

Univerzita Karlova v Praze

Filozofická fakulta

Katedra sociologie

Bakalářská práce

2009

Zdeňka Nováková

Univerzita Karlova v Praze

Filozofická fakulta

Katedra sociologie

**Inovační schopnost a konkurenceschopnost malých a
středních podniků**

**The competence of the small and middle-size enterprises in
the area of innovation and competition**

Bakalářská práce

Vedoucí práce: Doc. Ing. Josef Vlček CSc.

Autor práce: Zdeňka Nováková

Studijní obor: Sociologicko-ekonomická studia

2009

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a že jsem uvedla všechny použité prameny a literaturu

V Praze dne 23. července 2009

Zdeňka Nováková

Děkuji vedoucímu mé bakalářské práce Doc. Ing. Josefu Vlčkovi CSc. za podnětné návrhy, cenné rady a čas, který mi věnoval.

ABSTRAKT

Nováková, Z. *Inovační schopnost a konkurenceschopnost malých a středních podniků*. Praha 2009. Bakalářská práce. Univerzita Karlova v Praze. Filozofická fakulta. Katedra sociologie. Vedoucí práce Doc. Ing. Josef Vlček CSc.

Klíčová slova: konkurenceschopnost, inovace, malé a střední podnikání, dotace, klastr

Práce se zabývá postavením malých a středních podniků v České republice, možnostmi jejich rozvoje za pomoci inovací, využitím dotací a sdružováním do klastrů. První část se věnuje konkurenční výhodě, vymezení pojmu inovace, druhům inovací, zejména inovacím produktu, procesu a strategie a inovačnímu podnikání. Následující část zahrnuje klasifikaci podniků dle velikosti, nástin výhod a nevýhod malého a středního podnikání, analýzu českého podnikatelského prostředí včetně analýzy konkurenceschopnosti malých a středních podniků. Významná podkapitola je věnována podpoře jak ze strany České republiky, tak z Evropské unie. Poslední část se věnuje klastrovým iniciativám, výhodám, které klastry zúčastněným firmám přináší a obsahuje případové studie vybraných klastrů.

Abstract

The competence of the small and middle-size enterprises in the area of innovation and competition

Key words: competitiveness, innovation, grant, clusters, small and middle-size enterprises

The bachelor thesis deals with current situation of small and middle-size enterprises in the Czech Republic and with possibilities of their development supported by innovations, subsidies and creation of clusters. The first part focuses on competitive advantage, definition of innovation and innovative forms of business. The following section covers the classification of enterprises according to size, the outline of the advantages and disadvantages of small and medium-sized enterprises and analysis of Czech entrepreneurial environment. A significant section is devoted to the subsidy provided by both the Czech Republic and the European Union. The last part deals with cluster initiatives and includes case studies of selected clusters.

Obsah

| | |
|---|----|
| 1. Úvod..... | 8 |
| 2. Konkurenceschopnost a inovace..... | 9 |
| 2.1 Výhody inovací: | 11 |
| 2.2 Typy inovací..... | 11 |
| 2.3 Inovační podnikání..... | 17 |
| 3. Malé a střední podniky | 19 |
| 3.1 Členění podniků | 19 |
| 3.2 Vymezení pojmu malý a střední podnik | 20 |
| 3.3 Význam a výhody malých a středních podniků | 21 |
| 3.4 Nevýhody a faktory omezující rozvoj malých a středních podniků | 23 |
| 3.5 Analýza podnikatelského prostředí v ČR..... | 25 |
| 3.6 Analýza konkurenceschopnost malých a středních podniků | 27 |
| 4. Programy na podporu malého a středního podnikání | 29 |
| 4.1 Nepřímá podpora MSP..... | 29 |
| 4.2 Přímá podpora MSP | 29 |
| 4.3 Programy podpory z prostředků státního rozpočtu České republiky | 29 |
| 4.4 Přímé formy podpory ze strukturálních fondů Evropské unie | 31 |
| 5. Klastry aneb kooperativní strategie | 37 |
| 5.1 Definice klastru | 37 |
| 5.2 Typologie klastrů (www.czechinvest.cz)..... | 38 |
| 5.3 Hlavní přínosy pro firmy zapojené v klastru..... | 38 |
| 5.4 Případové studie vybraných klastrů | 43 |
| 6. Závěr | 47 |
| 7. Použitá literatura | 49 |
| 8. Příloha : Členové klastru OMNIPACK | 51 |

1. Úvod

Malé a střední podniky (MSP) jsou pro celosvětovou ekonomiku nepostradatelné, podněcují konkurenční dynamiku a přímo či nepřímo působí na velké podniky, zejména v oblasti zvyšování efektivnosti a inovací. Evropská unie označuje MSP za páteř evropské ekonomiky a za hybnou sílu inovací a sociální integrace.

Dnešní silně konkurenční prostředí, které je ještě umocňováno právě probíhající celosvětovou ekonomickou krizí a kde vítězí jen ti opravdu nejsilnější, však příliš rozvoji malého a středního podnikání nepřaje. Tato práce si klade za cíl poukázat na možnosti, které mohou malým a středním podnikům pomoci udržet si či posílit své místo na trhu, ať už prostřednictvím zapojení podniku do klastru, úspěšnou žádostí o dotaci, méně či více převratnou inovací či kombinací výše uvedených způsobů.

Tato práce se zaměřuje zejména na možnosti zlepšení postavení MSP v České republice, jejich lepší konkurenceschopnost a vyšší množství inovací, a to především za pomoci klastrůvých iniciativ a čerpání dotací jak z národních fondů, tak z programů pro podporu MSP Evropské unie.

První část práce vymezuje pojmy konkurenční výhoda, inovace a popisuje možné typy inovací a metody jejich zavedení do podnikové praxe.

Druhá kapitola je věnována typologii podniků s důrazem na podniky malé a střední, analyzuje české podnikatelské prostředí a upozorňuje na klady a zápory MSP. Neméně důležitou součástí druhé části jsou informace o programech rozvoje malého a středního podnikání, možnosti čerpání dotací (či jiných forem podpory podnikání) pro MSP a to nejen v českém, ale i evropském měřítku.

Poslední část práce je věnována klastrům. Klastř představuje rámec pro zapojení a spolupráci firem a dalších institucí různých typů a velikostí, které pak mohou lépe přispívat k výkonnosti regionální, státní i celosvětové politiky.

V celé práci jsou často používány zkratky MSP (malé a střední podniky) a MSF (malé a střední firmy), byť jsou rady a informace zejména vůči středním podnikům.

2. Konkurenceschopnost a inovace

Konkurenceschopnost je zkoumána a definována z pohledu obecné ekonomické teorie, z pohledu managementu i z marketingového hlediska.

Konkurenční výhoda dle Portera

M. Porter definuje konkurenční výhodu takto:

"Konkurenční výhoda je jádrem výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence. Je tvořena hodnotou, kterou je podnik schopen vytvořit pro své kupující a která převyšuje náklady podniku na její vytvoření. Hodnota je to, co je kupující ochoten zaplatit a vyšší hodnota pramení z toho, že podnik nabídne nižší ceny než konkurenti za rovnocennou užitnou hodnotu, nebo že poskytne zvláštní výhody, které více než vynahradí vyšší cenu."¹

Podle Portera existují dva základní typy konkurenční výhody – nízké náklady a diferenciací. Výhoda nízkých nákladů spočívá ve schopnosti podniku provozovat všechny hodnototvorné činnosti, s nižšími náklady než konkurenti, strategická hodnota této výhody pak ve schopnosti dlouhodobého udržení této výhody. Výhodu diferenciací realizuje takový podnik, který se od konkurence v něčem, co je pro zákazníky cenné a hodnotné, odlišuje (diferencuje). Současně musí sledovat, aby se náklady vynaložené na diferenciací přeměnily ve vyšší výkon.

Kotlerovo vymezení konkurenční výhody

Podle **P. Kotlera** existují tři způsoby, prostřednictvím nichž může podnik získat konkurenční výhodu poskytnutím větší hodnoty zákazníkovi: nízké náklady, odlišení a specializace.²

Konkurenční výhoda dle M. Davidsona

M. Davidson uvádí, že konkurenční výhoda pramení ze zvláštní hodnoty, kterou je podnik schopen pro své zákazníky vytvořit. Tato hodnota je pak dána tím, jak zákazník oceňuje celkovou schopnost produktu uspokojit jeho potřeby. Úspěch tedy spočívá v nalezení souboru

¹ Porter, M. E., *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, 1994, str. 15-16

² Kotler, P.: *Inovativní marketing*. Grada Publishing a.s. 2005

mimořádných, jedinečných kvalit, které představují zvláštní hodnotu pro konkrétní část trhu a které je podnik schopen poskytovat lépe než konkurence.³

Inovace dle J. A. Schumpetera

„J. A. Schumpeter pod pojem inovace zahrnuje výrobu nového výrobku (či již existujícího, ale v nové kvalitě), zavedení nového výrobního procesu do výroby, použití nového a dosud neznámého zdroje surovin či polotovarů, získání nového trhu a změny v řízení organizace výroby.“⁴

Definice inovace dle OSLO manuálu:

Základní definice inovací uvádí dokument OECD „*Oslo Manual (Innovation)*“⁵. Hlavní dělení je na inovace technické a netechnické.

