniky, je již zmíněná **podpora vzájemné spolupráce a partnerství**, kdy síť MSP mohou pomoci překonat řadu omezení zmíněných výše. Mohou se lépe přizpůsobit globální konkurenci, inovaci, pružné a znalostní produkci.

## 1.2 Síťové podnikání

Rozvoj **síťového podnikání** byl umožněn mohutným vývojem v oblasti informačních a komunikačních technologií v posledních desetiletích. Mezi ekonomickými subjekty se tvoří nový druh vazeb na virtuální úrovni a padají tradiční bariéry mezi výrobcí, dodavateli, jejich konkurenty a spotřebiteli. Sdílení zdrojů a informací v síťovém podnikání dává vzniknout externalitám, které pomáhají snižovat náklady či rozšiřovat trhy.

Síťové podnikání lze definovat (např. Zdražilová a kol., 2004) jako vzájemné propojení komplementárních podniků, v jehož rámci se podniky společně podílejí na tvorbě konečného produktu, přičemž mohou například kooperovat na výzkumu a vývoji, vytvářet společná logistická řešení, budovat společnou distribuční síť, poprodejní servis atd. Hospodářsky přitom zůstávají samostatné. OECD (2001)<sup>3</sup> definuje síť podniků jako „*skupinu firem, které používají spojené zdroje ke kooperaci na společných projektech*“.

Podnikové síť mohou mít různou formu a mohou sloužit k různým účelům. Některé jsou strukturované a formální, dokonce mají svou právní formu. Jiné jsou neformální,

---

<sup>2</sup> Koncepce podpory malého a středního podnikání 2005–2006, [www.mpo.cz](http://www.mpo.cz).

<sup>3</sup> OECD. *Cities and Regions in New Learning Economy*. Paris: OECD, 2001.

kde si např. skupina firem vyměňuje nápady nebo rozvíjí širší formy spolupráce. Některé se soustřeďují na sdílení obecných informací, jiné na konkrétnější cíle (např. společné podniky na podporu exportu).

Prostřednictvím sítě se podnik může spojit se svými zákazníky, dodavateli, zájmovými subjekty i konkurenty. Síť rozšiřují spolupráci i na výzkumné ústavy, vzdělávací a školicí instituce a veřejné orgány.

Přínosem takového síťového způsobu podnikání je přístup k dodatečným prostředkům, schopnostem a trhům. Síť urychlují poznávání a učení účastníků, usnadňují tvorbu inovací, dovolují sdílet režijní náklady a využívat specifické úspory z rozsahu při kolektivních akcích. Přitom nemusí být geograficky koncentrovány.

Koleňák (2004) tvrdí, že existuje několik důvodů vzniku podnikatelských sítí:

- **navýšení hodnoty produktů** – podnikatelské subjekty se snaží navýšit hodnotu svých produktů vnímanou zákazníky poskytnutím doplňků (typickým příkladem mohou být vztahy leasingových společností a prodejců automobilů);
- **sdílení nákladů** – firmy se pomocí podnikatelských sítí mohou snažit snížit náklady, a to prostřednictvím outsourcingu, sdílení služeb a řízením dodavatelských řetězců;
- **redukce konkurenčních střetů** – jedná se o formu tzv. negativní kooperace, konkurenční podniky tak minimalizují rizika a ztráty z případných konkurenčních bojů.

V souvislosti se síťovým podnikáním se můžeme setkat s pojmy „dutý podnik“ a „virtuální podnik“.

**Dutý podnik** vlastními silami provádí pouze ty procesy a činnosti, které přinášejí vysokou přidanou hodnotu a jsou vysoce sofistikované a strategicky významné. Méně sofistikované činnosti s nižší přidanou hodnotou, případně činnosti, pro něž není efektivní vytvářet specializované týmy pracovníků, pak podnik realizuje formou outsourcingu – zadává je jinému podniku. Podobně můžeme hovořit také o tzv. virtuálním podniku. **Virtuální podnik** představuje volnou organizaci navzájem komplementárních podniků, které se sdružují na určitou dobu, často na jedinou zakázku. Virtuální podnik nemá pevnou strukturu, ale mění se podle účelu a situace. Partneři v rámci virtuálního podniku vystupují společně; díky dočasnému spojení mohou zvýšit svůj např. výzkumný, vývojový, výrobní nebo prodejní potenciál (Zdražilová a kol., 2004).

