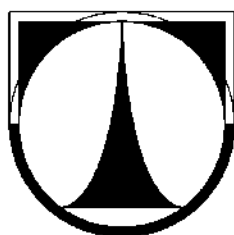


Technická univerzita v Liberci

Hospodářská fakulta



Doktorská disertační práce

2005

Ing. Petra Rydvalová

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
HOSPODÁŘSKÁ FAKULTA

Studijní program: 6208 U – Ekonomika a management
Studijní obor: Organizace a řízení podniků

VLIV ODVĚTVOVÝCH SESKUPENÍ
NA ROZVOJ MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ
V ČESKÉ REPUBLICE

INFLUENCE OF INDUSTRY CLUSTERS ON DEVELOPMENT
OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES
IN THE CZECH REPUBLIC

Ing. Petra Rydvalová

Školitel: doc. Ing. Ivan Jáč, CSc.
Počet stran: 172
Počet příloh: 11
Datum odevzdání: 30. 9. 2005

Abstract

The aim of this dissertation work is to discuss the question of innovations and industrial clusters and their possible influence on the development of small and medium enterprises in the Czech Republic. The influence of an industrial sector and the significance of competitiveness of small and medium enterprises have been increasing thanks to the entrance of the Czech Republic to the European Union. At the same time, the Czech market is opening to the markets in developed Europe.

In the dissertation work called “The Influence of Industry Clusters on the Development of Small and Medium Enterprises in the Czech Republic” four goals were set. First, to describe the development of entrepreneurship in the Czech Republic region from the 19th century to 2005, then to recommend plausible specializations and strategies of small and medium enterprises based on this study. Second, to develop a hypothesis about the clusters influence on the development of small and medium enterprises based on the available literature published in this field. Third, to carry out analysis of potential clusters in the Liberec region and the use of OPMP – Clusters, that is a part of a programme of structural funds of the European Union. Finally, to verify the above given hypothesis about the influence of clusters on the development of small and medium enterprises in the Czech Republic.

In the first half of 2005, investigative research was carried out in approximately 1000 small and medium Czech enterprises with the criterion being the number of employees. The obtained material served as the data for the innovation potential analysis. The research was granted from the project of GAČR (Grant Agency of the Czech Republic) called “Specification of Healthy Small and Medium Enterprises and Their Contribution to the Growth of European Competition” - GA ČR č. 402/04/2009. The author of this work has also been involved in the research. The main aim of the research was to verify the hypothesis about the influence of clusters on the development of small and medium enterprises in the Czech Republic based on companies’ business activities, innovation potential, and comparison with the financial health of the given enterprises.

The dissertation work is divided into six main chapters. It is possible to state that all the above-mentioned goals have been fulfilled and the hypothesis about the influence of clusters on the development of small and medium enterprises in the Czech Republic has been verified.

Abstrakt

Doktorská disertační práce si klade za cíl přiblížit problematiku inovací a průmyslových klastrů, a jejich možný vliv na rozvoj malých a středních podniků v České republice. Vliv odvětví a význam konkurenceschopnosti malých a středních podniků stoupá právě po vstupu České republiky do Evropské unie otevřením českého trhu vyspělé Evropě.

V doktorské disertační práci „Vliv odvětvových seskupení na rozvoj malého a středního podnikání v České republice“ byly stanoveny čtyři základní cíle. Nastínit vývoj rozvoje podnikání na území České republiky od 19. století do současného roku 2005 a na základě odhalených příčin nezdaru malého a středního podnikání doporučit zaměření strategií malých a středních podniků. Stanovit hypotézu vlivu klastrů na rozvoj malého a středního podnikání na základě odborné literatury relevantní dané problematice. Provést analýzu potenciálních klastrů Libereckého kraje z pohledu možností využití podpory z programu OPMP – Klustry strukturálních fondů Evropské unie. Verifikovat hypotézu o vlivu klastrů na rozvoj malých a středních podniků v České republice.

Za účelem získání podkladů pro analýzu inovačního potenciálu bylo v průběhu první poloviny roku 2005 provedeno dotazníkové šetření cca 1000 českých firem v rozsahu malého středního podnikání, a to dle kritéria počtu zaměstnanců. Uvedené dotazníkové šetření bylo provedeno za podpory projektu, a v rámci činnosti autorky práce na projektu, Grantové agentury ČR „Specifikace zdravého malého a středního podnikání a jeho příspěvek ke zvyšování evropské konkurenceschopnosti“ – GA ČR č. 402/04/2009. Účelem šetření bylo na základě předmětu podnikání firem, zjištěného inovačního potenciálu a jeho komparace s finančním zdravím těchto šetřených firem, potvrdit hypotézu o vlivu klastrů na rozvoj malých a středních podniků v daném regionu.

Disertační práce je rozdělena do šesti základních kapitol. Lze konstatovat, že se podařilo splnit výše uvedené cíle a verifikovat hypotézu vlivu klastrů na rozvoj malých a středních podniků v České republice.

Abstract

The aim of this dissertation work is to discuss the question of innovations and industrial clusters and their possible influence on the development of small and medium enterprises in the Czech Republic. The influence of an industrial sector and the significance of competitiveness of small and medium enterprises have been increasing thanks to the entrance of the Czech Republic to the European Union. At the same time, the Czech market is opening to the markets in developed Europe.

In the dissertation work called “The Influence of Industry Clusters on the Development of Small and Medium Enterprises in the Czech Republic” four goals were set. First, to describe the development of entrepreneurship in the Czech Republic region from the 19th century to 2005, then to recommend plausible specializations and strategies of small and medium enterprises based on this study. Second, to develop a hypothesis about the clusters influence on the development of small and medium enterprises based on the available literature published in this field. Third, to carry out analysis of potential clusters in the Liberec region and the use of OPMP – Clusters, that is a part of a programme of structural funds of the European Union. Finally, to verify the above given hypothesis about the influence of clusters on the development of small and medium enterprises in the Czech Republic.

In the first half of 2005, investigative research was carried out in approximately 1000 small and medium Czech enterprises with the criterion being the number of employees. The obtained material served as the data for the innovation potential analysis. The research was granted from the project of GAČR (Grant Agency of the Czech Republic) called “Specification of Healthy Small and Medium Enterprises and Their Contribution to the Growth of European Competition” - GA ČR č. 402/04/2009. The author of this work has also been involved in the research. The main aim of the research was to verify the hypothesis about the influence of clusters on the development of small and medium enterprises in the Czech Republic based on companies’ business activities, innovation potential, and comparison with the financial health of the given enterprises.

The dissertation work is divided into six main chapters. It is possible to state that all the above-mentioned goals have been fulfilled and the hypothesis about the influence of clusters on the development of small and medium enterprises in the Czech Republic has been verified.

Předmluva

Problematicke malých a středních podniků se autorka disertační práce věnuje na katedře podnikové ekonomiky Hospodářské fakulty Technické univerzity v Liberci od roku 1997. Zaměřením pohledu na rozvoj malého a středního podniku přes možnosti odvětvových seskupení firem se zabývá v rámci vědecko-výzkumné činnosti na katedře podnikové ekonomiky od roku 2002. V této době byla pomocí analýzy průmyslových zón v Libereckém kraji doložena úzká vazba mezi odvětvovým zaměřením průmyslové zóny a rozvojem malých a středních podniků s kompatibilním předmětem podnikání v zóně.

Zhruba ve stejném roce se v České republice začala prosazovat teorie „industry clusters“ Michaela E. Portera. První týmy zabývající se otázkou tzv. „industry clusters“, v překladu shluky průmyslu, odvětvová seskupení, průmyslové klastry, vznikly na Vysoké škole Báňské v Ostravě pod vedením doc. Ing. Karla Skokana, Ph. D. (Ekonomická fakulta, katedra regionální ekonomiky) a na Západočeské univerzitě v Plzni pod vedením prof. Edvarda Leedera (Fakulta strojní, katedra průmyslového inženýrství a managementu). V tomto období nebyl ještě ustálen termín pro překlad uvedeného výrazu „industry clusters“. Tým na katedře podnikové ekonomiky Hospodářské fakulty Technické univerzity v Liberci, pod vedením doc. Ing. Ivana Jáče, CSc., se při výzkumné práci v této oblasti rozhodl používat termín „odvětvová seskupení“. Od té doby však došlo k velkému rozšíření dané problematiky a to hlavně po přijetí České republiky do Evropské unie (v květnu 2004) s možností využívat podpory ze Strukturálních fondů v rámci Operačního programu průmysl a podnikání (OPPP) 2004 – 2006. Na základě vyhlášení programu OPPP – „Klastry“ došlo i k všeobecnému přijetí termínu „klastr“, který byl v předchozí době využíván hlavně v oblasti informačních technologií. Z tohoto důvodu bude v práci používán termín klastr na místo odvětvová seskupení.

Doktorská disertační práce si klade za cíl přiblížit problematiku inovací a klastrů (odvětvových seskupení) a jejich možný vliv na rozvoj malých a středních podniků. Jedná se o faktory, které zásadně ovlivňují konkurenceschopnost nejen velkých firem, ale stejně tak i malých a středních podniků. Dalším záměrem práce je podchytit charakteristiku nároků na manažerskou práci v českých malých a středních podnicích na hyper-konkurenčním trhu. Právě v takovém prostředí mají malé a střední podniky, možná paradoxně, jisté výhody. Jedná se o jejich schopnost pružně přizpůsobovat své produkty citlivosti poptávky v podnikatelském

prostředí, které není předimenzované administrativou, ale naopak je v první řadě založeno na osobním a individuálním přístupu ke svým zákazníkům. Pozitivnímu vnímání malých a středních podniků ve společnosti nahrává i tolik kritizovaná globalizace, která způsobuje určitou unifikaci výrobků a standardizaci života. Tento fakt má za následek vznik poptávky po specifických produktech zachycujících přání zákazníků toužících po službách šitých na míru.

Vedle teoretického shrnutí problematiky je v doktorské disertační práci popsána metodika pro identifikaci klastrů v regionech, pro hodnocení inovačního potenciálu, finančního zdraví malých a středních podniků. Za účelem získání podkladů pro hodnocení inovačního potenciálu a finančního zdraví bylo autorkou doktorské disertační práce v průběhu první poloviny roku 2005 provedeno dotazníkové šetření cca 1000 firem v rozsahu malého středního podnikání, a to za podpory projektu Grantové agentury ČR „Specifikace zdravého malého a středního podnikání a jeho příspěvek ke zvyšování evropské konkurenceschopnosti“ – GA ČR č. 402/04/2009. V neposlední řadě práce popisuje možnosti zcela nového programu Operační program průmysl a podnikání – „Klastry“ 2004 - 2006, který je zaměřen na rozvoj podnikání v regionech. Program podporuje inovační potenciál regionu na základě identifikovaných dominujících seskupení odvětví, tzv. klastrů. Spolupráce malých a středních podniků v rámci klastrů do značné míry eliminuje jejich nevýhody spočívající ve slabé kapitálové síle a naopak zvyšuje jejich konkurenční schopnost vůči velkým firmám.

Text práce je doplněn tabulkami, obrázky, praktickými odkazy na přílohy výsledků výzkumu, na informace z internetu a seznamem použité literatury. S některými výstupy projektu se odborná veřejnost mohla již seznámit na stránkách vědeckého ekonomického časopisu E+M, *Ekonomie a Management*, časopisu *Inovační podnikání & transfer technologií*, popř. na prezentacích vědeckých konferencí.

Ráda bych tímto poděkovala všem, kteří mi pomáhali při zpracování doktorské disertační práce. Především děkuji svému školiteli doc. Ing. Ivanu Jáčovi, CSc. Dále děkuji svým kolegům z Katedry podnikové ekonomiky Hospodářské fakulty Technické univerzity v Liberci a Ing. Radce Pittnerové z VÚTS Liberec, a.s., která mi pomohla zajistit cenné zdroje informací v oblasti rámcových programů Evropské unie. Zároveň děkuji svým rodičům, manželovi, rodině a přátelům, kteří mi byli po celou dobu studia velkou oporou.

Obsah

1. ÚVOD	13
2. PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ ČESKÉ REPUBLIKY	15
2.1 Vývoj podnikatelského prostředí.....	15
2.1.1 Vývoj podnikatelského prostředí v 19. století a první Živnostenský řád na území současné České republiky	15
2.1.2 Vývoj podnikatelského prostředí ve 20. století	18
2.1.3 Vývoj podnikatelského prostředí České republiky ve 21. století a klastrové iniciativy	22
2.2 Vliv klastrů na rozvoj malých a středních podniků	25
2.2.1 Faktory omezující rozvoj malých a středních podniků	25
2.2.2 Příčiny problémů malých a středních podniků	30
2.2.3 Shnutí a klasifikace partnerských vztahů malých a středních podniků	31
3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA	35
3.1 Podnik a typologie podniků	35
3.1.1 Třídění podniků dle právní formy vlastnictví	36
3.1.2 Třídění podniků dle sektorů a hospodářských odvětví, odvětvová seskupení - klastry	45
3.1.3 Třídění podniků dle velikosti a typu výroby	46
3.2 Vymezení malých a středních podniků	47
3.2.1 Vymezení malého a středního podniku dle Zákona o podpoře podnikání	47
3.2.2 Třídění z pohledu obchodního zákoníku	48
3.2.3 Třídění dle zákona o účetnictví	49
3.2.4 Třídění dle OECD (The Organisation for Economic Co-operation and Development)	49
3.2.5 Třídění dle kvalitativního hlediska	50
3.2.6 Třídění dle Českého statistického úřadu	50
3.2.7 Třídění z hlediska funkce systému	50
3.2.8 Význam malých a středních podniků	52
3.3 Strategické řízení podniku	56
3.3.1 Podniková strategie, alternativní směry rozvoje podniku	57
3.3.2 Metodika podnikové strategie	60
3.3.3 Analýza vnějšího prostředí podniku	61
3.3.4 Analýza vnitřního prostředí podniku	63
3.4 Konkurenceschopnost podniků	67
3.4.1 Konkurenceschopnost	67
3.4.2 Konkurenceschopná strategie českého podniku	69
3.5 Inovace	72
3.5.1 Inovační podnikání	74
3.5.2 Inovační proces	75
3.5.3 Transfer technologií	76
3.6 Definice odvětvových seskupení - klastrů	80
3.6.1 Klastry v širších souvislostech	80
3.6.2 Klastrové iniciativy	84
3.6.3 Vznik klastru na základě klastrové iniciativy	87
3.7 Identifikace klastrů	89
3.7.1 Analýza seskupení odvětví, potenciálních klastrů	90
3.7.2 Faktory vzniku, růstu a rozvoje klastrů	91
3.7.3 Identifikace jádra klastru	93

3.8	Shrnutí 3. kapitoly	94
4.	KLASTROVÉ INICIATIVY V ČESKÉ REPUBLICE	97
4.1	Podmínky podpory Operačního programu průmysl a podnikání - Klastry.....	98
4.1.1	Fáze I - Projekt vyhledávání vhodných firem pro klastry	98
4.1.2	Fáze II - Projekt zakládání a rozvoje klastrů.....	99
4.1.3	Výběrová kritéria	100
4.2	Metodika analýzy a mapování klastrů v České republice	101
4.2.1	Fáze I. – Identifikace klastrů v dané oblasti.....	102
4.2.2	Fáze II. – Analýza odvětví v regionu	103
4.2.3	Fáze III. - Analýza propojenosti jednotlivých subjektů (dle OKEČ)	105
4.3	Identifikace potenciálních klastrů v České republice v dekompozici na Liberecký kraj a výpočet lokalizačních koeficientů (LQ)	107
4.3.1	Vymezení nejdůležitějších odvětví dle tří místního číselného kódu oboru OKEČ	107
4.3.2	Identifikace potenciálních klastrů Libereckého kraje dle alfabetského kódu OKEČ.....	111
4.4	Potenciální klastry v Libereckém kraji z pohledu OPMP - Klastry.....	113
4.4.1	Analýza potenciálních klastrů v regionu	113
4.4.2	Podmínky pro rozvoj klastrů v Libereckém kraji – dekompozice na obce Libereckého kraje.....	117
4.5	Analýza rozvoje odvětví průmyslu v Libereckém kraji	119
4.5.1	Průmyslový rozvoj v Libereckém kraji.....	119
4.5.2	Metodika charakteristiky odvětví průmyslu v Libereckém kraji.....	122
4.5.3	Hodnocení modelu textilního odvětvového seskupení v Libereckém kraji.....	124
4.5.4	Hodnocení modelu automobilového odvětvového seskupení v Libereckém kraji.....	131
4.6	Klastrové iniciativy v České republice v období let 2003 - 2005.....	137
5.	ANALÝZA INOVAČNÍHO POTENCIÁLU ČESKÝCH MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ	142
5.1	Sběr dat a metodika průzkumu	142
5.2	Metodika vyhodnocení analýzy	145
5.3	Inovační schopnosti malých a středních podniků Technologického profilu České republiky (verifikace 1. dílčí hypotézy).....	147
5.4	Komparace inovačního potenciálu českých malých a středních firem ve vazbě na klastry (verifikace 2. dílčí hypotézy).....	150
5.5	Závislost inovačního potenciálu a finančního zdraví malých a středních podniků (verifikace 3. dílčí hypotézy).....	153
5.5.1	Test korelační závislosti finančního zdraví a inovačních schopností podniku.....	155
5.5.2	Komparace inovačních schopností a finančního zdraví.....	157
5.6	Shrnutí inovačních možností analyzovaných malých a středních podniků	159
6.	ZÁVĚR	162
7.	CITACE	167
8.	BIBLIOGRAFIE.....	171
9.	SEZNAM PŘÍLOH.....	172

SEZNAM TABULEK

TAB. 1 SOCIÁLNÍ ROZTRŽIDĚNÍ ZAMĚSTNANCŮ DLE STÁTNÍCH SEKTORŮ, 1930 – 1980.....	19
TAB. 2 UKÁZKA NEJLÉPE A NEJHŮŘE HODNOCENÝCH ASPEKTŮ ČESKÉ REPUBLIKY V RÁMCI GCI – ROK 2003.....	29
TAB. 3 UMÍSTĚNÍ ČESKÉ REPUBLIKY POMOCÍ GCI V HODNOCENÍ OD 1 - NEJLEPŠÍ POŘADÍ, V LETECH 2000 AŽ 2004.....	30
TAB. 4 KOMPARACE PRŮMYSLOVÉHO OKRSKU, SÍTĚ PODNIKŮ A PRŮMYSLOVÉHO KLASTRU	33
TAB. 5 DEFINICE MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ	48
TAB. 6 VYMEZENÍ MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ DLE KONVENCE OECD – Z R. 1995	49
TAB. 7 PŘÍČINY NEÚSPĚCHU MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ	53
TAB. 8 PODÍL MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ DLE POČTU ZAMĚSTNANCŮ VE ZPRACOVATELSKÉM PRŮMYSLU PODLE ODVĚTVÍ NA TRŽBÁCH ZA PRODEJ VLASTNÍCH VÝROBKŮ A SLUŽEB, V % V ROCE 2002	55
TAB. 9 SROVNÁNÍ VÝKONŮ A ÚČETNÍ PŘIDANÉ HODNOTY (PH) NA 1 ZAMĚSTNANCE V MSP S VÝKONY A ÚČETNÍ PŘIDANOU HODNOTOU NA 1 ZAMĚSTNANCE VE VELKÝCH PODNICÍCH V ROCE 2002	56
TAB. 10 VÝKONY MSP - PODÍL NA CELKU ČR V ROCE 2002	56
TAB. 11 KLASIFIKACE MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ DLE VZTAHU K TECHNOLOGIÍM	59
TAB. 12 SEZNAM KLASTROVÝCH INICIATIV V ZELENÉ KNIZE (2003)	85
TAB. 13 ÚROVNĚ ANALÝZY KLASTRU	90
TAB. 14 SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY FIRMY V ODVĚTVÍ	106
TAB. 15 TŘI NEJVÝZNAMNĚJŠÍ OBORY JEDNOTLIVÝCH KRAJŮ ČESKÉ REPUBLIKY DLE UKAZATELE PRACOVNÍKŮ	109
TAB. 16 SYNTÉZA KOEFICIENTŮ LQ Z HLEDISKA POČTU PRACOVNÍKŮ (P) A PŘIDANÉ HODNOTY (PH) V LIBERECKÉM KRAJI	110
TAB. 17 DŮLEŽITÁ ODVĚTVÍ V LIBERECKÉM KRAJI – JEDNOMÍSTNÝ ALFABETICKÝ KÓD OKEČ, DATA ZA ROK 2000	112
TAB. 18 DŮLEŽITÉ OBORY ODVĚTVÍ C A D V LIBERECKÉM KRAJI, DATA ZA ROK 2000	112
TAB. 19 IDENTIFIKOVANÉ POTENCIÁLNÍ KLASTRY V LIBERECKÉM KRAJI	113
TAB. 20 IDENTIFIKOVANÉ KLASTRY LIBERECKÉHO KRAJE SPLŇUJÍCÍ PODMÍNKY OPPP – „KLASTRY“	115
TAB. 21 VÝBĚR MAKROEKONOMICKÝCH UKAZATELŮ LIBERECKÉHO KRAJE.....	120
TAB. 22 ČETNOST VÝSKYTU ODVĚTVÍ DLE OKEČ V PRŮMYSLOVÝCH ZÓNÁCH LIBERECKÉHO KRAJE – ROK 2002	122
TAB. 23 PROFIL SPOLEČNOSTÍ V MODELU POTENCIÁLNÍHO TEXTILNÍHO KLASTRU LIBERECKÉHO KRAJE	126
TAB. 24 SEZNAM EKONOMICKÝCH ČINNOSTÍ FIREM MODELU TEXTILNÍHO KLASTRU LIBERECKÉHO KRAJE/2001	127
TAB. 25 HMOTNOSTNÍ PODÍLY MATERIÁLŮ V AUTOMOBILU	131
TAB. 26: PROFIL SPOLEČNOSTÍ V MODELU AUTOMOBILOVÉHO KLASTRU LIBERECKÉHO KRAJE	135
TAB. 27 SEZNAM EKONOMICKÝCH ČINNOSTÍ FIREM MODELU AUTOMOBILOVÉHO ODVĚTVOVÉHO SESKUPENÍ LIBERECKÉHO KRAJE	136
TAB. 28 KRITÉRIA PRO ZAŘAZENÍ FIRMY	145
TAB. 29 KRITÉRIA PRO ZAŘAZENÍ FIRMY DO TŘÍDY CELKOVÉHO INOVAČNÍHO POTENCIÁLU	146
TAB. 30 KOMPARACE INOVAČNÍHO POTENCIÁLU ČESKÝCH MALÝCH A STŘEDNÍCH FIREM VE VAZBĚ NA KLASTRY	151
TAB. 31 FINANČNÍ PROFIL FIREM PRŮZKUMU.....	156
TAB. 32 ČETNOSTI SPLŇUJÍCÍ PŘEDPOKLAD VZÁJEMNÉ VAZBY INOVAČNÍCH A FINANČNÍCH SCHOPNOSTÍ.	158

Seznam obrázků

OBR. 1 DOMINANCE TYPY ČINNOSTI PODNIKÁNÍ V ROCE 1930.....	20
OBR. 2 DOMINANCE TYPY ČINNOSTI PODNIKÁNÍ V ROCE 1995.....	21
OBR. 3 VÝVOJ POČTU CELKEM PLATNÝCH ŽIVNOSTENSKÝCH OPRAVNĚNÍ.....	23
OBR. 4 VÝVOJ PODÍLU POČTU PODNIKAJÍCÍCH FYZICKÝCH OSOB VŠECH ZAMĚSTNANÝCH OBČANŮ STÁTU	24
OBR. 5 SCHÉMA SDRUŽOVÁNÍ PODNIKŮ DLE HOSPODÁŘSKÉ A PRÁVNÍ SAMOSTATNOSTI.....	43
OBR. 6 PĚT FÁZÍ RŮSTU PODNIKATELSKÉ SPOLEČNOSTI	51
OBR. 7 MODEL „7 S“.....	64
OBR. 8 MODEL KRITICKÝCH FAKTORŮ ÚSPĚCHU	65
OBR. 9 SCHÉMA KLÍČOVÝCH PRVKŮ VÝKONNÉHO KLASTRU	82
OBR. 10 SPECIALIZOVANÉ PODPŮRNÉ FIRMY	83
OBR. 11 SCHÉMA MĚKKÉ A TECHNICKÉ INFRASTRUKTURY.....	84
OBR. 12 NEODLUČITELNOST ÚROVNĚ –MAKRO, –MESO (KLASTRU) A –MIKRO (FIRMY).....	91
OBR. 13 PORTERŮV DIAMANT.....	93
OBR. 14 PROPOJENÍ KRITICKÝCH FAKTORŮ ÚSPĚCHU MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ.....	96
OBR. 15 KARTOGRAM OBCE S ROZŠÍŘENOU PŮSOBNOSTÍ V LIBERECKÉM KRAJI S VÝSKYTEM TEXTILNÍHO PRŮMYSLU (DB) PŘI HODNOTĚ LQ = 1, Z ROKU 2001, SPADAJÍCÍ POD OKEČ DB	117
OBR. 16 KARTOGRAM OBCE S ROZŠÍŘENOU PŮSOBNOSTÍ V LIBERECKÉM KRAJI S VÝSKYTEM VÝROBY OSTATNÍCH NEKOVOVÝCH MINERÁLNÍCH VÝROBKŮ PŘI HODNOTĚ LQ = 1, Z ROKU 2001, OKEČ DL	118
OBR. 17 KARTOGRAM OBCE S ROZŠÍŘENOU PŮSOBNOSTÍ V LIBERECKÉM KRAJI S VÝSKYTEM VÝROBY DOPRAVNÍCH PROSTŘEDKŮ (DM) PŘI HODNOTĚ LQ = 1, Z ROKU 2001, SPADAJÍCÍ POD OKEČ - DM	118
OBR. 18 MAPA TEXTILNÍHO KLASTRU.....	128
OBR. 19 MAPA AUTOMOBILOVÉHO KLASTRU.....	133
OBR. 20 KARTOGRAM EXISTUJÍCÍCH POTENCIÁLNÍCH A REÁLNÝCH PROJEKTŮ KLASTRU V JEDNOTLIVÝCH KRAJÍCH ČESKÉ REPUBLIKY	139
OBR. 21 KARTOGRAM EXISTUJÍCÍCH KLASTROVÝCH INICIATIV V ČR ROKU 2005	140
OBR. 22 PRŮMĚRNÝ INOVAČNÍ POTENCIÁL MALÉHO A STŘEDNÍHO PODNIKU CHARAKTERIZUJÍCÍ TECHNOLOGICKÝ PROFIL ČESKÉ REPUBLIKY DLE HODNOCENÍ ZKOUMANÝCH OKRUHŮ	147
OBR. 23 POČTY FIREM VE TŘÍDÁCH DLE OBLASTÍ.....	148
OBR. 24 POČTY FIREM V JEDNOTLIVÝCH TŘÍDÁCH.....	149
OBR. 25 GRAFICKÉ ZNÁZORNĚNÍ FINANČNÍHO ZDRAVÍ ANALYZOVANÝCH MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ	155
OBR. 26 ČETNOST VÝSKYTU ODPOVÍDAJÍCÍHO FINANČNÍHO ZDRAVÍ K INOVAČNÍM SCHOPNOSTEM PODNIKU	158
OBR. 27 FÁZE FINANCOVÁNÍ PODNIKU V RÁMCI VÝVOJE JEHO ŽIVOTNÍHO CYKLU.....	161

Seznam zkratek

5. – 7. RP EU	5. – 7. rámcový program Evropské unie
AIP ČR	Asociace inovačního podnikání České republiky
ARES	Administrativní registr ekonomických subjektů
ARP	Agentury pro rozvoj podnikání
ATOK	Asociace textilního, oděvního a kožedělného průmyslu
AV ČR	Akademie věd České republiky
BIC	Business Innovation Centre (Podnikatelské inovační centrum)
BCI	Business Competitiveness Index
CzechIndustry	Agentury pro rozvoj průmyslu ČR
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
ČTK	Česká tisková kancelář
DPH	daň z přidané hodnoty
EC	European Communities (Evropská společenství)
EK	Evropská komise
ERA	European Research Area (Evropský výzkumný prostor)
EU	Evropská unie
Eur	euro
FO	fyzická osoba
GA ČR	Grantová agentura České republiky
GCI	Global Competitiveness Index (Index globální konkurenceschopnosti)
HDP	hrubý domácí produkt
IN	index
IS CEDR	Informační systém centrální evidence dotací z rozpočtu ČR
Kč	koruna česká
LQ	Location Quotient (lokalizační koeficient)
M	mutabilita
Mil	milion
MPO ČR	Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky
MSP	malé a střední podniky
MSSK	Moravskoslezský strojírenský klastr
NACE	Classification of Economic Activities in the European Community (systém odvětvové klasifikace v EU)
NUTS	La Nomenclature des Unités Territoriales Statistiques (nomenklaturní územně statistické jednotky)
OECD	The Organisation for Economic Co-operation and Development (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj)
Obr.	obrázek
OKEČ	odvětvová klasifikace ekonomických činností
OPPP	Operační program Průmysl a podnikání
p.	Page (strana)
PH	Přidaná hodnota
PO	právnícká osoba
RARIS	Registr organizací financovaných ze státního rozpočtu
RKO	Regionální kontaktní organizace
RPIC	Regionální poradenské a informační centrum
s.	strana
SIC	Standard Industrial Classification (systém odvětvové klasifikace v USA)

SWOT	Strenghts, Weaknesses, Opportunities and Threats (Silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby)
Tab.	tabulka
VŠ	vysoká škola
VŠB TU	Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava
VÚTS, a. s.	Výzkumný ústav textilních strojů, a. s.
WEF	World Economic Forum (Světové ekonomické fórum)
ZČU	Západočeská univerzita v Plzni

1. Úvod

Doktorská disertační práce si klade za cíl přiblížit problematiku inovací a klastrů (odvětvových seskupení) a jejich možný vliv na rozvoj malých a středních podniků. Jedná se o faktory, které zásadně ovlivňují konkurenceschopnost nejen velkých firem, ale stejně tak i malých a středních podniků. Vliv odvětví a význam konkurenceschopnosti malých a středních podniků stoupá právě po vstupu České republiky do Evropské unie otevřením českého trhu vyspělé Evropě.

Cíle doktorské disertační práce lze shrnout do následujících bodů:

1. Nastínit vývoj rozvoje podnikání na území České republiky od 19. století do současného roku 2005 a na základě odhalených příčin nezdaru malého a středního podnikání doporučit zaměření strategií malých a středních podniků.
2. Stanovit hypotézu vlivu klastrů na rozvoj malého a středního podnikání na základě odborné literatury relevantní dané problematice.
3. Provést analýzu potenciálních klastrů Libereckého kraje z pohledu možností využití podpory z programu OPMP – Klustry Strukturálních fondů Evropské unie.
4. Verifikovat hypotézu o vlivu klastrů na rozvoj malých a středních podniků v České republice.

Disertační práce je rozdělena do šesti hlavních kapitol. Úvodní kapitola shrnuje cíle disertační práce. Ve druhé kapitole je shrnut vývoj podnikatelského prostředí na území České republiky a to od 19. století do současnosti (rok 2005). V rámci této kapitoly jsou rovněž uvedeny faktory, které omezují rozvoj malých a středních podniků, nejčastější příčiny vzniku problémů malých a středních podniků a zaměření změn v oblasti strategického řízení malých a středních podniků směrem ke sdružování na základě strategických aliancí podniků. Na závěr druhé kapitoly je předložena komparace propojení ekonomických subjektů do průmyslových okrsků, podnikatelských sítí a průmyslových klastrů.

Teoretická východiska disertační práce jsou rozebrána ve třetí kapitole, která je rozdělena do následujících oblastí: definice podnikání a typologie podniků, vymezení malých a středních podniků, strategie podniku, konkurenceschopnost podniků, inovace, definice odvětvových seskupení (klastrů) a identifikace klastrů.

Čtvrtá kapitola je zaměřena na analýzu klastrů v České republice a klastrové iniciativy v rámci podpory Operačního programu průmysl a podnikání 2004 – 2006. Pátá kapitola se zabývá analýzou inovačního potenciálu malých a středních podniků v České republice. Za účelem získání podkladů pro tuto analýzu bylo v průběhu první poloviny roku 2005 provedeno dotazníkové šetření cca 1000 firem v rozsahu malého středního podnikání, dle kritéria počtu zaměstnanců. Uvedené dotazníkové šetření bylo autorkou doktorské disertační práce provedeno za podpory projektu, a v rámci činnosti autorky

práce na projektu, Grantové agentury ČR „Specifikace zdravého malého a středního podnikání a jeho příspěvek ke zvyšování evropské konkurenceschopnosti“ – GA ČR č. 402/04/2009. Účelem šetření je na základě předmětu podnikání firem, zjištěného inovačního potenciálu a jeho komparace s finančním zdravím těchto šetřených firem verifikovat hypotézu o vlivu klastrů na rozvoj malých a středních podniků v daném regionu.

Závěrečná doporučení vychází nejen z uvedených kapitol, ale i již publikovaných článků autorky doktorské disertační práce. Články, příspěvky ve sbornících konferencí, které přímo doplňují celkový pohled na vývoj rozvoje malého a středního podnikání v České republice, jsou součástí disertační práce formou příloh.

2. Podnikatelské prostředí České republiky

Podstatou této kapitoly je specifikovat vývoj prostředí pro činnost podnikatelských subjektů a to s ohledem na zaměření disertační práce. V první řadě je proveden průřez historickým vývojem podnikatelského prostředí v České republice. V návaznosti na charakteristiku vývoje podnikatelského prostředí je vypracována úvaha o vlivu odvětvových seskupení (klastřů) na rozvoj malých a středních podniků.

2.1 Vývoj podnikatelského prostředí

Kapitola je rozdělena do tří podkapitol mapujících vývoj podnikatelského prostředí České republiky od 19. století do počátku 21. století. Vzhledem k tomu, že se historicky měnila rozloha zkoumané oblasti a historické údaje jsou poplatné své době, bylo velice obtížné sjednotit získané informace. Historický průřez podnikatelského prostředí na území České republiky nemá ambice historické analýzy podnikání, byl vypracován pro vytvoření rámce celého zaměření disertační práce a poskytuje možnost poukázat např. na přirozené prostředí pro vývoj tradičních odvětví.

2.1.1 Vývoj podnikatelského prostředí v 19. století a první Živnostenský řád na území současné České republiky¹

Problematikou živnostenského podnikání na českém území na základě 1. Živnostenského řádu roku 1859 se ve své přednášce v roce 1882 zabývá pan Heindrich Reschauer. Přednáška byla prezentována v Liberci (Reichenberg) a zabývala se vysvětlením reformy prvního Živnostenského řádu a to se zaměřením na oblast Liberecka. Autor přednášky v úvodu vysvětluje, že problematika živností a živnostenské svobody je nejtěžší oblastí zákonodárství té doby. Obtížnost vidí v tom, že se zabývá velice širokou oblastí živnostenské výroby od obchodního po pracovní právo v Rakousku a vztahů tří zcela rozdílných „partnerů“.

Jedná se o vztahy mezi:

- a) námezdními dělníky,
- b) velkoprůmyslníky a
- c) továrnicko-pracujícími podnikateli nebo-li provozovateli živností.

Pohledy těchto skupin na reformu Živnostenského řádu byly následující:

¹ RESCHAUER, H. Die Reform österreichischen Gewerbegesetzgebung. Reichenberg: Verlag des Gewerbevereines, 1882

Námezdní dělníci měli velice radikální stanoviska k reformě a ve svých požadavcích se zaměřili na absolutní živnostenskou svobodu (oproti provozovatelům živností), ustanovení volených továrních inspektorů, řešení mzdových sporů pomocí dohodovacích úřadů, které by byly sestaveny ve stejném poměru z řad zaměstnanců a zaměstnavatelů, zavedení normálního pracovního dne (zákaz práce v neděli, práce žen a dětí) atd.

Velkopřemyslníci a provozovatelé živností naopak v žádném případě nepovažovali zlepšování provozních podmínek dle představ námezdních dělníků za únosné. Autor přednášky zdůrazňuje, že zákonodárství v kulturním státu té doby se však k takovým požadavkům nemůže stavět odmítavě. Na druhé straně stát vycházející pracovním třídám vstřícně ohrožuje svoji konkurenceschopnost oproti ostatním státům, které se chovají k dělníkům odmítavě. Autor navrhuje, že požadavky spolků je možné splnit, aniž by došlo k ohrožení živnostenské výroby ve státu, pouze za podmínek **existence mezinárodních dohod**.

V problematice živnostenské svobody jsou naopak velkopřemyslníci zajedno s námezdními dělníky - podporují živnostenskou svobodu z roku 1859 (1. Živnostenský řád). Provozovatelé živností se domnívají, že povolení živnostenské svobody znamená pro jejich podnikání zánik a dožadují se zavedení prokazování způsobilosti všech provozovatelů řemesel. Odsuzují tím zrušení (v roce 1859) obligatorních živnostenských korporací, které umožňovaly organizaci řemesel a posilovaly stav řemeslníků v Rakousku.

Autor zdůrazňuje, že vlastní stav živnostníků je v úpadku a důvodem je stálý přírůstek dělníků a stále zvyšování nákladů na chudé dělníky, které postupně likvidují rozvoj jednotlivých obcí. Reschauer uvádí²: „Bylo by velkým neštěstím pro současnou občanskou společnost, kdyby proti úpadku stavu řemeslníků, který je stále ještě vlastním jádrem městského občanstva, nebylo možno stanovit cíl, neboť jako předěl mezi bohatými a chudými je spokojený vzkvétající živnostenský střední stav pevnou, ano nepostradatelnou zárukou pro pokojný vývoj všech sociálních vrstev obyvatelstva.“

Reschauer dále komentuje stav drobných živnostníků - mistrů od počátku 19. stol. s tím, že jejich situace byla špatná již před vydáním prvního živnostenského zákona (řádu) a to téměř ve všech odvětvích. Přičemž živnostníci se odvolávají, že důvodem je živnostenská svoboda, která stav zhoršila, protože připustila vznik nekvalitních výrobků a degradaci živnostenského stavu.

Zajímavostí je konstatování, že jedinou výjimkou, kde jako důsledek podpory reforem císaře Josefa II. (z období jeho vlády v letech 1780 - 1790) došlo naopak na počátku 19. stol. k růstu podnikání,

² RESCHAUER, H. Die Reform österreichischen Gewerbegesetzgebung. Reichenberg: Verlag des Gewerbevereines. 1882, s. 8, třetí odstavec

byla **soukenická živnost v Liberci**, kde nastal „velkolepý“ rozvoj. Autor uvádí, že výroba a odbyt dosáhly obrovského objemu a obživu ze soukenické výroby získalo až 30 000 obyvatel Liberce. Všechny ostatní části Rakouska byly v beznadějném stavu. Citace³: „Liberec tehdy byl oázou v poušti. Zejména ve Vídni byl na začátku 19. století ve vývoji živností tak výrazný ústup, že chudinská péče nemohla držet krok s požadavky nutných řemeslnických mistrů“.

Za vlády císaře Františka I. (období vlády let 1792 – 1835), v roce 1833 byl proveden živnostenský průzkum, první svého druhu v Rakousku, zaměřený na stav živnostenských a kupeckých korporací a hospodářského života v Rakousku. Silná menšina v rámci tohoto průzkumu vyslovila přání znemožnit podnikání velkoprůmyslníků. Téměř všechny živnostenské korporace se dožadovaly vytvoření zákonodárství cechů platné za doby císaře Karla IV., dvorní úřady naopak viděly úspěch a rozvoj státu právě v odstranění cechů.

V průběhu své přednášky autor popisuje vývoj živnostenské výroby od roku 1802 přes revoluční rok 1848, rok 1859 (vláda Františka Josefa I. 1848 - 1916), kdy byl vydán první Živnostenský řád, až po rok 1882. Dochází k závěru, že otázky svobody či regulace živností na základě oprávnění dle způsobilosti jsou důležité. Zdůrazňuje však také, že důležitější je nastolit pořádek uvnitř živnosti samé, doporučuje posílit cechovní svazy, zvýšit učňovské a tovaryšské vzdělání. Ke stejnému závěru došly i obchodní komory v období 50. až 60. let 19. století.

Komentář k uvedené přednášce

Je velice zajímavým zjištěním, že přestože se pohybujeme v éře nové ekonomiky 21. stol., tíží podnikatelské prostředí problémy často podobné těm, se kterými se potýkali živnostníci v 19. století.

Problematika způsobilosti provozovatelů živností v České republice byla již odstraněna. Bohužel např. dovozem levných nekvalitních výrobků (např. problematika dovozu některých výrobků textilního a oděvního průmyslu z východoasijských států) dochází i v novém 21. stol. k degradaci živnostenského podnikání. Cesta mezinárodních dohod se zde ukázala jako jedinou možnou stejně jako v úvahách H. Reschauera v problematice sjednocení pracovních podmínek dělníků v 19. století, tak aby nedošlo k narušení konkurenceschopnosti živností v některých státech oproti jiným.

Velice zajímavá je úvaha nad problematikou existence středního podnikatelského stavu ve společnosti. Autor zde poukazuje na to, že je lepší podporovat rozvoj živnostenského podnikání než způsobit jeho úpadek. Důsledkem takového úpadku je následně vznik sociálně slabé vrstvy a s tím spojený nárůst její sociální podpory, což současně může vést až k postupné likvidaci rozvoje jednotlivých obcí.

³ RESCHAUER, H. Die Reform österreichischen Gewerbegesetzgebung. Reichenberg: Verlag des Gewerbevereines. 1882, s. 10, první odstavec

Další zajímavostí je poukázání na rozvíjející se manufakturní podnikání v odvětví soukenictví a vznik tradice v oblasti textilního odvětví. Vzestup soukenictví byl patrný na Liberecku např. v oblasti Kateřinského údolí, viz příloha A. V této oblasti lze v 19. stol. hovořit o vytvoření přirozených podmínek pro vznik průmyslového okrsku se zaměřením na textilní výrobu.

Poslední Reschauerem zmiňovaná problematika důležitosti nastolení pořádku uvnitř živnosti samé, posílení odvětvových svazů a vzdělání, by mohla být do detailu začleněna do odborných přednášek zaměřených na řízení firem i v současném 21. století.

2.1.2 Vývoj podnikatelského prostředí ve 20. století⁴

V letech 1918 – 1989

V kapitole 2.1.1 bylo stručně popsáno podnikatelské prostředí 19. století, poslední poznámkou z pohledu období vlády konkrétního panovníka bylo období vlády Františka Josefa I., které končí rokem 1916. Československo, nově vytvořený stát v roce 1918, bylo jedním z nejvíce industrializovaných států pozůstatků Rakousko-uherské říše schopné konkurovat vysoce industrializovaným státům Evropy. Vláda nového státu během svého prvního zasedání nasměrovala svůj kurs k demokratickému systému založenému na kapitalistické tržní ekonomice. Přesto jeho ekonomika patřila ke striktně kontrolovaným kapitalistickým systémům Evropy v meziválečném období. Jako argument uvádí paní Teichová⁵ Pozemkovou reformu 1919, která současně znamenala striktní kontrolu deviz, a Program zestátnění v průmyslu a bankovníctví 1919.

Bližší záznamy a informace o průmyslu, soukromém podnikání jsou k dispozici až od roku 1930, kdy 99 % podniků v průmyslovém sektoru mohlo být označeno na základě počtu zaměstnanců za podniky střední třídy, z toho 20 % byly podniky s méně než 5 zaměstnanci. V roce 1930 bylo zhruba 38,5 % národního důchodu vytvořeno prostřednictvím činností a kapitálu malých a středních živnostníků. Samostatně výdělečné osoby kromě řemeslných živností bylo možné nalézt hlavně v potravinářském sektoru a v sektoru zpracování dřeva, látek a kůží.

obr. 1 Dominance typu činnosti podnikání v roce 1930.

Po roce 1933 dochází industrializací k zesílení koncentrace a racionalizace průmyslových odvětví. Dochází k formování kartelů (kartelový zákon z roku 1933), které bylo zpočátku omezeno na odvětví těžkého průmyslu, ale později se tento proces rozšířil do dalších odvětví. Na počátku světové krize bylo zhruba 70 % československého průmyslu koncentrováno v kartelech, což pravděpodobně snížilo

⁴ RYDVALOVÁ, P. *Soukromé podnikání na území České republiky od r. 1918*. 2001

⁵ TEICHOVÁ, A. *The Czechoslovak Economy 1918-1980*. 1988, pg. 21

příležitost pro rozvoj podnikatelů střední třídy. Koncentrace a kartelové struktury hbitě využilo Německo při okupaci za 2. světové války a ke konci roku 1940 již 81 % veškeré zahraniční účasti v českých podnicích a bankách bylo v německých rukou. Význam podniků střední třídy na vývoji ekonomiky státu v průběhu válečných let prudce klesl. Po válce, konfiskací zahraničních podniků a postupným znárodněním, se dá hovořit o postupném zániku soukromého podnikání (viz Košícký program 1945). Období let 1945 až 1989 lze z politického a ekonomického hlediska rozdělit do následujících fází:

- 1945 – 1948 „Sociálně tržní ekonomika“ (souběžná existence trhu i státního plánu).
- 1948 – 1965 Centrálně plánovaná ekonomika (převaha podílu pracujících populace v surovinových odvětvích a v těžkém průmyslu se projevila v opožděném rozvoji sektoru služeb.)
- 1965 – 1968 Pragmatická reforma.
- 1969 – 1989 Období normalizace plánované ekonomiky (rozvoj státních monopolů a eliminace soukromého vlastnictví).

Po dobu těchto čtyřiceti let bylo vybudováno hospodářství na základě zcela jiných priorit než jsou v tržním hospodářství, problémem pro hospodářství nebyly odbytové otázky, ale dodržení stanoveného plánu (jenž ovšem nebyl stanoven na základě průzkumu trhu). Strukturální účinky plánované ekonomiky vedly k tomu, že jestliže v roce 1930 činil podíl samostatně výdělečných osob (včetně zemědělství) 36 % všech zaměstnaných občanů státu, pak v roce 1961 se tento podíl snížil na 4 %, v roce 1980 na 0,4 % (tzv. provozovatelé v oblasti služeb). V roce 1989 soukromý sektor zaměstnával celkem 1,2 % všech zaměstnanců, jednalo se především o oblast řemesel, kde podnikatelé mohli stavět na tradici podnikání. Sociální roztržďení zaměstnanců v Československu v terminologii státních sektorů po roce 1945 zachycuje tab. 1, a to v období let 1930 až 1980.

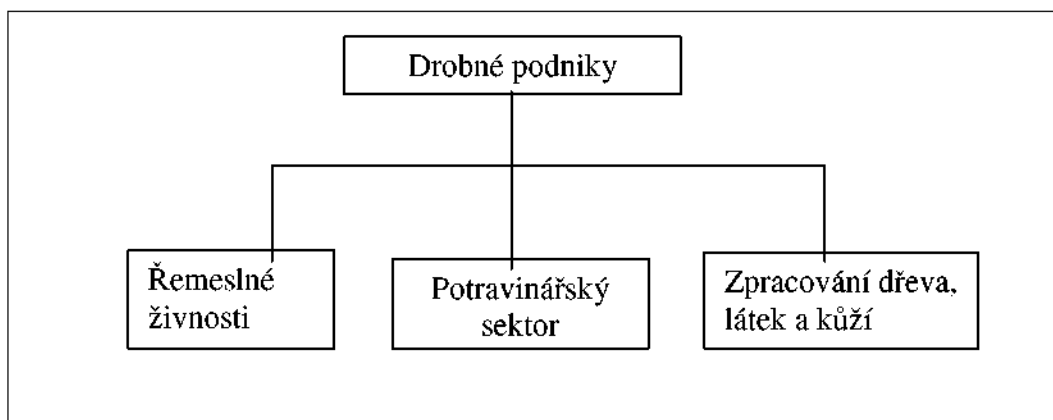
TAB. 1 SOCIÁLNÍ ROZTRŽDĚNÍ ZAMĚSTNANCŮ DLE STÁTNÍCH SEKTORŮ, 1930 – 1980

Podíl zaměstnanců v sektoru (%)	1930	1950	1961	1970	1980
Samostatně výdělečné osoby, mimo zemědělství	13,7	6,9	0,5	0,2	0,1
Soukromé zemědělství	22,2	20,3	3,5	1,2	0,3
Družstevní zemědělství	-	-	10,6	9,4	7,4
Ostatní družstva	-	-	1,2	1,7	1,5
Dělníci	57,3	56,4	56,3	60,1	62,1
Státní zaměstnanci, úředníci	6,8	16,4	27,9	27,4	28,6

Zdroj: TEICHOVÁ, A. The Czechoslovak economy 1918 – 1980, London, 1988

Stav a rozvoj po roce 1989

V rámci centrálního plánování hospodářství byl rozvíjen pouze sektor velkých společností. V roce 1989 bylo přibližně 98 % podnikových aktivit v České republice řízeno státem. V období let 1989 až 1995 z nich 80 % přešlo pod kontrolu a řízení soukromého sektoru.⁶ Z toho 50 % bylo odnárodněno formou privatizačního procesu, cca 10 % prostřednictvím procesu restitucí, cca 15 % prostřednictvím transformace socialistických družstev na jiné typy podnikatelských struktur a cca 25 % prostřednictvím převodů majetku obcím. Od roku 1989 v rámci rozvoje tržní ekonomiky, se stalo podnikatelské prostředí příznivé rovněž rozvoji sektoru malého a středního podnikání. V roce 1989 bylo registrováno pouze 19 000 podniků, v roce 1992, po začátku období transformace (nové podniky, malá privatizace, restituce, rozpad velkých státních podniků...), tento počet vzrostl na 1 milion registrovaných podniků a na téměř 1,5 milionu registrovaných podniků koncem roku 1996, které se soustředily především v následujících odvětvích podnikání: zemědělství, dřevo a dřevařské výrobky, stavebnictví, obchod, ... (viz obr. 2 Dominance typu činnosti podnikání v roce 1995). Počet registrovaných malých a středních podniků se v roce 1997 pohyboval kolem 1,2 milionů subjektů, nutno však podotknout, že se nejednalo o počet podniků skutečně provozujících svou podnikatelskou činnost. Některé živnosti byly zaregistrované, ale nefunkční.⁷

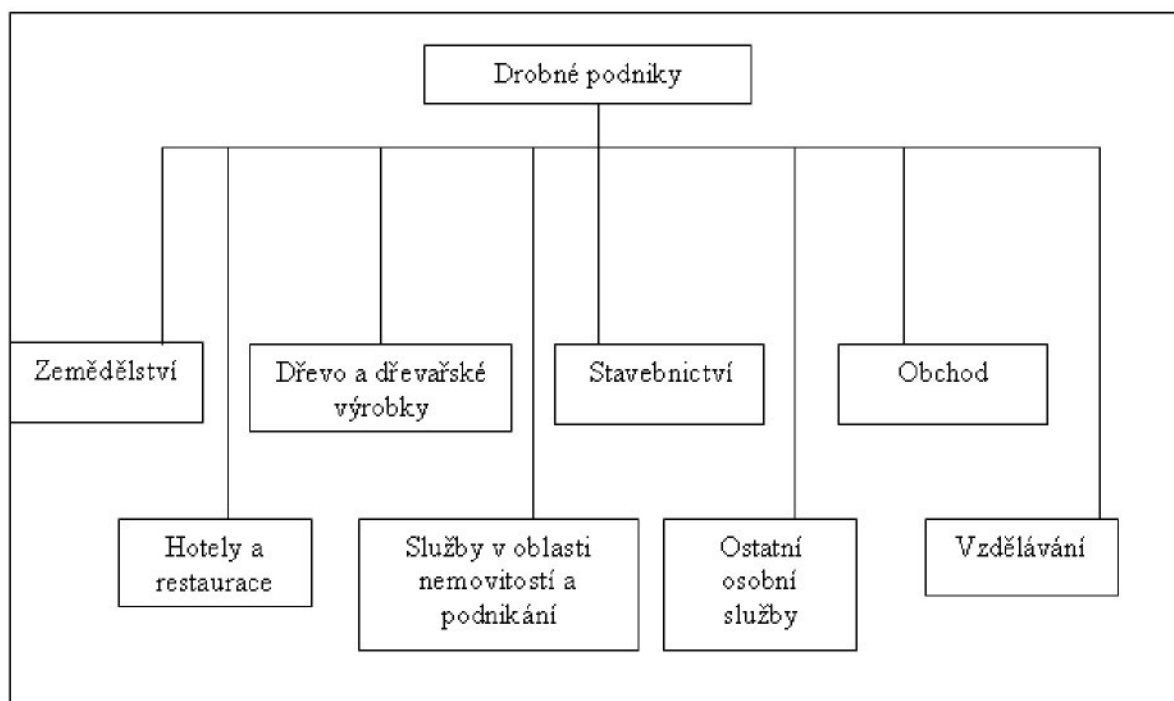


OBR. 1 DOMINANCE TYPU ČINNOSTI PODNIKÁNÍ V ROCE 1990

Zdroj: Agentura pro rozvoj podnikání: Stav malého podnikání v České republice v roce 1997. 1997, s. 12

⁶ EIM Small Business Research and Consultancy. „Stav malého a středního podnikání v České republice v roce 1997“. 1997, s. 19.

⁷ Pozn.: V rámci evropského projektu „Stav malého a středního podnikání v České republice v roce 1997“ byl pro definování malého a středního podniku Agenturou pro rozvoj podnikání použit ukazatel počtu zaměstnanců a to u soukromých podniků s výjimkou podniků v zemědělství, lesnictví a rybářství jako podniky zaměstnávající méně než 250 zaměstnanců. Přesto, že Zákon ČNR č. 299/1992 Sb. v novelizovaném znění, o státní podpoře MSP, stanovoval, že se jedná o podniky s nejvýše 500 zaměstnanci.



OBR. 2 DOMINANCE TYPU ČINNOSTI PODNIKÁNÍ V ROCE 1995

Zdroj: Agentura pro rozvoj podnikání: Stav malého podnikání v České republice v roce 1997, 1997, s. 12

Éra nové ekonomiky

Období let 1998 – 2000 přineslo do podnikání v ČR nový fenomén, a to internet a nové informační technologie umožňující zcela nový přístup k podnikání, k ekonomice, založený na nové komunikaci. Možnost komerčního využití internetu přinesla pojmy jako e-business, e-commerce, apod. Nová ekonomika je chápána jako vrchol nové informační společnosti, jako ekonomika, která bude širokým prostředím s globálně elektronickým obchodem. K tomuto stavu ekonomiky je však dlouhá cesta, přes vznik elektronické organizace (organizace schopná směřovat hodnotu v elektronické formě), přes elektronický obchod. V situaci, kdy jsou organizace schopny elektronicky obchodovat v takovém rozsahu, že se do tohoto procesu zapojí v podstatě všichni významní partneři společností a současně jsou do tohoto elektronického prostředí rovněž aktivně zapojeny finanční a státní instituce, vznikne nový prostor – elektronická ekonomika.

Podnikání na internetu

Podnikání na internetu je na přelomu 20. a 21. stol. chápáno v podstatě z následujících pohledů:

- Internet jako předmět podnikání (poskytování přístupu k internetu, dodávky software, hardware pro elektronický obchod, tvorba a vystavování www-služeb, atd.).
- Internet jako podpora podnikání (marketing a reklama, základy komplexního elektronického obchodu – usnadňující a zajišťující konkurenční výhodu firmám klasické-kamenné ekonomiky).

Začínající „e-podnikatel“ stejně tak jako podnikatel v oblasti „kamenného podnikání“ má v podstatě následující základní možnosti při své aktivitě na internetu:

1. Jeho podnikání je založeno na kvalitní myšlence, s kvalitním množstvím znalostí, zkušeností, dostatečným kapitálem, nepotřebuje další oporu, je úspěšný a soběstačný.
2. Druhý případ úspěšného podnikání je, když o něj, často jedince, projeví zájem větší firma se záměrem odkoupit jeho podnikatelský záměr.
3. Třetí případ je situace, kdy se podnikateli nedaří a své podnikání na internetu ukončí.

Z uvedeného vyplývá, že podnikání na internetu má s klasickým „kamenným“ podnikáním mnoho společného. Posuzování a rozhodování o internetovém záměru je stejné jako např. při otevření kadeřnictví, restaurace, truhlárny apod. Tedy je stejné v základních bodech:

- jak a kdy bude daný podnikatelský záměr „vydělávat peníze“,
- co jej v tom může ohrozit,
- co udělat pro to, aby k ohrožení nedošlo.

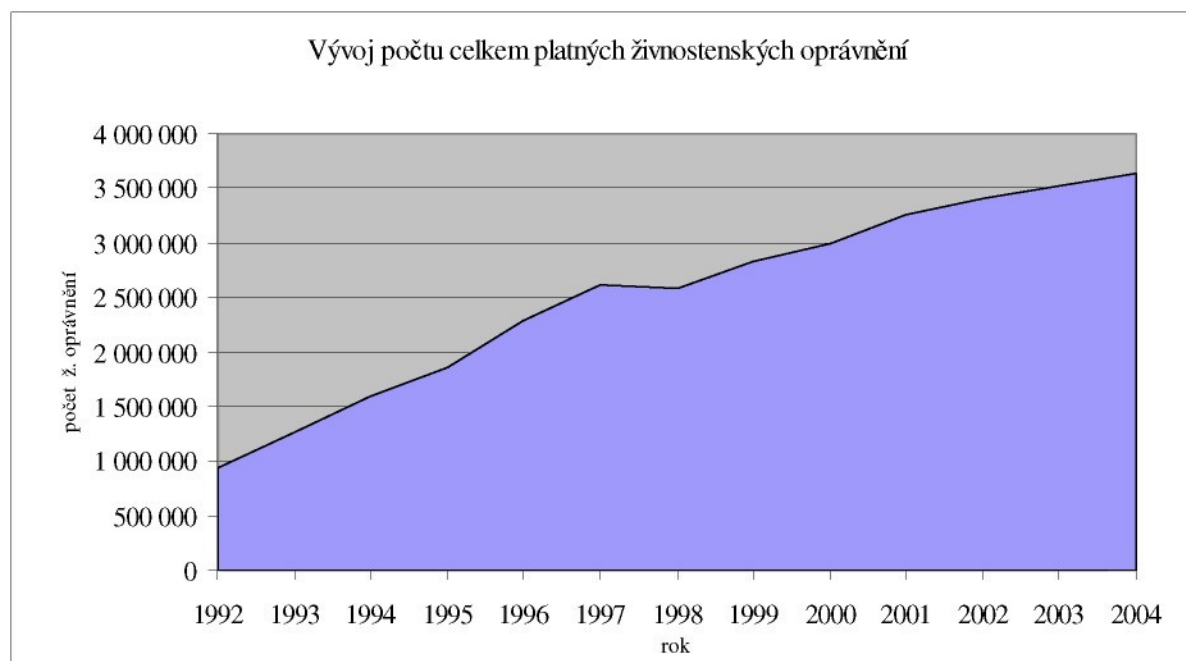
V něčem se přeci jen liší, a to v již zmíněné:

- možnosti vstupu do podnikání s téměř nulovými finančními náklady.
- Oblast, kam podnikatel se svým podnikáním vstupuje, je nejotevřenějším trhem se spoustou příležitostí k podnikatelské aktivitě.

Podnikatel na internetu si však musí uvědomit, že zisk neleží někde na internetu, ale v reálném světě. Internet je tedy prostředek k jeho získání, který dává možnost pro podnikatelský vstup s minimálními finančními náklady na nejotevřenější trh.

2.1.3 Vývoj podnikatelského prostředí České republiky ve 21. století a klastrové iniciativy

V kapitole 2.1.2 byl uveden stručný přehled vývoje živnostenského podnikání v podstatných zlomech 20. stol. Vývoj živnostenského podnikání charakterizovaný počtem živnostenských oprávnění bylo možné zdokumentovat za období let 1992 – 2004, obr. 3. Počet živnostenských oprávnění však nesignalizuje nic o počtu podnikajících osob, ale o počtu oprávnění provádět určité odborné činnosti v rámci podnikání.



OBR. 3 VÝVOJ POČTU CELKEM PLATNÝCH ŽIVNOSTENSKÝCH OPRAVNĚNÍ

Zdroj: Živnostenský registr MPO ČR

Zajímavou otázkou je vývoj počtu samostatně podnikajících fyzických osob, tzv. OSVČ⁸. Tento vývoj bylo možné zdokumentovat za období let 1930, 1961, 1980, 1989 a 2000 až 2004. Přičemž údaje za roky 1930, 1961, 1980, 1989 byly přejaty z evropského projektu „Stav malého a středního podnikání v České republice v roce 1997“⁹, zde je potřeba vzít v úvahu, že se jednalo o území větší rozlohy než v letech 2000 až 2004. Z tohoto důvodu byl zvolen ukazatel procentního podílu

⁸ Za osobu samostatně výdělečně činnou, tzv. OSVČ se podle zákona č. 155/1995 Sb. o důchodovém pojištění, ve znění pozdějších předpisů, považuje osoba, která

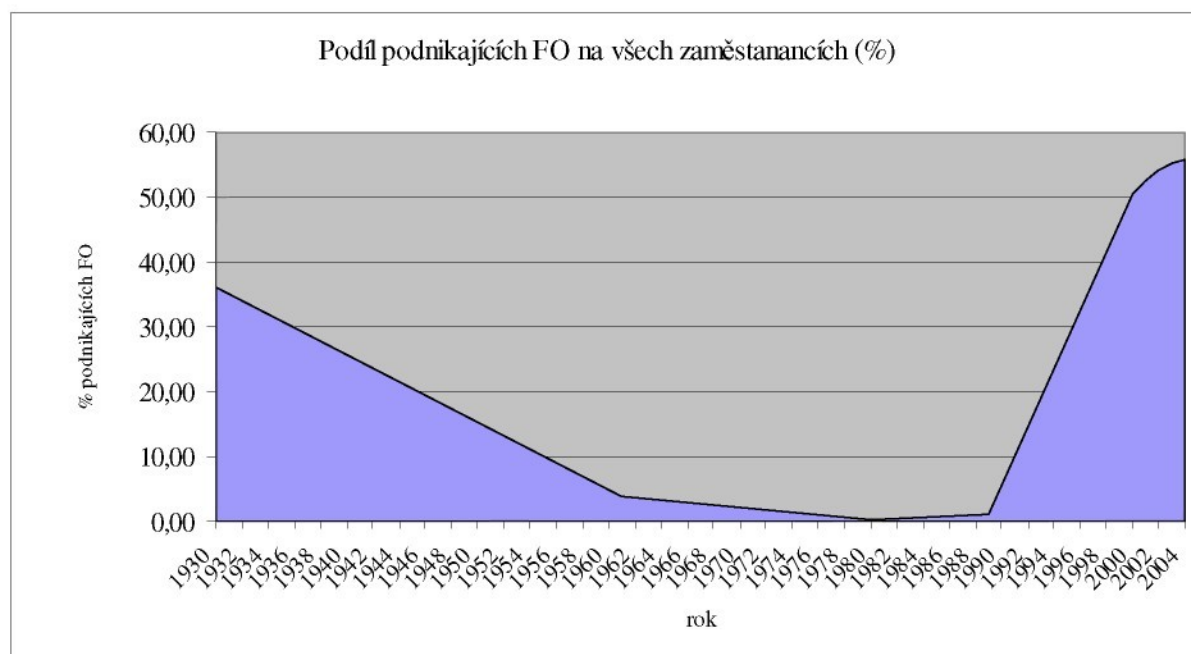
- vykonává samostatnou výdělečnou činnost, nebo
- spolupracuje při výkonu samostatné výdělečné činnosti, pokud podle zákona 586/1992 Sb., ve znění pozdějších předpisů, o daních z příjmů lze na ni rozdělovat příjmy dosažené výkonem této činnosti a výdaje vynaložené na jejich dosažení, zajištění a udržení.

Výkonem samostatné výdělečné činnosti se rozumí:

- podnikání v zemědělství, je-li fyzická osoba provozující zemědělskou výrobu evidována podle zvláštního zákona,
- provozování živnosti na základě oprávnění provozovat živnost podle zvláštního zákona,
- činnost společníka veřejné obchodní společnosti nebo komplementáře komanditní společnosti vykonávaná pro tuto společnost,
- výkon umělecké nebo jiné tvůrčí činnosti na základě autorskoprávních vztahů, pokud se podle prohlášení osoby konající tuto činnost jedná o soustavný výkon,
- výkon jiné činnosti konané výdělečně na základě oprávnění podle zvláštních předpisů, která není výše uvedena a výkon činnosti mandátáře konané na základě mandátní smlouvy uzavřené podle obchodního zákoníku; podmínkou zde je, že jsou tyto činnosti konány mimo vztah zakládající účast na nemocenském pojištění (nemocenské péči), a jde-li o činnost mandátáře, též to, že mandátní smlouva nebyla uzavřena v rámci jiné samostatné výdělečné činnosti,
- výkon jiných činností, vykonávaných vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení příjmu; pokud se podle prohlášení osoby konající tuto činnost jedná o soustavný výkon. Za výkon těchto činností se nepovažuje pronájem nemovitostí (jejich částí) a movitých věcí.

⁹ Agentura pro rozvoj podnikání: Stav malého podnikání v České republice v roce 1997

samostatně podnikajících osob na celkovém počtu zaměstnanců. Údaje za období 2000 až 2004 jsou převzaty z Českého statistického úřadu za území České republiky. Počet evidovaných zaměstnanců však zahrnuje pouze ekonomické subjekty podnikatelské sféry s 20 a více zaměstnanci (v odvětví finanční zprostředkování bez ohledu na počet zaměstnanců) a všechny organizace nepodnikatelské sféry, čímž dochází k vyřazení zaměstnanců z celkového počtu zaměstnanců České republiky, kteří jsou v pracovním poměru u podnikatelů fyzických osob do 20 zaměstnanců. Tyto údaje se nepodařilo zjistit, obr. 4 přesto umožňuje zajímavé znázornění pravděpodobného vývoje podílu samostatně podnikajících osob všech zaměstnaných občanů státu.



OBR. 4 VÝVOJ PODÍLU POČTU PODNIKAJÍCÍCH FYZICKÝCH OSOB VŠECH ZAMĚSTNANÝCH OBČANŮ STÁTU

Zdroj: Agentura pro rozvoj podnikání. 1997, ČSÚ. 2005

Zlomovým rokem začátku 21. století pro podnikatele České republiky byl rok 2004, rok vstupu České republiky do Evropské unie a tomu podřízované změny v legislativě. Z pohledu podnikání fyzických osob byl rok 2004 také rokem, kdy byla uvedena v platnost novela daně z příjmů s novinkou minimální daně¹⁰ z příjmu fyzických osob.

Na základě tohoto kroku byly v tisku zveřejňovány předpoklady prudkého poklesu počtu podnikajících fyzických osob. Na základě údajů Ministerstva průmyslu a obchodu¹¹ lze konstatovat, že k hromadnému rušení živnostenských oprávnění nedošlo. Počet vydaných živnostenských oprávnění se v roce 2004 zvýšil o 3,4 % oproti roku 2003. V porovnání s přírůstkem za rok 2002 a za předchozí

¹⁰ Zákon č. 586/1992 Sb. ČR, o daních z příjmů ve znění pozdějších předpisů

¹¹ Konec malých živnostníků? [online]. 2005. [Cit.: 9. 5. 2005]

léta byl přírůstek za rok 2004 nižší a potvrzuje snad trend ustáleného vývoje. Tento fakt ukazuje i vývoj křivky v obr. 4. Dle údajů z ministerstva průmyslu a obchodu přerušilo své podnikání v roce 2004 více jak 185 tisíc podnikatelů. Za první čtvrtletí roku 2005 téměř 70 tisíc. Důvodem může být „víra ve zlepšení podmínek podnikatelského prostředí“ a jednak i důvod, že oproti zrušení živnosti je její přerušení provedeno živnostenským úřadem bezplatně. Své podnikání dále pak v roce 2004 ukončilo 55 tisíc podnikatelů, současně však začalo podnikat více jak 75 tisíc nových podnikatelů. Lze shrnout, že na začátku 21. století trápí podnikatele:

- Minimální daň, kterou podnikatel fyzická osoba platí i v případě, že je ve ztrátě, přičemž minimální daň neplatí začínající a končící podnikatel.
- Stále se zvyšující odvody na sociální a zdravotní pojištění.
- Zostřená konkurence na jednotném trhu Evropské unie.
- Složitě a často se měnící administrativní a legislativní úpravy.

Další přiblížení podnikatelského prostředí České republiky ve 21. století je uvedeno v kapitole 2.2 Vliv klastrů na rozvoj malých a středních podniků.

2.2 Vliv klastrů na rozvoj malých a středních podniků

2.2.1 Faktory omezující rozvoj malých a středních podniků

Výzkumná šetření faktorů omezujících podnikání malých a středních podniků byla prováděna z různých pohledů zaměřených na podnikatelské prostředí České republiky. Jako negativně působící faktory na podnikání a vývoj celého podnikatelského prostředí byly v těchto šetřeních nejčastěji uváděny v sestupném pořadí významnosti následující¹²:

- Současná ekonomická situace v České republice.
- Domácí konkurence.
- Vysoké úrokové míry.
- Legislativní omezení.
- Dostupnost financování.
- Zahraniční konkurence.
- Náklady na energie.

Uvedené faktory vyplývají rovněž ze zjištěných rámcových podmínek ovlivňujících podnikání.

¹² LEEDER, E. a kol. Klastry a jejich role pro zvyšování konkurenceschopnosti malých a středních podniků. 2004, s. 12

Rámcové podmínky ovlivňující podnikání

Následující základní (obecné) rámcové podmínky vychází ze studie „Global Entrepreneurship“¹³ zabývající se podnikáním ve světovém měřítku:

1. **Finance**, tedy dostupnost kapitálu pro podnikatele, a to jak v počátku podnikání, tak i v období růstu firmy, rozvoje produktů, trhu.
2. **Vládní politika** zahrnující
 - a. formální složitost a administrativu spojenou se založením a vedením podnikání, dobu registrace firmy (v České republice je cca 65 dnů, v Dánsku a Irsku např. 3 dny),
 - b. snadnost vymáhání pohledávek,
 - c. výši daňového zatížení,
 - d. složitost daňové soustavy,
 - e. „podnikatelské ovzduší“, které vláda ve společnosti vytváří.
3. **Vládní podpůrné programy** podnikání, a to jak z pohledu absolutní výše finančních prostředků, tak i programové nabídky podpory, administrativní náročnosti a dostupnosti podnikatelům.
4. **Úroveň vzdělání, vzdělanost, schopnost aplikace znalostí v praxi, dovednosti lidí** jsou klíčovými faktory úspěchu podnikání.
5. **Transfer výstupu vědy a výzkumu**, což je patrné i z tab. 3, která udává pořadí České republiky v hodnocení globální konkurenceschopnosti České republiky. Největší přínos svému okolí, regionu přináší ty firmy, které mají invence a umí jich využít pro inovace ve svém podnikání, čímž si vytváří nové trhy. K tomu může docházet pouze v prostředí, kde funguje transfer výzkumu a vývoje do praxe, v pro-inovačním prostředí, kde jsou vyjasněné vztahy v rámci ochrany duševního průmyslového vlastnictví.
6. **Obchodní partneři, služby, obchodní praktiky a legislativa** jsou další rámcovou podmínkou ovlivňující podnikání. I malý a střední podnikatel potřebuje při svém podnikání služby dodavatelů materiálu, zboží, strojního zařízení, ale také právníků, účetních, daňových poradců a to vše v rámci svého lokálního (regionálního) působení.
7. **Situaci na trhu** lze chápat jednak z hlediska globálního, tedy světového trhu, a to hlavně v těch sektorech, ve kterých je silná domácí ekonomika. Druhým hlediskem je stav domácí ekonomiky, tedy kupní síla a nákupní rozhodování zákazníků „doma“ a současně taky v nejvýznamnějších vývozních lokalitách. Dalším hlediskem je **otevřenost trhu** – otázka nutnosti a výše dodatečných nákladů potřebných ke vstupu na trh v dané ekonomice, tedy jaké jsou bariéry vstupu malým a středním podnikům.
8. **Podnikatelská mentalita** úzce souvisí i s tradicemi a národní kulturou daného státu.

¹³ REYNOLDS, P. D., CAMP, S. M., BYGRAVE, W. D., AUTIO, E., HAY, M. Global Entrepreneurship Monitor. Summary Report. 2002

9. **Fyzická infrastruktura**, tedy technické zázemí v oblasti silniční, dálniční, železniční, letecké dopravy, telekomunikační služby, dostupnost podnikatelských ale i bytových prostor.

Rámcové podmínky podnikání v České republice byly specifikovány v rámci projektu „Úspěšné podnikání v Německu, České republice a Polsku v letech 2002 až 2003“. Na základě empirických zjištění (řízené rozhovory s 285 experty na problematiku podnikání) byla zjištěna následující pozitivní specifika České republiky: byla vyzdvihována mentalita českých lidí spojovaná se schopností improvizace, flexibilitou a adaptabilitou. Dále byly v letech 2002 a 2003 považovány za pozitivní faktor existence vládních podpůrných programů, hospodářská tradice a struktura hospodářství ČR a rovněž tak i úroveň vzdělání.

Jako na negativní rámcové podmínky podnikání v České republice bylo nejčastěji poukazováno na nezkušenost podnikatelů s vedením malých a středních podniků, dostupnost kapitálu, právní podmínky a obtížná administrativa. Tento výsledek potvrzuje rovněž průzkum Hospodářské komory České republiky z roku 2003¹⁴.

Další pohled na aspekty podnikatelského prostředí nabízí studie „Global Competitiveness Report“¹⁵ – Zprávy o globální konkurenceschopnosti za období 2001, 2002, 2003 a 2004 publikované Světovým ekonomickým fórem¹⁶.

Zpráva o globální konkurenceschopnosti je příspěvkem ke zvýšení porozumění klíčovým faktorům, které jsou determinantami ekonomického růstu, a vysvětluje, proč jsou některé země více úspěšné než druhé v hromadění důchodu a příležitostech pro příslušnou populaci národa, současně tak v možnosti zapojení se do vyšší úrovně mezinárodní konkurenceschopnosti. Zpráva o globální konkurenceschopnosti vychází ze základů ekonomického rozvoje a růstu konkurenceschopnosti, jak je uvedeno v úvodní kapitole.

Citace¹⁷: „Ekonomové identifikovali tři mechanismy, které mají za následek ekonomický růst:

- Prvním mechanismem je efektivní alokace zdrojů, založená na tržní konkurenci a sofistikovaném rozdělení práce. Adam Smith identifikoval tento faktor už v roce 1776 a

¹⁴ HK ČR. Máme v ČR kvalitní podnikatelské prostředí? Praha. [online]. Listopad 2003. [Cit. 20. 6. 2005]

¹⁵ Co-Directors, Global Competitiveness Report: Michael E. Porter, Klaus Schwab. Edited by Xavier Sala-i-Martin. 2004

¹⁶ **Světové ekonomické fórum** (The World Economic Forum – WEF) je nezávislá mezinárodní organizace založená za účelem zlepšení stavu světa. Fórum poskytuje rámcovou spolupráci světových vůdců (leaders) vztahující se ke globálním problémům zavazující jejich jednotlivé členy k vytvoření společné „občanské lodi – citizenship“. Jednou z aktivit Světového ekonomického fóra je vypracovávání a vydávání Zprávy o globální konkurenceschopnosti – The global competitiveness report.

¹⁷ MCARTHUR, J. W., SACHS, J.D. Global Competitiveness Report 2001. Chapter 1.1 The Growth Competitiveness Index, An overview of economic growth, pg. 28 - 29

pozoroval, že velice významnou roli v dosažení efektivního rozdělení práce hraje mezinárodní obchod.

- Druhým mechanismem je akumulace kapitálu.
- Třetím mechanismem v ekonomickém růstu je technologický pokrok. Zdokonalení v technologiích (jak nových výrobků, tak i lepších způsobů výroby zboží) může být dosaženo díky vytvoření skutečně nové technologie, nebo zavedení – převzetí technologie, která byla vyvinuta jinde. První proces je nazván technologickou inovací a druhý proces technologickou difusí.

Všechny tři mechanismy jsou důležité, ale technologický pokrok je v moderní historii základem všech tří.“

V rámci této studie je porovnáváno podnikatelské prostředí 80 zemí. Přičemž těchto 80 zemí je rozděleno na základě výše uvedené důležitosti technologického pokroku na dvě základní skupiny:

- země (státy) s inovačním jádrem (základem),
- země (státy) bez inovačního jádra.

Země s inovačním jádrem mají registrovaných víc jak 15 úspěšných patentů na milion obyvatel v roce, kdy bylo prováděno hodnocení. Ostatní země jsou klasifikovány jako „bez inovačního jádra“. U zemí s inovačním jádrem je dán extrémní důraz na roli inovací a technologie.

Jednotlivé země jsou následně hodnoceny sestupně v pořadí dle kvality globální konkurenceschopnosti, která je postavena na třech základních pilířích:

1. Růst konkurenceschopnosti (tzv. GCI – Global Competitiveness Index), odvozený z indexů
 - o úrovně technologického rozvoje (ICT, inovace, u zemí bez inovačního jádra také technologický transfer),
 - o stavu veřejných institucí (věcí veřejných, stav korupce, obchodu a zákonodárství) a
 - o makroekonomického prostředí (makroekonomická stabilita, kreditový rating země, vládní výdaje).
2. Mikroekonomická konkurenceschopnost (tzv. BCI, Microeconomic or Business Competitiveness Index), odvozená od
 - o průzkumu strategie a řízení firem a
 - o kvality národního obchodního prostředí.
3. Index systémové připravenosti (stav informačních technologií), který je složen z:
 - o indexu komponent prostředí (tržní prostředí, vládní regulace, infrastruktura),
 - o připravenosti v položkách individuální připravenosti, obchodní připravenosti a vládní připravenosti, ochotě,
 - o indexu složek jazykové připravenosti (individuální, obchodní a na úrovni vládní).

Indexy jsou kalkulovány na bázi tvrdých dat (hard data) a souhrnných dat z průzkumu (survey data). Odpovědi v rámci průzkumu (survey data) názorů jsou hodnoceny dle mínění respondentů na škále od 1 do 7. Tvrdá data jsou shromažďována z různých zdrojů, uvedených v technických poznámkách a zdrojích na konci Zprávy a pro kompatibilitu s daty z průzkumu jsou převedena pomocí níže uvedeného standardního vzorce.

Standardní vzorec pro úpravu tvrdých dat v rozmezí od 1 do 7 je:

$$6 * \frac{(\text{hodnota země} - \text{minimální hodnota})}{(\text{maximální hodnota} - \text{minimální hodnota})} + 1 \quad (1)$$

Pozn.:

Minimální a maximální hodnoty jsou nejnižší a nejvyšší hodnotou všech hodnot. Ve všech případech, úpravách byly provedeny přepočty extrémních odchylek v datech.

V tab. 2 jsou uvedeny vybrané aspekty nejhůře a nejlépe ohodnocené v České republice za rok 2003.

TAB. 2 UKÁZKA NEJLÉPE A NEJHŮŘE HODNOCENÝCH ASPEKTŮ ČESKÉ REPUBLIKY V RÁMCI GCI – ROK 2003

Hodnocení České republiky	Hodnocený aspekt podnikatelského prostředí r. 2002	Umístění v sestupném pořadí od 1 do 80
+	Oblast přímých investic	5.
+	Technologický transfer	5.
+	Snadnost najímání a propouštění zaměstnanců	8.
+	Poměr mezd a produktivity práce	18.
+	Kvalita místních dodavatelů	18.
+	Technologická vyspělost	18.
-	Přístup firem k úvěrům	77.
-	Oblast vládních výdajů	66.
-	Kvalita auditu	60.
-	Dodržování vlastnických práv	59.

Zdroj: Výzkumná zpráva k projektu Forschungs- Qualifizierungs Modell Dresden. [online]. Dezember 2004. [Cit. 25. 4. 2005] Upraveno

V tab. 3 je znázorněn vývoj indexu globální konkurenceschopnosti České republiky, který je doplněn v roce 2003 a 2004 o index mikroekonomického prostředí. Přestože údaje nejsou zcela srovnatelné, v každém roce se jedná o ne zcela stejný vzorek zemí a nebyla zjištěna všechna data, je možné konstatovat, že se Česká republika již pátý rok drží v první polovině pořadí zemí v hodnocení globální

konkurenceschopnosti. A přestože je Česká republika zatím stále hodnocena jako země bez inovačního jádra, je umístěna na 3. (rok 2001, 2004) až 5. (rok 2002, 2003) místě v subsystému technologického transferu. Což je jistě pozitivní zjištění. Horší hodnocení je v subsystémech smluvních vztahů, zákonodárství a korupce, kde se bohužel Česká republika nachází ve druhé (té slabší) polovině pořadí. Při pohledu na komponenty indexu GCI (viz tab. 3) je to právě index technologií, který „drží“ Českou republiku v první polovině pořadí globálně konkurenceschopných států.

TAB. 3 UMÍSTĚNÍ ČESKÉ REPUBLIKY POMOCÍ GCI V HODNOCENÍ OD 1 - NEJLEPŠÍ POŘADÍ, V LETECH 2000 AŽ 2004

Index	Rozklad na indexy	Umístění v r. 2000 z 58 států	2001 ze 75 států	2002 z 80 států	2003 ze 120 států	2004 ze 104 států
GCI		31	37	36	39	40
Z toho	Technologie	x	20	x	21	19
	Veřejné instituce	x	53	x	47	51
	Makroekonomické prostředí	x	49	x	39	41
BCI		x	X	x	35	35
	Strategie a řízení společností	x	X	x	33	31
	Kvalita národního obch. prostředí	x	X	x	38	37

Zdroj: PORTER, M: E., SCHWAB, K. *Global Competitiveness Report*. 2004. Upraveno.