„Technické inovace jsou výrobkové a technologické inovace sestávající ze zavedení nových výrobků a technologií a podstatného technického zlepšení vyráběných výrobků a používaných technologií.“

Inovace se pokládá za realizovanou uplatněním nového nebo zlepšeného výrobku na trhu, nebo použitím nové nebo zlepšené výrobní technologie. Technická inovace zahrnuje soubor vědeckých, technických, organizačních, finančních a obchodních aktivit. Pod pojmem „výrobek“ se v dokumentu „Oslo Manual“ rozumí jak zboží, tak služba (produkt).

„Netechnické inovace jsou zejména organizační a podnikatelské (manažerské) inovace, např. implementace pokrokových metod řízení (QTM, certifikace), zavedení významných změn organizační struktury, implementace nových nebo podstatných změn ve strategické orientaci společnosti či firmy, a dále sociální inovace.“

Inovace podle Národní inovační strategie⁶

Národní inovační strategie se odvolává na definici Evropské komise, která věcně vychází z materiálu „*Green Paper on Innovation*“. Inovace je obnova a rozšíření škály výrobků a služeb a s nimi spojených trhů, vytvoření nových metod výroby, dodávek a distribuce, zavedení změn řízení, organizace práce, pracovních podmínek a kvalifikace pracovní síly.

³ Davidson, M. *Jak se stát skvělým stratégem*. Praha: Management Press, 1997

⁴ Zeman, K., Hezina, M., Heřman, J. *Průmyslové inovace*. 2002, s. 10

⁵ Oslo manuál, OECD/EC(Eurostat) 2002 URL: <http://www.czso.cz/csu/2001edicniplan.nsf/publ/0203-01-1997>

⁶ Národní inovační strategie byla schválena Usnesením vlády č. 270 z března 2004

Inovace podle Frascati manuálu

Frascati manuál⁷ se zmiňuje pouze o inovacích technických.

„Technické inovace zahrnují veškeré vědecké, technické, organizační, finanční a komerční kroky, včetně investic do nových poznatků, které skutečně vedou nebo jsou zamýšleny k implementaci technicky nových nebo zdokonalených výrobků nebo procesů. Výzkum a vývoj je pouze jednou z těchto činností a může být prováděn v různých fázích inovačního procesu. Může sloužit nejen jako původní zdroj tvořivých myšlenek, ale také jako způsob řešení problému, který lze použít v kterékoliv chvíli až do okamžiku implementace.“

Kromě výzkumu a vývoje můžeme v inovačním procesu rozlišit další formy inovačních činností, jedná se např. o získání nehmotné technologie a know-how, získání hmotné technologie, vybavení nástroji a provozní inženýrství, průmyslové vzory jinde neuvedené, ostatní získání investic, nastartování výroby a marketing nových zdokonalených výrobků.

2.1 Výhody inovací:

Mezi výhody inovací lze spatřovat především:

- schopnost nabídnout nový produkt, který nikdo jiný v dané chvíli nabídnout nemůže
- umění nabídnout, vyrábět nebo dodat produkt, způsobem, který ostatní neumí, např. rychleji
- schopnost nabídnout složitý výrobek, který jiní nezvládnou vyrobit
- schopnost, kterou ostatní nemají díky legislativní ochraně původce inovace, např. ochrana duševního vlastnictví
- schopnost konkurovat cenou a kvalitou současně

Výše zmíněné inovační výhody pomáhají podniku vylepšit svou konkurenční pozici na trhu.

2.2 Typy inovací

Všechny následující typy inovací lze s úspěchem aplikovat i na MSP, samozřejmě s ohledem nejen na kapitálovou vybavenost firmy.

⁷ Frascati manuál, OECD, 2002

2.2.1 Inovace produktu

Mezi nejpoužívanější inovace patří zejména inovace produktu. Avšak není prakticky možné inovovat výrobek bez silné vazby na trh a zákazníka.

Cílem inovace produktu by mělo být zlepšení produktů a služeb, vyšší penetrace na stávajícím trhu, vyšší výkonnost prodeje, zefektivnění prodeje, přechod na geograficky nové trhy a v neposlední řadě i vytváření nových produktů pro nové, ale i stávající zákazníky.

Inovovat lze funkce, hodnoty (odlišení od konkurence z pohledu hodnoty pro zákazníka např. firma Starbucks), principy (nové technologické řešení např. Tetrapak), design (např. Swatch), sortiment (zavedením nového výrobku) nebo evoluci výrobku (další vývoj stávajícího produktu).

Postup inovace produktu dle Košturiaka⁸ spočívá v následujících krocích:

- Definování zákazníka (Analýza trhů, analýza požadavků zákazníka, analýza funkcí a atributů, analýza S-křivek.)
- Definování požadavku zákazníka (Optimalizace a minimalizace rizika, redukce nákladů, ideální řešení)
- Analýza trendů (S-křivky, prognózy, analýzy konkurence, nové technologie)
- Analýza produktu (Analýza evolučního potenciálu produktu, analýza struktury produktu, myšlenkové mapy)
- Analýza funkcí (Funkční analýza, chybějící funkce, nadbytečné funkce, hledání příležitostí, optimalizace, minimalizace rizika, redukce nákladů)
- Analýza parametrů funkcí (Morfologická analýza, párové porovnání, modelování funkcí a vztahů)
- Analýza nákladů na funkce (Nákladová analýza)
- Definování protiřečení (Matice fyzikálních nebo technických protiřečení, brainstorming, diagram konfliktu)
- Řešení protiřečení a hledání inovace (Analýza zdrojů, laterální myšlení, Osbornův záznam, tabulky principů)
- Technické řešení vývoje výrobku a procesu (LPPD – štíhlý vývoj produktu a procesu, kritický řetězec, simultánní inženýrství, A3 report)

⁸ Košturiak, J; Chal, J.: *Inovace. Vaše konkurenční výhoda*. Brno, 2008.

- Náběh výroby a uvedení na trh (Ramp up, simulace, projektové řízení, A3 report)

2.2.2 Inovace procesu

Pod pojmem procesní inovace rozumíme nové nebo významně zlepšené metody pro tvorbu nebo poskytování služeb. Procesní inovace mohou obsahovat podstatné změny v zařízení, v softwaru používaných v podnicích zaměřených na služby nebo procedury či techniky, které jsou užívány při dodávání služeb. Inovace procesu je taková změna procesu, která bude mít pozitivní vliv na konkurenceschopnost produktu nebo služby.

Inovace procesů jsou zaměřeny na firemní procesy a to zejména na zavádění nového výrobku nebo služby, eliminaci vysokých nákladů, nedostačující kvalitu produktu nebo služby.

V rámci procesu inovace je dobré zavést nové metody v oblasti výzkumu a vývoje, výroby nebo zpracování produktů, logistiky, distribuce nebo podpůrných činností.

Smyslem procesní inovace je dosažení vyšší efektivity procesu. Nemusí se vždy jednat o automatizovaná řešení (moderní výrobní linka, sběr dat pomocí čárových kódů). Inovací procesu rozumíme i jednoduchá funkční řešení, která odstraňují např. plýtvání.

2.2.3 Fáze správného provedení inovace

Aby byla inovace procesu úspěšná a předešlo se případným problémům při uvedení inovace do praxe, je třeba dbát na správné provedení procesní inovace:

- vybrání procesu, který má být inovován (Paretovo pravidlo)
- zaznamenání veškerých relevantních faktů o současné metodě (mapování hodnotového toku)
- kritické prověření výše uvedených faktů (princip 5-ti otázek)
- navržení efektivnější pracovní metody (principy zlepšování)
- zavedení a standardizování metody
- provádění pravidelné kontroly

2.2.4 Inovace marketingu

Oblast marketingu v poslední době nabývá na důležitosti. Trh je řízen zákazníkem a jeho ochotou k nákupu, což si výrobci velmi dobře uvědomují a na originální propagaci vynakládají nemalé prostředky.

Dle informací z internetového serveru www.inovace.cz pod pojmem inovace v oblasti marketingu rozumíme zavedení nových metod podpory prodeje výrobku, významné zlepšení v oblasti balení, propagace, medializace výrobků a služeb.

Řada výrobků, které zaujímají přední místo na našem trhu, získala své místo právě díky vhodně zvolené **komunikační strategii** oslovení cílové skupiny zákazníků (např. firma Kofola).

Pod pojmem marketing nerozumíme jen reklamu, ale celou řadu nástrojů, které dohromady utváří výrobek a jeho pojetí v očích trhu.

