

Zelená kniha klastrových iniciativ

Örjan Sölvell

Göran Lindqvist

Christian Ketels

Autor předmluvy
Michael E. Porter

Zelená kniha klastrových iniciativ

- Örjan Sölvell
- Göran Lindqvist
- Christian Ketels

Ivory Tower AB
Telephone: +46 8 6504478
info@ivorytower.se
www.cluster-research.org

Na obálce je obrázek oblohy při pohledu ze švédského Göteborgu o půlnoci dne 18. září 2003 (termín a místo konání celosvětové konference TCI o klastrech v roce 2003, kde byla tato zelená kniha představena). Středem obrázku je souhvězdí Kasiopeia a objekt NGC 7789, známý jako „Herschel's Spiral Cluster“. Jde o jednu z nejnápadnějších otevřených hvězdokup s více než 500 hvězdami.

Tuto hvězdokupu (angl. cluster - pozn. překl.) objevila v roce 1783 britská astronomka Caroline Lucretia Herschelová (1750 – 1848).

Zelená kniha klastrových iniciativ
Örjan Sölvell, Göran Lindqvist, Christian Ketels
ISBN 91-974783-3-4
© 2003, 2006 Örjan Sölvell, Göran Lindqvist, Christian Ketels
Český překlad, leden 2006
Úprava, ilustrace a návrh obálky: Göran Lindqvist
Písma: Garamond, Arial Narrow, Book Antiqua

Obsah

Předmluva	5
Poděkování.....	7
Shrnutí	9
Kapitola 1: Úvod.....	15
Projekt Zelené knihy.....	15
Úloha klastrových iniciativ v moderní hospodářské politice.....	15
Klastry	18
Obecné a mikroekonomické podnikatelské prostředí	20
Úspěšné klastry jsou napojeny na celosvětové trhy	23
Kapitola 2: Výkonnostní model klastrových iniciativ.....	25
Sociální, politické a ekonomické prostředí	25
Cíle KI.....	27
Proces KI.....	29
Výkonnost	30
Kapitola 3: Celosvětový průzkum klastrových iniciativ	31
O průzkumu v roce 2003	31
Struktura průzkum	34
Prostředí.....	35
Cíle.....	36
Proces.....	39
Výkonnost	42
Kapitola 4: Charakteristiky úspěšných klastrových iniciativ	45
Vliv prostředí na výkonnost KI	46
Výběr cílů.....	47
Jaký proces se osvědčil?	48
Proč jsou některé KI neúspěšné?.....	51
Kapitola 5: Bližší pohled na čtyři aspekty klastrových iniciativ	53
Jak se KI vyvíjejí	53
Jak klastr utváří KI	55
Využívání zkušeností.....	57
Dostatečně financované KI.....	57
Kapitola 6: Případy klastrových iniciativ	59
KI digitálních médií a kreativního průmyslu ve Skotsku.....	59
Klastrová iniciativa v odvětví spotřební elektroniky ve španělském Katalánsku	63
Automobilová klastrová iniciativa AC Studia, Rakousko	66
CITER – Emilia-Romagna, Itálie	69
Kapitola 7: Klastrové iniciativy v transformující se ekonomice: případ Slovinska	71
Slovinsko v transformaci.....	71
Klastrové iniciativy ve Slovinsku	74
Závěry pro klastrové iniciativy v transformujících se ekonomikách	78
Kapitola 8: Klastrové iniciativy pro novou éru	81
Stanovení cílů a monitorování výkonnosti	82
Organizace procesu KI v čase.....	83
Integrace klastrových iniciativ do širšího programu mikroekonomických politik	86
Klastrové iniciativy na prahu nové éry.....	87
Bibliografie	89

Předmluva

Professor Michael E. Porter

Během posledního desetiletí se koncepce klastrů stala ústřední myšlenkou konkurenceschopnosti a hospodářského rozvoje. Díky literatuře, která má v tomto oboru již dlouhodobou tradici, dochází k lepšímu pochopení důvodů, proč se klastry tvoří a jaký je jejich přínos pro produktivitu a inovace.¹ Počet klastrů, jejichž charakteristiky a vývoj v čase dokumentuje celá řada případových studií, neustále roste.² V poslední době se objevuje snaha analyzovat klastry ze statistického hlediska³, ale brzdí ji nedostatek dat, zejména mimo Spojené státy americké.

Jak roste míra jejich porozumění, stávají se klastry převládající složkou národních a regionálních ekonomických programů. Byly nastartovány stovky klastrových iniciativ, které virtuálně pokrývají celý svět a jejich počet dále stoupá. Tyto iniciativy, které fungují v širokém spektru forem, jsou nyní akceptovanou součástí hospodářského rozvoje. Naše systematické znalosti o takových iniciativách, jejich struktuře a výsledcích jsou však překvapivě nízké. Jelikož se na rozvoj klastrů vyčleňuje stále více prostředků, stává se znalost těch nejlepších praktik naprostou nezbytností.

Tato Zelená kniha klastrových iniciativ je průkopnickým pokusem zjištěnou mezeru zaplnit. Poprvé jsou zde shromážděny materiály z průzkumu rozsáhlého vzorku klastrových iniciativ. Tyto údaje umožňují analýzu jejich různých podob, toho, jak se průběžně vyvíjejí, a některých faktorů, které pravděpodobně mají vliv na jejich úspěch či neúspěch. I když kvůli nedostatku dat sice není možné učinit konečné závěry o výkonnosti klastrových iniciativ, obsahuje tato Zelená kniha mnoho užitečných a podnětných důkazů. Dále obsahuje podrobný popis některých aspektů klastrových iniciativ, jejichž významnost pro úspěch byla odhalena právě na základě dosavadních zkušeností.

Vzhledem k účasti v několika desítkách klastrových iniciativ od vydání publikace *The Competitive Advantage of Nations* v roce 1990 se mohu ztotožnit se zjištěními a podněty, které jsou zde uvedeny. I když se toho o zavádění koncepce klastrů do praxe musíme ještě hodně naučit, tato publikace představuje velký krok vpřed.

V Bostonu, srpen 2003

Michael E. Porter

¹ Přehled literatury a shrnutí teorie viz M. E. Porter: „Clusters and Competition: New Agendas for Companies, Governments, and Institutions“ v *On Competition*, Boston: Harvard Business School Press (1998).

² Viz bibliografii profilů klastrů od Claas van der Lindeho, která je k dispozici na adrese <http://data.isc.hbs.edu/cp/nidex.jsp>.

³ Viz M. E. Porter, *The Economic Performance of Regions*, *Regional Studies*, str. 549-478, svazek 37, 6&7, 2003.

Poděkování

Tato zelená kniha je výsledkem společné iniciativy Emiliana Duche, viceprezidenta TCI, Larse Eklunda, ředitele divize inovací agentury VINNOVA, a tří uvedených autorů a byla představena na 6. celosvětové konferenci TCI, která se konala ve švédském Göteborgu v září 2003. Účelem této Zelené knihy, která je první svého druhu, bylo poskytnout účastníkům konference přehled současných praktik při organizování a realizaci klastrových iniciativ po celém světě a poskytnout politickým činitelům – tvůrcům strategií, lídrům z podnikatelské sféry a jiným osobám angažujícím se v klastrových iniciativách bezprostřední pohled na hlavní hnací síly úspěchu.

Chtěli bychom poděkovat všem lidem, kteří umožnili vydání této publikace. Jsme vděční všem facilitátorům klastrů po celém světě, kteří nám věnovali svůj čas a pomohli nám zdokumentovat své klastrové iniciativy prostřednictvím rozhovorů a celosvětového průzkumu klastrových iniciativ (CPKI). Dále bychom chtěli poděkovat všem lidem, kteří se podíleli na knize samotné, k nimž patří: Erik von Bahr (VINNOVA), Mateja Dermastia (Ministerstvo hospodářství Slovinska), Emiliano Duch (TCI), Dr. Lars Eklund (VINNOVA), Arne Eriksson, Dr. Maria Lindqvistová (Nationellt program för utveckling av innovationssystem och kluster), Dr. Anders Malmberg (CIND, Univerzita Uppsala) a Ifor Ffowcs-Williams (TCI).

Kromě toho bychom chtěli poděkovat Martinovi Šebestovi, který identifikoval převážnou část klastrových iniciativ zařazených následně do průzkumu a provedl řadu případových interview.

Dále chceme poděkovat těm, kteří se podíleli na kapitolách 6 a 7: Mike Tibbetts (Skotsko), Alberto Pezzi (Katalánsko), Uwe Galler (Štýrsko), Dr. Silvano Bertini (Emilia-Romagna) a Amy Coganová (Slovinsko).

Nakonec bychom chtěli vyjádřit svoji vděčnost Amy Coganové za to, že nám pomohla s průzkumem ve Slovinsku a vypilovala rukopis do jeho konečné podoby.

Zelenou knihu a celosvětový průzkum klastrových iniciativ finančně podporovaly švédské instituce VINNOVA a Nationellt program för utveckling av innovationssystem och kluster (ISA, NUTEK, VINNOVA).

Örjan Söhlvell

Göran Lindqvist

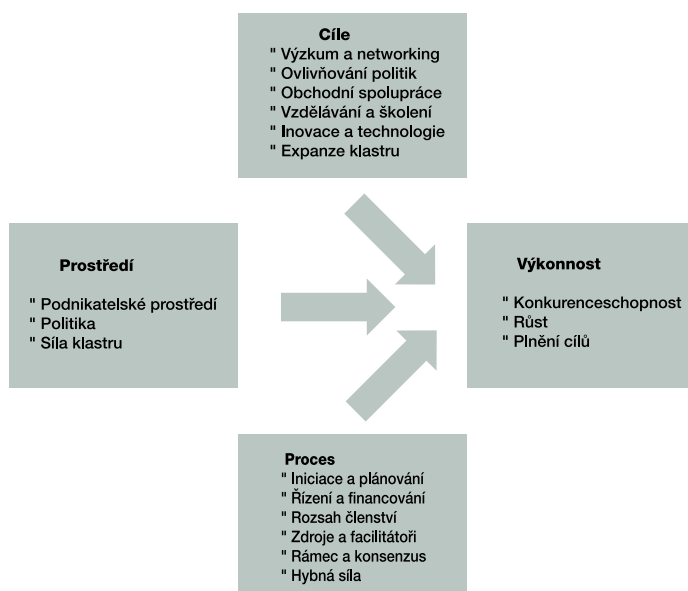
Christian Ketels

Shrnutí

Klastrové iniciativy (KI) představují organizované úsilí zaměřené na zvýšení růstu a konkurenceschopnosti klastrů v regionu za účasti klastrových firem, vlády a/nebo výzkumné komunity, KI se staly ústředním prvkem zlepšování růstu a konkurenceschopnosti klastrů. Vůdčí osobnosti vlád, průmyslové sféry a akademické obce, inspirováni prací profesora Michaela E. Portera, nyní vytvářejí nové formy partnerství téměř všude na světě.

Tato Zelená kniha klastrových iniciativ je první svého druhu a shromažďuje údaje o více než 250 iniciativách po celém světě na základě celosvětového průzkumu klastrových iniciativ z roku 2003 a řady případových studií. Kniha popisuje a analyzuje KI velmi podrobně: V jakém prostředí se vyvíjejí? Jaké cíle sledují? Jaký je proces KI? A co je pohonem jejich vysoké výkonnosti?

Zelená kniha nabízí nový model – výkonnostní model klastrových iniciativ (VMKI), využitelný pro analýzu i hodnocení KI. V kapitole 2 jsou uvedeny základní charakteristiky modelu VMKI. Popisné údaje a analýzy jsou uvedeny v kapitolách 3 až 5 a kapitoly 6 a 7 se zabývají vybranými případy klastrových iniciativ.



Obrázek 1 – Výkonnostní model klastrových iniciativ

Výkonnostní model klastrových iniciativ (VMKI)

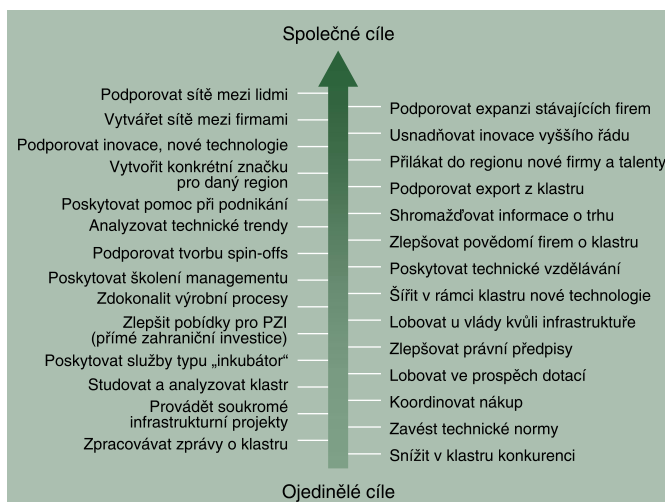
Výkonnostní model klastrových iniciativ (VMKI) vychází ze čtyř hlavních složek: tří hnacích činitelů – sociálního, politického a hospodářského prostředí daného státu; cílů klastrové iniciativy; procesu, pomocí kterého se klastrová iniciativa rozvíjí a který ovlivňuje její výkonnost. Součástí každé složky je několik faktorů.

Celosvětový průzkum klastrových iniciativ (CPKI)

CPKI 2003 identifikoval přes 500 klastrových iniciativ po celém světě, zejména v Evropě, severní Americe, Austrálii a na Novém Zélandu. 238 iniciativ reprezentujících širokou škálu technologických oblastí absolvovalo on-line dotazníkové šetření. Šetření zahrnovalo všechny čtyři složky modelu VMKI. K výsledným zjištěním patří m.j. tato:

- Každá KI je jedinečná. Prostředí se pohybuje od rozvinutých zemí po rozvojové země a transformující se ekonomiky, od bohatých po chudé regiony a od silných po slabé klastry. Kromě toho se liší i samotné cíle a proces, podle kterých iniciativy vznikají, jsou financovány a organizovány. Některé konkrétní způsoby výběru cílů a organizace procesu však vedou k lepší výkonnosti.
- KI jsou nejrozšířenější v rozvinutých a transformujících se ekonomikách. Většinou se KI soustředí na technologicky náročné oblasti, zejména v oblasti informačních technologií, lékařských přístrojů, výrobních technologií, komunikačních zařízení, biofarmaceutik a automobilového průmyslu. Většina KI, které byly v roce 2003 aktivní, byla iniciována v roce 1999 nebo dříve (72%).
- Většina KI se nachází v takovém národním prostředí, kde je podpora vědy a inovací důležitou součástí vládní politiky a kde místní samospráva hraje velmi důležitou roli.
- KI se často objevují v klastrech, které jsou důležité pro národní hospodářství a téměř vždy mají regionální význam.
- Cíle KI se mohou do značné míry lišit. Některé cíle jsou společné pro většinu iniciativ, zatímco jiné jich sdílí jen několik (viz obrázek 2).
- Jak je znázorněno v grafu cílů klastrových iniciativ (viz obrázek 3), cca 25 cílů lze rozdělit do šesti segmentů.
- KI inklinují k širokému záběru a v průměru pokrývají čtyři až pět z uvedených šesti segmentů. To platí pro nové i starší KI. Kdybychom chtěli skutečně najít nějaký rozdíl, tak oproti novějším KI bývají starší poněkud úžeji zaměřené.
- KI iniciují vlády (32%), průmysl (27%), popř. rovnoměrně oba (35%).
- Financování poskytuje primárně vláda (54%), průmysl (18%) nebo rovnoměrně oba (25%).
- Na řízení KI mají největší vliv firmy.
- Jen ojediněle vybírá členy iniciativy na začátku vláda.
- KI jsou vesměs úzce zeměpisně vyhraněné. (50% jich má většinu členů od sebe vzdálenou jednu hodinu jízdy.) KI mají obvykle širokou členskou základnu a zřídka nepříjímají firmy zahraničních vlastníků, konkurenty nebo malé firmy.

Obrázek 2 – Cíle klastrových iniciativ dle pořadí četnosti
Zdroj: CPKI 2003



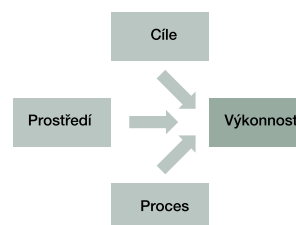


Obrázek 3 – Graf cílů klastrových iniciativ

- Téměř všechny KI (89%) mají vlastního facilitátora a mnohé (68%) mají nějakou kancelář. Facilitátoři klastrů většinou mají určité zkušenosti s průmyslovým odvětvím, na které je klastř zaměřen.
- Mnoho (78%) iniciativ věnuje čas a úsilí na budování rámce společných názorů co se týče přínosů KI a jejího systému fungování. Tento rámec obvykle (87%) vychází z hodnocení vlastní síly a schopností klastru a někdy (36%) jde o přejatý mezinárodní vzor. KI většinou mají jasně formulovanou vizi (84%), ale méně (68%) jich má také kvantifikované cíle svých činností. 83% jich dosahuje určité shody v tom, jaké činnosti realizovat.
- 95% KI má deset či více aktivních členů. Ve 40% iniciativ závisí jejich budoucí úspěch na jedné klíčové osobě.

Charakteristiky úspěšných KI

- 85% respondentů souhlasí s tím, že KI zvýšila konkurenceschopnost klastru, a 89%, že napomohla růstu klastru. Celkem 81% KI splnilo své cíle a jen 4% byly zklamáním a nevedly k dostatečným změnám.
- Národní sociální, politické a hospodářské prostředí, ve kterém jsou KI realizovány, je důležité pro jejich výkonnost. Mezi klíčové faktory patří vysoká důvěra firem ve vládní iniciativy a existence vlivných osob na rozhodovací úrovni v místní samosprávě. Oba tyto faktory mají zcela zřejmý vliv na vysokou výkonnost iniciativ.
- KI působící v klastrech s národním nebo regionálním významem jsou úspěšnější.
- KI zahájené na základě vyhlášené veřejné soutěže o státní financování mají výrazně lepší výsledky ve zvyšování mezinárodní konkurenceschopnosti. KI pro klastry v odvětvích označených vládou za atraktivní mnohem lépe přitahují nové firmy.
- Na výkonnost KI nemá vliv, jestli výběr firem, které se iniciativy zúčastní, vybere vláda. Stejně tak nejsou výkonnější KI, jejichž členové jsou jednu hodinu jízdy od sebe nebo na jedné úrovni hodnotového řetězce nebo které se vyhýbají přímým konkurentům či malým společnostem. KI, které se omezují jen na tuzemské společnosti, dosahují horších výsledků.
- KI s vlastními kanceláři a dostatečným rozpočtem na realizaci významných projektů, aniž by musely vyhledávat další zdroje financování, jsou výkonnější. Pro podporu růstu klastru je přínosem zahájení spolupráce s jinými klastry v tomtéž odvětví.
- Pro facilitátora je nejdůležitějším faktorem úspěchu široká síť kontaktů, ale jeho kvality jsou důležitější pro výkonnost v oblasti konkurenceschopnosti než pro výkonnost v oblasti růstu klastru.



- KI, které budují jasný, jednoznačně definovaný rámec na základě silných stránek klastru a sdílejí tento rámec se všemi zúčastněnými stranami, jsou při podpoře konkurenceschopnosti klastru výrazně úspěšnější.
- Obecně špatné výsledky a neúspěch KI při vytváření změn souvisejí s nedostatečným konsenzem, slabým rámcem, facilitátory bez silných sítí, chybějícím administrativním zázemím a rozpočtem a opomíjením budováním značky. Méně výkonné KI bývají většinou zaměřeny na méně důležité klastry.
- Vládní politika a jiné faktory prostředí mají na výkonnost KI nepřímý dopad, jelikož ovlivňují cíle KI a otázku jejich procesů. Například v zemích, kde vedoucí představitelé samospráv v rozhodovacích pozicích hrají významnou roli, KI většinou věnují více pozornosti cílům souvisejícím s konkurenceschopností, například podpoře nových technologií a sledování technických trendů.

Bližší pohled na čtyři aspekty klastrových iniciativ

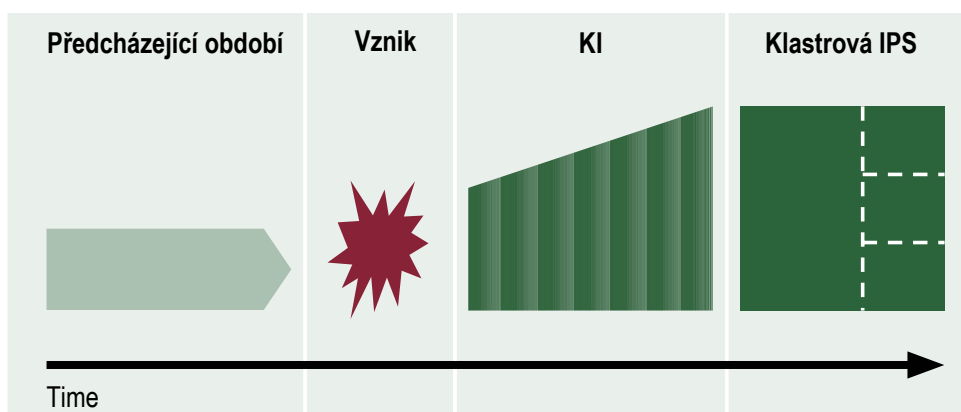
Jak se KI vyvíjejí

KI mají vlastní životní cyklus, který nezávisí na životním cyklu klastru (viz obrázek 4). KI může vzniknout v raných fázích životního cyklu klastru, ale častěji jde o doplněk, který funguje jako určitý „urychlovač“ v pozdějších etapách. Mezi nejdůležitější empirické postřehy patří tyto:

- Vývoj KI je do vysoké míry závislý na situaci, která panovala ještě před oficiálním založením iniciativy. Vznik iniciativ na základě projektů vedených průmyslovými firmami si těžko získává podporu vlády a naopak, projekty vedené vládou často postrádají dostatečnou odezvu v průmyslu, jakmile je iniciativa založena.
- KI jsou často iniciovány jedním klastrovým odborníkem („clusterpreneur“), přičemž jejich vedení později převezme najatý facilitátor.
- KI často představují reakci na novou vládní iniciativu (v případě KI vedených vládou) nebo krizi (KI vedená ze strany průmyslu).
- Vybudování potřebné hybné síly pro KI trvá poměrně dlouho, obvykle přes tři roky.
- Zralé KI vytvářejí struktury, zakládají vlastní kanceláře, avšak bez významného nárůstu rozpočtu.
- Financování se časem mění, přičemž podpůrné finanční prostředky od vlády jsou v první fázi nejdůležitější. V pozdějších fázích obvykle vládní finanční podpora klesá a vzrůstá význam členských poplatků. KI, které přežily se tak mění z organizace založené na projektu na organizaci založenou na členství.
- Neexistuje žádná zřejmá „cesta“, kterou se KI mění z jednoduchých na složité nebo z úzkého zaměření na široký záběr cílů. Nové i starší KI mají široký akční rádius. Obchodní spolupráce však v pozdějších etapách hraje méně důležitou úlohu a průběžně roste podpora nově vznikajících subjektů (inkubátory).
- Starší KI dosahují vyšší výkonnosti (což je částečně dáno zkrácením v údajích díky jejich delší životnosti).
- Dá se očekávat, že se postupně mnoho KI přemění na klastrové instituce pro spolupráci (IPS).

Jak klaster utváří KI

- Povaha klastru hraje důležitou úlohu při tvorbě cílů a procesu KI.
- Regionálně a celonárodně významné klastry se více angažují na činnostech, které podporují růst klastru, například podpora spin-offs, získávání firem ke členství v klastru, budování značky a infrastrukturní projekty. Stejně tak se takové klastry více angažují v cílech, které jsou důležité pro zvyšování konkurenceschopnosti klastru,



Obrázek 4 – Životní cyklus klastrových iniciativ

například podpora inovací a nových technologií, odborné vzdělávání a rovněž budování značky.

- Významné klastry mají KI s vyšším rozpočtem, častěji mají vlastní kancelář a jasně stanovenou vizi, jejich facilitátoři mají lepší síť kontaktů a méně se vyhýbají společností v zahraničním vlastnictví. Pro úspěch jsou důležité všechny tyto faktory.

Základem jsou zkušenosti

- V zemích, ve kterých KI představují zavedený způsob realizace průmyslových politik, je vyšší pravděpodobnost, že KI mají jasně stanovenou vizi a dosahují konsenzu o činnostech, které budou vykonávat, což má na úspěch významný dopad.

Dostatečně financované KI

- KI s rozpočtem, který je dostatečný na pokrytí významných projektů bez vnějšího financování, fungují lépe z hlediska plnění svých cílů. Lépe podporují růst klasteru a jsou o něco lepší i při zvyšování konkurenceschopnosti.
- Dobře financované KI jsou schopny lépe sledovat určité cíle, včetně podpory spin-offs, odborného vzdělávání a infrastrukturních projektů.

KI v transformující se ekonomice: případ Slovinska

Případ Slovinska ilustruje několik faktorů, které jsou v transformujících se ekonomikách obzvláště významné:

- Důvěra ve vládní iniciativy je nízká a průmysl má málo zkušeností se spoluprací, na kterých by bylo možno stavět.
- Klastry jsou často slabé, bez tuzemské konkurence a zahraničních investic.
- Obecná znalost klastrů a klastrových iniciativ je nedostatečná a úroveň odbornosti pro další šíření této koncepce je nízká. Z tohoto důvodu je obtížné vybudovat pro KI společný rámec.
- Existují různé překážky v podnikání, včetně byrokracie a nedostatku rizikového kapitálu.
- Dlouhodobá vládní podpora KI může být zpochybněna, pokud nebudou programy KI podporovány dalšími mikroekonomickými politikami, například vzdělávacími politikami a politikami na podporu přímých zahraničních investic.

Klastrové iniciativy pro novou éru

Klastrové iniciativy se stávají stále běžnějším prostředkem posilování a rozvoje klastrů. Vliv těchto iniciativ je vnímán pozitivně. Více než 80% respondentů našeho

průzkumu prohlásilo, že KI zlepšila konkurenceschopnost jejich klastru. Diskuze se již netočí okolo otázky, zda je vůbec klastrová iniciativa užitečná, ale soustředí se na to, jak by měla být prováděna. Potenciál KI je tedy velmi nadějný, ale současně některé údaje napovídají o křehkosti mnoha iniciativ. Identifikovali jsme tři hlavní problémy, kterým KI čelí: stanovení cílů a monitorování výkonnosti, průběžná organizace procesu KI a začlenění KI do širšího programu mikroekonomických politik.

Stanovení cílů a monitorování výkonnosti

Klastrové iniciativy jsou definovány svým účelem, tedy zvyšováním konkurenceschopnosti klastru, ne typem použitých politických nástrojů. Pro dosažení konkurenceschopnosti záleží úplně na všem! KI obvykle pracují se dvěma třetinami všech cílů uvedených v grafu cílů klastrových iniciativ. Každá KI musí přijmout jedinečné rozhodnutí o svých cílech. Toto rozhodnutí by mělo vycházet ze systematické analýzy profilu regionálních klastrů s využitím koncepčního rámce odsouhlaseného všemi účastníky klastru.

Sledování dopadu klastrových iniciativ je stále důležitější pro udržení podpory ze strany účastníků klastru. To je velmi složité, protože v mnoha případech se vliv iniciativy na konkurenceschopnost klastrů projeví až po delší době a závisí i na dalších vnějších faktorech. Klastrové iniciativy si musejí vytvořit systém ukazatelů, který bude monitorovat jejich činnosti na různých úrovních a stane se nedílnou součástí průběžného sledování výkonnosti klastru.

Průběžná organizace procesu KI

Klastrové iniciativy procházejí při svém institucionálním vývoji různými fázemi, které vytvářejí měnící se nároky na účastníky klastru i pracovníky KI. KI nikdy nezačínají na nule; vždy mají za sebou určitou historii klastru a často i předchozí pokusy o spuštění iniciativy. Jakmile je iniciativa zahájena, jsou kritické dvě přechodové fáze mezi různými etapami. Zaprvé přechod mezi analýzou a akcemi, tj. přesun ze stanovení cílů k realizaci řešení, který vyžaduje masivní posun v angažovanosti členů klastru. Zadruhé je nutné po nějaké době existence KI přetvořit počáteční strukturu projektu do trvalejší institucionální formy, na instituci pro spolupráci (IPS), aby se nadále udržela potřebná hybná síla.

KI jsou obrazem nového modelu organizace hospodářské politiky jako úsilí založené na spolupráci různých složek vlády, soukromého sektoru, vysokých škol, obchodních sdružení a dalších subjektů. Otevřenost vůči všem zúčastněným stranám je naprosto kritická pro úspěch každé KI. Kolektivní aktivita tohoto nového typu vyžaduje nový přístup všech stran, v jehož středu stojí silné osobnosti, facilitátoři KI nebo klastroví odborníci.

Začlenění KI do širšího programu mikroekonomických politik

KI se soustředí na zdokonalování typických klastrových prvků regionálního podnikatelského prostředí. Toto úsilí je mnohem efektivnější tam, kde k němu dochází v kontextu dalších iniciativ a zvyšování kvality podnikatelského prostředí tak ovlivňuje mnoho klastrů. V tomto regionálním programu mikroekonomických politik se mohou stát předmětem klastrových iniciativ všechny klastry, které mají schopnost a ochotu se zlepšovat.

Klastrové iniciativy již zaznamenaly od svých ad hoc začátků v 80. a 90. letech 20. století významný pokrok. Pro další zvýšení jejich dopadu musejí odborníci na klastrové iniciativy nalézt způsob, který bude využívat mezinárodní zkušenosti a současně brát v úvahu jedinečné místní prostředí. Cílem této Zelené knihy je poprvé jim poskytnout systematické vodítko a údaje pro jejich rozhodování.

Projekt Zelené knihy

Klastrové iniciativy (KI) představují organizované úsilí zaměřené na zvyšování růstu a konkurenceschopnosti klastrů v regionu za účasti klastrových firem, vlády a/nebo výzkumné komunity. Tyto iniciativy se během posledních deseti let staly ústředním prvkem mikroekonomické politiky s vazbou na průmyslové politiky, regionální politiky, politiky pro malé a střední podniky, lákání PZI a politiky výzkumu a inovací. K pokusům s iniciativami dochází ve všech koutech světa. Některé státy a regiony začaly již v 80. a 90. letech 20. století, zatímco jiné začínají až nyní. KI jsou iniciovány průmyslovými lidry, vládou a akademickou obcí.

Na klastrové iniciativy můžeme v současnosti snadno narazit nejen v ekonomikách nejvyspělejších zemích, ale i v transformujících se a rozvojových ekonomikách. Mezinárodní organizace (například EU, UNIDO, USAID, OECD, Světová banka atd.) se stále více angažují v práci s klastry a z KI se stává nástroj nejen pro již rozvinuté regiony, ale i pro méně rozvinuté regiony v rámci jednotlivých států. Po deseti letech sbírání zkušeností je nejvyšší čas udělat inventuru a definovat současný stav v oblasti klastrových iniciativ.

Tato Zelená kniha shromažďuje informace asi o 260 KI a podává o nich hutnou výpověď: Jaké jsou jejich cíle? Jak jsou organizovány? Jak jsou financovány? V jakém národním a regionálním prostředí vznikají? Jak se postupně vyvíjejí? Co je původcem dobré nebo špatné výkonnosti? To je jen několik otázek, na které tato zpráva odpovídá.

Tato zpráva je určena pro čelní představitele průmyslu, praktické odborníky na KI, tvůrce politik, konzultanty a další osoby podílející se na zvyšování konkurenceschopnosti regionů a států prostřednictvím klastrových iniciativ.

Úloha klastrových iniciativ v moderní hospodářské politice

V současné době jsou klastrové iniciativy ústředním prvkem tvorby průmyslových, regionálních a inovačních politik v celém rozvinutém světě. Klastrové iniciativy postupně převzaly důležitou úlohu při oživení stagnujících klastrů a regionů a při podpoře průmyslových odvětví založených na nových vědeckých poznatcích. KI často náleží ke starším politickým iniciativám, ale v některých případech již byly vytvořeny instituce v důsledku nových politik.

I když se KI většinou přizpůsobují místním nebo státním politickým tradicím, existuje několik společných prvků, které podtrhují program této nové politiky:

- vyšší zaměření na mikroekonomické podnikatelské prostředí na rozdíl od tradičního makroekonomického pohledu
- dlouhodobý program zlepšování konkurenceschopnosti klastrů, nikoliv pouze

jednotlivých firem nebo klasických průmyslových odvětví nebo sektorů

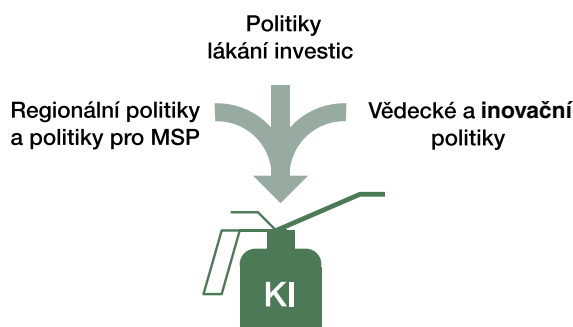
- důraz na regionální a místní oblasti
- lepší networking mezi firmami v klastru, budování důvěry a širší dialog umožňující „přelévání“
- poskytování počátečního (seed) kapitálu namísto rozsáhlých dotací
- vyvážený vstup zdrojů ze strany vlády i průmyslu
- výběr klastrů na základě soutěže, což zabraňuje jednostrannému upřednostňování favoritů
- kombinace konkurence a spolupráce jako základní hnací prvek vzdělávání a inovací
- účastníky jsou jak MSP tak velké společnosti
- partnerství napříč „trojitou šroubovicí“ zahrnující nejen klastrové firmy a vládu, ale i akademickou obec
- vzdělávání a inovace jsou založeny na systémovém pohledu a nevycházejí pouze z izolovaných firem.

Obsah a cíle klastrových iniciativ se do značné míry liší a patří mezi ně vše od shromažďování informací a jejich šíření, analýzy klastrů, networkingu, lobování, podpory exportu, propagace regionu a budování značky po inovace a růst klastru. Ve studii 34 evropských klastrových iniciativ mezi nejčastější cíle patřily (v pořadí četnosti): vztahy s vládou, vzdělávání, výzkum a vývoj, společný marketing a tvorba regionálních značek (Isaksen & Hauge 2002).

Klastrové iniciativy se vyvíjejí v čase a představují tedy určitý proces, ne pevně daný nástroj nebo jasně definovaný koncový produkt. Bylo dosaženo obecné shody v tom, že klastrové iniciativy jsou nesporně velmi citlivé na místní podmínky. Jejich činnost musí být přizpůsobena místní základně zdrojů, ale organizace a realizace samotné iniciativy musí vycházet z místních politických a průmyslových tradic (to odpovídá argumentaci uvedené ve zprávách Raines 2002 a Isaksen & Hauge 2002). Při utváření procesu KI jsou důležité mezinárodní referenční body (benchmarks), ale aby byla iniciativa významným přínosem, musí být konkrétně upravena podle dané situace. Dokonce i na úrovni popisného jazyka a politického vyhlášení iniciativy lze vidět v jednotlivých zemích značné rozdíly. Některé země se zaměřují spíše na technologické a inovační politiky (znalostní centra ve Finsku, Vinnväxt ve Švédsku), zatímco jiné jsou založeny na regionálních základech (klastrová politika ve Vlámku), malých a středních podnicích (SPL ve Francii), tvorbě sítí (Kompetenznetze.de v Německu) nebo vycházejí spíše z obchodních tradic (kompetenční klastry v Dánsku).

S podivem se stal jeden z nejdůležitějších klastrů na světě, Silicon Valley, kde KI téměř neexistovaly, metaforou nebo vzorovým modelem pro KI na celém světě, včetně Motorsport Valley ve Spojeném království, Arve Technic Valley a Paris Optics Valley ve Francii, Flanders Multimedia Valley a DSP Valley (mikroelektronika) v Belgii, Dommel Valley v Nizozemsku, Materials Valley v oblasti Rýna a Mohanu v Německu, Strängnäs Biotech Valley a Dalarna Crystal Valley (zobrazovací jednotky) ve Švédsku a Medicon Valley v oblasti Öresund u Kodaně a Malmö-Lund. Mezi novými členskými státy EU používají metafory „Valley“ například KI Plastics Valley v Polsku a Sunrise Valley (lasery) v Litvě. Ve Spojených státech amerických se v severovýchodním Massachusetts nachází Photonic Valley.

Klastrové iniciativy se rozvinuly jako nový politický program, nejčastěji jako produkt tradičních politik, kterými jsou regionální politika, inovační politika a průmyslová politika. Někdy dochází k prostému přejmenování tradičních politických opatření, ale ve stále větším počtu zemí udává agenda zaměřená na mikroekonomický rozvoj tempo pro nové politické paradigma, které je často v protikladu se starým paradigmatickým založeným na dotacích a „pomocích“ se statickou konkurenceschopností založenou na nákladech.



Obrázek 5 – KI vycházejí ze tří hlavních oblastí politik

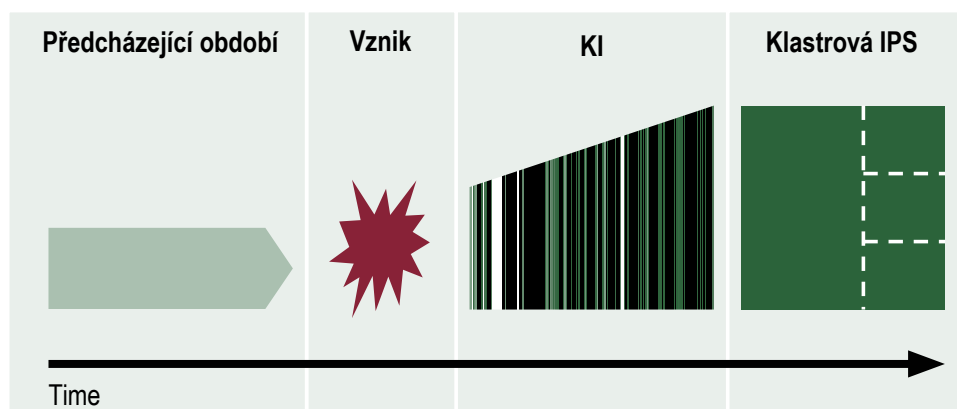
Klastrové iniciativy (viz obrázek 5) vznikají v rámci tří konkrétních oblastí politik: 1) regionální a průmyslové politiky a politiky pro MSP, 2) politiky lákání PZI a 3) vědecké, výzkumné a inovační politiky. Pokud jde o regionální politiky, je cílem KI podpořit rozvoj ve slabších regionech a revitalizovat upadající klastry. Prostřednictvím klastrových politik se hlavní pozornost přesouvá ze snižování nákladů (dotace, daňové úlevy atd.) na podporu inovací a modernizace založenou na nových partnerstvích (Landabaso, 2002). Politiky lákání PZI také změnilly svoji hlavní náplň a již nejsou primárně zaměřeny na lákání jednotlivých firem a výrobních jednotek do daného regionu nebo země. Místo toho se nyní zaměřují na klastry a investice, které jsou do daného prostředí dobře zasažené. Třetí oblastí politiky, do které KI zasáhly, jsou věda, výzkum a inovace. V tomto případě je patrná tendence směřující k průmyslovým odvětvím založeným na vědeckých poznatcích. Většina KI na světě (viz kapitola 3) se zabývá klastry s intenzivní výzkumnou činností.

