

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Katedra podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jan HROCH**

Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Název tématu: **Analýza absorpce podpory podnikání
z OPMP - KLASTRY**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Ve své diplomové práci se zaměřte na:

- rešerši teoretických a praktických podkladů relevantních k danému tématu (základní pojmy regionálního rozvoje),
- vymezení regionů vyžadujících podporu státu,
- deskripci programu KLASTRY záOperálního programu Průmysl a podnikání,
- význam klastrů pro zvyšování konkurenceschopnosti podniků a regionů,
- zpracování případových studií vybraných projektů z hlediska regionálního rozvoje,
- ekonomické zhodnocení dopadů realizovaných projektů do území.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

65 - 75

Forma zpracování diplomové práce:

tištěná

Seznam odborné literatury:

PORTER, M. E. The Competitive Advantage of Nations. With a new Introduction. 11th ed. New York: Free Press, 1998. ISBN 0-684-84147-9.

RYDVALOVÁ, P. a ŽIŽKA, M. Konkurenceschopnost a jedinečnost obce. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008.

ISBN 978-80-7372-423-8.

SKOKAN, K. Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2004. ISBN 80-7329-059-6.

WOKOUN, R., aj. Regionální rozvoj. 1. vyd. Praha: Linde, 2008.

ISBN 978-80-7201-699-0.

Vedoucí diplomové práce:

doc. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.

Katedra podnikové ekonomiky

Konzultant diplomové práce:

Ing. Petra Rydvalová, Ph.D.

Katedra podnikové ekonomiky

Datum zadání diplomové práce:

31. října 2009

Termín odevzdání diplomové práce:

7. května 2010

doc. Dr. Ing. Olga Hasprová

děkanka



prof. Ing. Ivan Jáč, CSc.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2009

Technická univerzita v Liberci
Ekonomická fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2010

Jan Hroch

Technická univerzita v Liberci

Ekonomická fakulta

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Analýza absorpce podpory podnikání z OPPT – KLASTRY

Analysis of entrepreneurial grant support from OPPT – KLASTRY

Číslo závěrečné práce

DP-EF-KPE-2010-33

JAN HROCH

Vedoucí práce: doc. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D. (Katedra podnikové ekonomiky)

Konzultant: Ing. Petra Rydvalová, Ph.D. (Katedra podnikové ekonomiky)

Počet stran: 69

Počet příloh: 1

Datum odevzdání: 07.05.2010

Prohlášení

Byl(a) jsem seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval(a) samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 07.05.2010

Podpis

Anotace

Klastry, jako jeden z nástrojů regionálních rozvojových politik, hrají důležitou a dnes již nezastupitelnou roli při rozvoji měst, regionů a států v nichž působí. Prostřednictvím koordinovaných kooperačních aktivit a klasického tržního, tj. konkurenčního, chování pozitivně působí na odstraňování bariér spojených s malým a středním podnikáním, kultivaci inovačního potenciálu a v konečném měřítku tedy ke zvyšování konkurenceschopnosti. Tato diplomová práce je rozdělena do dvou hlavních částí, přičemž cílem první z nich je přiblížit čtenáři danou problematiku na teoretické úrovni. Cílem druhé, prakticky orientované, části je prostřednictvím zpracované analýzy Operačního programu Průmysl a podnikání – KLASTRY poukázat jakou roli hrají klastry v České republice a zejména pak při aplikaci metodiky klastrování v rámci jednotlivých politik regionálního rozvoje.

Klíčová slova

klastr, konkurenceschopnost, inovace, malé a střední podniky, regionální rozvoj, Operační program Průmysl a podnikání

Annotation

Industry clusters, as one of the tools of regional development policies, nowadays plays very important and irreplaceable role in economic growth of the cities, regions and countries where they are being located. Through coordinated co-operative activities and classical competitive behavior has the industry cluster strong impact on eliminating certain barriers of small and medium-sized entrepreneurship and cultivation of innovative tendencies and thus increase of competitiveness. This final thesis is divided into two main parts. The first part is more theoretical and its general purpose is to introduce the reader into relevant issues. On the other hand, the second part is more practically oriented and the main goal, which is to show the importance of industry clusters in Czech Republic and its strategies of regional development, lies within the scope of prepared analysis of Structural fund Industry and entrepreneurship – Industry clusters.

Keywords

industry cluster, competitiveness, innovations, small and medium-sized enterprises, regional development, Structural fund Industry and entrepreneurship

Obsah

1 Úvodem.....	11
2 Vybrané pojmy regionálního rozvoje.....	13
2.1 Malé a střední podnikání.....	13
2.2 Regionální rozvojové agentury.....	15
2.3 Strategie regionálního rozvoje České republiky.....	16
3 Formy spolupráce.....	22
3.1 Průmyslové okrsky.....	23
3.2 Sítě podniků.....	24
3.3 Klastry.....	26
4 Koncept rozvoje: klastry.....	27
4.1 Charakteristika klastru.....	27
4.2 Základní rozdělení klastrů.....	29
4.2.1 Životní cyklus klastrů.....	30
4.2.2 Role facilitátora.....	33
4.2.3 Základní aspekty rozvoje klastru.....	34
4.3 Význam klastrů.....	36
4.3.1 Význam pro veřejné regionální instituce.....	37
4.3.2 Význam pro firmy a zástupce průmyslu.....	37
4.3.3 Význam pro vzdělávací instituce.....	38
4.3.4 Význam pro finanční instituce.....	38
4.3.5 Význam pro zvýšení konkurenceschopnosti.....	39
4.4 Národní klastrová strategie.....	41
5 Program Klastry.....	43
5.1 Popis programu Klastry.....	43
5.1.1 Vyhledání vhodných firem pro klastry.....	43
5.1.2 Zakládání a rozvoj klastrů.....	44
5.2 Analýza klastrových iniciativ.....	45
5.3 Případové studie.....	56

5.3.1 Národní strojírenský klastr.....	56
5.3.2 Moravskoslezský automobilový klastr.....	59
6 Závěr.....	63
7 Seznam použité literatury.....	66
7.1 Citace.....	66
7.2 Bibliografie.....	67

Seznam zkratek a symbolů

AV	Akademie věd
ČR	Česká republika
EU	Evropská Unie
ERDF	European Regional Development Fund (Evropský fond regionálního rozvoje)
HDP	Hrubý domácí produkt
IPS	Instituce pro spolupráci
LAU	Local Administrative Unit (Lokální administrativní jednotka)
MAK	Moravskoslezský automobilový klastr
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MSP	Malé a střední podniky
MSSK	Moravskoslezský strojírenský klastr
NUTS	Nomenclature of Units for Territorial Statistics (Klasifikace územních statistických jednotek)
NSK	Národní strojírenský klastr
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development (Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj)
OKEČ	Odvětvová klasifikace ekonomických činností
OPPI	Operační program Podnikání a inovace
OPPP	Operační program Průmysl a podnikání
RRA	Regionální rozvojová agentura
SRR	Strategie regionálního rozvoje

Seznam tabulek

Tab. 1: Rozdíl mezi sítěmi podniků a klastry.....	26
Tab. 2: Počet žádostí a výše dotace podle krajů.....	47
Tab. 3: Výše podpory podle regionu a okresu.....	49
Tab. 4: Přehled klastrů zapojených do OPMP - Klastry.....	50
Tab. 5: Počet podpořených subjektů v okresech.....	53
Tab. 6: Počet podpořených firem v regionech.....	53
Tab. 7: Vývoj členské základny NSK.....	57

Seznam obrázků

Obr. 1: Geografické rozložení regionálních rozvojových agentur.....	16
Obr. 2: Přehled krajů a jejich správních center.....	17
Obr. 3: Regiony vyžadující soustředěnou podporu státu z r. 2000.....	19
Obr. 4: Regiony vyžadující soustředěnou podporu státu z r. 2006.....	21
Obr. 5: Cyklus rozvoje klastru.....	33
Obr. 6: Oblasti spolupráce a rozvoje.....	35
Obr. 7: Konkrétní cíle seřazené podle četnosti.....	35
Obr. 8: Klastř v českých podmínkách.....	36
Obr. 9: Pět druhů aktérů tvořících klastř.....	37
Obr. 10: Četnost právních forem klastřů.....	51
Obr. 11: Počet členů v klastrech.....	52
Obr. 12: Podpora regionů z hlediska OPMP – Klastř.....	55

1 Úvodem

Česká republika se řadí mezi vnitrozemské státy s malou, otevřenou a proexportně orientovanou tržní ekonomikou. Aby se taková ekonomika mohla i nadále smysluplně rozvíjet a zároveň byla konkurenceschopná, je důležité, aby v ní existovaly mechanismy, které jednak zajišťují férovou hospodářskou soutěž, podporují rozvoj vzdělávání, vědy a výzkumu, technologického vývoje a inovací, ale také motivují jednotlivé subjekty k výborným, nikoliv průměrným, výsledkům. Za těchto předpokladů je pak možné uvažovat o principech znalostní ekonomiky, která by stála na odvětvích s vysokou přidanou hodnotou a jejíž potenciál by směřoval k následnému a trvalému rozvoji.

Trendem posledních několika let je zvýšený zájem o úlohu menších regionálních celků, mezi nimiž by mělo dojít k vyrovnaní úrovně vyspělosti, tak aby v konečném důsledku došlo k upevnění postavení České republiky na mezinárodních trzích. V rámci těchto regionů je třeba využívat ekonomické nástroje, které se zaměří na vyhledávání tržních příležitostí a následně je budou kultivovat k odstraňování nedokonalostí ve stávajících systémech.

Jedním z ekonomických nástrojů, na který se autor v diplomové práci zaměřil, jsou klastry. Tento koncept vzbudil velký zájem a nadšení nejen mezi tuzemskými politiky, ekonomy, vědci, průmyslníky a podnikateli, ale také mezi zahraničními zástupci korespondujících profesí a zejména pak reprezentanty jednotlivých zemí Evropské unie, kteří od něj očekávají posílení konkurenceschopnosti společného evropského trhu vůči rychle rostoucím asijským a latinskoamerickým trhům. Z pohledu evropských politických struktur ovšem převládá realistický a celkem racionální postoj, který se projevuje společnou koncepcí regionálního rozvoje, jehož součástí jsou rovněž finanční dotace, které mohou jednotlivé členské státy čerpat prostřednictvím tzv. strukturálních fondů.

Cílem diplomové práce je uvést čtenáře do problematiky vzniku a rozvoje klastrů a zároveň prostřednictvím zpracované analýzy programu OPMP – Klastry poukázat, jakou roli hrají klastry v České republice a zejména pak při aplikaci metodiky klastrování v rámci jednotlivých politik regionálního rozvoje. Autor si tedy klade otázku, zdali existuje

provázanost mezi Strategií regionálního rozvoje, Národní klastrovou strategií a zmíněným dotačním programem a na základě zjištěných údajů chce poukázat na existující slabiny a nedostatky. Přičemž cílem práce je také poskytnout doporučení, která by měla být vzata v potaz při odstraňování nalezených nedostatků. Pro přehlednost je práce rozdělena do čtyřech základních tematických kapitol, které na se obsahově navazují a diskutovaná problematika se v nich prohlubuje a konkretizuje. Čtenář bez předchozích znalostí dané problematiky by měl kapitoly procházet chronologicky.

Ve druhé kapitole jsou uvedeny teoretické a praktické podklady relevantní k danému tématu, které čtenáře seznámí se základními pojmy regionálního rozvoje jako jsou malé a střední podnikání a/nebo regionální rozvojové agentury. V této části jsou při rozboru Strategie regionálního rozvoje vymezeny regiony vyžadující soustředěnou podporu státu.

Protože lze klastry charakterizovat také jako možnou formu spolupráce, je nutné se podrobněji podívat, kde se nalézají její kořeny. Třetí kapitola je proto věnována nejznámějším formám mezipodnikové spolupráce, jejichž charakteristiky a způsoby aplikace se přenášejí i do životního cyklu klastrů.

Ve čtvrté kapitole se podíváme na klastry podrobněji. Uvedeme si možné charakteristiky a především si rozebereme jaký význam mají klastry pro zvyšování konkurenceschopnosti podniků a regionů. Uvedeme si též konkrétní přínosy, které plynou jednotlivým členům klastru.

Pátá, nejobsáhlejší, kapitola je prakticky orientovaná a jejím cílem je přiblížení programu Klastry, který byl prvním programem svého druhu v ČR a sehrál tak důležitou roli při nastartování konceptu klastry. Součástí této kapitoly je analýza ekonomického zhodnocení dopadů programu do území, na jejímž konci jsou uvedeny dvě případové studie vybraných klastrů – Národního strojírenského klastru a Moravskoslezského automobilového klastru.

Za cenné připomínky a pomoc při zpracování této diplomové práce, která plní účel závěrečné práce na Ekonomické fakultě Technické univerzity v Liberci, bych chtěl vřele poděkovat doc. Ing. Miroslavu Žižkovi, Ph.D.

2 Vybrané pojmy regionálního rozvoje

Pro účely tohoto dokumentu, kterým je přiblížit čtenáři dotační program OPPP – Klastry a jeho význam v rámci jednotlivých regionů, jsou na úvod vysvětleny teoretické a praktické podklady relevantní k danému tématu, jinými slovy kapitola popisuje základní pojmy související s regionálním rozvojem. Všechny popisované koncepce jsou úzce spjaty s problematikou zvýšení konkurenceschopnosti regionů, procesem vzniku klastrů a jejich vlivem na rozvoj inovačního potenciálu.

2.1 Malé a střední podnikání

Malé a střední podniky tvoří páteř každé ekonomiky a to jednak proto, že nesou většinový podíl mezi všemi podnikatelskými subjekty, ale také proto, že v rámci menších regionálních celků, se kterými jsou úzce spjaty, zaměstnávají velké množství lidí. Blízkost určitému regionu se pak stává jedním z hlavních faktorů pro jeho celkový rozvoj.

Malé a střední podniky lze klasifikovat podle různých kritérií, přičemž nejčastěji se využívá rozdělení podle počtu zaměstnanců, výše ročního obrátu, celkové hodnoty aktiv nebo hodnoty majetku¹, případně se také můžeme setkat s rozdělením podle podílu kapitálu a vlastnických práv. Rozhodující kritéria členění MSP při rozhodování o udělení dotace pak vycházejí z Nařízení Evropské komise č. 2003/361/EC, která specifikuje:

- **drobného podnikatele** jako podnikatele zaměstnávajícího do 10 zaměstnanců, jehož aktiva či roční obrat nepřesahují 2 mil. EUR,
- **malého podnikatele** jako podnikatele zaměstnávajícího do 50 zaměstnanců, jehož aktiva či roční obrat nepřesahují 10 mil. EUR,
- **středního podnikatele** jako podnikatele zaměstnávajícího do 250 zaměstnanců, jehož aktiva nepřesahují 43 mil. EUR nebo roční obrat nepřesahuje 50 mil. EUR.

1 Rozdělovací kritéria celková hodnota aktiv a celková hodnota majetku vycházejí ze zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví a jejich hodnoty se zjišťují z rozvahy podnikatele, který vede účetnictví a/nebo z daňové evidence podnikatele, který účetnictví nevede.

Přesto, že se MSP počtem zaměstnanců, velikostí zisku nebo ročního obrátu nemohou vyrovnat velkým společnostem, jsou to právě tyto typy firem, které představují inovační potenciál. Nejprve je však pro ně důležité si uvědomit a přijmout fakt, že nemohou velkým společnostem konkurovat například objemem nabízených výrobků a služeb, ale právě přednostmi pramenícími z jejich velikosti. Ta jim dává možnost jednat flexibilněji, více dynamicky a nabídnout vyšší kvalitu produktů, tam kde velké firmy nabízejí pouze standard. Tímto způsobem mají MSP šanci přilákat nové zákazníky, a tedy zvýšit svůj podíl na trhu na úkor velkých společností. Pokud si budou chtít velké podniky udržet svoji zákaznickou základnu, nebudou mít jinou možnost než na danou situaci reagovat zvýšením kvality vlastních výrobků a služeb, zefektivněním výrobních procesů, inovacemi atd.

Můžeme si to představit jako tzv. inovační spirálu, která udává úroveň vyspělosti určitého subjektu, odvětví, regionu, dokonce i státu a schopnost jeho konkurenceschopnosti vůči ostatním tržním subjektům. Tato spirála bude fungovat tak dlouho, dokud budou nastaveny takové podmínky, které zajišťují dostatek tržních vzájemně si konkurujících subjektů, jejichž potenciál bude následně dále podporován. V tomto ohledu by mělo být vyvíjeno úsilí na politické a ekonomické struktury ovlivňující a vytvářející hospodářské prostředí, ve kterém bude prosazována férová hospodářská soutěž a mechanismy volného trhu. Mělo by se tedy upustit od regulativních aparátů, které pouze přerozdělují bohatství, ale dlouhodobě nemají žádný pozitivní efekt (pozn. mezi takové řadí autor vysoké daně z příjmu, progresivní zdaňování nebo přebujelou byrokracii kladoucí vysoké nároky zejména na drobné živnostníky) k aparátům motivujícím subjekty k dalším investicím a rozvoji.

Později v textu rozebereme jakým způsobem je inovační potenciál MSP aplikován na koncept klastrů, který může zmírnit nebo dokonce odstranit některá omezení, se kterými se MSP jako jednotlivé subjekty potýkají. Těmito omezeními jsou například slabší vyjednávací pozice, snížená možnost dovolit si zaměstnávat vysoce kvalifikované odborníky nebo nižší dostupnost poradenských služeb.