Základní členění užívá pojem „**marketingový mix**“, z nichž hlavní proměnné tvoří:

- **produkt** označuje nejen samotný výrobek nebo službu (tzv. jádro produktu), ale také sortiment, kvalitu, design, obal, image výrobce, značku, záruky, služby a další faktory, které z pohledu spotřebitele rozhodují o tom, jak produkt uspokojí jeho očekávání
- **cena** je hodnota vyjádřená v penězích, za kterou se produkt prodává. Zahrnuje i slevy, termíny a podmínky placení, náhrady nebo možnosti úvěru
- **místo** uvádí, kde a jak bude produkt prodáván, včetně distribučních cest, dostupnosti distribuční sítě, prodejního sortimentu, zásobování a dopravy
- **propagace** říká, jak se spotřebitelé o produktu dozvědí (od přímého prodeje přes public relations, reklamu a podporu prodeje)

V případě inovativního pojetí při tvorbě marketingového plánu předchází **analýza situace trhu**. Následuje tvorba **marketingového plánu**, který by měl být začleněn do časového rámce inovačního projektu jako celku a být jeho podpůrnou součástí. Jeho podoba by měla být rozpracována na všechny prvky marketingového mixu, které jsou pro získání trhu relevantní.

Netřeba zdůrazňovat, že je nutno zvolit vhodnou strategii, jak seznámit zákazníky se změnou parametrů nabízených produktů nebo uvedení produktu zcela nového, zvolit vhodný

typ komunikace pro zvolenou cenovou strategii a její další vývoj. Podstatné je také vhodné umístění produktů, příprava obchodníků na změnu prodeje či jeho strategii a určení vhodných podpůrných aktivit vedoucích ke zvýšení zájmu a pozornosti zákazníka. K tomu můžeme použít například **Gemba marketing**, což je metoda založená na zjištění skutečného požadavku zákazníka a definování přesné hodnoty (terénní průzkum, osobní setkání s cílovou skupinou).⁹

2.2.5 Inovace strategie

Inovace strategie představuje změny firemní strategie za účelem dosažení konkurenční diferenciaci a udržitelného růstu.

Jako inovace strategie mohou být například označovány **nové přístupy** ke konkurenci, vytvoření jedinečné **kombinace produktů**, vytvoření **komunity z uživatelů** produktu (např. společnost Harley-Davidson), prodej spotřebitelského zážitku (např. Starbucks).

Aby byla inovace strategie úspěšná, je třeba přesvědčit zákazníky, aby zaplatili za nabízené výhody. Tato schopnost obvykle závisí na samotném výrobku. Malé zvýšení ceny výrobku za lepší služby nebo dodatečné výhody - to je silná obrana proti nízkonákladovým konkurentům. Podnik musí přivést náklady a výhody pro zákazníky do souladu ještě než začne strategii diferenciaci uplatňovat. Zároveň je třeba vyvarovat se používání jednotlivé strategické varianty izolovaně.

Mezi metody používané při inovacích strategie řadíme například **Blue ocean strategy** (BOS – soubor systematických nástrojů na vytváření nových trhů a příležitostí).

2.2.6 Inovace organizační

Organizační inovace probíhají uvnitř i vně organizace a zavádějí nové metody:

- **v organizaci podnikových struktur** - zahrnuje implementaci nových metod, která nebyla v podniku dříve použita a je výsledkem strategického rozhodnutí přijatého managementem
- **v organizaci pracovního místa** - zahrnují implementaci nových metod pro rozdělení odpovědností a přijímání rozhodnutí mezi zaměstnance, rozdělení práce mezi organizační jednotky nebo integrace rozličných podnikových aktivit

⁹ Jak a kde inovovat, URL: <http://www.inovace.cz/pro-podnikatele/inovacni-management/inovacni-metody/inovace-marketingu/>

- **v organizaci podnikových a obchodních praktik nebo v externích vztazích** - zahrnují zavádění nových způsobů organizace vztahů s jinými podniky či veřejnými institucemi, jako je vytvoření nových typů spolupráce

Důvodem organizační inovace je změna vedoucí **ke zvýšení konkurenceschopnosti organizace** a jejích produktů na trhu výrobků a služeb.

Dílčími cíli mohou být například nové organizační struktury, opatření vedoucí k efektivnější komunikaci, optimalizace distribuční sítě či nové metody v organizaci standardních postupů a procedur provádění práce.

Správně provedené inovace organizace by měly proběhnout v několika fázích. Nejdříve je třeba zjistit potřeby organizační inovace, poté kriticky analyzovat stávající podmínky a navrhnout vhodnou formu organizační změny. Následovat by mělo strategické rozhodnutí managementu nebo příslušného oddělení a následná implementace navrhovaného opatření. Posledním krokem bývá korekce opatření a jeho standardizace.

Mezi nejpoužívanější metody organizační inovace můžeme zařadit například **design práce** (filozofie týmové společnosti, vychází z konstrukce optimálních vztahů mezi sociálními a technickými systémy), **Balance score card** (BSC - manažerská technika, řízení podle cílů pro udržování výkonnosti organizace), **outsourcing** (spolupráce s ostatními organizacemi) či **řízení podle cílů** (manažerská technika, řízení podle výsledků, plánování a kontrola práce) a mnoho dalších (kooperace, networking, MRP, konsignační sklady, just-in-time)

2.2.7 Inovace technologie

„Vědeckotechnický rozvoj je zdrojem kvalitativně odlišných inovačních podnětů, zaměřených na koncepčně odlišené řešení nového produktu, který v sobě obsahuje nové funkce oproti produktu firmou dosud nabízenému, či stejné funkce u dosavadních produktů zabezpečuje na jiných principech.“¹⁰

- **Průběžné inovace** (sledují přání a požadavky zákazníka)
- **Inovace podstatné** (předvídají a reagují na přání a požadavky zákazníka s předstihem).

¹⁰ Jak a kde inovovat, URL: <http://www.inovace.cz/pro-podnikatele/inovacni-management/inovacni-metody/inovace-technologie/>

Inovace jsou podstatným zdrojem příjmů a v současné konkurenci na světových trzích se stává hlavním kritériem pro úspěch. Důležitá je zejména rychlost uvedení inovace na trh a její dostatečná komercializace.

- Inovace technologií **stávající výroby** (cílem je snížení spotřeby a úspora materiálů)
- Zcela **nové technologie** (vyvinuté zejména technologickými centry, univerzitami a jejich výzkumnými pracovišti)

Nejen pro technologické inovace je zásadní obstát v komerčním prostředí. Úspěch výzkumu a vývoje má hodnotu až v případě, pokud uspěje na trhu.

Trendy inovací 21. Století jsou nejvíce patrné v následujících oblastech – medicína, medicínská technika, farmakologie, průmysl výživy a ekologie.

K metodám používaným při technologických inovacích řadím například **DFMA** (Design for manufacturing and assembly-workshop) zaměřený na změny konstrukce a technologie výrobků, konstrukčních prvků a součástek s cílem redukovat náklady a další nežádoucí jevy nebo **bionika** (přenos biologických struktur, mechanismů a systémů na vývoj technických systémů, nových technologií a inovací).

2.3 Inovační podnikání

Inovační podnikání je chápáno jako soubor podnikatelských aktivit specializujících se na soustavnou realizaci inovací. Ve vztahu k výzkumu a vývoji je předmětem podnikání uvádění výsledků vědy a výzkumu do komerční zralosti, tj. na trh. Významným nástrojem k tomu je transfer technologií.¹¹

Jednou z nejviditelnějších profesní organizací, zabývajících se inovačním podnikáním je **Asociace inovačního podnikání ČR (AIP ČR)**, v jejímž vedení stojí generální sekretář doc. Ing. Pavel Švejda, CSc., FEng. V současné době sdružuje AIP ČR ve 29 subjektech 83 300 fyzických osob a 980 právnických osob ve všech oborech a za cíl si klade vytvářet předpoklady pro rozvoj inovačního podnikání, tj. výzkumu, vývoje a inovací, transferu technologií, nových materiálů a technologií, budování vědeckotechnických parků a činnosti inovačních firem. Hlavním cílem je vytvořit v rámci inovačního procesu inovační infrastrukturu a podmínky pro fungující inovační trh.

¹¹ Švejda, P. a kol. *Základy inovačního podnikání*. 2002, s.19

Inovačním podnikem se rozumí podnik, který v uvedeném období zavedl alespoň jednu z výše jmenovaných inovací, tzn. inovaci produktu, procesu, marketingovou či organizační inovaci. Podíl inovačních podniků byl ve sledovaném období (2006) v Česku přibližně 42 %, přičemž nejvyšší je tento podíl u velkých podniků, kde dosahoval přibližně tří čtvrtin, a nejnižší naopak u podniků malých. Z hlediska typu inovace jsou u českých podniků nejčastější inovace organizační, naopak nejméně podniky vytvářejí inovace marketingové¹².

Hlavní inovační bariérou pro MSP jsou znalostní faktory, nejčastěji nedostatek kvalifikovaných pracovníků, s kterými se v současnosti potýkají téměř všechny podniky. MSP mají často omezené finanční zdroje a nemohou si dovolit přelácat potřebné pracovníky, kteří nejsou dostupní na trhu. Kromě faktoru lidských zdrojů jsou významnými omezujícími faktory nedostatek informací o trhu a také obtížné hledání potřebného partnera, což může souviset i s relativně nižší mírou spolupráce českých podniků na inovačních aktivitách.