Životní cyklus KI

Svůj životní cyklus mají klastry i klastrové iniciativy ve smyslu jak stupně institucionalizace tak i cílů iniciativy (viz obrázek 6). Potřeba častého dialogu mezi průmyslem, politickými činiteli a jinými složkami vlastně nikdy nekončí. Na druhé straně veřejné financování a úvodní činnosti nové iniciativy mají svůj začátek i konec.

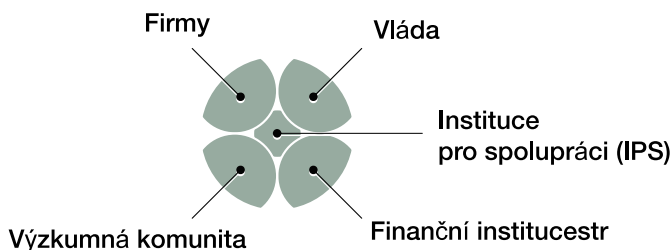
Vývoj klastrové iniciativy je stejně důležitý jako období před jejím vytvořením, kdy se mohou objevit různé průmyslové iniciativy, například lobování, popřípadě politické iniciativy, mezi které patří regionální a inovační politiky. Na tvorbu klastrových iniciativ mají často značný vliv i již zavedené organizace, například sítě, průmyslová sdružení a jiné instituce pro spolupráci (IPS) apod.

Následně po období vzniku (kdy iniciativa přichází od průmyslu, vlády nebo výjimečně akademické obce) je klastrová iniciativa oficiálně spuštěna. Pokud neskončí neúspěchem, vybuduje si postupně silnější základnu zdrojů a silnější podporu partnerů. U některých



Obrázek 6 – Životní cyklus klastrových iniciativ

Obrázek 7 – Pět druhů aktérů tvořících klastr



KI dojde k ještě silnější institucionalizaci (obvykle financované z členských příspěvků), která přetvoří iniciativu na formální klastrovou instituci pro spolupráci.

Klastry

Klastry se skládají ze společně umístěných a vzájemně propojených průmyslových odvětvích, vlády, akademické obce, finančních institucí a institucí pro spolupráci (viz obrázek 7).

Dynamické klastry jsou kritické pro úspěšné mikroekonomické podnikatelské prostředí. Představte si, že přelétáte přes kontinent ve výšce 10.000 metrů. Všechny klastry budou vypadat podobně, všechny budou mít kanceláře, výrobní závody, technickou infrastrukturu, vzdělávací zařízení atd. Jestliže si však tento obrázek zvětšíme, všimneme si významných rozdílů mezi klastry v různých státech. Některé klastry jsou statictější a vyrábějí „trabanty“ tohoto světa, zatímco jiné, dynamičtější, produkují „Audi“ (tato společnost vzešla před druhou světovou válkou ze stejné společnosti jako Trabant – Autounion). Lidské, finanční a technické zdroje v jednom prostředí produkují automobily světové extratřídy, zatímco v jiném prostředí je jejich produkt výrazně méně působivý.

Mezi typické charakteristiky prostředí dynamických klastrů patří:

- Intenzivní místní rivalita až nepřátelství, boj o prestiž, který je stimulem pro neustálé zlepšování, změnu a vytváření předpokladů pro pokrokovější a rozmanitější dodavatelskou základnu.
- Dynamická konkurence vyplývající z příchodu nových firem, včetně spin-offs větších společností, které v regionu již působí.
- Intenzivní spolupráce prostřednictvím různých institucí pro spolupráci, například

Aglomerace ekonomické aktivity

Převzato od Malmberga, Söhlhella a Zandera (1986)

Teorie aglomerace byla vytvořena jako reakce na tři soubory empirických poznatků. Prvním z nich je, že na celkovém světovém výkonu se z velké části podílí omezený počet vysoce koncentrovaných klíčových průmyslových regionů. Podle druhého poznatku se firmy v příbuzných odvětvích rovněž umísťují do těchto regionů a vytvářejí tak klastry. A třetí poznatek říká, že oba tyto jevy snáze přetrvávají, když dojde k institucionalizaci těchto aglomerací. Jakmile proces aglomerace začne, bývá obvykle kumulativní. V poslední době se v odborné literatuře objevil další empirický poznatek: některé aglomerace dosahují inovačních výsledků vyššího řádu.

Tyto tři soubory poznatků – regionální koncentrace, územní klastrování a metodická závislost – byly podrobně popsány a analyzovány mnoha autory, od Marshalla (1890/1916) a Webera (1909/1929) přes Hoovera (1948), Myrdala (1957) a Lloyda a

Dickena (1977) až po Portera (1990, 1998), Krugmana (1991) a Enrighta (1998), abychom zmínili alespoň několik.

Je možné rozlišovat různé typy aglomeračních úspor. Jeden typ se týká obecných úspor z regionální a městské koncentrace, které se vztahují na všechny firmy a odvětví v jednom místě (urbanizační úspory). To představuje vnější úspory firem v důsledku rozsáhlé společné činnosti aglomerace jako celku. Tyto síly vedou ke vzniku klíčových průmyslových regionů, výrobních zón a metropolitních regionů. Druhým typem jsou specifické úspory týkající se firem, které vykonávají stejné nebo vzájemně související činnosti. To pak vede ke vzniku průmyslových okrsků (lokalizační úspory), které představují základnu pro flexibilní výrobní systémy, jež mohou zásobovat i nestálé trhy (Piore a Sabel 1984). V obou případech mají aglomerační úspory své kořeny v procesech, na jejichž základě vedou vazby mezi firmami, institucemi a infrastrukturou v dané geografické oblasti k úsporám z rozsahu a rozměru, rozvoji obecných

profesních organizací, obchodních komor, klastrových organizací atd. Kromě toho se klastry vyznačují intenzivní neformální interakcí založenou na osobních vztazích.

- Přístup ke stále specializovanějším a modernějším faktorům výroby (lidský kapitál, finanční kapitál, infrastruktura) a u některých klastrů vztahy s vysokými školami a veřejnými/soukromými výzkumnými ústavy.
- Vazby s příbuznými odvětvími, sdílení společných talentů a nového technologického pokroku.
- Blízkost sofistikovaných a náročných odběratelů.

Již delší dobu je zřejmá tendence k vytváření klastrů v okolí měst a v menších regionech v případě tradičních a řemeslných odvětví, odvětví služeb a odvětví založených na nových vědeckých poznatcích. Pro umístění průmyslových odvětví a celých klastrů jsou historicky velmi důležité faktory prostředí, například podnebí a půda, dostupnost surovin a potenciální zdroje energie (lesy, vodopády atd.), ale také přepravní cesty (řeky, přírodní přístavy atd.). Svoji důležitost má i samotná podnikavost lidí a náhoda, jak tomu bylo v často uváděném případě výroby koberců v Daltonu v Georgii. Pro modely hospodářské aglomerace v oblasti služeb, například finančnictví v Londýně a na Wall Street, módy v Paříži, aukčních domů v Londýně a reklamních agentur na Madison Avenue, byl rozhodující přístup ke specializovaným dovednostem a na rozvinuté trhy. Vytváření klastrů je v mnoha státech obecným fenoménem, ale aglomerace průmyslové činnosti v celosvětovém měřítku, jak je tomu v případě Hollywoodu nebo Silicon Valley, je nejvýraznější v odvětvích vycházejících z vědy, mezi které patří farmaceutický průmysl, biotechnologie, telekomunikace, spotřební elektronika, počítače a informační technologie.

Je uznávanou skutečností, že firmy působící v silných klastrech a regiony se silnými klastry jsou výkonnější. Klastry totiž představují živnou půdu pro inovace a zlepšování konkurenční výhody firem. Existují nejméně tři silné argumenty dokazující, proč inovace a modernizace souvisejí s klastry:

- potřeba postupného snižování technické a hospodářské nejistoty,
- potřeba opakované a trvalé interakce mezi spřízněnými firmami a specializovanými institucemi (včetně výzkumných a vzdělávacích)

trhů práce a nabídky specializovaných dovedností, lepší interakci mezi místními dodavateli a odběrateli, sdílené infrastruktury a dalším externalitám souvisejícím s lokalizací. Obecně se má za to, že k aglomeračním úsporám dochází, když tyto vazby buď sníží náklady nebo zvýší výnosy (popř. obojí) firem, které se místní výměny účastní. Jinými slovy účast v aglomeraci by měla zvyšovat výkonnost na základě snižování transakčních nákladů jak u hmotného tak i nehmotného majetku. Podle Scotta (Scott 1983; 1988) je vytváření regionálně vymezených průmyslových systémů intenzivní zejména tam, kde jsou vazby omezené, nestabilní a nepředvídatelné, a náklady na transakce jsou tedy vysoké.

Tradiční pohled na fenomén aglomerace je z větší části statický, kdy vyšší efektivita transakcí se zbožím a službami vede k přínosu pro firmy začleněné do aglomerace. Toto zaměření na efektivitu a intenzitu místních transakcí je poměrně paradoxní, protože se ukázalo, že tyto přeteoretizované vazby mezi firmami v aglomera-

ci jsou slabé. V dnešní globální ekonomice má velký počet firem nepatrné obchodní vazby s dalšími lokálními firmami v rámci daného klustru, popř. nemá obchodní vazby žádné, i když jsou firmy zcela jasně územně nahromaděny v daném průmyslovém sektoru. Územní klastrování však přesto může být velmi důležité i bez významných lokálních vstupně-výstupních vztahů. Udržitelná konkurenceschopnost závisí spíše na schopnostech vedoucích k dynamickému zlepšování, ne na dosahování statické efektivitě (Porter 1990; 1994). Klastry nejsou jen pevně daným tokem zboží a služeb, ale spíše dynamickým uspořádáním založeným na tvorbě znalostí a inovacích v širším smyslu. V souladu s tímto novým pohledem se v poslední době výzkum začal ve snaze vysvětlit vznik a udržitelnost aglomerací soustředit na důležitost inovací. Klastry tedy nesestávají pouze z fyzického toku vstupů a výstupů, ale i z intenzivní výměny obchodních informací, know-how a technologických odborných znalostí v obchodovatelné i

- potřeba přímého kontaktu při výměně a vytváření nových znalostí.

První charakteristika je odvozena ze skutečnosti, že technická proveditelnost inovačních procesů a jejich přijetí na trhu je v podstatě nejisté. Jen málo projektů je zakončeno obchodním úspěchem. I když se úroveň nejistoty liší podle odvětví a druhu inovací, technické aspekty se téměř vždy řeší metodou pokusu a omylu a následných úprav. Postupné řešení problému a metoda pokusu a omylu zase mají za následek potřebu neustálé interakce jak v rámci neformálních sítí tak i na základě formální spolupráce. Další dva argumenty jsou založeny na názoru, že blízkost v rámci klastru velmi výrazně přispívá k udržování kontinuity a každodenním osobním interakcím v rámci personálních sítí, které jsou zásadně důležité pro přenos nepsaných dovedností. Komunikaci usnadňuje společný jazyk (včetně odborného jazyka) a vzdělávání. Kromě toho se zdroje inovací často nacházejí mimo firmu, a pak hrají důležitou úlohu okolní odběratelé, konkurenti a různé jiné instituce.

Nadějné klastry se primárně nevyznačují výhodami z rozsahu, ale spíše schopností neustálé inovace a modernizace zboží a služeb a procesem zvyšování specializace a zhodnocování lidského kapitálu a jiných faktorů. Pro nejlepší klastry je typická „vzestupná spirála“, kdy firmy sídlící v regionu těží z místního přelévání a naopak dále zvyšují jeho účinnost. Je však nutné takového efektu přelévání vůbec dosáhnout; sám od sebe se neobjeví jen proto, že se v daném regionu nachází určitý průmysl. Úroveň interakce vedoucí k přelévání závisí na předchozím vývoji regionu, sociálním kapitálu a výběru politik, včetně klastrových iniciativ.

Obecné a mikroekonomické podnikatelské prostředí

Klíčové dílo Michaela E. Portera „Konkurenční výhoda národů“ vytvořilo novou vizi pro hospodářský rozvoj a konkurenceschopnost. Narozdíl od tradičních ekonomických podpůrných prostředků týkajících se makroekonomického klimatu v jednotlivých státech, včetně příznivého směnného kurzu, kladné obchodní bilance a nízké inflace, se Michael Porter zaměřuje na mikroekonomický program (někdy nazývaný „mikro-konkurenceschopnost“ nebo „mikroekonomika konkurenceschopnosti“).

Zdroje, včetně lidských zdrojů, kapitálu a fyzických aktiv, lze využít způsobem vedoucím ke zvýšení produktivity zahrnujícím složky účinnosti i inovace, a tedy prosperity,

neobchodovatelné podobě. Porter se sice soustředil především na existenci a reprodukci klastrů technologicky příbuzných firem, objevují se však i odpovídající pokusy analyzovat schopnost učení se a kreativity u obecnějších regionálních a městských aglomerací. Místo specializace a územního klastrování příbuzných odvětví se hlavní pozornost přesunula na regionální přítomnost rozmanitých dovedností a kompetencí, kdy interakce mezi různými subjekty, často neplánovaná, vede k novým a často neočekávaným nápadům. (Andersson, 1985 a Florida, 2002). Malec KI (1991) se zaměřil na několik studií, které podobným způsobem definují charakteristické znaky podnikatelského regionu (Johannisson, 1987).

Na obrázku 8 je definován fenomén aglomerace dvěma dimenzemi: aglomeračními silami působícími v obecné rovině nebo v rovině příbuzných firem a odvětví na straně jedné a silami zvyšujícími

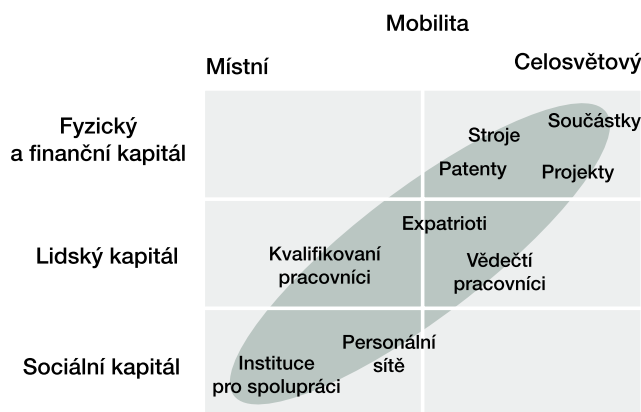
statickou efektivitu a flexibilitu nebo posilujícími modernizaci a inovace na straně druhé.

	Ekonomická činnost obecně	Technologicky příbuzná odvětví
Efektivita (rozsah) a flexibilita	Metropole	Průmyslové zóny
Inovace a modernizace	Kreativní regiony	Klastry

Obrázek 8

Různé typy hospodářských aglomerací

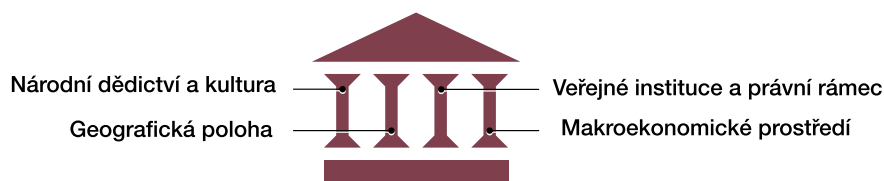
Zdroj: Malmberg, Sölvell, Zander (1986)



Obrázek 9 -
Tři typy kapitálu a jejich mobilita

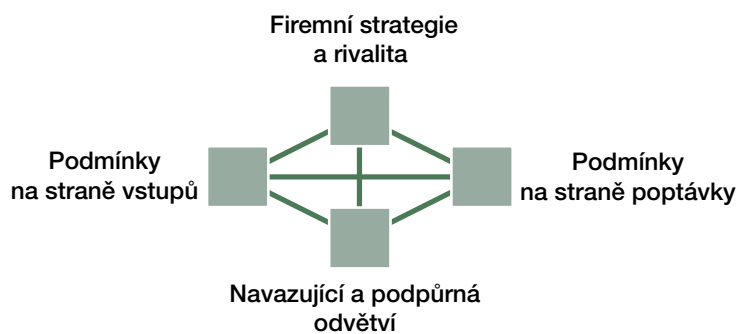
nebo způsobem, kterým se tyto zdroje zcela promarní. V tomto druhém případě jsou zdroje obvykle statické. Ve správném podnikatelském prostředí však zdroje a schopnosti inklinují ke zdokonalování ve vzájemně se posilujícím procesu. Jak Michael Porter ukázal, dynamika klastrů je pro tento proces zcela zásadní.

I přes domnělý sjednocovací efekt globalizace jsou mezi zeměmi, regiony a metropolitními oblastmi nadále velmi výrazné rozdíly z hlediska specializace, konkurenceschopnosti a průmyslové dynamiky. Úspěšná odvětví a průmyslové klastry v zemi nebo regionu si často drží svoji vedoucí pozici dlouhodobě i přes úsilí jiných jejich úspěch napodobit. Udržitelná konkurenční výhoda nemá svůj základ v celosvětovém toku zboží, služeb či kapitálu přístupném každému, ale v kombinaci vnitřních a vnějších zdrojů dostupných v národním nebo místním podnikatelském prostředí, ve kterém se přijímají strategická rozhodnutí a formuje se podnikatelská činnost. Některé technologie a dovednosti se sice přesunují po celém světě, ale jiné jsou prostorově nepřenositelné. Standardní součástky a stroje může koupit kdokoli a kdekoliv, ale nejnovější technologie se často dále dolaďuje na základě interakce mezi firmami a institucemi v místních klastrech. V místním podnikatelském prostředí mají lidé společnou kulturu, mluví stejnou řečí a vytvářejí vazby vycházející ze vzájemné důvěry. Ani ty nejmodernější formy komunikačních technologií nemohou nahradit osobní kontakt mezi lidmi, pokud jde o sdělování nepsaných informací. Fyzický kapitál (digitalizované informace, součástky, stroje atd.) a do určité míry i lidský kapitál cestuje po celém světě, ale sociální kapitál je zakotven v místních kulturách a institucích (viz obrázek 9 výše).



Obrázek10 -
Obecné podnikatelské prostředí státu

Obecné podnikatelské prostředí státu (viz obrázek 10), v jehož rámci se firmy vyvíjejí, má čtyři hlavní pilíře: národní dědictví a kulturu, geografickou polohu, veřejné instituce a právní rámec a makroekonomické prostředí. Kromě obecného podnikatelského prostředí hraje při tvorbě inovací a zvyšování konkurenční výhody firem daného státu kritickou roli mikroekonomické podnikatelské prostředí, které znázorňuje model zvaný „Porterův diamant“ (viz obrázek 11).

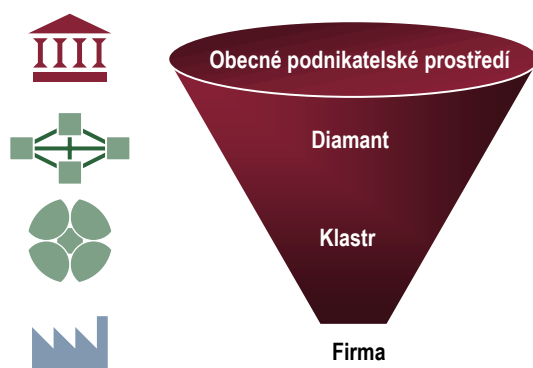


Obrázek 11

– Mikroekonomické podnikatelské prostředí
– diamant

Zdroj: Porter (1990)

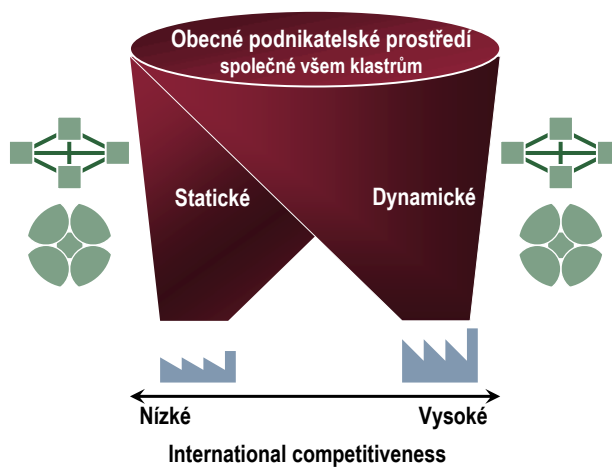
Součástí dynamičtějších diamantů je proces modernizace vstupů a infrastruktury, dále specializace, náročná poptávka, intenzivní rivalita a klastrová dynamika. Dynamické diamanty fungují jako „motory“ růstu klastrů a inovací. Národní prostředí, ve kterém firmy vznikají a vyvíjejí se, má tedy tři úrovně: klastr, mikroekonomické podnikatelské prostředí (diamant) a obecné podnikatelské prostředí (viz obrázek 12).



Obrázek 12 – Firma a její prostředí – model trychtýře

Statické a dynamické klastry

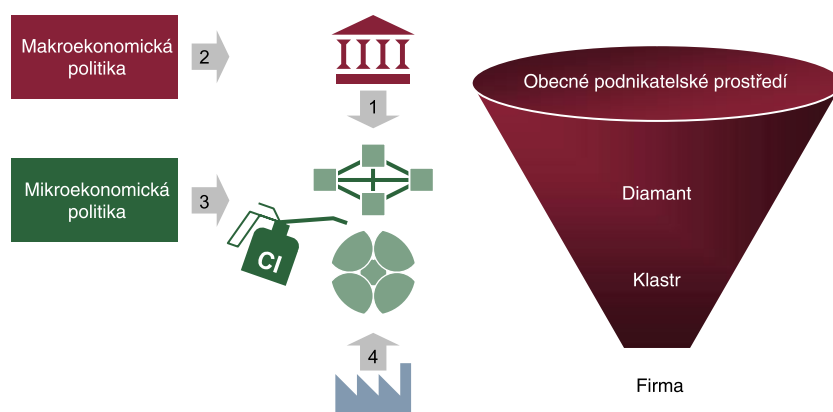
V rámci jednoho státu se mikroekonomické „motory“ liší z hlediska síly i dynamiky. Ty silnější vedou k mezinárodně konkurenceschopným firmám, zatímco ty slabší, s nižším výkonem, spíše generují pouze lokálně konkurenceschopné firmy.



Obrázek 13 – Statické a dynamické klastry

Politika a podnikatelské prostředí

Obecné podnikatelské prostředí (viz obrázek 14) vyvolává určité téměř deterministické síly vyplývající z historie, geografické polohy a institucí svázaných s danou kulturou (1). Výběr vhodných politik na druhé straně dává občanům příležitost vytvářet budoucnost jejich společnosti. Z ekonomického hlediska má makroekonomická politika (2) dopad na obecné podnikatelské prostředí, zatímco mikroekonomické politiky (3) včetně klastrových iniciativ, které slouží jako „mazivo“ pro mikroekonomický „motor“, přímo ovlivňují jak celý diamant tak klastry. Dalšími proaktivními silami, které mají vliv na podobu klastrů a celé společnosti, jsou strategie přijímané uvnitř firem a v rámci podnikatelských aktivit (4).



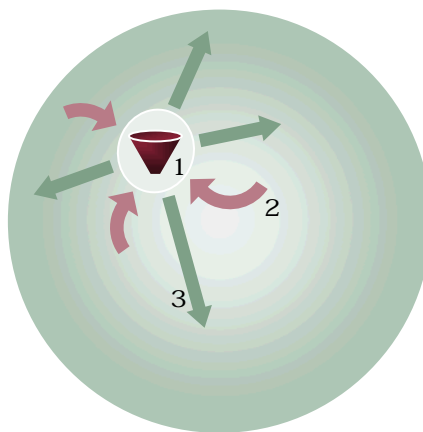
Obrázek 14 – Podnikatelské prostředí a síly vedoucí ke změnám

Úlohu historického a geografického determinismu můžeme vidět například na situaci po pádu Sovětského svazu. Mnoho transformujících se ekonomik ve východní Evropě, včetně Estonska, Polska, Maďarska a dalších států, bylo na začátku 20. století rozvinutými společnostmi. V některých státech se daří jen určitým regionům, například Moskvě a Sankt Petěrburgu v Rusku. V jiných došlo k industrializaci až později a jejich úroveň pokroku je tedy nižší, například Bulharsko a Rumunsko. Geografický determinismus můžeme spatřovat v tom, že Estonsko je poblíž Finska a Skandinávie, díky čemuž měla tato země v 90. letech 20. století určitý náskok. Totéž platí pro Slovinsko s jeho historickými vazbami na západní Evropu. Blízkost západní Evropy byla po roce 1990 ve střední a východní Evropě jednou z podstatných známek hospodářského růstu.

Úspěšné klastry jsou napojeny na celosvětové trhy

Firmy se vyvíjí ve svém národním podnikatelském prostředí, ale kromě toho mají různé vazby i na celosvětový trh. Ve většině odvětví dnes světové trhy nabízejí firmám možnosti zvyšování efektivity prostřednictvím vyšších úspor z rozsahu v různých částech hodnotového řetězce: výběr zdrojů surovin, součástek, strojů a služeb, nízkonákladová výroba a přístup na větší trhy. V závislosti na homogenitě poptávky, obchodních omezeních, nákladech na dopravu a jednotnosti technologie může celosvětový prodej zahrnovat jak lokální adaptace a design tak rozptyl z hlediska balení, montáže, zkoušení a výroby. Čím více je firma vystavena jednomu homogennímu trhu s minimálním počtem podnikatelských bariér nebo zcela bez nich a čím jsou nižší náklady na dopravu, tím spíše lze použít pro rozvoj a výrobu jeden jediný celosvětový zdroj. V mnoha odvětvích však stále převažují určité fragmentační síly, které nutí nadnárodní společnosti, aby provozovaly rozptýlené závody, čímž se často snižuje některá z potenciálních výhod plynoucí z celosvětového měřítká.

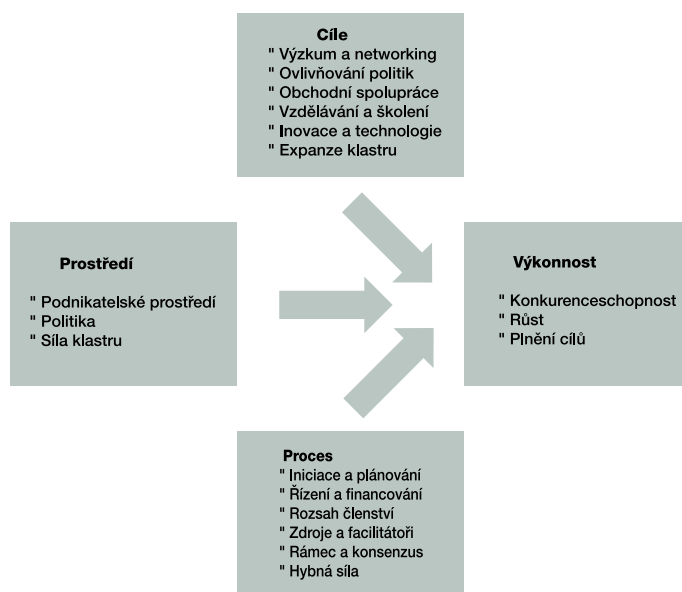
Obrázek 15 – Lokální klastry a celosvětový trh



Kromě vyšších úspor z rozsahu se globální trhy používají k zajištění dostupnosti levné kvalifikované pracovní síly (např. softwaroví technici nebo exportní zastoupení na rozvojových trzích), kodifikovaných technologií (na základě licencí a jiných dohod), finančního kapitálu a jiných obchodovatelných zdrojů. Díky veletrhům, cestování a pečlivému sledování lze získat selektivní znalost celosvětového trhu. S klíčovými technologiemi a dovednostmi se často z konkurenčních důvodů neobchoduje celosvětově a nelze je snadno získat ze vzdálenějších lokalit, protože jsou zakotveny v daném regionu a mají nepsaný charakter.

Firmy v klastrech mají přístup ke specializovaným a vyspělým faktorům výroby. Proces zdokonalování faktorů výroby je vnitřně motivován konkurencí a náročnou poptávkou v rámci klastru. Kromě těchto lokálních podmínek je velmi důležitá i volná a hojná mobilita mezi klastrem a okolním světem, má-li se místní prostředí vyhnout stagnaci. Pro dosažení dlouhodobé životaschopnosti musejí být lokální klastry schopny lákat další firmy, rizikový kapitál, dovednosti a další zdroje z celého světa, čemuž říkáme „efekt Greta Garbo“. Greta Gustafsson byla mladá švédská herečka, kterou přilákal Hollywood, hlavní filmový klastr, kde se celosvětově proslavila pod jménem Garbo. Firmy uvnitř klastru musejí mít dostatečný přístup na světové trhy, aby si mohly udržet svoji efektivitu a konkurenceschopnost. Pro dynamický klastr jsou tedy charakteristické tři hlavní dynamické síly (viz obrázek 15): místní dynamika (1), celosvětová přitažlivost (2) a přístup na globální trh (3). Protože typickým znakem vedoucích klastrů jsou vysoké náklady (mzdy, půda atd.), běží v rozporu se statickou konkurenceschopností, ale přesto jsou kritické pro trvalé inovace a modernizaci firem a zdrojů.

Výkonnostní model klastrových iniciativ



Obrázek 16 – Výkonnostní model klastrových iniciativ (VMKI)

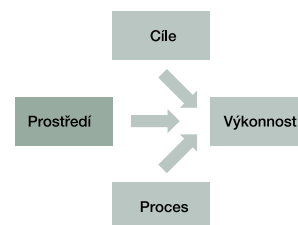
Abychom mohli porozumět KI a podrobně je analyzovat, byl vytvořen nový model – výkonnostní model klastrových iniciativ (VMKI). Tento model má čtyři složky: tři hnací činitele – 1) sociální, politické a hospodářské prostředí státu; 2) cíle klastrové iniciativy; 3) proces, kterým se klastrová iniciativa rozvíjí, a ten pak ovlivňuje 4) výkonnost iniciativy. Každá složka se skládá z několika faktorů (viz obrázek 16).

Sociální, politické a ekonomické prostředí

Klastrové iniciativy, které zahrnují partnerství mezi firmami v klastru, vládními úřady a vědeckou komunitou, se objevily jako nový fenomén v mnoha rozvinutých zemích v 90. letech 20. století. V některých zemích, zejména v Itálii, se taková partnerství objevila již v 70. letech minulého století. Účelem těchto partnerství bylo podpořit proces zakládání nových klastrů a revitalizovat staré a často nefunkční klastry. Kromě toho se klastrové iniciativy staly novým politickým nástrojem v transformujících se a rozvojových ekonomikách. Státní sociální a ekonomické prostředí, ve kterém KI vznikají, se v jednotlivých zemích významně liší. Navíc se liší i prostředí samotných klastrů v rámci jednotlivých zemí (síla klastrů, úloha regionálních politik atd.).

Podnikatelské prostředí

Rozdíly v národním a místním prostředí mají důležitý vliv na to, jak probíhá proces KI a jak jsou KI organizovány a financovány, jaká je úloha vlády atd. Podnikatelské



prostředí přímo ovlivňuje i výkonnost iniciativy. Aby bylo možné tyto rozdílnosti různých podmínek postihnout, zabývá se výkonnostní model klastrových iniciativ úrovní sociálního kapitálu ve společnosti a celkovou silou mikroekonomického prostředí, tj. národním diamantem.

Politika

KI se v některých případech vyvinuly z tradičních politik, například z průmyslové politiky, regionální politiky, politiky pro malé a střední podniky a inovační politiky, popř. je původně doplňovaly. Výkonnostní model KI se vztahuje na celou škálu politik, včetně politik zaměřených na inovace, soutěž, životní prostředí a celkovou stabilitu a předvídatelnost. Dále se zabývá i tím, zda k rozhodování dochází na národní, regionální nebo místní úrovni. Kromě toho je zkoumán i postoj vlády ke klastrům a klastrovým iniciativám.

Síla klastru

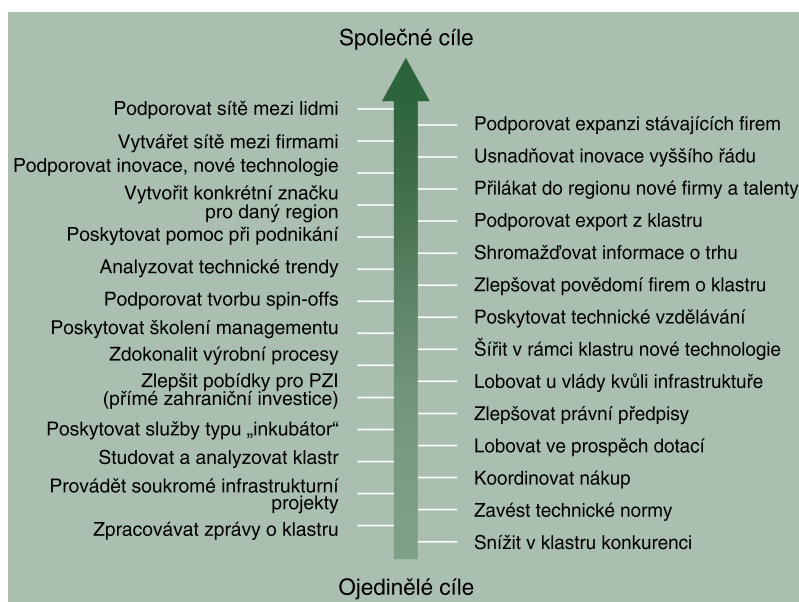
Výkonnostní model KI se zabývá silou klastru, kterému KI slouží. Mezi zkoumaná hlediska patří: historie klastru, úroveň konkurence, síla odběratelů a dodavatelů, stupeň konkurenceschopnosti, technologická úroveň a významnost klastru v rámci státu a regionu.

Řada klastrových iniciativ se zaměřuje na odvětví high-tech, například na biotechnologii, telekomunikace a informační technologie, přičemž počet různých „Valleys“ po celém světě den ode dne stoupá. Jiné iniciativy jsou spojeny s tradičnějšími klastry, například textilními, potravinářskými, turistickými a dřevozpracujícími. Některé KI jsou úzce napojeny na iniciativy v rámci výzkumných a inovačních politik, včetně výzkumných laboratoří a vědeckých parků.

Rotterdamská audiovizuální/filmová klastrová iniciativa vzešla z rozvíjejícího se klastru v souvislosti s organizací každoročního rotterdamského filmového festivalu. V 90. letech 20. století se filmový průmysl začal slučovat s multimediálním průmyslem a vytvořil nové audiovizuální/filmové odvětví, do kterého spadal tradiční film, televize, animace, webové aplikace a téměř vše, co můžeme sledovat nebo poslouchat. KI pomohla zvýšit počet přichozích filmových a multimediálních společností, zejména do čtvrti Lloydquarter, kde KI vytvořila specializovanou infrastrukturu. V roce 2001 se klastr rozrostl do cca 350 firem. Klastř získal i podporu akademické obce, převážně ze strany Rotterdamské vyšší odborné školy.

Jiné KI vycházejí ze starších klastrů. Oblast Rýna a Mohanu je již asi 200 let sídlem mnoha materiálových firem (pokročilé zpracování a úprava kovů atd.). Porýní je tradičně místem výroby chemikálií, zatímco v údolí Mohanu se zpracovávají kovy. V této oblasti, která má tvar kruhu s poloměrem asi 100 km a jejíž střed se nachází v místě setkání těchto dvou údolí, lze jasně vymezit sloučený materiálový klastř. Součástí klastru je asi 150 – 200 společností, včetně několika velkých globálních společností, které pokrývají celý hodnotový řetězec. Kromě toho se v tomto regionu nachází několik významných německých vysokých škol a výzkumných ústavů, které s firmami spolupracují. Hlavním důvodem, proč zde byla vytvořena KI, bylo, že dvě významné společnosti z této oblasti přesunuly některé své klíčové funkce jinam. To vedlo ke ztrátě image tohoto regionu i ke ztrátě talentovaných lidí a důležitých pracovních pozic. KI byla zahájena v únoru 2002 skupinou akademických lídrů. Od samého začátku bylo jejím cílem zlepšit síť napříč firmami a v rámci celého průmyslu a vysokého školství a vylepšit image regionu. Vláda se tohoto procesu nezúčastnila.

KI mohou pomoci při restrukturalizaci starých klastrů a usnadnění procesu ukončení činnosti některých firem a současně podporovat modernizaci jiných firem. V případě textilního klastru v oblasti Emilia-Romagna se KI iniciativa angažovala jak v zeštíhlování firem tak v činnostech vytvářejících nové hodnoty v oblasti módy, marketingu a certifikace jakosti.



Obrázek 17 – Cíle klastrových iniciativ
dle pořadí četnosti
Zdroj: CPKI 2003

Cíle KI

Jak je znázorněno na obrázku 17, klastrové iniciativy mají mnoho různých cílů, některé společné a některé jedinečné.

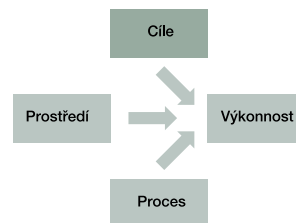
Na základě statistické analýzy lze tyto cíle rozdělit do šesti hlavních segmentů:

- Výzkum a networking
- Ovlivňování politik
- Obchodní spolupráce
- Vzdělávání a školení
- Inovace a technologie
- Expanze klastru

Některé KI zahrnují jen úzce vymezené cíle, zatímco jiné zasahují do všech šesti segmentů. Rozpětí cílů KI můžeme znázornit v grafu cílů (viz obrázek 18).

Výzkum a networking

Mnoho KI se zabývá shromažďováním informací, publikováním zpráv o klastrech, sdílením informací prostřednictvím seminářů, zvaním přednášejících, tvorbou webových



Obrázek 18 – Graf cílů klastrových iniciativ

stránek apod. Toho se týká i vytváření nových sítí v rámci klastru. Například u softwarové platformy Vlaams v belgickém Vlámku (založené v roce 1999) se KI soustředí na semináře, krátké kurzy a provozování vnější sítě pro sdílení informací mezi omezenou skupinou firem a organizací.