2.2 Regionální rozvojové agentury

Regionální rozvojové agentury jsou veřejné instituce, které představují jeden z účinný nástrojů regionální politiky, a to nejen v ČR, ale i ostatních zemích EU. Jejich hlavním úkolem na našem území je především podpora hospodářského, sociálního a kulturního rozvoje jednotlivých krajů. Na obrázku 1 pak můžeme shlédnout geografické umístění jednotlivých rozvojových agentur, mezi jejichž hlavní aktivity bychom mimo jiné mohli zařadit následující:

- poskytování poradenských služeb pro podnikání, místní instituce i širokou odbornou a laickou veřejnost,
- příprava, implementace a vyhodnocování projektů nebo alespoň částečná participace na tomto projektu,
- zajišťování vzdělávacích akcí a odborných seminářů,
- působení v roli mediátorů mezi soukromým a veřejným sektorem,
- schopnost do jisté míry ovlivnit podobu regionální politiky dle potřeb daného regionu.

Z provedené analýzy (viz kap. 5) také vyplývá, že RRA v mnoha případech svoji činností, která spočívala v mapování podnikatelského prostředí, podnítily vznik a rozvoj klastrových iniciativ nebo samotných klastrů. V rámci programu OPMP – Klastry, který je v dalším textu popsán podrobněji, stojí za zmínku Agentura regionálního rozvoje se sídlem v Liberci, která významným způsobem přispěla k rozvoji klastru CLUTEX – klastr technických textilií nebo RRA Jižní Moravy, která je dokonce jedním ze členů bioinformatického klastru CEITEC.



Obr. 1: Geografické rozložení regionálních rozvojových agentur

Zdroj: <http://www.crr.cz/cs/regiony/regionalni-rozvojove-agentury/mapa-rra/> [cit. 2010-03-04]

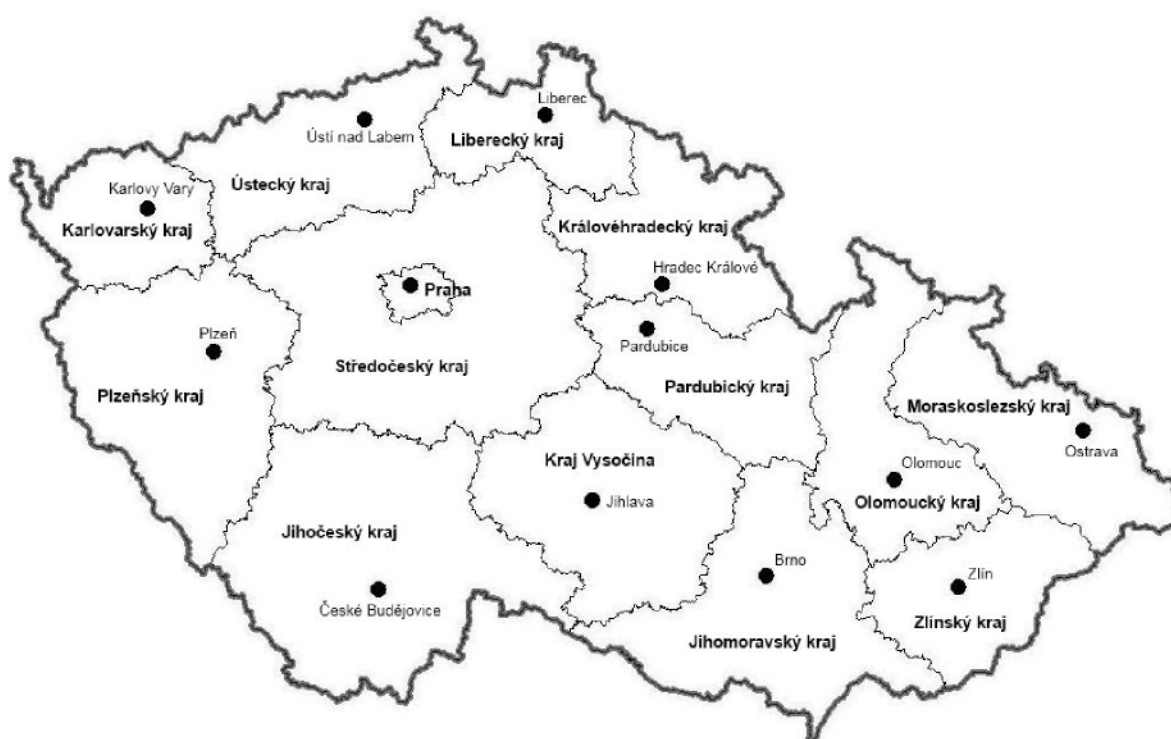
2.3 Strategie regionálního rozvoje České republiky

Strategie regionálního rozvoje ČR je ústředním dokumentem, pomocí něhož stát ovlivňuje regionální politiku v jednotlivých územních celcích. Za jeho vypracování a dodržování odpovídá Ministerstvo pro místní rozvoj, čímž je do jisté míry zajištěn kontrolní mechanismus, který koordinuje a přispívá k provázanosti rozvoje regionálních politik (např. programy rozvoje venkova či mikroregionů), národní politiky (např. programy podpory pro méně rozvinuté regiony) a v neposlední řadě regionální politiky EU (např. organizace a čerpání podpory ze strukturálních fondů). Dokument mimo jiné obsahuje:

- analýzu stavu regionálního rozvoje,
- charakteristiku silných a slabých stránek v rozvoji jednotlivých krajů a okresů,
- strategické cíle regionálního rozvoje v ČR,
- vymezení státem podporovaných regionů,
- doporučení dotčeným ústředním správním úřadům a krajům pro zaměření rozvoje odvětví spadajících do jejich působnosti apod.

Strategie regionálního rozvoje představuje dokument, který se vzhledem k potřebám jednotlivých regionů v určitých časových horizontech mění a aktualizuje. Jeho prostřednictvím se stanovují cíle a nástroje k podpoře udržitelného rozvoje obcí a regionů, zmírňování regionálních disparit, využívání místních nerostných ložisek a druhotných surovin atd.

Stejně tak jako se mění potřeby jednotlivých regionů nebo podoba politického prostředí, je nutné zpřesňovat a stále cíleněji alokovat omezené finanční zdroje. V tomto směru došlo ke změně metodiky na jejímž základě byly například identifikovány regiony, které potřebují soustředěnou podporu státu. Mezi příklady, které musela SRR začít reflektovat, bychom mohli zařadit vytvoření krajů, kterých je od 01.01.2001 v ČR 14 (viz obr. 2), vstup České republiky do EU, ke které došlo 01.05.2004, potřeba koordinace přeshraniční spolupráce nebo zajištění dostatečně rozvinuté infrastruktury v souvislosti se vstupem do tzv. schengenského prostoru, do kterého ČR vstoupila 21.12.2007, a který je od 12.12.2008 tvořen 25 evropskými státy.



Obr. 2: Přehled krajů a jejich správních center

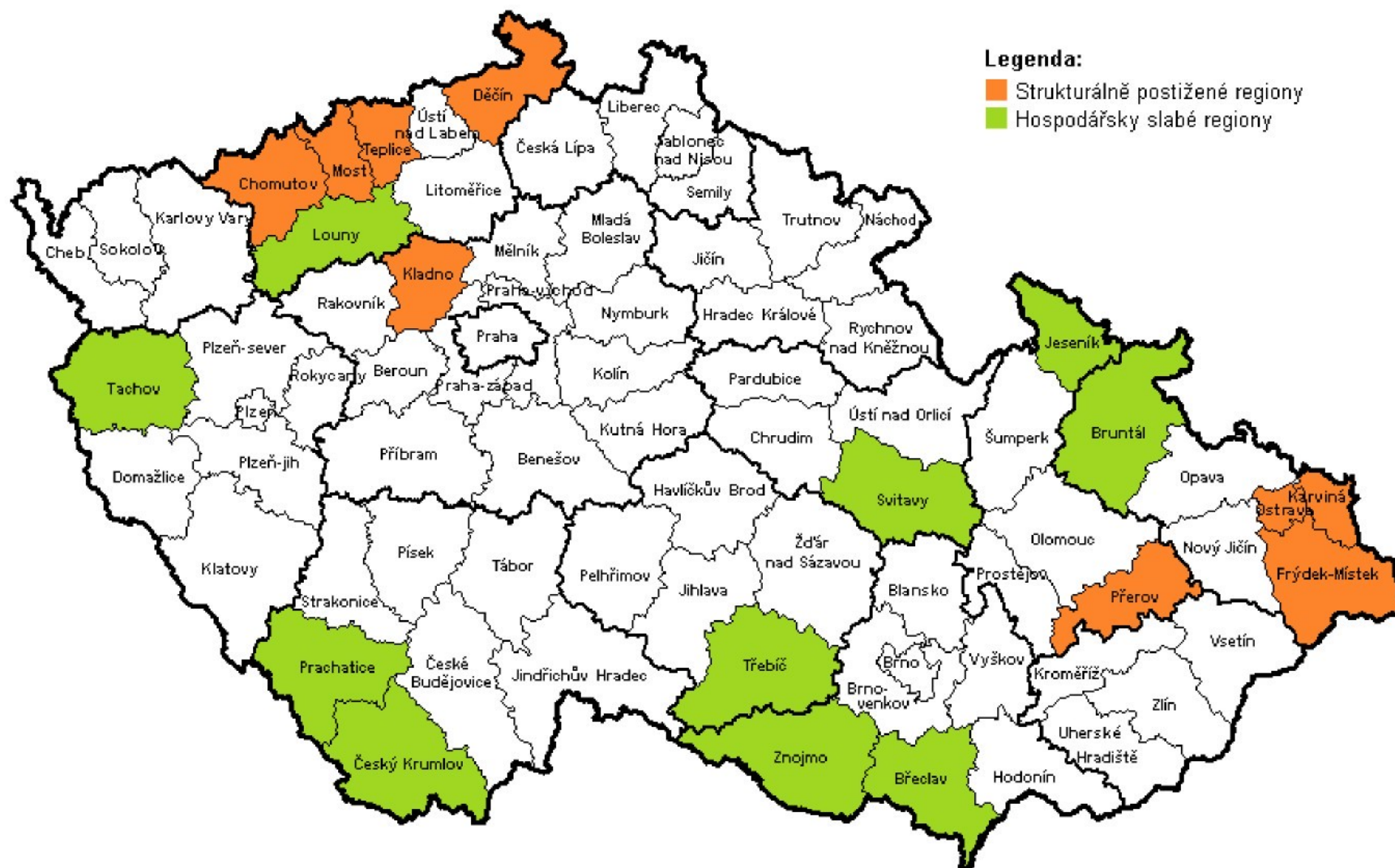
Zdroj: Vlastní zpracování

V rámci provedené analýzy nás budou zajímat především regiony vyžadující soustředěnou podporu státu, a to z důvodu návaznosti na ukončený program OPMP – Klastry, který je popsán podrobněji v kapitole 5. K zaměření se na tyto regiony vedla autora otázka, zdali veřejná finanční podpora proudí do postižených oblastí a zdali existuje provázanost mezi Strategií regionálního rozvoje a zmíněným dotačním programem.

Podle Strategie regionálního rozvoje ČR z roku 2000 se mezi regiony se soustředěnou podporou státu řadí:

- a) **strukturálně postižené regiony**, které se vyznačují nadprůměrným stupněm nezaměstnanosti a hlubokými strukturálními změnami, které vyplývají z restrukturalizace průmyslových odvětví, urbanizace a nerozvinuté podnikatelské infrastruktury.
- b) **hospodářsky slabé regiony**, které se vyznačují nízkou životní úrovní z důvodu hospodářského a sociálního rozvoje. V těchto regionech dále převládá vysoká nezaměstnanost, která v kombinaci s nedostatečně rozvinutou infrastrukturou způsobuje ekonomické disparity.
- c) **venkovské regiony**, které se vyznačují zvýšeným podílem zaměstnanosti v primárním sektoru, zvláště v zemědělství, a nízkou hustotou osídlení. V mnoha případech vykazují charakteristiky hospodářsky slabých regionů a z tohoto důvodu nebyly od roku 2001 samostatně definovány a staly se součástí právě těchto regionů.

Všechny regiony z předcházejících kategorií jsou definovány na úrovni okresů a jejich geografické umístění, kromě venkovských regionů, které nebyly z výše uvedeného důvodu vzaty v potaz, lze vyčíst z obrázku 3. Oranžová barva reprezentuje strukturálně postižené regiony a zelená barva hospodářsky slabé regiony.



Obr. 3: Regiony vyžadující soustředěnou podporu státu z r. 2000

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat ze Strategie regionálního rozvoje ČR z r. 2000

V roce 2006 byla přijata nová Strategie regionálního rozvoje ČR na léta 2007 – 2013, která adoptovala dřívější strukturu rozdělení regionů se soustředěnou podporou státu s výjimkou zmíněných venkovských regionů. Mezi podporovaná území pak navíc byly zařazeny **regiony s vysoce nadprůměrnou nezaměstnaností**. To jsou takové, kde se kombinují nedostatky strukturálně postižených a hospodářsky slabých regionů a kde míra nezaměstnanosti překračuje o více jak 30 procentních bodů průměrnou nezaměstnanost ČR. Detailní přehled aktuálních regionů vyžadujících soustředěnou podporu státu je možné nahlédnout na obrázku 4.

Porovnáním obou map lze rychle zjistit jakým způsobem se situace vyvíjela. Je patrné, že nejhorší situace stále zůstává v oblastech Severních Čech (pozn. Ústecký kraj a nově i některé oblasti Karlovarského kraje) a převážné části Moravy (pozn. Moravskoslezský, Olomoucký a Jihomoravský kraj), tedy těch, které byly v minulosti silně orientovány na důlní, těžební a slévarenský průmysl. Na druhé straně, v oblastech Jižních Čech (pozn. Jihočeský kraj) došlo ke zlepšení situace, a to hlavně díky rozvoji a podpoře cestovního ruchu.



Obr. 4: Regiony vyžadující soustředěnou podporu státu z r. 2006

Zdroj: Strategie regionálního rozvoje na léta 2007 – 2013, s. 107

3 Formy spolupráce

Dnešní podnikatelské prostředí, ať již hovoříme o tuzemských či mezinárodních trzích, je díky vysokému stupni konkurence a rychlosti vědeckotechnického pokroku velice dynamické a proměnlivé. Tyto faktory následně kladou nejen na malé a střední podniky, ale i velké společnosti, ohromný tlak, se kterým se musí nějakým způsobem vypořádat. V tomto směru by společnosti měly volit takový způsob, který bude osobitý, inovativní a flexibilní, a to tak, aby vedl ke zlepšení výrobních procesů a zkvalitnění nabízených výrobků a služeb, tedy ke zlepšení konkurenceschopnosti a upevnění postavení na trhu. Konečná formulace strategie je však pouze na nich samotných, přičemž součástí této strategie by měla být i definice postavení subjektu vůči ostatním subjektům. Pod tímto má autor na mysli zejména to, jestli se podniky, v širším smyslu organizace, spolehnou pouze na sebe a své vlastní schopnosti nebo jestli společně s ostatními subjekty uzavřou nějakou formu spolupráce.

Ve světové i domácí literatuře stejně tak jako i v praxi se setkáme s oběma typy firem, tj. těmi které se vydaly vlastní cestou a těmi, jenž využily možností užší spolupráce s dalšími firmami či institucemi. Je však pravdou, že právě takové rozhodnutí často značně ovlivňuje budoucí směřování zainteresovaných subjektů.

Profesor Synek vidí příčinu řady problémů ne ve velikosti jednotlivých firem, ale spíše v jejich izolovanosti.² A to je pouze jeden z mnoha důvodů, proč se obecně podnikům doporučuje navázání partnerských vztahů či jiných forem spolupráce s dalšími firmami a/nebo institucemi. Konkrétně je to zejména proto, aby minimalizovaly negativní dopady plynoucí z například omezeného kapitálového zázemí, slabší vyjednávací pozice či nedostatku kvalifikovaných odborníků.

Odborná literatura (viz Seznam použité literatury a další reference, na které dané odkazy dále odkazují) uvádí hned několik forem mezipodnikové spolupráce, která napomáhá zmírňovat nebo zcela odstraňovat negativní dopady podnikání. Mezi nejznámější formy

2 SYNEK, M aj. *Podniková ekonomika*. 4. přepracované a rozšířené vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 473 s. ISBN 80-7179-892-4, s. 355.

patří průmyslové okrsky, síť podniků a klastry.

3.1 Průmyslové okrsky

Existenci průmyslových okrsků (ang. industrial districts) si jako jeden z prvních začal uvědomovat a na vědecké úrovni zkoumat britský ekonom Alfred Marshall. Ten již na konci 19. století, přesněji v roce 1890, kdy vyšlo 1. vydání jeho knihy *Principles of Economics*, popisuje myšlenky mezipodnikové kooperace a výhody, kterých je možné touto spoluprací dosáhnout.

V následujících odstavcích jsou uvedena nejdůležitější fakta, která s touto problematikou souvisí, a která můžeme následně pozorovat i u dalších forem spolupráce. Tato fakta jsou podána formou autorova volného překladu, přičemž anglický originál pochází ze zmíněného díla³ a je pro korespondující paragrafy uveden jako poznámka pod čarou.

