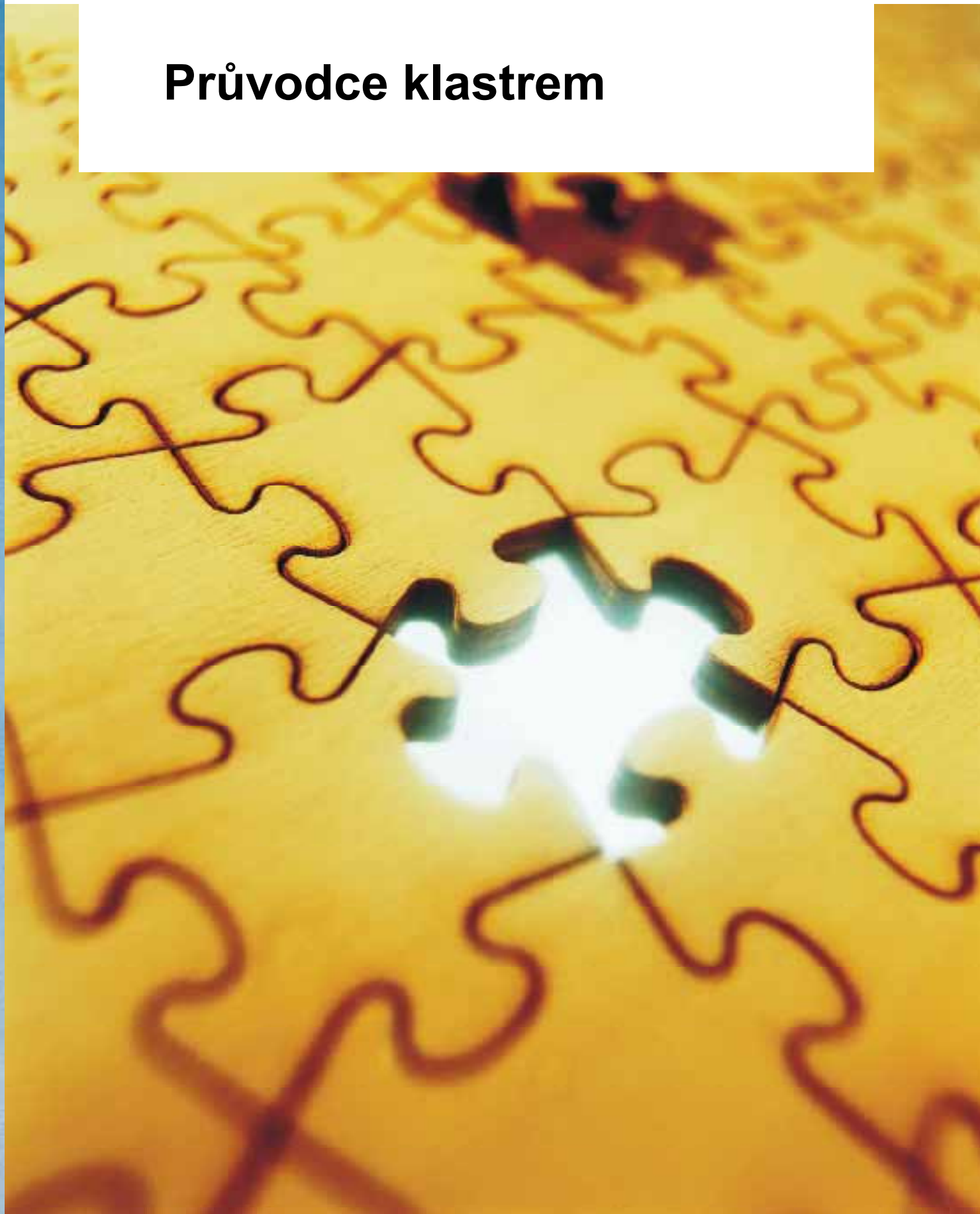


Průvodce klastrem



Obsah

1	Co jsou to klastry?	5
1.1	HISTORIE KLASTRŮ	6
1.2	DEFINICE KLASTRŮ	6
1.2.1	<i>Různé typy klastrů</i>	8
1.2.2	<i>Michael Porter</i>	8
1.3	JAK KLASTRY FUNGUJÍ	13
1.3.1	<i>Rozvoj konkurenční výhody</i>	13
1.3.2	<i>Vytváření sítí a spolupráce</i>	13
1.3.3	<i>Spolupráce a konkurence</i>	14
1.3.4	<i>Zdroje inovací</i>	14
1.3.5	<i>Udržení hybné síly</i>	14
1.4	VLASTNOSTI VYSOCE VÝKONNÉHO KLASTRU	15
1.4.1	<i>Lidský rozměr</i>	15
1.4.2	<i>Kolektivní efektivita</i>	15
1.4.3	<i>Vertikální vazby & spolupráce</i>	20
1.5	CHARAKTERISTIKY VYSOCE VÝKONNÝCH KLASTRŮ	22
1.5.1	<i>Klíčové podniky:</i>	23
1.5.2	<i>Podpůrné podniky:</i>	23
1.5.3	<i>Měkká podpůrná infrastruktura:</i>	23
1.5.4	<i>Tvrdá podpůrná infrastruktura:</i>	23
1.6	FAKTORY ÚSPĚCHU	24
1.6.1	<i>Kritické faktory</i>	24
1.6.2	<i>Doplňkové faktory</i>	24
1.7	PŘÍKLADY NĚKTERÝCH KLASTRŮ	24
2	Přínosy klastrů	26
2.1	PŘÍNOSY PRO FIRMY	26
2.1.1	<i>Poskytují úspory z rozsahu a snižují náklady</i>	26
2.1.2	<i>Snižují omezení menších firem a zvyšují specializaci</i>	26
2.1.3	<i>Zvyšují místní konkurenci a rivalitu a tím globální konkurenční výhodu</i>	26
2.1.4	<i>Zvyšují rychlost přenosu informací a technologií</i>	26
2.1.5	<i>Zvyšují moc a hlas menších firem</i>	27
2.1.6	<i>Podněcují vládu k investicím do specializované infrastruktury</i>	27
2.1.7	<i>Umožňují efektivní propojení a partnerství</i>	27
2.2	UNIVERZITY A KLASTRY	27
2.2.1	<i>Role univerzit v rozvoji klastru</i>	28
2.2.2	<i>Přínos pro univerzity</i>	29
2.3	REGIONÁLNÍ VLÁDA A KLASTRY	29
2.3.1	<i>Dialog zaměřený na rozvoj</i>	30
2.3.2	<i>Externalita klastru</i>	30

2.3.3	<i>Přilákání zahraničních investic</i>	30
3	Role místní vlády v klastrových iniciativách	31
3.1	JAK ZAANGAŽOVAT SEKTOR MSP	31
3.2	VYUŽITÍ KLASTRŮ PRO ŘEŠENÍ OTÁZEK SPOLUPRÁCE	32
3.3	PRVKY EFEKTIVNÍCH REGIONÁLNÍCH KLASTROVÝCH POLITIK	32
3.4	PRAKTICKÉ KROKY PRO MÍSTNÍ VLÁDU.....	33
4	Zmapování klastru – jak určit a popsat klastry.....	34
4.1	IDENTIFIKACE KLASTRŮ - ŠIROCE POJATÝ PŘÍSTUP SHORA DOLŮ.....	34
4.2	TECHNIKY IDENTIFIKACE KLASTRŮ.....	36
4.2.2	<i>Zdroje údajů pro identifikaci klastrů</i>	37
4.2.3	<i>Moravskoslezský kraj – příklad analýzy shora dolů</i>	39
4.2.4	<i>Příklady map klastrů</i>	42
4.3	PŘÍSTUP ZDOLA NAHORU – IDENTIFIKACE OBLASTÍ SPOLEČNÉHO ZÁJMU	48
4.3.1	<i>Několik poznámek před zahájením práce</i>	48
4.3.2	<i>Počáteční identifikace klastrů</i>	52
4.3.3	<i>Určení pořadí klastrů z hlediska časové priority</i>	53
4.3.4	<i>Dostáváme se k podrobnostem</i>	54
4.3.5	<i>Příprava mapy klastru a akčního plánu</i>	56
4.3.6	<i>Vytvoření řídicí skupiny</i>	64
4.3.7	<i>Vytvoření preferované budoucnosti</i>	66
4.3.8	<i>Určení „odrazových můstků“ pro převedení vize v realitu</i>	74
4.3.9	<i>Okamžitý akční program</i>	75
4.4	PODPORA AGENTURY CZECHINVEST PŘI MAPOVÁNÍ KLASTRU.....	78
4.4.1	<i>Kdo může žádat?</i>	79
4.4.2	<i>Požadavky</i>	80
4.4.3	<i>Výsledky</i>	81
4.4.4	<i>Proces žádosti</i>	81
5	Rozvoj klastrů.....	82
5.1	ZALOŽENÍ KLASTRU.....	83
5.1.2	<i>Právní formy klastru</i>	84
5.1.3	<i>Cíle klastrové iniciativy</i>	86
5.1.4	<i>Případová studie Horního Rakouska</i>	87
5.2	ŽÁDÁNÍ O PODPORU NA VYTVOŘENÍ KLASTRU	88
5.2.1	<i>Kdo může žádat?</i>	88
5.2.2	<i>Požadavky</i>	89
5.2.3	<i>Výsledky</i>	90
5.2.4	<i>Proces žádosti</i>	91
6	Koutek pro facilitátora	91
6.1	POZNÁMKY A TIPY K PROCESU KLASTROVÁNÍ.....	91
6.2	POPIS PRÁCE FACILITÁTORA KLASTRU.....	94
7	Určení cílů a měření výkonnosti	96
7.1	DOPORUČENÍ AGENTURY CZECHINVEST	97
8	Finanční podpora pro rozvoj klastru.....	98

8.1	MODELÝ FINANCOVÁNÍ KLASTROVÝCH INICIATIV	98
□	<i>Soukromý sektor</i>	99
□	<i>Soukromý a veřejný sektor</i>	99
□	<i>Veřejný sektor</i>	99
8.2	ZDROJE SOUKROMÉHO SEKTORU.....	99
8.2.1	<i>Vlastní zdroje klastrů</i>	99
8.2.2	<i>Bankovní produkty</i>	100
8.2.3	<i>Sponzorství</i>	100
8.3	ZDROJE VEŘEJNÉHO SEKTORU	100
8.3.1	<i>Rozpočty krajských (municipálních) samospráv</i>	100
8.3.2	<i>Rozpočty univerzit</i>	100
8.3.3	<i>Strukturální fondy</i>	101
8.3.4	<i>Státní fondy a ostatní zdroje EU</i>	101
8.4	ÚČAST FINANČNÍCH ZDROJŮ V RŮZNÝCH FÁZÍCH ROZVOJE KLASTRŮ.....	102
9	Další informace a užitečné odkazy	102
9.1	SLOVNÍČEK TERMINOLOGIE KLASTRŮ	102
9.2	UŽITEČNÉ WEBOVÉ STRÁNKY.....	105
9.3	DALŠÍ LITERATURA.....	106
9.3.1	<i>V českém jazyce</i>	106
9.3.2	<i>V anglickém jazyce</i>	106
1.1	ŠABLONY A JINÉ NÁSTROJE:	106
10	Často kladené otázky	107

1 Co jsou to klastry?

Nyní, když firmy mohou získávat kapitál, zboží, informace a technologie z celého světa, často pouhým kliknutím myši, mění se také obecný názor na to, co je podstatou hospodářské soutěže firem a národů. Teoreticky by měly otevřenější globální trhy a rychlejší doprava a komunikace zmenšovat roli místa v konkurenci. Koneckonců vše, co lze efektivně získat na dálku přes globální trhy a síť podniků, je dostupné všem firmám, a proto by konkrétní „místo“ vlastně nemělo být zdrojem konkurenční výhody.

Ale jestliže na místě záleží méně, proč je Hollywood hlavním městem zábavy nebo Silicon Valley hlavním "high-tech" klastrem v globálním měřítku? Proč se z Wall Street stalo americké finanční centrum; Udine v Itálii hlavním místem výroby židlí v globálním měřítku; Sialkot v Pákistánu největším světovým výrobcem míčů na soccer; a Medicon Valley hlavním farmaceutickým centrem ve Švédsku? Francouzský voňavkářský průmysl má na světě vedoucí pozici; proč vyrábí malý klastr na severu Francie 70 % všech lahviček s parfémů?

To je jen pár příkladů úspěšných klastrů, ale ve světě, včetně České republiky, jich existuje mnohem více. V kontextu zvyšující se globální konkurence se může zdát divné, že si některé malé regiony dokázaly vytvořit a udržet světové prvenství v klíčových sektorech navzdory rostoucí konkurenci. Na druhé straně je jasné, že regiony schopné udržet si takové prvenství mají tendenci být efektivními tvůrci bohatství a nabízejí svým občanům lepší pracovní místa a budoucí vyhlídky.

Ale jak k tomu došlo? Bohužel neexistuje žádná kouzelná formule, ale k dispozici je stále větší počet důkazů, které je možno použít k následování.

Účelem této webové stránky je pomoci Vám dozvědět se, jak a proč klastry fungují a jak můžete Vy či Vaše organizace, ať už jde o velkou či malou firmu, obchodní komoru, univerzitní fakultu, státní správu nebo krajskou samosprávu mít užitek z vládní [klastrové politiky](#) a státního podpůrného programu.

Klastrová politika je příspěvkem k hlavnímu cíli vlády, kterým je zvýšení konkurenceschopnosti a inovací ve firmách v České republice, jak je vyjádřeno v Národním rozvojovém plánu.

1.1 Historie klastrů

Koncept klastrů není nový. Již v roce 1890 poznamenal významný britský ekonom Alfred Marshall, že průmyslová odvětví jsou často místně koncentrována a získávají značné přínosy z externalit, jako jsou úspory z rozsahu a „přelévání (spillovers), plynoucích z těchto koncentrací. Tyto externality vznikají z:

- přilákání a rozvoje souvisejících průmyslových odvětví poskytujících specializované vstupy a služby (včetně výrobců speciálního zařízení pro daný průmysl).
- vytvoření zásoby specializovaných pracovních sil se všemi dovednostmi, znalostmi a know-how potřebnými pro daný průmysl.
- šíření myšlenek, znalostí a technického pokroku mezi podniky v rámci oboru.
- vytvoření „průmyslové atmosféry“ s množinou formálních a neformálních pracovních praktik, zvyků, tradic, sociálních hodnot a specializovaných institucí, které umožňují danému průmyslu, aby se inovoval a efektivně fungoval.

Rozvoj těchto zdrojů (např. dovedností, znalostí, dodavatelů, specializovaných institucí) je možný právě na základě kritického množství dosaženého v důsledku geografické koncentrace konkrétního průmyslu.

Marshallova analýza se týkala koncentrací průmyslu vytvořených během průmyslové revoluce. Mnoho z nich dnes stále existuje. Avšak i průmyslové sektory vytvořené během 20. století a dokonce nejnovější průmyslová odvětví, jako např. ta založená na digitálních médiích a biotechnologii, jsou příkladem silných místních koncentrací.

1.2 Definice klastrů

Od vzniku přelomové knihy Michaela Portera “Konkurenční výhoda národů” v roce 1990 se objevilo mnoho definic klastrů, ale většina z nich má podobné rysy;

Porter poskytl v roce 1998 aktualizovanou definici v článku v časopise Harvard Business Review „Klastry a nová ekonomika soutěže“ :

“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 společných 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.”

OECD zašla poněkud dále specifickým rozlišením “sektorů” od “klastrů”.

“ Klastry jsou sítě vzájemně závislých firem, institucí produkujících znalosti, přemostujících institucí a zákazníků propojených do výrobního řetězce, který vytváří přidanou hodnotu. Koncept klastrů jde dále než síťová spolupráce firem (networking), jelikož postihuje veškeré formy sdílení a výměny znalostí ... a také jde dále než tradiční sektorová analýza”

Po posledních analýzách regionálních klastrů v Evropě definovala Evropská komise klastry jako

“skupiny nezávislých firem a přidružených institucí, které:

- spolupracují a soutěží*
- jsou místně koncentrované v jednom či několika regionech, i když tyto klastry mohou mít globální rozsah*
- jsou specializované v konkrétním průmyslovém odvětví provázaném společnými technologiemi a dovednostmi*
- jsou buď znalostní nebo tradiční”*

Zpráva Evropské komise pokračuje, že klastrování má kladný vliv na inovace a konkurenceschopnost, vytváření dovedností a informace, růst a dlouhodobou podnikatelskou dynamiku.

V jádře všech úspěšných klastrů je mnoho společných prvků a vazeb. Jedná se o:

- poznání, že klastry mají být vedeny podnikatelskými a veřejnými lídry*
- pochopení důležitosti spolupráce a soutěže*
- silné vazby mezi firmami a institucemi*
- poznání, že klastrový přístup je systémový, v němž všichni účastníci hrají stejně důležitou roli*

1.2.1 Různé typy klastrů

V odborné literatuře jsou definovány dva typy klastrů a je pravděpodobné, že oba existují i v České republice.

1.2.1.1 Klastry založené na hodnotovém řetězci

Klastry založené na hodnotovém řetězci jsou obecně definovány sítí dodavatelských vazeb. Například automobilový klaster je obvykle vybudován kolem páteře hodnotového řetězce spojujícího výrobce automobilů s jeho dodavateli, kteří mohou být dále spojeni s výrobcí specializovaný průmyslových zařízení, elektroniky, plastů, gumy a textilu. Podpora tohoto druhu klastrů se zaměřuje na sektory a jejich nižší úrovně podél celého hodnotového řetězce v závislosti na jejich konkrétních potřebách.

1.2.1.2 Klastry založené na kompetencích

Klaster založený na kompetencích se soustředí na konkrétní oblast technické expertízy nebo kompetence v regionu, jako jsou například výzkumné nebo vzdělávací dovednosti. V tomto typu klastru se nejedná o klíčové dodavatelské vazby v rámci daného sektoru, ale o aplikaci samotných znalostí a expertízy často napříč velmi odlišnými hospodářskými aktivitami. Příklad takového klastru by mohly být informační technologie a software, jejichž geografická koncentrace může být zřejmá, avšak aplikace a klienti pro tyto dovednosti jsou velmi různorodé.

1.2.2 Michael Porter

Michael Porter je profesorem Harvardské univerzity a uznávaným odborníkem na konkurenceschopnost. Po několika letech výzkumu publikoval v roce 1990 knihu nazvanou "Konkurenční výhoda národů". Tato kniha a její následné recenze a články se pokusily vysvětlit zřejmý paradox:

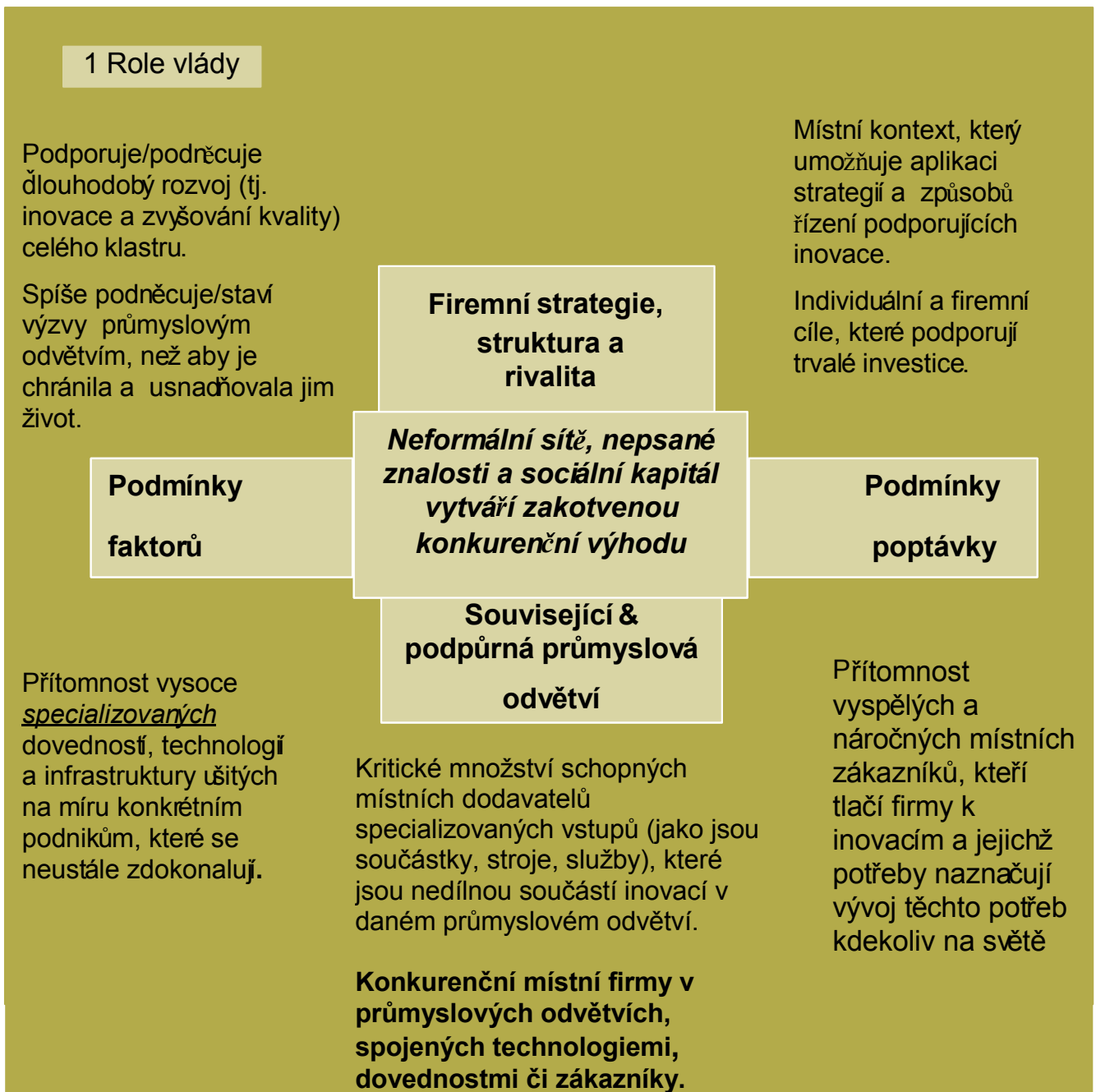
Proč je v období zvyšující se globalizace soutěže možné zachovat regionální či místní ostrůvky konkurenční výhody, které jsou velmi obtížně napodobitelné a zdají se být schopny udržet světové prvenství ve svých oborech nehledě na postup času.

Své závěry vysvětlil na modelu, který je dnes základem pro mnohé práce zabývající se klastry. Jeho model je znám jako [diamant konkurenční výhody](#).

1.2.2.1 Diamant konkurenční výhody

Zdroje konkurenční výhody jsou různé u různých průmyslových odvětví a na různých geografických místech. Obecně mohou mít ty nejúspěšnější klastry nějaký unikátní zdroj konkurenční výhody, který je odlišuje od podobných klastrů kdekoli na světě. Porterův „diamant“ nicméně poskytuje rámec pro analýzu konkurenční výhody. To je znázorněno na obr. 1. I když konkurenční výhodu každého konkrétního průmyslu určuje „diamant“ jako celek, je každá jeho součást postupně rozebrána v následujících odstavcích.

Obr. 1 - Diamant konkurenční výhody



Zdroj: Michael Porter. Konkurenční výhoda národů 1990

1.2.2.2 Podmínky poptávky

Místní (tj. regionální) poptávka má na konkurenční výhodu určitého průmyslového odvětví důležitý vliv. Změny v úrovni místní/regionální poptávky mohou mít v krátkodobém horizontu značný dopad. Ovšem z dlouhodobého hlediska je důležitá spíše podstata poptávky než její velikost. Úspěšné klastry potřebují obsluhovat mezinárodní trhy, a ne pouze trhy místní či regionální. Konkurenční výhoda však může být poháněna existencí „poptávajících zákazníků“ uvnitř klastru. Tito vyspělí či „vedoucí“ zákazníci podporují a stimulují inovace. Porozumění potřebám zákazníků a efektivním vztahům mezi zákazníky a dodavateli jsou klíčovými částmi procesu inovace. V ideálním případě by měly požadavky místních zákazníků předbíhat či předpovídat světovou poptávku. Za těchto podmínek se schopnost sloužit místním zákazníkům stává cestou na mezinárodní trhy.

1.2.2.3 Podmínky faktorů

Tyto podmínky mohou být rozděleny na základní a pokročilé faktorové podmínky (či podmínky specializovaného průmyslu). První zahrnují suroviny, podnebí, dopravní a telekomunikační infrastrukturu, gramotnou pracovní sílu a základní služby, jako je např. elektrická energie. Jsou pro konkurenční výhodu nezbytné, ale ne postačující. Takové faktory jsou široce dostupné, mohou být snadno napodobitelné a opakovatelné ostatními regiony, a neposkytují klastru jedinečný zdroj výhody.

Pokročilé či specializované faktory jsou typické pro konkrétní klastr, potenciálně nabízejí jedinečný zdroj konkurenční výhody a nejsou tak snadno napodobitelné jinými regiony. Obsahují např. výzkum, znalosti, know-how, dovednosti, služby a podnikatelské metody specifické pro daný průmysl či klastr. I když je např. gramotná pracovní síla nezbytná, více či méně podporuje jakýkoliv průmysl. Úspěšné klastry potřebují specializovanější dovednosti a know-how.

Tyto pokročilé či odborné faktory jsou obecně vytvořené člověkem a musí být neustále zdokonalovány, což vyžaduje průběžné investice. V důsledku toho mají úspěšné klastry efektivní mechanismy vytváření faktorů. Zahrnují např. univerzity a výzkumné ústavy, které vytvářejí nové dovednosti a znalosti, spolu s průmyslovými a klastrovými organizacemi poskytujícími klastru informace a řízení. Obecně reprezentují celý klastr, spíše než zájmy zavedených a nejvýznamnějších firem. Mají vizi budoucnosti a podporují inovace a změny, spíše než aby se zabývaly vládním lobováním pro ochranu

a udržení statu quo. Specifickou funkcí, která existuje v mnoha úspěšných klastrech, je shromažďování a rozšiřování globálních informací uvnitř klastru (např. tržní a technologické trendy).

1.2.2.4 Firmy, strategie, struktura a rivalita

Úspěšné klastry obvykle mají v základním klastrovém odvětví mnoho firem (buď s ředitelstvím v místě, nebo s významnou rozhodovací pravomocí), které si tvrdě konkurují. Tato konkurence nabývá dvou forem:

- **Tržní konkurence.** Jde o tržní koncepci konkurence, jak ji pojmají tradiční ekonomové. Ovšem nejúspěšnější klastry mají neformální či společenské mechanismy, které podněcují soutěž spíše pomocí inovace (např. vývoj nových výrobků), než prostě pomocí destruktivní či „(sebe)vražedné“ cenové konkurence.
- **Personalizovaná rivalita.** Tato forma soutěže mezi podnikateli a firmami může nabývat mnoha forem a pohánět změny a inovace. Může souviset např. s podílem na trhu, s přáním být vnímán jako nejúspěšnější či technologicky vyspělý za účelem zajištění toho, aby zvítězila „Vaše vize“ budoucnosti odvětví na úkor vizí „Vašich rivalů“. Některé klastry více či méně institucionalizují rivalitu s cílem stimulovat změnu a tvořivost.

Soutěž a rivalita jsou základem pro rozvoj klastrů, který musí být dále udržován a podporován vhodnou politikou. Ovšem současně existuje uvnitř klastru rozsáhlá spolupráce. Její podstata je rozebrána dále.

V průběhu času společnosti nevyhnutelně odcházejí z podnikání (nebo se spojí s jinými místními podniky). V důsledku toho existuje riziko, že jedna velká společnost může ovládnout základní odvětví uvnitř klastru. Ve svém důsledku to může vést k narušení inovací, klastr ztrácí svou konkurenční výhodu a může dojít k jeho úpadku. Pro vyvážení tohoto procesu je nezbytný příchod nových účastníků na trh. To se uskutečňuje jak pomocí přilákání přímých investic do klastru, tak vytvářením nových podniků místními podnikateli.

Rozvoj klastru pohání charakter a efektivnost podnikatelských strategií. V úspěšných klastrech se tyto strategie zaměřují spíše na inovace s dlouhodobou perspektivou než na prosté na „ždímání“ stávajícího majetku. Efektivita podnikatelských strategií závisí ve velké míře na kvalitě a zkušenostech manažerských a vlastnických struktur firmy. Ovšem ovlivňuje je též prostředí, ve kterém firmy fungují. Zvláštní pozornost je v tomto kontextu třeba věnovat míře, do jaké finanční systém umožňuje a podporuje investice do hmotného i nehmotného majetku (např. dovednosti, marketing, výzkum a

vývoj, apod.). To je problém, který v naší zemi stále vyžaduje určitou pozornost.

1.2.2.5 Podpůrná a související průmyslová odvětví

Jednotlivá průmyslová odvětví mají prospěch z dalších podpůrných a souvisejících odvětví v klastru, která jsou mezinárodně konkurenceschopná. Jde o průmyslová odvětví, která se mohou objevit na [mapě klastru](#). Podpůrná a související odvětví zahrnují dodavatele a odvětví, která vyžadují podobné dovednosti, technologie a know-how nebo prodávají stejným zákazníkům.

Vysoce kvalitní místní dodavatelé představují významnou konkurenční výhodu. Obecně musí tito místní dodavatelé být schopni obsluhovat mezinárodní trhy (tj. ne pouze místní zákazníky). Ovšem i v neúspěšnějších klastrech nemohou (nebo neměly by) být všechny vstupy dodávány z místních zdrojů. Firmy musí nakupovat globálně ze zdrojů, které nabízejí nejlepší hodnotu. Neúspěšnější klastry často obsahují mezinárodně konkurenceschopné výrobce zařízení. Je to proto, že fungující vztahy s výrobcí zařízení mohou být klíčovým prvkem uvnitř procesu inovace.

1.2.2.6 Vláda a vedení

V neúspěšnějších klastrech někdo (ne nutně vláda či veřejný sektor) poskytuje klastru vedení a hraje rozvojovou roli. Obvykle tuto roli hraje průmysl a soukromý sektor. Činí tak z důvodu osvětleného vlastního zájmu (tj. poznání, že jednotlivé podniky mají prospěch z toho, že jsou částí úspěšného klastru).

Role veřejného sektoru se může měnit, ale obecně obsahuje strategie zaměřené spíše na vytváření podnikatelského prostředí vhodného pro konkrétní klastry než na obecné podnikatelské prostředí. Místní podnikatelské prostředí vyžadované např. automobilovým průmyslem je zřejmě velmi rozdílné od toho, které požaduje průmysl farmaceutický / biotechnologický, finanční služby nebo kreativní průmyslová odvětví jako hudba a televize. Tudíž role vlády, ať už národní či regionální, by měla spočívat v podněcování a vytváření výzev klastrům k inovacím a zlepšování jejich konkurenceschopnosti a naopak v reagování na jejich dlouhodobé rozvojové potřeby. To často zahrnuje podporu inovacím, výzkumu a vývoji, vzdělávání, transferu technologií a tvorbě infrastruktury související s klastrem. Úlohou vlády není umožnit snadný život firmám či chránit jednotlivé, i když mocné společnosti. Ale to předpokládá, že vláda musí udržovat dialog se svými klíčovými firmami a klastry.