Vytváření vazeb, networking, je hlavním účelem většiny KI. Naše údaje ukazují, že jde o nejčastější cíl. Tyto sítě jsou někdy obecnější a někdy cílenější. Iniciativa CITI pro jihoafrické firmy působící v oblasti informačních technologií se například částečně soustředí na usnadnění vzniku vazeb mezi velkými a malými firmami.

Ovlivňování politik

Lobování a vedení dialogu mezi průmyslem, vědeckou obcí a vládními orgány je součástí další důležité skupiny cílů. Iniciativa Öresund IT Academy (která je zaměřena na oblast Öresund mezi dánskou Kodaní a švédským Malmö) byla částečně vytvořena za účelem snižování administrativních překážek, aby byla možná integrace IT klastrů v celé Öresundské úžině.

Obchodní spolupráce

Pod obchodní spolupráci patří mnoho různých cílů, například společný nákup, podpora podnikání, průzkumy trendů a trhů a podpora exportu. V roce 1998 zahájila rakouská vláda koordinované úsilí ke zlepšení rakouského exportu s využitím klastrových iniciativ. Projekt zorganizovaly ministerstvo financí a ministerstvo hospodářství, které poskytly finanční prostředky státem vlastněné Rakouské hospodářské komoře, jenž řídila vytváření klastrových iniciativ. Jedním z několika klastrů vyhlášených tímto způsobem byl Rakouský potravinářský klaster. Hlavním cílem této iniciativy bylo podporovat export rakouských potravin sloučením marketingových a obchodních zdrojů a jejich doplněním o veřejnou finanční podporu. Mezi její činnosti patřilo zastupování klasteru na veletrzích, provádění průzkumu trhu pro potenciální exportní trhy a lobování u vlády za účelem zachování financování KI. Výsledky průzkumu trhu byly předloženy členům KI v podobě vyčerpávající tržní zprávy.

Vzdělávání a školení

V rámci vzdělávání a školení dochází ke školení pracovních sil i vzdělávání managementu. KI Aerospace Components Manufacturers v Connecticutu začala se školením pracovníků a později se zaměřila na výrobní postupy, nákupní partnerství a mezinárodní marketing. Klastry v severní Itálii, založené na MSP tradičně rozvíjejí místní KI zaměřené na technická školení a technickou podporu.

Inovace a technologie

KI mohou být zakládány za účelem zlepšení inovačních procesů a zdokonalování technologií. To vyžaduje sledování technických trendů, zavedení technických norem, šíření nových technologií a zkvalitňování výrobních procesů.

Expanze klasteru

Mnoho KI je zřizováno s úmyslem podpořit image určitého regionu posílením jeho „značky“ a aktivní podporou přímých zahraničních investic (PZI). Cílem iniciativy CITI v jihoafrické provincii Western Cape bylo zlepšit image této oblasti jako IT regionu. V případě klasteru Pannon Automotive Cluster (PANAC) v Maďarsku bylo posláním přilákat nadnárodní společnosti, aby přesídlily do Maďarska, a motivovat je k budování pevných dodavatelských vztahů s maďarskou dodavatelskou základnou. Expanze klasteru zahrnuje i služby pro nově vznikající firmy (inkubátory) a podporu spin-offs.

Proces KI

Klastrová iniciativa má svoji předchozí historii a po svém vzniku se dále vyvíjí.

Kořeny KI mohou souviset s nějakým projektem, IPS nebo jinou odvětvovou organizací. Někdy se do KI rozvine čistě vládní program. V jiných případech začali účastníci klastru vyvíjet společnou činnost, ze které se stala KI, když se k nim přidala i vláda. Tak tomu bylo v případě iniciativy Aerospace Components Manufacturers (ACM) v Connecticutu, kde byl v roce 1999 spuštěn nový státní program rozvoje klastrů a ACM byla vybrána jako jedna z účastníků se KI. Stejně tak je tomu v mnoha evropských zemích, kde byla některá odvětvová partnerství vybrána a financována vládními orgány. Například norský hliníkový klaster spustil vzdělávací projekt, který byl později vybrán jako KI (Lettmetall/TOTAL), v jejímž rámci se rozvinula celá škála nových cílů.

Abychom hlouběji porozuměli způsobu vytváření a vývoji KI, zaměřil se náš model na šest dimenzí:

- Inicie a plánování
- Řízení a financování
- Rozsah členství
- Zdroje a facilitátor
- Rámec a konsenzus
- Hybná síla

Inicie a plánování

Začátek klastrové iniciativy může být různý. Často se této aktivity prostě ujme jeden člověk – „clusterpreneur“ – coby klastrový odborník. Tato osoba obvykle pochází z nějakého klastru. Přichází-li iniciativa od vlády, je často součástí procesu, kterého se účastní organizace na různých úrovních (národní, regionální, místní). V případě Mat fra Trøndelag (potravinářská klastrová iniciativa v regionu Trondheimu) a Lettmetall/TOTAL (hliníková klastrová iniciativa v regionu Raufoss) v Norsku se k činu odhodlala organizace pro regionální politiku, protože klastry nebyly pojaty do úrovně národní politiky. Pokud jde o potravinářskou iniciativu, která neměla žádné zázemí v průmyslové iniciativě, trvalo poměrně dlouho, než získala podporu účastníků daného odvětví. V případě Fuel Cells Canada tomu bylo naopak. Průmysl převzal vůdčí roli a měl problém zaangažovat vládu.

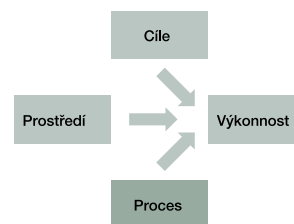
V případě iniciativy Medilink East v oblasti Cambridge-Essex (lékařské nástroje) byl původcem jeden lídr v odvětví, který se rozhodl převzít franšizu Medilink z regionu Yorkshire-Humberside.

Řízení a financování

Řízení (governance) KI probíhá různě. Některé KI jsou vedeny spíše vládou a jiné spíše průmyslem. Kromě toho se může více či méně angažovat i regionální nebo místní samospráva. V mnoha transformujících se a rozvojových ekonomikách hrají významnou úlohu mezinárodní organizace. Některé KI přechází od počátečních dotací vlády nebo průmyslu na členské poplatky jako hlavní zdroj financování. Zdá se, že v USA existuje jakási obecnější tendence financování KI z členských poplatků, než je tomu v Evropě.

Rozsah členství

Rozsah KI vymezuje, kdo se může stát jejím členem. Rozsah se týká geografické oblasti, etapy v hodnotovém řetězci (konkurent, dodavatel, odběratel), tuzemských vs.



zahraničních firem a velikosti firem. Například iniciativa Aerospace Components Manufacturers (ACM) v Connecticutu byla určena pouze pro MSP, které jsou subdodavatelé výrobců základních zařízení (OEM). Rakouská potravinářská klastrová iniciativa naproti tomu neumožňovala vstup přímých konkurentů.

Zdroje a facilitátoři

Téměř všechny KI mají přístup k nějakým organizačním zdrojům, včetně facilitátora, kanceláří a webových stránky. Často na KI dohlíží správní rada, ve které zasedají členové různých zainteresovaných účastníků. Úroveň zdrojů může být různá. Některým KI se postupem času daří díky poplatkům z rostoucí členské základny. Facilitátoři pocházejí z různého zázemí (odborníci v daném odvětví, státní zaměstnanci, konzultanti apod.).

Rámec a konsenzus

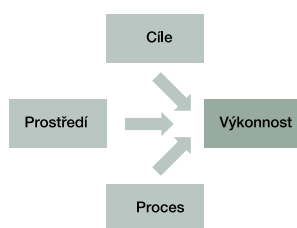
KI mohou budovat vlastní rámec nebo využívat vzor navrhnutý konzultanty, popř. na základě licence. Dále může KI vynakládat více či méně úsilí na analýzu vlastního klastru a budování podpory zúčastněných stran. Některé KI mají jasně stanovenou vizi a formulované (měřitelné) cíle, zatímco u jiných jsou vize i cíle nejasné.

Budování konsenzu v rané fázi KI vyžaduje velké úsilí. To však platí i pro pozdější etapy procesu, kdy KI musí změnit své původní cíle. Rozvojové politiky na bázi klastrů v severní Itálii se nyní posouvají spíše k vědeckému přístupu, kdy rozhodující jsou vazby na univerzity a výzkumné ústavy. KI procházejí procesem změn, který se vyznačuje přechodem od společnosti založené na dovednostech k společnosti založené na znalostech a z místního tržního systému na globální tržní systém. Textilní klaster v oblasti Emilia-Romagna je právě uprostřed této přechodové fáze. Tento region zažil problémy a průtahy při přechodu ze starého modelu KI se silným konsenzem na nový model, kdy někteří účastníci horlivě obhajovali zavedený model, zatímco jiní podporovali změny.

Hybná síla

Pro KI je životně důležitým prvkem vybudovat si dostatečnou hybnou sílu. Tato část modelu testuje, zda KI dosáhla dostatečné hybné síly na to, aby přežila změny politiky. Také zkoumá, kolik firem v klastru jsou členy iniciativy a nakolik KI závisí na jednom člověku.

Výkonnost



Výkonnost KI se měří ve třech základních dimenzích:

- Inovace a mezinárodní konkurenceschopnost
- Růst klastru
- Plnění cílů

První ukazatel se zabývá zlepšením v mezinárodní konkurenceschopnosti, propojením mezi průmyslem a vědou a výskytem nových technologií. Růstem se rozumí vnitřní růst, například zakládání nových firem, i vnější růst, například přilákání nových firem. A pokud jde o ukazatel dosahování cílů, ten zkoumá míru plnění cílů a dodržování termínů a také míru informovanosti členů KI o její činnosti.

Celosvětový průzkum klastrových

Za posledních několik let bylo publikováno mnoho studií o klastrových iniciativách. Většinou pojednávají o jedné iniciativě nebo o menší skupině iniciativ v jednom odvětví nebo v jedné konkrétní geografické oblasti. Tyto studie představují cenný zdroj informací o tom, jak KI fungují a proč ta která iniciativa uspěla nebo neuspěla. Dosud se však nikdo nepokusil o komplexnější průzkum velkého počtu KI v celosvětovém měřítku a napříč mnoha různými odvětvími.

Tato Zelená kniha je pokusem o takový komplexní přístup. Jejím účelem je popsat, jak KI dnes fungují, a prozkoumat možné faktory úspěšnosti. Proto byl proveden celosvětový průzkum KI, první svého druhu.

Ačkoliv se průzkumu zúčastnilo mnoho KI, stále představují jen malou část všech KI na světě. Přesto se domníváme, že je tato rozsáhlá množina údajů dobrou příležitostí k ověření hypotéz a učinění závěrů.

Tato kapitola obsahuje popisnou část, která se snaží podat co nejkomplexnější obrazy KI – jak jsou vytvářeny, kdo je financuje, jak fungují, jakých dosahují výkonů a mnoho dalších aspektů. V dalších dvou kapitolách se analyzují vztahy mezi těmito jednotlivými aspekty. Kapitola 4 se zabývá přímým dopadem na výkonnost a kapitola 5 složitějšími modely.

O průzkumu v roce 2003

V tomto oddíle je uveden krátký přehled CPKI 2003. Další detaily jsou uvedeny v rámečku „Postup realizace průzkumu“.

Účast

Byla zavedena následující definice KI.

Definice klastrových iniciativ

Klastrová iniciativa je organizované úsilí zaměřené na zvýšení růstu a konkurenceschopnosti klastru v regionu za účasti klastrových firem, vlády a/nebo výzkumné komunity.

Na základě této definice jsme na celém světě identifikovali 509 klastrových iniciativ, kterým jsme poslali výzvu k účasti v on-line průzkumu. Dostali jsme 233 kompletně vyplněných odpovědí a 5 odpovědí vyplněných z větší části.

Průzkum

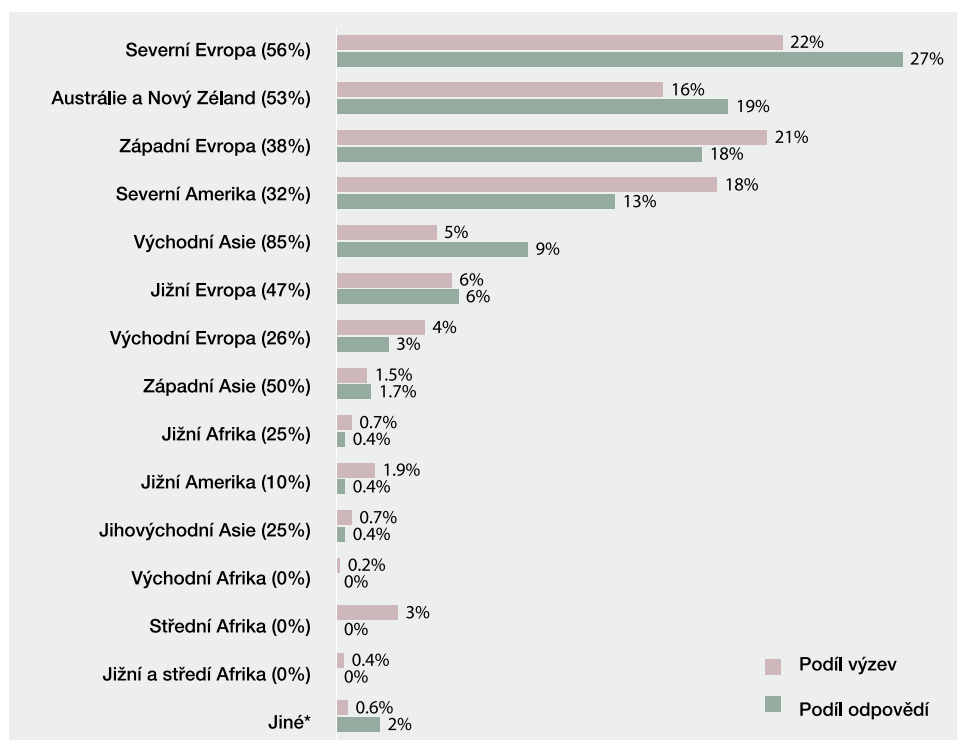
On-line průzkum obsahoval 30 otázek a 169 podotázek. Většina otázek měla podobu konstatování a respondenti byly požádáni, aby na sedmibodové Likertově škále vyjádřili, nakolik s tvrzeními souhlasí, přičemž odpovědi se pohybovaly od „vůbec nesouhlasím“ až po „zcela souhlasím“ (viz obrázek 19).

V případě zájmu o účast v dalších vlnách celosvětového průzkumu klastrových iniciativ se prosím zaregistrujte na webové stránce

www.cluster-research.org/GCIS.

Obrázek 19 – Obrazovka on-line průzkumu
Zdroj: CPKI 2003

Obrázek 20 – Geografická struktura respondentů průzkumu
Zdroj: CPKI 2003



Postup realizace průzkumu

Jedná se o klastrovou iniciativu nebo ne?

Podle naší definice může být za KI považována jen iniciativa, které se současně účastní firmy a alespoň jedna další strana z „trojitě šroubovice“ průmysl-vláda-univerzita. Tento aspekt, a nikoliv forma spolupráce, je základem naší definice. Některé iniciativy mají vlastní sídlo a vlastní webovou stránku, některé ne.

Klastrové iniciativy někdy samy sebe označují termínem „klastř“. V této Zelené knize však klastrem rozumíme firmy a organizace, kterým klastrová iniciativa slouží.

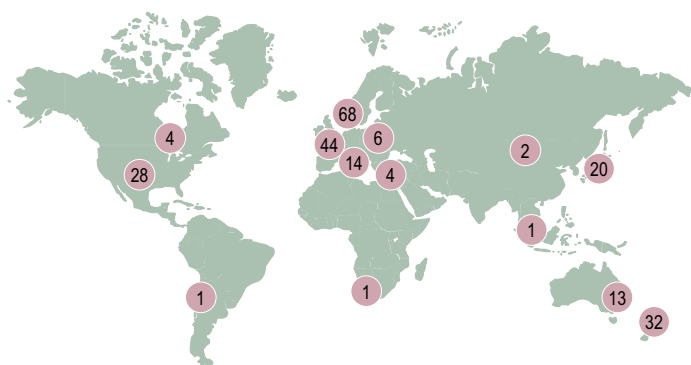
Většinou je snadné rozpoznat, zdali je konkrétní organizace klastrovou iniciativou. Jindy je však nutné rozlišovat mezi KI a

výzkumnými konsorcií či průmyslovými sdruženími. Například Finnish Forest Industries Federation není KI. Hraje sice důležitou úlohu ve Finském lesnickém klastru, ale zastupuje pouze jednu část trojitě šroubovice průmysl-vláda-výzkumná komunita.

Identifikace KI

Existuje mnoho seznamů KI, ale ty obvykle pokrývají jen omezenou geografickou oblast. Nikdo tedy přesně neví, kolik KI na světě existuje a kde se nacházejí.

Pro účely distribuce průzkumu byly KI identifikovány na základě rozsáhlého výzkumu vycházejícího ze dvou hlavních zdrojů. Jedním byly žádosti odeslané mnoha osobám angažujícím se v práci s klastry: členům TCI, výzkumníkům a státním zaměstnancům. Několik set žádostí bylo elektronickou poštou odesláno lidem ve všech



Obrázek 21 – Geografická struktura respondentů
Počet respondentů podle zemí a regionů (v Evropě a západní Asii) jako na obr. 20
Zdroj: CPKI 2003

Demografie a počet odpovědí

Geograficky se nejvíce respondentů nachází v Evropě, severní Americe, Austrálii, Japonsku a na Novém Zélandu (viz obrázky 20 a 21). To je důsledkem toho, že do těchto regionů bylo odesláno nejvíce výzev, což je zase částečně způsobeno tím, že se v těchto oblastech nachází více klastrových iniciativ. Jak je však uvedeno níže v textu tabulky, podíl Asie a jižní Ameriky je výrazně nižší, pravděpodobně kvůli jazykové bariéře.

Celkové procento obdržených odpovědí bylo překvapivě vysoké – 47%, avšak mezi jednotlivými regiony byly významné rozdíly. Poměr odpovědí ze severní Evropy, Austrálie, Japonska a Nového Zélandu byl nadprůměrný, čímž se ještě více zvýšil podíl respondentů z těchto regionů, zatímco západní Evropa, severní Amerika a střední Amerika byly pod průměrem.

Počet odpovědí od KI podle země

Nový Zéland.....	32	Švédsko.....	11	Kanada.....	4
Spojené státy americké....	28	Německo.....	10	Norsko.....	4
Spojené království.....	25	Belgie.....	8	Kypr.....	2
Japonsko.....	20	Dánsko.....	8	Estonsko.....	2
Austrálie.....	13	Francie.....	5	Mongolsko.....	2
Rakousko.....	13	Maďarsko.....	5	Turecko.....	2
Španělsko.....	13	Nizozemsko.....	5	Jiné*.....	10
Finsko.....	11	Přeshraniční.....	5		

Tabulka 1 – Počet klastrových iniciativ podle země
Zdroj: CPKI 2003

* Chile, Island, Irsko, Itálie, Lotyšsko, Litva, Malajsie, Polsko, Jižní Afrika a Švýcarsko měly po jednom respondentovi.

světadílech. Druhým zdrojem bylo naše vlastní primární šetření s využitím Internetu, klastrových zpráv a jiných publikací.

Tímto procesem jsme dospěli k seznamu 509 identifikovaných klastrových iniciativ. To je však jen zlomek všech KI na světě, ale pravděpodobně jde o jeden z nejobsáhlejších seznamů KI, který byl dosud vytvořen.

Distribuce průzkumu

Těmto 509 klastrovým iniciativám byla elektronicky odeslána výzva k účasti v průzkumu. Tato výzva byla v angličtině a její součástí byl odkaz na on-line průzkum, také v angličtině. Respondenti mohli vyplnit jen část průzkumu a později doplnit zbytek. Také bylo možné se vrátit ke svým dřívějším odpovědím, znovu je promyslet a v případě nutnosti aktualizovat. Těm, kteří vyplnili celý

průzkum jednorázově, to trvalo v průměru 31 minut. Odpovědi nám přicházely od 28. března do 23. dubna.

Zkreslení vzorku

Vzorek respondentů obsahuje několik zjevných zkreslení. Prvním je převaha KI ze severní Evropy, protože autoři průzkumu jsou ze Švédska a mají samozřejmě lepší přístup k informacím z této oblasti. Zadruhé je patrné vysoké zastoupení KI z oblastí s vysokým internetovým pokrytím, protože e-mail a Internet byly použity jako hlavní nástroje vyhledávání. Zatřetí jsou vysoce zastoupeny z anglicky mluvících zemí, protože angličtina je prvním cizím jazykem autorů průzkumu a veškerá korespondence byla vedena v angličtině. To by mohlo vysvětlit velmi nízký počet identifikovaných KI v Latinské Americe.

Respondenti pocházejí z mnoha technologických oblastí. Značný je podíl high-tech klastrů mezi které patří IT, komunikace, lékařské technologie a biofarmaceutika, ale zúčastnily se i klastry z „low-tech“ odvětví, jako například zábavní průmysl, výroba nábytku, potravinářství a textil.

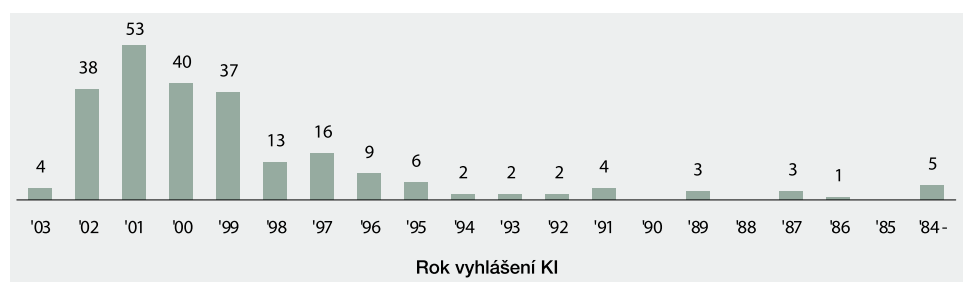
Počet reagujících KI podle technologické oblasti

Informační technologie.....	51	Těžké strojírenství.....	11
Lékařská zařízení.....	35	Energetika a rozvod energií.....	11
Výrobní technologie.....	32	Stavební armatury, zařízení, služby...	10
Telekomunikační zařízení.....	31	Pohostinství, turismus.....	10
Biofarmaceutika.....	30	Lesnické výrobky.....	8
Automobilový průmysl.....	27	Nakladatelství a vydavatelství.....	8
Analytické nástroje, kontrolní zařízení..	24	Textil.....	8
Výroba kovů.....	24	Finanční služby.....	7
Osvětlení a elektroinstalace.....	22	Ropa a plyn – produkty a služby.....	6
Letadla, vojenský průmysl.....	18	Móda.....	5
Plasty.....	18	Distribuční služby.....	5
Stavební materiály.....	17	Rybářství a rybářské výrobky.....	5
Zábava.....	16	Těžké stavebnictví.....	5
Doprava a logistika.....	15	Obuv.....	4
Nábytek.....	13	Klenoty a drahé kovy.....	3
Potravinářství.....	13	Zboží pro sport, volný čas a děti.....	3
Podnikatelské služby.....	12	Kožené výrobky.....	2
Letecké motory.....	11	Tabák.....	0
Chemické výrobky.....	11	Jiné.....	70

Tabulka 2 – Počet klastrových iniciativ podle technologické oblasti
Respondenti mohli uvést více než jeden sektor. V průměru uvedli 2,5 sektoru.
Zdroj: CPKI 2003

Z hlediska stáří 40% respondentů zastupuje KI, které byly založeny v roce 2001 nebo později, a 72% v roce 1999 a později (viz obrázek 22). Domníváme se, že to odpovídá většímu významu KI jako nástroje hospodářského rozvoje v poslední době.

of CIs as a tool for economic development in recent years.



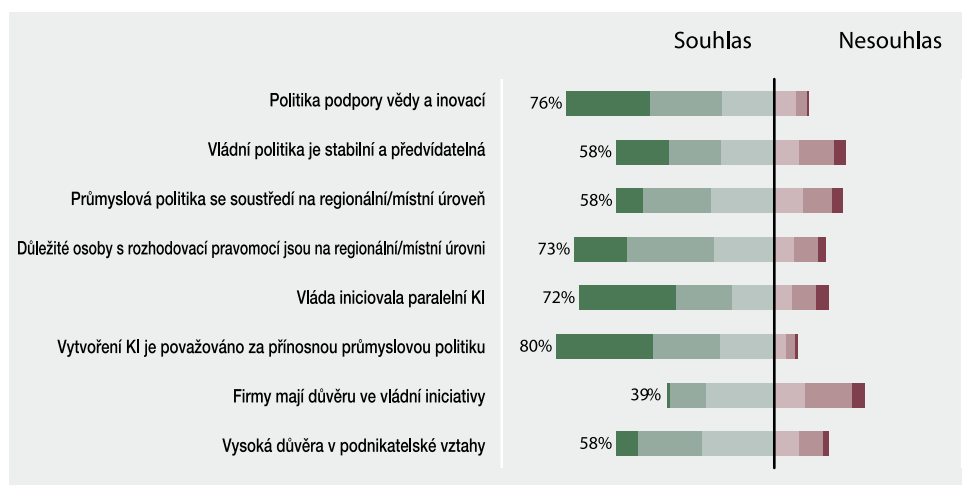
Obrázek 22 – Rok vyhlášení KI
Zdroj: CPKI 2003

Struktura průzkumu

Struktura průzkumu vycházela z výkonnostního modelu klastrových iniciativ (VMKI) a jeho výsledky jsou uvedeny níže podle tohoto modelu. Nejprve jsou uvedeny údaje o sociálním, politickém a hospodářském prostředí, po kterých následují informace o cílech KI, procesu a konečně o výkonnosti zkoumaných KI.

Prostředí

Prostředí, kde se KI nachází, se značně liší, ale existuje několik společných a často se opakujících znaků.



Obrázek 23 – Prostředí klastrové iniciativy
Tmavě zelená znamená „zcela souhlasím“ a světlejší odstíny zelené vyjadřují nižší úroveň souhlasu. Tmavě červená znamená „zcela nesouhlasím“ a světlejší odstíny červené vyjadřují nižší úroveň nesouhlasu (viz obrázek 19). V tomto grafu není uvedena odpověď „ani souhlas ani nesouhlas“.
Zdroj: CPKI 2003

V národní politice se často nachází složka podpory vědy a inovací. Ne všichni však souhlasí s tím, že politika je stabilní a předvídatelná, a existují i různé úrovně decentralizace. V některých zemích se průmyslová politika zaměřuje spíše na státní úroveň než na úroveň regionální a místní. Tyto rozdíly v míře decentralizace se odrážejí i v tom, za jak důležité jsou považovány osoby s rozhodovací pravomocí v místní samosprávě.

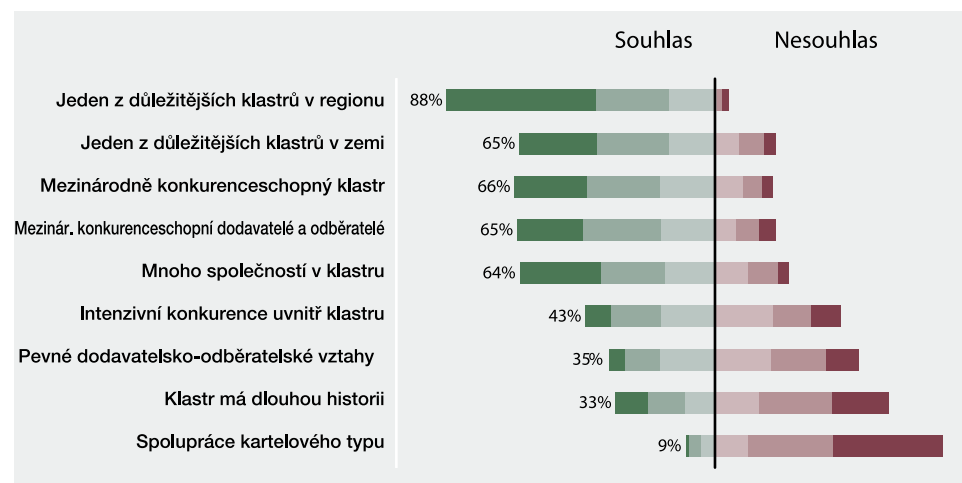
V mnoha zemích jsou KI zavedenou a uznávanou součástí průmyslové politiky a často jsou skupiny KI spouštěny paralelně.

Liší se i kulturní prostředí. Obzvláště zajímavé jsou aspekty spojené se sociálním kapitálem a důvěrou. Důvěra, kterou mají firmy ve vládní iniciativy, je v různých zemích různá (viz obrázek 23).

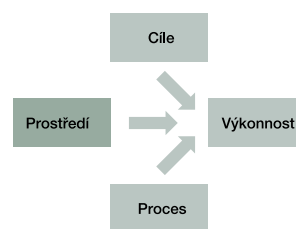
Klastry využívající služby KI

Tento průzkum se sice týkal klastrových iniciativ, ale každá iniciativa je zacílena na jeden klaster nebo ve výjimečných případech na několik klastrů.

Průzkum ukazuje, že klastrové iniciativy se vytvářejí v poměrně silných klastrech. Obvykle jsou klastry s vlastní klastrovou iniciativou, považovány za důležité klastry v daném regionu nebo zemi. Jsou mezinárodně konkurenceschopné, tvoří je mnoho firem a mají vysoký počet mezinárodně konkurenceschopných dodavatelů a odběratelů.

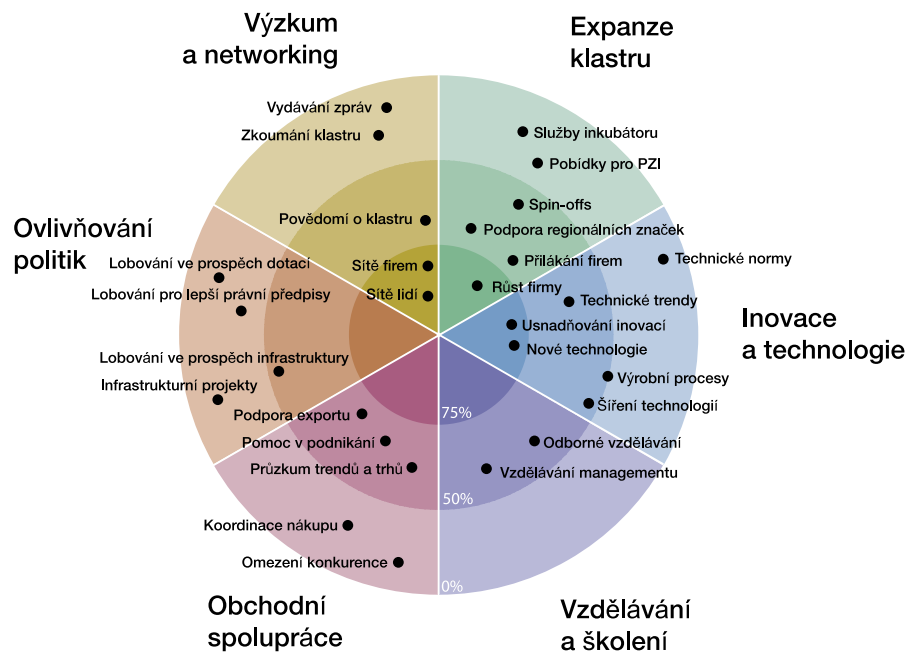


Obrázek 24 – Charakteristiky klastrů využívajících služeb KI
Zdroj: CPKI 2003



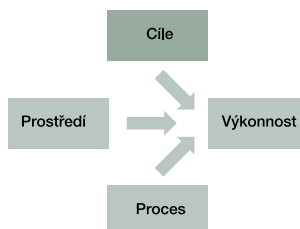
V tomto průzkumu jsou zastoupeny starší, zavedené klastry i mladší klastry.

Několik klastrů se vyznačuje spoluprací, která by mohla být označena za kartelovou. To však není znakem silných, dynamických klastrů (viz obrázek 24).



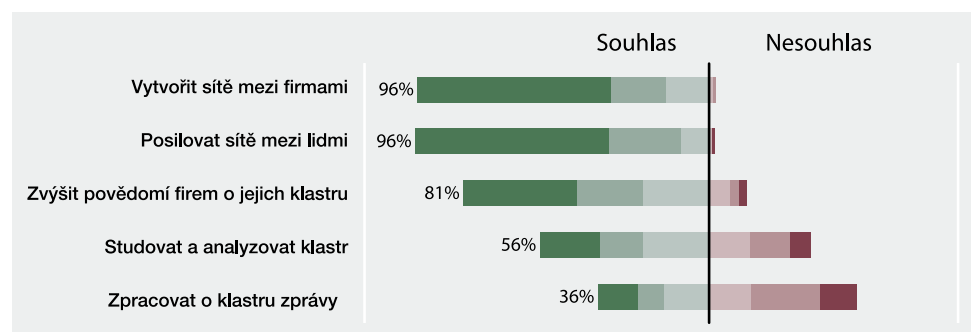
Obrázek 25 – Graf cílů klastrových iniciativ
Znázorňuje šest segmentů příbuzných cílů. Čím je cíl četnější, tím je blíže ke středu. Cíle uvnitř středního pásu sleduje 75% klastrových iniciativ, cíle ve středním pásu 50% iniciativ.

Cíle

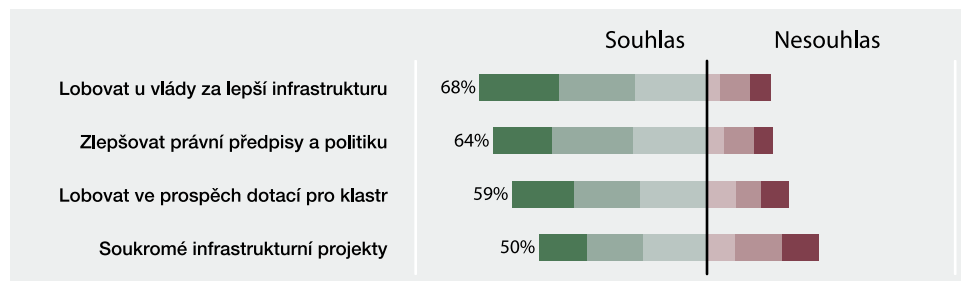


Cíle klastrových iniciativ jsou značně rozmanité. Některé mají užší zaměření a jejich hlavní náplní je poskytnout členům určitou obchodní spolupráci, například společný nákup nebo podporu exportu, zatímco jiné mají velmi ambiciózní cíle včetně posílení inovací v klastru. S pomocí průzkumu je možné tyto cíle klasifikovat tak, že logicky příbuzné a statisticky související cíle uspořádáme do skupin, tj. KI, která plní jeden cíl, bude mít tendenci plnit i druhý. Tím získáme šest skupin cílů, které jsou znázorněny v cílů grafu KI (viz obrázek 25).

Obrázek 26 – Cíle KI: Výzkum a networking
Zdroj: CPKI 2003

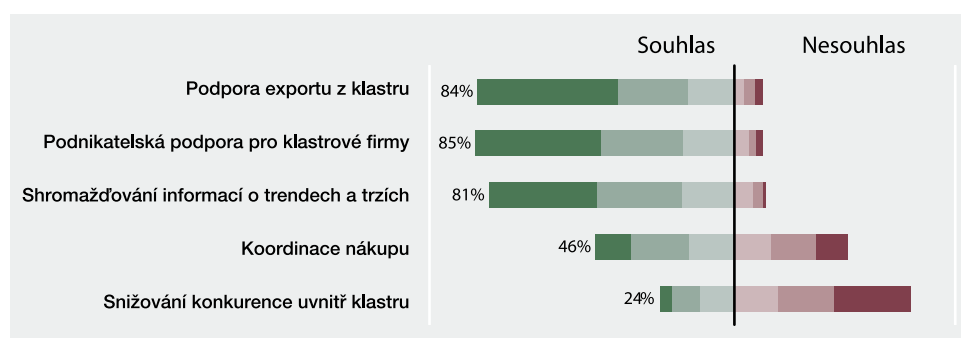


Společnosti v klastru spolupracují i obchodně. Nejčastější formou spolupráce je podpora exportu. Mnoho KI poskytuje i jiné druhy podpory, například podnikatelská pomoc a shromažďování informací o trendech a trzích. Méně obvyklá je koordinace nákupu. Několik málo KI se poněkud kontroverzně snaží si mezi sebe rozdělit trh a za cíl si kladou i jiné formy omezování konkurence.



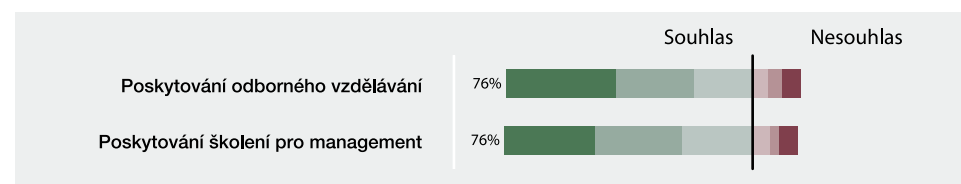
Obrázek 27 – Cíle KI: Ovlivňování politik
Zdroj: CPKI 2003

Zvyšování lidského kapitálu v klastru se děje školením managementu a odborným vzděláváním. Odborné vzdělávání souvisí i s dalším segmentem, tj. s inovacemi.



Obrázek 28 – Cíle KI: Obchodní spolupráce
Zdroj: CPKI 2003

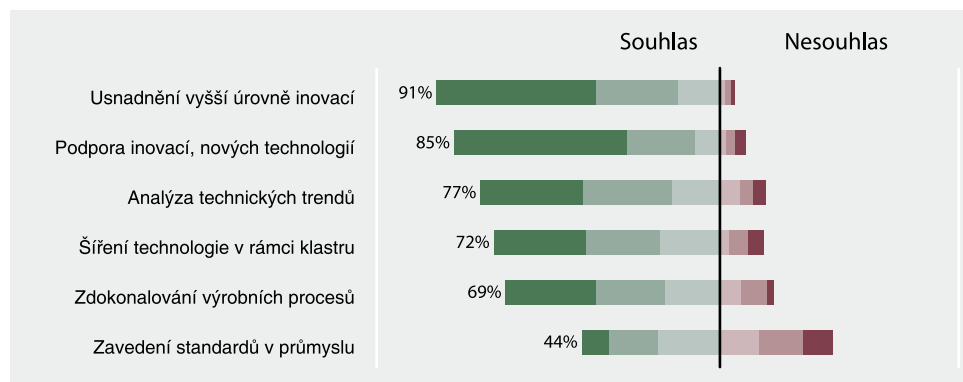
Obecně lze říci, že podpora inovativnosti je centrem dění většiny KI. Těchto cílů lze dosáhnout mnoha různými způsoby. Podpora nových technologií je velice častým cílem. Mezi podobné cíle se řadí i analýza technických trendů a šíření technologií v rámci klastru. Některé KI se zabývají i zlepšováním výrobních procesů. Méně obvyklým způsobem technické modernizace klastru je zavádění odvětvových technických norem.



