



Konkurenční strategie zaměřené na spolupráci firem – proces klastrování v ČR

The Competitive Strategies Focused on Cooperation of Firms – the Clusterization Processes in Czech Republic

Jitka Studeníková

Abstract

Purpose This paper deals with current state of scientific knowledge of competitive strategies dilemma. It respects the position that companies have two options of competing. They can rather choose the direct battle with their competitors or decide for a cooperation using the strategic alliances to gain the competitive advantage. As examined form of strategic alliance the author made a choice of the problem of clusters in Czech Republic conditions.

Scientific aim The main scientific aim is to present the results of current state of clusters in Czech Republic and to determine if the clusterization is recognized as competitive strategy of Czech firms.

Methodology/methods The primary and secondary research was applied. Concerning the secondary research the well-known competitive strategies and its authors is described. Further the clusters from environment, politics and incentives point of view was examined too.

Regarding the primary research the method used was the direct interviewing of cluster managers and also key finding has been found in questionnaires filled during the project Clusters Cord, CNCB and C Plus. These projects are mapping the clusters activities and its main added value and best practices above the clusters in Central and Eastern European clusters.

Findings The mutual relation between the competitive strategies and real example of automotive praxis bring the key findings – which are proven by reality, that in nowadays business environment is the cooptition (which means cooperation and competition in the same time) the right way of competitiveness. The areas of competitive cluster advantages which are seemed by Czech companies were identified.

Conclusions The realized research indicated that the clusterization as the way of competitive strategy is developing and its existence is meaningful. Czech companies (operating in small Czech market) need to connect mutually to have a chance to penetrate foreign markets. Clusters bring the choice of connecting small to be big.

Keywords: competitive strategy, competitive advantage, cluster, networking business, synergy

JEL Classification: M21

Úvod

Konkurenční strategie byla vždy nedílnou součástí rozvoje a uplatnění se na trhu každého podniku. Vedla k naplnění vize společnosti a spokojenosti vlastníků i manažerů. S rostoucí dynamikou podnikatelského prostředí začaly růst i nároky na konkurenční strategie. Nadnárodní propojování trhů, společenský blahobyt a přechod společnosti průmyslové do doby informační sebou přineslo potřebu nových konkurenčních strategií, které by obstály v hyperkonkurenčním prostředí nasycených trhů a uspokojení spotřebitelů. Rozmach společnosti pak zmírnila světová ekonomická krize, která poukázala na potřebu spolupráce. Společnosti, které investovaly velké sumy do vývoje a inovací se rázem ocitly v nevýhodě oproti těm, které tyto výdaje, avšak také výstupy, sdílely. Společnost se posunula z oddělených pojmů spolupráce = cooperation a proti němu v minulosti stojícímu pojetí konkurence = competition, k novému způsobu chápání spojení těchto odlišných přístupů a to pojmu coopetition (Bergman, 2007).

Česká republika je relativně mladý a dynamický trh. To, že jsou pro naši ekonomiku klíčové malé a střední společnosti, z hlediska zaměstnanosti a podílu na HDP je jasné. Tyto podniky ví, že český trh je trhem malým, a pokud budou chtít svoje podnikání rozvíjet, bude nutné vstoupit na trhy zahraniční. Kromě snahy o vstup do nových lovišť je klíčové i úspěšné působení na trhu domácím – rozumějme obstát v konkurenci tuzemské, kde často proti střednímu českému podniku stojí nadnárodní korporace.

České podniky jsou zvyklé spolupracovat, avšak až v posledních letech se tyto spolupráce formalizují a stávají potenciálním zdrojem konkurenční výhody. Rozvoj strategických aliancí a klastrů přichází nejen s nabídkou podpory těchto forem podnikání ze strany státu, ale také s nutností obstát v současné konkurenci.

1 Přehled konkurenčních strategií

Konkurenční strategii podle Bartese lze chápat jako „sled činností a přístupů, který má při správné realizaci daném podniku zabezpečit větší pravděpodobnost úspěchu v dosažení vytýčených cílů v daném marketingovém prostředí a daném okamžiku.“ Jejím cílem je nalézt v odvětví takové postavení, kdy podnik

nejlépe odolává konkurenčním silám, či může jejich působení obrátit ve svůj prospěch.

V literatuře nalézáme několik přístupů k problematice konkurenčních strategií. Tyto přístupy lze členit dle různých hledisek. Pro zmapování tématu konkurenčních strategií jsem zvolila hledisko historické. Uvádím jednotlivé přístupy tak, jak byly objevovány a popsány. Tento přístup je založen na logice postupného vývoje společnosti, businessu a trhu, který je základní determinantou všech konkurenčních přístupů. Evolučně byl v prvopočátcích pro člověka existenčně důležitý boj a lov, hluboko archetypálně zakořeněn v každém z nás¹. Z tohoto hlediska nelze historicky opomenout bojovou filosofii Sun Tzua, na jehož pravidlech boje byly postaveny nejprve bojové strategie a postupem času převzaly firmy umění války a přizpůsobily ji firemní strategii. Přeneseme-li se do 20. století, kdy se tržní ekonomika začala rozvíjet dynamickým tempem, hovoříme o nalezení konkurenční výhody (Porter, 1980). Z hlediska pozice na trhu se problematikou zabývá profesor Kotler, tj. Strategie tržního vůdce, Strategie tržního vyzývatele, Strategie tržního následovatele a Strategie tržního troškaře. Každý podnik se nachází v některé konkurenční pozici. Znalost konkurenční pozice v průběhu jednotlivých etap životního cyklu výrobku pomáhá managementu podniku při rozhodování, zda investovat, udržovat, sklízet, nebo opustit daný průmysl (Kotler, 1999). Inovační přístup přináší profesor Drucker ve svých strategiích „Být nejprvnější a nejmaximálnější“, strategie tvůrčí imitace a podnikatelského juda, strategie ekologických tržních nik a strategie změn hodnot a charakteristik (Drucker, 1993). Z českého prostředí se problematice konkurenční strategie a to přístupem hodnoty pro zákazníka věnuje profesor Vlček, který vychází z aplikace Hodnotové analýzy, jako nástroje a funkčně nákladového přístupu pro získání hodnoty pro zákazníka (Vlček, 2002). Podnik prodává ne výrobek, ale hodnotu, kterou zákazník oceňuje peněžními prostředky. Jedná se o poměr funkčnosti ku nákladům (Vlček, 2008). Tento přístup potvrzují i autoři Prahalad a Ramaswamy, kteří vidí budoucnost konkurence ve vytváření jedinečné hodnoty spolu se zákazníkem. Jednotlivého spotřebitele (či organizaci) považují za střed všeho

¹ Dnes hovoříme spíše o ctižádosti a asertivitě.

dění (Prahalad, Ramaswamy, 2005). Z technologického hlediska se pak problémem konkurenční výhody a strategie zabýval C. Christensen. Předpokládá, že při vývoji nové technologie se změní podmínky na trhu, tzv. disruptivní strategie (Christensen, Raynor, 2003). Velký ohlas pak zaznamenali autoři Kim a Mauborgne se svým přístupem tvorby svrchovaného tržního prostoru, tzv. modrého oceánu. Autorem, který vede konkurenční strategii bez boje je docent Bartes a jeho investigativní strategie. Investigativní konkurenční strategie (IKS) je strategie založená na získávání výhodné strategické pozice v tržním prostředí, která firmě umožní dosáhnout vytýčených cílů bez přímého dlouhodobého střetu s protivníkem. Možné formy investigativní konkurenční strategie jsou: uspokojení „skrytých“ potřeb zákazníka, strategická partnerství, racionální respektování „Status quo“, přímý střet (krátkodobý), přechod do předem připravených pozic (Bartes, 2006).