Klastrové strategie by měly brát v úvahu celý klastr a všechny prvky diamantu. Přínosný je spíše integrovaný přístup než přístup oborový či funkční. To obvykle vyžaduje explicitní rozhodnutí, které klastry by měly být prioritní, To zase umožňuje vytvářet integrovanou politiku zahrnující např. investice do klastru, priority výzkumu a vývoje, vzdělávací priority a podporu rozvoje podnikání.

1.3 Jak klastry fungují

1.3.1 Rozvoj konkurenční výhody

Konkurenční výhoda nezávisí pouze na jednotlivých prvcích diamantu (nebo snad na individuálních firmách), ale na spojitosti celého diamantu (tj. jak do sebe prvky zapadají). Je méně pravděpodobné, že poptávající zákazníci vytvoří konkurenční výhodu, jestliže neexistují dobré podmínky pokročilých faktorů (např. příslušný vysoce kvalitní výzkum a vývoj). Podobně poptávající zákazníci pravděpodobně nepodpoří inovace, jestliže nebudou komunikovat s místními dodavateli. Podnikatelské a společenské sítě a vztahy uvnitř klastru jsou pojivem, které drží systém pohromadě. *Úspěšné klastry jsou dobře zesíťovány a vzájemně propojeny.*

1.3.2 Vytváření sítí a spolupráce

Mezi významné vazby klastrů patří vztahy mezi průmyslem a akademickou sférou a vztahy s dodavatelskými řetězci. I když základem zůstává vnitřní efektivita jednotlivých společností, v řadě vysoce příjmových klastrů nabývá na významu snižování nákladů pomocí zdokonalování řízení dodavatelského řetězce (pomocí snižování odpadů, zásob, příliš velkého minimálního objednaného množství). Obecněji řečeno, úspěšné klastry rozvíjejí sociální a podnikatelské normy chování (často podepřené a umožněné právním systémem), které snižují náklady na podnikání (vyjádřeno ekonomickým jazykem snižují transakční náklady). Tyto normy chování jsou obecně založeny na stupni otevřenosti a důvěry. Bez toho se transakční náklady stanou překážkou rozvoje klastru.

Tyto sociální a podnikatelské normy chování obvykle zahrnují významný stupeň spolupráce uvnitř klastru. Spolupráce nabývá mnoha forem, může zahrnovat návrhy společných projektů, uzavírání subdodavatelských smluv s místními firmami, sdílení znalostí a kooperativní výzkum a vývoj, skupinový marketing apod. Tento typ uspořádání je zejména důležitý pro MSP (malé a střední podniky).

1.3.3 Spolupráce a konkurence

Jak již bylo uvedeno, spolupráce musí být zkombinována s udržením soutěže a rivality. V tomto kontextu ne všechny společnosti chtějí (či by měly) spolupracovat s dalšími na základě jedna ku jedné. Nicméně i za těchto podmínek se často objevuje nepřímá spolupráce prostřednictvím obchodních a průmyslových asociací. To je důležité např. pro zajištění poskytování příslušných služeb a infrastruktury (např. školicí systém, univerzitní výzkum), což prospívá celému klastru (včetně konkurujících, nespolupracujících firem).

Žádný klastr neobsahuje všechny faktory, které vytvářejí konkurenční výhodu. Ne všechno může být místní a společnosti musí mít globální perspektivu. Nicméně navzdory zvýšenému používání komunikačních informačních technologií blízkost i nadále tvoří konkurenční výhodu. Úspěšné klastry tyto příležitosti využívají. Kromě nižších dopravních nákladů a cestovních nákladů personálu, kontakt z očí do očí a osobní vazby jsou v místním kontextu snadnější a efektivnější. Jsou nezbytně důležité pro inovace. Např. to umožní tok informací, myšlenek a know-how uvnitř celého klastru.

1.3.4 Zdroje inovací

A konečně, kritickou otázkou je, jak klastrový systém žene změny a inovace. Mnoho z těchto mechanismů (např. vazby dodavatele s poptávajícími zákazníky, vytváření nových firem, vysoce kvalitní výzkum a vývoj s dobrými vazbami mezi průmyslem a akademickou sférou, pracovní vztahy s dodavateli zařízení, zaměření se spíše na budoucnost než na ochranu statu quo) již bylo uvedeno. Dlouhodobý rozvoj vyžaduje neustálý proces změn s postupným objevováním se nových průmyslových odvětví uvnitř stávajícího klastru. To je to, co umožňuje úspěšným klastrům neustálé „znovunalézání se“ pomocí procesu diverzifikace. Současně si udržují specializaci a kritické množství nutné pro podporu nezbytné infrastruktury.

1.3.5 Udržení hybné síly

Řada regionálních ekonomik s největším příjmem na světě jsou hnány úspěšnými průmyslovými klastry. Jakmile je klastr jednou založen, nabízí možnost vlastního posilování kumulativního růstu a rozvoje. Ovšem růst není zaručený a je možný také kumulativní propad, což se vskutku stává. Vedení klastru a příslušné politiky jej musí před tímto nebezpečím chránit. Důvod propadu se liší případ od případu. Např. některé klastry selhaly při vytváření alternativních zdrojů konkurenční výhody (např. technologie, podnikatelské strategie, pracovní praktiky) pro vyrovnání ztráty výhod základních faktorů

(např. vyčerpání surovin či zvýšení reálných mezd). A snad ještě častěji mohou klastry ztratit svou schopnost inovací, změn či diverzifikace, jelikož je ovládla jedna či dvě velké společnosti (tj. došlo k omezení vlivu konkurence a rivality), stávají se zahleděnými do sebe a nemají příslušné rozpoznání či pochopení toho, co se děje v konkurenčních klastrech, přijímají kulturu obviňování a očekávají řešení od jiných (např. od vlády) či se „zablokují“ vůči moderním technologiím nebo novým způsobům fungování.

1.4 Vlastnosti vysoce výkonného klastru

Před nedávnem realizovala společnost [Cluster Navigators](#) pro posluchače v České republice cyklus přednášek, které stavěly na myšlenkách Michaela Portera a identifikovaly několik klíčových prvků tvořících vysoce výkonný klastr. Cluster Navigators je specializovanou konzultantskou firmou se sídlem na Novém Zélandu, která radí společnostem a vládám po celém světě při otázkách rozvoje klastrů.

1.4.1 Lidský rozměr

Úspěch vysoce výkonného klastru je z velké části způsoben účastníky klastru, kteří vytvářejí kvalitní mezilidské vztahy. Tyto vazby jsou obvykle neformální a jsou podepřeny formálnějšími organizacemi / institucemi a strategickými aliancemi. Tyto vazby jsou nejefektivnější na úrovni místního společenství, kde účastníci místního průmyslu již vytvořili široký rozsah vztahů, a kde již existuje určitý stupeň dialogu a důvěry. Siné vazby, normy důvěry a vzájemnosti přispívají k zásobě sociálního kapitálu ve společenství / lokalitě. Jde o podstatu tohoto “sociálního prostředí”, které je tak důležité při rozvoji a výkonnosti klastrů. Vytváření klastrů staví na sociálním kapitálu a týmové práci, které již v místě existují.

Proces vytváření klastrů vyžaduje mezilidský kontakt, vytváří konsensus v klíčových otázkách, vede ke spolupráci na různých úrovních za účelem řešení těchto otázek, a vyžaduje angažovanost celé komunity v procesu vytváření nových vazeb mezi komunitami, podniky a vládou. Tento proces je spíše neformální než formální. Zahrnuje spíše místní aktéry, kteří pracují na své budoucnosti, než lidi zvenčí, kteří diktují podmínky ze své perspektivy.

1.4.2 Kolektivní efektivita

Klastry pracují na základě starého pořekadla “v množství je síla”, nebo co se nyní nazývá “kolektivní efektivita”. Existují dva typy mechanismů, pomocí

nichž klastry podporují kolektivní efektivitu: - “externí úspory” a “společná aktivita”.

Již v roce 1920 představil jeden ze zakladatelů moderní ekonomie, Alfred Marshall, koncept externích úspor. Byly označeny jako výhody plynoucí malým firmám provozujícím podobné podnikání ve stejné lokalitě. Výzkumy Nadviho a Schmitze z poslední doby zpřesnili tuto definici na “neúmyslné zisky plynoucí z činností ostatních”. Jinými slovy, firmy nevyhledávají aktivně tyto úspory, ale mají prospěch jen z toho, že jsou umístěny v klastru.

To kontrastuje s druhou kategorií přínosů, kterými jsou naopak “aktivní zisky” z klastrování vznikající ze “záměrné společné aktivity”. Klastrování podporuje společnou aktivitu, jelikož to usnadňuje vertikální vazby podél dodavatelského řetězce a horizontální vazby mezi soutěžícími firmami. Společná aktivita bude podrobněji rozebrána dále, nyní ale zvažme některé pasivní výhody z klastrování.

1.4.2.1 Externí úspory, pasivní zisky z klastrování

Typicky existují 4 hlavní externí úspory, které vznikají firmám a organizacím díky jejich přítomnosti v klastru:

- dostupnost kvalifikované a specializované pracovní síly;
- zvýšená specializace, dostupnost vstupů a subdodavatelů;
- přilákání zákazníků a otevření trhů; a
- rychlý tok informací a nové technologie.

1.4.2.1.1 Dostupnost kvalifikované a specializované pracovní síly

Klastry často rostou díky dostupnosti kvalifikované a specializované pracovní síle v dané lokalitě. V předindustriálních společnostech tomu tak bylo v souvislosti s tradičními či řemeslnickými dovednostmi. V moderních průmyslových ekonomikách může koncentrace místních dovedností vzniknout díky přítomnosti a aktivitám místního terciálního vzdělávání a výzkumných institucí.

Tato zásoba kvalifikované pracovní síly působí jako magnet na přilákání jak firem, tak potenciálních zaměstnanců. Nové firmy zakládají podniky, jelikož si mohou být jisti tím, že naleznou kvalifikované zaměstnance a/nebo dobře vyrobené součástky. Reputace klastru přitahuje novou pracovní sílu, která je přilákána obrazem klastru jako místa pro práci, jakož i větší pravděpodobností nalezení práce. Existence větší zásoby pracovní síly snižuje náklady firem na

hledání nových zaměstnanců. Konkurence pracovní síly udržuje nízké mzdy a přitom se dělníci neustále jeden od druhého učí a zvyšují tím své dovednosti. To pak přitahuje nové firmy.

1.4.2.1.2 Zvýšená specializace, dostupnost vstupů a subdodavatelů

Současně s tím, jak jsou firmy přitahovány do klastru, snaží se navzájem odlišovat pomocí specializace, vyráběním různých součástí či přebíráním role poskytovatelů služeb. Aglomerace výrobců v konkrétní lokalitě přitahuje specializované podpůrné firmy, které jim poskytují důležité služby. Ty mohou zahrnovat účetní, právníky, bankéře, konzultanty, dopravní společnosti a exportní agentury.

Velký počet specializovaných dodavatelů a poskytovatelů služeb přináší místním firmám výrazné přínosy. Výrobci mají prospěch z konkurenčních vstupních cen a mohou počítat s rychlou dodávkou součástí. To jim poskytuje pružnost a umožňuje rychle reagovat na objednávky. To také znamená, že nemusí udržovat velké zásoby, které vyžadují nákladné skladovací prostory a pojištění.

Široký rozsah poskytovatelů specializovaných vstupů také umožňuje výrobcům nasmlouvat řadu aktivit externě. Podobně přítomnost poskytovatelů služeb znamená, že výrobci nemusí zaměstnávat nákladné administrativní zaměstnance, ale mohou se spolehnout na druhé, kteří jsou v těchto oblastech specializovanější a mají výhodu úspor z rozsahu.

Tyto výhody jsou zejména významné pro menší firmy, které nemají velikost a kapitál na to, aby zaměstnávaly velký počet lidí v různých činnostech, a na investice do nákladného strojního zařízení. Místo toho mohou uzavřít dodavatelské smlouvy s ostatními místními firmami pro poskytnutí součástí a služeb, což jim šetří peníze a umožňuje jim to soustředit se na jejich konkrétní specializaci. Uzavírání dodavatelských smluv také malým firmám umožňuje přijímat objednávky na větší rozsah produktů, než které by jinak byly schopny dodávat. Místní dostupnost specializovaných zdrojů tudíž umožňuje menším firmám růst postupně s "přijatelným rizikem" a konkurovat velkým, vertikálně propojeným firmám. U klastrů nezáleží na velikosti jednotlivé firmy!

1.4.2.1.3 Přilákání zákazníků a otevření trhů

Růstu klastru si brzy začnou všimnout zákazníci ze sousedních i vzdálenějších oblastí. Zákazníci pohlížejí na klastr jako na místo, kde mohou nalézt výrobky

o vyšší kvalitě a konkurenčních cenách, a to všechno pohodlně na jednom místě. Mohou jít dokonce tak daleko, že založí v klastru svou nákupní kancelář. Kritické množství a image, které klastr vytváří, tak otevírá trhy v místním, národním i mezinárodním měřítku.

Později se lokalita stane synonymem pro konkrétní produkt či image klastru se stane dostatečně prodejným jako jeho značka. Můžeme nalézt mnoho příkladů lokalit, které se staly celosvětově proslulými díky konkrétnímu produktu:

- šampaňské pro oblast Champagne ve Francii,
- plzeňské pivo pro západočeský kraj v České republice
- nádobí a porcelán ze Stoke-on-Trent, Anglie
- talavererské hrnce z Mexika,
- porcelán z Limoges, Francie
- nerezové příbory ze Sheffieldu, Anglie a Solingenu, Německo.

1.4.2.1.4 Rychlý tok informací a nové technologie

Alfred Marshall pronesl slavnou větu, že na některých místech je průmysl “cítit ve vzduchu”. Jsou místa, kde lidé žijí a dýchají pro místní průmysl. Probírání posledních objednávek, inovací či příchodů nových firem je jako povídání o počasí. Silná sociální pouta v místní komunitě a formální (např. obchodní asociace) a neformální instituce, které je podporují, zajišťují rychlý tok informací. Informace se mohou týkat potenciálních zaměstnanců, nových výrobních postupů a technologií, marketingových iniciativ, nových exportních trhů nebo nových obchodních předpisů a norem.

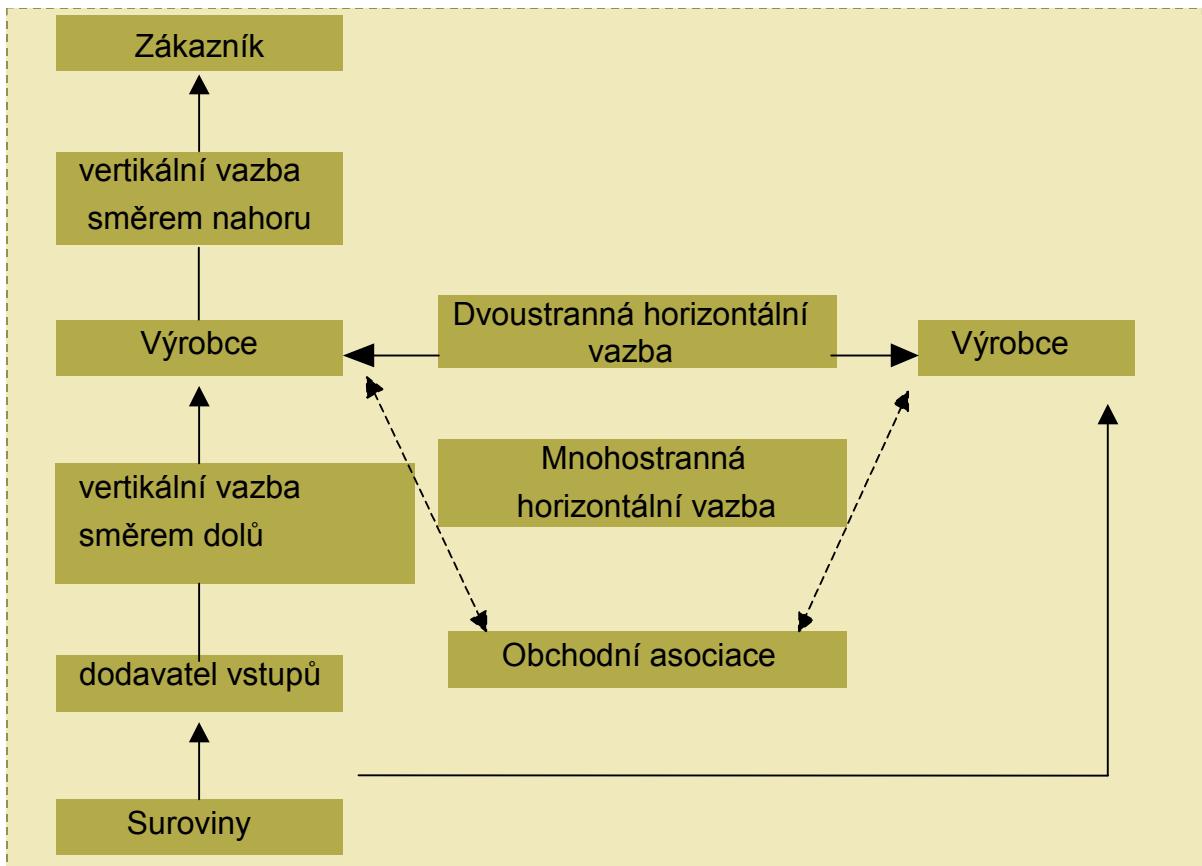
V těchto lokalitách se nic dlouho neutají. To může být pro jednotlivé firmy nevýhodou, ale pro místní hospodářství to má mimořádně velkou hodnotu. Firmy se od sebe navzájem či od podpůrných institucí učí a to jim umožňuje jejich zdokonalování a větší konkurenceschopnost vůči okolnímu světu. Rychlý tok informací také snižuje transakční náklady. Rozšiřování informací o nových technologiích je zvláště důležité v rozvojových zemích, což však vyžaduje mít vazby se zahraničními partnery. I když se informace uvnitř klastru dobře přenášejí, je důležité, že zůstávají zde a jsou chráněny před okolním světem. Tyto “tiché/nepsané znalosti” (tacit knowledge), někdy označované jako “neprodejně” znalosti, mohou být přirovnány k tajné receptuře. To dává klastru konkurenční náskok, který je pro konkurenty mimo klastr velmi obtížně objevitelný či napodobitelný.

1.4.2.2 Společná aktivita, aktivní zisky z klastrování

Externí úspory vznikají firmám jejich prostým pobytem v lokalitě klastru. Klastry však také zvyšují potenciál pro partnerství mezi místními aktéry a mezi klastrem a firmami mimo něj tím, že napomáhají vzniku společných aktivit. V tomto případě se firmy *aktivně* snaží řešit společné otázky, příležitosti a problémy.

Partnerství či vazby mohou být buď horizontální či vertikální povahy. Vertikální vazby jsou opět zase buď směrem dolů, např. mezi výrobcí a dodavateli, nebo směrem nahoru, např. mezi výrobcí a kupujícími. A horizontální vazby mohou být dále děleny na kooperační, např. mezi konkurenčními firmami, nebo se jedná o mnohostrannou horizontální spolupráci, např. pomocí podnikatelských asociací a obchodních komor. Takové organizace jsou také známy jako “měkké sítě”.

Obr. 2 - Různé partnerské vazby v kontextu klastru



Zvyšující se množství literatury poukazuje na důležitost společné aktivity při řešení otázek, změn a problémů nastolených globalizací. *I když pasivní zisky z klastrů pomáhají, firmy musí aktivně spolupracovat na zdokonalování a udržení trvalé konkurenční výhody v globální ekonomice.*

Klastrování v dané lokalitě, které doprovází sociální kapitál, usnadňuje horizontální i vertikální spolupráci a zajišťuje, aby se nejlepší praktiky šířily směrem dolů i nahoru v celém dodavatelském řetězci i mezi konkurenty.

1.4.3 Vertikální vazby & spolupráce

1.4.3.1 Vazby směrem dolů

V dobře fungujících vertikálně propojených klastrech je výroba vysoce specializovaná a vztahy se subdodavateli široce rozvinuté. Výrobci a subdodavatelé pracují vzájemně v těsné blízkosti. Mohou mezi nimi existovat těsná sociální pouta, některá po mnoho let.

Toto zázemí vytváří úzké pracovní vztahy. Výrobci, dodavatelé vstupů a subdodavatelé jsou všichni vzájemně závislí. V důsledku toho při vzniku problémů v dobře fungujícím klastru lidé spíše spolupracují na jejich řešení, než aby přerušili vztahy či uložili penále. Vzájemně spolupracují při zdokonalování výrobních procesů, poskytují zpětnou vazbu ohledně kvality a nabízejí si vzájemně technické rady. Tento proces spolupráce byl označen jako "učení se spoluprací".

Vazby směrem nahoru od výrobců k zákazníkům jsou velmi důležité při zavádění inovací a vývoji výrobků. Porozumění potřebám a požadavkům zákazníků napomáhá firmám zlepšovat jejich výrobky. V rozvojových zemích mohou být vazby směrem nahoru problematické. Výrobci v rozvojových zemích mohou být vzdáleni prodejním trhům a mají malé informace o tržní poptávce.

To je případ zejména malých a středních podniků. V těchto případech mohou hrát důležitou roli exportní agentury při pomoci výrobcům proniknout na exportní trhy. Decentralizované vládní agentury jako jsou agentury na podporu vývozu mohou poskytovat aktuální informace o zahraničních trzích a mohou vývozce spojit se zahraničními odběrateli. To lze řešit dotováním účasti exportéra na zahraničních prodejních veletrzích nebo organizováním obchodních misí do příslušné země. Dále mohou vlády poskytovat výrobcům vývozní záruky.

1.4.3.2 Horizontální vazby & spolupráce

Klíčovou složkou všech vysoce výkonných klastrů je rozsáhlá formální a neformální spolupráce v síti (networking) mezi firmami - i konkurenty - napříč klastrem, a mezi firmami a jejich podpůrnou infrastrukturou. Měkké sítě (jako jsou místní profesní a obchodní asociace) a tvrdé sítě (strategické aliance firem) jsou důležité a vytváření takových sítí je podporováno místní kulturou, která umožňuje růst konkurence i spolupráce. Aktivní klastrování je *spolukonkurence*.

1.4.3.3 Dvoustranná spolupráce / tvrdé sítě

Dvoustranná spolupráce či tvrdý networking probíhá mezi firmami obsluhujícími stejnou fázi dodavatelského řetězce. Jako u vertikální spolupráce, klastrování může usnadnit takovou spolupráci díky sociálním vazbám a důvěře, která se v dané lokalitě utváří po celá léta. Firmy mohou spolupracovat při společném nákupu zdrojů pro dosažení úspor z rozsahu nebo sdílením zařízení. Mohou vést společný výzkum a vývoj a sdílet jeho náklady, nebo spolupracovat na zahraničním marketingu tvorbou webových stránek či sdílet náklady na stánky na obchodních veletrzích. Firmy se mohou také spojit při lobování u vlády pro zlepšení infrastruktury a služeb.

Prakticky ovšem může být dvoustranná spolupráce choulostivá. Mezi firmami může existovat intenzivní rivalita a konkurence, která brání jakékoliv spolupráci mezi nimi. Nepřekvapuje, že firmy často extrémně chrání své vlastní informace a všechny nové informace, které získají. Jak už jsme však poznali, je velmi obtížné zatajovat informace v klastrovém uspořádání. To je typické zejména u silné vertikální spolupráce. Zde jsou informace předávány od kupujících k výrobcům a dále k subdodavatelům, kteří mohou pracovat pro více než jednoho výrobce (viz obr. 3 výše).

Takže jak podnítit vysoce konkurenční firmy ke spolupráci...?

1.4.3.4 Mnohostranná spolupráce / měkké sítě

Vícestranné instituce v klastru, jako jsou podnikatelské asociace a obchodní komory, mohou hrát významnou roli při podpoře kolektivních akcí mezi konkurujícími firmami. Tam, kde jsou místní instituce slabé, může vstoupit vláda pro usnadnění tohoto procesu podporou klastrových iniciativ.

Vícestranné instituce či měkké sítě poskytují fórum pro sdílení myšlenek a řešení společných problémů. Mohou poskytovat informace o tržních trendech, poradenství a školení o nových technologických normách a vytvářet průchod

k lobování u vlády ohledně takových otázek, jako je lepší infrastruktura. Dobře organizované asociace napomáhají jednotlivým firmám překonat jejich rozdíly a nalézt hodnotu spolupráce.

1.4.3.5 Reagování na mezinárodní výrobní normy

Reagování na nové jakostní a pracovní normy je jedním z hlavních úkolů, které musí výrobci dnes řešit, zejména v rozvojových zemích. Těsná blízkost firem v klastru a rychlý tok informací a know-how ohledně průmyslových nejlepších praktik mezi nimi může hrát důležitou roli v podpoře dodržování těchto norem. Přítomnost silných místních institucí, jako jsou obchodní komory, podnikatelské asociace, technické instituce a vládní agentury, které mohou firmám poskytovat školení a poradenství tento proces dále usnadňují. Klastrování navíc snižuje náklady na pořízení těchto podpůrných služeb.

Jakmile je zřejmé, že firmy v klastru dodržují mezinárodní normy, může jít o externalitu v celém klastru, tj. díky činnosti několika firem se má zato, že všechny firmy v klastru dodržují tyto standardy. Certifikování firem může zvýšit reputaci celého klastru - příkladem může být pěstování vinné révy Champagne v oblasti Reims/Eprenay v severovýchodní Francii. To však také znamená, že jestliže jedna firma normy nesplňuje, může být podkopána reputace celého klastru. Zde opět pomáhá klastrování, jelikož firmy se mohou dát dohromady a zajistit si přehled tím, že si zaplatí firmu, která monitoruje dodržování norem, případně si mohou pomáhat navzájem.

1.5 Charakteristiky vysoce výkonných klastrů

Je možné určit několik prvků, které přispívají k výkonnosti klastrů. To v zásadě zahrnuje týmovou práci ve čtyřech širokých kategoriích. Tyto čtyři nezávislé prvky v klastru mohou být znázorněny jako tři kruhy kolem jádrových podniků;

Obr. 3 - Klíčové prvky vysoce výkonného klastru



Zdroj: Cluster Navigators

1.5.1 Klíčové podniky

V jádru klastru jsou podniky, které jsou jeho vedoucími účastníky. Většina jejich příjmů pochází od zákazníků mimo klastr.

1.5.2 Podpůrné podniky

Existují podniky, které přímo či nepřímo podporují podniky v jádru klastru. Nejčastěji se jedná o dodavatele specializovaných strojů, součástek, surovin, a subdodavatele, kterým mohou výrobci přidělit jednotlivé výrobní úkoly.

1.5.3 Měkká podpůrná infrastruktura

Ve vysoce výkonných klastrech nejsou podniky v jádru a podpůrné podniky izolovány. Úspěšné klastry jsou typické širokou angažovaností celé komunity. Místní školy, univerzity, polytechniky, místní obchodní a profesní asociace, agentury pro ekonomický rozvoj a další instituce podporují jejich aktivity a jsou zásadními složkami vysoce výkonného klastru. Kvalita této měkké infrastruktury a rozsah týmové práce v ní jsou velmi důležité klíčové faktory pro rozvoj jakéhokoliv klastru.

1.5.4 Tvrdá podpůrná infrastruktura

Posledním prvkem klastru je podpůrná technická infrastruktura: silniční komunikace, přístavy, nakládání s odpady, komunikační spojení atd. Kvalita

této infrastruktury musí dosahovat minimálně stejné kvality jako u konkurenčních klastrů, ať již místních či vzdálenějších.

1.6 Faktory úspěchu

Britská vláda nedávno vydala [„Průvodce klastry“](#), který shrnuje poznatky o klastrech a identifikuje kritické a doplňkové faktory úspěchu v úspěšné klastrové iniciativě. Ty jsou uvedeny níže. Je však třeba mít stále na paměti, že každý klastr je jiný a že u konkrétního klastru může být mnoho specifických faktorů, které způsobují nejrůznější rozdíly. Obecně však tyto faktory platí:

1.6.1 Kritické faktory

- Přítomnost funkčních sítí a partnerství
- Silná inovační základna s podpůrnými aktivitami výzkumu a vývoje
- Existence silné znalostní základny

1.6.2 Doplňkové faktory

- Adekvátní technická infrastruktura
- Přítomnost velkých firem
- Silná podnikatelská kultura
- Přístup k finančním zdrojům

Právě tyto kritické faktory hodlá klastrová iniciativa agentury CzechInvest posílit a pomoci rozvíjet v krajích České republiky.

1.7 Příklady některých klastrů

Klastry jako Silicon Valley, přímo na jih od San Franciska, a nyní domov více než 70 000 technologicky vyspělých společností, jsou ve světě dobře známy. Hollywood v oblasti Los Angeles, který se stal hlavním městem zábavy, je stejně dobře známý.

Tento fenomén klastrů je rozšířen globálně v mnoha průmyslových odvětvích:

- Sinos Valley na jihu Brazílie je třetím největším výrobcem obuvi na světě. V období od 1968 do 1993 zvýšilo Valley export z 350 000 párů na 200 miliónů párů; počet zaměstnanců vzrostl z 27 000 na 150 000.
- Montebelluna v Itálii (25 000 obyvatel) vyrábí 75% světové produkce lyžařské obuvi spolu s další technickou sportovní obuví, a označuje se



jako „Světové hlavní město sportovní obuvi“.

www.montebellunadistrict.com

- Linn County v Oregonu produkuje 70% všech travních semen obchodovaných na celém světě.
- Sialkot, středně velké město v Pákistánu, vyrábí asi 70% ručně šitých míčů na soccer na světě a prodávaných pod mnoha značkami včetně Nike, Reebok, Mitre a Adidas. Dále jde o druhého největšího výrobce chirurgických nástrojů z nerezové oceli na světě s 20% světového trhu.
- Kapské Město s okolím je textilním výrobním centrem pro Jižní Afriku, ve kterém se vyrábí asi 45% oděvů v celé zemi, zejména pro svou vysokou jakost a módnost. Export činí asi 10 % produkce.
- Bresle Valley, francouzské sklárny vyrábějí asi 75% světové produkce parfémových lahviček (www.glass-valley.com)
- Lyon, Francie je sídlem 70% francouzských tvůrců videoher
- Mnichov, Německo je evropskou nejbližší obdobou Silicon Valley a nyní jedno z vůdčích biotechnologických středisek v Evropě (www.bio-m.de)
- Bit Valley je módní čtvrtí v Tokiu, kde sídlí 40% firem souvisejících s internetem ve městě.