Pozn.:

1) V roce 2001 přibýlo do souboru hodnocených 17 zemí, z těchto nás „předběhly“ 2 a to Estonsko (GCI 29 místo), Slovinsko (GCI 31). Z roku 2000 se před nás dostala: Kostarika, Mauritius, Jižní Afrika a Řecko.

2) X ... údaje nebyly zjištěny

2.2.2 Příčiny problémů malých a středních podniků

Neexistuje bezriziková cesta k ziskovému podnikání, je však dobré znát rizika a příčiny nezdaru, se kterými je možné se při zakládání firmy setkat. Riziko znamená pro většinu lidí určitou formu nejistoty, co se týče výsledku dané situace. Pojem riziko pochází z arabského slova „risk“, které původně označovalo jak nepříznivou, tak i příznivou událost v životě člověka¹⁸. Později se jeho význam omezil na nepříznivé události, a to především v oboru pojišťovnictví. S rozvojem společnosti se rozšířil i do ostatních oblastí života.

¹⁸ ČAPKOVÁ, D. Jak pojistit firmu. 2000, s. 3

Rizika neúspěchu můžeme členit podle různých kritérií. Základní členění rizik:

- riziko fyzické (ochrana bezpečnosti v prodejné nebo v továrně, v případě záplavy těsná blízkost budovy u břehu řeky, ...).
- Riziko morální, které se týká lidských aspektů.
- Riziko finanční, u kterého lze výsledek posuzovat z peněžního hlediska (v případě hmotné škody na majetku, krádeže majetku, ztráty provozního zisku následkem požáru, ...).

Obecně lze říci, že proti riziku se lze např. pojistit, záleží však na příčinách daného nezdaru.

Všeobecné a subjektivní příčiny nezdaru v podnikání

Příčiny problémů MSP lze rozdělit do dvou základních skupin. První příčiny (faktory) neúspěchu jsou **všeobecné (externí)**: nepříznivý ekonomický vývoj, inflace, omezený přístup ke kapitálu, úvěrové podmínky, administrativní – právní předpisy, přírodní podmínky (např. záplavy 1997, 1998, 2002). Jedná se v podstatě o příčiny spojené s riziky, které lze v určité míře zmírnit či omezit např. vhodným pojištěním.

Další skupinou příčin jsou osobní **subjektivní (interní)** možnosti a podmínky každého podnikatele, nejčastější jsou:

1. Nedostatek zkušeností, popř. nedostatek odborného vzdělání a praxe v daném oboru.
2. Podcenění cíle, výrobní či obchodní strategie – nedostatečné strategické řízení podniku.
3. Přehnaná optimistická představa o velikosti trhu.
4. Podceňování volby vhodného okamžiku pro zahájení podnikání a délky přípravných prací pro podnikání.
5. Nedostatek oběžného kapitálu a nákladné zahájení podnikání.
6. Nepřípravená expanze podniku.
7. Špatně cílené ekonomické řízení.
8. Nevhodné umístění podniků.
9. Nedostatečné řízení personálu. Výběr a výchova lidí, přílišná důvěřivost nebo naopak nedůvěřivost (podceňování) vůči zaměstnancům
10. Podcenění právních vztahů ve firmě. Rodinné podmínky.
11. Neexistence firemní kultury podniku.

2.2.3 Shrnutí a klasifikace partnerských vztahů malých a středních podniků

Na základě uvedených příčin nezdaru podnikání lze odvodit nutnost tvorby kvalitních strategií. Pro malé podniky, které podnikají na lokálních trzích se bude hledat strategie obtížnější, takové firmy jsou

se vstupem České republiky do Evropské unie silně ohroženy zahraniční konkurencí. Právě pro tyto podniky lze doporučit spojování do větších celků, tedy vytváření podnikových sítí, či zapojení do průmyslových klastrů, které jim umožní získat stabilnější postavení subdodavatele pro větší firmy. Obzvláště toto doporučení platí pro střední firmy, které se mohou zapojit do rozvoje nových výrobků při využití strategického spojení (aliance) s kapitálově zdatnějším i zahraničním partnerem. Při tvorbě strategií malých a středních podniků lze na základě uvedených příčin nezdaru doporučit zaměření změn a projektování, pro zlepšení konkurenčního postavení malých a středních podniků, a to jak na národních i mezinárodních trzích, následovně:

- **Profilace firem** na základě analýzy výrobní struktury a využívání možnosti outsourcingu.
- Na základě uvedené profilace firem se zaměřit na **zvýšení inovačních aktivit**, vývoj nových výrobků, technologií a to ve spolupráci s vysokými školami, výzkumnými ústavy, apod.
- Praktické zavádění **procesního a projektového řízení**.
- Stavba **podnikové kultury**.
- Odhalené dysfunkce v oblasti výrobního procesu včetně logistiky, personálního řízení, finančního řízení, vědy a výzkumu apod. řešit pomocí **aliancí podniků**, spojováním do sdružení, klastrů apod.

Aliance znamená spojení, které může vzniknout různým způsobem a na různé úrovni. Mohou vzniknout i sítě strategických aliancí, průmyslové okrsy či průmyslové klastry. Uvedené typy spolupráce podniků mají společné důvody vzniku, a to:

- spolupráci či propojení mezi firmami,
- aglomerační výhody,
- sociální kapitál,
- transfer a šíření technologií.

Charakteristika vybraných typů spolupráce

Průmyslový okrsek je tvořen geograficky lokalizovanými malými a středními podniky, mezi kterými existují dodavatelské, kooperační a informační vztahy. Důležitou roli zde hrají instituce jako jsou rozvojové agentury, technologické parky, inovační centra, ale i orgány obcí a regionů. Jejich role je především v oblasti služeb zaměřených na vzdělávání, průzkum trhu, technologické poradenství, výzkum a vývoj atp. Jedná se o služby které kapacitně přesahují možnosti firem.

Sítě podniků jsou skupiny firem používající spojené zdroje ke spolupráci na společných projektech. Přičemž tyto firmy nemusí být geograficky koncentrovány, dovolují však sdílet režijní náklady a umožňují úspory z rozsahu např. při společném nákupu výrobních zdrojů apod.

Klastry z anglického originálu „industry clusters“, tedy průmyslová seskupení, nebo také odvětvová seskupení podniků propojených mezi sebou v rámci výrobního řetězce, jejichž přidaná hodnota je dotvářena kooperací s univerzitami a výzkumnými centry, čímž se zvyšuje jejich konkurenční výhoda na globálním trhu. Blíže kapitoly 3.6, 3.7 a 4. Porovnání uvedených typů spolupráce je uvedeno v tab. 4.

TAB. 4 KOMPARACE PRŮMYSLVÉHO OKRSKU, SÍTĚ PODNIKŮ A PRŮMYSLVÉHO KLASTRU

Charakteristické znaky seskupení	Sít' podniků	Průmyslové klastry	Průmyslové okrsky
Význam	přístup firem ke specializovaným službám	přitahují specializované služby do regionu	dělba práce v rámci malého a středního podnikání
Forma členství	omezené	otevřené	otevřené
Formalizace	ano, smluvní dohody	ne, postavena na společenských hodnotách	ne, ale úloha institucí (poradenských, státních apod.)
Založeny na	kooperaci	kooperaci i konkurenci	kooperaci
Zaměření /podporuje/	na společné projekty složitých výrob	generování poptávky v podobných či příbuzných odvětvích	na schopnost MSP inovovat
Charakter podnikatelských subjektů v seskupení	společné podnikatelské cíle	společné vize, geografická koncentrace propojených podniků a institucí v určité oblasti průmyslu	geograficky lokalizované malé a střední podniky s podobnou či příbuznou činností a cíly

Zdroj: vlastní zpracování, vychází z ¹⁹

Podnikatelská činnost malých a středních podniků vychází z navzájem na sebe působících principů řízení. Z principu dělby práce, ta je dána specializací firmy, a z principu spolupráce s partnery v rámci potřeb procesu hodnototvorného řetězce.

Klasifikace partnerských vztahů malého a středního podnikání²⁰

Základním rozdělením partnerských vztahů v podnikání je pohled na postavení zainteresovaných stran (tzv. stakeholders) v rozsahu daného malého a středního podnikání. Vlastníci malých a středních podniků, jejich manažeři a další spolupracovníci ve výrobě a administrativě představují postavení vnitřních zainteresovaných stran, tzv. interních stakeholders (internal stakeholders). Nejdůležitější dodavatelé a zákazníci, finanční a pojišťovací organizace, regionální orgány státní a veřejné správy,

¹⁹ SKOKAN, K. Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji. 2004

²⁰ VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. 2004, s. 75 - 82

konzultační firmy, školy, apod. jsou charakteristické vnější zainteresované strany, které spolupracují s daným malým a středním podnikem, tzv. externí stakeholders (external stakeholders). Rozsah těchto partnerských vztahů je dán velikostí konkrétního malého a středního podniku a jeho postavením na trhu v daném odvětví.

Obvyklé formy externího partnerství:

- příležitostná komunikace a nahodilá spolupráce,
- **neformální spolupráce se sdílením informací,**
- **preferování dodavatelé a odběratelé,**
- **dohody o společném zajištění výroby, montáže a odkupu,**
- **dohody o sladění manažerského, marketingového a obslužného jednání,**
- **joint ventures,**
- zaškolení, dohled, odborná pomoc,
- franšíza, licenční dohody,
- outsourcing,
- fúze,
- akvizice.

Tučně zvýrazněné formy partnerství jsou chápány jako strategické aliance – z nich první čtyři jako strategické aliance v užším pojetí, včetně pátého jako strategická aliance v širším pojetí. Více o sdružování podniků v kapitole 3.1.1.

Pojetí strategických aliancí

Strategické aliance jsou charakterizovány jako²¹:

- dohody s otevřeným koncem, mezi
- separátními firmami, které
- sdílejí některé společné zájmy, popř. cíle.

Pozn.: Příkladem podnikatelské sítě mohou být i konsorcia v rámci Rámcových programů Evropské unie. Rámcové programy Evropské unie jsou charakterizovány v příloze B.

²¹ VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. 2004, pg. 83

3. Teoretická východiska

Záměrem této kapitoly je vymezení základních pojmů problematiky doktorské disertační práce, jako je podnik, podnikání, živnost, právní formy podnikání, další třídění podniků, vymezení malého a středního podnikání, strategie podniku, konkurenceschopnosti podniku ve vazbě na inovační proces a v neposlední řadě vysvětlení pojmů klastr a klastrová iniciativa.

3.1 Podnik a typologie podniků

Podnikání chápeme jako provozování podniku, výchozími předpoklady pro rozvoj podniku je existence volného kapitálu a volné práce.²² Podnik (firma) vzniká na základě dělby práce a z ní vyplývající specializace. Je označením ekonomicko-právního subjektu tvořícího jednu ze základních forem organizace ekonomiky současnosti.²³ Z pohledu hospodářských činností se průzkumem chování jednotlivých subjektů, tj. zejména domácností a firem, zabývá vědní obor mikroekonomie.

Právní vymezení podnikání v ČR

Co to je podnikání a kdo je podnikatel jako fyzická, či právnická osoba definuje Obchodní zákoník č. 513/1991 Sb. v novelizovaných znění (dále jen OZ). Podnikáním se rozumí **soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku**. Oproti tomu neoprávněné podnikání definuje vedle obchodního zákoníku rovněž živnostenský zákoník, viz § 61 (citace)

- (1) Neoprávněným podnikáním je provozování činnosti, která je předmětem živnosti, bez živnostenského oprávnění pro tuto živnost.
- (2) Za neoprávněné podnikání se považuje i jednorázové a nahodilé provozování živnosti po dobu jejího pozastavení podle § 58 odst. 2 až 4.

Podnikatel je podle obchodního zákoníku:

- a) osoba zapsaná v obchodním rejstříku,
- b) osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění,
- c) osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů,
- d) fyzická osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštních předpisů.

²² MLČOCH, J.: *Praktický průvodce podnikovou ekonomikou*, Management Press, Praha 1996

²³ KRAFT, J., BEDNÁŘOVÁ, P. *Ekonomická teorie a její odraz v České ekonomice 90. Let.* 1997

Fyzická osoba

Kdo je fyzická osoba (a rovněž tak i právnická osoba) ustanovuje zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník v platném znění. Způsobilost fyzické osoby mít práva a povinnosti vzniká narozením, v plném rozsahu (způsobilost k právním úkonům) zletilostí, pakliže soudně nedošlo k jejich omezení či zrušení. Fyzická osoba má právo na ochranu své osobnosti, života, zdraví, občanské cti, lidské důstojnosti, soukromí, svého jména a projevů osobní povahy.

Právnická osoba

Právníckými osobami dle již zmíněného občanského zákoníku jsou:

- a) sdružení fyzických nebo právnických osob,
- b) účelová sdružení majetku,
- c) jednotky územní samosprávy,
- d) jiné subjekty o kterých to stanoví zákon.

Ke zřízení právnické osoby je potřebná písemná smlouva nebo zakládací listina, pokud nestanoví zvláštní zákon jinak. Právnické osoby vznikají dnem, ke kterému jsou zapsány do obchodního nebo jiného zákonem určeného rejstříku.

Živnost

Co je to živnost a kdo je živnostník upravuje Živnostenský zákon č. 455/1991 Sb., v novelizovaném znění.

3.1.1 Třídění podniků dle právní formy vlastnictví

Základním třídícím znakem podniků v ekonomické teorii je třídění dle právní formy podnikání – vlastnictví²⁴:

- a) Z pohledu ekonomické teorie (Samuelson, Begg) jsou podniky členěny na
 - 1. podniky jednotlivce (Samuelson: single, individual proprietorship, Begg: sole trader)
 - 2. podniky ve vlastnictví společenství (partnership)
 - 3. společnostech (company, corporation)
 - 4. družstva (kooperative societies)
 - 5. státní podniky (Samuelson: government ownership, Begg: public ownership).
- b) Synek a kol.: Vychází z ekonomické teorie a české legislativy
 - tedy obchodního zákoníku,
 - živnostenského zákoníku a
 - občanského zákoníku.

²⁴ SYNEK, M. Podniková ekonomika. 2002, s. 72

c) Wöhe dělí podniky (tzv. produktivní jednotky, jejichž charakteristickým znakem je ziskový motiv) dle osobního spojení podnikatele s podnikem na vlastnické podniky a manažerské podniky.

3.1.1.1 Podniky jednotlivce

Podnik jednotlivce je podnik fyzické osoby (definice fyzické osoby je uvedena v zákoně č. 40/1964, Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů), je tedy ve vlastnictví jedné osoby.

Definování vlastnického práva podniku jednotlivce

Definice podnikatele v legislativě ČR je uvedena v zákonu č. 513/1991 Sb., ČR, Obchodní zákoník ve znění pozdějších předpisů:

Citace § 2, odst. 2:

Podnikatelem podle tohoto zákona je:

- a) osoba zapsaná v obchodním rejstříku,
- b) osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění,
- c) osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů,
- d) fyzická osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.

Všechny výše uvedené příklady podnikatele mohou podnikat jako fyzické osoby. Vlastnické právo podniku jednotlivce je upraveno obchodním a občanským zákoníkem.

Definování odborné způsobilosti podniku jednotlivce

Podniky jednotlivce mají obvykle formu živnosti. Typ živnosti definuje požadavky na odbornou způsobilost podnikatele. Z hlediska odborné způsobilosti jsou živnosti rozděleny²⁵ dle stanovených podmínek provozování podnikatelské činnosti:

- a) živnosti ohlašovací (řemeslné, vázané, volné),
- b) živnosti koncesované.

Podle předmětu podnikání dělíme ohlašovací i koncesované živnosti na obchodní, výrobní a poskytující služby. Specifické typy podnikatelské činnosti jako advokáti, veterinární lékaři, daňový poradci, atd. jsou svou odbornou způsobilostí z působnosti živnostenského zákona vyloučeny a legislativně jsou upraveny jinými zákony.

²⁵ Zákon č. 455/119 Sb., o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů

3.1.1.2 Osobní společnosti

Obecně lze osobní společnosti charakterizovat jako společnosti, které jsou vlastněné minimálně dvěma společníky, dělícími se o zisky i zodpovědnost za případné ztráty. V České republice jsou legislativně vymezeny dvě – veřejná obchodní společnost a komanditní společnost, a to v obchodním zákoníku jako obchodní společnosti zapsané v obchodním rejstříku. Jako obchodní společnosti zveřejňují i osobní společnosti účetní závěrky i výroční zprávy způsobem daným podle obchodního zákona a podle zvláštního právního předpisu.

Definování vlastnictví veřejné obchodní společnosti

Citace z obchodního zákoníku: Díl II - Veřejná obchodní společnost Oddíl 1, Základní ustanovení

§ 76:

(1) Veřejnou obchodní společností je společnost, ve které alespoň dvě osoby podnikají pod společnou firmou a ručí za závazky společnosti společně a nerozdílně celým svým majetkem.

(2) Společníkem veřejné obchodní společnosti může být jen fyzická osoba, která splňuje všeobecné podmínky provozování živnosti podle zvláštního právního předpisu a u níž není dána překážka provozování živnosti stanovená zvláštním právním předpisem, bez ohledu na předmět podnikání společnosti.

(3) Je-li společníkem právnická osoba, vykonává práva a povinnosti spojená s účastí ve společnosti její statutární orgán, popřípadě jím pověřený zástupce, který splňuje podmínky podle odstavce 2.

Jedná se tedy o firmy s osobní účastí - za závazky ručí společníci veškerým svým majetkem a obchodní vedení je v rukou všech společníků.

Definování vlastnictví komanditní společnosti

Citace z obchodního zákoníku: Díl III, Komanditní společnost, Oddíl I Základní ustanovení § 93:

(1) Komanditní společnost je společnost, v níž jeden nebo více společníků ručí za závazky společnosti do výše svého nesplaceného vkladu zapsaného v obchodním rejstříku (komanditisté) a jeden nebo více společníků celým svým majetkem (komplementáři).

(2) Komplementářem může být jen osoba, která splňuje všeobecné podmínky provozování živnosti podle zvláštního právního předpisu a u níž není dána překážka provozování živnosti stanovená zvláštním právním předpisem bez ohledu na předmět podnikání společnosti.

(3) Je-li komplementářem právnická osoba, vykonává práva a povinnosti spojené s účastí v komanditní společnosti její statutární orgán, popřípadě jím pověřený zástupce, který splňuje podmínky podle odstavce 2.

Definování odborné způsobilosti osobních společností

Odborná způsobilost těchto společností se řídí rovněž podmínkami živnostenského zákona popř. jinými zákony u podnikatelských činností mimo působnost živnostenského zákona.

3.1.1.3 Kapitálové společnosti

Název kapitálová společnost byl odvozen od charakteristického rysu těchto společností – tedy kapitálové účasti společníků. V České republice jsou legislativně vymezeny dvě – společnost s ručením omezeným a akciová společnost, a to v obchodním zákoníku jako obchodní společnosti zapsané v obchodním rejstříku. Jako obchodní společnosti zveřejňují účetní závěrky i výroční zprávy způsobem podle obchodního zákona a podle zvláštního právního předpisu.

Definování vlastnictví společnosti s ručením omezeným

Citace z obchodního zákoníku: Díl IV, Společnost s ručením omezeným, Oddíl 1 Základní ustanovení § 105:

(1) Společností s ručením omezeným je společnost, jejíž základní kapitál je tvořen vklady společníků a jejíž společníci ručí za závazky společnosti, dokud nebylo zapsáno splacení vkladů do obchodního rejstříku (§ 106 odst. 2).

(2) Společnost s ručením omezeným může být založena jednou osobou. Společnost s ručením omezeným s jediným společníkem nemůže být jediným zakladatelem nebo jediným společníkem jiné společnosti s ručením omezeným. Jedna fyzická osoba může být jediným společníkem nejvýše tří společností s ručením omezeným.

(3) Společnost může mít nejvíce padesát společníků.

Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, statutárním orgánem jednatel/é. Na valné hromadě může být zvolena dozorčí rada jako kontrolní orgán.

Definování vlastnictví akciové společnosti

Akciová společnost je kapitálovou společností, ve které je základní kapitál rozvržen na určitý počet akcií o určité nominální hodnotě.

Citace z obchodního zákoníku: Díl V, Akciová společnost, Oddíl 1, Základní ustanovení

§ 154:

(1) Akciovou společností je společnost, jejíž základní kapitál je rozvržen na určitý počet akcií o určité jmenovité hodnotě. Společnost odpovídá za porušení svých závazků celým svým majetkem. Akcionář neručí za závazky společnosti.

(2) Firma společnosti musí obsahovat označení "akciová společnost" nebo zkratku "akc. spol." nebo zkratku "a. s.".

§ 155:

(1) Akcie je cenným papírem, s nímž jsou spojena práva akcionáře jako společníka podílet se podle tohoto zákona a stanov společnosti na jejím řízení, jejím zisku a na likvidačním zůstatku při zániku společnosti. Osoba, která se podílí na základním kapitálu společnosti, je oprávněna vykonávat práva akcionáře jako společníka, i když společnost dosud nevydala akcie nebo zatímní listy, a to ode dne zápisu základního kapitálu, na němž se podílí, do obchodního rejstříku.

(2) Akcie mohou být vydány v souladu se zvláštním zákonem v listinné podobě (dále jen "listinné akcie") nebo v zaknihované podobě (dále jen "zaknihované akcie").

V České republice valná hromada obvykle volí dva orgány: statutární orgán – představenstvo a dozorčí radu – nejvyšší orgán společnosti. Představenstvo pak jmenuje generálního ředitele, nebo vrcholové ředitele (obdoba způsobu v SRN). Podle rozsahu práv akcionářů se rozlišují akcie kmenové (společné) a prioritní (přednostní – přednostní nárok na dividendu vůči kmenovým akciím).

3.1.1.4 Družstva

V odborné literatuře se uvádí, že cílem družstva není vytvářet zisk²⁶, ale užitek svým členům. V obchodním zákoníku je družstvo definováno jako společenství za účelem podnikání nebo zajišťování potřeb svých členů.

Zaměření družstev:

- spotřební (konzumní)
- nákupní,
- úvěrová (družstevní banky, záložny),
- výrobní (zemědělská, průmyslová, řemeslná, aj.

Orgány družstva dle obchodního zákoníku ČR jsou členská schůze (každý družstevník má jeden hlas), představenstvo (statutární orgán družstva) a kontrolní komise. V malých družstvech může funkci všech orgánů vykonávat členská schůze a zvolený předseda (statutární orgán).

²⁶ SYNEK, M. Manažerská ekonomika. 2002, s. 77

Definování vlastnictví družstva

Citace z obchodního zákoníku: Hlava II, Družstvo, Díl I, Základní ustanovení

§ 221:

- (1) Družstvo je společenstvím neuzavřeného počtu osob založeným za účelem podnikání nebo zajišťování hospodářských, sociálních anebo jiných potřeb svých členů.
- (2) Družstvo, které zajišťuje bytové potřeby svých členů, je družstvem bytovým.
- (3) Firma družstva musí obsahovat označení "družstvo".
- (4) Družstvo musí mít nejméně pět členů; to neplatí, jsou-li jeho členy alespoň dvě právnické osoby. Na trvání družstva nemá vliv přistoupení dalších členů nebo zánik členství dosavadních členů, splňuje-li družstvo podmínky předcházející věty.

§ 222

- (1) Družstvo je právnickou osobou. Za porušení svých závazků odpovídá celým svým majetkem.
- (2) Členové neručí za závazky družstva. Stanovy mohou určit, že členové družstva nebo někteří z nich mají na základě rozhodnutí členské schůze vůči družstvu do určité výše uhrazovací povinnosti přesahující členský vklad na krytí ztrát družstva. Uhrazovací povinnost člena nemůže však přesáhnout trojnásobek členského vkladu.

Definování odborné způsobilosti

Odborná způsobilost sdružení se řídí rovněž podmínkami živnostenského zákona popř. jinými zákony u podnikatelských činností mimo působnost živnostenského zákona.

3.1.1.5 Veřejné (státní) podniky (*state enterprise, public corporation*)

Státní podniky jsou obecně organizace, které zajišťují některé důležité služby a jsou zcela ve vlastnictví státu či územně správních celků nebo částečně v tzv. smíšeném vlastnictví státu či územně správních celků a soukromých vlastníků.

Charakteristika státního podniku (dle zákona o státním podniku č. 77/1997 Sb., v novel. znění

- právnická osoba provozující podnikatelskou činnost s majetkem státu,
- má právo hospodařit s majetkem státu (typický příklad jsou České dráhy, Diamo, Povodí Ohře, atp.),
- zakladatelem podniku je stát, který také v zakládací listině vymezí majetek státu, který bude tvořit jmění podniku,

- stát neručí za závazky podniku,
- státní podniky jsou podnikatelské subjekty,
- mohou být založeny pouze se souhlasem vlády,
- podnik se zakládá zakladatelskou listinou,
- o zrušení, splnutí, rozdělení rozhoduje zakladatel – stát,
- zakladatel- stát má k podniku řadu povinností, především kontrolních,
- státní podnik je povinen tvořit:
 - fond kulturních a sociálních potřeb
 - fond rezervní, ten je určen ke krytí ztrát a rizik a jeho výše činí min. 10% kmenového jmění.

Orgány podniku: Ředitel - statutární orgán, řídí podnik, jmenuje jej ministr, nebo vláda Dozorčí rada - musí mít min. 3 členy, třetinu tvoří zaměstnanci (zvolení), projednává koncepci rozvoje podniku, výroční zprávu, účetní závěrku. Pro ředitele a členy dozorčí rady platí zákaz konkurence.

Pozn.: Ve vyspělých kapitalistických státech je obtížné čistě státní podnik vůbec nalézt.

Některé služby pak stát zajišťuje (obrana a bezpečnost státu, vzdělávání, ochrana zdraví, atd.) pomocí neziskových organizací. Mezi **neziskové organizace** patří:

- rozpočtové organizace např. školy, soudy, prokuratura, státní zdravotnická zařízení a jsou financovány ze státního rozpočtu nebo z rozpočtu obcí,
- příspěvkové organizace, např. kulturní zařízení (divadla, knihovny, muzea a galerie) ty jsou financovány z příjmů vlastní činnosti, které obvykle nekryjí celé výdaje a proto jsou dofinancování z rozpočtu státu či obce,
- občanská sdružení (spolky, kluby, svazy) jejich zdrojem příjmů jsou dary, členské příspěvky aj.,
- nadace jsou zakládány účelově většinou s humanitním cílem a jsou právnickými osobami.

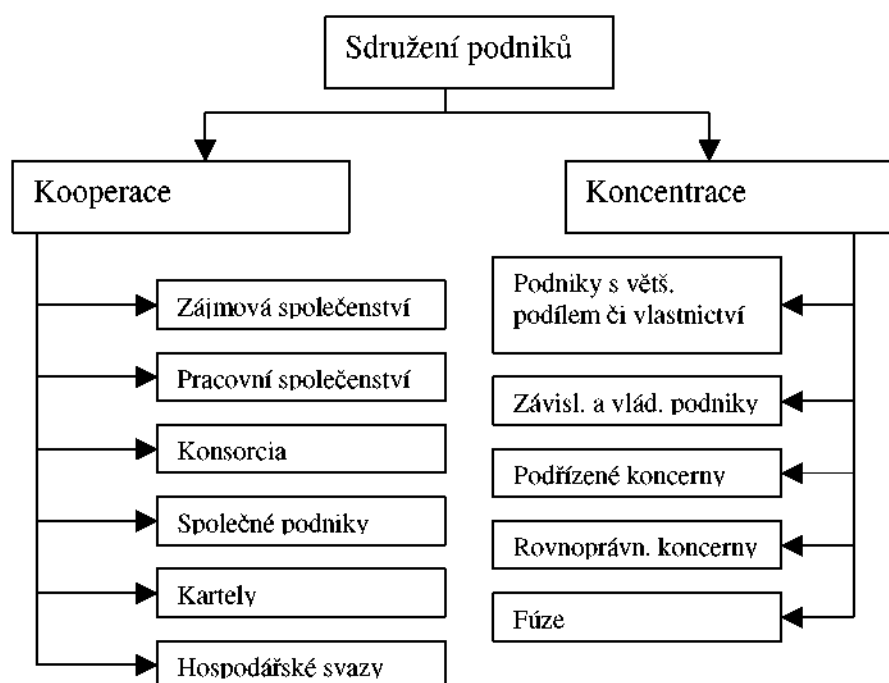
3.1.1.6 Sdružení – sdružování podniků²⁷

Sdružení podniků vznikají spojením původně právně a hospodářsky samostatných podniků do větších hospodářských jednotek. Přičemž nemusí dojít k odstranění jejich právní samostatnosti a hospodářské autonomie. V tom případě se tedy jedná o funkční sdružení tedy o **kooperaci**. Jestliže na základě smluvních vazeb dochází k omezení samostatnosti hospodářské činnosti, přičemž právní samostatnost podniků je zachována potom se jedná o **koncentraci**. Pokud se v rámci sdružení podniky vzdají i

²⁷ WÖHE, G. Úvod do podnikového hospodářství. 1. vydání českého překladu. 1995. s. 172

právní samostatnosti, jedná se o tzv. **fúzi** (viz obr. 5 Schéma sdružování podniků dle hospodářské a právní samostatnosti).

V případě sdružování na **horizontální úrovni** se jedná o ekonomické subjekty, které jsou ve stejném výrobním nebo obchodním stupni – v odvětví. V případě sdružování na **vertikální úrovni** (výrobní či obchodní řetězce) se jedná o klastry – industry clusters, dochází ke sdružování předcházejícího a následného, výrobního nebo obchodního stupně.



OBR. 5 SCHÉMA SDRUŽOVÁNÍ PODNIKŮ DLE HOSPODÁŘSKÉ A PRÁVNÍ SAMOSTATNOSTI
Zdroj: WÖHE, G. Úvod do podnikového hospodářství. 1995, s. 173.

Sdružení podnikatelů v oblasti výroby²⁸

Sdružení podnikatelů v oblasti výroby vzniká z důvodu specializace předmětné (výrobní, součástková) nebo technologické (dle technologií a operací), souběžně se specializací obvykle probíhá koncentrace a výrobní kooperace.

Výrobní kooperace, tj. přímá výrobní spolupráce mezi podniky (podniky působící v automobilovém průmyslu kooperují se stovkami subdodavatelů). Jedná se o dobrovolné sdružení právně samostatných a autonomních podniků. Do kooperace Wöhe zahrnuje (viz obr. 5):

²⁸ SYNEK: Podniková ekonomika, 2002

- zájmová sdružení (v ČR je právní úprava zakotvena v občanském zákoníku – oddíl druhý Právnícké osoby § 18-21. Zájmová sdružení právnických osob – sdružení s právní subjektivitou),
- pracovní společenství,
- konsorcia (v ČR nemá právní úpravu – lze ho vytvořit na základě smlouvy o sdružení dle občanského zákoníku²⁹ – Sdružení bez právní subjektivity),
- společné podniky (joint ventures, podnik řízen managementem vytvořeným mateřskou firmou),
- kartely (skupina výrobců, obchodníků stejného oboru, vytvářející spojenou prodejní organizaci – syndikát, za účelem odstranění vzájemné konkurence a zvýšení zisku. V Evropě, USA, aj. jsou zakázány, neformálně existují i dnes.)
- hospodářské svazy.

Prof. Synek k nim dále přiřazuje franchising a strategickou alianci.

Koncentrace výroby znamená soustředování určité výroby do určité oblasti (koncentrace věcná – výrobní, koncentrace organizační). Výsledkem koncentrace je trvalé kapitálové spojení právně samostatných podniků (koncern, holding), nebo ztráta právní subjektivity původních podniků a vznik nového právního subjektu (fúze). Úroveň koncentrace bývá vyjádřena procentem, kterým se na činnosti odvětví podílejí jednotlivé skupiny podniků. Pro vyjádření úrovně koncentrace se používá např. Herfindahlův index (2).

$$H = \sum_i S_i^2 \quad (2)$$

Koncentrace ekonomických subjektů odvětví může vést k omezení hospodářské soutěže. V České republice spadá tato problematika do kompetence Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže, jehož úkolem je i posuzování vhodnosti některých spojování podniků. Jedná se především o ty, jejichž spojením vzniklý podnik přesáhne 30 % obrátu na relevantním trhu.

²⁹ Sdružení je upraveno v §§ 829 až 841 obč. zák. Tato úprava říká, že se několik osob může sdružit, aby se společně přičinily o dosažení sjednaného účelu, který musí být definován. Takto definované sdružení nemá právní subjektivitu, mohou ho uzavřít jak fyzické tak právnické osoby. Majetek získaný při výkonu společné činnosti sdružení nemůže být tedy např. majetkem sdružení, (protože není právním subjektem), ale patří do spoluvlastnictví všech účastníků sdružení.

3.1.2 Třídění podniků dle sektorů a hospodářských odvětví, odvětvová seskupení - klastry

Sektor je část národního hospodářství dle určitého hlediska:

- a) Sektor veřejný, soukromý, smíšený.
- b) Sektor primární (prvovýroba – získávání statků přímo z přírody), sekundární (druhovýroba – zpracovávání statků z prvovýroby na výrobní prostředky, spotřební předměty) a terciální (nevýrobní – podniky služeb).
- c) Tradiční členění (sektor zemědělství – OKEČ³⁰ dle alfabetského kódu A až B, sektor průmysl a stavebnictví OKEČ C až F, sektor služeb OKEČ G až Q – pozor K občas i v sektoru průmyslu).

Odvětví lze charakterizovat jako skupinu firem produkující produkty, jež jsou navzájem úzce zaměnitelné. (Polemika vzniká kolem zaměnitelnosti z hlediska produktu, procesu nebo geografických hranic trhu.) viz Porter, M.³¹

Odvětvové seskupení – klastr je „geografické soustředění vzájemně provázaných firem, specializovaných dodavatelů, poskytovatelů služeb, firem v příbuzných odvětvích a přidružených institucí, jako jsou univerzity, agentury a obchodní asociace různých směrů, které soutěží, ale také spolupracují.“³²

Klastry (industry clusters) nejsou tedy definovány jako jedno odvětví, ale jako shluk ekonomických subjektů a institucí v příbuzných (navazujících) odvětvích, které spolu soutěží, ale i spolupracují. Jako příklad z Libereckého kraje lze uvést: dle OKEČe podniká fa Johnson Controls, a.s. v textilním průmyslu. Je zde však úzká vazba na automobilový průmysl, stejně jako u firem Peguform, k. s., Metzeler, s.r.o., kdy se podle OKEČe jedná o gumárenský průmysl. Vzhledem k dodavatelskému řetězci (supply chain) lze zkonstatovat, že všechny jmenované firmy tvoří součást automobilového průmyslu, přestože nespádají pod kategorie OKEČ 34000 - Výroba motorových vozidel a 35000 - Výroba ostatních dopravních prostředků.

Typologie seskupení odvětví

V rámci seskupení odvětví rozeznáváme dva základní typy vazeb. Za prvé jsou to vertikální vazby tvořené dodavatelským řetězcem (dodavatelsko-odběratelské vztahy). Za druhé jsou to vazby

³⁰ OKEČ ... odvětvová klasifikace ekonomických činností

³¹ PORTER, M. Konkurenční výhoda. Victoria Publishing, Praha 1994

³² PORTER, M. The Competitive Advantage of the Nations. Scribner Book Company, New York. 1998

horizontální, to je otázka sdílení technologií, distribučních kanálů, infrastruktury, znalostí, know-how. Na základě toho hovoříme o různých typech seskupení (více viz kapitola 3.6):

1. Třídění seskupení podniků, odvětví, klastrů dle vazeb

- a) Vertikální výrobní řetězec (na základě analýzy vstupů a výstupů).
- b) Seskupení propojených odvětví (agregace propojených odvětví, základem jsou čtyři úrovně souvisejících odvětví: výroba finálních výrobků, zařízení pro výrobu, speciální vstupy do výroby a navazující služby pro výrobu).
- c) Regionální seskupení propojených odvětví v rámci určitého regionu, které jsou konkurenceschopné na světových trzích.
- d) Průmyslový okres (místní koncentrace malých a středních firem, které se specializují na jednotlivé etapy výrobního procesu, často bývají závislé na velkých firmách).
- e) Sítě firem (jsou vzájemně závislé, nemusí být koncentrovány geograficky, blízké průmyslovým okresům).
- f) Klastry vytvářející silné inovační prostředí (koncentrace odvětví typu high-tech).

2. Třídění dle etapy vývoje seskupení: fungující, latentní, potenciální.

3. Třídění na základě vývoje životního cyklu.

4. Třídění na základě specializace seskupení dle odvětví, či odvětvového technologického prvku

(automobilový, strojírenský, textilní, ...)

5. Třídění dle geografického členění (regionální, národní, mezinárodní).

3.1.3 Třídění podniků dle velikosti a typu výroby

Velikost podniku je většinou měřena dle kritéria počtu zaměstnanců. Další třídění může být dle ekonomických údajů jako velikost obrátu, velikost kapitálu nebo zisku. Podniky potom dělíme na drobné, malé, střední a velké (viz kapitola 3.2 Vymezení malého a středního podnikání).

Třídění podniků dle typu výroby, tento pohled na podniky se týká jen podniků výrobních (průmyslových, zemědělských, stavebních). Drucker³³ dělí podniky dle výroby: výroba na zakázku, výroba vázaná - hromadná, pružná hromadná a plynulá (proudová) výroba.

³³ DRUCKER, P. F. *Management. Tasks, responsibilities, Practices.* 1997

3.2 Vymezení malých a středních podniků

3.2.1 Vymezení malého a středního podniku dle Zákona o podpoře podnikání

Malý a střední podnik je definován v legislativě České republiky a Evropské unie za účelem jeho podpory. Možnosti podpory podnikání v České republice jsou uvedeny v příloze C. Tato definice je uvedena v Zákoně o podpoře malého a středního podnikání č. 47/2002 Sb., v novelizovaném znění. Od 1. 1. 2005 je v platnosti nová definice malého a středního podnikání pro účely přiznání podpory z veřejných finančních prostředků v prostředí Evropské unie, která je uvedená v tab. 5.

Nová definice, která byla schválena v Bruselu Evropskou komisí dělí malé a střední podniky pro účely podpory podnikání a vytvoření ERA (Evropského výzkumného prostoru) na mikro- (drobné), malé a střední podniky s novými ekonomickými kritérii. Tato změna vstoupila v platnost 1. 1. 2005 a nahrazuje definici z roku 1996.

Z tohoto důvodu došlo v r. 2005 k úpravě české legislativy na základě metodiky vydané Ministerstvem průmyslu a obchodu, a to ke změně ekonomických kritérií. Ekonomická kritéria jsou hodnocena dle korunového ekvivalentu, který se stanoví vynásobením částek uvedených v tab. 5 v EUR kursem vyhlášeným Evropskou centrální bankou pro poměr mezi EUR a Kč k 31. 12. roku předcházejícímu roku podání žádosti o podporu.

Drobný, malý a střední podnik je charakterizován třemi obecnými kritérii: **počtem zaměstnanců, ekonomickými kritérii a nezávislostí**. Ekonomická kritéria a kritéria počtu zaměstnanců jsou uvedena v tab. 5.

TAB. 5 DEFINICE MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ

Kategorie podniků	Počet zaměstnanců (méně než)	Obrat	nebo	Rozvaha (aktiva)
Střední	< 250	≤ 50 mil. € (v r. 1996: 40 mil.)		≤ 43 mil. € (v r. 1996: 27 mil.)
Malý	< 50	≤ 10 mil. € (v r. 1996: 7 mil.)		≤ 10 mil. € (v r. 1996: 5 mil.)
Drobný (mikro-)	< 10	≤ 2 mil. € (nebylo definováno)		≤ 2 mil. € (nebylo definováno)

Zdroj: RYDVALOVÁ, P., ŽUKOVÁ, H. Absorpce vládních programů podpor malého a středního podnikání v roce 2003. 2003, s. 37

Nově jsou malé a střední podniky rozděleny dle nezávislosti³⁴ do následujících třech skupin:

- **Propojené** (spojené) podniky (linked enterprises), kdy jeden podnik vlastní většinu kapitálu nebo hlasovacích práv v druhém podniku.
- **Partnerské podniky** (partner enterprises), kdy jeden podnik je mateřský (upstream enterprise) a vlastní více než 25 % kapitálu nebo hlasovacích práv v dceřiném podniku (downstream enterprise), tito partneři jsou přesně vymezeni, jedná se o veřejné investiční společnosti, společnosti rizikového kapitálu, vysoké školy, nezisková výzkumná centra, fondy regionálního rozvoje, samostatné orgány místní správy.
- **Nezávislý** (samostatný) podnik (autonomous enterprise), který nesplňuje dvě výše uvedená kritéria nezávislosti.

Za nezávislý podnik se tedy považuje od 1. 1. 2005 i podnik, kde je více než 25 % kapitálu nebo hlasovacích práv vlastněno veřejnými investičními společnostmi, společnostmi rizikového kapitálu, univerzitami, neziskovými centry, institucionálními investory regionálního rozvoje nebo místními úřady.

3.2.2 Třídění z pohledu obchodního zákoníku

Za předpokladu, že podnik je malý, když nemusí být ze zákona zapsán do obchodního rejstříku a může podnikat jako fyzická osoba³⁵, lze konstatovat, že podnik je malý, jestliže jeho obrat nedosahuje výše výnosů uvedených v Obchodním zákoníku³⁶:

Odstavec (3) Fyzická osoba, která je podnikatelem ve smyslu tohoto zákona, se zapisuje do obchodního rejstříku též, jestliže:

³⁴ RYDVALOVÁ, P. Profile of small and medium enterprises – searching for a partner in sixth framework programme of the EU. 2005.

³⁵ Např. tedy není účetní jednotkou a nemá povinnost vézt účetnictví (podvojně) a registrovat se jako plátc DPH.

³⁶ Obchodní zákoník č. 513/1991 Sb., § 3, odstavec 3, ve znění pozdějších předpisů

- a) výše jejich výnosů nebo příjmů snížených o daň z přidané hodnoty, je-li součástí výnosů nebo příjmů, dosáhla v průměru za dvě po sobě bezprostředně následující účetní období částku 120 mil. Kč.
- b) provozuje činnost průmyslovým způsobem (viz Živnostenský zákon ČR), nebo
- c) tak stanoví zvláštní předpis.

Na základě toho je možné konstatovat, že podnik je malý, když nemá povinnost být zapsán do obchodního rejstříku a může podnikat na základě živnostenského či jiného oprávnění jako fyzická osoba. Všechny právnické osoby by pak byly považovány za „minimálně“ střední podniky.

3.2.3 Třídění dle zákona o účetnictví

Z pohledu novely zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, v novelizovaném znění účinném od 1. ledna 2004, s novelizací od 1. 1. 2005, můžeme podnikatele dělit na:

- Fyzické osoby, které nejsou účetní jednotkou, tzn. že jejich obrat podle zákona o DPH včetně osvobozených zdanitelných plnění nepřesáhl za bezprostředně předcházející rok (2004) částku 15 000 000,- Kč a vedou tzv. daňovou evidenci.
- Fyzické osoby (pokud jejich obrat přesáhl výše uvedenou částku, nebo jsou členy sdružení, kde alespoň jeden je účetní jednotkou, nebo jsou zapsány do obchodního rejstříku) a právnické osoby, které jsou účetní jednotkou. Ti jsou dále rozděleni na ty, kteří povedou účetnictví (dříve podvojně) ve zjednodušeném rozsahu a účetnictví (podvojně) v plném rozsahu.

3.2.4 Třídění dle OECD (The Organisation for Economic Co-operation and Development)

Prof. Synek uvádí ve své publikaci³⁷ vymezení malých a středních podniků dle konvence OECD z roku 1995 (tab. 6).

TAB. 6 VYMEZENÍ MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ DLE KONVENCE OECD – Z R. 1995

Druh podniku	Počet zaměstnanců
Mikropodniky	1-4
Velmi malé podniky	5-19
Malé podniky	20-99
Střední podniky	100-500

Zdroj: SYNEK a kol. Podniková ekonomika, 2002, str. 364

³⁷ SYNEK a kol. Podniková ekonomika, s. 364

3.2.5 Třídění dle kvalitativního hlediska

Dle kvalitativního hlediska lze charakterizovat věcné či typické vlastnosti malých a středních podniků (personální strukturu, kapitálové omezení...). Pro malé a střední podniky jsou to:

- nezávislé vedení podniku spojené s jeho vlastnictvím,
- relativně omezená členitost produkce a technologií,
- kapitál je vlastněn jedním podnikatelem, nebo několika málo vlastníky,
- přitom jde o relativně omezené kapitálové zdroje,
- převažuje zaměření na lokální trhy,
- jedná se o jednoduchý systém řízení,
- firma je malá ve srovnání s největšími konkurenty v oboru atd.

3.2.6 Třídění dle Českého statistického úřadu

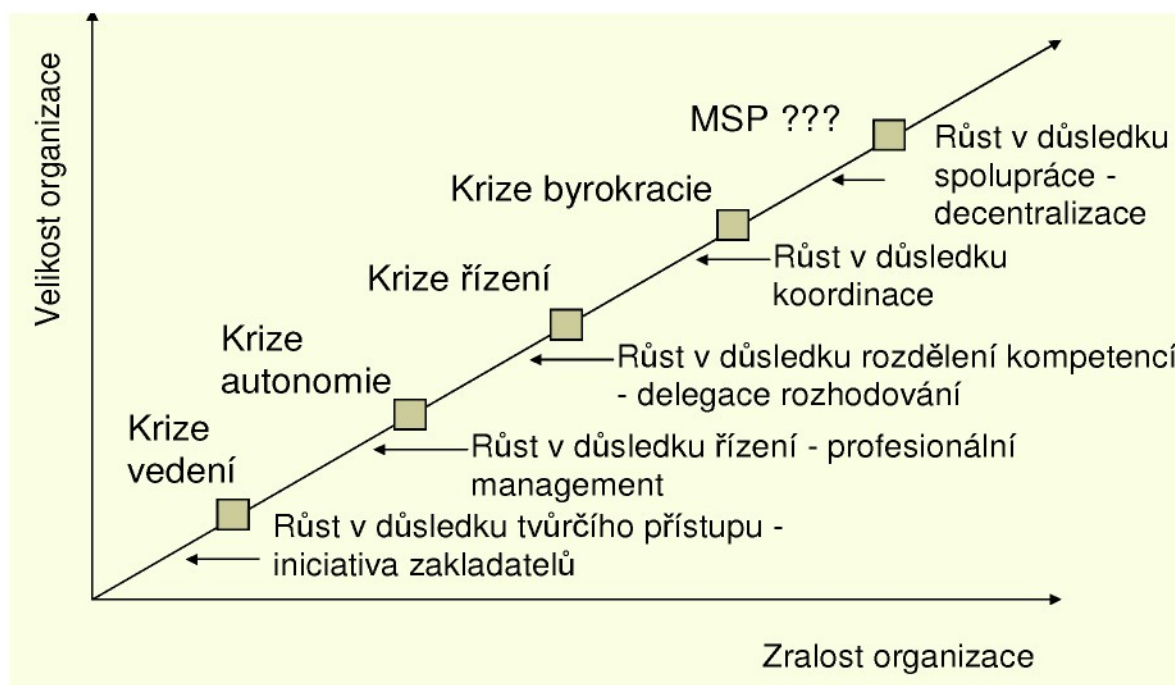
Český statistický úřad v každoročních vyhláškách stanoví Program statistických zjišťování – zpravodajská povinnost dle počtu zaměstnanců pak dělí zpravodajské jednotky na podniky s:

- více jak 100 zaměstnanci,
- s 20 – 99 zaměstnanci,
- s 0 – 19 zaměstnanci.

3.2.7 Třídění z hlediska funkce systému

Podle L. E. Greinera³⁸ je „Drobné podnikání stav, kdy podnikatel provozuje podnik, o kterém si myslí, že je malý“. Obecně podnik prochází během svého života několika fázemi, které ukazuje obr. 6. Většina malých podniků se podle Greinerova modelu nachází mezi krizí řízení a krizí byrokracie. Je otázkou (viz obr. 6) zda podnik, který překoná čtvrtou krizi a roste v důsledku decentralizace, lze ještě považovat za malý a střední podnik.

³⁸ GREINER, L. E. Business Review. 07/08 1972



OBR. 6 PĚT FÁZÍ RŮSTU PODNIKATELSKÉ SPOLEČNOSTI
Zdroj: BARROW, C. Drobné podnikání. 1996. Upraveno

Růst podniku

Růst podniku znamená, že podnik na daném segmentu trhu rozšiřuje objem prodeje – agresivní či pozvolná expanze. V souvislosti s tím hovoříme o tzv. trvale udržitelném růstu, kdy tempo růstu (g) firmy trvale udržitelné potom můžeme vypočítat zjednodušeně dle následujícího vzorce:

$$g = P \cdot R \cdot A \cdot T$$

(3)

Pozn.:

P ... rentabilita tržeb (zisk/tržby)

R ... aktivační poměr (1-dividenda/čistý zisk na akcii)

A ... obrat aktiv (tržby/aktiva)

T ... finanční páka (aktiva/vlastní kapitál)

Model platí za předpokladu shodného tempa růstu podniku s celým trhem. Dále musí být i do budoucna zachována kapitálová struktura podniku, musí existovat určitá politika rozdělování zisku, tj. míra reinvestic do podniku bude konstantní.

„Trvalý růst, který je pro podnik žádoucí dosáhnout, v podstatě představuje takový růst tržeb podniku, při kterém nevznikají další dodatečné nároky na externí financování firmy. Růst firmy je v tomto případě odvozen z interních zdrojů.“³⁹

3.2.8 Význam malých a středních podniků

Rozvoj malých a středních podniků v transformujících se ekonomikách má z určitých hledisek **větší význam** než ve vyspělých tržních ekonomikách.

- Malé a střední podniky mohou absorbovat značnou část pracovních sil, jichž se zbavují státní podniky a jiné podniky, které se přizpůsobují podmínkám tržního prostředí.
- Malé a střední podniky vytvářejí nové příležitosti k získání příjmů (vytvoření vlastního podniku s pocitem nezávislosti).
- Rozvoj nezávislých komerčních podniků vytváří podmínky pro rozvoj konkurence.

Malé a střední podniky jsou schopny oproti velkým podnikům:

- vytvářet pracovní místa při nízkých kapitálových nákladech,
- přispívat ekonomice co do objemu produkce zboží a služeb,
- zdokonalovat perspektivní a zpětné vazby mezi ekonomicky, sociálně a geograficky odlišnými sektory,
- vytvářet možnosti pro vývoj a aplikaci vhodných technologií,
- poskytovat prostor pro podnikatelské a manažerské talenty,
- vytvářet fond kvalifikovaných a částečně vyškolených pracovníků,
- působit jako doplňkové firmy k velkým podnikům,
- přizpůsobovat se výkyvům trhu,
- vyplňovat mezery na trhu, které nejsou ziskové pro větší podniky.

Na druhé straně k nevýhodám malých a středních podniků, respektive k jejich slabým stránkám, patří:

- nízký tržní podíl,
- nedostatek kapitálového vybavení, bankovní sférou jsou malé a střední podniky stále považovány za rizikovou skupinu,
- ztížená orientace ve správních, legislativních a daňových předpisech,
- ztížený přístup k veřejným dražbám,
- ztížený přístup k zapojení do výzkumných projektů, atd.

Uvedené slabé stránky mohou být i příčinou ukončení podnikání, viz tab. 7.

³⁹ SYNEK a kol. Manažerská ekonomika, s. 99

TAB. 7 PŘÍČINY NEÚSPĚCHU MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ

% podíl	Příčina krachu	Zdůvodnění
44	Neschopnost	Fyzické, morální nebo intelektuální schopnosti.
17	Nedostatečné řízení	Žádné nebo malé zkušenosti s řízením lidí před zahájením podnikání
16	Nevyvážené zkušenosti	Malé zkušenosti s účetnictvím, obchodem a výrobou.
15	Nezkušenost v oboru	Žádné nebo malé zkušenosti s výrobou nebo službami před zahájením podnikání.
1	Zanedbání podniku	Podnikání je věnována příliš malá pozornost pro špatné návyky, zdravotní a rodinný stav.
1	Podvod, katastrofa	Falšování jména, faktur a jiných dokladů... Požár, povodeň, podvody zaměstnanců, ...
6	Neznámá příčina	Různé jiné.

Zdroj: BARROW, C. Drobné podnikání. 1996

Tyto faktory se promítají do dosahované produktivity práce, která je u malých a středních podniků nižší než v podnicích velkých – tato skutečnost je patrná u některých odvětví – viz údaje za rok 2002 (tab. 8, tab. 9, tab. 10).

Komentář:

V tabulkách (tab. 8, tab. 9, tab. 10) je uváděn přehled následujících faktorů:

- Podíl malých a středních podniků dle počtu zaměstnanců ve zpracovatelském průmyslu podle odvětví na tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb, v % v roce 2002.
- Srovnání výkonů a účetní přidané hodnoty na 1 zaměstnance v malých a středních podnicích s výkony a účetní přidanou hodnotou na 1 zaměstnance ve velkých podnicích v roce 2002.
- Výkony malých a středních podniků - podíl na celku ČR.

Vzhledem k tomu, že se nepodařilo zajistit do této doktorské disertační práce detailní údaje o vývoji těchto ukazatelů v letech 2003 a 2004. Je dále uveden pouze komentář k tomuto vývoji, který vychází ze stanovisek Svazu průmyslu a dopravy České republiky ke Zprávám o vývoji malého a středního podnikání.

Citace⁴⁰:

V roce 2004 vytvořily malé a střední podniky výkony ve výši 2 932 979 mil. Kč, v roce 2003 to bylo 2 575 112 mil. Kč, což představuje v roce 2004 nárůst výkonů o 13,9 %. V roce 2002 se jednalo o vytvoření výkonů ve výši 2 357 755 mil. Kč. Nárůst výkonů v roce 2003 byl 9,22 % oproti roku 2002. Výkonnost velkých podniků obzvláště s mezinárodní účastí má progresivnější charakter.

Podíl investic malých a středních podniků na celku České republiky dosáhl v roce 2004 50,5 %, což je nárůst o 6,2 % oproti roku 2003. Objem investic malých a středních podniků dosáhl

⁴⁰ Stanovisko Svazu průmyslu a dopravy České republiky ke Zprávám o vývoji malého a středního podnikání. [online]. 2005. [Cit. 5. 8. 2005]

226 870 mil. Kč. Na tomto příznivém vývoji se nejvíce podílely odvětví průmyslu, pohostinství a doprava. I přes rostoucí investice technologická vybavenost zaostává za úrovní produktivity práce ve velkých podnicích. Ty jsou na rozdíl od malých a středních podniků výrazněji podporované státem, např. prostřednictvím investičních pobídek. Svaz průmyslu a dopravy České republiky proto navrhuje posílení podpory investičních a inovačních aktivit malého a středního podnikání.

TAB. 8 PODÍL MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ DLE POČTU ZAMĚSTNANCŮ VE ZPRACOVATELSKÉM PRŮMYSLU PODLE ODVĚTVÍ NA TRŽBÁCH ZA PRODEJ VLASTNÍCH VÝROBKŮ A SLUŽEB, V % V ROCE 2002

OKEČ	zaměstnanost					tržby za prodej vlastních výrobků a služeb v b. c.				
	počet zaměstnanců			CELKEM	z toho 0-250 zam.	počet zaměstnanců			CELKEM	z toho 0-250 zam.
	0-19	20-99	100 a více			0-19	20-99	100 a více		
15 Výroba potravin a nápojů	17,67	21,61	60,71	100,00	60,76	8,47	18,07	73,45	100,00	48,41
16 Zpracování tabáku	0,22	9,28	90,50	100,00	19,49	0,02	5,72	94,26	100,00	14,70
17 Textilní průmysl	9,24	14,15	76,61	100,00	39,98	6,01	8,92	85,07	100,00	32,11
18 Oděvní průmysl, zpracování kožešin	45,41	17,75	36,84	100,00	73,56	34,72	18,63	46,65	100,00	67,21
19 Kožedělný průmysl	15,82	27,67	56,51	100,00	61,22	15,54	22,26	62,20	100,00	55,64
20 Dřevozpracující průmysl	62,43	18,54	19,03	100,00	90,25	35,46	22,97	41,57	100,00	73,56
21 Výroba vlákniny, papíru a lepenky	12,40	14,45	73,14	100,00	47,25	3,44	6,57	89,98	100,00	32,82
22 Vydavatelství, tisk a reprod. nahrávek	46,61	20,62	32,76	100,00	83,30	34,68	20,66	44,66	100,00	75,35
23 Koksování, zpracování ropy	1,29	0,00	98,71	100,00	1,32	0,69	0,00	99,31	100,00	0,69
24 Chemický a farmaceutický průmysl	7,82	11,83	80,35	100,00	30,44	5,20	8,19	86,61	100,00	21,34
25 Gumárenský a plastikařský průmysl	18,50	20,91	60,59	100,00	55,65	11,15	19,20	69,65	100,00	46,51
26 Průmysl skla, keram., porcel. a st.hmot	17,40	11,14	71,45	100,00	42,56	7,30	13,30	79,40	100,00	36,78
27 Výroba kovů, hutní zpracování	1,55	5,87	92,57	100,00	18,26	1,54	3,94	94,52	100,00	12,54
28 Výroba kov.konstrukcí a kov.výrobků	36,11	25,50	38,39	100,00	78,87	24,90	24,22	50,88	100,00	71,95
29 Výroba strojů a zařízení	15,40	16,40	68,20	100,00	50,99	13,28	15,04	71,68	100,00	46,76
30 Výroba kanc.strojů a počítačů	19,88	16,71	63,41	100,00	46,12	4,99	1,24	93,76	100,00	6,47
31 Výroba elektr.strojů a přístrojů	22,34	12,12	65,54	100,00	53,04	14,11	10,59	75,30	100,00	44,52
32 Výroba radio., tel. a spoj.zařízení	14,92	11,13	73,95	100,00	34,86	6,04	6,60	87,36	100,00	17,21
33 Výroba zdravot., opt. a čas.přístrojů	33,59	15,16	51,25	100,00	63,65	19,19	13,01	67,80	100,00	45,56
34 Výroba dvoust.motor.vozidel, přív.	1,37	5,85	92,78	100,00	15,47	0,33	2,18	97,50	100,00	7,41
35 Výroba ost.dopravních zařízení	4,14	11,83	84,03	100,00	26,41	2,53	9,70	87,76	100,00	21,21
36 Výroba nábytku, ost.průmysl	29,75	25,43	44,82	100,00	71,63	18,84	19,53	61,63	100,00	56,13
37 Zpracování druhotných surovin	41,53	35,46	23,01	100,00	91,58	31,20	37,81	30,99	100,00	88,38
D Zpracovatelský průmysl	22,82	16,93	60,25	100,00	55,15	10,44	12,22	77,34	100,00	36,79

Zdroj: propočty MPO z údajů ČSU

TAB. 9 SROVNÁNÍ VÝKONŮ A ÚČETNÍ PŘIDANÉ HODNOTY (PH) NA 1 ZAMĚSTNANCE V MSP S VÝKONY A ÚČETNÍ PŘIDANOU HODNOTOU NA 1 ZAMĚSTNANCE VE VELKÝCH PODNICÍCH V ROCE 2002

2002	výkony na 1 zaměstnance v MSP	výkony na 1 zaměstnance ve velkých podnicích	účetní PH na 1 zaměstnance v MSP	účetní PH na 1 zaměstnance ve velkých podnicích
odvětví	(Kč)	(Kč)	(Kč)	(Kč)
Průmysl	1 296 148	2 235 556	362 769	568 267
Stavebnictví	1 346 961	2 592 022	320 500	461 826
Obchod	1 069 220	755 205	449 993	360 398
Pohostinství	636 513	834 923	145 823	289 692
Doprava	2 215 815	1 030 716	626 333	529 204
Peněžnictví	2 160 214	1 717 000	730 286	1 174 197
Služby	1 388 080	905 387	544 997	495 920
Zemědělství	860 140	920 000	248 252	300 000
Celkem	1 239 619	1 783 885	400 209	559 880

Zdroj: propočty MPO z údajů ČSU

TAB. 10 VÝKONY MSP - PODÍL NA CELKU ČR V ROCE 2002

2002	Výkony (mil. Kč)			
	malé a střední PO s počtem 0-249 zaměstnanců	podnikající FO	celkem MSP	podíl výkonů v MSP na celku v ČR
				%
Průmysl	705 029	129 690	834 719	34,79
Stavebnictví	184 487	55 272	239 759	66,79
Obchod	351 813	95 121	446 934	87,06
Pohostinství	23 919	48 007	71 926	86,89
Doprava	112 772	66 709	179 481	45,21
Peněžnictví	26 443	3 800	30 243	22,41
Služby	332 943	98 750	431 693	86,41
Zemědělství	96 500	26 500	123 000	84,25
Celkem	1 833 906	523 849	2 357 755	52,02

Zdroj: propočty MPO z údajů ČSÚ

3.3 Strategické řízení podniku⁴¹

Citace⁴²:

„Někteří odborníci odhadují, že rozhodování uskutečňovaná na strategické úrovni ovlivňují úspěšnost podnikání až na 80 %. Všeobecně je možno říci, že podnikatelský úspěch v tržním hospodářství závisí hlavně na včasné předvídání tržních příležitostí a řešení potenciálních problémů strategického charakteru.“

⁴¹ KERKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení, teorie pro praxi. 2002, s. 3

⁴² KERKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení, teorie pro praxi. 2002, s. 3

V odborných publikacích se lze dočíst mnoha pojetí strategického řízení. Zobecnit jednotlivá pojetí strategického řízení je však velice obtížné, protože v praxi je vždy potřeba vycházet z podmínek konkrétního podniku či obecněji organizace. Strategické řízení je základním úkolem vrcholového managementu organizace, v případě, že není odděleno řízení a vlastnictví firmy, pak i vlastníků firmy. Strategické řízení je soubor aktivit, které jsou zaměřené na časově dlouhodobý soulad mezi posláním, dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji organizace.

Na strategické řízení vrcholového managementu navazuje taktické a operativní, které na sebe hierarchicky navazují, a to z pohledu míry kompetencí, odpovědností při stanovování cílů, úkolů, realizace a kontroly. Nutno podotknout, že rozhodování na strategické úrovni podniku oproti taktické či operativní jsou většinou špatně strukturovaná, často jsou založena na intuici, kreativitě, zkušenostech, sklonu k riziku, schopnostech podniku, možnostech daného odvětví atd., a proto je nelze zobecňovat. Z tohoto důvodu nelze ani zkonstruovat ideální model strategického řízení. Z popsaného vyplývá, že na strategické řízení je potřeba nahlížet jako na nekončící proces. Posloupně se opakující fáze procesu strategického řízení jsou na základě vymezení poslání, cílů a analýzy prostředí firmy následující:

- strategická analýza,
- generování možných řešení,
- optimalizace řešení a výběr strategie,
- implementace strategie,
- hodnocení realizace strategie.

Jedná se o jednotlivé fáze rozhodovacího procesu v rámci strategického řízení.

3.3.1 Podniková strategie, alternativní směry rozvoje podniku

Strategie vyjadřuje základní představy o tom, jakým způsobem má firma dosáhnout požadovaného stavu své existence, tedy stanovených cílů. Aby na základě vypracované strategie bylo možno firmu strategicky řídit, musí být tato zpracována na základě znalostí principů strategického myšlení.⁴³

Principy strategického myšlení:

- Princip variantnosti – strategie musí být vypracována vždy v několika variantách vycházejících z různých možností tendence vývoje na trhu, což zajistí pružnost strategie.
- Princip permanentnosti – doplňuje předcházející princip potřebou trvalé práce na strategii.
- Princip celosvětového systémového přístupu – vychází z požadavku vytvoření kvalitního systému strategických informací v celosvětovém měřítku.

⁴³ SOUČEK, Z., MAREK, J. Strategie úspěšného podniku, Systém strategického řízení. 1998, s. 20 - 23

- Princip tvůrčího přístupu – zajišťuje kreativní přístup ke strategii. Prosadí se pouze takové firmy, které přináší něco nového, nové produkty, nové technologie, nové způsoby řízení, ... firmy které inovují.
- Princip interdisciplinarity – je princip uvědomění si provázanosti jednotlivých oborů, disciplín. Stejně tak jako ekonom musí chápat principy technologie, musí i naopak technolog vnímat ekonomická, finanční a komerční hlediska své práce.
- Princip vědomí práce s rizikem – vychází z nejistoty o vývoji faktorů ovlivňujících strategické řízení podniku.
- Princip koncentrace zdrojů – každé strategické rozhodnutí vyžaduje finanční, hmotné i nehmotné, lidské zdroje (v případě tvůrčích pracovníků vysoce nákladné). Z tohoto důvodu je výhodnější soustředit zdroje na menší množství strategických cílů, aby nedošlo k jejich rozdrobení do neurčita.
- Princip vědomí práce s časem – vychází z hesla „čas jsou peníze“.
- Princip agregovaného myšlení – jedná se o princip tzv. manažerského myšlení, tedy vytváření si určitého nadhledu nad nevýznamnými detaily.
- Princip zpětné vazby je dán pojetím nekonečného procesu strategického řízení.

Uvedené principy by si měl osvojit každý podnikatel, malého a středního nevyjímaje. Strategické řízení v takovém rozsahu je obzvláště pro malé firmy náročné, a to jak časově finančně, tak je i omezeno požadavky na schopnosti a možnosti manažerů - majitelů většinou v jedné osobě, kteří z důvodu širokého záběru svých činností postrádají tolik potřebný nadhled a čas.

Na základě uplatnění principů celosvětového systémového přístupu, tvůrčího přístupu a interdisciplinarity lze malé a střední podniky klasifikovat jako podniky se strategií:

- inovační,
- informačních technologií,
- využívání nik – zaplňování mezer,
- vytváření či zapojení se do formálních podnikových sítí,
- vytváření skupin podniků, tzv. klastrů,
- využívání přímých zahraničních investic. Dle vztahu malých a středních podniků k technologiím můžeme podniky – jejich strukturu rozdělit dle následující tabulky⁴⁴ (tab. 11).

⁴⁴ SYNEK, M. a kol. Manažerská ekonomika. 2002, s. 368

TAB. 11 KLASIFIKACE MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ DLE VZTAHU K TECHNOLOGIÍM

Ukazatel	Technologičtí vůdce	Vedoucí uživatelé technologií s vědeckovýzkumnými kapacitami, nebo bez	Technologičtí následovníci
Velikost	Často malé podniky do 50 zaměstnanců. Cca 40 % drobné podniky, 23 % do 25 zaměstnanců		
Odvětví	Převládají informační technologie. High-tech. Servis výzkumu a vývoje.	Zpracovatelský průmysl a služby, méně v high-tech	Zpracovatelský průmysl s nízkou technologií (low-tech). Vzácně v odvětví služeb.
Věk podniku	Mladé - 33 % podniků založeny před méně než 5 let.	59 % podniků vzniklo před více než 10 lety	64 % vytvořeno před více než 10 lety
Aplikace	Hodně vazeb na univerzity a výzkumná pracoviště		
Vědecko-výzkumné aktivity	Významně inovují (75 % investuje více než 20 % obrátu)	Investují průměrně 11 % svého obrátu.	Investují méně než 5 % svého obrátu.

Zdroj: SYNEK, M. a kol. Podniková ekonomika. 2002, s. 369 - upraveno

Alternativní směry strategického rozvoje⁴⁵

Dle charakteru dalšího vývoje podniku lze rozlišit následující čtyři základní druhy strategických alternativ:

1. **Strategii expanze** - vhodná v situaci před stádiem zralosti podniku nebo na začátku životního cyklu, je zde předpoklad vyšší potřeby investic s vyšší rizikovostí jejich financování.
2. **Strategii útlumu**, omezení - bývá používána, když se podnik nachází v klesajícím stádiu životního cyklu, při klesající poptávce po jeho produktech. I tato strategie může zlepšit efektivitu podniku, a to v případě, že se finanční prostředky získané zrušením určité výroby použijí ke zlepšení jiných činností podniku.
3. **Strategii stability** – je typická pro podniky ve stádiu zralosti svého vývoje. Je efektivní v situaci kdy okolí podniku není příliš měnlivé a zainteresovaní účastníci daného podnikání (tzv. stakeholders) neusilují o zásadní strategickou změnu.
4. **Kombinovanou strategii** – týká se spíše velkých podniků, kdy podnik např. využívá různé strategie pro jednotlivé strategické jednotky tzv. souběžné kombinování strategií. Nebo se může jednat o sekvenční kombinování strategií, kdy jsou v určitých obdobích používány různé strategie.

⁴⁵ KERŤOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení, teorie pro praxi. 2002, s. 109

3.3.2 Metodika podnikové strategie

Metodika podnikové strategie vychází z procesu strategického řízení podniku. Skládá se ze sedmi hlavních částí. První dvě jsou vstupními analýzami, jedná se o analýzu vnějšího prostředí podniku a analýzu vnitřního prostředí podniku, tedy analýzu silných a slabých stránek podniku. Další části jsou již jednotlivé postupy formulace **strategie podniku**⁴⁶.

1. Analýza vnějšího prostředí podniku, (viz kapitola 3.3.3)
2. Analýza vnitřního prostředí podniku, (viz kapitola 3.3.4)

Na základě provedených analýz jsou formulovány specifické přednosti podniku.

3. Formulace specifických předností podniku – osobitá vlastnost podniku, čím se podnik odlišuje od konkurenčních podniků, rozhodující význam má stanovisko z pohledu zákazníka. Např. se může jednat o:

- podnik orientovaný na vysokou kvalitu a spolehlivost svých produktů,
- podnik orientovaný na zavádění nových produktů s pružnou výrobní základnou,
- podnik orientovaný na vysokou efektivnost prodejní sítě s účinnými distribučními cestami, kvalitním servisem a poradenstvím,
- podnik orientovaný na levnou výrobu se schopností maximálního zhodnocení vstupů s možností využívání druhotných surovin a odpadů.

Optimální počet pro stanovení specifických předností je 3 až 5 a to s ohledem na disponibilní zdroje podniku⁴⁷.

4. Vize vývoje podniku
 - a. Základní představa o budoucí podobě podniku.
 - b. Základní hypotézy a postupy budoucího vývoje podniku.
 - c. Základní strategická rozhodnutí o struktuře sortimentu, vývoji tržeb (vytvoření variant).
 - d. Formulace klíčových kvantifikovatelných strategií podniku (pro taktické a operativní řízení), jedná se o strategii cenovou, strategii materiálové a energetické náročnosti, nákladovosti produkce, strategii hospodaření s hmotným a nehmotným majetkem, strategii finanční, strategii rozdělení zisku a použitých zdrojů.
 - e. Ekonomické důsledky jednotlivých variant strategie (alespoň v pesimistické, realistické a případně v optimistické verzi), výpočet ekonomických ukazatelů s případnou simulací různých variant. Výstupem by měly být: rozvaha, výsledovka, výkaz toku hotovosti, pro následný výpočet alespoň základních poměrových ukazatelů.

⁴⁶ SOUČEK, Z., MAREK, J. Strategie úspěšného podniku, Systém strategického řízení. 1998, s. 24

⁴⁷ SOUČEK, Z., MAREK, J. Strategie úspěšného podniku, Systém strategického řízení. 1998, s. 36

- f. Základní představy o organizaci podniku
- 5. Formulace strategických cílů
 - a. Cíle na trhu
 - b. Cíle ekonomické
 - c. Cíle majetkové
 - d. Cíle v oblasti řízení lidských zdrojů (problematika kvalifikace, motivace, sociální...)
- 6. Hlavní strategické operace – realizace strategie. Každá operace musí obsahovat:
 - a. Popis vymezující konkrétní obsah a očekávané výsledky,
 - b. jmenované odpovědné pracovníky,
 - c. termín provedení a
 - d. stanovené náklady na provedení.
- 7. Návrh dalšího postupu – rozpracování do taktických a operativních postupů.

3.3.3 Analýza vnějšího prostředí podniku⁴⁸

Předchozí kapitola se zabývala popisem metodiky strategie podniku. Cílem této kapitoly je definovat vnější vlivy (faktory) působící na vývoj a tedy konkurenceschopnost podniku, které analyzují příležitosti a hrozby daného podniku. Jedná se o analýzu konkurenčního prostředí podniku, odvětvovou analýzu (výsledky této analýzy jsou podobné pro všechny firmy stejného odvětví, či v řetězci odvětví v daném regionu) a následnou analýzu silných, slabých stránek, hrozeb a příležitostí podniku z pohledu jeho vnějšího prostředí, které jej ovlivňuje.

Pro provádění analýzy okolí (vnějšího prostředí) podniku je třeba vycházet z následujících zásad: prvotní jsou požadavky zákazníků, neméně důležité je prodat, tedy formulovat opatření na podporu prodeje, samozřejmostí je dokonalá kvalita produktu, znalost konkurence a odlišení od konkurence např. inovačními prvky. Analýzu provádíme v následujících oblastech:

1. Analýza trhu
2. Analýza vědecko-technického rozvoje
3. Analýza regionu
4. Analýza ekonomického a právního systému
5. Definování příležitostí a hrozeb

1. Analýza trhu

V první fázi se na základě charakteru produktu, druhu výrobního zařízení, atd. stanoví délka strategického období (pro zpracovatelský průmysl v OKEČ kategorii „D“ je to 3 až 5 let). Dále musí být definovány segmenty trhu pro produkty a zájmové regiony, v nichž se chce podnik angažovat.

⁴⁸ SOUČEK, Z., MAREK, J. Strategie úspěšného podniku. 1998, s. 25 - 29

V další fázi se určují věcné (podnikem neovlivnitelné) a kvalitativní (podnikem ovlivnitelné) faktory ovlivňující cílenou poptávku po daných produktech podnikání v čase, a to minimálně v realistické a pesimistické variantě vývoje.

Navazuje analýza konkurentů jednotlivých produktů. Jednou z možností je např. hodnocení jednotlivých parametrů popisujících konkurenci, jako např. objem tržeb, kvalita produktu, prodeje, služeb, reklamy, ceny, nákladů, zisku, technologie, lokalizace, účinnost vlastního výzkumu a vývoje, kvality pracovníků, efektivnosti jejich strategie, vztahů k dodavatelům, odběratelům, podílu na trhu apod.

Po té se provede ohodnocení postavení produktů svého podniku z hlediska atraktivity na jejich trhu a konkurenceschopnosti podniku (podíl na trhu, rychlost růstu tržeb, šíře sortimentu, produktivita produkce, efektivnost prodejní sítě, vyhodnocení cen vstupů, kvalifikace pracovníků, úroveň výzkumu a vývoje, kvality produktu, značky produktu, apod.).

Analýzu trhu by měla završovat analýza faktorů, které ovlivňují nabídku daného produktu podniku, jako jsou bariéry vstupu (povolení, patenty...), kritické množství finančních prostředků pro vstup na trh, prodejní cesty, minimální objemy produkce, specifika prodeje, výše nákladů produkce, potřeba výzkumu a vývoje, apod.

2. Analýza vědecko-technického rozvoje

Analýza vědecko-technického rozvoje je cílená na všechny oblasti činnosti podniku jako je oblast výroby, financování, řízení apod. Vědecko-technický rozvoj (blíže viz. kap. 3.5) je potřeba hodnotit nejen na úrovni vlastního podniku, ale i u dodavatelů a odběratelů.

3. Analýza regionu

Analýza regionu je důležitá z pohledu zajištění pracovníků, potřeby odhadu energetických a ekologických investic, apod. Zahrnuje tedy především analýzu demografického vývoje, zajištění energií, vody (inženýrských sítí), ekologických kritérií.

4. Analýza ekonomického a právního systému

Analýza ekonomického a právního systému je důležitá pro odhad jeho vývoje pro možnou formulaci klíčových strategií, např. v oblasti mezd, odpisů, daňové zátěže podnikatelů apod. Podnikatel se na základě důkladné analýzy ekonomického a právního systému může např. z důvodu administrativní náročnosti založení podniku ve své zemi, nebo kvůli vysokým sociálním a zdravotním odvodům či potřebě zapojení se do již existujících průmyslových klastrů rozhodnout podnikat v jiném státě, dle legislativních pravidel dané země.

5. Příležitosti a hrozby

Stanovení příležitostí a hrozeb daného podniku by mělo realisticky odrážet skutečný stav!

3.3.4 Analýza vnitřního prostředí podniku

Každý malý a střední podnik má své slabé a silné stránky. Je většinou finančně slabší než větší podniky, současně však mívá rychlejší reakci na případné změny na trhu. Pro identifikaci silných a slabých stránek je nezbytné provést analýzu těchto vnitřních faktorů ovlivňujících úspěšnost podniku:

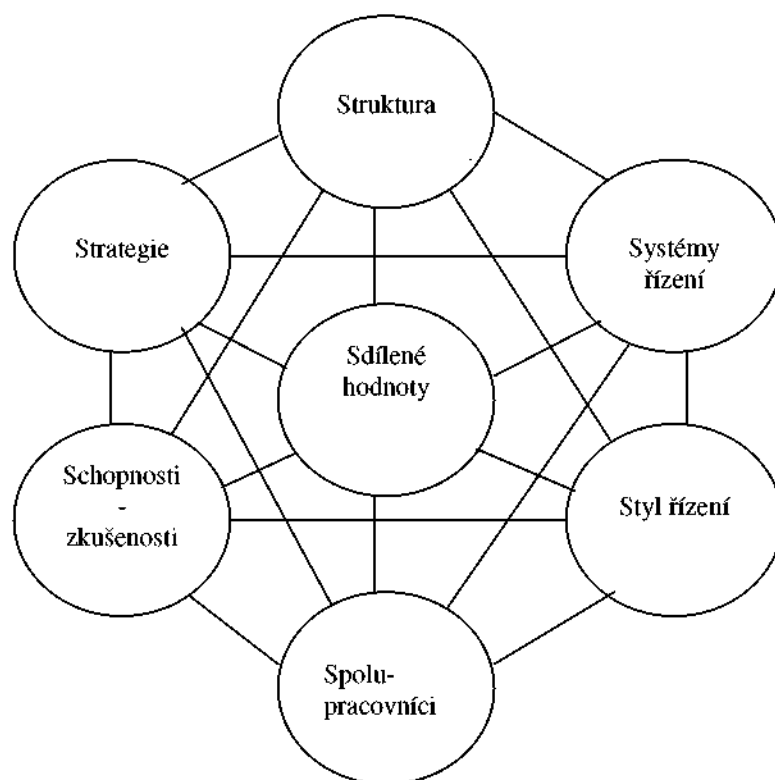
- inovativního (vědecko-technického) rozvoje firmy,
- marketingových a distribučních faktorů,
- výroby a řízení výroby,
- podnikových a personálních zdrojů,
- finančních a rozpočtových ukazatelů.

Z pohledu strategického řízení lze na podnikové zdroje nahlížet širěji, tedy jako na vzájemně propojené firemní aktivity včetně výzkumu, vývoje, marketingu, výroby, odbytu, podpory prodeje. Nástrojem pro jejich systematickou analýzu je tzv. hodnototvorný řetězec, pomocí kterého jsou firemní aktivity rozděleny na dvě základní skupiny, na primární a podpůrné aktivity. Cílem strategické analýzy je odhalení kritických faktorů úspěchu, tzv. Critical success factors (CSF).

1. Koncepce „7S“

Jednou z metod stanovení kritických faktorů úspěchu je koncepce „7 S“ zveřejněná v knize R. Pascala a A. Athose „Umění japonského řízení“⁴⁹. Koncepce „7 S - struktura, styl řízení, systém řízení, spolupracovníci, schopnosti, sdílené hodnoty, strategie“ vznikla v rámci setkávání Pascaleho, Athose s autory knihy „Hledání dokonalosti“ T. Peterse a R. Watermana a jejich propojením s poradenskou firmou McKinsey, která prosazovala systémové chápání faktorů úspěchu, viz obr. 7.

⁴⁹ CRAINER, S. Kompendium managementu: 50 knih, které změnily management. 1998



OBR. 7 MODEL „7 S“

Zdroj: DEDOUCHOVÁ, M. Strategie podniku. 2001.

Pozn. k obr. 7:

Struktura je v modelu definována jako organizační struktura podniku, tedy obsahová a funkční náplň ve smyslu nadřízenosti a podřízenosti, spolupráce, kontrolní a informační vazby. Systém řízení vymezuje procedury, systémy potřebné pro řízení v firmě - komunikační, logistické, informační, ad. Styl řízení vyjadřuje přístup managementu k řízení a řešení problémových situací. Spolupracovníci jsou definováni jako řadoví zaměstnanci firmy se svými vzájemnými vazbami, funkcemi, aspirací, motivací, loajalitou vůči firmě. Faktor schopnosti a zkušenosti vyjadřuje profesionální zdatnost pracovního kolektivu firmy jako celku – týmu. Sdílené hodnoty jsou základní ideje a principy firmy, které spolupracovníci respektují.

2. Jednoduchý model „Kritických faktorů úspěchu malých a středních podniků“⁵⁰

Z výše uvedených principů vychází také model „kritických faktorů úspěchu malých a středních podniků“ manželů Vodáčkových. Tento modelový postup má teoretické odvození a rovněž i praktické ověření.