V praxi je pak často využívanou konkurenční strategií tzv. benchmarking, jelikož se jedná o relativně jednoduchou a snadno aplikovatelnou strategii. Výše zmíněné přístupy reflektují podnik jako unit v rámci tržního prostředí, který je v interakci ke svému okolí. Tato obchodní jednotka nalézá svůj prostor na trhu a je v přímé konkurenci s ostatními firmami, ať už si nejprve vytváří svrchovaný tržní prostor nebo v něm hledá způsob svého působení (Nenadál, 2004).

Soudobé konkurenční strategie vycházejí především z existence globalizace. Z tohoto úhlu pohledu, kdy se trhy stávají nadnárodními a působení firem, vzhledem k vyspělým technologiím, přestává mít majoritní lokální význam, ho-voříme o konkurenčních strategiích založených na vzájemné spolupráci. S nadšátkou se dá říci, že 21. století přeneslo povahu konkurenčních strategií vycházející ze slova konkurence = competition, na břeh vzájemné spolupráce = cooperation, a vzniká tedy fenomén coopetition (Branderburger, Nalebuff, 1998). Problematikou konkurenčních strategií založených na myšlence spolupráce se zabývají především manželé Vodáčkovi (Vodáček, Vodáčková, 2002), kteří se věnují strategickým aliancím.

2 Konkurenční strategie založené na spolupráci

Tržní prostředí v současné době inklinuje ke spolupráci. Důvod potřeby spolupráce je zapříčiněn částečně globalizací. Pod tímto širokým pojmem lze nalézt charakteristiky trhu 21. století, kdy dochází k pokrokům v oblasti digitalizace, biotechnologií a inteligentních materiálů, což značí rozšiřující se okruh příležitostí. Také je relativně opomenuta důležitost a existence informace, a to ze všech možných hledisek, jakými mohou být: množství potřebných informací a jejich dostupnost, průmyslová špionáž, rychlost přesunu informací, snadnost manipulace s informacemi a dezinformace.

Stejně tak jako vědeckotechnická revoluce posunula celý vývoj společnosti značně kupředu, i trendy ve společnosti 21. století budou značně ovlivňovat nejen společnost jako takovou, ale i oblast top managementu a vytváření podnikových strategií. Jelikož se z automatizace přesouvá pozornost v posledních letech především k zákazníkovi jako individu, inovacím a kvalitě, je nezbytné neopomenout i tyto aspekty, které pak vyplývají především ze základního faktu, že v dnešním světě máme mnohem více informací s mnohem větší přenosovou rychlostí spolu s důležitostmi. Tento trend je pak prostoupen v ostatních faktorech ovlivňujících dnešní podnikatelské prostředí, jako např. informatizace, superturbulence, superkonkurence, intelektualizace, rozmanitost, militantnost, miniaturizace, a ekologizace versus devastace. (Souček, 2005)

Prvních pět pojmů v sobě nese právě prvek existence informace, její důležitosti a rychlosti s jakou může být informace přenesena. Rozmanitost pak následně podtrhuje důležitost lišit se. Militantnost pak, spolu s globalizací, přináší hrozbu teroristických útoků – nové podoby války v 21. století, která kohokoliv může zasáhnout kdekoli a právě proto je tak nebezpečná.

Z výše uvedeného vyplývá, že pro současné dynamicky se vyvíjející prostředí mohou tradiční konkurenční strategie poskytnout dobré východisko, nicméně nemusí být dostačující k úspěšnému zvládnutí konkurenčního boje.

Dále je třeba si uvědomit, že ve 21. století existuje paradox ekonomiky, tedy „spotřebitelé mají větší možnost výběru, která jim přináší menší uspokojení“ (Kim, Mauborgne, 2005, str.16), což znamená to, že spotřebitel si dnes může daleko snáze a rychleji vyhledat potřebné informace k provedení volby, tj. nákupu. Na

druhé straně trh je v určitých oblastech velmi nasycen, čímž přichází i příval daných informací ke spotřebiteli. Zajímavý je i fakt, že konkurence se zároveň prohlubuje a zostřuje, zatímco ziskové marže se scvrkávají. Dochází k překrývání trhů², propojování oborů³ a lze hovořit o tzv. hyperkonkurenčním tržním prostředí. Z tohoto úhlu pohledu mají společnosti možnost zvolit strategii zaměřenou na spolupráci s cílem získání synergických efektů, nebo zvolit vlastní nezávislou konkurenční strategii.

Od devadesátých let minulého století se tento alternativní typ spolupráce prostřednictvím formálních i neformálních partnerství firem stále více rozšiřuje. Komerční firmy, které usilují o udržení a rozvíjení pozice na trhu, směřují ke globalizaci svého působení, k tomu stát se společností nadnárodní (Stojanová, 2007). Devadesátá léta 20. století jsou z tohoto důvodu v odborné literatuře označována jako desetiletí fúzí, akvizic a uzavírání strategických aliancí (Veber, 2001).

2.1 Pojem strategické aliance

V odborné literatuře je pojem strategické aliance vymezen různými způsoby. Tento rozptyl je zapříčiněn faktorem těsnosti spolupráce mezi podniky.

Podle intenzity vazbového propojení se může jednat o volné formy spolupráce až po úzká majetková propojení. Vodáček a Vodáčková vymezují strategické aliance takto: „Strategickou aliancí se rozumí organizační forma, která pomáhá zajišťovat společnou kooperativní podnikatelskou činnost. Tvoří ji dvě či více vzájemně samostatných organizačních jednotek (strategičtí partneři).“

Vymezení pojmu strategické aliance dle Frye, Stonera a Hattwicka je následující: „O strategické aliance jde tehdy, když dva (nebo více) podniků souhlasí se spoluprací, která je nutná ke splnění určitých úkolů nebo projektů. Každý podnik přitom přispívá v oblasti, kde má výjimečné kvalifikační předpoklady či konkurenční schopnosti, obráceně pak spoléhá na ostatní účastníky aliance, že mu zajistí pomoc v oblastech, kde jsou silní. Tímto způsobem mohou podniky sdílet své náklady a rizi-

ka. Umožňuje jim to též vysokou hospodárnost rozvoje.“ (Fry, Stoner, Hattwick, 1998).

Podniky vytvářejí aliance, aby si zajistily specifické podnikatelské potřeby a mohly zareagovat na příležitosti, které nemohou zvládnout interními silami. Společně pracují k dosažení svých strategických cílů, definují příčiny vzniku strategických aliancí Lipnacková a Stamps (1993).

2.2 Formy strategických aliancí

Nejužší spolupráci mezi firmami představují fúze a akvizice. Zde se však nejedná o spolupráci ve smyslu slova konkurenční strategie s výhledem do budoucnosti. Většinou se jedná o jednorázové strategické rozhodnutí jedné z firem.

Formy joint venture a venture kapitálu jsou více než konkurenční strategii strategickým finančním a investičním rozhodnutím.

Naopak volné formy spolupráce, popř. spolupráce jednorázové či náhodné jsou velmi těžko uchopitelné a z časového hlediska se jedná o krátkodobou záležitost, která nemá povahu dlouhodobější strategie.

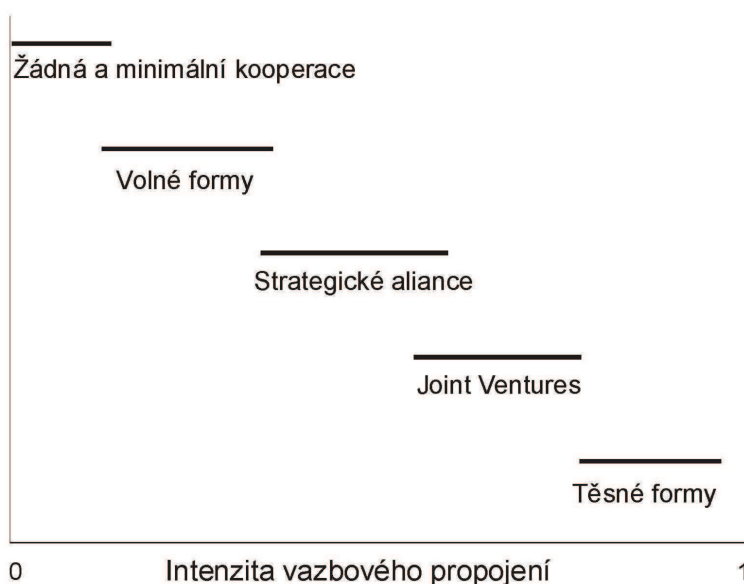
Nejčastějším představitelem strategických aliancí v Evropě jsou tzv. klastry. Klastř je nástrojem spolupráce mezi firmami. Kromě sdílení know-how, kapacit, informací atd. je zde ještě aspekt existence klastru jako dalšího podnikatelského subjektu.