Tyto výhody charakterizuje jako příčinný důsledek koncentrace průmyslu v určitých geografických regionech (pozn. aut. A právě pro koncentraci průmyslu v regionu použil spojení „průmyslový okrsek“) s příznivými podmínkami. Mezi takové zařazuje např. klima, kvalitu půdy, blízkost nerostných ložisek nebo dobrý přístup k vodním zdrojům⁴. Dále uvádí, že zastoupení bohatších vrstev a soudního zázemí, má pozitivní dopad na poptávku po kvalitním zboží, což se na druhou stranu odráží i v přílivu zkušené pracovní síly, která v případě potřeby může být na místě do-vyškolena⁵.

3 Anglické citace u poznámek pod čarou č. 4, 5, 6 a 7 pocházejí z díla: MARSHALL, A. *Principles of Economics*. [online]. 8th ed. London: Macmillan and Co., 1920 [cit. 2010-03-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.econlib.org/library/Marshall/marP.html>>.

4 „Many various causes have led to the localization of industries; but the chief causes have been physical conditions; such as the character of the climate and the soil, the existence of mines and quarries in the neighborhood, or within easy access by land or water.“

5 „Another chief cause has been the patronage of a court. The rich fold there assembled make a demand for goods of specially high quality, and this attracts skilled workmen from a distance, and educates those on the spot. [...] Again, in all but the earliest stages of economic development a localized industry gains a great advantage from the fact that it offers a constant market for skill. Employers are apt to resort to any place where they are likely to find a good choice of workers with the special skill which they require; while men seeking employment naturally go to places where there are many employers who need such skill as theirs and where therefore it is likely to find a good market.“

Jednotlivá odvětví se začínají v těchto okresech specializovat a dále rozvíjet. Blizkost několika subjektů v rámci okrsku také velmi usnadňuje transfer a přelévání znalostí, tzv. spill-over, a jejich další aplikaci a rozvoj. Pokud je v těchto oblastech zastoupeno více rozvinutých oborů, pak v případě poklesu poptávky po produkci jednoho z nich mohou ostatní obory nepřímo působit na jeho oživení či jej na nějaký čas zastoupit⁶.

Další pozitivní věcí je snižování nákladů na komunikaci a dopravu. Fakt, že se průmyslové okrsky, dnes rozšířenější průmyslové zóny, které na průmyslové okrsky myšlenkově navazují, nalézají na periferiích měst usnadňuje transfer polotovarů, finálního zboží a služeb, ale také podněcuje migrační tendence obyvatelstva, které v konečném důsledku zlepšují dostupnost kvalitního zboží a služeb. Navíc s dalším rozvojem dopravní infrastruktury a logistiky dochází ke zvyšování efektivnosti zdrojů, zejména co se týká úspor z rozsahu⁷.

3.2 Síť podniků

Na pozitivní externalitu vycházející z průmyslových okrsků navazuje i další forma mezipodnikové spolupráce, kterou jsou sítě podniků (ang. business networks). Protože v průběhu 20. století došlo k obrovskému technologickému pokroku a konkrétně k masivnímu rozvoji infrastruktury, mohly se některé výhody aplikovat aniž by firmy musely být koncentrovány na jednom místě, jako tomu bylo v případě průmyslových

6 „[...] in case of a falling-off in the demand for its produce, or of a failure in the supply of the raw material which it uses. This evil again is in a great measure avoided by those large towns or large industrial districts in which several distinct industries are strongly developed. If one of them fails for a time, the others are likely to support it indirectly; and they enable local shopkeepers to continue their assistance to workpeople in it.“

7 „Every cheapening of the means of communication, every new facility for the free interchange of ideas between distant places alters the action of the forces which tend to localize industries. Speaking generally we must say that a lowering of tariffs, or of freights for the transport of goods, tends to make each locality buy more largely from a distance what it requires; and thus tends to concentrate particular industries in special localities: but on the other hand everything that increases people's readiness to migrate from one place to another tends to bring skilled artisans to ply their crafts near to the consumers who will purchase their wares.“

okresů. V této souvislosti se tedy jednalo o další posun co se týče využití omezených zdrojů a jejich efektivní alokace či zpracování.

Sítě podniků tedy představují skupinu vzájemně propojených firem, které mohou vznikat cíleně, například z důvodů specializace, sdílení znalostí, snížení režijních nákladů a/nebo využití úspor z rozsahu, nebo zcela přirozeně. Cílený vznik sítí mohou podnítit jak instituce samotné, tak i státní správa v podobě vládních pobídek. Druhá možnost, resp. přirozený vznik sítí, spíše souvisí s obecnou vizí vzájemné spolupráce, kterou jednotlivé subjekty sdílejí a uvědoměle jí využívají ke kontinuálnímu zlepšování.

V závislosti na účelu mohou mezi jednotlivými sítěmi existovat určité rozdíly co do organizačního uspořádání a sociálních interakcí (formální / neformální sítě), otevřenosti vůči okolním tržním subjektům a institucím a smluvních vztahů (měkké / tvrdé sítě) nebo spektra aktivit a specializace (vertikální / horizontální sítě). V některých případech je již patrný vliv dalšího konceptu, tj. vytváření klastrů, který na síťování firem určitým způsobem navazuje. Stuart A. Rosenfeld (2001) v jedné ze svých přednášek uvádí hlavní rozdíly mezi sítěmi podniků a klastry, o kterých bude řeč v další kapitole. Ty můžeme vyčíst z následující tabulky 1.

Tab. 1: Rozdíl mezi sítěmi podniků a klastry

Sítě podniků	Klastry
Umožňují firmám přístup ke specializovaným službám při nízkých cenách	Přitahují do regionu potřebné specializované služby
Mají omezené členství	Mají otevřené členství
Jsou postaveny na smluvních vztazích	Jsou postaveny na společenských hodnotách, které podporují a povzbuzují vzájemnou důvěru a reciprocitu
Usnadňují firmám zapojit se do složité výroby	Vytváří poptávku po více firmách s podobnými a/nebo příbuznými schopnostmi
Jsou postaveny na kooperaci	Zahrnují jak kooperaci, tak i vzájemnou konkurenci
Mají společné obchodní cíle	Mají společné vize

Zdroj: ROSENFELD, S. A. *Backing into Clusters: Retrofitting Public Policies*. [online]. *Integration Pressures: Lessons from Around the World*. John F. Kennedy School Symposium, Harvard University, March 29-30 2001 [cit. 2010-03-10]. Dostupné z WWW:

<<http://www.businessgrowthinitiative.org/KeyPracticeAreas/Documents/Backing%20into%20Clusters%20Retrofitting%20Public%20Policies.pdf>>, s. 3.

3.3 Klastry

Další formu mezipodnikové spolupráce představují klastry. Nicméně, v tomto případě není označení mezipodniková spolupráce zcela namístě. Jak zjistíme v následujících kapitolách, klastry přejímají některé základní principy již dříve zmíněných druhů spolupráce a na tyto principy dále navazují a rozvíjejí je. A to až do té míry, že se dá hovořit o ne jenom mezipodnikové, ale přímo o mezi-institucionální spolupráci.

Protože jsou klastry jako forma kooperace a nástroj zvýšení konkurenceschopnosti ústředním tématem této práce, je jim věnována samostatná kapitole, ve které je tato koncepce rozebrána do větších podrobností.

4 Koncept rozvoje: klastry

Slovo *klastr*, původně označující shluk, hrozen, trs nebo skupinu více než dvou objektů vydělujících se ze statistického pozadí, se v dnešní době stalo velice oblíbeným a stále častěji používaným slovem. Jeho význam je však závislý na kontextu, ve kterém se použije. Počítačový experti si pod tímto pojmem představí zcela jistě něco jiného (pozn. skupinu jednotlivých počítačů, které jsou vzájemně propojeny a vystupují jako jeden stroj) než ekonomové, politici nebo vědci zabývající se podnikovým řízením nebo regionálním rozvojem. Podívejme se tedy na další možná vysvětlení tohoto pojmu, kterých se za poslední dvě tři dekády objevilo velké množství.

4.1 Charakteristika klastru

Pojem klastr (ang. industry cluster) a odvozený princip klastrování si v ekonomicky-podnikatelském kontextu můžeme představit jako regionální shlukování či vytváření síťových struktur firem působících ve stejném či podobném odvětví a/nebo firem hledajících vzájemnou podporu. Firmy se mohou spojovat jak v horizontálním, tak i ve vertikálním směru což jim pomáhá rozvinout jak distribuční kanály, tak i pracovat na zlepšování výrobních procesů a kvalitě nabízených výrobků a služeb. V konečném důsledku dochází ke změně postavení subjektů na trzích⁸ a prohloubení jejich specializace v rámci prováděné výrobní činnosti.

Problematikou klastrů se extenzivně zabýval například Michael Porter (1990, aktualizováno 1998), který klastry charakterizoval jako: *„místní koncentrace vzájemně propojených firem a institucí v konkrétním oboru. Klastry zahrnují skupinu provázaných průmyslových odvětví a dalších subjektů důležitých pro hospodářskou soutěž. Obsahují např. dodavatele specializovaných vstupů, jako jsou součásti, stroje a služby, a poskytovatele specializované infrastruktury. Klastry se často rozšiřují směrem dolů*

8 Autor záměrně použil množného čísla „na trzích“, a to proto, že Česká republika jako malá, silně exportní ekonomika není, a do budoucna by ani neměla být, vázána pouze na jeden trh, ale měla by se snažit více a více prosazovat na zahraničních trzích. Pokud by se přeci jen čeští exportéři ocitli v situaci orientace na jeden trh, doufejme, že to bude právě trh celosvětový.

k odbytovým kanálům a zákazníkům, a do stran k výrobcům komplementárních produktů a společnostem v průmyslových odvětvích příbuzných z hlediska dovedností, technologií nebo skutečných vstupů. Mnoho klastrů také zahrnuje vládní či jiné instituce – jako např. univerzity, normotvorné agentury, významné týmy či obchodní asociace – které poskytují specializovaná školení, vzdělávání, informace, výzkum a technickou podporu.“⁹

Jinou charakteristiku nabízí Roeland a Hertog (1999), kteří uvádějí, že: „*Klastry jsou výrobní sítě vzájemně závislých firem (včetně závislých dodavatelů) propojených mezi sebou v rámci výrobního řetězce vytvářejícího přidanou hodnotu. V některých případech zahrnují klastry také strategické aliance s univerzitami, výzkumnými ústavy, intenzivními znalostními službami pro podniky, zprostředkujícími organizacemi (konzultanty) a se zákazníky.*“¹⁰

Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj (OECD) pak klastry charakterizuje poněkud šířeji jako: „*sítě vzájemně závislých podniků, institucí produkujících znalosti, podpůrných institucí (např. centra pro transfer technologií, vědeckotechnické parky apod.) a zákazníků propojených do výrobního řetězce, který vytváří přidanou hodnotu. Koncepce klastrů přesahuje networking podniků, jelikož pojímá všechny formy sdílení znalostí a výměny a také přesahuje tradiční sektorovou analýzu.*“¹¹

Další možná charakteristika byla formulována agenturou CzechInvest, státní příspěvkovou organizací založenou Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR, jakožto jedním z hlavních organizátorů a garantů OPPP a na regionální úrovni také partnerů nově vznikajících klastrů, případně partnerů rozvíjejících se klastrů. Tato charakteristika je také zakotvena v Opatření č. 1.4 Rozvoj informačních a poradenských služeb – Program Klastry¹²

9 PORTER, M. E. *Clusters and the New Economics of Competition*. Harvard Business Review, 1998, s. 78. Překlad PAVELKOVÁ, D. aj. *Klastry a jejich vliv na výkonnost firem*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2689-2, s. 18.

10 SKOKAN, K. *Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2004. 160 s. ISBN 80-7329-059-6, s. 110.

11 OECD. *Competitive Regional Clusters: National Policy Approaches*. Paříž: OECD, 2007. ISBN 978-92-64-03182-1, s. 2.

12 Část tohoto Opatření č. 1.4 „Osnova studie proveditelnosti pro projekt zakládání a rozvoje klastrů“ je jako Příloha A součástí diplomové práce.

v následujícím znění: „*Klaster je soubor regionálně propojených společností (podnikatelů) a přidružených institucí a organizací – zejména institucí terciárního vzdělávání (vysokých škol, vyšších odborných škol) – jejichž vazby mají potenciál k upevnění a zvýšení jejich konkurenceschopnosti.*“¹³

Nejsou to však jen instituce, které se zabývají otázkami regionálního rozvoje a zvyšování konkurenceschopnosti. Mezi přední české představitele a zároveň zástupce akademické obce bychom mohli zařadit Drahomíru Pavelkovou působící na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně, která se věnuje řízení a měření výkonosti podniků a klastrů. Dalším předním vědcem, který se zabývá rozvojem podnikatelského prostředí a klastry jako nástrojem zvyšující inovační potenciál, je Karel Skokan z VŠB – Technické univerzity Ostrava. Rozvojem klastrů inovací, zvláště pak v prostředí malých a středním podniků, se také věnují Ivan Jáč, Miroslav Žižka a Petra Rydvalová z Ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci, kteří na daná témata publikovali řadu knih a prací.

Karel Skokan klastry charakterizuje v kontextu provázanosti jednotlivých členů a použitých ekonomických technik. Konkrétně píše: „*Klastry přispívají k vytvoření dynamického cyklu, ve kterém se spojuje management znalostí, inovace, technologie k tomu, aby vznikl jedinečný soubor podmínek zvaný „konkurenční výhoda postavená na znalostech“. Tím se klastry stávají rozhodujícím faktorem pro vybudování znalostní ekonomiky. Klastry představují nový a komplementární způsob chápání ekonomiky, organizování ekonomického rozvoje a provádění regionální, průmyslové a hospodářské politiky a stávají se výzvou i příležitostí pro ekonomický rozvoj regionů.*“¹⁴

4.2 Základní rozdělení klastrů

Odborná literatura klasifikuje klastry dle různých kritérií. Pro účely této práce využijeme metodiky agentury CzechInvest, která klastry rozděluje na dva základní typy:

13 *Klastry*. [online]. Praha: CzechInvest, 2007 [cit. 2009-12-09]. Dostupný z WWW: <<http://www.czechinvest.org/klastry>>.

14 SKOKAN, K. *Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2004. 160 s. ISBN 80-7329-059-6, s. 152.

1. **Klastry založené na hodnotovém řetězci**, které jsou postavené na základě dodavatelských vazeb (pozn. v literatuře se též používá spojení vertikální vazby) mezi firmami představujícími tradičně silné regionální odvětví a celou řadou újeji specializovaných firem z dalších oborů, bez kterých by výsledný produkt postrádal na významu, tzn. neměl by tak velkou přidanou hodnotu. Příkladem takového klastru je CLUTEX – klastr technických textilií v Libereckém kraji nebo Jihomoravský vinařský klastr.
2. **Klastry založené na kompetencích** (pozn. v literatuře se též používá spojení horizontální vazby) jsou na druhou stranu vysoce specializované, a to hlavně díky svému zaměření. Zde již nelze pouze sledovat historický vývoj a stupeň rozvinutí daného oboru, jako spíše dostupnost vysoce odborného zázemí (výzkumné ústavy) a lidského kapitálu (vysoké školy).

4.2.1 Životní cyklus klastrů

Klastry, stejně jako ostatní ekonomické koncepty či v tomto případě regionální seskupení firem a institucí, procházejí určitými fázemi vývoje. Podívejme se tedy konkrétněji na jednotlivé fáze životního cyklu klastru. Podle K. Skokana existuje šest různých fází, což z pohledu zkoumání životních cyklů může být zavádějící. Proto budeme kalkulovat se čtyřmi hlavními fázemi.

Vznik a formování klastru

První stádium je z hlediska života klastru velice důležitým a kritickým milníkem, kdy dochází na základě podnětů daných příznivými regionálními podmínkami či inovačními tržními možnostmi apod. k vytvoření programové skupiny, někdy též nazývané klastrová iniciativa. Tato skupina zpravidla zpracovává detailní analýzu ekonomického prostředí a analýzu proveditelnosti, jejímž cílem je mimo jiné identifikovat vhodné potenciální podniky a instituce, které vytvoří jádro klastru. Během této fáze tedy dochází k navazování prvních kontaktů a tolik nutné důvěry, která odstartuje vytvoření struktury, tj. klastru, který tím získá konkrétní obrysy, organizační strukturu a identifikují se společné cíle a záměry.

K identifikaci klastrů se používají různé metody kvantitativního (např. koeficient lokalizace, input – output analýza, shift-share analýza, Ginniho koeficient lokalizace apod.) či kvalitativního (např. interview s experty a zástupci firem, různé formy průzkumů a případových studií apod.) charakteru. Mezi nejoblíbenější a tudíž nejpoužívanější metody patří koeficient lokalizace (ang. location quotient), a to proto, že jeho výpočet je založen na dostupných statistických údajích o počtu zaměstnanců v daném odvětví. Vzorec pro výpočet je následující.

$$LQ = \frac{\frac{z_o}{z}}{\frac{Z_o}{Z}} \quad (1)$$

kde

- z_o ... počet zaměstnanců pracujících v odvětví určitého regionu,
- z ... celkový počet zaměstnanců pracujících v určitém regionu,
- Z_o ... počet zaměstnanců pracujících v odvětví v zemi,
- Z ... celkový počet zaměstnanců v zemi.