⁵⁰ VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. Management. Teorie a praxe v informační společnosti. 2001, s. 34

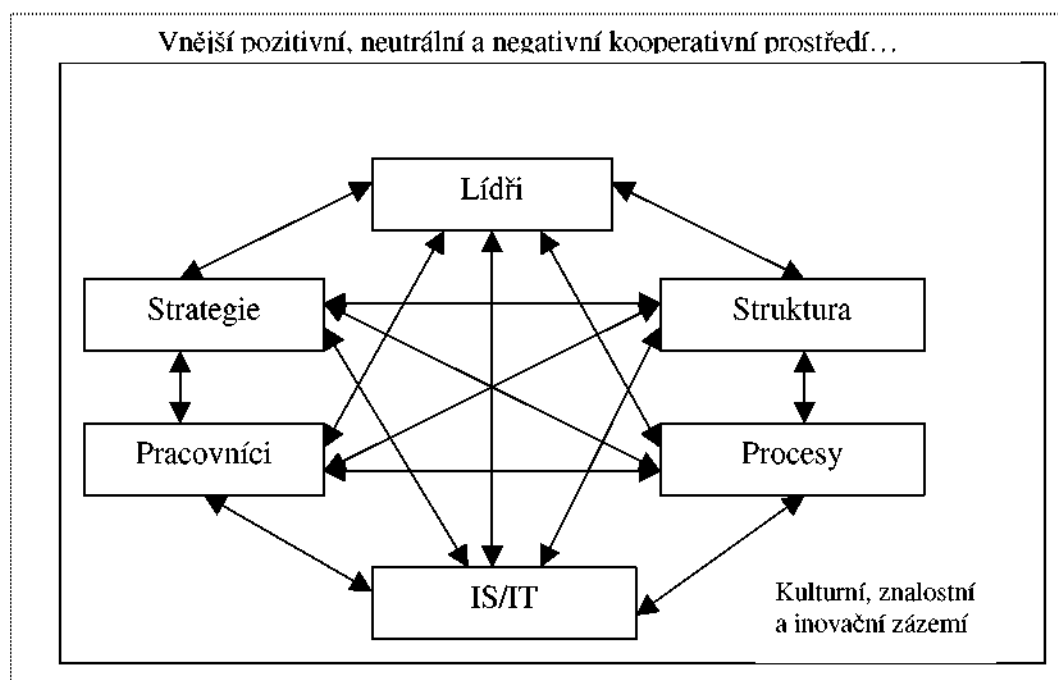
Citace: „Modely kritických faktorů úspěchu se snaží koncentrovat pozornost vedoucích pracovníků, v našem případě z MSP, na ty stránky jejich práce, které pro ně mají zásadní význam. Využívá se analogie tzv. „Paretova pravidla“. Podle tohoto „pravidla“ se zjednodušeně odhaduje, že v lidském konání asi 80 % důsledků je výsledkem rozhodnutí jen 20 % z faktorů, které na zkoumaný stav nebo proces působí“.

Model kritických faktorů úspěchu malých a středních podniků byl v roce 2002 aplikačně ověřen a je určen pro malé a střední české firmy se strategií podnikání na trhu EU. Je možno jej aplikovat na podniky v rozsahu počtu zaměstnanců 0 až 250. Model je uveden na

obr. 8. Platí, že fungování každého jednotlivého faktoru nelze správně pochopit a interpretovat bez vzájemných vazeb jednotlivých faktorů v rámci modelu, opět je zde zdůrazněna nutnost systémového přístupu. Jak uvádí autoři: „Harmonické sladění uvažovaných kritických faktorů úspěchu je klíčovým předpokladem pro úspěšné fungování (prosperitu, zdraví) malých a středních podniků“.

Model „kritických faktorů úspěchu“ je manažerskou nástavbou nad fungováním již zmíněných hodnotových řetězců MSP. Přičemž hodnotové řetězce konkretizují:

- místa partnerské spolupráce,
- význam spolupráce (rozšíření či zlepšení funkce činnosti v síti a její vazby na další vnitropodnikové činnosti),
- dopad, resp. důsledky spolupráce pro ostatní činnosti MSP.



OBR. 8 MODEL KRITICKÝCH FAKTORŮ ÚSPĚCHU

Zdroj: VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. Management. Teorie a praxe v informační společnosti. 2001, s. 35

Shrnutí

Cílem vnitřní analýzy je odhalit silné a slabé stránky podniku, především pak jeho odlišnosti od konkurentů a jeho přednosti. Zdrojem odlišností podniku je:

- jeho hmotný a nehmotný majetek (finanční, prostředky, investiční a technologický majetek, lidský potenciál, jméno podniku, pověst, patenty, technologické a marketingové know-how, apod.),
- dovednosti a znalosti managementu podniku (organizační struktura a řídicí systém).

Z pohledu hrozby napodobení předností podniku jeho konkurencí lze konstatovat, že je snazší napodobit strukturu majetku než dovednosti a znalosti (schopnosti podniku). Je nutné si uvědomit, že silnější pozici na trhu má podnik, kterému jsou vlastní obě uvedené odlišnosti. Ty se stávají jeho silnou stránkou a rovněž konkurenční výhodou. Jak bylo uvedeno výše, konkurenční výhoda vyrůstá v podstatě z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit transformací vstupních faktorů na výrobky nebo služby pro své zákazníky pomocí hodnototvorných funkcí. Vytvořená hodnota je měřitelná tržbou podniku – množstvím peněz, které jsou zákazníci ochotni zaplatit za tyto výrobky a služby. Přičemž, aby podnik zvýšil svůj zisk, musí mít oproti své konkurenci nižší náklady, nebo kvalitnější výrobní proces schopný vytvářet tzv. cenovou prémii.⁵¹ V ideálním případě obojí.

Základním cílem každé strategie podniku je zlepšení či alespoň udržení jeho výkonnosti. Významnou roli při zvyšování ziskovosti hraje kombinace tržního podílu firmy a kvalita výrobků a služeb. Přičemž podniky s vyšším podílem na trhu (v situaci malých a středních podniků i v rámci propojení podniků do sítí) mají k dispozici více peněžních prostředků na vědecko-technický rozvoj a inovace. **Schopnost inovace v celém výrobním procesu se tak může stát ukazatelem měření výkonnosti podniku.** Podnikům ve slabší konkurenční pozici se potom vyplatí i krátkodobé obětování zisku, protože zvyšování a vytváření tržního podílu se neobejde bez čerpání nákladů.

Na základě uvedených skutečností bylo na začátku roku 2005 v rámci této doktorské disertační práce provedeno šetření inovačního potenciálu v malých a středních podnicích České republiky, (viz kap. 5). Základní tezí dotazníkového šetření bylo nalezení nástrojů ke zvýšení inovační schopnosti a tím i konkurenceschopnosti malých a středních podniků.

⁵¹ DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck. 2001, s. 31

3.4 Konkurenceschopnost podniků

3.4.1 Konkurenceschopnost

Konkurenceschopnost lze zkoumat na základě mnoha definic z různých pohledů - z pohledu obecné ekonomické teorie, z pohledu managementu i z marketingového hlediska.

Konkurenceschopnost je podle M. E. Portera postavená na identifikaci a využívání konkurenčních výhod, které by respektovaly specifika národního hospodářství a jednotlivých odvětví. Konkurenční výhoda vyrůstá v podstatě z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své zákazníky. Může mít podobu nižších cen za rovnocenné výrobky anebo služby, poskytnutí zvláštních výhod, které v důsledku zastíní vyšší cenu⁵². O konkurenční výhodě bylo napsáno mnoho knih zaměřených na podnikání. Pro pochopení konkurenční výhody je potřeba na podnik nahlížet jako na celek (na všechny jeho disciplíny – marketing, výrobu, řízení, kontrolu, finance). Celek, který má své vnitřní a vnější prostředí. Management podniku musí vytvořit takovou strategii svého podnikání, aby získal konkurenční výhodu (byl konkurence schopný), byl schopen transferu inovací a neustálého dalšího rozvoje. Podle Portera existují dva základní typy konkurenční výhody: **nízké náklady** s následnou schopností podniku provozovat všechny hodnototvorné činnosti s nižšími náklady než konkurenti a **diferenciace**. Tyto dva základní typy konkurenční výhody, spolu s rozsahem činností, pro které se je podnik snaží získat, vedou potom ke třem základním strategiím pro dosažení nadprůměrné výkonnosti v odvětví. Jedná se o následující strategie: strategie vůdčího postavení v nízkých nákladech, diferenciací strategie a fokální (ohniskové) strategie. Přičemž každá z těchto strategií představuje odlišnou cestu ke konkurenční výhodě. O faktorech ovlivňujících konkurenceschopnost země pojednává více závěrečné shrnutí 3. kapitoly.

P. Kotler uvádí tři možnosti, jak může podnik získat konkurenční výhodu poskytnutím větší hodnoty zákazníkovi⁵³:

1. Účtováním nižší ceny, což je typ konkurenční výhody odpovídající „výhodě nízkých nákladů“ M. E. Portera. Kotler současně upozorňuje na problém pouze krátkodobé udržitelnosti nejnižších nákladů vlivem globální konkurence.
2. Pomocí zákazníkovi při snižování jeho ostatních nákladů: tzn. i když je cena daného výrobku či služby vyšší, jeho celkové náklady budou nižší (delší životnost materiálu, rychlejší servis, atd.). Jinou možností je např. nabídka hledání dalších zákaznických úspor zákazníka v jeho podnikatelském procesu.

⁵² PORTER, M. Konkurenční výhoda. 1993

⁵³ KOTLER, P. Marketing, management. 1997

3. Zvýšením individuální hodnoty pro zákazníka.

L. Vodáček a O. Vodáčková definují konkurenceschopnost z pohledu managementu. Zdůrazňují, že: „Konkurence je podstatným zdrojem podnikatelského rizika, a to především v jeho negativním pojetí. Rozsáhlá manažerská literatura dává v tomto směru velkou řadu doporučení, jak s konkurencí žít, zápolit, jak se jí vyhnout, popř., jak s ní spolupracovat. To vše předpokládá mít včas k dispozici **relevantní informace** o chování a záměrech skutečné i potenciální konkurence.“⁵⁴

Karel Skokan⁵⁵ ve své monografii *Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji* uvádí: „Konkurenceschopnost firem se odvozuje od konkurenční výhody, kterou firmy získaly svými způsoby výroby a působením na trzích ve srovnání se svými soupeři na trhu.“ V pojetí Evropské unie je podle doc. Skokana **konkurenceschopnost regionu** chápána jako základní ukazatel úspěšnosti nebo selhání politiky, přičemž důraz je kladen na konkurenceschopnost průmyslu. Za hlavní faktory, které konkurenceschopnosti průmyslu a tak i daného regionu přispívají jsou považovány: výzkum a technický rozvoj, malé a střední podniky, přímé zahraniční investice, infrastruktura a lidský kapitál, instituce a společenský kapitál.

Jak je konkurenceschopnost chápána v Evropské unii?

Konkurenceschopnost lze obecněji definovat jako schopnost firem, odvětví, regionů, národů a nadnárodních regionů generovat vysokou úroveň příjmů a zaměstnanosti. Podniky jsou na základě výše uvedeného schopné konkurovat svým tržním soupeřům, pakliže dosahují trvalého růstu v pracovních silách a současně celkového faktoru produktivity. Uvedené determinanty konkurenceschopnosti si zdánlivě odporují a to obzvláště z krátkodobého hlediska. Z dlouhodobého hlediska zapojujeme do procesu tvorby konkurenceschopné strategie další faktory, jako je úroveň inovací a s tím spojený vývoj informačních systémů podniku, vzdělávání zaměstnanců atp. Tyto faktory umožní v důsledku snížit náklady na jednotku výstupu a zlepšit tak s tím související charakteristiky svého podniku při srovnávání s ostatními firmami. Z těchto důvodů je i v rámci „6. periodické zprávy o sociální a ekonomické situaci a vývoji regionů v Evropské unii“ z roku 1999⁵⁶ vysvětlována konkurenceschopnost firem a z toho vyplývající konkurenceschopnost regionů pomocí produktivity a zaměstnanosti.

⁵⁴ VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii. 2004, s. 78.

⁵⁵ SKOKAN, K. Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji. 2004, s. 60-61

⁵⁶ EC: Sixth Periodic Report on the Social and Economic Situation and Development of Regions in the European Union. February 1999. [online].

3.4.2 Konkurenceschopná strategie českého podniku

K tomu, aby podnik realizoval konkurenční výhodu, je třeba vytvořit optimální konkurenční strategii, která povede k dosažení a udržení konkurenční výhody. Optimální konkurenční strategie musí být vytvořena s ohledem na vnější podmínky a vnitřní zdroje podniku. Jen tak může přinést podnikatelskému subjektu konkurenční výhodu. Klasické projektování konkurenční strategie je kombinace záměrů firmy a prostředků pro jejich dosažení.

Postupné kroky pro vytvoření strategie podniku tak, aby zajistila efektivní a dlouhodobou existenci firmy na jednotném trhu Evropské unie, vycházejí z kapitoly 3.3.3 a jsou následující⁵⁷:

3.4.2.1 Analýza konkurenčního prostředí Evropské unie – makrookolí České republiky (společné všem odvětvím, společné pro všechna mikrookolí)⁵⁸

Jedná se o průzkum pro mnohé podnikatele nového širšího vnějšího prostředí firmy, tj. především Evropské unie a jejího jednotného trhu jako celku. Součástí analýzy konkurenčního prostředí Evropské unie je:

- Politicko-právní rámec evropské integrace (právo Evropské unie, evropské předpisy ovlivňující českou firmu).
- Hospodářský vývoj Evropské unie (očekávané trendy vývoje Evropské unie, slabá místa ekonomiky Evropské unie),
- Technologický vývoj a pojetí inovací v rámci Evropské unie (společné priority výzkumu - 6. rámcový program),
- Kulturně-demografický vývoj Evropské unie.

Konkurence v Evropské unii⁵⁸

Soutěžní politika Evropské unie je zakotvena:

- ve Smlouvě o Evropské unii – články 81 až 89 a
- v Nařízení Rady EU o kontrole spojování podniků.

V souladu se smlouvou o Evropské unii (dále EU) je hospodářská soutěž vymezena následujícími základními principy⁵⁹:

⁵⁷ ŠMEJKAL, V. Jak obstát v Evropě. Phare: projekt ZZ 98-06495.05. [online].

ŠMEJKAL, V. Nejstručnější průvodce české firmy změnami, které přinese vstup ČR do EU. [online].

⁵⁸ DEDOUCHOVÁ, M. Strategie podniku. 2001

⁵⁹ VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii. 2004.

1. Zákaz veškerých smluvních praktik, dohod a sdružování podniků, které by mohly ovlivnit podnikání mezi členskými státy EU a omezit tak nebo narušit hospodářskou soutěž (konkurenci) na společném trhu EU.
2. Zákaz zneužití dominance na společném trhu EU, pokud může ovlivnit podnikání mezi členskými státy EU.
3. Kontrola podpor poskytovaných v jakékoliv formě, pokud narušují, nebo tak ohrožují hospodářskou soutěž, či znevýhodňují určitá odvětví.
4. Preventivní dohled nad fúzí s evropským rozměrem, který je prováděn formou schvalování a zamítnutí.
5. Liberalizace určitých odvětví, kde měly některé ekonomické subjekty monopolní postavení – jako telekomunikace, doprava a energetika.

Pozn.:

Z prvních dvou principů jsou udělovány výjimky, protože smyslem legislativy EU není ochrana konkurence jako takové, ale ochrana konečného spotřebitele, dále proto, že tyto principy nesmí působit restriktivně vůči zásadě zvyšovat konkurenční schopnost podniků EU na světovém trhu. Výjimky jsou udělovány obzvláště v oblastech inovací, technického a technologického pokroku.

Evropské předpisy & česká firma v rozsahu MSP

Podnikatel pátrající po předpisech Evropské unie, jimiž se má řídit jeho podnikání, by měl pamatovat na následující:

1) Informace o právu Evropské unie regulujícím obchod a podnikání, tj. texty základních smluv, směrnic, nařízení, rozhodnutí orgánů Evropské unie i rozsudků Evropského soudního dvora, jsou uvedeny ve všech současných úředních jazycích Evropské unie na internetových stránkách <http://europa.eu.int/eur-lex>. Jejich informativní výklad nabízejí i adresy <http://europa.eu.int/scadplus/leg> a v menším rozsahu i <http://europa.eu.int/business>. Plný text určité směrnice nebo nařízení Evropské unie je publikován v ČR ve fungující síti Euro-Info Center, kde je možné příslušný text vyhledat v některém z úředních jazyků současné EU podle čísla právního aktu nebo klíčových slov.

2) V českém jazyce je překlad základních smluv Evropské unie a překlady určitých směrnic a nařízení k nalezení na webových stránkách některých státních orgánů. Smlouvy jsou k dispozici na <http://www.euroskop.cz>. Část ekologické legislativy lze stáhnout ze serveru Ministerstva životního prostředí <http://www.env.cz>. Závazky vyplývající ze směrnic jsou pro firmu závazné v podobě transformace do práva ČR. Firmě jsou k dispozici ve Sbírce zákonů nebo v předstihu v návrzích

příslušné novely či zákona na webových stránkách českého parlamentu <http://www.psp.cz>. Platný text nařízení Evropské unie je obsažen pouze v Úředním listě Evropské unie.

3) Předpisy Evropské unie dle *acquis communautaire* důležité pro podnikání jsou v zásadě následující:

- Základní práva a svobody, která získali občané-podnikatelé vstupem České republiky do Evropské unie, jsou obsažena ve Smlouvě o Evropské unii a Smlouvě o založení Evropského společenství. (Jeich znalost se vyplatí např. pro ochranu firmy v případech, kdy státní orgány svým jednáním nebo podzákonnými akty poruší základní práva. Přesnější interpretace těchto práv je obsažena v rozhodnutích Evropského soudního dvora.)
- Směrnice a nařízení vztahující se k pohybu zboží, tj. k výrobkům, jejich bezpečnosti a podmínkám uvádění na trh (technické, bezpečnostní a hygienické požadavky na výrobky, značení výrobků, odpovědnost výrobce za škodu způsobenou vadou výrobku...).
- Směrnice a nařízení regulující výrobní postupy a procesy, a to zejména u firem představujících riziko pro spotřebitele nebo pro životní prostředí (chov a přeprava hospodářských zvířat, nakládání s odpady, prevence průmyslových havárií, integrovaná prevence a kontrola znečištění, posuzování ekologických dopadů projektů, laboratorní postupy...).
- Směrnice a nařízení regulující obchod a podnikání obecně (ochrana zaměstnanců a spotřebitelů, ochrana průmyslového a duševního vlastnictví, ochrana akcionářů, statistické a informační povinnosti firmy, nepřímé daně, evropské hospodářské zájmové sdružení, způsobilost k podnikání v určitém oboru...).

3.4.2.2 Analýza konkrétního odvětví (přitažlivost odvětví) – tzv. mikrookolí, podnikatelské prostředí daného odvětví

Úroveň konkurence v odvětví závisí dle Porterova modelu na pěti konkurenčních silách. Souhrnné působení těchto pěti sil určuje potenciál konečného zisku v odvětví, měřeno z hlediska dlouhodobé návratnosti investovaného kapitálu:

- ohrožení nově přichozími firmami do odvětví bude záležet na míře bariér (liší se podle druhu průmyslu a produktu),
- síla odběratelů (kupní síla),
- síla dodavatelů,
- ohrožení substitucí,

- soutěživá konkurence (rivalita).

Součástí analýzy přitažlivosti odvětví je rovněž **identifikace tzv. klastrů**. Důvodů pro zjišťování existence seskupení odvětví je několik. Odvětvové seskupení podniků jednak usnadňuje přístup firem k novým informacím, zaměstnancům s odbornými znalostmi, rovněž tak i k institucím. Současně je zde vytvořen prostor pro rychlé sdílení technologických znalostí a zavádění inovací. Koncentrace podniků v rámci odvětví vytváří rovněž konkurenční prostředí, které vede podniky k jejich neustálém rozvoji. Metodika používaná ke zjišťování seskupení odvětví, tzv. klastrů, je uvedena v kapitole 4.2.

V návaznosti na naznačenou analýzu vnějšího prostředí firmy je potřeba, viz kapitola 3.3.3:

- Vypracovat vnitřní analýzu podniku (silných a slabých stránek firmy z pohledu nároků jednotného trhu Evropské unie).
- Formulovat strategické volby konkurenceschopné strategie. Při formulování takové strategie by měly firmy přecházet od představy nízkých mezd k nízkým celkovým nákladům a snažit se o diferencování svých výrobků - od napodobování technologických postupů k inovacím apod. Jedná se většinou o investičně náročné úvahy, které však lze překonávat i s pomocí různých podpor podnikání, obzvláště jedná-li se o inovační projekty. Další možností je využívat vytváření sítí podniků (propojování), průmyslových okrsků a klastrů, jak bylo uvedeno v kap. 2.2 a 3.3.1.
- Vypracovat postupy a realizovat strategii.

3.5 Inovace

Definice inovací

Významem slova „inovace“ je obnova v lidské činnosti, myšlení, ve výrobě. Teorie systému inovací byla vypracována před 1. světovou válkou J. A. Schumpeterem, který pod pojem inovace zahrnoval:

- výrobu nového výrobku, či již existujícího, ale v nové kvalitě,
- zavedení nového výrobního procesu do výroby,
- použití nového dosud neznámého zdroje surovin či polotovarů,
- získání nového trhu.⁶⁰

V Evropské unii je konkurenceschopnost na úrovni regionů charakterizována pomocí dvou faktorů, a to produktivitou a zaměstnaností. Růst produktivity je pak ovlivňován hlavně prostřednictvím **inovací** v celém procesu výroby.

⁶⁰ ZEMAN, K., HEZINA, M., HEŘMAN, J. Průmyslové inovace. 2002, s. 10

Zaměříme-li se na inovace jako na postupy při tvorbě a zavádění nových výrobků, technologií, řízení a správy v podniku, je inovace procesem provádění neustálých změn. Zmíněné změny přinášejí výrobcí určité konkurenční výhody a pomáhají mu vylepšit si svou konkurenční pozici na trhu.⁶¹

Rozlišujeme tyto typy inovací⁶²:

1. Výrobní a materiálové inovace (nové materiály, možnosti zlepšení životního prostředí, nové polotovary, nové řešení funkcí u současných výrobků, zcela nové výrobky). K inovacím výrobků či služeb dochází v podniku např.:
 - Na základě reaktivní strategie přizpůsobení se požadavkům zákazníka, pro udržení tempa s konkurencí. Většinou jsou spojeny s menším rizikem, ekonomické přínosy bývají ale většinou nižší.
 - Dalším důvodem může být proaktivní strategie, jejíž snahou je zabezpečit podniku konkurenční výhodu a tedy náskok před konkurencí. Jedná se o strategii nákladnější, rizikovější, většinou ale s vyšším efektem ekonomické návratnosti.
2. Technologické inovace přinášejí zlepšení stávajícího procesu výroby nebo zcela nové technologie.
 - Podnik je k nim většinou dotlačen nutností zabezpečit obnovu výrobního zařízení.
 - Dalším případem je nabídka zařízení na trhu, které zvyšuje výrobní kapacitu, zlevňuje výrobu, apod.
3. Inovace v řízení a ve správě podniku (nové informační a řídicí systémy). K inovacím v oblasti manažerských přístupů může docházet z mnoha důvodů.
 - Potřebu může vyvolat prudký rozvoj firmy, např. způsobený transferem technologií.
 - V podniku existují problémy v dosavadních řídicích přístupech, které je potřeba řešit.
 - Konkurence podniku zavede nové manažerské postupy, které jsou výkonnější a osvědčí se.
 - Podnik odkoupí jiná společnost, která si implementuje svůj modernější systém řízení, apod.

Úspěšné inovace nejsou dílem náhody nebo ojedinělého nápadu, ale naopak jsou plánovaným řízeným procesem. Systematická inovace je založena na cílevědomém vyhledávání změn a na systematické analýze možností. Inovace mohou být výsledkem: výzkumné činnosti, nákupu know-how nebo licencí, určité podnikatelské aktivity (investování do nového výrobního nebo jiného zařízení, organizační opatření, využití informačních technologií, atd.) a jiných opatření či činností (sociálních aktivit, vzdělávání, apod.).

⁶¹ ŠVEJDA, P. a kol. Základy inovačního podnikání. 2002, s. 14

⁶² VEGER, J., SRPOVÁ, J. Podnikání malé a střední firmy. 2005, s. 166 - 168

3.5.1 Inovační podnikání

Inovační podnikání je chápáno jako soubor podnikatelských aktivit specializujících se na soustavnou realizaci inovací. Ve vztahu k výzkumu a vývoji je předmětem podnikání uvádění výsledků vědy a výzkumu do komerční zralosti, tj. na trh. Významným nástrojem k tomu je transfer technologií.⁶³ Mezi inovační firmy zpravidla patří malé a střední podniky, jejichž hlavním předmětem podnikání je realizace projektu nového produktu (výrobku, technologie, služby) do fáze tržního umístění.

Charakteristiky úspěšných inovačních podniků

Inovační aktivity jsou neoddělitelnou součástí podnikatelské strategie společnosti, která je zaměřena na udržení konkurenceschopnosti podnikatelského subjektu v rychle se měnících podmínkách současného světa. Inovační strategie se opírá především o kreativitu pracovníků a jde o vývojový proces začínající stanovením užitku pro zákazníka a končící definováním technologické náročnosti a jejího vnímání z pohledu výrobce. Plánování a implementace efektivních inovačních strategií spolu s finančním řízením jsou základní dovednosti managementu.

Každý typ inovační politiky s sebou přináší rozdílné požadavky na organizační procesy podniku. Přesto všechny úspěšné podniky, které dokáží dobře využívat příležitosti pro inovace, mají tyto společné vlastnosti⁶⁴:

Na strategické úrovni:

Podnik má dlouhodobý přístup k řízení firmy a zahrnuje inovace do svých strategií. Vedení zabývající se řízením podniku si uvědomuje, že je potřeba umět co nejlépe odhadnout vývoj trhu a podmínky pro podnikání (zákony, vědeckotechnický vývoj, zahraničně-politická situace, nové technologie...) a podle toho stanovovat dlouhodobé cíle a způsoby jak jich dosáhnout. Inovace jsou součástí dlouhodobých plánů, počítá se s nimi jako s nutnou podmínkou udržení konkurenceschopnosti a dosahování dlouhodobých cílů.

Na střední úrovni:

V podniku je uplatňována systematická práce na inovaci od zaznamenání prvního podnětu až k její realizaci. Aby podnik mohl naplňovat svou strategii, musí postupovat systematicky, nikoli nahodile. Při nahodilém postupu může dojít k opomenutí významné inovační příležitosti, odkládáním se může dobrá příležitost zmeškat apod.

⁶³ ŠVEJDA, P. a kol. Základy inovačního podnikání. 2002, p. 19.

⁶⁴ SKALICKÝ, J., a kol.. Hledání inovačních příležitostí a práce s inovacemi. 2001, s. 7.

Podnik, který chce skutečně systematicky pracovat na inovaci, musí mít následující dovednosti, schopnosti, praktiky a návyky:

- systematické shromažďování všech podnětů, které by mohly vést k inovaci,
- kreativita pracovníků,
- schopnost posoudit reálnost inovačního nápadu,
- dobrá týmová práce,
- projektový přístup a schopnost řídit projekty,
- spolupráce s externími odbornými kapacitami (vysoké školy, výzkumná pracoviště),
- správná míra přijímání rizika,
- motivace pracovníků,
- průběžné vzdělávání pracovníků,
- schopnost financovat inovační aktivity.

3.5.2 Inovační proces

Inovační proces v malém a středním podniku je rozvinutím výchozího inovačního podnětu, který se v dalších fázích procesu musí transformovat do konkurenčních výhod nového produktu - jeho vysoké kvality, přijatelné ceny a dobrého načasování jeho vstupu na trh.

Zdroj podnětů pro inovační proces vychází z vědeckotechnického rozvoje, který je zajišťován základním výzkumem, aplikovaným výzkumem, vývojem a transferem technologií. Zdroje inovačních podnětů podniku je třeba hledat jak uvnitř organizace – vnitřní prostředí (např. vlastní výzkum a vývoj, technické útvary, marketing, logistika), tak ve vnějším prostředí (např. média, globalizace, konkurence, legislativa).

V rámci inovačního procesu je možné vedle již uvedeného výzkumu a vývoje rozlišit dalších 6 inovačních činností a inovační firma musí zvládnout všechny tyto oblasti. Jsou to:⁶⁵

- vybavení nástroji a průmyslový inženýring,
- zahájení výroby a příprava výroby,
- marketing nového výrobku,
- obstarání nehmotné technologie,
- obstarání hmotné technologie,
- projektování a konstruování.

Inovační proces je uceleným procesem, který zahrnuje činnosti od výzkumu, přes aplikaci jeho výsledků až po jejich komerční využití, a proto podniky využívají spolupráce s dalšími partnery.

⁶⁵ HERMAN, J., HEZINA, M. a ZEMAN, K. Průmyslové inovace. 2002, s. 12.

Nejvýznamnější partneři pro vývoj inovací jsou zákazníci, dodavatelé, ale i spolupracující univerzity, vědeckovýzkumné instituce. Příkladem takové spolupráce je např. v Liberci firma Elmarco, s.r.o., jejíž profil je uveden v příloze D.

Stěžejním prvkem inovačního podnikání jsou malé a střední podniky. Jak bylo uvedeno v kap. 2.2, mají malé a střední podniky oproti velkým výrobním podnikům výhodu vysoké flexibility podle situace na trhu. Na druhou stranu nemají často dostatek finančních prostředků na inovace. Vhodným řešením je státní podpora společně s nástroji Evropské unie. Vedle státní podpory na vědu a výzkum, možnosti odpočtu nákladů a výdajů na vědu a výzkum pro fyzické i právnické osoby⁶⁶ se mohou podnikatelé pokusit o zapojení do programů EUREKA či Rámcových programů Evropské unie, viz příloha B. Charakteristika malých a středních podniků, které se zapojily do 5. rámcového programu Evropské unie je uvedena v příloze E. Další možností je zapojení se do klastrových iniciativ v rámci Operačního programu průmysl a podnikání – Klastry ze strukturálních fondů Evropské unie, (viz kap. 4).

3.5.3 Transfer technologií

Transfer technologií⁶⁷ je chápán jako cílevědomý, časově ohraničený proces převádění poznatků umožňující inovovat výrobky a technologie, případně zavádět výrobky a technologie zcela nové do podniků za účelem obchodního využití. Transferem je dosahováno rychlejšího růstu úrovně technologií podniku než vlastním výzkumem. Uplatnění transferu slouží k dosažení žádoucí rentability podniku. Základním úkolem transferu technologií je zpřístupnit znalosti v zavádění nových technologií.

Mluvíme-li o hmotném transferu technologií, máme na mysli nákup hotových výrobků. V nehmotné formě se transfer technologií uskutečňuje následujícími způsoby⁶⁸:

- prostřednictvím publikací (odborných časopisů, novinových zpráv, technických zpráv),
- prostřednictvím patentů (informace obsažené v patentových spisech, patentové licence, licence na know-how),
- osobními kontakty (např. konference, semináře, odborné veletrhy a výstavy),
- ostatními formami (napodobování či imitace, nelegální formy).

Při transferu technologií je kladen důraz na významné inovace, které tvoří nový výrobek pro trh. Transfer inovací zahrnuje nákup licencí, nákup hotových výrobků, nákup kompletních zařízení,

⁶⁶ Zákon o dani z příjmů v novelizovaném znění roku 2005

⁶⁷ PITTNER, M., ŠVEJDA, P. Řízení inovací v podniku. 2004

⁶⁸ KRTIČKOVÁ, J. Transfer technologií do malých a středních podniků, diplomová práce TUL, HF, 2005

subdodávky, průmyslové kooperace, společné podnikání, kapitálové investice, imitace (napodobení). Nejúčinnějšími a zároveň nejnákladnějšími formami transferu technologií jsou licence, výzkum na zakázku, vlastní výzkum a napodobení. Ostatní možnosti patří mezi formy, které je možné charakterizovat jako méně nákladné.

Účastníci transferu technologií jsou:

- tvůrci a potencionální dodavatelé technologií (nových),
- potencionální odběratelé nových technologií,
- poradenské a zpracovatelské organizace,
- státní orgány hospodářské politiky.

Transfer technologií přímo navazuje na ochranu duševního a průmyslového vlastnictví, která představuje půdu pro úspěšné inovační prostředí. Počet udělených patentů je jedním z hlavních indikátorů efektivnosti vědy a výzkumu. Mezi základní druhy duševního a průmyslového vlastnictví patří:

- vynálezy, patenty⁶⁹,
- užité vzory,
- průmyslové vzory,
- ochranné známky a označení původu.

Inovační infrastruktura v České republice⁷⁰

Úkolem inovační infrastruktury je vytvořit zázemí pro systém inovačního podnikání a v České republice je iniciován Asociací inovačního podnikání České republiky. Inovační infrastruktura vytváří systém vztahů mezi jednotlivými výrobními, výzkumnými, vývojovými, obchodními a dalšími specializovanými subjekty, který je charakterizovaný jejich vzájemnou spoluprací s cílem komercializovat výsledky výzkumu a vývoje přes technologický transfer, finální výrobu a marketing.

Základní funkcí systému inovačního podnikání v České republice je tvorba a realizace inovační strategie a realizace inovační politiky (na vládní i nevládní úrovni), které spočívají v analýze, vytváření a zkvalitňování podmínek pro rozvoj inovačního podnikání. Zahrnuje také budování legislativního rámce.

Systém inovačního podnikání v České republice vytvářejí následující subjekty:

- orgány státní správy a samosprávy,

⁶⁹ V České republice vede knihovnu patentů Úřad průmyslového vlastnictví.

⁷⁰ ŠVEJDA, P. a kol. Základy inovačního podnikání. 2002, s. 55 - 57

- komory,
- banky,
- svazy, agentury, sdružení a nadace,
- pracoviště výzkumu a vývoje,
- zahraniční agentury a organizace,
- podnikatelské subjekty,
- zákazníci, klienti, spotřebitelská veřejnost.

Asociace inovačního podnikání České republiky

Asociace inovačního podnikání České republiky (AIP ČR) je nevládní organizace pro oblast inovačního podnikání, transfer technologií a vědeckotechnických parků. Byla založena v roce 1993 a jejím úkolem je vytvářet předpoklady pro rozvoj inovačního podnikání v ČR.

Hlavní aktivity AIP ČR jsou orientovány na konečné uživatele – inovační firmy, transferové pracoviště, vědeckotechnické parky, pracoviště výzkumu a vývoje. Také koordinuje činnosti jednotlivých subjektů působících v oblasti inovačního podnikání a vytváří podmínky pro fungující inovační trh. Iniciuje vznik legislativních a organizačních předpokladů pro rozvoj inovačního podnikání, podílí se také na přípravě Inovační strategie ČR, Inovační politiky ČR a Zákona o inovacích a na jejich uvedení do praxe.

Jednou z významných aktivit AIP ČR, která je podporována Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, je projekt Technologický profil ČR71, který vznikl z česko-německé vědeckotechnické spolupráce. Databáze Technologický profil ČR mapuje inovační potenciál ČR a zahrnuje údaje o technologických a inovačně orientovaných firmách (výzkumné a vývojové ústavy, pracoviště AV ČR, vysoké školy, regionální a poradenská centra, jednotlivé firmy, ...). Hlavním cílem této databáze je přehledné uspořádání informací o subjektech inovačního podnikání v ČR a vede k lepšímu a efektivnějšímu propojení invencí, výroby a trhu. Databáze umožňuje členění podle organizací, krajů, velikosti podniků, odvětví, špičkových technologií. Právě tato databáze se stala vstupním materiálem pro hodnocení inovačního potenciálu malých a středních podniků v České republice, viz kapitola 5.

Dokumenty pro oblast inovačního podnikání

Na základě desetileté zkušenosti Asociace inovačního podnikání České republiky (AIP ČR) byly vytvořeny tyto základní dokumenty pro oblast inovačního podnikání v ČR⁷²:

- Inovační strategie České republiky na období do roku 2015,
- Národní politika inovací na období do roku 2006,
- současně bylo rozhodnuto o přípravě Zákona o inovacích.

⁷¹ ŠVEJDA, P. a kol. Základy inovačního podnikání. 2002, s. 185 - 190

⁷² Národní inovační strategie. 2003, [online].

Inovační strategie České republiky na období do roku 2015 obsahuje deset částí:

1. Základní charakteristiky pojmů (inovace, informační propojení, inovační strategie a politika, vědní a výzkumná politika, invence, inovační aktivit vlád průmyslově rozvinutých zemí) obsahuje:
2. Priority v oblasti inovačního podnikání, které vychází z Akčního plánu EU pro inovace.
3. Oblast financování. Tato část se zabývá předpoklady úspěšného financování inovací. Mimo jiné se zde doporučuje, že by náklady na inovace měly činit 3 až 5 % z obrátu a tento údaj by měl být o podnicích veřejně publikován. Vedle otázek daňového zatížení, zdrojů k financování inovací, problematiky dostupnosti úvěrů, je zde zmiňována otázka přímé finanční podpory státu.
4. Nepřímé nástroje by měly dle dokumentu doplňovat podnikové zdroje a přímou finanční podporu z veřejných prostředků (daňové úlevy, úvěrová politiky, zvýhodněné odpisy, zvýhodněné až nulové celní sazby při nákupu technologických zařízení z dovozu). Dalšími částmi dokumentu jsou
5. mezinárodní spolupráce,
6. institucionální a organizační aspekty, spolupráce vysokých škol a AV ČR s podniky,
7. personální a etické aspekty,
8. inovační infrastruktura ČR,
9. právní aspekty včetně ochrany duševního vlastnictví,
10. komunikace s veřejností.

Tato inovační strategie by měla být dále rozpracována do regionálních inovačních strategií. Nutno zkonstatovat, že Liberecký kraj v současné době (srpen 2005) na takové strategii začal teprve v rámci pracovní skupiny Asociace inovačního podnikání pracovat.

Národní politika inovací na období do roku 2006

Národní politika, tak jak byla zveřejněna je rozdělena do tří sekcí:

1. Akční plán ČR pro inovace. Akční plán inovací ČR vychází z akčního plánu EU a je rozdělen do pěti oblastí. I. Priority, II. Financování, nepřímé nástroje, III. Inovační struktura, komunikace s veřejností, IV. Personální a etické aspekty, V. Právní aspekty včetně ochrany duševního vlastnictví.
2. Programy pro oblast inovačního podnikání. Tato sekce obsahuje popis aktivit, které jsou v ČR prostřednictvím AIP ČR uskutečňovány a dále pak seznam nejdůležitějších opatření pro realizace akčního plánu ČR pro inovace.
3. Zákon o inovacích. V sekci Zákon o inovacích jsou předloženy dva návrhy pro vytvoření legislativních podmínek pro inovační strategii ČR: návrhem je samotný Zákon o inovacích

(s níže uvedenou strukturou), nebo začlenění tohoto záměru do připravované legislativy pro oblast vědy a výzkumu, která je nezbytným předpokladem inovačního procesu v ČR.

Návrh struktury Zákona o inovacích

- A. Základní pojmy (inovace, inovační podnikání, transfer technologií, vědeckotechnický park, inovační firma).
- B. Vymezení systému inovačního podnikání v ČR (struktura a funkce systému, subjekty vytvářející systém, úloha AIP ČR jako nevládní organizace pro oblast inovačního podnikání).
- C. Úprava kompetenčního zákona.
- D. Přímé nástroje podpory.
- E. Nepřímé nástroje podpory (podpora v oblasti daní, příprava odborníků pro oblast inovačního podnikání, ochrana průmyslového vlastnictví, Cena Inovace roku).

3.6 Definice odvětvových seskupení - klastrů

3.6.1 Klastry v širších souvislostech⁷³

Clusters, odvětvová seskupení, klastry (dále jen klastry) jsou dnes uznávané jako důležitý nástroj pro podporu průmyslového rozvoje, inovací, konkurenceschopnosti a růstu. Třebaže se jedná zejména o řízení úsilí soukromých společností a soukromníků, jsou klastry ovlivňovány mnoha dalšími aktéry, zahrnující vládu a ostatní veřejné instituce na národní a regionální úrovni. Jakkoli úloha politiky v klastrech zůstává sporná.

Relevantní literatura⁷³ pro pochopení klastrů byla napsána již v 19. století. Na konci 19. století to byl např. Marshal (Maršalovy externality, *Principles of Economics*, 1890), který se zabýval problematikou „průmyslových okrsků“, vztahy mezi lokalizací firem a ekonomickou efektivností firem v seskupení, jako užitku z pozitivní externality vzniklé provázáním jejich činností. Jejich důsledkem byly lokalizační úspory, zvýšení konkurenceschopnosti odvětví v oblasti.

V první polovině 20. století se vzájemnými vztahy mezi geografickou aglomerací a mírou hospodaření zabýval např. Weber (1909), který vysvětluje individuální rozhodnutí o výrobní lokalizaci jako řízení pomocí užitku z minimalizace výroby a nákladů spojených s dodávkou. Domnívá se, že je to možné pouze v rámci jednoho výrobního místa. (Další Christaller – 1933; Lösch-1940; Harris).

⁷³ ANDERSSON, T., SERGER, S.S., SÖRVIK, J., HANSSON, E.W. *The Cluster Policies Whitebook*. 2004.

Další autoritou literatury počátku definování klastrů byl Schumpeter. Ve své práci zdůrazňuje roli technologických změn v průmyslovém rozvoji a zavádí označení inovace z pohledu na výrobky, procesů a managementu jako organizace tedy inovace ve správě podniku. Dalšími byli Hayek (1945), Nordhaus (1962), Olsson (1965), Williamson (1985).

Hlavním zlomem pro koncepci klastrů byla Porterova kniha Konkurenceschopnost národů (1990). M. E. Porter pomocí svého modelu diamantu čtyř faktorů vysvětluje dynamiku průmyslového rozvoje. Těmito čtyřmi hlavními determinantami, které podnikům umožňují získat konkurenční výhodu na mezinárodním trhu, jsou (viz kap. 3.7.2):

- ❖ Vybavenost výrobními faktory (kvalifikovaná pracovní síla, konkurenční podmínky v daném odvětví, infrastruktura, atd.).
- ❖ Strategie, struktura a rivalita podniků při zakládání, organizování a řízení podniků směrem k inovacím.
- ❖ Poptávka po produkci nebo službách v daném odvětví.
- ❖ Příbuzná a podporující se odvětví.

V roce 1998 vydává Porter doplněné druhé vydání své publikace „Konkurenceschopnost národů“. Koncept klastrů byl uveden do souvislosti s konkurenceschopností průmyslu a národů.

Def. Klastru (Porter 1998): M. E. Porter definuje⁷⁴ klastry jako geografickou koncentraci propojených podniků a institucí v určité oblasti. Klastry zahrnují seskupení propojených průmyslových odvětví a jiných subjektů důležitých z hlediska konkurence, například dodavatele specializovaných vstupů (komponent, zařízení, služeb, poskytovatelů speciální infrastruktury), často rovněž distribuční kanály, zákazníky, výrobce komplementárních produktů a podniky poskytující znalosti a technologie. V mnoha klastrech jsou zapojeny státní a další instituce, jako např. univerzity, úřady pro standardy, poskytovatelé odborných školení, obchodní asociace, kteří poskytují specializovanou školicí, vzdělávací, informační, výzkumnou a technickou podporu.

Síla koncepce klastru vychází z vnímání užitků. Bílá kniha prezentuje sedm stavebních bloků klastru:

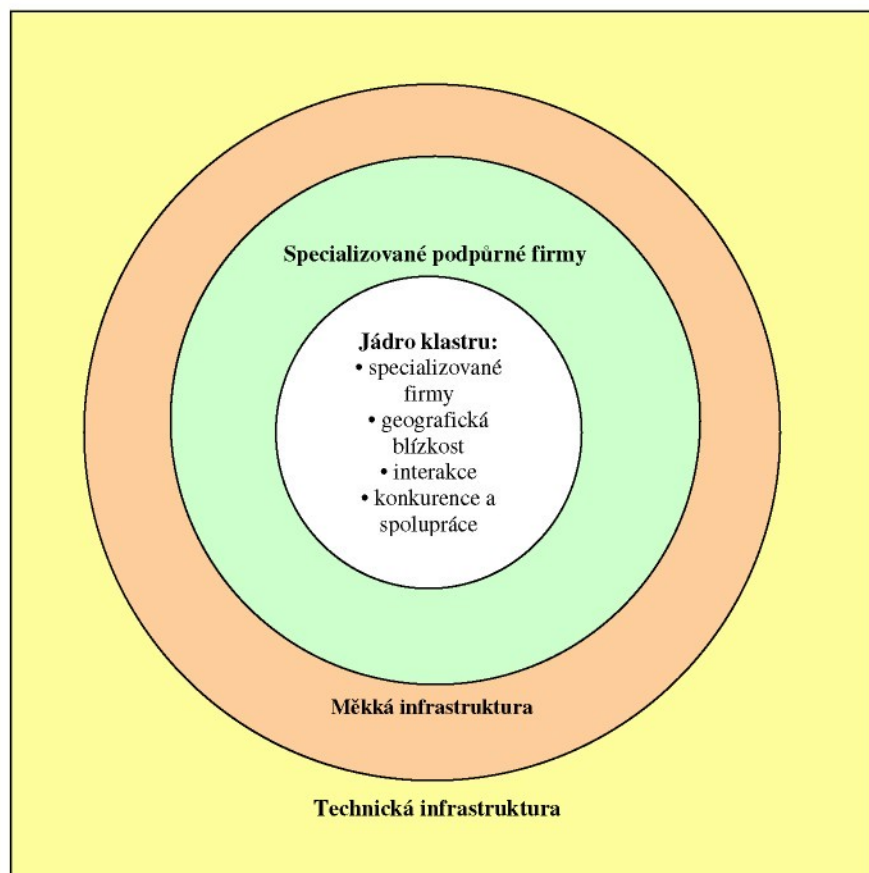
1. geografickou koncentraci,
2. jádro a definování specializace klastrů,
3. účastníci – aktéři,
4. dynamiku a propojení,
5. kritické množství,

⁷⁴ PORTER, M. E. Clusters and the new economics of competition. Nov/Dec 1998, pg. 78

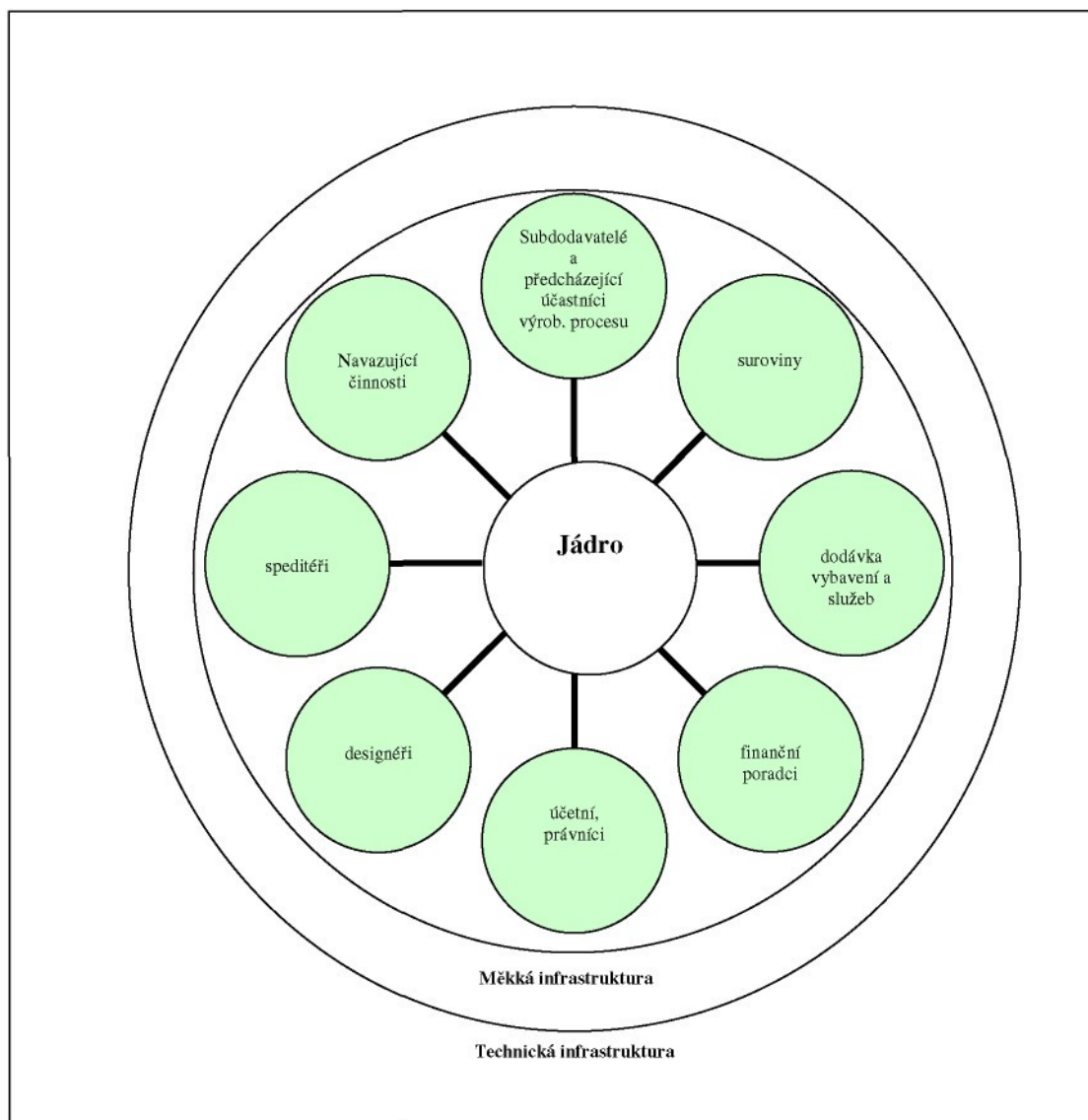
6. Životní cyklus klastru a

7. inovace.

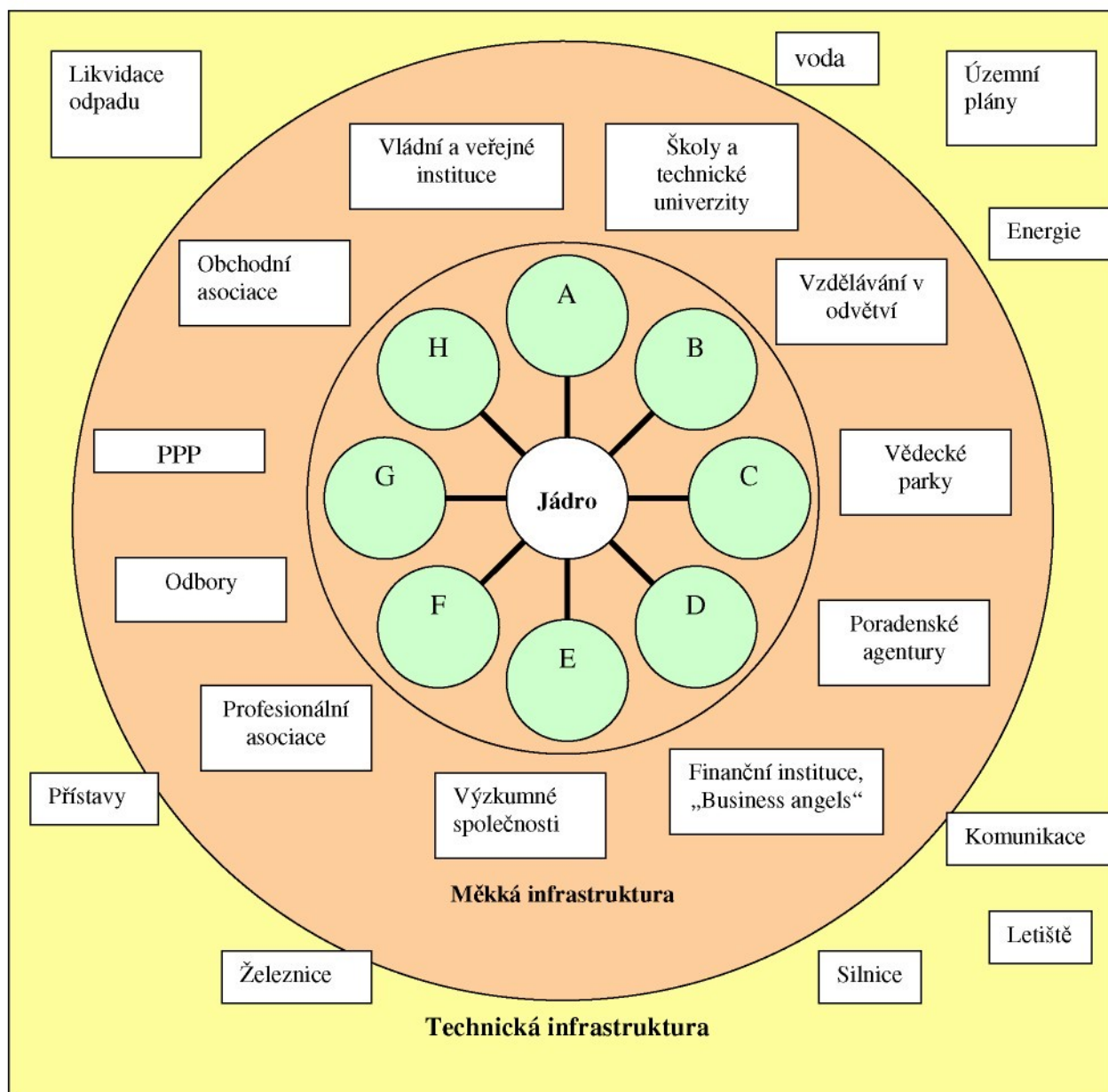
Klíčové prvky jsou uvedeny v následujících schématech (obr. 9, 10, 11). Aby mohl být klastr výkonný, dynamický musí být postaven na pevném základu, musí mít zdravé jádro. Z definice klastru je možno dovodit následující charakteristiku. Kvalitní jádro klastru se skládá z vysoce specializovaných firem ze stejného odvětví působících v geografické blízkosti, mezi kterými dochází k úzkému propojení dodavatelů a odběratelů, viz obr. 9. Vedle neformálních vazeb může dojít i k formálnímu vzniku sítí podniků. Dochází zde současně ke vzniku nových firem, silné konkurenci na základě silného propojení a tedy spolupráci podniků.



OBR. 9 SCHÉMA KLÍČOVÝCH PRVKŮ VÝKONNÉHO KLASTRU
Zdroj: Manuál pro facilitátory klastrů. 2004, s. 20, upraveno



OBR. 10 SPECIALIZOVANÉ PODPŮRNÉ FIRMY
Zdroj: vlastní zpracování



OBR. 11 SCHÉMA MĚKKÉ A TECHNICKÉ INFRASTRUKTURY

Zdroj: vlastní zpracování

Popis: Ve schématu na obr. 11 jsou znázorněny klíčové prvky klastru jedná se o prvky uvedené ve schématech na obr. 9 a obr. 10: jádro, specializované podpůrné firmy, měkká infrastruktura a technická infrastruktura.

3.6.2 Klastrové iniciativy

Klastry jsou přirozené systémy daného regionu, které aplikují rozdílný koncept s ohledem na individuální situaci. V rámci stimulace rozvoje regionu by otázka klastrů měla být součástí strategií

regionálního rozvoje⁷⁵ České republiky. V současné době (rok 2005) dochází ke snaze podporovat vznik klastrů pro urychlení místního ekonomického růstu. Vznik klastru v tomto případě bývá iniciován vládní agenturou na základě analýzy odvětví v daném regionu. V takovém případě hovoříme o klastrových iniciativách. Příklady takových iniciativ uvádí „Zelená kniha klastrových iniciativ na celém světě“. Klastrové iniciativy (CI – clusters initiatives) jsou organizovány za účelem růstu a konkurenceschopnosti klastrů v rámci regionu, rozvoje firem uvnitř klastru, státu a/nebo výzkumné společnosti. Zelená kniha klastrových iniciativ je první svého druhu, prezentuje data a analýzy 250 klastrových iniciativ (CI) z celého světa, (viz tab. 12). Na základě podpory vzniku klastrů se hovoří o přetvoření přirozených shluků firem na klastry „moving from clumps to clusters“.

Definice klastrové iniciativy: Organizovaný výkon podporující růst a konkurenceschopnost klastrů v rámci regionu, rozvoj firem v klastru, státu a/nebo výzkumných společností⁷⁶.

TAB. 12 SEZNAM KLASTROVÝCH INICIATIV V ZELENÉ KNIZE (2003)

Stát	Počet klastrových iniciativ
Nový Zéland	32
USA	28
Velká Británie	25
Japonsko	20
Austrálie	13
Rakousko	13
Španělsko	13
Finsko	11
Švédsko	11
Německo	10
Belgie	8
Dánsko	8
Francie	5
Maďarsko	5
Nizozemí	5
Kanada	4
Norsko	4
Ostatní (Polsko, ...)	35
Celkem	250

Zdroj: SÖLVELL, Ö., LINDQVIST, G., KETELS, CH. The Cluster Initiative Greenbook. 2003, pg.

77

Pozn.: Situace v České republice je popsána v kapitole č. 3 Klastrové iniciativy v České republice.

⁷⁵ Na základě Zákona o podpoře regionálního rozvoje č. 248/2000, Sb., došlo k vypracování Regionálního rozvoje a programů rozvoje územního obvodu krajů v souvislosti s možností využívat podpory Operačních programů ze strukturálních fondů Evropské unie. Byly rozpracovány priority oblastí rozvoje regionů na základě podpory podnikání a inovací. Ekonomický rozvoj se tak dostává z roviny tzv. sektorového chápání na úroveň klastrových iniciativ.

⁷⁶ SÖLVELL, Ö., LINDQVIST, G., KETELS, CH. The Cluster Initiative Greenbook. 2003, pg. 31

Koncepce a klíčové prvky klastrů

V již uvedené Bílé knize politiky klastrů je následujících sedm prvků jako klíčové pro určení klastru, (viz kap. 3.6.1):

1. Geografická koncentrace

Lokalizace firem v geografické blízkosti (sousedství) se přičítá mezi tvrdé faktory, jako takové na žebříčku (měřítku) externího národního hospodářství, souvisí s nimi i měkké faktory, jako je sociální kapitál a proces vzdělávání.

2. Specializace

Klastry jsou seskupení ekonomických subjektů okolo jádra činností určité specializace. Kolem něj jsou pak soustředěni všichni aktéři daného klastru.

3. Aktéři

Klastry a klastrové iniciativy se neskládají jen z podniků, ale obsahují také veřejné autority, „akademickou půdu“, výzkumné instituce, zástupce finančního sektoru a další spolupracující organizace jako např. poradenské agentury.

4. Konkurence a spolupráce (dynamika a propojení)

Kombinace konkurence a spolupráce charakterizuje vztahy mezi propojenými aktéry. Na základě tohoto propojení dochází k dynamice v daném seskupení.

5. Kritické množství

Kritické množství subjektů je požadováno k dosažení vnitřní dynamiky. Klastř musí být natolik malý, aby poskytl pocit společenství, a přitom dostatečně velký, aby zvládal řešení klíčových problémů.

6. Životní cyklus klastru

Klastry a klastrové iniciativy nejsou přechodnými krátkodobými fenomény, ale jsou pokrokem s dlouhodobou perspektivou. Všeobecně se i přes rozličná zaměření jednotlivých klastrů dá říci, že klastry podstupují následující stadia vývoje:

- **Seskupování firem a dalších členů (aktérů).**
- **Krise klastru** – stav klastru je možno v této fázi přirovnat k embryu. Počet aktérů nastartoval svým seskupením spolupráci v aktivitách okolo jádra a zahájilo realizaci příležitostí přirozeného vytváření sítí.
- **Růst** - rozvíjející se klastř přitahuje nové firmy (aktéry) díky atraktivnímu regionu a vzniklým příležitostem pro podnikání, vznikají nové síťové vazby mezi všemi aktéry klastru.
- **Dospělost** - zralý (dospělý) klastř dosáhl jistého kritického množství členů (aktérů). Klastř rozšiřuje své vazby ven, do jiných klastrů, aktivit, regionů.
- **Transformace klastru** – proměna, rozdělení a možnost vzniku nových klastrů.

7. Inovace

Firmy v klastrech jsou zahrnuty do procesu technologických, komerčních a/nebo organizačních změn.

Inovační klastry jsou převážně posílené pomocí tří řídicích (hnacích) sil:

1. Vznikem nových firem a technologickou diversifikací.
2. Vytvářením vnitřních sil uvnitř sítí.
3. Utvářením vazeb seskupení.

Užitek pro firmy plyne z možností zavádění inovací spojených s hybnou silou klastru, ze zvýšené produktivity a zdokonalené obchodní formace klastru.

Klastry a klastrové iniciativy nejsou zcela bez problémů. Rizika ztráty a krizové body (pasti) jsou následující:

- zranitelnost specializace,
- efekty z „otevření se světu“,
- vznik nepružnosti – ztuhlosti,
- snížení - pokles konkurenčního tlaku,
- vlastní úpadek a
- syndrom soběstačnosti (samolibosti).

Právě realizace inovačních příležitostí je důležitá pro vyhnutí se výše uvedeným pastím.

3.6.3 Vznik klastru na základě klastrové iniciativy

Klastrové iniciativy jsou postaveny na třech hlavních oblastech politiky:

- regionální politika a politika MSP,
- politika investiční atraktivity,
- politika vědy a inovací.

Možno konstatovat, že vytváření klastrů umožňuje nový styl podnikání založený na principu týmové spolupráce na lokální úrovni.

Vznik a vývoj klastrů na základě iniciace vládní agenturou lze rozdělit do následujících pěti fází:

1. Podpora v počátečním stádiu tvorby. V rámci tohoto počátečního stádia by mělo dojít k:
 - vysvětlení důležitosti vzniku klastru,
 - identifikaci klastru a určení priorit. Na základě lokalizačního koeficientu (viz. kap. 3.7.3) je identifikováno jádro klastru a následně jsou zkoumány možnosti vzniku klastru tzv. iniciace klastru.

2. Budování základny. V rámci fáze budování základny jsou prováděny následující činnosti:
 - Počáteční analýza klastru, příprava mapy klastru se zaměřením na vzájemné vazby mezi subjekty v uskupení.
 - Vytvoření řídicí skupiny klastru.
3. Vytvoření hybné síly zahrnuje především:
 - Vize preferované budoucnosti.
 - Identifikace odrazových můstků.
 - Program okamžitých akcí.
4. Při rozšiřování základny se jedná o etapy:
 - zahájení činnosti klastru,
 - vytvoření formální organizační struktury klastru.

Při vytváření organizační struktury mohou nastat následující problémy. **Za prvé** je třeba vyřešit, zda vzniklý klastr nevytváří stav podléhající antitrustovému přezkoumání. Kontrola hospodářské soutěže by se měla vztahovat na sdružování subjektů formou koncentrace, viz kap. 3.1.1. Klastry jsou zařazovány v rámci třídění sdružování podniků mezi kooperující podniky, kterých by se uvedené regulace neměly týkat. Ovšem v případě, že by se jednalo o formálně založené klastry s právní subjektivitou na základě klastrové iniciativy, pak by se jich relevantní regulace zákona o hospodářské soutěži a čl. 81. Evropské smlouvy, kde je klíčovým ukazatelem společný tržní podíl, měly týkat.

Druhým problémem je volba právní formy podnikání. Základní volba právní formy podnikání bude vycházet z podmínek, které jsou uvedené v kap. 3.1.1. V případě volby právní formy podnikání pro klastr je třeba brát v úvahu další kritéria, která zohledňují možnosti využívání rozvojových dotací, otevřenosti členství pro další subjekty, pružnosti řízení apod. Příklady omezení některých právních forem podnikání:

- klastr může být součástí jiné asociace, pak se však nejedná o samostatný právní subjekt.
- Zájmové sdružení dle § 20 občanského zákoníku č. 40/1964, Sb. v novelizovaném znění umožňuje členství jen právnickým osobám.
- Sdružení dle zákona č. 83/1990 Sb. O sdružování občanů umožňuje členství právnickým a fyzickým osobám.
- Sdružením (vytvořením konsorcia) dle § 829 občanského zákoníku č. 40/1964, Sb. v novelizovaném znění nevzniká nový právní – daňový subjekt na rozdíl od předchozích dvou sdružení. Mohou ho založit jak fyzické tak i právnické osoby.
- Nadace, v tomto případě lze konstatovat, že poslání nadace neodpovídá zaměření klastru.

- Další možností jsou obchodní společnost, (viz kap. 3.1.1).

V této situaci je nevyhnutelné vypracování odborné právního posudku.

5. Zachování hybné síly zahrnuje:

- zdokonalování strategického programu,
- revize procesu rozvoje klastru,
- propojování klastru.

Role facilitátora

Označení „facilitátor“ vychází z anglického výrazu „facilitate“, překlad tohoto výrazu je moderovat, napomáhat, podporovat, ulehčit usnadnit, zprostředkovat. Úlohy facilitátora jsou následující:

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

Facilitátor by měl být kreativní a komunikativní spolupracovník. Neměl by být z daného odvětví a už vůbec ne z managementu jednotlivých firem daného klastru. Možno konstatovat, že by měl být spíše osobou schopnou komunikovat a budovat vzájemné vztahy v týmu než provádět analýzy a zpracovávat projekty.

3.7 Identifikace klastrů

Identifikace klastrů je proces analýzy odvětví, seskupení podniků a dalších subjektů daného odvětví. Uvedená analýza zahrnuje identifikaci obchodních vztahů mezi jednotlivými odvětvími v rámci dané ekonomiky. Na základě výsledků analýzy je zpracována tzv. mapa dodavatelsko – odběratelských vztahů uvnitř klastru včetně jeho vazeb k vnějšímu okolí. Dále se zjišťují makroekonomické údaje o zaměstnanosti, přidané hodnotě daného odvětví v regionu ve vztahu k celé zemi, při podávání žádosti o podporu v rámci klastrové iniciativy - podpory „Operačního programu průmysl a podnikání – Klastry“ je dále zjišťován regionální podíl exportu odvětví vůči ostatním odvětví ve srovnání s průměrem v porovnávaných zemích.

3.7.1 Analýza seskupení odvětví, potenciálních klastrů

Při analýze seskupení odvětví je potřeba mít na paměti, že každá konkrétní firma je úzce spojena s daným odvětvím. Na problematiku analýzy seskupení odvětví jako potenciálních klastrů můžeme nahlížet ze třech základních úhlů, těmi jsou stát, definovaný klaster a konkrétní firma (viz obr. 12).

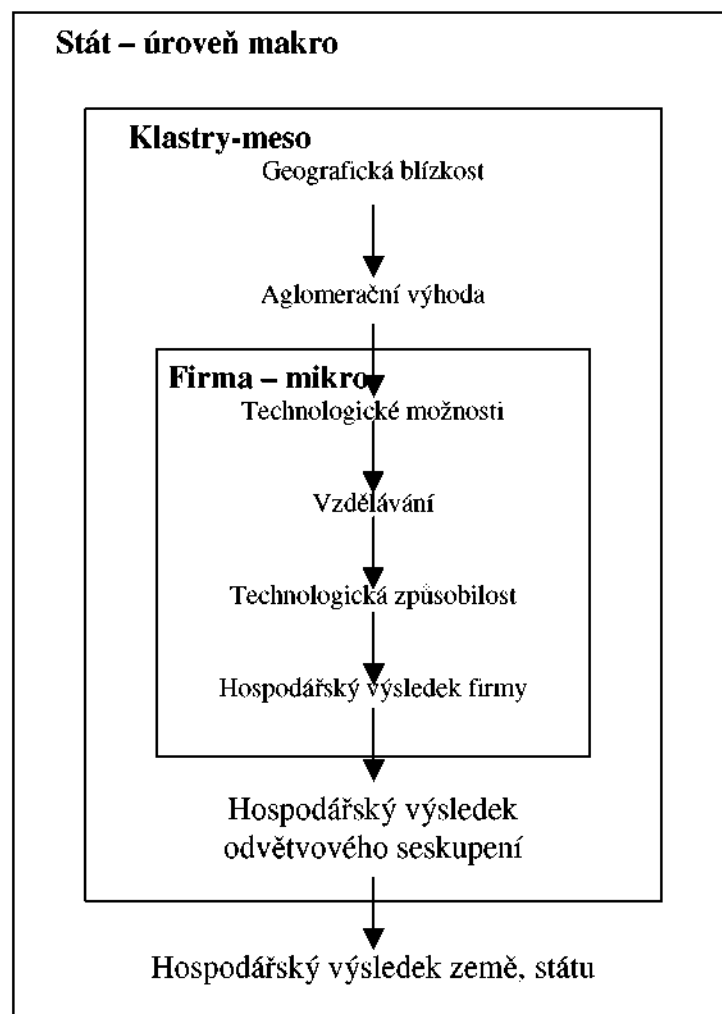
Analýzu provádíme na jednotlivých úrovních a to dle jejího zaměření

tab. 13 Úrovně analýzy klastrů.

TAB. 13 ÚROVNĚ ANALÝZY KLASTRŮ

Úroveň analýzy	Pojem klasteru	Zaměření analýzy
Národní úroveň (makro)	Vazby skupin odvětví v ekonomice jako celku.	Speciální modely národní nebo regionální ekonomiky. Potřeba inovací, modernizace výrobků a procesů v „megaklastrech“.
Úroveň odvětví (meso)	Vnitřní a meziodvětvové vazby v různých stádiích výrobního řetězce podobných výrobků.	Analýza SWOT a srovnávací analýza (benchmarking) jednotlivých odvětví.
Firemní úroveň (mikro)	Specializovaní dodavatelé soustředění kolem jedné nebo několika základních firem.	Vysvětlování inovačních potřeb. Rozvoj strategického podnikání. Analýza řetězců a řízení řetězců. Příprava inovačních projektů založena na spolupráci.

Zdroj: LEEDER, E. a kol. Klastry a jejich role pro zvyšování konkurenceschopnosti malých a středních podniků. 2004, s. 37



OBR. 12 NEODLUČITELNOST ÚROVNĚ MAKRO (STÁT), MESO (KLASTRU) A MIKRO (FIRMY)

Zdroj: vlastní zpracování, vychází z tab. 13

3.7.2 Faktory vzniku, růstu a rozvoje klastrů

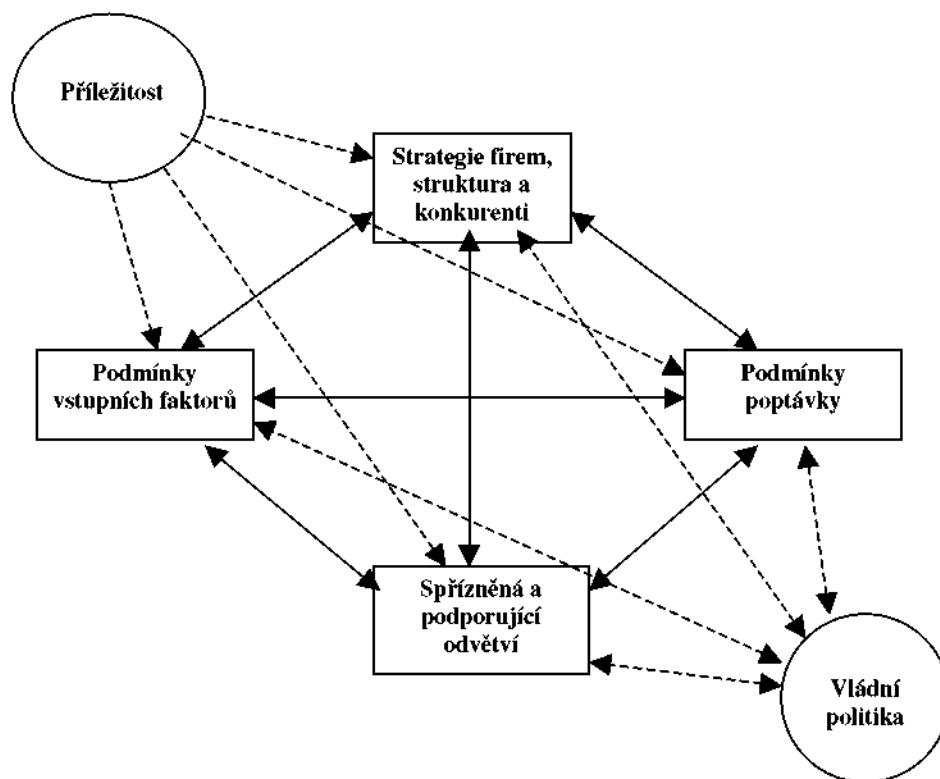
Zastoupení jednotlivých odvětví a činností v oblasti, tedy jejich ekonomická struktura se utváří na základě rozhodování o prostorové lokalizaci, urbanizaci ekonomických subjektů. Z hlediska stability ekonomického rozvoje oblastí se ukazuje jako značně nevýhodná příliš velká specializace regionu, tedy situace, kdy zaměstnanost v regionu je vázána na jedno odvětví at' přímo nebo prostřednictvím zaměstnanosti v navazujících či obslužných provozech. Jednostranné zaměření ekonomické struktury regionu na jedno průmyslové odvětví (na výrobu železa či oceli, lodářský průmysl, textilní průmysl, ale i těžbu uhlí) spojené s neschopností včas se přizpůsobit změnám odbytovým podmínkám může způsobit regionům značné ekonomické problémy.

Hlavní důvody, které vedou k seskupování jednotlivých odvětví, vyplývají z aglomeračních úspor. Toto seskupování odvětví se vyvíjí až desítky let a přežijí jen ta seskupení, které získají konkurenční výhodu a jsou schopny stále inovace a rozvoje. Je nutné si uvědomit, že seskupit odvětví nelze provést z vnějšku (viz závěry studie o Vlivu průmyslových zón na Liberecký kraj).⁷⁷ Vzhledem k tomu, že při územním plánování průmyslových zón často nedocházelo k průzkumu možnosti seskupování odvětví v dané oblasti (regionu), je velká část takto připravených průmyslových zón nevyužita. Seskupení odvětví je možné identifikovat v každém státě, protože vznikají přirozenou cestou jako stále se vyvíjející proces. Jestliže roste jedna firma v daném seskupení, vytváří se tak poptávka po ostatních příbuzných (předcházejících či následných) odvětvích a dochází tak k posilování celého daného odvětví jeho rozvoji a přínosu pro všechna odvětví daného klastru. Tím, že si firmy současně vedle spolupráce i konkurují, nutí je to stále inovovat a zlepšovat své technologie, vzdělávat své zaměstnance. V důsledku toho, že se v rámci odvětvového seskupení zaměstnávají pracovní síly podobné, navazující či související kvalifikace, je umožněn volný pohyb této pracovní síly mezi jednotlivými firmami a dochází tak i k přenosu nových znalostí.

Michael E. Porter navrhl, (jak bylo uvedeno v kap. 3.6.1) model zvaný „**porterův diamant**“ klastru (obr. 13). Podle něj je to právě konkurence mezi firmami v seskupení odvětví, která povzbuzuje jak produktivitu a růst firem, tak současně celého odvětvového seskupení. Konkurenceschopnosti firem nebo odvětví v dané oblasti se podle něj dosahuje pomocí čtyř základních a navzájem provázaných vlivů:

- Strategie firmy, struktura a konkurenti (strategie, způsoby řízení směrem k inovacím, firemní cíle, trvalé investice, soupeření mezi místními konkurenty).
- Podmínky vstupních faktorů (kvantitativních – *přírodní zdroje, kvalifikovaná pracovní síla, technika, materiálové vstupy, fyzická infrastruktura, administrativní, informační, vědecké a technické vstupy zaměřené na daná odvětví, faktory kvality a specializace*).
- Podmínky poptávky (místní odběratelé, kteří nutí firmy k inovacím, jejich potřeby přitahují další nové firmy, ...).
- Spřízněná a podporující odvětví (otázka množství místních dodavatelů schopných dodávat specializované vstupy, existence místních firem v odvětvích, která jsou příbuzná svojí technologií, ...).

⁷⁷ JÁČ, I., RYDVALOVÁ, P., NEPOLSKÁ, K., ŽIŽKA, M., ŽUKOVÁ, H. Aktuální problémy podnikatelského prostředí, dopady vládních podpor průmyslovým zónám. 2003, s. 215



OBR. 13 PORTERŮV DIAMANT

Zdroj: PORTER, M. *The Competitive Advantage of Nations*, with a New Introduction.

1998, s. 127

Doplňujícím faktorem vlivu rozvoje daného seskupení odvětví jsou vládní politiky a opatření, kterými je možné daná odvětví podporovat. Stát tedy musí odvětvové seskupení nejprve identifikovat a následně po provedení analýzy seskupení odvětví a firem může vhodně podpořit jejich další rozvoj.

3.7.3 Identifikace jádra klastru

Existuje velké množství metod k identifikaci lokalizace subjektů, odvětvových seskupení či definování shluků (clusters, klastrů). Patří mezi ně například shluková analýza⁷⁸ nebo analýza vstupu a výstupu („Input-Output“), analýza se zřetelnými vazbami dodavatelů a odběratelů založená na modelech Leontieffa⁷⁹. Dalšími možnostmi je využití teorie lokalizace a koeficientu „Location Quotient – LQ“, teorie grafů, Shift-share analýzy⁸⁰. Metody lokalizačního koeficientu lze zařadit mezi skupinu metod, která zkoumá těsnou blízkost firem na základě údajů o počtu zaměstnanců v odvětví a to většinou dle odvětvové klasifikace ekonomických činností tzv. OKEČ kompatibilní s klasifikací NACE a SIC.

⁷⁸ KRAFTOVÁ, I., KUBANOVÁ, J. Využití shlukové analýzy při deskripci firem regionu s akcentem na jejich produktivitu a kapitálovou sílu. 2003, s. 87 – 92.

⁷⁹ SKOKAN, K. Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji. 2004, s. 118

⁸⁰ JÁČ, I., RYDVALOVÁ, P., ŽÍŽKA, M., ŽUKOVÁ, H. *Specifikace zdravého českého malého a středního podnikání*, I. díl. 2004, s. 52 - 73

Teorie grafů a analýza vstupu a výstupu patří do skupiny metod, které se zabývají zkoumáním vzájemného propojení firem.

Vzhledem k tomu, že je disertační práce zaměřená na problematiku možnosti využívání podpory podnikání v rámci „Operačního programu průmysl a podnikání – Klastry“, je dále rozpracována metoda lokalizačních koeficientů (LQ). Klasický způsob výpočtu LQ udává vztah (4).

$$LQ = \frac{z_i/z}{Z_i/Z} \quad (4)$$

kde

LQ_i koeficient lokalizace pro odvětví i ,

z_i počet zaměstnanců v odvětví i v regionu,

z celkový počet zaměstnanců v regionu,

Z_i počet zaměstnanců v odvětví i na vyšší úrovni,

Z celkový počet zaměstnanců na vyšší úrovni.

Přičemž hodnota LQ vyšší jak 1 ukazuje na regionální specializaci, tzn. že dané odvětví zaměstnává větší podíl regionální pracovní síly než na úrovni vyššího územního celku, u LQ nižšího než 1 je tomu naopak. Pomocí uvedeného lokalizačního koeficientu je identifikováno jádro klastru a následně jsou zkoumány možnosti vzniku a rozvoje celého klastru – iniciace klastru.

Základním principem metody výpočtu lokalizace koeficientů je porovnávání vybrané odvětvové charakteristiky, jako např.: počet zaměstnanců v odvětví, přidaná hodnota vytvářená odvětvím, tržby vytvářené v odvětví, mzdové náklady a to na regionální a vyšší úrovni. Regionální úroveň může být klasifikována pomocí klasifikace NUTS⁸¹.