¹² Žížalová, P.: *Inovační podnikání v České republice – některé výsledky inovačního šetření z roku 2006*, Praha 2008. Přístup z internetu:
[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/nektere_vysledky_inovacniho_setreni_z_roku_2006_ke_stazeni/\\$File/anal_yza_inov_podnik.pdf](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/nektere_vysledky_inovacniho_setreni_z_roku_2006_ke_stazeni/$File/anal_yza_inov_podnik.pdf)

3. Malé a střední podniky

Z ekonomického hlediska je podnik hospodářsky a právně samostatná jednotka, která existuje za účelem podnikání. Jde o organizovaný celek, který je vymezován jako soubor hmotných, osobních a nehmotných složek podnikání. Ekonomická samostatnost podniku je projevem svobody v podnikání a plné zodpovědnosti za hospodářské výsledky. Právní samostatnost umožňuje podniku vstupovat do právních vztahů k ostatním tržním subjektům. Podnik se tak stává nositelem práv a povinností v oblasti smluvních vztahů. Má-li podnik vystupovat samostatně a jednat svým jménem, musí mít obchodní jméno. Pod ním může vykonávat své aktivity. Obchodní jméno podniku se nazývá firma.¹³

Malé a střední podniky se významně podílejí na rozvoji národního i evropského hospodářství, pomáhají vytvářet nová pracovní místa a rozvíjet jednotlivé obce, města i kraje. 99 % všech evropských podniků a přibližně 66 % pracovních míst v soukromém sektoru představují právě malé a střední podniky (MSP).

Význam malých a středních podniků v české ekonomice v průběhu 90. let stále narůstal, změna společenských poměrů u nás vytvořila podmínky pro přeměnu průmyslové struktury z monopolizované ekonomiky na ekonomiku vzájemně si konkurujících podniků celé řady velikostí. Od počátku devadesátých let minulého století počet malých a středních podniků u nás dynamicky rostl a jejich podíl na počtu všech podniků v roce 2006 v České republice dosáhl 99,8%. Ve stejném období se výrazně snížil počet velkých podniků. V důsledku toho značně vzrostl podíl malých a středních podniků na zaměstnanosti. Z celkového počtu zaměstnanců v roce 2006 připadalo na malé a střední podniky 61,38% osob. Podíl MSP na HDP ve stejném roce dosáhl 34,36 %, na celkových výkonech naší ekonomiky se podílely 51,45 % a na přidané hodnotě 52,62 %. V roce 2006 nezanedbatelně přispěly k růstu obrátu zahraničního obchodu, kde jejich prostřednictvím bylo realizováno 43,5 % celkového vývozu a 54,6 % celkového dovozu zboží a služeb do naší ekonomiky¹⁴.

3.1 Členění podniků

Podniky lze členit dle vhodných kritérií na různé typy či je zařazovat do tříd.

¹³ Vlček a kol.: *Ekonomie a ekonomika*, str. 192

¹⁴ statistické údaje čerpány z www stránek ČSÚ URL: <http://www.czso.cz>

3.1.1 Rozdělení podniků z hlediska vlastnických práv

Podle vlastnických práv lze podniky dělit na tři kategorie:

- Soukromé – podniky ve vlastnictví fyzické nebo právnické osoby upravené obchodním zákoníkem nebo jiným zákonem
- Veřejné – podniky ve vlastnictví státu, případně územně samosprávných celků (v České republice obcí a krajů)
- Smíšené – kombinace soukromých a veřejných vlastníků)

3.1.2 Rozdělení podniků podle předmětu činnosti

Podle charakteru konečného výsledku podnikové činnosti lze podniky dělit na dvě kategorie.

- Výrobní podniky vyrábějící hmotné statky, které lze dále členit na:
 - podniky prvovýroby (zemědělské, lesnické, těžební)
 - podniky druhovýroby (výroba kapitálových statků, výroba spotřebního zboží)
- Nevýrobní podniky (obchodní podniky, finanční zprostředkovatele, dopravní podniky, podniky v oblasti telekomunikací)

3.1.3 Rozdělení podniků dle velikosti

Dle velikosti lze podniky rozdělit na tři kategorie:

- malé podniky
- střední podniky
- velké podniky

Pro zařazení podniku do určité kategorie dle velikosti se používá řada komplexních kritérií například velikost obrátu, počet zaměstnanců, zisk, nezávislost apod.)

3.2 Vymezení pojmu malý a střední podnik

Definici malého a středního podniku můžeme nalézt v právních předpisech České republiky a Evropské unie (a to zejména z důvodu podpory těchto podniků). V České republice tuto definici můžeme nalézt v zákoně č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání, ve znění pozdějších předpisů.

Vlastní vymezení MSP zpracovala též Evropská unie. Od 1. ledna 2005 je za střední podnik považována taková firma, která zaměstnává méně než 250 lidí a její obrát nepřesahuje

50 milionů EUR ročně, popř. jeho aktiva nepřevyšují částku 43 milionů EUR. Za malý podnik je považován takový, v němž pracuje méně než 50 zaměstnanců a obrat či aktiva nepřevyší 10 milionů EUR. Mikropodnik zaměstnává méně než deset lidí a jeho obrat či aktiva dosahují maximálně dvou milionů EUR ročně. MSP musí být nezávislý v tom smyslu, že nejvýše 25 % kapitálu nebo hlasovacích práv může vlastnit organizace, která není MSP. Dále se požaduje, aby MSP nebyl výzkumným ústavem nebo konzultantskou organizací.

Tabulka 1

| Aktuální definice MSP z hlediska počtu zaměstnanců a velikosti obrátu nebo aktiv podniku | | | |
|--|-------------------|-------------|-------------|
| Velikost podniku | Počet zaměstnanců | Velikost | |
| | | Obrátu do | Aktiv do |
| Střední podnik | < 250 | 50 mil. EUR | 43 mil. EUR |
| Malý podnik | < 50 | 10 mil. EUR | 10 mil. EUR |
| Drobný podnik (mikropodnik) | < 10 | 2 mil. EUR | 2 mil. EUR |

Zdroj: Nařízení Komise (ES) č. 70/2001 se změnou zákona č. 364/2004 Sb.

3.3 Význam a výhody malých a středních podniků

MSF hrají velkou roli v celkové výkonnosti ekonomiky země. Řada zemí z tohoto důvodu praktikuje politiku podpory MSP. Tato politika má mnoho zastánců i kritiků. Zastánci vyzdvihují posilování konkurence v podnikání, která vede k růstu ekonomické efektivity. Ukazuje se, že rozvoj MSF formou přímé vládní podpory je nejlepším způsobem, jak stimulovat podnikatelské aktivity, při nichž dochází k růstu počtu podnikatelských subjektů, a tím i k růstu konkurenceschopnosti, produktivity a ekonomické efektivity. Růst MSF posiluje zaměstnanost více než růst velkých firem, protože MSF jsou náročnější na lidskou pracovní sílu. Zastánci podpory MSF také často tvrdí, že MSF jsou sice produktivnější než velké firmy, ale finanční trhy a ostatní instituce brání jejich rozvoji. Řada bank bere MSF jako rizikovou skupinu a nerada poskytuje větší úvěry na jejich rozvoj. Z tohoto důvodu zajišťuje přímá vládní podpora MSF jako jedna z mála jejich růst a rozvoj.

Ekonomický podíl MSF na růstu ekonomiky a tvorbě pracovních příležitostí je dokumentován v mnoha publikacích, např. et al., 1993, *“Regional characteristics, Business Dynamics and Economic Development,”* in Karlsson, C., B. Johannisson, and D. Storey (eds.), *Small Business Dynamics: International, National and regional Perspectives*, New York: Routledge. nebo Markusen, A. R. and M. B. Teitz, 1985, *“The World of Small:*

Turbulence and Survival,” in D. Storey (ed.), *Small Firms in Regional Economic Development*, Cambridge: Cambridge University Press.

Některé studie nicméně odmítají tvrzení, že MSF jsou tahounem ekonomického růstu a tvorby pracovních příležitostí, protože MSF po vzniku zanikají dříve než velké firmy. Velké firmy také často poskytují více zaměstnaneckých výhod než MSF. V málo rozvinutých a rozvojových zemích bylo prokázáno, že velké firmy poskytují stabilnější zaměstnání, vyšší platy a ostatní výhody s tím spojené než MSF.

Teorie, že MSF jsou inovativnější než velké firmy, ale z mikroekonomického hlediska nebyla dokázána. Malé firmy obvykle více inovují v technologicky a znalostně náročných odvětvích, zatímco velké firmy jsou inovativní v odvětvích nenáročných technologicky, avšak náročných kapitálově. Rozhodně ale MSP nemůžeme upřít pružnost, díky níž jsou schopny rychleji reagovat na změny trhu než nadnárodní a velké korporace.

Pro MSP bývá typická přehledná organizační struktura a přímý kontakt s vedením. Ztrácí se anonymita a pracovníci více pocítují důležitost svých pracovních výkonů. V malých skupinách pracovníků lze lépe zavádět nové trendy v oblasti personalistiky, např. týmovou spolupráci napříč podnikem a podobně. Když se aktivizuje dříve nevyužitý myšlenkový potenciál většiny pracovníků, v týmech vznikají synergické efekty, řízení se zkvalitňuje, zrychluje a zlevňuje. Pracovníci oceňují větší flexibilitu v zaměstnání a uspokojení z práce, z atmosféry malých skupin.