Úspěšnost síťového podnikání je determinována splněním několika základních principů, k nimž patří spolupráce, důvěra, iniciativa, schopnosti a flexibilita. Každá podniková síť je jedinečná, liší se svým zaměřením, cíli a charakterem zapojených subjektů. Kritickým faktorem úspěchu může být právě počet zapojených subjektů. Některé sítě mohou plnit své vize již při spojení několika málo podniků, jiné k tomu potřebují i několik stovek subjektů. Síť by vždy měly být přínosné pro všechny zapojené členy. Jejich fungování může být značně zkomplikováno, pokud někteří z nich budou usilovat o získání dominantního postavení.

Z makroekonomického pohledu Zelený (2000) považuje **sítě malého a středního podnikání** za integrální součásti síťové ekonomiky, které jsou hnací silou ekonomického růstu v globálním měřítku, umožňují tvorbu pracovních míst, dezinflaci a zvyšování produktivity. Vytváření síťového charakteru podnikání je především pro MSP jednou z mála cest, jak být konkurenceschopné vůči silným, mnohdy vysoce integrovaným partnerům.

### 1.3 Strategické aliance

Vedle pojmu podniková síť se velmi často hovoří také o **strategické alianci**. Je to organizační forma, která představuje partnerství dvou nebo více současných nebo potenciálních konkurentů, kteří přímo spojí své zdroje za účelem získání strategické výhody. Aliance jako partnerství předpokládá, že jednotlivé subjekty do ní vnášejí určité specifické dovednosti, know-how a zdroje, které jim umožní dlouhodobě zlepšit svou tržní pozici vůči nečlenům. Může přitom vzniknout nový subjekt, ale není to podmínkou. Strategické aliance mohou vzniknout pro spolupráci v oblasti výzkumné a vývojové, technologické, výrobní nebo distribuční.

Specifickým znakem strategických aliancí je zahrnutí dvou nebo pouze malého počtu subjektů, které se spojují za účelem realizace velmi specifických úkolů, produktů nebo služeb.

Mezi pojmy „podnikové sítě“ a „strategické aliance“ neexistuje striktní oddělení. V případě alianční dohody je zdůrazňováno rovnocenné partnerství založené na smluvním základě, které se jinak nedotýká hospodářské samostatnosti subjektů. Přestože alianční partneré vystupují na trhu samostatně a nemusí být nijak kapitálově propojeni, mohou být mnohem těsněji spojeni, například používanou technologií nebo vzájemně sdíleným distribučním systémem. Na rozdíl od aliancí v případě podnikových sítí není tolik zdůrazňováno rovnocenné partnerství. V rámci sítě mohou být někteří členové při jejím vytváření aktivnější. Větší aktivitu je však třeba odlišit od větší dominance.

### 1.4 Síť a klastry

Síťový charakter podnikání představuje relativně mladý ekonomický pojem, přičemž konkrétní formy a podoby sítí se postupně vyvíjejí a mění. Dřívější kooperační a dodavatelské řetězce doplňují postupně nové složitější formy kooperačního podnikání. Jednou z nich je také rozvoj **klastrů**. Princip klastrování zaznamenal od počátku devadesátých let minulého století velký rozmach. Celosvětově se začaly prosazovat a podporovat aktivity v oblasti tzv. klastrování, přestože některé klastry fungují přirozeně již řadu let. Síťové podnikání a podnikání v klastrech v mnoha ohledech splývají, lze je však rozlišit z hlediska obsahu i funkcí. Objasnění pojmu „klastr“, jeho funkcím a významu v globální ekonomice se budeme věnovat v následujících kapitolách.

Principiálně velmi podobnými pojmy jako „klastr“ jsou např. „sdružení MSP“, „síť MSP“, „kooperace MSP“ či „kooperační síť“, „kompetenční centra“ apod. Jak uvádí Leeder, Sysel a Lodl (2005), charakteristikou, která mění poměrně uzavřené podnikové síť na klastry, je jejich otevřenost pro veřejné instituce a také jejich příslušnost k určitému regionu.

## Shrnutí

Proces globalizace a rozvoje velkých nadnárodních korporací vede k nutnosti zabývat se hledáním možností spolupráce pro zajištění existence a úspěchu subjektů, pro něž v těchto podmínkách není jednoduché obstát. Spolupráce může nabývat různých podob, od těsných forem, jako jsou například fúze či akvizice, až po tzv. podnikové sítě, strategické aliance nebo klastry.