2 Přínosy klastrů

Klastry zlepšují konkurenceschopnost, což vede k zlepšení výkonnosti podnikání třemi způsoby;

- Zvýšenou produktivitou na základě lepšího přístupu k specializovaným dodavatelům, dovednostem a informacím.
- Větší důraz je kladen na inovace, jelikož je zdůrazňována potřeba zdokonalování v procesu výroby. A firmy spolupracující navzájem mohou tuto potřebu uspokojit.
- Jakmile jednou klastr vznikne, začne se rozrůstat v důsledku vytváření nových firem a příchodu nových dodavatelů.

2.1 Přínosy pro firmy

Úspěšné klastry nabízejí zúčastněným společnostem mnoho konkrétních přínosů;

2.1.1 Poskytují úspory z rozsahu a snižují náklady

Klastr poskytuje podnikům příležitost dosáhnout kritického množství v klíčových oblastech, což jim přináší úspěch, který by nebyl možný, kdyby pracovaly izolovaně. Spoluprací mohou firmy otevírat nové trhy a snižovat náklady.

2.1.2 Snižují omezení menších firem a zvyšují specializaci

Klastr může sdružovat firmy z různých článků hodnotového řetězce. Umožňuje tak menším firmám, aby se specializovaly a umožňuje jim spolupracovat při konkurenci proti větším, vertikálně propojeným firmám. Práce s většími společnostmi však poskytuje menším firmám mechanismus přístupu k mezinárodním sítím větších společností v klastru.

2.1.3 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“.

2.1.4 Zvyšují rychlost přenosu informací a technologií.

To nastává v důsledku blízkosti firem, silných vazeb mezi nimi a vysokou konkurenční podstatou klastru

2.1.5 Zvyšují moc a hlas menších firem

Pomocí networkingu jsou menší firmy schopny ovlivňovat události a lobovat u vlády za zlepšení služeb a infrastruktury.

2.1.6 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. Specializovaná infrastruktura by mohla zahrnovat zřízení školících středisek, technologických institutů, vládou podporovaného výzkumu a vývoje či zajištění nákladného výrobního zařízení potřebného pro místní průmysl.

2.1.7 Umožňují efektivní propojení a partnerství

Viditelnost a důležitost klastru může také podnítit reakci akademických institucí vůči vytváření partnerství s místním průmyslem. Co je důležitější, iniciativa klastru může poskytnout podnikům, které si obvykle konkurují, neutrální fórum pro sdílení společných problémů či možností bez omezení jejich schopnosti konkurovat.

2.2 Univerzity a klastry

Není sporu o významu role, kterou univerzity sehrávají při inovacích. Také je zcela jasné, že pro dnešní globální trhy, ve kterých může obecné podmínky faktorů využívat kdokoli, jsou inovace důležitým diferenciatorem konkurenční výhody.

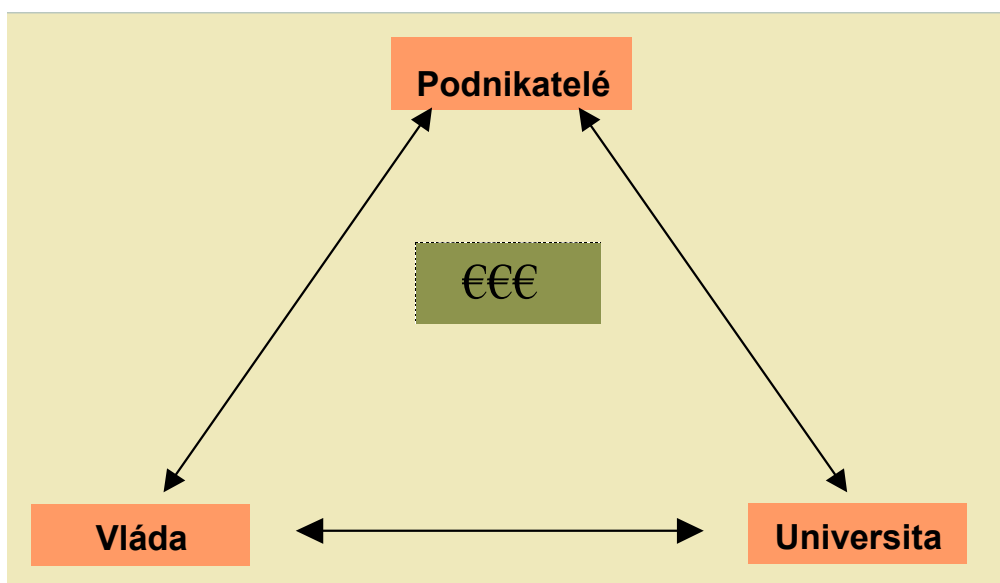
Základním principem současného myšlení hospodářského rozvoje je totiž tato posloupnost:

INOVACE □ PRODUKTIVITA □ PROSPERITA

Proto by měly univerzity hrát ústřední roli v místních klastrech, jelikož klastry prospívají tam, kde společnosti postupují společně k inovacím.

Proto je koncept trojitě šroubovice, tedy modelu spolupráce mezi vládou, průmyslem a akademickou sférou, všeobecně akceptován.

Obr. 4 - Trojitá šroubovice



Vlády finančně podporují univerzity, aby připravovaly absolventy se správnými znalostmi splňujícími potřeby průmyslu. Vlády také podporují výzkum jak v podnicích, tak na univerzitách. Přizpůsobení zájmů těchto tří prvků jak v národním tak regionálním kontextu je zřetelně efektivní a účinnou cestou pro maximalizaci vlivu použitých zdrojů. Kromě financování ovšem existuje další aktivační mechanismus, který je často nutný pro mobilizaci těchto tří prvků. Může to být kancelář transferu technologií umístěná na univerzitě či agentura pro hospodářský rozvoj. V některých situacích může být hnacím prvkem této trojité šroubovice právě organizace pro řízení klastru.

2.2.1 Role univerzit v rozvoji klastru

Aby měla univerzita vliv na místní klastr, musí mít významnou vědeckou základnu, která se dokáže přizpůsobit potřebám klastru. Pokud má být efektivní, musí sloužit spíše širším potřebám klastru, než jen několika profitujícím firmám. Univerzita musí mít také dostatečnou expertízu a zdroje v těch oblastech, které odpovídají potřebám místních klastrů. Kromě technických oblastí by měly být k dispozici také předměty jako marketing, podnikatelské plánování, právo atd. Struktura či procesy transferu technologií nejsou tak podstatné, i když je zřejmé, že před našimi univerzitami stojí v tomto ohledu stále ještě řada výzev.

Chování klastru je stejně tak důležité jako chování univerzity, jestliže má mít nějaký místní vliv. Univerzity nemohou vzdorovat tržním silám. Často dochází

k tomu, že zavedené klastry s vyspělými produkty jsou vůči inovacím, zejména z univerzit a dalších vnějších zdrojů, méně vnímavé. A i když je přijímají, mohou selhat ve schopnosti absorbovat lidi a technologie produkované univerzitou. Univerzita může plodit semínka nových firem a průmyslových odvětví, ale region musí nabízet úrodné klima pro jejich rozkvět.

Klíčové faktory univerzit jsou:

- rozsah angažovanosti
- silná základna výzkumu a vývoje
- regionálně uzpůsobené dovednosti a znalosti

2.2.2 Přínos pro univerzity

Jestliže je univerzita schopna splnit výše uvedené podmínky, může očekávat významné výhody ze svého zapojení v klastrové iniciativě.

Úzká spolupráce se skupinou společností ve specializovaných sektorech nabízí možnost zdokonalování znalostí a porozumění podnikatelským postupům a potřebám. To způsobí, že absolventi univerzity jsou lépe připraveni pro průmysl a studijní plány lépe uzpůsobeny studentům.

Stejně důležité je to, že těsné spojení s podnikatelskou komunitou umožňuje lepší zaměření aktivit výzkumu a vývoje a tudíž vytvoření přitažlivější obchodní nabídky univerzity pro zákazníky jak uvnitř klastru tak mimo něj. To může následně generovat další příjmy, což uzavírá virtuální kruh a umožňuje zlepšení infrastruktury, včetně výzkumných zařízení, a také přilákat kvalitnější učitele a výzkumníky, což zase přiláká kvalitnější studenty.

2.3 Regionální vláda a klastry

Aktivní klastrování je základem růstového programu, který je typický pro klastry orientované na budování regionálního blahobytu. Klastrování poskytuje fórum pro dialog mezi klíčovými aktéry v regionu se zaměřením na růst. Nežřídká se totiž stává, že se během prvních schůzek klastru řada účastníků v daném klastru setká poprvé – stále ještě často neexistuje v komunitě žádné fórum, které by umožňovalo a usnadňovalo vedení průběžných strategických dialogů v rámci celého klastru.

Namísto obecnějšího zaměření se na zvyšování dovedností, lákání investic, rozvoj MSP atd. v regionu se specifikou každého klastru stává zaměření se na činnosti ekonomického rozvoje. Tento přístup je totiž mnohem mocnější a

jeho sílu již odhalila řada vlád zemí OECD. Efektivní partnerství veřejného a soukromého sektoru, jejichž příkladem mohou být např. řídicí skupiny klastru, napomáhají úsporným nákupům ze strany veřejné sféry, která se zároveň více dozvídá o potřebách podnikatelů.

2.3.1 Dialog zaměřený na rozvoj

Dialog mezi klíčovými aktéry v regionu a mimo něj je zaměřen na daný klaster; na otázky, o které se zúčastněné podniky skutečně zajímají. Tento dialog uvnitř klastru se může týkat všeho a je založen na spolupráci; nejde o „konzultantskou zprávu“ či o „výbor na nejvyšší úrovni“.

Klastry poskytují mechanismus efektivního partnerství s podpůrnými a terciálními institucemi pro vazby s MSP. Jedná se spíše o nákladově výhodný „velkoobchodní“ vztah než o intenzivnější „maloobchodní“ vztah jeden vůči jednomu. Práce na vyšší úrovni má také další klíčový přínos; klaster se stává „neutrálním koutkem“, kde se firmy setkávají za konkrétním účelem.

Náklady na poskytování specializovaných služeb podnikům mohou být nižší, protože je na daném místě vyšší koncentrace podobných firem. V souhrnu to znamená, že aktivní klastrování zvyšuje schopnost vytváření bohatství v komunitě, usnadňuje účast na hospodářském rozvoji těch, kteří jsou v nevýhodě a vytváří konkurenční výhodu a dosah místních firem, což má za následek větší příjem a více pracovních míst pro komunitu. To zase zvyšuje reputaci a zviditelnění lokality a vede to k vytváření zaměstnanosti a k ekonomickému růstu.

2.3.2 Externality klastru

Iniciativy podniknuté klastrem firem mohou vytvářet přínosy nejen pouze pro klaster, ale i pro místní ekonomiku jako celek. Jak již bylo zmíněno, klastry mohou lobbovat u vlády za zlepšení infrastruktury či služeb. Mohou zvýšit profil a image lokality jak na národní, tak i mezinárodní úrovni. Z těchto aktivit nemají prospěch pouze klastrové firmy, ale všichni ostatní v této lokalitě.

2.3.3 Přilákání zahraničních investic

Rostoucí pověst a šíření image klastru přitahuje specializované přímé zahraniční investice, zaplňuje kapacitní mezery a prohlubuje či rozšiřuje existující klaster. Takoví nově příchozí pravděpodobně zapadnou a integrují se do komunity a následně opět přilákají další specializované investice.

3 Role místní vlády v klastrových iniciativách

Při velkém a stále rostoucím počtu MSP v České republice je pro národní vládu i místní samosprávy výzvou stanovení efektivní tvorby politických rámců, které budou podporovat ty, kteří mají největší předpoklady k růstu a konkurenceschopnosti, a přitom nepřehlížet ty ostatní. Ačkoliv je “sbírání vítězů“ lákavé, jen zřídka je úspěšné. Proto je třeba se v tvorbě politik zaměřit na širší témata, jako jsou inovace a konkurenceschopnost, kdy jednotlivá opatření těchto politik mohou napomoci vlastnímu výběru firem s rozvojovým potenciálem. Problém spojený s tímto přístupem spočívá v tom, že mnohé MSP jsou příliš malé či mají nedostatečné zdroje na to, aby mohly z takových opatření těžit, ale když budou ochotny nebo schopny spolupracovat s ostatními firmami, pak by byla tato podpora účinnější.

3.1 Jak zaangažovat sektor MSP

Problémem společným pro Českou republiku i pro mnoho ostatních zemí na světě je fakt, že se řada MSP zdráhá připojit do sítě nebo do jakékoliv formy společného podnikání na bázi spolupráce. Na prozkoumání tohoto fenoménu bylo provedeno mnoho výzkumů, které mohou být shrnuty do malého počtu klíčových problémů, u kterých je však nutno mít na paměti, že generalizování může být nebezpečné vzhledem k různorodosti populace;

- MSP mají tendenci k omezeným finančním a lidským zdrojům, menší připravenosti přístupu k informacím a kratší době z hlediska výhledů.
- Mají averzi vůči riziku a zdráhají se přijmout pomoc zvenčí s výjimkou velmi konkrétních krátkodobých potřeb.
- Zdráhají se příliš důvěřovat dodavatelům a ještě méně důvěřují konkurentům.
- MSP nevyužívají plně příležitostí z networkingu, jelikož postrádají motivaci pro takovou spolupráci. Mnoho firem nespolupracuje prostě proto, že neinovují, a naopak.
- Inovační schopnosti (dovednosti, zdroje, finance, informace) mnoha MSP jsou omezené. Jsou chyceny v “pasti nízké kapacity”:
- Slabé řídicí dovednosti brání řádnému sebehodnocení z hlediska potřeb a snižují vnímanou hodnotu technologických či organizačních inovací včetně networkingu.
- Obecněji, mnoho firem postrádá určité kompetence pro řízení inovací, zejména jestliže to zahrnuje rozvíjení a zvládnutí externích vazeb.

3.2 Využití klastrů pro řešení otázek spolupráce

Všechny problémy MSP pochopitelně nelze řešit pomocí klastrové strategie. Když se ovšem jedná o problémy konkurenceschopnosti klíčových sektorů a inovací, potom musí vlády na národní i místní úrovni sehrát klíčovou úlohu v inicializaci a podpoře klastrových iniciativ.

OECD upozorňuje, že vlády mohou podporovat rozvoj inovačních klastrů primárně pomocí regionálních a místních politik a programů, které:

- podporují výměnu znalostí, snižují informační a koordinační selhání a posilují spolupráci mezi firmami navzájem i mezi firmami a znalostními institucemi.
- poskytují vhodné rámcové politiky v oblastech jako vzdělávání, financování; konkurence a regulace a mohou také podpořit rozvoj inovačních klastrů.
- vytvářejí politické nástroje pro iniciativní vytváření a rozvoj klastrů, jako jsou partnerství veřejného a soukromého sektoru pro výzkum a vývoj, veřejné zakázky a soutěže o vládní financování na poskytnutí pobídek pro firemní sítě, aby se organizovaly na regionální úrovni.

3.3 Prvky efektivních regionálních klastrových politik

V nedávné zprávě o svých politikách pro inovační MSP poskytla OECD tyto rady pro vytváření úspěšných regionálních klastrových politik:

- Vytvořte sdílenou vizi založenou na pečlivém vyhodnocení výchozích podmínek, a zajistěte nepřetržitý a aktivní dialog mezi průmyslem a vládou o definování a zavádění strategie rozvoje klastru.
- Vytvořte pro místní iniciativy prostředí katalyzátoru tím, že aktéry přivedete dohromady a poskytnete jim vhodnou infrastrukturu a pobídky pro usnadnění procesu klastrování.
- Pracujte s existujícími či vznikajícími klastry a nepokoušejte se "sbírat vítěze". Vytvořte politiku, která je pozitivní vůči spolupráci, ale neutrální vůči seskupování.
- Zlepšete dostupnost a přístup ke klíčovým zdrojům (kvalifikovaní lidé, výzkum a vývoj, technická a "nehmotná" infrastruktura, výhodné finanční zdroje).
- Vyhněte se krátkozrakému zaměření se pouze na "high-tech" a "výrobní" obory a rozpoznajte důležitost služeb vyžadujících náročnou znalostní a technologické zdokonalování tradičních průmyslových odvětví pro růst tažený inovacemi.
- Stavějte na stávajících inovačních sítích, ale nechte pobídkové systémy otevřené a lákavé pro zájemce zvenčí, zejména pro nové firmy.

- Přizpůsobte strategické přístupy specifickým potřebám různých průmyslových odvětví a technologickým oblastem, jelikož v závislosti na vlastnostech klastru může vláda sehrát různé role při řešení následujících problémů: nedostatek interakcí; informační nedostatky; nesrovnalosti mezi znalostní infrastrukturou a potřebami podniků; neadekvátní poptávka.
- Znásobte místní zdroje pomocí mezuregionální spolupráce a účasti v národních a mezinárodních inovačních iniciativách.
- Poskytněte klastrové iniciativě dostatečnou dobu na rozvoj, který vyžaduje realisticky vzato 3 až 4 roky.
- Umožněte experimenty a učení se praxí v oblastech, kde je stále velký prostor pro lepší šíření mezinárodních dobrých praktik.
- Poskytněte finanční a ostatní zdroje pro umožnění studií proveditelnosti a ostatních počátečních aktivit. Financování by však mělo být skromné a musí se snižovat s tím, jak se účastníci začnou zapojovat formálněji a získávat přínosy.

3.4 Praktické kroky pro místní vládu

Z praktického hlediska může role regionální či místní vlády při podpoře rozvoje klastru zahrnovat řadu konkrétních aktivit;

- Identifikace existujících a potenciálních klastrů pomocí jejich zmapování. Na tuto etapu poskytuje spolufinancování OPPT, jak je popsáno dále.
- Poskytnutí finanční podpory pro počáteční aktivity klastru. I tato etapa je předmětem spolufinancování z OPPT, jak je uvedeno dále.
- Rozvoj podnikatelského prostředí a infrastruktury, která vyhovuje specializovaným potřebám jednotlivých klastrů.
- Zaangažování členů klastru pomocí dialogu a průzkumů na tom, aby se zajistilo jejich porozumění klíčovým problémům a příležitostem, kterým klaster čelí.
- Podporování networkingu a vzájemných vazeb (včetně vazeb mezi univerzitami a průmyslem) rozvíjením speciálních programů zaměřených na propagaci přínosů takových aktivit.

4 Zmapování klastru – jak určit a popsat klastry

Účelem mapování klastrů v kontextu České republiky je napomoci národním a místním organizacím a společností veřejného i soukromého sektoru určit „ložiska“ existujících či potenciálních konkurenčních výhod, které by se mohly dále a rychleji rozvíjet kombinací státních a soukromých zdrojů pro dosažení společných cílů. Jakmile jsou tyto výhody identifikovány, je možné přistoupit k plánování jejich využití v rámci zjištěných oblastí aktivit. Proces mapování je zaměřen na:

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

[Mapa klastrů](#) je užitečným způsobem vysledování a znázornění vztahů [dodavatelského řetězce](#) či [hodnotového řetězce](#) v klastru, z nichž některé jsou silnější než ostatní. Může též napomoci při podpoře klastru na exportních trzích i při přilákání nových regionálních investic ze společností, které mohou buď zaplnit mezery v dodavatelském řetězci nebo mít prospěch z podmínek klíčových faktorů. Jde o jeden z mnoha užitečných výstupů procesu mapování.

4.1 Identifikace klastrů - široce pojatý přístup shora dolů

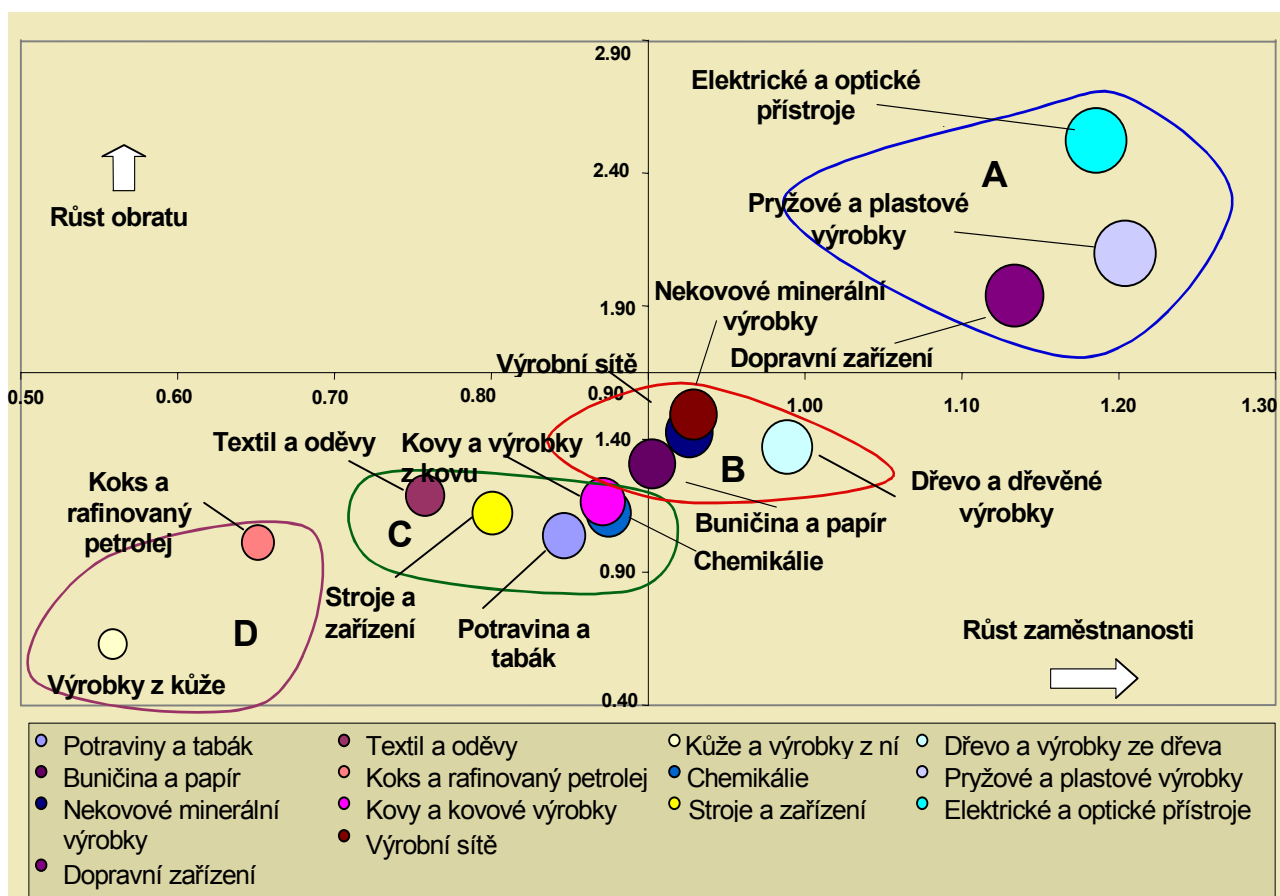
Z pohledu tvorby politiky národního či regionálního hospodářského rozvoje je všeobecně akceptováno, že je nutné se zaměřit na podporu rozvoje a financování těch klíčových sektorů, kde existuje skutečná či potenciální konkurenční výhoda. Poté, co tyto sektory byly identifikovány, je možno přistoupit ke klastrování coby efektivnímu způsobu podpory jejich rozvoje na základě dialogu a implementace společné strategie.

I když tvůrci politiky často chápou regionální konkurenční či komparativní výhody dostatečně široce, většinou nejsou natolik podrobně rozpracovány, aby umožnily rozvoj smysluplné politiky či programu zaměřeného na konkrétní sektor. Identifikace a vyhodnocení skutečných či potenciálních klastrů může

tedy přispět ke kvalitě regionálního plánování hospodářského rozvoje tím, že poskytne nelineární pohled na reálné vazby a obchodní vztahy, což je mnohdy obtížně dosažitelné pouhou analýzou státních statistických údajů. To je zejména případ České republiky, kde jsou krajské statistické údaje stále ještě v zárodečném stavu.

Výborné „[Panorama českého průmyslu](#)“, publikované každoročně MPO, ilustruje tento problém, který existuje i na národní úrovni. Analýza průmyslu je provedena na lineárním sektorovém základě pomocí skupin kódů OKEČ od 2 do 5 číslic. Druh analýz, které lze z těchto dat provádět, jsou užitečné na začátku procesu identifikace strategických možností. Tato data však nejsou dostupná na regionální úrovni a neobsahují sektor služeb, což je stále důležitější prvek konkurenceschopnosti sektoru. Obr. 4 znázorňuje typ analýzy dat tak, jak to umožňuje Panorama;

Obr. 5 - Relativní výkonnost klíčových průmyslových sektorů ČR 1997-2002



Zdroj: Analýza CzechInvest z dat Panorama českého průmyslu 2003.

Tato analýza poskytuje určité významné údaje o silných a slabých sektorech. Možná však postrádá některé důležité vazby mezi rostoucími sektory a slabými sektory. Příkladem je textilní sektor. I když se obecně ví, že bojuje o přežití, existují některé konkurenceschopné segmenty, např. průmyslové textilie pro sektor automobilového průmyslu. Analýza založená na klastru by zřejmě tyto vazby identifikovala a v důsledku toho by napomohla tvůrcům politik vyvinout vhodná opatření.

4.2 Techniky identifikace klastrů

Techniky uvedené v této části mohou být použity na makroekonomické národní a regionální úrovni pro identifikaci potenciální existence klastrů. Je důležité zdůraznit slovo *potenciální*. Klastrování zahrnuje networking a důvěru, a tak i tam, kde skupina firem splňuje řadu kritérií, včetně místní blízkosti a určitých obchodních vztahů, ve skutečnosti nemůže vytvořit klastr bez sociálních sítí a důvěry, které charakterizují většinu úspěšných klastrů. Jak uvedla firma Cluster Navigators, může se ve skutečnosti jednat pouze o „shluk“ firem nikoliv klastr.

Tabulka 1: Typické makroekonomické analytické nástroje pro identifikaci klastrů

Vstupně-výstupní analýza	Identifikace obchodních vztahů mezi různými průmyslovými odvětvími v rámci dané ekonomiky; používá se pro znázornění dodavatelsko-odběratelských vztahů uvnitř klastru a mezi klastry
Koeficient lokalizace	Poměr zaměstnanosti v sektoru v regionu a zaměstnanosti v sektoru v celé zemi
Odhalené komparativní výhody	Regionální/krajský podíl exportu každého sektoru vůči exportu všech výrobních sektorů a ve srovnání s průměrem v porovnávaných zemích

4.2.1.1 Vstupně-výstupní analýza

Jelikož vstupně-výstupní tabulky nejsou v České republice na regionální úrovni dostupné, obecně není možné použít tuto techniku pro určení regionálních vazeb mimo kontext národní studie. Níže je nicméně uveden krátký popis vstupně-výstupní analýzy;

4.2.1.2 Koeficient lokalizace

Hodnota koeficientu lokalizace zaměstnanosti regionu – LQ (viz níže uvedený vzorec) udává, kolikrát je podíl odvětví na zaměstnanosti v regionu vyšší než průměr státu.

Vzorec pro výpočet LQ, definovaného M. Porterem:

$$LQ = \frac{x/X}{y/Y}$$

Kde:

- LQ ...koeficient lokalizace zaměstnanosti v regionu
- x ...počet zaměstnanců, pracujících v odvětví v daném regionu
- X ...celkový počet zaměstnanců v regionu
- y ...počet zaměstnanců, pracujících v daném odvětví v ČR
- Y ...celkový počet zaměstnanců v ČR

4.2.2 Zdroje údajů pro identifikaci klastrů

Identifikace regionálních či místních klastrů je v České republice problematičtější než jinde, jelikož zde existují na regionální úrovni pouze omezená data. Není to tak překvapivé s přihlédnutím k faktu, že regiony NUTS 3 existují pouze krátkou dobu. Doufejme, že se tato záležitost v příštích letechlepší.

Tabulka popisuje údaje, které by v ideálním případě měly být použity při provádění statistického přehledu klastrového potenciálu;

Tabulka 2: Zdroje statistických údajů pro identifikaci klastrů

Popis dat	Účel	Komentář	Zdroj/odkaz
Regionální data o exportu	<ul style="list-style-type: none"> -- vyhodnotit komparativní výhodu konkrétních sektorů/odvětví v regionu -- identifikovat společnosti, které by mohly být potenciálními lídři klastrů 	Nejsou k dispozici žádná data o regionálních vývozních trendech ani dle sektoru, ani dle firem. Národní data SITC jsou dostupné pro úrovně dvou a tří-místných kódů, což je lepší než nic, zejména jestliže zahrnuté sektory mají vysoký koeficient lokalizace	Národní údaje dostupné z Českého statistického úřadu , Czech Trade a Celní správy
Vstupně-výstupní data dle regionu	<ul style="list-style-type: none"> -- vyhodnotit aktuální vazby mezi různými sektory v regionálním hospodářství a v národním hospodářství 	Na regionální úrovni nejsou k dispozici žádná vstupně-výstupní data. Národní vstupně-výstupní data dostupné od roku 2003.	Český statistický úřad
Přidaná hodnota dle sektoru a regionu	<ul style="list-style-type: none"> -- umožňuje výpočet produktivity dle sektoru a relativní srovnání na národní, eventuálně na mezinárodní úrovni 	Dostupné na úrovni 2 a 3-místných kódů pro výrobní obory z Panorama českého průmyslu	MPO
Údaje regionální zaměstnanosti pomocí 5-místného sektorového kódu	<ul style="list-style-type: none"> -- výpočet koeficientů lokalizace -- dává přehled o trendech zaměstnanosti v klíčových sektorech a subsektorech 	Dostupné na úrovni 2-místných kódů	
Průměrná mzda dle sektoru a regionu	<ul style="list-style-type: none"> -- určuje sektory, které platí nadprůměrné mzdy 	Dostupné na úrovni 2-místných kódů	
Počet vzniklých podniků dle sektoru a regionu	<ul style="list-style-type: none"> -- určení oblastí/sektorů s podnikatelskou aktivitou v regionu 		
Počet přihlášených patentů dle sektoru a regionu	<ul style="list-style-type: none"> -- vyhodnocení stavu inovací v konkrétním sektoru 		

Při neexistenci přímých státních údajů, což je překážkou přístupu shora dolů, zejména co se týká výpočtu koeficientů lokalizace (LQ), je k dispozici škála komerčních databází.

Zahrnují [Dun and Bradstreet](#), [Kompas](#), [Hoppenstedt](#), [Inform](#), [Albertina](#) a nově [MERIT](#).

Většina z těchto databází není dostatečně podrobná pro umožnění analýzy LQ, s výjimkou databází Albertina a MERIT¹, které obě obsahují přes dva milióny záznamů společností a v každém záznamu mají přijatelně podrobné informace.

U každého podniku jsou k dispozici tyto informace: sídlo dle regionu či kraje, 5-místný kód činnosti OKEČ (hlavní podnikatelská činnost a až čtyři další podnikatelské činnosti), údaj o počtu zaměstnanců v rozmezí (1 – 5, 6 – 10, ...5,000 – 9,999 atd.) určité finanční údaje, i když pouze u malého počtu záznamů a ne vždy aktualizované. Pro finanční informace je lepší databáze Inform, i když použitá „pásma“ jsou poměrně široká.