Obrázek 29 – Cíle KI: Vzdělávání a školení
Zdroj: CPKI 2003

Expanze klastru je dalším klíčovým cílem většiny KI. Mezi využívané metody patří vnější růst (přilákáním nových firem a zlepšení pobídek pro PZI) a vnitřní růst (spin-offs a inkubátory). Budování značky také silně souvisí s cíli vnějšího růstu a je tedy součástí tohoto segmentu.

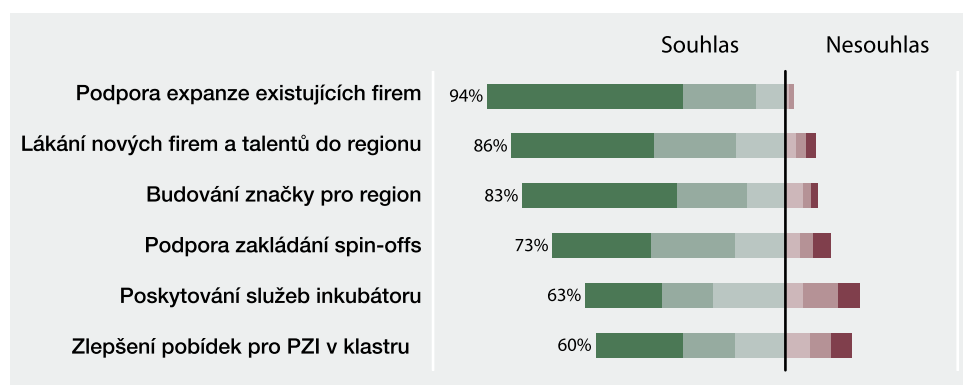
Obrázek 30 – Cíle KI: Inovace a technologie
Zdroj: CPKI 2003



Obecné nebo specializované KI

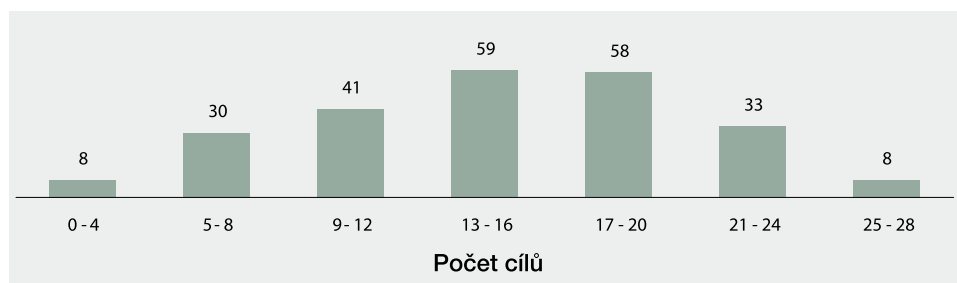
Většina KI sleduje poměrně široký rozsah cílů (viz obrázek 32), což naznačuje, že jsou považovány za obecný nástroj k posílení klastru, ne za vysoce specializovaný nástroj. Respondenti souhlasili („zcela“ nebo o stupeň níže na sedmibodové škále) s tím, že pro

Obrázek 31 – Cíle KI: Expanze klastru
Zdroj: CPKI 2003



jejich KI je v průměru důležitých 15 cílů. 66% klastrových iniciativ má nejméně jeden cíl v alespoň pěti ze šesti uvedených segmentů.

Obrázek 32 – Šíře cílů
Zdroj: CPKI 2003

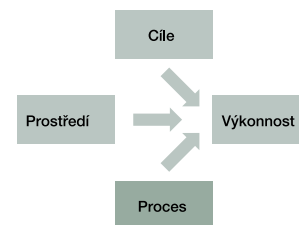
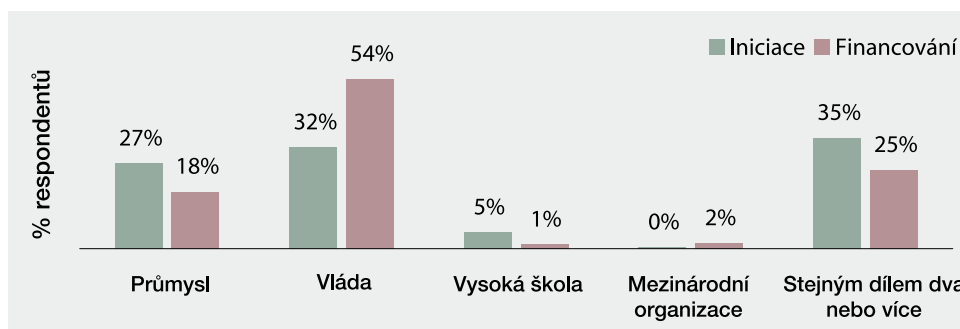


Proces

Kdo se ujímá vedení?

Proces iniciace a organizace KI má mnoho různých podob. Ačkoliv jsou všechny KI definovány jako partnerství průmyslu a vlády a/nebo univerzit, může se relativní význam těchto jednotlivých stran lišit. Je zejména zajímavé si všimnout, kdo spouští KI a kdo ji financuje.

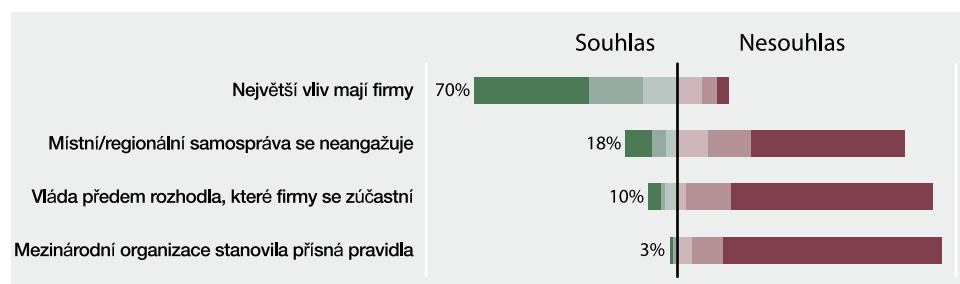
Počáteční impuls k vytvoření KI nejčastěji vychází současně ze dvou stran, obvykle průmyslu a vlády, nebo primárně z vlády. Ve 27% případů však iniciativa vzešla primárně z průmyslu. Pokud jde o financování, je význam vlády ještě větší. Většinou je



Obrázek 33 – Iniciace a financování KI
Tento graf ukazuje, kdo především udal počáteční impuls k založení iniciativy a která strana ji převážně financuje.
Zdroj: CPKI 2003

vláda primárním zdrojem financování; pouze v 18% případů KI představuje hlavní zdroj financování průmysl (například ze členských poplatků).

Menší počet KI – 5% bylo spuštěno univerzitním sektorem a financování z univerzitního sektoru je ještě výjimečnější. Mezinárodní organizace vytvořily pouze jednu z KI účastníků se průzkumu, ale představují hlavní zdroj financování pro čtyři (viz obrázek 33).

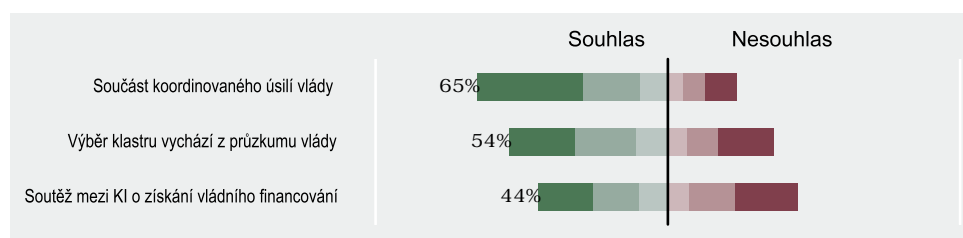


Obrázek 34 – Vliv na vytvoření a řízení KI
Zdroj: CPKI 2003

Ve většině KI dominuje průmysl. 70% respondentů souhlasí s tím, že firmy jsou nejlivnějšími stranami při řízení jejich KI. Místní nebo regionální samospráva je obvykle do iniciativy zapojena, což znamená, že účast vlády není obvykle omezena jen na národní úrovni. V několika málo případech vláda předem rozhodla, které firmy budou do iniciativy zařazeny, a průzkum ukázal, že v takových případech je vliv firem menší.

Výjimečně byl způsob zřízení klastrové iniciativy rozhodnut mezinárodními organizacemi (viz obrázek 34).

Obrázek 35 – Vláda a vznik KI
Zdroj: CPKI 2003

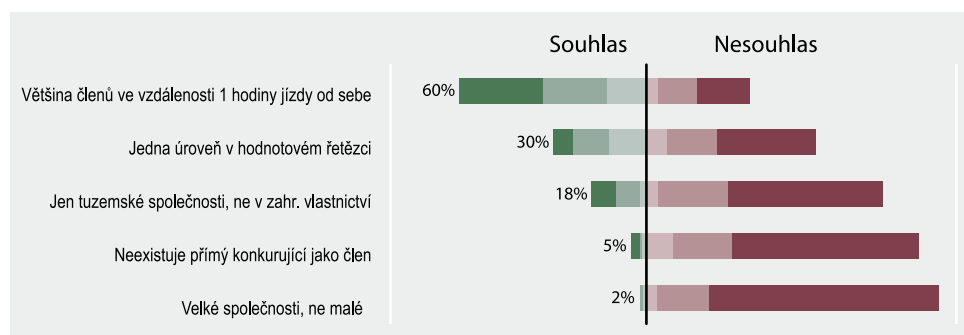


Mnoho KI nebylo vytvořeno ad hoc, ale v rámci koordinovaného úsilí vlády vedoucího ke zvýšení konkurenceschopnosti (viz obrázek 5). V nemalém počtu případů se vláda rozhodla podpořit konkrétní klastr klastrovou iniciativou na základě výzkumu, jehož cílem je identifikovat atraktivní průmyslové sektory. Často to bylo spojeno s procesem, kdy spolu klastry musely soutěžit o získání financování ve veřejné soutěži.

Kdo se může připojit?

Svojí povahou mají KI konkrétní průmyslový fokus a konkrétní geografický fokus. Některé KI jsou však vymezeny úžejí než jiné z hlediska zeměpisného i z hlediska cílových firem (viz obrázek 36)

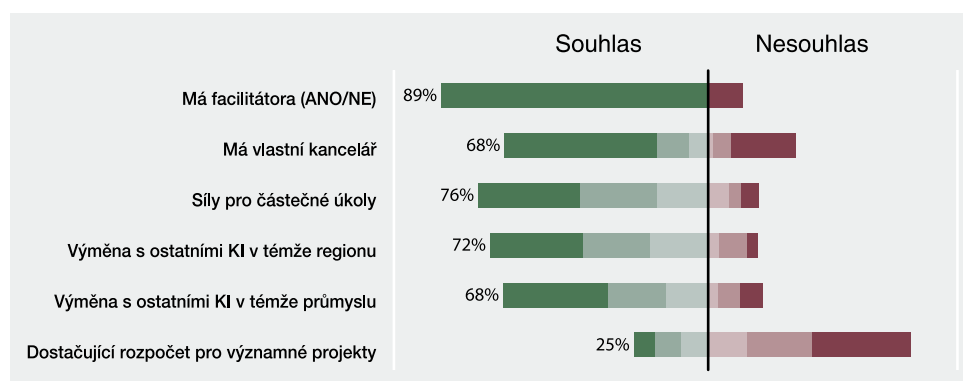
Obrázek 36 – Rozsah členství v KI
Zdroj: CPKI 2003



V mnoha případech zajišťuje dostatečně úzké geografické ohraničení členům KI snadný vzájemný styk. Většina KI souhlasí s tím, že jejich členové jsou od sebe vzdáleni do jedné hodiny jízdy.

Omezení typu firem, kterým je iniciativa určena, je výjimečnější. Nejčastějším omezením je jedna úroveň v hodnotovém řetězci, např. určití výrobci, ale ne jejich dodavatelé a odběratelé. Několik málo KI vylučuje firmy v zahraničním vlastnictví a ještě méně jich má za cíl sdružovat pouze firmy, které spolu vzájemně nesoutěží.

Obrázek 37 – Zdroje KI a facilitátoři
Zdroj: CPKI 2003

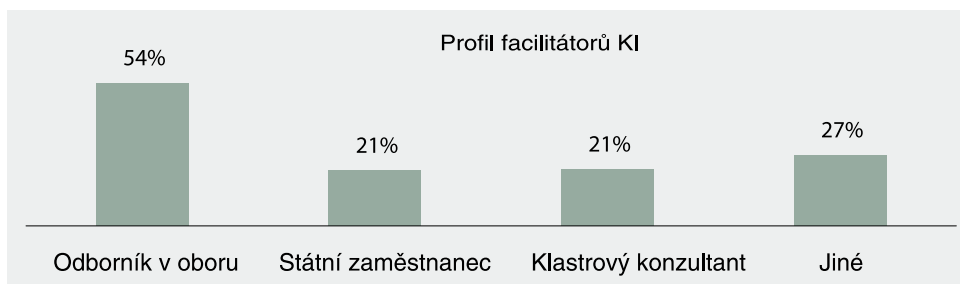


Zdroje a facilitátoři

Téměř všechny KI (89%) mají nějakého facilitátora, osobu věnující se alespoň na částečný úvazek řízení KI. Často má KI i svou kancelář (viz obrázek 37).

Obvykle KI zřizuje pracovní skupiny, které se zabývají konkrétními problémy. Další zavedenou praxí je, že si klastrové iniciativy vyměňují zkušenosti s iniciativami v jiných odvětvích i s iniciativami ve stejném odvětví, ale v jiném regionu.

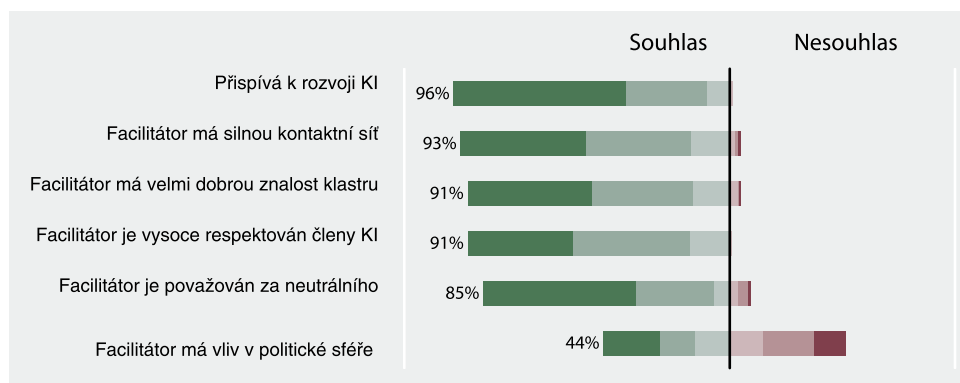
Zdroje, které mají KI k dispozici, jsou však omezené. Rozpočet obvykle postačuje jen na každodenní práci. V případě „významných projektů“ musejí KI obvykle hledat samostatné financování.



Obrázek 38 – Profil facilitátorů KI

Bylo možné vybrat i více možností – předchozí praxe facilitátora může být rozmanitá a KI může mít více facilitátorů – proto součet přesahuje 100%
Zdroj: CPKI 2003

Typický facilitátor KI pochází ze stejného odvětví jako je klast. Státní zaměstnanci, kteří přicházejí ze státní správy, a poradci klastrů sou méně častí. Někteří facilitátoři pocházejí i odjinud.



Obrázek 39 – Silné a slabé stránky facilitátora KI

Prosíme mějte na paměti, že v mnoha případech byl respondentem facilitátor iniciativy.
Zdroj: CPKI 2003

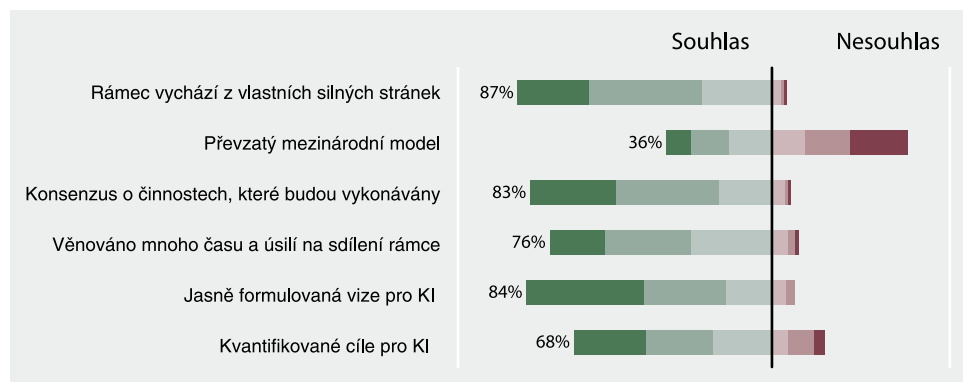
Facilitátoři iniciativ se domnívají, že hrají důležitou roli při podpoře rozvoje KI. Obecně se domnívají, že mají dobré vazby a dobré znalosti a členové KI je respektují. Kromě toho jsou považováni za osoby neutrální, které nezastupují žádnou konkrétní stranu.

V mnoha případech mají facilitátoři pocit, že mají nedostatek politického vlivu. To není takovým problémem u odborníků v oboru jako u státních zaměstnanců a poradců (viz obrázek 39).

Budování rámce – jsou všichni na stejné vlně?

Aby bylo možné dosáhnout vzájemné spolupráce uvnitř klastru, je nutné sdílet společný názor na výhody klastrové iniciativy a na to, jak má fungovat. Většina KI vytváří tento rámec na základě analýzy konkrétních silných stránek a schopností vlastního

Obrázek 40 – Budování rámce pro KI
Zdroj: CPKI 2003



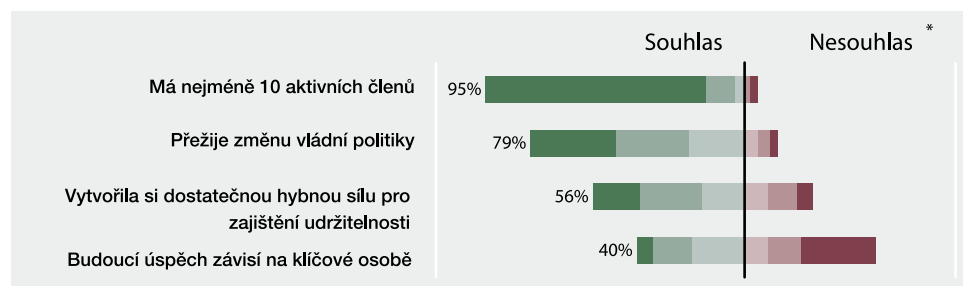
klastru (viz obrázek 40). Některé se však poohlíží po mezinárodních modelech a přejímají je jako vzor pro vlastní KI. Zdá se, že si tyto dva přístupy příliš neodporují: ti, kteří model přejímají, tvoří svůj rámec podle vlastních silných stránek podobně jako ti, kteří žádný cizí vzor nepoužívají.

U většiny KI bylo dosaženo konsenzu o tom, jaké aktivity by měla KI vykonávat pro zajištění jejího úspěchu. Iniciativa má většinou jasně formulovanou vizi a mnoho úsilí a času je většinou třeba na sdílení rámce se všemi zúčastněnými stranami. Zatímco KI většinou sdílí jasně formulovanou vizi, kvantifikované cíle jsou méně obvyklé.

Dosažení hybné síly

Tato kapitola je věnována KI, které již překročily počáteční stádium. Z toho důvodu nebyly odpovědi KI, které byly zahájeny v r. 2001 a později, brány v úvahu a pracovalo se pouze s 143 KI, které byly zahájeny v r. 2000 a dříve.

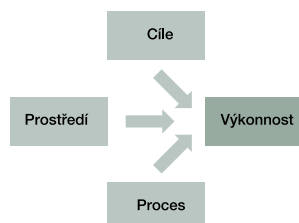
Obrázek 41 – Dosažení hybné síly KI
Zdroj: CPKI 2003



Při dosažení tohoto stáří mají prakticky všechny KI nejméně deset aktivních členů, ačkoliv určitá malá skupina KI funguje i s menším počtem členů.

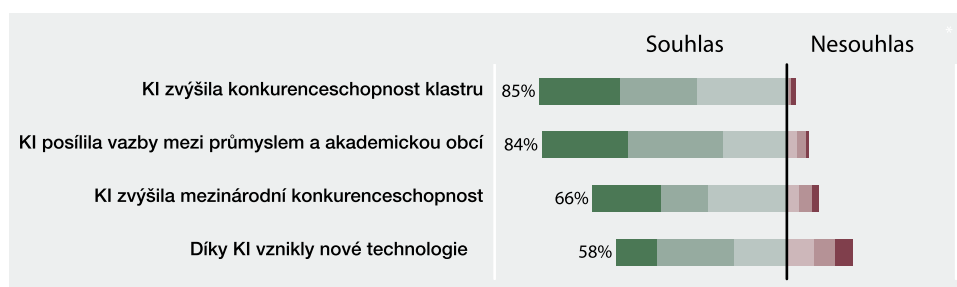
Většina těchto starších KI se domnívá, že změny vládní politiky by neznamenal jejich konec. Některé však zatím nemají dostatek hybné síly pro zajištění vlastní udržitelnosti. Jedním z důvodů, proč se KI staví k vlastní budoucnosti nerozhodně, je jejich závislost na jedné klíčové osobě – často facilitátorovi. (viz obrázek 41)

Kapitola 5 se podrobněji zabývá vývojem KI v čase.



Výkonnost

Průzkum ukazuje, že mnoho KI je úspěšných a přispívá k rozvoji klastru, kterému slouží. Tento oddíl popisuje úspěch z hlediska vyšší konkurenceschopnosti, růstu klastru a plnění cílů. Otázka měření úspěšnosti je velmi složitá a blíže o ní pojednává tabulka „Měření výkonnosti“ v další kapitole.

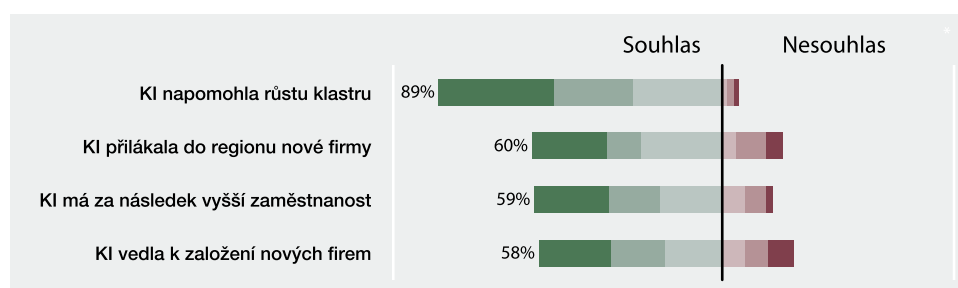


Obrázek 42 – Výkonnost KI:
Vyšší konkurenceschopnost
klastru
Zdroj: CPKI 2003

Lepší konkurenceschopnost klastru

Téměř všichni respondenti souhlasí s tím, že KI přispěly ke zvýšení obecné konkurenceschopnosti klastru (viz obrázek 42). Obvyklým výsledkem jsou těsnější vztahy mezi průmyslem a akademickou obcí.

Méně respondentů však souhlasí s tím, že KI pomohla firmám k vyšší konkurenceschopnosti na mezinárodní úrovni, a ještě více KI pochybuje o tom, že díky nim vznikly nové technologie.



Obrázek 43 – Výkonnost KI:
Růst klastru
Zdroj: CPKI 2003

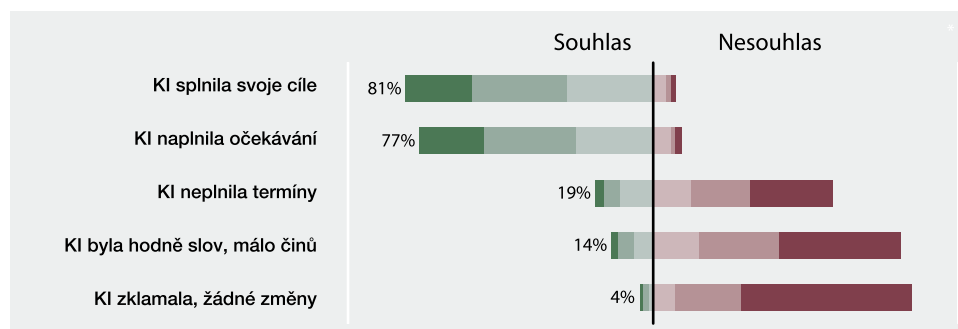
Růst klastru

Obecně asi 89% respondentů souhlasí s tím, že KI pomohla růstu klastru (viz obrázek 43). Přesná forma tohoto růstu však není vždy zcela jasná. Výrazně méně respondentů, ale stále ještě většina (59%), souhlasí s tím, že následkem tohoto růstu je vyšší zaměstnanost. Zhruba stejný počet souhlasil s tvrzením, že do regionu byly díky iniciativě přilákány nové firmy nebo že byly nové firmy založeny. 17% respondentů, podle kterých iniciativa pomohla růstu klastru, však překvapivě nesouhlasí s tím, že došlo k růstu zaměstnanosti nebo že byly přilákány nebo založeny nové firmy.

Plnění cílů

Asi čtyřem z pěti KI se celkem dobře dařilo dosahovat svých cílů i naplňovat očekávání (viz obrázek 44). Některé KI skutečně mají problémy. Některé neplní termíny a některé jsou spíše slova a žádné činy. Celkově však byl zklamáním jen malý počet iniciativ, které nevedly k žádným změnám.

Další kapitola se zaměří na faktory ovlivňující výkonnost.



Obrázek 44 – Výkonnost KI:
Plnění cílů
Zdroj: CPKI 2003

Charakteristiky úspěšných klastrových iniciativ

Profily klastrových iniciativ se do značné míry liší, a to pokud jde o jejich prostředí, cíle i organizaci. KI se také liší ve smyslu jejich výkonnosti, tedy jejich vlivu na zvyšování růstu a konkurenceschopnosti. Tato kapitola analyzuje vazby mezi jednotlivými aspekty profilů KI a jejich výkonností a vede k závěrům týkajícím se klíčových charakteristik úspěšných KI.

S využitím odpovědí na průzkum měříme výkonnost ve třech dimenzích definovaných v kapitole 2: zvýšení konkurenceschopnosti klastru, dosažení růstu klastru a plnění cílů KI. V těchto třech dimenzích používáme odpovědi na jednotlivé otázky, zejména s ohledem na přilákání nových firem a zvýšení mezinárodní konkurenceschopnosti. Tyto dvě otázky totiž zasazují klaster do kontextu globální konkurence, jednak mezi jednotlivými regiony a jednak mezi jednotlivými firmami, a jsou tedy mimořádně důležité. Většinou uvádíme výsledky týkající se pouze jedné otázky. Profily odpovědí jsou však většinou poměrně konzistentní.

Aby měli respondenti průzkumu konkrétní představu o výkonnosti klastru, musí KI fungovat po nějakou minimální dobu. Tuto dobu jsme stanovili na 2 – 3 roky, takže pod ní spadá pouze oněch 143 odpovědí týkajících se KI zahájených v roce 2000 nebo dříve, které budou v této kapitole analyzovány.

Měření výkonnosti

Velkým problémem při analýze KI je způsob měření jejich úspěšnosti. V případě jedné iniciativy nebo menší skupiny iniciativ je možné zavést a měřit množinu kvantitativních kritérií. V případě velké skupiny KI v různých zemích s velmi odlišnými cíli je však nutné zvolit obecnější přístup. Rozhodli jsme se, že se zaměříme na tři základní faktory úspěchu: konkurenceschopnost klastru, růst klastru a plnění cílů KI.

Vyšší konkurenceschopnost a rychlejší růst jsou tím hlavním účelem KI. Když se na KI díváme zvenčí a zjistíme, že nemá na klaster, pro který je určena, žádný vliv, je otázkou, zda lze vůbec takový projekt považovat za „KI“ ve smyslu naší definice.

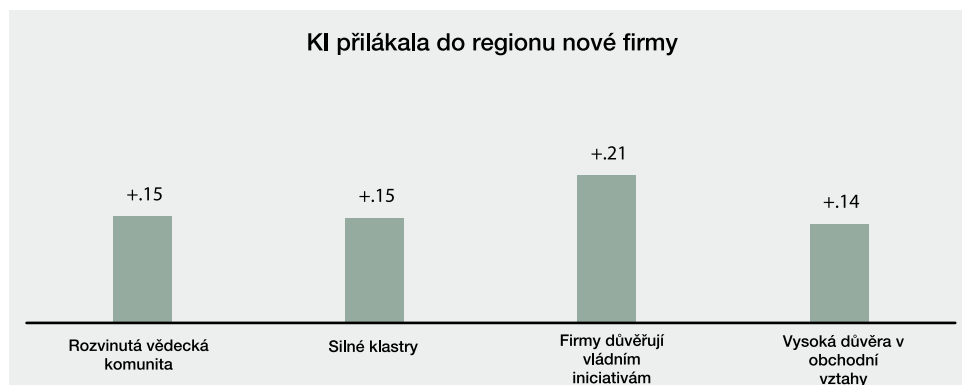
Z vnitřního pohledu může být KI při plnění svých cílů, ať už jsou jakékoliv, více či méně úspěšná. Skromná KI, jejímž jediným cílem je zmapovat klaster nebo poskytovat klastru nějakou omezenou službu, nemusí mít žádný zvláštní dopad na konkurenceschopnost nebo růst klastru, ale stále ji lze považovat za úspěšnou s ohledem na její úzce definované cíle.

Tyto tři aspekty výkonnosti se měří pomocí stejných otázek (soulas/nəsoulas) jako ve zbytku průzkumu. Bylo by totiž velmi složité vymyslet spolehlivý kvantitativní způsob měření výkonnosti vhodný pro stovky KI z celého světa.

Nevýhodou této metody je, že musíme spoléhat na postoje respondentů, který je často facilitátorem, a tedy má na projektu svůj zájem. Proto jsou odpovědi pravděpodobně zkreslené: je možné, že v průměru respondenti prezentují své iniciativy v pozitivním světle. To znamená, že si u jednotlivých iniciativ nemůžeme být jisti, nakolik jsou skutečně úspěšné, a obecně může být vytvořený obrázek růžovější než realita.

Když se však dostaneme ke srovnávání velkých skupin klastrových iniciativ, je toto zkreslení již méně problematické. Chceme-li například zjistit, zda určitá metoda X vede k lepším výsledkům, můžeme srovnat KI, u kterých převažuje metoda X, s iniciativami, které ji využívají méně. Je-li mezi těmito skupinami nějaký rozdíl, znamená to, že metoda X má vliv na výkonnost – samozřejmě jen pokud se nedomníváme, že zkreslení u skupiny hojně využívající metodu X je jiné než zkreslení u skupiny využívající jiné metody, ale tak tomu je jen zřídka.

Obrázek 45 – Vztah mezi prostředím a výkonností v lákání nových firem
Sloupce ukazují, nakolik každý uvedený faktor prostředí ovlivňuje úspěch KI při lákání nových firem do regionu. Vysoká pozitivní hodnota naznačuje silný vztah. Negativní hodnota poukazuje na opačný efekt. Hladina významnosti 5%
Zdroj: CPKI 2003



Vliv prostředí na výkonnost KI

Tři dimenze prostředí, ve kterém KI funguje, mají na její šance na úspěch obzvláštní vliv: kvalita podnikatelského prostředí, struktura a obsah hospodářské politiky a silné stránky klastru.

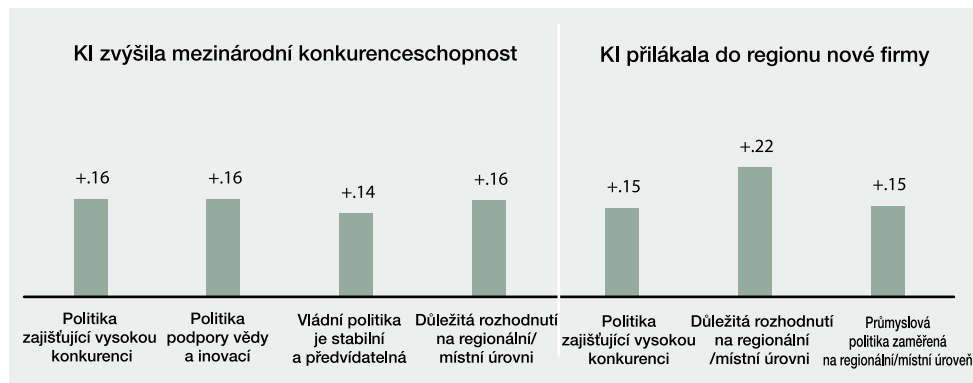
Mikroekonomické podnikatelské prostředí

Na výkonnost KI mají mimořádný vliv dva aspekty podnikatelského prostředí, které jsou v tomto případě měřeny úspěšným přilákáním nových firem (viz obrázek 45). Jeden z nich je striktně ekonomický: přítomnost rozvinuté vědecké komunity a mnoha silných klastrů je výhodou. Druhý je spíše kulturní: vysoká důvěra mezi společnostmi a mezi soukromým a veřejným sektorem je pro KI také pozitivní.

Na politice záleží

Pro úspěch KI je důležitý obsah hospodářské politiky i struktura procesu tvorby této politiky (viz obrázek 46). Měření úspěchu KI podle jejího vlivu na mezinárodní

Obrázek 46 – Vztah mezi politickým prostředím a výsledky při lákání nových firem
Zdroj: CPKI 2003



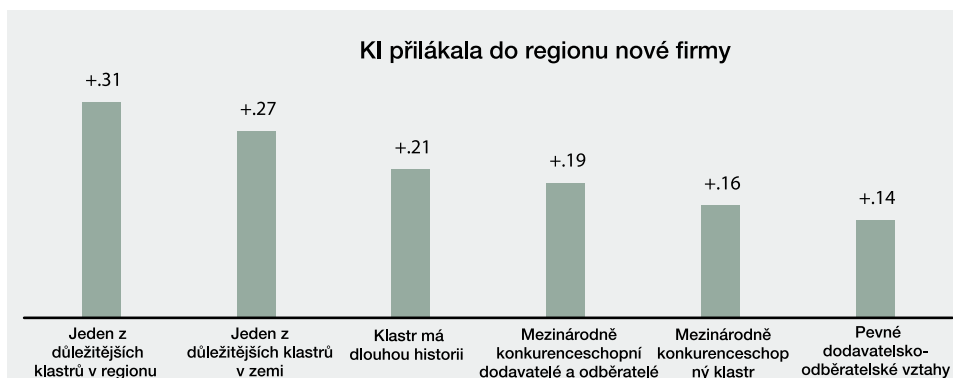
Statistická metodika

Tento oddíl vychází z analýzy statistické kovariance různých faktorů zahrnutých do tohoto průzkumu. Jelikož průzkum využívá Likertovu škálu, která zahrnuje odpovědi od „vůbec nesouhlasím“ po „zcela souhlasím“, jsou data řadové proměnné, které vyžadují zvláštní statistické metody.

Grafy v této kapitole jsou založeny na Somersovu D. To je řadové symetrické měřítko používané ke stanovení korelací mezi dvěma

proměnnými. Podle základní poučky ukazuje hodnota Somersova D nižší než 0,1 na slabý, 0,1 – 0,2 střední, 0,2 – 0,3 přiměřeně silný a nad 0,3 silný vztah. Použitá hladina významnosti je 5%.

Při srovnávání cílů a výsledků existuje vysoké riziko zkreslení. Do vybraných cílů by se mohlo promítnout následné vnímání původního účelu KI. Je možné, že respondenti budou popírat důležitost některých cílů nebo ji naopak zveličovat tak, aby to odpovídalo skutečně dosahovaným výsledkům.



Obrázek 47 – Vztah mezi prostředím klasteru a výkonností při lákání nových firem
Zdroj: CPKI 2003

konkurenceschopnost klasteru ukázalo, že hospodářské politiky, které zajišťují vysokou míru konkurence a podporují vědu a technologie, mají na úspěch KI pozitivní dopad. Dalším pozitivem je politický proces, který podporuje stabilní a předvídatelná rozhodnutí a alokuje důležitá rozhodnutí na regionální a místní úroveň.

V případě měření úspěchu KI podle jejího vlivu na růst (přilákání nových firem) v souvislosti s politikou se znovu projevila vysoká úroveň konkurence jako pozitivní prvek. Z hlediska procesu jsou důležité rozhodovací pravomoci na regionální a místní úrovni jak v oblasti obecných politik tak zvláště v oblasti průmyslových politik.

Síla klasteru

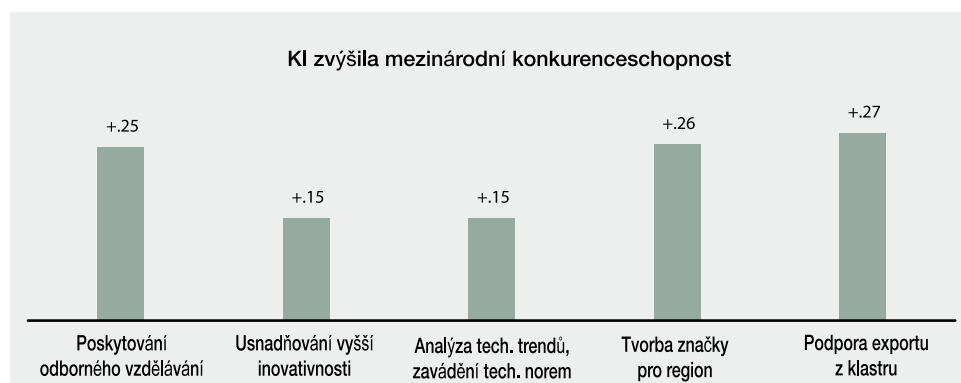
Výraznou tendencí je, že KI, které slouží silným klastrům, dosahují lepších výsledků jak z hlediska zvyšování konkurenceschopnosti tak i dosahování růstu (viz obrázek 47). KI pro klusty národního nebo regionálního významu lépe lákají další firmy, což platí i pro klusty s dlouhou historií, mnoha firmami, mezinárodně konkurenceschopnými odběrateli a dodavateli, s pevnou sítí odběratelů a dodavatelů a celkově mezinárodně konkurenceschopné.