3.8 Shrnutí 3. kapitoly

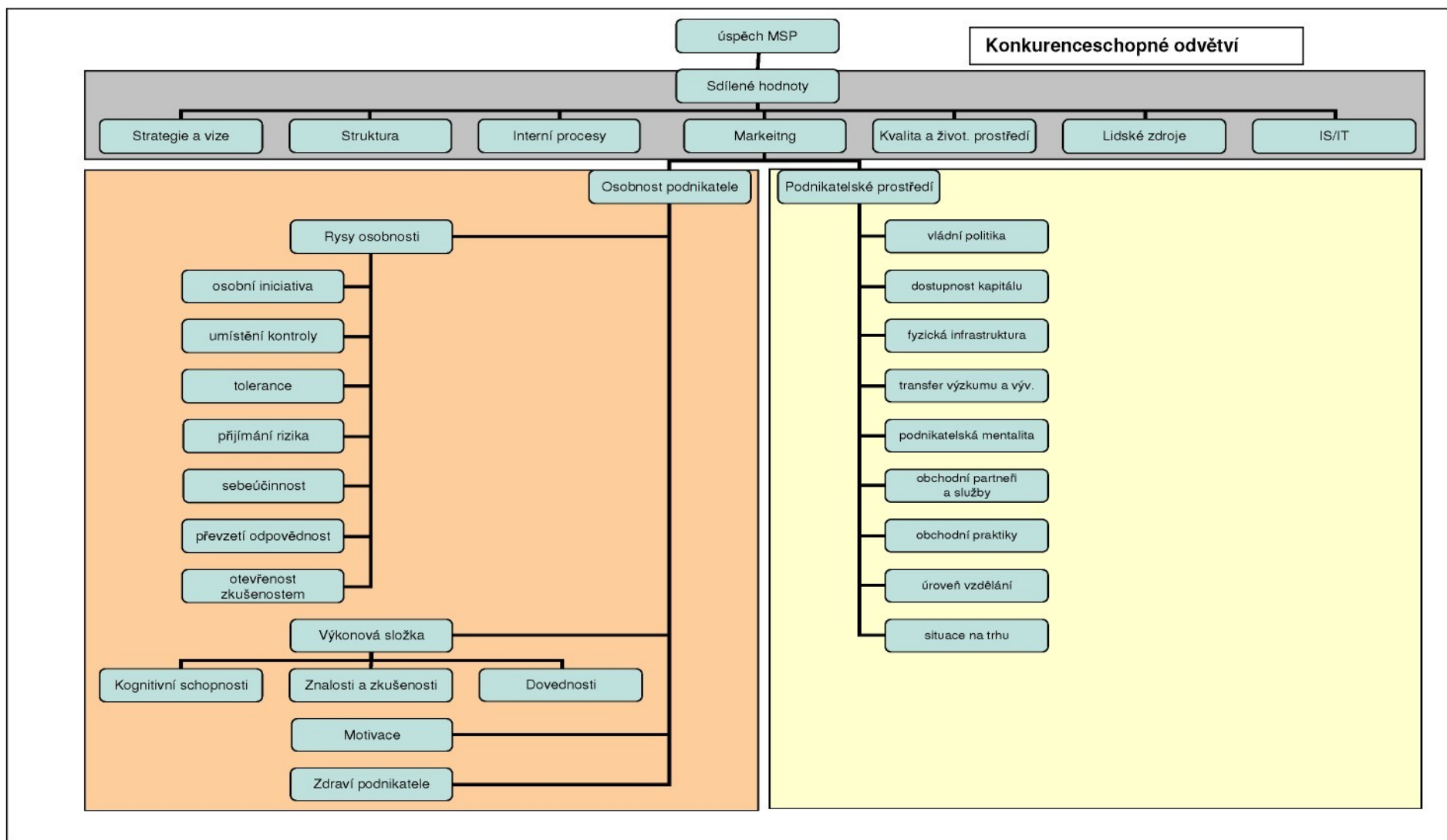
Na základě výše uvedených teoretických východisek doplněných o úvahy jejich aplikace v rámci problematiky vlivu klastrů na rozvoj malých a středních podniků můžeme konstatovat:

1. Pro to, aby se malý a střední podnik mohl ucházet o účast v klastru daného odvětví, je nutné, aby měl vypracovanou konkurenceschopnou strategii svého podnikání zahrnující rozvoj jeho inovačního potenciálu.

⁸¹ NUTS je definováno jako územní jednotka a jedná se o základní systematický a závazný nástroj zejména pro statistické účely. Klasifikace NUTS byla zavedena Eurostatem, mimo jiné pro potřeby realizace a hodnocení regionální politiky a obsahuje 6. úroveň - NUTS 0 až NUTS 5.

2. Neexistuje jednotný ideální model zachycující faktory úspěchu podnikání, jak bylo uvedeno v kap. 3.3. Při sestavování podnikové strategie je však možné vycházet ze zjednodušených modelů kritických faktorů, které byly uvedeny v kap. 3.3.4. Propojení těchto úvah do rámcových podmínek podnikání, které jsou nastíněny v kap. 2.2.1, je uvedeno v obr. 14.
3. Při tvorbě klastru na základě klastrové iniciativy je důležité provést důslednou analýzu daného odvětví a při jeho zakládání postupovat systémově a snažit se vyvarovat nastíněných problémů v kap. 3.6.3.
4. Existence konkurenceschopných firem předznamenává konkurenceschopný region. Nejedná se však o pouhý součet jednotlivých firem, ale i vzájemnou spolupráci navazujících či předcházejících firem, institucí, včetně orgánů obcí a regionů. Nabízí se otázka, co bylo dříve, zda „vejce či slepice“. Zda konkurenceschopné firmy utvářejí konkurenceschopný region nebo zda konkurenceschopný region dává prostor ke vzniku konkurenceschopných firem. Prokazatelně je zde nepřehlédnutelná úzká vazba jak mezi konkurenceschopnou firmou a regionem, tak i mezi inovacemi a transferem technologií, který zprostředkovává pohyb výsledků vědy, výzkumu a vývoje od jejich vzniku až po konečné užití. Základní podmínky pro vytváření inovací v oboru umožňují uvedená seskupení podniků (průmyslové okrsky, klastry, sítě podniků), a to jak v oblasti výrobků a služeb, tak i intelektuálního kapitálu a technologie.

Čímž je stanovena hypotéza o vlivu klastrů na rozvoj malých a středních podniků.



OBR. 14 PROPOJENÍ KRITICKÝCH FAKTORŮ ÚSPĚCHU MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ

4. Klastrové iniciativy v České republice

Kapitola se zabývá problematikou aplikace Porterovi teorie klastrů při využití možnosti podpory z Operačního programu průmysl a podnikání pro hodnocení stavu a iniciaci založení klastru formou klastrové iniciativy, a to na příkladu regionu Liberecký kraj.

Operační program průmysl a podnikání 2004 – 2006 umožňuje získání podpory na inovace a zvýšení konkurenceschopnosti regionů České republiky v rámci programu „Klastry“⁸². Tento nový program je zaměřen na následující aktivity:

- vyhledávání vhodných firem pro klastry (odvětvová seskupení, odvětvové shluky), vyhodnocení životaschopnosti a přínosu klastru,
- zakládání a rozvoj klastru na základě smluvního charakteru a rozvoje klastru.

Klastry jsou z pohledu možnosti žádat o dotaci ze Strukturálních fondů Evropské unie na zakládání a rozvoj klastru chápány jako pevně propojené řetězce podniků a institucí v příbuzných odvětvích jejichž kooperace přináší jednotlivým účastníkům zvýšení jejich konkurenceschopnosti. Tato definice vychází z pojetí Michaela E. Portera. Dle programu, který realizuje „Opatření č. 1.4. Rozvoj informačních a poradenských služeb, Priority 1. Rozvoj podnikatelského prostředí, Operačního programu průmysl a podnikání 2004 až 2006“⁸³, byla stanovena základní kritéria a podmínky pro příjemce podpory a podmínky pro přijatelnost projektu. Záměrem této kapitoly je zvážit možnosti využití podpory programu „Klastry“ na úrovni regionu NUTS 3 Liberecký kraj.

Klastry vznikají přirozeně (viz kap. 3.6), jedná se o přirozený vývoj odvětví v podstatě srovnatelný se vznikem každé větší firmy, za předpokladu existence přirozených podmínek pro dané odvětví. Od klasických odvětvových, oborových sdružení se odlišují svými charakteristikami, kterými jsou:

- systémové vztahy mezi firmami,
- geografické provázání,
- životní cyklus (se vznikem na základě inovací, zahraničních investic, přírodních zdrojů, apod.).

Klaster existuje i bez legislativního vymezení. V širším pojetí není tedy definován členstvím v organizaci, ale existuje historicky v dané lokalitě, regionu, nebo vznikl spontánně či neplánovaně, nikdo jej neřídí. V užším pojetí je výhodou ekonomických subjektů v daném klastru na základě jeho identifikace právě následná možnost organizace jeho činnosti. Okamžik uvědomění si své role v klastru a nutnosti spolupráce se stává konkurenční výhodou daného seskupení podniků tak, jak

⁸² Program Podpory Klastrů. [online], 2005 [6. 8. 2005]

⁸³ Program byl schválen Usnesením vlády č. 414/2004 dne 28. 4. 2004

ukazuje Porterův model diamantu. Vznikající klastr vytváří prostor pro vznik nových oblastí služeb a podpůrných institucí a je jednou z forem externího partnerství strategických aliancí.

4.1 Podmínky podpory Operačního programu průmysl a podnikání⁸⁴

- Klastry

Operační program průmysl a podnikání zajišťuje ucelenou podporu především malého a středního podnikání s využitím prostředků strukturálních fondů. Cílem programu „Klastry“ je podpora projektů identifikace a vyhodnocení životnosti, zakládání a rozvoje odvětvových seskupení, tzv. klastrů, na regionální i nadregionální úrovni. Program „Klastry“ je rozdělen do dvou fází:

- Fáze I. je zaměřena na vyhledávání vhodných firem pro klastry.
- Fáze II. pak podporuje zakládání a rozvoj klastru.

Příčemž, nedojde-li v rámci první fáze k uspokojivému výsledku nelze využít podpory pro fázi druhou. Z tohoto důvodu nelze první fázi přeskočit a zúčastnit se pouze druhé. Aby mohli aktéři projektu žádat o podporu v první fázi, musí provést předběžnou analýzu regionu, tzv. Vstupní analýzu pro vyhledávání vhodných firem.

4.1.1 Fáze I - Projekt vyhledávání vhodných firem pro klastry

Projekt identifikace klastru je zaměřen vedle vyhledávání firem pro klastry také na vyhodnocení životaschopnosti a přínosu takového klastru a vypracování předběžných studií založení klastru.

Příjemcem podpory mohou být kraje, jimi určené organizace, instituce terciárního vzdělávání, výzkumné organizace, Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest.

Podpora projektům první fáze programu je udělována formou nevratné dotace na 8 měsíců a to formou dotace maximálně do výše 75 % užitelných nákladů projektu. Současně dotace může činit 0,2 až 1 mil. Kč. Na dotaci není právní nárok.

Podporovanými činnostmi jsou projekty zaměřené na rozvoj odvětví v OKEČ: 15-37, 45, 72 a 73 (viz příloha E).

Podmínky přijatelnosti projektu vyhledávání vhodných firem pro klastry jsou následující:

- vyjádření zájmu minimálně 10 firem a instituce terciárního vzdělávání o založení klastru, případně i výzkumné organizace nebo krajského úřadu, zaměřením na inovace a zvýšení exportu.

⁸⁴ Program – Rozvoj informačních a poradenských služeb – KLASTRY. Usnesení vlády č. 414/2004 Sb. ze dne 28. 4. 2004.

- Vypracování vstupní analýzy pro projekt vyhledávání vhodných firem pro klastr.
- Výpis z usnesení zastupitelstva krajského úřadu nebo rady kraje o pověření jiné společnosti zpracováním studie.
- Výpis z obchodního rejstříku nebo živnostenský list žadatele, či jiné oprávnění k podnikání.
- Daňová přiznání za období posledních tří let existence žadatele potvrzená finančním úřadem, obce a kraje předkládají účetní závěrky včetně auditové zprávy.
- Podnikatelský subjekt předkládá účetní závěrku za dvě po sobě jdoucí období.
- Doklad o zajištění zdrojů na spolufinancování projektu.
- Příloha upřesňující strukturu nákladů vztahující se k realizaci projektu.

4.1.2 Fáze II - Projekt zakládání a rozvoje klastrů

Příjemce podpory projektu zakládání a rozvoje klastrů musí splňovat vedle dalších podmínek také podmínku registrace jako právnické osoby dle platného občanského zákoníku, a to 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.

Podpora projektům je udělována formou nevratné dotace na maximálně 3 roky a to s dotační vahou v prvním roce maximálně 75 %, ve druhém roce 50 % a ve třetím roce 25 % uznatelných nákladů projektu realizovaných v daném roce. Současně celkový součet této dotace nesmí přesáhnout 50 % celkových uznatelných nákladů na projekt v rozmezí 3 až 45 mil. Kč. Na dotaci není právní nárok.

Podporovanými činnostmi jsou projekty zaměřené na rozvoj odvětví v OKEČ: 15-37, 45, 72 a 73 (viz příloha E).

Podmínky přijatelnosti projektu zakládání a rozvoje klastru jsou následující:

- Projekt musí být realizován na území ČR, mimo regionu Praha.
- Klastr musí obsahovat minimálně 15 samostatných subjektů. Musí být doložena dohoda společností a organizací o uskupení v klastru, s vymezením práv a povinností.
- Členem klastru musí být instituce terciárního vzdělávání nebo výzkumný ústav.
- Majoritní část členů (min 60 %) klastru tvoří malé a střední podniky dle nařízení Komise Evropské unie č. 70/2001. Vysoké školy a subjekty výzkumu a vývoje musí mít sídlo v České republice.
- Doklad o založení klastr, prokazující jeho právní subjektivitu.
- Stanovy klastru.
- Studie proveditelnosti. Daňová přiznání, účetní závěrky.

- Doklad o doložení zdrojů spolufinancování projektu.
- Musí být prokázána udržitelnost klastru po dobu realizace projektu a zaměření na inovace a zvýšení exportu.
- Úplnost a kvalita předkládaného projektu.

4.1.3 Výběrová kritéria

Žádost o poskytnutí podpory z OPPI – Klastry obsahuje vedle formuláře pro žadatele, studii proveditelnosti pro daný projekt. Přílohou žádosti je rovněž finanční výkaz pro stanovení ratingu žadatelů dle typu organizace (žadatele) na základě finančního a nefinančního zdraví (stability žadatele) k datu podání žádosti o dotační podporu. Hodnocení ratingu je prováděno analytickou metodou, která popisuje celkový stav posuzovaného žadatele, jeho schopnost splácet závazky vůči věřitelům, obchodním partnerům, jeho atraktivitu pro investory a je zdarma prováděno agenturou CzechInvest. Na základě výsledného ratingu je žadatel po té zařazen do stupňů A, B+, B, B-, C+, C, C- se stručným hodnocením, které bude sloužit jako součást pro evaluaci hodnotitelskou komisí. Žadatelé si své finanční zdraví mohou předběžně ohodnotit pomocí programu „Prescoring“ na internetových stránkách agentury CzechInvest⁸⁵.

Výběrová kritéria pro rozhodování hodnotitelskou komisí jsou rozdělena zvlášť pro projekty vyhledávání vhodných firem pro klastry a studie přínosu klastru a zvlášť pro projekt zakládání a rozvoje klastru.

1. Projekt vyhledávání vhodných firem pro klastry a studie přínosu klastru:
 - 1.1 Kritéria nutná (hodnocení ano/ne).
 - 1.2 Kritéria bodovaná vyjadřují kvalitu záměru (maximální počet bodů je 100, žadatel musí získat alespoň 55). Hodnotí se zaměstnanost v sektoru (koeficient LQ – viz níže), přidaná hodnota odvětví v rámci ČR, soulad s prioritami regionální politiky a potenciální růst odvětví).
2. Projekt zakládání a rozvoje klastru:
 - 2.1 Kritéria nutná dle podmínek vypsanych pro projekt (hodnocení ano/ne).
 - 2.2 Kritéria bodovaná vyjadřují kvalitu záměru (maximální počet bodů je 100, žadatel musí získat alespoň 55). Hodnotí se požadavky na manažera klastru (stanovená pro výběrová řízení) vzhledem k člům klastru a poslání klastru. Dále je hodnocen sociální přínos klastru, potenciál pro zvýšení zahraničních investic ve spádové oblasti klastru, potenciál pro růst vývozu členů klastru, počet firem sdružených v klastru, potenciál k inovacím, potenciál růstu produktivity klíčových odvětví v klastru.

⁸⁵ Více <<http://www.czechinvest.org>>

4.2 Metodika analýzy a mapování klastrů v České republice

Cílem kapitoly je představit metodiku analýzy zaměřené na vyhodnocení odvětví vybraného regionu České republiky a určit možnosti jejich dalšího rozvoje na jednotném trhu Evropské unie. Tato analýza a identifikace vychází z podkladů založení Moravskoslezského strojírenského klastru⁸⁶ a měla by:

- Definovat prostředí pro úspěšnou podporu státu – absorpce podpory v podnicích.
- Vytipovat ekonomicky výhodné lokalizace pro podnikatelské subjekty (včetně zahraničních investorů) - zvážit možnosti vzniku průmyslových zón a jejich případné podpory. Zóny by měly vznikat na základě identifikace seskupení odvětví ne vnějším zásahem, jak tomu bylo např. u mnoha průmyslových zón, které zejí prázdnotou.
- Vytvoření prostředí pro inovační projekty – rozvoj daného odvětví tedy podporovat na základě identifikace odvětvových seskupení.
- Pomocí identifikace odvětvových seskupení zvážit vlivy tzv. Urban Sprawl⁸⁷ při vzniku podnikatelských zón, případně dopady vzniku brownfields⁸⁸ při uzavření podnikání v zóně.
- Identifikace odvětví s existujícím či potenciálním zdrojem exportu v daném odvětvovém seskupení.
- Identifikovat vnitřní regionální vazby, které zvyšují konkurenční výhodu a jsou základem pro iniciaci vzniku klastru.

Pro vypracování metodiky na identifikaci odvětví lze doporučit následující postup, který byl použit v rámci výzkumného záměru Hospodářské fakulty v letech 2003 a 2004 a je kompatibilní s doporučovanou metodikou pro mapování klastrů agenturou CzechInvest⁸⁹.

⁸⁶ Studie analýzy Moravskoslezského strojírenského klastru. [online], 2003, [29. 11. 2003]

⁸⁷ Urban Sprawl (městské rozlézání): V souvislosti s problematikou diverzifikace činností, jednostranného zaměření zaměstnanosti, dopadů zrušení velké firmy v průmyslové zóně a neregulovaného růstu městských aglomerací je důležité se zmínit o výskytu tzv. urban sprawl. Tento projev lze charakterizovat následovně:

- Obchodní, logistické, průmyslové a jiné podniky zřizují svá zařízení mimo zastavěná území sídel – na zelené louce.
- Obchodní, logistická a jiná komerční zařízení vznikají na komunikačních křižovatkách a podél dálničních a hlavních silničních tahů.
- V okolí větších i menších měst a mimo zastavěná území obcí se rozkládají čistě obytná území - kolonie rodinných domků - bez návaznosti na jakoukoliv občanskou vybavenost.
- Zvyšují se požadavky na dopravní obslužnost a infrastrukturu v nových lokacích.
- Zvyšuje se závislost na osobní automobilové dopravě.
- V zastavěných územích a centrech měst se nedostává veřejných prostředků a soukromého kapitálu na obnovu existující výstavby či existující podvyužité infrastruktury.
- Městská sídliště se stávají ghettý se zvýšenou kriminalitou a s vybydleným a poloprázdným bytovým fondem.

⁸⁸ Dříve urbanizované území, v současnosti opuštěné, tzv. deprimující zóna

⁸⁹ CZECHINVEST, Průvodce klastrem. 2004, s. 34 - 64

4.2.1 Fáze I. – Identifikace klastrů v dané oblasti⁹⁰

Výchozím bodem metodiky je kvantitativní vymezení odvětví metodou výpočtu koeficientu lokalizace podle klasifikace odvětví OKEČ.

Kvantitativní vymezení

Vymezení odvětví v dané oblasti na základě zvoleného ukazatele (počet zaměstnanců, tržby). Odvětvovou strukturu v regionu měříme pomocí koeficientu lokalizace (LQ), který udává, zda ve srovnání s českou odvětvovou strukturou je v regionu konkrétní odvětví zastoupeno více či méně. Je-li koeficient lokalizace větší než 1 (v procentním vyjádření) pak dané odvětví zaměstnává větší podíl regionální pracovní síly než na úrovni národní. V praxi se pro posuzování významnosti existence clusteru uvažují hodnoty nad pásmem 0,85 – 1,15.⁹¹

Metodika I. Fáze: Kvantitativní techniky (dle alfabetského kódu klasifikace OKEČ)

1. Vymezení odvětví dle jednotné klasifikace.

Pro vymezení odvětví dle jednotné klasifikace byla zvolena OKEČ - odvětvová klasifikace ekonomických činností, která respektuje ve světě obvyklé chápání užitečnosti různých činností a tím i vymezení produktivní sféry (je kompatibilní s mezinárodní standardní klasifikací všech ekonomických činností ISIC). Předmětem odvětvové klasifikace ekonomických činností jsou všechny pracovní činnosti vykonávané ekonomickými subjekty a jsou určované jejich vývojem. Obecně je činnost dána kombinací práce, výrobní techniky, informační sítě, materiálů, výrobků a vede k vytvoření specifických výrobků nebo výkonů (služeb). Každá položka zahrnuje seskupení stejnorodých činností na příslušném stupni třídění. Jednotlivá odvětvová seskupení ekonomických činností lze poměrně spolehlivě definovat co do jejich náplně charakteristickými výsledky těchto činností, tzn. těmi skupinami výrobků, prací a výkonů, v nichž jsou výsledky pracovních činností z jednotlivých seskupení klasifikovány⁹².

2. Stanovení ukazatele pro lokalizaci odvětvových seskupení (průměrný evidenční počet pracovníků, tržby, ...).

Výchozí datovou základnou mohou být: Statistická ročenka České republiky, Statistická ročenka Libereckého kraje, Analýzy Ministerstva průmyslu a obchodu České republiky, Databáze Albertina, aj.

3. Definování odvětví v kraji na základě lokalizace odvětvových seskupení pomocí koeficientu LQ, dle vzorce (4). Hodnota LQ v pásmu 0,85 – 1,15 poukazuje na existenci klastru. Hodnoty nad

⁹⁰ RYDVALOVÁ, P., ŽIŽKA, M. Studie hodnocení odvětví a odvětvových seskupení v Libereckém kraji. 2004

⁹¹ viz např. K. Skokan – Ekonomické revue 2/2002

⁹² viz např. <<http://www.main.cz/slovniky/okec.htm>>

1,15 již dokazují regionální specializaci. Pokud jsou k dispozici data je vhodné sledovat vývoj tohoto ukazatele v časové řadě.

Možné problémy:

- Některá data nejsou kompatibilní. Např. údaje o průměrném evidenčním počtu pracovníků v odvětví jsou v databázi Ministerstva průmyslu a obchodu České republiky uváděny od 100 zaměstnanců v ekonomickém subjektu, v databázi Českého statistického úřadu jsou uváděny od 20 zaměstnanců v ekonomickém subjektu.
- Propočet koeficientu LQ je možno provádět i dle dalších ukazatelů, jako je např. podíl odvětví na regionálních tržbách. Zde se naráží na problém nedostatku informací z důvodů neexistence členění tržeb v krajích dle OKEČ.

4.2.2 Fáze II. – Analýza odvětví v regionu⁹³

Vzhledem k tomu, že zmíněná metoda propočtu koeficientu LQ (viz I. fáze) neukazuje vazby mezi jednotlivými firmami v odvětví, návaznosti materiálních a informačních toků atd., je dalším krokem kvalitativní metody analýza, která umožňuje doplnění informací o úrovni vztahů dodavatel a odběratel, úrovni pracovní síly, požadavcích na technologie, infrastrukturu, atd.

Kvalitativní vymezení

Pro vypracování této fáze je nutné na základě I. fáze studie vybrat odvětví s LQ nad pásmem 0,85 a u těchto odvětví v kraji (regionu) následně vypracovat podrobnou analýzu. Nejprve se zpracuje charakteristika kraje. Po té se vyhledají firmy zaměstnávající více než 20 zaměstnanců v daném odvětví (na základě vysokého ukazatele LQ), které je definováno číselným kódem OKEČ a to podle pěti číslic. O vyhledaných firmách je potřeba zjistit maximum informací a provést finanční a SWOT analýzu. Ideální by bylo provést analýzu firem pomocí metody BSC (Balanced Score Card), málokterá firma v ČR však tuto metodu používá. Vhodné je provést sledování v čase, ale vzhledem k nedostupnosti dat je doporučeno provést již zmíněnou analýzu SWOT a finanční analýzu alespoň v jednom roce, a to totožném s rokem použitým při výpočtech koeficientu LQ. Výsledky této analýzy (především finanční ukazatele) se porovnají s údaji v České republice.

Metodika II. fáze: Kvalitativní metody (dle číselných kódů OKEČe)

1. Charakteristika kraje (je často již v rámci strategie kraje vypracovaná).
2. Seznam členů odvětví, nejlépe vedoucích firem a dále navazujících, a to dle číselného pěti místného kódu OKEČ, dle počtu zaměstnanců).

⁹³ RYDVALOVÁ, P., JÁČ, I. Mikro- úroveň analýzy odvětvových seskupen. 2004

3. Stanovení jednotných podmínek pro vytvoření databáze jako podkladu pro vypracování finanční analýzy - výroční zprávy, povinnost obchodních společností zveřejňovat informace (viz obchodní zákon po novele).
4. Studie odvětví – přenesení statistických údajů do databáze. (Použitelné informační zdroje: Obchodní věstník, ARES, Czech Invest, databáze Albertina, Studie regionálního rozvoje, průmyslových zón).
5. Finanční analýza odvětví (kvalitativní metody – expertní posouzení, interview, přehledy firem).

Finanční analýza odvětví

Finanční analýza seskupení odvětví (v rámci navazujících činností výrobního procesu firem) se odvíjí od analýzy základních prvků seskupení odvětví, tedy od podniků, firem a společností působících v daných odvětvích definovaného seskupení.

Cílem finanční analýzy seskupení odvětví je vyhodnotit pozici podniku v rámci odvětví a pozici daného odvětví v regionu v rámci seskupení (hlavní tahoun, navazující či předcházející odvětví) v porovnání k celé České republice. Vybrané ekonomické ukazatele jsou výběrem z velké škály možností finančních ukazatelů a většina z nich je také používána při tvorbě odvětvových analýz. Důležité je ale upozornit na to, že všeobecný ukazatel pro vyhodnocení finanční situace podniků, firem, společností a tím i celého odvětví neexistuje. Je tedy nezbytné pro maximální zvýšení objektivnosti pohledu na dané analýzy vycházet při hodnocení podniků a celého odvětví z více ekonomických ukazatelů a neomezovat se pouze na finanční analýzu, ale doplnit údaje rovněž o již zmíněnou SWOT analýzu.

Předmětem finanční analýzy jednotlivých podniků je např. stav poměrových ukazatelů rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity podniku ve srovnávání s ostatními podniky odvětví, a následně údajů za celé odvětví v regionu s údaji o stavu odvětví v celé ČR. Podmínkou je správný výběr podniků, stanovení pravidel tohoto výběru dat a přístup k datům. Následně je důležité srovnání s absolutními standardy. Vedle poměrových ukazatelů stavu v daném roce by bylo vhodné (při existenci dat) doplnit studii o analýzu časových řad (pro odvozování trendů) a analýzu rizika bankrotu, tedy šanci podniku na dlouhodobou existenci, změřit pomocí Altmanova faktoru „Z“, indexu IN 95, 99 Neumaierových apod⁹⁴.

Vybrané ukazatele Jedná se o poměrové ukazatele:

- Rentability (aktiv, vlastního kapitálu, atd.). Rentabilita je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Je formou vyjádření

⁹⁴ Více viz např. NEUMAIEROVÁ, I., NEUMAIER, I., Výkonnost a tržní hodnota firmy. 2002

míry zisku (ziskovosti), která v tržní ekonomice slouží jako hlavní kritérium pro alokaci zdrojů.

- Aktivita (obrat zásob, celkových aktiv, stálých aktiv).
- Stability (struktura aktiv a kapitálu, celková zadluženost, stupeň zadlužení D/E), zadluženosti (struktura aktiv a kapitálu, celková zadluženost, stupeň zadlužení D/E).
- Likvidity (běžná, rychlá - pohotová, peněžní - okamžitá). Trvalá platební schopnost je jednou ze základních podmínek úspěšné existence podniku v podmínkách trhu. Součástí finančního zdraví podniku je proto zachování platební schopnosti. Likvidita je momentální schopnost podniku splatit krátkodobé závazky, tedy převést majetek na peníze. Solventnost je obecná schopnost podniku získat prostředky na úhradu svých závazků. Likvidnost označuje míru obtížnosti transformovat majetek do hotovostní formy.

4.2.3 Fáze III. - Analýza propojenosti jednotlivých subjektů (dle OKEČ)

Ve třetí fázi se vypracuje ve spolupráci s odborníky na danou problematiku tzv. mapa seskupení odvětví, která mapuje předcházející, navazující, doplňkové činnosti daného odvětví pro stanovení strategie chování podniků v regionu v rámci potenciálního seskupení odvětví klastru. Na vypracované mapě je možné zaznamenat fáze vývoje seskupení odvětví v regionu přes konkrétní odvětvovou klasifikaci ekonomických činností jako fungující, latentní (se zánikem, možnou přeměnou, odůvodnitelnou podporou ze strany státu) a potenciální činnosti možného vývoje.

Důležité je si uvědomit, že přednosti i slabiny firem se mění s vývojem odvětví a společnosti. Použitím SWOT analýzy můžeme uvnitř daného odvětví konkrétně specifikovat následující přednosti a slabiny, tab. 14.

TAB. 14 SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY FIRMY V ODVĚTVÍ

Přednosti	Slabiny
Faktory, které zvyšují překážky pohybu chráncí její strategickou skupinu (př. široká výrobová řada, vlastnictví technologie, patenty, úspory z rozsahu prostřednictvím vlastní propracované distribuce)	Faktory, které snižují překážky pohybu chráncí její strategickou skupinu
Faktory posilující vyjednávací vliv její skupiny vůči odběratelům a dodavatelům	Faktory oslabující vyjednávací vliv její skupiny vůči odběratelům a dodavatelům
Faktory izolující její skupinu od rivalů ze strany ostatních firem	Faktory vystavující její skupinu rivalitě ostatních firem
Větší výrobní rozsah v porovnání s její strategickou skupinou	Menší výrobní rozsah v porovnání s její strategickou skupinou
Faktory umožňující jí nižší náklady na vstup do její strategické skupiny než mají ostatní	Faktory, které jí způsobují vyšší náklady na vstup do její strategické skupiny než mají ostatní
Silná schopnost realizace své strategie v porovnání s konkurenty	Slabší schopnost realizace své strategie v porovnání s konkurenty
Prostředky a dovednosti umožňující firmě překonat překážky pohybu a přesunu do ještě výhodnějších strategických skupin	Absence prostředků a dovedností umožňující firmě překonat překážky pohybu a přesunu do ještě výhodnějších strategických skupin

Zdroj: PORTER, M. E. Konkurenční strategie. 1994

Výše uvedené silné a slabé stránky jsou uvedeny z pohledu základních vlastností struktury odvětví. Je nutné je dále doplnit o pohled implementační (odlišné schopnosti firem realizovat strategie založené na lidském faktoru a řídicích schopnostech), který můžeme hodnotit např. existencí univerzit, středních škol, výzkumných pracovišť, poradenských agentur, dlouhodobě fungující tradice.

Metodika III. fáze: SWOT analýza a mapa jednotlivých odvětví

1. Soustředit se na nejvlivnější a nejdůležitější regionální průmyslová seskupení, která vykazují charakteristické rysy klastru a určit potenciál pro rozvoj dalších odvětví.
2. SWOT analýza se zaměřením na vytipovaná odvětvová seskupení (klastry) v České republice. (V Libereckém kraji je možné jako příklad uvést strojírenský, automobilový, textilní, sklářský, těžební průmysl).
3. Prognóza klastrů v daném regionu („Porterův diamant“) - Libereckém kraji. Mapa návaznosti jednotlivých odvětví dle OKEČ v rámci vytipovaných nejdůležitějších klastrů.

Shrnutí

V této kapitole byly nastíněny základní teoretické pohledy na problematiku analýzy odvětví a odvětvových seskupení. Následně byla připravena metodika pro hodnocení odvětvových seskupení, která je použita v navazující kapitole na konkrétním příkladu Libereckého kraje.

4.3 Identifikace potenciálních klastrů v České republice v dekompozici na Liberecký kraj a výpočet lokalizačních koeficientů (LQ)

4.3.1 Vymezení nejdůležitějších odvětví dle tří místního číselného kódu oboru OKEČ

Na základě metodiky uvedené v kap. 4.2 byl vypracován následující postup pro vymezení klastrů zpracovatelského průmyslu v České republice na příkladu Libereckého kraje⁹⁵.

1. Vymezení potenciálních klastrů dle oborů OKEČ – zpracovatelského průmyslu

Při vymezování klastrů dle oborů v České republice je potřeba zajistit statistické údaje za vyšší „regionální úroveň“, tedy např. Evropskou unii. Koeficient LQ dle kritéria počtu pracovníků v odvětví se spočítá dle vztahu (5), koeficient LQ z přidané hodnoty dle vztahu (6).

$LQ (\text{pracovníci}) = \frac{\text{podíl odvětví na regionální zaměstnanosti}}{\text{podíl národní zaměstnanosti v odvětví}}$	(5)
--	-----

$LQ (\text{přidaná hodnota}) = \frac{\text{podíl odvětví na tvorbě regionální přidané hodnoty}}{\text{podíl odvětví na tvorbě přidané hodnoty v ČR}}$	(6)
---	-----

V případě neexistence kompatibilních dat za Evropskou unii mohou být pro vytipování odvětví zpracovatelského průmyslu, která mají největší vliv na rozvoj České republiky, je použity jednak výpočet produktivity z přidané hodnoty dle vztahu (7) a/nebo metoda Paterovy analýzy ABC (tzv. pravidla 80/20).

$\text{produktivita} = \frac{\text{přidaná hodnota odvětví}}{\text{počet pracovníků odvětví}} \text{ [Kč/pracovníka]}$	(7)
--	-----

Poznámka: Přidaná hodnota ... PH
Počet pracovníků ... P

Paretovo pravidlo je postaveno na systematickém a předvídatelném nedostatku rovnováhy. Zjednodušený postup Paterovy analýzy je následující:

- uspořádání údajů sestupně dle velikosti znaku (počtu pracovníků, výše přidané hodnoty),
- výpočet relativních četností (%),
- výpočet kumulativních četností (%),
- stanovení kritéria pro rozhodování,

⁹⁵ RYDVALOVÁ, P., ŽIŽKA, M. Studie hodnocení odvětví a odvětvových seskupení v Libereckém kraji. 2004

- oddělení podstatného od nepodstatného - Pravidlo 80/20, oddělení 80% podílu, 15% a 5% podílu hodnoty znaku.

Nejvýznamnější odvětví v číselném trojciferném kódu zpracovatelského průmyslu České republiky, dle takto provedené analýzy, jsou následující⁹⁶:

- 343 Výroba dílů a příslušenství dvoustopých vozidel
- 341 Výroba dvoustopých motorových vozidel
- 261 Výroba a zpracování skla
- 271 Výroba železa a oceli
- 241 Výroba základních chemických látek
- 251 Výroba pryžových výrobků
- 159 Výroba nápojů
- 311 Výroba elektromotorů
- 266 Výrob. z betonu, cementu a sádry
- 212 Výroba zboží z papíru a lepenky

2. Vymezení potenciálních klastrů dle oborů OKEČ – zpracovatelského průmyslu na úrovni kraje

Potenciální klastry v jednotlivých krajích (NUTS 3) České republiky byly vymezeny na základě výpočtu koeficientu lokalizace (LQ), který byl definován a matematicky ho lze vyjádřit vztahem (5), resp. (6). Za významné odvětví je považováno odvětví s koeficientem LQ vyšším než 0,85. Pro výpočet koeficientů LQ v trojmístném číselném kódu OKEČ byla použita data Ministerstva průmyslu a obchodu České republiky z r. 2001 o počtu pracovníků a přidané hodnotě podle odvětví OKEČ. Jedná se o velký soubor údajů, z tohoto důvodu jsou v tab. 15 uvedeny pouze nejvýznamnější obory jednotlivých krajů České republiky z hlediska koeficientu LQ dle ukazatele počtu pracovníků. Syntéza výpočtu koeficientů LQ za Liberecký kraj je uvedena v tab. 16.

⁹⁶ RYDVALOVÁ, P., ŽIŽKA, M. Studie hodnocení odvětví a odvětvových seskupení v Libereckém kraji. 2004

TAB. 15 TŘI NEJVÝZNAMNĚJŠÍ OBORY JEDNOTLIVÝCH KRAJŮ ČESKÉ REPUBLIKY DLE UKAZATELE PRACOVNÍKŮ

KRAJ	OKEČ3	ZKRATKA NÁZVU OKEČ	P (ABS)	P (%) KRAJE)	P (%) CELORE P OKEČ)	LQ (P)
Hl.m. Praha	322	Výr.rozhl.tel.vysíl.dps	2 458	5,09%	50,18%	9,50
	221	Vydavatelské činnosti	3 271	6,77%	48,66%	9,21
	244	Výroba léčiv aj. prod.	2 080	4,31%	42,85%	8,11
Jihočeský	247	Výr.chemických vláken	965	1,72%	61,31%	10,01
	177	Výroba pleteného zboží	1 905	3,40%	32,82%	5,36
	211	Výroba vlákniny, papíru	1 628	2,91%	27,46%	4,48
Jihomoravský	152	Zpracování ryb	348	0,39%	68,47%	7,07
	365	Výroba her a hraček	419	0,47%	43,04%	4,44
	355	Výr.jiného dopr.zařiz.	158	0,18%	37,98%	3,92
Karlovarský	262	Výr.nežárovzd.keramiky	3 299	12,59%	29,84%	10,41
	363	Výr.hudebních nástrojů	881	3,36%	26,31%	9,18
	268	Výr.jiných minerál.výr.	303	1,16%	15,19%	5,30
Královéhradecký	363	Výr.hudebních nástrojů	1 480	2,39%	44,21%	6,53
	173	Konečná úprava textilů	1 772	2,86%	36,66%	5,41
	174	Výr.konfekce (kr.oděvů)	1 809	2,92%	28,42%	4,19
Liberecký	362	Výr.šperkařských předm.	869	1,75%	79,62%	14,63
	315	Výroba el.svítilen	1 218	2,45%	39,21%	7,21
	366	Ostatní zprac.prům.	3 926	7,89%	36,53%	6,71
Moravskoslezský	231	Výroba koksárenských p.	1 299	1,20%	100,00%	8,47
	271	Výroba železa, oceli	21 837	20,22%	87,95%	7,45
	272	Výr.trub.trubek vč.přís.	8 689	8,05%	70,69%	5,98
Olomoucký	297	Výr.přístrojů pro doma	2 546	4,30%	45,07%	6,95
	334	Výr.optic.a fot.zařiz.	1 625	2,74%	43,23%	6,67
	335	Výr. časoměr. přístrojů	35	0,06%	33,33%	5,14
Pardubický	342	Výr.karos.dvoust.v.přív.	1 995	3,63%	40,91%	6,80
	232	Rafinérské zprac.ropy	771	1,40%	36,01%	5,98
	297	Výr.přístrojů pro doma	1 680	3,05%	29,74%	4,94
Plzeňský	263	Výr.keram.obkladaček	2 212	3,71%	57,18%	8,77
	181	Výroba kožených oděvů	84	0,14%	45,67%	7,01
	314	Výr.akumulátorů,baterií	1 492	2,50%	42,73%	6,55
Středočeský	223	Rozmnož.nahran.nosičů	197	0,19%	83,83%	7,32
	160	Zpracování tabáku	1 475	1,41%	80,86%	7,06
	341	Výr.dvoustop.motor.voz.	19 667	18,78%	68,18%	5,95
Ústecký	351	Stavba lodí (vč. oprav)	103	0,16%	49,52%	7,14
	232	Rafinérské zprac.ropy	1 010	1,59%	47,17%	6,80
	154	Výroba rostl.,živ.olejů	1 212	1,91%	39,98%	5,77
Vysočina	183	Úpr.a výr.kožes.zboží	135	0,22%	67,22%	9,98
	364	Výr.sportovního zboží	464	0,75%	26,51%	3,94
	205	Výr.jiného zboží ze dř.	855	1,39%	22,93%	3,40
Zlínský	193	Výroba obuvi	5 010	6,96%	46,93%	5,96
	296	Výroba zbraní a munice	2 001	2,78%	45,85%	5,82
	335	Výr. časoměr. přístrojů	46	0,06%	43,81%	5,57

Zdroj: vlastní zpracování z databáze UTRIN, s.r.o., 2001

Pozn.: P – pracovníci, P (ABS) – absolutní počet pracovníků

TAB. 16 SYNTÉZA KOEFICIENTŮ LQ Z HLEDISKA POČTU PRACOVNÍKŮ (P) A PŘIDANÉ HODNOTY (PH) V LIBERECKÉM KRAJI

OKEČ	Zkratka názvu	LQ podle P	LQ podle PH
156	Výr.mlýn.a škrobár.výr.	0,50	0,93
171	Úpr.,spřádání tex.vlák.	1,74	1,59
172	Tkaní textilií	2,54	1,90
173	Konečná úprava textilií	1,62	1,64
174	Výr.konfekce (kr.oděvů)	1,97	1,94
175	Ostatní textilní výroby	2,39	3,55
176	Výr.pletených materiálů	1,01	1,25
185		0,99	0,30
212	Výr.zboží z pap.a lepen	1,26	1,20
247	Výr.chemických vláken	1,54	1,76
252	Výroba zboží z plastů	1,12	1,82
261	Výr.a zpracování skla	6,23	5,14
284	Kování,prášk.metalurgie	2,16	3,05
285	Povrch.zušlecht. kovů	0,73	1,05
294	Výr.obráběcích strojů	1,04	1,22
300	Výr.kanc.str.a počítačů	1,39	1,05
313	Výroba kabelů a vodičů	1,35	1,16
314	Výr.akumulátorů,baterií	4,45	5,42
315	Výroba el.svítidel	7,21	7,26
316	Výr.jiného el.vybavení	1,40	1,03
334	Výr.optic.a fot.zaříz.	1,32	0,24
343	Výr.dílů a přísl.dv.v.	2,19	2,75
352	Výr.lokomotiv,žel.vozů	0,91	0,64
361	Výroba nábytku	2,13	5,34
362	Výr.šperkařských předm.	14,63	17,90
363	Výr.hudebních nástrojů	1,85	1,36
365	Výroba her a hraček	2,01	2,29
366	Ostatní zprac.prům.	6,74	6,54

Zdroj: vlastní zpracování, vychází z dat roku 2001⁹⁷

Shrnutí

Uvedené propočty koeficientů LQ pro jednotlivá odvětví dle OKEČ se používají při předběžné analýze vypracovávané k žádosti o iniciaci klastru konkrétního odvětví v rámci programu OPMP – Klastry. Uvedené koeficienty lokalizace je dále možné propočítávat v dekompozici na jednotlivé obce s rozšířenou působností, popř. na obce samotné. Těchto propočtů je možné použít např. pro analýzu hospodářsky slabých oblastí.

Nevýhodou tohoto úzce specifikovaného dělení předmětu podnikání na úroveň třímístného číselného kódu klasifikace OKEČ v rámci jednotlivých odvětví je neexistence dat v časové řadě. Dostupné údaje v třímístném číselném dělení o tržbách, přidané hodnotě a počtech pracovníků v dekompozici na kraje,

⁹⁷ RYDVALOVÁ, P., ŽIŽKA, M. Studie hodnocení odvětví a odvětvových seskupení v Libereckém kraji. 2004

obce s rozšířenou působností a obce jsou k dispozici pouze z roku posledního sčítání lidu (rok 2001), ve statistických ročenkách ČSÚ neexistují a není ani prováděn sběr dat, který by mohl být publikovaným zdrojem pro jejich další výpočet. Další možností je využití např. databáze Albertina, kde se však již jedná o údaje konkrétních firem, z účetních závěrek, i zde je často problém zjistit údaje ze všech odvětví daného období. Z tohoto důvodu budou v této práci uvedeny údaje pouze na základě alfabetského kódu členění OKEČ, konkrétně z první a druhé úrovně výpočtu koeficientů $LQ_{\text{pracovník}}$, viz kap. 4.3.2.

4.3.2 Identifikace potenciálních klastrů Libereckého kraje dle alfabetského kódu OKEČ

Definování potenciálních klastrů v Libereckém kraji bylo provedeno na základě lokalizace odvětvových seskupení pomocí koeficientu LQ. Hodnota LQ v pásmu 0,85 – 1,15 poukazuje na existenci odvětvového seskupení. Hodnoty nad 1,15 již dokazují regionální specializaci. Vhodné je, při existenci dat, sledovat vývoj tohoto ukazatele v časové řadě.

Hodnota koeficientů LQ byla původně sledována v následujících úrovních a to na základě podílu odvětví na regionální zaměstnanosti. Zdůvodnění je uvedeno ve shrnutí kap. 4.3.1.

1. Úroveň byla zaměřena na propočet koeficientů LQ pro základní kategorie odvětvové klasifikace ekonomických činností (tzv. OKEČ) a to dle jednomístného alfabetského kódu OKEČ (A až O) - tab. 17. Nejdůležitější odvětví jsou vyznačena žlutě.
2. Úroveň propočtu koeficientu LQ byla již orientována na zpracovatelský průmysl a to na dvoumístný alfabetský kódy dle klasifikace OKEČ (př. DA až DN) – tab. 18. Nejdůležitější odvětví jsou vyznačena žlutě.

TAB. 17 DŮLEŽITÁ ODVĚTVÍ V LIBERECKÉM KRAJI – JEDNOMÍSTNÝ ALFABETICKÝ KÓD OKEČ, DATA ZA ROK 2000

Odvětví OKEČ	Průměrný počet zaměstnanců v odvětví v ČR	Podíl na celkové zaměstnanosti ČR	Průměrný počet zaměstnanců v odvětví v kraji	Podíl na celkové zaměstnanosti v kraji	Koeficient LQ
A	210 562	0,0443	3 549	0,0276	0,62
B	1 936	0,0004	1	0,0000	0,02
C	58 687	0,0124	5 318	0,0414	3,35
D	1 377 416	0,2899	59 518	0,4637	1,60
E	73 617	0,0155	213	0,0017	0,11
F	392 032	0,0825	5 277	0,0411	0,50
G	720 106	0,1516	8 129	0,0633	0,42
H	171 366	0,0361	1302	0,0101	0,28
I	344 410	0,0725	7 823	0,0609	0,84
J	85 712	0,0180	2 269	0,0177	0,98
K	416 270	0,0876	5 122	0,0399	0,46
L až O	899 343	0,1893	29 846	0,2325	1,23
CELKEM	4 751 457	1	128 367	1	

Zdroj: RYDVALOVÁ, P. Processing industry in the area of the NISA Euroregion. 2004, pgs. 39-48.

TAB. 18 DŮLEŽITÉ OBORY ODVĚTVÍ C A D V LIBERECKÉM KRAJI, DATA ZA ROK 2000

Odvětví OKEČ	Průměrný počet zaměstnanců v odvětví v ČR	Podíl na celkové zaměstnanosti ČR	Průměrný počet zaměstnanců v odvětví v kraji	Podíl na celkové zaměstnanosti v kraji	Koeficient LQ
CA	64 723	0,0349	4 645	0,0716	2,05
CB	9 959	0,0054	673	0,0104	1,93
DA	152 135	0,0821	1 450	0,0224	0,27
DB	129 529	0,0699	7 231	0,1115	1,60
DC	22 039	0,0119	0	0,0000	0,00
DD	38 960	0,0210	910	0,0140	0,67
DE	51 864	0,0280	507	0,0078	0,28
DF	4 703	0,0025	0	0,0000	0,00
DG	51 714	0,0279	337	0,0052	0,19
DH	59 561	0,0321	2 399	0,0370	1,15
DI	84 093	0,0454	13 030	0,2010	4,43
DJ	224 888	0,1213	2 538	0,0391	0,32
DK	166 898	0,0900	3 281	0,0506	0,56
DL	161 584	0,0872	5 507	0,0849	0,97
DM	119 933	0,0647	8 674	0,1338	2,07
DN	83 307	0,0449	13 657	0,2106	4,69
CELKEM	1 425 889	1	64 836	1	

Zdroj: RYDVALOVÁ, P. Processing industry in the area of the NISA Euroregion. 2004, pgs. 39-48.

4.4 Potenciální klastry v Libereckém kraji z pohledu OPPP - Klastry

4.4.1 Analýza potenciálních klastrů v regionu

V rámci výzkumné práce na katedře podnikové ekonomiky Hospodářské fakulty Technické univerzity v Liberci v letech 2003 až 2004⁹⁸ byla u vybraných odvětví s LQ nad pásmem 0,85, viz tab. 18, vypracována podrobná analýza v regionu. Byla zpracována charakteristika kraje a následně vyhledány firmy zaměstnávající více než 20 zaměstnanců a to dle daného odvětví, které je definováno číselným kódem OKEČ podle jeho pěti číslic. Následně bylo zjištěno maximum informací o daných firmách a provedena finanční analýza a SWOT analýza. Významná odvětví dle koeficientu $LQ_{\text{pracovník}} \geq 0,85$ (s existencí jádra potenciálních klastrů) Libereckého kraje jsou uvedena v tab. 19.

TAB. 19 IDENTIFIKOVANÉ POTENCIÁLNÍ KLASTRY V LIBERECKÉM KRAJI

Odvětví dle OKEČ	$LQ_{\text{prac.}} 2000^*$	Pořadí 2000	$LQ_{\text{prac.}} 2001^{**}$	Pořadí 2001	$LQ_{\text{prac.}} 2002^{**}$	Pořadí 2002	$LQ_{\text{prac.}} 2003^{**}$	Pořadí 2003
C – Dobývání nerostných surovin	3,35	2.	2,14	2.	0,00	0	0,00	0
D – Zpracovatelský průmysl z toho:	1,6	-	1,45	-	1,51	-	1,74	-
DB – Textilní a oděvní průmysl	1,6	4.	1,51	4.	0,86	5.	1,05	4.
DH – gumárenský a plastikářský průmysl	1,15	5.	1,33	5.	1,81	2.	1,87	2.
DI – průmysl skla, keramiky, porcelánu a stavebních hmot	4,43	1.	2,21	1.	3,99	1.	4,35	1.
DL – výroba elektrických a optický komponent	0,97	6.	1,00	6.	0,91	4.	0,87	5.
DM – výroba dopravních prostředků	2,07	3.	1,97	3.	1,34	4.	1,32	3.
DN – jinde neuvedený zpracovatelský průmysl	4,69	-	7,47	-	2,13	-	3,00	-
M – Školství	1,48	-	1,38	-	1,35	-	1,22	-
N – Zdravotnictví a sociální činnosti	1,02	-	1,13	-	1,09	-	1,03	-

Zdroj:vlastní zpracování, výchozí data ŽÍŽKA, M. 2005

Pozn. k tab. 19:

Pro souhrnnou charakteristiku Libereckého kraje byla zvolena „montáž“ úrovní jednomístného a dvoumístného alfabetickeho kódu OKEČ při výpočtu $LQ_{\text{pracovník}}$ dle vzorce (4). Odvětví DN je odvětví ostatního zpracovatelského průmyslu, kde dominuje zejména průmysl bižuterní na Jablonecku a Semilsku.

⁹⁸ RYDVALOVÁ, P. Vývoj přístupu ke konkurenceschopnosti podnikatelského prostředí - od průmyslových zón k „industry clusters“. 2005, s. 164 - 174

Použité značky:

- * podniky s více jak 20 zaměstnanci
- ** podniky s více jak 100 zaměstnanci
- odvětví pro potenciální klastry příliš obecné, nevýznamné či doplňující

Rozbor tab. 19:

1) Na pomyslném prvním místě (v roce 2000, 2001, 2002 i 2003) se umístilo seskupení podniků průmyslu skla, keramiky, porcelánu a stavebních hmot, toto odvětví je specifické pro okresy Semilsko, Jablonec nad Nisou a Liberec. Vedle tradice tohoto odvětví v Libereckém kraji má toto odvětví rovněž i silné zastoupení v oblasti vzdělávání středního vyššího i vysokoškolského.

2) Odvětví těžebního průmyslu (OKEČ – C), které bylo v letech 2000 i 2001 identifikováno jako odvětví s regionální působností, má prudce klesající tendenci. Jedná se o odvětví v útlumu.

3) Především na Liberecku bylo identifikováno (na třetím místě) jako důležité odvětví výroba dopravních prostředků (OKEČ – DM). Vzhledem k zaměření odvětví gumárenského a plastikářského průmyslu (OKEČ – DH) a výroba elektrických a optických komponent (OKEČ – DL) jako subdodavatelů do automobilového průmyslu lze na základě SWOT a finanční analýzy vymezit seskupení automobilového průmyslu, viz kap. 4.5.4. Možnosti vzniku síťových struktur firem v tomto průmyslovém klastru vycházejí z napojení na region Mladé Boleslavi nebo případně s přeshraniční působností v Euroregionu NISA⁹⁹. Odvětví DM – výroba dopravních prostředků je shodně v Sasku (cca 22 % z obrátu zpracovatelského průmyslu), Libereckém kraji (cca 24 %) i v Dolním Slezsku (cca 28 %) na prvním místě podílu odvětví na obrátu zpracovatelského průmyslu¹⁰⁰. V oblasti výzkumu a vzdělávání je Liberecko schopné automobilový klaster podpořit: kapacita i profil studentů středních a vysoké školy (Technická univerzita v Liberci) odpovídá zaměření klasteru.

4) Čtvrté v pořadí (v r. 2000, 2001, 2003) je seskupení textilního a oděvního průmyslu (OKEČ – DB), který je zástupcem tradičního průmyslu Libereckého kraje s tendencí útlumu. Přesto toto odvětví vykazuje největší prostor pro čerpání finančních prostředků z Operačního programu průmysl a podnikání - Klastry. Splňuje základní podmínky klasteru, vedle identifikace klasteru především výzkumným a vzdělávacím zázemím a možností zaměření textilního a oděvního průmyslu na technický a průmyslový textil. Odvětví DB však vykazovalo v rámci finanční analýzy největší stupeň zadluženosti. Pro rozvoj tohoto odvětví by bylo vhodné:

- a. změnit výrobní program směrem k technickým textiliím, např. pro automobilový, stavební průmysl a zdravotnictví.

⁹⁹ RYDVALOVÁ, P. Vývoj přístupu ke konkurenceschopnosti podnikatelského prostředí - od průmyslových zón k „industry clusters“. 2005, s. 164 - 174

¹⁰⁰ RYDVALOVÁ, P. Processing industry in the area of the NISA Euroregion. 2004, pg. 39 - 48

- b. Další možností je textilní klastř v rámci propojení Libereckého a Královéhradeckého kraje. Dle koeficientu LQ, který byl v roce 2001 roven 5,41, se textilní průmysl dle OKEČ (DB – 17) viz tab. 15 v Královéhradeckém kraji umístil na druhém místě důležitých odvětví s regionální působností.
- c. Popřípadě lze uvažovat o vytvoření textilního klastřu se zaměřením na strojírenství pro textil a oděvní průmysl, opět směrem k technickým textiliím.

5) Seskupení gumárenského a plastikářského průmyslu (OKEČ – DH) a výroba elektrických a optických komponent (OKEČ – DL) mají rostoucí tendenci, nevykazují však zatím základní charakteristiky klastřu (chybí zde zázemí v oblasti výzkumu a vzdělávání) a jsou v Libereckém kraji zapojena převážně do automobilového odvětvového seskupení.

Vyjdeme-li z výše uvedených údajů, jsou v Libereckém kraji patrné následující možnosti pro využití podpory ze strukturálních fondů prostřednictvím programu OPMP – „Klastry“, viz tab. 20.

TAB. 20 IDENTIFIKOVANÉ KLASTRY LIBERECKÉHO KRAJE SPLŇUJÍCÍ PODMÍNKY OPMP – „KLASTRY“

Podmínky klastřu	DI - Sklo (popř. i DN bižuterie)	DM – Automobil.	DB - Textilní
Region - okresy	Jablonec n.N., Semily, Liberec, Česká Lípa – Nový Bor	Liberec, Česká Lípa	Liberec, Semily, Česká Lípa
Min 15 organizací	ano	ano	ano
Terciární vzdělávání, Výzkumné ústavy	Ano, 5 střed. škol, 2 vyšší školy a TUL	Ano, střední i vysoké školství-TUL	Ano, střední i vysoké školství - TUL, VÚTS
60 % MSP	Ano, zjišťováno pouze dle počtu zaměstnanců	Problém nezávislosti MSP, růst počtu zaměstnanců	Ano, zjišťováno pouze dle počtu zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

Pozn.: TUL ... Technická univerzita v Liberci

VÚTS ... Výzkumný ústav textilních strojů Liberec, a. s.

Komentář k tab. 20:

Zajímavé postavení má v Libereckém kraji textilní průmysl (OKEČ - DB). Jedná se o tradiční odvětví v kraji. Jeho lokalizační koeficient měl v letech 2000 až 2002 sestupnou tendenci, od roku 2003 opět vzestupnou, jedná se o podniky převážně s klasickou textilní a oděvní produkcí, až na případy dodávek do automobilového průmyslu. Právě taková situace je vhodná pro využití dotací na vznik klastřu se zaměřením na rozvoj textilního průmyslu spojeného s vývojem nových technologií. Pomocí nových technologií v textilním průmyslu lze docílit jeho rozvoje jako tradiční průmyslové oblasti.

Současné je zde nutná podmínka transferu těchto technologií do výroby, aby bylo možné hovořit o inovacích konkrétní technologie.

Příkladem by mohlo být „založení“ klastru s názvem např. „BioMediTex“ (Textilie pro medicínu). Cílem tohoto klastru by bylo zavedení technologie výroby nanovláknenných netkaných materiálů. Funkční model stroje na jejich průmyslové zpracování vyvinul tým profesora Oldřicha Jirsáka z katedry netkaných textilií Textilní fakulty Technické univerzity v Liberci. V současné době tým pracuje společně s libereckou firmou Elmarco, s.r.o., (viz příloha F), na prototypu stroje pro průmyslovou výrobu. Firma se tak stala držitelem exkluzivní licence pro tuto zcela novou technologii. Dle počtu zaměstnanců, nezávislosti a obrátu se jedná o malou a střední firmu, předmětem podnikání je (paradoxně) výroba plastových součástí (ve statistice je tak firma zahrnuta do odvětví DH). Propojení výzkumných pracovišť s výrobními malými a středními podniky je rovněž jednou z podmínek OPMP – „Klastry“.

Dalším odvětvím, které má na Liberecku postavení tradičního odvětví je výroba skla, keramiky, porcelánu a stavebních hmot (OKEČ - DI). Ekonomická situace podnikatelských subjektů v Libereckém kraji je při srovnání s celou Českou republikou na dobré úrovni, což je patrné i z úrovně vývoje zaměstnanosti pomocí koeficientu LQ v tab. 19. Rovněž existuje vysoká tradiční úroveň odborného středního a vysokého školství sklářského a bižuterního odvětví v regionu. Až tři čtvrtiny pracovníků odvětví zaměstnává šest největších společností v Libereckém kraji, jedná se o firmy Crystalex, Preciosa, Železnobrodské sklo, Ornela, Skleněné kameny a Skleněná bižuterie. V červnu roku 2005 došlo ke sdružení některých z těchto podniků do skupiny Jablonex Group¹⁰¹, které bude zaměstnávat okolo 3 500 pracovníků a jehož obrát se předpokládá ve výši přes tři miliardy českých korun. Skupinu budou tvořit čtyři divize – bižuterie, sklo, kovo a Česká mincovna. Oproti tomu malé firmy, které jsou často závislé na těchto velkých firmách, se nedokáží mezi sebou spojit, komunikovat a spolupracovat. Poslední, ale neúspěšná, snaha o spojení malých a středních firem formou založení Sklářského cechu byla v roce 2003. Možností jak tuto situaci malých a středních firem vyřešit je iniciace založení sklářského klastru, podporující spolupráci malých a středních podniků.

Jak bylo uvedeno v rozboru tab. 19 odvětví automobilového průmyslu: výroba dopravních prostředků (OKEČ – DM), zaměření odvětví gumárenského a plastikářského průmyslu (OKEČ – DH) a výroba elektrických a optických komponent (OKEČ – DL) jako subdodavatelů do automobilového průmyslu, vytváří ve vazbě na region Mladá Boleslav uskupení „přirozeného“ klastru automobilového průmyslu bez potřeby iniciace státem.

¹⁰¹ Viz <<http://www.igenus.cz>>, [online], 30. 6. 2005

4.4.2 Podmínky pro rozvoj klastrů v Libereckém kraji – dekompozice na obce Libereckého kraje

Na základě propočtů koeficientů LQ, které byly provedeny na úrovni třímístného číselného OKEČ (z údajů sčítání lidu v roce 2001) v rámci studie¹⁰² „Analýza podnikatelského prostředí pro vytváření klastrů v Libereckém kraji pro Úřad Libereckého kraje, 2004“, byly vytvořeny kartogramy v dekompozici na obce s rozšířenou působností. Na těchto kartogramech jsou barevně zobrazeny obce s rozšířenou působností v Libereckém kraji, které přispívají nejvíce k zaměstnanosti a tvorbě přidané hodnoty v konkrétní obci s rozšířenou působností. To znamená, že vypočítané LQ koeficienty dle kritéria počtu pracovníků v odvětví i kritéria přidané hodnoty vytvořené tímto odvětvím jsou v dané obci s rozšířenou působností větší než 1. Zde jsou uvedeny pouze kartogramy vztahující se k tab. 20., tedy odvětví DB, DI a DM.



OBR. 15 KARTOGRAM OBCE S ROZŠÍŘENOU PŮSOBNOSTÍ V LIBERECKÉM KRAJI S VÝSKYTEM TEXTILNÍHO PRŮMYSLU (DB) PŘI HODNOTĚ $LQ = 1$, ROKU 2001, SPADAJÍCÍ POD OKEČ DB

Zdroj: JÁČ, I., RYDVALOVÁ, P., ŽIŽKA, M. Analýza podnikatelského prostředí pro vytváření klastrů v Libereckém kraji. 2004, s. 90

¹⁰² JÁČ, I., RYDVALOVÁ, P., ŽIŽKA, M. Analýza podnikatelského prostředí pro vytváření klastrů v Libereckém kraji. 2004, pgs. 114

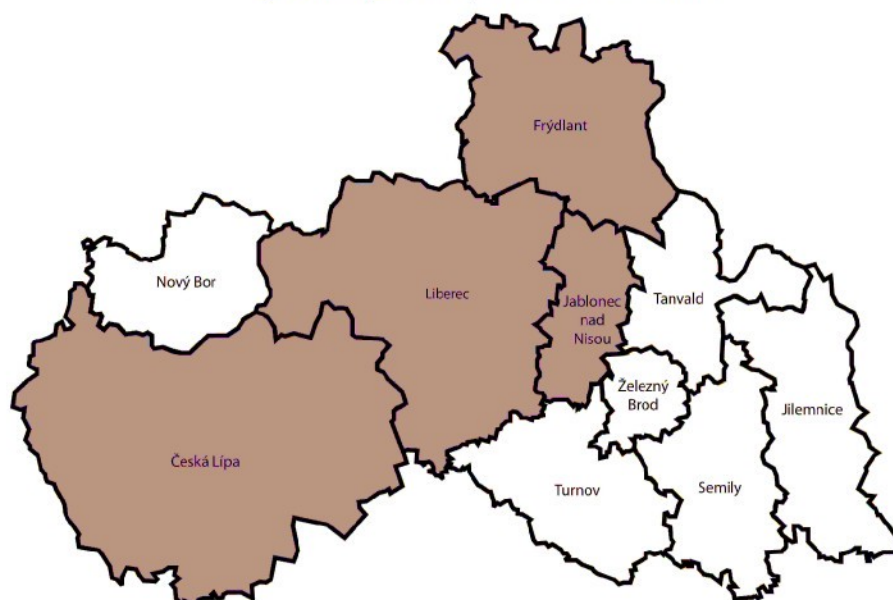
Výroba ostatních nekovových minerálních výrobků



OBR. 16 KARTOGRAM OBCE S ROZŠÍŘENOU PŮSOBNOSTÍ V LIBERECKÉM KRAJI S VÝSKYTEM VÝROBY OSTATNÍCH NEKOVOVÝCH MINERÁLNÍCH VÝROBKŮ PŘI HODNOTĚ $LQ = 1$, ROKU 2001, OKEČ DL

Zdroj: JÁČ, I., RYDVALOVÁ, P., ŽIŽKA, M. Analýza podnikatelského prostředí pro vytváření klastrů v Libereckém kraji. 2004, s. 94

Výroba dopravních prostředků a zařízení



OBR. 17 KARTOGRAM OBCE S ROZŠÍŘENOU PŮSOBNOSTÍ V LIBERECKÉM KRAJI S VÝSKYTEM VÝROBY DOPRAVNÍCH PROSTŘEDKŮ (DM) PŘI HODNOTĚ $LQ = 1$, ROKU 2001, SPADAJÍCÍ POD OKEČ – DM

Zdroj: JÁČ, I., RYDVALOVÁ, P., ŽIŽKA, M. Analýza podnikatelského prostředí pro vytváření klastrů v Libereckém kraji. 2004, s. 95

Hrozbou pro snahu klastrových iniciativ v oblasti rozvoje některých odvětví průmyslu může být dodatečné upozornění Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže zveřejněné dne 2. 2. 2005

internetových stránkách agentury CzechInvest. Upozornění se týká následující skutečnosti: protože zpracování a uvádění na trh produktů uvedené v příloze I. Smlouvy o založení EU¹⁰³ definující oblast zemědělství, zahrnuje také ekonomické činnosti dle klasifikace OKEČ 15, 16, 17, nelze je v rámci OPPP podpořit. Jedná se však o situaci prvotního zpracování surovin a z tohoto důvodu byly iniciativy založení klastrů typu technické textilie z daného omezení vyňaty jako nezemědělské produkty.

4.5 Analýza rozvoje odvětví průmyslu v Libereckém kraji

Kapitola je zaměřená na užší analýzu odvětví z pohledu možnosti iniciace založení klastru. Z důvodu širší problematiky je zaměřená na možnost vzniku klastrové iniciativy v odvětví textilního a oděvního průmyslu v komparaci s „přirozeným“ klastrem automobilového průmyslu v Libereckém kraji. V rámci kapitoly je nastíněna problematika průmyslových zón Libereckého kraje, metodika pro charakteristiku odvětví průmyslu v Libereckém kraji, hodnocení modelu klastru textilního průmyslu a hodnocení klastru automobilového průmyslu.

4.5.1 Průmyslový rozvoj¹⁰⁴ v Libereckém kraji

Pro ucelený pohled na rozvoj klastrů je nutné charakterizovat celkový průmyslový rozvoj Libereckého kraje. Liberecký kraj je tvořen okresy Česká Lípa, Jablonec nad Nisou, Liberec, Semily a od 1. 1. 2003 se na jeho území nachází 10 správních obvodů obcí s rozšířenou působností (obce III. stupně) a v rámci nich 21 územních obvodů pověřených obcí (obce II. stupně). Počtem obyvatel 429 121 (4,2 % populace ČR, k 31. 12. 2000) se kraj řadí na 13. místo v rámci všech krajů ČR. V kraji se nachází 216 obcí, z toho 36 měst. Centrem kraje je téměř stotisícové město Liberec.

¹⁰³ Vstupem do EU se pro Českou republiku stala přímo závaznou (a to i pro české podnikatelské subjekty) příloha I Smlouvy o založení Evropských společenství (uvedená níže), která vymezuje činnosti spadající do oblasti společné zemědělské politiky EU. Z evropské legislativy upravující podmínky poskytování veřejné podpory [Nařízení Komise (ES) č. 70/2001, o použití článků 87 a 88 Smlouvy o ES u státní podpory malého a středního podnikání, novelizovaného Nařízením Komise (ES) č. 364/2004, Nařízení Komise (ES) č. 69/2001 o použití článků 87 a 88 Smlouvy o ES u podpory „de minimis“, Pokyny pro národní regionální podporu 98/C 74/06, Obecné zásady Společenství pro poskytování státní pomoci pro ochranu životního prostředí 2001/C37/03] vyplývá, že ve spojitosti s investicemi, resp. konzultačními a jinými službami a činnostmi platí, že výroba, zpracování a uvádění na trh produktů, stanovených v uvedeném seznamu, není podporovatelné z Operačního programu Průmysl a podnikání. Podle stanoviska ÚOHS nelze podpořit tyto produkty ani tehdy, spadají-li do uvedeného vymezení jak před zpracováním tak i po něm, protože i v těchto případech jsou tyto považovány za zemědělské produkty. Rovněž nelze podporu přiznat, není-li možné zaručit, že příjemce použije podporu jen na nezemědělské produkty. Seznam odvětví dle OKEČ:

č. 15 – výroba potravinářských výrobků a nápojů

č. 16 – výroba tabákových výrobků

č. 17 – výroba textilií a textilních výrobků

¹⁰⁴ ŽIŽKA, M., RYDVALOVÁ, P. Charakteristika průmyslového rozvoje Libereckého kraje, 2004, s. 196 – 217

Ve srovnání s ostatními kraji, pracuje v Libereckém kraji vysoký podíl obyvatelstva v průmyslu. Tradičními odvětvími jsou textilní, sklářský, keramický, bižuterní, plastikářský a strojírenský průmysl. Míra nezaměstnanosti se nachází vyjma některých hospodářsky slabých oblastí pod celostátním průměrem. Výběr makroekonomických ukazatelů Libereckého kraje je uveden v tab. 21.

TAB. 21 VÝBĚR MAKROEKONOMICKÝCH UKAZATELŮ LIBERECKÉHO KRAJE

	k 31. 12. 2002	k 31. 12. 2003	1. – 3. čtvrt. 2004
HDP v tržních cenách (mil. Kč)	82 712	-	-
HDP na 1 obyvatele (Kč)	193 515	-	-
HDP při průměr ČR = 100 (%)	81,8	-	-
Tržby z průmyslové činnosti, celkem (v mil. Kč, běžné ceny)	74 162	76 555	64 592,9
Vývoz v Libereckém kraji celkem v mil. Kč (běžné ceny)	-	16 079	18 466
Ekonomicky aktivní populace	215 700	214 600	225 143
Registrovaná míra nezaměstnanosti (%)	8,68 %	9,48 %	9,0 %
Počet nezaměstnaných žen	9 832	10 942	10 625
Průměrná měsíční mzda (Kč)	14 109	15 106	16 227

Zdroj: RYDVALOVÁ, R., RYDVALOVÁ, P. a kol. Katalog: Lokality typu brownfields. 2005, s. 3

Na konci 20. století se projevil na rozvoji průmyslu Libereckého kraje příliv zahraničních firem. Pro investory na „zelené louce“ kraj nabízel v uplynulých letech řadu dobře připravených průmyslových zón, zejména v Liberci, České Lípě a Hrádku nad Nisou. Od května 2005 kraj nabízí pro investory rovněž lokality typu brownfields, které byly identifikovány v rámci projektu katedry podnikové ekonomiky Hospodářské fakulty Technické univerzity v Liberci č. WB-03-04 Ministerstva pro místní rozvoj¹⁰⁵. K regionům s vysokou potřebou průmyslového oživení patří zejména frýdlantský výběžek, okres Semily a bývalý vojenský prostor Ralsko v okrese Česká Lípa. V případě prostoru Ralsko je situace komplikována skutečností, že plocha má tři vlastníky (obec, armáda, státní organizace Privum), kteří mají rozdílné představy o budoucnosti této rozsáhlé, ale z části i ekologicky poškozené oblasti.

V roce 2002 byla katedrou podnikové ekonomiky Hospodářské fakulty Technické univerzity v Liberci provedena analýza průmyslových zón Libereckého kraje. Jako vstupní přehled o existenci rozvojových lokalit byla použita nabídka (stav roku 2001) těchto lokalit, které byla upřesněna v roce 2002 v březnu Agenturou regionálního rozvoje v Liberci. Na základě těchto informací (katalog ARR) byl dále proveden telefonický a e-mailový průzkum skutečného stavu průmyslových zón v Libereckém kraji. U vybraných zón jednotlivých okresů bylo provedeno monitoringové šetření (Česká Lípa – Dubice, Česká Lípa – Zákupy, Nové Zákupy, Liberec – Jih, Semily – Turnov). Následně byla provedena

¹⁰⁵ RYDVALOVÁ, R., RYDVALOVÁ, P. a kol. Katalog: Lokality typu brownfields. 2005

analýza průmyslových zón, která byla zpracována v rámci studie vlivu průmyslových zón na Liberecký kraj¹⁰⁶.

V Libereckém kraji se nacházelo v roce 2002 více než 40 lokalit, které byly určeny pro rozvoj průmyslu, ale zdaleka ne všechny byly funkční. Zóny a lokality určené k průmyslovému využití lze rozdělit na „greenfields“ (zelené louky) a „brownfields“ (již existující průmyslové areály, zchátralé průmyslové oblasti, opuštěné vojenské areály). V nabídce převažovaly greenfields (60 % lokalit) nad brownfields (15 %), zbytek (25 %) představovaly stávající průmyslové areály s přilehlými volnými plochami. Studie průmyslových zón v kraji byla podložena daty z dotazníku, kterým byly osloveny firmy již působící nebo plánující vstup a zahájení podnikání ve vymezených průmyslových zónách. Z uvedené analýzy mimo jiné vyplynulo, viz tab. 22 Četnost výskytu odvětví dle OKEČ v průmyslových zónách Libereckého kraje – rok 2002, že většina firem působících v průmyslových zónách Libereckého kraje podniká v oblasti zpracovatelského, především automobilového průmyslu. Na druhém místě zpracovatelského průmyslu se v průmyslových zónách vyskytují podniky se zaměřením na plastikářský a elektrotechnický průmysl, které jsou však často dodavatelé automobilového průmyslu. V průmyslové zóně Liberec - Jih se jedná o 80% podíl automobilového průmyslu. Tato skutečnost potvrzuje i výsledky analýzy potenciálních klastrů v regionu (kap. 4.4.1), kde byla identifikována existence „přirozeného“ klastru automobilového průmyslu v Libereckém kraji.

¹⁰⁶ JÁČ a kol. Studie vlivu průmyslových zón – Program rozvoje kraje. 2002

TAB. 22 ČETNOST VÝSKYTU ODVĚTVÍ DLE OKEČ V PRŮMYSLOVÝCH ZÓNÁCH LIBERECKÉHO KRAJE – ROK 2002

Kód OKEČ	Charakteristika odvětví	Četnost výskytu odvětví jako hlavního předmětu podnikání firmy v průmyslové zóně				
		Okres Č. Lípa	Okres Jabl.n.N.	Okres Liberec	Okres Semily	Součet
A	Zemědělství a myslivost	2	0	0	0	2
B	Rybolov a chov ryb	0	0	0	0	0
C	Dobývání nerostných surovin	0	0	0	0	0
D	Zpracovatelský průmysl	10	6	29	10	55
E	Výroba a rozvod elektřiny, plynu a vody	0	0	0	0	0
F	Stavebnictví	1	2	6	3	12
G	Obchod, opravy mot. vozidel a spot. zboží	0	0	0	0	0
H	Pohostinství a ubytování	0	0	0	0	0
I	Doprava a skladování, pošta a telekomunikace	2	3	2	0	7
J	Peněžnictví a pojišťovnictví	0	0	0	0	0
K	Pronájem, služby, výzkum a vývoj	2	0	4	0	6
L	Veřejná správa, pojištění	0	0	0	0	0
M	Vzdělávání	0	0	0	0	0
N	Zdravotnictví	0	0	0	0	0
O	Ostatní služby	1	0	1	0	2
P	Domácnosti zaměstnávající personál	0	0	0	0	0
Q	Exteritoriální organizace a spolky	0	0	0	0	0
Součet		18	11	42	13	84

Zdroj: vlastní zpracování, vychází z JÁČ, I. a kol. Studie vlivu průmyslových zón – Program rozvoje kraje. 2002

4.5.2 Metodika charakteristiky odvětví průmyslu v Libereckém kraji

Na základě teoretických východisek, metodiky uvedené v kap. 4.2 a analýzy provedené v kap. 4.4, je obsahem této kapitoly zpracování struktury pro vytvoření mapy odvětví textilního a automobilového průmyslu. Textilní průmysl má v Libereckém kraji postavení tradičního odvětví, automobilový průmysl se v současné době stává hnacím motorem rozvoje kraje.

1. Charakteristické přednosti a slabiny vybraných odvětví, SWOT analýza

obecným způsobem jak formulovat postavení firmy a vlastnosti celého odvětví, je definovat charakteristické přednosti a slabiny ve spojení s příležitostmi a riziky v jejich prostředí. V každém odvětví se vyvíjejí strategické skupiny, které vytvářejí prostor pro možnost vzniku shluku firem i v navazujících odvětvích. Otázkou zůstávají bariéry vstupu do odvětví se strategickou skupinou firem.

Ekonomické faktory vedoucí k překážkám vstupu mohou být formulovány obecněji jako překážky pohybu z jedné strategické pozice do druhé. Firmy ve strategických skupinách s vysokými překážkami v pohybu budou mít větší ziskový potenciál firmy, které jsou ve skupinách s nižšími překážkami pohybu. (Investice do budování překážek v pohybu jako jsou úspory z rozsahu, diferenciací produktu, přístup do distribučních kanálů, atd. jsou vysoké a všeobecně riskantní, ale do určité míry mohou zaručit dlouhodobou ziskovost). Další odlišnost jednotlivých firem vyplývá z úrovně vyjednávacího vlivu u dodavatelů a odběratelů. Je potřeba zhodnotit také relativní postavení strategické skupiny (firmy) vůči substitutům.

Důležité je si uvědomit, že přednosti i slabiny firem se mění s vývojem odvětví a společnosti. Použitím SWOT analýzy je možné uvnitř daného odvětví konkrétně specifikovat přednosti a slabiny viz tab. 14, kap. 4.2.

Strategické příležitosti:

- Vytvoření nové strategické skupiny (inovace).
- Přesun do výhodnější strategické skupiny.
- Posílení strukturální pozice existující firmy nebo celé skupiny (otázky investic např. do marketingu).
- Přesun do nové skupiny a posílení pozice této firmy.

Rizika:

- Riziko vstupu jiných firem do strategické skupiny.
- Riziko faktorů snižujících překážky pohybu.
- Riziko, které doprovází investice ke zlepšení postavení firmy.
- Riziko spojené s překonáváním překážek v pohybu.

Při mapování odvětví je vhodné seskupit firmy tak, aby bylo jasné jejich postavení ve skupině. Např. podle „image“, kvality značky, podle velikosti dle zaměstnanců, tržeb. Takto můžeme identifikovat „tahouny“ odvětví – strategickou skupinu, dále okrajové skupiny jako kandidáty na odchod z odvětví nebo na přesun do jiné skupiny, atd.

2. Vyhodnocení klíčových firem (strategické skupiny)

Slabé a silné stránky, hrozby a příležitosti odvětvového seskupení můžeme hodnotit na základě následujících faktorů (úhlů pohledů):

1. Postavení klastru v regionální ekonomice – vliv na prosperitu regionu (např. přes ukazatel zaměstnanosti v odvětvích, tržeb).

2. Faktory ovlivňující rozvoj klastru – konkurenční výhoda a její udržitelnost (konkurenční výhodou může být i tradice, ...). Potenciál dodavatelského řetězce v regionu – vyhodnotit postavení (pořadí) firem v odvětvovém seskupení v dodavatelském řetězci, tedy jako hlavní výrobce (strategický), větší výrobce, montážní závody, apod.
3. Zahraniční investice (nárůst objemu).
4. Existence průmyslových zón, greenfield, brownfield. (Pozitivní dopady – možnost růstu firem v daném odvětvovém seskupení, zda jsou průmyslové zóny v souladu s identifikovaným klastrem v daném regionu, atd.).
5. Kvalifikační základna, znalostní základna, školství ve vazbě na zaměření klastru.
6. Řízení výzkumu a vývoje ve vazbě na zaměření klastru.
7. Obslužnost klastru z regionu, v rámci republiky, z mezinárodních trhů.

4.5.3 Hodnocení modelu textilního odvětvového seskupení v Libereckém kraji¹⁰⁷

Kategorie OKEČ: D – zpracovatelský průmysl (dle alfabetského kódu)

Subkategorie: DB (Výroba textilií, textilních a oděvních výrobků)

Číselný kód: 1700 – 1830 (v čtyřmístném číselném kódu OKEČ)

Navazující OKEČ: 1900 – 1930, 24 (výroba chemických látek – předcházející, v případě čedičových vláken také 14 – těžba ostatních nerostných surovin), vazba na strojírenský průmysl – výroba textilních strojů, vazba na vývoj a výzkum (TU v Liberci, VÚTS Liberec a.s. – vývoj strojů na zpracování např. čedičových vláken z délkových na plošné textilie)

Historický vývoj

Základem textilie je materiál získaný skrucováním několika vláken: rostlinných, živočišných a nerostných, v nit. Materiál a stejně tak i technologie se s vývojem lidstva postupně vyvíjely.

Dle technologií zpracování surovin rozlišujeme bavlnářský, lnářský textilní průmysl, vlnářský a pletářský textilní průmysl, dále pak zpracování netkaných technických textilií. Právě v oblasti technických textilií se očekávají nové možnosti směru vývoje a výzkumu surovin i technologií výroby textilií (viz semináře TUL „Nové směry ve výzkumu technických textilií“ (24. 4. 2002), MILITKY, J. Technické textilie – vybrané kapitoly Sekce B-VCT-TUL, duben 2002). Technické textilie pronikají do všech odvětví jako izolační materiály (stavebnictví, infrastruktura), medicínské a inteligentní textilie, antistatické textilie pro čisté proozy, bariérové textilie – čedičová vlákna jako ochrana proti extrémním teplotám, filtrační textilie, multifunkční textilie např. se zvýšenou odolností vůči UV-C

¹⁰⁷ RYDVALOVÁ, P., JÁČ, I. Vliv průmyslových zón na rozvoj Libereckého kraje. 2003

zařízení, „smart“ textilie, skleněná vlákna (stroje pro tkaní skleněných vláken VÚTS, a.s. Liberec.) atd.¹⁰⁸.

Textilní průmysl je odvětví s krátkým inovačním cyklem výrobků, které je převážně orientované na export. Ve sledovaném roce 2000¹⁰⁹ se v České republice odvětví textilního a oděvního průmyslu podílelo na tržbách průmyslu (spadajícího pod MPO ČR) OKEČ C až E 3,8 %, z toho na textilní průmysl připadalo 2,9 % a na oděvní 0,9 % tržeb.