Existuje samozřejmě značná výhoda při používání zdrojů dat jako je Albertina, jelikož nejen že poskytují možnost výpočtu LQ a přehled o regionálních ekonomických aktivitách, ale také umožňují identifikaci klíčových firem v každém identifikovaném sektoru. Jestliže existují nějaké pochybnosti o přesnosti poskytnutých informací a je zřejmé, že ve veřejných databázích takové velikosti se nějaké chyby vždy vyskytnou, je možné kontaktovat přímo danou firmu a informace ověřit. V případě příkladu Moravskoslezského kraje byly kontaktovány všechny velké společnosti za účelem ověření jejich údajů.

4.2.3 Moravskoslezský kraj – příklad analýzy shora dolů

4.2.3.1 Úvod do studie

Účelem studie byla identifikace potenciálních či aktuálních klastrů v tomto regionu a po dohodě s CzechInvestem i zpracování strategie, která by umožnila vybranému klastru (klastrům) získat podporu jak z vládních zdrojů, tak ze zdrojů EU. Studie byla zahájena ve snaze určit strategie a programy, které by pomohly regionu překonat jeho nepřiměřeně vysokou nezaměstnanost pomocí zlepšení toků přímých zahraničních investic, podporou silných či potenciálně silných sektorů a odstraněním slabých míst v

¹ Databáze Merit se velikostí a strukturou podobá databázi Albertina. Merit má „oficiální“ smlouvu s Českým statistickým úřadem. Databáze Merit je vytvářena společností Meritum Software se sídlem v Praze.

regionálním podnikatelském prostředí, které působí jako překážky rozvoji podnikání. [Studie](#) probíhala během roku 2002 a výsledky byly předloženy CzechInvestu v říjnu 2002.

Specifickými cíly studie bylo identifikovat sektory, které měly obsahovat:

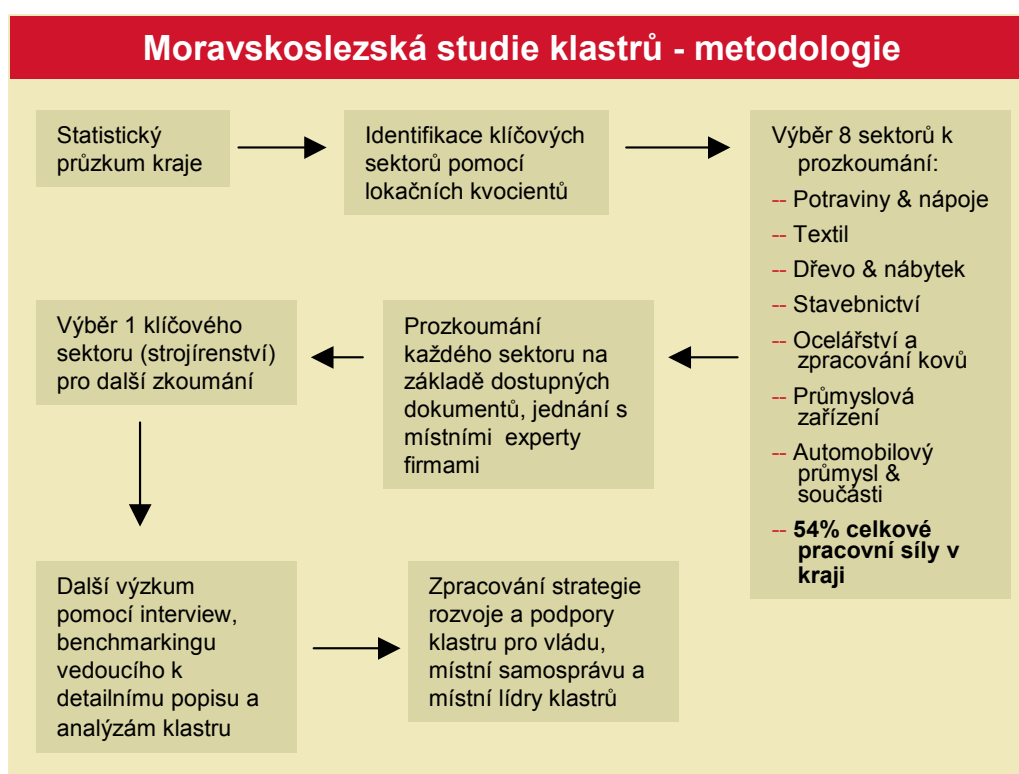
- odvětví s určitým stupněm kritického množství s exportním potenciálem, nebo ještě lépe se zavedeným exportem.
- škálu vzájemně propojených podpůrných či příbuzných průmyslových odvětví včetně zákazníků, dodavatelů a společností sdílejících společné technologie či dovednosti.
- dobré podmínky speciálních faktorů (např. suroviny, dovednosti pracovní síly, infrastruktura), včetně silné výzkumné a znalostní infrastruktury.
- vnitřní regionální vazby a přelivy, které zvyšují (nebo by mohly zvyšovat) konkurenční výhodu.

4.2.3.2 Celková metodika

Metodika použitá pro tento projekt byla podobná metodice Ministerstva obchodu a průmyslu Spojeného království, které nedávno dokončilo [Národní studii o klastrech](#).

Skládala se z několika klíčových etap založených na Porterově diamantu, jak je znázorněno níže:

Schéma 1 – Metodologie moravskoslezské studie klastrů



4.2.3.3 Statistický průzkum regionu

Pro výpočet koeficientů lokalizace (LQ) u každého 5-místného kódu odvětví OKEČ byla použita databáze Albertina 2001.

Regionální klastry potenciálně existují tam, kde existují skupiny propojených odvětví s LQ vyššími než 1.

Před výpočtem koeficientů lokalizace byly z databáze odstraněny podniky bez zaměstnanců, podniky bez záznamu o počtu zaměstnanců nebo podniky označené jako podniky v likvidaci. Tak zůstalo v Moravskoslezském kraji 27 777 podniků s 362 200 zaměstnanci. V České republice zůstalo téměř 331 700 podniků.

Po výpočtu koeficientů lokalizace pro 5-místné kódy OKEČ byla provedena tato analýza:

- Byla identifikována potenciální jádrová průmyslová odvětví klastru. Jsou definována jako odvětví s LQ nejméně 1,2 a minimálně s 0,5% celkové regionální zaměstnanosti podniků. Jinak řečeno, tato odvětví měla nejméně o 20% více zaměstnanců, než je jejich "přiměřený podíl" na zaměstnanosti a nejméně 1660 pracovních míst.
- Následně byla prozkoumána všechna ostatní odvětví s LQ nad 1,2 a v případě potřeby byla přiřazena k jádrovým odvětvím pro vytvoření potenciálních průmyslových klastrů. Proces seskupování průmyslových odvětví byl založen na obecné znalosti vztahů dodavatelského řetězce a výrobních technologií.
- Poté byly prozkoumány činnosti hlavních společností v odvětvích o LQ nad 1,2, které zřetelně nesouvisí s jádrovými průmyslovými odvětvími klastru. To usnadnilo určení, zda je odvětví skutečně součástí regionálního klastru, či jde prostě o „izolované či osamocené“ odvětví s malými vazbami na zbytek hospodářství.
- Poté byly prozkoumány hlavní společnosti v několika důležitých odvětvích, které nedosahovaly předepsaných parametrů, aby se určilo, zda jsou skutečně součástí regionálního klastru. Např. byly zkoumány hlavní firmy v odvětvích software (OKEČ 72200) a výzkumu a vývoje (OKEČ 73100), aby bylo možno určit, zda produkují software a výzkum a vývoj pro hlavní odvětví v regionu (např. ocelářství a strojírenství).
- Bylo prozkoumáno geografické umístění jádrových odvětví klastrů, aby bylo možno zjistit, zda jsou geograficky koncentrována v Moravskoslezském kraji. Základem byla analýza údajů z databáze Albertina pro každý ze šesti okresů kraje.

- Byl prokoumán počet podniků v každém odvětví přiřazeném klastru, aby bylo možné stanovit, zda odvětví nemá velké zastoupení pouze z důvodu jednoho velkého podniku. Tím byla také identifikována odvětví, ve kterých hrají významnou roli malé podniky.
- Nakonec byla prozkoumána odvětví s významnou zaměstnaností, ale s LQ pod 1,2, aby se zjistilo, zda jsou součástí některého potenciálního klastru (tj. založeného na odvětví s vysokým LQ).

Pro získání prvotní představy, zda by odvětví nadměrně zastoupená v regionu mohla být také úspěšnými exportéry, byly prozkoumány 2 a 3-místné kódy [obchodních dat SKP](#).

Analýza statistických údajů určila 8 skupin odvětví (tj. potenciálních klastrů), které stály za další analýzu. Šlo o potravinářství, textil a oděvy, dřevo a nábytek, stavební průmysl, chemický průmysl a plasty, zpracování oceli a kovů, průmyslové stroje a dopravní zařízení.

Poté bylo použito metody [interview s firmami](#) a řízené skupinové diskuze pro posouzení, do jaké míry jsou v každé z těchto skupin skutečně přítomny charakteristiky klastru a také, aby bylo možno předběžně posoudit jejich rozvojový potenciál.

4.2.4 Příklady map klastrů

Na základě statistické analýzy, hlubšího pochopení dynamiky dodavatelského řetězce daného průmyslu a diskusí s firmami je možné znázornit klastry formou „mapy“.

Existuje mnoho způsobů, které mohou být použity pro vytvoření map klastrů a současně neexistuje žádný „jediný správný“ způsob. Michael Porter vytvořil první mapy ve své knize „Konkurenční výhoda národů“ a od té doby se široce používají.

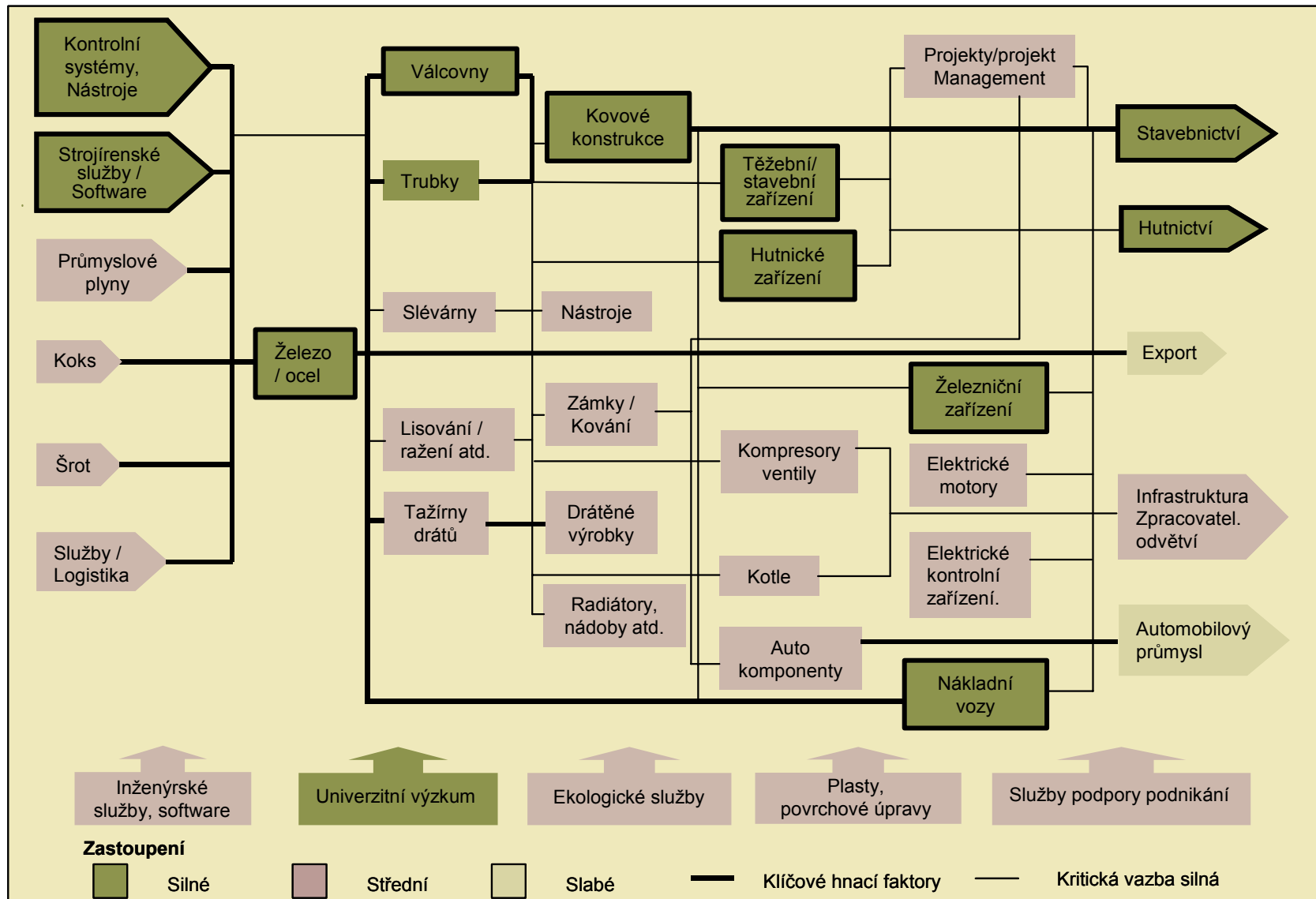
Účelem aktuální mapy je identifikovat a demonstrovat:

- významné obchodní či dodavatelsko-odběratelské vazby mezi různými odvětvími v klastru
- mezery v klastru, které by mohly (měly) být zaplněny zahraničními či domácími investicemi
- příležitosti pro posílení dodavatelských vazeb a přidané hodnoty na základě vyšší spolupráce

- kapacity klastru pro exportní trhy či jako dodavatele pro nové zahraniční investory
- slabá a silná místa z hlediska podmínek faktorů, vstupů či výstupů klastru na základě jak statistické analýzy, tak benchmarkingu a primárního výzkumu.
- hlavní hnací síly klastru z pohledu zvyšování konkurenceschopnosti a inovací

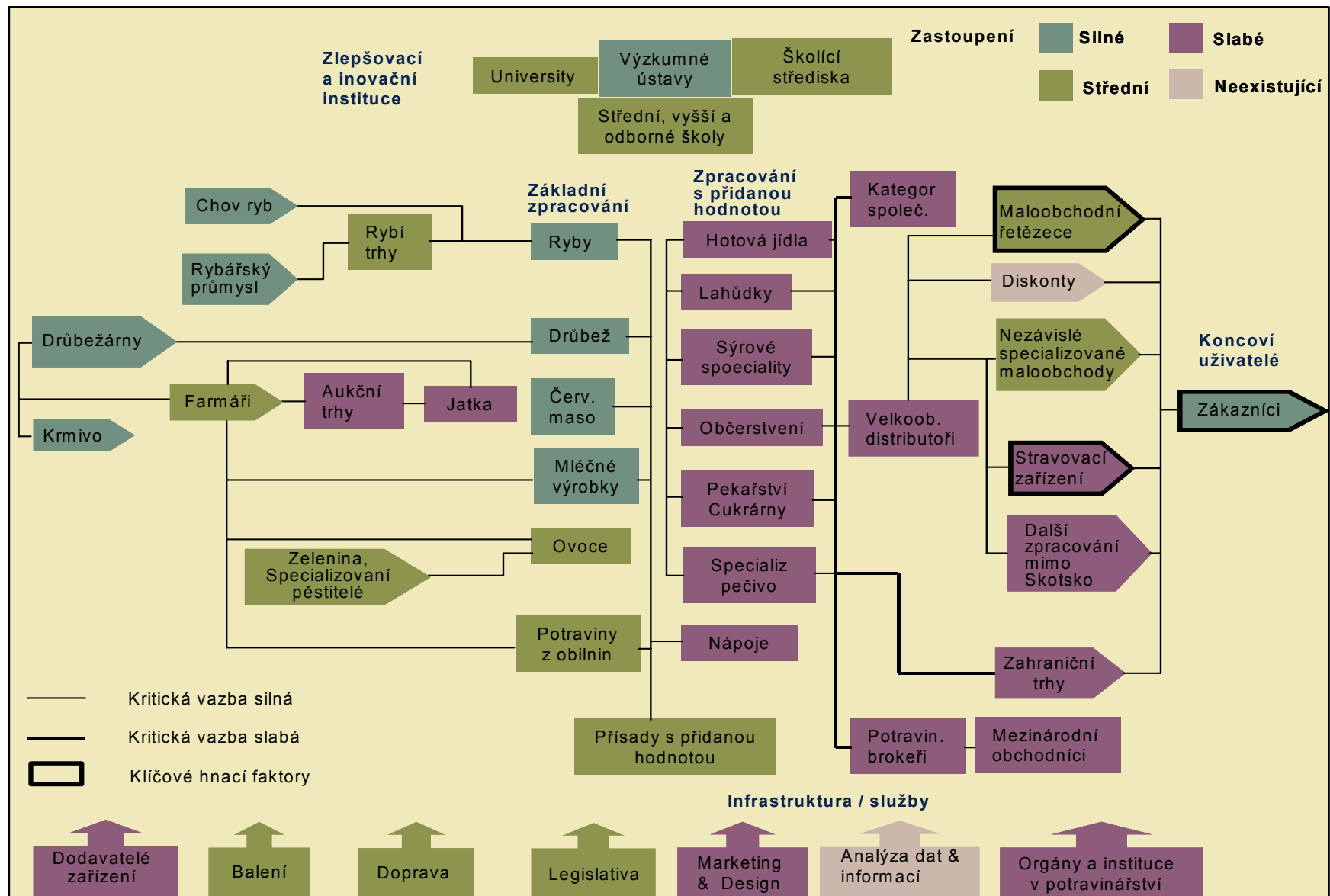
4.2.4.1 Mapa Moravskoslezského strojírenského klastru

Schéma 2 - Mapa Moravskoslezského strojírenského



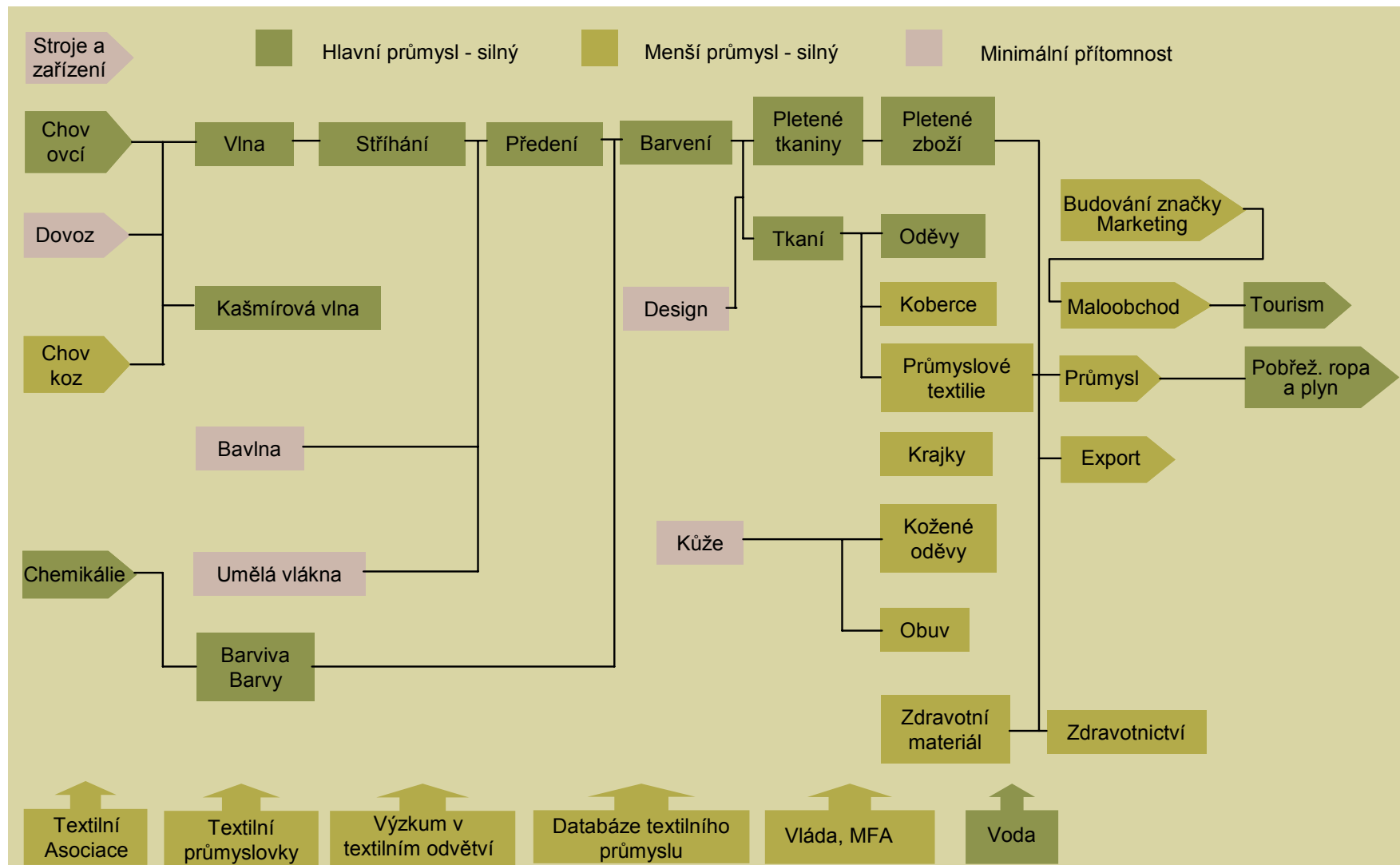
4.2.4.2 Mapa Skotského potravinářského klastru

Schéma 3 – Mapa Skotského potravinářského klastru



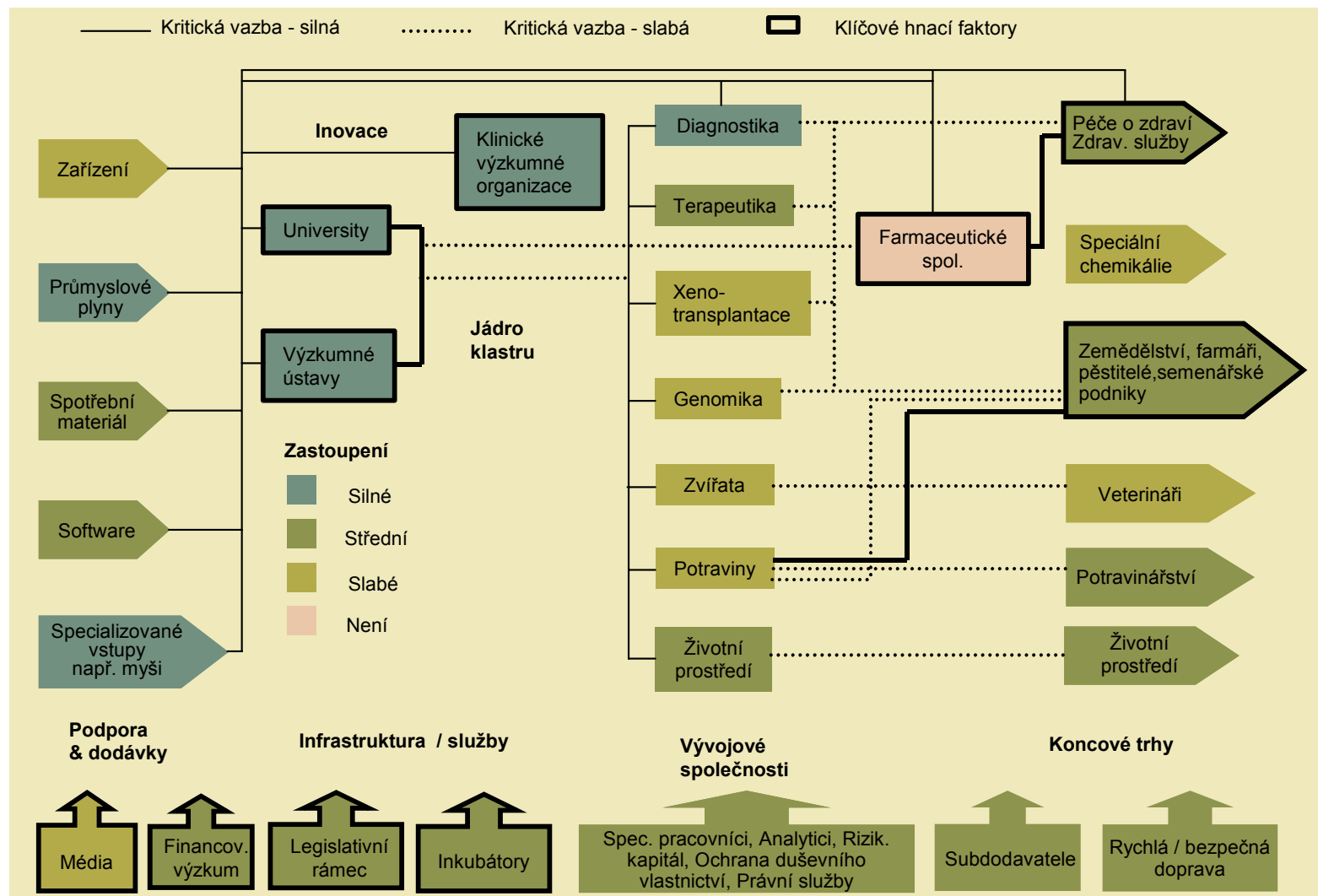
4.2.4.3 Mapa Skotského textilního klastru

Schéma 4 – Mapa Skotského textilního klastru



4.2.4.4 Mapa Skotského biotechnologického klastru

Schéma 5 – Mapa Skotského biotechnologického



4.3 Přístup zdola nahoru – identifikace oblastí společného zájmu

Skutečnost, že nejsou k dispozici statistické údaje, by neměla ohrozit identifikaci či vývoj klastrů. Statistická analýza je užitečný nástroj, zejména pro národní a regionální vlády, jelikož poskytuje jiný způsob analýzy regionální ekonomiky. Ovšem skutečnost, že klastr byl určen statistickou analýzou neznámá, že bude funkční v praxi.

Klastry fungují, když se spojí lidé, pochopí společné problémy či příležitosti, a rozhodnou se, že je budou řešit na základě spolupráce. Tato spolupráce se odehrává v rámci daného průmyslu a tam, kde fungují klastrové iniciativy, bude určitě zahrnovat i ostatní aktéry včetně regionálních a místních vlád.

Přístup zdola nahoru je důležitým aspektem identifikace klastru nezávisle na dostupných veřejných údajích za účelem vytvoření reálného vhledu do potenciálu klastru.

4.3.1 Několik poznámek před zahájením práce

Proces klastrování může pouze stavět na tom, co se už přirozeně děje v dané lokalitě. Tento proces nemůže klastr „nastartovat“; musí zde již být „zárodky excelence“, které vytvářejí pevný základ pro kastrovací intervenci.

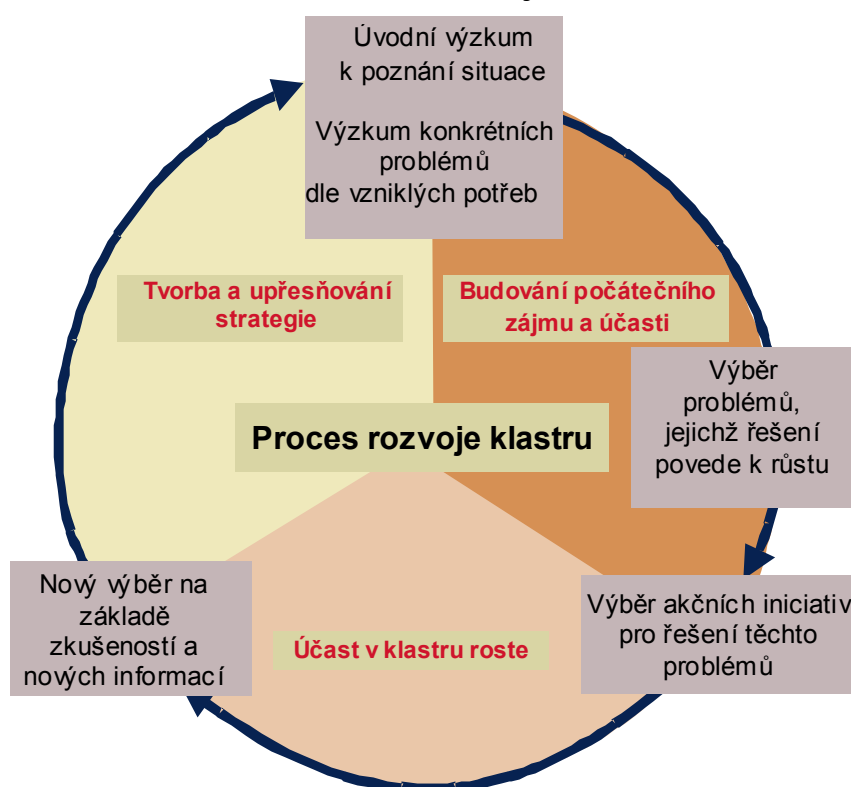
4.3.1.1 Klastrování je organický proces

Proces klastrování se neřídí obvyklou šablonou:

ANALÝZA □ STRATEGIE □ DOPORUČENÍ

Potřeba aktivity vytváří jinou, mnohem pozitivnější dynamiku. Je nutná počáteční analýza, ale pouze jako vodítko pro počáteční aktivity. Strategie, která vyplyne z tohoto klastrovacího procesu, musí být vhodná pro ty, kdo ji vytvořili a pro danou lokalitu. Tento proces musí zajistit, aby byla strategie ušita na míru tak, aby vyhovovala konkrétním podmínkám dané lokality a klastru. Akční strategie je pružnější než ztěžka vytvořený plán, jak je znázorněno na schématu níže:

Obr. 6 - Proces rozvoje klastru



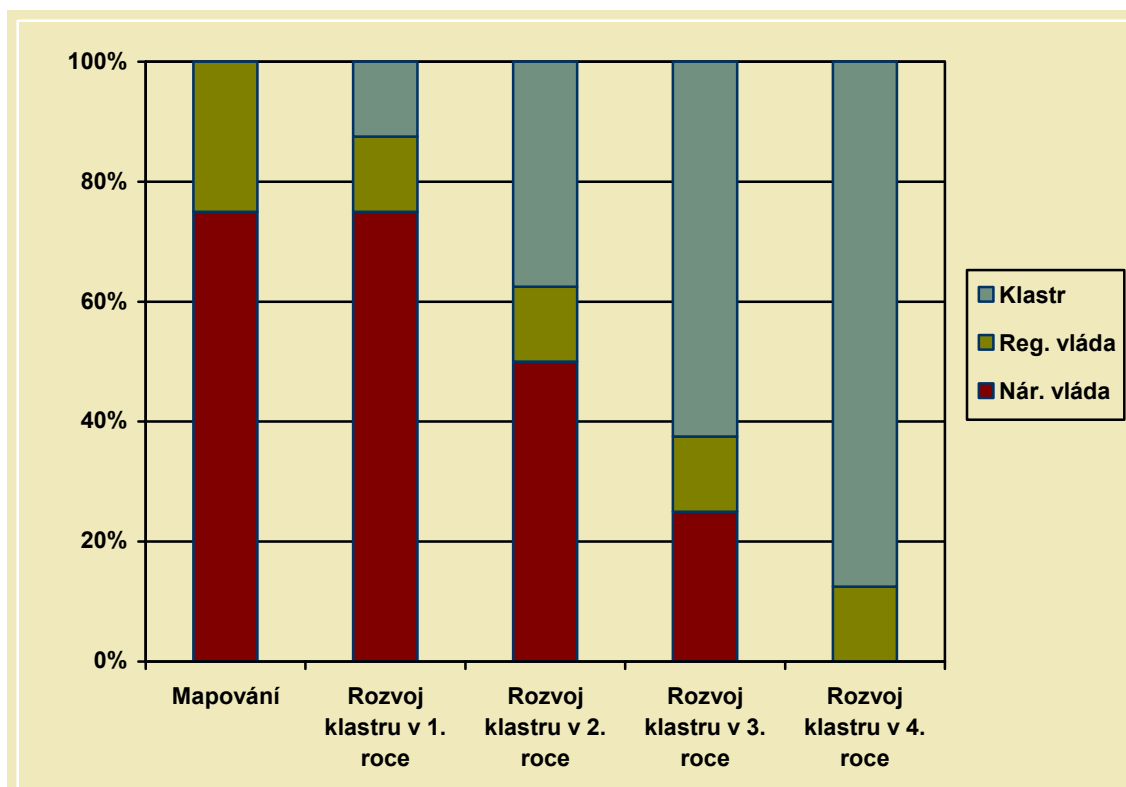
Důraz je v tomto procesu kladen na identifikaci překážek rozvoje, které by mohly být výhodně řešeny společně, a poté na zapojení účastníků klastru do společné aktivity. Osou tohoto přístupu je vytvoření důvěry mezi účastníky klastru a toto potřebné vytváření vztahů, vazeb a výměny často zabere mnoho času.