2.3 Základní identifikace klastrů

Porter uvádí: „Klastry jsou místní koncentrace vzájemně propojených firem a institucí v konkrétním oboru. Klastry zahrnují skupinu provázaných průmyslových odvětví a dalších subjektů důležitých pro hospodářskou soutěž. Obsahují např. dodavatele specializovaných vstupů, jako jsou součásti, stroje a služby, a poskytovatele specializované infrastruktury. Klastry se často rozšiřují směrem dolů k odbytovým kanálům a zákazníkům a do stran k výrobcům komplementárních produktů a společností v průmyslových odvětvích příbuzných z hlediska dovedností, technologií nebo společenských vstupů. Mnoho klastrů také zahrnuje vládní či jiné instituce – jako např. univerzity, normotvorné agentury, výzkumné týmy či obchodní asociace – které poskytují specializovaná školení, vzdělávání, informace, výzkum a technickou podporu.“

² Překrývání trhů = market overlap.

³ Například spojení tabletu a telefonu, nebo propojení oblasti IT do dalších oborů jako je medicína, facility management atd.



Obrázek 1 Postavení strategických aliancí ve vazbovém propojení

Zdroj: Vodáček, L. Vodáčková, 2002

Teoretické prameny klastrového konceptu se datují již na konec devatenáctého století, kdy se Alfred Marshall začal věnovat zkoumání územní koncentraci průmyslových odvětví. Ve své knize *Principy ekonomie* uvádí, že průmyslová odvětví jsou často místně koncentrovaná a získávají značné přínosy z externalit, jako jsou úspory z rozsahu a „přelévání znalostí“ (spillovers) plynoucí z těchto koncentrací. Koncentrace a propojenost podniků přináší tzv. lokalizační úspory, které se propojují např. jako přitažlivost pro firmy dodávající vstupy nebo specializované služby pro tato odvětví. Mezi hlavní důvody vzniku tzv. industrial districts (průmyslové okrsky) uvádí Marshall přírodní podmínky, jako je charakter klimatu a půdy, existence nerostného bohatství a snadný přístup k půdě a vodě. V průběhu 20. století se vztahem koncentrace v průmyslu (resp. inovací) a hospodářské výkonnosti zabývala řada dalších autorů⁴. Největší rozšíření povědomí o koncentraci v průmyslu bylo dosaženo díky práci Michaela Portera v oblasti konkurenceschopnosti klastrů. Porterova myšlenka klastrů měla značný vliv na studium regionálního a lokálního „shlukování“ odvětvové specializa-

ce, inovací a podniků. Porter nahlíží na klastry jako na geografickou koncentraci propojených podniků a institucí v určité oblasti. Klastry zahrnují seskupení propojených průmyslových odvětví a jiných subjektů důležitých z hlediska konkurence. Dle Portera jsou geograficky koncentrované a vzájemně propojené firmy a instituce hnacím motorem národního, regionálního a místního rozvoje. Průmyslový klaster představuje nový způsob nahlížení na národní, státní, regionální a městské ekonomiky. Porter ukázal novou roli firem, vlád a ostatních institucí v možnostech zvyšování konkurenceschopnosti. (Marshall, 1890; Hayek, 1945).

Podle Evropské komise (2005) jsou klastry skupiny nezávislých společenství a přidružených institucí, které:

- spolupracují a zároveň si konkurují (zde se projevuje fenomén pojmu *coopetition*),
- jsou geograficky koncentrovány v jednom nebo několika regionech, přičemž klaster může mít dokonce globální rozšíření,
- specializují se na určitou oblast a jsou provázány společnými technologiemi a dovednostmi,
- jsou buď technologicky vyspělé (*high-tech*), nebo tradiční,
- mohou být buď institucionalizované (mají manažera klastru), nebo neinstitucionalizované.

⁴ Jedná se například o tyto autory: Weber, 1909; Christaller, 1993; Lösch, 1940; Harris, 1954; Schumpeter, 1942; Hayek, 1945; Nordhaus, 1962; Olson, 1965; Williamson, 1985.

Cortright definuje klastr pomocí dimenzí vztahů v klastru. Ty mohou zahrnovat: geografické umístění, sociální vzdálenosti, technologie a produkční toky. Přitom nejzřetelnější dimenzí klastru je fyzická vzdálenost mezi firmami. Avšak existují i jiné dimenze vzdálenosti: technologická vzdálenost (jak podobné jsou technologie, které firmy používají), dovednostní nebo pracovní vzdálenost (jak podobní jsou zaměstnanci firem v klastru), tržní vzdálenost (jestli různé firmy mají podobné nebo propojené skupiny zákazníků) a sociální vzdálenost (úroveň a druhy vztahů mezi manažery a dělníky v různých firmách). Podle Cortrighta získávají klastry další dimenzi z pohledu regionálního rozvoje. Mohou poskytovat základní organizační rámec k pochopení regionálních ekonomik a k rozvíjení ekonomických strategií. Zástupci veřejného sektoru a odborníci v oblasti klastrů mohou přispívat k úspěchu ekonomiky jejich regiony díky pochopení konkurenčních výhod a příležitostí klastrů (Cortright, 2006).

OECD definuje klastry jako "sítě vzájemně provázaných podniků, institucí produkujících znalosti, podpůrných institucí (např. centra pro transfer technologií, vědeckotechnické parky apod.) a zákazníků propojených do výrobního řetězce, který vytváří přidanou hodnotu. Koncepte klastrů přesahuje networking podniků, jelikož pojímá všechny formy sdílení znalostí a výměny a také přesahuje tradiční sektorovou analýzu" (Neužilová, 2008; OECD, 2001).

Evropská komise po nedávné analýze regionálních klastrů v Evropě definovala klastry jako skupiny nezávislých podniků a přidružených institucí, které jsou:

- spolupracující a soutěžící,
- geograficky koncentrované v jednom nebo několika regionech, i když tyto klastry mají globální rozsah; faktor geografické blízkosti je podmínkou vytvoření neformálních vazeb, které jsou pro existenci a fungování klastru esenciální - pouze díky těmto vazbám mohou mezi členy klastru vznikat společné rozvojové projekty a tím je plně využít růstový potenciál oboru v daném regionu,
- specializované v konkrétní oblasti provázané společnými technologiemi a dovednostmi,
- založeny buď na vědeckých poznatcích, nebo tradičních odvětvích.

The Cluster Policies Whitebook (Bílá kniha klastrových politik, dále jen Bílá kniha) uvádí sedm základních prvků charakterizujících klastry: (Anderson, Schwaag-Serger, Sörvik, Hannson, 2004).

- Místní koncentrace: firmy jsou umístěny v geografické blízkosti.
- Jádru klastru a jeho specializace: klastry jsou soustředěny okolo klíčové aktivity, se kterou jsou všichni účastníci svázáni.
- Účastníci klastru: klastry zahrnují kromě průmyslu samotného i instituce veřejné správy, akademickou sféru, zástupce finančního sektoru.
- Dynamika a vazby v klastru: charakterizuje vztahy konkurence a spolupráce mezi vzájemně propojenými účastníky.
- Kritické množství subjektů: je požadováno k dosažení vnitřní dynamiky klastru.
- Životní cyklus klastru: klastry nejsou dočasným krátkodobým fenoménem, ale trvale se vyvíjejí v dlouhodobém horizontu.
- Inovace: firmy v klastru jsou zahrnuty do procesu technologických, komerčních a organizačních změn.