Výběr cílů

Podívali jsme se na vztah mezi cíli a výkonností dvěma způsoby: zaprvé jsme identifikovali, které vybrané cíle více souvisejí s úspěchem při dosahování buď vyšší konkurenceschopnosti nebo vyššího růstu (přitahování firem). Zadruhé jsme ověřovali vztah mezi širší uvedených cílů a úspěchem KI.

Cíle související s konkurenceschopností

KI, mezi jejichž důležité cíle patří podpora inovací a nových technologií, jsou zřetelně úspěšnější při zvyšování konkurenceschopnosti. Mezi další podobné cíle s pozitivním

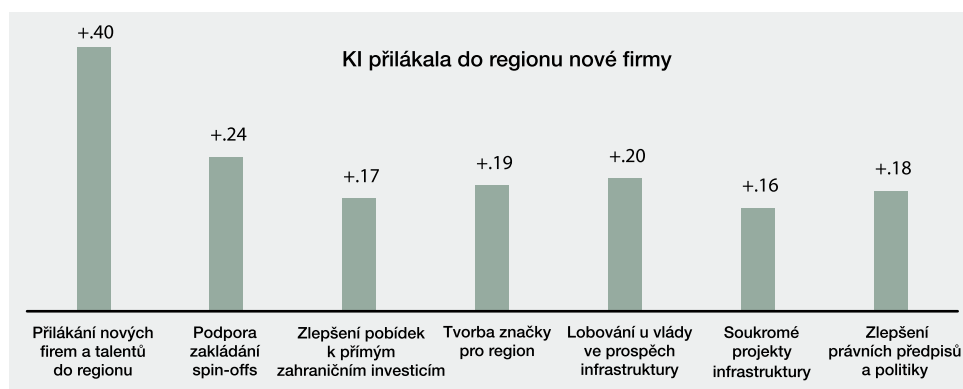


Obrázek 48 – Vztah mezi cíli a výkonností při zvyšování mezinárodní konkurenceschopnosti klasteru
Zdroj: CPKI 2003

dopadem na konkurenceschopnost patří usnadňování vyšší inovativnosti, poskytování odborného vzdělávání a v menší míře i analýza technických trendů a zavádění odvětvových technických norem. Existují ještě další přímé i nepřímé přístupy ke zvyšování konkurenceschopnosti, jako je budování značky a podpora exportu, které jsou silně spojeny s lepší konkurenceschopností (viz obrázek 48).

Obrázek 49 – Vztah mezi cíli a výkonností při lákání nových firem

Zdroj: CPKI 2003



Cíle související s růstem

Když dojde na generování růstu, ukazuje se, že je důležitější jiná množina cílů (viz obrázek 49). Cíl lákání nových firem zřejmě s vysokou výkonností v této oblasti silně souvisí. Podpora spin-offs a zlepšování pobídek pro PZI také souvisí s lákáním nových firem. Již méně zjevná je však souvislost mezi lákáním nových firem a lobováním u vlády ve prospěch lepší infrastruktury či posilováním sítí mezi lidmi v klastrech.

Úzký nebo široký záběr – co je lepší?

Odpovědi nenaznačují, že by byl přístup úžeji zaměřené KI lepší než KI s širším záběrem. Naopak téměř každý výkonnostní parametr (snad s výjimkou schopnosti plnit termíny) pozitivně souvisí s širším rozpětím cílů. Tomuto modelu odpovídá vyšší konkurenceschopnost, přínos pro růst klastru i plnění cílů. To platí bez ohledu na to, zda širší rozpětí definujeme jako počet jednotlivých cílů nebo počet pokrytých segmentů na grafu cílů.

Nejedná se zde však o efekt zkreslení, které by vyplynulo z účasti pouze těch iniciativ, které přežívají, protože, jak uvidíme v kapitole 5, starší KI nemívají více cílů než novější.

Jaký proces se osvědčil?

Podívali jsme se na mnoho různých dimenzí struktury a procesu KI a jejich dopad na výkonnost. Jedná se o zdroje financování, úlohu vlády při vzniku KI, profil členů, přístup k informacím a zdrojům a použitý koncepční rámec.

Zahájení a financování

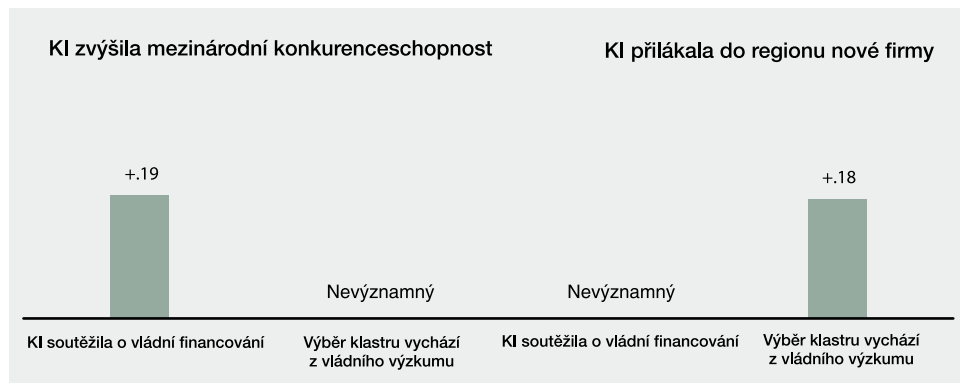
Kdo by měl KI zahájit nebo financovat? Vláda, průmysl, nebo oba?

Průzkum nedává na tuto otázku jasnou odpověď. Neexistují žádné významné rozdíly ve výkonnosti KI iniciovaných vládou, průmyslem nebo společně oběma. Z hlediska růstu i konkurenceschopnosti je výkonnost u těchto tří skupin stejně dobrá.

Stejně tak není zjevný žádný významný rozdíl v případě rozdělení podle hlavního zdroje financování. Vládou financované KI nemají podstatně lepší nebo horší výsledky

než ty, které jsou financované převážně průmyslem, popř. stejným dílem průmyslem a vládou.

Jediná závislost, která z dostupných dat vyplývá, je, že několik KI vzešlých především z univerzitního sektoru dosáhlo poněkud lepších výsledků v oblasti zlepšování vazeb mezi průmyslem a akademickou obcí, což však není překvapivé.



Obrázek 50 – Vztah mezi výkonností a počáteční intervencí vlády
Zdroj: CPKI 2003

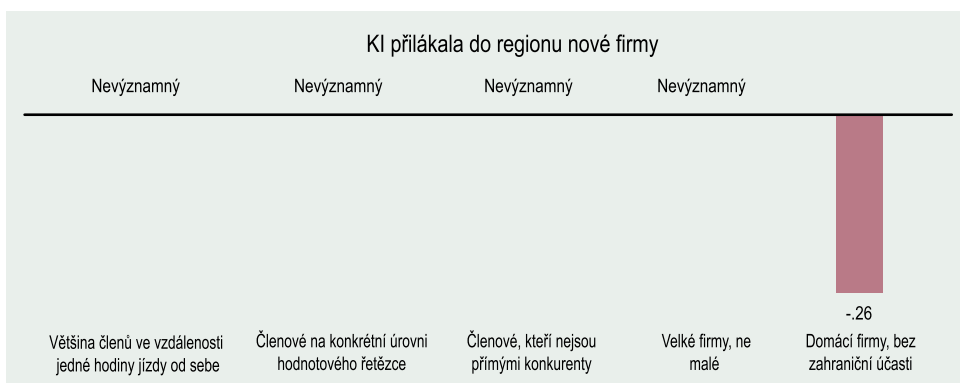
Počáteční účast vlády

Pokud jde o angažovanost vlády v počáteční fázi, jejímž cílem je zajistit úspěch KI (viz obrázek 50), jsou zjištěny poměrně různorodá. Na jedné straně ty KI, které soutěžily s jinými iniciativami o získání vládního financování, mívají lepší výsledky z hlediska konkurenceschopnosti, ne však z hlediska přilákání nových firem. Na druhé straně jestliže vláda při svém rozhodnutí, který klastr podpoří klastrovou iniciativou, vychází z výzkumu zaměřeného na identifikaci „atraktivních“ odvětví, má to za následek lepší výsledky při přilákání nových firem, ne však při zvyšování konkurenceschopnosti.

Existují ještě další způsoby účasti vlády, které však nemají žádný podstatný vliv. Jestliže vláda na začátku rozhodne, které firmy se KI zúčastní, místo aby tuto volbu ponechala na průmyslu nebo nechala KI otevřeno všem, nemá to žádný měřitelný efekt (není znázorněno na grafu).

Výběr vhodných členů

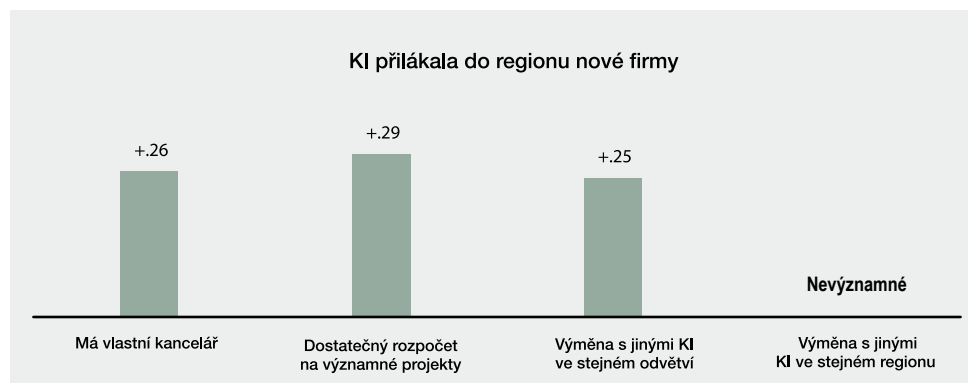
Omezení záběru KI z hlediska členů jejím zacílením na určitou podskupinu v rámci klastru nepomáhá její výkonnosti (viz obrázek 51). KI s většinou členů ve vzdálenosti jedné hodiny jízdy od sebe, KI s členy na konkrétní úrovni hodnotového řetězce a bez jejich dodavatelů a odběratelů, KI, které se vyhýbají členství přímých konkurentů a KI zaměřené na velké společnosti nedosahují výrazně lepších výsledků při přilákání



Obrázek 51 – Vztah mezi typem členů klastru a výkonností při lákání nových firem
Zdroj: CPKI 2003

nových firem ani v jiných aspektech výkonnosti. Zaměření na tuzemské společnosti a vylučování zahraničních společností má dokonce značný negativní dopad na příchod nových firem i na mezinárodní konkurenceschopnost.

Obrázek 52 – Vztah mezi zdroji KI a výkonností při lákání nových firem
Zdroj: CPKI 2003

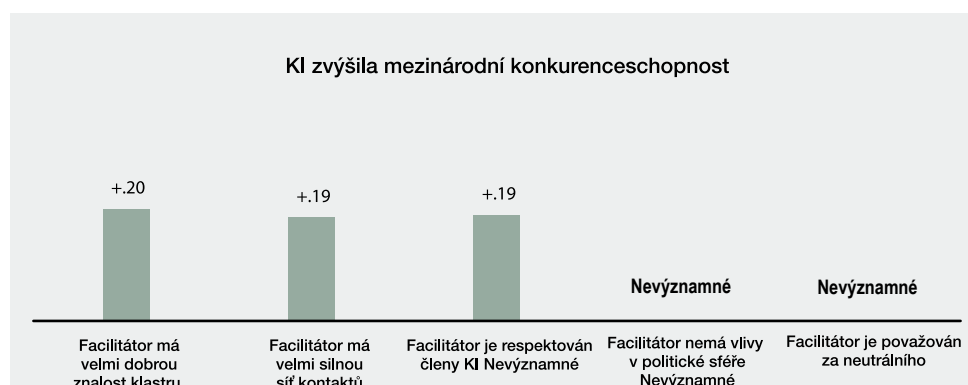


Mít k dispozici vhodné zdroje

Pro úspěch je velmi důležité mít k dispozici vhodnou množinu zdrojů (viz obrázek 52). Rozpočet, který KI umožní realizovat významné projekty bez nutnosti hledat samostatný zdroj financování, je velmi důležitý pro nalákání nových firem. Stejně tak je tomu i v případě, že má KI svou vlastní kancelář.

Mnoho KI si vyměňuje zkušenosti s jinými KI. Jde-li o iniciativy ve stejném odvětví, ale v jiném regionu, má to určitou spojitost se schopností přilákat nové firmy.

Obrázek 53 – Vztah mezi vlastnostmi facilitátora KI a výkonností při zvyšování mezinárodní konkurenceschopnosti klastru
Zdroj: CPKI 2003

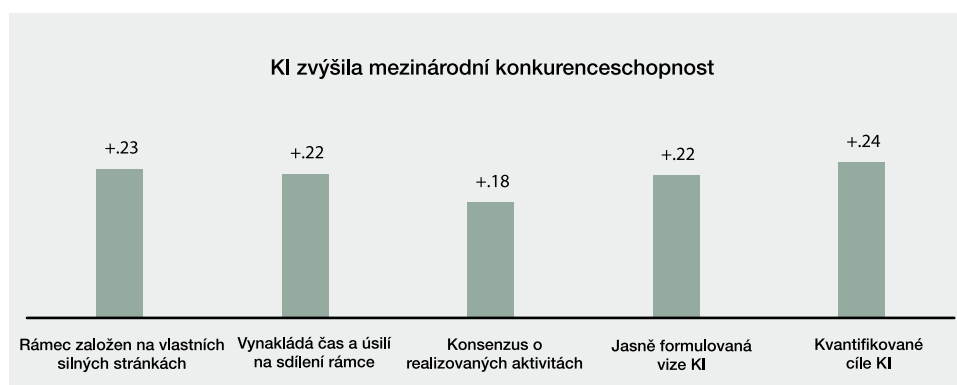


Facilitátor (viz obrázek 53) je dalším důležitým faktorem úspěchu KI v oblasti konkurenceschopnosti. Facilitátoři, kteří klaster důkladně znají a mají velmi dobré kontaktní sítě, jsou větším přínosem pro zvyšování konkurenceschopnosti. Není však důležité, jestli mají kontakty v politice a jestli jsou považováni za neutrální, tj. nezastupují žádný subjekt v klastru.

Význam facilitátora pro růst klastru je menší. Kromě střední úrovně vztahu mezi zakládáním nových firem a pevnou sítí kontaktů (není na obrázku znázorněno) nejsou vlastnosti facilitátora pro růst klastru důležité.

Budování společného rámce

Rámec KI může vycházet z konkrétních silných stránek a možností příslušného klastru nebo na základě obecnějšího rámce (viz obrázek 54). První možnost úzce



Obrázek 54 – Vztah mezi budováním rámce KI a výkonností při zvyšování mezinárodní konkurenceschopnosti klastru
Zdroj: CPKI 2003

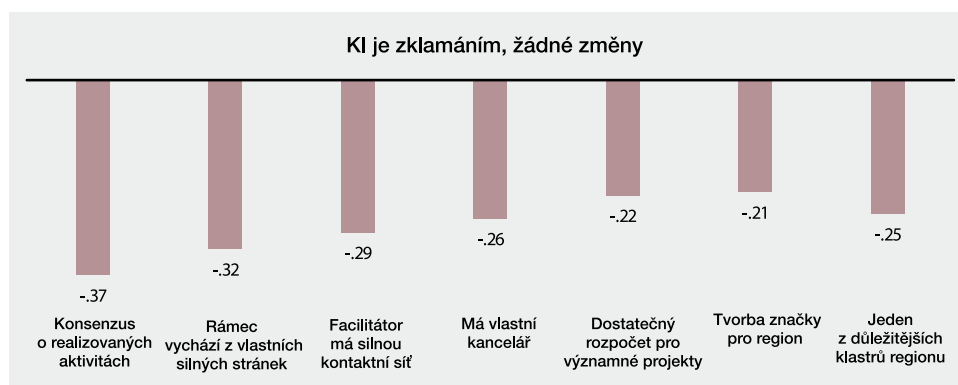
souvisí s lepšími výsledky při zvyšování konkurenceschopnosti. Je také důležité, jak se na tomto rámci podílejí jednotliví účastníci KI. Ty KI, které vynakládají čas a úsilí na společné sdílení rámce, jsou úspěšnější. Dosažení konsenzu o realizovaných aktivitách také souvisí se zlepšením konkurenceschopnosti.

Otázky společného rámce jsou důležitější pro zvyšování konkurenceschopnosti než pro růst klastru. Všechny uvedené vlivy mají méně zřetelnou souvislost s lákáním nových firem než se zvyšováním mezinárodní konkurenceschopnosti.

Proč jsou některé KI neúspěšné?

Dosud jsme se soustředili na faktory úspěchu z hlediska konkurenceschopnosti a růstu. Můžeme se však poučit i z KI, kterým se nepodařilo splnit svoje cíle. Co je charakteristické pro KI, která se ukázala být zklamáním? Náš průzkum dospěl k mnoha faktorům (viz obrázek 55).

Nejpozoruhodnější vliv souvisí se společným rámcem. Neúspěch je velmi výrazně



Obrázek 55 – Vztah mezi různými faktory a nedostatečnou výkonností KI
Zdroj: CPKI 2003

podmíněn nedosažením konsenzu a neexistencí jasně formulované vize KI a kvantifikovaných cílů (není znázorněno v grafu). Rámec není často přizpůsoben vlastním silným stránkám klastru. (Pozn.: Negativní sloupce ukazují opačný vztah: „větší konsenzus – menší zklamání“).

Zdá se, že svoji důležitost mají i zdroje. Neúspěšné KI často nemají vlastní kancelář nebo mají nedostatečný rozpočet na významné projekty. Mezi další problémy procesu KI, které mají průměrný vztah k nízké výkonnosti (nejsou znázorněny), patří omezení záběru členství pouze na velké firmy, jednu úroveň v hodnotovém řetězci nebo pouze na tuzemské firmy.

Nejvíce se je však s neúspěchem KI váže budování značky. KI, které si tento cíl neustanoví, mají vyšší pravděpodobnost neúspěchu. To odpovídá výše uvedenému postřehu,

že budování značky je cílem se silným vlivem na konkurenceschopnost a růst klastru.

Na neúspěchu se podílí i několik aspektů prostředí. Obecně důležitá je síla klastru, zejména ve smyslu jeho regionálního významu. Další faktory (neznázorněné), například existence národní politiky podpory vědy, KI považovány jako užitečný způsob organizace průmyslových politik, vlivné osoby na rozhodovacích pozicích na lokální úrovni a obecná důvěra ve vládní iniciativy, se k výkonnosti vztahují průměrně.

Bližší pohled na čtyři aspekty klastrových iniciativ

Tato kapitola obsahuje podrobnější analýzu čtyř různých témat:

- Jak se KI vyvíjejí v čase?
- Jakou úlohu hraje profil klastru při vytváření klastrové iniciativy?
- Chovají se KI v zemích s rozvinutou „klastrovou kulturou“ jinak?
- Chovají se KI s dostatečným rozpočtem jinak?

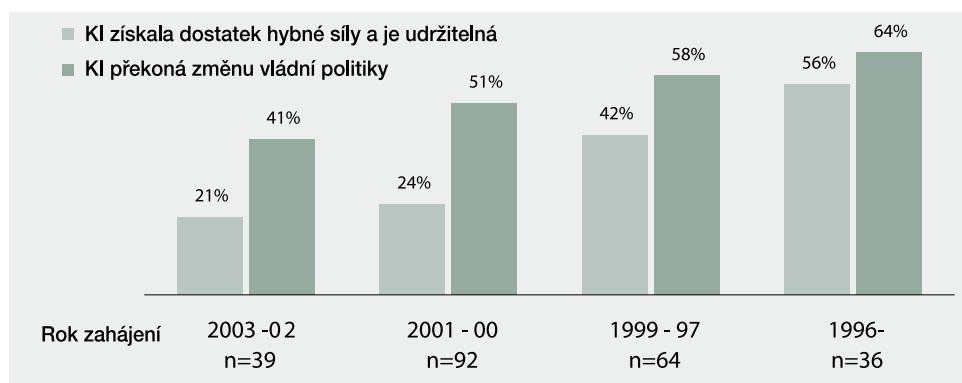
V rámci prvního tématu provedeme podrobnější analýzu části životního cyklu klastrové iniciativy, které se průzkum týká. Druhé téma se podrobněji podívá na jednu část prostředí, konkrétně na sílu klastru, a prozkoumá, jak ovlivňuje cíle a procesy.

Třetí téma se zabývá zeměmi, ve kterých jsou KI zavedenou koncepcí, a čtvrté téma zkoumá důsledky většího rozpočtu.

Jak se KI vyvíjejí

Jelikož byl celosvětový průzkum klastrových iniciativ proveden dosud jen jednou, shromážděné údaje neumožňují sledovat vývoj KI v čase. Je však možné učinit určité závěry porovnáním různých „věkových“ skupin KI, abychom mohli zjistit, zda se starší KI liší od mladších.

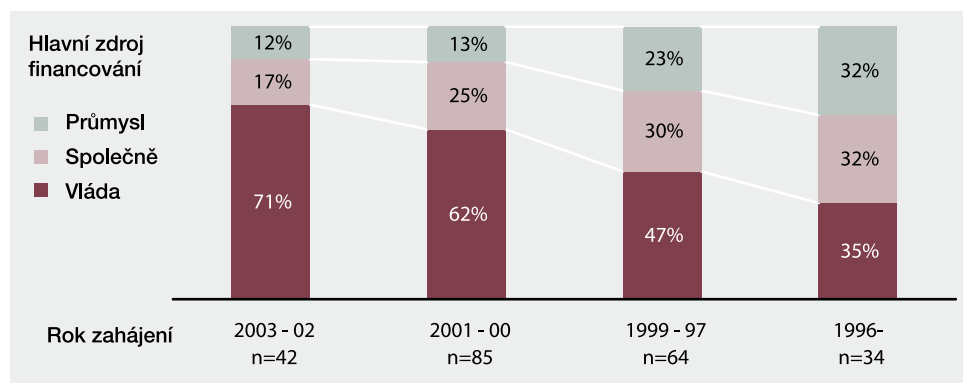
Je však třeba mít na paměti, že tato metoda zahrnuje dva možné zdroje chyb, kterým se nelze vyhnout. Zaprvé dochází k procesu postupného filtrování, kdy se od neúspěšných KI postupně upouští, přičemž tento efekt je tím silnější, čím starší je daná věková skupina. Mezi jednotlivými skupinami iniciativ podle stáří nevyhnutelně určité rozdíly být musí už jen kvůli tomu, že u starších skupin většinou přetrvávají jen životaschopné iniciativy. Zadruhé představují KI zahájené před rokem 1996 jinou generaci než iniciativy vyhlášené v roce 2002. Při srovnání těchto dvou skupin však není vidět, jak se určitá generace průběžně rozvíjí, ale jen jak se obě generace navzájem liší. I když platí právě uvedené, je možné z tohoto srovnání získat některé náhledy, například co se týče rozdílů v udržitelnosti, financování, cílů, zdrojů a úspěchu.



Obrázek 56 – Budování hybné síly KI podle roku vyhlášení
% respondentů, kteří „zcela souhlasí“, nebo o jednu úroveň níže na sedmibodové škále
Zdroj: CPKI 2003

Dosažení hybné síly

Budování hybné síly KI je dlouhodobá záležitost (viz obrázek 56). Podíl KI, které dosáhly dostatečné hybné síly pro zajištění vlastní udržitelnosti, se postupně zvyšuje s jejich stářím. Během prvních tří let je tento proces pomalý, ale ve starších věkových skupinách je hybná síla značně vyšší. Přežití KI může záviset na změnách ve vládě politice. Některé KI jsou vůči politickým změnám zranitelnější než jiné, ale postupem času se tato zranitelnost snižuje.



Obrázek 57 – Hlavní zdroj financování KI podle roku zahájení KI
Zdroj: CPKI 2003

Financování

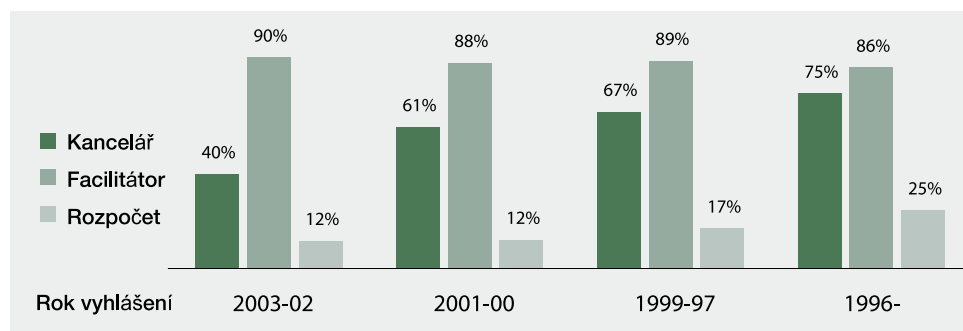
Financování je faktorem, který se věkem KI podstatně mění (viz obrázek 57). Vláda hraje důležitou úlohu při poskytování počátečního financování pro mladší KI a u nově spuštěných KI je vládní financování zcela dominantní. Postupem času roste význam členských poplatků a jiných zdrojů podpory ze strany průmyslu, což vede ke snižování závislosti na vládní podpoře.

Změna cílů

Většina cílů nevykazuje s postupem času známky vyšší či nižší důležitosti. Jednou z výjimek je obchodní spolupráce. Důležitost informací o trhu, podnikatelské podpory a koordinace nákupu s časem postupně klesá (to však neplatí pro podporu exportu). To naznačuje, že obchodní spolupráce poskytuje členům krátkodobé výhody, a hodí se tedy pro počáteční fázi KI, kdy dochází k budování důvěry. Stejně tak postupně mírně klesá i důležitost školení managementu (ne však odborného vzdělávání).

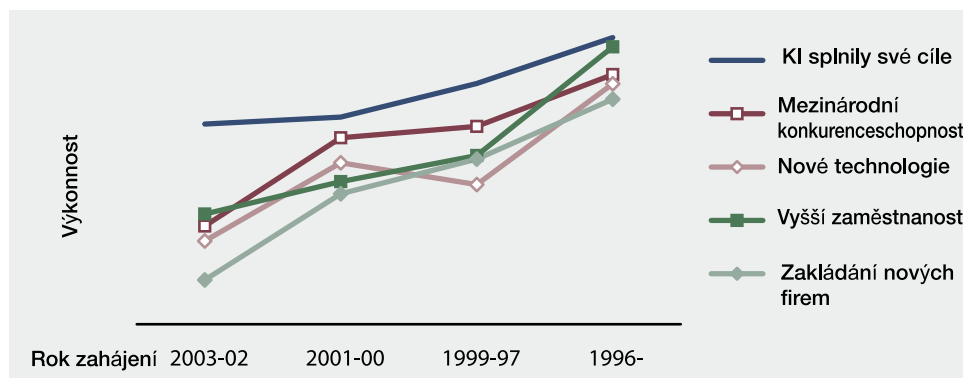
Budování zdrojů

Ačkoliv i nejmladší KI mají alespoň facilitátory, celkově mají KI tendenci k vytváření robustnější struktury a budování organizačních zdrojů. U starších KI je vyšší pravděpodobnost, že mají vlastní kancelář (viz obrázek 58).



Obrázek 58 – Kancelář KI, facilitátor a dostatečný rozpočet na významné projekty podle roku zahájení KI
% respondentů, kteří „zcela souhlasí“, nebo o jednu úroveň níže na sedmibodové škále
Zdroj: CPKI 2003

Na rozdíl od mladších KI nemají starší KI pocit, že jsou omezeny rozpočtovými limity. S rostoucím stářím se objevuje pouze menší a statisticky nevýznamný nárůst u ukazatele, zda KI mají dostatečný rozpočet na realizaci větších projektů bez vnějšího, samostatného financování. To by mohlo naznačovat, že se výnosy časem nezvyšují, ale pouze se přesunují z jednoho zdroje (vláda) na druhý (průmysl). Alternativně by to mohlo znamenat, že pravidelné výnosy se používají pro rozšiřování každodenních aktivit KI, zatímco projekty jsou nadále financovány ze samostatného zdroje.



Obrázek 59 – Vývoj výkonnosti podle roku zahájení KI
Průměrná odpověď. Menší pokles u nových technologií od let vyhlášení 2001-00 do let 1999-97 není statisticky významný.
Zdroj: CPKI 2003

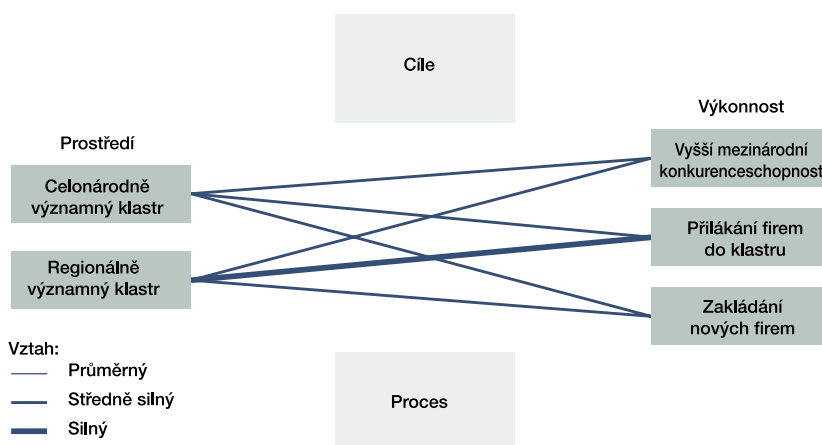
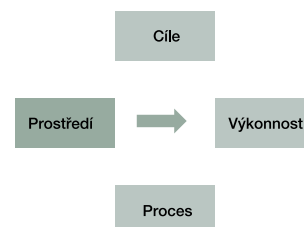
Úspěch přichází postupně

Jak se dalo očekávat, starší KI dosahují lepší výkonnosti jak v konkurenceschopnosti tak expanzi klastru (viz obrázek 59). Starší iniciativy například dosáhly lepší mezinárodní konkurenceschopnosti a lépe se jim daří vyvíjet nové technologie, zvyšovat zaměstnanost a napomáhat vzniku nových firem.

Jak klaster utváří KI

V kapitole 4 jsme zkoumali výrazný vztah mezi silou klastru a výkonností KI. V tomto oddíle se podrobněji zaměříme na povahu tohoto vztahu a na to, jaké se za ním skrývají mechanismy.

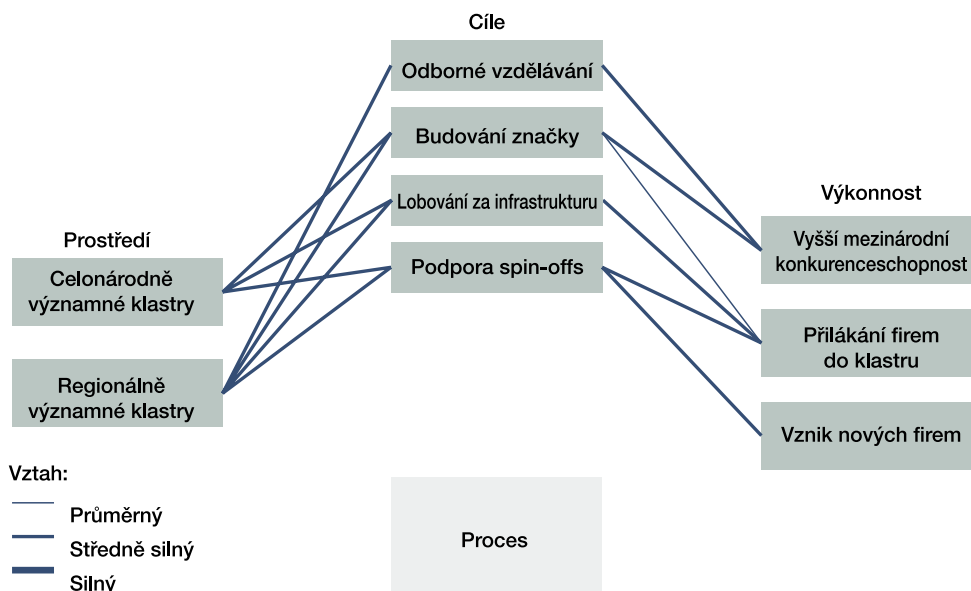
Klastery mohou mít regionální nebo i celonárodní význam. Oba tyto faktory ovlivňují tři vybrané parametry výkonnosti, jak je znázorněno na obrázku 60. Vztah mezi regionálním významem a přilákáním nových firem do klastru je obzvláště silný, což je zvýrazněno silnější čarou.



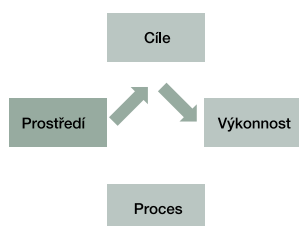
Obrázek 60 – Vztahy mezi významem klastru a výkonností KI
Zdroj: CPKI 2003

Stejně silné avšak na obrázku neuvedené jsou vztahy mezi celonárodním/regionálním významem klastru a vyšší obecnou konkurenceschopností, užšími vazbami mezi průmyslem a akademickou obcí a vyšší zaměstnaností. Tento trend platí i v případě, že vybereme jiné výkonnostní parametry.

Existuje nějaká základní tendence, na jejímž základě silné klastry sledují určité cíle KI nebo vykonávají určité procesy, které by mohly vysvětlit jejich úspěch?



Obrázek 61 – Vztahy mezi významem klastru a cíli a mezi cíli a výkonností
Zdroj: CPKI 2003

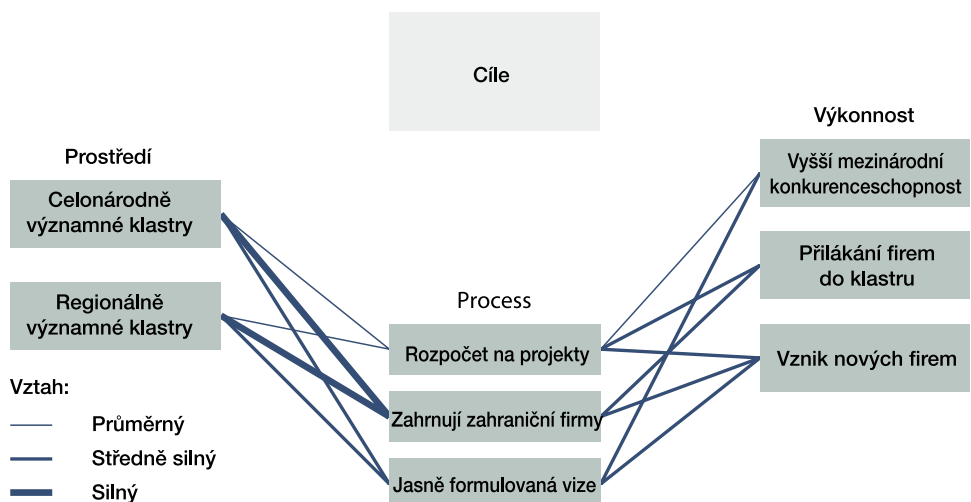


Obrázek 61 ukazuje vztah mezi významem klastru a vybranou skupinou cílů a mezi těmito cíli a výkonností.

Odborné vzdělávání jako cíl souvisí s vyšší mezinárodní konkurenceschopností, přičemž obrázek ukazuje, že regionálně významné klastry poskytují tento typ vzdělávání ve větší míře.

Dalším faktorem úzce souvisejícím s mezinárodní konkurenceschopností i se schopností přilákat do klastru nové firmy je budování značky, které častěji sledují silnější klastry. Podobně můžeme vidět, že lobování ve prospěch infrastruktury, která má vliv na přilákání firem, je také častější u významných klastrů.

Z toho lze učinit závěr, že KI sloužící regionálně nebo celonárodně významným klastrům dávají konkrétním důležitým cílům vyšší hodnotu, což může být jedním z důvodů jejich úspěchu.

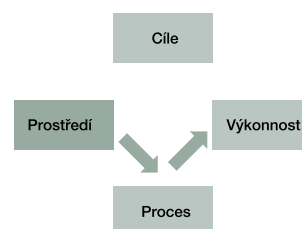


Obrázek 62 – Vztahy mezi významem klastru a procesními faktory a mezi cíli a výkonností
Zdroj: CPKI 2003

Obrázek 62 ukazuje, že KI sloužící významným klastrům se chovají odlišně i z hlediska svého procesu. KI důležitých klastrů mají větší rozpočty, které dostačují na významné projekty bez nutnosti shánět samostatné financování, což souvisí s vyšší výkonností. Byl zjištěn obzvláště silný vztah v tom, že významné klustry obvykle nevylučují členství firem v zahraničním vlastnictvím. Vylučování firem v zahraničním vlastnictví vykazuje horší výkonnost KI.

Dalším faktorem ve prospěch silných klastrů je jejich schopnost stanovit pro svou KI jasnou vizi, což souvisí s lepší výkonností. KI v silných klastrech většinou při utváření svého rámce vycházejí z vlastních silných stránek a stanovují si kvantitativní cíle (není znázorněno na obrázku 62).

Tyto vztahy naznačují, proč má síla klastru takový dopad na výkonnost KI. Významné klustry mají jiný profil cílů než slabší klustry a také se chovají jinak z procesního hlediska.



Využívání zkušeností

V mnoha zemích se klastrové iniciativy staly součástí průmyslové politiky. Průzkum zřetelně dokazuje, že tato politika má významný efekt v mnoha rozličných aspektech rozvoje klastrů. KI v takových zemích využívají skutečnosti, že koncept klastrů je dobře známý, což umožňuje vytvářet partnerství na známé půdě (viz. obrázek 63).



Obrázek 63 – Vztah mezi politickým prostředím (KI jsou považovány za užitečný způsob organizace průmyslových politik v zemi) a různými procesními faktory
Zdroj: CPKI 2003

V zemích, kde jsou klastrové iniciativy považovány za užitečný způsob organizace průmyslových politik, fungují tyto iniciativy jinak. Je u nich vyšší míra zřizování akčních skupin pro řešení konkrétních problémů a výměny zkušeností s jinými KI, což napomáhá výkonnosti. Ještě důležitější je skutečnost, že pro KI je snazší formulovat svoji vizi a dosáhnout konsensu o budoucích vykonávaných aktivitách. Tato skutečnost má pak kladný vliv na výkonnost KI.