Pokud je výsledná hodnota LQ větší než jedna, znamená to situaci, kdy odvětví v určitém regionu zaměstnává větší množství pracovní síly, než je tomu v rámci stejného oboru na celostátní úrovni. To mimo jiné poukazuje na vyšší koncentraci odvětví v regionu nebo míru jeho specializace a stupně vyspělosti. Pokud je naopak LQ menší než jedna, znamená to, že odvětví je v regionu oproti celostátní úrovni poměrně slabé nebo málo zastoupené. Pro rozvoj klastrů, které využijí konkurenční výhody koncentrace odvětví v regionu, je směřodátná co možná nejvyšší hodnota LQ.

Růst a rozvoj klastru

Druhým stádiem je fáze růstu a rozvoje klastru, kdy dochází k implementacím prvních společných projektů, formování partnerské základny, rozvoji poradenského a informačního zázemí a k upevňování vazeb mezi jednotlivými členy. Tyto vazby mohou dále přecházet

ve vznik nových specializovaných organizací, středisek či institucí pro spolupráci, které přinášejí měřitelné výsledky v oblasti externích úspor, generace nových poznatků, kultivace společného inovačního potenciálu či zvyšování prestiže klastru. Můžeme říci, že se v rámci této fáze také snaží pozitivně projevovat vůči svému okolí, aby nalákal nové perspektivní partnery a odborníky, a zajistil si tím podmínky pro další růst.

Doba trvání této fáze se různí a to v závislosti na propracovanosti společné vize, dlouhodobé strategie, krátkodobějších motivačních a operativních cílů, ale také zanícení účastníků. Většinou se uvádí trvání fáze na 2 – 3 roky po vzniku klastru. Nicméně, nutno říci, že neexistuje přímá úměra mezi délkou trvání této fáze a úrovní potenciálu, kterého mohou klastry dosáhnout, a to zejména díky setrvačným efektům, které v ekonomice působí.

Dospělost a prosperita klastru

Třetím stádiem je fáze dospělosti a prosperity, v níž se klastr pohybuje kolem úrovně svého potenciálu. Díky standardizaci a usazení činností a procesů, kterými zajišťuje svou existenci, výrobu a servisní zabezpečení, se může věnovat navazování (mimo)obchodních partnerských vztahů a vazeb, tzn. rozvoji tzv. sociálního kapitálu, který dále posiluje jeho tržní pozici a konkurenceschopnost. V této fázi bývá již klastr plně finančně nezávislý na podpoře z veřejných zdrojů a své aktivity je schopen zafinancovat vlastními prostředky.

Úpadek klastru

Posledním stádiem životního cyklu je fáze, kdy klastr pomalu upadá jako následek poklesu poptávky v oboru, ve kterém působí, nefunkční organizace nebo ztráty důvěry mezi jednotlivými členy. Snahou všech členů a zástupců klastru by mělo být tuto fázi co nejvíce oddálit a/nebo hledat řešení jak krizi překovat, resp. reorganizovat a začít znovu růst. V některých případech mohou negativní okolnosti, i přes veškerou snahu, způsobit zánik klastru. To může mít devastující účinky pro celý region, které se projeví úpadkem odvětví, snížení produktivity práce a zvýšení nezaměstnaností.



Obr. 5: Cyklus rozvoje klastru

Zdroj: Průvodce klastrem. [online]. Praha: Agentura CzechInvest, 2005 [cit. 2009-12-09]. Dostupné z WWW: <http://www.czechinvest.org/data/files/pruvodce-klastrem-63.pdf>, s. 49.

4.2.2 Role facilitátora

Bavíme-li se o struktuře a organizaci klastrů, neměli bychom zapomínat na jednu z jeho velmi důležitých součástí. Tou je **role facilitátora**, který stojí v čele klastru a svou energii vkládá především do upevňování vzájemných vztahů a vazeb mezi účastníky, minimalizace problémů spojených s výměnou a sdílením důležitých informací a v neposlední řadě celkové organizace bezproblémového fungování klastru. Facilitátorem musí být osoba, která je silnou osobností, tzn. dokáže reprezentovat klaster navenek, ale také jej vnitřně sjednotit a dostatečně motivovat jednotlivé členy. Facilitátor by proto měl být i zkušeným manažerem a taktikem s dobrým přehledem ekonomicko-politického prostředí.

Jak odborná literatura, tak i výsledky mnohých analýz, které se opírají o praktické zkušenosti zástupců klastrů, uvádějí, že role facilitátora by se neměla podceňovat, a to zejména v počátečních fázích mapování, vzniku a rozvoje klastru. Jak již bylo řečeno, to

jsou období kritická, kdy dochází k identifikaci vhodných klastrů v regionu, identifikaci příležitostí a možných komplikací a zpracování strategií. Během těchto fází také dochází k prvnímu kontaktu facilitátora s potenciálními členy a partnery klastru a případně mezi budoucími členy klastru navzájem. Na tomto místě je proto důležité, aby taková setkání měla pevnou strukturu, byla dobře připravena a moderována a již od jejich zahájení vzbuzovala mezi všemi stranami vzájemnou důvěru.

Tato fakta jsou podpořena vysokými čísly, která nalezneme např. v Zelené knize klastrových iniciativ. Ta uvádí, že 89 % klastrů či klastrových iniciativ má svého facilitátora, který je navíc ve většině všech případů odborníkem v oboru, ve kterém klaster působí. Celých 78 % klastrů přikládá velký význam již zmíněnému upevňování důvěry a formulaci společných vizí (84 %) a jednotlivých činností (68 %).¹⁵

4.2.3 Základní aspekty rozvoje klastru

Jak již bylo řečeno dříve, úspěšný rozvoj je především společnou snahou všech členů klastru táhnout za jeden provaz, tzn. schopností v rámci přijaté dlouhodobé strategie dodržovat vytyčené cíle. D. Pavelková (2009) ve své studii uvádí stěžejní aspekty pro úspěšný rozvoj klastrů mezi které řadí: „*vytvoření a budování důvěry mezi členy klastru, zajištění informační a finanční podpory pro rozvoj aktivit klastrů a racionálně definované cíle a strategie klastru.*“¹⁶

Pro začínající klastry jsou však také důležité zkušenosti existujících klastrů a konkrétní příklady oblastí a cílů, na které je potřeba se zaměřit. Pro tyto účely nahlédneme například do části Opatření č. 1.4 – Program Klastry, které poskytuje jakousi osnovu pro zvládnutí procesu identifikace, vzniku a rozvoje klastru, nebo do Zelené knihy klastrových iniciativ, která uvádí konkrétní oblasti (viz obr. 6) a cíle (viz obr. 7), které napomáhají zvýšení konkurenceschopnosti zainteresovaných subjektů a v konečném důsledku i regionálního celku.

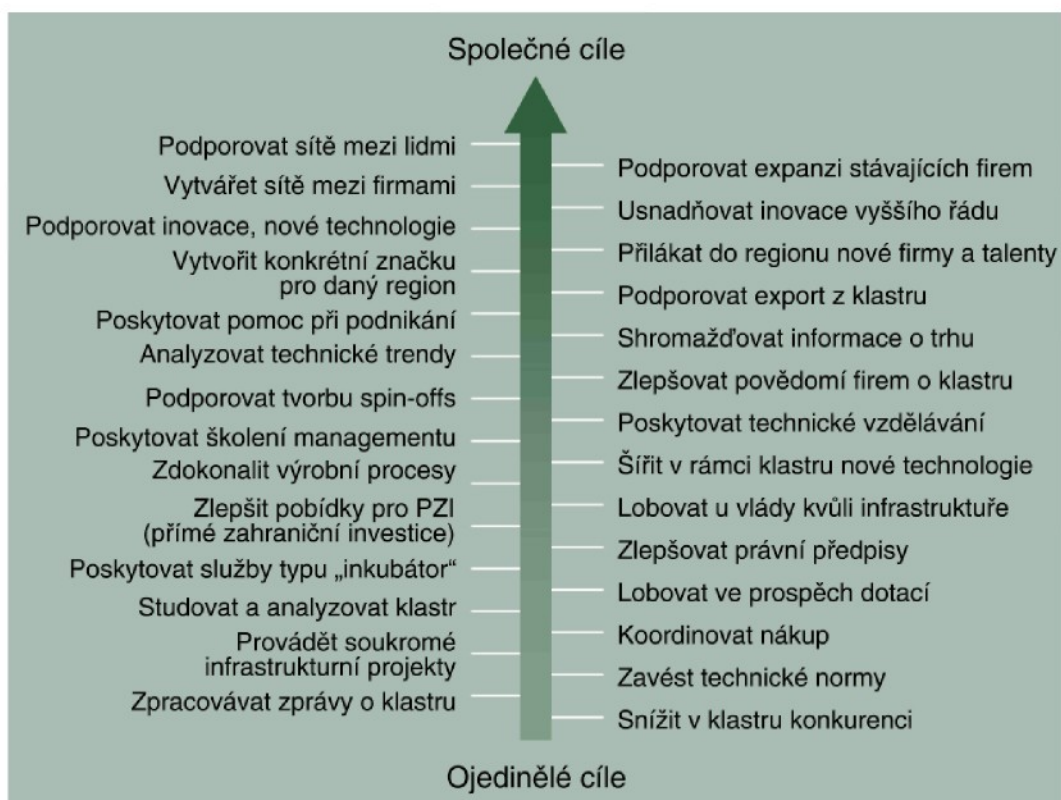
15 SÖRVEL, Ö.; LINDQVIST, G.; KETELS C. *Zelená kniha klastrových iniciativ*. 1. přeložené vyd. Praha: Agentura CzechInvest, 2006. ISBN 91-974783-3-4, s. 11.

16 PAVELKOVÁ, D. aj. *Klastry a jejich vliv na výkonnost firem*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2009. 272 s. ISBN 978-80-247-2689-2, s. 133.



Obr. 6: Oblasti spolupráce a rozvoje

Zdroj: Zelená kniha klastrových iniciativ, s. 11.



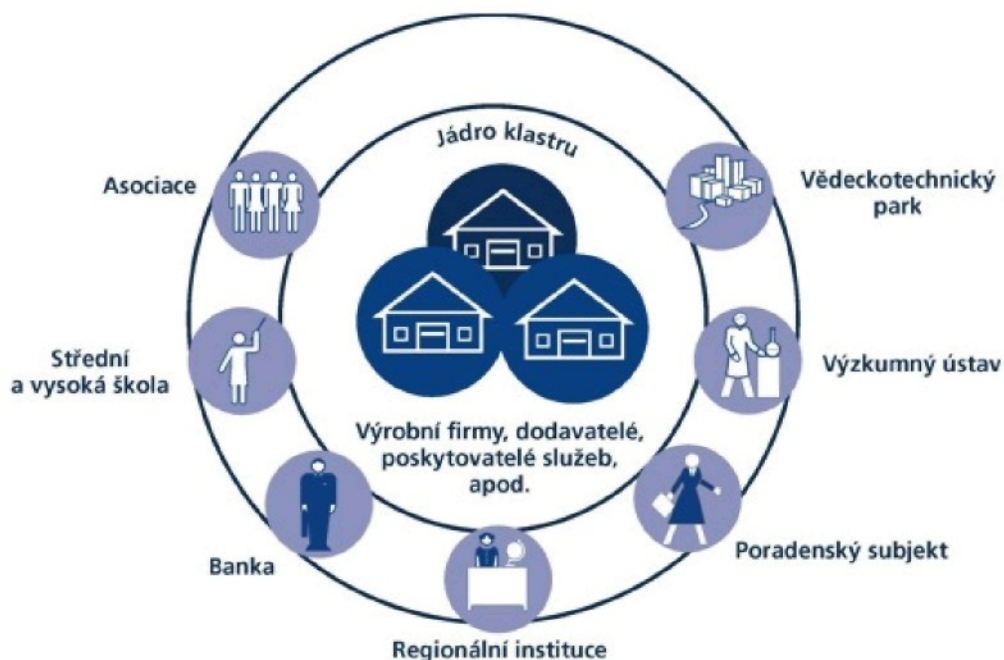
Obr. 7: Konkrétní cíle seřazené podle četnosti

Zdroj: Zelená kniha klastrových iniciativ, s. 10.

4.3 Význam klastrů

Být součástí klustru přináší zainteresovaným subjektům v první řadě větší stabilitu a lepší tržní pozici, která je výsledkem vzájemné konkurence a specifické formy kooperace. Na obrázku 8 vidíme konkrétní subjekty, které svým snažením mohou přispět k lepšímu rozvoji klustru nebo naopak získat na individuálním významu. Všimněme si, že kolem jádra klustru, které je tvořeno výrobními podniky, dodavateli materiálu či polotovarů a poskytovateli služeb, se nacházejí i další subjekty. Tyto subjekty můžeme zařadit do jedné ze dvou kategorií, které tvoří infrastrukturu klustru. Těmi jsou:

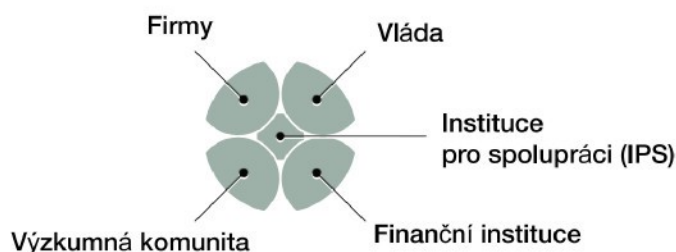
1. **měkká infrastruktura** reprezentovaná vzdělávacími a poradenskými centry, výzkumnými ústavy, vědeckotechnickými parky, středními, vyššími odbornými a vysokými školami a dalšími asociacemi. Podle nařízení, které specifikovalo podmínky nutné pro získání podpory z OPPT – Klustry (viz kap. 5.1.1), můžeme říci, že v převážné většině českých klustrů jsou zastoupeny subjekty z této kategorie.
2. **tvrdá infrastruktura**, do které lze zařadit přepravní síť (silnice, železnice, lodní cesty a příslušné dopravní uzly), informační síť, přenosové soustavy (elektrická síť, plynovody, teplovody atd.), likvidaci odpadu atd.



Obr. 8: Klustr v českých podmínkách

Zdroj: <http://www.czechinvest.org/data/imgs/001991.jpg> [cit. 2009-12-09]

Podobný, leč trochu odlišný pohled na strukturu klastrů nabízí Zelená kniha klastrových iniciativ, ve které její autoři sestavují klastr ze čtyřech, resp. pěti, hlavních skupin aktérů. Tito aktéři mají obrovský význam co do fungování klastru a jeho prosperity, protože svou specializací nabízejí specifické služby. Z obr. 9 můžeme vyčíst, že jsou jimi firmy, vláda, finanční instituce, výzkumná komunita a instituce pro spolupráci (IPS). O posledně zmíněném instituci pro spolupráci jsme se již dozvěděli v předešlé kapitole, která se zaměřovala na životní cyklus klastru. Důležitým faktem také zůstává, že i když patří IPS mezi aktéry klastru, tak vzniká až v pozdějších fázích rozvoje, na rozdíl od ostatních aktérů, kteří se od samého začátku přímo podílejí na vzniku a rozvoji klastru.



Obr. 9: Pět druhů aktérů tvořících klastr

Zdroj: Zelená kniha klastrových iniciativ, s. 18

4.3.1 Význam pro veřejné regionální instituce

Veřejné regionální instituce jsou buďto jakousi prodlouženou rukou státních institucí v jednotlivých oblastech republiky (např. regionální kanceláře Agentury pro podporu investic a podnikání CzechInvest nebo Hospodářské komory ČR) nebo specializované instituce zřízené pro konkrétní regionální potřeby (např. Jihomoravské Inovační Centrum). Obecně však veřejné instituce přispívají k lepšímu dialogu mezi soukromým a veřejným sektorem a díky detailní znalosti místní problematiky mohou lépe ovlivnit podobu regionální politiky a tím pomoci rozvoji celému regionu.

4.3.2 Význam pro firmy a zástupce průmyslu

Již dříve byly uvedeny určité výhody, které firmám plynou, pokud se rozhodnou spolupracovat jako součást většího celku, například v rámci klastru. Obzvláště pak MSP

mají možnost překonat celou řadu omezení, na které jako jednotlivé tržní subjekty narážejí, a které se zároveň stávají překážkou pro jejich další rozvoj. Příkladem může být upevnění vyjednávací pozice u větších typů zakázek, identifikace společných cílů při expanzi na nové trhy nebo snížení nákladů na realizaci společného výzkumu a vývoje. Ze vzájemné spolupráce mohou profitovat i větší firmy, které se díky dobrému zázemí a velkému podílu kapitálu často stávají stabilním jádrem klastru. Pro takové firmy je přínosem rychlejší přístup k informacím a možnost získání více specializovaných znalostí od MSP.

4.3.3 Význam pro vzdělávací instituce

Jedná se zejména o odborná učiliště, střední, vyšší odborné a vysoké školy, které mimo čerstvý lidský kapitál generují nové znalosti a technologie. Na druhou stranu, svou účastí v klastru získávají praktické zkušenosti v daném oboru a dále také mohou profitovat z přímých požadavků na úpravu osnov nebo na nové studijní programy, které pak vedou k lepšímu uplatnění absolventů na trhu práce. Participace vzdělávacích institucí nakonec vede i ke zvýšení inovačního a konkurenčního potenciálu celého klastru, potažmo regionu. Nutno dodat, že to jsou právě tyto instituce, které v mnoha případech iniciují vznik klastrů a podílejí či v plné míře zajišťují vyhodnocování cílů, aktivit a měření výkonosti.