4.3.1.2 Převzetí vedení

Při rozvoji klastrové iniciativy nejčastěji přebírá vedení vládní agentura; ať už z národní, regionální či místní vlády. Jelikož je rozvoj klastru specifický pro konkrétní lokalitu, je zde také důležitý prostor pro místní agentury. V průběhu rozvoje klastru přechází jeho vedení z vlády na průmysl, a vláda zůstává dlouhodobým partnerem klastru. Někdy ovšem průmyslové firmy přebírají vedení od samého počátku a vládní agentury se účastní jako partneři.

V České republice se plánuje následné zapojení vlády z hlediska [finanční podpory](#) klastrů, i když samozřejmě regionální vlády mohou v podpoře regionálních klastrů pokračovat i po delší období;

Obr. 7 - Vládní podpora klastrů



4.3.1.3 Zapojení účastníků klastru

Cílem mapovací studie není zpracovat dobře vypadající strategický plán nebo mapu připravenou konzultanty zvenčí, ke kterému nemají účastníci z odvětví žádný vztah. Naopak jde o namáhavý proces zahrnující společné řešení problémů na workshopech a malých pracovních setkáních, kde sami účastníci klastru vytvářejí strategie, a co je důležitější, začínají brát tuto aktivitu za svou. Konečným výsledkem musí být to, že účastníci klastru strategii vytvoří a jsou ochotni se za ni postavit.

Zvyšování angažovanosti účastníků připravených pracovat na rozvoji klastru vede k vytváření pracovních míst a růstu blahobytu. Z takového zapojení má prospěch klaster jako celek, a co je důležité, také vlastní firmy/organizace účastníků.

4.3.1.4 Podmínky pro klastrovou iniciativu

V dané lokalitě již musí existovat určité zárodky excelence jako základ klastru; proces klastrování nemůže klaster „vytvořit“.

Klastrové iniciativy si také s největší pravděpodobností neudrží potřebnou hybnou sílu bez aktivní účasti „šampiónů“ tj. vůdčích soukromých firem z daného sektoru. I když vládní agentura může sponzorovat počáteční rozvoj klastru, vedení se musí rychle přesunout na místní šampióny, v ideálním případě ze soukromého sektoru. Klastrové iniciativy jsou obzvláště zranitelné, v případě, kdy lídři ze soukromého sektoru nepostoupí dál a iniciativa zůstává v rukou vládní agentury.

4.3.1.5 Klíčová role facilitátora klastru

Facilitátor je neutrální moderátor, který je zodpovědný za aktivní rozvíjení programů klastrů a za zajišťování dlouhodobého zdokonalování klastrových iniciativ. V ideálním případě je tato osoba pro vedoucí účastníky klastru spíše rovnocenným než podřízeným partnerem.

Počáteční prioritou pro facilitátora je vytvoření prostředí důvěry pro proces klastrování mezi vůdčími účastníky uvnitř klastru. Klastrová iniciativa se posílí, bude-li hned v začátcích vyjádřena ochota soukromého sektoru podílet se na jejím financování. Proaktivní facilitátor se také bude snažit hledat možnosti propojení firem tam, kde existují shodné zájmy a potřeby, např. společný nákup či rozvoj exportu.

4.3.1.5.1 Dovednosti a charakteristiky facilitátora

Facilitátor by měl mít osobní schopnosti motivovat a posilovat hlavní účastníky klastru. To předpokládá:

- umět vytvářet dlouhodobé vztahy a motivovat, když se objeví těžkosti;
- vytvořit si dobrou pracovní znalost činností reprezentovaných hlavními účastníky klastru z veřejného a soukromého sektoru
- mít znalosti o procesu klastrování a o zdrojích dostupných na podporu klastrových iniciativ;
- být považován za poctivého a důvěryhodného partnera.
- umět vytvářet vazby uvnitř klastru a být aktivní i ve vyhledávání vznikajících příležitostí, popř. rizik, mimo klastr.

Mezi zodpovědnosti [facilitátora](#) klastru patří i účast na mnoha schůzkách, které mohou být mimo obvyklou pracovní dobu, což bude od něj vyžadovat značnou flexibilitu.

4.3.2 Počáteční identifikace klastrů

V tomto kroku je třeba se zaměřit na identifikaci klíčových klastrů v komunitě a poté stanovení jejich pořadí. Jde o klastry, které již nyní získávají bohatství mimo hranice klastru.

Po provedení [statistické analýzy](#) je dalším krokem nalezení jiných relevantních zdrojů informací, které umožní podrobnější a přesnější popis příležitostí klastru v daném regionu. Jde např. o přesnější identifikaci činnosti klastru zdůrazněním její podstaty, tj. spíše „masivní dřevěný nábytek“, než obecnější „zpracování dřeva“; „spíše „ekologické pěstování jablek“ než „sadařství“; spíše „telefonní přístroje pro venkovské oblasti“ než „elektronika“; „dobrodružná turistika“ než „cestovní ruch“; spíše „strojní zařízení pro těžbu ropy a plynu“ než „strojírenství“. Takové úzké vymezení poskytuje klastru vyšší hodnotu z hlediska zaměření jeho rozvoje než obecná klasifikace.

Abychom toto mohli udělat, je třeba sáhnout po již existujících studiích. V některých regionech možná jsou k dispozici studie či novinové články, které obsahují údaje o současném a budoucím výhledu pro klíčové sektory/odvětví v regionu. Tyto studie mohou být provedeny z pohledu vzdělávacích potřeb či pro přilákání investic, mohou však poskytnout užitečné regionální přehledy a výchozí bod pro identifikaci klastru.

Když jsou možnosti pro proaktivní klastrový přístup identifikovány, dalším krokem je počáteční prozkoumání prioritních klastrů. Účelem tohoto průzkumu je určit dimenze a podstatu místního klastru, stanovit jeho místo v místním hospodářství a představit proces klastrování klíčovými aktéry s cílem zajistit jejich průběžné zapojení do tohoto procesu.

Osobní zapojení účastníků klastru se nedá ničím nahradit a vytváří se tak počátek dlouhodobých vztahů. Tento hlavní krok v procesu rozvoje klastru by se neměl na nikoho delegovat; protože znalosti a kontakty získané během tohoto průzkumného procesu jsou kritické pro efektivní plnění role facilitátora klastru.

Kde je to možné, měla by klastrová iniciativa využívat a rozvíjet již existující sdružení a týmovou práci, která již probíhá. Efektivní klastrování je „inkluzivní“ (vtahující) proces a stávající asociace a jejich management se může cítit ohrožen zájmy a aktivitami v oblasti, kterou vnímají jako „své „hřiště““.

Kromě zkoumání veřejně dostupných informací je nutno získat podrobnější a aktuálnější informace přímo od vedoucích účastníků uvnitř místního klastru. Tyto rozhovory by měly být zaměřeny na identifikaci společných překážek

rozvoje a společných příležitostí; z důvodů důvěrnosti těchto informací se nemusí vždy objevit na workshopech.

Na základě počátečního průzkumu a rozhovorů si musí facilitátor připravit krátkou prezentaci o hlavních otázkách týkajících se potřeb klastru a pravděpodobných tématech, které se objeví na příštích dohodnutých workshopech. Jde o veřejný dokument a měl by být zpřístupněn všem, kteří se o klastr zajímají.

4.3.3 Určení pořadí klastrů z hlediska časové priority

Klastry, které jsou výsledkem identifikačního procesu na vysoké úrovni, nemají stejnou důležitost. Bude třeba přistoupit k určení jejich pořadí, aby se vytvořil užší seznam těch, které si zaslouží okamžitou pozornost vládní podpůrné agentury. Kritéria použitá pro určení tohoto pořadí by měla být následně použita pro průběžné posouzení úrovně zdrojů pro jednotlivé klastrové iniciativy a jako návod pro stanovení ukazatelů výkonnosti klastrů.

Kritéria použitá pro stanovení pořadí by se měla vztahovat na

4.3.3.1 Rozsah příležitostí

Stávající export a jeho možný růst; aktuální a potenciální zaměstnanost; kvalita pracovních míst; počet firem;

4.3.3.2 Kvalita současné infrastruktury v daném místě

Infrastruktura financovaná z veřejných zdrojů, zejména specializované vzdělávání, školení, výzkumně-vývojová zařízení, specializovaná technická infrastruktura;

4.3.3.3 Současná kultura klastru

Včetně stupně interakce a networkingu mezi firmami; naléhavost a motivace hlavních účastníků klastru pro postup vpřed; dostupnost potenciálních lídrů ze soukromého sektoru a aktuální existence vhodných a efektivních asociací.

4.3.3.4 Strategické porozumění aktuálním problémům

Při zvažování pořadí klastrů by měly být upřednostněny ty, ve kterých lídři pochopili příležitosti a výzvy, které jim klastry nabízí, a kteří se chtějí zapojit spolu s facilitátorem do řešení změn.

Klastry, které se dostaly na zúžený seznam během tohoto procesu, by již měly vytvářet zisk od zákazníků vně geografických hranic klastru; již mají

škálu firem se vzájemnými vazbami (velký pobočný závod či důl netvoří klastř); a jsou již velkými přispěvateli do místního hospodářství nebo mají jasnou příležitost k vybudování vlivné pozice. Zvolené klastry by také měly být od začátku přitažlivé pro finanční podporovatele klastrové iniciativy.

4.3.4 Dostáváme se k podrobnostem

Po obecném průzkumu začíná práce s jednotlivými klastry. Podniknutí série podrobnějších rozhovorů s klíčovými účastníky v místním klastru umožní facilitátorovi: pochopit příležitosti a překážky klastru; posoudit kvalitu vazeb uvnitř klastru a rozsah, ve kterém pracují místní aktéři jako tým; posoudit potenciální lídry a blíže představit koncept klastru skeptikům.

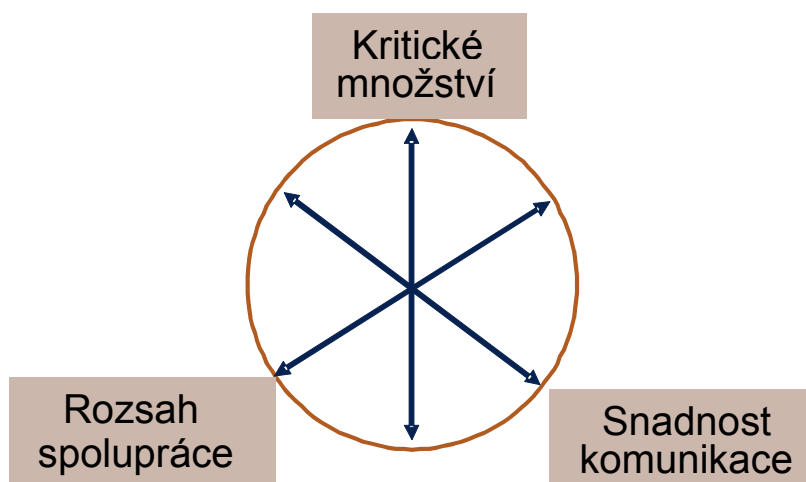
4.3.4.1 Určení hranic klastru

Klastry mohou zahrnovat pouze část regionu nebo zasahovat na území dvou až tří regionů. Hranice klastru musí být pečlivě zváženy, každý klastr musí mít jedinečnou spádovou oblast. Některé klastry budou mít široké rozpětí; jiné klastry budou mít velmi úzké místní zaměření. Klastry založené na surovinách a klastry cestovního ruchu mají tendenci mít širší hranice než výrobní klastry a většina klastrů založených na službách.

Při určování obchodních hranic klastru se často nepřihlíží k místním správním hranicím. Hranice klastru jsou určeny dnešními komerčními faktory a ne včerejšími politickými rozhodnutími. Region klastru musí být natolik malý, aby byl těsný a poskytoval pocit „komunity“, a musí být natolik velký, aby představoval dostatečné kritické množství pro řešení klíčových problémů.

Existují tři dimenze hranice klastru:

Obr. 8 – Dimenze hranice klastru



- **Kritické množství.** Aby mohl klastr fungovat, musí mít dostatečné kritické množství (počet firem a institucí). Např. u klastru turistického ruchu bude hrát roli toto kritické množství z hlediska přiměřeného rozpočtu na propagaci.
- **Rozsah spolupráce.** I když klastr potřebuje kritické množství, také musí být dostatečně specializován tak, aby jeho členové mohli nacházet společné oblasti zájmu. Např. klastr v oblasti IT bude mít kritické množství co do počtu firem, ale zájmy jeho členů mohou být tak rozličné, že nemají často nic společného.
- **Snadnost komunikace. Networking a komunikace** jsou základem klastrování. Proto hraje roli fyzická vzdálenost mezi účastníky klastru, kdy hranice může tvořit už hodinová jízda autem, někdy i méně. Vzdálenost může být omezením pro častou osobní komunikaci. Je-li větší, mohou mít účastníci potíže při pravidelných formálních či neformálních setkáních.

Ostatní faktory k uvážení:

- Jak na region nahlížejí zákazníci?
- Neexistuje žádný „jednotný rozměr“ platný pro všechny místní klastry; multimediální klastr bude mít mnohem kompaktnější pole působnosti než rozsáhlý lesnický klastr.
- Hranice klastru jsou pružné - při rozvoji klastru se vyvíjejí také jeho hranice. Hranice se budou také vyvíjet při užším zaměření klastrové iniciativy, např. ze „zahradnictví“ na „organické plody“.
- Některé klastrové iniciativy mohou mít prospěch z vazeb na sousední klastry (nebo někdy i z klastrů v jiných zemích); jiné iniciativy si budou pravděpodobně konkurovat. Stejně jako firmy budou mít klastry prospěch jak ze spolupráce, tak z konkurence.

Problém s identifikovanými hranicemi klastru je třeba brát v úvahu při využívání veřejných statistik, které byly sestaveny na základě správních hranic. Veřejné statistické údaje sestavené na základě tradičních „průmyslových odvětví“ zase nebudou odrážet širší dimenze „klastru“.

4.3.4.2 Využití stávajících asociací

Kde je to možné, měl by facilitátor klastru stavět na existujících asociacích a týmové práci, která již probíhá. Je však nutné upozornit na určité diskrepance, protože již existující asociace mohou:

- mít úzkou členskou základnu, která nezahrnuje širší prvky klastru, jako jsou dodavatelé jádrovým firmám, agentury pro podporu technologií, terciální instituce, střední školy a banky;
- zahrnovat nepřiměřenou geografickou oblast pro klastrovou iniciativu – příliš velkou (možná národní) nebo příliš úzkou;
- I když mohou poskytovat hodnotné „měkké“ síťové příležitosti a propagační podporu pro své členy, mnohé asociace se musí ještě vypořádat se svou výkonností.

4.3.5 Příprava mapy klastru a akčního plánu

4.3.5.1 Zpracování detailního přehledu

Detailní přehled musí vzít v úvahu co nejvíce následujících otázek;

- identifikovat rozměry a podstatu místního klastru a jeho místo v místním hospodářství,
- představit proces klastrování klíčovými aktéry a zajistit jejich zapojení do procesu,
- určit roli a aktivity místních terciálních institucí, obchodních, profesních a dalších organizací,
- vybudovat znalost zákazníků klastru, jeho konkurentů a klíčových technologií,
- porozumět kultuře klastru, kvalitě vnějších a vnitřních vazeb mezi firmami a vazbám s podpůrnou infrastrukturou,
- identifikovat mezery v infrastruktuře klastru, klíčové překážky růstu a příležitosti k zaplnění kapacitních mezer pomocí vnějších investic.
- Klíčoví účastníci potřebují získat dostatek informací, aby mohli dojít ke společnému porozumění aktuální pozice klastru, jeho konkurenceschopnosti a překážek ve zvyšování produktivity. Tyto informace jsou také nutné pro snadnější vytvoření přehledné mapy klastru a počáteční prezentace.

4.3.5.2 Návod na provádění úvodních interview v klastru

Nezávisle na kvalitě veřejných údajů je nutno získat podrobnější a aktuálnější informace přímo od vedoucích účastníků uvnitř klastru. Osobním rozhovorem tváří v tvář se získá bohatší datová základna než dotazníkem zaslaným poštou. Tyto rozhovory by měly být zaměřeny na určení společných překážek rozvoje a společných příležitostí; z důvodů důvěrnosti těchto informací se totiž nemusí vždy objevit na workshopech.

Provedení série rozhovorů s klíčovými účastníky v místním klastru umožní facilitátorovi klastru:

- pochopit příležitosti a překážky při rozvoji klastru;
- posoudit kvalitu vazeb uvnitř celého klastru a míru, do jaké místní aktéři pracují jako tým;
- udělat si úsudek na potenciální lídry
- představit koncept klastru skeptikům
- poskytnout hodnotné spojení pro následné workshopy a setkání.

Užitečné tipy

Zajistěte, aby vaše rozhovory zahrnovaly široký záběr účastníků, včetně některých menších firem. Docela dobře může jít o některé progresivnější inovační firmy.
Vytvořte si kontrolní seznam otázek k rozhovoru. Musí obsahovat témata týkající se příležitostí a překážek, které jsou pro vedení dotazované firmy aktuální.
Uschovejte záznamy všech rozhovorů, pro pozdější přehled budou neocenitelné;
Požádejte všechny osoby o navržení dalších klíčových osob v místním klastru - jde o důležité náměty pro vytvoření Vašeho řídicího týmu, a pomůže Vám to sestavit Váš seznam.
V této počáteční fázi by měly být vedeny rozhovory s 15-25 pečlivě vybranými účastníky, v ideálním případě ještě více. Neučiníte-li si jasný obrázek během tohoto úvodního kola rozhovorů, bude patrně nutné rozšířit informační základnu realizací dalších rozhovorů.

4.3.5.3 Kontrolní seznam klasického rozhovoru/diskuze

Obecný kontrolní seznam uvedený dále je nutno pro každý klastr citlivě upravit. Pro řadu situací bude tento kontrolní seznam příliš dlouhý a podrobný, bude již obsahovat některé údaje z veřejných zdrojů, a proto je třeba připravit jej před osobním rozhovorem.

i) Základní údaje

Zkontrolujte základní údaje, z nichž lze většinu získat z komerčních databází:

- Název společnosti
- Jméno osoby, její funkce

- Tržby společnosti či jiný ukazatel velikosti
- Vlastnická struktura / akcionáři
- Kanceláře
- Sesterské společnosti

ii) Výrobky / služby společnosti (typ + velikost obratu, Kč/rok)

- Finální výrobky (např. klimatizační jednotky, balené potraviny)
- Výrobní služby (např. smluvní výroba plastových součástek)
- Služby na podporu výrobku (např. smluvní grafický design, marketing)
- Ostatní služby (např. finanční služby, doprava zboží, projektové řízení)

iii) Trh

Na jaký trh firma dodává?

Jaký druh podniků jsou klíčovými zákazníky?

Jaké jsou hlavní trendy?

Export (dle výrobku / služeb):

- trhy
- velikost
- typ zákazníka

Jaká je vaše pozice na trhu:

- prodej koncového výrobku
- prodej polotovaru / součástek (např. prodej koncentrátu)
- Licenční výroba a/nebo montáž v zahraničí
- výroba na zakázku

Kdo jsou vaši největší konkurenti:

- v rámci ČR
- na hlavních mezinárodních trzích.

iv) Klíčové procesy uvnitř podniku

Příklad: pro výrobce klimatizačních jednotek zahrnují klíčové procesy design výrobku, vinutí měděných cívek, svařování různých částí, řezání a ohýbání skříně a rámu, vstříkové lisování součástí, lisování součástí z polystyrénu, obal, montáž a testování.

v) Dodavatelský řetězec: tuzemsko

Zde je příležitost prodiskutovat či otestovat návrh mapy klastru. Mapa klastru je dobrým nástrojem, který může pomoci zapojit manažera dotazované firmy do podrobné diskuse.

- hlavní nakupované materiály vyráběné lokálně (např. obaly)

- hlavní procesy outsourcované lokálně (např. vstřikování plastických hmot)
- hlavní služby nakupované lokálně, včetně IT služeb

vi) Dodavatelský řetězec: zahraničí

- hlavní dovážené materiály (typ a hodnota, hodnota/rok):
 - nakupované v zahraničí
 - nakupované lokálně v ČR
- hlavní procesy dodavatelsky outsourcované ze zahraničí: typ + hodnota (Kč/rok)
- hlavní služby nakupované ze zahraničí: typ + hodnota (Kč/rok)

vii) Služby poskytované ostatním

Služby / procesy (typ + hodnota (Kč/rok) poskytované ostatním (např. využití stroje pro vstřikování plastických hmot pro série speciálních výrobků)

viii) Příležitosti pro outsourcing

Co by z Vašich vnitřních výkonů mohlo být outsourcováno, kdyby existoval kompetentní dodavatel schopný vyrábět za nižší náklady? (typ + hodnota (Kč/rok)

ix) Příležitosti pro nahrazení dovozů

Co z nakupovaných dodávek ze zahraničí by mohlo být vyráběno doma při nižších nákladech? (typ + hodnota, Kč/rok)

x) Faktory úspěchu

Které základní faktory přispívají k úspěchu Vaší firmy v místním měřítku a jako konkurenceschopného exportéra? Které problémy brzdí růst Vaší firmy?

Možné příklady:

- Místní vstupy:
 - Suroviny
 - Nízké náklady na energii
- Dopravní náklady: domácí; zahraniční
- Kvalifikovaná pracovní síla
- Místní služby
- Infrastruktura
- Lokalita
- Struktura trhu
- Základní domácí poptávka
- Domácí konkurence
- Jiné faktory (laskavě upřesněte)

- Proč máte sídlo raději zde, než jinde v zemi či v zahraničí?

xi) Velikost klastru

- Kolik je v zemi / regionu podobných firem?
- Kolik zaměstnanců má:
 - Vaše společnost
 - Vaše průmyslové odvětví
- Kolik je dodavatelů pro každý produkt / službu
- Velikost (počet zaměstnanců / tržby) těchto společností

xii) Geografické údaje klastru:

Jaká je místní domácí koncentrace:

- zákazníků
- konkurentů
- dodavatelů

xiii) Spolupráce

Spolupracujete s jinými firmami ve Vašem "klastru":

- při lobování vůči vládě
- při vzdělávání
- při řešení technických problémů
- jiné ...laskavě upřesněte

Jak spolupracujete s / využíváte služeb:

- místních univerzit, průmyslovek
- jiných výzkumných středisek

xiv) Příležitosti vyplývající z přímých zahraničních investic

Které oblasti Vašeho podnikání by mohly mít prospěch ze vstupu zahraničního investora do regionu?

Existují mezery ve struktuře klastru (např. specializovaná obalová technika)?

Existují též oblasti, kde by mohli noví konkurenti přilákat poskytovatele specializovaných vstupů?

xv) Souhrnné otázky

- Jestliže byste mohl učinit jednu věc pro zlepšení Vašeho průmyslového odvětví, co by to bylo?
- Kdybyste si měl vybrat na schůzku 3 - 4 „akční lídry“ z Vašeho průmyslového odvětví, kdo by to byl?

- Jak by mohla zahraniční investice či partnerství se zahraničním podnikem pomoci Vašemu průmyslovému odvětví?

4.3.5.4 Alternativní přístup – 8 otázek

Stejně jako u předchozího dotazníku i následující otázky mohou být modifikovány tak, aby vyhovovaly konkrétním okolnostem. U tohoto přístupu však existují důležitá „pravidla“: rozhovor vedou dva tazatelé, kteří však po zahájení otázek nevstupují do diskuse. Povoleny jsou pouze případy vyjasnění / pochopení týkající se otázek samotných. U tohoto formátu jsou před rozhovorem shromážděny základní informace o organizaci (klíčové aktivity, velikost atd.). Na každý rozhovor jsou vyčleněny dvě až tři hodiny. Písemný zápis rozhovoru je poté zaslán zpět respondentovi za účelem dalšího vysvětlení či komentářů.

- Otázka pro jasnovidce
Znám budoucnost 10 - 15 let dopředu. Na co byste se mě rád zeptal?
- Vy znáte svou budoucnost
Popište optimisticky, ale realisticky, jak by mohl vypadat Váš podnik.
- Jděte ve své budoucnosti ještě dále
Co by se však nemuselo podařit?
- Co je nutno změnit ve Vašem podniku i mimo něj, strukturálně, kulturně, cokoliv, aby bylo dosaženo Vašeho optimistického scénáře?
- Kterých pár klíčových událostí - převratných událostí přivedly Váš podnik , tam, kde je dnes - a kde je Váš podnik dnes?
- Když už máte optimistický obrázek Vašeho podniku - co by se mělo stát právě teď, abyste ho dosáhli?
- Chopte se příležitosti – otázka z čistého nebe - předpokládejme, že můžete odstranit všechny překážky - čeho byste mohl dosáhnout?
- Kdybyste měl pozvat půl tuctu „akčních lídrů“ klastru dnes večer domů, kdo by to byl?

4.3.5.5 Zpráva z první etapy

Na základě počátečních výsledků získaných z veřejných zdrojů a provedených rozhovorů je třeba připravit krátkou stručnou prezentaci / podklad k diskusi o hlavních charakteristikách klastru a pravděpodobných otázkách, které se objeví na workshopech.

Pozn.: Nejde o výsledky konečného, hloubkového a původního výzkumu. Tento pracovní souhrn má za účel poskytnout dostatečné údaje pro stimulaci diskuze a pro dosažení shody klíčových aktérů o aktuálním stavu klastru. Mělo by být shromážděno dostatečné množství informací na to, aby se eliminovaly všechny populární avšak mylné názory. Tento materiál má také sloužit k uspořádání Vašich myšlenek.

Výsledky průzkumu by měly být prezentovány ve stylu exekutivního sumáře o počtu stránek do 10 až 15, ne více. Tato přehledová zpráva by měla být veřejným dokumentem a měla by být zpřístupněna všem, kdo se o klastr zajímají.

Zpráva by měla zahrnovat některé nebo všechny z následujících prvků. Tento seznam musí být upraven dle potřeb tak, aby plně vyhovoval každému klastru:

i) Úvod

- Účel průzkumu
- Rozsah průzkumu

ii) Shrnutí

- Odrážky, max. jedna strana

iii) Výrobky a služby klastru

- Rozsah činností pokrytých klastrem
- Ukazatelé velikosti klastru (např. počet zaměstnanců, export, počet firem, ...) za použití veřejných údajů či „odborných odhadů“.
- Měly by být identifikovány všechny mezery v dostupnosti informací.
- Jak důležitý je klastr pro místní hospodářství?

iv) Posouzení SWOT

- Jaké jsou klíčové silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, jímž klastr čelí? Uveďte společné překážky a příležitosti.
- Jaké jsou hlavní hnací faktory, které přispívají ke konkurenčnímu úspěchu či neúspěchu místních firem? Které vstupy jsou místně dostupné, jako např. přírodní zdroje, vhodná lokalita či infrastruktura? Existuje v daném místě specializovaná poptávka?
- Kdo jsou konkurenti? Na jakém základě konkurují?

SWOT analýza může být prezentována pomocí [Diamantu](#), který pomůže soustředit se na klíčové prvky klastru.

v) Trh

Na jaký typ trhu klastr dodává? Jaké typy podniků jsou klíčovými zákazníky? Jaké jsou hlavní trendy?

vi) Kultura klastru

- Konkurence může vyvíjet tlak na inovace. Spolupracují firmy v klastru? Nebo jsou jedna od druhé velmi izolované?
- Jsou podpůrné organizace jako např. univerzity v těsném spojení s jádrem klastru?

vii) Stávající asociace, instituce

- Uveďte asociace aktivně podporující členy klastru, a jejich roli (např. obchodní komora).
- Poskytují klíčové vládní organizace zdroje konkurenční výhody / nevýhody? Existují zde specializované vzdělávací instituce?

viii) Mapa klastru

- Mapa klastru je mocným analytickým nástrojem, který umožňuje účastníkům klastru vidět síť a vztahy v klastru. Také naznačuje, kam je třeba umístit strategické priority. Může trvat nějakou dobu, než se vytvoří velký klastr, ale vyplatí se to.
- Počáteční stanovení profilů v rámci klastru zahájí proces identifikace jeho kompetencí na průnicích s jinými klastry. Tyto průniky jsou často body, kde se vytváří skutečná konkurenceschopnost, vznikají nové podniky a „líhnou se“ další klastry. Výzkumné instituce v klastru mohou mít zájem na identifikaci souvisejících klastrů jako součásti tohoto průzkumu.

ix) Investiční příležitosti

- Které oblasti by měly prospěch ze zahraničních investic?
- Existují mezery ve struktuře klastru (např. segment specializované obalové techniky)?
- Existují též oblasti, kde by mohl vstup nových konkurentů přilákat poskytovatele specializovaných vstupů?

Přílohy

V příloze by měly být všechny podrobné statistické tabulky a odkazy na zdroje.

4.3.6 Vytvoření řídicí skupiny

Klíčovým krokem v založení všech klastrových iniciativ je včasné vytvoření řídicí skupiny, která je v každém klastru specifická. Při sestavování této skupiny, která může být zpočátku velmi neformální, ale časem se vyvine a zformalizuje, hraje vedoucí roli facilitátor. Facilitátor musí identifikovat skupinu hlavních účastníků, kteří kolektivně pokrývají širší záběr klastru. Facilitátor je možná bude muset přesvědčit o prospěšnosti klastrové iniciativy a jejich účasti v ní.