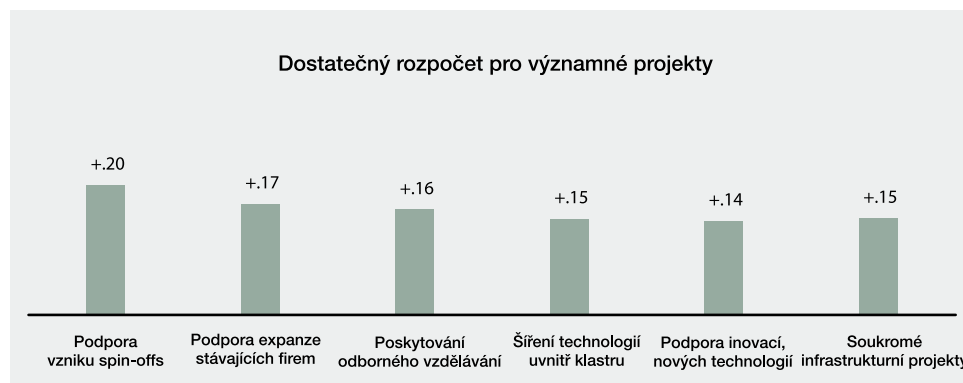
Dostatečně financované KI

Některé KI mají velké rozpočty, které jim dávají značnou svobodu při stanovování priorit své činnosti. Jiné pracují jen se skromnými finančními prostředky, což vyžaduje externí získávání zdrojů (fundraising) i na menší projekty. Je velký rozpočet skutečně potřebný?

Průzkum ukazuje, že KI se silným rozpočtem lépe dosahují svých cílů a plní očekávání. Jejich růstové parametry jsou lepší a trochu lepší jsou i ve zvyšování konkurenceschop-

nosti. To lze částečně vysvětlit skutečností, že dostatečně financované KI někdy pracují v silnějších klastrech, avšak toto spojení není velmi silné. Podíváme-li se však blíže na cíle, najdeme další díl celé skládky (viz obrázek 64).

Obrázek 64 – Vztah mezi dostatečným rozpočtem na významné projekty a různými cíli
Zdroj: CPKI 2003



Většina cílů – například obchodní spolupráce, networking a lobování – není ovlivněna rozpočtovými omezeními. Lze je zaznamenat u KI s malým i velkým rozpočtem. Existuje však šest cílů, které mají alespoň průměrnou souvislost s rozpočtem. Jsou to cíle, které zjevně vyžadují spolehlivé financování. S větším rozpočtem souvisí expanze klastru, podpora spin-offs a expanze stávajících firem. Zlepšování konkurenceschopnosti, odborné vzdělávání, šíření technologií a podpora nových technologií se také vztahují k větším rozpočtům. Na rozpočtu závisí i soukromé infrastrukturní projekty. KI, které si stanoví tyto cíle, by měly zvážit jejich důsledky na své rozpočtové potřeby.

Případy klastrových iniciativ

Každá klastrová iniciativa i každý klastr, kterému slouží, mají jedinečné vlastnosti. Historie před vznikem KI a vývoj od jejího vzniku jsou pro každý klastr jiné. Celkem bylo prostudováno 24 případů z celého světa (viz seznam na straně 91). Tato kapitola osvětlí některé jedinečné vlastnosti ve čtyřech vybraných případech: klastrová iniciativa digitálních médií a kreativního průmyslu ve Skotsku, KI v oblasti spotřební elektroniky ve španělském Katalánsku, KI v oblasti automobilových součástek v rakouském Štýrsku a KI textilního klastru (CITER) v italském regionu Emilia-Romagna. Všechny případy vykazují vysoký stupeň úspěšnosti, ale za každým stojí zcela odlišný příběh.



Obrázek 65 – Umístění 24 prostudovaných případů
Případy uvedené v kapitole 6 jsou označeny tmavými kroužky

KI digitálních médií a kreativního průmyslu ve Skotsku

Materiály pro tuto případovou studii dodal Mike Tibbetts.

Obecné podnikatelské prostředí

Hospodářská minulost Skotska spočívá v tradičních odvětvích. Na západě Skotska a v Glasgow umožnil dovoz a zpracování tabáku rozvoj těžkého strojírenství a výroby lodí a železničních lokomotiv. Toto skotské výrobní odvětví se stalo celosvětově známé pod značkou „Clydebuilt“. Na východě a v hlavním městě Edinburghu vzešly z tiskařství a lodního zprostředkovatelství finanční služby a bankovníctví. Dále na sever se Aberdeen přeměnil z centra rybářství a velrybářství na středisko ropného průmyslu díky otevření ropných polí v Severním moři. Dundee bylo vždycky známé svými „džemy, jutou (pro linoleové podlahové krytiny) a žurnalistikou.“

Donedávna bylo vnímání vlastní populární image skotského hospodářství do značné míry určováno touto tradiční minulostí. „Skutečná“ práce je práce, při které se něco vyrábí. „Skutečný“ podnik vyrábí užitečné fyzické produkty. Silnými motory národního

hospodářství jsou velké firmy a korporace s mnoha zaměstnanci a dlouhodobou stabilitou. Ideální kariérou pro mladé lidi bylo naučit se nějaké uznávané řemeslo nebo dovednost a získat dobrou práci na celý život v průmyslovém odvětví, kde by toto řemeslo nebo dovednost využili. Posun směrem ke službám a menším podnikům, ke kterému došlo ke konci 20. století, zasáhl Skotsko stejně jako jiné části světa, ale „duše lidu“ byla stále ztotožněna se starými průmyslovými modely. Vedle tohoto spíše staromódního průmyslového paradigmatu se Skotsko vždy vyznačovalo velkým respektem ke vzdělání, inovacím, kulturnímu životu a duchu podnikavosti. Ačkoliv je Skotsko součástí Spojeného království, uchovalo si nezávislý a výrazně odlišný vzdělávací systém s vlastními akreditačními agenturami a rozdílnými kvalifikacemi. Skotsko si velmi cení vlastních vysokých škol a skotští studenti vesměs preferují studium na místních univerzitách a vyšších odborných školách. Všechny vrstvy společnosti jsou hrdé na literární tradici Skotska (např. všudypřítomnost Burnsových večeří) a kulturní formy vyjadřování, například divadlo a hudba, patří k vysokým hodnotám tohoto národa. Muzea a galerie ve větších městech jsou často cílem rodinných vycházek, což s sebou přináší trvalé veřejné investice do těchto zařízení, od založení Burrellovy sbírky v Glasgow v 70. letech 20. století po nedávné otevření Centra vědy v Glasgow jako veřejné přehlídky skotských technologických inovací.

V posledních několika desetiletích, a zejména od roku 1991, si Skotsko udržuje celonárodní úsilí o proaktivní rozvoj svého hospodářství v čele s veřejným sektorem. V roce 1991 byly dvě nejvýznamnější agentury, Skotská rozvojová agentura (Scottish Development Agency – zabývající se především technickou infrastrukturou) a Vzdělávací agentura (Training Agency – zaměřená na rozvoj dovedností a pracovních sil), sloučeny do jedné agentury – Scottish Enterprise. Tato nová agentura měla mimořádně obsáhlý úkol rozvinout skotské hospodářství napříč širokým spektrem: od pracovních sil po rozvoj firem, od fyzické po výzkumnou infrastrukturu, od domácího rozvoje po globalizaci a internacionalizaci.

V roce 1993 agentura Scottish Enterprise spolupracovala se skupinou Monitor Group na identifikaci průmyslových sektorů klíčových pro budoucí prosperitu Skotska, aby jim mohla být přidělena odpovídající priorita. V r. 1997 tento projekt dospěl v rozsáhlou implementaci hospodářského rozvoje na základě klastrů, kdy byly klastry definovány jako rozpoznatelná seskupení hospodářské základny, ve kterých lze globální hospodářskou výhodu a konkurenceschopnost vybudovat zdokonalením vazeb a mechanismů spolupráce mezi firmami a dalšími hospodářskými subjekty, na kterých jsou funkčně nezávislé. První čtyři cílové klastry byly identifikovány v oblasti těžby ropy a zemního plynu, potravin a nápojů, cestovního ruchu a polovodičů. Ve všech těchto oblastech byly zahájeny iniciativy.

Současně agentura Scottish Enterprise dále spolupracovala s ostatními klíčovými odvětvími na základě jednosektorového přístupu místo klastrového. Jedním z těchto odvětví bylo filmářství, které bylo podníceno určitou prohrou v tom, že většina filmu Mela Gibsona „Lví srdce“ o Williamovi Wallaceovi, ikonické postavě ze skotských dějin, byla natáčena v Irsku. Díky této filmové iniciativě byl zřízen veřejný orgán „Scottish Screen“, jehož účelem bylo doplňovat místní podpůrné služby, například Glasgow Film Office. Současně se začala jako podskupina softwarového průmyslu s potenciálem vlastního rychlého rozvoje profilovat multimédia. Zjistilo se, že mezi multimédií a filmem existují značné synergické účinky a vzájemný přesah v podobě inovací v digitálním filmu, animacích a on-line videa. Také se dalo tušit, že s filmem a multimédií by mohla být podobně sloučena další odvětví v důsledku sblížování podnikatelských modelů i sblížování technologií.

Tato skupina odvětví byla identifikována jako potenciální složky smysluplného klastru, který byl nazván „kreativním klastrem“. To ihned vyvolalo protesty jiných odvětví. Když jsou vybraná odvětví „kreativní“, znamená to, že ostatní jsou „nekreativní“? Bylo zdůrazňováno, že kreativita je zásadně důležitá pro všechna odvětví. Tato zjevně teoretická diskuze nakonec přece jen vedla k užitečné definici „kreativních odvětví“, která byla ve Skotsku prakticky aplikována. I když je kreativita zcela nepochybně významná pro všechna odvětví, ve většině případů se používá jako činitel změn nebo zlepšení. Výrobní závod nezastaví provoz kvůli tomu, že nikdo nemá ten den žádný kreativní nápad. Na druhou stranu tiskárny by se určitě zastavily, kdyby nikdo nenapsal nový článek nebo rukopis knihy. Studia by byla prázdná, kdyby nikdo nevymyslel nový scénář. Jinými slovy existuje skupina odvětví, ve kterých jsou plody lidské kreativity tím primárním vstupem do podnikatelského procesu, ne jen zdrojem změny nebo zlepšení. Mezi odvětví ve Skotsku, která odpovídají tomuto modelu kreativity jako vstupu, patří:

- hudba
- design (včetně módního a uměleckého)
- vydavatelství
- nová média (včetně multimédií a internetu)
- počítačové hry a softwarové balíky pro volný čas
- filmy
- vysílání (včetně televize a rozhlasu)
- reklama
- architektura
- kultura (muzea, galerie, starožitnosti atd.)

Klastr

Jelikož tato odvětví nebyla dříve ve Spojeném království vnímána ve světle jejich kreativních složek, struktura kódů standardní odvětvové klasifikace (SIC), na jejímž základě je veškerá hospodářská činnost ve Spojeném království monitorována a uváděna, nemapovala tyto kreativní sektory přesně. Například měření zaměstnanosti ve filmovém průmyslu zahrnovalo i veškerou vedlejší zaměstnanost při fyzické výrobě filmových zásob a kamer, vyvolávání negativů a výrobě nezbytných chemikálií atd. Prvním úkolem klastrového týmu agentury Scottish Enterprise bylo zpracovat nové odhady pro kreativní složky těchto odvětví. Jelikož toho nebylo možno dosáhnout s absolutní přesností, došlo ke konzultacím se všemi účastníky, včetně Ústředního statistického úřadu britské vlády a bylo tak dosaženo hrubého odhadu, který všechny strany považovaly za dostatečně významný. Podle odhadů přispěje skotský klastr kreativních odvětví do skotského HDP ročně částkou asi 5,3 miliard liber (4%) a podporuje zhruba 70.000 pracovních míst v přepočtu na plný úvazek. Podle všech ukazatelů je tedy kreativní klastr důležitou součástí skotského hospodářství, plně srovnatelný s elektronikou (45.000 zaměstnanců) a výrobou whisky (55.000 zaměstnanců).

Jak již bylo uvedeno, většina těchto odvětví nebyla předtím chápána jako cíl hospodářského rozvoje, takže počáteční fáze projektu se zaměřily zejména na vytvoření kontaktů a podporu komunikace mezi kreativními sektory a agenturou Scottish Enterprise a mezi kreativními sektory navzájem. Scottish Enterprise byla potěšena, když se setkala s nadšenou reakcí samotných odvětví, která měla veliký zájem prozkoumat možnosti spolupráce, zejména v souvislosti s technickými inovacemi. Jak sdělilo agentuře Scottish Enterprise vydavatelství Canongate z Edinburghu: „...všimli jsme si, že ve svých smlouvách s autory kupujeme všechna možná doplňková práva na elektronické vydávání, ale nemáme tušení, jak jich využívat. Chtěli bychom si promluvit s někým v průmyslu

počítačových her nebo s webovým návrhářem.“ Dvě stě zástupců kreativních společností dostalo na plenárním zasedání v roce 1999 otázku: „Kdyby existovala jedna věc, kterou by mohla Scottish Enterprise udělat pro podporu růstu tohoto klastru, co by to bylo?“ Jejich odpověď zněla: „Ponechte nám možnost spolu mluvit.“

Cíle

Když bylo potvrzeno, že skotská kreativní odvětví představují smysluplný klaster a že subjekty v těchto odvětvích měly zájem se zapojit, bylo účelem další etapy provést strukturovanější diagnózu tržních nedostatků a příležitostí. Ihned se ukázalo, že digitální média představovala ideální hnací sílu okamžitého růstu, protože měla potenciál přeměnit všechna odvětví v klasteru, od digitálního rozhlasu až po virtuální realitu pro účely architektury, z pokročilých technologií tisku digitálních obrazů na látky na pokročilé inovace v oblasti vývoje počítačových her. Od samého začátku byla tedy středem pozornosti digitální média a jejich schopnost těžit ze svých výhod.

Dále byly určeny čtyři hlavní oblasti tržních nedostatků a příležitostí k rozvoji klasteru:

- Více „kreativně-přátelská“ a podpůrná podnikatelská infrastruktura ve Skotsku
- Efektivnější způsoby identifikace a výchovy kreativních talentů
- Lepší mezinárodní pověst Skotska jako kreativního centra (Abertay University v Dundee byla průkopníkem v zaměření se na počítačové hry a interaktivní zábavu jako svou hlavní specializaci)
- Intenzivnější interakce mezi skotskými kreativními odvětvími a výzkumnou komunitou (od virtuální reality po animaci a od informatiky přes umělou inteligenci až po komunikační technologie).

Procesní otázky

Klastrová iniciativa kreativních odvětví byla původně organizována národním úřadem agentury Scottish Enterprise, ale s rozsáhlými konzultacemi a spoluprací se zástupci tohoto průmyslu. Scottish Enterprise například úzce spolupracovala se všemi příslušnými obchodními sdruženími a jinými veřejnými agenturami, mezi něž patří i Skotská umělecká rada (Scottish Arts Council).

Dalším důležitým faktem je, že tato klastrová iniciativa je silně regionalizována. „Jádrový tým“, který formuluje a řídí každodenní záležitosti týkající se strategie klasteru, tvoří zástupci pěti lokálních společností ze sítě agentury Scottish Enterprise, které doplňují čtyři členové z agentury Scottish Enterprise National. To vedlo v několika případech k tomu, že jednotlivé sektory klasteru kreativních odvětví byly koordinovány místní pobočkou agentury s ohledem na silné stránky regionu. Například Tayside (Dundee), která technicky představuje jen místní pobočku Scottish Enterprise, zajišťuje celonárodní koordinaci odvětví počítačových her. Design je zase koordinován z Glasgow.

Pro Spojené království i nově sestavenou Skotskou výkonnou radu má rozvoj digitálních médií a kreativních odvětví také velkou prioritu. Proto zde pro tuto intervenci existuje vysoká politická podpora a dochází k trvalé spolupráci s vládou, zejména s ministerstvy průmyslu (Ministerstvo obchodu a průmyslu v Londýně, Ministerstvo podnikání a celoživotního vzdělávání ve Skotsku) a ministerstvy kultury (Ministerstvo kultury, médií a sportu v Londýně i ve Skotsku).

Scottish Enterprise vyvíjí činnost také mimo klastrovou iniciativu prostřednictvím programů, jako například Brána pro malé podniky (SBG - Small Business Gateway), který poskytuje obecnou podporu malým podnikům. Jelikož se řada kreativních podniků označuje za umělecké nebo kulturní, a ne čistě komerční, připravují se v partnerství se Skotskou uměleckou radou nové programy s cílem poskytovat odpovídající podporu malým podnikům, avšak vyjádřenou jazykem, který by se spíše hodil k uměleckému zaměření podniků, a to prostřednictvím specializované instituce – Úřadu pro podnikání v kultuře (Cultural Enterprise Office). Pilotní projekt této koncepce, který byl spuštěn

v Glasgow, byl velmi úspěšný a přilákal klienty, kteří by se pravděpodobně na tradiční podpůrné agentury neobrátili. Typická kreativní firma ve Skotsku zaměstnává max. 20 lidí a její roční obrát je max. 200.000 liber. Do KI však patří i mnohem větší subjekty, které jsou schopny úspěšně soutěžit ve Spojeném království i na světových trzích, zejména v oblasti počítačových her, televizní produkce a hudby.

Iniciativa kreativních odvětví nemá vlastní samostatnou kancelář. Její podporu a činnost obecně zajišťují stávající struktury a orgány, například organizace Local Enterprise Companies (Firmy místního podnikání), odvětvová sdružení a partneři, mezi něž patří Skotská umělecká rada.

Když byla v dubnu 2001 spuštěna hlavní fáze klastrové intervence, měl program k dispozici celkové zdroje ve výši 25 milionů liber na období 3 – 5 let.

KI kreativních odvětví je v současnosti jednou z osmi až devíti připravovaných klastrových iniciativ agentury Scottish Enterprise. Dochází k pravidelné výměně a spolupráci s ostatními klasy s cílem monitorovat oblasti příležitostí v překrývajících se odvětvích, jako například v bioinformatice.

Hlavními facilitátory klastrové iniciativy jsou již zmínění národní a místní členové „klastrového týmu“ agentury Scottish Enterprise.

Společná vize této klastrové iniciativy je zveřejněna v dokumentu nazvaném „Kreativní Skotsko: utváření budoucnosti“ a vývoj klastrové iniciativy do konce roku 2002 byl popsán ve výroční zprávě klastru.

I když se této iniciativě dostává silné podpory, Scottish Enterprise má současně připravenou jasnou strategii jejího opuštění. Cílem je dosáhnout samostatně udržitelné nápravy tržních nedostatků, aby se po uplynutí tří až pětiletého období eliminovala potřeba další intervence tohoto druhu. Pravidelně dochází k hodnocení pokroku a každoročně se aktualizují základní údaje o vývoji klastru. Dlouhodobou udržitelnost iniciativy zajišťují přetrvávající produkty, které po sobě iniciativa zanechává. Mezi ně patří velké infrastrukturní projekty, například rozsáhlý rozvoj mediálních center v Glasgow a Dundee, ale stále působení nových i rozšířených agentur, například Scottish Screen, Skotské umělecké rady a jiných specializovanějších organizací, jakým je například sdružení průmyslu počítačových her – TIGA Scotland.

Výkonnost

K dnešnímu dni prokazuje KI dobrou výkonnost ve čtyřech hlavních oblastech. Zlepšily se vazby mezi průmyslem a akademickou obcí a činnost KI vedla k založení nových spin-offs. Vazby se zlepšily díky spoluúčasti vědců, kteří tak uvolnili prostor pro absolventy s rokem volna po šestiletém studiu (aby mohli komercializovat svůj nápad) a zprostředkujících technologických institucí. Proniknutí na exportní trhy vzrostlo díky obchodním misím a mezinárodním akcím. Aby do klastru přišli noví talentovaní pracovníci, byly ve Skotsku uspořádány zvláštní akce pro konkrétní talenty a náborové veletrhy. Pokud jde o infrastrukturu, je v současnosti ve výstavbě čtvrt' digitálních médií v Glasgow a plánuje se nový Park digitálních médií v Dundee.

Klastrová iniciativa v odvětví spotřební elektroniky ve španělském Katalánsku

Materiály pro tuto případovou studii dodal Alberto Pezzì

Obecné podnikatelské prostředí

Katalánsko, jeden ze sedmnácti regionů Španělska, má značnou autonomii od roku 1977, kdy byl založen Generalitat, což je politická instituce regionální samosprávy. S počtem

obyvatel asi 6,5 miliónů (přibližně 15% populace Španělska) představovalo Katalánsko v roce 2001 19% španělského HDP. Katalánský export činí téměř 28% veškerého španělského exportu. Pokud jde o složení průmyslu, jsou nejvýznamnějšími odvětvími chemický průmysl, výroba kovů a potravinářství. Podíl elektroniky a elektrických zařízení na zaměstnanosti a HDP je pod 10%.

Katalánsko bylo jedním ze španělských i celosvětových průkopníků politiky rozvoje založené na klastrech a v roce 1995, kdy byl spuštěn jeho první klastrový projekt pro odvětví spotřební elektroniky, bylo realizováno již přes deset iniciativ pro posílení klastrů. V roce 2003 bylo v Katalánsku realizováno 24 klastrových iniciativ. V posledních letech definovala a zahájila regionální samospráva Katalánska širší mikroekonomický program, jehož součástí je řada horizontálních iniciativ a akčních oblastí, zejména procesů řízení inovací, kvality výroby a podpory exportu. Ke změně politiky došlo spíše na základě analýzy zdola nahoru než pomocí přístupu shora dolů a je výsledkem klastrových iniciativ spuštěných v 90. letech minulého století.

Klaster

Historicky je Katalánsko hlavním centrem výroby rozhlasových přijímačů a televizorů ve Španělsku. To vedlo k brzkému vytvoření průmyslové základny dodavatelů elektronických dílů (především elektronek, kondenzátorů, reproduktorů a součástek pro rozhlasové přijímače). V 60. letech došlo k výraznému nárůstu produkce televizorů. V 80. letech minulého století se několik japonských a korejských společností, včetně Sony, Panasonic, Sharp, Pioneer a Samsung, rozhodlo investovat do regionu Vallés poblíž Barcelony. Díky silné politice lákání investic (včetně založení japonské školy) zahrnovaly v roce 1995 klastry spotřební elektroniky v oblasti Vallés přes 50 společností, jejichž výnosy dosáhly 600 miliónů eur a které zaměstnávaly asi 5000 lidí. Tento klaster tvořil 78% produkce spotřební elektroniky ve Španělsku. Kromě toho do klastru patřily ještě další aktéři, jako například sdružení, vzdělávací centra a laboratoře, včetně LGAI (Všeobecná zkušební a výzkumná laboratoř), ANIEL (Národní sdružení elektronických odvětví) a ASCAMM (Sdružení katalánských výrobců forem a zápuštěk). Organizace ASCAMM poskytovala vzdělávání, hodnocení a certifikaci a prováděla významné výzkumné aktivity v technologickém centru, které bylo založeno v roce 1987.

Regionální televizní stanice TV3 hrála v elektronickém sektoru dvojí úlohu, a to úlohu katalyzátoru nových technologií a úlohu uživatele. Jako katalyzátor zahájila spolupráci s výrobcí za účelem stanovení nových standardů. Stanice TV3 spolupracovala se společnostmi Hitachi a Pioneer při zavádění zvukových systémů Dolby Surround. Neexistoval však žádný strukturovaný rámec spolupráce mezi společnostmi v klastru a mnoho problémů tak stále přetrvávalo. I přes širokou síť dodavatelů byla jedním z hlavních problémů neefektivní logistika a dlouhé dodací lhůty. Dodavatelská základna byla roztříštěná a samotní dodavatelé příliš malí na to, aby byli schopni plnit přísné požadavky globálních výrobců v klastru. Kromě toho nebyly certifikační a technologické instituce a odvětvová sdružení schopna poskytovat služby, které by odpovídaly potřebám klastru.

Cíle klastrové iniciativy

V souladu s průmyslovou politikou regionální samosprávy Katalánska bylo hlavním účelem KI zvýšit dlouhodobou konkurenceschopnost klastru. Tato iniciativa si především kladla za cíl zdokonalit dodavatelsko-odběratelský řetězec. Výrobci originálních zařízení (OEM) v klastru spolupracovali s vládou zajištěním jejich angažovanosti na projektu, zejména přímou účastí lidí z technických center a nákupních oddělení.

Proces posilování klastru byl realizován v různých fázích, z nichž každá měla jasné stanovené cíle související s konkrétními oblastmi zlepšování.

- První iniciativa zaměřená na posílení klastru byla spuštěna v roce 1995. Tato iniciativa byla zaměřena především na posílení celkové konkurenceschopnosti klastru a zejména zdokonalení schopností firem při konstrukci a vývoji produktů z technického hlediska. Dalším důležitým cílem tohoto projektu byla analýza klíčových pák ke zvýšení konkurenceschopnosti subdodavatelů v oblasti kvality a ceny výstupů na následujících 3 – 5 let. Tato první iniciativa oslovovala především subdodavatele.
- Druhá iniciativa, vyhlášená v roce 1997 na základě akčních linií definovaných v původním projektu z roku 1995, byla zaměřena konkrétně na školení vymezené skupiny dodavatelů za účelem zlepšení logistiky a celkové konkurenceschopnosti. Vybraná skupina dodavatelů forem se zúčastnila vzdělávacího programu navrženého na míru, který se soustředil na zlepšení ceny a kvality jejich výrobků a snížení doby vývoje nových produktů. Součástí programu byla studijní cesta do Singapuru za účelem benchmarkingu
- Třetí iniciativa, zahájená v roce 2000, se zabývala aktualizací strategické analýzy provedené v prvním projektu. Vyšší globální konkurence si vynutila přesunutí výroby do zemí s levnou pracovní silou, v tomto případě do východní Evropy, což přinutilo firmy překonfigurovat jejich aktivity v rámci hodnotového řetězce.

Proces

Iniciativy byly realizovány regionální samosprávou Katalánska (Generalitat de Catalunya) a zejména ministerstvem průmyslu. Celkový rámec projektu byl financován regionální samosprávou. Některá konkrétní následná opatření, zejména v rámci vzdělávací iniciativy, však spolufinancovali subdodavatelé, výrobci originálních zařízení a technologický ústav. Tato iniciativa je dvanáctou klastrovou iniciativou realizovanou regionální samosprávou podle stejné metodiky.

Celkově iniciativa zahrnovala mnoho různých aktérů. Přestože hlavním cílem iniciativy byli subdodavatelé (výrobci forem), zúčastnilo se jí mnoho dalších firem (OEM) a organizací (technologická a zkušební centra, vysoké školy, strojírenské firmy, odvětvová sdružení atd.). Počáteční projekt, vytvořený jako typická iniciativa na podporu klastru, byl realizován za šest měsíců a jeho celkový rozpočet činil 90.000 eur. Mezi hlavní činnosti realizované v rámci projektu patřily strategické analýzy a analýzy životního prostředí, zahraniční benchmarkingová mise a řada pracovních skupin. Jak je pro Katalánsko příznačné, iniciativa se nespolehala na žádnou fyzickou strukturu či najatého klastrového manažera. Celý proces řídila regionální samospráva a její zaměstnanci. Samospráva najala poradenskou firmu specializující se na podporu klastrů, která během celého procesu působila jako facilitátor.

Každý zúčastněný aktér (regionální samospráva, subdodavatelé a OEM) postupně řídil určité fáze realizace a následné aktivity definované na konci projektu. I při velmi omezeném rozpočtu bylo zřízeno mnoho pracovních skupin odpovědných za různé akční linie. Konkrétní a cílenější projekty identifikované v této počáteční etapě v některých případech financovala regionální samospráva ze samostatného rozpočtu.

Jednou z hlavních snah facilitátorů iniciativy bylo vytvoření sdíleného rámce. Tento proces byl strukturován do tří milníků:

- První fáze byla věnována mapování klastru, identifikací hlavních aktérů a jejich zapojení do projektu.
- Druhá fáze se soustředila na strategickou analýzu klastru, včetně analýzy odvětví, segmentace podniků a vývoje strategických možností na úrovni klastru. Výstupy této druhé fáze byly prezentovány při veřejném shromáždění a jejich součástí byla společná strategická vize odvětví.
- Třetí fáze se zaměřila na sérii akcí odpovídající sdílené vizi. V tomto případě

bylo klíčovým tématem pro zajištění konkurenceschopnosti klastru snížení doby uvádění na trh a veškerá aktivita se soustředila tímto směrem: lepší koordinace mezi subdodavateli a OEM, vývoj a zkoušení nových IT nástrojů subdodavatelů, vytvoření specializovaného vzdělávacího programu pro techniky obsluhující 3D CAD pracovní stanice, investice do zařízení na rychlé vytváření nástrojů a prototypů, snížená lhůta pro zkoušení forem a certifikace výrobků.

Výkonnost

Iniciativa v odvětví spotřební elektroniky byla úspěšná. Napomohla procesu modernizace subdodavatelů a změny struktury hodnotového řetězce větších výrobců originálních zařízení. Když HP uzavřela svůj výrobní závod a přesunula produkci do Maďarska, rozhodla se zachovat a posílit své celosvětové centrum výzkumu a vývoje plotterů v Barceloně. Stejně tak společnost Sony zřídila v Barceloně své Evropské centrum digitální televize, které zaměstnává přes 100 inženýrů, přičemž v roce 1995 tu měla jen svůj výrobní závod. Do klastru investovaly i noví hráči na tomto trhu, včetně smluvních výrobců z USA a Singapuru. Naopak na programu klastru nadále zůstává dořešení roztržštěné sítě subdodavatelů a nedostatek dodavatelů elektronických součástek.

Automobilová klastrová iniciativa AC Styria, Rakousko

Materiály pro tuto případovou studii dodal Uwe Galler.

Základní informace

Pod AC Styria spadá celá oblast Štýrska se třemi regionálními středisky: Štýrský Hradec a okolí, Východní Štýrsko a Horní Štýrsko. Kromě toho AC Styria smluvně spolupracuje se Slovinskem a Maďarskem a s dalšími významnými výrobními centry, včetně Stuttgartu, Turína, Birminghamu, Cardiffu a Mnichova.

Klaster automobilových součástí ve Štýrsku pokrývá celý hodnotový řetězec a soustředí se zejména na výrobu a zpracování kovů, plasty, elektroniku a inženýrské služby. Jeho hlavní síla spočívá ve vývoji a výrobě celých vozidel s technologií pohonu všech kol. Kromě toho se nově klaster specializuje i na spalovací motory a převodovky.

Vedoucí firmy klastru, například Magna Steyr, zde podnikají již přes 100 let. Klaster zaměstnává asi 30.000 vysoce kvalifikovaných pracovníků a automobilový průmysl je jedním z nejdůležitějších exportních odvětví Rakouska. Široká veřejnost však znala pouze dvě společnosti (Magna Steyr a AVL List) a komplexnost a různorodost současného klastru vyšla najevo až po provedení konkrétních analýz ze strany štýrských firem. Před zahájením klastrové iniciativy nebyla image odvětví dodávek pro automobilový průmysl příliš pozitivní, a bylo tedy obtížné přilákat nejtalentovanější pracovníky.

Klastrová iniciativa

Ekonomika, a zejména automobilový sektor, musel reagovat na rostoucí konkurenční tlaky, kvůli kterým bylo nutné zabývat se otázkou umístění výroby. Bylo provedeno mnoho různých šetření: počáteční projekt shromažďující názory účastníků nazvaný „Vehicle-Cluster“ (zorganizovaný Štýrským sdružením pro ekonomický rozvoj a průmysl Trigon), technologický/politický plán (připravený výzkumnou organizací) a Štýrský model ekonomického rozvoje (zpracovaný ústavem průmyslové vědy). Nakonec se štýrská Společnost pro hospodářský rozvoj (SFG) rozhodla realizovat balík opatření, jejichž cílem bylo vytvořit klaster zaměřený na automobilový průmysl. Zamýšleným účelem bylo aktivně zlepšovat komunikaci, informace a dohody o spolupráci mezi štýrskými

subdodavateli, vedoucími OEM a stávajícími výzkumnými institucemi. Nejdůležitějším cílem první fáze klastrové iniciativy bylo zabezpečit, aby se Štýrsko stalo místem nezávislé výroby automobilů.

Hlavní část projektu podpory se netýkala financí. Přednostně byl podporován networking a také vzdělávací a školicí programy. Mezi hlavní společnosti začleněné do sítě klastru patřily AVL, Eurostar, Chrysler, SFT a malí a středně velcí subdodavatelé pro automobilový průmysl a výzkumná a vývojová zařízení.

Proces

Nejvýznamnějším společností a zástupcům zainteresovaných firem a výzkumných ústavů byla položena otázka na postupy a způsoby vytváření rámce spolupráce v automobilovém klastru ve Štýrském regionu. Projektový tým sestavil seznam „možných přístupů k rozvoji klastru“, který pak zainteresované strany vyhodnotily s využitím stupnice závažnosti. Nejčastěji upřednostňovaly MSP a výzkumné ústavy tyto potřeby (v pořadí dle důležitosti):

1. Vytvoření katalogu firem v klastru
2. Možnost výměny informací s vedoucími společnostmi
3. Vytvoření ideové a komunikační platformy pro management
4. Budování nové infrastruktury
5. Sestavení seznamu návrhů na spolupráci
6. Vytvoření ideové a komunikační platformy pro technické pracovníky
7. PR kampaň konkrétně zaměřená na požadavky klastru
8. Společně vzdělávací programy pro odběratele a dodavatele
9. Vytváření výzkumných a vývojových zařízení uvnitř klastru
10. Vytvoření rozpočtu na spolupráci/projekt
11. Pravidelné informace o klastru
12. Reciproční návštěvy mezi společnostmi
13. Workshopy a odborné prezentace

Tyto požadavky schválily i velké společnosti. Pro AVL, AUROSTAR a SFT však byly důležité i jiné oblasti, včetně:

- Vytvoření vize: Jak by vypadal profil regionu jako centra automobilové výroby? Na jaké produkty/technologie by se měl region zaměřit, aby dosáhl ideálního stavu?
- Analýza vzájemné propojenosti dodavatelů. Kde je potenciál rakouského subdodavatelského průmyslu?
- Zřízení jednotky pro poskytování podpory potenciálním novým subdodavatelům.
- Snížení rozdílů ve školení technických zaměstnanců, podpora budování týmů a urychlení jazykového vzdělávání, snaha o zřízení vyšší odborné školy zaměřené na automobilový průmysl.
- Zlepšení základních podmínek pro udělování pracovních povolení zahraničním pracovníkům a nabídka anglických škol a školek.

Proces vytváření klastru prošel několika vývojovými stádi:

- Analýza situace, včetně podrobných údajů o postavení v hodnotovém řetězci, programech produktových služeb, certifikačních standardech, klasifikacích podle velikosti, trzích a vztazích se zákazníky.
- Dialog s firmami a vědeckými ústavy s představením výsledků jednotlivých pracovních skupin, včetně SWOT analýz.
- Vytvoření strategie zahrnující prohlášení o poslání klastru a o jeho vizi, postupy a organizační modely.

- Zajištění dlouhodobého stabilního financování, široké podpory všech politických skupin a zástupců zájmových skupin.

Na základě tohoto dialogu a podle příkladů ze zahraničí byly určeny následující čtyři základní oblasti úkolů automobilového klastru:

- Informace a komunikace včetně informačních technologií.
- Shromažďování nápadů pro spolupráci, aktivní využívání příležitostí ke spolupráci a vymezení kooperativních projektů.
- Vzájemné se učení mezi firmami od odborných prezentací a výměny zkušeností po vytváření dodavatelských sdružení.
- PR a lobování s cílem šíření vedoucího postavení klastru a regionu v tomto sektoru.

Po několika letech práce se vícestranný „mozkový trast“ rozhodl zaměřit se více na proces vytváření klastru. Štýrská společnost pro hospodářský rozvoj (SFG – Steirische Wirtschaftsförderungsgesellschaft) nesla za iniciativu odpovědnost ve spolupráci s dalším průmyslovým sdružením. SFG převzala práci na potřebném rozvoji klastru, financování a projektovém řízení. Jedním z cílů v té době bylo vytvořit udržitelnou organizační platformu, která by mohla být financována přímo partnery klastru cca do čtyř let.

Byla vytvořena organizace AC Styria s vlastním poradním orgánem, která byla financována z členských poplatků. Společnost AC Styria Autocluster GmbH založilo šest různých firem a institucí v roce 1999. V počáteční fázi od podzimu roku 1999 do poloviny roku 2000 zaměstnávala tato společnost dva dočasné čestné generální ředitele a na plný úvazek sekretářku. V roce 2000 byl na plný úvazek zaměstnán generální ředitel, který následně najal projektového manažera. Potřebné kancelářské prostory byly pronajaty v průmyslovém technologickém parku s již vybudovanou infrastrukturou. Hlavním úkolem generálního ředitele bylo dosáhnout hospodářské a finanční nezávislosti společnosti. Tohoto cíle mohlo být snadno dosaženo dobře cílenou akvizicí nových partnerů klastru (během prvního roku). Úkolem AC Styria GmbH je spouštět projekty, motivovat je a pobízet firmy k přípravě společně realizovaných projektů. Organizace zahájila spolupráci s jinými klastry. Mezi příklady spolupráce patří oblast mezinárodních výstav subdodavatelů.

Zřetelná podpora štýrské zemské vlády a vysoká osobní angažovanost odpovědného zemského hospodářského rady byly důležitým předpokladem pro zajištění stabilních rámcových podmínek.

Výkonnost

Klastrová iniciativa vedla ke zlepšení v různých oblastech, včetně image celého sektoru, přilákání nových subdodavatelských firem do regionu a vytvoření přes 10.000 nových pracovních míst ve štýrském automobilovém průmyslu za posledních šest let. Většina cílů stanovených v roce 1996 byla splněna. Zlepšila se konkurenceschopnost firem v klastru, o čemž svědčí velké množství certifikátů (QS 9000, VDA 6.x, ISO/TS 16949), které partneři AC Styria během několika let získali.

CITER – Emilia-Romagna, Itálie

Materiály pro tuto případovou studii dodal Dr. Silvano Bertini.

Základní informace

Emilia-Romagna je jedním z italských regionů, které procházejí rychlým růstem díky rozvoji malých a středních podniků a husté síti klastrů. Tyto klastry jsou charakterizovány rozvinutým lidským kapitálem (přístup k práci, samostatná výdělečná činnost a podnikavost), sociálním kapitálem (přístup ke společnému úsilí, spolupráci, výměně příležitostí a informací), institucionální integrací a místním/regionálním řízením (místní úrovně samosprávy, aktivní obchodní organizace, odbory a jiní prostředníci).