4.3.4 Význam pro finanční instituce

I přesto, že v počátečních fázích životního cyklu jde převážná finanční podpora z veřejného sektoru či jako příspěvky jednotlivých členů, hrají finanční instituce při rozvoji důležitou roli. Jde například o *banky, pojišťovny, soukromé penzijní fondy, investiční fondy, poskytovatele rizikového kapitálu a business angels*.¹⁷ Tyto a další instituce podobného rázu totiž disponují potřebným kapitálem, který dále napomáhá klastru realizovat své cíle. Mimo poskytování kapitálu, mají finanční instituce podrobné informace o jednotlivých podnicích, což jim dává možnost vyhodnotit profitabilitu projektů a v této souvislosti při určitém podílu, který v klastru drží, nabízet další produkty např. v podobě finančních derivátů.

17 PAVELKOVÁ, D. aj. *Klastry a jejich vliv na výkonnost firem*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2009. 272 s. ISBN 978-80-247-2689-2, s. 98.

4.3.5 Význam pro zvýšení konkurenceschopnosti

Pokud tedy zkombinujeme přínosy pro jednotlivé účastníky klastru, tak jak jsme si je před chvílí popsali, a předpoklad, co mohou společným úsilím uskutečnit, dostáváme vysoce synergický a potenciální celek. Ten svým působením pracuje jak směrem dovnitř, kde vylepšuje a upevňuje strukturu, tak i směrem ven. V tomto směru pracuje na vylepšení tržního postavení jednak svého a svých členů, ale také postavení celého regionu a státu. Hovoříme tedy o konkurenceschopnosti, čili získávání a kultivaci konkurenční výhody, kterou jako subjekty získáváme nad ostatními tržními subjekty, a která se tak pro nás stává nástrojem generující zisk.

Měření konkurenceschopnosti pouze podle zisku vyplývá spíše z mikroekonomického přístupu k dané problematice. Dnes je ovšem naivní si myslet, že pouze jeden pohled nabídne ucelený obraz složité reality. Proto dochází k použití dalších ukazatelů, produktivity a zaměstnanosti, které doplňují vidění světa o makroekonomický pohled. Zmíněné ukazatele slouží nejen pro měření ekonomické výkonnosti daného regionu či státu, ale zároveň to jsou hlavní determinanty, resp. ukazatele, pro efektivní zaměření regionálních strategií a cílů, plánovaných investic do rozvoje podnikání, vzdělávání, vědy a výzkumu, rozvoje infrastruktury atd.

Pavelková v tomto směru uvádí, že: „*Vytváření klastrů je z makroekonomického hlediska velmi důležitým a účinným nástrojem regionální politiky. Klastry umožňují stimulovat hospodářský růst národní ekonomiky, a to prostřednictvím zvyšování konkurenceschopnosti a výkonnosti podniků, podněcování inovací včetně efektivnějšího využití výzkumu a vývoje, podpory vzniku nových podniků, získávání zahraničních investic, zvyšování exportu a ovlivňování zaměstnanosti v daném regionu.*“¹⁸

Pokud bychom chtěli konkrétně vyjádřit úroveň konkurenceschopnosti daného regionu, či státu, využijeme k tomu následující vzorec pro rozklad HDP na obyvatele, který reflektuje jak produktivitu, tak zaměstnanost. Tento vzorec byl přejat z publikace K. Skokana¹⁹.

18 PAVELKOVÁ, D. aj. *Klastry a jejich vliv na výkonnost firem*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2009. 272 s. ISBN 978-80-247-2689-2, s. 27.

19 SKOKAN, K. *Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2004. 160 s. ISBN 80-7329-059-6, s. 61.

$$\frac{HDP}{O} = \frac{HDP}{Z} * \frac{Z}{OPV} * \frac{OPV}{O} \quad (2)$$

kde

- HDP ... hrubý domácí produkt,
- O ... počet obyvatel,
- Z ... počet zaměstnaných v ekonomice,
- OPV ... počet obyvatel v produktivním věku.

Rozebereme-li celý vztah na jednotlivé části, pak zjistíme, že výsledné HDP na obyvatele je produktem tří částí:

- HDP na zaměstnance, které vyjadřuje produktivitu práce. Tato hodnota by měla být poměrně vysoká, protože poukazuje na úroveň kvality vstupů, tj. pracovní síly.
- Poměru zaměstnaných v ekonomice k počtu obyvatel v produktivním věku. Tento poměr vyjadřuje míru zaměstnanosti, tzn. že čím vyšší je hodnota této složky, tím lepšího potenciálního výsledku lze dosáhnout.
- Poměru počtu obyvatel v produktivním věku k celkovému počtu obyvatel. I přesto, že samotný ukazatel podává zajímavé výsledky, tj. jaká poměrná část obyvatelstva je schopna práce a jaká není (děti, důchodci, práce neschopní či nezpůsobilí atd.), není z hlediska výsledku až tak signifikantní. Nelze ji totiž dost dobře ovlivňovat.

Závěrem tedy je, že pokud chceme zvyšovat konkurenceschopnost určitých regionálních celků, musíme přijmout taková opatření, která povedou ke zvýšení produktivity práce (např. formou podpory vzdělávání, technologického a informačního rozvoje, promyšlenými systémy inovací, inteligentními systémy infrastruktury atd.) a zvýšení zaměstnanosti. Odpověď na otázku zaměstnanosti ovšem není jednoduchá, a to proto, že je spojena s méně populárními změnami v nastavení sociálních systémů. A právě špatně nastavené, např. příliš štědré, systémy v nedostatečné míře motivují obyvatelstvo v produktivním věku vstoupit na trh práce.

Vraťme se ale k tématu práce, kterým je problematika klastrů. Aby se proces klastrování a síťové spolupráce, která vede ke zvýšení potenciálu a konkurenceschopnosti, mohl plně rozvinout, byl v tomto ohledu podpořen státními, resp. unijními (pozn. autor má na mysli Evropskou unii), finančními prostředky, a to v podobě dotačních programů. V ČR se konkrétně jednalo o již ukončený program OPMP – Klastry a jeho aktuální obdobu OPPI – Spolupráce. O prvním zmíněném programu bude více pojednáno v kapitole 5.

4.4 Národní klastrová strategie

Rozvoj klastrů je zakotven v Národní klastrové strategii²⁰ jako jeden z nástrojů národního a regionálního rozvoje, který by měl v té nejširší rovině stimulovat zvyšování konkurenceschopnosti podporou inovačních výrobků a služeb.

Ze samotného názvu je jasné, že tato koncepce byla přijata na národní úrovni. Ne vždy je však možné říci, co jednotlivý region potřebuje, a proto se zde hovoří o vytvoření vazeb mezi soukromým a veřejným sektorem, průmyslem a institucemi terciárního vzdělávání na nižších samosprávních územích. Těmi jsou v ČR kraje (pozn. NUTS 3; viz obr. 2), popřípadě bývalé okresy (pozn. NUTS 4, dnes LAU 1).

I přesto, že působnost tohoto dokumentu byla čtyřletá (pozn. 2005 – 2008), jeho přijetí mělo a stále má svůj stabilizační efekt. Důvody pro toto tvrzení jsou dva. Za prvé, svým ideologicky neutrálním pojetím přesahuje rozdílné politické názory a dokonce i mandát jednotlivých vlád²¹, které se během působnosti dokumentu vystřídaly následující tři:

1. vláda Jiřího Paroubka od 25.04.2005 do 04.09.2006,
2. vláda Mirka Topolánka I. od 04.09.2006 do 09.01.2007,
3. vláda Mirka Topolánka II. Od 09.01.2007 do 08.05.2009.

Za druhé, koncepce rozvoje klastrů, tak jak je v dokumentu popsána, má dlouhodobý

20 Národní klastrová strategie byla schválena usnesením vlády č. 883 dne 13. července 2005.

21 *Přehled vlád*. [online]. Praha: Informační centrum vlády ČR [cit. 2010-03-03]. Dostupné z WWW: <http://icv.vlada.cz/cz/historie/1993-2007-cr/default.htm>.

charakter, který zasílá jasný signál jednotlivým účastníkům a tržním subjektům, že se nejedná pouze o další návrh jak utratit veřejné prostředky, ale cílenou strategii ekonomického rozvoje.

Zájem o spolupráci a zlepšování síťových vazeb by pak neměl přicházet pouze „shora“, tzn. od státních a veřejných institucí, které v mnoha případech přebírají funkci navrhovatele a realizátora jednotlivých programů, namísto toho, aby projekt koncepčně pouze zaštitily, ale také „zdola“. Iniciativa by měla též vycházet od regionálních agentur, výzkumných a vzdělávacích institucí, klastrových iniciativ, firem nebo samotného průmyslu.

Na druhou stranu je jasné, že výsledky této či podobné koncepce, ať již jsou pozitivní či negativní, se neprojeví ihned, ale se zpožděním. Proto by měl existovat určitý prostor pro zhodnocení dopadů, dříve než bude přijata další forma veřejného financování. V tomto případě existuje prostor ke stálému zlepšování. Aktuálním příkladem pokulhávající koordinace státních orgánů, konkrétně Ministerstva průmyslu a obchodu a Ministerstva pro místní rozvoj, je situace, kdy MPO hned po ukončení programu OPMP – Klastry navázalo programem OPPI – Spolupráce aniž by MMR mělo možnost zhodnotit dopady jednoho programu a říci, že takto cílená veřejná podpora je pro regionální rozvoj pozitivní a mělo by se v ní pokračovat dalším programem.

5 Program Klastry

Mnozí zákonodárci napříč celoevropským politickým spektrem vědomi si faktu, že vznik a rozvoj přirozených klastrů představuje velice zdlouhavý a finančně náročný proces, dospěli k závěru, že v rámci podpory hospodářského rozvoje je nutné využít subvencí ke vzniku a rozvoji klastrů jakožto jedné z možných konkurenčních výhod. Z tohoto důvodu byly z evropských strukturálních fondů, konkrétně z Evropského fondu regionálního rozvoje, a státních rozpočtů alokovány finanční prostředky, které skrze jednotlivé podpůrné programy měly pomoci méně vyspělým regionům v jejich rozvoji a zvýšení konkurenceschopnosti. V České republice byl jedním z takových programů OPMP – Klastry.

5.1 Popis programu Klastry

Program Klastry byl v programovacím období 2004 – 2006 součástí Operačního programu Průmysl a podnikání, který byl financován ze strukturálních fondů Evropské Unie, konkrétně z Evropského fondu regionálního rozvoje, a státního rozpočtu České republiky. Jedná se tedy o veřejnou formu podpory na jejíž správě a implementaci se podílelo Ministerstvo průmyslu a obchodu prostřednictvím své organizace – agentury CzechInvest.

V rámci jednotlivých projektů se jednalo o tříletou dotační podporu, kdy konečným termínem pro podání Žádosti o platbu, tj. dotaci z OPMP – Klastry, byl 30. říjen 2006 s tím, že dotace mohou být nárokovány nejpozději do 30. června 2008. V aktuálním programovacím období 2007 – 2013 na program Klastry navazuje program Spolupráce z Operačního programu Podnikání a inovace.

Nutno říci, že celý program Klastry byl rozdělen do dvou fází, které zároveň kopírují proces vzniku a rozvoje klastrů, který jsme si popsali v předešlých kapitolách.

5.1.1 Vyhledání vhodných firem pro klastry

V první fázi bylo hlavním cílem identifikovat taková odvětví a firmy, kde lze díky

existujícím konkurenčním výhodám nebo potencionálně dobrým vazbám mezi soukromým a veřejným sektorem a akademickou sférou nalézt potenciál pro založení klastru. Na druhou stranu, v Národní klastrové strategii se píše, že to nejsou pouze ekonomicky silné regiony, kde by měl být rozvoj klastrů podpořen, ale i regiony ekonomicky slabé. S ohledem na mapování by mělo být bráno v potaz jak definování vazeb mezi firmami a institucemi v daném regionu, tak i definování společné dlouhodobé strategie a dílčích cílů s ohledem na rozvoj regionu.

Přidělované finanční prostředky v této fázi podléhaly následujícím podmínkám:

1. výše podpory byla maximálně 75 % uznatelných nákladů nebo v rozmezí 0,2 – 1 mil. Kč,
2. příjemcem podpory musel být kraj nebo jím určená organizace (firma), instituce terciárního vzdělávání nebo výzkumný ústav,
3. projekt musel být realizován na území ČR, mimo region Praha, a po vypracování Analýzy o stavu regionální ekonomiky muselo o založení klastru požádat min. 10 firem zahrnující instituci terciárního vzdělávání, výzkumnou organizaci nebo krajský úřad.

5.1.2 Zakládání a rozvoj klastrů

V druhé fázi bylo třeba se zaměřit na upevnění vazeb mezi jednotlivými členy a nastavit podmínky spolupráce, které povedou ke zlepšení potenciálních konkurenčních výhod a dynamičnosti segmentu. Příkladem takové spolupráce může být společný výzkum a vývoj, snižování nákladů na výrobu, propagaci a export nebo zvyšování konkurenceschopnosti celého regionu.

Přidělované finanční prostředky v této fázi podléhaly následujícím podmínkám:

1. výše podpory byla maximálně 75 % (1. rok), 65 % (2. rok), 55 % (3. rok) uznatelných nákladů nebo v rozmezí 3 – 45 mil. Kč,
2. příjemcem podpory musel být klaster, tj. právnická osoba podle § 18 zákona č.

40/1964 Sb., občanského zákoníku, zřízená za účelem podpory inovací a zvýšení konkurenceschopnosti v oboru,

3. projekt musel být realizován na území ČR, mimo region Praha, a po předložení Analýzy udržitelnosti klastru (pozn. alespoň po dobu projektu) mohl vzniknout klaster o min. členské základně 15 samostatných organizací, z nichž 60 % tvoří MSP, a mezi kterými musela být instituce terciárního vzdělávání nebo výzkumný ústav.

Druhou podmínku pak můžeme interpretovat tak, že pro vyplacení dotace musí mít každý klaster svou vlastní právní subjektivitu. V praxi to znamená, že rozvoj klastrů v ČR byl a stále je stimulován více vnějšími faktory, tj. intervencí státních a regionálních institucí v podobě dotací, než přirozenými tendencemi firem se sdružovat.

Podle Opatření č. 1.4 Rozvoj informačních a poradenských služeb – Program Klastry ani v jedné fázi projektu neexistuje právní nárok na dotaci. To znamená, že jednotlivé subjekty, kterým byly dotace přislíbeny, byly odkázány pouze na rozhodnutí a rychlost příslušných úředníků vyřídit všechny náležitosti, které se týkají převodu finanční podpory.

5.2 Analýza klastrových iniciativ

Porovnáním výsledků provedené analýzy programu OPPP – Klastry s cíli stanovenými v Národní klastrové strategii byla potvrzena úspěšnost dosažení dvou cílů. Těmi jsou:

1. Podpořit alespoň 20 projektů na vyhledávání vhodných podniků pro klastry v rámci celé ČR v širokém spektru jak tradičních tak nových odvětví v oblasti komerčních služeb.
2. Podpořit vznik a rozvoj minimálně 13 klastrů v rámci OPPP, které prokáží přínos českému hospodářství a udržitelnost rozvoje po ukončení poskytování podpory z OPPP.

Průběžný monitoring programu Klastry byl prováděn agenturou CzechInvest formou souhrnných statistických údajů o počtu podaných a zamítnutých žádostí a počtu přiznaných

dotací. V případě, že byla žádost posouzena kladně a tudíž byla přiznána dotace, agentura ve své databázi zveřejnila údaje o příjemci podpory, kraji realizace projektu, výši dotace, vyplacení dotace a dalších podrobnostech. Více informací lze získat na internetovém odkazu http://isop.czechinvest.org/isop_oppp/WebVystupy/stat_cerp_dotaci_z_oppp.aspx²² [cit. 2009-12-09].

Podíváme-li se do následující tabulky, zjistíme, že v programu Klastry bylo podáno 85 žádostí a 53 z nich bylo vyhodnoceno kladně a postoupeno k vyplacení dotace. Průměrná úspěšnost projektu tedy činila 62 %. Suma vyplacených finančních prostředků se k 16.10.2009 pohybovala ve výši téměř 231 mil. Kč.

22 Pro úspěšné načtení dat z databáze je nutné použít internetového prohlížeče Microsoft Internet Explorer (IE) nebo Mozilla Firefox s doinstalovaným rozšířením IE Tab nebo Coral IE Tab. Tyto doplňky umožní Firefoxu použít renderovací jádro IE, které je nutné k vykreslení stránek.