Není vždy snadné zapojit „akční lídry“ do počátečních fází. Vedoucí manažeři musí cítit, že se jejich čas a angažovanost vyplatí. Udržení této pozornosti často závisí na schopnosti facilitátora vygenerovat co možná nejdříve určitý přínos pro tyto hlavní hráče. Rychlé a jednoduché otestování úspěchu klastrové iniciativy je ochota vedoucích účastníků vystoupit na příští schůzce; včasným varovným znamením naopak je, jestliže někoho tímto pověří a již se neobjeví.

Skupina nemusí být sestavena ihned. Za sestavení vedoucí skupiny a za „posvěcení“ předsedajícího je obvykle zodpovědný facilitátor; poté musí být pro tuto skupinu vytvořen volební mechanismus.

V rámci řídicí skupiny vznikají dočasné týmy se zaměřením na konkrétní problémy a tyto *účelové týmy* využívají těsného propojení s řídicí skupinou na základě členství jednoho jejího zástupce v každém týmu. V účelových týmech mohou být vytvořeny ještě přechodné akční týmy, které se zabývají řešením konkrétních úkolů a následně se rozpadnou.

Facilitátor je obvykle dlouhodobým členem této skupiny částečně z důvodu reprezentování širších zájmů komunity a zčásti aby zajistil průběžný postup rozvojového programu klastru vpřed.

4.3.6.1 Preferenční vlastnosti řídicí skupiny

Následuje několik důležitých vlastností ideální řídicí skupiny:

- Pokrývá všechny oblasti klastru se širokým zastoupením komunity a silnou vazbou na regionální / národní úroveň. Skupina by měla být směsí dvou typů lídrů: těch, kteří přinášejí vliv (který přitahuje ostatní klíčové osoby a zdroje) a těch s vynikajícími technickými znalostmi a znalostmi trhu.
- Má energii i vyvážené dovednosti.
- Má příslib účasti od preferovaných lídrů (někteří z klíčových účastníků v klastru) a třeba od jedné či dvou inovačních malých firem.

- Obsahuje „pracovní včelky“ – jednotlivce, kteří pracují na tom, aby se věci posouvaly kupředu.
- Je schopna efektivně spolupracovat na dalším rozvoji svého klastru.

V rámci této skupiny budou vytvářeny přechodné týmy s akčním zaměřením na řešení konkrétních úkolů, které budou těžit z těsné integrace s řídicí skupinou prostřednictvím jejích zástupců v každém týmu.

4.3.6.2 Ideální struktura řídicí skupiny

Zde je uvedeno několik rad, jak by měla být skupina strukturována:

- Řídicí skupina by měla být vybrána převážně ze soukromého sektoru a sestavená z vedoucích účastníků klastru společně s jedním, dvěma či více představiteli inovačních menších firem.
- Ve skupině by neměli mít převahu zástupci vlády či pracovníci obchodních asociací. Do řídicí skupiny mohou často vnést širší perspektivu zástupci univerzit.
- Dle potřeb a možností může skupina těsně souviset se stávajícím sdružením a také jim může tvořit již existující organizace. Nejčastěji je ale zapotřebí vytvořit zcela novou strukturu.
- Členové řídicí skupiny by neměli formálně reprezentovat různé „frakce“ místní komunity, ačkoliv mezi sebou mohou spojit hlavní klientelu tvořící klastr.
- Řídicí skupina, obvykle 5 až 7 osob, které nemají problém pracovat společně, by měla být především z firem tvořících jádro klastru. Ve skupině by neměli mít převahu zástupci vlády či pracovníci obchodních asociací. Dle okolností může řídicí skupina těsně souviset se stávající asociací a může být opravdu zavedenou organizací. Nejčastěji je však nutné vytvořit novou strukturu. (Další účastníci by neměli být „odmítáni“, ale jejich zájem a energie by měly být využity v akčních týmech)
- Je třeba dát pozor na osoby, které mají nadměrný zájem o účast, nebo mají úzce zaměřené zájmy, sledují skryté cíle či mají odpor ke změnám.
- Facilitátor je obvykle dlouhodobým členem této skupiny částečně z důvodu reprezentování širších zájmů komunity a zčásti pro zajištění toho, aby se rozvojový program klastru posouval stále vpřed.
- Zvažte zavedení funkce „spolupředsedajících“. To symbolizuje nutnost partnerství. Jestliže jsou klíčovými otázkami například znalosti a vzdělávání, jeden předsedající by mohl být ze soukromého sektoru a jeden z univerzity.

Funkce spolupředsedajících umožní rozložení pracovního zatížení a také podporuje spolupráci!

- I když je lepší ustavit řídicí skupinu co nejdříve, aby se mohlo rychle přistoupit k realizaci akcí, nemusí být skupina hned od začátku v plném počtu. Může být poučné vidět, kdo se objeví jako potenciální člen na prvním workshopu, a jak dobře bude počáteční skupina spolupracovat jako tým.
- S rozvojem chápání parametrů klastru lze určit širší okruh, ze kterého bude možno vybrat tyto pro všechny důležité lídry.

4.3.6.3 Výběr předsedajícího

Výběr předsedajícího z řídicí skupiny je životně důležitým krokem v rozvoji klastru. Předsedající je vedoucím týmu a musí ho akceptovat všichni členové. Facilitátor musí vhodně stanovit, kdo je vedoucím kandidátem na tuto funkci a musí jej oslovit jako první. Výjimečně, není-li jasné, kdo by měl být prvním předsedajícím, může facilitátor vstoupit do tohoto procesu a toto vedení zastávat.

Role předsedy je:

- předsedat schůzím řídicí skupiny
- veřejně reprezentovat klastr na mnoha fórech
- umět přitahovat, být silným motivátorem schopným odstraňovat překážky
- být schopen přilákat další podporu a zdroje pro budoucí cíle klastru

4.3.7 Vytvoření preferované budoucnosti

Počáteční [průzkum](#) určil aktuální pozici klastru. Na tomto základě je třeba vytvořit vizi preferované budoucnosti klastru. Jejím předmětem je široká obecná shoda nikoliv její podrobný obrázek.

Je pravděpodobné, že v průběhu času tato vize dostane ostřejší a konkrétnější kontury v souvislosti s lepším pochopením podstaty konkurenceschopnosti klastru a příležitostí, které klastr svým členům skýtá.

Role vize a jejích výsledků je důležitá pro rozvoj klastru.

Vize musí ukazovat směr, kterým se klastr má ubírat, a takto například odkazovat na trhy, kam klastr dodává, na jeho výrobky a služby, s naznačením, jak vše dohromady v klastru obsáhnout a spojit.

Často může být důležité soustředit se na nové projekty či trhy, které jsou zcela mimo stávající pole působnosti klastru.

4.3.7.1 Vytvoření konsenzu pomocí workshopu

Až do této fáze byl facilitátor převážně zaměstnán uskutečňováním jednotlivých rozhovorů s účastníky klastru. Základním kamenem další etapy procesu je vytvoření konsenzu uvnitř klastru pomocí workshopů, které motivují / angažují účastníky klastru do konkrétních iniciativ.

Důležitým prvním krokem při posunu k implementaci je uspořádání série [veřejných workshopů](#).

4.3.7.1.1 Pořádání veřejného workshopu

Následuje přehled toho, co je třeba udělat při přípravě na veřejný workshop a akci samotnou:

4.3.7.1.2 Kontrolní seznam před organizací workshopů

- Určit hostitele, který řídí přípravy. Může to být docela dobře facilitátor, ale může to být také jeden z lídrů klastru. Pro první schůzku však dáváme přednost spíše neutrálnímu místu.
- Seznam pozvaných by měl navazovat na počáteční rozhovory a na kontakty řídicí skupiny. Cílem by mělo být asi 40 - 60 účastníků, což vyžaduje oslovit pozvánkou cca 100 osob, aby bylo potřebného počtu účastníků dosaženo. Pro kontrolu toho, že jsou pokryty všechny oblasti klastru, použijte [mapu klastru](#) – je nezbytně nutné zahrnout všechny klíčové účastníky klastru.
- Pozvání by mělo být povzbudivé, ale realistické, přátelské, ale profesionální. Nemělo by jít o formální výzvu, ale dát adresátovi potřebnou informační hodnotu. Pozvání by mohlo být od vedoucího manažera, starosty, univerzity a od facilitátora klastru, čímž se potvrdí, že jde partnerský přístup.
- Pamatujte, že každý chce vědět, „Co z toho budu mít já?“. Mějte připravené odpovědi.

4.3.7.1.3 Užitečné tipy

- Vyvarujte se komunikačních nástrah.
- Někteří účastníci klastru vyžadují osobní přístup.
- Kontaktujte telefonicky ty, kteří se neozvali. Spojte se s pochybovači a skeptiky.
- Klastrování je vtahující proces; workshop musí být otevřen všem, kteří mají zájem o účast. Přiměřenou dobu předem oznamte datum workshopu.

- Vytvořte zájem médií před workshopem; pohlížejte na místní média jako na partnery.
- Jak načasování tak délka workshopu jsou důležité. Neměl by zabírat příliš mnoho z pracovního dne a první schůzka by neměla být příliš dlouhá. Navrhněte maximálně tři hodiny, a když se to přetáhne, nevádí.
- Užitečné jsou podrobné jmenovky pro každého účastníka. Před schůzkou se mnoho lidí navzájem nezná.
- Zkontrolujte pečlivě místo konání workshopu. Zvolený prostor by měl účastníkům umožnit sedět ve skupinách o 6 až 8 osobách, v ideálním případě kolem kulatých stolů.
- Před pořádáním tohoto workshopu vykonal facilitátor klastru statistický průzkum a rozhovory s klíčovými aktéry, takže již existuje o klastru určité povědomí a alespoň předběžná představa o týmu odborníků pro vznikající řídicí skupinu.
- S výhodou lze pro řízení průběhu workshopu využít spíše externího moderátora, než facilitátora klastru, zejména jestliže se na to facilitátor klastru necítí, nebo jestli může být vnímán jako reprezentant „názorů vlády“ a ne jako zcela neutrální.

4.3.7.2 Průběh workshopu

Workshopy jsou důležitým nástrojem rozvoje klastru. Napomáhají k vytvoření konsenzu a zahajují proces networkingu a spolupráce, který je tak důležitý pro úspěšné klastrování.

Průběh popsaný dále byl úspěšně používán firmou Cluster Navigators. Je určen jako vodítko pro facilitátora klastrů a firmy a nemusí být otrocky dodržován. Může dojít k situaci, že dva workshopy stačí, ale někdy jsou potřebné čtyři k dosažení stejných výsledků. Hlavním doporučením je, aby program akcí následoval jeden po druhém tak, aby bylo dosaženo potřebných výstupů – vize a akčních plánů – na závěr procesu mapování.

4.3.7.2.1 Navrhovaná struktura workshopů

Struktura rozvoje klastru popsaná dále je založena na procesu tří workshopů, z nichž každý trvá asi 2 - 3 hodiny s dostatečnou dobou na neformální networking na konci každého workshopu, který je pro všechny velmi důležitý.

4.3.7.2.2 První workshop

Mělo by se jednat o prestižní pozvání s legitimitou workshopu potvrzenou jmény na pozvánce (může obsahovat dvě až tři jména zvolená z regionální vlády, respektovaných CEO, rektora univerzity, místního manažera CzechInvestu, ...).

Krátká zpráva připravená facilitátorem může být rozeslána spolu s pozvánkou.

Program workshopu by měl umožnit neformální vazby mezi účastníky na konci workshopu, takže začátek může být naplánován přibližně na 15:00 hod.

Klíčové osoby by měly být pozvány přímo. Workshop předem dostatečně prezentujte v místních médiích, aby každý, kdo se o tento konkrétní klastr zajímá, byl upozorněn a mohl se workshopu zúčastnit. Transparentnost je na místě.

Facilitátor klastru by měl zvážit, zda by neměl vedení workshopu přenechat profesionálovi, který umí takový workshop řídit. Může jít o jednoho z ostatních vyškolených facilitátorů, který je zkušený v pořádání workshopů, a má plnou důvěru.

Pečlivě zorganizujte zasedací pořádek při workshopu. Ideální jsou skupinky 6 až 8 osob kolem kulatých stolů.

4.3.7.2.3 Program prvního workshopu

- 1 Zahájení vedoucí osobností, přivítání a určení cíle. (Tato osoba by měla být hlavním kandidátem na předsedu řídicí skupiny klastru)
- 2 Osobní představení každého přítomného
- 3 Facilitátor představí důležitost klastru a klastrování. Použijte vhodné zahraniční příklady. Prezentace v PowerPoint.
- 1 Komentář facilitátora k počáteční analýze, prezentace v PowerPoint.
- 2 Provedení SWOT analýzy klastru v týmech. Projednání jednotlivých aspektů SWOT s následnou prezentací závěrů je možno rozdělit po stolech. Vyčleňte dost času na diskuzi.
- 3 Identifikujte data a místa konání dalších workshopů.
- 4 Ukončení workshopu osobou, která jej zahájila, zdůraznit, že jde o první etapu dlouhé cesty.

4.3.7.2.4 Výstupy z Workshopu 1

- 5 Připravte krátkou tiskovou zprávu
- 6 Rozešlete všem pozvaným (nejen účastníkům) souhrnnou zprávu o workshopu s uvedením účastníků a datem druhého workshopu. Přednostně e-mailem.
- 7 Zvažte, zda některý z účastníků stojí za úvahu jako člen řídicí skupiny klastru. Zorganizujte neformální setkání těch, kteří přicházejí v úvahu. V této fázi by mohlo jít o 2 až 4 osoby, které však nemusí vědět, že se s nimi uvažuje na tuto pozici.

4.3.7.2.5 Druhý workshop

Konání cca za dva týdny.

Opět použijte média pro posílení ještě širší účasti než při prvním workshopu.

Pečlivě zorganizujte zasedací pořádek (odlišný od prvního workshopu)

4.3.7.2.6 Program Workshopu 2

- 1 Přivítání, cíl workshopu (neměl by uvádět facilitátor)
- 2 Shrnutí první preferované budoucnosti vhodným příkladem. Poté přednese návrh preferované budoucnosti klastru a otevře diskuzi. Může být užitečné prezentovat dva scénáře, na vyšší úrovni (zaměřený na přidanou hodnotu, diferencované produkty a služby) a nižší úrovni (zaměřený na nízké náklady, nerozdělené komodity). Navrhněte, aby prohlášení, která z toho vzejdou, byla stále označována jako „návrh“, aby bylo jasné, že se workshopu: analýza a SWOT. Prezentaci tohoto bodu si pečlivě připraví facilitátor, jelikož to ovlivní strategii, kterou budou účastníci řešit později během workshopu.
- 3 Facilitátor představí koncepci této vize stále vyvíjí.
- 4 Na základě metody „preferované budoucnosti“ jsou v tomto workshopu identifikovány hlavní kroky k jejímu dosažení.

- Vyzvěte účastníky, aby jednotlivě (a samostatně) napsaly na papír hlavní kroky k dosažení vize, jak je sami vidí.
- Po několika minutách vyzvěte k diskusi účastníky u jednotlivých stolů, aby sepsali souhrnný seznam těchto kroků za každý stůl. Facilitátor by měl procházet mezi stoly a kontrolovat, zda každá

skupina pochopila úkol (např. krokem není „Provést výzkum“, „Vytvořit strategii“)

- Se všemi účastníky запиšte klíčové kroky na velkou tabuli. Velmi pečlivě tyto kroky seskupte.
- *Čtyři obecné skupiny, které se často objevují na workshopech:*
 - Rozvoj exportního trhu, průzkum trhu, obchodní veletrhy, reklama
 - Znalosti, technické vzdělávání
 - Způsob naší práce, naše kultura: dosažení shody ohledně strategie, ustavení řídicí skupiny, firmy specializující se na své jádrové kompetence, znalost, kdo je kdo v našem klastru
 - Výzkum a vývoj, přenos technologií, vazby na univerzitu, inkubátor napojený na univerzitu

- 5 Nechejte všechny účastníky hlasovat o prioritních krocích. Jestliže z toho vzejde např. šest klíčových kroků, dejte každému účastníku 3 nebo 4 hlasy. Domnívá-li se účastník, že jeden krok je zvláště důležitý, může mu dát více než jeden hlas.
- 6 Ukončete workshop shrnutím klíčových kroků, které jsou zvýrazněny na tabuli. Oznamte, že na příštím workshopu (určete datum) budou projednány počáteční aktivity každého prioritního kroku.

4.3.7.2.7 Výstupy z Workshopu 2

- 1 Připravte krátkou tiskovou zprávu
- 2 Rozešlete všem pozvaným (nejen účastníkům) souhrnnou zprávu o workshopu, uveďte účastníky, preferovanou budoucnost, kroky, které je třeba uskutečnit pro dosažení této budoucnosti, a datum příštího workshopu.
- 3 Facilitátor identifikuje účastníky workshopu, které by mohlo zajímat upřesnění konkrétních kroků (např. rozvoj exportu či vzdělávání/dovednosti) a na individuálních schůzkách s nimi probere, jaký by měl být další krátkodobý postup. Navrhněte, že by mohli prosazovat tyto postupy na příštím workshopu.
- 4 Řídicí skupina by měla začít získávat formální charakter s jádrem 4 - 5 členů.

4.3.7.2.8 Třetí workshop

Volný zasedací pořádek, jelikož účastníci se budou brzy přesouvat mezi stoly.

4.3.7.2.9 Program Workshopu 3

- 1 Přivítání, cíl workshopu (nejlépe uvádí-li člen řídicí skupiny)
- 2 Facilitátor přednese souhrn prvního a druhého workshopu, identifikuje hlavní stavební kameny rozvoje klastru. Vyzve účastníky, aby zvednutím ruky uvedli, o kterém prioritním kroku chtějí diskutovat.
- 3 Účastníci se podle své volby přesadí ke stolům, kterým byly přiřazeny kroky s kritickým množstvím. (Navrhněte, že jestliže se o téma zajímají méně než 4 osoby, budou přizváni připojit se k jiné skupině).
- 4 Vyzvěte účastníky k diskusi o krátkodobém postupu, určete tzv. "nízko visící ovoce" (aktivity, které lze snadno, rychle a levně realizovat) a snažte se vytvořit první návrh plánu projektů. Facilitátor se bude muset pohybovat mezi stoly a poradit každé skupině při problémech s vytvářením těchto plánů. Některým skupinám bude možná nutno připomenout, že jde o nalezení prvních akcí a ne o dlouhodobé projekty či další výzkumy / analýzy.
- 5 Plán projektů je následně prezentován celé skupině na workshopu a proběhne jeho připomínkování. Je důležité nalézt široký konsensus ohledně těchto navržených projektů.
- 6 Ti, kteří mají zájem o rozpracování plánu projektů nad rozsah workshopu se vyzvou, aby se přihlásili, a před ukončením workshopu se určí datum setkání tohoto malého akčního týmu. Není-li o určitý krok žádný zájem, měl by být odložen stranou.
- 7 Ukončení workshopu členem řídicí skupiny, poděkování dobrovolníkům.

4.3.7.2.10 Výstupy z Workshopu 3

- 1 Připravte krátkou tiskovou zprávu
- 2 Rozešlete všem pozvaným (nejen účastníkům) souhrnnou zprávu o workshopu, uveďte účastníky, počáteční plán projektů a jména těch, kteří se dobrovolně zapojí do rozpracování konkrétní iniciativy.
- 3 Facilitátor zváží složení každého akčního týmu a zda by neměl být přizván někdo, kdo se nezúčastnil workshopu.
- 4 Řídící skupina posoudí závěry workshopu, strukturu akčních týmů a své individuální zájmy při podpoře akčních týmů. Ideálně by každý akční tým měl obsahovat jednoho člena řídicí skupiny.
- 5 Facilitátor možná bude muset zorganizovat schůzku akčního týmu a měl by být přítomen na každé schůzce, ale přednostně by měl umožnit někomu jinému, aby každý akční tým měl svého vedoucího. Facilitátor bude možná muset vyzvat vhodné osoby, aby převzali tuto roli.

4.3.7.2.11 Rozvoj vize

Preferovaná budoucnost by měla mít možnost jistého rozšíření, ale současně musí být na dosah. Musí ukazovat směr, kterým se má klastr ubírat, a měla by obsahovat např. odkazy na trhy, kam klastr dodává, na jeho výrobky a služby, s naznačením, jak vše dohromady v klastru obsáhnout a spojit.

- Používejte pojem “preferovaná budoucnost” jako alternativu k pojmu “vize”.
- Jestliže již nějaká existuje, vezměte existující či vizi připravenou jako výsledku průzkumu a podívejte se, jestli ji můžete využít.
- Aby se zamezilo dlouhým debatám, které by nikam nevedly, může být užitečné popsat vizi jako „počáteční“ či „návrh“.
- Počáteční vize klastru může prostě být “Zdvojnásobit rozsah aktivit klastru během pěti let”. Vhodná měřítko pro činnost klastru mohou být export, počet jádrových firem či počet návštěvníků.
- Pamatujte, že hledáte širokou obecnou shodu a nesnažte se namalovat podrobný obrázek budoucnosti.

4.3.7.2.12 Příklady vizí

Vize turistického klastru v Jižní Africe:

Valley of the Olifants je proslavené jako hlavní turistický cíl v Jižní Africe nabízející vzrušující, unikátní a kvalitní africkou zkušenost zaměřenou na ekologii, dobrodružství a kulturní turistiku. Je postaveno na spolupráci a dělbě pravomocí všech účastníků klastru, což vytváří udržitelné přínosy pro všechny.

Wichita, Kansas Aviation

„Expandovat z naší současné pozice jedničky ve výrobě lehkých letadel v USA na preferovanou lokalitu pro design, výrobu, údržbu, marketing a distribuci lehkých letadel.“

Vize organického klastru na Novém Zélandu

„Během pěti let bude mít Horowhenua trvalý a ziskový organický průmysl, vyrábějící značkové organické produkty a propagující společně tento distrikt jako Centrum excelence pro organiku.“

Moravskoslezský strojírenský klastr

„Reprezentovat a podporovat zájmy strojírenských podniků v regionu s cílem pomoci růstu zaměstnanosti a bohatství v regionu.“

Skotský lesní klastr

Skotský lesní průmysl prezentuje dřevo jako „přirozenou volbu“ pro trvalá a inovační zákaznická řešení.

4.3.8 Určení „odrazových můstků“ pro převedení vize v realitu

Po vymezení „preferované budoucnosti“ či vize musí účastníci klastru určit, které stěžejní kroky musely být uskutečněny ... jak se dostat k realizaci vize.

Dosažení společného porozumění o diagnóze klastru a klíčových problémech, které musí být řešeny, je kritickým momentem v rozvoji klastru. Identifikace těchto problémů cestou zdola nahoru v rámci workshopu je účinnější než mít "nezávislý průzkum" shora dolů nebo doporučení od konzultanta, akademika či facilitátora klastru.

Určení priorit těchto odrazových můstků musí vyjít spíše z nadšení než z hlediska strategického dopadu: jestliže nikdo z klastru nemá chuť řešit problém / příležitost, pak to prostě zůstává na seznamu věcí, které je třeba udělat, ale není to ničím povinností. Facilitátor klastru by neměl automaticky přebírat odpovědnost za řešení problémů místo odborníka na danou problematiku.

Tento krok se realizuje na workshopu ihned po vytvoření vize. Nejprve požádejte každého účastníka workshopu, aby samostatně napsal své návrhy klíčových kroků, poté tyto nápady nechte prodiskutovat a posoudit u každého stolu, a následně formou zpětné vazby za účasti všech účastníků shrňte klíčové prvky na velký papír.

Každý účastník workshopu pak může dostat pět červených hlasovacích puntíků a umístí je k preferovanému kroku. Během hlasování může být použito všech pěti puntíků k jednomu kroku, pokud je účastník považuje za absolutně důležité, nebo je lze rozdělit mezi pět různých kroků.

Obvykle z tohoto procesu vzejde 5 - 6 priorit, které lze ihned aplikovat.

4.3.8.1 Pohled zpět jako alternativa

Alternativou k výše uvedenému přístupu je proces zaměřený spíše na „**pohled zpět**“, než na předvídání z pozice současné situace. Účastníci klastru jsou na workshopu vyzváni k tomu, aby si představili, že bylo dosaženo preferované budoucnosti, a poté „se ohlédnou zpět“ a identifikují „odrazové můstky“, pomocí kterých bylo vize dosaženo.

Poté probíhá hlasování jako dříve.

Stojí za to zaznamenávat i ostatní problémy, které se objeví, jelikož si zaslouží následnou pozornost řídicí skupiny. Jakmile bude řídicí skupina pevně stanovena, bude užitečné posoudit důkladněji počáteční strategický program, který vznikl v průběhu workshopu.

4.3.9 Okamžitý akční program

Jakmile byly klíčové odrazové můstky identifikovány (širší, dlouhodobější program), je nutno identifikovat aktivity, které zahájí posun klastru směrem k preferované budoucnosti. Důraz je kladen na krátkodobé taktické iniciativy. Strategičtější iniciativy vyžadující významné zdroje s dlouhodobou návratností mohou být řešeny později, jakmile již bylo dosaženo potřebného úspěchu, získána vyšší angažovanost účastníků a klastrové iniciativě jsou přiřazeny vyšší finanční zdroje.

4.3.9.1 Identifikace rychlých úspěchů

Jde o poměrně snadné iniciativy, které nevyžadují zvláštní zdroje a poskytují rychlé úspěchy. Jde spíše o taktické iniciativy první generace, než o dlouhodobé iniciativy s významným dopadem. Tyto iniciativy by měly demonstrovat, jak hodnotné mohou být první společné aktivity. Jejich priority

však musí být určeny citem a dobrovolně; není-li o některé aktivity zájem, pak by měly být odloženy stranou.

Facilitátor musí vytvořit prostředí, které povzbuzuje ty, kteří mají chuť se do některého problému „obout“. Jestliže nikdo z klastru nemá energii či zájem řešit problém / příležitost, pak to prostě zůstává na seznamu věcí, které je třeba udělat, a nikomu nejsou přiřazeny.

Facilitátor klastru by měl postupovat opatrně při přebírání odpovědnosti za řešení problémů místo odborníka na danou problematiku, ale někdy to je nezbytné.

4.3.9.2 Osnova akčního programu

Cílem této poslední fáze workshopu je zahájit tvorbu akčního programu pro vybrané problémy:

- Jaký je plán projektů na příštích 12 měsících?
- Jaké jsou očekávané výsledky?
- Jaké zdroje jsou potřebné pro každý projekt?
- Existují jiní lidé, kteří se nezúčastnili workshopu, se specializovanými zkušenostmi/kontakty/znalostmi/zdroji, a kteří by měli být pozváni k účasti na řešení konkrétního projektu?

4.3.9.3 Zřízení dočasných akčních týmů

Tento akční program nevytváří „seznam přání“ v naději, že ostatní, zejména vládní agentury, převezmou prioritní aktivity. Proto je před ukončením workshopu důležité mít akční týmy na řešení problémů ustavené. Odpovědnost za akce musí být spravedlivě rozdělena mezi spolupracující účastníky klastru. Každý akční tým by měl mít vedoucího a další podpůrné členy, a je-li to možné, obsahuje také člena řídicí skupiny.

Akční skupina pracující na počátečních vzdělávacích iniciativách by měla např. zahrnovat účastníky soukromého sektoru a poskytovatele vzdělání. Akční skupiny pracují nejlépe, navrhnou-li se jejich členové sami; ideální je skupina 3 - 4 motivovaných jedinců.

Tyto dočasné akční týmy musí být zaměřeny na dosažení konkrétního úkolu a poté se musí samy rozpustit. Nejde o „výbory“ založené nastálo. Akční týmy poskytují užitečnou příležitost pro účastníky klastru, dokonce i konkurenty, spolupracovat na společných problémech a rozšířit pracovní zatížení mezi účastníky klastru, a tím minimalizovat riziko "vyhoření" dobrovolníků.

Někdy se s výhodou využívá vytvoření jisté konkurence mezi týmy pro dosažení výsledků. Dle okolností musí facilitátor aktivně povzbuzovat účastníky k převzetí zodpovědnosti. Facilitátor klastru má důležitou roli při práci s těmito akčními týmy a jejich podpoře, ale raději by neměl hrát roli „manažera projektu“. U malých klastrů a klastrů složených pouze z malých společností nemusí mít facilitátor jinou možnost než převzít roli projektového manažera a přijmout fakt, že se klastrová iniciativa bude angažovat na méně frontách.

4.3.9.3.1 Osnova akčních iniciativ

Počáteční iniciativy by měly identifikovat název projektu, poskytnout krátký popis a naznačit časový plán, odpovědnosti, požadované zdroje a očekávanou návratnost.

4.3.9.3.2 Zdroje počátečních iniciativ

Dostupnost fondů/zdrojů na podporu počátečních prioritních iniciativ (jako je vytvoření webové stránky, návštěva obchodního veletrhu, návštěvy firem) je velké plus pro urychlení fungování vznikajícího klastru. Tyto fondy nemusí být velké.

4.3.9.4 Pravidelné schůzky

Všechny klastrové iniciativy by měly zahrnovat série veřejných fór, z části jako strategii pro průběžnou informovanost účastníků klastru o programu klastru, a z části pro poskytnutí významných příležitostí pro lidi uvnitř klastru se setkat a navzájem se poznat. Tato fóra mohou zahrnovat měsíční snídani/večerní setkání a brífinky v podnicích členů klastru. Tato fóra by měla obsahovat externí přednášející a aktivity zaměřené na jednotlivé firmy (např. oznámení o získání ocenění, zahájení výroby nové produktové řady, vývozní zakázce).

Některé klastrové iniciativy se nedokáží přenést přes tyto pravidelné schůzky a časem podstupují riziko toho, že přestanou přidávat podstatnou hodnotu programům jednotlivých firem. Pravidelní účastníci těchto schůzek se mohou časem omezit na firmy poskytující služby klastru a firmy z jádra klastru mohou ztratit zájem. Takové klastrové iniciativy jsou zranitelné a vyžadují opětovnou aktivaci a zaměření se na přidanou hodnotu tím, že řeší hlavní problémy, kterým musí klastr čelit.

4.3.9.5 Budování vnějších vazeb

Mnoho klastrových iniciativ je zpočátku zaměřeno na rozvoj podnikání, přilákání více zákazníků zejména firmám v jádru klastru. Počáteční projekty mohou zahrnovat propagační materiály, např. brožury, vytvoření webové stránky, návštěvy potenciálních zákazníků a účast klastru na veletrzích. Další dimenzí zahraničních vazeb je vytvoření přístupu k nízkonákladové pracovní síle, kapitálu a technologiím.