Tato místní síla se objevila v kontextu spíše slabšího národního diamantu. Úroveň vzdělání, veřejné a soukromé investice do výzkumu a vývoje, inovační infrastruktura a kapitálové trhy nejsou na stejné úrovni jako v nejrozvinutějších zemích OECD. Za posledních několik let úroveň vzdělání prudce stoupla, ale výdaje na výzkum a vývoj jsou stále pod 1% HDP. Rozvoj ICT infrastruktury je stále pod průměrem nejrozvinutějších zemí a IPOs (prvotní emise podniků) nejsou četné. Přesto se v regionu vyvinuly mezinárodně konkurenceschopné firmy a region zbohatl a dosáhl nízké nezaměstnanosti. Mezi faktory úspěchu MSP patří odborná specializace, sofistikovanost nahromaděných nepsaných znalostí, úroveň otevřenosti, internacionalizace a rozšiřování sítí.

Národní mikroekonomická politika se již mnoho let orientuje na udržení procesních inovací a obnovu technického zařízení. Pro MSP byl určen pouze malý díl veřejných zdrojů, zatímco nejvyšší podíl byl používán pro udržování větších státních a soukromých průmyslových skupin.

V posledních letech byly politické nástroje určené pro MSP převedeny na regionální úroveň a regionální samosprávě byla udělena větší autonomie ke stanovení cílů a alokaci zdrojů. Samospráva regionu Emilia-Romagna soustředila tyto zdroje do podpory inovací v oblasti podnikání a managementu a investic do výzkumu a vývoje.

Regionální samospráva přijala klastrovou politiku pomocí zřízení center technických služeb u hlavních lokálních klastrů regionu. Tato politika, široce používaná v mezinárodním měřítku, přinesla pozitivní výsledky. Kvůli rostoucí celosvětové konkurenci však nepovažuje regionální samospráva takovou intervenci na úrovni klastru za udržitelnou. Reforma tohoto politického přístupu se stále připravuje a má být zahájena do roku 2004. Podle nového předpokladu mohou místní klastry zvyšovat svoji konkurenceschopnost pouze v případě, že se posílí znalostní a inovační základna celého regionu. Pokládá se za nezbytné posílit regionální prostředí z hlediska inovací včetně: spolupráce mezi průmyslem, vysokým školstvím a výzkumem (programy transferu znalostí), lepší IT infrastruktura a multimédia a zdokonalení vzdělávacích procesů a jejich výkonnosti.

Klaster

Na rozdíl od Veneta, Toskánska nebo Lombardie není hlavní silnou stránkou regionu textil. Emilia-Romagna je spíše střediskem strojírenství a automobilového průmyslu s určitými silnými stránkami v odvětví stavebních materiálů a potravinářství. Textilní klaster má 18ti procentní podíl na regionální zaměstnanosti ve výrobě. Z důvodu většího konkurenčního tlaku byla zaměstnanost a obchodní výkonnost v 90. letech 20. století negativní. Klaster se původně soustředil okolo města Carpi, ale rozšířil se do provincií Modena, Reggio Emilia a Ferrara. Síla klastru vychází z rozsáhlých zkušeností a odborných znalostí v oblasti designu a využití informačních technologií. Součástí místní kultury je podnikavost.

Klastrová iniciativa

První klastrová iniciativa, zahájená na začátku 70. let 20. století, zahrnovala střediska technických služeb v regionu, která přispívala k lepšímu designu, marketingu a inovační podnikavosti. V 90. letech se klastrová organizace CITER, která se původně zabývala odborným vzděláváním, začala soustředit na podporu následujících hlavních cílů:

- shromažďování informací o trhu
- analýza trhu
- šíření technologií, podpora inovací
- podpora designových aktivit
- informace o technických normách a podpoře pro certifikaci
- poskytování odborného vzdělávání
- účast v mezinárodních projektech a partnerstvích

Proces

Aktivitu při zřizování KI převzala regionální rozvojová agentura (ERVET). CITER získala své původní zkušenosti v oblasti poskytování odborného vzdělávání. Na základě těchto zkušeností vznikla potřeba pokročilejších informačních služeb. Iniciativa CITER byla částečně financována regionální samosprávou a částečně ze služeb poskytovaných samotnou iniciativou. CITER byla založena jako konsorcium tvořené agenturou ERVET, hospodářskou komorou, obchodními sdruženími a 431 MSP. Postavení regionu je takové, že po více než 20 letech se teď musí klastrová iniciativa stát soběstačnou a předefinovat své strategické poslání. Toho lze dosáhnout silnější podporou místních aktérů a orientací části centra na zisk. Agentura ERVET opustí iniciativu do konce roku 2003. S postupným přesunem těžiště iniciativy CITER na zákazníky začaly požadavky těchto zákazníků diverzifikovat stávající rozsah služeb.

Iniciativa CITER má své sídlo v Carpi, kde jsou i laboratoře a jiná zařízení. Za normálních okolností pochází ředitel přímo z odvětví. Mezi projektové oblasti iniciativy CITER patří: móda, marketing, vzdělávání, certifikace jakosti, mezinárodní spolupráce, software, technická analýza a vnější vztahy. Každá z těchto oblastí, plus administrativa, tisk a komunikace, je vedena jednou odpovědnou osobou. Profil těchto lidí zahrnuje oblast technickou, ekonomickou nebo kreativně uměleckou, a to podle konkrétních potřeb klientů a rozsahu služeb.

Výkonnost

Úspěch tohoto případu byl částečně určen silnou vizí sdílenou různými podporovateli iniciativy a silnou podporou regionální samosprávy. Iniciativa CITER byla prvním úspěšným případem regionálního generálního plánu agentury ERVET, který vedl k vytvoření osmi podobných technických center v regionu během 70. let 20. století. Na konci 90. let již nebyl tento generální plán účinný a bylo nutné strategii přepracovat. Ukázalo se, že tento proces bude složitý a časově náročný. Bylo obtížné změnit poslání iniciativy, protože různí názoroví vůdci nedošli k dohodě. Někteří se nostalgicky upnuli na tradiční přístup klastrové politiky, jiní upřednostňovali změnu.

Klastrové iniciativy v transformující se ekonomice: případ Slovinska

Materiály pro tuto případovou studii dodala Amy Coganová.

Klastrové iniciativy jsou terčem zájmu nejen průmyslově rozvinutých zemí, ale stále více i transformujících se a rozvojových ekonomik. Tyto země sice čelí značným makroekonomickým, právním, sociálním a politickým problémům, ale mnoho z nich si uvědomuje, že do svých reforem musejí začlenit mikroekonomická opatření, chtějí-li pro své občany dosáhnout skutečných, hmatatelných změn.

Ačkoliv každá země představuje vlastní jedinečné prostředí pro klastry a klastrové iniciativy, vykazují transformující se ekonomiky několik společných rysů, které je odlišují od rozvojových ekonomik. Procházejí procesem přechodu z (více či méně) plánované ekonomiky na tržní ekonomiku, což znamená, že mají méně zkušeností s konkurencí, méně institucí pro spolupráci a obvykle projevují méně důvěry ve vládní iniciativy. Kromě toho byla řada transformujících se ekonomik před druhou světovou válkou vysoce rozvinutými zeměmi.

Osm těchto zemí v současnosti přistupuje k Evropské unii (společně s Kypru a Maltou). Tento proces zdůraznil potřebu dovést tyto ekonomiky urychleně na požadovanou úroveň.

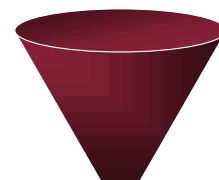
Slovinsko je obzvláště zajímavý případ, který může vnést světlo do použitelnosti obecných představ o klastrových iniciativách v transformujících se ekonomikách. Slovinsko je na špičce skupiny transformujících se zemí z pohledu ekonomické výkonnosti. Tato země považuje klastrové iniciativy za důležitou a často mediálně zdůrazňovanou součást své hospodářské politiky. Díky svým celkovým úspěchům a rozsáhlým zkušenostem je Slovinsko hlavním kandidátem, od kterého bychom se měli učit o hnacích silách úspěchu klastrových iniciativ v transformujících se ekonomikách.

Slovinsko v transformaci

Historie a geopolitická poloha

Slovinsko je malá země, která sousedí s Itálií, Rakouskem, Maďarskem a Chorvatskem a má krátké pobřeží u Jadranského moře. Mezi důležitá města patří hlavní město Ljubljana, univerzitní město Maribor a přístav Koper. 90% ze dvou miliónů obyvatel jsou etničtí Slovinci a slovinština je i úředním jazykem.

Od 14. století bylo Slovinsko součástí Rakouska-Uherska. Po připojení k Jugoslávii v roce 1918 se slovinské hospodářství rozvinulo na úroveň pokročilé výroby díky dovednostem Němců, Rakušanů a Italů žijících ve Slovinsku. Po druhé světové válce se vládnoucí komunistická strana Jugoslávie nejprve držela sovětského modelu centralizovaného hospodářského systému, ale po Titově rozchodu se Stalinem v roce 1948 země rozvinula liberálnější, decentralizovanou ekonomiku.



V rámci Jugoslávie bylo Slovinsko „nejzápadnější“ a nejvyvinutější republikou. Ačkoliv měla pouze 8% celkové populace Jugoslávie, její podíl na jugoslávském HDP byl 20% a na exportu dokonce 29%. Slovinský HDP na obyvatele byl dvakrát vyšší než jugoslávský průměr. I přes její relativní prosperitu v rámci socialistického světa však v okamžiku vyhlášení nezávislosti v roce 1991 dosahoval slovinský HDP na obyvatele jen asi poloviny HDP na obyvatele sousedního Rakouska a Itálie.

V referendu v roce 2003 hlasovala velká většina obyvatel pro vstup do EU v roce 2004.

Současná hospodářská výkonnost

Tabulka 3 – Makroekonomické ukazatele
Slovinsko, Estonsko, Slovensko a průměr EU (2001)

	<i>Slovinsko</i>	<i>Estonsko</i>	<i>Slovensko</i>	<i>Průměr EU</i>
HDP na obyvatele, 2001, PPS (EU=100)	72	41	48	100
Reálný růst HDP, 1997-2001	4,2%	5,2%	3,3%	2,6%
Inflace, 2001	8,6%	5,6%	12,3% ^a	2,2%
Nezaměstnanost, 2001	5,7%	12,4%	19,4%	7,4%

^a 2000

Zdroj: Evropská komise

Od vyhlášení nezávislosti pokračuje Slovinsko ve svých dobrých výsledcích (viz tabulka 3). Ve srovnání s ostatními transformujícími se ekonomikami je růst HDP vysoký a inflace pod kontrolou.

V některých ukazatelích Slovinsko již dokonce překonalo některé členy EU. HDP na obyvatele je vyšší než v Řecku a Portugalsku a nadále roste vyšším tempem než průměr EU. Díky těmto výkonům vstupuje Slovinsko do EU s vysokou sebedůvěrou. Benchmarkem pro Slovinsko již není srovnání s ostatními novými členskými státy, ale to, za kolik let dostihne průměru EU.

Dědictví Jugoslávie

Ačkoliv Slovinci považují socialismus za zcela nevratný, dědictví tohoto systému stále ovlivňuje slovinské podnikatelské klima a kulturu.

Velmi silným vlivem jugoslávské éry byl zavedený obchodní model. Jugoslávské společnosti byly soustředěny do konglomerátů. Tyto aliance se často vytvářely politickým rozhodnutím a někdy v sobě sdružovaly i nesouvisející aktivity. Po vyhlášení nezávislosti slovinské společnosti zjistily, že je pro ně jugoslávský trh uzavřený, přičemž 82% jejich produkce odcházelo právě na něj. Kromě toho kvůli rozpadu konglomerátů přišly o přístup ke specializovaným společnostem zahraničního obchodu. Tato krize přinutila slovinské společnosti přesunout svoji obchodní pozornost na západ, do EU. Díky své silné výrobní základně obvykle působily jako subdodavatelé pro německé a jiné výrobce typu OEM.

V dnešním Slovinsku lze však zaznamenat i kulturní dědictví. Jugoslávský systém po sobě zanechal vrozenou nedůvěru ve vládní úsilí o organizaci ekonomiky. Neexistuje mnoho odvětvových organizací nebo jiných institucí, které by mohly sloužit jako fórum pro spolupráci a „pojivo“ mezi odvětvími. Tradičním fórem se staly hospodářské komory, ve kterých je členství povinné, ale ty obvykle nehrají důležitou úlohu jako motor rozvoje průmyslu. V několika případech však hospodářské komory posloužily jako inkubátory pro nová odvětvová sdružení.

Dalším jevem z minulosti je tendence mít dvě zaměstnání: jedno oficiálně a jedno neoficiálně. Tato tradice jde hluboko do historie. Dělníci pracovali přes den v továrně, pak šli domů a pracovali na statku nebo v řemeslné výrobě. Tím si přilepšovali ke svému příjmu, ale v moderní ekonomice to vede ke zpomalení rozvoje. Čím je oficiální

zaměstnání méně náročné, tím více musejí lidé pracovat v šedé ekonomice. Slovinské podnikání je poměrně omezené a spíše domácí.

Firmy obecně podnikají pouze v rámci své úzce definované specializace a uvádějí na trh velmi málo nových produktových řad. Tuto situaci dále umocňuje skutečnost, že většina manažerů působí v komunitách, ve kterých se narodili. Agresivní restrukturalizace představuje riziko nejen pro jejich postavení v podniku, ale i pro respekt, kterého se jim dostává v jejich okolí.

Klastry a kvalita podnikatelského prostředí

Slovinské mikroekonomické obchodní prostředí má několik slabých míst.

(Škála: 1-7)	<i>Slovinsko</i>	<i>Estonsko</i>	<i>Slovensko</i>	<i>Rakousko</i>
Stav rozvoje klastrů	2,4	2,7	3,0	4,4
Dostupnost rizikového kapitálu	2,9	3,5	2,8	4,1
Spolupráce průmyslu a vysokých škol při výzkumu	3,8	4,1	4,6	5,1
Intenzita místní konkurence	5,0	5,6	5,2	5,8
Veřejná důvěra v politiky	3,0	2,8	2,8	4,0
Vláda plní závazky předchozích režimů	4,5	4,8	4,0	5,7
Doba potřebná k založení nové firmy (dny)	60	30	30	35

Tabulka 4 – Mikroekonomické ukazatele Slovinsko, Estonsko, Slovensko a Rakousko (2001-2002)

Zdroj: Světové ekonomické fórum, Zpráva o celosvětové konkurenceschopnosti 2001-2002

Celkově rozvoj klastrů ve Slovinsku ještě nedospěl daleko. Rizikový kapitál je velmi omezený a výzkumná spolupráce mezi průmyslem a vysokými školami není dostatečně rozvinutá. Úroveň místní konkurence je ve srovnání s jinými zeměmi nízká. Důvěra v politiky schází a Slovinci mají pochybnosti o tom, nakolik nové vlády plní smluvní závazky a povinnosti předchozích režimů. Byrokratická zátěž při zakládání nové firmy je značná (viz tabulka 4). V mnoha oblastech důležitých pro inovace však dosahuje Slovinsko dobrých výsledků (viz tabulka 5).

% průměru EU	<i>Slovinsko</i>	<i>Estonsko</i>	<i>Slovensko</i>
Přístup k Internetu	96%	96%	53%
Veřejné výdaje na výzkum a vývoj	102%	79%	36%
Výdaje podniků na výzkum a vývoj	65%	12%	35%
Zaměstnanost v high-tech výrobě	115%	63%	89%

Tabulka 5 – Inovační prostředí Slovinsko, Estonsko, Slovensko (2001)

Zdroj: Evropská komise

Pronikání internetu se blíží k průměru EU. Veřejné výdaje na výzkum a vývoj jsou mírně nad tímto průměrem, ale výdaje podniků na tuto oblast značně pokulhávají. Zaměstnanost v high-tech výrobě značně přesahuje průměr EU.

Strategie hospodářské politiky

Jedním z prvních kroků reformy slovinského hospodářství bylo rozpuštění konglomerátů a privatizace subdodavatelských firem. Jejich akcie obvykle odkoupily různé fondy a zaměstnanci. Státem kontrolované fondy nevystupují aktivně jako vlastníci a zaměstnanecké podíly nakonec skončily v tom, čemu se říká manažerské nebo zaměstnanecké odkupy. V kombinaci se silnými odbory a zákony o ochraně práce to dalo zaměstnancům velký vliv na řízení společností.

Slovinské oficiální úsilí o přilákání přímých zahraničních investic (PZI) je spíše

skromnější a není koordinováno s ostatními ekonomickými politikami. Úroveň PZI ve Slovinsku je velmi nízká; během druhé poloviny 90. let minulého století byla jen těsně nad 1% HDP. Částečně je to způsobeno politickou volbou používat jako hlavní motor privatizace sociálně vlastněných podniků manažerské a zaměstnanecké odkupy. Slovinsko propáslo finance a zkušenosti, které mu mohli přinést zahraniční investoři – podíl strategických investorů v privatizovaných společnostech činí pouze 2,3%.

Rizikový kapitál se ve Slovinsku rozvíjí pomalu. Existuje zde jen několik fondů rizikového kapitálu a jejich portfolia jsou slabá. Vstupu více fondů brání omezení v rámci regulace investiční politiky, která se vztahuje na banky, penzijní fondy a pojišťovny. Investorům nejsou nabízeny žádné atraktivní daňové pobídky a sami jsou předmětem dvojího zdanění. Kromě toho jsou ve Slovinsku nepříznivě zdaněny dlouhodobé kapitálové zisky fondů rizikového kapitálu. Neúspěšné byly i pokusy o rozvoj „andělských“ fondů, protože slovinští podnikatelé často přistupují ke kapitalistickým partnerům podezřívavě a nechtějí ztratit kontrolu nad svými podniky.

Navzdory realizovanému antibyrokratickému programu je samotný proces zápisu společnosti a najímání zaměstnanců (zejména ze zahraničí) nadále často velmi těžkopádný. Místní úředníci jsou často předpojatí vůči podnikání a existují obavy z toho, že duch podnikavosti a nadšení postupně vyprchá.

Klastrové iniciativy ve Slovinsku

V roce 2002 spustilo ministerstvo hospodářství pětiletý plán podpory podnikání a zvyšování konkurenceschopnosti. Obecně jsou součástí plánu zejména programy spolufinancování ve třech hlavních oblastech: zvyšování odborných znalostí v průmyslu, podpora podnikání a zvyšování konkurenceschopnosti na úrovni firem.

Rozvoj znalostí se soustředí na zlepšování toku znalostí mezi vzdělávacími a výzkumnými ústavami a průmyslem. Mezi opatření patří podpora firem zaměstnávajících mladé výzkumníky, vysokých škol a veřejných výzkumných ústavů zřizujících podnikatelské inkubátory a podpora firem, které poskytují vybavení výzkumným organizacím za účelem společných projektů výzkumu a vývoje.

Cílem opatření v oblasti podnikání je rozvoj podpůrného prostředí pro podnikání a přímá pomoc malým a středním podnikům. Vláda poskytuje finanční podporu pro služby, které jsou nutné pro nově vznikající firmy (start-ups) a MSP pomocí inkubátorů, technologických parků a kupónového systému pro poradenské služby. Nově zakládaným high-tech firmám a na investice do MSP a do méně rozvinutých regionů, které mají vysokou nezaměstnanost, jsou poskytovány půjčky, jejichž úroková míra je nižší než obvyklá tržní míra. Dva programy jsou určeny pro podporu spolupráce mezi poskytovateli služeb cestovního ruchu a pro rozvoj společné turistické infrastruktury.

Opatření na podporu podnikání zahrnují i program identifikace a podpory rozvoje místních klastrů malých a mikro podniků. Centrum pro rozvoj malých podniků vedlo program průzkumu potenciálních klastrů. Po analýze 4000 společností bylo identifikováno 128 potenciálních klastrů s 6 – 20 malými firmami. Větší společnosti do tohoto programu nebyly zařazeny z obavy, že by tento proces opanovaly. Typickými projekty jsou organizace společného nákupu a společný vývoj nových produktů.

Součástí programů zaměřených na zvyšování konkurenceschopnosti firem jsou pobídky pro podporu technologického rozvoje a zvýšení produktivity firem. Ministerstvo spolufinancuje výzkumné aktivity na předkonkurenční úrovni a investice do nových technologií v rámci firem a prostřednictvím technologických center a sítí.

Mezi opatření, jejichž cílem je zlepšit produktivitu, patří spolufinancování neustálého

zdokonalování a technik řízení výroby, například 20 zásad, procesní reengineering, Balanced Scorecard a totální řízení jakosti, a služeb nabízených „poskytovateli znalostí“, včetně školení místních poradců a zaplacení licenčních poplatků.

Vazby mezi podniky a rozvoj klastrů podporují čtyři samostatné projekty. Projekty výzkumu a vývoje jsou spolufinancovány prostřednictvím technologických center a sítí. Další opatření podporuje spolupráci mezi odběrateli a dodavateli za účelem zvýšení specializace a posílení společných projektů výzkumu a vývoje.

Základním stavebním kamenem strategie je program rozvoje klastrů.

Program rozvoje klastrů

Tento program byl zahájen v roce 1999 rozsáhlými průzkumy a analýzou, jejichž cílem bylo identifikovat sítě a vztahy uvnitř hospodářství. Byla vybrána slovinská poradenská firma, aby zmapovala všechny klustry ve Slovinsku. Průzkum ukázal, že spolupráce podniků a vazby mezi nimi jsou slabé a infrastruktura nutná pro podporu rozvoje klastrů se teprve začíná budovat. Hlavním závěrem bylo, že „v současnosti nejsou ve Slovinsku žádné klustry.“ Přesto bylo identifikováno deset potenciálních klastrů v těchto odvětvích: elektro-optické, automobilové, spotřebiče pro domácnost, stavebnictví, doprava, informační technologie, nábytek, textil, cestovní ruch a farmaceutika.

Na začátku roku 2000 vyhlásilo Ministerstvo hospodářství veřejnou soutěž, do které se mohly klustry přihlásit a ucházet se o vládní podporu pro rozvoj a realizaci klastrových strategií. Podpora klastrů byla omezena na tři pilotní projekty, aby ještě před zahájením rozsáhlého programu získalo ministerstvo znalosti a zkušenosti s rozvojem klastrů.

Výběru pilotních projektů, které by mohly být později použity pro validaci této koncepce, byla připisována zásadní důležitost. Ministerstvo si bylo vědomo, že nejúčinnější formou podpory programu by byly rychlé výsledky a podpora ze strany soukromého sektoru. Zjevné nadšení a ochota investovat představovaly důležitý ukazatel toho, zda může být kluster potenciálně úspěšný. Obzvláště důležitá byla síla a význam hlavních společností každého klustru. Tyto společnosti měly být velmi úspěšné (zejména na mezinárodních trzích) a ve svém regionu uznávané. Očekávalo se, že projeví schopnost a ochotu podporovat rozvoj v místním prostředí. Cílem bylo, aby tyto společnosti převzaly vedení a přesvědčily tím i menší a skeptičtější firmy. Nebylo však úmyslem, aby určité společnosti svůj kluster ovládly. Upřednostňovány byly klustry, které již vykonávaly společné aktivity či projekty, protože u nich byla vyšší pravděpodobnost rychlých výsledků, jež by zase byly využity k propagaci programu.

Žádající klustry museli předložit podrobný jednoletý plán činnosti a pětileté strategické plány. Vize lídra projektu měla větší váhu než jeho/její zkušenosti. V souladu s přístupem zdola nahoru vláda nehodnotila podstatu vize klustru. Hlavním kritériem byl konsenzus na společné vizi, ne vize samotná.

Jako překážka se ukázalo nepochopení koncepce klustru, takže bylo nutné uspořádat různá školení. Součástí dokumentace k veřejné soutěži byl popis koncepce klustru, proč jsou klustry důležité a jaké mohou mít výsledky. OECD uspořádala semináře o klastrech a hlavní osoba každého klustru byla členem výboru, který jednal o této koncepci.

Pilotní iniciativy

Ministerstvo hospodářství vybralo tři klustry jako pilotní případy. Mezi nimi byly dva původně identifikované potenciální klustry, které se zúčastnily soutěže a byly vybrány – automobilový a dopravní. Kromě toho se ve své přihlášce úspěšně prezentoval a charakterizoval i nástrojařský kluster, původně chápaný jako součást automobilového klustru, takže byl nakonec také vybrán.

Vláda poskytla pilotním klastrům financování na jeden rok, které bylo obnovitelné

na další rok. Zaplatila 40% nákladů souvisejících s klastrovou iniciativou; firmy přispěly zbývajícími 60%. Hlavním přínosem firem byla pracovní síla vložená do projektu. Pro výpočet tohoto pracovního vkladu byla stanovena pevná mzdová sazba. Klustry předkládají rozpočty a dokumentaci všech výdajů.

Ačkoliv vláda klastrové iniciativy financuje, nijak se přímo nepodílí na konkrétním plánování nebo jiné činnosti klastrů. Tento proces má být „zdola nahoru“ a všechny pravomoci a odpovědnosti jsou na úrovni firem.

Slovinský automobilový klastr (ACS) Slovinský automobilový průmysl tvoří mnoho výrobců automobilových komponentů, o různé velikosti firem. Jejich kořeny sahají do původního jugoslávského automobilového průmyslu. Vyráběné součástky jsou velmi rozmanité. Specializace firem je spíše užší a převážně je zaměřena na výrobu nikových produktů pro německý automobilový průmysl. Prakticky žádný z těchto výrobců nemá tuzemského konkurenta.

Krátce po vyhlášení nezávislosti založily společnosti v automobilovém průmyslu sdružení, jehož původním účelem bylo lobovat u vlády za dočasnou ochranu před dovozem. Toto sdružení je stále aktivní a působí souběžně s ACS. Zabývá se především organizací podpory exportu, např. společným zastupováním na obchodních veletrzích.

Na jaře roku 2003 měl ACS 22 členských společností a pět výzkumných ústavů a fakult. Všichni členové zasedají ve valné hromadě, která si volí dozorčí radu. V této radě má zastoupení jedna vysoká škola nebo ústav, dvě velké firmy a dvě malé firmy. Organizace zaměstnává na plný úvazek ředitele a projektového koordinátora a na částečný úvazek poradce.

Obecnou vizí ACS je přetvořit slovinský automobilový průmysl na dodavatele specializovaných systémů s vysokou přidanou hodnotou. Mezi jeho činnosti patří propagace (obchodní veletrhy, katalogy), rozvoj dodavatelského řetězce (společný nákup), rozvoj infrastruktury (databáze výzkumných a vývojových činností, lidské zdroje, příležitosti pro sdílení kapacity), rozvoj intranetu (sdílení informací o technologiích, technických problémech atd.), vzdělávání (semináře o průmyslových trendech, pozvánky pro přednášející ze zahraničních průmyslových firem) a rozvoj jakosti a podnikatelské excelence.

Slovinský nástrojařský klastr (TCS) V éře bývalé Jugoslávie byly nástrojárny většinou divizemi jugoslávských konglomerátů a vyráběly nástroje a lisy pouze pro potřebu svého konglomerátu. Vyhlášením nezávislosti ztratily konglomeráty v průměru 75% svých trhů a když byly rozpuštěny, staly se z nástrojáren nezávislé společnosti. Již na začátku 90. let 20. století zahájily nově nezávislé malé a střední firmy společné výzkumné a vývojové projekty, protože si nemohly dovolit projekty vlastní. V roce 1998 vytvořily klastrovou organizaci na základě zkušeností ze Španělska. Vedení při koordinaci tohoto úsilí se chopil ambiciózní a zanícený profesor ze strojírenské fakulty univerzity v Mariboru. Když se o organizaci začalo zajímat ministerstvo hospodářství, byla již plně funkční.

Nástroje se používají zejména v automobilovém průmyslu a při počáteční fázi mapování klastrů se tedy předpokládalo, že nástroje budou součástí automobilového klastru. Postupem času však nástrojařství dosáhlo značného stupně sofistikovanosti a v současnosti se místo na slovinské dodavatele orientuje spíše na německý a švédský trh, takže jej lze vnímat jako samostatný klastr.

Klastr je vybudován okolo tří klíčových společností s různou specializací. Tyto společnosti vyzvaly své subdodavatele, aby vytvořily vlastní podsítě. Mezi činnostmi a vztahy těchto společností a jejich podsítí dochází k přesahu, ale spolupráce uvnitř podsítí je silnější než mezi nimi navzájem. Strategickou orientaci klastru řídí strategická rada tvořená zástupci všech členů, která rozhoduje i o přijetí nových členů. Zástupci tří hlavních společností a strojírenská fakulta tvoří řídicí výbor, který je odpovědný za činnost klastru. Manažer klastru dohlíží na klastrové projekty (13 v polovině roku 2003)

a připravuje návrhy nových projektů, které pak projednává řídicí výbor. Po odsouhlasení řídicím výborem se návrhy předloží ke schválení strategické radě.

V prvních letech bylo hlavní prioritou vybudovat vzájemnou důvěru. To bylo vnímáno jako předpoklad pro přechod z obchodní spolupráce na spolupráci při výzkumu. TCS v současnosti vykonává mnoho různých aktivit, avšak její hlavní prioritou je zakládání nových firem a institucí. Pro podporu klastru bylo založeno Podnikové inovační centrum jako nezávislá nezisková organizace. Pro zaplnění identifikované mezery v klastru (výroba polystyrénových modelů) byla založena nová firma. Ve spolupráci s Regionální rozvojovou agenturou je v současnosti vytvářena síť sedmi podnikatelských inkubátorů a TCS doufá, že bude moci zřídit i fond rizikového kapitálu. Poskytuje vzdělávání a software v oblasti projektového řízení a spolupracuje s klastrem ve Španělsku. Mezi další činnosti patří snaha o motivování mladých lidí, aby si vybrali kariéru ve strojírenství.

Dopravní a logistický klaster (TLCS) Slovinsko se nachází na historicky strategické trase Vídeň – Terst. Přístavní město Koper, které se během pětisetleté benátské nadvlády stalo důležitým námořním centrem, zkracuje cestu mezi střední Evropou a východním Středomořím nebo Suezským průplavem. Průmyslu v současnosti dominuje pět velkých společností: Přístav Koper (z 51% státní), Slovinské dráhy (státní) a tři logistické a přepravní společnosti, z nichž je největší Intereuropa. Na rozdíl od ostatních pilotních klastrů zde nemá klastrová iniciativa žádného předchůdce. Mezi malými a většími společnostmi bylo určité napětí kvůli jejich nerovnoměrnému vztahu a monopolnímu postavení přístavu a drah.

Na jaře roku 2003 tvořilo členskou základnu TLC 13 společností a tři instituce. Všichni členové zasedají ve valné hromadě, která se svolává dvakrát ročně. Valná hromada volí řídicí výbor, ve kterém jsou zástupci pěti velkých společností a jedné menší přepravní společnosti. TLC zaměstnává na plný úvazek ředitele, který dohlíží na projektové koordinátory. Každý člen přispívá jedním projektovým koordinátorem.

Hlavní činností TLC jsou společné propagační cesty, kdy jsou klaster a jeho společnosti představovány na příslušných trzích, např. v Izraeli, Istanbulu a Bělehradu. Pro šíření dokumentů týkajících se vládních nařízení, směrnic EU atd. je vyvíjena intranetová síť. Další činnosti řídí jednotliví členové, zejména Přístav Koper a Intereuropa. Přístav řídí vývoj databáze pro řízení znalostí, vede projekt měření znečištění ovzduší a je v čele plánovaného distribučního centra v Koperu. Společnost Intereuropa se zabývá přípravou systému on-line nabídek pro logistické objednávky, vyvíjí systém sledování zboží a bude stát v čele plánovaného distribučního centra v Mariboru.

Další klastrové iniciativy V roce 2002 ministerstvo vyhlásilo druhou veřejnou soutěž pro klastery. Z 15 uchazečů bylo pro vládní spolufinancování vybráno osm nových klastrů,

Výkonnost

V případě logistického klastru přispěla mocenská struktura odvětví k nedůvěře mezi menšími a většími členy, která brání vzájemné spolupráci. Automobilový klaster se svou nízkou úrovní vnitřní konkurence a tradiční vzájemnou spoluprací čelil méně problémům při budování vzájemné důvěry, ale jeho zaměření na rozvoj sítě dodavatelů systémů znamená, že větší subjekty v odvětví, které již mají rozvinuté sítě dodavatelů, nenacházejí dostatek důvodů k vstupu do klastru.

Automobilový klaster si je sice vědom toho, že se k organizaci nepřipojily významné zahraniční společnosti, ale neexistuje žádný konkrétní plán na jejich aktivní nábor. Nástrojařský klaster je také bez zahraničních členů, protože ve Slovinsku je jen málo zahraničních nástrojařských firem, jsou-li tam vůbec nějaké. TCS se aktivně snaží přesvědčit zahraniční firmu, aby ve Slovinsku zřídila svoji laboratoř.

Automobilový i logistický klastr úspěšně zahájily různé formy obchodní spolupráce a podporu svých členů v podobě lepšího přístupu na trh. Nástrojařský klastr nevnímal obchodní spolupráci jako hlavní cíl, ale postupně zjistil, že jde o užitečný způsob, jak nabídnout menším společnostem krátkodobý důvod ke vstupu do klastru.

Závěry pro klastrové iniciativy v transformujících se ekonomikách

Transformující se ekonomiky mají některé společné rysy, které je odlišují od rozvinutých ekonomik. Některé z nich mají výrazný dopad na klastrové iniciativy. Příklad Slovinska ilustruje řadu těchto faktorů, které představují v transformujících se ekonomikách obzvláště náročné úkoly k řešení.

Význam důvěry

Důvěra je klíčovým faktorem úspěchu KI, ale v mnoha transformujících se ekonomikách jde o „nedostatkové zboží.“ Nadšení pro vládní intervence je omezené. Odvětvové organizace tradičně hrají nevýznamnou úlohu a jsou vnímány spíše jako vládní instituce než fórum pro spolupráci v odvětví. Z důvěry, která je velmi důležitá za všech okolností, se stává klíčový problém.

V případě Slovinska bylo pozoruhodné, s jakou relativní lehkostí se podařilo spojit síly automobilovému a nástrojařskému průmyslu, které začaly úzce spolupracovat ještě před zahájením KI. Srovnajme to s logistickým klastrem (a mnoha dalšími později vyhlášenými KI), který se potýkal s překážkami v podobě nedůvěry a neochoty sdílet informace. Kvůli nízké úrovni důvěry ve vládní iniciativy muselo ministerstvo při iniciaci KI nejprve překonat obecnou skepsi k vládní intervenci. Za jiných okolností by mohlo být lákavé aplikovat již osvědčený model KI, zejména v případech, kdy společnosti nebyly zvyklé spolupracovat, ale to pro slovinskou vládu nebylo přijatelné.

Stavět na silných klastrech

Klastry v transformujících se ekonomikách jsou často slabé, bez dostatečných zahraničních investic.

Ve Slovinsku se vláda prozíravě rozhodla vybrat klastry, kterým poskytne podporu, podle hodnocení síly současných klastrů, ne podle potenciální přitažlivosti budoucích odvětví. Ze tří pilotních klastrů dosahuje nejvyšší mezinárodní konkurenceschopnosti nástrojařství a jeho klastrová iniciativa se rychle rozvíjí. Příklad Slovinska také zdůrazňuje potřebu koordinovat klastrové iniciativy se snahou podporovat přímé zahraniční investice.

Další slabinou klastrů v transformujících se ekonomikách je nízká úroveň konkurence mezi společnostmi. V odvětvích, ve kterých vláda tradičně potlačila konkurenci na základě úzké specializace, může být lákavé použít iniciativu k rozdělení trhu a snížení konkurence a zaměřit se na obchodní spolupráci. Argumentem by mohlo být to, že klastr je příliš malý na to, aby měl v každém produktovém segmentu více než jednoho zástupce. Existuje tedy riziko, že spolupráce povede k nekalému kooperativnímu chování.

Budování společného rámce

Když se klastrové iniciativy objevují poprvé, což je obvykle případ transformujících se ekonomik, je nezbytně nutné koncepci srozumitelně vysvětlit a přesvědčit firmy a ostatní strany o správnosti myšlenek, na kterých jsou založeny. Kvůli tomu je ještě důležitější, aby KI věnovaly čas a úsilí budování společného porozumění. Zdroje na to jsou však omezené. Jelikož jsou klastrové iniciativy novým fenoménem, má s nimi zkušenosti jen málo státních úředníků a poradců.

Zde mohou hrát klíčovou úlohu jednotliví klastroví odborníci (clusterpreneurs). Respektovaný facilitátor s dobrými kontakty může rychleji dosáhnout důvěry, porozumění a obecné shody, které jsou nutné pro odstartování KI správným směrem. Bez takového specialisty může KI zanedbat klíčové oblasti a stanovit jako svůj cíl obchodní spolupráci a jiné krátkodobé programy, které tolik nepřispívají ke zlepšení dynamiky klastru.

Podnikavost

KI mohou napomoci růstu klastru díky podpoře vytváření nových firem a spin-offs. V transformujících se ekonomikách však často brání podnikavosti mnoho překážek. Neefektivní finanční trhy, nedostatek rizikového kapitálu, byrokracie a obecně negativní postoj k podnikání jsou problémy, které je třeba řešit. Izolovaně spouštěné KI bez podpůrných reforem v jiných oblastech budou méně úspěšné.

Ve Slovinsku brání podnikání mnoho bariér. Kromě pevně zakořeněné tradice „domáckého průmyslu“ s „garážovým“ přístupem, kdy se firmy v odvětví nerozvíjejí do středních a později velkých společností, podnikatelé postrádají při zakládání firem rizikový kapitál a musí mít na paměti i zdoluhavou byrokracii.

Myslí to vláda opravdu vážně?

V transformujících se ekonomikách se často objevují pochyby o životnosti vládních iniciativ. Tím se snižuje důvěra ve vládní podporu, která je důležitým předpokladem úspěchu KI.

Opakující se obava, o které se zmiňovali respondenti ve Slovinsku, se týkala dlouhodobé podpory slovinské vlády a zajištění financování. Jsou KI jen nějakou krátkodobou módou? Dojde-li ke změně vlády, nebude program zrušen? Tyto obavy podněcuje i zjevná neangažovanost jiných ministerstev, například ministerstva školství. Zatímco jsou klastry klíčovým tématem ministra hospodářství osobně, není taková podpora viditelná ze strany ostatních vládních orgánů.

Jedním z možných následků je, že v obavě o vládní podporu se budou klastrové iniciativy snažit o získání krátkodobých výhod pro své členy, aby obhájily financování z členských příspěvků. Existuje však riziko, že tato obchodní spolupráce zastíní dlouhodobé cíle, například zvyšování počtu inovací a vytváření nových firem.