Průměrný evidenční počet pracovníků v odvětví textilního a oděvního průmyslu v roce 2000 byl 100 339, tedy 8,6 % zaměstnanosti v České republice.

Podíl na **přidané hodnotě** 1999/2000 v textilním odvětví byl 11,2 %. Nutno podotknout, že vývoj těchto ukazatelů má v časové řadě let 1999 až 2001 klesající tendenci.

Největší podíl na tržbách textilního průmyslu mají podnikatelské subjekty s více jak 250ti zaměstnanci. Je to dáno (jako např. u strojírenského či automobilového průmyslu) technologií výroby, která je investičně náročná.

Průměrná měsíční mzda absolutně činila v roce 2000 9 446,- Kč.

Vývoz subkategorie DB byl v roce 2000 ve výši 62 934 mil Kč, což je 5,62 % vývozu České republiky a podíl dovozu DB byl 3,73 % tedy 46 497 mil. Kč.

SWOT analýza a mapa „Potenciálního klastru textilního průmyslu“:

1. Údaje uváděné v této studii vycházejí z výzkumu odvětví textilního a oděvního průmyslu, který proběhl v roce 2003. Údaje byly nalezeny o 18 firmách, které zaměstnávaly dohromady 5 419 pracovníků (75 % zaměstnanců odvětví). Zbýlých 25 % pracovníků je zaměstnáno v malých firmách.

Profil společností je založen na datech z let 1995 - 2001. Důvodem pro použití starších dat je neexistence údajů v Obchodním věstníku k datu 1. 1. 2005, viz první sloupec v tab. 23.

¹⁰⁸ Viz. <<http://www.centrum.vslib.cz>>

¹⁰⁹ V rámci analýzy textilního a automobilového průmyslu byly všechny údaje vztaženy k roku 2000 vzhledem k tomu, že za následující roky byly dostupné údaje o firmách v analyzovaných odvětvích pouze u 1/3 subjektů.

TAB. 23 PROFIL SPOLEČNOSTÍ V MODELU POTENCIÁLNÍHO TEXTILNÍHO KLASTRU LIBERECKÉHO KRAJE

Poslední data v Obchodní m věstníku (rok)	Subjekt	Okres	PRAC	ZK	T	HV	PH
-	ELITEX PROD. a. s. Chrastava	Liberec	157	13 600	78 856	7 868	39 757
-	HOFLANA, spol. s r. o. Liberec	Liberec	170	117 313	126 551	-8 459	67 096
2000	HYBLER s.r.o. Semily	Semily	968	360 000	556 952	-39 375	174 101
2001	INTERLANA s.r.o. Liberec	Liberec	225	217 100	343 448	-8 632	89 091
1999	INTEX a. s. Liberec	Liberec	157	481 384	242 129	1 754	67 736
2002	JOHNSON CONTROLS, k. s. ČL	Česká Lípa	920	20	9 172 040	529 149	1 372 857
2003	LICOLOR, a. s. Liberec	Liberec	103	94 335	79 964	1 546	25 383
2003	MITOP, a. s. Mimoň	Česká Lípa	320	24 000 000	263 826	-5 811	86 337
2000	POLYDEKOR, spol. s r. o. ČL	Česká Lípa	166	5 010	326 270	3 887	41 182
-	Pro - Tex s.r.o. Liberec	Liberec	168	55 000	141 787	X	X
2000	ROTEXTILE, a. s. Rokytnice n. J.	Semily	230	2 071	251 635	-10 748	41 719
-	Seba T, a. s. Dvůr Králové	Trutnov	830	386 000	554 700	287	203 100
-	Technolen t. t. a. s. Lomnice n. P.	Semily	400	304 950	1 390 799	25 352	330 842
-	LARISA s.r.o.	Liberec	75	1 150	76 203	419	21 828
2003	ASSOCIATED WEAVERS, s.r.o.	Liberec	150	80 100	363 624	-1 412	91 130
1998	Libštátský textilní závod, spol. s r.o.	Liberec	150	47 914	80 264	2 169	27 198
1995	TREVOS Košťálov, s.r.o.	Semily	150	5 010	X	X	X
2001	TEXTILANA, a. s. Liberec	Liberec	80	922 084	631 539	-156 306	172 887
		x	5 419	27 093 041	14 680 587	341 688	2 852 244

Zdroj: vlastní zpracování, RYDVALOVÁ, P., JÁČ, I. Vliv průmyslových zón na rozvoj Libereckého kraje. 2003

Pozn.: X ... neuvedeno. PRAC ... počet pracovníků, ZK ... základní kapitál, HV ... hospodářský výsledek, T ... tržby, PH ... přidaná hodnota

Činnost některých podniků jako např. Textilana a.s., Larisa, s.r.o. byla ukončena.

TAB. 24 SEZNAM EKONOMICKÝCH ČINNOSTÍ FIREM MODELU TEXTILNÍHO KLASTRU LIBERECKÉHO KRAJE/2001

OKEČ	Základní a klíčová odvětví	Počet firem	Poznámka
17000	Výroba textilních výrobků	6	Interlana, Larisa, Trevos, ...
17200 17210 17230	Tkaní, textilií, bavlněných tkanin, česaných vlněných tkanin	4	Textilana, Rotextille, Hybler, Technolen
17110 17130	Úprava a spřádání textilních vláken, vč. Česání vlnařských vláken	2 1	Polydecor, ...
18200	Výroba jiných oděvů	3	Seba T, Hoflana, Pro-TEX
17400	Výroba konfekčních výrobků mimo oděvy	2	Johnson Controls, Rotextilie
17300	Konečná úprava textilií	2	Licolor, Interlana
17510	Výroba koberců	1	Intex
17530	Výroba netkaných textilií	1	Mitop

Zdroj: vlastní zpracování, RYDVALOVÁ, P., JÁČ, I. Vliv průmyslových zón na rozvoj Libereckého kraje. 2003

Viz Struktura seskupení odvětví je uvedena na obr. 18: Mapa klastru textilního průmyslu Libereckého kraje.

OBR. 18 MAPA TEXTILNÍHO KLASTRU

2. Tradiční výrobci textilií jsou v útlumu (vlivem levnější výroby textilu na Východě) nebo procházejí transformací, což by mohlo poskytovat prostor jak pro inovace, tak i pro odštěpování menších nových firem, tedy potenciál pro další nové podnikatelské aktivity. Otázkou však zůstává, zda je zaměření na tradiční textilní výrobu vhodným výrobním portfoliem nově vznikajících firem. Příkladem ne zrovna šťastného odštěpení menší firmy, při zachování výrobního portfolia, je již zmíněná firma Textilna CZ v Novém Městě pod Smrkem. Firma zahájila svou výrobu na podzim roku 2003 a v polovině roku 2004 měla již problémy s vyplácením mezd (viz článek: „Na výplatu mezd dnes pracovníci Textilny CZ opět čekali marně“, 5. 11. 2004, ČTK). Problém konkurence čínského textilu je v s blížícím se ukončením (1. 1. 2005) aplikování kvót na dovoz z Čínské lidové republiky do Evropské unie žhavé téma. K dané problematice vyšlo v průběhu října 2004 až července 2005 několik článků zaměřených na zprávy o likvidaci textilního průmyslu v Čechách:

- **Brusel, 13. 10. 2004, zdroj REPRO LN:** „Evropská unie se připravuje na to, jak čelit dopadům zrušení dovozních kvót na textil od 1. 1. 2005. Komisař P. Lamy a O. Rehn představili plán, jehož cílem je povzbudit konkurenceschopnost evropského textilního průmyslu i čelit očekávanému přílivu laciného čínského zboží.“
- **Praha, 24. 10. 2004, zdroj ČTK:** „Evropská unie kvůli blížící se liberalizaci obchodu s textílem a oděvy uvažuje o zlepšení monitorovacího systému pro obchod s tímto spotřebním zbožím“. Komentář: *Střet české výroby s lacinější čínskou výrobou na evropském trhu lze předpokládat, jedná se však o 10 let známou informaci (že v rámci liberalizace mezi členy Světové obchodní organizace WTO dojde od 1. 1. 2005 ke zrušení dovozních kvót) a existuje domněnka, že největší pokles výroby v České republice již proběhl vlivem útlumu vývozu do bývalého Sovětského svazu. Dále je potřeba si uvědomit, že zmíněné kvóty platí v ČR až od května roku 2004, tudíž česká textilní a oděvní výroba se již s asijskou konkurencí setkala a mohla by z těchto zkušeností těžit.*
- **MF DNES, Jan Sůra 2. 11. 2004** „Konkurence z Asie položila další textilkou“. Komentář: *Problém likvidace konkrétní textilní firmy v Benešově v Libereckém Kraji: u malých a středních podniků hrozí uzavření v důsledku konkurence „rychleji“ než u větších, kde je možné konkurenci převést i v kooperaci, jak uvádí další článek. Otázkou je zda k problémům ve zmíněné firmě došlo opravdu vlivem asijské konkurence. Autor článku zde cituje ředitele společnosti Hybler Reeling v Benešově u Semil Petra Dědečka, že „díky zrušení kvót a cel končí jejich jediný odběratel v Belgii, za kterého nemají náhradu“. Toto tvrzení by si zasloužilo bližší analýzu strategie tohoto podniku. Vedle zvýšení nezaměstnanosti v těchto regionech zde rovněž hrozí vznik další Brownfield – deprimující zóny – v případě opuštění areálu této textilní firmy.*
- **Ekonom.ihned.cz ze 30. 9. 2004:** „Kooperace místo války: značka česká, práce čínská“. Článek se zabývá úvahou nad možností firmy JITEX a.s. ve spolupracovat s čínskými partnery za předpokladu dodržování předepsané kvality.

- **Praha, 3. 11. 2004, Rothová, zdroj ČTK:** „Textil z Číny ohrožuje v EU 2,7 mil. pracovních míst... Přičemž v ČR exportuje zhruba 70 % textilních a oděvních firem na trh EU“. *Komentář: V rámci tohoto článku lze upozornit na úvahu o konkurenceschopném sortimentu výroby firem. Jako perspektivní se jeví firmy, které jsou dodavateli pro automobilový a stavební průmysl. Finanční analýza odvětví je silně ovlivněna firmou Johnson Controls, s.r.o., bez níž by celé odvětví Libereckého kraje bylo souhrnně ve ztrátě a rentabilita by byla záporná. Perspektivní se dále jeví technologie nanovláken.*
- **Praha, 12. 7. 2005, zdroj Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky:** Dne 9. 7. 2005 byla zveřejněna zpráva o změnách týkajících se dovozu textilních výrobků z Číny – na základě uzavření Memoranda o porozumění mezi Evropským společenstvím a Čínou budou nadále na dovoz určitých textilních výrobků uplatňována množství omezení (10 skupin výrobků – skupiny výrobků byly vybrány na základě doporučení Evropskou komisí).

3. Do odvětví vstoupilo několik silných nadnárodních firem, jako např. Johnson Controls, se zaměřením na dodávky pro automobilový průmysl.

4. Po průzkumu průmyslových zón, (viz studie Jáč a kol. 2002) lze zkonstatovat, že o rozvoj podniků se zaměřením na klasický textilní průmysl není v průmyslových zónách zájem (kromě Johnson Controls k.s., který je zaměřen na automobilový průmysl).

5. Kvalifikační základna je na velice slušné úrovni. V kraji působí TUL (Textilní Fakulta, Strojní a Hospodářská), Střední průmyslová škola textilní. Profily absolventů zmíněných škol odpovídají potřebám odvětvového seskupení, což přináší právě konkurenční výhodu.

6. Dalším zdrojem konkurenční výhody může být věda a výzkum - díky VÚTS Liberec, a.s., Technická univerzita v Liberci – Strojní, Textilní a Hospodářská fakulta – konkurenční výhoda.

7. Co se týče infrastruktury, Liberecký kraj se rozkládá na křižovatce několika důležitých evropských dopravních tepen. Prochází jím silniční tah Hannover – Lipsko – Štětín, Hamburk – Praha – Vídeň a Linec – Praha – Štětín, železniční přechod Černousy/Zawidów do Polska je součástí mezinárodního systému kombinované dopravy AGTC. Liberec disponuje kvalitním čtyřproudovým silničním spojením I/35 a R10 na jih republiky (Praha, Mladá Boleslav), napojení na ostatní směry je zatím málo vyhovující, ale s plánovaným vybudováním nových silnic (na sever R10 do Žitavy, na západ I/13 směrem na Ústí nad Labem a na jihovýchod I/35 do Hradce Králové) lze očekávat výrazné zlepšení dopravního spojení. Krajem prochází hustá síť železničních tratí (hustota železniční sítě je o 34 % vyšší než je celostátní průměr), většina tratí má však regionální charakter. Tento stav je zapříčiněn zejména topografickými vlastnostmi hornatého území. Velmi silně se tento faktor projevuje např.

v okrese Semily. V souvislosti s realizací projektu Regiotram¹¹⁰ se však předpokládá, že dojde ke zlepšení dopravního spojení mezi Libereckým, Pardubickým a Královéhradeckým krajem.

4.5.4 Hodnocení modelu automobilového odvětvového seskupení v Libereckém kraji¹¹¹

Kategorie: D – zpracovatelský průmysl

Subkategorie: DM (Výroba dopravních prostředků a zařízení)

Číselný kód: 3400 - 3550

Navazující OKEČ: 17, 18, 19, 29, 31, 36, (vazba na nářadí – např. fa Natec s.r.o., ...)

Historický vývoj a charakteristika průmyslu:

Výroba dopravních prostředků patří k dynamicky se rozvíjejícím oborům v Libereckém kraji. Kromě jedné firmy podnikající v oboru výroby kolejových vozidel (Vagónka Česká Lípa a.s., součást nadnárodního koncernu Bombardier Transportation) se jedná o firmy z oblasti automobilového průmyslu. Celkem v odvětví působí cca 20 firem, tab. 26. Podíváme-li se do historie automobilového průmyslu v Libereckém kraji a blízkém okolí, je hlavním tahounem ve výrobě osobních automobilů by Škoda Auto Mladá Boleslav (mimo Liberecký kraj, ale pouhých 50 km od Liberce), mezi další známé pojmy v automobilovém průmyslu patří LIAZ s.r.o., Lucas Autobrzdý s.r.o., ...

Výroba automobilu je modulárním výrobním procesem. To znamená, že výrobní proces je „rozdělen“ na několik částí, které jsou od sebe naprosto oddělené. Automobil se montuje z dílů (cca 10.000 ks) vyrobených v několika továrnách, které mohou být od sebe vzdáleny tisíce kilometrů. Zmíněné díly se vyrábějí zhruba z 50 různých materiálů, procentní hmotnostní podíly jsou uvedeny tab. 25.

TAB. 25 HMOTNOSTNÍ PODÍLY MATERIÁLŮ V AUTOMOBILU

Materiál	Hmotnostní podíl
Ocel	55 %
Litina	12 %
Hliník a AL-slitiny	6 %
Barevné kovy	3 %
Plasty	8 %
Guma	4 %
Sklo	3 %
Kapaliny	6 %
Ostatní	3 %

Zdroj: <http://www.sf.vslib.cz>

¹¹⁰ Více viz <<http://www.regiotram-nisa.cz/web2005/rtn-ce-5-0.php?art=323>>

¹¹¹ RYDVALOVÁ, P., JÁČ, I. *Mikro- úroveň analýzy odvětvových seskupení*. 2004, s. 158 - 165

Dle zpracovávání a opracovávání jednotlivých materiálů získáme představu o vstupujících, či předcházejících činnostech před montáží automobilu. Viz schéma obr. 19 Mapa automobilového klastru.

OBR. 19 MAPA AUTOMOBILOVÉHO KLASTRU

Automobilový průmysl obecně patří k odvětvím s vysokou přidanou hodnotou, pokud nezůstane omezen pouze na montáž komponent vyrobených v zemích s ještě levnější pracovní silou. Cílem státu by proto měla být podpora těch investorů, kteří hodlají do ČR přenést i část výzkumných a vývojových prací. Vedle automobilového průmyslu patří k odvětvím s vysokou přidanou hodnotou výroba elektrických strojů, kovů, gumárenský a plastikářský průmysl, výroba přesných a optických zařízení, průmysl skla, keramiky a porcelánu.

Počet pracovníků v odvětví v automobilového průmyslu v roce 2000 byl 89 537 tedy 7,7 % podíl České republiky.

Procentní nárůst **přidané hodnoty** 1999/2000 v automobilovém odvětví byl 9,5 %.

Tržby, dovoz, vývoz:

Ve sledovaném roce 2000 se v ČR odvětví automobilového průmyslu podílelo **na tržbách průmyslu** (spadajícího pod MPO ČR) OKEČ C až E 13,0 %, z toho OKEČ 34 - 1 2,9 % a OKEČ 35 – 8 %.

Vývoz subkategorie DM byl v roce 2000 uskutečněn ve výši 194 198 mil Kč, což je 17,34 % celé ČR a podíl **dovozu DM** na ČR byl 10,72 %, tedy 133 667 mil. Kč.

SWOT analýza a mapa „potenciálního klastru automobilového průmyslu“

1. Velká část zaměstnanosti automobilového odvětvového seskupení je v odvětví dle číselného kódu OKEČ v kategorii 28 a 34.

Profily společností je založen na datech z let 1995 - 2001. Důvodem pro použití starších dat je neexistence údajů v Obchodním věstníku k datu 1. 1. 2005, viz první sloupec v tab. 26.

TAB. 26: PROFIL SPOLEČNOSTÍ V MODELU AUTOMOBILOVÉHO KLASTRU LIBERECKÉHO KRAJE

Poslední data v OV (rok)	Subjekt	Okres	PRAC	ZK	T	HV	PH
1997	ArvinMeritor LVS Liberec a. s.	Liberec	750	406 408 000	975 828	28 141	249 823
1997	AUTOBATERIE, spol. s r.o. ČL	Česká Lípa	480	215 205 000	1 076 107	23 765	250 143
1997	AXL, a. s. Semily	Semily	150	152 350 800	103 249	65	51 694
2002	BRANO-ATESO a. s. Jablonec	Jablonec n. N.	900	679 514 000	1 015 812	29 621	311 762
-	BTV plast, s.r.o. Jablonec n.N.	Jablonec n. N.	620	40 000 000	499 529	20 016	177 518
-	Delphi Packard Electric ČR s.r.o.	Česká Lípa	2 750	253 225 000			
2001	DESKO a. s. Desná v Jiz. hor.	Jablonec n. N.	150	21 927 000	103 426	2 923	44 213
2001	EPRONA, a. s. Rokytnice n. J.	Semily	150	75 759 000	81 701	412	27 861
2000	Fehrer Bohemia s.r.o. Č. Lípa	Česká Lípa	550	65 000 000	594 948	66 914	286 881
2000	GRUPO ANTOLIN BOHEMIA a.s.	Liberec	462	506 350 000	1 633 669	45 989	360 028
2001	JABLOTRON, s.r.o. Jablonec n.N.	Jablonec n. N.	200	2 000 000	246 999	25 566	90 390
-	KNORR-BREMSE s.r.o. Hejnice	Liberec	311	138 188 000	1 090 735	37 044	232 262
2000	LUCAS AUTOBRZDY, s.r.o. Jbc	Jablonec n. N.	1 060	496 920 000	1 876 480	130 628	483 426
2000	Lucas Varity s.r.o. Jablonec n.N.	Jablonec n. N.	872	570 100 000	3 192 966	277 169	563 942
2001	LVZ, a. s. Liberec (GEA AG)	Liberec	394	240 000 000	930 462	44 326	218 705
2003	Monroe Czechia s.r.o. Hodkovice	Liberec	375	100 000	1 181 008	64 757	323 419
-	PEKM Kabeltechnik s.r.o. Liberec	Liberec	900	49 000 000			
-	PRAGA Hrádek n. N. a. s.	Liberec	160	137 595 000	202 114	-301	83 101
2000	UNITHERM, s.r.o. Jablonec n. N.	Jablonec n. N.	150	2 300 000	181 005	23	43 397
2001	Vagónka Česká Lípa, a. s.	Česká Lípa	475	253 247 900	511 963	-108 930	135 052
		x	11 859	4 305 189 700	15 498 001	688 128	3 933 617

Zdroj: RYDVALOVÁ, P., JÁČ, I. *Mikro- úroveň analýzy odvětvových seskupení*. 2004, s. 158 – 165, upraveno

Pozn. K tab. 26: X ... neuvedeno, OV ... Obchodní věstník, PRAC ... počet pracovníků, ZK ... základní kapitál, HV ... hospodářský výsledek, T ... tržby, PH ... přidaná hodnota

TAB. 27 SEZNAM EKONOMICKÝCH ČINNOSTÍ FIREM MODELU AUTOMOBILOVÉHO ODVĚTVOVÉHO SESKUPENÍ LIBERECKÉHO KRAJE

OKEČ	Základní a klíčová odvětví	Počet firem	Poznámka
17400	Výroba textilií	1	Johnson Controls
25200-	Výroba plastů	6	Brano, Peguform, Grupo Antolin Turnov, Metzeler, Rekufol, Plastkov
28500-28750	Povrchová úprava kovů	8	ArvinMeritor, Brano Ateso, Desko, Eprona, Knorr-Bremse, Lucas Autobrzd, Lucas Varity, Vagónka ČL
31200-31400	Akumulátory, vodiče, rozvodný spojovací systém, kabely	6	Autobaterie(!), Eprona, PEKM Kabeltechnik, Desko, Unitherm
31600	Elektrozařízení	3	Delphy Packard, Eprona, Jablotron,
32300	Rádiové zařízení	1	Jablotron
34100-34300	Výroba motorových vozidel a příslušenství	9	ArvinMeritor, AXL, Brano, BTV plast, Knorr-Bremse, Lucas Autobrzd, Lucas Varity, Monroe Czechia, Praga Hrádek,
35200-35500	Výroba jin. dopr. prostředků	3	AXL, Grupo Antolin Bohemia, Vagónka
36110	Výroba sedacího nábytku	1	Fehrer Bohemia
36630-37200	Ostatní + recyklace	3	LVZ, ...
73100	Výzkum a vývoj		Grupo Antolin Bohemia, VÚTS Liberec, TUL,

Zdroj: vlastní, RYDVALOVÁ, P., JÁČ, I. *Mikro- úroveň analýzy odvětvových seskupení*. 2004, s. 158 - 165

Schéma seskupení odvětví je uvedeno na obr. 19 Mapa klastru automobilového průmyslu Libereckého kraje.

2. Tradiční výrobcem a tahounem automobilového průmyslu v ČR je Škoda Auto a.s. Právě díky této firmě vznikají na základě vytváření sítí dodavatelů další závody v blízkém dosahu Mladé Boleslavi v Libereckém kraji. Velké množství firem vzniklo na základě investic ze zahraničí. Postupně dochází k přechodu i na jiné odběratele. Čímž dochází ke zvýšení konkurenční výhody firem.

3. Odvětví je ovládáno zahraničními investory – Johnson Controls, automobilové součástky s.r.o. – textilní průmysl s dodávkami do automobilového průmyslu, Denso Manufacturing, s.r.o., Peguform Bohemia k.s., Grupo Antolin Bohemia a.s. v Chrastavě, Grupo Antolin Turnov s.r.o. atd.

4. Po průzkumu průmyslových zón, (viz studie Jáč a kol. 2002) lze zkonstatovat, že o rozvoj podniků se zaměřením na automobilový průmysl je v průmyslových zónách zájem, možno považovat za

konkurenční výhodu. První firma, která zahájila svou činnost v průmyslové zóně Liberec – Jih v září 2002 je firma AC Lak s.r.o. (nová prášková lakovna na úpravu automobilových dílů). Druhou firmou je společnost Fehrer Bohemia, s.r.o., která zde zahájila výrobu loketních opěrek do automobilů BMW. Mezi další firmy v zóně patří Denso Manufacturing Czech, s.r.o., Airs Manufacturing, s.r.o., Sarnatech Schenk – Sarnamotive Bohemia, s.r.o. (vstřikování plastů – automobilové součástky), Toyota Logistik, s.r.o., Autocolor, s.r. o. atd. Doplňkové služby v zóně jsou zabezpečovány např. firmami:

Oaza-net, s.r.o. Liberec (telekomunikační stožár),

Astra Trans, s.r.o. Liberec (dopravní služby),

Copy, s.r.o. Liberec (kopírovací služby).

Dopravní spojení zóny s centrem města zajišťují autobusy MHD Liberec.

Lze konstatovat, že 80 % oborových činností v průmyslových zónách Libereckého kraje je zaměřeno na automobilový průmysl, což přináší konkurenční výhodu.

5. Kvalifikační základna je na velice slušné úrovni i díky TUL (fakulty Strojní, Hospodářská, Mechatroniky), Střední průmyslové škole strojní a elektro, Obchodní akademii, atd. Profily absolventů zmíněných škol odpovídají potřebám klastru a přináší tak konkurenční výhodu.

6. Dalším zdrojem konkurenční výhody může být věda a výzkum - díky VÚTS Liberec, a.s., Technická univerzita v Liberci – Strojní, Textilní a Hospodářská fakulta. Z firem se výzkumem a vývojem zabývá např. firma Grupo Antolin Bohemia, a.s. Svou aktivitou přináší tyto firmy konkurenční výhodu celému klastru.

7. Podmínky infrastrukturního napojení jsou obdobné jako u textilního průmyslu, (viz charakteristika klastru textilního průmyslu).

4.6 Klastrové iniciativy v České republice v období let 2003 - 2005

V České republice se klastry začaly mapovat v rámci výzkumného záměru CEZ:J17/98:275100015 kolektivem pod vedením doc. Ing. Karla Skokana, Ph.D. z Vysoké školy báňské Technické univerzity Ostrava. Projekt byl zaměřen na „Industry Clusters v regionálním rozvoji“. Na základě tohoto výzkumu a spolupráce s agenturou CzechInvest došlo k zaregistrování Moravskoslezského strojírenského klastru v České republice, dále pak byly na přelomu roku 2003 a 2004 zahájeny činnosti v následujících klastrech:

- 1) Moravskoslezský strojírenský klaster - činnost zahájena 14. 7. 2003.

- 2) Life Science klastr – Biotechnologický klastr, formální zahájení činnosti klastru bylo v rámci „projektu BIO CZECH 2004“ ve dnech 21. - 22. 4. 2004.
- 3) Dřevařský klastr v Moravskoslezském kraji v průběhu roku 2004 byl Radou Moravskoslezského kraje projednán vznik klastru a byla zadána studie vyhodnocení tohoto klíčového oboru.

Situace na konci roku 2004

V průběhu listopadu a prosince roku 2004 bylo agenturou CzechInvest realizováno sedm seminářů zaměřených na problematiku klastrů ve Zlíně 2x, v Českých Budějovicích, Liberci, Kolíně, Pardubicích, Ústí nad Labem). Současně proběhlo proškolení cca 40 facilitátorů z České republiky. Semináře byly organizovány formou workshopů, zapojením jednotlivých účastníků do přípravy návrhů na potenciální klastry v jednotlivých regionech. Výstupy z těchto seminářů jsou uvedeny v obr. 20.

Situace v polovině roku 2005

Vývoj zájmu o podporu podnikání z Operačního programu průmysl a podnikání – Klastry naznačuje obr. 21, který podává přehled o:

- potenciálních klastrových iniciativách,
- klastrových iniciativách, které jsou ve fázi konzultací či přípravy žádosti a
- projektech, které již byly podány na regionálních kancelářích.

Při porovnání obr. 20 a obr. 21 lze vidět znatelný posun v zájmu podniků a správy jednotlivých krajů. První záležitostí je, že v zájmu lepšího řízení klastrové iniciativy došlo ve většině propojených krajů jako např. kraje Ústeckého a Karlovarského, Plzeňského a Českobudějovického apod. (viz obr. 20) k jejich roztržení a návrhu možností klastrových iniciativ za jednotlivé kraje na úrovni NUTS 3. Na obr. 21 jsou již vidět zájmy o konkrétní klastrové iniciativy, což lze demonstrovat na příkladu Libereckého kraje. V Libereckém kraji byla na workshopu v listopadu 2004 (zkušenost z vlastní účasti) dominantní skupina zástupců malých a středních podniků a Svazu výrobců bižuterie, na druhém místě skupina podporující tradice textilu prostřednictvím technických textilií (podporováno rovněž zástupci Technické univerzity v Liberci), dále skupinka podnikatelů z odvětví sklářského a konečně i zástupci podnikatelů zaměřených na informační technologie. Na základě jednání vzniklo pořadí potenciálních klastrů uvedených v obr. 20.

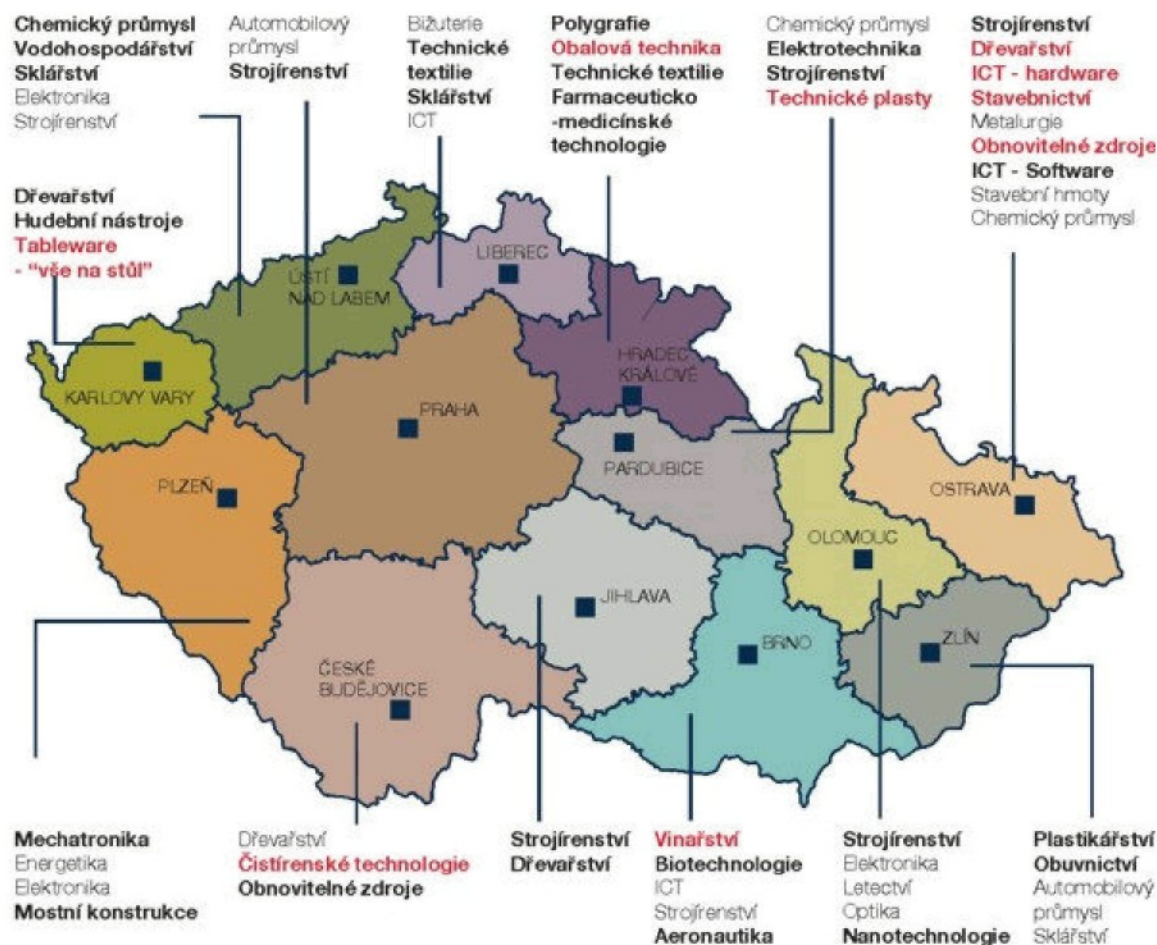
Mapa potenciálních a reálných projektů klastrů v jednotlivých regionech

Reálné projekty jsou vyznačeny tučně.



OBR. 20 KARTOGRAM EXISTUJÍCÍCH POTENCIÁLNÍCH A REÁLŇÝCH PROJEKTŮ KLASTRŮ V JEDNOTLIVÝCH KRAJÍCH ČESKÉ REPUBLIKY

Zdroj: Newsletter o klastrech nejen v ČR: CzechInvest. Praha: MPO, 2004. DLkls1/12/



Pozn.:

- potencionální klastrové iniciativy
- klastrové iniciativy, které jsou ve fázi konzultací či přípravy žádosti
- projekty, které byly podány na regionálních kancelářích

OBR. 21 KARTOGRAM EXISTUJÍCÍCH KLASTROVÝCH INICIATIV V ČR ROKU 2005

Zdroj: <http://www.czechinvest.org/web/pwci.nsf/pages>. [online],[cit. 10. 8. 2005]

Vývoj zájmu jednotlivých skupin o iniciaci založení klastru byl následující:

Odvětví textilního průmyslu –

1. V Libereckém kraji existuje potenciál pro založení klastru textilního průmyslu, viz kap. 4.4.
2. Byl projeven zájem o úlohu příjemce podpory z OPPP – Klastry, což s sebou přináší přípravu, vytvoření a koordinaci pracovní skupiny, vypracování, podání žádosti a samozřejmě spoluúčast na financování projektu, čehož se zhostila Textilní fakulta Technické univerzity v Liberci. Žádost o podporu I. fáze projektu z OPPP – Klastry, by měla být podána ve 2. polovině roku 2005. Postup je uveden v kap. 4.1.
3. Výhodou je, že krajský úřad měl již zpracovanou prvotní studii - analýzu podnikatelského prostředí pro vytváření klastrů v Libereckém kraji se zaměřením na textilní průmysl, viz kap. 4.5. Studii zpracovali členové katedry podnikové ekonomiky Hospodářské fakulty Technické

univerzity v Liberci. Kraj projevil podporu se založením klastru.

4. Do přípravy klastrové iniciativy, jsou zapojeni někteří externí pracovníci Asociace Textilního-
Oděvního-Kožedělného průmyslu – ATOK. Toto seskupení nemůže být přímým příjemcem
podpory z OPPT – Klastry, protože má sídlo v Praze, která nesplňuje kritéria příjemců podpory.

Odvětví sklářského průmyslu

1. V Libereckém kraji existuje potenciál pro založení klastru sklářského průmyslu, viz kap. 4.4.
2. Byl projeven zájem o úlohu příjemce podpory z OPPT – Klastry, což s sebou přináší přípravu,
vytvoření a koordinaci pracovní skupiny, vypracování, podání žádosti a samozřejmě spoluúčast na
financování projektu, čehož se zhostila Agentura regionálního rozvoje, spol. s r. o.
Spolufinancování zajistí kraj, který je majoritním vlastníkem agentury. (Žádost o podporu by měla
být podána v září r. 2005)
3. Výhodou je, že jedna z pracovníků agentury je v seznamu připravovaných „facilitátorů“.
4. Z řad podnikatelů projevíly zájem především malé podniky, které cítí potřebu propojení svých
zkušeností, vytvoření silnější skupiny pro možnost lobbingu, společné propagace, apod. Větší
firmy naopak projevíly „nezájem“.
5. Technickou univerzitu v Liberci v projektu zastupuje Strojní fakulta – katedra sklářských a
keramických strojů, Textilní fakulta – katedra designu, Hospodářská fakulta – katedra podnikové
ekonomiky.

Zástupci **odvětví výroby bižuterie**, kteří se původně jevíli jako tahouni v založení klastrů na základě
klastrové iniciativy státem, nakonec od myšlenky odstoupili. Důvodem bylo vytvoření silné skupiny
Jablonex Group (červen 2005). Některé podniky z této skupiny jsou zároveň členy Svazu výrobců
bižuterie. Jeho členové jsou jak podniky tak i subjekty vzdělávání a výzkumu. Dle toho lze
konstatovat, že v Libereckém kraji vedle zmíněného (komentář tab. 20 kap. 4.4.1) přirozeného klastru
automobilového průmyslu existuje i „přirozený“ klaster bižuterie. O problematiku informačních a
komunikačních technologií (ICT) nebyl z pohledu iniciace vzniku klastru projeven dostatečný zájem.
Podmínky pro rozvoj zmapovaných důležitých odvětví Libereckého kraje jsou dle výše uvedeného
dobré. Je důležité, že si samospráva kraje uvědomuje, že kraj ani vyšší (či menší) územně správní
celek nemůže být nejlepší ve všech odvětvích, a proto je třeba podporovat rozvoj jeho existujících
silných stránek. Neméně důležitá je existence iniciátora pro organizování klastru, vzájemná spolupráce
výzkumných a vzdělávacích institucí napojená na podnikatelskou sféru. Jedním z největších úskalí je
získání důvěry a ochoty firem ke spolupráci, zamezení obav ze ztráty know-how. Současně je třeba si
uvědomit, že i klastry mají svůj životní cyklus se stádií vzniku, růstu, zralosti a úpadku. Díky své
konkurenceschopnosti však přitahuje daný klaster podobné a doplňkové činnosti, nové subjekty
podnikající v daném oboru, čímž vzniká opět prostor pro nové klastry.

5. Analýza inovačního potenciálu českých malých a středních podniků

Záměrem disertační práce je zjistit, zda existuje vazba mezi přirozenými klastry či klustrovými iniciativami a rozvojem českých malých a středních podniků. V předcházejících kapitolách byl popsán vztah mezi klastry, strategií, inovacemi a konkurenceschopností malých a středních podniků. Na základě uvedeného lze konstatovat, že konkurenceschopná firma je taková, kterou lze charakterizovat jako inovační nebo se schopnostmi a možnostmi inovovat, tedy firma s existencí inovačního potenciálu.

Stav inovačního potenciálu českých malých a středních podniků byl hodnocen pomocí průzkumu potřeb a připravenosti malých a středních podniků k zavádění inovací. Cílem průzkumu bylo zjištění aktuálních informací o názorech, situaci a podmínkách malých a středních podniků v oblasti tvorby a využití inovací ve vazbě na zvýšení konkurenceschopnosti. Cílem průzkumu bylo zhodnocení inovačního potenciálu a inovačních schopností malých a středních podniků v rozsahu celé České republiky.

5.1 Sběr dat a metodika průzkumu

Průzkum, vlastní přínos autorky doktorské disertační práce, byl zaměřen na organizace, u kterých bylo možné předpokládat proinovační zájem. Z tohoto důvodu byla jako základní seznam organizací pro průzkum inovačního potenciálu vybrána databáze „Technologický profil České republiky“ (viz kap. 3.5.3), zpracovaná v roce 2004 Asociací inovačního podnikání České republiky¹¹².

Sběr dat probíhal formou dotazníkového šetření. Jednalo se o tzv. kvalitativní průzkum, který je založen na výpovědích respondentů – představitelů podniků. Pro zhodnocení inovačního potenciálu byl použit dotazník (viz příloha G), který vznikl s podporou projektu Leonardo da Vinci „Design of a model for point university – enterprise U-SME Innovation“¹¹³. Primárním zdrojem informací pro zjištění inovačního potenciálu se staly odpovědi na otázky strukturované do šesti základních oblastí charakterizujících činnosti podniku.

¹¹² Technologický profil České republiky, CD ROM, verze 06. Praha: AIP ČR, 2004.

¹¹³ VACEK, J. a kol. *Mapa připravenosti podniku k inovacím*. 2001

1. Základním souborem byla databáze Technologického profilu České republiky, která obsahovala 2525 ekonomických subjektů se základními informacemi o oboru podnikání, typu organizace, právní formě podnikání, počtu zaměstnanců a adrese. Pro zaměření průzkumu bylo nutné provést výběr subjektů, a to dle dále uvedených kritérií.
2. Základním kritériem výběru byl počet zaměstnanců, dle zákona č. 47/2002 Sb., o podpoře podnikání v novelizovaném znění. Tento výběr umožňuje přímo databáze Technologického profilu České republiky. Dalším kritériem byl typ organizace. Toto kritérium bylo nutné z důvodu zaměření dotazníku na výrobní a výzkumné podnikatelské subjekty. Ze souboru byly vyloučeny subjekty jako vzdělávací instituce, hospodářské komory, obce, obecně prospěšné společnosti a příspěvkové organizace. Na základě těchto kritérií byl vybrán soubor obsahující 1000 prvků.
3. Analyzovaný soubor lze charakterizovat jako soubor s 1000 malými a středními podniky splňujícími základní požadavek počtu do 250 zaměstnanců.
4. Všem těmto podnikům byl zaslán dotazník s návodem na vyplnění. Byla zvolena písemná tištěná forma dotazníku s možností jeho zaslání i v elektronické podobě prostřednictvím internetu.

Z důvodu nesprávné adresy se vrátilo 60 dotazníků. Dotazník tedy obdrželo 940 malých a středních podniků. Návratnost činila 9,89 % z doručených dotazníků, tzn. 93 dotazníků. Uvedená hodnota 9,89 % odpovídá v marketingové praxi uznávané návratnosti dotazníků cca 10 %. Z došlých dotazníků jich bylo dále vyřazeno 27 pro neúplné či zdvojené odpovědi, popř. z důvodu, že firma sama upozornila na přestoupení hranice počtu zaměstnanců popř. na nesplnění kritéria nezávislosti. Do vyhodnocení inovačního potenciálu tak bylo zahrnuto 66 podnikatelských subjektů.

Dotazník (příloha G) zahrnuje šest oblastí podniku související s analýzou připravenosti organizace úspěšně využívat inovační strategie. Sledovanými oblastmi jsou:

- A: strategie a plánování,
- B: marketing,
- C: technologický proces,
- D: kvalita, životní prostředí,
- E: logistika (nákup, distribuce, outsourcing),
- F: organizace a lidské zdroje.

Každý z daných okruhů byl rozdělen do šesti otázek a u každé otázky byly nabídnuty 4 alternativy odpovědí, které odpovídají posuzovaným kritériím. Výběr z nabízených možností byl prováděn

označením té varianty, která nejlépe vystihovala aktuální stav podniku. Dotazník také nabízel prostor pro doplňující informace.¹¹⁴

První část dotazníku (A) Strategie a plánování je zaměřena na oblast strategického managementu. Zkoumá, do jaké míry z hlediska časového horizontu podnik koordinuje své aktivity vzhledem k představám o budoucnosti firmy, její vizi a vztah zaměstnanců k ní, k představám o inovačních programech firmy, změnách plánu, finančních ukazatelích plánu a o projektovém řízení podniku.

Druhá část dotazníku (B) Marketing se zabývá zákaznickou orientací firmy tedy orientací firmy na trh a především na zákazníky a tvorbu moderních koncepčních marketingových strategií. Zjišťuje stupeň sledování aktuálních vývojových trendů na trhu, hodnocení tržní konkurenční pozice, míru orientace firmy na zákazníka a sledování postojů zákazníka k produktu firmy, dále sleduje stupeň práce s informačním systémem (způsob přenosu tržních informací ve firmě) a vztah marketingu k finančnímu řízení.

Ve třetí a čtvrté části (C) Technologický proces a (D) Kvalita, životní prostředí jsou získávány informace o vztahu znalostního managementu a inovačního procesu v podniku. Zkoumá se úroveň budoucí konkurenceschopnosti firmy v oboru, možnost změn používaných technologií a sbírání podnětů k provádění změn technologických procesů, dále úroveň kalkulace výrobních nákladů a jejich další sledování ve firmě. Rovněž se v této oblasti získávají informace o tvorbě zdrojů nutných pro další vývoj. Oblast (D) Kvalita, životní prostředí je zaměřena na získání informací o sledování změn ovlivňujících systém kvality ve firmě, o hodnocení individuálního přístupu pracovníků k dodržování kvality včetně dopadu sledování kvality na procesy změn ve firmě a o postoji firmy k provádění externího auditu. Rovněž se získávají informace o přístupu firmy k ochraně životního prostředí - dopad činnosti firmy na životní prostředí. Závěr této části je zaměřen na získávání informací o tvorbě zdrojů na náklady, které jsou vyvolány změnami norem, předpisů a legislativy v oblasti kvality životního prostředí.

Pátá část dotazníku (E) Logistika (nákup, distribuce, outsourcing) se specializuje na informace o úrovni logistiky podniku. Otázky jsou zaměřeny na oblast zjišťování nákupů a distribuce, přenosu informací a komunikace s partnery firmy. Dále se získávají informace o optimalizaci logistiky ve firmě, flexibilitě logistických procesů a zavádění inovací v logistice firmy. Sleduje se vztah řízení logistiky a financí.

¹¹⁴ JÁČ, I., RYDVALOVÁ, P., ŽIŽKA, M., ŽUKOVÁ, H. Specifikace zdravého českého malého a středního podnikání, I. díl. 2004 – byl proveden pilotní průzkum

V poslední šesté části dotazníku (F) Organizace a lidské zdroje jsou získávány informace o aktuálním stavu v oblasti lidského kapitálu. Zkoumá se postoj managementu k motivaci zaměstnanců firmy a jejich spokojenost, oblast komunikace a řízení spolu s oblastí vzniku a řešení konfliktů na pracovišti. Dále jsou zkoumány informační toky ve firmě a způsob, jakým jsou ve firmě informace využívány a skutečnost, zda firma disponuje informačními systémy a na jakém stupni jsou informační systémy využívány. Současně se v této části získávají informace o úrovni a rozvoji firemní kultury.¹¹⁵

5.2 Metodika vyhodnocení analýzy

Při první etapě byla pro vyhodnocení jednotlivých otázek v každém z šesti problémových okruhů použita metodika čtyřbodové stupnice. Ke každé z možných odpovědí na danou otázku byl přiřazen počet bodů odpovídající stupni inovační aktivity daného procesu:

- 1 bod – nulová inovační aktivita,
- 2 body – nízká inovační aktivita,
- 3 body – střední inovační aktivita,
- 4 body – velmi vysoká inovační aktivita.

Výběr odpovědí prováděli respondenti zaškrtnutím varianty, která dle jejich mínění nejlépe vystihovala aktuální stav v podniku s možností upřesnění v poznámce.

Maximální ohodnocení inovační aktivity, které firma mohla získat v každém z hodnocených okruhů, je 24 bodů. Podle počtu získaných bodů byly podnikatelské subjekty v jednotlivých zkoumaných oblastech zařazeny do určitých tříd (viz. tab. 28).

TAB. 28 KRITÉRIA PRO ZAŘAZENÍ FIRMY

Třída	Rozmezí bodů	Hodnocení inovačního potenciálu
A	21 až 24	vysoký inovační potenciál
B	16 až 20	střední inovační potenciál
AB	11 až 15	nízký inovační potenciál
C	6 až 10	velmi nízký inovační potenciál

Zdroj: JÁČ, RYDVALOVÁ, ŽIŽKA, ŽUKOVÁ Specifikace zdravého českého malého a středního podnikání, I. díl. 2004, s. 95

¹¹⁵ JÁČ, I., RYDVALOVÁ, P., ŽIŽKA, M., ŽUKOVÁ, H. Specifikace zdravého českého malého a středního podnikání, I. díl. 2004, s. 93 – 94. – byl proveden pilotní průzkum

Druhá etapa vyhodnocení spočívala v zařazení jednotlivých podniků do čtyř tříd v závislosti na celkovém počtu bodů načítaných ze všech zkoumaných oblastí. Viz příloha H. Každý z analyzovaných podniků mohl v souhrnném hodnocení získat maximálně 144 body a minimálně 36 bodů. Podle souhrnného počtu získaných bodů byly firmy rozděleny do 4 tříd, viz tab. 29.

TAB. 29 KRITÉRIA PRO ZAŘAZENÍ FIRMY DO TŘÍDY CELKOVÉHO INOVAČNÍHO POTENCIÁLU

Třída	Rozmezí bodů	Hodnocení inovačního potenciálu
A	121 až 144	vysoký inovační potenciál
B	91 až 120	střední inovační potenciál
AB	61 až 90	nízký inovační potenciál
C	36 až 60	velmi nízký (zanedbatelný) inovační potenciál

Zdroj: JÁČ, RYDVALOVÁ, ŽIŽKA, ŽUKOVÁ Specifikace zdravého českého malého a středního podnikání, I. díl. 2004, s. 95

Třetí etapou bylo zhodnocení inovačních schopností a možností malých a středních podniků v České republice. První stanovenou **hypotézou** bylo, že všechny firmy zařazené do Technologického profilu České republiky budou vykazovat inovační potenciál. Po převedení dat z dotazníků do elektronické podoby byly tyto vyhodnoceny běžnými statistickými postup, jako je uspořádání do tabulek a následné grafické zpracování do sloupcových grafů.

Čtvrtou etapou analýzy inovačního potenciálu českých malých a středních firem ve vazbě na klastry byla porovnání ekonomických činností jednotlivých podniků. Byla vyslovena **druhá hypotéza**, že více jak 50 % malých a středních podniků charakterizujících Technologický profil České republiky má hlavní ekonomickou činnost shodnou se zaměřením klastrů regionu sídla firmy. Tedy, že podniky se shodným předmětem podnikání jako vymezený regionální klastř či klastrová iniciativa mají inovační potenciál. Údaje o existenci přirozeného klastru či klastrové iniciativě byly převzaty z údajů agentury CzechInvest, viz kap. 4.6.

Pátá etapa byla zaměřena na prověření závislosti inovačního potenciálu a finančního zdraví firem. Jako nástroje při vyhodnocení výkonnosti firmy bylo použito ukazatelové soustavy IN99 autorů Neumaierových¹¹⁶. Byla vyslovena **třetí hypotéza**, že firmy s inovačním potenciálem ve třídách A, B, AB budou vykazovat nezáporný ekonomický zisk. Ekonomický zisk je rozdílem výnosů a ekonomických nákladů (veškerých nákladů tedy i nákladů ztracené příležitosti)¹¹⁷.

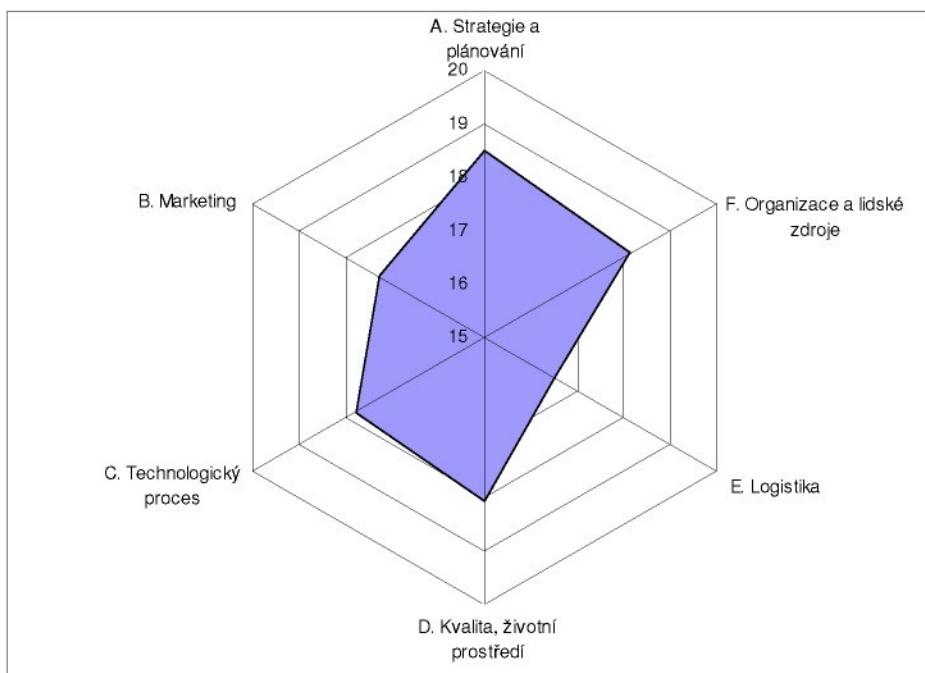
¹¹⁶ NEUMAIEROVÁ, I., NEUMAIER, I. Výkonnost a tržní hodnota firmy. 2002

¹¹⁷ SYNEK, M. Manažerská ekonomika. 2002, s. 36

5.3 Inovační schopnosti malých a středních podniků Technologického profilu České republiky (verifikace 1. dílčí hypotézy)

První dílčí hypotéza: Firmy zařazené do Technologického profilu České republiky budou vykazovat inovační potenciál.

Podle průměrného zhodnocení zkoumaných okruhů (viz. obr. 22) je vidět, že nejméně problémovou byla pro české malé a střední podniky oblast strategie a plánování. Lze konstatovat, že české malé a střední podniky charakterizující dle AIP ČR technologický profil České republiky vykazují střední inovační potenciál v bodovém ohodnocení 106 bodů třídy B (do vyšší kategorie A i nižší kategorie AB schází či zbývá stejný počet bodů tedy 15). Nejlépe hodnocenou oblastí byla oblast strategie, která je nedílnou součástí manažerských procesů firmy.



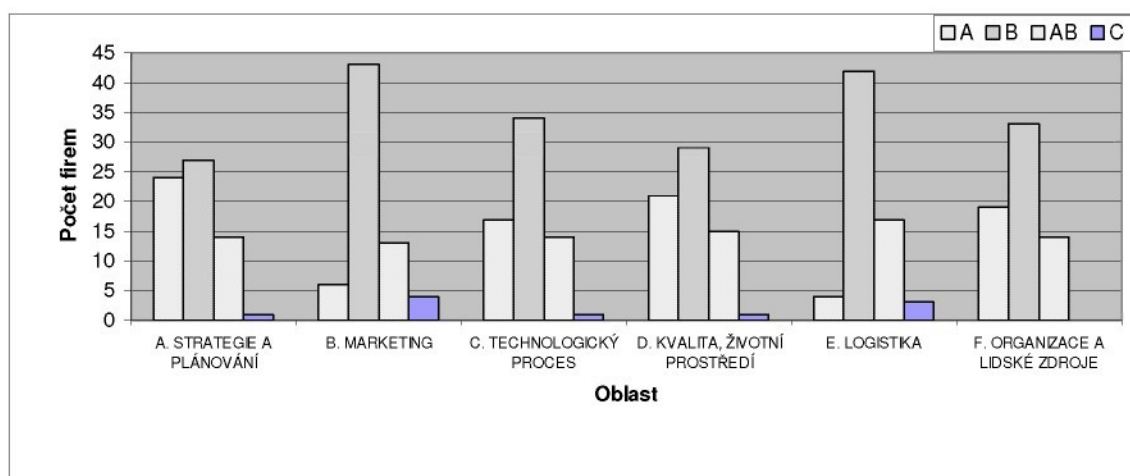
OBR. 22 PRŮMĚRNÝ INOVAČNÍ POTENCIÁL MALÉHO A STŘEDNÍHO PODNIKU CHARAKTERIZUJÍCÍ TECHNOLOGICKÝ PROFIL ČESKÉ REPUBLIKY DLE HODNOCENÍ ZKOUMANÝCH OKRUHŮ

Zdroj: vlastní zpracování

Druhými nejlépe hodnocenými oblastmi byly organizace a lidské zdroje, kvalita a životní prostředí. Firmy zjišťují spokojenost svých zaměstnanců a jejich snahou je motivovat pracovníky a vytvářet pro ně pozitivní klima a příznivé sociální zázemí. Firmy si budují svou vlastní firemní kulturu. V oblasti kvality a životního prostředí se firmy zabývají managementem kvality a některé z firem zavádějí i systém environmentálního managementu. Všeobecně existuje v podnicích povědomí o směrnici o posuzování vlivů na životní prostředí a systému označování výrobků šetrných k životnímu prostředí. Případné neshody jsou identifikovány, dokumentovány, vyhodnocovány a následně řešeny.

Nejnižší počet bodů získaly firmy v oblasti logistiky. Úroveň logistiky u českých malých a středních podniků je velmi nízká. Jednotlivé činnosti logistiky jsou sledovány a vyhodnocovány samostatně, přitom logistika by měla být uplatňována jako komplexní činnost, od nákupu přes výrobu, prodej až po dodání zákazníkovi. Včasné provádění operativních změn může celý proces zkvalitnit a zrychlit.

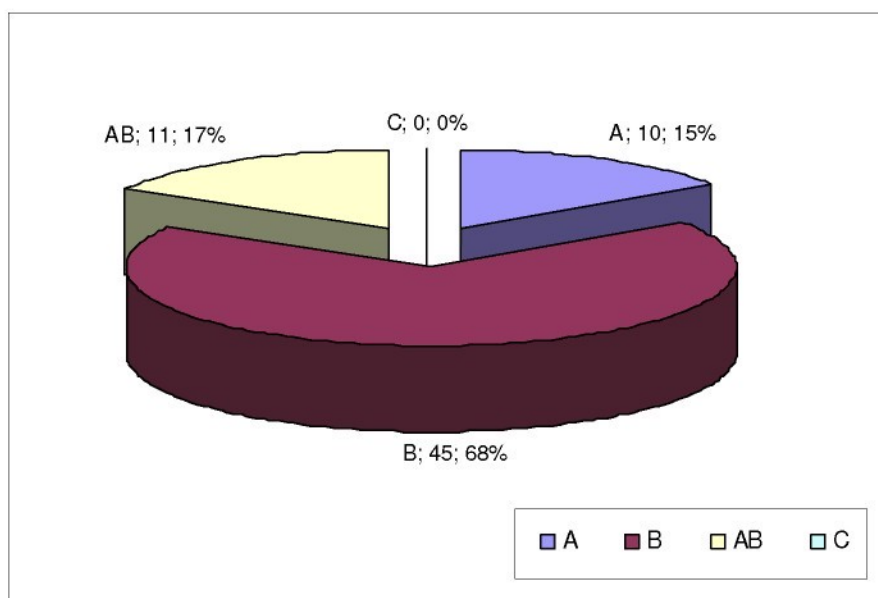
Zastoupení firem v jednotlivých třídách podle inovačního potenciálu ukazuje obr. 23. V žádné ze sledovaných oblastí nepřesáhl počet firem zařazených do třídy A s nejvyšším inovačním potenciálem počet firem v ostatních třídách. Zejména v oblasti marketingu a logistiky dosáhlo na nejvyšší inovační potenciál nejméně firem (oblast B: 6 firem, oblast E: 4 firmy). Ve všech třídách bylo nejvíce firem zařazeno do třídy B a nejméně do třídy C, (viz příloha H).



OBR. 23 ZASTOUPENÍ FIREM VE TŘÍDÁCH DLE OBLASTÍ ANALÝZY
Zdroj: vlastní zpracování

Závěrečné shrnutí a verifikace 1. dílčí hypotézy

Vysoký inovační potenciál vykazovalo 10 firem (obr. 24, třída A). Dá se říci, že tyto firmy mají podchycen svůj inovační potenciál a hledají způsoby jeho dalšího rozvoje. Problematika inovačních aktivit je u těchto firem sledována v konfrontaci s chováním konkurence a budoucím vývojem odvětví. U firem zařazených ve třídě A je velmi vysoká pravděpodobnost, že uspějí v dnešním globalizovaném světě. Profily třech firem třídy A, které daly souhlas se zveřejněním výsledků jsou uvedeny v příloze I.



OBR. 24 POČTY FIREM V JEDNOTLIVÝCH TŘÍDÁCH

Zdroj: vlastní zpracování

Do třídy B, tzn. Mezi firmy se středním inovačním potenciálem, bylo zařazeno 45 firem. Firmy v této třídě v podstatě splňují předpoklady pro účinnou práci se svým inovačním potenciálem. Jsou schopny využívat změny a inovace pro zajištění své budoucí prosperity a také dále rozvíjet svůj inovační potenciál. Uvedené firmy zpravidla neaspirují na pozici leadera na trhu. Jsou spokojené s pozicí, kterou zauímají.

Zbýlých 11 firem bylo zařazeno do třídy AB, tyto firmy vykazují nízký inovační potenciál. Prostředí těchto firem ještě není nastaveno pro práci s inovačními podněty a s inovačními strategiemi, ale firmy se již vydaly na správnou cestu k dosažení potřebných změn v jejich struktuře a organizačních přístupech.

Žádná firma nebyla zařazena do třídy C se zanedbatelným inovačním potenciálem.

První dílčí hypotéza, která předpokládala, že firmy zařazené do Technologického profilu České republiky budou vykazovat inovační potenciál, se potvrdila. České malé a střední podniky zařazené do Technologického profilu skutečně splňují předpoklady pro účinnou práci s inovacemi.

5.4 Komparace inovačního potenciálu českých malých a středních firem ve vazbě na klastry (verifikace 2. dílčí hypotézy)

Druhá dílčí hypotéza: Více jak 50 % malých a středních podniků charakterizujících Technologický profil České republiky má hlavní ekonomickou činnost shodnou se zaměřením klastrů regionu sídla firmy.

V rámci analýzy inovačního potenciálu českých malých a středních firem ve vazbě na klastry a klastrové iniciativy byla provedena komparace jednotlivých podniků.

Porovnání jednotlivých firem je uvedeno v tab. 30. V tabulce jsou firmy uvedeny anonymně pod číslem dotazníku, ve druhém sloupci jsou zařazeny dle sídla firmy do regionu na úrovni NUTS 3. Ve třetím sloupci jsou vyjmenovány předměty podnikání, a to dle alfabetského kódu odvětvové klasifikace ekonomických činností. Na prvním místě je uvedena hlavní činnost firmy dle databáze Albertina¹¹⁸, dále jsou zaznamenány další podnikatelské činnosti firmy. Problematika klastrů je v tabulce rozdělena do dvou částí - sloupců. Údaje o existenci přirozeného klastru či klastrové iniciativy byly převzaty z údajů agentury CzechInvest¹¹⁹ (viz kap. 4.6.) Jedná se o potenciální klastry v jednotlivých regionech na úrovni NUTS 3 (čtvrtý sloupec). V pátém sloupci je uvedena informace, zda firma svým předmětem podnikání umožňuje zařazení do jádra klastru (+ jako ano), v opačném případě (- jako ne) je v šestém sloupci úvaha o možnosti zapojení firmy do klastru v regionu na úrovni měkké či tvrdé infrastruktury (opět s hodnocením +, -). V posledním sloupci je uvedeno zařazení podniků do třídy dle inovačního potenciálu.

¹¹⁸ Více viz <http://www.albertina.cz>

¹¹⁹ Více viz <http://www.czechinvest.org>

TAB. 30 KOMPARACE INOVAČNÍHO POTENCIÁLU ČESKÝCH MALÝCH A STŘEDNÍCH FIREM VE VAZBĚ NA KLASTRY

Označení (1.)	Kraj (2.)	Hlavní OKEČ (3.)	Potenciální klastř (4.)	OKEČ Jádro (5.)	Infrastr. Klastř (6.)	Inovační potenc. (7.)
22	Liberecký	DJ, DK	DB, DI, DM, DH	-	+	AB
23	Pardubický	DJ	DL, DJ, DK, DH, DB	+		B
31	Liberecký	DL	DB, DI, DM, DH	-	+	A
39	Král-hradecký	DL, DN, F	DE, DB,DG	-	+	B
44	Pardubický	DL	DL, DJ, DK, DH	+		B
49	Pardubický	DL, DJ, K	DL, DJ, DK, DH, DB	+		B
54	Liberecký	DG	DB, DI, DM, DH	-	+	B
57	Pardubický	DB, DG, K	DL, DJ, DK, DH, DB	+		B
65	Král-hradecký	DH, DC, DG, DJ	DE, DB,DG	+		A
67	Liberecký	DI,DK, DL, K	DB, DI, DM, DH	+		B
71	Pardubický	K, DB	DL, DJ, DK, DH, DB	-	+	A
74	Pardubický	DJ, DK, DL	DL, DJ, DK, DH, DB	+		B
A72	Král-hradecký	F, K	DE, DB,DG	-	+	B
B172	Praha	DL, F, K	DG, DJ, DM	-	+	AB
B183	Praha	DL, K	DG, DJ, DM	-	+	B
B85	Mor-slezský	K	DJ,DD,K,F	+		B
C120	Praha	K, G	DG, DJ, DM	-	+	B
C50	Středočeský	K, A	DJ, DM	-	+	AB
C76	Praha	DJ, DK	DG, DJ, DM	+		B
D130	Jihomoravský	DI, DJ, F	DJ, DA, K	+		AB
D148	Praha	I, K, G	DG, DJ, DM	-	+	A
D156	Praha	DG,DL	DG, DJ, DM	+		B
D161	Liberecký	DH, K, DI	DB, DI, DM, DH	+		B
D165	Středočeský	DJ, K	DJ, DM	+		B
D195	Mor-slezský	F, DK	DJ, DD, K, F	+		B
D214	Liberecký	K	DB, DI, DM, DH	-	+	AB
D33	Praha	DG	DG, DJ, DM	+		B
D49	Praha	K	DG, DJ, DM	-	+	B
D51	Olomoucký	DG, A	DJ, DL, K	-	-	AB
E37	Mor-slezský	K,DL	DJ,DD,K,F	+		B
E47	Olomoucký	DJ,	DJ, DL, K	+		B
F117	Liberecký	K	DB, DI, DM, DH	-	+	A
F149	Liberecký	DJ, DK	DB, DI, DM, DH	-	+	B
F150	Jihomoravský	F, DL	DJ, DA, K	-	+	AB
F176	Mor-slezský	K	DJ,DD,K,F	+		A
F54	Olomoucký	DD,F	DJ, DL, K	-	-	B
F75	Mor-slezský	DJ, DL	DJ, DD, K, F	+		B
G124	Mor-slezský	DJ, DG	DJ, DD, K, F	+		B
G148	Pardubický	K, DE	DL, DJ, DK, DH, DB	-	+	B
G150	Jihomoravský	K	DJ, DA, K	+		B
G153	Středočeský	DL,DG	DJ, DM	-	+	B
G161	Liberecký	CB, K	DB, DI, DM, DH	-	+	A

Označení (1.)	Kraj (2.)	Hlavní OKEČ (3.)	Potenciální klastr (4.)	OKEČ Jádro (5.)	Infrastr. Klastru (6.)	Inovační potenc. (7.)
G165	Pardubický	F, K	DL, DJ, DK, DH	-	+	B
G169	Pardubický	DL, K	DL, DJ, DK, DH, DB	+		A
G179	Olomoucký	DJ, K	DJ, DL, K	+		AB
G195	Král-hradecký	K, DE,DK	DE, DB,DG	+		B
G203	Mor-slezský	K, DE, DJ, F	DJ, DD, K, F	+		B
G242	Zlínský	K	DH, DC, DM,	-	+	B
G35	Zlínský	DL, DJ, K	DH, DC, DM,	-	+	B
H189	Liberecký	DK, DB	DB, DI, DM, DH	+		B
H212	Vysočina-Jihlava	DJ, DK	DD, DJ, DK	+		B
H278	Jihočeský	DK,DH,DJ,F, K	DD, E,	-	+	B
H285	Středočeský	DL, F, K	DJ, DM	-	+	B
H299	Plzeňský	DJ, DK	DJ, DK, DL	+		B
H320	Praha	DL, K	DG, DJ, DM	-	+	B
H373	Liberecký	DB, DK, K	DB, DI, DM, DH	+		B
H42	Mor-slezský	DJ, DN, K	DJ,DD,K,F	+		B
H51	Středočeský	DJ, I, K	DJ, DM	+		B
H77	Zlínský	DH	DH, DC, DM,	+		AB
H88	Jihomoravský	DJ, DL	DJ, DA, K	+		A
H91	Praha	K	DG, DJ, DM	-	+	B
H94	Středočeský	DJ, DL, DH, K	DJ, DM	+		AB
J58	Zlínský	DL, DM	DH, DC, DM,	+		A
J90	Pardubický	DL, DK	DL, DJ, DK, DH	+		B
J96	Plzeňský	DJ, DL	DJ, DK, DL	+		B
O216	Liberecký	DH	DB, DI, DM, DH	+		AB

Zdroj: vlastní zpracování

Pozn.: + jako ano, - jako ne

Na základě zjištění četnosti výskytu možností zapojení firem do klastrů lze konstatovat, že ze 66 českých malých a středních podniků zapojených do analýzy inovačních schopností jich má 38 (cca 58 % podniků z celkového počtu) potenciál zapojit se do jádra klastru v regionu sídla podniku. Ze zbylých 28 firem pouze 2 (3 % z celkového počtu) nemá dle předmětu svého podnikání vazbu na potenciální klastry odpovídajícího regionu.

Z celkového počtu 66 analyzovaných malých a středních podniků jich 64 může svou strategií podnikání zaměřit směrem k vytváření klastrů, to je cca 97 % z celkového počtu respondentů.

Na základě uvedených závěrů byla verifikována 2. dílčí hypotéza, že více jak 50 % malých a středních podniků charakterizujících Technologický profil ČR má hlavní ekonomickou činnost shodnou se zaměřením klastrů regionu sídla firmy. Lze předpokládat, že zde existuje závislost mezi inovačními schopnostmi malých a středních podniků a existencí potenciálních klastrů.

5.5 Závislost inovačního potenciálu a finančního zdraví malých a středních podniků (verifikace 3. dílčí hypotézy)

Třetí dílčí hypotéza: Firmy s inovačním potenciálem ve třídách A, B, AB, tzn. Firmy vykazující inovační potenciál) budou vykazovat nezáporný ekonomický zisk.

Na problematiku vztahu inovací a finančního zdraví firem můžeme nahlížet ze dvou stran,

- a) jednak na základě úvahy o závislosti inovačního a finančního zdraví, tedy že firmy s inovačním potenciálem mají vysokou výkonnost a vytváří nezáporný ekonomický zisk, současně
- b) na základě předpokladu, že vývoj firmy a zavádění inovací úzce spojen se schopností firmy vytvářet a zajistit zdroje pro financování inovačních aktivit.

Jako nástroje při vyhodnocení výkonnosti firmy bylo použito ukazatelové soustavy IN99 autorů Neumaierových¹²⁰. Jedná se o metodu bankrotních indikátorů. Indikátor IN byl vytvořen z ukazatelů, které jak uvádějí autoři, jsou nejčastěji považovány za nejvýznamnější v různých modelech (jako např. Altmanův index důvěryhodnosti, Z-skóre) pro finanční analýzu podniků. V roce 1995 byl sestaven a statisticky ověřen indikátor IN95 s váhami pro ekonomiku ČR. Váhy jednotlivých ukazatelů jsou stanoveny jako podíl významnosti ukazatele (finanční páky, úrokového krytí, produkční síly, obratu aktiv, běžné likvidity, doby obratu závazků po lhůtě splatnosti) dané četnosti výskytu daného ukazatele a jeho odvětvové hodnoty v roce vzniku indexu – tedy pro každé odvětví dle OKEČ byly stanoveny odlišné váhy jednotlivých ukazatelů. Firmy pak byly rozděleny dle hodnoty tohoto indexu na firmy se schopností bezproblémově platit závazky (IN95 vyšší než 2), rizikové firmy v šedé zóně (v rozmezí 1 až 2) a problémové firmy s nedostatečnou schopností plnit závazky (pod hodnotou 1). S ohledem na význam ukazatelů pro dosažení kladné hodnoty ekonomického zisku byl pak sestaven indikátor IN99, viz vztah (8).

$$IN99 = -0,017 \cdot \frac{A}{CZ} + 4,0573 \cdot \frac{EBIT}{A} + 0,481 \cdot \frac{VÝN}{A} + 0,015 \cdot \frac{OA}{KZ + KBÚ} \quad (8)$$

kde: A – aktiva, CZ – cizí zdroje, EBIT – zisk před úroky a zdaněním, VÝN – výnosy, OA – oběžná aktiva, KZ – krátkodobé závazky, KBÚ – krátkodobé bankovní úvěry

Firma s kladnou hodnotou ekonomického zisku dosahuje hodnoty IN99 větší než 2,07. Dle indexu IN99 jsou firmy rozděleny do pěti pásem:

1. Firma vytváří kladný ekonomický zisk (IN 99 je 2,07 a více)..... (E)

¹²⁰ NEUMAIEROVÁ, I., NEUMAIER, I. Výkonnost a tržní hodnota firmy. 2002

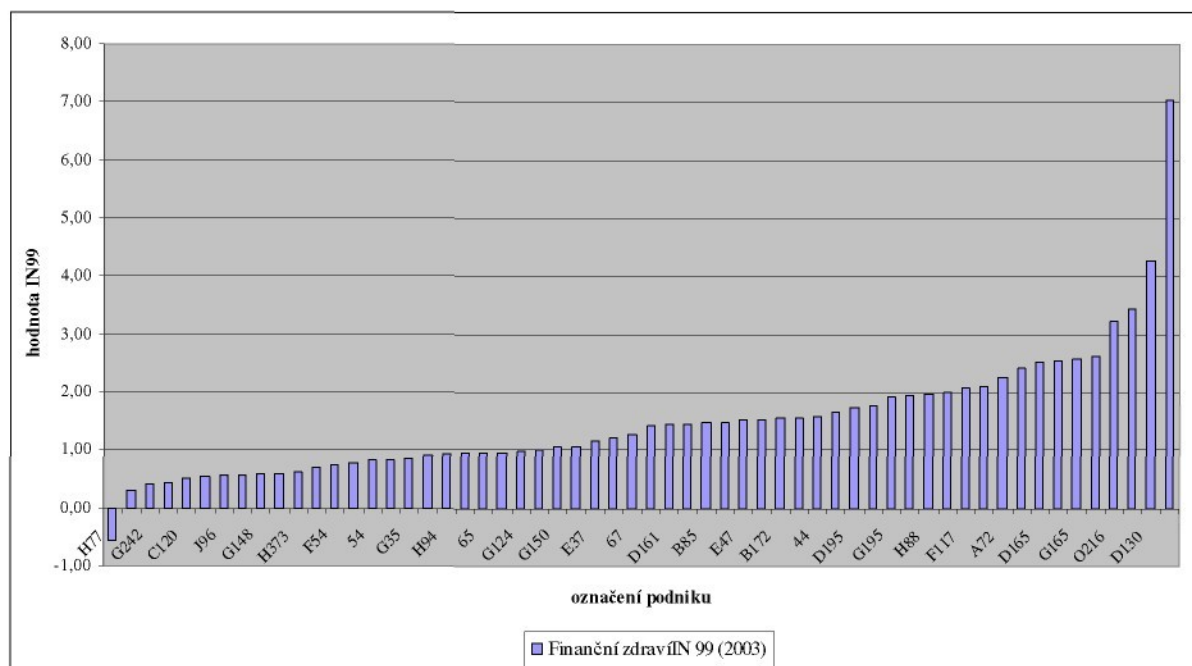
2. Firma na tom „není špatně“ a vykazuje zdraví (IN99 v rozmezí 1,420 až 2,07)..... (Z)
3. Firma je v šedé zóně, tzn. že má firmu přednosti, ale i výraznější problémy (IN99 v rozmezí 1,089 až 1,420) (Š)
4. Firma má problémy (IN99 v rozmezí 0,684 až 1,089)..... (P)
5. Firma dosahuje záporné hodnoty ekonomického zisku a nachází se v krizového stavu (hodnoty nižší jak 0,684) (K)

Indikátor výkonnosti a tvorby ekonomického zisku IN99 byl vypočítán z údajů účetních závěrek jednotlivých podniků. Zdrojem těchto údajů byl dotazník zaměřený na finanční údaje za období 2001 až 2004, který byl zasílán společně s dotazníkem na inovační potenciál malých a středních podniků. Dalším zdrojem byla databáze Albertina¹²¹.

Ze 66 malých a středních podniků, které se zúčastnily kvalitativního průzkumu zaměřeného na inovační schopnosti (viz kap. 5.1), jich 16 nevyplnilo finanční údaje. Z toho u osmi firem bylo možné chybějící údaje doplnit z obchodního věstníku. U zbylých osmi firem nebyly údaje z účetní závěrky k dispozici ani v obchodním věstníku, a proto byly z další analýzy vyřazeny. Finanční analýze tak bylo podrobeno 58 malých a středních podniků za období od 1. 1. 2003 do 31. 12. 2003. Vedle požadovaných údajů z účetní závěrky byl dotazník doplněn o údaje o procentním podílu investic do inovací na celkovém obrátu firmy, výši získaných dotací a podílu nejdůležitějšího odběratele na obrátu. Finanční údaje byly uspořádány do tab. 31.

Z finančních údajů v tab. 31 vyplývá, že ze souboru 58 podniků dosahuje hodnoty IN99 větší jak 2,07 celkem 12 podniků (cca 21 %). Jedná se o podniky, které vytvářejí kladný ekonomický zisk. Do pásma 1,42 až 2,07, charakterizující zdravé firmy, bylo zařazeno 17 podniků (cca 29 %). Hodnoty IN99 v rozmezí 1,089 až 1,42, tzv. šedé zóny, dosáhly 3 podniky (cca 5 %). Podniků s převažujícími problémy v pásmu IN99 0,684 až 1,089 je 15 podniků (cca 26 %) a záporného ekonomického zisku dosahovalo 11 podniků (19 %). Grafické znázornění viz obr. 25.

¹²¹ Databáze Albertina, s.r.o. Praha: 2004



OBR. 25 GRAFICKÉ ZNÁZORNĚNÍ FINANČNÍHO ZDRAVÍ ANALYZOVANÝCH MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ

Zdroj: vlastní zpracování

Vzhledem k tomu, že 19 % podniků, u kterých byl zjištěn inovační potenciál, má převažující finanční problémy, je třeba **konstatovat, že třetí dílčí hypotéza nebyla verifikována**. Z tohoto důvodu bylo dále provedeno šetření závislosti finančního zdraví a inovačních schopností a možností firem provedením testu korelační závislosti finančního zdraví a inovačních schopností podniku.

5.5.1 Test korelační závislosti finančního zdraví a inovačních schopností podniku

Test závislosti finančního zdraví firmy, tedy výše hodnoty indikátoru IN99 (viz zeleně označený sloupec v tab. 31), na hodnotě inovačních schopností zařazených do jednotlivých tříd A, B, AB, C (viz sedmý sloupec tab. 30).

TAB. 31 FINANČNÍ PROFIL FIREM PRŮZKUMU

Označení dotazníku	%obratu na nov. 2004	% obratu nejdůl. Odběratele	počet let fy	Fin. zdr. IN99 2003	Běžná likvidita (podíl)	ROA (podíl)	Obrátka zásob	Obrat celkových aktiv	Finanční páka
23	-	-	10	0,951821	1,78771	0,059638	72,91021	1,395025	1,101442
31	-	-	15	1,534823	6,776974	0,220501	4,444418	1,245118	10,2402
44	-	-	14	1,583956	1,696906	0,196821	3,43432	1,433496	1,827812
49	-	-	9	1,48387	2,209875	0,191157	5,006862	1,304052	2,981685
54	0	12	52	0,834192	3,849306	0,028028	6,733016	1,555583	5,879867
57	1,5	20	45	1,666044	1,510399	0,133388	5,50801	2,196544	1,360656
65	-	16,3	14	0,952447	1,91362	0,060751	9,046129	1,410128	1,902659
67	-	-	13	1,260556	1,970086	0,201494	3,028361	0,743822	2,83552
71	26,63	25,76	13	0,545009	3,07877	0,03595	5,419022	0,868471	4,900454
74	-	-	7	0,705006	1,788609	0,02766	3,947675	1,204698	1,633664
A72	20	30	13	2,249615	1,555556	0,227273	9,333333	2,545455	2,2
B172	8	10	10	1,555214	6,41629	0,062059	118,3125	2,669958	6,41629
B183	20	35	12	1,991032	5,435294	-0,05195	143,4	4,655844	5,435294
B85	10	20	10	1,476747	2,831776	0,323353	1,5	0,017964	3,121495
C120	0	20	12	0,511793	2,763432	-0,00641	12,80249	1,152982	3,231753
C76	10	18	15	3,421811	13,33333	0,412802	72,41304	3,357863	16,53333
D130	1,3	10	15	4,267941	2,444444	0,39727	-8,61255	5,030172	0,291457
D148	-	36	12	2,544287	3,647619	0,066667	362,1818	4,57931	1,055398
D156	9	15	13	0,837761	2,723536	0,009858	4,619328	1,614985	1,469511
D161	2,8	-	14	1,458668	8,400826	0,150009	10,4723	1,849123	14,28017
D165	1,5	95	10	2,532232	1,630224	0,339871	18,24081	2,075527	2,634124
D195	-	21,5	9	1,743676	1,079877	0,162845	47,40828	2,100751	1,62789
D49	10	25	13	2,629883	1,005503	0,204532	318,5	3,510716	0,539835
D51	0	10	15	0,956966	0,98024	0,047288	6,369693	1,571451	1,756146
E37	10	20	12	1,154013	1,367367	0,153485	5,929426	0,980277	2,346758
E47	10,1	11,4	13	1,523537	2,318943	0,170618	12,47974	1,608908	3,845139
F117	3,58	20	14	2,086259	4,312461	0,308271	53,34243	1,404547	3,749214
F149	4	35	12	1,217998	1,14377	0,084996	6,246359	1,733679	1,278985
F150	5	50	12	0,915526	8,808411	0,129628	8,423986	0,897104	14,17028
F54	0	45	13	0,760315	3,408283	0,03033	53,82197	1,351174	4,67193
F75	5,4	90	10	1,760794	1,120283	0,157396	17,48118	2,181005	1,46152
G124	5	25	10	0,991144	1,060275	0,039448	7,604342	1,690704	1,0815
G148	17	-	13	0,590792	1,748506	-0,02987	32,72122	1,575531	3,332493
G150	0	90	11	1,057573	2,380338	0,145696	12,61119	0,826377	2,464092
G153	11,5	8,09	13	0,573122	7,080273	0,076565	15	0,965308	20,44265
G161	0	16	13	0,59788	3,093135	0,086521	17,54073	0,470397	4,143302
G165	3	48,6	13	2,569847	0,85659	0,371055	240,4564	1,852076	1,805005
G169	15	30	11	2,421652	2,885106	0,378549	7,299402	1,442177	2,730489
G179	90	19	9	1,06647	2,662947	0,031175	13,88103	1,877782	1,132472
G195	8,3	84	11	1,920481	2,071865	0,291689	14,22651	1,264158	3,09135
G203	2,85	12	11	1,000764	0,871429	0,0349	74,49734	1,77021	1,374937
G242	4	20	13	0,415646	4,324614	0,035047	4,336502	0,500362	2,950974
G35	9	41	11	0,840365	2,411095	0,055377	6,539167	1,193589	1,362112
H189	0,7	15	12	2,1036	0,62487	0,237196	5,804443	2,125632	0,758943
H212	0	54	11	1,429546	0,934441	0,070111	14,35252	2,324969	1,376411
H285	5	57	15	1,944381	2,61959	0,269657	11,86609	1,489366	2,614122
H299	3	31	5	0,317366	2,533779	0,07289	0,011897	0,002573	3,247188
H320	7	15	13	7,033308	1,590521	1,393321	4,497025	1,393321	1,905656

Označení dotazníku	%obratu na nov. 2004	% obratu nejdůl. Odběratele	počet let fy	Fin. zdr. IN99 2003	Běžná likvidita (podíl)	ROA (podíl)	Obrátka zásob	Obrat celkových aktiv	Finanční páka
H373	10,2	40,9	54	0,611787	1,445993	0,063811	1,583374	0,691148	2,009031
H42	10	20	15	1,563477	4,069829	0,164545	6,607741	1,623592	1,822528
H51	0,15	9,04	10	1,464895	2,556514	0,085609	9,924031	2,218866	1,895184
H77	-	-	12	-0,55073	11,97466	-0,1214	7,460721	0,463676	23,4234
H88		20	57	1,964884	4,69465	0,074855	21,94446	3,462902	6,676534
H94	0	37	9	0,924713	1,792117	0,012696	5,247579	1,811398	1,853523
J58	12,5	7,5	11	0,442743	9,628844	0,047134	1,745188	0,412859	6,812912
J90	60	-	13	0,775777	3,148098	0,057165	2,722478	1,027142	1,583222
J96	6,4	-	12	0,558564	1,939403	0,018028	2,5548	1,0008	2,020835
O216	30	10	13	3,23865	0,25	0,5	80	2	0,8

Test byl proveden na základě regrese podmíněnými průměry při využití analýzy rozptylu:

$$\sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^{n_i} (y_{ij} - \bar{y})^2 = \sum_{i=1}^k (\bar{y}_i - \bar{y})^2 \cdot n_i + \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^{n_i} (y_{ij} - \bar{y}_i)^2 \quad (9)$$

kde y_{ij} , ($i = 1, 2, \dots, k, j = 1, 2, \dots$), n_i jsou hodnoty numerické závislé proměnné, k je počet variant

nezávisle proměnné n_i ; $i = 1, 2, \dots, k$ je počet hodnot v i -té skupině hodnot nezávisle proměnné,

$\bar{y}$ je jejich celkový průměr,

$\bar{y}_i$, $i = 1, 2, \dots, k$ jsou podmíněné průměry, kde testovanými kritérii jsou kvantily Fischerova

(Snedecorova), tj. F-rozdělení.