Další výhodou MSP je centralizace řídicích rozhodnutí v rukou podnikatele a jednoduchá organizační struktura, umožňující přímé vedení a kontrolu. To umožňuje rychlost reagování, podporuje podnikavost i vysokou flexibilitu řízení podniku, méně vnitropodnikových zájmových skupin a jejich nižší vliv. Základními jednotkami organizace se stávají sebeřídicí, multifunkční procesní týmy. Každý se podílí na vzdělávání, zlepšování, rozhodování a různými formami i na výsledcích organizace.

3.3.1 Význam a výhody malých a středních podniků v ČR

MSP představují stabilizující prvek zejména z pohledu zaměstnanosti, kde si trvale udržují podíl těsně nad 60 % hladinou celkové zaměstnanosti a vykazují mírnou tendenci k růstu.

MSP výrazně převažují z hlediska podílu na zaměstnanosti i přidané hodnotě v pohostinství, ve službách, v obchodě a ve stavebnictví, a to s podílem od 80 %.

MSP byly doposud schopny držet krok s vývojem efektivnosti a výkonnosti ve velkých podnicích. To prokazuje zachování jejich podílu na hrubém domácím produktu a vývozu (okolo 35 %), na výkonech i vyprodukované přidané hodnotě (nad 50 %). V průmyslu a dopravě mají MSF přibližně třetinový podíl na zaměstnanosti a tvorbě přidané hodnoty. Rostoucí a relativně vysoký je podíl MSF na celkových investicích realizovaných v České republice, který v roce 2004 přesáhl 50 % a růstový trend pokračuje.

3.4 Nevýhody a faktory omezující rozvoj malých a středních podniků

Mezi hlavní nevýhody MSP patří vyšší intenzita práce a méně příznivé pracovní podmínky; omezené prostředky na propagaci a reklamu takže často dochází k potlačení marketingových aktivit ve prospěch čistého obchodu.

Nelze opomenout ani oblast financování. Nevýhody v této oblasti plynou především z menších možností přístupu k finančním zdrojům a to především u individuálních podnikatelů. Hlavním zdrojem financování je samofinancování. Jinou možností jsou finanční prostředky získané od dalších společníků – zde ovšem hrozí omezení samorozhodování podnikatele. Nejdůležitějším zdrojem cizího kapitálu jsou bankovní úvěr a dodavatelský úvěr. Relativně vyšší výlohy na nižší objem úvěru i vyšší riziko věřitele má za následek, že malé podniky nejsou preferovanými klienty bankovních domů. MSP obvykle nemívají vysoký stav nehmotného ani hmotného majetku, takže nevytvářejí dostatečný prostor pro kontinuální refinancování.

Nejen na MSP dopadají problémy evropského a tudíž i českého trhu, jakými jsou přílišná regulace, administrativní, byrokratické a legislativní překážky.

3.4.1 Příčiny neúspěchu podnikání malých a středních firem

Podnikání v každém oboru, jenž je vedeno za účelem zisku, má svá specifika a rizika. Jedním z nejčastějších rizik je hrozba zániku podniku či insolvence.

Vojtík¹⁵ (Vybrané kapitoly z managementu MSP) rozděluje všeobecné příčiny neúspěchu podnikání malých a středních firem na ekonomické, ekologické, technologické, technické, dodavatelské a vnější aspekty.

- Ekonomické:
 - Vysoké daně, celní bariéry, nepružná měnová politika
 - Ceny surovin, polotovarů
 - Ceny výrobků, energií a služeb, které bývají pro menší odběratele vyšší
 - Chybné ekonomické odhady
 - Nezjištěná poptávka (příp. nabídka) na trhu a její následná nevyváženost
- Ekologické:
 - Zpřísnění ekologických norem (vede k zvyšování finančních nákladů).
 - Omezování dosud používaných materiálů a výrobků.
 - Růst nákladů na testování surovin, materiálů a výrobků.
 - Nutnost řádného nakládání s odpady (příp. zajištění recyklace).
- Technologické a technické:
 - Chybný výběr technologie a techniky.
 - Špatný výběr nebo nenalezení substituční změny či záměny v nákupu, výrobě, skladování a expedici.
- Dodavatelské aspekty:
 - Nenalezení potřebných a vhodných dodavatelských vztahů nutných pro výrobu a provoz podniku nebo jejich nevhodná volba a skladba s ohledem na obor a místo podnikání.
 - Neseriózní přístup k případným reklamacím ze strany dodavatelů.
 - Nedůsledné, neodborné nebo nedokonalé projednávání podmínek dodávek.
- Vnější aspekty:
 - Chybný výběr banky nebo jiné finanční instituce.
 - Nezjištění ekonomické, odborné a finanční situace u odběratelů.
 - Chybně zvolené dodací a platební podmínky (možný vznik druhotné platební neschopnosti).
 - Zvýšené náklady logistických organizací na dopravu, skladování nebo balení.

¹⁵ Vojtík, V.: Vybrané kapitoly z managementu malých a středních podniků I. Oeconomica. Praha 2007

- Neseriózní podmínky finančních institucí při poskytování úvěrových a ostatních bankovních služeb.

3.5 Analýza podnikatelského prostředí v ČR¹⁶

Prostředí obklopující podnik výrazně ovlivňuje podnikatelské vyhlídky firmy nehledě na její velikost. Základními prvky v okolí podniku jsou geografické, sociální, politické, právní, ekonomické, ekologické, technologické, etické a kulturně historické podmínky, které dohromady tvoří rámec podnikatelského prostředí podniku.

| Silné stránky | Slabé stránky |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Schopnost státu přitahovat masivní investice velkých podniků ze zahraničí s pozitivními dopady na celkový ekonomický růst a rozvoj trhů pro malé a střední podnikatele. • Tradice průmyslové a řemeslné výroby. • Tradice odborného školství. • Vytvořený systém nástrojů podpory MSP, existence specializovaných institucí na podporu podnikání - CzechInvest, CzechTrade, ČMZRB, Design centrum ČR, ČEB, EGAP, Informační místa pro podnikatele. • Geografická výhodnost území státu – dostupnost významných trhů, tranzitní potenciál. • Předpoklady pro rozvoj aktivního cestovního ruchu. • Dobrá telekomunikační infrastruktura. • Relativně vysoká kvalifikace a profesní adaptabilita pracovní síly. | <ul style="list-style-type: none"> • Nedostatečná přirozená motivace k podnikání způsobená narušením podnikatelských tradic po dobu desítek let. • Složitý daňový systém, zejména z pohledu nejmenších podnikatelů a vysoké celkové daňové zatížení zejména odvody na zdravotní a sociální pojištění. • Nízká efektivnost vymáhání práva. • Administrativně náročný způsob zakládání nových podnikatelských subjektů. • Nedostatečně rozvinutý systém specializovaných služeb (finančních, obchodních, technických apod.) pro mikro a malé podniky. • Nedostatečně rozvinutý systém celoživotního vzdělávání podnikatelů a jejich zaměstnanců. • Omezené možnosti národní ekonomiky pro vytvoření široce strukturovaného finančního trhu. • Administrativní náročnost při získávání přímých podpor pro podnikatele. • Nedostatečné propojení výzkumu a vývoje s podnikatelskou sférou. • Neexistence nástrojů podpory inovačně |

¹⁶ Tabulka: Sokolt, L.: *Koncepce podpory MSP na období 2007 – 2013*, MPO 2006
<http://www.mpo.cz/dokument17476.html>

| Silné stránky | Slabé stránky |
|--|---|
| | <p>zaměřených projektů malých firem s velmi krátkou historií.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relativně štědrý sociální systém s nedostatečným tlakem na část obyvatelstva k zapojení se do pracovního procesu. • Nedostatečná propojenost odborných a jazykových znalostí a praxe u zaměstnanců. • Struktura nabídky pracovní síly z hlediska její kvalifikace a lokalizace. |
| Příležitosti | Hrozby |
| <ul style="list-style-type: none"> • Vytvoření dlouhodobé materiální základny pro vzdělávací a poradenské služby k rozvoji podnikání. • Zjednodušení postupů zakládání podnikatelských subjektů. • Posílení práv věřitelů a vytvoření podmínek pro konstruktivní postupy řešení insolvence podnikatelů i osob. • Zlepšení ochrany intelektuálního vlastnictví (patenty a vzory). • Zjednodušení komunikace podnikatelů se státní správou s využitím informačních a komunikačních technologií. • Cílená propagace podnikatelství. • Zjednodušování daňového systému. • Zavedení a rozvoj systému celoživotního vzdělávání. • Zvýšení nabídky rizikového kapitálu pro financování inovačně zaměřených projektů malých firem s velmi krátkou historií. • Vytváření nových způsobů efektivní implementace nástrojů přímé podpory podnikatelům. • Odstraňování dočasných administrativních bariér při pronikání tuzemských firem na trhy EU. • Rozšíření podpory MSP na některé dosud nepodporované činnosti. | <ul style="list-style-type: none"> • Snížení prostředků EU v důsledku problému se schválením návrhu finanční perspektivy EU na období 2007-2013. • Nesladění postupů vlády a krajů v zaměření aktivit k podpoře podnikání. • Nevyvážená struktura přímých a nepřímých nástrojů podpory podnikání a priorit rozvoje MSP. • Nedostatečná implementační kapacita pro využití zvýšeného rozsahu prostředků ze strukturálních fondů. |