4.3.9.6 Klíčové principy úspěchu

Rychle realizované akce přinášející rychlé přínosy vytvářejí důvěryhodnost iniciativy. Knastrové iniciativy mají sklon selhat v tomto kritickém implementačním kroku. Složitější dlouhodobé projekty by měly být zavedeny později po vytvoření potřebné hybné síly. Akce a analýzy musí být vyvážené: analýza je prostě předchůdcem akce. Vytvoření řady akčních týmů je důležitým prostředkem pro sblížení lidí za účelem vytvoření a řešení společného programu. Portfolio akčních týmů snižuje závislost na jedné iniciativě, zajišťuje zapojení široké fronty a má z nich prospěch velká škála účastníků klastru.

4.4 Podpora agentury CzechInvest při mapování klastru

Tabulka č. x uvádí souhrn aktivit podporovaných agenturou CzechInvest v rámci mapování. Dále tato kapitola uvádí technické podrobnosti o tom, jak žádat o podporu.

Není nutné provádět regionální průzkum před požádáním o podporu pro mapování jednotlivých klastrů.

Tabulka 3 : Podpora při mapování klastrů

	Etapa	Aktivity	Výstupy	Financování
Aktivity před mapováním	Regionální přehled	Statistická analýza potenciálu klastru	Seznam potenciálních klastrů a hodnocení klíčových sektorů	Kraj
		Průzkum klíčových sektorů "od stolu"	Průzkum vývojových trendů a problémů v klíčových sektorech	
	Určení pořadí klastrů dle priorit	Rozhovory či řízené diskuze s klíčovými účastníky v klíčových sektorech	Přehled problémů a potenciálu. Identifikace dodavatelských vazeb v klastru.	Kraj
		Posouzení statistické analýzy a údajů z rozhovorů.	Seznam prioritních sektorů a klastrů pro podporu jejich rozvoje.	
Žádost na CI	Příprava žádosti o podporu mapování	Určení potenciálních partnerů pro účast v mapovací studii Provedení krátkého posouzení potenciálu klastrů dle formuláře žádosti	Kompletní formulář žádosti podaný na regionální kancelář CI	Kraj, univerzita či potenciální klastr
Podpora mapování klastrů	činnosti mapování klastru	Podrobná statistická analýza klíčových průmyslových odvětví v klastru Podrobná analýza trendů sektoru Rozhovory s klíčovými firmami Identifikace řídicí skupiny Benchmarking klíčových parametrů klastru Workshopy s cílem identifikace a nastolení konsenzu ohledně vize a klíčových aktivit Identifikace finančních zdrojů pro financování aktivit	Podrobný popis klastru, SWOT analýza, benchmarkingová zpráva, mapa klastru, vize, akční plán, rozpočet, žádost o podporu rozvoje	CzechInvest 75%, kraj či univerzita 25%

4.4.1 Kdo může žádat?

U projektů vyhledávání vhodných firem pro klastr, vyhodnocení životaschopnosti a přínosu klastru, jsou možnými příjemci podpory tyto subjekty se sídlem v ČR:

- kraje

- krajem pověřené organizace
- instituce terciálního vzdělávání
- výzkumné organizace

Pokud se jedná o organizaci pověřenou krajem, musí být toto pověření doloženo výpisem ze zasedání rady kraje nebo zastupitelstva.

Pod institucemi terciálního vzdělávání se rozumí vysoké školy, a vyšší odborné školy, které mají vztah k předmětu realizace plánovaného projektu, v odůvodněných případech může jít i o střední školy.

Co se týká formy a výše podpory pro projekt vyhledání vhodných firem pro klastry, platí následující zásady:

- a) Podpora je poskytována na projekty vyhledávání vhodných firem pro klastry formou dotace na uznatelné náklady maximálně do výše 75% uznatelných nákladů projektu
- b) V případě projektu vyhledávání vhodných firem pro klastry, vyhodnocení životaschopnosti a přínosu klastru může dotace činit 0,2 – 1 mil. Kč
- c) Na dotaci není právní nárok

4.4.2 Požadavky

Obecně musí klastry splňovat následující kritéria, aby bylo možno je v rámci programu KLASTRY OPPP podporovat:

- a) Minimální množství společností zapojených do klastru, musí tvořit kritickou masu dle odstavce 3.1, koncentrovanou v určité geografické oblasti. Geografickou oblastí se rozumí kraj, oblast sousedících krajů a případně i přilehlé území sousedícího státu, ve které působí firmy z cílového sektoru klastru
- b) Zaměření na inovace a export
- c) Přístup k výzkumu a vývoji a k vzdělávacím zařízením
- d) Jasně definovaný sektor působnosti
- e) Podporu významných firem, které věří v poslání klastru
- f) Pevné vazby mezi dodavateli a odběrateli

Konkrétní podmínky pro projekt vyhledávání vhodných firem pro klastry:

- a) Musí být realizován na území České republiky, mimo region Praha
- b) Minimálně 10 firem a instituce terciálního vzdělávání musí projevit zájem o vyhledání vhodných firem pro klastr. Je vhodné, aby tento zájem projevila i výzkumná organizace nebo krajský úřad

- c) Musí být provedena předběžná analýza ekonomiky daného regionu
- d) Studie bude zpracována společností, která má se zpracováním podobných projektů zkušenosti

4.4.3 Výsledky

Pro předložení žádosti musí příjemce zpracovat několik dokumentů a opírat se o již provedený předběžný průzkum významu daného odvětví pro kraj. Kromě vyplnění samotného formuláře [žádosti](#) je povinnou přílohou Vstupní analýza [studie proveditelnosti](#) pro projekt vyhledávání vhodných firem pro klastr včetně [rozpočtu](#) projektu.

Význam studie proveditelnosti spočívá v prokázání hypotézy, že uvažovaný sektor skutečně prokazuje prvky klastru, má zájemce ze strany soukromého sektoru a má potenciál pro zvyšování inovací, produktivity a konkurenceschopnosti jak firem v klastru tak celého regionu.

Součástí žádosti je struktura uznatelných nákladů, která se řídí jednak obecnou [Metodikou uznatelných nákladů](#) (příloha manuálu implementace OPPP), jednak konkrétními ustanoveními Programu KLASTRY v kapitole 3.4 [Uznatelné náklady](#). Hlavní důraz z hlediska uznatelných nákladů je kladen na analýzy sektoru a na zvyšování povědomí firem o spolupráci v klastru formou návštěv, interview, setkání menších skupin firem, pořádání workshopů, řízených diskuzí, event. konferencí.

Žadatel rovněž musí doložit celou řadu dalších [příloh](#), které prokazují jeho finanční zdraví, bezúhonnost a odborné schopnosti.

V průběhu zpracování žádosti a studie proveditelnosti se žadatel může řídit [Kritérii pro výběr projektu](#), která stanovují nutné parametry projektu, aby získal potřebné body při hodnocení.

4.4.4 Proces žádosti

Kompletně zpracovaný dokument žádosti je možno podávat průběžně na [Regionální kanceláře CzechInvest](#). Zde probíhá první kontrola formální správnosti, kdy, bude-li to nutné, je žadatel vyzván k doplnění nebo úpravě žádosti.

Žádost dále postupuje na odbor poradenských služeb CzechInvest, kde projektoví manažeři Programu KLASTRY zajišťují další posouzení žádosti dvěma nezávislými evaluátory, kteří zpracují odborné nezávislé posudky

hodnocení projektu. Následně je žádost včetně všech posudků předložena Hodnotitelské komisi. Ta ji buď doporučí nebo nedoporučí ke schválení.

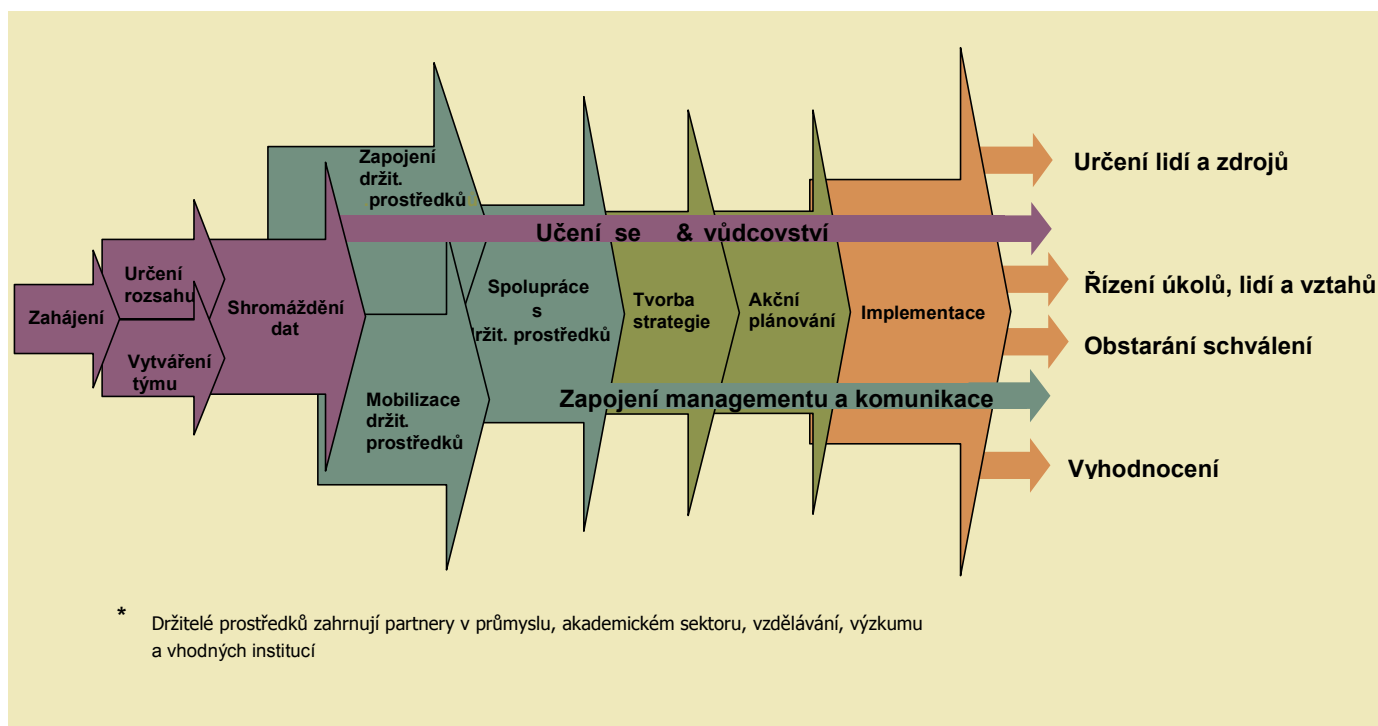
Bude-li žádost Hodnotitelskou komisí doporučena, potom Řídící orgán, jestliže neshledá žádné další formální či objektivní důvody k zamítnutí žádosti, vydá následně Rozhodnutí o poskytnutí dotace, jehož součástí budou Podmínky Rozhodnutí o poskytnutí dotace.

5 Rozvoj klastrů

Neexistuje žádný jediný - nejlepší způsob, jak rozvíjet klastr. Následující schéma nicméně přehledně zobrazuje základní postup používaný agenturou [Scottish Enterprise](#) a je možné jej v té či oné formě použít pro rozvoj klastrů i v České republice.

Jak je ze schématu zřejmé, proces začíná etapou mapování klastru, která je nutná nejen pro shromáždění údajů o klastru, ale také pro identifikaci jeho klíčových účastníků a jejich získání pro myšlenku účasti v klastru. Po úspěšném dokončení etapy mapování může nastat postupná realizace připravené strategie. V následujících kapitolách budou popsány různé typy aktivit, které je možno podniknout během rozvojové fáze klastru.

Obr. 9 – Proces rozvoje klastru



5.1 Založení klastru

Načasování a podstata oficiálního založení klastru závisí na mnoha faktorech, jako je úspěšnost mapování, zdroje dostupné v rámci klastru a cíle, které si klaster stanovil. Co se týče času, vyplatí se počkat, až některý z krátkodobých akčních týmů dodá výstupy na základě cílů stanovených na začátku mapovacích workshopů, takže je možné je použít pro propagaci při zakládání klastru.

I když čas založení klastru je zcela v rukou řídicí skupiny, facilitátor by měl mít promyšleny následující otázky:

- Má klaster jasnou vizi?
- Byla vize převedena do realistických krátkodobých cílů?
- Bylo již některého z cílů dosaženo?
- Má klaster 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 klaster?
- Bylo zajištěno financování tak, aby klastrová iniciativa přežila a mohla dosahovat stanovených cílů?

5.1.1.1 Jak zorganizovat vlastní založení klastru?

Podstata a místo akce může být ve značné míře určeno dostupnými zdroji a typem účastníků klastru.

Je-li silně zapojena místní univerzita, potom je logickým místem konání tato univerzita. Může se však stát, jedná-li se o novou iniciativu v kraji, že místní a vládní politici se budou také chtít zasadit o úspěch, a v tom případě mohou být vybrány jako místo konání prostory úřadu kraje či radnice.

Ať už je místo jakékoliv, založení klastru musí být navrženo tak, aby klastru jeho účastníkům vytvořilo pozitivní mediální ohlas, a proto by měla být tato slavnostní akce tak prestižní, jak jen to rozpočet dovolí. Je to vlastně i

příležitost pro získání sponzorů akce jak z řad veřejných institucí tak klíčových členů klastru ať už části nákladů akce nebo jako celku.

5.1.1.2 Kdo by měl přijít?

Protože jde o určitou slavnostní veřejnou akci, měla by být spíše inkluzivní, tj. vtáhnout co nejvíce důležitých účastníků než zavřená. Všichni, kdož se dosud angažovali v podpoře klastru, ať už jednotlivci nebo organizace, by měli být pozváni. Ti, kdož dosud nebyli zapojeni, ale kdo by mohli nebo měli klastr podporovat, nebo z něj těžit v budoucnu, by rovněž měli být na seznamu pozvaných. Je samozřejmé, že „multiplikátoři“ typu média by se měli také objevit, společně s odborníky a politiky, kteří budou mít vliv na pokračující úspěch celé věci. V neposlední řadě je třeba mít na paměti, že firmy zaměstnávají pracovníky a že ti také mohou přispět ke zdaru tohoto záměru. Jejich ztotožnění se s ním je velmi důležité.

5.1.1.3 Cíle založení klastru

Spuštění klastrové iniciativy by si mělo získat veřejný zájem a nadšení, které následně přiláká další dobrovolníky k účasti v tematických a akčních týmech. Ke svým závazkům se musejí přihlásit stávající lídři klastru, nikoliv facilitátor. Jejich angažovanost by měla vést k tomu, aby své odhodlání projeví všichni hlavní účastníci.

Je důležité, aby byli vyzvednuti všichni, kdož se podílejí na financování klastrového procesu, a aby se jim dostalo veřejného uznání za tuto podporu.

Je také vhodné využít této akce k představení a pochvale všech osob, které při přípravě klastrové iniciativy obětavě spolupracovali a mají již na svém kontě patřičné výsledky. Ti by měli být nyní v popředí a prezentovat se.

Výsledkem této akce by mělo být povzbuzení všech těch, kdož dosud tuto iniciativu nijak aktivně nepodpořili, aby tak učinili, a potvrzení pro ty, kteří se již do klastru zapojili, že udělali správnou věc.

5.1.2 Právní formy klastru

Načasování přípravy oficiální právní formy klastru je záležitostí řídicí skupiny. Nemá smysl vytvářet nákladnou právní strukturu, dokud nebyla zpracována strategie a není jasné, že klastr se opravdu bude vyvíjet. Je dobré mít na paměti slogan **„forma následuje až po strategii.“**

Existuje mnoho právních forem, kterých může klastr nabýt. Dokonce se může právní forma měnit s vývojem klastru, jeho členů a strategie.

Následují možnosti právních struktur v České republice, a je nutno mít na paměti, že neexistuje jen jediný „správný“ způsob. Facilitátor a řídicí skupina musí zvážit možné právní formy z nejrůznějších úhlů pohledu (např. má to být podnikatelský nebo neziskový subjekt?) z hlediska dosažitelnosti rozvojových dotací, rozdělení pravomocí, otevřenosti členství, organizační a rozhodovací pružnosti, apod. Je vhodné nechat si v rámci mapovací studie vypracovat odborný právní posudek obsahující výhody a nevýhody každé alternativy, např.:

Klastr jako součást jiné asociace

- není samostatný právní subjekt, má silné zázemí okamžitě: administrativní podporu, zavedené postavení

1. Sdružení podle § 20 obč. zák. č. 40/64 Sb.

- umožňuje členství pouze právnickým osobám. Je registrováno v registru zájmových sdružení právnických osob vedeného na krajských úřadech, řídí se stanovami, účtuje podle pravidel neziskové organizace

2. Sdružením podle zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů

- umožňuje členství jak právnickým tak fyzickým osobám. Toto sdružení je registrováno na Ministerstvu vnitra České republiky, účtuje podle pravidel neziskové organizace, řídí se stanovami.

3. Volné sdružení (konsorcium) podle Občanského zákoníku § 829

- nevzniká nový právní – daňový subjekt
- funguje na základě plné moci, kterou všichni členové dají zmocněnci konsorcia, zpravidla jednomu z jeho členů
- všechny vnější vztahy jsou založeny na samostatné právní subjektivitě jednotlivých členů konsorcia. V praxi to znamená např. uzavírání samostatných smluv všech členů s vnějším subjektem

4. Nadace

- je nutno prozkoumat vhodnost této formy, zaměření klastru však neodpovídá poslání nadace

5. Obchodní společnost

- výběr formy dle obchodního zákoníku

5.1.3 Cíle klastrové iniciativy

Rozvoj klastru zahrnuje dosažení mnoha cílů, z nichž některé jsou společné více klastrům, jiné jsou poměrně vzácné. [Zelená kniha](#) klastrových iniciativ představuje nejkomplexnější současný průzkum cca 250 klastrových iniciativ, z celého světa. Zelená kniha uvádí šest hlavních oblastí činností, na které se sledované klastrové iniciativy soustředily. Následující tabulka rozděluje tyto aktivity dle jejich četnosti výskytu v iniciativách v celém světě.

Tabulka 4 - Priority rozvoje klastru

Výzkum a networking	Expanze klastru	Akce politiky
Publikace zpráv Studie klastru	Služby inkubátorů Investiční pobídky	Lobování a projekty –dotace/infrastruktura
Povědomí o klastru	Spin-offs Vytváření regionální značky Přilákání firem	
Sítě společností Sítě lidí	Růst společnosti	Podpora inovací Nové technologie
Podpora exportu Podpora podnikání Zprávy o trhu	Technické školení Školení managementu	Rozšíření technologií Technické trendy
Koordinace nákupu Omezení konkurence		Technické standardy Výrobní proces
Obchodní spolupráce	Vzdělání a výcvik	Inovace a technologie

Zdroj: Globální přehled o klastrových iniciativách 2003 N = 233

0–50%

50–75%

>75%

Úkolem klastrové iniciativy zejména v počáteční fázi je určit priority a zahájit aktivitu. Jelikož cílem počátečních akcí je vytvořit vztah důvěry v klastr, vyplatí se orientovat se na akce, u kterých je pravděpodobné dosažení rychlých a pozitivních výsledků. To by mělo být součástí úvodního akčního plánu, na kterém se klastr shodl před jeho formálním založením.

5.1.4 Případová studie Horního Rakouska.

Před dvěma lety hornorakouská zemská vláda provedla vyhodnocení své velmi úspěšné klastrové iniciativy realizované agenturou [IMG](#). Mezi jiným byl proveden i průzkum aktivit, které pokládají členové klastrů za nejužitečnější.

Tabulka 5: Nejužitečnější prvky klastrových iniciativ Horního Rakouska

	Malá důležitost		Střední <input type="checkbox"/>	Velká důležitost	
	1	2	3	4	5
Kontakty s novými zákazníky	2%	8%	14%	28%	48%
Lepší přístup k dotacím	1%	5%	17%	34%	43%
Benchmarking	5%	5%	20%	31%	40%
Získání zkušeností během spolupráce na společných projektech	1%	6%	10%	44%	39%
Vývoj výrobků	5%	8%	17%	35%	35%
Vzdělávání a školení	5%	9%	29%	28%	30%
Marketing	6%	14%	23%	29%	28%
Kontakty s odborníky a poradci		16%	34%	22%	28%
Kontakty s novými dodavateli	3%	14%	28%	27%	28%
Zlepšení inovační kultury	4%	4%	33%	33%	27%
Zavádění nových výrobních technologií	5%	17%	22%	30%	27%

5.2 Žádání o podporu na vytvoření klastru

Kromě přímé podpory pro řízení a fungování klastrové iniciativy existují další zdroje financování, jak na národní úrovni tak na úrovni EU, na které mohou klastry dosáhnout. Podrobněji jsou rozebrány v části [Financování klastrů](#). Program KLASTRY OPPP definuje tento typ projektů jako projekty směřující k založení a rozvoji klastrů. Záměrem je podporovat vzájemnou spolupráci členů klastru na společných projektech v oblasti výzkumu a vývoje, nákupu a prodeje, společné propagace, průzkumu trhů a konkurence, zvyšování profesní a odborné způsobilosti zaměstnanců ve firmách v sdružených v klastru a rozšířit spolupráci s výzkumnými organizacemi a institucemi terciárního vzdělávání s cílem zvýšit konkurenceschopnost, inovace a ekonomický růst členů klastru.

5.2.1 Kdo může žádat?

Příjemce podpory musí k datu podání žádosti splňovat následující podmínky:

- a) Musí mít sídlo na území České republiky.
- b) Musí být právnická osoba ve smyslu § 18 zákona č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, v platném znění, již existující nebo nově založená za účelem provozu klastru, která má ve svých stanovách nebo zakladatelské listině zakotveno, že byla zřízena za účelem podpory inovací a zvýšení konkurenceschopnosti v daném oboru ekonomických činností.
- c) Musí být registrován jako plátc daně z příjmu na příslušném finančním úřadě podle zákona č. 337/1992 Sb., o správě daní a poplatků, v platném znění.
- d) Musí předložit oprávnění k podnikání na území ČR podle zvláštního zákona odpovídající zaměření projektu, na který má být podpora poskytnuta.
- e) Musí mít ke dni registrace žádosti podle svého čestného prohlášení vypořádány všechny závazky vůči finančnímu úřadu, České správě sociálního zabezpečení, Celní správě, zdravotním pojišťovnám, Pozemkovému fondu, Fondu národního majetku, Státnímu fondu

životního prostředí a Státnímu fondu rozvoje bydlení. Posečkání s úhradou závazků nebo dohoda o úhradě závazků se považují za vypořádané závazky.

f) Příjemcem podpory nemůže být podnikatel, pokud ke dni registrace žádosti:

- je na něho prohlášen konkurz,
- je mu povoleno vyrovnání s věřiteli,
- byl zamítnut návrh na prohlášení jeho konkursu pro nedostatek majetku,
- je proti němu veden výkon rozhodnutí nebo je v likvidaci.

Co se týká formy a výše podpory na projekty pro zakládání a rozvoj klastrů, bude poskytována po dobu realizace projektu formou dotace k uznatelným nákladům a to takto:

- v 1. roce až do výše 75% uznatelných nákladů projektu realizovaných v prvním roce,
 - v 2. roce až do výše 50 % uznatelných nákladů projektu realizovaných ve druhém roce,
 - ve 3. roce až do výše 25% uznatelných nákladů projektu realizovaných ve třetím roce,
- s tím, že v celkovém součtu tato dotace nepřesáhne výši 50% celkových uznatelných nákladů na projekt.

b) V případě projektu založení a rozvoje klastru může dotace činit 3 – 45 mil. Kč.

c) Na dotaci není právní nárok.

5.2.2 Požadavky

Projektem zakládání a rozvoje klastrů se rozumí podnikatelská činnost příjemce podpory, na kterou je požadována podpora.

Program je určen pro klastry sdružující firmy, které působí v oblasti ekonomických činností uvedených v příloze 1 Programu ([Podporované kategorie OKEČ](#)). V rámci Programu budou podporovány projekty zaměřené na rozvoj odvětví vymezených oddíly 15 – 37, 45, 72 a 73 OKEČ.

Projekt musí splňovat tyto základní podmínky:

- a) Musí být realizován na území České republiky, mimo region Praha.
- b) Klastř musí obsahovat min. 15 samostatných organizací, přičemž min. 75% členů klastř musí mít sídlo na území ČR.
- c) Členem klastř musí být instituce terciálního vzdělávání nebo výzkumný ústav
- d) Majoritní část členů (min. 60 %) klastř tvoří MSP ve smyslu nařízení Komise ES č. 70/2001 o aplikaci článků 87 a 88 Smlouvy o založení ES na veřejnou podporu ve prospěch malého a středního podnikání a instituce terciálního vzdělávání nebo výzkumné organizace se sídlem v ČR.
- e) Musí být prokázána udržitelnost klastř po dobu realizace projektu.
- f) Úplnost a kvalita předkládaného projektu.
- g) V daném sektoru již bylo provedeno vyhledání vhodných firem pro klastř dle tohoto programu nebo zpracována jiná ekvivalentní studie pro identifikaci vhodných firem pro klastř.

5.2.3 Výsledky

Pro předložení žádosti musí příjemce zpracovat několik dokumentů a opírat se o již realizovaný projekt vyhledání vhodných firem pro klastř, jehož výsledkem jsou podložená doporučení k založení klastř a konsensus minimálně 15 zaangażovaných firem. Kromě vyplnění samotného formuláře [žádosti](#) je povinnou přílohou [studie proveditelnosti](#) pro projekt zakládání a rozvoje klastř včetně [rozpočtu](#) projektu.

Význam studie proveditelnosti spočívá především v prokázání přínosných činností klastř, efektivního způsobu jeho řízení manažerem klastř a jeho týmem a udržitelnosti klastřové iniciativy z hlediska dostatečného zabezpečení portfolia [finančních zdrojů](#) (dotace, prostředky poskytnuté veřejnou sférou, prostředky poskytnuté soukromými firmami – členy klastř, bankovní produkty, vlastní výdělečná činnost klastřové iniciativy, apod.). Součástí je i způsob monitorování výkonnosti klastř a ekonomická analýza projektu včetně Cost Benefit analýzy.

Součástí žádosti je struktura uznatelných nákladů projektu, která se řídí jednak obecnou [Metodikou uznatelných nákladů](#) (příloha manuálu implementace OPPP), jednak konkrétními ustanoveními Programu KLASTRY v kapitole 3.4 [Uznatelné náklady](#).

Žadatel rovněž musí doložit celou řadu dalších [příloh](#), které prokazují jeho finanční zdraví, bezúhonnost a odborné schopnosti.

V průběhu zpracování žádosti a studie proveditelnosti se žadatel může řídit [Kritérii pro výběr projektu](#), která stanovují nutné parametry projektu, aby získal potřebné body při hodnocení.

5.2.4 Proces žádosti

Kompletně zpracovaný dokument žádosti je možno podávat průběžně na [Regionální kanceláře CzechInvest](#). Zde probíhá první kontrola formální správnosti, kdy, bude-li to nutné, je žadatel vyzván k doplnění nebo úpravě žádosti.

Žádost dále postupuje na odbor poradenských služeb agentury CzechInvest, kde projektoví manažeři Programu KLASTRY zajišťují další posouzení žádosti dvěma nezávislými evaluátory, kteří zpracují odborné nezávislé posudky hodnocení projektu. Následně je žádost včetně všech posudků předložena Hodnotitelské komisi. Ta ji buď doporučí nebo nedoporučí ke schválení.

Bude-li žádost Hodnotitelskou komisí doporučena, potom Řídící orgán, jestliže neshledá žádné další formální či objektivní důvody k zamítnutí žádosti, vydá následně Rozhodnutí o poskytnutí dotace, jehož součástí budou Podmínky Rozhodnutí o poskytnutí dotace.

6 Koutek pro facilitátora

Tato část naší stránky je zaměřena zejména na ty, kteří pracují jako facilitátoři klastrů

6.1 Poznámky a tipy k procesu klastrování

Zde jsou uvedeny některé nejlepší praktiky při rozvoji klastrů:

Rychlé zapojení akčních lídrů: klastrování je týmová aktivita, ne sólové úsilí. Jde o proces vtažení, ne vyloučení, a je nebezpečné, je-li tento proces ovládán několika elitními jednotlivci. Proces klastrování není zavřený obchod

– průběžné vtahování nových lidí do procesu je důležité pro rozvoj principu spolupráce a při rozšiřování zásobníku, ze kterého mohou vzejít noví lídři s energií, vizí, místními kontakty a schopností těžit z jiných zdrojů.

Klastrování není pro poražené: mezinárodní zkušenosti ukazují, že klastrová iniciativa napomáhá již úspěšným firmám k ještě většímu úspěchu. Obecně nejde o řešení pro firmy, které jsou v problémech.

Rozložení pracovní zátěže: klastrová iniciativa je spolupracující týmovou strategií, nejde o show jednoho muže. Po stanovení a schválení klíčových iniciativ řídicí skupinou, je mnohem snazší získat jejich energii a nadšení pro posun těchto iniciativ vpřed. Uchopte energii lídrů soukromého sektoru; zajistěte, aby žádný dobrovolník " nevyhořel".

Přijměte portfoliový přístup: Portfolio klastrových iniciativ se musí rozvíjet souběžně, pokud však jsou zdroje omezené, je nutné stanovit priority.

Při stimulaci klastrových týmů směrem k realizaci akčních plánů může hrát důležitou úlohu konkurence mezi nimi. Rivalita mezi řídicími skupinami je pozitivní faktor, ale musí být regulována tak, aby se nestala destruktivní. Paralelní práce na několika frontách umožní identifikovat problémy napříč klastrem a jejich následné řešení.

U každého klastru je třeba mít připraveno počáteční portfolio iniciativ, které přinášejí přínosy velkému počtu účastníků klastru a které zajišťují rozložení rizika. Ne každá iniciativa přinese ovoce; na začátku je nutno se zaměřit na iniciativy s malým rizikem a s rychlou návratností. Větší dlouhodobější projekty je lépe zahájit až jako iniciativy druhé generace poté, co klastrový tým již dosáhl některých kladných výsledků.

„High-tech“... i „Low-tech“; znalostní ekonomika není omezena pouze na několik přitažlivých klastrů, ale pro mnoho klastrů s různou úrovní technologické náročnosti. Inovace je nutno podporovat v celém technologickém spektru; není možno se zaměřit pouze na klastr několika high-tech firem v nových oborech. Vysoce výkonné klastry v oblasti přístrojů, nábytku či zpracování potravin jsou stejně high-tech jako IT nebo elektronika.

Používejte neutrální koutek ... pro eliminaci překážek: Stává se, že se v dané lokalitě nachází řada „nevraživých“ podniků, které vykazují malou angažovanost či ochotu k společným aktivitám, a které nechávají „seznam přání“ ležet na stole. Slepá ulička může být odstraněna pod záštitou klastrové iniciativy s neutrálním facilitátorem, který může poskytnout platformu pro otevřený dialog a uvedení akcí do chodu. Využití facilitátorů, kteří

nepocházejí z dané komunity může být cenné zejména v těchto počátečních fázích.