Po provedení testu se ukázalo, že na hladině významnosti $\alpha = 0,05$, se nepodařilo prokázat testovanou korelační závislost, (viz příloha J).

5.5.2 Komparace inovačních schopností a finančního zdraví

Komparace inovačních schopností a finančního zdraví byla provedená na základě zatřídění údajů do tab. 32. Vyhodnocení vychází z předpokladu, že hodnotě inovačního potenciálu odpovídá určitá hodnota finančního zdraví dle výše uvedených pásem hodnocení indikátoru IN99, tedy:

1. Inovačnímu potenciálu firmy třídy A (tzn. vysoký inovační potenciál) by měla odpovídat ekonomická výkonnost hodnocená indikátorem IN99 jako firma vytvářející ekonomický zisk, zdravá firma (E, Z).
2. Inovačnímu potenciálu firmy třídy B (tzn. střední inovační potenciál) by měla odpovídat ekonomická výkonnost hodnocená indikátorem IN99 jako firma zdravá až s částečnými problémy (Z, S, P).

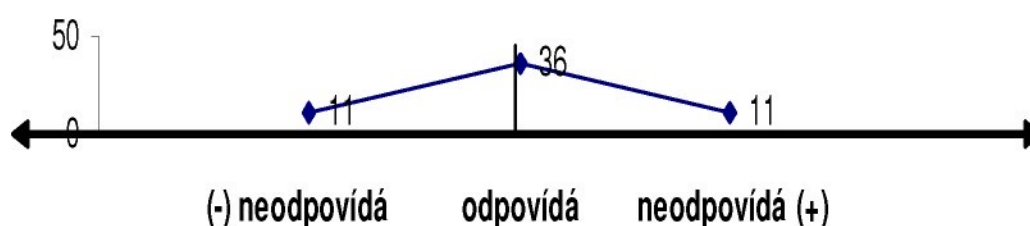
3. Inovačnímu potenciálu firmy třídy AB (tzn. nízký inovační potenciál) by měla odpovídat ekonomická výkonnost hodnocená indikátorem IN99 jako firma s „převažujícími problémy“ až neschopná vytvářet ekonomický zisk, (S, P).
4. Inovačnímu potenciálu firmy třídy C (tzn. velmi nízký až zanedbatelný inovační potenciál) by měla odpovídat ekonomická výkonnost hodnocená indikátorem IN99 jako firma nevytvářející ekonomický zisk, v krizi (P, K).

TAB. 32 ČETNOSTI SPLŇUJÍCÍ PŘEDPOKLAD VZÁJEMNÉ VAZBY INOVAČNÍCH A FINANČNÍCH SCHOPNOSTÍ.

Hodnota inovačního potenciálu	Předpokládané hodnocení IN99	Nesplňuje předpoklad, je horší	Splňuje předpoklad	Nesplňuje předpoklad, je lepší
A	E, Z	4	6	0
B	Z, S, P	6	28	7
AB	S, P	1	2	4
C	P, K	0	0	0
suma	58	11	36	11

Zdroj: vlastní zpracování

Z tab. 32 vyplývá, že z 58 analyzovaných malých a středních podniků 36 organizací (62 %) potvrzuje stanovenou hypotézu vazby mezi existencí inovačního potenciálu, tedy zvolenou strategií podnikání, a finančním zdravím podniku. Lze konstatovat, že (viz obr. 26) u 11 podniků je finanční zdraví horší než vyslovený předpoklad vztahu finančního zdraví a inovačního potenciálu. 36 podniků splňuje výše vyslovený předpoklad vztahu finančního zdraví a inovačního potenciálu. U 11 podniků je finanční zdraví vzhledem k inovačnímu potenciálu lepší než výše uvedený předpoklad.



OBR. 26 ČETNOST VÝSKYTU ODPOVÍDAJÍCÍHO FINANČNÍHO ZDRAVÍ K INOVAČNÍM SCHOPNOSTEM PODNIKU

Zdroj: vlastní zpracování

5.6 Shrnutí inovačních možností analyzovaných malých a středních podniků

Lze konstatovat, že české malé a střední podniky charakterizující dle Asociace inovačního podnikání technologický profil České republiky, vykazují střední inovační potenciál. Nejlépe byla v rámci průzkumu inovačního potenciálu českých malých a středních podniků hodnocena oblast strategického řízení, která je nedílnou součástí manažerských procesů firmy. Jasně formulované vize firem jsou podkladem pro tvorbu dlouhodobých plánů a navazujících krátkodobých plánů. Zjištění, že české malé a střední podniky zařazené do technologického profilu České republiky:

- sledují svou konkurenci, trh,
- své plány mění v souladu s měnícími se podmínkami prostředí,
- sestavují finanční plány a
- zabývají se sledováním nákladů na tvorbu dlouhodobé koncepce trhu

je velice pozitivní a je důležitým krokem ve směru k zajištění jejich konkurenceschopnosti na globálním trhu.

Nejhorší pozici při hodnocení inovačního potenciálu firmy získala oblast logistiky. Oblast logistiky by mohla být zlepšena právě pomocí zapojení malých a středních podniků do klastrů. Např. cesta využívání služeb logistických podniků¹²² je pro jednotlivé samostatné malé a střední podniky finančně zatěžující¹²³, ve spojení s ostatními podniky v klastru, by měl být tento problém odstraněn.

Náklady inovačního procesu mají pro malé a střední podniky z pohledu delší doby návratnosti charakter investic¹²⁴, přestože z účetního hlediska se může jednat o náklady provozní. Je tedy velice důležité, aby se podnikatelé naučili nahlížet na náklady spojené s inovačním procesem z pohledu projektového řízení, jako na investiční záměr.

Projekty investičního charakteru, a tedy i inovačních aktivit, lze rozdělit dle příslušných nákladů do dvou skupin:

1) Provozní náklady,

- a. které **nelze** přiřadit ke konkrétnímu projektu (složitější posuzování efektivity vynaložených prostředků ke konkrétní inovační aktivitě, konkrétnímu projektu). Jedná se např. o aktivity manažera inovací, aktivity spojené s evidencí a posuzováním

¹²² Logistický podnik je definován jako integrátor, který propojuje a navzájem sladuje činnosti řady specialistů. Jedná se o poskytování vysoce komplexních služeb počínaje analýzou a projektovým řízením přes realizaci až po převzetí řízení procesů Supply Chain (dodavatelském řetězci).

¹²³ RYDVALOVÁ, P. Využívání služeb logistických podniků v českých MSP. 2004, s. 123 – 136

¹²⁴ Chápeme-li investice jako prostředky, kterých se podnikatel dobrovolně zřekne v očekávání jejich zhodnocení v budoucnu s existujícím prvkem nejistoty.

podnětů a nápadů, vyhledávání informačních zdrojů v oblasti výzkumu a vývoje, sledování trhu, zpětné vazby, atp.

- b. **Provozní náklady projektu**, které lze při zavádění přiřadit konkrétní inovační aktivitě (např. mzdové náklady interních a externích zaměstnanců, členů inovačních týmů, režijní náklady spojené s projektem, apod.).

- 2) **Investiční náklady** spojené s nákupem strojů, softwaru, hardwaru, výstavbou výrobních hal, výzkumných laboratoří, tedy jednorázové investiční výdaje v peněžním toku daného projektu, podniku.

Z uvedeného pohledu na náklady inovačních aktivit lze konstatovat, že malé a střední podniky, které mají problémy s financováním průběžných aktivit k přípravě inovací, nemají stanovenou dlouhodobou strategii rozvoje podniku. Jedná se o podniky „pouze“ udržující současný, nebo zachraňující krizový stav svého podnikání. Takové podniky by měly provést důslednou analýzu podniku, zrušit neefektivní aktivity, provést organizační změny, stanovit cíle a strategii své další existence.

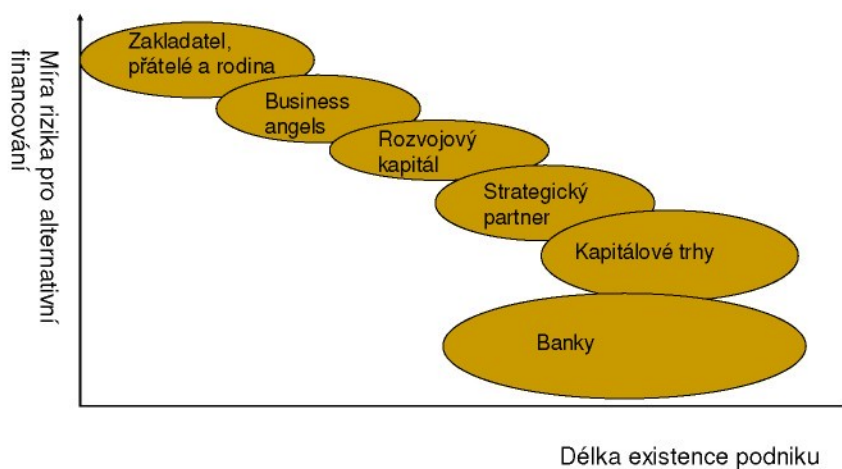
V případě, že se jedná o malé a střední podniky, které mají problémy s financováním provozních a investičních nákladů inovačních aktivit, je třeba nahlížet na inovační aktivity z pohledu dlouhodobé návratnosti a kryt je tedy z dlouhodobých zdrojů, (viz obr. 23).

V oblasti vlastních zdrojů se jedná o možnost navýšení základního kapitálu u kapitálových společností, emisí akcií u akciových společností, vklady nových nebo stávajících vlastníků u ostatních obchodních společností. U podnikatelů fyzických osob je třeba zvážit riziko spojené s rozsáhlými investicemi a možnost vstupu kapitálu při přeměně právní formy podnikání.

V oblasti cizích zdrojů se nabízí možnost využití leasingu, dluhopisů, bankovních úvěrů zaměřených na malé a střední podniky. Další zvýhodněné zdroje dostupné v České republice jsou programy Českomoravské záruční a rozvojové banky, programy výzkumu a vývoje Ministerstva průmyslu a obchodu České republiky, projekty Grantové agentury České republiky, Akademie věd České republiky, programy Strukturálních fondů Evropské unie, Rámcové programy Evropské unie, a další viz přílohy B a C.

Alternativními zdroji financování rozvoje podniku v závislosti na délce existence podniku a prozatím méně používanými formami financování malých a středních podniků jsou (viz obr. 27) venture kapitál, business angels, franšízing, kapitálový vstup zahraniční společnosti. V České republice poskytuje poradenství v této oblasti např. firma Central European Advisory Group¹²⁵.

¹²⁵ Více viz <<http://www.ceag.cz>>



OBR. 27 FÁZE FINANCOVÁNÍ PODNIKU V RÁMCI VÝVOJE JEHO ŽIVOTNÍHO CYKLU

Zdroj: <http://www.ceag.cz>

Dalším nástrojem pro snadnější zavádění a financování investic může být strategie propojování podniků, provazování a organizování formou koncentrace - pomocí klastrů.

6. Závěr

V úvodu doktorské disertační práce „Vliv odvětvových seskupení (klastřů) na rozvoj malého a středního podnikání v České republice“ byly stanoveny čtyři základní cíle doktorské disertační práce:

1. Nastítnit vývoj rozvoje podnikání na území České republiky od 19. století do současného roku 2005 a na základě odhalených příčin nezdaru malého a středního podnikání doporučit zaměření strategií malých a středních podniků.
2. Stanovit hypotézu vlivu klastřů na rozvoj malého a středního podnikání na základě odborné literatury relevantní dané problematice.
3. Provést analýzu potenciálních klastřů Libereckého kraje z pohledu možností využití podpory z programu OPMP – Klastry strukturálních fondů Evropské unie.
4. Verifikovat hypotézu o vlivu klastřů na rozvoj malých a středních podniků v České republice.

První cíl byl splněn v rámci kap. 2. Na základě naznačeného vývoje podnikatelského prostředí, rámcových podmínek podnikání a uvedených příčin nezdaru podnikání byla odvozena nutnost tvorby kvalitních strategií malých a středních podniků. Při tvorbě strategií malých a středních podniků bylo doporučeno zaměření změn a projektování strategií následovně:

- **Profilace firem** na základě analýzy výrobní struktury a využívání možnosti outsourcingu.
- Na základě uvedené profilace firem se zaměřit na **zvýšení inovačních aktivit**, vývoj nových výrobků, technologií, a to ve spolupráci s vysokými školami, výzkumnými ústavy, apod.
- Praktické zavádění **procesního a projektového řízení**.
- Důsledná stavba **podnikové kultury**.
- Odhalené dysfunkce v oblasti výrobního procesu včetně logistiky, personálního řízení, finančního řízení, vědy a výzkumu, řešit pomocí **aliancí podniků**, spojováním do sdružení, klastřů apod.

Pro splnění druhého cíle bylo nutné definovat klíčová teoretická východiska pro danou problematiku. Tomu byla věnována kap. 3, kde byl vymezen termín podnik, podnikání z pohledu legislativy České republiky, živnost, právní formy podnikání, dále zde byly uvedeny další přístupy ke třídění podniků, vymezeno malé a střední podnikání, strategie podniku, konkurenceschopnost podniku ve vazbě na inovační proces. V neposlední řadě zde byly vysvětleny pojmy klastř a klastrová iniciativa. Na základě výše uvedených teoretických východisek doplněných o úvahy o možnostech jejich aplikace v rámci problematiky klastřů a rozvoje malých a středních podniků byla vyslovena základní hypotéza o **vlivu klastřů na rozvoj malých a středních podniků v regionu**.

Třetí cíl byl splněn ve čtvrté kapitole pomocí aplikace teoretických poznatků o identifikaci potenciálních klastřů a klastrových iniciativ. Z důvodů širší dané problematiky byla provedena analýza

potenciálních klastrů s možností využití klastrových iniciativ na příkladu regionu Libereckého kraje. Vypracovaná analýza je předběžnou analýzou, která nemůže být v této podobě předložena jako žádost o podporu z Operačního programu průmysl a podnikání – Klastry. Důvodem je, že se jedná o analýzu odvětví, jehož profil byl stanoven pouze z předpokládaných účastníků klastru. Ze zkušenosti spoluúčasti na přípravě „sklářského klastru“ v Libereckém kraji je jedním z nejdůležitějších hledisek zájem členů o účast v klastru, definování jejich úlohy, definování cíle klastru, inovačního zaměření a sestavení pracovní skupiny klastru, v jejímž čele musí stát osobnost uznávaná jednotlivými členy klastru a především zástupci malých a středních podniků. Shrnutí klastrových iniciativ v České republice bylo provedeno v kap. 4.6.

Čtvrtý cíl, verifikace hypotézy o vlivu klastrů na rozvoj malých a středních podniků v regionu, byl zpracován v páté kapitole. Na základě popisu vztahu mezi klastry, strategií, inovací a konkurenceschopností malých a středních podniků zde bylo konstatováno, že konkurenceschopná firma je taková, kterou lze charakterizovat jako inovační nebo se schopnostmi a možnostmi inovovat, tedy firma s existencí inovačního potenciálu. Vyhodnocení inovačního potenciálu bylo provedeno kvalitativním průzkumem, který byl založen na výpovědích respondentů – představitelů podniků. Pro zhodnocení inovačního potenciálu byl použit dotazník, který vznikl s podporou projektu Leonardo da Vinci „Design of a model for point university – enterprise U-SME Innovation“¹²⁶.

Stav inovačního potenciálu českých malých a středních podniků byl hodnocen pomocí průzkumu potřeb a připravenosti malých a středních podniků k zavádění inovací. Cílem průzkumu bylo zjištění aktuálních informací o názorech, situaci a podmínkách malých a středních podniků v oblasti tvorby a využití inovací ve vazbě na zvýšení konkurenceschopnosti. V rámci dotazníkového šetření bylo osloveno 1000 respondentů zařazených do Technologického profilu České republiky. Z důvodu nesprávné adresy se vrátilo 60 dotazníků, dotazník tedy obdrželo 940 malých a středních podniků České republiky. Návratnost činila 93 dotazníků, což je 9,89 % z rozeslaných a doručených dotazníků. Z nich bylo dále vyřazeno 27 pro neúplné či zdvojené odpovědi, popř. z důvodu, že firma sama upozornila na přestoupení hranice počtu zaměstnanců či nesplnění kritéria nezávislosti. Do vyhodnocení inovačního potenciálu bylo zahrnuto 66 podnikatelských subjektů.

V rámci metodiky vyhodnocení analýzy inovačního potenciálu malých a středních firem v České republice byly vysloveny tři „doplňující“ hypotézy, viz kap. 5.2:

1. Všechny firmy zařazené do Technologického profilu České republiky budou vykazovat inovační potenciál.

¹²⁶ VACEK, J. a kol. Mapa připravenosti podniku k inovacím. 2001

2. Více jak 50 % malých a středních podniků charakterizujících Technologický profil České republiky má hlavní ekonomickou činnost shodnou se zaměřením klastrů regionu sídla firmy.
3. Firmy s inovačním potenciálem ve třídách inovačního potenciálu A (vysoký inovační potenciál), B (střední inovační potenciál), AB (nízký, ale existující potenciál) budou vykazovat nezáporný ekonomický zisk.

Verifikace první dílčí hypotézy

Analýza výstupů z dotazníku byla vypracována v kap. 5.3. Bylo konstatováno, že ze 66 respondentů vykazovalo vysoký inovační potenciál 10 firem. Profily některých firem jsou uvedeny v příloze I. Střední inovační potenciál byl definován u 45 firem. Zbylých 11 firem bylo zařazeno do kategorie vykazující nízký inovační potenciál. Žádná firma nebyla zařazena do kategorie se zanedbatelným inovačním potenciálem. **Výsledky této analýzy verifikují první doplňující hypotézu, že všechny firmy zařazené do Technologického profilu České republiky budou vykazovat inovační potenciál.**

Verifikace druhé dílčí hypotézy

V rámci analýzy inovačního potenciálu českých malých a středních firem ve vazbě na klastry a klastrové iniciativy byla v kap. 5.4 provedena komparace jednotlivých podniků dotazníkového šetření. Porovnání jednotlivých podniků je uvedeno v tab. 30. Z celkového počtu 66 analyzovaných malých a středních podniků jich 64 může svou strategií podnikání zaměřit směrem k vytváření klastrů, to je cca 97 % z celkového počtu respondentů. Bylo potvrzeno, že více jak 50 % malých a středních podniků charakterizujících Technologický profil ČR má hlavní ekonomickou činnost shodnou se zaměřením klastrů regionu sídla firmy. **Druhá doplňující hypotéza byla potvrzena.**

Verifikace třetí dílčí hypotézy

Jako nástroje při vyhodnocení finančního zdraví – výkonnosti firmy bylo použito ukazatelové soustavy IN99 autorů Neumaierových¹²⁷. Finanční analýze bylo podrobeno 58 malých a středních podniků. Údaje pro finanční analýzu byly součástí dotazníku inovačního potenciálu, kde vedle požadovaných údajů z účetní závěrky byl dotazník doplněn dotazy na procentní podíl investic do inovací na obratu, výši získaných dotací a podílu nejdůležitějšího odběratele na obratu. Finanční údaje byly uspořádány do tab. 31.

Z finančních údajů v tab. 31 vyplývá, že ze souboru 58 podniků jich hodnoty IN99 větší jak 2,07 a tedy kladného ekonomického zisku, dosahuje 12 (cca 21 %). V pásmu 1,42 až 2,07 což znamená zdravý podnik, se nachází 17 podniků (cca 29 %). Hodnoty IN99 v rozmezí 1,089 až 1,42, tzv. šedá

¹²⁷ NEUMAIEROVÁ, I., NEUMAIER, I. Výkonnost a tržní hodnota firmy. 2002

zóna, se nachází 3 podniky (cca 5 %). Podniků s převažujícími problémy, v pásmu IN99 0,684 až 1,089, je 15 podniků (cca 26 %) a záporného ekonomického zisku dosahovalo 11 podniků (19 %). Bylo zjištěno, že 19 % podniků, u kterých byl zjištěn inovační potenciál, má převažující finanční problémy. Z toho důvodu bylo dále provedeno šetření závislosti finančního zdraví na inovačních schopnostech a možnostech firem, a to provedením testu korelační závislosti finančního zdraví a inovačních schopností podniku. Po provedení testu se ukázalo, že na hladině významnosti $\alpha = 0,05$, se nepodařilo prokázat testovanou korelační závislost, (viz příloha J).

S ohledem na zjištěné skutečnosti byla provedena komparace inovačních schopností a finančního zdraví zatříděním údajů do tab. 32. Vyhodnocení vychází z předpokladu, že hodnotě inovačního potenciálu odpovídá určitá hodnota finančního zdraví dle výše uvedených pásem hodnocení indikátoru IN99. Z tab. 32 vyplývá, že z 58 analyzovaných malých a středních podniků 36 organizací (62 %) potvrzuje stanovenou představu vazby mezi existencí inovačního potenciálu, tedy zvolenou strategií podnikání, a finančním zdravím podniku. Lze konstatovat, že soubor 58 organizací je rozdělen dle obr. 26: 11 podniků má horší finanční zdraví než bylo předpokládáno, 36 podniků splňuje představu finančního zdraví a u 11 podniků je finanční zdraví vzhledem k inovačnímu potenciálu lepší než byl předpoklad.

I přesto je nutné zkonstatovat, že třetí dílčí hypotézu se nepodařilo prokázat. Zavádění inovací je proces finančně nákladný, je tedy možné, že ke snížení finančního zdraví šetřených firem dochází právě v důsledku zavádění inovací. Obecně to potvrzuje fakt, že malé a střední podniky mají problémy s finančním zdravím a právě v oblasti financování výzkumu, vývoje, zavádění inovací by bylo vhodné tyto podniky podpořit. Proces inovace byl na předchozích stranách práce stanoven jako základní podmínka konkurenceschopnosti malých a středních podniků, jako základ kvalitní produkce vytvářející zdravé finanční prostředí ve firmě. Dostatek finančních prostředků je ale současně důležitou podmínkou pro financování inovačních aktivit. Jedná se tedy o dvě strany jedné mince.

Shrnutí inovačního potenciálu českých malých a středních podniků

V rámci analýzy inovačního potenciálu byl zjištěn následující stav šesti zkoumaných oblastí malých a středních podniků v České republice (viz příloha H: Vyhodnocení analyzovaných oblastí průzkumu inovačního potenciálu). Podle průměrného zhodnocení zkoumaných okruhů (kap. 5.3, obr. 22) je zřejmé, že nejméně problémovou byla pro české malé a střední podniky oblast strategie a plánování. Druhými nejlépe hodnocenými oblastmi byly organizace a lidské zdroje. Třetí oblastí v hodnocení byla kvalita a životní prostředí. V oblasti kvality a životního prostředí firmy se firmy zabývají managementem kvality a některé z firem zavádějí i systém environmentálního managementu.

Problémovými oblastmi malých a středních podniků České republiky jsou **technologický proces, marketing a nejnižší počet bodů získaly podniky v oblasti logistiky.**

V oblasti technologického procesu mají malé a střední podniky největší problém se sbíráním podnětů k provádění změn technologických procesů. Podněty ke změnám firmy získávají z interního prostředí a více jak polovina firem (36) i z externího prostředí. Ve firmách je zaveden systém práce s podněty, ale jejich rozvíjení je velmi závislé na lidském činiteli.

V oblasti marketingu mají malé a střední podniky největší problémy ve způsobu přenášení tržních informací ve firmě. Informace o trhu, zákaznících a konkurenci jsou zaznamenávány, ale nejsou ve firmě nijak systematicky sdíleny pro další využití. Problémy nastanou firmě tehdy, jestliže pracovník zaznamenávající tyto informace z firmy odejde. Druhou velmi problémovou otázkou je marketing a finanční řízení. Pro 16 firem je sice marketing součástí finančního plánování, ale efektivita jednotlivých marketingových činností se nevyhodnocuje. Společnosti tak hrozí nebezpečí nekontrolovatelného vývoje režijních nákladů.

Největší problémy firmám způsobuje oblast řízení logistiky ve vztahu k financím. Změny v logistice, jak uvedlo 22 firem, jsou hodnoceny až následně na základě výsledného hospodaření firmy. V oblasti zavádění inovací v logistice na tom firmy nejsou nejlépe a jejich přístupy k této oblasti se liší. Přesná polovina firem připouští, že jejich postoj k inovacím v oblasti logistiky je nesystematický a pasivní. Uvedené problémové oblasti malých a středních podniků odhalené dotazníkovým šetřením inovačního potenciálu, tedy **oblast technologického procesu, marketingu, logistiky a konečně i problémového finančního zdraví**, mohou být odstraněny právě odvětvovým propojením podniků v rámci klustrových iniciativ České republiky.

Na základě uvedených výstupů práce lze konstatovat, že se podařilo verifikovat základní hypotézu vlivu klastrů na rozvoj malých a středních podniků v České republice.

7. Citace

- [1] Agentura pro rozvoj podnikání: *Stav malého podnikání v České republice v roce 1997*. 1st ed. Zoertermeer: EIM Small Business Research and Consultancy, 1997. Project PHARE n. c. CZ 9302-01-04-L03
- [2] ANDERSSON, T., SERGER, S.S., SÖRVIK, J., HANSSON, E.W. *The Cluster Policies Whitebook*. 1st ed. Malmö: IKED, 2004. ISBN 91-85281-03-4
- [3] CYHELSKÝ, L a kol. *Elementární statistická analýza*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-7261-003-1
- [4] DB CORDIS. 5 Frame Programme. Brussels: Community Research and Development Information Service [online]. 2003. [Cit. 30. 11. 2003]. Dostupné z: <<http://www.cordis.lu/fp5/about.html>>
- [5] DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4
- [6] EC: *Sixth Periodic Report on the Social and Economic Situation and Development of Regions in the European Union* [online]. February 1999. [Cit. 30. 11. 2003]. Dostupné z: <http://europa.eu.int/comm/regional_policy/sources/docoffic/official/reports/toc_en.htm>
- [7] European Commission. *Creating an Entrepreneurial Europe*. [online]. 2004. [Cit. 30. 11. 2004]. Dostupné z: <<http://europa.eu.int/comm/enterprise>>
- [8] HEŘMAN, J., HEZINA, M., ZEMAN, K. *Průmyslové inovace*. 1. vyd. Praha: Skripta VŠE, 2002. ISBN 80-245-0434-0
- [9] *Hospodářská komora ČR. Máme v ČR kvalitní podnikatelské prostředí?* [online]. Praha, 2003. [cit. 9. 11. 2003]. Dostupné z <<http://www.strednistav.cz/data/pruzkum/Komentar-pruzkum.doc>>
- [10] JÁČ, I., RYDVALOVÁ, P., ŽIŽKA, M., ŽUKOVÁ, H. Specifikace zdravého českého malého a středního podnikání, I. díl. 1. vyd. Liberec: TU v Liberci, 2004. ISBN 80-7083-886-8.
- [11] JÁČ, I., RYDVALOVÁ, P., ŽIŽKA, M. *Analýza podnikatelského prostředí pro vytváření klastrů v Libereckém kraji*. Vyžádaná studie Úřadem Libereckého kraje. Liberec: 2004
- [12] JOHNSON, G., SCHOLLES, K. *Cesty k úspěšnému podniku*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-220-3
- [13] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*, 1. vyd. Praha: C. H. BECK, 2002. ISBN 80-7179-578-X
- [14] KOCH, R. *Pravidlo 80/20*. 1. vyd. 246 s. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-7261-008-2
- [15] KOL. *Příprava českých MSP na vstup do jednotného trhu EU*. 1. vyd. Praha: West Midlands Enterprise Limited, Q-art Prag, 2001. ISBN 80-9000997-9-3
- [16] KOL. *Statistická ročenka Libereckého kraje 2000 - 2004*. 1. vyd. Liberec: ČSÚ – Krajská reprezentace, 2000 – 2004. (CD)
- [17] Konec malých živnostníků? [online]. 2005. [cit. 10. 5. 2005]. Dostupné z: <http://hospodari.on-web.cz/konec_malych_zivnostniku.php. dne 9.5.2005>

- [18] KOSCHIN, F. a kol. *Stagraphics aneb statistika pro každého*. 1. vyd. Praha: Grada, 1992. ISBN 80-85424-70-3
- [19] KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Firemní strategie plánování a realizace*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-657-8
- [20] KRAFT, J., BEDNÁŘOVÁ, P. *Ekonomie, teorie a příklady*. 3. vyd. Liberec: HF TUL, 2003. ISBN 80-7083-748-9
- [21] KRAFTOVÁ, I., KUBANOVÁ, J. Využití shlukové analýzy při deskripci firem regionu s akcentem na jejich produktivitu a kapitálovou sílu. *E+M Ekonomie a Management*, 2003, roč. 6, č. 1, s. 87 – 92. ISSN 1212-3609
- [22] LEEDER, E., SYSEL, Z., LODL, P. *Klastr. Základní informace*. Plzeň: Institut průmyslového managementu a Západočeská univerzita v Plzni, [online]. 2004 [cit. 14. 7. 2004]. Dostupné z: <http://www.ipmplzen.cz/import/1077034083_import-KLASTRY_zakladni_informace.pdf>
- [23] LEEDER, E. a kol. *Klastry a jejich role pro zvyšování konkurenceschopnosti malých a středních podniků*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2004. ISBN 80-7043-269
- [24] LUKEŠ, M., STEPHAN, U., RICHTER, P.G. „Úspěšné podnikání v České republice, Německu, Polsku a Bulharsku“. Výzkumná zpráva k projektu *Forschungs- Qualifizierungs Modell Dresden* [online]. Dezember 2004. [Cit. 25. 4. 2005]. Dostupné z <<http://dresdner-arbeitsforschung.de>>
- [25] *Manuál pro facilitátory klastrů, pro účastníky semináře*. Praha: Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest, 2004. 25 s. [online]. 2004. [Cit. 28. 1. 2005]. Dostupné z: <<http://czechinvest.org>>
- [26] MCARTHUR, J. W., SACHS, J.D. Global Competitiveness Report 2001. Chapter 1.1 The Growth Competitiveness Index, An overview of economic growth, p. 28 – 29. [online]. 2002. [Cit. 28. 4. 2005]. Dostupné z: <<http://www.cid.harvard.edu/index.html>>
- [27] Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Finanční analýza podnikové sféry průmyslu a stavebnictví*. [online]. Leden 2004. Dostupné z <http://www.mpo.cz/xqw/webdav/-UTF8/dms_mpo/getPublicFile/3346/3939/FA1-2001.html>
- [28] Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Podpora podnikání v ČR, přehled o státních finančních prostředcích na podporu podnikání*. 2004. [online]. Dostupné z: <<http://www.mpo.cz>>
- [29] Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Koncepce podpory malého a středního podnikání 2005 – 2006*, . [online]. Dostupné z: <www.mpo.cz>, cit. 2. 12. 2004
- [30] NEUMAIEROVÁ, I., NEUMAIER, I. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0125-1
- [31] Newsletter o klastrech nejen v ČR: CzechInvest. Praha: MPO, 2004. DLkls1/12/04
- [32] PERNICA, P. Logistická centra v České republice. In *Sborník příspěvků z VII. mezinárodní konference Světové fórum logistiky*. Praha: Česká logistická asociace a Vysoká škola ekonomická, 2002, s. 1 – 9. ISBN neuvedeno

- [33] PITTNER, M., ŠVEJDA, P. *Řízení inovací v podniku*. 1. vyd. Praha: Asociace inovačního podnikání ČR, 2004. ISBN 80-903153-2-1
- [34] Portal of the EU. *SME Definition*. [online]. 2003. [Cit. 22. 6. 2003]. Dostupné z: <http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_en.htm>
- [35] PORTER, M. E. *Konkurenční strategie*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing a.s., 1994. ISBN 80-85605-11-2
- [36] PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing a.s., 1995. ISBN 80-85605-12-0
- [37] PORTER, M. E. *The Competitive Advantage of Nations. With a new Introduction*. 11th ed. New York: Free Press, 1998. ISBN 0-684-84147-9
- [38] PORTER, M. E. Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*. Nov/Dec 1998, Vol. 76, Iss. 6, pg. 77, 14 pgs. ISSN 0017-8012
- [39] PORTER, M. E., SCHWAB, K. *Global Competitiveness Report*. Edited by Xavier Sala-i-Martin. Oxford: Oxford University Press, 2004. ISBN 0-19-517360-0
- [40] *Program rozvoje Libereckého kraje 2004 - 2006*. Liberec: Odbor rozvoje Libereckého kraje, 2004 (schváleno usnesením Zastupitelstva libereckého kraje č. 146/04/ZK)
- [41] *Průvodce fondy Evropské unie*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, odbor vnějších vztahů, 2004
- [42] REYNOLDS, P. D., CAMP, S. M., BYGRAVE, W. D., AUTIO, E., HAY, M. Global Entrepreneurship Monitor: 2002 Summary Report. London: London Business School, Babson College and Swing Marion Kaffman Foundation. [online]. 2002. [cit. 22. 4. 2005]. Dostupné z: <http://www.gemconsortium.org/category_list.asp>
- [43] RESCHAUER, H. Die Reform österreichischen Gewerbegesetzgebung. Reichenberg: Verlag des Gewerbevereines, 1882
- [44] RYDVALOVÁ, P. *Malé a střední podnikání*, skripta pro distanční vzdělávání. 1. vyd. Liberec: TUL, 2002. ISBN 80-7083-561-3
- [45] RYDVALOVÁ, P. *Malý a střední podnikatel*. 1. vyd. Skripta pro kombinované studium. Liberec: TUL, 2004. ISBN 80-7083-809-4
- [46] RYDVALOVÁ, P. Processing industry in the area of the NISA Euroregion. In *Vědecká pojednání, X/2004*, str. 39-48. TU v Liberci, Liberec 2004. ISBN 80-7083-875-2
- [47] RYDVALOVÁ, P. Klastrové iniciativy v České republice. *Časopis Inovační podnikání & transfer technologií*, roč. 2005, č. 2, s. 12 - 14. ISSN 1210 4612
- [48] SKOKAN, K. *Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2004. ISBN 80-7329-059-6
- [49] *Stanovisko Svazu průmyslu a dopravy České republiky ke Zprávám o vývoji malého a středního podnikání*. [online]. 2005. [Cit. 5. 8. 2005]. Dostupné z: <<http://www.businessinfo.cz>>

- [50] SKOKAN, K. *Studie založení Moravskoslezského klastru* [online]. 2003. [Cit. 29. 11. 2003]. Dostupné z: <<http://www.nmunion.cz/klastr/skokan.htm>>
- [51] SÖLVELL, Ö., LINDQVIST, G., KETELS, CH. *The Cluster Initiative Greenbook*. 1th ed. Stockholm: Hromka tryck AB, 2003. ISBN 91-974783-1-8
- [52] SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-736-7
- [53] ŠVEJDA, P. a kol. *Základy inovačního podnikání*. 1. vyd. Praha: AIP ČR, 2002. ISBN 80-903-1531-3
- [54] VACEK, J. a kol. *Mapa připravenosti podniku k inovacím*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická [online]. 2001. [Cit. 29. 11. 2003]. Dostupné z: <http://www.kip.zcu.cz/USME/dot_MSP.pdf>
- [55] VEBER, J., SRPOVÁ, J. *Podnikání v malé a střední firmě*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 2005. ISBN 80-247-1069-2
- [56] VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-099-6
- [57] WÖHE, G. *Úvod do podnikového hospodářství*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 1995. ISBN 80-7179-014-1
- [58] WUPPERFELD, U. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-075-9
- [59] ŽIŽKA, M., RYDVALOVÁ, P. Charakteristika průmyslového rozvoje Libereckého kraje. In *Sborník prací výzkumného záměru, HF TUL*. Liberec: TUL, 2004, s. 196 – 217. ISBN 80-7083-814-0
- [60] Zákon č. 40/1964 Sb. ČR, Občanský zákoník ve znění pozdějších předpisů
- [61] Zákon č. 513/1991 Sb. ČR, Obchodní zákoník ve znění pozdějších předpisů
- [62] Zákon č. 455/1991 Sb. ČR, o živnostenském podnikání ve znění pozdějších předpisů
- [63] Zákon č. 357/1992 Sb. ČR, o dani dědické, dani darovací a dani z převodu nemovitostí ve znění pozdějších předpisů
- [64] Zákon č. 16/1993 Sb. ČR, o dani silniční ve znění pozdějších předpisů
- [65] Zákon č. 338/1992 Sb. ČR, o dani z nemovitostí ve znění pozdějších předpisů
- [66] Zákon č. 588/1992 Sb. ČR, o dani z přidané hodnoty ve znění pozdějších předpisů
- [67] Zákon č. 47/2002 Sb. ČR, o podpoře malého a středního podnikání, ve znění pozdějších předpisů

8. Bibliografie

- [1] AIP. *Národní inovační strategie* [online]. Praha: Asociace inovačního podnikání ČR, 2003. Dostupné z: <<http://www.aipcr.cz>>
- [2] COLIN, B. *Základy drobného podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-232-8
- [3] CRAINER, S. *Kompendium managementu: 50 knih, které změnily management*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 1998. ISBN 80-7226-109-6
- [4] DĚDINA, J., ČEJKA, J. *Management a organizování podniku v podmínkách globalizace*. 1. vyd. Praha: BRABAPRESS s.r.o., 1999. ISBN-80-9027160X
- [5] FOTR, J. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 2001. ISBN 80-7169-812-1
- [6] GERBER, M. E. *Podnikatelský mýtus*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-092-9
- [7] KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J. *Finanční analýza, krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-321-3
- [8] MATOUŠKOVÁ, J. a kol. *Úvod do prostorové ekonomiky*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1992. ISBN 80-7079-506-9
- [9] VEJDĚLEK, J. *Jak založit nebo převzít podnik*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 1997. ISBN 80-7169-234-4
- [10] REETZ, N. *Grundlagen der mikroökonomischen Theorie. Vorlesungen* Online-Publikation, Version 11 (Mrz 2004). Pareto Optimum - Kollektivgüter, [online]. Dostupné z: <[http://www.fgn.unisg.ch/org/web/nsf/SysWebRessouces/mikro_neu/\\$FILEEGM-V11-I.pdf](http://www.fgn.unisg.ch/org/web/nsf/SysWebRessouces/mikro_neu/$FILEEGM-V11-I.pdf)>
- [11] SOUKUPOVÁ A KOL. *Mikroekonomie*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-061-9
- [12] STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-097-X

9. Seznam příloh

Příloha A	Historický vývoj oblastí Kateřinek v Liberci
Příloha B	Rámcové programy Evropské unie
Příloha C	Podpora malého a středního podnikání v ČR
Příloha D	Profil firmy Elmarco, s.r.o.
Příloha E	Charakteristika českých malých a středních podniků v 5. rámcovém programu Evropské unie
Příloha F	Propojené organismy: malé a střední podniky a univerzity
Příloha G	Dotazník pro analýzu inovačního potenciálu malých a středních podniků
Příloha H	Vyhodnocení analyzovaných oblastí průzkumu inovačního potenciálu malých a středních podniků České republiky
Příloha I	Profil vybraných inovačních podniků ČR
Příloha J	Test korelační závislosti finančního zdraví a inovačních schopností podniku
Příloha K	Vlastní publikační činnost

Obec Kateřinky byla založena roku 1609 Kateřinou z Rederna, po níž dostala obec jméno. Lokační listina uvádí i jména prvních 25 osadníků, kteří se živili hlavně plátenictvím. V roce 1630 měla obec 45 usedlostí. Obec patřila mezi nejchudší v kraji - na začátku 19. století zde byly jen dva mlýny, pila a později valcha. Obrat nastal až v roce 1825, kdy Ferdinand Seidel v Kateřinkách postavil první mechanickou přádelnu. Na konci 19. století došlo k výstavbě vodních děl na Černé Nise, která stabilizovala průtok vody říčním korytem a pomocí přehradních zdří byl zajišťován kontinuální průtok i v období sucha.

V souvislosti s tímto faktem došlo k mohutné výstavbě výrobních objektů, četných náhonů, nájemních domů a vil továrníků. Vyrostly zde nové továrny a dílny. Následně došlo i k výstavbě kolonie dělnických domků. Rozsáhlá výstavba v Kateřinkách byla ukončena přibližně v roce 1920. Prosperující a využívající přírodních zdrojů byla tato oblast až do druhé světové války.

Přehled podnikatelů textilního průmyslu v Kateřinkách v roce 1929 (Katharinberg – Kateřinky)

- Ehrlich August 1876 n83,91 - vigoňová přádelna, 9300 vřeten
- Hübner Franz 1912 n81 - přádelna vlny, vigoňe
- Jäger Franz - přádelna ovčí vlny, bavlny, vigoňe, 3190 vřet., trhárna
- Kahl a Gruner - výroba pleteného zboží
- Löwinger a Glas 1872 - vigoňová přádelna a přádelna bavlny
- Müller Andreas 1860 - přádelna mykané příze
- Posselt Franz - přádelna mykané příze a výroba jemného sukna
- Salomon Josef - přádelna mykané příze, barevna, úpravna.

V 60. letech byly do Kateřinského údolí umístěny státní podniky, které se již otázkou využívání přírodních možností nezabývaly. Ke stávajícím stavbám byly dostavovány objekty. V současnosti jsou Kateřinky nejzanedbanější oblastí města Liberce, příčiny jsou následující:

- ztráta přirozených využití území (fenoménu řeky a náhonů bez využití k výrobním ani rekreačním účelům,
- nevyužívaná krajinná hodnota
- znečištěná krajina četnými černými skládkami,
- zarostlé náletovými dřevinami, křídlatkami,

- původní továrny a manufaktury jsou v zanedbaném stavu a často hrozí zřícením,
- některé budovy jsou využívány a přetavovány způsobem znehodnocující historické a architektonické památky,
- v oblasti došlo k úbytku struktury původních pracovních sil

Objekty ve vymezené oblasti v roce 2005

V oblasti Kateřinského údolí je v současné době r. 2005 řada objektů, které lze rozčlenit do těchto pomyslných kategorií:

- objekty v současnosti využívané (většinou sklady různého typu),
- nevyužívané objekty v „zachovalém“ stavu → lze používat po rekonstrukci, která odpovídá charakteru budoucího využití,
- nevyužívané objekty určené k demolici nebo v havarijním stavu → nutná demolice a následně využít ke stavbě nového objektu,
- objekty označené jako památky je nutné zachovat, ale i tak tyto památky potřebují nutně rekonstrukci a zároveň jejich využití je omezeno s titulu „Památk“,
- „volné“ plochy – lesy, travnaté plochy apod.

Na základě provedených analýz: první v roce 2002 a druhé v roce 2005 v rámci projektu MMR WB-13-04 lze konstatovat, že nastal znatelný posun k přístupu oblasti Kateřinského údolí. Byla provedena demolice části objektu Pozemních staveb, kde hrozilo zřícení, byly odstraněny velké skládky a postupně noví majitelé začali s rekonstrukcí svých objektů.

Tab. 1: Stávající stav objektů v roce 2005 – areálů výrobního charakteru

Objekt	Kontaktní osoba	IČ	OKEČ	Stav
Sklad oceli, Dřevoodbyt, a.s. Kateřinská 725, 463 03 tel.: 485 159 006	název dealera: Trust kontaktní osoba: Ladislav Skobla	25988531	51, 52	Sklad a prodejní místo
Autodoprava Melichar Kateřinská 83, Liberec 17, 460 14 Tel.: 482771728	Jan Melichar Hrabčcí 31 460 08, Liberec 19	11416564	28,37,45, 52,60,90	Autodoprava, sklad, demolice
Areál Kateřinská ul., 460 01 Liberec	Prodejce: GENERA s.r.o. – průmyslové reality Husova 1354/49, 460 01 Liberec, tel.:485109133		Bývalá PROFA	Zchátralá budova k využití jako komerční budovy, cca 6500 m ² podlahových ploch, více podlažní budovy

NWP	Liberec XVII- Kateřinská 135 46017 Liberec	25409051	28	Bývalý INTERIER, opravená budova k pronájmu
N W P service, s.r.o.	46017 Liberec (nečleněné město) Kateřinská 135	25435523	50,51	- //-
Pianovka Petrof - Kateřinky, Liberec XVII, Kateřinská 145	Antonín Petrof Brněnská 207 Hradec Králové Tel.: 602 116 303	62028634	Výroba pian	Nabízeno k odprodeji
Kartonka X BISTON, spol. s r. o.	Kateřinská 65, 460 14 Liberec Tel.:485 123 017	63147009	21,36,51	Původně Kartonka - zakázková výroba z kartonu a lepenky (hračky, reklamní předměty, velko- formátové kaširování a výsek) Nyní firma BISTON.
H-PROMT	Václav Hora Kateřinská ul. Liberec	13949977	51, 52, 74	Vybavení GASTRO
Ravi Puls, spol. s r.o.	Kateřinská ul. Liberec Tel.: 482725821 266712163 http://www.petyrek.com	45307016	Skladový areál Liberec	Speditérská firma, celní deklarace, letecké zásilky - technickou památkou
AUTO VK, s.r.o. Autovrakoviště Kateřinky	Josef Lajdl Kateřinská 152/a 460 17 Liberec Tel.: 485120738	25409760	50, 52	Prodej aut, montáž
Fenestra Wieden, s.r.o.	Kateřinská 122, LBC 14	44223161	45, 52, 74	
Lesní správa Kateřinská ul. 73 Liberec	Lesy ČR Sídlo: Masarykova ul. Liberec	25043544		Lesní správa
Pozemní stavby				Havarijní stav
Pozemní stavby, sklad elektro.				Havarijní stav - demolice
TRIGA, spol. s r.o.	Kateřinská 235, 460 14 Liberec	40765300	23, 24, 50, 51, 70, 74	Obchodní činnosti

Kateřinské údolí Černé Nisy je svým způsobem jedinečný útvar, kde se spojily dva soupeřící živly - příroda a průmysl. Někdy příroda ustupuje průmyslu, někde ho, jako například ve zrušeném vojenském prostoru Ralsko, pohlcuje. Pouze v údolí Černé Nisy se tyto živly doplňují a to není v rámci České republiky běžné. Vysvětlení proč je to právě takto a ne jinak, naznačuje již samotný název lokality "Údolí", hlavním impulsem vedoucím ke zpřemyslnění údolí byla vodní energie, která také zapříčinila i nemožnost nekontrolovatelné expanze podniku, protože každý podnik mohl využívat vodu Černé Nisy jen do míry určené vodním právem a vodními právy výše a níže položených továren.

Od začátku 19. století zde byly položeny možnosti technického využití přírodního bohatství – řeky, a údolí se začalo rozrůstat v lokální průmyslové centrum. Tento vývoj byl zapříčiněn

více či méně dokonalým tokem Černé Nisy. Pro pohon středně malé továrny (dobově to byly velké tovární objekty) je nutný spád alespoň 8 metrů a průtok cca 300 a více l/sec. Náhon mohl být krátký a tudíž levný - odpadly velké zemní práce. Tyto výhody poskytovalo právě údolí Černé Nisy. Stagnace výstavby továren začala již někdy na konci devatenáctého století - parní stroje o výkonech i několik set koňských sil hravě konkurovaly turbinám, jejichž výkon se počítal na jednotlivé ks, či na pár desítek ks. Opravdu velké továrny se stavěly v blízkosti železnice, nebo hlavní silnice - v údolí Černé Nisy jsou dodnes v zimním období problémy s materiálním zásobováním továren.

Příloha A Historický vývoj oblasti Kateřinek v Liberci

Zdroj: vlastní zpracování, které vychází z

- DAVID, SKALICKÁ Urbanistické studie Kateřinského údolí. Liberec: Magistrát města Liberece, 2002.

- viz <<http://www.technickepamatky.cz/doc/tex1929.htm>>

Historie rámcových programů Evropské unie

Rámcové programy Evropské unie jsou zaměřeny na výzkum a technologický vývoj s důrazem na uplatnění jeho výsledků v praxi. Při vymezování priorit rámcových programů má iniciační roli Evropská komise. První rámcový program výzkumu a vývoje a demonstračních aktivit byl zahájen v roce 1984 a ukončen v roce 1987. Byl zaměřen na sedm oblastí: podporu konkurenceschopnosti evropského zemědělství, podporu konkurenceschopnosti evropského průmyslu, zlepšení využívání zdrojů surovin, energie, životních a pracovních podmínek a zlepšení účinnosti vědeckého a technického potenciálu Společenství.

Druhý rámcový program výzkumu a vývoje zahájený v roce 1987 byl ukončen roku 1991. Jeho hlavním cílem bylo upevnění mezinárodní konkurenceschopnosti průmyslových sektorů s vysokou technickou přidanou hodnotou a ustavení evropského vědeckého a technického společenství. Bylo stanoveno osm prioritních oblastí: kvalita života, informační společnost a jednotný trh, modernizace průmyslu, vědy o materiálech a technologiích, biotechnologie, energie, věda a technologie ve službě vývoji, využití mořského dna a zdrojů, zlepšení evropské kooperace ve vědě a výzkumu.

Třetí rámcový program byl vyhlášen na období od roku 1990 do roku 1994 s cílem upevnit vědeckou a technickou základnu evropského průmyslu. Byl zaměřen na podporu podniků, výzkumných středisek a univerzit. Zabýval se sedmi tématy: informační a komunikační technologie, průmyslové a materiálové technologie, životní prostředí, vědy o živé přírodě a biotechnologie, energie, řízení intelektuálních zdrojů.

Čtvrtý rámcový program v letech 1994 až 1998 byl vyhlášen po Maastrichtské dohodě o založení Evropské unie (7. 2. 1992). Program tématicky navazoval na třetí, ale současně byl doplněn o témata dopravy a zaměřen na podporu kooperace výzkumu Evropské unie se třetími zeměmi a mezinárodními organizacemi.

Pátý rámcový program v letech 1999 až 2002 se zaměřil na zvýšení výzkumného potenciálu v rámci Evropského výzkumného prostoru (tzv. ERA) a umožnil tak účast státům mimo Evropskou unii, tedy státům pouze asociovaných k 5. rámcovému programu. Program se

skládal z 5 tématických a 3 horizontálních programů [4]. Asociovat stát k 5. RP představovalo vedle administrativních náležitostí nutnost uhradit vstupní poplatek. Ten byl určen z poměru hrubého domácího produktu příslušné země k součtu HDP členských států EU a příslušné země v daném roce.

Šestý rámcový program byl zahájen v roce 2002 a je otevřen do roku 2006. Cílem programu je stimulace technologických inovací, využití výsledků výzkumu a podpora vzniku technologicky orientovaných podniků v EU a vzájemná spolupráce partnerů z členských i kandidátských zemí.

České podniky v 5. rámcovém programu Evropské unie

Zapojení českých subjektů v 5. rámcovém programu bylo umožněno asociováním České republiky k 5. rámcovému programu. Pro usnadnění jejich účasti v rámci vyhlášených témat byla v České republice v průběhu let 1998 až 2002 vytvořena síť tzv. kontaktních organizací pro rámcové programy. Úkolem kontaktních organizací je poskytovat zájemcům o účast v programech Evropské unie v jednotlivých regionech České republiky potřebné konzultace, zprostředkovávat případnou spolupráci s ekonomickými subjekty participujících zemí, vypracovávat a následně řídit projekty, procedury související s realizací projektu, finanční aspekty účasti až po otázky související s problematikou duševního vlastnictví.

Účast českých subjektů v projektech 5. rámcového programu lze vyhodnotit jako úspěšnou. Mezi nově přistupujícími státy do Evropské unie byla Česká republika na druhém místě za Polskem. Oficiální statistika údajů o projektech s českou účastí v 5. rámcovém programu byla publikovaná na internetovém informačním serveru EU CORDIS. České subjekty se zapojily celkem do 661 projektů, z toho 14 % projektů bylo koordinováno českou organizací. Účast organizací v projektech je členěna podle jednotlivých programů 5. RP, v rámci nichž byl projekt financován. Konkrétní údaje o jednotlivých projektech byly však zveřejněny jen částečně, jak ukazuje tab. 1.

Na celkově zveřejněných 539 projektech participovalo 299 českých subjektů. Těchto 299 subjektů bylo dále podrobeno analýze pomocí registru ekonomických subjektů Ministerstva financí České republiky. Z těchto dat byla vytvořena databáze v programu MS Access.

Nejvíce se české subjekty podílely na projektech programu „Podpora inovací a účasti MSP“. Z celkového počtu 144 projektů v tomto programu jich 15 bylo s minimálně jedním českým účastníkem. Podíl českých subjektů v projektech na celkovém počtu byl 9,72 % jak ukazuje tab. 2.

Tab. 1: Podíl publikovaných údajů o české účasti
na 5. rámcovém programu Evropské unie

Tématické programy	Publikované údaje o projektech s účastí čs. subjektů – podíl v %	
LIFE – Kvalita života a zacházení se živými zdroji	94	
IST – Uživatelsky přátelská informační společnost	57	
GROWTH – Konkurenceschopný a udržitelný růst	99	
EESD – Energie, životní prostředí a udrž. rozvoj životního prostředí	78	
INCO II – Posílení mezinárodního významu evropského výzkumu	100	
INNOVATION SMEs - Podpora inovací a účasti MSP	100	
IMPROVING – Zlepšování lidského výzkumného potenciálu a sociálně-ekonomické znalostní základny	84	
Program EUROATOM	0	
	Počet projektů	Podíl v %
Celkem z 661 projektů	539	82

Zdroj: EU CORDIS - upraveno

Tab. 2: Počty projektů v 5. rámcovém programu

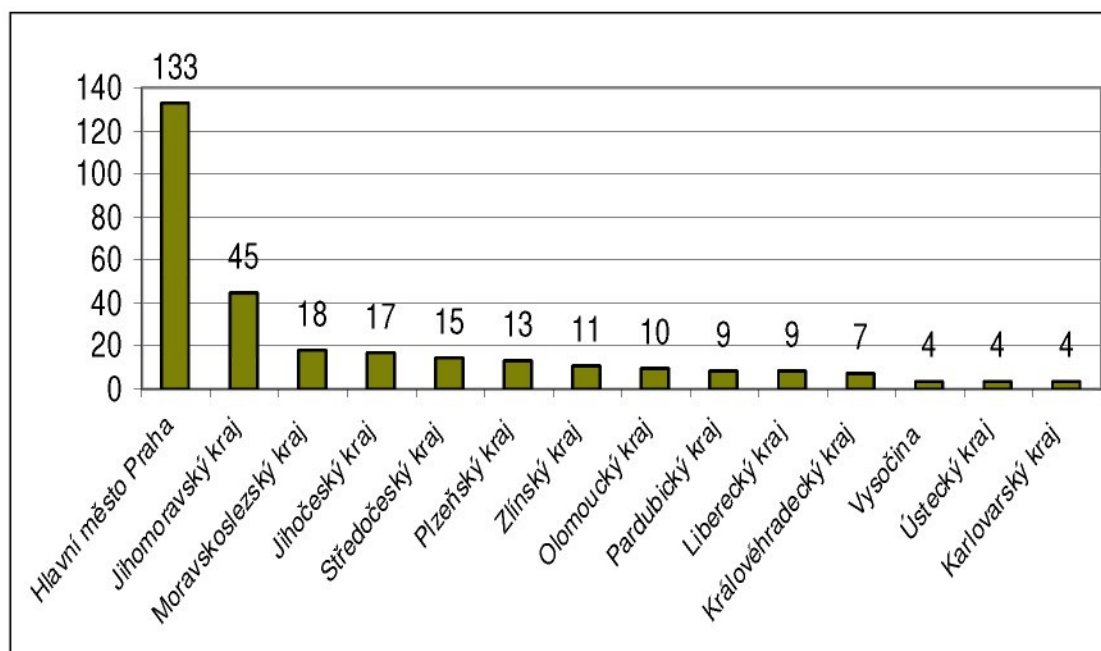
Tématické programy	Celkový počet projektů	Počet projektů alespoň s 1 čs. účastí	P. s hlav. koordinátorem z ČR	Podíl projektů s čs. účastí v %
LIFE – Kvalita života a zacházení se živými zdroji	2 689	98	4	3,64
IST – Uživatelsky přátelská informační společnost	2 484	98	10	3,95
GROWTH – Konkurenceschopný a udržitelný růst	2 139	149	6	6,97
EESD – Energie, životní prostředí a udrž. rozvoj životního prostředí	1 941	143	11	7,37
INCO II – Posílení mezinárodního	1 187	26	19	2,2

významu evropského výzkumu				
INNOVATION SMEs - Podpora inovací a účasti MSP	144	14	1	9,72
IMPROVING – Zlepšování lidského výzkumného potenciálu a sociálně-ekonomické znalostní základny	4 881	79	30	1,62
Program EUROATOM	1 032	68	14	6,59
Celkem	16 497	675	95	4,09

Zdroj: EU CORDIS – upraveno

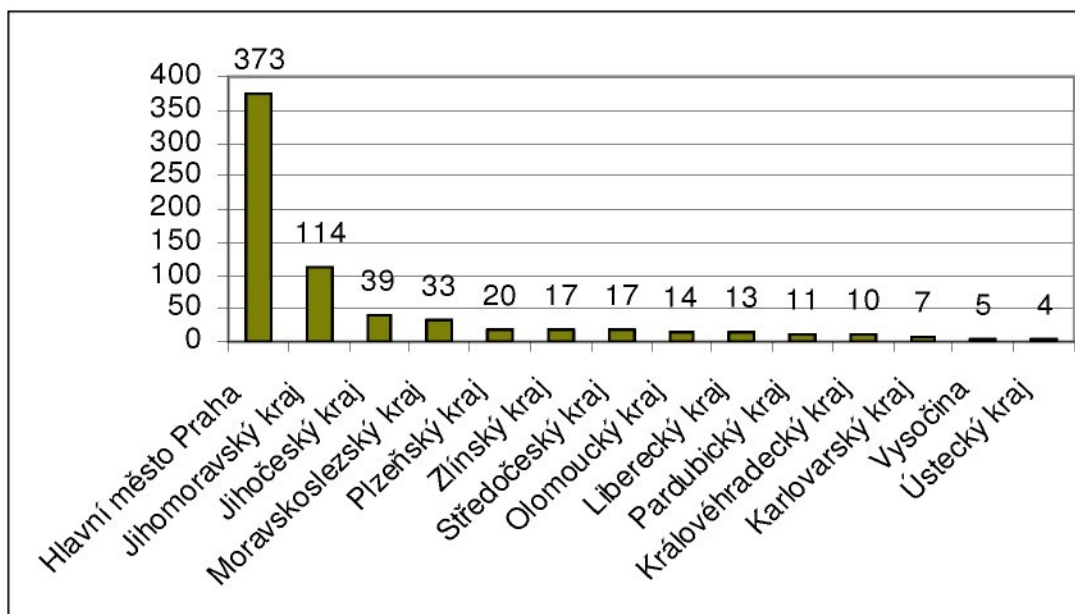
Pozn.: Hlavním koordinátorem projektu je vždy jen jeden subjekt, další podnikatelské subjekty jsou partnery daného projektu. Koordinátor je odpovědný za řízení projektu, je rovněž zástupcem daného projektu při jednání s Evropskou komisí, současně je odpovědný za distribuci finančních prostředků v rámci projektu a jeho kvalitní dokončení.

Na následujících obrázcích jsou znázorněny doplňující údaje o českých organizacích účastnících se 5. RP.



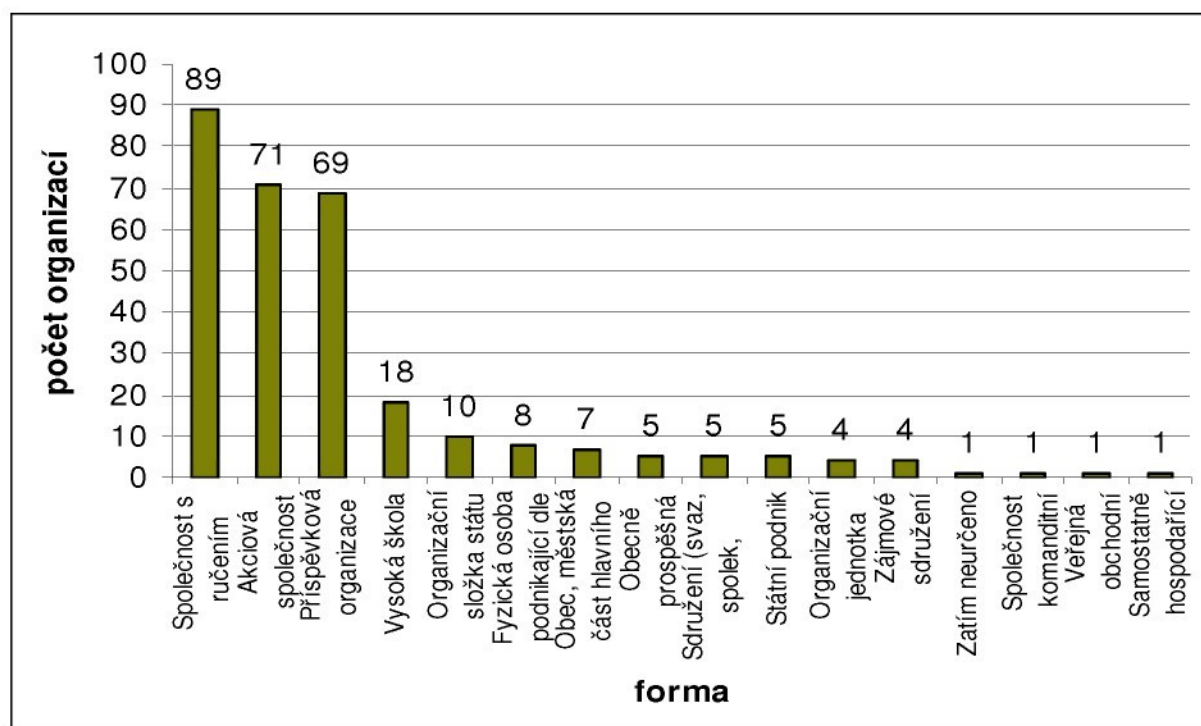
Obr. 1: Počet českých organizací účastnících se 5. RP

Zdroj: Bakalářská práce, Diplomová práce - zpracované
v Regionální kontaktní organizaci RKO Liberec



Obr. 2: Počet projektů v krajích

Zdroj: BP,DP - zpracované v RKO Liberec



Obr. 3: Koncentrace organizací dle právní formy podnikání

Zdroj: BP, DP zpracované v RKO Liberec

Z pohledu hodnocení velikosti českých subjektů v 5. rámcovém programu dle počtu zaměstnanců můžeme konstatovat, že 50 % zúčastněných organizací spadalo do kategorie „do 250 zaměstnanců, jak uvádí tab. 3.

Tab. 3: Účast českých subjektů v 5. RP
dle počtu zaměstnanců

Počet zaměstnanců	Počet organizací
0 až 9	47
10 až 49	51
50 až 249	58
250 a více	143
Celkem	299

Zdroj: EU CORDIS - upraveno

Malý a střední podnik v 6. rámcovém programu

Flexibilita a dynamika malého a středního podnikání jsou vlastnosti, které mají být hybnou silou rozvoje evropské ekonomiky. Účast takových organizací v 6.RP je proto podporována všemi dostupnými prostředky. Podle oficiálních údajů je cílem komise alokovat 15 % finančních prostředků programu právě na potřeby MSP.

Co může malý a střední podnik získat z rámcového programu?

- finanční podporu projektu,
- vyvinutí nové technologie dle požadavků dané firmy,
- přístup k novému know-how,
- vstup na nové trhy,
- spolupráce s jinými malými a středními podniky v Evropě,
- prestiž a uznání obchodních a finančních partnerů.

Hlavní aktivity malých a středních podniků jsou realizovány pomocí prioritních tematických oblastí jako jsou integrované projekty a specificky zaměřené výzkumné projekty. Vedle toho jsou v 6. rámcovém programu specifická schémata pro MSP v podobě horizontálních výzkumných aktivit: kooperativní výzkum a kolektivní výzkum. V 6. RP jsou tedy pro malé a střední podniky, které usilují o inovace a nemají výzkumnou kapacitu, určeny projekty kooperativního výzkumu – Cooperative Research Action For Technology – CRAFT. Projekty kolektivního výzkumu pro sdružení a asociace malých a středních podniků jsou zaměřeny na normativní výzkum v oblasti zdraví a bezpečnosti práce, zátěže životního prostředí, atd.

Podstatou těchto projektů je společná potřeba řešení určitého problému v několika malých a středních podnicích, vytvoření projektového konsorcia a následné zadání daného problému výzkumným a vývojovým institucím. Alternativním způsobem je účast malých a středních podniků prostřednictvím sdružení (asociací) či seskupení MSP jako na projektech kolektivního výzkumu.

Malé a střední podniky v 7. rámcovém programu

7. rámcový program Evropské unie bude probíhat po dobu 7 let (2007 – 2013) s rozpočtem 73 miliard Euro a jeho struktura bude založena na 4 specifických programech:

1. *Cooperation (Spolupráce)*, se týká mezinárodní výzkumné spolupráce.
2. *Ideas (Myšlenky)*, pokrývají základní výzkum zavedený prostřednictvím Evropské výzkumné rady (ERC).
3. *People (Lidé)* zahrnují akce Marie Curie a
4. *Capacities (Kapacity)* se zabývají podporou výzkumných infrastruktur a malými a středně velkými podniky (MSP).

Uvedené programy kladou důraz na společný výzkum, který bude pod hlavičkou programu Cooperation tvořit jádro výzkumných dotací Evropské unie. Pro tento specifický program by mělo být určeno cca 62 % z celkových 73 miliard. Kromě společného výzkumu bude tento program zaměřen také na Společné technologické iniciativy (JTI) a koordinaci národních výzkumných programů a mezinárodní spolupráce.

Bylo definováno 9 tématických priorit pro společný výzkum:

- zdraví
- potraviny, zemědělství a biotechnologie
- informační a komunikační technologie (ICT)
- nanovědy, nanotechnologie, materiály a nové výrobní technologie
- energie
- životní prostředí (včetně klimatických změn)
- doprava (včetně letectví)
- socio-ekonomické a humanitní vědy
- bezpečnost a kosmický výzkum

Největší tématickou prioritou je, stejně jako v 6. RP, informační a komunikační technologie (ICT), na kterou by měla v průběhu sedmi let připadnout částka 12,7 miliard Euro. Druhou prioritou je zdraví s téměř 8,4 miliardami Euro, následovaná nanovědami s necelými 5 miliardami Euro. Nově vzniklá priorita bezpečnost a kosmický výzkum by měla být, co se velikosti rozpočtu týče, pátou nejdůležitější (4 miliardy Euro), zatímco další nová tématická priorita socio-ekonomické a humanitní vědy bude se 797 miliony Euro nejméně významná.

V rámci specifického programu **Ideas** by měly být hodnoceny a případně dotovány projekty libovolného zaměření navržené výzkumníky. Program bude zaváděn Evropskou výzkumnou radou nezávisle na 7. RP a bude disponovat rozpočtem ve výši 12 miliard Euro.

Program **People** bude pokrývat počáteční vzdělávání výzkumníků (prostřednictvím sítí Marie Curie), celoživotní vzdělávání a kariérní růst, průmyslově-akademické kontakty a partnerství a mezinárodní aktivity včetně výměn vědeckých pracovníků či stáží. Navrhovaný rozpočet je nejnižší ze všech čtyřech programů – 7,2 miliard Euro.

Program **Capacities** bude zaměřen na optimální využití a vývoj výzkumných infrastruktur, posilování inovačních kapacit MSP, vývoj regionálních výzkumných skupin, zvyšování výzkumného potenciálu regionů přibližujících se k EU a zlepšování integrace vědy a společnosti. K dosažení těchto cílů by mělo být použito 7,5 miliardy Euro.

Ve srovnání s 6. RP klade návrh na 7. RP mnohem menší důraz na konkrétní mechanismy financování. Pro mezinárodní projekty v rámci devíti tématických priorit jsou určeny 3 hlavní nástroje: projekty spolupráce, které budou sahat od těch nejmenších výzkumných akcí až po velké integrované projekty, Síť excelence a koordinační a podpůrné akce.

Novinkou je Rámcový program pro konkurenceschopnost a inovace - The Competitiveness and Innovation Framework Programme (CIP)

Rámcový program pro konkurenceschopnost a inovace je „menší a mladší bratr“ 7. RP. CIP by měl být programem spojujícím řadu existujících programů týkajících se inovací, konkurenceschopnosti, informačních a komunikačních technologií a energie. Jeho rozpočet činí 4,2 miliardy Euro (na 7 let) a 66 % - 75 % je určeno pro malé a střední podniky (MSP). Program se zaměří na tvorbu správných podmínek a podporu konkurenceschopného a inovačního prostředí; např. bude poskytovat MSP přístup ke kapitálu a službám, informace jak nejlépe využít programy EU apod.

CIP se bude zaměřen na zajištění adekvátních služeb v jednotlivých členských státech na regionální úrovni.

Co se týče rozdílů mezi CIP a 7. RP, 7. RP je program zaměřený na tvoření a demonstraci nových znalostí a výrobků, zatímco CIP je zaměřen na další krok – komercializaci a co nejširší užití těchto výstupů.

Příloha B Rámcové programy Evropské unie

Zdroj:

- Databáze ARES, viz. <http://wwwinfo.mfcr.cz/ares/ares_fr.html.cz>
- informační server EU CORDIS. *Community Research & Development Information Service*, 2004. [online]. Dostupné z: <<http://www.cordis.lu>>
- HRDINOVÁ, E. *Inovace a transfer technologií v MSP z pohledu rámcových programů EU*. [Diplomová práce]. Liberec: TU v Liberci - Hospodářská fakulta, 2004
- PITTNEROVÁ, R. 6. rámcový program jako příležitost pro MSP. In *Sborník příspěvků z mezinárodního symposia KPE a RKO „České podnikatelství v Evropském prostoru“*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2004, s. 49 – 52. ISBN 80-7083-820-5
- RYDVALOVÁ, P., ŠTASTNÁ, M. Využívání možností podpory podnikání malými a středními podniky v Libereckém kraji. In *E+M Ekonomie a Management*, 2002, roč. 5, č. 1, s. 45 – 49. ISSN 1212-3609
- SEIDLOVÁ, M. *Analýza inovačních aktivit MSP v evropském kontextu*. [Bakalářská práce]. Liberec: TU v Liberci - Hospodářská fakulta, 2004
- STRYJOVÁ, L. Podpora inovací v MSP v rámci politiky výzkumu a vývoje EU. [Diplomová práce]. Liberec: TU v Liberci - Hospodářská fakulta, 2004

Podpora českých malých a středních podniků před vstupem ČR do EU

Stejně jako v zemích Evropské unie je podpora českých malých a středních podniků prováděna především s cílem zachování a zvýšení jejich konkurenceschopnosti. Podpora je prováděna formou nepřímou a přímou.

- Nepřímou podporou by mělo být vytváření příznivého prostředí pro MSP především zjednodušováním administrativy a zmírňováním možných nepříznivých dopadů nové legislativy na MSP ulehčující přístup k informacím, vzdělávání a poradenství. Do oblasti nepřímých forem podpory lze zařadit i vytváření průmyslových zón, pro které byly využity dotační a úvěrové formy podpory a podpora rozvoje investičních služeb pro podnikatele.
- Přímou finanční podporu představovaly v letech 2001 až 2004, tedy před vstupem ČR do EU níže uvedené programy podpory:

Vyhlášení programů podpory MSP proběhlo po jejich schválení (11. 12. 2000) na období 2001 - 2004. Od 1. 1. 2003 však došlo na základě schválení vlády ČR k redukci některých programů a ke změně některých podmínek. **Nebyly vyhlášeny** původně schválené programy:

- Malé půjčky (místo nich jsou Malé úvěry v rámci programu KREDIT,
- program Preference,
- program Provoz (provozní úvěry),
- program Region,
- program Hranice.

Další podmínky pro podporu podnikání

- Podnik (žadatel) musí mít vypořádaný závazky vůči státnímu rozpočtu a státním fondům.
- Projekt musí být realizován na území ČR.
- Vládní podpora MSP je určena pro podniky vybraných kategorií OKEČe
- Od roku 2004 vstoupil v platnost tzv. ukazatel intenzity podpory. Jedná se o ukazatel výpočtu procentního podílu spolufinancování projektu příjemcem a zadavatelem.

Pozn.: Výpočet ukazatele intenzity podpory (od roku 2004)

čistý ekvivalent dotace

$$\text{Intenzita (I) v \%} = \frac{\text{Investice}}{\text{Investice}} \times 100$$

Za investice se považují výdaje na dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek ve výši uvedené v žádosti o podporu projektu bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou financovány.

Maximální intenzita veřejné podpory na úrovni regionů – NUTS II

Moravskoslezsko	65%
Střední Čechy	65%
Severozápad	64%
Střední Morava	64%
Severovýchod	63% (LK, KHK, PK)
Jihovýchod	63%
Jihozápad	61%
Praha	30%

Údaje: pro rok 2004

Podpora českých malých a středních podniků po vstupu ČR do EU

Přímou finanční podporu představují zejména nástroje zvyšující přístup MSP k finančním prostředkům na realizaci jejich investičních záměrů nebo snižující náklady MSP v oblastech definovaných v programech podpory schvalovaných vládou. Pravidla pro poskytování podpor malým a středním podnikatelům na podporu jejich výkonnosti, konkurenceschopnosti a pro zmírnění nevýhod vyplývajících z jejich malé ekonomické síly stanovuje zákon č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání, ve znění pozdějších předpisů.

Jedná se o finanční prostředky státního rozpočtu na podporu podnikání vychází ze střednědobého rozpočtového výhledu a ze strukturálních fondů EU. Hlavními nástroji jsou:

- cenově zvýhodněné záruky za bankovní úvěry,
- úvěry se sníženou úrokovou sazbou,
- dotace a finanční příspěvky.

1. Přímé formy podpory s využitím prostředků ze strukturálních fondů EU

Podpora je poskytována v rámci operačních programů a to z:

- Operačního programu Průmysl a podnikání 2004-2006.
- Společného regionálního operačního programu.
- Operačního programu Infrastruktura.
- Operačního programu Rozvoj lidských zdrojů.
- Operačního programu Rozvoj venkov a multifunkčního zemědělství.

Operační program Průmysl a podnikání 2004 – 2006

Tři priority pro OPMP realizovaných pomocí ze strukturálních fondů:

1. Rozvoj podnikatelského prostředí: rozvoj nových a modernizace stávajících průmyslových lokalit a rozvoje podnikatelských center, infrastruktury, v oblasti výzkumu a vývoje, transferu technologií. V rámci této priority jsou vyhlášeny programy:

- Prosperita
- Reality
- Školící střediska a
- Klastry.

2. Rozvoj konkurenceschopnosti podniků se soustředí na přímou investiční podporu firem a poradenské služby, na rozvoj konkurenceschopnosti podniků.. Jedná se o programy:

- Start,
- Kredit,
- Rozvoj,
- Marketing,
- Inovace a
- Úspory energií.

3. Technická pomoc: podpůrné aktivity.

Operační program Rozvoje lidských zdrojů

Jedná se o realizaci podpory z Evropského sociálního fondu (SF) v ČR v letech 2004-2006.

Zahrnuje čtyři priority:

- Aktivní politika zaměstnanosti.
- Sociální integrace a rovnost příležitostí.
- Rozvoj celoživotního učení.
- Adaptabilita a podnikání.

Společní regionální operační program (SROP)

Podporuje aktivity spadající dle české legislativy do působnosti obcí nebo krajů.

Bylo vymezeno 5 priorit:

- Opatření Podpora podnikání ve vybraných regionech.
- Opatření Rozvoj dopravy v regionech, Rozvoj informačních a komunikačních technologií v regionech, Regenerace a revitalizace vybraných měst.
- Rozvoj lidských zdrojů a sociální integrace v regionech.
- Rozvoj cestovního ruchu
- Technická pomoc

2. Programy podpory z prostředků státního rozpočtu České republiky na období 2005–2010

Podpory MSP jsou poskytovány formou zvýhodněných záruk za úvěr, leasing, kapitálový vstup a za návrh do obchodní veřejné soutěže:

- program ZÁRUKA
- Dále jsou poskytovány podpory v rámci programů TRH,
- DESIGN,
- PORADENSTVÍ a
- MARKETING.

Další programy podpory

- Programy podpory České exportní banky a Exportní garanční a pojišťovací společnosti ve spolupráci s CzechTrade se jedná o projekt Prospekce trhu.
- Programy komerčních bank.

Příloha C Podpora podnikání MSP v ČR

Zdroj:

- Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Podpora podnikání v ČR, přehled o státních finančních prostředcích na podporu podnikání*. 2004. [online]. Dostupné z: <www.mpo.cz>
- RYDVALOVÁ, P., ŽUKOVÁ, H. Absorpce vládních programů podpor malého a středního podnikání v roce 2003. In *E+M Ekonomie a Management*, 2003, roč. 6, č. 3, s. 19 – 24. ISSN 1212-3609
- Českomoravská záruční a rozvojová banka. *Programy MSP 2003*. [online]. Dostupné z: <www.cmzrb.cz>

**Elmarco s.r.o. Liberec**

Rok založení:	2000														
Počet zaměstnanců při založení:	20														
Původní podnikatelský záměr:	Výroba celoplastových digestoří, laboratorního nábytku,														
Inovační řízení bylo zahájeno:	Podzim r. 2001														
Rok aplikace nové technologie: (zásadní změna oproti původnímu podnikatelskému záměru)	2001 – Produkty polovodičového průmyslu 2004 – se firma stala držitelem exkluzivní licence pro zcela novou technologii na výrobu nanovláken. Spolupráce s Technickou univerzitou v Liberci														
Průběh inovace:	postupná														
Charakter investic spojených se zaváděním inovace do výroby:	Technická, stavební, technologická, know-how														
Aktuální stav zaměstnanců:	80														
Počet zaměstnanců ve výzkumu a vývoji:															
Tržby firmy (vývoj v čase):	<table border="1"> <caption>Vývoj tržeb (mil. Kč)</caption> <thead> <tr> <th>Rok</th> <th>Tržby (mil. Kč)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2000</td> <td>~10</td> </tr> <tr> <td>2001</td> <td>~20</td> </tr> <tr> <td>2002</td> <td>~50</td> </tr> <tr> <td>2003</td> <td>~150</td> </tr> <tr> <td>2004</td> <td>~400</td> </tr> <tr> <td>předpoklad 2005</td> <td>~1200</td> </tr> </tbody> </table>	Rok	Tržby (mil. Kč)	2000	~10	2001	~20	2002	~50	2003	~150	2004	~400	předpoklad 2005	~1200
Rok	Tržby (mil. Kč)														
2000	~10														
2001	~20														
2002	~50														
2003	~150														
2004	~400														
předpoklad 2005	~1200														

Elmarco s.r.o. je dynamicky se rozvíjející firma působící v polovodičovém a elektrotechnickém průmyslu. Nosným programem firmy je výroba systémů pro dávkování chemikálií do procesu povrchové úpravy křemíkových destiček. Mimo jiné se zabývá vývojem a výrobou zařízení pro výrobce desek plošných spojů (DPS) jako jsou galvanické linky, zařízení pro postupné odleptávání mědi z DPS (alkalickou cestou), zlatící linky a linky na „stripování“ fotorezistu.