3.6 Analýza konkurenceschopnost malých a středních podniků¹⁷

| Silné stránky | Slabé stránky |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Obecné výhody MSP (pružnost reakce na vývoj na trhu, znalost lokálních trhů).• Přizpůsobivost pracovní síly.• Vysoká motivace k výkonu u vlastníků firem. | <ul style="list-style-type: none">• Omezený rozsah zkušeností a znalostí managementu, zejména v oblasti řízení a marketingu.• Nedostatečná kapitálová vybavenost, zejména malých a drobných podnikatelů a samostatně podnikajících fyzických osob.• Zastaralé technické vybavení části podniků, technologická zaostalost.• Nedostatek volných finančních prostředků podnikatelů k ochraně intelektuálního vlastnictví a průmyslových práv.• Málo vlastních značek, absence tradice firemní značky u podniků střední velikosti.• Zaostávání v oblasti designu.• Nedostatečná orientace v možnostech podpory pro MSP.• Vysoká energetická náročnost výroby.• Převaha výroby s malou přidanou hodnotou.• Nízká produktivita práce oproti průměru EU.• Nedostatečný důraz na rozvoj lidských zdrojů. |

¹⁷ Tabulka: Sokolt, L.: *Koncepce podpory MSP na období 2007 – 2013*, MPO 2006

<http://www.mpo.cz/dokument17476.html>

| Příležitosti | Hrozby |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Pronikání na nové části jednotného evropského trhu. • Rozvoj obchodu se státy východní Evropy a Asie, navázání na tradice dodávek investičního i spotřebního zboží na perspektivní trhy. • Zvýšení spolupráce firem v oblastech společného zájmu v rámci nákupních, odbytových a kooperačních sítí a klastrů. • Zavádění a využívání společných značek. • Širší využívání podpůrných programů, zejména s využitím prostředků EU. • Rozvoj výzkumu a vývoje ve prospěch MSP. • Spolupráce MSP s vysokými školami a výzkumnými pracovišti. | <ul style="list-style-type: none"> • Nedostatečná podpora investičních aktivit MSP v porovnání s investičními pobídkami určenými pro realizaci velkých rozvojových projektů, zpravidla zahraničních firem. • Nedostatek pracovních sil vyučených v technických a řemeslných oborech. • Konkurence velkých firem. • Odchod vysoce kvalifikovaných pracovníků do zahraničí. • Pokračování v technickém a technologickém zaostávání podniků. |

4. Programy na podporu malého a středního podnikání

Malé a střední podniky hrají klíčovou roli v hospodářském růstu země a jejich význam stále narůstá. Česká republika stejně jako většina ekonomik praktikuje program podpory MSP, který si klade za cíl zachování a zvýšení konkurenceschopnosti. Podpora je prováděna formou nepřímou a přímou.

Podpora se poskytuje ve formě návratné finanční výpomoci, dotace, finančního příspěvku, záruky nebo úvěru se sníženou úrokovou sazbou.

4.1 Nepřímá podpora MSP

Nepřímou podporu charakterizuje zejména vytváření příznivého prostředí pro MSP a to zjednodušováním administrativy a zmírňováním možných nepříznivých dopadů nových právních předpisů na MSP, ulehčujícím přístupem k informacím, ke vzdělávání a poradenství.

4.2 Přímá podpora MSP

Přímá podpora je zejména charakterizována nástroji, které zlepšují přístup MSP k finančním prostředkům, dále nástroji zaměřenými na realizaci jejich investičních záměrů nebo snižujícími náklady MSP. Přímou podporou MSP právně upravuje zákon č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání, ve znění pozdějších předpisů.

4.2.1 Hlavní poskytovatelé podpory MSP

Podporu poskytují zejména:

- Evropská unie
- Ministerstvo průmyslu a obchodu (např. v rámci programu PROGRES)
- Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest
- Česká agentura pro podporu obchodu CzechTrade
- Českomoravská záruční a rozvojová banka, a. s.
- komerční banky

4.3 Programy podpory z prostředků státního rozpočtu České republiky

V programovém období 2005 – 2010 probíhají v České republice tyto programy zaměřené převážně na podporu MSP:

ZÁRUKA – program záruk pro malé a střední podnikatele,

TRH – víceúčelový program podpory malých a středních podniků,

PROGRES – program podpory dynamicky se rozvíjejících malých a středních podnikatelů formou podřízených úvěrů, posilujících až 5 let kapitálové vybavení podnikatele

DESIGN – cílem programu je podpora malých a středních podniků při začleňování designu do podnikatelské strategie

PORADENSTVÍ - program podpory poradenských a vzdělávacích služeb pro malé a střední podnikatele

ALIANCE - program vytváření aliancí podniků a jejich prezentace v zahraničí. Cílem programu je zvýšení konkurenceschopnosti malých a středních podnikatelů na zahraničních trzích podporou marketingových aktivit aliance, zpracovávání marketingových cizojazyčných materiálů aliance.

4.3.1 Koncepce rozvoje malého a středního podnikání na období 2007 – 2013

Koncepce rozvoje malého a středního podnikání na období 2007 – 2013 navazuje na program Koncepce podpory malého středního podnikání v letech 2005 – 2006 a byla vytvořena ministerstvem průmyslu a obchodu v roce 2006.

Hlavním cílem koncepce je zajištění konkurenceschopnosti sektoru malých a středních podnikatelů působících na území České republiky, podpořit další rozvoj schopností těchto podniků, vytvářet nová pracovní místa, ovlivňovat ekonomický růst a vyrovnávat disproporce v rozvoji jednotlivých regionů. Koncepce předpokládá nutnost koordinace procesů s existujícími i připravovanými politikami Evropské unie, zejména politikou malého a středního podnikání a úzkou spolupráce s organizacemi podnikatelské samosprávy.

Dílčí cíle koncepce se týkají především:

- Zlepšení podmínek pro podnikání zejména v oblasti reálného zjednodušení v oblasti daňového systému, zakládání podniků a vymahatelnosti práva
- Zvýšení kvality sektoru malých a středních podnikatelů posílením významu podniků střední i malé velikosti schopných působit jako objemově významní subdodavatelé velkých nadnárodních podniků, pronikat s finálními výrobky na zahraniční trhy i mimo Evropskou unii, realizováním komerčních výstupů výzkumu a vývoje uskutečňovaného

ve spolupráci s tuzemskými vědecko-výzkumnými institucemi a přispívání k rozvoji znalostní ekonomiky.

- Zachování a posílení úlohy malých a středních podnikatelů jako tvůrce nových pracovních míst přispívajících ke snižování rozdílů v ekonomickém rozvoji regionů a jejich částí a podílejících se rozhodujícím způsobem na zabezpečení potřeb lokálních trhů zejména v oblasti služeb včetně cestovního ruchu, vzdělávání, zdravotnictví, stavebnictví a maloobchodu. Vytváření podmínek pro získávání podpory i pro podnikatelské subjekty, které úspěšně podnikají již delší dobu na trhu.
- Vytvoření dlouhodobě udržitelného základu (s využitím prostředků strukturálních fondů) pro poskytování přímých podpor pro malé a střední podnikatele prostřednictvím záruk, zvýhodněných úvěrů a rizikového kapitálu a zvýšit tak současně zájem soukromého kapitálu, zejména bank, na financování rozvoje těchto podnikatelů, zejména na modernizaci technického vybavení malých a středních podniků (hmotný a nehmotný investiční majetek).
- Integrovat v účelné míře v rámci celoplošných programů podpory průřezové a regionální priority, zejména zvyšování zaměstnanosti, zvýšit přehlednost a snížit administrativní náročnost získávání a využívání podpor pro malé a střední podnikatele.

4.4 Přímé formy podpory ze strukturálních fondů Evropské unie

Evropská unie považuje sektor MSP za páteř evropské ekonomiky a hybnou sílu inovací, zaměstnanosti a sociální integrace. Politika malých a středních podniků je jedním z pilířů Lisabonské strategie. Ve dnech 6. až 14. května 2009 Evropská komise pořádala první z Evropský týdnů MSP, které mají sloužit k prezentaci aktivit na podporu MSP a potenciálních podnikatelů. Programy pro podporu MSP se zaměřují zejména na zlepšování (zjednodušování) podnikatelského prostředí, rozšiřování a zkvalitňování infrastruktury pro rozvoj malého a středního podnikání.