Tab. 2: Počet žádostí a výše dotace podle krajů

Kraj	Počet podaných žádostí					Výše podpory podle kraje sídla	Výše podpory podle kraje realizace projektu
	podaných	zamítnutých	přiznaných (CzechInvest)	přiznaných (Kraj sídla)	přiznaných (Kraj realizace)		
Hl.m. Praha	0	0	0	6	0	5 220 000 Kč	0 Kč
Jihočeský kraj	12	5	7	4	7	11 895 000 Kč	14 460 000 Kč
Jihomoravský kraj	13	5	8	9	11	42 931 000 Kč	43 808 000 Kč
Karlovarský kraj	5	1	4	3	4	1 796 000 Kč	2 696 000 Kč
Královéhradecký kraj	5	0	5	4	8	46 083 000 Kč	94 830 000 Kč
Liberecký kraj	3	0	3	3	1	25 239 000 Kč	431 000 Kč
Moravskoslezský kraj	17	5	12	12	12	62 694 000 Kč	62 694 000 Kč
Olomoucký kraj	5	3	2	2	1	1 481 000 Kč	882 000 Kč
Pardubický kraj	8	5	3	2	2	23 832 000 Kč	1 760 000 Kč
Plzeňský kraj	1	0	1	1	1	690 000 Kč	690 000 Kč
Středočeský kraj	5	3	2	1	1	664 000 Kč	664 000 Kč
Ústecký kraj	4	4	0	1	0	900 000 Kč	0 Kč
Vysočina	3	1	2	1	1	300 000 Kč	810 000 Kč
Zlínský kraj	4	0	4	4	4	7 083 000 Kč	7 083 000 Kč
Celkem	85	32	53	53	53	230 808 000 Kč	230 808 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat agentury CzechInvest (viz odkaz s. 46)

Z tabulky 2 je také patrné geografické rozložení projektů a výše dotací v rámci jednotlivých krajů ČR. Všimněme si, že zde nejsou čísla shodná, a to ani přesto, že veškeré údaje jsou z oficiální databáze agentury CzechInvest. Pokud vedle sebe postavíme počty přiznaných dotací podle Kraje sídla příjemce podpory, Kraje realizace projektu a oficiálního počtu přiznaných projektů, tak jak je uvádí CzechInvest, pak se situace liší v závislosti na kritériu. Vznikají tak jisté diskrepance co se počtu přiznaných dotací a výše dotací pro jednotlivé regiony týče. Na základě těchto údajů proto nelze přesně a jednoznačně stanovit, do jakého regionu finance plynou.

Nicméně, pokud bychom chtěli vyčíslit výši dotací podle jednotlivých okresů a typu regionu kde měl příjemce podpory sídlo, vypadala by situace následovně (viz tab. 3). Je však potřeba říci, že toto členění může být jako v předcházejícím případě do jisté míry zavádějící, protože ne vždy zpracovatel projektu, tedy příjemce podpory tak jak je uveden ve statistikách CzechInvestu, měl sídlo v regionu, kde se projekt realizoval. Celková částka 230 808 000 Kč, která byla v rámci projektu Klustry vyplacena, byla rozdělena mezi tři typy regionů:

- hospodářsky silné regiony,
- strukturálně postižené regiony,
- hospodářsky slabé regiony.

Dalo by se předpokládat, že upřednostňovanými regiony budou s pohledu SRR strukturálně postižené a hospodářsky slabé regiony. Nicméně, opak je pravdou. Nejvíce prostředků, celých 165 640 000 Kč (pozn. téměř $\frac{3}{4}$ všech prostředků), bylo proinvestováno v hospodářsky silných regionech a zbývajících 64 868 000 Kč ve strukturálně postižených regionech a pouhých 300 000 Kč v hospodářsky slabých regionech.

Tab. 3: Výše podpory podle regionu a okresu

Typ regionu	Výše podpory dle sídla příjemce
Hospodářsky silný	165 640 000 Kč
[-] Brno	42 931 000 Kč
[-] České Budějovice	1 470 000 Kč
[-] Hradec Králové	1 825 000 Kč
[-] Cheb	1 121 000 Kč
[-] Lázně Bělohrad	882 000 Kč
[-] Liberec	25 239 000 Kč
[-] Náchod	44 276 000 Kč
[-] Olomouc	882 000 Kč
[-] Pardubice	793 000 Kč
[-] Plzeň	690 000 Kč
[-] Praha	4 984 000 Kč
[-] Strakonice	9 540 000 Kč
[-] Tábor	885 000 Kč
[-] Ústí nad Orlicí	23 039 000 Kč
[-] Zlín	7 083 000 Kč
Strukturálně postižený	64 868 000 Kč
[-] Most	900 000 Kč
[-] Ostrava	62 694 000 Kč
[-] Přerov	599 000 Kč
[-] Sokolov	675 000 Kč
Hospodářsky slabý	300 000 Kč
[-] Třebíč	300 000 Kč
Celkem	230 808 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak již bylo uvedeno, 53 z celkových 85 podaných žádostí skončily vyplacením dotace. Budeme-li číslo 53 zkoumat podrobněji, zjistíme za ním 42 různých příjemců podpory. V celých 13 případech je dokonce příjemcem podpory samotný klastr. V tabulce 4 je uveden přehled těchto klastrů, stejně tak je pro každý z nich uvedena právní forma²³, kraj sídla, kraj realizace projektu, oficiální internetové stránky²⁴ a velikost členské základny.

23 Ve sloupci, kde je uvedena právní forma, je namísto celého názvu použita příslušná zkratka, tzn. a.s. pro akciovou společnost, o.s. pro občanské sdružení a z.s.p.o. pro zájmové sdružení právnických osob.

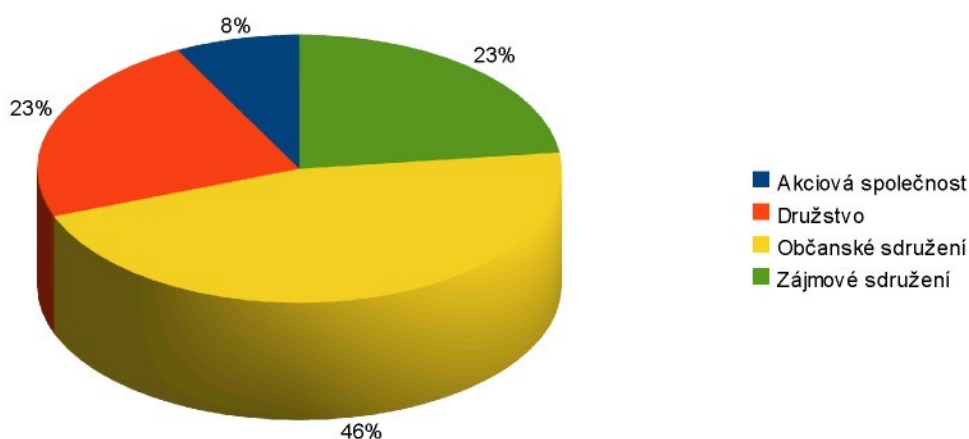
24 Odkazy na internetové stránky uvedené v tabulce 4 jsou k [cit. 2009-12-09] funkční.

Tab. 4: Přehled klastrů zapojených do OPMP - Klastry

Příjemce podpory	Právní forma	Kraj sídla	Kraj realizace projektu	Internetové stránky	Počet členů
CEITEC Cluster – bioinformatics	z.s.p.o.	jihomoravský	jihočeský	http://www.ceitec-cluster.cz/	26
CLUTEX – klastr technické textilie	o.s.	liberecký	královéhradecký	http://www.clutex.cz/	23
Družstvo ENVICRACK	družstvo	moravskoslezský	moravskoslezský	http://www.envicrack.cz/	24
EKOGEN	o.s.	jihočeský	jihočeský	http://www.ekogen.cz/	16
Klastr Přesného Strojírenství Vysočina	o.s.	Vysočina	jihomoravský	http://www.kpsv.cz/	17
Klastr českých nábytkářů	družstvo	jihomoravský	jihomoravský	http://www.furniturecluster.cz/	37
Klastr OMNIPACK – Klastr výrobců obalů	družstvo	královéhradecký	královéhradecký	http://www.klastromnipack.cz/	32
Moravskoslezský automobilový klastr	o.s.	moravskoslezský	moravskoslezský	http://www.autoklastr.cz/	49
Moravskoslezský dřevařský klastr	o.s.	moravskoslezský	moravskoslezský	http://www.msdk.cz/	31
Medicínsko-farmaceutický klastr Nanomedic	a.s.	pardubický	královéhradecký	http://www.nanomedic.cz/	23
Národní strojírenský klastr	o.s.	moravskoslezský	moravskoslezský	http://www.msskova.cz/CZ/default.aspx	47
Plastikářský klastr	z.s.p.o.	zlínský	zlínský	http://www.plastr.cz/	25
Water Treatment Alliance	z.s.p.o.	jihomoravský	jihomoravský	http://www.wateralliance.cz/	18

Zdroj: Vlastní zpracování

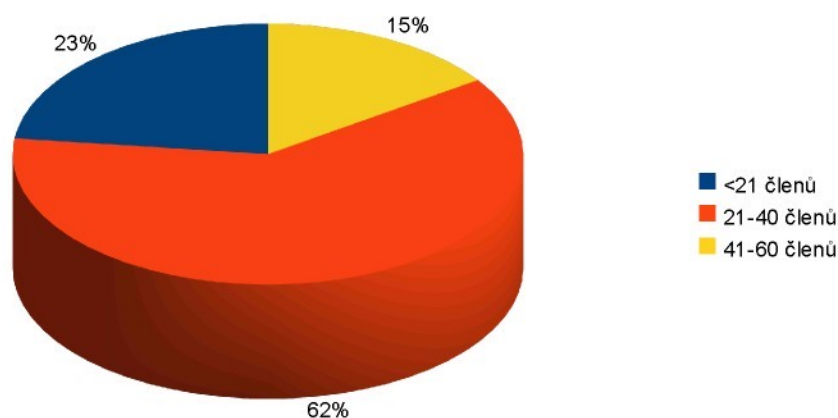
Z provedené analýzy vyplývá, že pro splnění podmínky právní subjektivity a tedy přiznání dotace, zvolily klastry nejčastěji právní formu občanského sdružení (46 %), družstva a zájmového sdružení právnických osob (obě formy po 23 %). Tento fakt poukazuje na skutečnost, že klastry nejsou primárně zakládány, aby generovaly profit jako klasické osobní či kapitálové společnosti, ale spíše za účelem vzájemné podpory, zabezpečení služeb a/nebo možnosti rozvoje zainteresovaných subjektů. Četnost využití jednotlivých právních forem je patrná také z obr. 10.



Obr. 10: Četnost právních forem klastrů

Zdroj: Vlastní zpracování

Co se týče velikosti členské základny, pak můžeme říci, že tradiční český klastr má nejčastěji mezi 21 až 40 členy, přičemž průměrný počet členů klastru se pohybuje okolo 28. Procentuální rozdělení podniků podle velikosti členské základny lze vyčíst z obr. 11.



Obr. 11: Počet členů v klastrech

Zdroj: Vlastní zpracování

Z analýzy také vyplývá, že všech 13 uvedených klastrů se prezentuje prostřednictvím internetových stránek. Tato forma komunikace podporuje a zvyšuje jednak vzájemnou komunikaci mezi okolím a klastrem jako celkem, ale také mezi jednotlivými členy klastru. V řadě případů mají jednotlivé internetové stránky svou vnitřní (intranetovou) část, která je přístupná pouze pro členy klastru.

Při vyhodnocování projektu OPMP – Klastry bylo v součtu zjištěno 387 různých podnikatelských subjektů, vzdělávacích a výzkumných zařízení a regionálních rozvojových agentur. Z toho 354 subjektů jsou členy výše uvedených klastrů. Zbývající počet firem má na klastr malou nebo žádnou návaznost, ale v rámci programu Klastry získaly dotaci. Jedná se převážně o RRA, výzkumné ústavy, instituce terciárního vzdělávání nebo specializované firmy, které se podílely na 1. fázi programu Klastry, tj. na mapování a vyhledávání vhodných firem pro klastry. Pokud se podíváme do následujícího přehledu (viz tab. 5), zjistíme četnost finančně podpořených subjektů podle okresu ve kterém působí, resp. ve kterém se nachází sídlo subjektu.

Tab. 5: Počet podpořených subjektů v okresech

Okres	Počet	Okres	Počet	Okres	Počet
Brno-město	46	Klatovy	1	Přerov	6
Brno-venkov	4	Kroměříž	2	Rychnov nad Kněžnou	3
Bruntál	8	Liberec	5	Semily	2
Břeclav	1	Mladá Boleslav	1	Sokolov	1
České Budějovice	9	Most	1	Strakonice	1
Děčín	2	Náchod	9	Svitavy	6
Frýdek-Místek	24	Nový Jičín	11	Šumperk	3
Havlíčkův Brod	2	Nymburk	1	Tábor	6
Hl.m. Praha	36	Olomouc	7	Trutnov	1
Hodonín	3	Opava	8	Třebíč	11
Hradec Králové	16	Ostrava	47	Uherské Hradiště	4
Cheb	1	Pardubice	7	Ústí nad Orlicí	9
Chrudim	2	Pelhřimov	3	Vsetín	9
Jičín	14	Písek	1	Vyškov	2
Jihlava	10	Plzeň	3	Zlín	20
Jindřichův Hradec	2	Praha-východ	1	Znojmo	5
Karviná	2	Praha-západ	2	Žďár nad Sázavou	3
Kladno	1	Prostějov	2		

Zdroj: Vlastní zpracování

Shrňeme-li četnosti podpořených firem podle typu regionu ve kterém se nacházejí, zjistíme, že 64 % firem se nachází v hospodářsky silných regionech, 24 % firem ve strukturálně postižených regionech a zbylých 12 % firem v hospodářsky slabých regionech (viz tab. 6).

Tab. 6: Počet podpořených firem v regionech

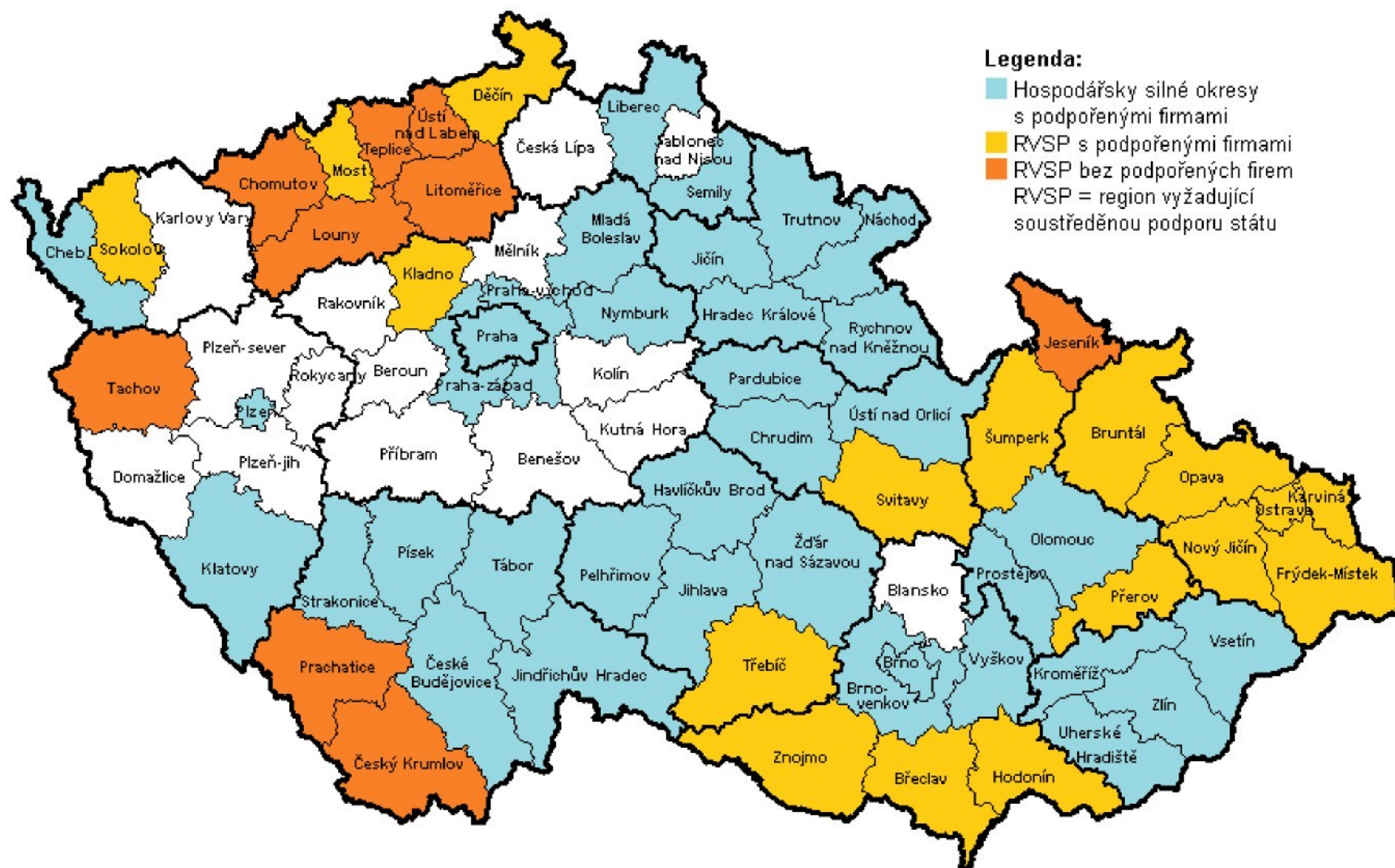
Typ regionu	Počet podpořených firem	Počet podpořených firem
Hospodářsky silný	247	63,82%
Strukturálně postižený	95	24,55%
Hospodářsky slabý	45	11,63%

Zdroj: Vlastní zpracování

Z následujícího geografického zobrazení ČR (viz obr. 12) je pak možné vyčíst v jakých

okresech se jednotlivé subjekty, které obdržely dotaci, nacházejí. To indikuje modrá a žlutá barva, přičemž žlutá barva dále znamená, že podpořené subjekty, ať již jsou členy nějakého klastru nebo stojí samostatně (pozn. čímž je myšleno, že obdržely dotaci na zpracování Analýzy vzniku a rozvoje klastru, ale nejsou členy klastru), se nacházejí ve strukturálně postiženém nebo v hospodářsky slabém regionu. Oranžová barva pak znamená, že se jedná o problémové regiony, které ovšem prostřednictvím firem a dalších institucí v rámci programu Klastry žádnou podporu neobdržely.