V každém klastru však nemusí být zastoupeny všechny tyto prvky. Absence některého z nich nemůže být automaticky považována za nedostatek, ale například inovace jsou považovány za velmi důležitý prvek pro vytváření potenciálních přínosů z klastrování (Anderson, Schwaag-Serger, Sörvik, Hannson, 2004).

2.4 Vznik klastrů a jejich životní cyklus

Odborné publikace (např. Pavelková) uvádějí dva základní přístupy vztahující se ke vzniku a organizaci klastrů:

- zdola nahoru (přirozené klastry): V tomto případě je klastr iniciován přirozenou potřebou vytvoření těsnějších regionálních sítí a firemní spolupráce. Dochází zde ke spontánnímu rozvíjení vazeb spolupráce a společných strategií. Postupně se z rostoucí intenzity vazeb vyvíjí potřeba klastrové iniciativy nebo hlubší organizace při rozvoji klastru a dochází k formalizaci vazeb.
- shora dolů („zkonstruované“ klastry): V tomto případě nedochází k přirozenému vnitřnímu rozvoji klastrů, klastry jsou iniciovány a organizovány zvenčí, zpravidla ze strany zástupců státní správy. Při tomto přístupu je klíčový rozvoj sociálního kapitálu k upevnění úmyslu klastrování, dále posílení nebo vytvoření me-

chanismů pro budování důvěry, následná formulace vize a strategie a poté realizace konkrétních akcí.

Další možnou variantou je kombinace předchozích dvou přístupů.

Klastry procházejí během svého života fázemi shodnými s životním cyklem podniků, tj. vzniku, růstu, dospělosti a zániku. Studium životního cyklu klastrů je relativně nové a zabývají se jím např. Menzel a Fornahl (2007) nebo Bergman (2007). Východiskem bývá obvykle analogie s životním cyklem odvětví, jak jej např. na embryonální, rostoucí a zralé rozlišuje Klepper (1997).

Bílá kniha popisuje stadia vývoje klastrů následovně:

- Shlukování firem a dalších členů: spolupráce je spontánní v případě přirozeného klastru, v případě iniciativy dochází ke konsenzu o spolupráci a společných aktivitách.
- Vznik jádra klastru: embryonální stadium, firmy zahajují realizaci svých záměrů, budují a rozšiřují klastrovou síť. Tyto firmy tvoří tzv. jádro klastru.
- Rozvoj klastru: rozvíjející se klastř přitahuje nové firmy díky atraktivnímu regionu a vzniklým příležitostem pro podnikání, vznikají nové síťové vazby mezi všemi aktéry klastru.

kají nové síťové vazby mezi všemi aktéry klastru.

- Zralost: dosáhne-li klastř kritického množství členů, rozšiřuje svou síť o prvky jiného druhu - navazuje spolupráci se sousedními klastry či regiony a rozšiřuje paletu svých aktivit.
- Transformace či zánik klastru.

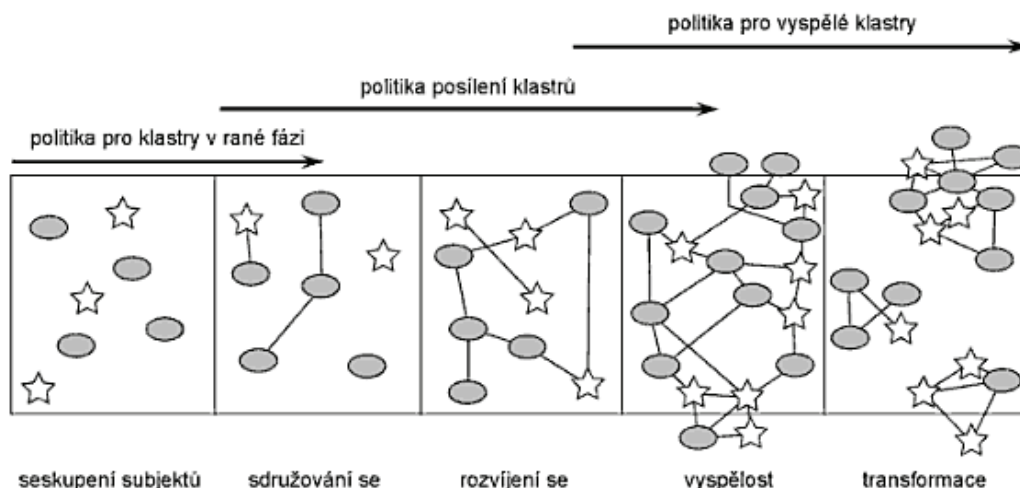
Z hlediska a rozvoje klastrů popisuje Bílá kniha čtyři základní fáze klastrování:

- vytváření důvěry a sociálního kapitálu,
- vytváření strategických vazeb mezi účastníky,
- definování vize a strategie klastru,
- realizace činností.

Způsob vzniku a rozvoje klastrů je znázorněno na Obrázku 2. Většina českých klastrů se nachází ve fázi rozvíjení se a firmy v současné době budují důvěru mezi sebou v rámci klastru.

2.4.1 Účastníci a struktura klastrů

Jak vyplývá ze samotné definice, klastř vytváří platformu pro vzájemnou interakci různých subjektů. Mezi základní účastníky klastru patří zástupci průmyslu, vlády, akademické obce a finančních institucí. Tito základní účastníci jsou typičtí pro všechny klastry. Ve většině případů jsou však doplněni o účastníky, kteří mají v procesu klastrování specifické funkce a vlastnosti (Pavelková, 2009).



Obrázek 2 Fáze vývoje klastrů (zobrazení včetně politiky)

Zdroj: Pavelková, 2009.



Obrázek 3 Účastníci a struktura klastřů

Zdroj: CzechInvest, 2011.

Úspěšný rozvoj klastru závisí na spolupráci všech účastníků klastru, a to jak z veřejného, tak ze soukromého sektoru. V procesu budování vztahů, vzájemné důvěry a komunikace je nutné respektovat, že každý aktér může mít cenné připomínky nebo návrhy na spolupráci. Účastníci klastru se více ztotožní s danými rozhodnutími, pokud budou mít pocit, že je mohou ovlivnit. Rozšířené chápání odpovědnosti za strategii, která má být rozvíjena, může být přirozeným důsledkem procesu vytváření konsenzu.

Aktivity klastřů

Výběr aktivit, které jsou managementem a členy klastru realizovány, vždy souvisí především s vizí klastru a jeho cíli. Aktivita, které mohou vést k naplnění cílů klastru, lze rozdělit do těchto základních kategorií:

- obchodní spolupráce a propagace,
- networking,
- rozvoj lidských zdrojů,
- společný výzkum a vývoj,
- sdílení a vytváření inovací,
- financování investičních záměrů,
- lobbying,
- vytvoření znalostního střediska,
- podpora know-how, sdílení kapacit, další podpůrné aktivity.

3 Podpora klastřů ze strany státu

Česká republika je první novou zemí EU, která zahrnuje do strukturálních fondů podporu klastřů programem Klastry v Operačním pro-

gramu Průmysl podnikání – OPPI spuštěného v roce 2004.