Firma Elmarco s.r.o. byla založena na podzim roku 2000. Od samého počátku vzniku naší společnosti jsme se orientovali na zahraniční trhy, kam stále dodává většinu své produkce. Zpočátku tvořily významnou část produktového portfolia celo-plastové digestoře, laboratorní nábytek a jiná zařízení z plastů, která byla dodávána převážně na trh EU. Na podzim roku 2001 započala nová éra rozvoje firmy, kdy se podařilo navázat úzkou spoluprací s rakouským

dodavatelem zařízení pro úpravu křemíkových destiček v polovodičovém průmyslu. Firma se stala významným dodavatelem společnosti SEZ AG v oblasti dodávek jednotek pro dávkování chemikálií (tzv. CDS skříní - Chemical Distribution System) do procesu úpravy křemíkových destiček.

Výrobky firmy Elmarco, s.r.o. jsou součástí nejmodernější technologie v daném oboru a jsou vyváženy do celého světa předním světovým výrobcům mikročipů, firmám jako jsou IBM, AMD nebo Infineon.

Obr.1: Opravená budova firmy



Obr. 2: Nová hala



Díky úzké spolupráci s Technickou Univerzitou v Liberci uvádí na trh unikátní zařízení na výrobu nanovláknenných netkaných textilií, které mají široké uplatnění v lékařských, biologických a technických oborech. Toto zařízení „nanospider“ je konstruováno pro velkou výrobní kapacitu a 24 hodinový provoz. Jeho unikátní konstrukce zajišťuje jednoduchou obsluhu a dlouhou životnost zařízení. Materiály z tohoto zařízení jsou většinou používány jako filtry s naprosto vynikajícími vlastnostmi. Mnoho aplikací nanovláken je v biomedicíně, kde tyto materiály mohou být použity jako podložky pro růst buněk a tkání, obvazový materiál atd. Nanovláknna by také mohla hrát důležitou roli v dalším vývoji kompozitů a slibují přinést nový rozměr jejich vlastností.

Úspěch firmy tkví v orientaci na zákazníka, kterému nabízí komplexní řešení dodávek s vysokou flexibilitou a profesionalitou při realizaci. Péče o zákazníka nekončí předáním zakázky, ale pokračuje rychlým a kvalitním servisem. O vysoké kvalitě a profesionalitě práce firmy lze získat reference u tak renomovaných firem jako jsou SEZ Villach (A), Von Roll Inova (Švýcarsko), BSH Umweltservis (Švýcarsko) nebo Norsk Hydro (Norsko).

Na konci června 2004 byla dokončena výstavba nové výrobní haly, která odstartuje další etapu rozvoje firmy. Provozovna je vybavena novými moderními stroji umožňujícími

provádět na velmi vysoké úrovni veškeré obrábění a svařování plastových polotovarů. Vysoká přesnost a kvalita výrobků je zajištěna díky CNC obráběcímu centru a převedení výroby do čistých prostor firmy.

V současné době v roce 2005 má firma 80 zaměstnanců z toho 50 v dělnických profesích. Elmarco investuje do zvyšování kvalifikace a vzdělání svých zaměstnanců a buduje motivovaný a produktivní tým. Schopnost vybraných pracovníků komunikovat německy a anglicky je na velmi dobré úrovni.

Příloha D Profil firmy Elmarco, s.r.o.

Zdroj: <http://www.elmarco.cz>, [cit. 27. 6. 2005]

Citace vlastního článku v odborném časopisu:

Významným nástrojem podpory malých a středních podniků v rámci Evropské unie jsou víceleté rámcové programy Evropské komise. Rámcové programy Evropské unie patří mezi programy orientovaného výzkumu. Cílem programů je vytvoření efektivní znalostní základny pro řešení rozpoznaných nebo předpokládaných problémů a současně tak podpořit proinovační prostředí firmy. Žadatelem o finanční podporu z těchto programů se mohly stát organizace i jednotlivci z členských států EU. Při vypsání pátého rámcového programu se žadatelem mohly stát rovněž i organizace a jednotlivci z nečlenských států Evropské unie pouze tzv. asociovaných k 5. rámcovému programu Evropské unie. Mezi těmito byly i podniky České republiky. Účast malých a středních podniků v pátém programu byla možná **především** ve druhém horizontálním programu „Podpora inovací a účasti malých a středních podniků“. Tento program je zaměřen na podporu inovací a podporu účasti malých a středních podniků ve výzkumu.

Účelem tohoto článku je charakterizovat ty české ekonomické subjekty s počtem zaměstnanců do 250, které získaly projekty v 5. rámcovém programu. Tato charakteristika může být podkladem pro následné zkoumání efektivity získaných a použitých podpůrných finančních prostředků z 5. rámcového programu na výzkum, vývoj a rozvoj daných ekonomických subjektů po ukončení těchto projektů.

1. Metodika vymezování souboru českých malých a středních podniků v 5. rámcovém programu

Seznam ekonomických subjektů byl získán z databáze ekonomických subjektů České republiky účastnících se na projektech 5. rámcového programu, která tvořila výchozí soubor o 300 prvcích. Pomocí dat z administrativního registru ekonomických subjektů (ARES), obchodního rejstříku zveřejněných na internetu byl vytvořen výsledný soubor obsahující **132** prvků. Redukce výchozího souboru o 300 prvcích byla provedena na základě níže uvedených kritérií:

1. Pro první redukci bylo zvoleno kritérium počtu zaměstnanců dle Zákona o podpoře malých a středních podniků č. 47/2002 Sb., v novelizovaném znění (poslední novelizace v roce 2002 na základě definice MSP v EU z roku 1996). Vyřazením všech podniků s více než 250 zaměstnanci se výchozí soubor omezil na **203** ekonomických subjektů – prvků.

2. Druhým kritériem byla právní forma podnikání. Byly vyřazeny subjekty jako obec, – obecně prospěšná společnost, – organizační složka státu, – příspěvková organizace, kluby a státní podniky). Na základě této druhé redukce byl výchozí soubor o 300 prvcích zmenšen na **153** prvků,
3. Třetím kritériem byla úplná nezávislost malého a středního podniku na státu dle registru organizací financovaných ze státního rozpočtu (RARIS). Vyřazením ekonomických subjektů financovaných byť jen částečně ze státního rozpočtu byl výchozí soubor zredukován na **132** prvků.

Soubor, který byl vymezen na základě výše uvedených kritérií, obsahující 132 prvků byl dále roztržiden podle odvětví pomocí alfabetského kódu odvětvové klasifikace ekonomických činností (OKEČe) a to s ohledem na hlavní ekonomické činnosti subjektů. Význam kategorií uvádí tab. 1.

Tab. 1: Význam kategorií Odvětvové Klasifikace Ekonomických Činností

Alfabetický kód OKEČ s popisem	Číselný kód OKEČ
A Zemědělství a myslivost, lesní hospodářství	01-02
B Rybolov, chov ryb, přidružené činnosti v rámci rybolovu	05
C Dobývání nerostných surovin	
CA Dobývání energetických surovin	10-12
CB Dobývání neenergetických surovin	13-14
D Zpracovatelský průmysl	
DA Potravinářský a tabákový průmysl	15-16
DB Textilní a oděvní průmysl	17-18
DC Kožedělný průmysl	19
DD Dřevozpracující průmysl	20
DE Papírenský a polygrafický průmysl, vydavatelské činnosti	21-22
DF Koksování, rafinérské zpracování ropy	23
DG Chemický a farmaceutický průmysl	24
DH Gumárenský a plastikářský průmysl	25
DI Průmysl skla, keramiky, porcelánu a stavebních hmot	26
DJ Výroba kovů a kovodělných výrobků	27-28
DK Výroba strojů a zařízení pro další výrobu	29
DL Výroba elektrických a optických přístrojů	30-33

DM	Výroba dopravních prostředků	34-35
DN	Ostatní zpracovatelský průmysl	36-37
E	Výroba a rozvod elektřiny, plynu a vody	40-41
F	Stavebnictví	45
G	Obchod, opravy motorových vozidel a spotřebního zboží	50-52
H	Ubytování a stravování	55
I	Doprava, skladování, spoje	60-64
J	Finanční zprostředkování (Peněžnictví a pojišťovnictví)	65-67
K	Činnosti v oblasti nemovitostí a pronájmu, podnikatelské činnosti, výzkum a vývoj	70-74
L	Veřejná správa, obrana, povinné sociální zabezpečení	75
M	Vzdělávání	80
N	Zdravotnictví, veterinární a sociální činnosti	85
O	Ostatní veřejné, sociální a osobní služby	90-93

Zdroj: <http://www.mpo.cz>

2. Soubor 132 ekonomických subjektů s počtem zaměstnanců do 250 bez právní a hospodářské účasti státu (charakteristika výběrového souboru)

Získaná data byla nutné zpracovat a převést do přehledné tabulky tab. 3 pro jejich následné vyhodnocení. Četnost hlavních ekonomických činností v odvětví byla zjištěna na základě profilace jednotlivých firem a je uvedena v tab. 2. Vzhledem k tomu, že nominální proměnné nelze objektivně seřadit, byla analýza zaměřená na modus – nejčastější proměnnou. Pro zhušťující charakteristiku výše uvedených hodnot byla použita variabilita hodnot nominální proměnné tzv. mutability. Z uvedených dat byla pak stanovena míra mutability M (odvětvová struktura českých MSP v 5. RP EU) o velikosti **0,622**.

$$\text{Míra mutability: } M = \frac{n^2 - \sum_{i=1}^k n_i^2}{n(n-1)} \quad (1)$$

kde n ... rozsah statistického souboru

V případě čísla 0,622 při roztrídění velikosti mutability na malou a velkou (úvaha hranice míry mutability ve výši 0,5) se vypočtená míra mutability blíží k 1. Můžeme konstatovat, že

zjištěná míra mutability odvětví je vysoká, tedy oborová skladba ekonomických činností zúčastněných ekonomických subjektů byla různorodá (méně podobná).

Tab. 2: Seznam subjektů dle hlavních ekonomických činností alfabetského kódu OKEČ v r. 2001

kód OKEČ	počet firem	počet zam.	CEDR (Kč)	Dotace inovačních projektů 5. RP z fondů EU v €/poč. účastníků
DA	2	150	2 615 300,00	133 090,00
DB	4	315	3 546,00	234 618,00
DE	1	150	1 268 074,00	29 612,00
DG	5	345	125 153 684,00	660 694,00
DI	2	187	29 831 500,00	339 393,00
DJ	5	457	59 692 861,00	908 063,00
DK	9	621	30 040 342,00	1 266 355,00
DL	7	314	65 293 000,00	668 245,00
DM	1	225	40 130,00	70 108,00
DN	3	59	2 524 600,00	125 857,00
E	2	375	0,00	858 293,00
F	3	153	1 471 726,00	317 719,00
G	6	133	383 742,00	510 994,00
I	1	3	0,00	140 000,00
K	80	4025	651 709 493,00	12 252 736,00
M	1	18	1 789 304,00	77 246,00
suma	132	7530	971 817 302,00	18 459 933,00

Zdroj: vlastní

Pozn.: Kategorie „K“ zahrnuje všechny projekční činnosti včetně kategorie výzkumu a vývoje. Ze souboru 132 prvků bylo 80 ekonomických subjektů s hlavní ekonomickou činností zařazenou pod alfabetským kódem OKEČe „K“ viz tab. 2. Ekonomické subjekty v odvětví „K“ se vyznačovaly:

- největším celkovým počtem zaměstnanců (4205),
- nejvyšší celkovou podporou státu v letech 1999 – 2001, tzv. CEDR (období, kdy podniky o projekty v 5. rámcovém programu žádaly), 651 709 493 Kč,
- největší celkovou podporou z fondů EU – v rámci 5. rámcového programu (dáno zaměřením 5. rámcového programu na rozvoj Evropského výzkumného prostoru „ERA“), 12 252 736 €/1 účastníka projektu.

U daného souboru malých a středních podniků o 132 prvcích byly testovány následující závislosti:

T1. Test závislosti výše přidělených podpor ze státního rozpočtu České republiky v letech 1999-2001, kdy dané ekonomické subjekty podávaly návrhy na projekt v 5. rámcovém programu Evropské unie, na dané hlavní ekonomické činnosti v odvětví dle alfabetského kódu odvětvové klasifikace ekonomických činností.

T2. Test závislosti dotací Evropské unie v 5. Rámcovém programu Evropské unii na daném odvětví (dle alfabetského kódu odvětvové klasifikace ekonomických činností). Dotace Evropské unie byly získány přepočtem dotační váhy na jednotlivé projekty.

T3. Test závislosti výše dotace ze státního rozpočtu ČR a přidělené dotace z Evropské unie v rámci 5. rámcového programu, kdy se předpokládala možnost shodnosti splnění podmínek v ČR a Evropské unii.

Tab. 3: Malé a střední podniky ČR účastnící se 5. rámcového programu EU bez právní a hospodářské účasti státu s počtem zaměstnanců do 250

p.č.	Hlavní činnost OKEČ - alfabet.	CEDR - Kč	Dotace EU €/poč. účastníků
1	DA	2 542 800	64 633
2	DA	72 500	68 457
3	DB	3 546	66 371
4	DB	0	45 682
5	DB	0	42 565
6	DB	0	80 000
7	DE	1 268 074	29 612
8	DG	2 500 000	11 250
9	DG	44 181	148 768
10	DG	68 000	10 676
11	DG	43 045 866	215 000
12	DG	79 495 637	137 500
13	DI	29 831 500	216 666
14	DI	0	122 727
15	DJ	25 431 905	189 911
16	DJ	53 501	310 000
17	DJ	34 006 396	143 001
18	DJ	15 000	96 401
19	DJ	186 059	168 750
20	DK	9 988 500	98 999

21	DK	0	59 552
22	DK	12 853 614	26 877
23	DK	72 000	43 666
24	DK	0	799 971
25	DK	5 517 000	115 864
26	DK	72 338	58 186
27	DK	1 466 290	11 171
28	DK	70 600	52 069
29	DL	65 000	32 725
30	DL	0	83 333
31	DL	0	111 288
32	DL	42 000	63 932
33	DL	0	144 444
34	DL	65 186 000	106 666
35	DL	0	125 857
36	DM	40 130	70 108
37	DN	80 500	49 841
38	DN	2 444 100	765 111
39	DN	0	43 341
40	E	0	36 349
41	E	0	53 588
42	F	0	122 727
43	F	1 421 726	43 980
45	G	0	61 075
46	G	372 660	62 142

p.č.	Hlavní činnost OKEČ - alfabet.	CEDR - Kč	Dotace EU €/poč. účastníků
47	G	0	79 992
48	G	0	11 076
49	G	0	125 857
50	G	11 082	170 852
51	I	0	140 000
52	K	0	54 369
53	K	8 969 000	157 437
54	K	0	11 250
55	K	0	383 333
56	K	4 403 860	144 444
57	K	15 043 374	34 722
58	K	2 211 403	34 722
59	K	0	6 817
60	K	950 000	367 223
61	K	0	103 131
62	K	16 644 000	131 831
63	K	2 861 000	34 482
64	K	168 485	11 250
65	K	2 131 283	56 836
66	K	280 000	67 431
67	K	0	61 075
68	K	1 600 000	221 428
69	K	250 000	64 452
70	K	1 399 000	170 852
71	K	0	200 000
72	K	20 206 472	26 877
73	K	300 000	11 250
74	K	0	474 032
75	K	8 562 133	351 219
76	K	0	26 041
77	K	1 322 000	44 995
78	K	3 150 000	231 250
79	K	39 000	284 000
80	K	0	11 250
81	K	0	44 995
82	K	69 000	19 816
83	K	398 614	163 870
84	K	30 614 800	196 620
85	K	0	11 250
86	K	0	116 327
87	K	2 334 000	17 487
88	K	9 644 000	189 911
89	K	0	322 500

90	K	0	11 250
91	K	41 406 000	300 000
92	K	11 049 626	332 012
93	K	0	144 166
94	K	0	61 052
95	K	104 200	821 500
96	K	11 698 000	112 886
97	K	0	47 823
98	K	0	537 904
99	K	31 320 076	144 166
100	K	32 776 282	130 769
101	K	2 285 000	49 978
102	K	3 100 211	192 857
103	K	943 033	52 276
104	K	100 000	56 836
105	K	4 320 000	139 661
106	K	348 648	256 250
107	K	745 000	20 960
108	K	17 119 000	131 250
109	K	0	151 219
110	K	6 056 303	226 212
111	K	0	236 308
112	K	0	28 875
113	K	740 000	310 000
114	K	0	61 075
115	K	2 507 553	7 500
116	K	0	194 769
117	K	0	108 019
118	K	0	92 857
119	K	120 000	20 960
120	K	14 085 000	356 586
121	K	130 281 500	158 571
122	K	0	52 713
123	K	95 769 000	611 846
124	K	6 559 000	82 142
125	K	7 379 000	191 666
126	K	0	89 995
127	K	4 250 000	179 181
128	K	9 350 000	216 663
129	K	4 250 000	254 545
130	K	0	216 663
131	K	79 495 637	130 267
132	M	1 789 304	77 246
Suma:		971 817 302	18 459 933

Zdroj: vlastní

Jednotlivé testy byly provedeny na základě regrese podmíněnými průměry při využití analýzy rozptylu:

$$\sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^{n_i} (y_{ij} - \bar{y})^2 = \sum_{i=1}^k (\bar{y}_i - \bar{y})^2 \cdot n_i + \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^{n_i} (y_{ij} - \bar{y}_i)^2 \quad (2)$$

kde y_{ij} , $i = 1, 2, \dots, k$, $j = 1, 2, \dots, n_i$ jsou hodnoty numerické závislé proměnné, k je počet variant nezávisle proměnné n_i : $i = 1, 2, \dots, k$ je počet hodnot v i -té skupině hodnot nezávisle proměnné,

$\bar{y}$ je jejich celkový průměr,

$\bar{y}_i$, $i = 1, 2, \dots, k$ jsou podmíněné průměry, kde testovanými kritérii jsou kvantily Fischerova (Snedecorova), tj. F-rozdělení.

Po provedení testů se ukázalo, že na vysoké hladině významnosti ($\alpha = 0,4$), jde ve všech třech případech o **korelační nezávislost**. Nepodařilo se tedy prokázat ani jednu z testovaných korelačních závislostí.

3. Finanční analýza českých MSP v 5. rámcovém programu EU

Vymezené ekonomické subjekty (132 ekonomických subjektů) s počtem zaměstnanců do 250 bez právní a hospodářské účasti státu byly dále zredukovány dle dostupnosti finančních dat – účetních závěrek. Vzhledem k tomu, že se nepodařilo zjistit data pro stejné období u všech vybraných firem, byly vymezeny léty 2000 – 2001, tedy na období podávání žádostí o projekt s dotací v 5. rámcovém programu Evropské unie. Takto provedenou redukcí se vytvořil soubor o 36 prvcích uvedených v tab. 4. Získaná finanční data byla analyzována podle hlavních skupin poměrových ukazatelů – likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity, viz. tab. 5. Ukazatele byly dále porovnávány s ukazateli odvětví C až K dle OKEČ v ČR téhož roku 2000 popř. 2001. Pro účely řízení firmy jsou z poměrových ukazatelů vytvářeny ukazatelové soustavy jako nástroje pro vyhodnocení výkonnosti firmy, např.

1. paralelní ukazatelové soustavy (rozdělení ukazatelů dle charakteristiky oblasti hospodaření),

2. rychlé bonitní a bankrotní indikátory (např. IN indexy)
3. pyramidové soustavy ukazatelů.

IN Indexy

IN index byl vytvořen z ukazatelů, které jak uvádějí autoři jsou považovány nejčastěji za nejvýznamnější v různých modelech (jako např. Altmanův index důvěryhodnosti, Z-skóre) pro finanční analýzu podniků. V roce 1995 byl sestaven a statisticky ověřen ukazatel IN95 s váhami pro ekonomiku ČR. Váhy jednotlivých ukazatelů jsou stanoveny jako podíl významnosti ukazatele (finanční páky, úrokového krytí, produkční síly, obratu aktiv, běžné likvidity, doby obratu závazků po lhůtě splatnosti) dané četnosti výskytu daného ukazatele a jeho odvětvové hodnoty v roce vzniku indexu – tedy pro každé odvětví dle OKEČ byly stanoveny odlišné váhy jednotlivých ukazatelů. Firmy pak byly rozděleny dle výsledku tohoto indexu na firmy se schopností bezproblémově platit závazky (IN95 vyšší než 2), rizikové firmy v šedé zóně (v rozmezí hodnot 1-2) a problémové firmy s nedostatečnou schopností splnit závazky (pod hodnotou 1).

S ohledem na význam ukazatelů pro dosažení kladné hodnoty ekonomického zisku byl sestaven index IN99.

$$IN99 = -0,017 \cdot \frac{A}{CZ} + 40573 \cdot \frac{EBIT}{A} + 0,481 \cdot \frac{VÝN}{A} + 0,015 \cdot \frac{OA}{KZ + KBÚ} \quad (3)$$

Pozn.: A – aktiva, CZ – cizí zdroje, EBIT – zisk před úroky a zdaněním, VÝN – výnosy, OA – oběžná aktiva, KZ – krátkodobé závazky, KBÚ – krátkodobé bankovní úvěry

Firma s kladnou hodnotou ekonomického zisku dosahuje hodnoty IN99 větší než 2,07. Dle indexu IN99 jsou firmy rozděleny do čtyř pásem:

1. firma na tom „není špatně“ a vykazuje zdraví - v rozmezí IN99 1,420 až 2,07.
2. firma je v šedé zóně (nerozhodná situace, kdy má firma své přednosti, ale i výraznější problémy) - při hodnotách IN99 v rozmezí 1,089 až 1,420
3. u firmy v pásmu hodnot 0,684 až 1,089 převažují problémy.
4. firma dosahuje záporné hodnoty *ekonomického zisku* – při hodnotách nižších jak 0,684.

Charakteristika sledovaného souboru:

- z vybraných 36 firem pouze 7 firem nemá ekonomickou činnost v kategorii „K“ – OKEČe,
- z vybraných 36 firem pouze 6 firem nemělo kategorii „K“ – OKEČe jako hlavní ekonomickou činnost,
- zaměstnaly v roce 2001 cca 3266 pracovníků,
- u firem není zaručena nezávislost, např. fa SYNPO má cca 85 % akcií vlastněno dvěma velkými chemickými firmami s tržbami mezi 2 – 10 miliardami Kč.
- Indexy IN99 jsou uvedeny v tab. 6.

Tab.5: Seznam použitých vzorců pro finanční analýzu

$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$	(4)
$\text{rychlá likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$	(5)
$\text{peněžní likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$	(6)
$\text{ROA} = \frac{\text{hospodářský výsledek za účetní období}}{\text{aktiva celkem}} \cdot 100$	(7)
$\text{ROE} = \frac{\text{hospodářský výsledek za účetní období}}{\text{vlastní kapitál}} \cdot 100$	(8)
$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celkový kapitál}} \cdot 100$	(9)
$\text{Stupeň zadlužení (D/E)} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}}$	(10)
$\text{Krytí stálých aktiv} = \frac{\text{dlouhodobé závazky} + \text{vlastní kapitál}}{\text{stálá aktiva}}$	(11)
$\text{Obrátka zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$	(12)
$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}/365}$	(13)
$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva celkem}}$	(14)
$\text{Obrat stálých aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{stálá aktiva}}$	(15)

Zdroj: [8]

Tab. 4: Seznam MSP v 5. RP EU dle čtvrtého filtru

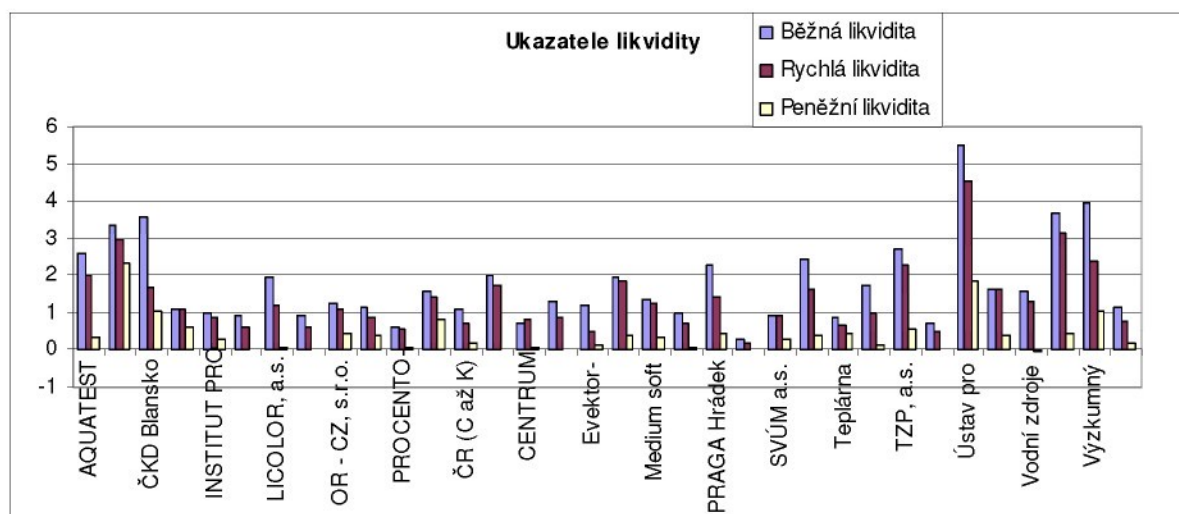
Rok účetní závěrky	Ekonomické subjekty	Hlavní činnost OKEČ - alfabet.	Služby výzkum a vývoj	Počet zaměstna- nců	CEDR - Kč	okres
2000	AQUATEST a.s.	DK	K	150	9 988 500,00	Praha
2000	BAU PLUS, A.S.	F	K	75	0,00	Praha
2000	ČKD Blansko Engineering, a.s.	DK	K1	150	12 853 614,00	Brno - Blansko
2000	GEO Group a.s.	K	K	15	0,00	Ostrava
2000	INSTITUT PRO TESTOVÁNÍ A CERTIFIKACI AS	K1, DI	K1, K	150	0,00	Zlín
2000	JINPO Plus a.s.	DJ, DK, DI	K	150	15 000,00	Ostrava
2000	LHProjekt a. s.	K	K1	37	0,00	Brno
2000	LICOLOR, a.s.	DB		75	3 546,00	Liberec
2000	MJM group, a.s.	G, I, K	K	75	11 082,00	Olomouc
2000	OR - CZ, s.r.o.	K	K	75	0,00	Moravská Třebová
2000	PIVOVAR ČERNÁ HORA A.S.	DA		150	72 500,00	Brno - Blansko
2000	PROCENTO-METALURGIE spol. s r.o.	DJ, G, I, K	K	7	186 059,00	Vsetín
2000	UNIS s.r.o.	K	K	150	41 406 000,00	Brno
2001	AQUATIS a.s.	DE	K	150	1 268 074,00	Brno
2001	CENTRUM STAVEBNÍHO INŽENÝRSTVÍ a.s.	DJ		75	25 431 905,00	Praha
2001	ELTODO dopravní systémy s.r.o.	K, DL, F, G	K	150	0,00	Praha
2001	Evektor-AEROTECHNIK a.s.	K	K, M	150	2 131 283,00	Kunovice - Uherské
2001	GEOtest Brno a.s.	K	K	150	250 000,00	Brno
2001	Kovohutě Rokycany a. s.	DJ		150	53 501,00	Rokycany
2001	Medium soft a.s.	K, DL	K	150	348 648,00	Ostrava
2001	MEGA a.s.	DJ		75	34 006 396,00	Česká Lípa - Strakonice
2001	PRAGA Hrádek nad Nisou a.s. - KONKURZ	DM		225	40 130,00	Liberec
2001	Saint - Gobain Advanced Ceramics, s.r.o.	DI	K1, K	150	29 831 500,00	Turnov
2001	Solartec s.r.o.	DN	K	37	2 444 100,00	Vsetín - Rožnov
2001	SVUM a.s.	K1	K	38	14 085 000,00	Praha
2001	SYNPO, a.s.	DG	K1	150	43 045 866,00	Pardubice
2001	ŠKODA VÝZKUM s.r.o.	K1, DJ	K1	150	95 769 000,00	Plzeň
2001	Teplárna Strakonice a.s.	E		225	0,00	Strakonice
2001	THEMIS a.s.	K	K	22	0,00	Vsetín - Rožnov
2001	TZP, a.s.	DB	K	75	0,00	Chrudim
2001	UJP PRAHA a.s.	K, DF	K1, K	150	130 281 500,00	Praha
2001	Ústav pro výzkum a využití paliv a.s.	K, DK, G	K1	37	4 250 000,00	Praha
2001	VITKOVICE - Výzkum a vývoj, spol. s r.o.	K1, DJ	K1, K	151	6 559 000,00	Ostrava
2001	Vodní zdroje GLS Praha a.s.	K, F	K	22	0,00	Praha
2001	VÚKV, a.s.	K1	K	75	9 350 000,00	Praha
2001	Výzkumný ústav anorganické chemie, a.s.	K1, DG	K1	150	79 495 637,00	Ústí nad Labem

Zdroj: vlastní vychází z údajů zveřejněných na internetu

Pozn. Klasifikace K1 – zastupuje číselný kód OKEČe 73100 – výzkum a vývoj

3.1. Ukazatele likvidity

S pojmem likvidita je spojena solventnost či platební schopnost podniku a ukazatele likvidity jsou tak měřítkem obecné schopnosti firmy uspokojit své splatné závazky. V roce 2001 dosáhla průměrná běžná likvidita v odvětvích průmyslu C až K České republiky hodnoty 1,14, rychlá likvidita 0,76 a peněžní likvidita 0,49. Firmy s hlavní odvětvovou ekonomickou činností „K“ vykazovaly vyšší hodnoty u všech ukazatelů než průměrné ukazatele daného odvětví ČR v roce 2001, tedy v případě běžné likvidity 1,52, rychlé likvidity 1,27 a peněžní likvidity 0,49. Přičemž doporučené hodnoty dle databáze analýz Ministerstva průmyslu a obchodu jsou pro běžnou likviditu 1,5 až 2,0 a pro pohotovou likviditu 1,0. V roce 2000 dosáhla průměrná běžná likvidita v odvětvích průmyslu C až K České republiky hodnoty 1,09, rychlá likvidita 0,72 a peněžní likvidita 0,16.



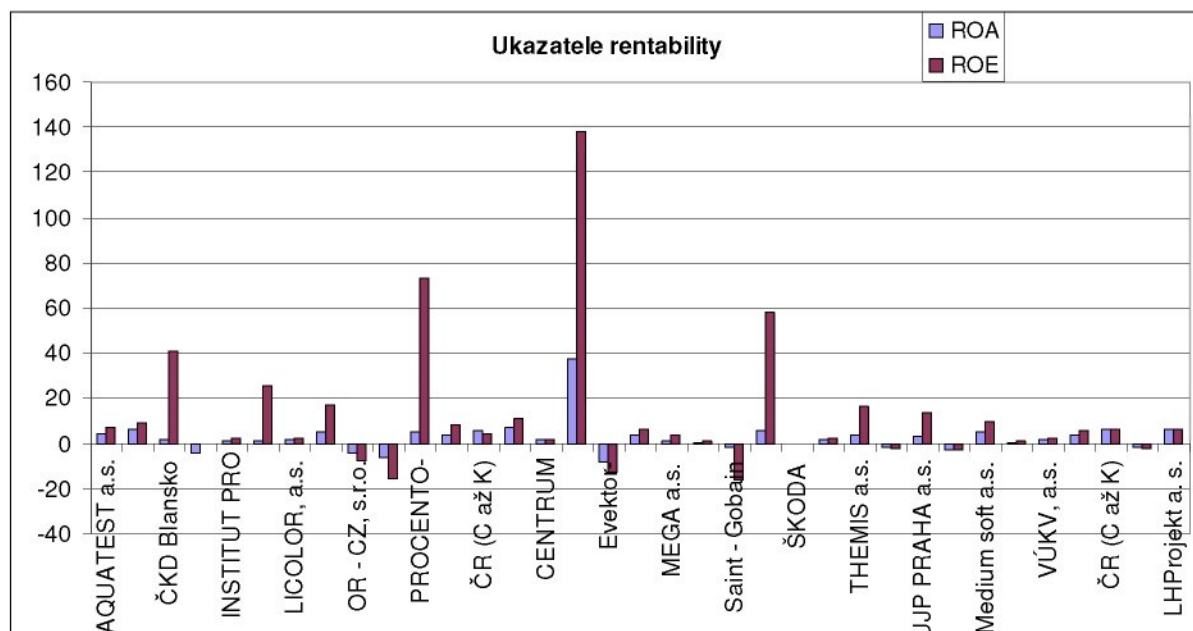
Obr. 1: Ukazatele likvidity

Zdroj: vlastní

Pozn.: z grafického znázornění byla vyřazena firma LH projekt z důvodu extrémně vysokých hodnot všech ukazatelů likvidity.

3.2. Ukazatele rentability

Výnosnost a ziskovost podniků, tedy schopnost podniku vytvářet zisk měříme pomocí ukazatelů rentability. V analýze firem účastnících se projektů 5. RP jsem použila dva typy ukazatelů rentability ROA a ROE, viz vzorce (4), (5). Celorepublikové průměry v odvětvích průmyslu C až K dle analýzy MPO v roce 2000 byly u ukazatele ROA 5,63 % a ROE 4,62 %. V roce 2001 byl ukazatel rentability ROA (produkční síla) 6,3 % a ROE (rentability vlastního kapitálu) 6,23 %.



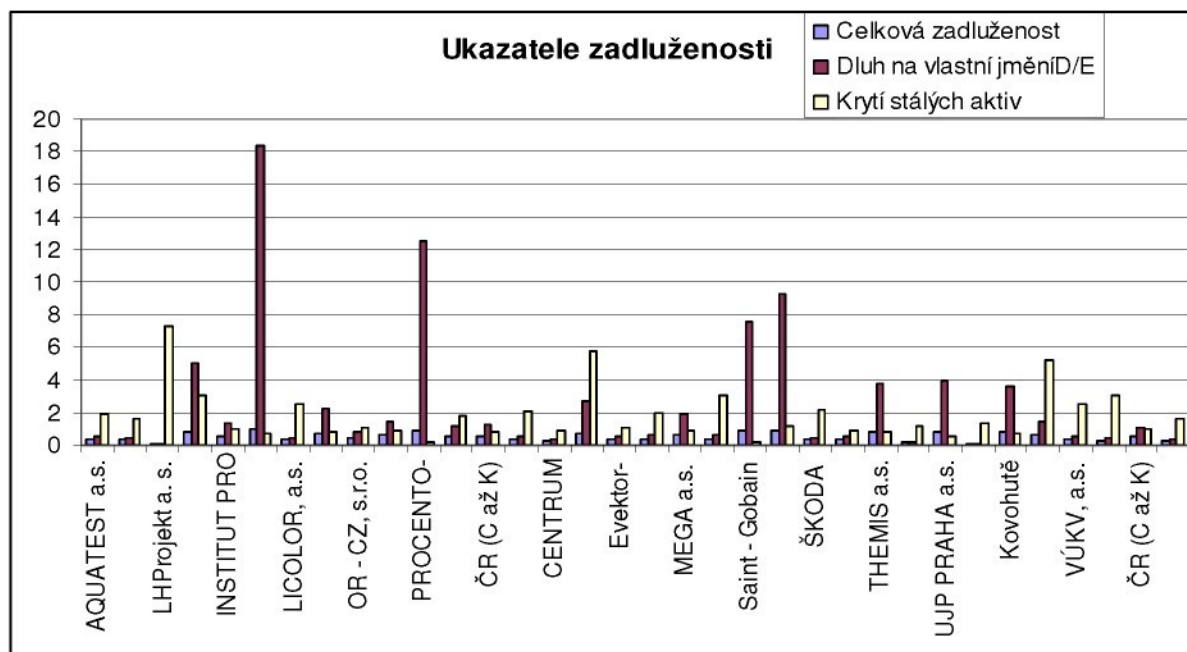
Obr. 2: Ukazatele rentability

Zdroj: vlastní

Pozn.: z grafického znázornění byly vyřazeny firmy s extrémně zápornou rentabilitou - Solartec, s.r.o. a Kovohutě Rokycany, a.s.

3.3. Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti měří rozsah, v jakém podnik používá k financování cizí kapitál. Pro vlastní analýzu byly použity tři ukazatele: celková zadluženost, poměr D/E a stupeň krytí stálých aktiv. Pro vzájemnou porovnatelnost je ukazatel celkové zadluženosti v obr. 3 vyjádřen jako podíl, nikoliv v %.



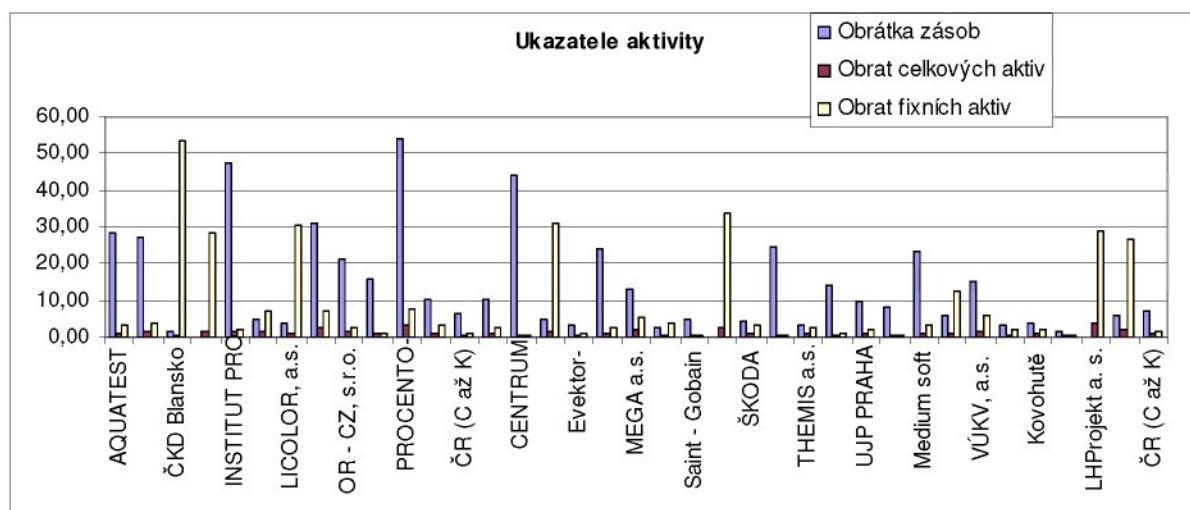
Obr. 3: Ukazatele zadluženosti

Zdroj: vlastní

Pozn.: z grafického znázornění byly vyřazeny firmy - Medium Soft, a.s (vysoká celková zadluženost). a ČKD Blansko Engineering, a.s. (vysoký dluh na krytí stálých aktiv).

3.4. Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity měří, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy. Pokud jich má více než je účelné, vznikají mu zbytečné náklady, které snižují zisk. Naopak má-li jich málo, přichází o tržby, které by mohl získat. Ukazatele se počítají pro jednotlivé skupiny aktiv: zásoby, pohledávky, stálá aktiva a celková aktiva.



Obr. 4: Ukazatele aktivity

Zdroj: vlastní

Pozn.: vyřazeny údaje zkreslující grafické znázornění u firmy: Vítkovice-výzkum a vývoj spol. s r.o. (extrémní údaje u ukazatele obrátka zásob).

Tab. 6: Výpočet indexu IN99

IN99	Ekonomické subjekty	Počet zaměstnanců	Běžná likvidita	ROA %	Obrátka zásob	Obrat celkový h aktiv	Finanční páka Celková aktiva/cizí zdroje
-3,871098	Solartec s.r.o.	37	0,63	-105,33	5,81	1,96	0,39
-2,377007	Kovohutě Rokycany a. s.	150	0,75	-65,9	3,94	1,36	1,69
-0,161999	Ústav pro výzkum a využití paliv a.s.	37	5,54	-2,62	8,29	0,43	19,54
-0,106277	Evektor-AEROTECHNIK a.s.	150	1,19	-8,54	3,32	0,66	3,00
0,049639	SYNPO, a.s.	150	2,37	-1,79	1,48	0,32	3,41
0,100712	Saint - Gobain Advanced Ceramics, s.r.o.	150	0,28	-1,88	5,1	0,42	1,15
0,101626	PIVOVAR CERNA HORA A.S.	150	1,15	-6,36	15,82	0,84	1,70
0,170502	TZP, a.s.	75	2,74	-1,92	13,96	0,67	6,18
0,187673	CENTRUM STAVEBNÍHO INŽENÝRSTVÍ a.s.	75	0,72	1,40	44,27	0,38	4,11
0,262244	Teplárna Strakonice a.s.	225	0,86	1,58	24,8	0,48	3,16
0,381091	PRAGA Hrádek nad Nisou a.s. - KONKURZ	225	2,27	0,45	2,9	0,77	2,58
0,43083	ŠKODA VÝZKUM s.r.o.	150	2,45	-0,35	4,32	0,98	3,61
0,453322	LICOLOR, a.s.	75	1,96	1,64	3,73	0,85	3,53
0,453794	ČKD Blansko Engineering, a.s.	150	3,60	1,69	1,69	0,71	1,12
0,469572	Výzkumný ústav anorganické chemie, a.s.	150	3,96	3,74	3,13	0,61	3,19
0,476502	OR - CZ, s.r.o.	75	1,26	-4,06	21,48	1,43	2,62
0,495306	Vodní zdroje GLS Praha a.s.	22	1,59	0,56	6,09	0,99	1,78
0,516389	GEO Group a.s.	15	1,10	-3,96	0	1,46	1,25
0,529824	VÍTKOVICE - Výzkum a vývoj, spol. s r.o.	151	1,65	0,28	164,29	1,18	4,43
0,577469	UNIS s.r.o.	150	1,59	3,96	10,46	0,85	2,14
0,578325	GEOtest Brno a.s.	150	1,95	3,86	24,03	0,87	2,70
0,599503	THEMIS a.s.	22	1,76	3,44	3,34	0,94	2,14
0,674203	UJP PRAHA a.s.	150	0,7	2,79	10,04	1,16	1,28
0,710893	AQUATIS a.s.	150	2,00	7,11	10,54	0,84	2,84
0,732558	AQUATEST a.s.	150	2,6	4,53	28,24	1,13	3,36
0,745175	INSTITUT PRO TESTOVÁNÍ A CERTIFIKACI AS	150	0,99	1,06	47,49	1,48	1,77
0,786526	JINPO Plus a.s.	150	0,95	1,305	5,11	1,52	1,09
0,831765	Medium soft a.s.	150	1,39	5,23	23,51	1,27	2,30
0,895	VUKV, a.s.	75	3,71	1,67	15,14	1,69	2,94
1,109553	BAU PLUS, A.S.	75	3,34	6,10	27,27	1,74	3,32
1,140366	MEGA a.s.	75	1	1,25	13,3	2,28	1,68
1,535754	MJM group, a.s.	75	0,958	5,2	30,99	2,72	1,45
1,597361	SVŮM a.s.	38	0,93	5,62	0	2,81	1,48
1,801629	PROCENTO-METALURGIE spol. s r.o.	7	0,63	5,31	53,96	3,26	1,10
1,934241	LHProjekt a. s.	37	16,88	6,07	0	3,66	21,00
2,425693	ELTODO dopravní systémy s.r.o.	150	1,30	37,67	5,17	1,47	1,38

Zdroj: vlastní – vychází z údajů zveřejněných na internetu

4. Závěr

Záměrem příspěvku bylo charakterizovat malé a střední podniky ČR, kterým se podařilo získat dotace na inovační projekty v rámci 5. rámcového programu Evropské unie. Metodika zmíněné charakteristiky je uvedena ve druhé kapitole. Třetí kapitola statisticky popisuje získaný soubor 132 malých a středních podniků, který vznikl na základě redukce z původních 300 ekonomických subjektů. U tohoto souboru 132 malých a středních podniků byl předpoklad, že výše dotací z 5. rámcového programu (výpočet proveden přes dotační váhu Evropské komise) na jednoho účastníka – ekonomický subjekt – bude souviset se zaměřením

předmětu podnikání, tedy profilace firmy. Tuto hypotézu bylo nutno na základě provedeného testu T2 „závislost dotací Evropské unie v 5. Rámcovém programu Evropské unii na daném odvětví“ pomocí analýzy rozptylu zamítnout. Vyplývá z toho tedy, že výše dotací EU závisí na vypracování kvalitního projektu a vytvoření asociace podniků více než na konkrétním předmětu podnikání dané firmy. V testu T1 jsem se zabývala alternativní hypotézou „závislosti dotací podnikům získaných v ČR (viz databáze Centrální evidence dotací z rozpočtu) na daném odvětví“. I v tomto případě se závislost neprokázala. Prokázání nezávislosti dotací ČR na hlavní ekonomické činnosti MSP je pravděpodobně způsobeno variabilitou podpory registrovanou ve zmíněné databázi (podpora na pracovní místo, inovace, marketing, ...). Ve třetím testu závislosti T3 byla jako alternativní hypotéza testována „závislost výše dotací ČR a EU u jednotlivých malých a středních podniků“. Úvahou byla možná podobnost v procesu vyhodnocování splnění podmínek pro přidělení dotace ČR či dotační váhy v rámci 5. rámcového programu. Ani tato závislost se nepotvrdila.

Ve čtvrté kapitole je uvedena finanční analýza 36 firem definovaných dle počtu zaměstnanců jako malé a střední podniky. Jedná se o firmy se zveřejněnými a dostupnými účetními závěrkami v letech 2000 až 2001. Vyhodnocení výkonnosti firem byla provedena dle indexu IN99 zaměřeného na dosažení kladné hodnoty ekonomického zisku. Index IN99 je schopen vystihnout situaci firmy s úspěšností vyšší než 85 %. Výsledky této analýzy jsou uvedeny v tab. 6. Ze třiceti šesti firem se dvacet tři nacházelo v kritickém pásmu (hodnota IN99 nižší než 0,684). Šest firem bylo v pásmu 0,684 až 1,089. Dvě firmy se nacházely v pásmu 1,089 až 1,420. Pouze jedna firma se nacházela nad hodnotou IN99 2,07. Z toho vyplývá fakt, že více jak polovina uvedených firem (58 %), kterým byly přiděleny dotace v rámci 5. rámcového programu EU dosahovala záporné hodnoty ekonomického zisku. Tato situace byla umožněna zaměřením 5. rámcového programu nejen na podporu inovací a výzkumného prostoru v Evropě, ale i na stimulaci účasti malých a středních podniků ve výzkumných programech a přenosu technologií směrem k MSP, pomoc MSP při rozvoji technologií v rámci celé EU, pomoc MSP při vytváření mezinárodní sítě a partnerství pro uplatňování a šíření nových technologií a podporu rozvoje mezinárodních vazeb mezi MSP, velkými společnostmi, výzkumnými centry a univerzitami.

Na Technické univerzitě v Liberci (TUL) se podařilo během dvaceti měsíců vyvinout technologii na výrobu nanovláken a během čtyř měsíců byl ve společnosti Elmarco, s.r.o. postaven prototyp stroje, který je schopen nanovláknů vyrábět průmyslově. Stroj pod názvem NANOSPIDER už je technicky propracovaný a lze



jej již (od dubna 2005) vyrábět komerčně pro české uživatele a na export. Firma jej dodává za tři až čtyři měsíce. Cena stroje se pohybuje mezi 30 až 40 miliony korun a stane se nosným výrobním programem firmy Elmarco, s.r.o., která se dosud zabývala velmi náročnou výrobou plastů pro polovodičový průmysl.

Průmyslové využití nanovláken je zcela přelomovou záležitostí. Nanaovláknů mají submikronový průměr, který se udává v nanometrech (miliontinách milimetru – 10⁻⁹). Nanospider vyrábí vlákna o průměru 100 – 300 nm, čili jsou výrazně slabší, než je vlnová délka světla (ta má frekvenci 390 až 760 nm). Nanospider umí vyrobit textilií, jejíž čtvereční metr váží v řádech desítek gramů. Vlákně nelze vidět pod optickým mikroskopem, viditelné jsou jen jeho shluky, v nichž jsou miliony nanovláken. Provozní výrobní náklady technologie jsou nízké, zvláknění vodních roztoků polymerů probíhá v elektrickém poli, takže výroba bez chemických rozpouštědel je tudíž ekologická, odpad je prakticky nulový.

Vlákna se dosud pokoušela vyrobit ve spolupráci s univerzitami řada japonských, korejských a amerických firem. Metoda tažení proudem horkého vzduchu (meltblown) produkuje vlákna o velikosti 1000 až 2000 nm. Metoda rozpouštění polymerního pojiva z mořských řas má lepší výsledek, ale je nespolehlivá a přílišně drahá. Liberečtí se zaměřili na třetí metodu, která využívá elektrické pole (elektrospinning), a vyvinuli laboratorní model zvláknovacího stroje. Několik desítek světových firem je ve fázi přechodu od výzkumu k vývoji. Přechod od vývoje k výrobě zvládly jen Technická univerzita Liberec a Elmarco, s.r.o. Nanospider měl českou premiéru v Liberci a byl představen světu na veletrzích textilních strojů v Ženevě (v dubnu 2005) a Frankfurtu nad Mohanem (v červnu 2005).

Princip výroby nanovláken metodou elektrického pole byl vypracován pěti členným týmem z Textilní fakulty Katedry netkaných textilií pod vedením prof. Oldřicha Jirsáka, prorektora

pro vědu a výzkum Technické univerzity v Liberci. Myslím, že teď máme asi tak roční náskok před konkurencí," říká prof. Oldřich Jirsák.

Vedení univerzity se spojilo s firmou Elmarco, v jejímž čele stojí Ing. Ladislav Mareš. Vznikla teprve v roce 2000, ale má se velmi dobře k světu zejména ve využití hi-tech technologií. Univerzita si nechala 8. září 2003 objev patentovat, ponechala si práva k patentům a udělila exkluzivní licenci Marešově společnosti pro výrobu a komerční využití. TUL bude mít samozřejmě podíl na zisku, až se stroj začne prodávat na trhu.

Nanovláknenné textilie mají vynikající filtrační vlastnosti a mají potenciál, na jehož základě vzniknou nové generace bariérových materiálů a lékařských aplikací. Obvazy vyrobené z nanovláken nedají šanci infekcím, v prostředí nanovláknenných „krytů“ lze nechat bezpečně růst nové cévy, svaly, kosti, pokožku, léčit popáleniny. Tkáňový inženýři či spíše genetici při vytváření tkáňových náhrad, biomedicína celkově vidí obrovskou šanci. Z nanovláken lze vyrábět separační membrány nebo inteligentní filtry, jež současně zadrží bakterie, přitom mohou obsahovat i protilátky proti virům. Nanovláknena nabízí využití od průmyslu přes medicínu až po armádu.

„Čtvereční metr jsme schopni vyrábět v řádu korun. Nanovláknena mají také vynikající vlastnosti jako zvukové absorbéry, čili jejich použití v hlučném prostředí, v letadlech, autech, vůbec v dopravě a podobně má obrovské možnosti," předestírá profesor Oldřich Jirsák.

PŘÍLOHA F Propojené organismy: malé a střední podniky a Univerzity

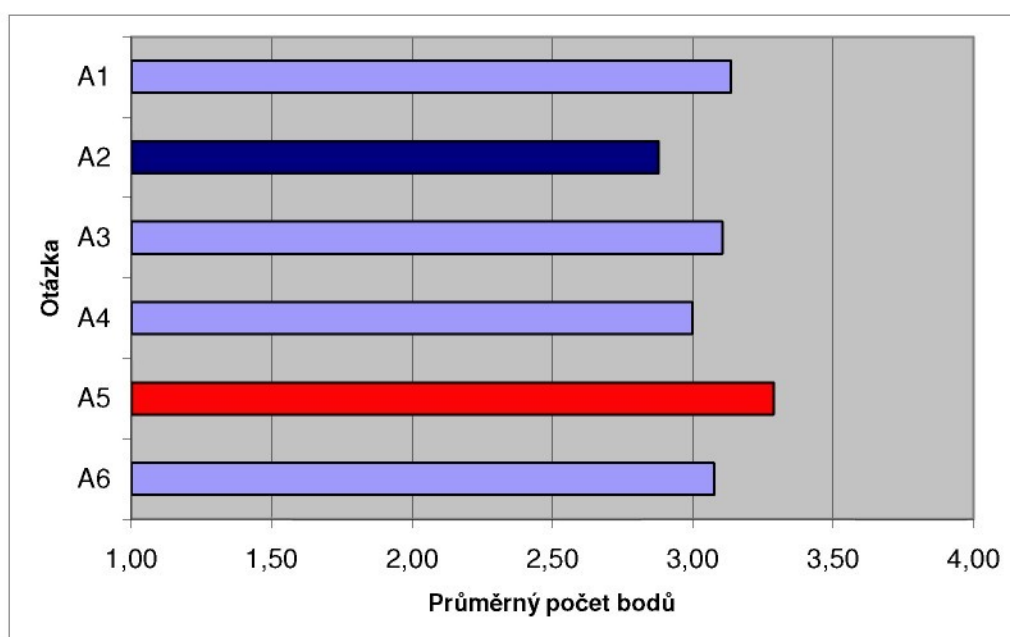
Zdroj: SKRAMLÍK, P. *Nanospider zahájil nanorevoluci*. [online]. 2005. [cit. 27.6.2005].

Dostupné z: <<http://www.svetvedy.cz/>>

1. Oblast strategie a plánování

V oblasti strategie a plánování je hodnocen podnikatelský plán a podniková vize, která zakotvuje jasně formulované a kvalifikované cíle. Podnik, který uvažuje o inovacích, musí vycházet ze zásad podnikatelského plánu, ze znalosti trhu, správně aplikovaného výzkumu, poznanych příležitostí a hrozeb. Musí si také uvědomovat své silné a slabé stránky. Znalost konkurence a jejích aktivit je přitom velmi důležitou informací.

Z obr. 1 vyplývá, že v této oblasti mají firmy největší problém se seznámením zaměstnanců s vizí firmy (otázka A2). Ale i přesto výsledek ukazuje skutečnost, že zaměstnanci jsou o záměrech společnosti informováni a samy firmy mají vůli zaměstnance informovat. Iniciativa ze strany zaměstnanců je vítána a je pro ni ve firmě vytvářen prostor.



Obr. 1: Hodnocení odpovědí v oblasti strategie a plánování

Nejlépe si firmy vedly v otázce finanční ukazatele plánu (otázka A5). Firmy provádějí sledování provozních nákladů s ohledem na provozní zisk a u 33 firem jsou cíle a strategie převáděny do jasných ukazatelů finančního plánu a každý obchodní případ je před přijetím dle těchto ukazatelů posuzován.

V oblasti strategie a plánování bylo 24 firem zařazeno do třídy A, 27 firem do třídy B, 14 firem do třídy AB a 1 firma do třídy C.

Jednotlivé třídy lze charakterizovat následujícím způsobem:¹

Firmy ve třídě "A": V těchto firmách existuje strategické řízení. Firmy znají trendy vývoje zákaznických potřeb a aktivity svých konkurentů. Firma má již etablovanou firemní kulturu, kterou je schopna nadále rozvíjet. Projektové řízení umožňuje skrze organizační strukturu účelně řídit průběh procesů ve firmě a operativně je usměrňovat s cílem dosahovat pro firmu optimálního efektu.

Firmy ve třídě "B": Jsou firmy s fungujícím strategickým plánováním a vybudovanými základy projektového řízení (nejspíše maticového typu). Lze rovněž vystopovat rodící se firemní kulturu a zájem o lepší využití schopností zaměstnanců. Přenos informací není ve firmě nastaven natolik flexibilně, aby podchycoval průběžné odchylky od plánu a umožnil provádět účinné korekce.

Firmy ve třídě "AB": Tyto firmy jsou schopny strategicky řídit svoji přítomnost a nejbližší budoucnost. V organizačních strukturách převládá liniový typ řízení, standardní cesty přenosu informací nejsou příliš účinné, proto v plánování převládá vzhledem k měnícímu se okolnímu prostředí rigidita. Projektové řízení lze za těchto okolností těžko etablovat a rozvinout.

Firmy ve třídě "C": Jde o firmy, které nemají zavedené strategické plánování. Jsou při tom většinou zaměřeny na intenzivní aktivity v přítomnosti, kterou prožívají velice hekticky. Často je jejich situace blízká existenčnímu ohrožení. Proto tyto firmy nepovažují za účelné plánovat a vytvářet své budoucí postavení v podnikatelském prostředí. Procesy ve firmě nejsou definovány a firma se jimi doposud ani nezabývá.

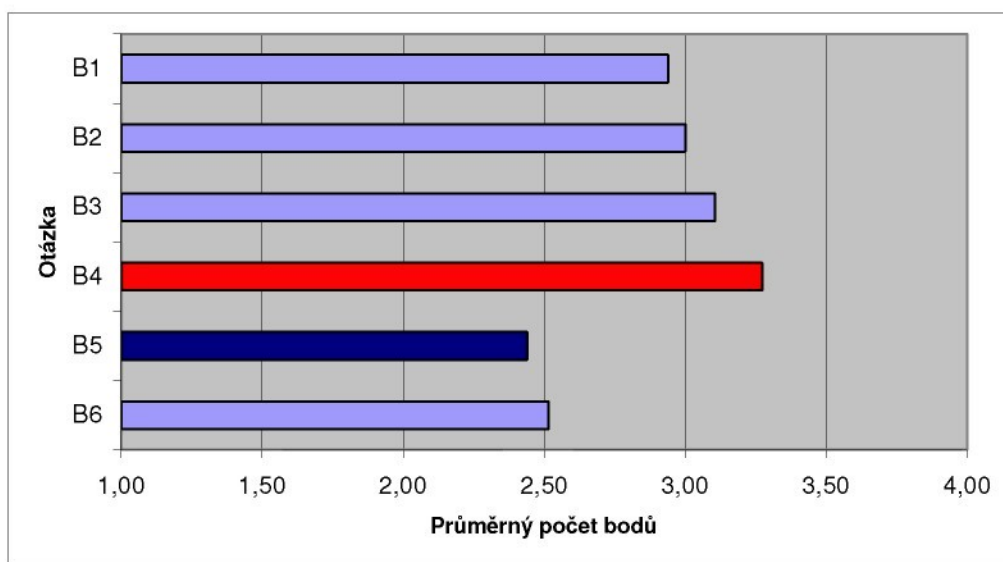
2. Oblast marketingu

V této oblasti byla hodnocena orientace firmy na zákazníka. Pro trvalý úspěch u zákazníků musí umět firmy uspokojit jejich požadavky. To znamená, že musí do svých produktů a služeb vnášet neustálý inovační náboj a být si vědomy, že kromě ryze technických,

¹ VACEK, J. a kol. *Mapa připravenosti podniku k inovacím*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, 2001, s. 61

výrobních a procesních inovací se musí také cíleně věnovat rozvoji trhu se zaměřením na zákazníka.

Z obr. 2 je patrné, že největší problémy mají firmy ve způsobu přenášení tržních informací ve firmě (otázka B5). Informace o trhu, zákaznících a konkurenci jsou zaznamenávány, ale nejsou ve firmě nijak systematicky sdíleny pro další využití. Problémy nastanou firmě tehdy, jestliže pracovník zaznamenávající tyto informace z firmy odejde.



Obr. 2: Hodnocení odpovědí v oblasti marketingu

Druhou velmi problémovou otázkou je marketing a finanční řízení (otázka B6). Pro 16 firem je sice marketing součástí finančního plánování, ale efektivita jednotlivých marketingových činností se nevyhodnocuje. Společnosti tak hrozí nebezpečí nekontrolovatelného vývoje režijních nákladů. Krátkodobý marketingový plán z finančního a marketingového hlediska průběžně vyhodnocuje 24 firem.

Nejlépe si firmy vedou při sledování postojů zákazníků k produktu firmy (otázka B4). Z odpovědí ale vyplývá, že 23 firem spokojenost zákazníků sleduje spíše nepravidelně a pouze tehdy, potřebuje-li firma tyto informace využít pro své další aktivity. Takto prováděné sledování sice šetří finanční prostředky, ale omezenost informací může vést k chybným závěrům týkajících se především reakce zákazníků. 33 firem uvedlo, že využívá propracovaný systém pravidelného získávání názorů a informací od zákazníků a zpětně je promítají do činnosti firmy.

V oblasti marketingu bylo 6 firem zařazeno do třídy A, 43 firem do třídy B, 13 firem do třídy AB a 4 firmy do třídy C.

Jednotlivé třídy lze charakterizovat následujícím způsobem:²

Firmy ve třídě "A": Tyto firmy se vyznačují vyspělou marketingovou organizační strukturou. V centru jejich aktivit stojí zákazník a firma od něj odvíjí své další aktivity. Přitom bere v potaz postoje a chování konkurence. K tomu je předpokladem funkční informační systém, který je ve firmě využíván. Takto konsolidovaná firma se musí v důsledku strategického řízení své budoucnosti nutně zabírat rozvojem svého inovačního potenciálu.

Firmy ve třídě "B": Marketing ve firmě se stal součástí organizační struktury. Vývoj trhu je sledován a vyhodnocován, sledování tržní pozice není pravidelné. Informace zpracovává implementovaný organizační systém, jsou zde však ještě rezervy ve využívání poskytovaných informací k nasměrování firmy pro jejich využití v rozvoji inovačních aktivit firmy. Rovněž zákazník zde není v pozici, kterou předpokládají moderní trendy strategického řízení firem. Jeho role se chápe spíše jako pasivní a není firmou začleněn do jejích interních procesů.

Firmy ve třídě "AB": Firmy v této třídě jsou okolnostmi nuceny věnovat se marketingu, jehož zásady ale plně neovládají. K prohloubení práce s nástroji marketingu jim chybí více informací a rovněž lepší využívání poznatků již získaných. Obchodní složky ve firmě nejsou zaměřovány na provádění aktivního marketingu.

Firmy ve třídě "C": Marketing u těchto firem není rozvíjen. Firma vychází z přesvědčení o loajalitě zákazníků, k čemuž ji opravňují historické zkušenosti jejího managementu. Firma sází přitom více na produkt, který ovšem nekonfrontuje s přístupy konkurence. Toto chování se může rovněž vyskytovat u firem ovládajících určitý "výklenek" trhu a sázejících na silné a tradiční vztahy se svými partnery.

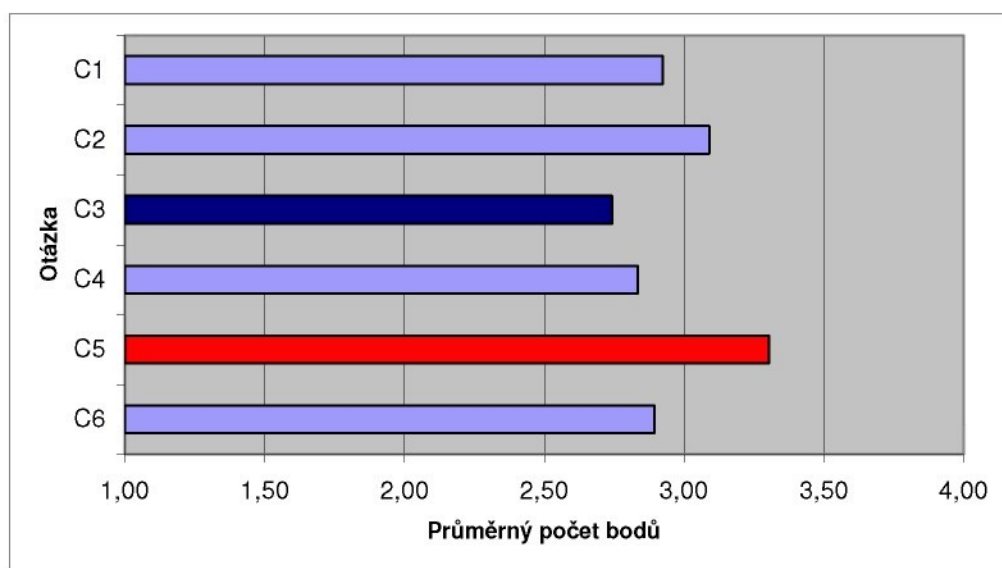
² VACEK, J. a kol. *Mapa připravenosti podniku k inovacím*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, 2001, s. 62

3. Oblast technologického procesu

Oblast technologického procesu je zaměřena na zjišťování znalostí o technologiích užívaných a rozvíjených v rámci vlastní firmy, tak i v jiných organizacích. Jednotlivé otázky zkoumají konkurenceschopnost firmy v oboru, plánování změn používaných technologií, sbírání podnětů k provádění změn technologických procesů, investiční návratnost plánovaných změn, metodiku kalkulace výrobních nákladů a tvorbu zdrojů určených na vývoj.

Obr. 3 ukazuje, že největší problém mají firmy se sbíráním podnětů k provádění změn technologických procesů (otázka C3). Podněty ke změnám firmy získávají z interního prostředí a více jak polovina firem (36) i z externího prostředí. Ve firmách je zaveden systém práce s podněty, ale jejich rozvíjení je velmi závislé na lidském činiteli, pracovnících.

Nejlépe jsou na tom firmy v oblasti kalkulování výrobních nákladů a jejich dalšího sledování ve firmě (otázka C5). Firmy mají vypracovanou metodiku kalkulace nákladů a 33 firem průběžně vyhodnocuje a operativně reaguje na změny. 28 firem provádí pouze výsledné porovnávání. Získané výsledky jim poté slouží jako korekce dalších projektů.



Obr. 3: Hodnocení odpovědí v oblasti technologického procesu

V oblasti technologického procesu bylo 17 firem zařazeno do třídy A, 34 firem do třídy B, 14 firem do třídy AB a 1 firma do třídy C.

Jednotlivé třídy lze charakterizovat následujícím způsobem:³

Firmy ve třídě "A": Firmy zařazené v této třídě působí v ambiciózních tržních segmentech, kde jsou vystaveny neustálému tlaku a nemohou riskovat ustrnutím technologického zázemí svých činností. Firmě pro budoucí konkurenceschopnost nestačí pouze imitovat tržní vůdce, musí sama hledat zdroje a podněty k provádění změn. Při jejich hledání se zaměřuje na interní i externí prostředí firmy a perspektivní podněty jsou rozpracovány do studií proveditelnosti, z nichž jsou výběrovým řízením vyhodnocovány nejvýznamnější náměty k realizaci. Proces provádění změn je plánovaná činnost, která podléhá nezávislému controllingu a je podložena týmovou prací vývojového oddělení firmy, které je financováno z rozpočtu firmy a případně i z jiných dostupných zdrojů.

Firmy ve třídě "B": Firmy nedoceňují význam změnových procesů a inovací v oblasti technologických procesů. Mají dokonce rozpracován systém sledování podnětů ke změnám, který je v kompetencích určených pracovníků. Jejich pozice ve firmě je umocněna tím, že není prováděn nezávislý controlling a tak nejsou zpochybňovány nastavené priority. Na rozvoj firmy jsou zabezpečovány zdroje, jejichž výše závisí na příležitostných i programových podporách. Efektivita inovační činnosti ve srovnání s konkurenty na trhu je limitována tím, že firma neaspiruje na pozici leadera, maximálně se zaměřuje na účinnou imitaci respektovaných tržních vůdců.

Firmy ve třídě "AB": V těchto firmách skýtá interní prostředí podněty k technologickým změnám. Nositeli těchto podnětů jsou především klíčoví pracovníci firmy, kteří zajišťují rovněž firemní know-how. Jejich charisma nedává ve firmě prostor k provádění nezávislé analýzy rizik či citlivostní analýzy. Soustředěný vývoj ve firmě není finančně zabezpečen. Pokud musí firma uvažovat o změnách, pak je to vynuceno situací ve vnějším prostředí firmy, které firma zařazená v této třídě systematicky nesleduje.

Firmy ve třídě "C": Firmy v této třídě prokazují, že řeší jako prvořadé své aktuální problémy. Výzkum a vývoj jsou ve firmě odsunuty za horizont každodenní rutiny. Rovněž se

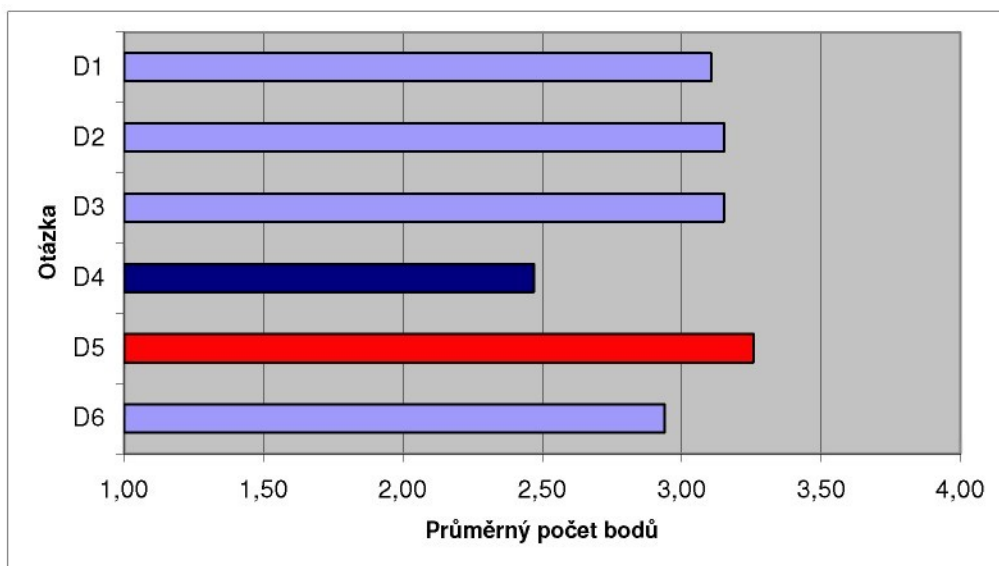
³ VACEK, J. a kol. *Mapa připravenosti podniku k inovacím*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, 2001, s. 63

nesleduje nákladovost stávající technologie, která je chápána jako konstantní prvek ve firmě. Změny v používaných technologiích se nezvažují buď z důvodu finanční nedostatečnosti firmy, nebo u mladých firem proto, že byla teprve nedávno pořízena. Pokud se ve firmě přesto provádějí investice, je zvažování jejich návratnosti zastíněno očekávanými přínosy v produkční oblasti.

4. Oblast kvality a životního prostředí

Oblast týkající se kvality a životního prostředí je nezanedbatelnou součástí procesů, které jsou ve firmě plánovány, a které v ní pak probíhají. Nároky, které tyto oblasti na firmu kladou, jsou dnes poměrně jasně definovány systémem mezinárodních standardů a předpisů. Jejich dodržování znamená pro firmu osvojení náročných organizačních postupů a s tím spojené vynakládání finančních prostředků. Na druhé straně však zavádění těchto postupů napomáhá firmě zvyšovat svou výkonnost. Firma se stává lépe identifikovatelná u svých partnerů.

Jak je vidět na obr. 4 nejvíce problémů mají firmy ve sledování dopadů činnosti firmy na životní prostředí (otázka D4). Firmy znají předpisy týkající se dopadu jejich činnosti na životní prostředí, ale dodržují je pouze v požadovaném rozsahu tak, aby se vyhnuly případným sankcím. Dopad své činnosti na životní prostředí neřeší 2 firmy, naopak 14 firem si vytváří image firmy s kladným přístupem k životnímu prostředí.



Obr. 4: Hodnocení odpovědí v oblasti kvality a životního prostředí

Nejlépe si firmy vedou v otázce dopadu sledování kvality na procesy změn ve firmě (otázka D5). Údaje ze systému kvality, včetně nákladů firmy, se systematicky vyhodnocují a stávají se podnětem pro změnu procesů. Sledování kvality a inovačních procesů je komplexně propojeno. Certifikovaný systém kvality má 36 firem a je nedílnou součástí všech procesů. Firmy optimalizují své procesy tak, aby byly schopny uspokojit požadavky zákazníka.

V oblasti kvality životního prostředí bylo 21 firem zařazeno do třídy A, 29 firem do třídy B, 15 firem do třídy AB a 1 firma do třídy C.

Jednotlivé třídy lze charakterizovat následujícím způsobem:⁴

Firmy ve třídě "A": Firma v této třídě splňuje podmínky pro certifikaci v systému ČSN ISO 14000. Navíc vstřícně reaguje na vnější podněty a při posuzování inovačních podnětů má možnost sledovat a srovnávat praxi jiných firem (včetně zahraničních) a využívat identifikované vývojové trendy a podněty. Pokud jde o řízení kvality, je firma otevřená pro audit ze strany svých zákazníků a důsledně provádí audit u svých dodavatelů. Systém řízení kvality je rozpracován dle požadavků certifikace a skýtá měřitelné výstupy. Strategie firmy umožňuje aktivně ovlivňovat prostředí pro nastolování změn.

Firmy ve třídě "B": Tyto firmy rovněž splňují kritéria certifikace v systému ČSN ISO 14000. Procesy řízení a sledování kvality ve firmě jsou nastaveny podle implementovaného systému řízení kvality, který je předpokladem pro udržení pozice partnerů. Strategie firmy počítá s vývojem prostředí, který podmiňuje rozsah a charakter změn. Nastavení systému pro sledování kvality umožňuje firmě podstupovat náročné externí audity ze strany zákazníků. Programově však není ošetřeno provádění obdobných auditů u dodavatelů firem. Při sbírání

⁴ VACEK, J. a kol. *Mapa připravenosti podniku k inovacím*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, 2001, s. 64

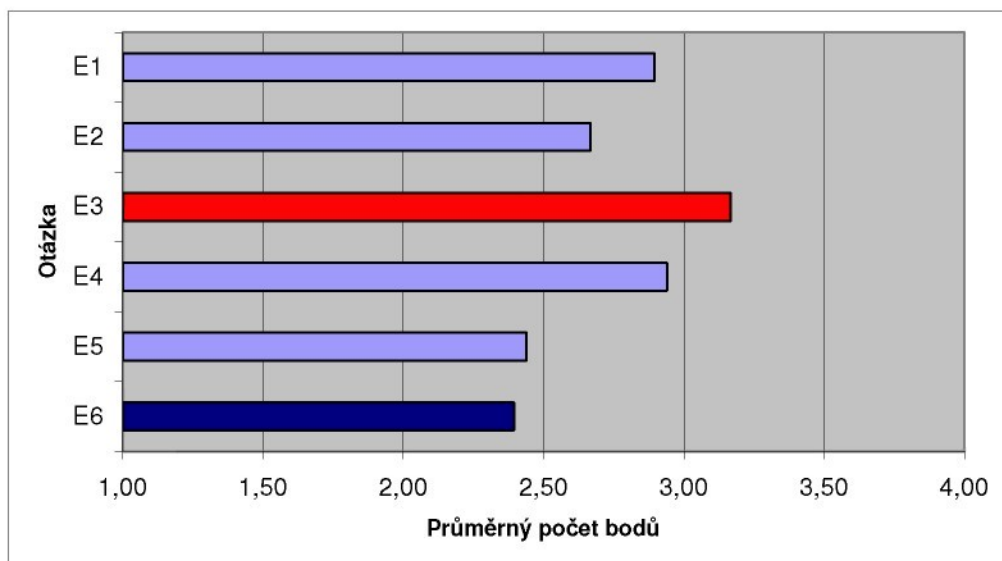
inovačních podnětů firma respektuje a soustavně monitoruje vývoj v oblasti legislativy, předpisů a norem.

Firmy ve třídě "AB": Kvalita vyplývající ze standardů a norem je ve firmě sledována. Vzhledem ke "špičaté" organizační struktuře ve firmě vážně přenos zodpovědnosti a následné kontroly na všechny pracovníky. Směrem ke svým zákazníkům se musí firma otevřít a poskytnout prostor pro provádění externích auditů z jejich strany. Proto se musí firma věnovat monitoringu kvality svých produktů v externím prostředí, podkladem jsou informace zjištěné ze servisních činností firmy. Dodržování standardů pro ochranu životního prostředí je splněno v rámci požadovaného rozsahu a změny jsou iniciovány pod hrozbou sankcí z jejich nedodržení.

Firmy ve třídě "C": Systém kvality není ve firmách, které jsou zařazeny do této třídy, součástí manažerských procesů. Důvodem může být mj. to, že zákazníci nepožadují dokládání kvality řízení procesů. Legislativa nenutí firmu ani zaujímat aktivnější postoj při ovlivňování životního prostředí. Proto nejsou pro takové činnosti ve firmě uvědoměle vytvářeny finanční zdroje.

5. Oblast logistiky

Průzkum v oblasti logistiky analyzoval existenci databáze dodavatelů a související hodnocení efektivnosti dodávek, provázanost informací z jednotlivých funkčních oblastí (nákup, výroba, distribuce) včetně komunikace s partnery firmy, flexibilitu logistických procesů, možnosti využití nových nápadů v logistice a hodnocení dopadů změn v logistice z finančního hlediska.



Obr. 5: Hodnocení odpovědí v oblasti logistiky

Obr. 5 ukazuje, že největší problémy firmám způsobuje oblast řízení logistiky a financí (otázka E6). Změny v logistice, jak uvedlo 22 firem, jsou hodnoceny až následně na základě výsledného hospodaření firmy. Firmy nemají možnost aktivně ovlivňovat průběh zavádění inovací. 20 firem je schopno flexibilně sledovat vývoj implementace inovací v logistice a každou změnu odděleně posuzovat z hlediska efektivity.

Ani v oblasti zavádění inovací v logistice (otázka E5) na tom firmy nejsou nejlépe, ale jejich přístupy k této oblasti se liší. Přesná polovina firem připouští, že jejich postoj k inovacím v oblasti logistiky je nesystematický a pasivní. Iniciativa pracovníků v této oblasti je vítaná, ale posouzení užitečnosti nápadu mají v rukou managementy firem. Naopak 25 firem uplatňuje aktivní přístup k práci s inovačními nápady. Nové nápady jsou systematicky sbírány a vyhodnocovány. Zároveň se provádí analýza nákladů a rizik.

Nejlépe byla hodnocena otázka přenosu informací a komunikace s partnery firmy (otázka E3). Kontakt s partnery je udržován prostřednictvím kompetentních pracovníků z marketingového oddělení, kteří registrují náměty a připomínky.

V oblasti logistiky byly 4 firmy zařazeny do třídy A, 42 firem do třídy B, 17 firem do třídy AB a 3 firmy do třídy C.

Jednotlivé třídy lze charakterizovat následujícím způsobem:⁵

Firma ve třídě "A": Firmy v této třídě mají etablovanou rozvinutou strategii v oblasti svých logistických činností. Flexibilita činností je podložena dostatečně mobilizovatelnými zdroji; zároveň firma zvládá i řízení rizika v té míře, že může vycházet vstříc podnětům od svých zákazníků, se kterými firma prostřednictvím svého informačního systému komunikuje. Jako důležitá složka v procesu optimalizace nákladů firmy je chápán outsourcing. Pro stimulaci kreativity uvnitř společnosti má firma nastaven motivační systém.

Firma ve třídě "B": Logistika získala ve firmách této třídy své místo v podnikových procesech. Informace z těchto činností jsou přenášeny a zpracovány pomocí informačního systému firmy. Ačkoliv při jejich vyhodnocování není vždy jednoznačně zohledňováno hledisko efektivity, analýza nákladů a rizik se provádí cíleně. Zdroje inovačních podnětů jsou hledány jak v interním, tak externím prostředí firmy. Vybudováním zpětné vazby má společnost možnost do nastavování logistických procesů flexibilně zasahovat.

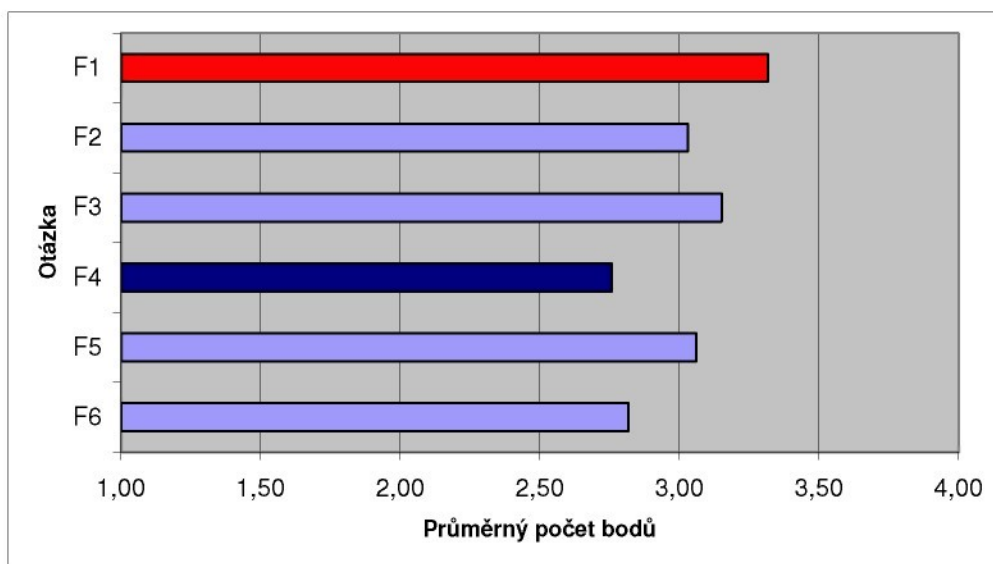
Firmy ve třídě "AB": Firmy se zabývají v rámci operativních činností optimalizací logistických kanálů. Tyto vztahy jsou "laděny" účelově na konkrétní případ a vesměs nejsou dále vyhodnocovány. Pokud se vyskytnou v této oblasti nějaké pro firmu zajímavé náměty, ať z externího či interního prostředí, nebo je-li na firmu vyvíjen tlak ze strany zákazníků či konkurence, je firma ochotna připustit inovační účelové změny, které však nejsou systematicky hodnotově podchycovány.