Malé a střední podniky (MSP) mají pro celosvětovou ekonomiku velký význam. Rozvoj MSP je všeobecně považován za hlavní faktor ekonomického rozvoje, a to bez ohledu na hospodářskou vyspělost země.

Jednou z možností pro MSP je rozvoj a podpora vzájemné spolupráce a partnerství. Rozvoj síťového podnikání byl umožněn mohutným vývojem v oblasti informačních a komunikačních technologií v posledních desetiletích.

Síťový charakter podnikání představuje relativně mladý ekonomický pojem, přičemž konkrétní formy a podoby sítí se postupně vyvíjejí a mění. Vyvíjejí se postupně nové složitější formy kooperačního podnikání, jakými jsou například klastry.





## 2 Klastry a klastrové iniciativy: základní pojmy

### 2.1 Historický vývoj problematiky klastrů

Klastry ve smyslu územního soustředění vzájemně propojených firem, dodavatelů a dalších příbuzných organizací zde byly pravděpodobně po staletí. Jejich trvalá přítomnost je dědictvím přínosů vyplývajících ze sdílení zdrojů a odbornosti.

Minulá dvě desetiletí přinesla ve světě zvýšenou míru zájmu ekonomických geografů, ekonomů a manažerů o průmyslovou lokalizaci. Bylo možné pozorovat tendenci mnoha odvětví po specializované koncentraci v určitých lokalitách. Přispěl k tomu také „úspěch“ velmi známých odvětvových distriktů nebo klastrů jako Silicon Valley, Route 128 či Research Triangle (vše v USA). I řada mezinárodních institucí (OECD, UNIDO, DTI, Harvard Business School a koneckonců i EU) rozvíjela či rozvíjí množství doporučení a specifických politik s cílem povzbudit firmy k formování a vytváření průmyslových distriktů nebo klastrů.

Teoretické prameny klastrového konceptu se datují již na konec devatenáctého století, kdy britský ekonom Alfred Marshall začal zkoumat územní koncentraci průmyslových odvětví. Ve své knize *Principy ekonomie* (1890) mimo jiné poznamenal, že průmyslová odvětví jsou často místně koncentrována a získávají značné přínosy z externalit, jako jsou úspory z rozsahu a „přelévání znalostí“ (*spillovers*), plynoucích z těchto koncentrací. Koncentrace a propojenost podniků přináší tzv. lokalizační úspory, které se projevují např. jako přitažlivost pro firmy dodávající vstupy nebo specializované služby pro tato odvětví, vytvoření zásobníku specializované pracovní síly s nezbytnými znalostmi a dovednostmi pro odvětví, firmy vyrábějící výrobní zařízení pro odvětví, předávání znalostí a technického pokroku mezi firmami. Mezi hlavní důvody vzniku tzv. *industrial districts* (průmyslové okrsky) uvádí Marshall přírodní podmínky, jako je charakter klimatu a půdy, existence nerostného bohatství a snadný přístup k půdě a vodě. V těchto geografických oblastech navíc existuje zvláštní atmosféra daného odvětví odvozená od formálních i neformálních kontaktů, zvyků, sociálních hodnot, pracovních postupů a tradic. Průmyslový okrsek lze považovat za předstupeň klastru.

V průběhu 20. století se vztahem koncentrace v průmyslu (resp. inovací) a hospodářské výkonnosti zabývala řada dalších autorů (např. Weber, 1909; Christaller, 1933; Lösch, 1940; Harris, 1954; Schumpeter, 1942; Hayek, 1945; Nordhaus, 1962; Olson, 1965; Williamson, 1985). Největší míry proniknutí těchto témat na veřejnost bylo dosaženo díky práci Michaela Portera v oblasti konkurenceschopnosti klastrů. Během poslední dekády prokázala Porterova myšlenka „klastrů“ (např. Porter, 1998a, 1998b, 2000 a mnoho dalších publikací) ve světě značný vliv na studium regionálního a lokálního „shlukování“ (aglomerizace) odvětvové specializace, inovací a podniků. Také tvůrci politik na celém světě, jako Světová banka, OECD, národní vlády, regionální a lokální rozvojové agentury apod., se chopili Porterova modelu klastrů jako nástroje propagace národní, regionální a lokální konkurenceschopnosti, inovací a růstu.

Porter nahlíží na klastry jako na geografickou koncentraci propojených podniků a institucí v určité oblasti. Klastry zahrnují seskupení propojených průmyslových odvětví