Jako příklad úspěšného žadatele z řad MSP o dotaci můžeme uvést firmu Aminostar s.r.o. (podle informačního serveru ministerstva financí ARES spadá do kategorie 25 - 49 zaměstnanců), která získala v minulém období OP Průmysl a podnikání (2004-2006) dotaci z EU v hodnotě 3 653 000 Kč (Celkový rozpočet projektu: 14 489 000 Kč). Hlavním předmětem činnosti Aminostar je od roku 1998 především vývoj, výroba a distribuce ostatních potravinářských výrobků resp. výrobků pro správnou výživu sportovců. Hlavní

aktivitou projektu je nákup nové moderní výrobní technologie. Realizací projektu dojde ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti na tuzemském i mezinárodním trhu prostřednictvím zvýšení obrátu, zajištěním plného vytížení všech výrobních zařízení, které má společnost k dispozici, zvýšením počtu zaměstnanců, rozšíření sortimentu, snížení nákladů na výrobu, ucelení a inovací výrobního procesu.

MSP obecně patří mezi velice aktivní žadatele o dotace z EU, dle odhadu odborníků by mohly projekty MSP v programovém období 2007-2013 tvořit až 1/3 uznaných dotací. Avšak vzhledem ke své velikosti a omezené výši financí plánují většinou projekty menší velikosti v řádu milionů a díky omezenému rozpočtu jsou v celém programovacím období schopny realizovat pouze několik projektů.

4.4.1 Programy podpory nejen malých a středních podnikatelů

Podpora ze Strukturálních fondů je poskytována v rámci tzv. Operačních programů, a to v programovém období 2007-2013. Následující informace a údaje jsou čerpány z www.strukturalni-fondy.cz.

Operační program Průmysl a podnikání 2007 - 2013

Operační program Podnikání a inovace je zaměřený na podporu rozvoje podnikatelského prostředí a podporu přenosu výsledků výzkumu a vývoje do podnikatelské praxe. Podporuje vznik nových a rozvoj stávajících firem, jejich inovační potenciál a využívání moderních technologií a obnovitelných zdrojů energie. Umožňuje zkvalitňování infrastruktury a služeb pro podnikání a navazování spolupráce mezi podniky a vědeckovýzkumnými institucemi. Řídícím orgánem tohoto operačního programu je Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. Operační program byl schválen Evropskou komisí dne 3. prosince 2007.

Operační program Průmysl a podnikání je primárně určen podnikatelům, sdružením podnikatelů, výzkumným institucím, vysokým školám a ostatním vzdělávacím institucím, neziskovým organizacím, fyzickým osobám, územním samosprávným celkům a jimi zřizovaným a zakládaným organizacím, agenturám Czechinvest, CzechTrade a dalším.

Operační program Průmysl a podnikání je financován z Evropského fondu pro regionální rozvoj a je pro něj vyčleněno 3,04 miliard EUR, což činí přibližně 11,4 % veškerých prostředků určených z fondů EU pro Českou republiku. Z českých veřejných zdrojů má být navíc financování programu navýšeno o dalších 54 milionů EUR.

Operační program Podnikání a inovace se rozděluje na sedm logických celků, které jsou dále konkretizovány prostřednictvím tzv. oblastí podpor, které vymezují, jaké typy projektů mohou být v rámci příslušné prioritní osy podpořeny.

- **Vznik firem.** Prioritní osa 1 je určena např. na pořízení a rekonstrukce dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, hmotného majetku a pozemků, pořízení zásob, včetně drobného hmotného majetku, drobnější investičně zaměřené projekty s důrazem na diferenciaci charakteru podpory, zejména pro účely inovačně zaměřených projektů spin-off firem apod. Na prioritní osu 1 je z fondů EU vyčleněno 79,1 milionů EUR, tj. 2,6 % OPPI.
- **Rozvoj firem.** Prioritní osa 2 je určena např. na pořízení a rekonstrukce dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, hmotného majetku a pozemků, pořízení zásob, včetně drobného hmotného majetku, koupě podniku v konkurzu, financování pohledávek do lhůty splatnosti, rozvoj informačních a komunikačních technologií apod. Na prioritní osu 2 je z fondů EU vyčleněno 663 milionů EUR, tj. 21,8 % OPPI
- **Efektivní energie.** Prioritní osa 3 je určena např. na výstavbu a rekonstrukce zařízení na výrobu a rozvod elektrické a tepelné energie vyrobené z obnovitelných zdrojů, zavádění a modernizace systémů měření a regulace, modernizace, rekonstrukce a snižování ztrát v rozvodech elektřiny a tepla apod. Na prioritní osu 3 je z fondů EU vyčleněno 121,6 milionů EUR, tj. 4,0 % OPPI.
- **Inovace.** Prioritní osa 4 je určena např. na ochranu práv průmyslového vlastnictví, zvýšení technických a užitných hodnot výrobků, technologií a služeb, zavedení nových metod organizace firemních procesů a spolupráce s firmami a veřejnými institucemi, vznik či rozšíření vývojového centra zaměřeného na výzkum, vývoj a inovace výrobků a technologií apod. Na prioritní osu 4 je z fondů EU vyčleněno 680,2 milionů EUR, tj. 22,4 % OPPI.
- **Prostředí pro podnikání a inovace.** Prioritní osa 5 je určena např. na podporu vytváření a rozvoje územně koncentrovaných odvětvových nebo oborových seskupení podnikatelských subjektů, vědecko-výzkumných, vzdělávacích a jiných podpůrných institucí, podpora zapojování českých výzkumných institucí a podniků do mezinárodních technologických platforem, zakládání a rozvoj podnikatelských inkubátorů a podnikatelských inovačních center (BIC, PIC apod.), které provozují inkubátor, infrastruktura pro vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů podnikatelských subjektů, příprava

podnikatelské zóny, přeměna brownfieldu na podnikatelskou zónu apod. Na prioritní osu 5 je z fondů EU vyčleněno 1 168,9 milionů EUR, tj. 38,4 % OPPI.

- **Služby pro rozvoj podnikání.** Prioritní osa 6 je např. určena na rozvoj poradenství v oblasti eko-technologií a environmentálních systémů řízení, individuální projekty MSP a projekty seskupení MSP podporující vstup MSP na zahraniční trhy, společná účast na specializovaných výstavách a veletrzích v zahraničí apod. Na prioritní osu 6 je z fondů EU vyčleněno 239,9 milionů EUR, tj. 7,9 % OPPI.
- **Technická pomoc** Prioritní osa 7 je určena např. na financování aktivit spojených s řízením programu, např. platy pracovníků zapojených do řízení OPPI, výběr projektů, monitoring projektů a programu, zpracování studií a analýz, publicita programu, podpora schopnosti potenciálních příjemců čerpat finanční prostředky z programu apod. Na prioritní osu 7 je z fondů EU vyčleněno 89,6 milionů EUR, tj. 2,9 % OPPI.

Operační program Výzkum a vývoj pro inovace 2007 – 2013

Na posilování výzkumného, vývojového a proinovačního potenciálu ČR především prostřednictvím vysokých škol, výzkumných institucí a jejich spolupráci se soukromým sektorem je zaměřen Operační program Výzkum a vývoj pro inovace. Podpora se týká zejména vybavení výzkumných pracovišť moderní technikou, budování nových výzkumných pracovišť a zvyšování kapacity terciárního vzdělávání. Pro tyto účely je vymezeno 2070,68 milionů EUR.

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost 2007 – 2013

Finanční prostředky ve výši 1,83 miliard EUR jsou určeny pro Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost, který je zaměřený na zkvalitnění a modernizaci systémů počátečního, terciárního a dalšího vzdělávání, jejich propojení do komplexního systému celoživotního učení a ke zlepšení podmínek ve výzkumu a vývoji.

Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost 2007 - 2013

Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost je zaměřený na snižování nezaměstnanosti prostřednictvím aktivní politiky na trhu práce, profesního vzdělávání, dále na začleňování sociálně vyloučených obyvatel zpět do společnosti, zvyšování kvality veřejné správy a mezinárodní spolupráci v uvedených oblastech.

Z fondů EU je pro Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost vyčleněno celkem 1,84 miliard EUR, což činí přibližně 7 % veškerých prostředků určených z fondů EU pro Českou republiku. Z českého státního rozpočtu bude financování projektu navýšeno o dalších 320 milionů EUR. Operační program byl schválen Evropskou komisí dne 16. října 2007.

Podpora je vyčleněna pro poskytovatele sociálních služeb, vzdělávací a poradenské organizace, zaměstnavatelé, orgány státní správy, kraje, obce, svazky obcí a jejich asociace, orgány služeb zaměstnanosti a další. Řídícím orgánem Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost je Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR.

Mezi pět základních priorit OP LZZ patří:

- Adaptabilita
- Aktivní politika trhu práce
- Sociální integrace a rovné příležitosti
- Veřejná správa a veřejné služby
- Mezinárodní spolupráce
- Technická pomoc

Operační program životní prostředí 2007 – 2013

Operační program Životní prostředí (OPŽP) je druhý největší český operační program. Z fondů EU je pro něj vyčleněno 4,92 miliard EUR, což je asi 18,4 % veškerých prostředků určených z fondů EU pro Českou republiku. Z českého státního rozpočtu bude financování projektu navýšeno o 0,87 miliard EUR. Operační program byl schválen Evropskou komisí dne 20. 12. 2007. Řídícím orgánem OPŽP je Ministerstvo životního prostředí ČR. OPŽP je určen zejména pro obce, kraje, státní organizace a podniky, příspěvkové organizace a organizační složky obcí, krajů a státu, nestátní neziskové organizace, fyzické osoby, podnikatelé, společenství vlastníků jednotek, veřejné výzkumné instituce a další.