Firmy ve třídě "C": Firmy v této třídě oblast logistiky nerozvíjejí, dokonce ani nesledují a nevyhodnocují všechny činnosti s ní spojené jako celek. Svoje postoje odůvodňují nedostatkem informací a prostředků a s tím související neúnosnou rizikovostí při nastolování změn. V důsledku toho nejsou vítány ani náměty přicházející od partnerů firmy a v konečném důsledku nejsou podporovány ani aktivity v tomto směru vznikající uvnitř firmy. Tradiční logistické kanály jsou natolik pevné a prověřené, že není pro firmu účelné provádět metodicky rozpracovanou hodnotovou analýzu zaměřenou na podíl inovací v logistice.

⁵ VACEK, J. a kol. *Mapa připravenosti podniku k inovacím*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, 2001, s. 65

6. Organizace a lidské zdroje

Oblast organizace a lidských zdrojů je zaměřena na motivační prvky podmiňující inovační prostředí ve firmě a budování firemní kultury. Firemní kulturu lze definovat jako množinu sdílených názorů a cílů, které vytvářejí normy, které mohou rozhodujícím způsobem ovlivňovat chování jednotlivců a skupin. Ze systémového pohledu je firemní kultura důležitá z důvodu, že může napomáhat nebo brzdit implementaci firemní strategie a může prohlubovat motivaci a pocit spoluzodpovědnosti uvnitř skupiny nebo mezi členy organizace.



Obr. 6: Hodnocení odpovědí v oblasti organizace a lidských zdrojů

Z obr. 6 vyplývá, že nedostatky firmy mají v oblasti řešení konfliktů na pracovišti (otázka F4). Řešení konfliktů na pracovišti je v kompetenci nejbližšího vedoucího pracovníka, který informuje management. Monitorování vzniku a vývoje konfliktů managementem provádí 22 firem. Management tak má možnost provádět analýzy příčin jejich vzniku a může činit příslušná opatření ve prospěch firmy.

Nejlépe si firmy stojí v otázce spokojenosti zaměstnanců (otázka F1). Spokojenost zaměstnanců je v 37 firmách čas od času zjišťována spíše neformálně. Tyto firmy mají zaveden systém sběru informací o zaměstnancích a dále s nimi pracují. U 25 firem je spokojenost zaměstnanců zjišťována pravidelně. Získané informace jsou následně využívány k úpravám plánů profesního růstu zaměstnanců, čímž firma vytváří personální politiku.

V oblasti organizace a lidské zdroje bylo 19 firem zařazeno do třídy A, 33 firem do třídy B a 14 firem do třídy AB, ve třídě C se nenachází žádná z firem.

Jednotlivé třídy lze charakterizovat následujícím způsobem:⁶

Firmy ve třídě "A": Firmy mají solidní základ pro další rozvíjení firemní kultury. Organizační struktury ve firmě jsou ploché, s delegováním pravomocí souvisí i delegování odpovědnosti. Pro všechny zaměstnance je vypracován systém kariérního růstu a na jeho základě je dopracován i motivační systém. Konflikty na pracovišti jsou analyzovány z hlediska přínosnosti pro firmu a je v nich spatřován i zdroj podnětů pro možné zvyšování její budoucí výkonnosti. Nezbytností pro funkčnost ploché organizační struktury ve firmě je implementovaný a ze strany zaměstnanců zvládnutý a používaný informační systém. Pro posílení své budoucí pozice firma oslovuje i okolní zainteresované subjekty.

Firmy ve třídě "B": Zde se nalézající firmy mají ve svých strategiích zakotveno promyšlené budování firemní kultury. Náležitá pozornost je ve firmě věnována oblasti sociálního rozvoje doplněné o selektivní růst pracovníků. Nadstandardní prostředí pro klíčové zaměstnance je kompenzováno nadstandardními nároky na zvládnutí informačního systému firmy a ochotou převzít odpovědnost. K tomuto cíli jsou ve firmě nastaveny kontrolní mechanismy.

Firma ve třídě "AB": liniové vazby ve firmách této třídy dominují. Management využívá k řízení nižší vedoucí pracovníky, na které jsou delegovány některé pravomoci. Směr ve firmě je zabezpečen soustavou výkonnostních odměn a sankcí. Komunikace odpovídá potřebám a možnostem liniové struktury řízení. Pojem firemní kultura je ve firmě znám, kultura však není etablována systematicky, ale často bývá substituována efekty podmiňujícími image firmy.

Příloha H Vyhodnocení analyzovaných oblastí průzkumu inovačního potenciálu

Zdroj:

- KRTIČKOVÁ, J. Technologické akcelerační schopnosti malých a středních podniků v ČR. [Diplomová práce]. Liberec: TU v Liberci - Hospodářská fakulta, 2005
- VACEK, J. a kol. *Mapa připravenosti podniku k inovacím*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, 2001

⁶ VACEK, J. a kol. *Mapa připravenosti podniku k inovacím*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, 2001, s. 66

**JABLOTRON, s.r.o.**

Rok založení:	1990								
Počet zaměstnanců při založení:	4								
Původní podnikatelský záměr:	Průmyslová aplikace výpočetní techniky.								
Inovační řízení bylo zahájeno:	Potřeba inovačního záměru vznikla již v průběhu 1. roku podnikání, existence firmy přešla na výrobu zabezpečovací elektroniky.								
Rok aplikace nové technologie: (zásadní změna oproti původnímu podnikatelskému záměru)	Zásadní změna podnikatelského záměru v důsledku inovačních aktivit nastala již v roce 1991. S růstem výroby rostla i potřeba větších podnikatelských prostor.								
Průběh inovace:	Postupná. Firma se zaměřila na vývoj, výrobu a prodej zabezpečovací a signalizační elektroniky.								
Charakter investic spojených se zaváděním inovace do výroby:	Stavební a technologické.								
Aktuální stav zaměstnanců:	200								
Počet zaměstnanců ve výzkumu a vývoji:	60								
Obrat firmy (vývoj v čase):	Vývoj obratu <table border="1"> <caption>Data for Vývoj obratu</caption> <thead> <tr> <th>Rok</th> <th>Obrat (mil. Kč)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1990</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2003</td> <td>~400</td> </tr> <tr> <td>2004</td> <td>~600</td> </tr> </tbody> </table>	Rok	Obrat (mil. Kč)	1990	0	2003	~400	2004	~600
Rok	Obrat (mil. Kč)								
1990	0								
2003	~400								
2004	~600								

Jablotron s.r.o. je kapitálová společnost založená roku 1990. V počátku firma zaměstnávala 4 pracovníky a věnovala se průmyslovým aplikacím výpočetní techniky. Během prvního roku existence přešla na výrobu zabezpečovací elektroniky. S růstem výroby rostla i potřeba větších podnikatelských prostor. Proto firma několikrát měnila sídlo. Od července 1998 působí Jablotron s.r.o. ve vlastním nově postaveném objektu v ulici Pod Skalkou 33. V září 2002 bylo otevřeno nové zákaznické centrum v ulici V Nivách 12.



Ředitel firmy, Ing. Dalibor Dědek, byl za výsledky společnosti oceněn Československým manažerským centrem cenou „Vynikající podnikatel roku 1994“. Hlavním cílem firmy je nabídnout na trhu zboží s vysoce výhodnou cenou, vynikající kvalitou a prezentovat tak naši republiku jako průmyslově vyspělý stát.



Hlavní aktivity firmy



Vývoj - návrh výrobků, konstrukce elektronických obvodů (řídících ústředí, snímačů, signalizačních a komunikačních přístrojů), vývoj programového vybavení jednočipových mikropočítačů a návrh desek plošných spojů. Vývojové oddělení disponuje měřicí technikou Tektronix, Hewlett Packard, výpočetními systémy CAD. Pro osvojení nejmodernějších technologií Jablotron těsně spolupracuje s ČVUT v Praze.

Výroba - zajišťuje osazování desek plošných spojů, jejich oživení, výrobu mechanických dílů, montáž finálních výrobků a testování. Hlavní důraz je kladen na vysokou kvalitu výrobků. K základním technologickým vybavením patří SMT osazovací automaty, reflow

pece, pájecí vlna a testovací a diagnostické přístroje. Kvalitu výroby zajišťuje systém řízení jakosti dle norem ISO9001.

Prodej - Páteří tuzemského prodeje je síť [autorizovaných zastoupení firmy](#). Firma je tak v trvalém kontaktu s více než 1000 distributory signalizační techniky. Více než polovina produkce je exportována. Výrobky jsou prodávány do více než 70 zemí všech světadílů. Největšími odběrateli jsou především firmy v západní Evropě, ale i firmy z zemí bývalého východního bloku, Blízkého i Dálného Východu. Jablotron prodává českou elektroniku i do zemí, jako je Čína, Taiwan a Japonsko. V mnoha zemích má Jablotron s.r.o. autorizované dovozce.

V současné době se též intenzivně rozvíjí export na Dálný východ prostřednictvím dceřinné společnosti Jablotron Ltd. v Taipei na Taiwanu. Tato filiálka má za úkol nákup komponentů, ale zejména prodej vlastních výrobků a obchodního zboží nejen na Dálném východě ale i v ostatních částech světa. Prodej na Slovensko je realizován prostřednictvím dceřiné společnosti Jablotron Slovakia s.r.o. se sídlem v Žilině.

Příloha I Profil vybraných inovačních podniků

Zdroj:

- viz <<http://www.jablotron.cz>>
- viz <<http://www.tyden.cz> (Interview 21. 2. 2005, autor: Jaroslav Mašek)>

**REKUPER SYCHROV, s.r.o.**

Rok založení:	1993
Počet zaměstnanců při založení:	20
Původní podnikatelský záměr:	Kovovýroba, vzduchotechnika
Inovační řízení bylo zahájeno:	Potřeba inovačního záměru vznikla již ve 2. roce podnikání, byla podnícena poptávkou.
Rok aplikace nové technologie: (zásadní změna oproti původnímu podnikatelskému záměru)	Zásadní změna podnikatelského záměru v důsledku inovačních aktivit nastala v roce 1999. Jednalo se o 1. etapu investičního záměru směrem k technické renovaci a následné výstavbě objektů. Druhá etapa byla zahájena v r. 2001 byla za měřena na nové technologie.
Průběh inovace:	Postupná – dvou etapová.
Charakter investic spojených se zaváděním inovace do výroby:	1. etapa: technické a stavební investic 2. etapa: technologické investice
Aktuální stav zaměstnanců:	42
Obrat firmy (vývoj v čase):	

Společnost s ručením omezeným REKUPER SYCHROV, s.r.o. byla založena 31. 5. 1993 s plně českým kapitálem. Aktivní hospodářská činnost byla zahájena 1. 7. 1993. V roce 2005 je společnost vlastněna třemi společníky a vlastní kapitál společnosti činí 2 800 000,- Kč.

Hlavním podnikatelským záměrem společnosti je výrobní a obchodní činnost podporující a zavádějící ekologické a energeticky šetrné výrobky a zařízení.

Firma se v průběhu své činnosti profilovala ve třech základních oborech:

1. Základní a nosnou činností je výroba, včetně projekce a montáží, větracích jednotek s rekuperací tepla určených především pro halové objekty. Na těchto zařízeních jsou uplatněna autorská osvědčení společníků firmy, především v ojedinělé konstrukci plastového rekuperačního výměníku. Tato vzduchotechnická zařízení jsou průběžně modernizována včetně vývoje zařízení nových.
2. Druhým výrobním oborem je zpracování kovů, především formou subdodávek pro další firmy. Zde postupně dochází k významným změnám ve struktuře výroby, umožněným nákupem a zaváděním nových technologií. Především se jedná o CNC zpracování plechů - vysekáváním, ohraňováním a nyní i laserovým řezáním, na které se firma specializuje. Současně se firma zabývá výrobou z nerezových ocelí, hlavně pak plechů, a to jak děrováním, ohýbáním, tak i svařováním všemi metodami. Doplňkovou činností je výroba různých manipulačních zařízení pro logistická oddělení firem v automobilovém průmyslu a skladových zařízení pro obchodní firmy.
3. Nově se rozvíjejícím oborem činnosti je výroba, návrhy technických řešení a montáž, zařízení na regulaci průtoku odpadních vod, především plovákových regulátorů, které jsou vyráběny z nerezových ocelí. Tato ojedinělá konstrukce německé firmy APA byla prostřednictvím společnosti uvedena na český trh jako novinka. O zákazníky v tomto oboru pečuje technická kancelář v Liberci



Při stoupajícím obrátu firmy současně narůstá i podíl exportu, který činí více než 65% z celkového obrátu, přičemž nejvíce se zde podílí obchod z firmami ze SRN. Firma věnuje vysokou pozornost kvalitě svých výrobků, o čemž svědčí i to, že je zaveden systém řízení jakosti podle norem DIN EN ISO 9001. Certifikace, včetně kontrolních auditů, je prováděna společností TÜV CERT. Firmou vyráběná a dodávaná zařízení jsou certifikována Strojírenským zkušebním ústavem. Své výrobky firma pravidelně prezentuje na prestižních výstavách jako Aqua-therm Praha, Envibno či Vodovody a kanalizace Praha.

Ve své strategii se firma zaměřuje především na zákazníka a na bezchybné splnění všech jeho požadavků. To prostřednictvím dokonalého systému řízení jakosti a zaváděním dalších nových technologií, především v CNC zpracování plechů.



Zdroj: viz <<http://www.rekuper.cz>>, [cit. 27. 6. 2005]



Výzkumný Ústav Bavlnářský a.s. (VÚB a.s.)

Rok založení:	1992 (původně založen v roce 1949)										
Počet zaměstnanců při založení:											
Původní podnikatelský záměr:	Výzkum, vývoj a malosériová výroba přístrojů pro kontrolu a zkoušení vláken, vedení patento-právní agendy,										
Inovační řízení bylo zahájeno:	Od zahájení činnosti.										
Rok aplikace nové technologie: (zásadní změna oproti původnímu podnikatelskému záměru)	Od 13. 7. 1995 registrace zkoušení chemických vláken B-typu, bavlněných surovin, 28. 9. 1995 Registrace činnosti výzkum a vývoj v oboru textilu a strojírenství										
Průběh inovace:	Postupný.										
Charakter investic spojených se zaváděním inovace do výroby:	technologické										
Aktuální stav zaměstnanců:	200										
Počet zaměstnanců ve výzkumu a vývoji:											
Obrat firmy (vývoj v čase):	<table border="1"> <caption>Vývoj obratu (mil. Kč)</caption> <thead> <tr> <th>Rok</th> <th>Obrat (mil. Kč)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1992</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2002</td> <td>~135</td> </tr> <tr> <td>2003</td> <td>~138</td> </tr> <tr> <td>2004</td> <td>~130</td> </tr> </tbody> </table>	Rok	Obrat (mil. Kč)	1992	0	2002	~135	2003	~138	2004	~130
Rok	Obrat (mil. Kč)										
1992	0										
2002	~135										
2003	~138										
2004	~130										

Akciová společnost VÚB byla založena 1. května 1992 jako právní nástupce původního národního podniku (později státního podniku) Výzkumný ústav bavlnářský, který byl založen v r. 1949.



Obr. 1: VÚB a.s.

VÚB a.s. Ústí nad Orlicí je v textilním světě známá jako firma s dlouholetými zkušenostmi a tradicí v oblasti výzkumu a vývoje textilního strojírenství. Ve VÚB bylo vyvinuto několik zásadních technologických inovací.

Příkladem je technologie rotorového předení, která je využívána v textilním průmyslu v širokém měřítku a stále představuje 25 % světové

produkce přízí. Zaměření činností organizace lze rozdělit do třech základních oblastí: Výroba přízí, Strojírenská výroba a Textilní výzkum a služby.

Výroba přízí

VÚB a.s., Ústí nad Orlicí je v textilním světě znám jako progresivní firma s dlouholetými zkušenostmi a tradicí v oblasti výzkumu, zejména v technologii rotorového předení. Výroba přízí je jednou ze stěžejních aktivit a.s., která je postavena na komerční bázi. Současná produkce je složena ze širokého sortimentu rotorových přízí, různorodého materiálového složení a jemností. Typy přízí:

- rotorové příze bavlnářského typu.
- příze pro speciální a technické účely.

Mezi příze pro speciální a technické účely patří nový typ akrylového vlákna s permanentními antimikrobiálními účinky AMICOR. Předností těchto vláken je preventivní působení – omezování působení nebezpečných bakterií a plísní. Výzkumný ústav VÚB a.s., který se stal držitelem licence AMICOR pro českou republiku vyvinul a otestoval několik druhů výrobků na bázi vlákna AMICOR. V současné době nabízí některé výrobky této technologie jako např. ložní soupravy, zdravotnické ponožky, rukavice.

Příze je vyráběná na neustále se obnovujícím zařízení a je elektronicky čištěná. V případě požadavků na hotové upravené tkaniny z našich přízí, je firma schopna zajistit tuto výrobu v rámci kooperací s různými textilními podniky. Krédem VÚB a.s. je kromě vysoké kvality a servisu také nadstandardní vztah k zákazníkům, kterým se snaží nabídnout komplexní služby.

Obr. 2, 3: Záběry z přádelny



Strojírenská výroba

Strojírenskou výrobu VÚB, a.s. lze shrnout pod následující činnosti:

- projekce, konstrukce, výroba, montáž a servis zařízení pro výrobní provozy včetně dodávek elektroniky,
- vývoj, výroba jednoúčelových strojů a přípravků.

Strojírenské služby zabezpečuje strojírenská divize komplexně, tj.:

- pomůže při vypracování zadání,
- zpracuje technickou dokumentaci,
- zajistí výrobu, montáž a strojní oživení,
- po zavedení strojů do provozů zabezpečí technický servis,
- podle potřeby a požadavků zajistí návazné zdokonalování a zvyšování užitných vlastností.

Textilní výzkum a služby

Základními typy služeb jsou:

- Výzkumná, konstrukční, vývojová a expertní činnost.
- Textilní zkušební laboratoř.
- Pohanství, konzultační a informační služby.
- Poskytování a provoz <http://www.textil.cz>
- Analýza kvality výroby pomocí systému QQM.

Obr. 4, 5: Záběry z laboratoře



Zdroj: viz <<http://www.vubas.cz/CZ/FirstPage.htm>>

Analýza rozptylu

Obecně: vysvětlující proměnné nabývají hodnot 0 (faktor nepůsobí) či 1 (daný faktor působí). Analýza rozptylu spočívá v rozkladu výběrového rozptylu na několik složek příslušejících k jednotlivým uvažovaným zdrojům variability¹. Bylo provedeno jednoduché třídění pomocí analýzy rozptylu procedurou One-Way Analysis of Variance (jednofaktorovou analýzu rozptylu) – test shody středních hodnot při k nezávislých náhodných výběrech za použití balíku STATGRAPHICS.

Testovaná hypotéza $H_0 \equiv y$ je korelačně nezávislé na x

Alternativní hypotéza $H_1 \equiv y$ je korelačně závislé na x

Vzorec pro jednu závislost:

$$\sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^{n_i} (y_{ij} - \bar{y})^2 = \underbrace{\sum_{i=1}^k (\bar{y}_i - \bar{y})^2 \cdot n_i}_{\text{vliv } x} + \underbrace{\sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^{n_i} (y_{ij} - \bar{y}_i)^2}_{\text{reziduum}}^2$$

kde y_{ij} , ($i = 1, 2, \dots, k, j = 1, 2, \dots$), n_i jsou hodnoty numerické závislé proměnné, k je počet variant nezávisle proměnné n_i : $i = 1, 2, \dots, k$ je počet hodnot v i -té skupině hodnot nezávisle proměnné,

$\bar{y}$ je jejich celkový průměr,

$\bar{y}_i$, $i = 1, 2, \dots, k$ jsou podmíněné průměry, kde testovanými kritérii jsou kvantily Fischerova (Snedecorova), tj. F-rozdělení.

Test závislosti

Test závislosti finančního zdraví firmy, tedy výše hodnoty indikátoru IN99 viz pátý sloupec tab. 31, na hodnotě inovačních schopností zařazených do jednotlivých tříd (A, B, AB, C) viz sedmý sloupec tab. 30.

y ... závisle proměnná ... výše hodnoty indikátoru IN99 (numerická hodnota)

x ... nezávisle proměnná ... alfabeticke označení inovačního potenciálu daných malých a středních podniků

¹ KOSCHIN, F. a kol. Stagraphics aneb statistika pro každého. GRADA, a.s., Praha 1992, ISBN 80-85424-70-3

Tab. 1: Analýza rozptylu

Zdroje variability	Součet čtverců	Stupně volnosti	Střední hodnota	F-rozdělení	Sig-level
Mezi-skupinová část	0,397191	2	0,1985954	0,148	0,8629
Vnitro-skupina, reziduum, zbytek	84,657871	63	1,3437757		
Celkem	85,055062	65			

Zdroj: vlastní výpočet

Závěr:

Byla zvolena hladina významnosti $\alpha = 0,05$ (při práci na 5% hladině významnosti, rizika chybného závěru). Ani na hladině $\alpha = 0,10$ však se nepodařilo prokázat testovanou korelační závislost finančního zdraví (IN 99) šetřených malých a středních podniků na jejich inovačním potenciálu. Nejčastěji se vyskytující hodnota inovačního potenciálu je „B“ – střední inovační potenciál, viz tab. 2 podmíněných průměrů. Třídy inovačního potenciálu jsou uvedeny v tab. 3.

Tab. 2: Tabulka podmíněných průměrů

Level (třídy)	Count (počet)	Average (relativní četnosti)
AB	11	1.1818182
B	45	1.3897778
A	10	1.3070000
Total	66	1.3425758

Zdroj: vlastní výpočet pomocí programu „Statgraphics”

Tab. 3: Kritéria pro zařazení firmy do třídy celkového inovačního potenciálu

Třída	Rozmezí bodů	Hodnocení inovačního potenciálu
A	121 až 144	vysoký inovační potenciál
B	91 až 120	střední inovační potenciál
AB	61 až 90	nízký inovační potenciál
C	36 až 60	velmi nízký (zanedbatelný) inovační potenciál

Zdroj: tab. 29, kap. 5.1 této disertační práce

Vlastní publikace od roku 1999:

- [1] RYDVALOVÁ, P. *Drobné podnikání*, skripta TUL. 1. vyd. 105 s. Liberec: TUL, 1999. ISBN: 80-7083-325-4
- [2] RYDVALOVÁ, P. Design vysokoškolského vzdělávání manažerů v informační společnosti. In sborník *konference Marketing v praxi*. Liberec: HF TUL – KMG, 1999. ISBN: 80-7083-336-X
- [3] RYDVALOVÁ, P., SKRBEK, J. Vzděláváme opravdu podle potřeb podniků? *E+M Ekonomie a Management*, 1999, roč. 2, č. 1, s. 32 - 34. ISSN 1212-3609
- [4] RYDVALOVÁ, P. Podnik a organizace, *E+M Ekonomie a Management*, 1999, roč. 2, č. 3, s. 28 - 30. ISSN 1212-3609
- [5] RYDVALOVÁ, P., SKRBEK, J. Vývoj v požadavcích českých podniků na znalosti a schopnosti manažerů v informační společnosti. In sborník příspěvků ze *IV. Mezinárodní konference*, TU v Liberci. Liberec: TUL, 1999. ISBN: 80-7083-359-9
- [6] RYDVALOVÁ, P., PEŠKOVÁ, R., ŽIŽKA, M. Projektový management realizace vydávání odborného periodika. In sborník příspěvků z konference „Management 99“. Mariánské Lázně: 1999. ISBN: 80-7082-579-0
- [7] JÁČ, I., RYDVALOVÁ, P., ŽUKOVÁ, H. Výzkum regionálního rozvoje VÚSC – Liberecký kraj, HF TU v Liberci 1999, fakultní projekt.

Publikační činnost v roce 2000

- [8] RYDVALOVÁ, P., SKRBEK, J. Vzdělávání kvalitních manažerů při vstupu Českého hospodářství do EU – projekt MŠMT RS 98 028 (Shrnutí). *E+M Ekonomie a Management*, 2000, roč.3., č. 1, s. 28 - 30. ISSN 1212-3609
- [9] RYDVALOVÁ, P. Úloha designu a jeho uplatňování v MSP ČR, *E+M Ekonomie a Management*, 2000, roč. 3, č. 3, s. 45 - 48. ISSN 1212-3609
- [10] JÁČ, I., RYDVALOVÁ, P., ŽUKOVÁ, H. Výzkum regionálního rozvoje, Mikroekonomická část, Podniková ekonomika, kap. 2.2.3 Příprava Českého hospodářství pro vstup do EU se zaměřením na podporu regionů, HF TUL v Liberci 2000

Publikační činnost v roce 2001

- [11] RYDVALOVÁ, P., ŽUKOVÁ, H. Jak hospodaří úspěšný podnik v ČR,? In sborník *příspěvků HF TUL*. Liberec: TUL, 2001. ISBN 80-7083-540-0

- [12] JÁČ, I., RYDVALOVÁ, P., ŽUKOVÁ, H. České hospodářství, vstup do EU, podpora regionů. In *sborník příspěvků vědeckovýzkumného záměru HF TUL*. Liberec: TUL, 2001. ISBN 80-7083-540-0
- [13] RYDVALOVÁ, P., ŽUKOVÁ, H. Faktory úspěšnosti českého podniku. In sborník z mezinárodní konference HF TU „*Hospodářské šance pro 3. tisíciletí*“, září 2001. Liberec: TUL, 2001. ISBN 80-7083-201-X
- [14] RYDVALOVÁ, P., ŽUKOVÁ, H. Pozice malých a středních podniků České republiky v procesu vstupu do EU. *E+M Ekonomie a Management* 2001, roč.4., č. 3, s. 18 - 21. ISSN 1212-3609
- [15] RYDVALOVÁ, P. Soukromé podnikání na území České republiky od r. 1918. *E+M Ekonomie a Management* 2001, roč.4., č. 4, s. 15 - 19. ISSN 1212-3609

Publikační činnost v roce 2002

- [16] RYDVALOVÁ, P. *Malé a střední podnikání*, skripta pro distanční vzdělávání. 1. vyd. 118 s. Liberec: TUL, HF, 2002. ISBN 80-7083-561-3
- [17] RYDVALOVÁ, P., ŠŤASTNÁ, M. Využívání možností podpory podnikání malými a středními podniky v Libereckém kraji. *E+M Ekonomie a Management* 2002, roč.5., č. 1, s. 45 - 50. ISSN 1212-3609
- [18] RYDVALOVÁ, P. Podpora inovací MSP v Libereckém kraji. In *Sborník ze 2. konference doktorandů*. Liberec: HF TUL, 2002. ISBN-80-7083-606-7
- [19] RYDVALOVÁ, P. Business enterprising in the Czech Republic since 1918. *E + M, Ekonomie a Management*, 2002, roč. 5, č. Mimořádné v angl. ISSN 1212-3609
- [20] RYDVALOVÁ, P. Malé a střední podniky v podnikatelském prostředí ČR. In *Sborník z mezinárodního semináře KPE*. 32-34 s. Liberec: HF TUL, 2002. ISBN 80-7083-603-2
- [21] RYDVALOVÁ, P., ŽUKOVÁ, H. Program na podporu rozvoje průmyslových zón v ČR, *E+M Ekonomie a Management*, 2002, roč. 5, č. 3. s. ISSN 1212-3609
- [22] JÁČ, I., RYDVALOVÁ, P., ŽUKOVÁ, H. Komplexní analýza a syntéza faktorů určujících konkurenceschopnost firem v Euroregionu Nisa, s. 159 – 158. In sborník prací výzkumného záměru „*Ekonomické problémy transformace hospodářství ČR s přihlédnutím ke specifickým Euroregionu Nisa*“. Liberec: TUL, 2002. II. díl, ISBN 80-7083-630-X
- [23] JÁČ, I., RYDVALOVÁ, P., ŽUKOVÁ, H., ŽIŽKA, M., NEPOLSKÁ, K. Studie vlivu průmyslových zón, kap. A.I.2. 3. *Program rozvoje kraje*. 130 s. Liberecký kraj – Liberec 2002

Publikační činnost v roce 2003

- [24] JÁČ, I., RYDVALOVÁ, P. Oborový profil průmyslových zón v Libereckém kraji. In *sborník příspěvků z mezinárodní konference HED*, s.133-138. Hradec Králové: Univerzita, 2003. ISBN 80-7041-845-1
- [25] RYDVALOVÁ, P., JÁČ, I. Problematika ukončení působení firem v průmyslové zóně. In *sborník příspěvků z konference 23. 1. 2003 „Teoretické, metodologické a empirické aspekty v mezinárodním prostředí“*, s. 106 – 111. Praha: VŠE, 2003. ISBN 80-245-0478-2
- [26] RYDVALOVÁ, P. Strategie podnikání českých MSP na jednotném trhu EU. In *sborník „České podnikatelství v evropském prostoru“ ze 2. mezinárodního semináře KPE, HF TUL*, s. 66 - 72. Liberec: TUL, 2003. ISBN 80-7083-709-8
- [27] JÁČ, I., RYDVALOVÁ, P., ŽIŽKA, M., ŽUKOVÁ, H. Regionální rozvoj Libereckého kraje, základní teze roku 2003 pro 4. ročník vědy a výzkumu HF TUL. In *sborník „České podnikatelství v evropském prostoru“ ze 2. mezinárodního semináře KPE, HF TUL*, s. 90 - 98. Liberec: TUL, 2003. ISBN 80-7083-709-8
- [28] RYDVALOVÁ, P. Jak definovat zdravý malý a střední podnik? In *Sborník příspěvků „České podnikatelství v evropském prostoru“ ze 2. mezinárodního semináře KPE, HF TUL*, s. 99 - 101. Liberec: TUL, 2003. ISBN 80-7083-709-8
- [29] RYDVALOVÁ, P. Dopady ekonomických podpor průmyslovým zónám. *E+M Ekonomie a Management*, 2003, roč. 6, č. 2, s. 20 - 25. ISSN 1212-3609
- [30] RYDVALOVÁ, P., ŽUKOVÁ, H. Support for the Development of Industrial Zones. *E + M Ekonomie a Management*, 2003, roč. 6, č. Mimořádné v angl. ISSN 1212-3609
- [31] RYDVALOVÁ, P., ŽUKOVÁ, H. Absorpce vládních programů podpor malého a středního podnikání v roce 2003. *E+M časopis Ekonomie a Management*, 2003, roč. 6, č. 3, s. 19 - 25. ISSN 1212-3609
- [32] RYDVALOVÁ, P., ŽUKOVÁ, H. Připravenost podniků pro vstup na jednotný trh EU. In *sborník ze VI. mezinárodní konference HF TUL, „Transformace hospodářství ČR před vstupem do EU“*, 8. – 9. 9. 2003. Liberec: TUL, 2003. ISBN 80-7083-738-1
- [33] RYDVALOVÁ, P., JÁČ, I. Vliv průmyslových zón na rozvoj Libereckého kraje. In *Sborník z konference REGIO 2003 – krajské dny regionálního rozvoje*, 9. – 10. 9. 2003, Darovanský dvůr. Plzeň: 2003. ISBN 80-7043-242-X
- [34] RYDVALOVÁ, P., JÁČ, I. Rozvoj odvětvových seskupení průmyslu v Libereckém kraji. In *sborník z mezinárodní konference „Podpora podnikání v regionech ČR a EU“*. Brno: 2003: Masarykova univerzita, 2003. 397 s. ISBN 80-210-3259-6

- [35] JÁČ, I., RYDVALOVÁ, P., NEPOLSKÁ, K., ŽIŽKA, M., ŽUKOVÁ, H. Aktuální problémy podnikatelského prostředí, dopady vládních podpor průmyslovým zónám. In. Sborník prací výzkumného záměru „*Ekonomické problémy transformace hospodářství ČR s přihlédnutím ke specifikům Euroregionu Nisa*“. Liberec: TUL, 2003. III. díl s. 141 – 187, 212 – 216., ISBN 80-7083-706-3

Publikační činnost 2004

- [36] RYDVALOVÁ, P., JÁČ, I. Mikro- úroveň analýzy odvětvových seskupení. In *sborník příspěvků z mezinárodní konference HED. Hradec Králové: Univerzita, 2004.* ISBN 80-7041-366-2
- [37] RYDVALOVÁ, P., ŽIŽKA, M. Studie hodnocení odvětví a odvětvových seskupení v Libereckém kraji. In *sborník prací výzkumného záměru, HF TUL.* Liberec: TUL, 2004. ISBN 80-7083-814-0
- [38] ŽIŽKA, M., RYDVALOVÁ, P. Charakteristika průmyslového rozvoje Libereckého kraje. In Sborník prací výzkumného záměru, HF TUL . Liberec: TUL, 2004. ISBN 80-7083-814-0
- [39] RYDVALOVÁ, P. Využívání služeb logistických podniků v českých MSP. In *sborník z konference Logistika*, str. 123 – 136. Liberec:TUL, 2004. ISBN 80-7083-813-2
- [40] RYDVALOVÁ, P. *Malý a střední podnikatel.* Skripta pro kombinované studium. 1. vyd. Liberec: TUL, 2004. ISBN 80-7083-809-4
- [41] RYDVALOVÁ, P. Charakteristika českých malých a středních podniků účastnících se 5. RP EU. *E+M Ekonomie a Management*, 2004, roč. 7, č. 3, s. 125 - 138. ISSN 1212-3609
- [42] RYDVALOVÁ, P. Harmonogram činností a cíle grantového projektu „Specifikace zdravého malého a středního podnikání a jeho příspěvek ke zvyšování evropské konkurenceschopnosti“. In *Sborník mezinárodního symposia „České podnikatelství v evropském prostor*, ročník 3., s. 67 – 72. Liberec: TUL, 2004. ISBN 80-7083-820-5
- [43] RYDVALOVÁ, P., ŽIŽKA, M. Komparace odvětví v oblasti euroregionu NISA. In *sborník mezinárodního symposia KPE „České podnikatelství v evropském prostoru*, ročník 3., s. 118 - 121. Liberec: TUL, 2004. ISBN 80-7083-820-5
- [44] RYDVALOVÁ, P. Podpora průmyslových klastrů v Libereckém kraji. In *sborník z mezinárodní konference „Národná a regionálna ekonomika V, 6. – 8. 10. 2004“*, s. 519-527. Košice: Ekonomická fakulta TU v Košiciach, 2004. ISBN 80-8073-223-X

- [45] RYDVALOVÁ, P. Processing industry in the area of the NISA Euroregion. In *Vědecká pojednání, X/2004*, str. 39-48. Liberec: TUL, 2004. ISBN 80-7083-875-2
- [46] JÁČ, I., RYDVALOVÁ, P., ŽIŽKA, M., ŽUKOVÁ, H. *Specifikace zdravého českého malého a středního podnikání*, I. díl. Monografie. Liberec: TUL, 2004. ISBN 80-7083-886-8.
- [47] JÁČ, I., RYDVALOVÁ, P., ŽIŽKA, M. Analýza podnikatelského prostředí pro vytváření klastrů v Libereckém kraji. Vyžádaná studie Úřadem Libereckého kraje. Liberec: 2004

Publikační činnost 2005

- [48] RYDVALOVÁ, P., JÁČ, I. Metodika projektu „Regenerace neprůmyslových deprimujících zón jako součást strategie regionálního rozvoje“. In *Sborník z mezinárodní konference HED*. Hradec Králové: Univerzita, 2005, s. 72 - 76. ISBN 80-7041-978-4
- [49] RYDVALOVÁ, P. Profile of small and medium enterprises – searching for a partner in sixth framework programme of the EU. In *Proceedings “European prospects for the national economy”*. Varna (Bulgaria): University of Economics, 2005, s. 615 - 625. ISBN 945-21-0227-5
- [50] RYDVALOVÁ, P. Databáze pro evidenci a základní ohodnocení „neprůmyslových deprimujících zón“. In *Sborník z mezinárodního symposia KPE*, 25. 5. 2005, „České podnikatelství v evropském prostoru“, ročník 4. Liberec: TUL, 2005, s. 72 - 78. ISBN 80-7083-925-2
- [51] JÁČ, I., RYDVALOVÁ, P., ŽIŽKA, M. Představení projektu Regenerace neprůmyslových deprimujících zón jako součást strategie regionálního rozvoje. In *Sborník z mezinárodního symposia KPE*, 25. 5. 2005, „České podnikatelství v evropském prostoru“, ročník 4. Liberec: TUL, 2005, s. 5 - 19. ISBN 80-7083-925-2
- [52] RYDVALOVÁ, P. Klastrové iniciativy v České republice. *Inovační podnikání & transfer technologií*, roč. 2005, č. 2, s. 8 - 8. ISSN 1210 4612
- [53] RYDVALOVÁ, P. Vývoj přístupu ke konkurenceschopnosti podnikatelského prostředí - od průmyslových zón k „industry clusters“. In *Sborník prací výzkumného záměru, HF TUL*, 2005. Liberec: TUL, 2005, s. 164 – 174. ISBN 80-7083-916-3
- [54] RYDVALOVÁ, P., ŽIŽKA, M. Analýza neprůmyslových deprimujících zón ve vazbě na hospodářsky slabé oblasti Libereckého kraje. In *sborník abstraktů ze VII. Mezinárodní konference HF TUL „Liberecké ekonomické fórum 2005“*. Liberec: TUL, 2005, s. 82. ISBN 80-7083-953-8

- [55] RYDVALOVÁ, P., RYDVALOVÁ, R. a kol. Lokality typu brownfields a informace k rozvoji podnikání v Libereckém kraji (česky a anglicky). 1. vyd. 132 s. Katalog zpracován pod záštitou Krajského úřadu Libereckého kraje, podpořeno MMR projektem WB-13-04. Počet výtisků 500. Liberec: Agentura regionálního rozvoje spol. s r.o. a Technická univerzita v Liberci, 2005.
- [56] RYDVALOVÁ, P., ŽIŽKA, M. Decline of traditional industrial sectors in the Liberec region. In Proceedings of the International Scientific Conference *“Economy and Management Enterprises in Transition Economies in the Global Market Environment”*. Pardubice: University of Pardubice, 2005. ISBN – v tisku

Profilace Vaší firmy (hlavní činnost):
Pořadí dotazníku:

A. STRATEGIE A PLÁNOVÁNÍ

1. představa o budoucnosti firmy

- a) o vzdálenější budoucnosti příliš neuvažujeme, důležitá je pro nás přítomnost a aktuální problémy
- b) ve firmě existuje určitá představa o budoucnosti firmy, není však podrobně písemně specifikována a rozpracována do plánu
- c) firma má písemně formulovanou vizi na 1 - 2 roky a sestavuje podle ní krátkodobé plány
- d) firma se snaží rozpracovávat svou vizi do podnikatelského plánu, sledujícího minimálně střednědobý výhled (3 - 5 let nebo 2 - 3 generace produktů)
-
-

2. vize a zaměstnanci

- a) zaměstnance není třeba seznamovat s vizí, jsou úkolováni – řízeni podle potřeb firmy
- b) zaměstnanci mají možnost seznámit se v případě zájmu s vizí firmy u svých nadřízených
- c) zaměstnanci firmy jsou s obsahem vize průběžně seznamováni
- d) zaměstnanci firmy se spolupodílejí na formulování podnikové vize a o jejich připomínkách se dále jedná na úrovni managementu
-
-

3. inovační programy firmy

- a) zpracovávají se pouze krátkodobé plány podle aktuálních tržních příležitostí, firma se programově inovacemi nezabývá
- b) plán je vytvářen na jeden kalendářní rok s přihlédnutím k momentální situaci firmy, na vytváření inovačních programů nemá firma dostatek zdrojů
- c) je zpracován orientační plán s výhledem na 2 - 3 roky dopředu, inovační programy jsou přijímány, když je firma donucena inovovat kvůli aktivitě konkurence na trhu
- d) podnikatelský plán počítá se zaváděním inovací jako nezbytným předpokladem pro dosažení vize firmy
-

4. změny plánu

- a) vzhledem k praxi operativního řízení akcí ve firmě nepoužíváme žádné dlouhodobější plány
- b) firma se snaží dodržovat zvolenou strategii a ukazatele plánu, případné změny by vnášely do průběhu projektů chaos
- c) změny se do projektů promítnou, když se při analýzách dosavadních výsledků projektu projeví nesoulad s původní prognózou
- d) operativní změny a aktualizace plánů se provádějí vždy, když se při průběžné kontrole realizace projektu zjistí nesoulad se stanoveným plánem

-
-

5. finanční ukazatele plánu

- a) firma nestanovuje finanční ukazatele plánu
- b) firma se snaží naplňovat obraty dané plánem tržeb, jiné ukazatele předem stanoveny nejsou
- c) ve firmě se provádí sledování nákladů s ohledem na provozní zisk, ostatní údaje s výjimkou objemu tržeb nejsou pro firmu podstatné
- d) cíle a strategie podnikatelského záměru jsou převedeny do jasných ukazatelů finančního plánu a každý obchodní případ je před přijetím podle nich posuzován

-
-

6. projektové řízení

- a) ve firmě převládá spíše řízení operativní „ze dne na den“
- b) výběr projektů se řídí především možnostmi firmy s důrazem na naplňování její kapacity
- c) projekty jsou vybírány operativně s ohledem na aktuální tržní příležitosti, strategie firmy nemusí přitom být vždy rozhodující
- d) výběr projektů je vždy v souladu s dlouhodobou strategií firmy

-
-

B. MARKETING

1. sledování aktuálních vývojových trendů na trhu

- a) marketingové aktivity se neplánují a provádějí se spíše živelně jako okamžitá reakce na změny trhu
- b) pro marketingové plánování má firma k dispozici pouze dílčí znalosti o vývoji trhu
- c) firma se snaží sledovat vývoj trhu a očekávaný trend bere v úvahu při přípravě marketingových aktivit
- d) vývoj trhu se pečlivě sleduje, zjištěné trendy jsou rozhodující pro plánování dlouhodobých marketingových aktivit

•
.....

2. hodnocení tržní konkurenční pozice

- a) vyhodnocování tržní konkurenční pozice se ve firmě neprovádí
- b) trh se sleduje jen tehdy, když se objeví problémy a je třeba zjistit, v jaké je firma skutečně pozici
- c) existuje přehled o konkurenci na trhu a průběžně, i když ne zcela pravidelně a plánovaně, se sleduje tržní pozice firmy
- d) díky systematickému sledování situace na trhu je tržní konkurenční pozice firmy v každém okamžiku přesně známa a přitom lze i odhadnout další záměry konkurentů

•
.....

3. orientace firmy na zákazníka

- a) firma je přesvědčena, že vlastnosti produktu uspokojují potřeby zákazníka a není proto třeba plýtvat časem na další průzkumy
- b) marketingové otázky řeší management s obchodníky, kteří ze své praxe vědí, co zákazníci potřebují
- c) firma sleduje a analyzuje požadavky zákazníků a získané poznatky uplatňuje při přípravě marketingových aktivit
- d) firma plánovitě a pravidelně sleduje potřeby zákazníků, vyhodnocuje informace o nich a výsledky využívá v marketingu i při tvorbě strategie

•
.....

4. sledování postojů zákazníků k produktu firmy

- a) zákaznické postoje se cíleně nesledují, protože negativní odezva se rychle objeví sama
- b) firma provedla v tomto směru několik nahodilých akcí
- c) spokojenost zákazníků se sleduje nepravidelně, zejména tehdy, když je třeba využít tyto informace pro další aktivity firmy
- d) ve firmě existuje a využívá se propracovaný systém pravidelného získávání názorů od zákazníků a tyto informace se zpětně promítají do aktivit firmy

-
-

5. způsob přenášení tržních informací ve firmě

- a) existující poznatky z praxe jsou dostatečné a známe všem kompetentním pracovníkům, proto není zapotřebí se dalším získáváním a zpracováváním informací systematicky zabývat
- b) informace o trhu, zákaznících a konkurenci si obvykle zaznamenávají kompetentní pracovníci, pro další využití ve firmě nejsou systematicky sdíleny
- c) informace o trhu se evidují informačním systémem ve firmě, pracovníci je optimálně nevyužívají
- d) firma má kvalitní informační systém, který využívají kompetentní pracovníci

-
-

6. marketing a finanční řízení

- a) marketing není propojen s finančním plánováním
- b) marketing je součástí finančního plánování, ale nevyhodnocuje se efektivita jednotlivých marketingových činností
- c) existuje krátkodobý marketingový plán, který je průběžně vyhodnocován z marketingového a finančního hlediska
- d) firma na základě dlouhodobého marketingového plánu vyhodnocuje jednotlivé aktivity a provádí operativně změny ve finančním a marketingovém plánu

-
-

C. TECHNOLOGICKÝ PROCES

1. budoucí konkurenceschopnost firmy v oboru

- a) není zavedeno sledování nových technologií v oboru
- b) tvůrčí pracovníci sledují vývoj know-how v oboru z vlastního zájmu
- c) tvůrčí pracovníci mají v náplni práce stanovenou povinnost sledovat vývoj know-how a nových technologií v oboru a začleňovat tyto poznatky do své práce
- d) je určen pracovník (nebo oddělení), který má na starosti sledování znalostí a nových technologií u konkurence a ve světě a pravidelně informuje vedení a pracovníky firmy

•
.....

2. změny používaných technologií

- a) firma si nemůže dovolit plánovat změny používaných technologií
- b) změny se zavádějí pod tlakem vnějšího prostředí spíše nahodile
- c) změny se zavádějí v souladu s plánem, po zavedení se jejich přínos dále specificky nesleduje a nevyhodnocuje
- d) změny technologií jsou naplánovány a vždy se hodnotí jejich účinek

•
.....

3. sbírání podnětů k provádění změn technologických procesů

- a) podněty ke změnám se systematicky nesbírají
- b) podněty ke změnám přichází většinou z interního prostředí firmy, není zaveden systém, jak s podněty ve firmě dál pracovat
- c) podněty se sbírají z interního i externího prostředí, ve firmě je zaveden systém práce s podněty
- d) podněty ke změnám se sbírají z interního i externího prostředí a dále se soustřeďují u určeného pracovníka (oddělení), zaznamenávají se, třídí se a týmově se pravidelně hodnotí.

•
.....

4. posuzování investiční návratnosti plánovaných změn ve firmě

- a) návratnosti investic se ve firmě věnuje malá pozornost

- b) návratnost investic se vyčísľuje pouze v hrubých odhadech
- c) u důležitých a finančně náročných investičních akcí se napřed provádí podrobná finanční analýza
- d) investiční návratnost plánovaných změn je obvykle součástí studie proveditelnosti

-
.....

5. kalkulování výrobních nákladů a jejich další sledování ve firmě

- a) náklady se stanovují odhadem a jejich vývoj se obvykle nesleduje
- b) existuje metodika pro kalkulaci nákladů, neexistuje ale zpětná kontrola jejich vývoje
- c) existuje metodika kalkulace nákladů, pravidelně se provádí pouze výsledné porovnání, jehož výsledky slouží jako korekce pro další projekt
- d) existuje metodika kalkulace nákladů, tyto se průběžně vyhodnocují a firma na změny operativně reaguje

-
.....

6. tvorba zdrojů určených na vývoj

- a) vývoj se nás bezprostředně nedotýká a proto na něj zatím nevyčleňujeme zdroje
- b) vývoj by byl pro firmu užitečný, v současné době pro něj firma nestačí vytvářet zdroje
- c) firma se snaží zajišťovat prostředky na vývoj z různých dostupných zdrojů, ale tyto často nepokrývají požadovanou výši
- d) prostředky na vývoj jsou součástí rozpočtu, mimo to se firma snaží najít i jiné dostupné zdroje pro vývoj

-
.....

D. KVALITA, ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ

1. sledování změn ovlivňujících systém kvality ve firmě

- a) firma nemůže z kapacitních důvodů systematicky sledovat změny a vývojové trendy v systému kvality
- b) při zavádění nových produktů a /nebo procesů se firma snaží dodržovat současné standardy, předpisy apod.

- c) nejdůležitější změny a trendy se sledují, nové produkty a/nebo procesy se změnám přizpůsobují
- d) změny a trendy se systematicky sledují a analyzují, nové produkty a/nebo procesy se navrhují tak, aby vyhovovaly nejen současnému stavu, ale i předvídatelným změnám

-
-

2. hodnocení individuálního přínosu pracovníků k dodržování kvality ve firmě

- a) systém hodnocení individuálního přínosu pracovníků k dodržování kvality není ve firmě zaveden
- b) kvalita práce jednotlivců je sledována nesystematicky, v pracovních skupinách tento parametr není hodnocen
- c) ve firmě se provádí sledování kvality u jednotlivců i týmů a analyzují se dlouhodobé trendy, zaměstnanci jsou v tomto směru cíleně motivováni
- d) firma má zaveden certifikovaný systém řízení kvality, ze kterého přímo vyplývá hodnocení přínosu pracovníků i kolektivů k dodržování kvality a jejich motivace

-
-

3. externí audit kvality ve firmě

- a) externí partneři nepožadují prokazování kvality produktu, proto se tím firma doposud nezabývala
- b) firma se připravuje na externí audit kvality pro své budoucí obchodní partnery
- c) externí audity jsou ve firmě prováděny pouze ze strany zákazníků, firma sama žádné externí audity u svých dodavatelů neprovádí
- d) firma v rámci implementovaného systému kvality systematicky provádí externí audity kvality u svých dodavatelů a zároveň jsou takové audity prováděny ze strany zákazníků

-
-

4. dopad činnosti firmy na životní prostředí

- a) firma neřeší dopad své činnosti na životní prostředí

- b) firma zná předpisy týkající se dopadu její činnosti na životní prostředí a dodržuje je pouze požadovaném rozsahu
- c) firma má certifikován systém dle ISO-14000
- d) firma cíleně vytváří image firmy s kladným přístupem k životnímu prostředí (případně má certifikát ISO- 14000)

•
.....

5. dopad sledování kvality na procesy změn ve firmě

- a) monitorování kvality se systematicky neprovádí a proto procesy změn významně neovlivňuje
- b) kvalita se monitoruje, navíc se sbírají a analyzují i informace ze servisní činnosti; získané údaje slouží pro přijímání opatření na kritických místech procesů, ale analýza nákladů spojených s těmito procesy se neprovádí
- c) údaje ze systému kvality, včetně nákladů, jsou systematicky vyhodnocovány a jsou podnětem pro změny procesů včetně servisní činnosti
- d) systém kvality je certifikován a je nedílnou součástí všech procesů firmy, procesy jsou optimalizovány tak, aby byly minimalizovány celkové náklady na produkci, garance a servis a aby firma splňovala požadavky zákazníků

•
.....

6. tvorba zdrojů na náklady vyvolané změnami norem, předpisů a legislativy v oblasti kvality a životního prostředí

- a) firma zdroje na takové činnosti není schopna vytvářet
- b) zdroje jsou vyhledávány a vytvářeny až tehdy, když dojde ke konfliktu se stávajícími normami a legislativou
- c) existuje určitý přehled o možných změnách norem a legislativy a vytvářejí se zdroje pro následnou realizaci potřebných změn ve firmě
- d) změny se soustavně monitorují vytvářejí se zdroje pro včasnou realizaci změn

•
.....

E. LOGISTIKA (NÁKUP, DISTRIBUCE, OUTSOURCING)

1. zajišťování nákupů a distribuce

- a) firma má stálé dodavatele a distributory, o jiných možnostech se pro nadměrné riziko neuvažuje
- b) management provádí výběr dodavatelů podle konkrétní zakázky ve výběrovém řízení, distribuční kanály jsou ve firmě zaběhnuté
- c) ve firmě je vytvořena databáze dodavatelsky zabezpečovaných vstupů, efektivnost dodávek se průběžně hodnotí; obdobným způsobem se pracuje i v distribuci
- d) ve firmě je vytvořena databáze dodavatelsky zabezpečovaných vstupů, efektivnost dodávek se průběžně hodnotí; obdobným způsobem se pracuje i v distribuci; průběžně se vyhodnocuje, zda je výhodnější jednotlivé dílčí činnosti zajišťovat vlastní kapacitou nebo je nakupovat

-
-

2. optimalizace logistiky ve firmě

- a) ve firmě neexistuje provázanost informací z činnosti nákupu a distribuce a proto nelze sledovat jejich dopad
- b) jednotlivé činnosti logistiky ve firmě jsou sledovány a vyhodnocovány samostatně, změny interní činnosti se dějí operativně v návaznosti na dílčí informace
- c) činnost v oblasti logistiky se odvíjí v návaznosti na jednotlivé obchodní případy, informace jsou přenášeny informačním systémem firmy, efektivita práce s informacemi není systematicky sledována
- d) je sledována a zdokonalována efektivnost fungování systému logistiky ve firmě, důraz je kladen na využívání a optimalizaci informačního systému ve firmě

-
-

3. přenos informací a komunikace s partnery firmy

- a) firma nemá prostor reagovat na případné náměty od partnerů
- b) s partnery se komunikuje pouze v případě vážných problémů
- c) kontakt s partnery udržují kompetentní pracovníci firmy, kteří registrují jejich náměty a připomínky
- d) komunikace s partnery je zahrnuta do informačního systému firmy

-

4. flexibilita logistických procesů

- a) firma nemá dostatek prostředků a zdrojů operativně měnit svoji logistiku, změnám se brání z obavy před nepředvídatelným dopadem rizika
- b) firma provádí operativní změny v logistice tehdy, je-li k tomu donucena zákazníkem nebo konkurencí, o rizikovosti takových změn se neuvažuje
- c) firma je schopna provádět operativní změny v logistice, pokud je přínos změny vyšší než míra podstoupeného rizika
- d) firma má dostatek prostředků a zdrojů operativně měnit svoji logistiku, zásadní rizika je schopna odhadnout a eliminovat

•
.....

5. zavádění inovací v logistice

- a) nové nápady se nesledují
- b) firma nepotlačuje iniciativu pracovníků v tomto směru, pokud je inovace pro firmu přínosná, pak ji využije
- c) nové nápady se systematicky sbírají a vyhodnocují, jsou použity jako zdroj inovací produktů a/nebo procesů, zároveň se provádí analýza nákladů a rizik
- d) management firmy se možnostmi využití nových nápadů v logistice jak od vlastních pracovníků, tak z externích zdrojů pravidelně zabývá; tvořivost zaměstnanců je motivována a oceňována; podkladem pro rozhodování o realizaci nových nápadů je studie proveditelnosti

•
.....

6. řízení logistiky a finance

- a) dopady změn v logistice se finančně neposuzují
- b) změny v logistice se hodnotí následně na základě výsledného hospodaření firmy
- c) každá změna v logistice je odděleně posuzována z hlediska efektivity
- d) změny v logistice se hodnotí průběžně, porovnávají se s konkurencí v oboru a výsledky se využívají jako zpětná vazba pro modifikaci procesů ve firmě

•
.....

F. ORGANIZACE A LIDSKÉ ZDROJE

1. spokojenost zaměstnanců

- a) spokojenost zaměstnanců není potřeba cíleně sledovat, protože nespokojenci jsou snadno nahraditelní
- b) management firmy se zabývá spokojeností zaměstnanců až tehdy, když se vyskytnou výraznější problémy
- c) spokojenost pracovníků se čas od času zjišťuje spíše neformálně
- d) spokojenost zaměstnanců se pravidelně zjišťuje a výsledky se využívají např. při vzdělávání, profesním růstu, apod.

-
-

2. motivace zaměstnanců ve firmě

- a) vedení firmy vychází z předpokladu, že základní povinností zaměstnance je plnit zadané pracovní úkoly; v opačném případě se uplatňuje systém sankcí
- b) zaměstnanci jsou hmotně stimulováni systémem odměn a sankcí za kvalitu pracovního výkonu
- c) firma kromě hmotné stimulace zaměstnanců dbá i na vytváření pozitivního klimatu a sociálního zázemí; klíčovým zaměstnancům se firma snaží zajistit vyšší standard
- d) motivační systém bere v úvahu individualitu každého zaměstnance; kromě standardní motivace firma dbá na možnosti odborného a kariérového růstu zaměstnanců, zejména u klíčových zaměstnanců firmy

-
-

3. řízení a komunikace

- a) ve firmě je nedostatečná komunikace mezi pracovníky a týmová práce prakticky neexistuje
- b) ve firmě je pouze formální komunikace mezi pracovníky
- c) mezi pracovníky firmy funguje formální i neformální komunikace, týmová práce má rezervy v projektovém řízení
- d) firma využívá efektivně vedené multidisciplinární týmy; týmy mají jasně delegované pravomoci a odpovědnosti

-
-

4. řešení konfliktů na pracovišti

- a) konflikty jsou ve firmě chápány jako rušivé jevy s negativním dopadem na klima na pracovišti a proto se vedení snaží je hned v zárodku potlačit
- b) řešení konfliktů je v kompetenci nejbližšího nadřízeného pracovníka, který je povinen informovat management
- c) management monitoruje vznik a vývoj konfliktů ve firmě a na základě analýzy příčin jejich vzniku se snaží učinit příslušná opatření ve prospěch firmy
- d) management chápe konflikty ve firmě jako podnět a příležitost ke změně a jako významný zdroj informací a podnětů ke zvyšování výkonnosti firmy
-
-

5. informační systém

- a) informace potřebné pro operativní řízení se těžko získávají
- b) informace jsou sbírány, ale nejsou využívány efektivně pro zlepšení chodu firmy
- c) firemní informační systém je vhodný pro operativní řízení, ale neposkytuje zpracované informace pro strategické řízení
- d) existuje informační systém, který poskytuje lehce dostupné informace jak pro operativní, tak i strategické řízení
-
-

6. firemní kultura

- a) rozvoji firemní kultury není věnována systematická pozornost, utváří se samovývojem
- b) na komplexní rozvoj firemní kultury nemá v současné době firma volné zdroje; v rámci limitovaných zdrojů se firma snaží reprezentovat alespoň prostřednictvím svého managementu
- c) budování firemní kultury je součástí dlouhodobých plánů, v nichž jsou zahrnuty zdroje podle možností firmy
- d) budování firemní kultury je součástí dlouhodobých plánů a management se snaží do této aktivity zapojit i zaměstnance firmy
-
-

Finanční údaje

Počet let činnosti firmy (živnosti):

Počet zaměstnanců (2004):

Procento podílu největšího odběratele na obratu (2004):

Procenta z obratu investovaných do inovací (2004):

Vyplňujte za roční účetní období:	2001	2002	2003	(popř.) 2004
Aktiva celkem (v tis. Kč)				
Finanční majetek (v tis. Kč)				
Krátkodobé pohledávky (v tis. Kč)				
Vlastní kapitál (v tis. Kč)				
Krátkodobé závazky (v tis. Kč)				
Krátkodobé bankovní úvěry (Běžné bankovní úvěry) (v tis. Kč)				
Tržby za prodej zboží (v tis. Kč)				
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb (v tis. Kč)				
Přidaná hodnota (v tis. Kč)				
Provozní HV (v tis. Kč)				
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku (v tis. Kč)				
Cizí zdroje (v tis. Kč)				
Výnosy (v tis. Kč)				
Oběžná aktiva (v tis. Kč)				
EBIT - zisk před úroky a zdaněním (v tis. Kč)				

Jste příjemcem finanční dotace na inovační činnost: ANO

(prosím zaškrtněte) NE

Pokud ano, uveďte následující údaje:

typ dotace:

výše dotace (v tis. Kč):

Příloha G Dotazník pro analýzu inovačního potenciálu MSP

Profilace Vaší firmy (hlavní činnost):
Pořadí dotazníku:

A. STRATEGIE A PLÁNOVÁNÍ

1. představa o budoucnosti firmy

- a) o vzdálenější budoucnosti příliš neuvažujeme, důležitá je pro nás přítomnost a aktuální problémy
- b) ve firmě existuje určitá představa o budoucnosti firmy, není však podrobně písemně specifikována a rozpracována do plánu
- c) firma má písemně formulovanou vizi na 1 - 2 roky a sestavuje podle ní krátkodobé plány
- d) firma se snaží rozpracovávat svou vizi do podnikatelského plánu, sledujícího minimálně střednědobý výhled (3 - 5 let nebo 2 - 3 generace produktů)
-
-

2. vize a zaměstnanci

- a) zaměstnance není třeba seznamovat s vizí, jsou úkolováni – řízeni podle potřeb firmy
- b) zaměstnanci mají možnost seznámit se v případě zájmu s vizí firmy u svých nadřízených
- c) zaměstnanci firmy jsou s obsahem vize průběžně seznamováni
- d) zaměstnanci firmy se spolupodílejí na formulování podnikové vize a o jejich připomínkách se dále jedná na úrovni managementu
-
-

3. inovační programy firmy

- a) zpracovávají se pouze krátkodobé plány podle aktuálních tržních příležitostí, firma se programově inovacemi nezabývá
- b) plán je vytvářen na jeden kalendářní rok s přihlédnutím k momentální situaci firmy, na vytváření inovačních programů nemá firma dostatek zdrojů
- c) je zpracován orientační plán s výhledem na 2 - 3 roky dopředu, inovační programy jsou přijímány, když je firma donucena inovovat kvůli aktivitě konkurence na trhu
- d) podnikatelský plán počítá se zaváděním inovací jako nezbytným předpokladem pro dosažení vize firmy
-

4. změny plánu

- a) vzhledem k praxi operativního řízení akcí ve firmě nepoužíváme žádné dlouhodobější plány
- b) firma se snaží dodržovat zvolenou strategii a ukazatele plánu, případné změny by vnášely do průběhu projektů chaos
- c) změny se do projektů promítnou, když se při analýzách dosavadních výsledků projektu projeví nesoulad s původní prognózou
- d) operativní změny a aktualizace plánů se provádějí vždy, když se při průběžné kontrole realizace projektu zjistí nesoulad se stanoveným plánem

-
-

5. finanční ukazatele plánu

- a) firma nestanovuje finanční ukazatele plánu
- b) firma se snaží naplňovat obraty dané plánem tržeb, jiné ukazatele předem stanoveny nejsou
- c) ve firmě se provádí sledování nákladů s ohledem na provozní zisk, ostatní údaje s výjimkou objemu tržeb nejsou pro firmu podstatné
- d) cíle a strategie podnikatelského záměru jsou převedeny do jasných ukazatelů finančního plánu a každý obchodní případ je před přijetím podle nich posuzován

-
-

6. projektové řízení

- a) ve firmě převládá spíše řízení operativní „ze dne na den“
- b) výběr projektů se řídí především možnostmi firmy s důrazem na naplňování její kapacity
- c) projekty jsou vybírány operativně s ohledem na aktuální tržní příležitosti, strategie firmy nemusí přitom být vždy rozhodující
- d) výběr projektů je vždy v souladu s dlouhodobou strategií firmy

-
-

B. MARKETING

1. sledování aktuálních vývojových trendů na trhu

- a) marketingové aktivity se neplánují a provádějí se spíše živelně jako okamžitá reakce na změny trhu
- b) pro marketingové plánování má firma k dispozici pouze dílčí znalosti o vývoji trhu
- c) firma se snaží sledovat vývoj trhu a očekávaný trend bere v úvahu při přípravě marketingových aktivit
- d) vývoj trhu se pečlivě sleduje, zjištěné trendy jsou rozhodující pro plánování dlouhodobých marketingových aktivit

•
.....

2. hodnocení tržní konkurenční pozice

- a) vyhodnocování tržní konkurenční pozice se ve firmě neprovádí
- b) trh se sleduje jen tehdy, když se objeví problémy a je třeba zjistit, v jaké je firma skutečně pozici
- c) existuje přehled o konkurenci na trhu a průběžně, i když ne zcela pravidelně a plánovaně, se sleduje tržní pozice firmy
- d) díky systematickému sledování situace na trhu je tržní konkurenční pozice firmy v každém okamžiku přesně známa a přitom lze i odhadnout další záměry konkurentů

•
.....

3. orientace firmy na zákazníka

- a) firma je přesvědčena, že vlastnosti produktu uspokojují potřeby zákazníka a není proto třeba plýtvat časem na další průzkumy
- b) marketingové otázky řeší management s obchodníky, kteří ze své praxe vědí, co zákazníci potřebují
- c) firma sleduje a analyzuje požadavky zákazníků a získané poznatky uplatňuje při přípravě marketingových aktivit
- d) firma plánovitě a pravidelně sleduje potřeby zákazníků, vyhodnocuje informace o nich a výsledky využívá v marketingu i při tvorbě strategie

•
.....

4. sledování postojů zákazníků k produktu firmy

- a) zákaznické postoje se cíleně nesledují, protože negativní odezva se rychle objeví sama
- b) firma provedla v tomto směru několik nahodilých akcí
- c) spokojenost zákazníků se sleduje nepravidelně, zejména tehdy, když je třeba využít tyto informace pro další aktivity firmy
- d) ve firmě existuje a využívá se propracovaný systém pravidelného získávání názorů od zákazníků a tyto informace se zpětně promítají do aktivit firmy

-
.....

5. způsob přenášení tržních informací ve firmě

- a) existující poznatky z praxe jsou dostatečné a známe všem kompetentním pracovníkům, proto není zapotřebí se dalším získáváním a zpracováváním informací systematicky zabývat
- b) informace o trhu, zákaznících a konkurenci si obvykle zaznamenávají kompetentní pracovníci, pro další využití ve firmě nejsou systematicky sdíleny
- c) informace o trhu se evidují informačním systémem ve firmě, pracovníci je optimálně nevyužívají
- d) firma má kvalitní informační systém, který využívají kompetentní pracovníci

-
.....

6. marketing a finanční řízení

- a) marketing není propojen s finančním plánováním
- b) marketing je součástí finančního plánování, ale nevyhodnocuje se efektivita jednotlivých marketingových činností
- c) existuje krátkodobý marketingový plán, který je průběžně vyhodnocován z marketingového a finančního hlediska
- d) firma na základě dlouhodobého marketingového plánu vyhodnocuje jednotlivé aktivity a provádí operativně změny ve finančním a marketingovém plánu

-
.....

C. TECHNOLOGICKÝ PROCES

1. budoucí konkurenceschopnost firmy v oboru

- a) není zavedeno sledování nových technologií v oboru
- b) tvůrčí pracovníci sledují vývoj know-how v oboru z vlastního zájmu
- c) tvůrčí pracovníci mají v náplni práce stanovenou povinnost sledovat vývoj know-how a nových technologií v oboru a začleňovat tyto poznatky do své práce
- d) je určen pracovník (nebo oddělení), který má na starosti sledování znalostí a nových technologií u konkurence a ve světě a pravidelně informuje vedení a pracovníky firmy

•
.....

2. změny používaných technologií

- a) firma si nemůže dovolit plánovat změny používaných technologií
- b) změny se zavádějí pod tlakem vnějšího prostředí spíše nahodile
- c) změny se zavádějí v souladu s plánem, po zavedení se jejich přínos dále specificky nesleduje a nevyhodnocuje
- d) změny technologií jsou naplánovány a vždy se hodnotí jejich účinek

•
.....

3. sbírání podnětů k provádění změn technologických procesů

- a) podněty ke změnám se systematicky nesbírají
- b) podněty ke změnám přichází většinou z interního prostředí firmy, není zaveden systém, jak s podněty ve firmě dál pracovat
- c) podněty se sbírají z interního i externího prostředí, ve firmě je zaveden systém práce s podněty
- d) podněty ke změnám se sbírají z interního i externího prostředí a dále se soustřeďují u určeného pracovníka (oddělení), zaznamenávají se, třídí se a týmově se pravidelně hodnotí.

•
.....

4. posuzování investiční návratnosti plánovaných změn ve firmě

- a) návratnosti investic se ve firmě věnuje malá pozornost

- b) návratnost investic se vyčísľuje pouze v hrubých odhadech
- c) u důležitých a finančně náročných investičních akcí se napřed provádí podrobná finanční analýza
- d) investiční návratnost plánovaných změn je obvykle součástí studie proveditelnosti

-
.....

5. kalkulování výrobních nákladů a jejich další sledování ve firmě

- a) náklady se stanovují odhadem a jejich vývoj se obvykle nesleduje
- b) existuje metodika pro kalkulaci nákladů, neexistuje ale zpětná kontrola jejich vývoje
- c) existuje metodika kalkulace nákladů, pravidelně se provádí pouze výsledné porovnání, jehož výsledky slouží jako korekce pro další projekt
- d) existuje metodika kalkulace nákladů, tyto se průběžně vyhodnocují a firma na změny operativně reaguje

-
.....

6. tvorba zdrojů určených na vývoj

- a) vývoj se nás bezprostředně nedotýká a proto na něj zatím nevyčleňujeme zdroje
- b) vývoj by byl pro firmu užitečný, v současné době pro něj firma nestačí vytvářet zdroje
- c) firma se snaží zajišťovat prostředky na vývoj z různých dostupných zdrojů, ale tyto často nepokrývají požadovanou výši
- d) prostředky na vývoj jsou součástí rozpočtu, mimo to se firma snaží najít i jiné dostupné zdroje pro vývoj

-
.....

D. KVALITA, ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ

1. sledování změn ovlivňujících systém kvality ve firmě

- a) firma nemůže z kapacitních důvodů systematicky sledovat změny a vývojové trendy v systému kvality
- b) při zavádění nových produktů a /nebo procesů se firma snaží dodržovat současné standardy, předpisy apod.

- c) nejdůležitější změny a trendy se sledují, nové produkty a/nebo procesy se změnám přizpůsobují
- d) změny a trendy se systematicky sledují a analyzují, nové produkty a/nebo procesy se navrhují tak, aby vyhovovaly nejen současnému stavu, ale i předvídatelným změnám

-
-

2. hodnocení individuálního přínosu pracovníků k dodržování kvality ve firmě

- a) systém hodnocení individuálního přínosu pracovníků k dodržování kvality není ve firmě zaveden
- b) kvalita práce jednotlivců je sledována nesystematicky, v pracovních skupinách tento parametr není hodnocen
- c) ve firmě se provádí sledování kvality u jednotlivců i týmů a analyzují se dlouhodobé trendy, zaměstnanci jsou v tomto směru cíleně motivováni
- d) firma má zaveden certifikovaný systém řízení kvality, ze kterého přímo vyplývá hodnocení přínosu pracovníků i kolektivů k dodržování kvality a jejich motivace

-
-

3. externí audit kvality ve firmě

- a) externí partneři nepožadují prokazování kvality produktu, proto se tím firma doposud nezabývala
- b) firma se připravuje na externí audit kvality pro své budoucí obchodní partnery
- c) externí audity jsou ve firmě prováděny pouze ze strany zákazníků, firma sama žádné externí audity u svých dodavatelů neprovádí
- d) firma v rámci implementovaného systému kvality systematicky provádí externí audity kvality u svých dodavatelů a zároveň jsou takové audity prováděny ze strany zákazníků

-
-

4. dopad činnosti firmy na životní prostředí

- a) firma neřeší dopad své činnosti na životní prostředí

- b) firma zná předpisy týkající se dopadu její činnosti na životní prostředí a dodržuje je pouze požadovaném rozsahu
- c) firma má certifikován systém dle ISO-14000
- d) firma cíleně vytváří image firmy s kladným přístupem k životnímu prostředí (případně má certifikát ISO- 14000)

•

5. dopad sledování kvality na procesy změn ve firmě

- a) monitorování kvality se systematicky neprovádí a proto procesy změn významně neovlivňuje
- b) kvalita se monitoruje, navíc se sbírají a analyzují i informace ze servisní činnosti; získané údaje slouží pro přijímání opatření na kritických místech procesů, ale analýza nákladů spojených s těmito procesy se neprovádí
- c) údaje ze systému kvality, včetně nákladů, jsou systematicky vyhodnocovány a jsou podnětem pro změny procesů včetně servisní činnosti
- d) systém kvality je certifikován a je nedílnou součástí všech procesů firmy, procesy jsou optimalizovány tak, aby byly minimalizovány celkové náklady na produkci, garance a servis a aby firma splňovala požadavky zákazníků

•

6. tvorba zdrojů na náklady vyvolané změnami norem, předpisů a legislativy v oblasti kvality a životního prostředí

- a) firma zdroje na takové činnosti není schopna vytvářet
- b) zdroje jsou vyhledávány a vytvářeny až tehdy, když dojde ke konfliktu se stávajícími normami a legislativou
- c) existuje určitý přehled o možných změnách norem a legislativy a vytvářejí se zdroje pro následnou realizaci potřebných změn ve firmě
- d) změny se soustavně monitorují vytvářejí se zdroje pro včasnou realizaci změn

•

E. LOGISTIKA (NÁKUP, DISTRIBUCE, OUTSOURCING)

1. zajišťování nákupů a distribuce

- a) firma má stálé dodavatele a distributory, o jiných možnostech se pro nadměrné riziko neuvažuje
- b) management provádí výběr dodavatelů podle konkrétní zakázky ve výběrovém řízení, distribuční kanály jsou ve firmě zaběhnuté
- c) ve firmě je vytvořena databáze dodavatelsky zabezpečovaných vstupů, efektivnost dodávek se průběžně hodnotí; obdobným způsobem se pracuje i v distribuci
- d) ve firmě je vytvořena databáze dodavatelsky zabezpečovaných vstupů, efektivnost dodávek se průběžně hodnotí; obdobným způsobem se pracuje i v distribuci; průběžně se vyhodnocuje, zda je výhodnější jednotlivé dílčí činnosti zajišťovat vlastní kapacitou nebo je nakupovat

-
-

2. optimalizace logistiky ve firmě

- a) ve firmě neexistuje provázanost informací z činnosti nákupu a distribuce a proto nelze sledovat jejich dopad
- b) jednotlivé činnosti logistiky ve firmě jsou sledovány a vyhodnocovány samostatně, změny interní činnosti se dějí operativně v návaznosti na dílčí informace
- c) činnost v oblasti logistiky se odvíjí v návaznosti na jednotlivé obchodní případy, informace jsou přenášeny informačním systémem firmy, efektivita práce s informacemi není systematicky sledována
- d) je sledována a zdokonalována efektivnost fungování systému logistiky ve firmě, důraz je kladen na využívání a optimalizaci informačního systému ve firmě

-
-

3. přenos informací a komunikace s partnery firmy

- a) firma nemá prostor reagovat na případné náměty od partnerů
- b) s partnery se komunikuje pouze v případě vážných problémů
- c) kontakt s partnery udržují kompetentní pracovníci firmy, kteří registrují jejich náměty a připomínky
- d) komunikace s partnery je zahrnuta do informačního systému firmy

-

4. flexibilita logistických procesů

- a) firma nemá dostatek prostředků a zdrojů operativně měnit svoji logistiku, změnám se brání z obavy před nepředvídatelným dopadem rizika
- b) firma provádí operativní změny v logistice tehdy, je-li k tomu donucena zákazníkem nebo konkurencí, o rizikovosti takových změn se neuvažuje
- c) firma je schopna provádět operativní změny v logistice, pokud je přínos změny vyšší než míra podstoupeného rizika
- d) firma má dostatek prostředků a zdrojů operativně měnit svoji logistiku, zásadní rizika je schopna odhadnout a eliminovat

-
.....

5. zavádění inovací v logistice

- a) nové nápady se nesledují
- b) firma nepotlačuje iniciativu pracovníků v tomto směru, pokud je inovace pro firmu přínosná, pak ji využije
- c) nové nápady se systematicky sbírají a vyhodnocují, jsou použity jako zdroj inovací produktů a/nebo procesů, zároveň se provádí analýza nákladů a rizik
- d) management firmy se možnostmi využití nových nápadů v logistice jak od vlastních pracovníků, tak z externích zdrojů pravidelně zabývá; tvořivost zaměstnanců je motivována a oceňována; podkladem pro rozhodování o realizaci nových nápadů je studie proveditelnosti

-
.....

6. řízení logistiky a finance

- a) dopady změn v logistice se finančně neposuzují
- b) změny v logistice se hodnotí následně na základě výsledného hospodaření firmy
- c) každá změna v logistice je odděleně posuzována z hlediska efektivity
- d) změny v logistice se hodnotí průběžně, porovnávají se s konkurencí v oboru a výsledky se využívají jako zpětná vazba pro modifikaci procesů ve firmě

-
.....

F. ORGANIZACE A LIDSKÉ ZDROJE

1. spokojenost zaměstnanců

- a) spokojenost zaměstnanců není potřeba cíleně sledovat, protože nespokojenci jsou snadno nahraditelní
- b) management firmy se zabývá spokojeností zaměstnanců až tehdy, když se vyskytnou výraznější problémy
- c) spokojenost pracovníků se čas od času zjišťuje spíše neformálně
- d) spokojenost zaměstnanců se pravidelně zjišťuje a výsledky se využívají např. při vzdělávání, profesním růstu, apod.

-
-

2. motivace zaměstnanců ve firmě

- a) vedení firmy vychází z předpokladu, že základní povinností zaměstnance je plnit zadané pracovní úkoly; v opačném případě se uplatňuje systém sankcí
- b) zaměstnanci jsou hmotně stimulováni systémem odměn a sankcí za kvalitu pracovního výkonu
- c) firma kromě hmotné stimulace zaměstnanců dbá i na vytváření pozitivního klimatu a sociálního zázemí; klíčovým zaměstnancům se firma snaží zajistit vyšší standard
- d) motivační systém bere v úvahu individualitu každého zaměstnance; kromě standardní motivace firma dbá na možnosti odborného a kariérového růstu zaměstnanců, zejména u klíčových zaměstnanců firmy

-
-

3. řízení a komunikace

- a) ve firmě je nedostatečná komunikace mezi pracovníky a týmová práce prakticky neexistuje
- b) ve firmě je pouze formální komunikace mezi pracovníky
- c) mezi pracovníky firmy funguje formální i neformální komunikace, týmová práce má rezervy v projektovém řízení
- d) firma využívá efektivně vedené multidisciplinární týmy; týmy mají jasně delegované pravomoci a odpovědnosti

-
-

4. řešení konfliktů na pracovišti

- a) konflikty jsou ve firmě chápány jako rušivé jevy s negativním dopadem na klima na pracovišti a proto se vedení snaží je hned v zárodku potlačit
- b) řešení konfliktů je v kompetenci nejbližšího nadřízeného pracovníka, který je povinen informovat management
- c) management monitoruje vznik a vývoj konfliktů ve firmě a na základě analýzy příčin jejich vzniku se snaží učinit příslušná opatření ve prospěch firmy
- d) management chápe konflikty ve firmě jako podnět a příležitost ke změně a jako významný zdroj informací a podnětů ke zvyšování výkonnosti firmy
-
-

5. informační systém

- a) informace potřebné pro operativní řízení se těžko získávají
- b) informace jsou sbírány, ale nejsou využívány efektivně pro zlepšení chodu firmy
- c) firemní informační systém je vhodný pro operativní řízení, ale neposkytuje zpracované informace pro strategické řízení
- d) existuje informační systém, který poskytuje lehce dostupné informace jak pro operativní, tak i strategické řízení
-
-

6. firemní kultura

- a) rozvoji firemní kultury není věnována systematická pozornost, utváří se samovývojem
- b) na komplexní rozvoj firemní kultury nemá v současné době firma volné zdroje; v rámci limitovaných zdrojů se firma snaží reprezentovat alespoň prostřednictvím svého managementu
- c) budování firemní kultury je součástí dlouhodobých plánů, v nichž jsou zahrnuty zdroje podle možností firmy
- d) budování firemní kultury je součástí dlouhodobých plánů a management se snaží do této aktivity zapojit i zaměstnance firmy
-
-

Finanční údaje

Počet let činnosti firmy (živnosti):

Počet zaměstnanců (2004):

Procento podílu největšího odběratele na obratu (2004):

Procenta z obratu investovaných do inovací (2004):

Vyplňujte za roční účetní období:	2001	2002	2003	(popř.) 2004
Aktiva celkem (v tis. Kč)				
Finanční majetek (v tis. Kč)				
Krátkodobé pohledávky (v tis. Kč)				
Vlastní kapitál (v tis. Kč)				
Krátkodobé závazky (v tis. Kč)				
Krátkodobé bankovní úvěry (Běžné bankovní úvěry) (v tis. Kč)				
Tržby za prodej zboží (v tis. Kč)				
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb (v tis. Kč)				
Přidaná hodnota (v tis. Kč)				
Provozní HV (v tis. Kč)				
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku (v tis. Kč)				
Cizí zdroje (v tis. Kč)				
Výnosy (v tis. Kč)				
Oběžná aktiva (v tis. Kč)				
EBIT - zisk před úroky a zdaněním (v tis. Kč)				

Jste příjemcem finanční dotace na inovační činnost: ANO

(prosím zaškrtněte) NE

Pokud ano, uveďte následující údaje:

typ dotace:

výše dotace (v tis. Kč):

Příloha G Dotazník pro analýzu inovačního potenciálu MSP