Klastrové iniciativy pro novou éru

Klastrové iniciativy, organizované úsilí o zvýšení růstu a konkurenceschopnosti klastrů, se v mnoha zemích stávají důležitým prostředkem strukturalizace hospodářské politiky a posilování vazeb mezi průmyslem, vládou a akademickou obcí. Politici činitelé však často postrádají systematická fakta a strukturovaný názor na faktory, které odlišují úspěšné klastrové iniciativy od neúspěšných. Předkládaná analýza, vycházející z průzkumu téměř 250 klastrových iniciativ a značného počtu hloubkových studií klastrů v rozvinutých i transformujících se ekonomikách, je součástí širšího úsilí o zaplnění této mezery.



Obrázek 66 – Tři partneři v KI

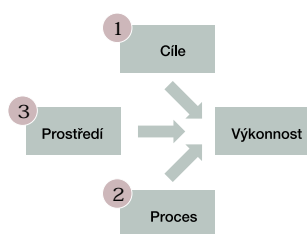
Klastrová iniciativa je inovační způsob organizace klastrových firem, vlády a/nebo výzkumné komunity za účelem koordinace procesu určování priorit a realizace politik a strategií zaměřených na zvyšování konkurenceschopnosti klastru. Klastrové iniciativy jsou „mazivem“, které umožní „motoru“ klastrové dynamiky chod při vyšších otáčkách.

Klastrové iniciativy mohou tuto novou roli hrát pouze tehdy, pokud se jim podaří definovat nové úlohy i pro mnoho relevantních institucí soukromého a veřejného sektoru ve vztahu ke konkurenceschopnosti a vytvořit struktury, které zajistí kontinuitu v dlouhodobém horizontu potřebném pro zvyšování konkurenceschopnosti.

Shromážděné údaje vytvářejí docela povzbudivý obrázek: mnoho klastrových iniciativ je vnímáno ve smyslu pozitivních dopadů; přes 80% respondentů souhlasilo s tím, že KI zvýšila konkurenceschopnost jejich klastru. Odpovědi v rámci tohoto průzkumu sice mohou být zkreslené ve prospěch úspěšných iniciativ, avšak přesto jde o mimořádně vysoký podíl. Téma diskuze se přesunulo z otázky, zda je klastrová iniciativa užitečná, na otázku, jak by měla být realizována.

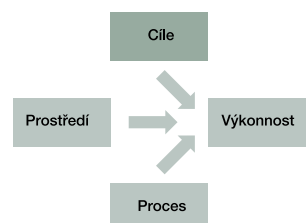
V údajích jsou však patrné i známky křehkosti pod povrchem mnohých klastrových iniciativ. Mnoho iniciativ je závislých na financování veřejného sektoru a snaží se o dosažení soběstačnosti. Mnoho iniciativ někdy závisí jen na několika klíčových osobách, a někdy dokonce na jednom člověku, který je oddán úspěchu a budoucnosti dané klastrové iniciativy. Tyto slabiny jsou indikátory kritických problémů, které musejí klastrové iniciativy překonat, aby dosáhly nové úrovně efektivity.

Materiály uvedené v této zprávě poukazují na tři obecné problémy, které musejí klas-



troví odborníci vyřešit. Zaprvé potřebují klastrové iniciativy jasnou strategii pro výběr vlastních cílů a monitorování výsledků, kterých KI v průběhu času dosáhne (1). Zadruhé si musejí klastrové iniciativy vytvořit vlastní organizační a provozní přístup propojením obecných složek, které používají všechny úspěšné KI, a jedinečných prvků odrážejících konkrétní kontext dané iniciativy (2). A zatřetí musejí být klastrové iniciativy začleněny do širšího úsilí o zlepšení mikroekonomického podnikatelského prostředí, aby mohly plně rozvinout svůj potenciál (3).

Stanovení cílů a monitorování výkonnosti



Klastrové iniciativy, které jsme prostudovali, se navzájem výrazně lišily počtem cílů, které si stanovily. Obvykle mají starší i nově zřízené KI cíle ve čtyřech nebo pěti z šesti uvedených segmentů grafu cílů klastrových iniciativ (viz kapitola 3). Nenašli jsme žádnou typickou cestu nebo dráhu, po které by KI přecházely od jednodušších ke složitějším úkolům, popř. od užšího souboru cílů k širšímu.

Klastrové iniciativy jsou vymezeny svým účelem, kterým je zvyšování konkurenceschopnosti regionálního klastru, a zúčastněnými stranami, ne typem používaných politických nástrojů. Tato otevřenost k mnoha různým cílům a aktivitám strukturálně odlišuje klastrové iniciativy od jiných institucí definovaných svou odpovědností za konkrétní sadu nástrojů. A to vytváří jedinečnou výzvu, kterou musejí klastrové iniciativy zvládnout: Často není hned zpočátku evidentní, na jaké cíle by se měla iniciativa zaměřit, aby dosáhla co nejlepších výsledků. Pro dosažení konkurenceschopnosti je totiž důležité úplně všechno!

Stanovení cílů v klastrových iniciativách

Identifikace vhodných cílů a aktivit s nejvyšším dopadem na zlepšování konkurenceschopnosti klastru je prvním problémem, který musí klastrová iniciativa řešit. Naše analýza jasně ukazuje, že neexistuje jeden správný seznam cílů a aktivit k jejich dosažení. Výběr činností skutečně závisí na daném kontextu a je jedinečný pro každou klastrovou iniciativu.

Mnoho iniciativ proto začíná snahou analyzovat současný profil a konkurenceschopnost klastru. Na základě této analýzy jsou identifikovány akční priority, které vymezují rozsah aktivit klastrové iniciativy. Analýza se často provádí s externí podporou, například poskytovanou specializovanými konzultanty nebo akademickými institucemi. Účastníci klastrů často sami nemají čas ani zkušenosti s takovou analýzou, takže je zjevně výhodné použít externí know-how. Mnoho akademiků a konzultantů má velké zkušenosti se shromažďováním těchto údajů a s organizováním procesu identifikace priorit na základě této analýzy.

Aby KI dobře fungovaly, musí analýza vycházet z jasného a výslovně formulovaného koncepčního rámce. O tomto rámci by měly být informováni všichni členové KI, aby porozuměli důvodům výběru konkrétních cílů a aktivit.

I když řada klastrových iniciativ provádí analýzu konkurenceschopnosti svého klastru, stále je hodně takových, které tak nečiní. Stává se, že a priori definují problémy, které je třeba vyřešit, například zlepšení profilu regionálního klastru pomocí PR aktivit. V případě výběru cílů ad hoc však mohou iniciativy ztratit ze zřetele oblasti s největším pákovým efektem a tedy dosáhnou menšího účinku na konkurenceschopnost klastru. Postupně může nedostatečný výběr aktivit na základě analýzy vést k tomu, že portfolio cílů iniciativy bude buď příliš úzké na to, aby mělo nějaký reálný dopad, nebo příliš široké na to, aby se iniciativa mohla držet nějakého rámcového směru.

V případech, kdy analýza konkurenceschopnosti na začátku klastrové iniciativy byla provedena, může být problematické aplikovat její výsledky efektivně v praxi. Existuje

tendence používat výsledky analýzy k prokázání silných stránek regionálního klastru, ne jako vodítka ke zlepšování jeho postavení. Vytváření povědomí o klastru mezi jeho účastníky a vůči vnějším investorům je důležité, avšak potenciál využití průzkumu pro strukturalizaci portfolia činností klastrové iniciativy je ještě důležitější.

Měření úspěšnosti činností klastrové iniciativy

Schopnost měřit a dokumentovat dopad svých činností je pro úspěšné klastrové iniciativy stále důležitější. Správné nastavení takového kontrolního mechanismu je velmi složité: zajištění vyšší konkurenceschopnosti trvá poměrně dlouho, stejně jako její následné přetvoření do lepších hospodářských výsledků. Vyšší konkurenceschopnost přitom závisí na složité interakci mnoha různých prvků. Klastrové iniciativy musejí zavést systém výkonnostních ukazatelů, které průběžně mapují realizaci i dopady jejich činnosti. Více než dvě třetiny iniciativ, které jsou prozkoumány skutečně mají kvantifikované cíle v tomto smyslu.

Pro ty instituce, které iniciativu podporují, jsou jasné údaje o její výkonnosti velmi důležité. Ty instituce, které iniciativu financují, ať už jde o státní agentury nebo soukromé společnosti, musejí být přesvědčeny o tom, že jsou jejich peníze použity účelně. A soukromé společnosti, které kromě svého času a energie přispívají i finančními prostředky, potřebují vidět, že činnost iniciativy skutečně zvyšuje konkurenceschopnost prostředí klastru, ve kterém také oni působí. Výkonnostní údaje jsou důležité i pro interní řízení klastrové iniciativy, protože jí umožňují kontrolovat své zaměření, zda se skutečně zabývá těmi kritickými aktivitami, a rozvíjet portfolio svých aktivit produktivním způsobem.

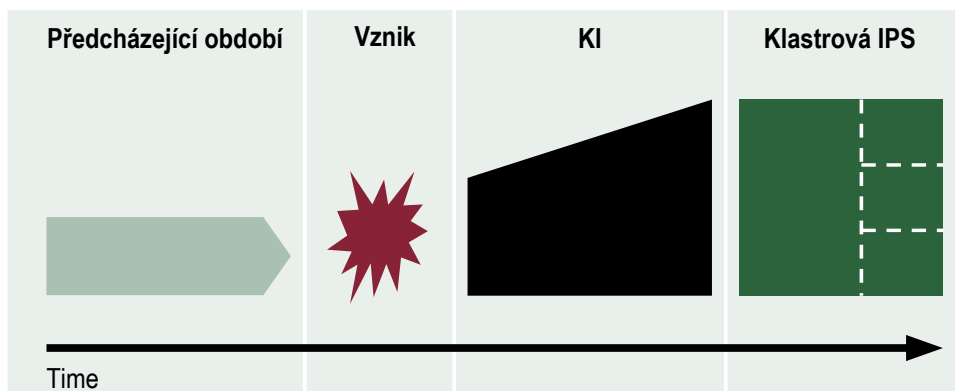
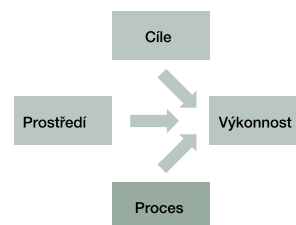
V ideálním případě je měření úspěšnosti klastrové iniciativy nedílnou součástí trvalého úsilí o sledování konkurenceschopnosti klastru. Klastrové iniciativy, kterým se nepodařilo provést počáteční hodnocení konkurenceschopnosti nebo které použily výsledky analýzy především jako marketingový nástroj, se budou hůře profilovat.

Organizace procesu KI v čase

Klastrové iniciativy, které jsme zkoumali, jsou organizovány různými způsoby a jsou na různém stupni vývoje. Zjistíme, že úspěšné klastrové iniciativy v sobě spojují klíčové obecné poznatky o KI a jedinečné prvky, které do značné míry závisejí na daném kontextu. Naše obecně použitelné poznatky o vývoji klastrových iniciativ v čase a strukturách podporující jejich úsilí se pokusíme systematicky uspořádat.

Vývoj klastrových iniciativ v čase

Vývoj KI zahrnuje předchozí období, etapu vzniku KI a rozvoj iniciativy po jejím spuštění. Některé KI se vyvinou do více institucionalizované podoby a stanou se typickou institucí pro spolupráci (IPS). Každá KI je jedinečná, staví na místních zdrojích a je



Obrázek 67 – Životní cyklus klastrové iniciativy

přízpůsobena místním normám a institucím. Její úspěch závisí na tom, jak přistupuje ke konkrétním problémům, které před ní kladou různé fáze jejího vývoje.

Přechod mezi analýzou a vlastní činností – Rozdíly mezi dvěma velmi odlišnými fázemi vývoje KI – stanovením priorit činnosti a realizací identifikovaných vlastních aktivit – představují jedinečný problém, se kterým se potýká mnoho iniciativ. Tyto dvě fáze vyžadují různé dovednosti, různou úroveň účasti členů klastru a různé pracovní modely.

Hlavním problémem při přechodu z fáze analytické na fázi realizační je různé složení lidí, které je třeba angažovat. Konzultanti, kteří byli při analýze podporou, často nemají podrobné znalosti nezbytné pro přípravu řešení konkrétních problémů klastru. Členové klastru však často ponechali analýzu na konzultantech, takže na jejich výsledcích nejsou zcela zainteresováni. Nyní se musejí angažovat více, což vyžaduje nové organizační uspořádání iniciativy. Kromě toho se musejí plně ztotožnit s identifikovanými prioritami. Vytvoření této úrovně „spoluvlastnictví“ vyžaduje, aby byla tato fáze iniciace co nejvíce inkluzivní, tj. vtažovala do spolupráce všechny účastníky.

Těmto otázkám sice mnoho klastrových odborníků rozumí, ale přesto neexistuje jejich snadné, všeobecné řešení a přechod od analýzy k realizaci je nadále sužován mnoha problémy. Úspěšné klastrové iniciativy jsou často vybudovány na základech dřívějších neúspěšných pokusů, které nevedly dál než do fáze analýzy, ale připravily výchozí situaci pro nový druh uvažování jak uvnitř klastru tak o něm.

Některé klastrové iniciativy se snaží vyhnout těmto přechodovým problémům tak, že se ihned pustí do přípravy plánů realizace. Jak však bylo uvedeno výše, není jisté, že problémy, na které se zaměří, jsou skutečně zásadní pro rozvoj klastru. Klastrové iniciativy, které chtějí mít trvalý dopad na konkurenceschopnost klastru, se nemohou obejít bez realistického pohledu na své konkurenční postavení.

Od projektu k IPS – Klastrové iniciativy často začínají jako projekt určený k vyřešení konkrétního problému. Jejich cílem může být například zlepšit studijní plán na místní vysoké škole nebo připravit marketingovou kampaň ke zvýšení veřejného povědomí o daném klastru. Postupně se však struktura projektu transformuje do trvalejší organizační formy. V poskytnutých údajích vidíme například jasný posun směrem k financování od soukromého sektoru s vyšším věkem klastrových iniciativ.

Klastrové iniciativy, které prošly tímto přerodem na trvalou organizaci, využívají několik typů nových institucí. Některé se podobají obchodním sdružením, ale s širší členskou základnou, která zahrnuje všechna příbuzná odvětví a jiné instituce tvořící klastr. Také mívají širší pole působnosti než obchodní sdružení, které se rozšiřuje až do přímých obchodních interakcí mezi firmami v klastru. Jiné typy nových institucí se zaměřují na vytváření údajů a znalostí o klastru. Podobají se hospodářským výzkumným ústavům, které sledují konkurenceschopnost klastru a zpracovávají zprávy o konkrétních problémech, které jsou pro klastr důležité. Účastní se ale i podpory akčních iniciativ zaměřených na řešení identifikovaných problémů.

Tyto nové typy institucí se teprve vytvářejí. Jen málo klastrových iniciativ existuje dostatečně dlouho na to, aby pro ně bylo vytváření takových institucí základním cílem. Stále více je však jasné, že dlouhodobé úsilí musí mít vlastní dlouhodobé organizační struktury. Konkurenceschopnost je dlouhodobá záležitost, kterou nelze smysluplně vyřešit krátkodobými projekty.

Vytváření úspěšných struktur pro zkvalitňování klastru

Klastrové iniciativy představují inovační způsob organizace široké skupiny klastrových účastníků ve společném úsilí o koordinaci procesu určování priorit a realizace politik s cílem zvyšování konkurenceschopnosti klastru. Klastrové iniciativy nevytvářejí nové

oblasti politik, ale aktivují a kombinují současné politické oblasti s cílem dosáhnout maximálního dopadu na konkrétní problémy, kterým klastr čelí. Klastrové iniciativy mohou hrát tuto novou roli pouze v případě, že se jim podaří definovat nové struktury, které integrují schopnosti klastrových účastníků produktivním způsobem.

Nové role soukromého a veřejného sektoru – Klastrové iniciativy překračují tradiční hranice mezi soukromým a veřejným sektorem. Ve starém modelu hospodářského rozvoje zodpovídala vláda za podnikatelské prostředí, zatímco odpovědností firem bylo v tomto prostředí soutěžit. Podle nového modelu hospodářského rozvoje, kde hospodářský úspěch závisí na mnohem specializovanějších aspektech prostředí, však již toto jasné rozdělení rolí neplatí. Veřejný sektor nemá potřebné znalosti, aby porozuměl prioritám jednotlivých klastrů, ani politické nástroje na realizaci příslušných opatření. Soukromý sektor zase není organizován tak, aby se angažoval ve společném úsilí při zkvalitňování podnikatelského prostředí, a kontroluje pouze podmnožinu příslušných politických oblastí.

V poskytnutých údajích vidíme jasné známky složité snahy o identifikaci rolí veřejného a soukromého sektoru, které by lépe odpovídaly realitě moderní konkurence. Veřejný sektor přijal klastrové iniciativy jako nový způsob organizování klastrové politiky a je ochoten poskytnout nějaké finance, často jejich většinu. Soukromý sektor často hraje důležitou úlohu ve společných klastrových iniciativách s veřejným sektorem, ale zůstává vůči roli veřejného sektoru obezřetný. Některým společnostem se kromě toho nechce přijmout novou odpovědnost za své podnikatelské prostředí navíc ke své tradiční úloze vytváření své firemní strategie. Tyto problémy jsou zjevné především v klastrových iniciativách, které nejsou zakotveny v silných firmách nebo jsou výsledkem firemních iniciativ.

Úspěšné klastrové iniciativy definují pro účastníky veřejného a soukromého sektoru jasné role. Subjekty soukromého sektoru se musejí naučit, že účast v klastrových iniciativách není věcí příslušnosti k firmě, ale dobrého obchodního čichu. Úspěšným firmám se v silných klastrech daří výborně – v současnosti mnohem lépe než dříve. Účastníci z veřejného sektoru si musejí zvyknout na to, že budou aktivními členy iniciativ, aniž by měly přehnanou odpovědnost za všechny činnosti a výsledky. Nad rámec těchto obecných zásad závisí vhodná struktura spolupráce veřejného a soukromého sektoru do značné míry na jedinečných podmínkách daného klastru.

Facilitátor klastrové iniciativy – V mnoha klastrech je několik osob, a někdy jen jeden člověk, který udržuje hybnou sílu klastru. Tito lidé mají většinou velmi dobrou znalost klastru zevnitř a disponují širokou sítí kontaktů. Zajišťují kontinuitu, která je nezbytnou podmínkou pro úspěšné zvládnutí všech fází vývoje klastru a různých „generací“ lídrů ze soukromého a veřejného sektoru.

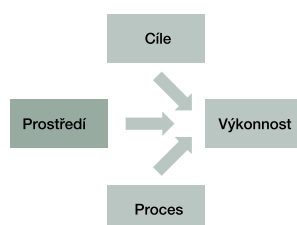
V poskytnutých údajích vidíme, že v mnoha iniciativách jsou sice facilitátoři zásadním faktorem úspěchu, ale současně mohou představovat jednu z jejich největších slabín. Klastrové iniciativy se mohou začít spoléhat více na příslušnou osobu než na pozici, kterou zastává. Pak mohou budit dojem, že jsou jakýmsi vlastnictvím tohoto facilitátora, a ne celého klastru. V nejhorším případě to může vést k odchodu členů klastru a k vysoké křehkosti klastrové iniciativy.

Facilitátoři klastrových iniciativ si musejí vytvořit velmi profesionální styl organizačního vedení. Jako jednotlivci budou mít vždy mimořádnou úlohu jako vedoucí představitelé klastru, kteří externě i interně zastupují společné úsilí a zájmy. Musejí však vytvořit struktury a organizační klima, které instituci vymaní z vlivu jediného člověka, například zřízením silné dozorcí rady a angažováním lídrů, kteří se budou aktivně podílet na fungování klastrové iniciativy.

Členové klastrové iniciativy – Klastrové iniciativy je možno pokládat za hnací stroje

dosažení hospodářské prosperity daného regionu. Tento obecný cíl jim dává veřejnou legitimitu a umožňuje účast veřejného sektoru. Pro dosažení tohoto cíle se musejí KI dívat za horizont krátkodobých zájmů svých současných členů a vzít v potaz i zájmy potenciálních budoucích členů, například zahraničních investorů a nově založených firem. Stávající členové klastrů si musí více uvědomovat, že zakládání nových firem a investice přicházející ze zdrojů mimo region jsou nejen známkou přitažlivosti klastru, ale mohou zvýšit i konkurenceschopnost jednotlivých firem. Objevuje se jakýsi rozpor mezi zcela zřejmými výhodami, které s sebou nese přilákání chybějících specializovaných dodavatelů a poskytovatelů služeb, a nebezpečím plynoucím z intenzivnější rivality mezi větším počtem konkurentů. Klastrové iniciativy musejí tento rozpor překonat, jinak se jim nepodaří využít ohromný potenciál přilákání vnějšího know-how a nápadů.

Integrace klastrových iniciativ do širšího programu mikroekonomických politik



Klastrové iniciativy mohou zvýšit svůj účinek výběrem vhodných cílů, jejich monitorováním a vytvořením procesu, který jim může uvedených cílů dosáhnout. Klastrové iniciativy jsou však také závislé na obecnějším prostředí mikroekonomických politik, jehož jsou součástí. Svůj plný potenciál pro klaster mohou rozvinout a smysluplného dopadu na ekonomickou výkonnost regionu (nebo státu) mohou dosáhnout, pouze jsou-li začleněny do širšího úsilí o zkvalitnění regionálního (a někdy celonárodního) mikroekonomického podnikatelského prostředí.

Poskytnuté údaje poukazují na významný vztah mezi úspěšnými KI a silným všeobecným podnikatelským prostředím včetně vysoké důvěry ve vládní iniciativy, vlivné místní samosprávy a silné klastry. V silném podnikatelském prostředí mohou KI působit jako „mazivo“ klastru. V obecně slabém podnikatelském prostředí musejí být KI doplněny celou škálou politik, jejichž cílem je zlepšit mikroekonomické prostředí (včetně politiky soutěže, deregulace, pobídek pro PZI, vzdělávání a vědy).

Kvalita podnikatelského prostředí klastru je určena klastrovým diamantem a faktory, které ovlivňují všechny nebo některé části regionální ekonomiky. Pro vyřešení obou skupin faktorů mohou být klastrové iniciativy podporovány celou škálou různých iniciativ zabývajících se průřezovými otázkami klastrů, například veřejným vzděláváním a infrastrukturou. Příslušnou klastrovou iniciativu lze také využít jako průzkumnou misi pro identifikaci oblastí, které je nutné zkvalitnit, aby obecné podnikatelské prostředí dosáhlo vyšší úrovně výkonnosti. Klastrové iniciativy, které nejsou součástí širšího regionálního úsilí, a iniciativy pro regionální konkurenceschopnosti, které se nesoustředí na klastry, nikdy nerozvinou svůj plný potenciál. To platí dvojnásob v rozvojových a transformujících se ekonomikách.

Výběr klastrů v rámci iniciativ pro regionální konkurenceschopnost

Iniciativy pro regionální (nebo národní) konkurenceschopnost se často věnují velkému počtu klastrů a velkému počtu průřezových klastrových problémů. Způsob výběru vhodných klastrů je při těchto iniciativách zásadním problémem. Zprv by měly být klastry vybírány tak, aby znásobily stávající činnosti a silné stránky podnikatelského prostředí. Alternativní přístupy, které kladou příliš velký důraz na identifikaci mezinárodních trhů a vypadají slibně, často končí neúspěchem, protože neberou v úvahu konkurenci přicházející z jiných míst, jejichž poloha je pro přístup k takovým trhům vhodnější. Zadruhé by měly být struktury pro spouštění klastrových iniciativ otevřené všem klastrům, které mohou prokázat schopnost a ochotu ke zdokonalování. Měla by být vyhlášena veřejná soutěž. Dostupné zdroje musejí být poskytnuty klastrům

s nejvyšším potenciálem k dosažení výsledků, přičemž při tomto výběru by mělo spíše dojít k vytvoření pořadí klastrových iniciativ, aniž by bylo s konečnou platností určeno, které iniciativy dostanou podporu. Zatřetí dochází při paralelním zdokonalování všeobecného podnikatelského prostředí i k podpoře všech klastrů, takže z iniciativy pro regionální konkurenceschopnost mohou mít přínos všechny firmy a mohou to chápat jako pobídku k účasti.

Je povzbuzující, že ve shromážděných údajích již vidíme zřetelnou tendenci k tomu, že se mnoho klastrů nachází v politickém prostředí, kde je takové klastrové úsilí vítáno a podporováno. Avšak klastrové iniciativy samotné, ani když jsou realizovány velmi široce, nenahrazují důkladné vyhodnocování průřezových problémů mikroekonomických politik, například obecné vzdělávání, marketing regionu nebo otázky infrastruktury.

Klastrové iniciativy na prahu nové éry

Klastrové iniciativy mají potenciál stát se kritickými prvky institucionálních nástrojů pro hospodářský rozvoj ve 21. století. Hrají zásadní úlohu při úspěšném řešení mikroekonomických determinant hospodářské výkonnosti, jejichž důležitost roste s tím, jak ustupují do pozadí často uváděné rozdíly v makroekonomických podmínkách, základních právních a politických institucích a přístupu na trhy napříč státy a regiony.

Klastrové iniciativy představují nový způsob organizace mikroekonomických politik, ale nejedná se o nové politiky. KI čerpají z mnoha již zavedených politik a jejich hlavním přínosem je, že vybírají, přizpůsobují a kombinují politická opatření za účelem maximalizace dopadu na konkurenceschopnost klastru s ohledem na konkrétní situaci, ve které se klaster nachází.

Klastrové iniciativy již ušly dlouhou cestu od svých ad hoc začátků v 80. a 90. let minulého století. Pro další posílení jejich účinku musejí klastroví odborníci nalézt způsob, jak dosáhnout správné rovnováhy mezi místně vytvořenými modely a mezinárodní nejlepší praxí, aby bylo možné budovat úspěšný proces KI. Kromě toho musejí integrovat své aktivity v každé klastrové iniciativě s širším mikroekonomickým programem, který klastry zasahuje. Žádný z těchto úkolů není triviální, ale jejich splnění bude bohatě odměněno nárůstem kapacity pro vytváření udržitelného růstu hospodářské výkonnosti na základě růstu a konkurenceschopnosti klastru.

Tato Zelená kniha je prvním pokusem o odůvodnění debaty o KI poskytnutím nejen koncepčního rámce, ale i systematickými podklady rozsahem výrazně převyšující jednotlivé případové studie. Potřebujeme ještě více takových informací a nyní, když už máme mnoho srovnatelných souborů dat o konkurenceschopnosti zemí a regionů, doufáme, že se brzy objeví i mnoho souborů dat o konkurenceschopnosti klastrů a o nejlepších praktikách klastrových iniciativ.

Bibliografie

- Andersson, Å.E. (1985). Creativity and regional development. Papers of the Regional Science Association 56: 5–20.
- Enright, M.J. (1998). Regional clusters and firm strategy, in Chandler A. D.Jr., Hagström, P. and Sölvell, Ö. (eds.). The Dynamic Firm. Oxford University Press.
- Enright, M.J.; Ffowcs-Williams, I. (2000). Enhancing the Competitiveness of SMEs in the Global Economy: Strategies and policies Workshop 2: Local Partnership, Clusters and SME Globalization. Bologna, Italy, June 14–15, 2000. OECD Report.
- Florida, M. (2002). The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life. New York: Basic Books.
- Hallencreutz, A.; Lundequist, P. (2001). Innovative Clusters in Sweden – practical lessons from regional cluster-building. Stockholm. NUTEK.
- Hoover, E.M. (1948). The location of economic activity. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Isaksen, A.; Hauge, E. (2002). Regional Clusters in Europe. European Commission DG Enterprise – Observatory of European SMEs, No. 3. Brussels.
- Johannisson, B. (1987). Toward a theory of local entrepreneurship, in Wyckman, R.G., Merredith, L.N. & Bush, G.R. (eds). The spirit of entrepreneurship. Vancouver: Simon Fraser University.
- kluster.se. Sverige i den nya ekonomiska geografin (2001). Ekonomiska Rådets rapport. Stockholm: SNS Förlag.
- Krugman, P. (1991). Geography and trade. Cambridge: The MIT Press.
- Landabaso, M. (2002). Cluster in Less Favoured Regions: policy options in planning and implementation. Unpublished paper, EU Commission, DG REGIO B3, Brussels.
- Lloyd, P.E.; Dicken, P. (1977). Location in space. A theoretical approach to economic geography. Second edition. London: Harper & Row.
- Lindqvist, G.; Malmberg, A.; Sölvell, Ö. (2003). Svenska klusterkartor. Uppsala: CIND.
- Malecki, E.J. (1991). Technology and economic development – the dynamics of local, regional and national change. New York: Longman Scientific & Technical.
- Malmberg, A.; Sölvell, Ö.; Zander, I. (1996). Spatial Clustering, Local Accumulation of Knowledge and Firm Competitiveness. Geografiska Annaler, Series B. Vol. 78B No. 2.
- Marshall, A. (1890/1916). Principles of economics. An introductory volume. Seventh Edition. London: Macmillan.
- Myrdal, G. (1957). Economic theory and the underdeveloped regions. London: Ducksworth.

- Nauwelaers, C. (2003). Innovative Hot Spots in Europe: Policies to promote trans-border clusters of creative activity. DG Enterprise, Background paper on cluster policies – Trend Chart Policy workshop, May 5–6, Luxemburg.
- Nauwelaers, C. (2002). Enterprise Clusters and Networks – Belgium. Unpublished paper European Commission DG Enterprise, Brussels.
- Piore, M.; Sabel, C. (1984). The second industrial divide. New York: Basic Books.
- Porter, M.E. (1998). On Competition. Boston: Harvard Business School Press.
- Porter, M.E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. London, Macmillan.
- Porter, M.E.; Stern, S. (2001). Innovation: Location Matters. MIT Sloan Management Review. Vol. 42 No 4.
- Porter, M.E.; Sölvell, Ö., Zander, I. (2000). Microcompetitiveness of Wireless Valley. Invest in Sweden Report 2000. Stockholm: Invest in Sweden Agency.
- Porter, M.E.; Sölvell, Ö., (1998). The Role of Geography in the Process of Innovation and Sustainable Competitive Advantage of Firms, in The Dynamic Firm, Chandler, A.D., Hagström, P., Sölvell, Ö. (eds). Oxford University Press.
- Raines, P. (ed) (2002). Cluster Development and Policy. EPRC Studies in European Policy. Aldershot: Ashgate.
- Rosenfeld, S. (2002). A Governor's Guide to Cluster-Based Economic Development. Washington D.C.: National Governors Association.
- Scott, A.J. (1988). New industrial spaces: Flexible production organisation and regional development in North America and Western Europe. London: Pion.
- Scott, A.J. (1983). Industrial organisation and the logic of intra-metropolitan location – 1. Theoretical considerations, Economic Geography 59: 233–250.
- Sölvell, Ö. (2000). Sverige framtid – behovet av ökad klusterdynamik och förstärkta omvärldslänkar. Report from Sveriges Tekniska Attacheer. Stockholm: STAT.T.
- Sölvell, Ö.; Zander, I.; Porter, M.E. (1991). Advantage Sweden. Stockholm: Norstedts Juridik.
- Weber, A. (1909/1929). Theory of the location of industries. Chicago: The University of Chicago Press.

Případy klastrových iniciativ

AC Styria Autocluster (automobilové díly).....	Rakousko
Aerospace Component Manufacturers (díly pro letectví).....	USA
Aluminiumriket (hliník).....	Švédsko
Austrian Food (potravinářství).....	Rakousko
CITER, Emilia-Romagna (textil).....	Itálie
CITI, provincie Western Cape (IT).....	Jižní Afrika
Spotřební elektronika, Katalánsko.....	Španělsko
Flanders Multimedia Valley (multimédia).....	Belgie
Fuel Cells Canada (palivové články).....	Kanada
IDEA Plant (informační design).....	Švédsko
Lettmetall (lehké kovy).....	Norsko
Manawatu IT Cluster (IT).....	Nový Zéland
Mat fra Trøndelag (potravinářství).....	Norsko
Materials Valley (materiály).....	Německo
Medilink East (lékařské nástroje).....	Spojené království
North Carolina Biotech Center (biotechnologie).....	USA
PANAC (dodavatelé pro automobilový průmysl).....	Maďarsko
Rochester Regional Photonics Cluster (fotonika).....	USA
Rotterdam Audio Visual/Film Cluster (audiovizuální a filmový průmysl).....	Nizozemsko
Digitální média a kreativní odvětví ve Skotsku.....	Spojené království
Scottish Forest Industry Cluster (lesnictví).....	Spojené království
Sultanahmet (cestovní ruch).....	Turecko
Vlaams Software Platform (software).....	Belgie
Öresund IT Academy (IT).....	Švédsko, Dánsko

O autorech



Örjan Sölvell

Örjan Sölvell je profesorem mezinárodního obchodu v Ústavu mezinárodního obchodu (IIB) Stockholm School of Economics a senior partnerem Ústavu strategie a konkurenceschopnosti (ISC) Harvard Business School, který je veden profesorem Michaelem E. Porterem. V současnosti přednáší sociální a hospodářskou geografii v Centru pro výzkum inovací a průmyslové dynamiky (CIND) na Uppsalské univerzitě.

Dr. Sölvell rozsáhle publikuje v oblasti klastrů, konkurenceschopnosti a nadnárodních korporací. Koncepte klastrů a model diamantu byl uveden ve Švédsku v roce 1991 v díle *Advantage Sweden* (Norstedts), napsaném společně s Michaelem E. Porterem a Ivo Zanderem. Mezi díla o klastrech z poslední doby patří *Microcompetitiveness of Wireless Valley*, vydané společně s Michaelem E. Porterem a Ivo Zanderem (Invest in Sweden Agency, ISA, 2000) a *kluster.se* (SNS 2001).

Dr. Sölvell byl v roce 1987 jedním ze zakladatelů poradenské skupiny Ivory Tower.

Göran Lindqvist



Göran Lindqvist získal titul M.Sc. v Business Administration a ekonomii (Stockholm School of Economics a postgraduální studium na University of Michigan Business School) a ve strojírenské fyzice (Chalmers University of Technology). V současnosti je členem CIND na Uppsalské univerzitě.

Göran Lindqvist pracoval jako strategický konzultant v mezinárodní společnosti Monitor Group (založené harvardskými profesory Michaelem E. Porterem a Markem Fullerem). Ve společnosti Monitor analyzoval konkurenceschopnost klastrů a zemí. Kromě toho má mnoho zkušeností v oblasti podnikové strategie a tržní analýzy.

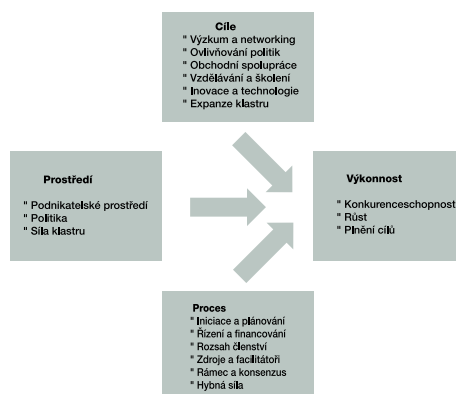
V současnosti je výkonným ředitelem skupiny Ivory Tower, která se zabývá výzkumem klastrů a vzděláváním. V rámci této skupiny provádí klastrové studie pro švédské státní agentury. Mezi jeho dřívější díla patří *Svenska klusterkartor* (CIND, 2003), vydané společně s Örjanem Sölvellem a Andersem Malmbergem.

Christian Ketels



Christian Ketels je hlavním partnerem Ústavu strategie a konkurenceschopnosti (ISC) profesora Michaela E. Portera. Dr. Ketels získal titul Ph.D. na London School of Economics. Kromě toho má další tituly v ekonomii z Kielského Ústavu světové ekonomie (IfW) a z univerzity v Kolíně nad Rýnem. Má rozsáhlé zkušenosti s poradenstvím, které získal prací na otázkách strategie a konkurenceschopnosti zemí. Je členem mnoha poradních skupin zabývajících se hospodářskou politikou.

Jako vedoucí ISC odpovídá Dr. Ketels za všechny závazky ústavu v oblasti výzkumu a poradenství. Jeho vlastní průzkum se soustředí na otázky konkurenceschopnosti zemí a regionů i na podnikovou strategii. Mezi jeho aktivity z poslední doby patří projekty konkurenceschopnosti ve Spojeném království a v Thajsku, publikace o strategickém výběru společností a o evropských klastrech a přednášky o konkurenceschopnosti v USA, Asii a Evropě.



Zelená kniha klastrových iniciativ

Po klíčovém díle Michaela Portera o klastrech a konkurenceschopnosti okolo roku 1990 se klastrové iniciativy (KI) staly ústředním prvkem mikroekonomické politiky na celém světě. KI přidávají novou dimenzi tradičním politikám, jako jsou například průmyslové politiky, regionální politiky, politiky MSP, politiky pobídek pro přilákání investic a vědecké a inovační politiky. V rozvinutých, transformujících se a rozvojových zemích po celém světě v současnosti probíhají experimenty s novými typy partnerství spojující průmyslové klastry s vládou a akademickou obcí.

Tato Zelená kniha se podrobně zaměřuje na KI z celého světa. Vychází z jedinečného nového souboru údajů o více než 250 iniciativách a popisuje a analyzuje jejich prostředí, cíle a proces vzniku a postupného rozvoje. Dále tato kniha ozřejmuje hnací činitele vysoké výkonnosti KI.

V této knize se odráží posun v politických diskuzích od otázky užitečnosti klastrových iniciativ k otázce způsobu jejich realizace. V závislosti na svém jedinečném kontextu musí každá klastrová iniciativa učinit řadu rozhodnutí o tom, jak se organizovat a fungovat. Tato kniha obsahuje systematické poznatky, které pomohou pracovníkům KI přijímat tato rozhodnutí kvalifikovanějším způsobem s cílem dosahování většího úspěchu.

IVORY TOWER

cluster-research.org



Nationellt program för utveckling av
INNOVATIONSSYSTEM OCH KLUSTER



THE
COMPETITIVENESS
INSTITUTE



Invest in Sweden Agency



UPPSALA
UNIVERSITET



INSTITUTET FÖR
TILLVÄXTPOLITISKA
STUDIER



Verket för näringslivsutveckling



CIND
Centre for Research on
Innovation and Industrial Dynamics