Zprostředkující orgán OPPI, kterým je agentura CzechInvest, poskytla koncepci klastřů širokou podporu a propagaci. Nejvýznamnější byla osvětová kampaň v polovině roku 2004, vedená globálním klastrovým expertem Iforem Ffowcs-Williamsem (Cluster Navigators) z Nového Zélandu. Program Klastry OPPI vytvořil podmínky a pravidla pro financování projektů vyhledávání vhodných firem pro klastry (mapování) a rozvoje klastřů v regionech ČR. Během období 2004-2006 bylo podáno celkem 67 žádostí o dotaci na projekty vyhledávání vhodných firem pro klastry (schváleno 42 žádostí) a z 25 nově vzniklých klastrových organizací požádalo 18 o dotaci na svůj rozvoj (schváleno 14). Celková hodnota realizovaných projektů z programu Klastry dosáhla částky 280 mil. Kč. Navazující Operační program Podnikání a inovace, program Spolupráce připravuje pro klastrové iniciativy další rámec finanční podpory až do roku 2013, přičemž důraz bude kladen více na projekty rozvoje klastřů než vyhledávání.

Souběžně s četnými propagačními aktivitami (školení pro facilitátory, semináře, workshopy, road-show, mezinárodní konference) realizovala agentura CzechInvest další podpůrné a poradenské aktivity v krajích, vydávala informační brožury, reprezentovala český klastrový sektor v zahraničí, poskytovala platformu pro přenos know-how ze zahraničí apod. (Neužilová, 2006; MPO, 2005; CzechInvest, 2011).



Zdroj: Pavla Břusková, ve spolupráci s Czech Investem, březen 2011



Proč je podpora klastrů důležitá dokazuje i korelace mezi klastrovými aktivitami a vývojem HDP, kterou zpracovala Pavelková a kol.

5 Respondenti výzkumu

V rámci hodnocení efektivity klastrových iniciativ v ČR byl proveden primární sběr dat formou dotazování konkrétně 20 podnikatelských subjektů, které zároveň působí jako členové klastru. Dotazování proběhlo na území Jihomoravského kraje a bylo vedeno formou osobních pohovorů s manažery a jednatelem, aby byly výsledky dotazování co nejpřesnější.

Byly kladeny okruhy otázek zabývající se působením firmy v klastru, přínosy a náklady v rámci členství v klastru, spolupráce a využití příležitostí, které klastr nabízí.

6 Diskuse

Mohlo by se jevit, že výše uvedené strategie - strategie založené na přímém středu a kooperační strategie - jsou neslučitelné. Není tomu tak. Například docent Bartes v rámci investigativní konkurenční strategie využívá jako možný nástroj právě dílčí strategie M. Portera, P. Druckera a dalších. Při svém dosavadním studiu konkurenčních strategií jsem zjistila zajímavou skutečnost. Všechny přístupy citují jako příklad z praxe vývoj společnosti Ford.

M. E. Porter uvádí společnost Ford nejprve u strategie prvenství v celkových nákladech. Z historického pohledu na vývoj společnosti Ford víme, že ve 20. letech 20. století nebyl na americkém trhu podnik, který by dokázal vyrábět auta levněji. Ford nevyráběl pouze levně, vyráběl tak levně, že bylo de facto výhodnější koupit jeho vůz, nežli povoz tažený koňmi⁵, který se do té doby nejvíce využíval.

Časem však americká společnost bohatla, zákazníci začali oceňovat kvalitu, pohodlí a jiné atributy u svých vozů. V té době přebírá podíl na trhu ten, kdo se řídí strategií diferenciací, tedy General Motors. Ford musí tedy vynaložit značné prostředky na inovace.

Ještě zajímavější je pohled na vývoj společnosti Ford z hlediska strategie modrých oceánů. Kim a Mauborgne ve své knize demonstrují příklad modrého oceánu na modelu Fordu T. Konstatují tak výše uvedená fakta (až k roku 1924) a vše shrnují takto: "Model Ford T obrovským způsobem zvýšil velikost odvětví výroby automobilů a vytvořil rozsáhlý modrý oceán." Bohužel pro Ford, do odvětví časem vstupují společnosti General Motors⁶ a Chrysler. GM má většinový podíl na trhu a Ford se spolu s Chyslerem snaží napodobit svého největšího konkurenta. Modrý oceán se stal oceánem rudým. Neméně zajímavý je vývoj zámořského automobilového průmyslu. Japonské

společnosti Honda, Toyota a Nissan přišly na trh s malými a úspornými vozy v době ropné krize. Tím vytvořily zcela nový oceán. Americké společnosti pokračovaly ve své strategii napodobování a „snahu o dohonění“ svého největšího konkurenta, avšak marně.

Společnost Chrysler stála dlouhou dobu na pokraji krachu až do doby, kdy se jí podařilo vytvořit další modrý oceán zavedením minivanu na trh. Prolomila hranice mezi osobním a nákladním vozem. Následně úspěch minivanu podnítil boom sportovně užitkových vozů. Chrysler se vrátil na výsluní automobilového businessu. Paradoxem zůstává, že model minivanu měl jak Ford, tak GM celá léta na svých kreslicích prknech, avšak jejich představitelé měli strach, že by vozy této konstrukce představovaly tvrdou konkurenci pro jejich vlastní užitkové vozy. Závěrem autoři Kim a Mauborgne konstatují, že i současné působení společnosti Ford v automobilovém průmyslu vyplývá z úspěchu někdejšího modelu Fordu T.

I konkurenční strategie orientace na spoluvytváření hodnoty pro zákazníka, cituje společnost Ford. Na jejím modelu Ford T poukazuje na splnění zákaznických požadavků (v podobě užitečnosti a ceny). V následném případě diferenciací u společnosti GM se vlastně jedná o stejné jádro problému. Zákazník má po splnění základního užitku z vozu větší nároky plynoucí z jeho rostoucího bohatství (které jsou uspokojeny právě produkty podniku GM). Logicky tím dochází k úpadku společnosti Ford. Jedná se tedy skutečně o přechod ze strategie prvenství v celkových nákladech do strategie diferenciací (M. E. Porter), což bylo způsobeno externími faktory a změnou prostředí, avšak v centru stojí zákazník a hodnota.

Současný vývoj automobilek Ford, GM a Chrysler však potvrzuje teorii investigativní konkurenční strategie, že přímý střet může být až likvidační. V polovině roku 2009 vyhlásila automobilka GM bankrot, půlroku před tím i Chrysler. Tyto krachy mohou být způsobeny celosvětovou ekonomickou krizí, avšak pokud by společnostmi byly dostatečně silné, k jejich úpadkům by došlo nemuselo. Předpoklad, že ekonomická krize zapříčinila jejich pád, je tedy mylný. Automobilový průmysl spíše než na ekonomickou krizi trpí na přesycený trh a silnou konkurenci. Ta také zpříčinila skutečnost, kterou popisují Kim a Mauborgne. V automobilovém

⁵ Cena Fordova automobilu byla v roce 1924 290 dolarů, kdežto cena vozu taženého koňmi 400 dolarů.

⁶ Dále jen GM.