I přesto, že Strategie regionálního rozvoje na léta 2007 – 2013 rozeznává oblasti s vysoce nadprůměrnou nezaměstnaností, které jsou menší než okresy, tak při této analýze byly vzaty v potaz pouze oblasti do velikosti okresů. Je to proto, že v programovacím období 2004 – 2006 byla k určení regionů vyžadující soustředěnou podporu státu použita metodika definovaná v SRR z roku 2000. Tato metodika byla do značné míry použita i pro aktuální SRR (viz kap. 2.3).



Obr. 12: Podpora regionů z hlediska OPKP – Klastry

Zdroj: Vlastní zpracování

5.3 Případové studie

Cílem této podkapitoly je ilustrovat na dvou případových studiích, jakým způsobem se **Národní strojírenský klastr** a **Moravskoslezský automobilový klastr** vypořádaly s jednotlivými komplikacemi při zakládání klastru, žádosti o dotace, stanovování vizí, strategií a cílů, jejich financování atd. Autor záměrně vybral tyto klastry, a to ze dvou důvodů:

1. velikostí členské základny se jedná o největší klastry na území ČR,
2. oborem, ve kterém působí, zastupují tradiční česká odvětví, tj. strojírenství a automobilový průmysl.

Jednotlivé případové studie pak mají následující strukturu:

- Historie,
- Struktura a finance,
- Vize, cíle a projekty.

5.3.1 Národní strojírenský klastr

Historie

Historie Národního strojírenského klastru²⁵ je poněkud složitější než je tomu v případě ostatních klastrů v České republice. Jeho kořeny totiž sahají až do roku 2003, kdy se 35 firem podnikajících v oboru strojírenství dohodlo na založení zájmového sdružení právnických a fyzických osob. Toto sdružení tak představuje jeden z prvních klastrů na našem území – Moravskoslezský strojírenský klastr (MSSK).

Během následujících dvou let však aktivita klastru pomalu stagnovala a počet členů se snížil na polovinu. Tato tendence se změnila v roce 2005, kdy došlo k výměně vedení, které přišlo s novou vizí a strategickými cíli. Snahu o návrat na výsluní také podpořil

25 Adresa oficiálních internetových stránek klastru je <http://www.msskova.cz/CZ/default.aspx> [cit. 2009-12-09].

Operační program Průmysl a podnikání svým dílčím programem Klastry. V rámci první fáze programu Klastry byl odstartován projekt „*Vyhledávání vhodných firem pro restrukturalizaci MSSK*“. Ten měl pomoci změny infrastruktury, vnitřní restrukturalizace a lidských zdrojů přivést klastr do druhé fáze, tedy fáze rozvoje klastru.

První fáze projektu nepřinesla pouze změnu jména klastru na Národní strojírenský klastr, ale i změnu vnímání samotného uskupení širší veřejností. To se projevilo zejména v rozrůstání členské základny, která na konci roku 2006 čítala 36 členů. NSK tak ve velké síle vstoupil do druhé fáze svého rozvoje a zahájil projekt „*Rozvoj Moravskoslezského strojírenského klastru*“, který si dal za cíl „*vybudovat do 5 let v Moravskoslezském kraji vysoce prestižní a moderní strojírenskou základnu připravenou z hlediska lidských zdrojů, nových technologií inovací na vznik subdodavatelských řetězců v oblasti strategických projektů pro energetický průmysl, dopravní průmysl a stavitelství v globálním měřítku*“.²⁶ Projekt druhé fáze byl úspěšně ukončen v polovině roku 2008.

V následující tabulce 7 je ilustrován vývoj členské základny Národního strojírenského klastru.

Tab. 7: Vývoj členské základny NSK

Rok	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Počet členů	35	30	18	36	51	49	47

Zdroj: *Vznik a vývoj MSSK [online]*. Ostrava: Národní strojírenský klastr [cit. 2009-12-09]. Dostupné z WWW: <<http://www.msskova.cz/CZ/Program/Vznik%20a%20v%C3%BDvoj.aspx>> a vlastní zpracování.

Struktura a finance

Jak je uvedeno výše, NSK je zájmovým sdružením právnických a fyzických osob, jehož nejvyšším orgánem je Shromáždění členů. Za samotné vedení klastru je pak odpovědný manažer klastru, dva administrativní pracovníci a pětičlenná Výkonná rada. Na transparentnost finančních operací dohlíží Revizor účtů.

²⁶ *Rozvoj MSSK*. [online]. Ostrava: Národní strojírenský klastr [cit. 2009-12-09]. Dostupné z WWW: <<http://www.msskova.cz/CZ/Projekty/Rozvoj%20Moravskoslezsk%C3%A9ho%20stroj%C3%ADrensk%C3%A9ho%20klastru.aspx>>.

Dle stanov je NSK nevýdělečnou organizací, ale i ta pro realizaci svých záměrů využívá finančních prostředků. Těmi jsou členské příspěvky, jejichž výše se liší v závislosti na velikosti členské organizace. Konkrétní výše poplatku pro:

- a) nestátní neziskové organizace, rozpočtové organizace, občanská sdružení atd. činí 10 000 Kč za rok,
- b) drobné a malé podniky s obrátem do 50 mil. Kč činí 30 000 Kč za rok,
- c) střední a velké podniky s obrátem nad 50 mil. Kč činí 50 000 Kč za rok.

Další formou příjmů jsou poplatky za služby a poradenství, které klastr svým členům nabízí. Jejich paleta je poměrně široká a zahrnuje takové služby jako jsou analýzy kooperačních vztahů a jejich optimalizace, marketingové studie, pořádání vzdělávacích akcí a různých workshopů²⁷, organizace podnikatelských misí do zahraničí, spolupráce při přípravě žádostí o dotace, audit dodavatelů, certifikace, budování personálních sítí, poradenství v oblasti výzkumu a vývoje a mnoho dalších.

Z hlediska příjmů bychom pak neměli opomenout ani výnosy z pořádaných akcí, dary, dotace a úroky a výnosy ze jmění.

Vize, cíle a projekty

Získané prostředky jsou následně investovány jak do administrace, řízení a rozvoje klastru, tak i do společných projektů. NSK lze zařadit mezi pro-aktivní klastry, o čemž svědčí i množství projektů, na kterých se jeho členové společně podílejí.

Prvním projektem je *„Inovace studijních programů strojních oborů jako odezva na kvalitní požadavky průmyslu“*. Ten byl svým zaměřením velice zajímavý, a to z toho hlediska, že působil v oblasti vysokoškolského vzdělávání. Projekt probíhal v letech 2007 – 2008 pod

27 Anglické slovo workshop zdomácnělo v mnoha světových jazycích a čeština není výjimkou. Skrývá se za ním forma pracovní či prakticky orientovaného semináře, kde se setkávají odborníci, v řadě případů i celé firmy, z různých oborů a vyměňují si své znalosti a zkušenosti. Workshop tedy slouží jako jakási forma mezi-institucionální komunikace, jejímž účelem je jak získání nových, tak i obohacení a upevnění stávajících, odborných poznatků, kontaktů a vazeb.

záštitou Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava a konkrétně se snažil přiblížit prakticky orientované (průmyslové) a teoretické zázemí klastru, tzn. že jeho hlavním cílem bylo pozměnit studijní osnovy tak, aby byly schopné připravit budoucí absolventy v oboru strojírenství, kteří budou schopni hned po absolutoriu začít pracovat ve svém oboru.

Tímto způsobem vznikla jedinečná příležitost pro studenty a zaměstnance vysokých škol, kteří tak získali přístup k praktickým zkušenostem a vysoce odborným znalostem z oblasti aplikovaného strojírenství. Na druhou stranu, zástupci průmyslu a firem připravují budoucí odborníky za relativně nízké náklady.

Dalším z řady projektů je „*Kooperační síť pro strojní inženýrství*“, kde je hlavním řešitelem Vysoké učení technické v Brně. Partnery projektu jsou mimo klaster samotný i další instituce jako například Ústav fyziky materiálů AV ČR, Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Siemens Electric Machines, Hospodářská komora okresu Přerov, Slovácké strojírny a Timken Česká republika. Jak už název v mnohém napovídá, tento projekt je zaměřen na vybudování a upevnění kooperačních sítí, konkrétně informačních, kterých je zapotřebí ke generování a přenosu nových znalostí, ale také distribučních kanálů.

Nutno podotknout, že zmínění partneři nejsou členy klastru. Tento fakt jen dále demonstruje úspěšnost klastrové politiky, tzn. aplikaci vybraných technik k vybudování přirozených kooperačních sítí.

5.3.2 Moravskoslezský automobilový klaster

Historie

Moravskoslezský automobilový klaster²⁸ byl založen 13. září 2006 a patří tak mezi velice mladé klastry, které vznikly jako odezva na dotační program OPMP – Klastry. Tento fakt však nemění nic na tom, že MAK je dnes jedním z největších českých klastrů co se velikosti členské základny týče. Ta aktuálně pojímá 49 členů. Hlavní příčina vzniku MAK byla zlepšit vnímání Moravskoslezského kraje jako regionu, který se prostřednictvím

28 Adresa oficiálních internetových stránek klastru je <http://www.autoklaster.cz/> [cit. 2009-12-09].

přínosů konceptu klastrování, jimiž jsou například podpora inovací, zvýšení konkurenceschopnosti, exportní schopnosti a síťové provázanosti firem, plné využití lidského kapitálu a technického zázemí a dalšího, stane perspektivním a vyhledávaným místem pro život a podnikání.

Struktura a finance

MAK vznikl jako nezávislé a dobrovolné sdružení právnických a fyzických osob, které sdružuje výrobce, dodavatele a poskytovatele výrobků a služeb z oblasti automobilového průmyslu a příbuzných oborů a zástupce vzdělávacích a výzkumných institucí. Založením sdružení tak vznikla platforma, jejíž primární účel je spíše organizačně-reprezentativní než podnikatelský.

Nejvyšším orgánem v organizační struktuře je Valná hromada složená z jednotlivých členů sdružení (klastru), která je svolávána Výkonnou radou nejméně jednou do roka. Valná hromada je zejména odpovědná za přijímání rozpočtu, schvalování a rozhodování o administraci a směřování sdružení, volbu a odvolávání zástupců Výkonné rady a Dozorčí rady. Výkonná rada představuje 7-členný statutární orgán, který řídí veškerou činnost sdružení a jmenuje a odvolává prezidenta, dva viceprezidenty a výkonného manažera. Posledním orgánem sdružení je 3-členná Dozorčí rada, která v čele se svým předsedou kontroluje finanční operace, účetní závěrky a celkové hospodaření klastru.

Jak již bylo uvedeno, MAK nebyl zřízen s podnikatelským záměrem, tj. dosahovat zisk, ale jako nestátní nezisková organizace, která k realizaci svých záměrů využívá finančních prostředků plynoucích z členských příspěvků, darů, grantů, dědictví, dotací, režijních poplatků za služby, výnosů z benefičních akcí, úroků a případných jiných výnosů ze správy jmění. Největší část financí prozatím plyne z dotací (pozn. program OPMP – Klastry a další rozvojové programy) a členských příspěvků, které jsou rozděleny do dvou kategorií:

1. **standard** představuje pravidelné členské příspěvky jejichž výše je závislá na velikosti člena klastru. Výše příspěvků jsou tedy stanoveny pro:
 - a) drobné a malé podnikatele, kteří zaměstnávají méně než 50 zaměstnanců nebo

jejich aktiva či čistý obrat za poslední uzavřené účetní období nepřesahuje 10 mil. Euro, a vzdělávací instituce ve výši 5 000 Kč za rok,

- b) střední podnikatele, kteří zaměstnávají méně než 250 zaměstnanců nebo jejich aktiva nepřesahují 43 mil. Euro či čistý obrat za poslední uzavřené účetní období nepřesahuje 50 mil. Euro, ve výši 20 000 Kč za rok,
- c) velké podniky, kteří zaměstnávají více než 250 zaměstnanců nebo jejich aktiva přesahují 43 mil. Euro či čistý obrat za poslední uzavřené účetní období přesahuje 50 mil. Euro, ve výši 60 000 Kč za rok.

- 2. **nadstandard** představují dobrovolné finanční příspěvky, které zejména odráží zájem jednotlivých účastníků ve společných projektech.

Vize, cíle a projekty

Výše členských příspěvků neodráží pouze paletu služeb, ke kterým mají jednotliví členové přístup, ale i možnosti realizace přijatých vizí, cílů a projektů. Ústřední hnací silou se tedy stala vize ve znění: „*Plným využitím potenciálu členů Moravskoslezského automobilového klastru při naplňování existujících i budoucích příležitostí v odvětví automobilového průmyslu zdvojnásobit počet členů MAK v řadách dodavatelů 1 – 3²⁹ a do 5 let docílit zařazení 80 % členů MAK mezi certifikované dodavatele pro automobilový průmysl.*“³⁰

V rámci této vize byly stanoveny i jednotlivé strategické cíle, které by měly klastru pomoci zejména:

- při náboru nových pracovníků vyššího a středního managementu a problematicky obsaditelných dělnických profesí,
- pro zlepšení vyjednávací pozice jak se svými partnery, tak i odběrateli finálních výrobků, ale i orgány místní a státní samosprávy,

29 Označení 1 – 3 v tomto případě znamená do jaké sféry – primární, sekundární, terciární – konkrétní dodavatel patří.

30 *Vize, cíle MAK* [online]. Ostrava: Moravskoslezský automobilový klastr [cit. 2009-12-09]. Dostupné z WWW: <<http://www.autoklastr.cz/cz/o-nas/default.aspx>>.

- pro plné využití a další rozvíjení výzkumných, vývojových a technických kapacit v automobilovém průmyslu.

Mezi úspěchy, kterých bylo dosaženo společným úsilím a vzájemnou spoluprací, bychom mohli zařadit zmapování automobilového průmyslu v Moravskoslezském kraji a následné vybudování podrobné databáze nebo také projekt, který se zaměřil na trendy v rozvoji nákupu v automobilovém průmyslu ve střední Evropě.

6 Závěr

O programu OPPP – Klastry bylo napsáno již mnoho studií a analýz, které jej hodnotí ze všech možných hledisek a podle různých kritérií, a ve svých závěrech se snaží o objektivní hodnocení založené na kritickém přístupu. V převážné většině případů převládá pozitivně laděné mínění o programu Klastry, resp. o pozitivních výsledcích, kterých se podařilo jeho působením docílit. Je však také pravdou, že jako spousta nových myšlenek a koncepcí, tak i klastrování s sebou přináší jisté problémy. I na ty je potřeba upozornit a do budoucna je minimalizovat nebo úplně odstranit. A to je také jeden z cílů této diplomové práce. Závěrem tedy shrňme nejdůležitější fakta a doporučení.

Problematika klastrování patří mezi mladé, nicméně velice potenciální, koncepce pro zvyšování konkurenceschopnosti firem, regionů a potažmo i států. V České republice se začíná oficiálně praktikovat teprve až po roce 2000, kdy vznikají první konzistentní zprávy a strategie, jakým způsobem tuto koncepci uchopit. První souhrnnější výsledky pak byly zveřejněny po roce 2004, a to v souvislosti s odstartovaným, dnes již uzavřeným, programem OPPP – Klastry, který se v ČR stal jakýmsi pionýrem z pohledu veřejné podpory vůči klastrovým iniciativám a klastrům.

Jak již bylo zmíněno dříve, klastry jsou regionální shluky či síťové struktury firem působících ve stejném či podobném odvětví, které hledají vzájemnou podporu, aby rozšířily své možnosti, upevnily pozici na trhu a tím zvýšily i svou konkurenceschopnost. Jsou převážně zaměřeny na využití inovačního potenciálu, dynamičnosti a otevřenosti malých a středních podniků, výzkumných a vzdělávacích institucí a podpůrných veřejných institucí. Z hlediska regionů přinášejí možnost jeho růstu, stability a prosperity. Proto je důležité, zvláště pak v pohraničních regionech, aby se spolupráce neodehrávala pouze na tuzemském území, ale překročila hranice do sousedních států, které tvoří společný evropský trh.

Program Klastry byl jedním z 11 programů Operačního programu Průmysl a podnikání (OPPP), který byl vypsán na období 2004 – 2006. Na tento program navázal program Spolupráce, jeden ze 16 dílčích programů Operačního programu Podnikání a Inovace

(OPPI), vypsaný na období 2007 – 2013. Celkem se tedy jedná o 27 programů, které se určitou dobu svým zaměřením i časově překrývají. Toto číslo je poměrně vysoké a z organizačního hlediska je to číslo, které klade obrovské nároky na administraci a koordinaci, sběr, zpracování a vyhodnocování dat a provádění různých analýz. Z hlediska efektivnosti a redukce byrokracie, by proto bylo vhodné, aby se počet jednotlivých programů snížil. To ovšem neznamená, aby se některé programy úplně zrušily a podpora byla zastavena, ale aby se příbuzné programy, tj. programy s podobným zaměřením, sloučily do větších programových celků a snížila se tak administrativní zátěž.