Používejte neutrální koutek ... pro přenos nepsaných informací:

nepsané znalosti, narozdíl od písemně zachytitelných znalostí, nelze tak snadno přenášet, jelikož nebyly vysloveny v explicitní formě. Jestliže se znalosti rychle mění, jako je tomu v nových a vznikajících odvětvích, plný přístup k nim mají jen ti, kteří se účastnili jejich tvorby. Tudíž jde o důležitý sociální interakční proces. Geografické vzdálenosti zde hrají svou roli i, protože přenos takových znalostí nejlépe probíhá při častých a opakovaných kontaktech.

Vytvoření důvěry, rozšíření sociálního kapitálu: Dosud nedostatečně pojmenovanou překážkou rozvoje vysoce výkonných klastrů je nepřítomnost společenských sítí. V klastru mohou existovat vztahy mezi několika vedoucími a dobře zavedenými firmami, ale s minimálním zapojením většiny. Příklady ze zahraničí jasně svědčí o tom, že vysoce výkonné klastry jsou podporovány mnohostrannými vazbami, formálními i neformálními. Z těchto vazeb se vyvíjí důvěra a dialog.

Realizujte „informační šoky“: nové informace a analýzy mohou poskytnout zdravý klíč k zpochybnění stávajících názorů a mohou je zcela přesměrovat. Vedoucí účastníci klastru většinou ví, že na mezinárodní trendy a vznikající konkurenci převládají spíše krátkozraké názory. Dobře prezentované „informační šoky“ vycházející ze spolehlivého průzkumu mohou zaktivovat potřebné nové zacílení a akceschopnost. Společná návštěva příbuzného či konkurenčního klastru pro srovnání může tento informační šok způsobit, ale zároveň může odstartovat potřebnou akceschopnost.

Nahlížejte na média jako na partnery: klastrová iniciativa vyžaduje zapojení široké komunity a média jsou klíčovým prostředkem pro jeho zajištění. Pozornost médií může rychle vyhasnout po počátečním rozruchu kolem zahájení klastrovacího programu. Často je za udržování styku s médii odpovědný člen řídicí skupiny klastru, čímž se zajistí, aby tomuto aspektu komunikace byla věnována dostatečná pozornost.

Kdy mám odejít? Jestliže se klastrová iniciativa nedokáže rozjet. Může se stát, že dohodnutý akční program přinese výsledky, které jsou příliš marginální na to, aby udržely zájem vedoucích účastníků klastru, nebo je historický nedostatek dialogu / důvěry příliš velký na to, aby byl překonán v krátkém časovém rámci vymezeném politicky podporovanou iniciativou, nebo dochází k předefinování priorit při měnících se okolnostech.

Stává se, že vedoucí účastníci klastru jsou pasivní a čekají, kdo se chopí vedení. V takových podmínkách, kdy je postup vpřed obtížný, může být pro facilitátora lepší elegantně odejít a ponechat otevřené dveře pro možné budoucí restartování klastru, nebo utlumit přísun zdrojů pro klastr. Úplný odchod může značně poškodit třeba jen zárodky důvěry, které se začaly mezi účastníky klastru tvořit.

6.2 Popis práce facilitátora klastru

Následuje popis pracovní pozice facilitátora klastru pouze pro případ, že ještě není jasné z jiných částí této stránky, co se od Vás očekává!

<p>Funkce:</p> <p>Facilitátor klastru</p>	<p>Úkolem facilitátora klastru je zvyšování místní hospodářský růst pomocí vtahování podniků do strategických seskupení se zaměřením na rozvoj angažované spolupráce na úrovni sítí a klastrů. Očekává se, že řídicí skupiny pro... klastry budou založeny a plně funkční do ... , a bude vybudováno mnoho sítí mezi menšími skupinami firem.</p> <p>Facilitátor klastru bude napomáhat růstu existujících firem a přilákání nových společností. Facilitátor vytvoří větší soulad mezi místními firmami a jejich podpůrnou infrastrukturou, včetně vlády, vzdělávacích zdrojů a výzkumných a vývojových institucí.</p> <p>Pozice facilitátora je zaměřena na organizaci akcí založených na spolupráci a partnerství; nejedná se jen o výzkum, analýzy či psaní zpráv.</p>
<p>Klíčové odpovědnosti:</p>	<p>Identifikace příležitostí pro kooperativní angažovanost.</p> <p>Identifikace klastrových a networkingových příležitostí v kraji.</p> <p>Usnadnění (facilitace) širokého, vtahujícího dialogu s účastníky klastru, komunitou, soukromými podniky a vládou.</p>
<p>Klíčové oblasti výstupů</p>	<p>Podpora expanze podniků, relokace či inovace v klastru; zejména zvyšování schopnosti klastru přitahovat do komunity bohatství.</p> <p>Založení řídicí skupiny vedené soukromým sektorem pro každý klastr ; jmenování prvního předsedajícího, proaktivní podpora těchto skupin a jejich akčních týmů.</p> <p>Facilitace rozvoje portfolia iniciativ s rychlými výsledky v každém klastru.</p>

	<p>Propojení předsedů klastrů pomocí založení Hospodářského rozvojového fóra, které je schopné řešit společné otázky klastrů a příležitosti, kterým daná komunita čelí.</p> <p>Facilitace workshopů v malých skupinách a pokrývajících celý klaster; přednášet prezentace s využitím multimediálních nástrojů.</p> <p>Napojení se na externí konzultanty a řízení procesu poskytování služeb a vyhodnocování těchto aktivit.</p> <p>Poskytování pomoci při průzkumu databází a shromažďování informací.</p> <p>Poskytování informací ostatním agenturám dle potřeb.</p> <p>Sledování rozpočtu a výdajů projektu.</p>
Vnější & vnitřní komunikace	<p>Facilitátor klastrů musí vykazovat iniciativu, být přísně důvěrný a zodpovědný při výkonu své práce.</p> <p>Přispívá k efektivní komunikaci a vazbám uvnitř organizace včetně podávání zpráv zastupitelstvu.</p> <p>Má profesionální a diplomatický přístup ke komunikaci a jednáním s externími klienty, vládními agenturami a zástupci podniků.</p> <p>Nápaditě využívat místní média jako na partnery.</p>
Výběrová kritéria	<p>Zkušenosti v příslušné oblasti na vedoucí úrovni: obchod, finance, turistický ruch, marketing nebo komunikace.</p> <p>Znalost týmových procesů a koncepcí spolupráce získaná buď jako konkrétní pracovní zkušenosti nebo získané v obecnějším postavení v hospodářském či komunálním rozvoji.</p> <p>Těsný vztah k místní podnikatelské komunitě nebo její dobrá znalost.</p> <p>Prokázaná schopnost jednat s externími zákazníky, podnikatelskými skupinami, podnikateli a vládními agenturami.</p> <p>Schopnost jednat s majiteli malých podniků a na všech úrovních ve velkých organizacích včetně se zastupiteli, tak, aby získal jejich důvěru, a schopnost komunikovat profesionálně, důvěryhodně a taktně s kolegy a s vedením.</p> <p>Vysoce rozvinuté ústní komunikační dovednosti a prokázaná praxe v konání veřejných prezentací za účelem získání podpory a prodání myšlenek.</p>

	<p>Schopnost efektivně přispívat k týmovému prostředí, přijímat odpovědnost a pracovat nezávisle.</p> <p>Prokázaná schopnost pracovat ve stresu a neztrácet iniciativu, úsudek a nadšení.</p> <p>Prokázaná schopnost zaměřením se na úkol a vytvoření pracovních priorit pro dosažení požadovaných výstupů v pracovním plánu.</p>
Klíčové výkonové ukazatele	<p>Získání důvěry účastníků v každém klastru, včetně soukromého sektoru, podpůrných organizací a samosprávy.</p> <p>Založení řídicí skupiny klastru, akčních týmů klastru a Hospodářského rozvojového fóra; pomocí realizace přínosů udržovat průběžnou účast vedoucích členů klastru.</p> <p>Usměrňování zdrojů získaných na podporu klastrových iniciativ z hlediska peněz a materiálního plnění, ze soukromého sektoru, rady kraje a ostatních agentur.</p> <p>Identifikace spolupracujících týmových partnerství, která vznikla v návaznosti na aktivity facilitátora klastru, a dopad, jaký mají tato partnerství na místní hospodářství. Jedná se o sítě podniků, které generují nová pracovní místa / příjmy z exportu; nové investice; iniciativy specifické pro konkrétní klastr a iniciativy spolupráce mezi klustry.</p>

7 Určení cílů a měření výkonnosti

Jestliže vláda, ať už místní či národní, financuje klastrovou iniciativu, musí se rozhodovat, zda by neměla podporovat třeba jiné potenciálně důležité projekty. Proto se stává hodnota vynaložených peněz a „výsledků důležitá při odůvodnění této podpory.

Přitom je jasné, že přínosy z klastrování nejsou vždy snadno měřitelné nebo kvantifikovatelné v krátkodobém horizontu. V klastru se vytváří také mnoho nehmotných výhod, které se obtížně kvantifikují. Ne všechny aktivity ihned vedou k vytváření pracovních míst, což může být regionální prioritou. Jak změříte přínosy ze zlepšené spolupráce či zvýšené specializace? Jak změříte skutečnou hodnotu či vliv nového patentu, na jehož vývoji se podílelo několik firem v klastru? Jaký je dopad společné vzdělávací iniciativy podniknuté klastrem či vyšší pružnosti?

Na to neexistuje snadná odpověď a konsensus, jak by měly být měřeny klastrové iniciativy, ať už v odborné literatuře nebo v praxi, je teprve v začátcích. Východiskem jsou jednoznačně konkrétní cíle vytvořené z vize a akční plány. Bylo jich dosaženo či nikoliv? Kromě nich existuje mnoho dalších obecných ukazatelů, které budou zvláště zajímavé pro účastníky z veřejného sektoru. Některé měří krátkodobé výsledky, jiné jsou vhodnější pro dlouhodobé dopady.

7.1 Doporučení agentury CzechInvest

Jelikož česká klastrová iniciativa je financována ze strukturálních fondů, je sledování a vyhodnocování výkonnosti klastrů důležitým aspektem. Existuje řada povinných ukazatelů, které bude muset klastrová iniciativa pobírající podporu vykazovat. Tyto ukazatele budou specifikovány v oznámení agentury CzechInvest o přijetí projektu k financování. Vedle toho má smysl sledovat výkonnost a míru, do jaké klastr zlepšuje konkurenceschopnost svých členů tak, aby mohla být strategie přizpůsobena skutečným potřebám a možnostem.

Jednoduše musí být rovnováha náklady na sběrem informací, z nichž některé mohou být informace důvěrného charakteru, a mezi užitečností těchto informací. Jestliže však klastr vytvořil registr svých členů nebo kapacitní registr, jako tomu bylo v případě Moravskoslezského kraje, potom mohou být některé tyto údaje získávány rutinním způsobem (nikoliv nákupem) jako součást aktualizace registru.

Existuje další přesvědčivý důvod proč mají klastry shromažďovat výkonnostní údaje. Od členů klastru v České republice se obecně očekává, že budou přispívat na jeho provozní náklady. Facilitátor či předseda klastru musí být schopen prokázat, že klastr za peníze odvádí nějakou hodnotu.

Níže jsou uvedeny některé potenciální ukazatele, jejichž použití může klastr zvážit.

- Jak si vedou firmy v klastru v porovnání s firmami mimo klastr?
- Jak je na tom klastr z hlediska mezinárodního benchmarkingu?

Trendy:

- počet vytvořených pracovních míst
- procento pracovních míst ve výzkumu a vývoji
- rozpočty výzkumu a vývoje

- počet nových vznikajících společností
- počet patentů
- počet zahájených společných projektů
- počet dokončených společných projektů
- účast na speciálních akcích klastru
- rozpočet na rozvoj dovedností a vzdělávání na zaměstnance
- přidaná hodnota
- poměr navýšení financování z veřejného sektoru k financování ze soukromého sektoru
- přilákání přímých zahraničních investic
- vnitřní obchodní vazby
- angažovanost univerzity do společných projektů
- vyčleňování začínajících firem (spin-outs) z univerzity do klastru
- výnosy univerzity generované klastrem
- počet úspěšných nových produktů či procesů identifikovaných v klastru
- celkový růst exportu
- počet nových odběratelských trhů (zeměpisně či dle zákazníka)
- obrat a ziskovost členů klastru
- spokojenost členů s aktivitami klastru a s řídicí skupinou (výsledky průzkumu členů klastru)
- počet a velikost členů klastru
- tiskové pokrytí klastru (doma a v zahraničí)
- počet návštěvníků webových stránek klastru

8 Finanční podpora pro rozvoj klastru

8.1 Modely financování klastrových iniciativ

Přístup k financování klastrových iniciativ není ve světě jednotný a vychází z pragmatických principů relevantních dané lokalitě a danému sektoru či

strategické orientaci vládní struktury. Můžeme hovořit o třech základních modelech financování klastrových iniciativ, kdy zdrojem financování je:

- **Soukromý sektor**

KI je financována klastrovými firmami, kde obvykle jeden nebo několik vůdčích podniků - lídrů využívá klastrové iniciativy k organizaci a optimalizaci svého dodavatelského řetězce, kde ke konkurenci a spolupráci s výslednými inovačními efekty dochází na úrovni subdodavatelské báze. Typickým příkladem tohoto modelu jsou klastry automobilového průmyslu.

- **Soukromý a veřejný sektor**

Iniciátorem KI může být soukromý i veřejný sektor a na jejím financování se oba účastníci podílejí. Veřejný sektor se angažuje tehdy, když vidí v podpoře klastrů nástroj k rozvoji regionální průmyslové dynamiky. Může se jednat o nejrůznější modely společného financování s využitím strukturálních fondů, regionálních a státních rozpočtů formou grantových schémat a programů, které vyžaduje spolufinancování klastrových firem.

- **Veřejný sektor**

Tento model je spíše vzácnější, ale v některých případech, obvykle u nových strategicky významných sektorů např. biotechnologie, optoelektronika, apod. může být iniciátorem veřejný sektor (centrální nebo regionální vláda), protože v tomto oboru zatím neexistuje kritické množství firem, nebo proto, že se vláda rozhodla, že podporu klastrů bere jako svou klíčovou strategii.

8.2 Zdroje soukromého sektoru

8.2.1 Vlastní zdroje klastrových firem

Základním kapitálem pro rozvoj klastrů jsou zdroje klastrových firem, které se po založení klastru realizují formou členských příspěvků a spolufinancování dohodnutých projektů. Vedle finanční účasti vlastních klastrových firem, kterou demonstrují svoji iniciativu, odhodlání a vůdčí roli při rozvoji klastru, mohou být využity i klasické bankovní produkty a různé formy sponzorství či marketingových partnerství.

8.2.2 Bankovní produkty

Bankovní produkty zahrnují finanční poradenství, financování klastru i potřeb jeho členů. Jako první v ČR nabízí klastrům speciální finanční produkt Česká obchodní banka. Jedná se o účelový úvěr na předfinancování a spolufinancování projektu ve dvou modelech, a to formou přímého financování na základě úvěrového vztahu banka – klastr s garancí subjektů sdružených v klastru, nebo nepřímého financování na základě více úvěrových vztahů se členy klastru a garancí od jednotlivých firem v úvěrových vztazích.

8.2.3 Sponzorství

Sponzorství klastrových iniciativ a marketingové partnerství ze strany subjektů mimo klastr je vhodným **zdrojem** financování konkrétních PR a marketingových aktivit, vydávání publikací a brožur o klastru, účasti na veletrzích, pořádání odborných akcí apod.

8.3 Zdroje veřejného sektoru

8.3.1 Rozpočty krajských (municipálních) samospráv

Pod těmito zdroji chápeme krajské, případně i municipální rozpočtové zdroje, které se tyto subjekty rozhodnou uplatnit do spolufinancování iniciace a rozvoje klastrových iniciativ. Největší podíl těchto prostředků se realizuje na mapování klastrů a na provoz klastrových iniciativ jako spolufinancování zdrojů z OPPP. Zatímco při projektech typu vyhledávání vhodných firem pro klastry se jedná řádově o statisíce, projekt typu zakládání a rozvoj klastru vyžaduje dlouhodobější příslib financování (3 a více let) jako doplňkový zdroj k strukturálním fondům a soukromým zdrojům klastrových firem. Tato spoluúčast krajů na podpoře klastrových iniciativ je výrazem pochopení dlouhodobé návratnosti a znásobeného efektu vynaložené podpory. V počátečním stadiu rozvoje klastrové iniciativy jí dává jistotu dlouhodobé kontinuity a zúčastněným firmám potřebné partnerství při realizaci společných cílů.

8.3.2 Rozpočty univerzit

Vzhledem k tomu, že OPPP uvádí univerzity jako rovnoprávné subjekty vůči krajům při rozhodování o zpracování studie vyhledávání vhodných firem pro klastr, je také možno počítat s jejich finančními prostředky na spolufinancování projektů typu A, případně další fáze, tj. rozvoje klastrů.

Univerzity mohou být rovněž partnery firem v rámci společných výzkumných, vývojových a inovačních projektů. Financování těchto projektů je však většinou předmětem zdrojů ze státního rozpočtu na podporu vědy a výzkumu.

8.3.3 Strukturální fondy

Strukturální fondy EU představují nejdůležitější složku financování klastrů, jak z hlediska vlastní činnosti klastrových iniciativ, tak dalších projektů založené organizační jednotky klastru:

- i) **OPPP** - Operační program Průmysl a podnikání, opatření 1.4 Rozvoj informačních a poradenských služeb, program KLASTRY

V rámci strukturálních fondů je nejdůležitějším finančním zdrojem pro klastry a klastrové iniciativy OPPP, který umožňuje svým programem KLASTRY podporovat jak identifikaci klastrů v regionech, tak založení a rozvoj klastru, tj. financování provozu a činností klastrové iniciativy po dobu tří let. Předmětem financování jsou pouze uznatelné náklady, které jsou specifikovány v dokumentech pro žadatele.

Ostatní opatření OPPP umožňují financování projektů především v oblasti inovací, budování vědeckotechnických parků, inkubátorů a školicích zařízení.

- ii) **OPRLZ** - Operační program Rozvoj lidských zdrojů

Z prostředků OPRLZ může již založený klaster čerpat prostředky na jednotlivé projekty z oblasti vzdělávání, zlepšování profesní struktury a kvalifikací, budování vzdělávacích a výcvikových center, apod.

8.3.4 Státní fondy a ostatní zdroje EU

Státní fondy představují programy jednotlivých ministerstev. MPO vyhlašuje programy výzkumu a vývoje (POKROK, TANDEM a IMPULS), programy pro MSP (ZÁRUKA, TRH, DESIGN, PORADENSTVÍ a MARKETING) a programy zvýhodněných úvěrů z ČMRZB. MŠMT umožňuje zapojení do programů KONTAKT, COST, EUPRO, INGO, EUREKA.

Evropská komise podporuje vytváření sítí a společná řešení projektů výzkumu a vývoje, které je financováno 6. rámcovým programem EU pro výzkum, vývoj a demonstraci, včetně možného zapojení regionů do programu Regiony znalostí (www.cordis.lu).

Klastry se mohou angažovat mezinárodně v nejrůznějších formách partnerství také v rámci tzv. Iniciativ Společenství, které zahrnují programy INTERREG IIIA, INTERREG IIIB CADSES, INTERREG IIIC, ESPON, INTERACT, EQUAL a LEADER (www.evropskefondy.cz)

8.4 Účast finančních zdrojů v různých fázích rozvoje klastrů

Ne všechny zdroje jsou vhodné pro všechny fáze rozvoje a činnosti klastrových iniciativ a klastrových firem. Níže uvedená tabulka uvádí možné rozložení zdrojů do jednotlivých etap rozvoje klastrů:

Tabulka 6 – Finanční zdroje v různých fázích rozvoje klastrů

Finanční zdroje	Etapa rozvoje klastru		
	Identifikace klastrů	Provoz a aktivity klastrové iniciativy	Společné projekty klastrových firem
Klastrové firmy			
Univerzity			
Krajský rozpočet			
OPPP			
OPRLZ			
SROP			
Státní programy a EU			

Legenda:

- ≤ 50 (uznatelných) nákladů
- 25 - 50% (uznatelných) nákladů
- 0 - 25% nákladů

9 Další informace a užitečné odkazy

9.1 Slovníček terminologie klastrů

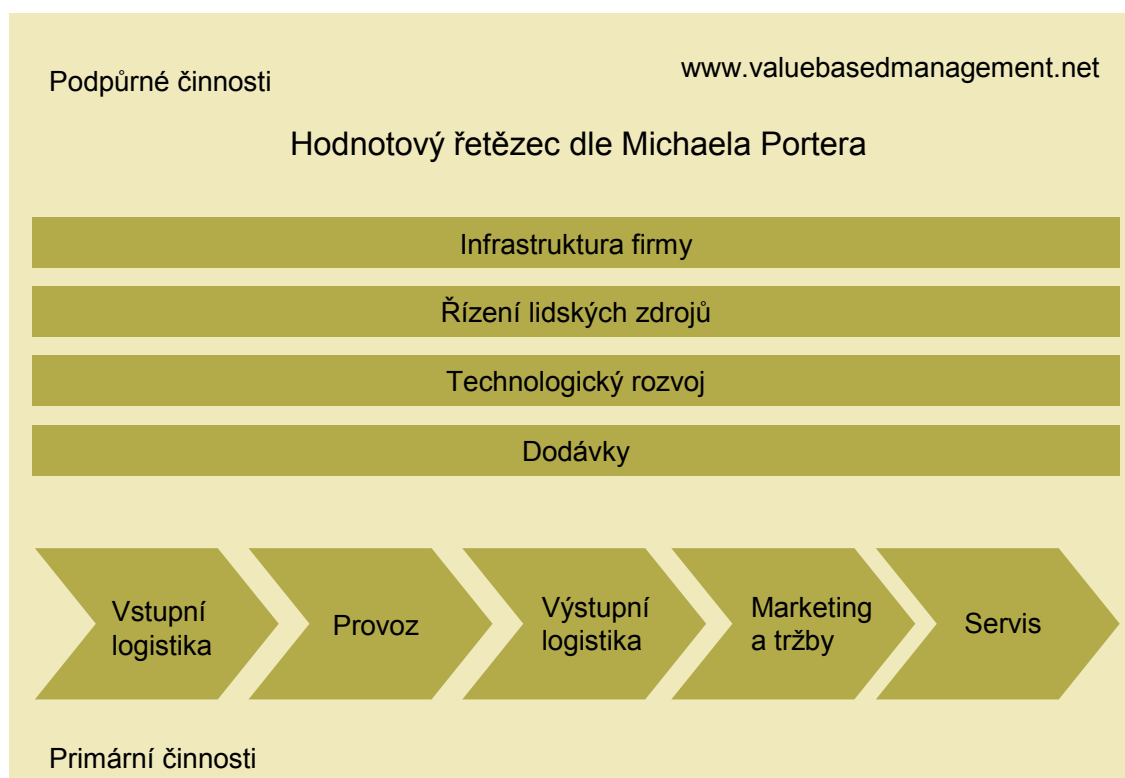
Dodavateľsko-odběratelský řetězec: síť zařízení a distribučních možností, které vykonávají funkci dodávky materiálů, transformace těchto materiálů do polotovarů a finálních výrobků a distribuce těchto hotových výrobků zákazníkům. Dodavateľsko-odběratelské řetězce existují jak ve výrobních firmách tak u poskytovatelů služeb, přičemž složitost tohoto řetězce se může výrazně lišit dle jednotlivých odvětví a firem.

Hodnotový řetězec: rámec pro zkoumání silných a slabých stránek organizace a pro využití těchto analytických výsledků ke zlepšení výkonnosti. Analýza hodnotového řetězce vychází z předpokladu, že základním účelem podnikání je poskytnout nebo vytvořit hodnotu pro uživatele daného výrobku nebo služby, a že hodnota a spokojenost zákazníka jsou hlavní hnací silou zákaznického chování. V rámci analýzy hodnotového řetězce jsou organizační činnosti klasifikovány buď jako primární činnosti (ty, které

vytvářejí, přenášejí nebo podporují něco, co má hodnotu) nebo jako podpůrné činnosti (které napomáhají primárním aktivitám tím, že jim poskytují zdroje nebo infrastrukturu). Znáмым zastáncem analýzy hodnotového řetězce je Michael Porter.

Ve své knize *Konkurenční výhoda* (Competitive Advantage) z roku 1985 Michael Porter zavedl obecný model hodnotového řetězce, který obsahuje posloupnost činností, jež jsou společné širokému okruhu firem. Znázornění primárních a podpůrných činností tak, jak je identifikoval Porter, uvádí následující diagram:

Porterův obecný model hodnotového řetězce:



Cílem těchto aktivit je nabídnout zákazníkovi úroveň hodnoty, která přesahuje cenu těchto aktivit, a tím dosáhnout marže.

Primární aktivity hodnotového řetězce jsou:

- *Vstupní logistika*: příjem a skladování surovin a jejich distribuce do výroby dle požadavků.
- *Provoz*: procesy transformace vstupů do hotových výrobků a služeb.
- *Výstupní logistika*: skladování a distribuce hotového zboží.

- *Marketing & tržby*: identifikace potřeb zákazníků a generování tržeb.
- *Servis*: podpora zákazníků po prodeji výrobků a služeb.

Tyto primární aktivity jsou podporovány následujícími aktivitami:

- *Infrastruktura firmy*: organizační struktura, řídicí systémy, firemní kultura apod.
- *Řízení lidských zdrojů*: nábor zaměstnanců, najímání pracovních sil, školení, rozvoj a odměňování.
- *Technologický rozvoj*: technologie na podporu aktivit vytvářejících hodnoty.
- *Dodávky*: nákup vstupů jako je materiál, zásoby a zařízení.

Marže nebo zisk firmy pak závisí na její efektivnosti při provádění těchto činností s tím výsledkem, že cena, kterou je zákazník ochoten zaplatit za dané výrobky, převyší cenu činností v hodnotovém řetězci. Právě v těchto činnostech má firma možnost vytvářet vyšší hodnotu. Konkurenční výhody může být dosaženo překonfigurací / změnou parametrů hodnotového řetězce s cílem poskytnutí nižší ceny nebo lepšího odlišení se.

Hodnotový řetězec je užitečným analytickým nástrojem pro definování jádrových kompetencí firmy a činností, ve kterých může usilovat o konkurenční výhodu.

Rozdíl mezi odběratelsko-dodavatelským a hodnotovým řetězcem

Odběratelsko-dodavatelský řetězec se zaměřuje na činnosti spojené se získáním surovin a montážních podskupin, dále na jejich hladkém a úsporném průchodu výrobním procesem. Řízení hodnotového řetězce se zabývá každým krokem, od surovin (včetně těch, které využívají dodavatelé dodavatelů) k zákazníkům a možným konečným uživatelům až po likvidaci obalů. Cílem je dodání maximální hodnoty konečnému uživateli za nejnižší možné celkové náklady. To zahrnuje firmu, její dodavatele a dodavatele jejich dodavatelů.

9.2 Užitečné webové stránky

Evropa

UK Department of Trade and Industry www.dti.gov.uk/clusters
<<http://www.dti.gov.uk/clusters>>

Scottish forestry cluster www.forestryscotland.com <<http://www.forestryscotland.com/>>

French Industrial Districts Club www.districts-industriels.com <<http://www.districts-industriels.com/>>

Italian Industrial Districts Club www.clubdistretti.it <<http://www.clubdistretti.it/>>

Telematics Valley Cluster, western Sweden www.telematicsvalley.org
<<http://www.telematicsvalley.org/>>

Sweden's national programme for cluster development www.visanu.se
<<http://www.visanu.se/>>

The Cluster Whitebook www.iked.org/Whitebook.pdf <<http://www.iked.org/Whitebook.pdf>>

OECD, Paris www.oecd.org/dataoecd/54/26/17942708.pdf
<<http://www.oecd.org/dataoecd/54/26/17942708.pdf>>

UNIDO, Vienna www.unido.org/en/doc/4297 <<http://www.unido.org/en/doc/4297>>

USA

World Bank www.worldbank.org/urban/led/cluster2.html
<<http://www.worldbank.org/urban/led/cluster2.html>>

US Council on Competitiveness www.compete.org/publications/clusters_reports.asp
<http://www.compete.org/publications/clusters_reports.asp>

US National Governors Association
www.nga.org/center/divisions/1,1188,C_ISSUE_BRIEF^D_4063,00.html
<http://www.nga.org/center/divisions/1,1188,C_ISSUE_BRIEF%5ED_4063,00.html>

Illinois, USA cluster project undertaken by SRI International, Menlo Park, California
www.illinoisbiz.biz/tech/pdf/cluster_overview.doc
<http://www.illinoisbiz.biz/tech/pdf/cluster_overview.doc>

Austrálie/Nový Zéland

Business South Australia www.business-sa.com/Content.aspx?p=61 <<http://www.business-sa.com/Content.aspx?p=61>>

New Zealand Trade and Enterprise www.nzte.govt.nz/section/11736.aspx
<<http://www.nzte.govt.nz/section/11736.aspx>>

9.3 Další literatura

9.3.1 V českém jazyce

- 1 Klastrová studie v Moravskoslezském kraji, Zjištění a doporučení; PE International, říjen 2002
- 2 Skokan, K.: Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji. Ostrava: Repronis, 2004. 160 s. ISBN 80-7329-059-6.

9.3.2 V anglickém jazyce

- 1 A Practical Guide to Cluster Development – Department of Trade and Industry, UK – 2003 (www.dti.gov.uk/clusters)
2. **Creating Smart Clusters. A guide to Cluster Strategies in less developed regions; European Union Regional Innovation Strategies - Stuart Rosenfeld April 2002.**
http://www.europa.eu.int/comm/regional_policy/innovation/pdf/guide_rosenfeld_final.pdf
3. **The Cluster Initiative Greenbook; Solvell, Lingqvist, Ketels; září 2003**
<http://www.competitiveness.org/article/articleview/108/1/3/The%20Greenbook>

Šablony a jiné nástroje:

[Program KLASTRY](#)

[Poslední změny v programu](#)

[Podporované kategorie OKEČ](#)

[Orientační schéma průběhu programu Klastry](#)

[Seznam facilitátorů](#)

Fáze vyhledávání vhodných firem pro klastr:

[Žádost-projekt vyhledávání vhodných firem pro klastry](#)

[Přílohy žádosti](#)

[Osnova vstupní analýzy pro vyhledávání firem pro klastry](#)

[Popis metodiky a výstupů mapovací studie - projekt vyhledávání vhodných firem pro klastr](#)

[Příloha žádosti pro vyhledávání vhodných firem pro klastr - Detailní struktura nákladů na projekt](#)

[Vyberova kriteria pro projekt vyhledávání vhodných firem pro klastr](#)

[Uznatelné náklady](#)

[Metodikou uznatelných nákladů](#)

[KLASTRY UznatelnéNáklady zvlastni cast](#)

Fáze zakládání a rozvoj klastru

[Žádost -projekt zakládání a rozvoj klastru](#)

[Osнова Studie proveditelnosti pro projekt zakladani a rozvoje klastru](#)

10 Často kladené otázky