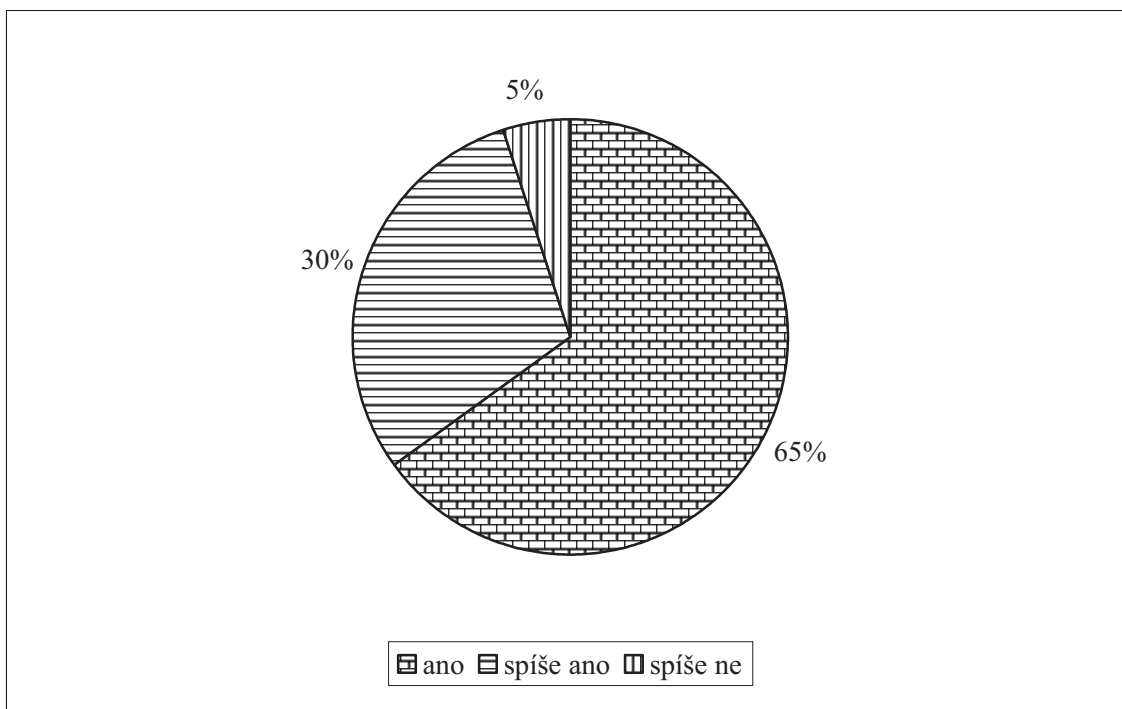
průmyslu došlo v posledních letech ke snižování cen a tedy i smrštění marží.

Na výše zmíněném příkladu konkurenčních strategií v rámci společnosti Ford, časem rozšířeno na celý automobilový průmysl, lze pozorovat nepopíratelný fakt, dynamiky vývoje společnosti, kterou musí každý podnikatel respektovat. Nejprve byl automobil „novým strojem“, posléze lidé očekávali více: pohodlí, rychlost, bezpečnost. V dnešním automobilovém průmyslu lze prostoupenost současnou dynamikou společnosti pozorovat velmi zřetelně. V úvodu tohoto článku autor uvedl, že 21. století je charakteristické nejen globalizací. Například relevantním trhem, při posuzování kauz v rámci Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže, je velmi často trh omezený geograficky. Toto geografické území je ve velké míře případů celá Česká republika, tedy trh o síle 10 miliónů spotřebitelů. Z hlediska automobilového průmyslu, a vezmeme-li v úvahu dnešní logistické možnosti a rychlost a snadnost přesunu informací, je relevantním trhem automobilového průmyslu trh nadnárodní, ne-li globální. Nutnost spolupráce při výzkumu a vývoji je na druhou stranu vyvážená provázaností tohoto průmyslu - při krachu jedné automobilky zkrachuje hned několik malých subdodavatelů, kteří však v regionu znamenají

značnou sílu v rámci místního DPH. Kooperační přístup tažený hlavně nákladovými determinanty je možné pozorovat při koupi vozu. Značka je španělská, podvozek a přístrojová deska pochází z Německa, motor z Rakouska.

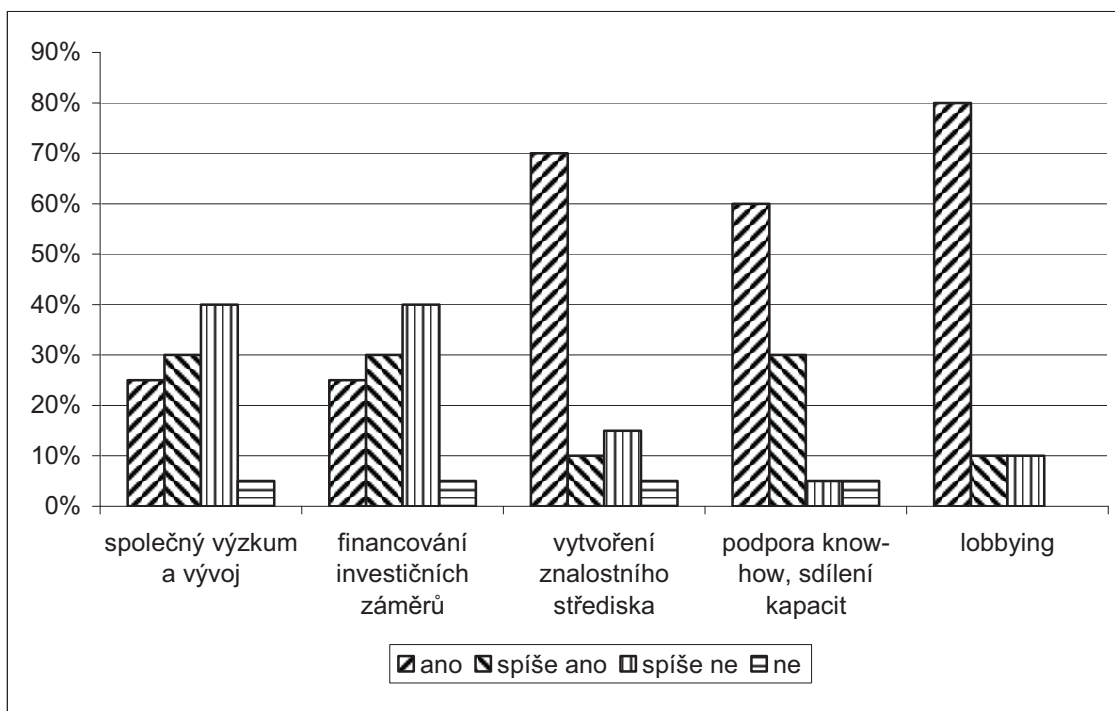
Z hlediska klastrování v automobilovém průmyslu lze uvést například Automobilový klast v Trnavě, který v současné době přispívá k rozvoji regionu a i odvětví v rámci SR.

V rámci ČR vznikl v Moravskoslezském kraji Automobilový klast, čítající cca 50 členů, včetně univerzit, středních škol a rozvojových (regionálních) agentur. Jelikož je automobilový průmysl pro českou ekonomiku důležitý, je existence českého a slovenského automobilového klastu logickým vývojem v rámci kooperační strategie firem. Pro samotné dodavatele je důležité působit kooperačně, jelikož společný tlak na dodavatele vede k vytvoření velké skupiny strukturálně slabých dodavatelů s omezenou schopností inovovat a investovat. To při přesunu části automobilové výroby do regionu BRIC (Brazílie, Rusko, Indie a Čína) by mohlo být pro tyto společnosti likvidační. Naopak je zde pro české dodavatele šance, pokud budou mít schopnosti vyrábět za nižší náklady při dodržení stejné úrovně kvality a modernizace a prokáží se vyšší flexibilitou, schopností reagovat na změny na trhu.