Při takové změně by se pak dalo uvažovat o přesunu zájmu z administrace programů více k vyhodnocování jejich dopadů, což by vedlo k zpřesňování zacílení těchto programů, resp. finančních prostředků, které jsou skrze ně vynakládány. Na potřebu zpřesňovat cíle programů podpory, tedy přemýšlet o jejich účelnosti a efektivnosti v širším měřítku, upozorňuje další závěr této diplomové práce. Takovým je odpověď na otázku, zda-li existuje provázanost mezi Strategií regionálního rozvoje, Národní klastrovou strategií a programy podpory.

Jak ukazují výsledky provedené analýzy, tak jistá provázanost mezi programy podpory a státními rozvojovými strategiemi existuje. Příkladem může být, že v rámci programu Klastry se podařilo splnit minimálně dva cíle stanovené v Národní klastrové strategii, kterými byly:

1. Podpořit alespoň 20 projektů na vyhledávání vhodných podniků pro klastry v rámci celé ČR v širokém spektru jak tradičních tak nových odvětví v oblasti komerčních služeb.
2. Podpořit vznik a rozvoj minimálně 13 klastrů v rámci OPPI, které prokáží přínos českému hospodářství a udržitelnost rozvoje po ukončení poskytování podpory z OPPI.

Co se týče provázanosti druhé strategie, kterou reprezentuje vládou přijatý dokument Strategie regionálního rozvoje, a vypisovanými programy podpory, tak i zde existuje určitá

míra provázanosti. To se například týká zacilování podpory do slabších či postižených oblastí ČR (viz obr. 12) nebo oblastí, které vykazují potenciál v podobě rostoucího odvětví.

Nicméně i zde existují odchylky mezi plánem a skutečností. Ne všechny strukturálně postižené regiony, zvláště pak z Ústeckého a části Jihočeského kraje a okresů Tachov a Jeseník, obdržely v rámci OPPP – Klastry finanční podporu, což poukazuje na možnosti zlepšení v toku těchto prostředků do postižených oblastí. Na tyto a podobné problémy by se mělo reagovat zvýšenou snahou o nalezení vhodných řešení pomocí a zpřesnění zacílení programů podpory s ohledem na fakta uvedená v SRR. Dalším poznatkem, který pouze potvrzuje nutnost lépe koordinovat vypisované programy s přijatými strategiemi, je i fakt, že téměř celé $\frac{3}{4}$ (165 640 000 Kč) finanční podpory vyplacené v rámci programu OPPP – klastry směřovaly do silných regionů.

7 Seznam použité literatury

Seznam použité literatury je rozdělen do dvou částí. První část „Citace“ obsahuje seznam zdrojů, na které existují v diplomové práci odkazy. Druhá část „Bibliografie“ pak obsahuje seznam všech ostatních použitých zdrojů.

7.1 Citace

Klastry. [online]. Praha: CzechInvest, 2007 [cit. 2009-12-09]. Dostupné z WWW: <<http://www.czechinvest.org/klastry>>.

MARSHALL, A. *Principles of Economics*. [online] 8th ed. London: Macmillan and Co., 1920 [cit. 2010-03-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.econlib.org/library/Marshall/marP.html>>.

OECD. *Competitive Regional Clusters: National Policy Approaches*. Paříž: OECD, 2007. ISBN 978-92-64-03182-1.

Opatření č. 1.4. Rozvoj informačních a poradenských služeb. [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2004 [cit. 2009-12-09]. Dostupné z WWW: <<http://download.mpo.cz/get/27910/39691/463628/priloha016.pdf>>.

PAVELKOVÁ, D. aj. *Klastry a jejich vliv na výkonnost firem*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2009. 272 s. ISBN 978-80-247-2689-2.

PORTER, M. E. *Clusters and the New Economics of Competition*. Harvard Business Review. 1998, roč. 76, č. 6, s. 78. ISSN 0017-8012.

Průvodce klastrem. [online]. Praha: CzechInvest, 2005 [cit. 2009-12-09]. Dostupné z WWW: <<http://www.czechinvest.org/data/files/pruvodce-klastrem-63.pdf>>.

Přehled vlád. [online]. Praha: Informační centrum vlády ČR [cit. 2010-03-03]. Dostupné z WWW: <<http://icv.vlada.cz/cz/historie/1993-2007-cr/default.htm>>.

ROSENFELD, S. A. *Backing into Clusters: Retrofitting Public Policies*. [online]. Integration Pressures: Lessons from Around the World. John F. Kennedy School

Symposium, Harvard University, March 29-30 2001 [cit. 2010-03-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessgrowthinitiative.org/KeyPracticeAreas/Documents/Backing%20into%20Clusters%20Retrofitting%20Public%20Policies.pdf>>.

Rozvoj MSSK. [online]. Ostrava: Národní strojírenský klastr [cit. 2009-12-09]. Dostupné z WWW: <<http://www.msskova.cz/CZ/Projekty/Rozvoj%20Moravskoslezsk%C3%A9ho%20stroj%C3%ADrensk%C3%A9ho%20klastru.aspx>>.

SKOKAN, K. *Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2004. 160 s. ISBN 80-7329-059-6.

SÖRVEL, Ö.; LINDQVIST, G.; KETELS C. *Zelená kniha klastrových iniciativ*. 1. přeložené vyd. Praha: CzechInvest, 2006. ISBN 91-974783-3-4.

SYNEK, M aj. *Podniková ekonomika*. 4. přepracované a doplněné vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 473 s. ISBN 80-7179-892-4.

Vize, cíle MAK. [online]. Ostrava: Moravskoslezský automobilový klastr [cit. 2009-12-09]. Dostupné z WWW: <<http://www.autoklastr.cz/cz/o-nas/default.aspx>>.

Vznik a vývoj MSSK. [online]. Ostrava: Národní strojírenský klastr [cit. 2009-12-09]. Dostupné z WWW: <<http://www.msskova.cz/CZ/Program/Vznik%20a%20v%C3%BDvoj.aspx>>.

7.2 Bibliografie

JÁČ, I.; RYDVALOVÁ, P.; ŽIŽKA, M. *Inovace v malém a středním podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 174 s. ISBN 80-251-0853-8.

Klastry. [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2004 [cit. 2009-12-09]. Dostupné z WWW: <<http://www.czechinvest.org/data/files/letak-oppp-klastry-216.pdf>>.

NEUŽILOVÁ, I. *Národní klastrová strategie 2005 – 2008*. [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2006 [cit. 2009-12-09]. Dostupné z WWW:

<<http://www.mpo.cz/dokument6216.html>>.

PORTER, M. E. *The Competitive Advantage of Nations. With a new Introduction*. 11th ed. New York: Free Press, 1998. ISBN 0-684-84147-9.

RYDVALOVÁ, P.; ŽIŽKA, M. *Konkurenceschopnost a jedinečnost obce*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008. ISBN 978-80-7372-423-8.

SKOKAN, K. *Klastry v transformaci regionů – pět let poté*. Ekonomická revue. 2007, roč. 10, č. 2/3, s. 149-166, ISSN 1212-3951.

Slepé mapy ČR. [online]. Zemepis.com, 2002 – 2010 [cit. 2009-11-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.zemepis.com/slmapy-cr.php>>.

SOKOLT, L. *Koncepce podpory malého a středního podnikání na období 2007 – 2013*. [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2006 [cit. 2009-12-09]. Dostupné z WWW: <<http://download.mpo.cz/get/28172/29964/322193/priloha001.pdf>>.

Strategie regionálního rozvoje České republiky 2000. [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2000 [cit. 2010-04-23]. Dostupné z WWW: <<http://www.mmr.cz/CMSPages/GetFile.aspx?guid=05671da6-5c0d-49dc-9206-88e705d3f79d>>.

Strategie regionálního rozvoje České republiky 2006. [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2006 [cit. 2010-04-23]. Dostupné z WWW: <<http://www.mmr.cz/CMSPages/GetFile.aspx?guid=efcee353-71af-428c-9f77-0e327e77504d>>.

TOUŠEK, V. aj. *Česká republika – portréty krajů*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2005. ISBN 80-239-63-8.

WOKOUN, R. *Regionální rozvoj*. 1. vyd. Praha: Linde, 2008. ISBN 978-80-7201-699-0.

Seznam příloh

Příloha A: Opatření č. 1.4 – Program Klastry: Osnova studie proveditelnosti pro projekt zakládání a rozvoje klastrů (5 stran)

Osnova studie proveditelnosti pro projekt zakládání a rozvoje klastrů

V rámci tohoto dokumentu se předpokládá využití informací a dat, zjištěných v rámci projektu Vyhledávání vhodných firem pro klastry a výsledků Výstupní studie z projektu Vyhledávání vhodných firem pro klastry.

1. Stručný popis projektu

- Název projektu – klastru
- Odvětví ekonomických činností – zaměření klastru
- Region – oblast působnosti
- Vize klastru
- Harmonogram realizace projektu včetně rozdělení na etapy a definování milníků
- Identifikace klastru – seznam členů klastru: firem, institucí terciárního vzdělávání a výzkumných ústavů

2. Souhrn výsledků projektu Vyhledávání vhodných firem pro klastry

(stručné shrnutí výsledků Výstupní studie z projektu Vyhledávání vhodných firem pro klastr, max. ½ stránky A4)

3. Popis regionu a prostředí

- Popis daného odvětví v regionálním kontextu se zaměřením na ekonomický rozvoj regionu (včetně profilu průmyslu a obchodu a vývoje nezaměstnanosti v regionu)
- Význam odvětví, která jsou součástí klastru, v kontextu regionálních strategií a priorit (popis souladu zaměření klastru s regionálními prioritami s odkazy na existující dokumenty rozvoje kraje a/nebo potvrzení krajské samosprávy o strategické významnosti klastru a jeho klíčových odvětvích)
- Vliv klastru na okolní prostředí:
 - Podíl zaměstnanců ve firmách sdružených v klastru jako podíl na celkovém počtu zaměstnaných v daném odvětví v regionu
 - Potenciál klíčových odvětví v klastru k růstu produktivity (včetně údajů o produktivitě práce v odvětví min. za poslední 3 roky)
 - Potenciál klíčových odvětví v klastru k růstu vývozu (včetně údajů o exportu odvětví z ČR min. za poslední 3 roky)
 - Inovační potenciál klíčových odvětví v klastru
- Předpokládaný dopad vzniku a rozvoje klastru na rozvoj daného regionu – měřitelné přínosy klastru pro region a jeho ekonomiku (v číslech, návrh indikátorů a jejich měření)

4. Profil členů klastru**4.1. Informace o firmách, sdružených v klastru**

Za každou firmu, která je členem klastru, musí být vyplněn následující dotazník:

Název společnosti					
Adresa	Ulice	Město	PSČ		
Země původu majoritního vlastníka					
Předmět činnosti					
Datum založení firmy					
Charakter hlavních odběratelů:					
1) podle odvětví					
2) podle regionu (v ČR/mimo ČR)					
Kontaktní osoba	Příjmení	Jméno	Titul		
Telefon					
Mobil					
E-mail					
WWW					
OKEČ (5-ti místný kód)	hlavní	vedlejší	vedlejší	vedlejší	vedlejší
Ekonomické údaje (rok)		2001	2002	2003	2004
Tržby (Kč)					
Export (%)					
Hrubý zisk %					
Účetní přidaná hodnota					
Průměrný stav zaměstnanců					
% zaměstnanců ve výzkumu a vývoji					
Náklady na V&V (Kč)					

Dotazník bude doplněn slovním komentářem k následujícím bodům:

- Základní informace o členech klastru
- Vývoj exportu, obrátu, zisku a účetní přidané hodnoty
- Popis hlavních aktivit
- Popis zaměstnanců (počet a struktura)
- Počet inovačních projektů registrovaných společností
- Dosavadní účast v podobných projektech spolupráce firem
- Mezinárodní spolupráce ve vývoji a výzkumu
- Popis současné spolupráce s VŠ nebo výzkumnými ústavy

4.2. Popis institucí terciárního vzdělávání / výzkumných ústavů, které jsou členem klastru, popř. mají s klastrem uzavřenu smlouvu o spolupráci

- Identifikace institucí terciárního vzdělávání / výzkumných ústavů, které jsou členy klastru nebo mají s klastrem uzavřenou smlouvu o spolupráci, zejména jednotlivých fakult, kateder, ústavů
- Popis zaměření jednotlivých institucí a jejich relevance pro klaster a rozvoj klíčových odvětví klastru
- Popis konkrétních činností, které budou těmito institucemi v rámci klastru vykonávány a jejich konkrétní přínos pro klaster a společné projekty
- Popis dosavadní spolupráce institucí terciárního vzdělávání/výzkumných ústavů s průmyslem a případně dosavadní spolupráce mezi členy klastru a institucí terciárního vzdělávání/výzkumným ústavem
- Charakteristika institucí terciárního vzdělávání, výzkumných ústavů s ohledem na práci v mezinárodních sítích, účast na programech aplikovaného výzkumu, na transferu technologií, relevantních k předmětu činnosti daného klastru
- Informace o institucích terciárního vzdělávání a výzkumných organizacích, jež zatím s klastrem nespolupracují, mohou však být pro potenciální klaster z hlediska jeho činnosti významné.

5. Organizace a struktura klastru

- Definice klastru, jeho vize, cíle a strategie
- Právní forma klastru
- Popis organizační struktury (vnitřní pravidla, orgány – práva a povinnosti)
- Popis zajištění udržitelnosti a životaschopnosti klastru z hlediska rozhodovacích pravomocí a schvalovacích mechanismů
- Analýza silných a slabých stránek klastru (SWOT analýza)

6. Organizační struktura managementu klastru a profil jednotlivých pozic

- Manažer klastru: požadovaný profil, popis pracovní činnosti, práva a zodpovědnosti, model odměňování. Specifikace, zda se jedná o zaměstnance některého z členů klastru.
- Zaměstnanci klastru: požadovaný profil, popis pracovní činnosti, práva a zodpovědnosti, model odměňování, status zaměstnanců (smlouva, ŽL... atd).
- Prověření způsobilosti manažerů a zaměstnanců klastru (CV + reference)

7. Finanční plán klastru

- Celkový návrh rozpočtu pro dobu realizace projektu
- Zásady financování jednotlivých projektů
- Celkové náklady projektu, v členění:
 - provozní náklady
 - náklady na mzdy
 - ostatní náklady
- Cash flow po dobu trvání projektu (po čtvrtletích)
- Zdroje financování
 - Soukromé zdroje nebo členské příspěvky
 - Zdroje z regionálních rozpočtů
 - Zdroje ze státního rozpočtu
 - Zdroje z EU
 - Ostatní
- Popis zajištění udržitelnosti a samofinancovatelnosti klastru po dobu minimálně 5 let od data vydání Rozhodnutí
- Analýza rizik a analýza citlivosti

8. Popis plánovaných činností a společných projektů klastru

- Popis hlavních aktivit zajišťovaných klastrem na 3 roky trvání projektu
- Popis a specifikace plánovaných služeb klastru pro členy
Jako např. ... Školení, semináře, workshopy, výzkumy trhu a konkurence, poskytované konzultační služby, marketing klastru, benchmarking s ostatními klastry, spolupráce na inovacích, kooperace mezi partnery... atd.
- Popis a specifikace plánovaných společných projektů členů klastru
 - Tato část bude obsahovat detailní popis každé oblasti společných projektů. Pro každou oblast musí být známy cíle, definovány akční plány k jejich dosažení a navrženy projekty v rámci jednotlivých oblastí.
 - Na navržené cíle musí být vázány očekávané výstupy společných projektů, které jsou jasně měřitelné a zároveň musí být zpracována metodika jejich hodnocení.
 - Pro všechny oblasti a projekty bude definován zejména finanční plán, technické zajištění, realizační týmy a předpokládané zapojení jednotlivých členů klastru. Finanční plán bude navazovat na finanční plán klastru v odstavci 7.

- V případě, že již byly realizovány určité konkrétní kroky v oblasti spolupráce s konkrétními výsledky, bude tato část obsahovat i popis dosavadní realizace akčních plánů a jejich výsledků.

Základní oblasti společných projektů členů klastru:

- **Společné projekty v oblasti výzkumu, vývoje a inovací**
- **Společné projekty v oblasti propagace, obchodu, exportu**
- **Společné projekty v oblasti rozvoje lidských zdrojů**
- **Společné projekty členů klastru v ostatních oblastech (např. společný nákup, transport a logistika apod.)**

9. Ekonomická analýza projektu

- Cíle a použitá metodika (cíle pro zvýšení výkonnosti klastru a metody jejich měření)
- Předpokládaný dopad vzniku a rozvoje klastru na jeho členy – měřitelné přínosy klastru pro firmy (v číslech, návrh indikátorů a jejich měření)
- Ohodnocení skutečného ekonomického dopadu – cost-benefit analýza (CBA)
- Další žadatelem navržené ukazatele pro monitorování projektu, mimo povinných ukazatelů, obsažených v Oddíle V. Žádosti.

10. Závěry