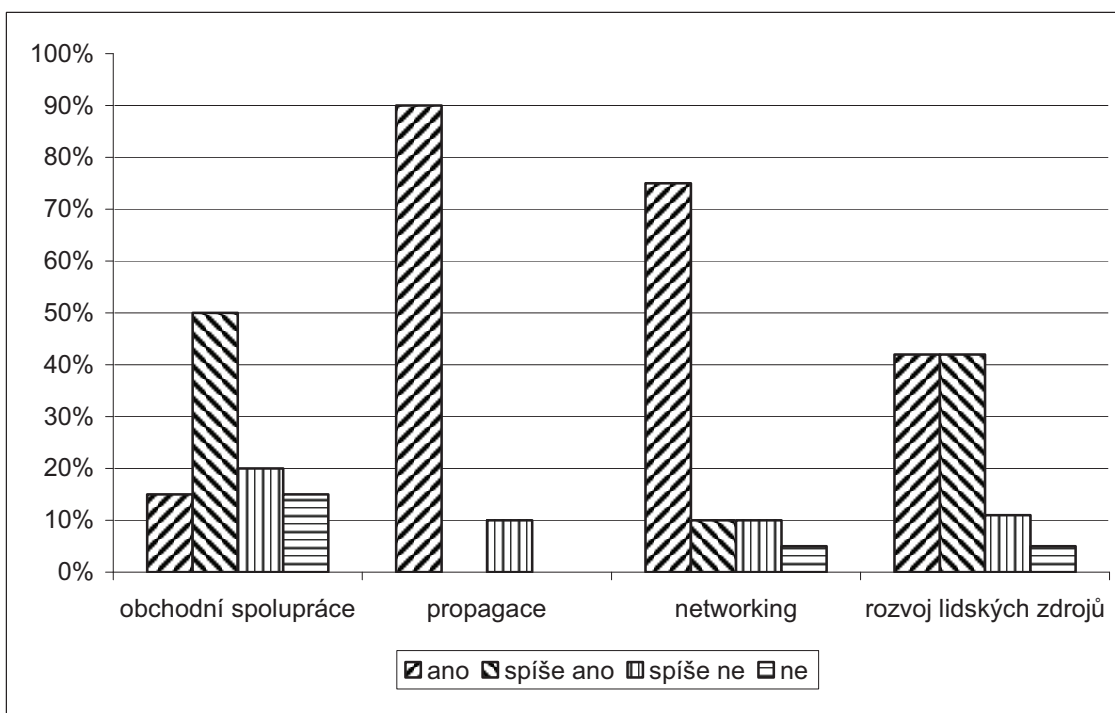
Graf 1 Je působení Vaší firmy v klastu konkurenční výhodou?

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 2 Které aktivity klastru vnímáte jako přínosné pro Vaši firmu? (1/2)

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 3 Které aktivity klastru vnímáte jako přínosné pro Vaši firmu? (2/2)

Zdroj: vlastní zpracování

A klastr by měl napomoci vylepšení pozice malých dodavatelů na trhu.

Z hlediska vlastního výzkumu autora, bylo na základě osobních pohovorů s manažery členských firem jihomoravského klastru zjiště-

no, že téměř všechny členské firmy očekávají, že působení v klastru jim přináší konkurenční výhodu oproti jejich konkurentům, kteří v klastru nepůsobí.

Tuto výhodu spatřují především v networkingu, sdílení know-how a informací, a sdílení kapacit v rámci R&D, nejvíce se shodují u otázky lobbyingu v rámci odvětví, v němž působí.

Všichni dotazovaní se shodují, že v případě, kdy by klastr pro ně přestal přinášet smysl, zrušili by své působení v něm.

Naopak přínosy nejsou měřeny čistě ve formě finančních prostředků, ale spíše mírou spolupráce, rozšířením potenciálních trhů v rámci spolupráce, zajištění působení na konferencích a veletrzích za společným účelem a obecně pak společné PR klastru a jeho členů.

K tomu je však nutné, aby klastr byl fungující podnikatelskou jednotkou, která si postupně buduje dobré jméno na trhu a v regionu.

V současné chvíli cítí členské firmy postupný vývoj klastru a jeho existenci chápou v pozitivním smyslu. Mnozí uvádějí, že je nutné v rámci českého podnikatelského prostředí budovat důvěru a klastr vnímají jako velmi vhodnou platformu. Zejména mladé inovativní firmy, tzv. start-upy, které nedisponují historií ani řadou referencí (kolikrát nemají reference žádné a produkt stále vyvíjejí) mohou být přínosem pro firmy již zralé. Setkání v rámci klastru firmy inovativní a mladé s firmou zralou může přinést plodnou spolupráci.

Z výsledků výzkumu vyplývá, že české firmy spolupráci vítají – už samotný fakt, že jsou součástí klastru, to potvrzuje. Na druhé straně však jejich spolupráce vykazuje povrchní charakter. Společná propagace či lobbying považují za přínosný, avšak do společného výzkumu se nehrnou. Společný výzkum v rámci klastru, který je založen na spolupráci klastrů s univerzitami, je častou aktivitou zahraničních klastrů. Podle The Global Competitiveness Report z roku 2010 je na prvním místě v oblasti rozvoje klastrů Itálie, která těží z velkého trhu (9. největší na světě⁷). To, že i v

rámci klastru, tedy spojení firem za určitým účelem, panuje nedůvěra (což se může zdát protichůdné) dokazuje i malá vůle členských firem obchodně spolupracovat.

Výsledky osobních pohovorů ukazují, že klastr je relativně mladý, v začínající fázi rozvoje, a společnosti teprve hledají cestu k bližší spolupráci. Klastry dosahují zralosti po cca 5 letech. Jako každá společnost, i klastr prochází svým životním cyklem. Jelikož se klastr skládá z více nezávislých, a často ekonomicky velmi silných subjektů, je tento vývoj a mnoho pomalejší, než u jedné firmy. Autor na základě zjištěných dat doporučuje, pro dynamičtější rozvoj klastrů v rané fázi klastru, networkingová setkání jako možnosti pro vytvoření osobních vazeb a začátek budování důvěry. Bez té klastry působí více jako marketingový nástroj členských firem, nežli jako seskupení tvořící hodnoty ve smyslu inovací či obchodní spolupráce. Jelikož v České republice není státní iniciativa pro vznik a rozvoj klastrů, jako je tomu například v dolním Rakousku, klastry v ČR vznikají formou „zdola nahoru“, jedná se tedy o tzv. přirozené klastry. V minulosti však pouze často za účelem čerpání dotací na marketing. Autor na základě zjištěných dat doporučuje, aby management klastru spíše než dotační možnosti vyhledával pro členy klastru obchodní příležitosti, kde mohou členské firmy pracovat společně a tvořit tak sobě i klastru zisk. Pokud bude klastr ekonomicky silný, bude mít dobré postavení v regionu a jeho členové budou ochotnější ke spolupráci.

Závěr

Podnik, konkrétně jeho management, má vždy možnost vybrat si, zda zvolí cestu spolupráce či přímého střetu v rámci své konkurenční strategie na daném relevantním trhu. Nemusí jít vždy o aktivity typu „buď anebo“. Je docela dobře možné spolupracovat s ostatními podniky a zároveň se s nimi přímo konkurenčně střetávat.

Problematika přímého konkurenčního střetu byla dostatečně probádána. I když se dále rozvíjí, autorka se zacílila spíše ke strategiím kooperacím, tedy strategickým aliancím, konkrétně klastrům. Klastry, jako forma spolupráce, mají svá specifika.

Každá firma má své vnitřní a vnější prostředí. Vnější okolí nemůže často měnit a musí se mu přizpůsobit. Nastavení vnitřních procesů, firemní kultury a způsobu vedení lidí je klíčové pro úspěch společnosti na trhu.

⁷ Právě klastrová iniciativa vnáší do ekonomiky inovace a udržitelný rozvoj a zvyšuje tak konkurenceschopnost celého státu. Z prvních 12 zemí (dle pořadí: Itálie, Japonsko, Taiwan a Čína, Švýcarsko, Singapur, USA, Hong Kong, Švédsko, Finsko, Velká Británie, Kanada a Německo) v oblasti rozvoje klastrů se jich 8 umístilo v TOP 10 z hlediska výdajů na výzkum a vývoj a také z hlediska míry spolupráce ve výzkumu a vývoji s univerzitami. Dle hodnocení inovačního potenciálu a kapacity pak státy z TOP 12 s rozvojem klastrů obsadily prvních 6 příček a z hlediska konkurenční výhody to bylo států 7.

Zamyslíme-li se nad otázkou klastrů, je celé toto uspořádání mnohem složitější. Vnější okolí je z hlediska klastrů relativně více ovlivnitelné, než v případě jednotlivé firmy, jelikož klaster svou působností, velikostí a spoluprací s dalšími subjekty může mnohem více vyjadřovat svůj postoj.

Vnitřní okolí je složeno ze dvou částí. Jednak je to vnitřní fungování klasteru jako právnické osoby samo o sobě. To má také svou kulturu, management, nastavené procesy. Na druhé straně je však třeba si uvědomit, že klaster je tvořen svými členy. Často se jedná o nemalý počet firem (obvykle 20-50), a často jsou na dílčích trzích členské firmy ve vzájemné konkurenci.

Současná klastrová iniciativa, vytvářená na území naší republiky a podporovaná nejen ze strany státu dokazuje, že i když jsou firmy v rámci odvětví konkurenty, v rámci klasteru mohou nalézt několik oblastí, kde je jejich společné působení přínosem. Konkurenceschopnost, jakožto i inovace se staly klíčovými slovy dnešního businessu a i v rámci naší mladé ekonomiky je jasné, že klastry, jejich existence a funkčnost, by měly přispět k růstu konkurenceschopnosti a to nejen v rámci regionů.

Evropská unie se podle Lisabonské strategie z roku 2000 chce do roku 2010 stát „nejkonkurenceschopnější a nejdynamičtější znalostní ekonomikou, schopnou udržitelného růstu s více a lepšími pracovními místy a s větší sociální soudržností“. Konkurenceschopnost jednotlivých států hodnotí Světové ekonomické fórum ve zprávě „The Global Competitiveness Report“, dále např. Institut rozvoje řízení (IMD – International Institute for Management Development), který každoročně vydává Ročenku světové konkurenceschopnosti pro země OECD a další země (IMD World Competitiveness Yearbook). „Ročenku konkurenceschopnosti ČR“ vydává Centrum ekonomických studií Vysoké školy ekonomie a managementu v Praze. Zpráva Evropské komise říká, že klastrování má pozitivní vliv na inovace a konkurenceschopnost, formování dovedností a informací, a na růst podniků a jejich dlouhodobou dynamiku.

V rámci hodnocení konkurenceschopnosti klastrů v ČR uvádí „The Global Competitiveness Report 2010-2011“ Českou republiku v celosvětovém žebříčku co se týče vývoje klastrů na 41. místě.

České klastry jsou z hlediska historie svého trvání spíše na začátku. Některé mají povahu spíše papírovou, jiné jsou činorodé. Neviditelná ruka trhu by měla existenci neefektivních klastrů ukázat cestu budoucího vývoje, neboť podpora státu klastrových iniciativ není nekonečná (současná podpora končí rokem 2013). Evropské klastry a jejich platformy dokazují, že sdružování firem svůj smysl má. (Například v Dolním rakousku jsou klastery sdruženy pod státní střechu a klastroví manažeři se v rámci aktivit klasteru zodpovídají centralizovaně přímo regionální státní instituci Eco-Plus.) V ČR je nyní na programu budování vztahů mezi firmami a tím rozvíjení jednotlivých klastrů a zvyšování tedy konkurenceschopnosti firem, regionu a odvětví.

References

- ANDERSON T., SCHWAAG-SERGER A., SÖRVIK J., HANSSON E. (2004) The Cluster Policies Whitebook. IKED – International Organisation for Knowledge Economy and Enterprise Development, Sweden.
- BARTES, F. (2006) Nové směry v konkurenční strategii firmy. In Nová teorie ekonomiky a managementu organizací. 1.díl. Sborník z mezinárodní vědecké konference. Vysoká škola ekonomická v Praze. Fakulta podnikohospodářská. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze. Nakladatelství Oeconomica, s. 63-70.
- BERGMAN, E. M. (2007) Cluster life-Cycles: An Emerging Synthesis. Institut für regional- und Umweltwirtschaft. SRE-Discussion vol.04.

- BRANDERBURGER, A. M., NALEBUFF, B. J. (1998) Coopetition. New York: Bantam Doubleday Dell Publishing Group,
- CORTRIGHT, J. (2006) Making Sense of Clusters: Regional Competitiveness and Economic Development. Impresa, The Brookings Institution Metropolitan Policy Program.
- CzechInvest (2011) [online] [cit. 2011-02-07]. Spolupráce - Klastry. Dostupné z WWW: <http://www.czechinvest.org/spoluprace-klastry-vyzva-ii>
- DRUCKER, P. (1993) Inovace a podnikavost. 1. vydání. Management press, Praha. 674s.
- EUROPEAN COMMISSION (2005) Final Report of the Expert Group on Enterprise Clusters and Networks. European Commission, Belgium. Dostupné z WWW: http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support_measures/cluster/

map_project.htm

FRY, F. L., STONER, CH. R., HATTWICK, R. E. (1998) *Business. An Integrative Framework*. Irwin-McGraw-Hill, Boston. 1998.

HAYEK, F. A. (1945) The Use of Knowledge in Society. *The American Economic Review*, Vol. 35, No. 4, s. 519-530.

CHRISTENSEN, C. M., RAYNOR, M. E. (2003) *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. Harvard Business School Press, 320 s.

KIM, W., MAUBORGNE, R. (2005) *Strategie modrého oceánu*. 1. vydání. Praha: Management Press.

KLEPPER, S. (1997) Industry life cycles. *Industrial and Corporate Change*, 6 (1), s. 145-181.

KOTLER, P. (1999) *Kotler on Marketing: How to Create, Win and Dominate Markets*. London: The Free Press, 255 s.

LIPNACKOVÁ, J., STAMPS, J. (1993) *The TeamNet Factor. Bringing the Power of Boundary Crossing Into the Heart of Your Business*. Oliver Weight Publications, Essex Junction.

Lisbon European Council 23 and 24 March 2000, Presidenty Conclusion, dostupné na European Commission Growth and Jobs, March 2000 Lisbon Dostupné z WWW: http://ec.europa.eu/growthandjobs/european-councils/index_en.htm

MARSHALL, A. (1890) *Principles of Economics*. 1st ed. London: Macmillan and Co.

MENZEL, M. P., FORNAHL, D. (2007) *Cluster Life Cycles – Dimensions and Rationales of Cluster Development*. Jena Economic Research Papers.

Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. 2005 - 2011 [cit. 2011-02-07]. Program podpory Klastry. Dostupné z WWW: <http://www.mpo.cz/>

dokument21605.html

NENADÁL, J. (2004) *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press.

NEUŽILOVÁ, I. (2006) Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. 2005 - 2011 [cit. 2011-02-07]. Národní klastrová strategie 2005 - 2008. Dostupné z WWW: <http://www.mpo.cz/dokument6216.html>.

OECD. (2001) *Innovative Clusters (Drivers of National Innovation Systems)*. OECD Publications.

PAVELKOVÁ, D. a kol. (2009) *Klastry a jejich vliv na výkonnost firem*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 272 s.

PORTER, M. (1980) *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.

PRAHALAD, C. K., RAMASWANY, V. (2005) *Budoucnost konkurence*. Management Press, Praha.

SCHWAB, K. (2010) *The Global Competitiveness Report*. Geneva: World Economic Forum, 516 s. Dostupné z WWW: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2010-11.pdf.

STOJANOVÁ, H. (2007) *Tvorba strategických aliancí v oblasti IT*. Brno, 136 s. Dizertační práce. Vysoké učení technické v Brně.

SOUČEK, Z. (2005) *Firma 21. století*. 1. vydání. Praha: Profesional publishing, 258s.

VEBER, J. a kol. (2001) *Management, základy, prosperita, globalizace*. Praha, Management Press.

VLČEK, R. (2002) *Hodnota pro zákazníka*. 1. vydání. Praha: Management Press, 443 s.

VLČEK, R. (2008) *Management hodnotových inovací*. 1. vydání. Praha: Management Press, 239s.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. (2002) *Strategické aliance se zahraničními partnery*. 1. vydání. Praha: management Press.

Author (s) contact (s)

Ing. Jitka Studeníková

Vysoké učení technické v Brně

Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky

Kolejní 2906/4,

612 00 Brno, Česká republika

E-mail: studenikova@fbm.vutbr.cz

Doručeno redakci: 31.3.2011

Recenzováno: 8.5.2011

Schváleno k publikování: 30.5.2011