OP Životní prostředí se dělí na 8 prioritních os:

- Zlepšování vodohospodářské infrastruktury a snižování rizika povodní
- Zlepšování kvality ovzduší a snižování emisí
- Udržitelné využívání zdrojů energie
- Zkvalitnění nakládání s odpady a odstraňování starých ekologických zátěží
- Omezování průmyslového znečištění a snižování environmentálních rizik

- Zlepšování stavu přírody a krajiny
- Rozvoj infrastruktury pro environmentální vzdělávání, poradenství a osvětu
- Technická pomoc

Regionální operační programy 2007 – 2013

Pro období 2007—2013 je připraveno celkem sedm regionálních operačních programů (ROP) určených pro celé území České republiky s výjimkou Hlavního města Prahy.

Regionální operační programy se zaměřují zejména na:

- Regionální rozvoj podnikání - Např. rekonstrukce, modernizace a revitalizace stávajících objektů pro podnikání včetně brownfields, investice do dopravní a technické infrastruktury průmyslových zón a lokalit menšího rozsahu, podpora investic zlepšujících materiálně-technické vybavení a podmínky firem, škol a učilišť určených pro zaškolení absolventu a osvojení praktických dovedností apod.
- Dopravní dostupnost a obslužnost
- Rozvoj území
- Rozvoj cestovního ruchu

Operační program Doprava 2007 – 2013

Na zkvalitnění infrastruktury a vzájemné propojenosti železniční, silniční a říční dopravy v rámci tzv. transevropských dopravních sítí je zaměřen Operační program Doprava. Pro jeho potřeby byla vyčleněna největší částka – 5,77 miliard EUR.

Operační program Technická pomoc 2007 – 2013

Operační program Technická pomoc je určen k podpoře jednotného přístupu na národní úrovni pro zajištění aktivit efektivního řízení, kontroly, sledování a vyhodnocování realizace Národního strategického referenčního rámce (NSRR), který zastřešuje aktivity politiky hospodářské a sociální soudržnosti v ČR v letech 2007—2013.

5. Klastry aneb kooperativní strategie

V současné době velmi diskutovanou možností zvýšení hlavně inovační, ale i konkurenční schopnosti MSP je sdružování do tzv. klastrů. Kooperativní formy mohou zvýšit konkurenceschopnost podniků a eliminovat jejich nevýhody (např. nižší kapitálovou vybavenost, nízký počet inovací, malé propojení s univerzitami, nižší konkurenceschopnost vůči silnějším zahraničním konkurentům apod.).

Klaster může být všestranně výhodné partnerství firem a dalších institucí (vysoké školy, stát, apod.). Zúčastněné společnosti si sice konkurují, ale současně řeší mnoho obdobných problémů (nedostatečné zdroje na výzkum, vzdělávání zaměstnanců, přístup k dodavatelům apod.). Kooperativní strategie může pomoci v těchto oblastech řadu omezení překonat a pomoci získat firmám zapojeným v klastru konkurenční výhodu.

Klaster může:

- zlepšit výsledky společností do nich zapojených
- zvýšit počet inovací
- iniciovat vznik nových firem
- zvýšit export
- přilákat atraktivní investice
- podpořit výzkumnou základnu
- podpořit rozvoj kraje

5.1 Definice klastru

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 poskytovatelé speciální infrastruktury. Klastry se často rozšiřují směrem dolů k odbytovým kanálům a zákazníkům do stran k výrobcům komplementárních produktů a společnostem v průmyslových odvětvích příbuzných z hlediska dovedností, technologií nebo společných vstupů. Mnoho klastrů také zahrnuje vládní či jiné instituce – jako např. univerzity, normotvorné agentury, výzkumné týmy či obchodní asociace

– které poskytují specializovaná školení, vzdělávání, informace, výzkum a technickou podporu.¹⁸

Agentura Czechinvest (www.czechinvest.org) definuje klastr jako soubor regionálně propojených společností (podnikatelů) a přidružených institucí a organizací - zejména institucí terciárního vzdělávání (vysokých škol, vyšších odborných škol) - jejichž vazby mají potenciál k upevnění a zvýšení jejich konkurenceschopnosti.

5.2 Typologie klastrů¹⁹

5.2.1 Klastry založené na hodnotovém řetězci

Klastry založené na hodnotovém řetězci jsou obecně definovány sítí dodavatelských vazeb. Například automobilový klastr je obvykle vybudován kolem páteře hodnotového řetězce spojujícího výrobce automobilů s jeho dodavateli, kteří mohou být dále spojeni s výrobcí specializovaný průmyslových zařízení, elektroniky, plastů, gumy a textilu.

5.2.2 Klastry založené na kompetencích

Klastr založený na kompetencích se soustředí na konkrétní oblast technické expertízy nebo kompetence v regionu, jako jsou například výzkumné nebo vzdělávací dovednosti. Příklad takového klastru by mohly být informační technologie a software, jejichž geografická koncentrace může být zřejmá, avšak aplikace a klienti pro tyto dovednosti jsou velmi různorodé.

5.3 Hlavní přínosy pro firmy zapojené v klastru

Pro dosažení konkurenceschopnosti musí existovat propojení a souhra několika aspektů²⁰:

- jak kvalitně jsou firmy schopny využít dostupných vstupů a jak je zdokonalují na tom či onom konkrétním místě
- jak kvalitně firmy soutěží, tj. zda pro zvyšování produktivity využívají sofistikovaných metod, pokrokových technologií, nebo nabízejí jedinečné výrobky či služby
- jak kvalitní je na daném místě podnikatelské prostředí, které je dáno hospodářskou politikou (průřezové faktory jako daň z příjmu, dopravní infrastruktura, atd.), ale také

¹⁸ Porter, M. E. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press, 1998

¹⁹ Průvodce klastrem. Dostupný z <http://www.czechinvest.org/data/files/pruvodce-klastrem-63.pdf>

²⁰ Břusková, P.: Průmyslové klastry. Ostrava 2003. Dostupný z: http://www.jic.cz/soubory/knihovna/prumyslove_klastry.pdf

základními vlastnostmi klastru (např. přítomnost konkrétních typů dodavatelů nebo konkrétně zaměřené vysoké školy).

Firma v klastru má tudíž souhrou všech těchto aspektů vyšší šanci konkurenceschopnosti dosáhnout.

Řízený klaster jako seskupení spolupracujících i soutěžících firem a subjektů vytváří živnou půdu pro tvorbu nových strategií s využitím inovací, zvyšování produktivity vedoucí k prosperitě, ze které těží celé širší společenství.

5.3.1 Informace

Poskytování a sdílení informací patří mezi základní poslání klastru. Nově příchozí člen klastru poskytuje základní rozsah informací o své firmě do databáze – registru, který slouží analýzám a vyhodnocování klastru, jak pro potřeby směrem dovnitř klastru (mapovat klaster jako celek, možnost poznání členů mezi sebou, vysledování dodavatelských řetězců apod.), tak pro potřeby směrem ven, tj. pro prezentaci a marketing klastru na regionální, národní a mezinárodní úrovni. V klastru se však nejedná pouze o jednostranný tok od řídicí jednotky klastru směrem k členům. Proudění informací musí být oboustranné a neustále aktuální, informace bývají většinou zdarma.

5.3.2 Komunikace

Klaster je prostor pro odstraňování komunikačních bariér, komunikací vznikají kontakty, přístup k většímu rozsahu příležitostí. Otevřená komunikace je známkou partnerské rovnocennosti, komunikační otevřenost obohacuje jak samotného člena, tak členy navzájem. Klaster má funkci facilitátora, pomáhá tam, kde existuje nedůvěra a nízký rozvoj vzájemných vztahů.

Klaster pořádá řadu společných akcí s cílem rozvíjet vzájemně propojenou síť (odborní moderátoři, návštěvy podniků, semináře, výcvik), včetně účasti zástupců místních státních a samosprávných orgánů, a vytvářet tak i neformální prostor pro komunikaci uvnitř klastru.

5.3.3 Spolupráce

Klaster je ve své podstatě síť a tým je předurčen pro spolupráci, kooperaci. Klaster napomáhá v identifikaci možných společných projektů, nacházení vhodných partnerů uvnitř klastru, organizaci kontaktů, jednání a odborných konzultací. Zajišťuje operativní zpřístupnění

poptávky po partnerech, subdodávkách, volných kapacitách, nevyužívaných prostorách aj. na základě podnětů z okolí klastru a zahraničí, tj. vytváří předpoklady pro možnou budoucí spolupráci. V rámci klastru by měla být spolupráce kombinována se zachováním konkurence a rivality

5.3.4 Vzdělávání

Klaster se díky kontaktům s nositeli nových poznatků (specializované agentury jako je CzechInvest, CzechTrade, nadnárodní firmy apod.) jako první setkává s nejnovějšími náměty v obecné či odborné problematice a zpřístupňuje je svým členům. Příkladem může být možnost porovnání se s velkým vzorkem evropských firem metodou "Benchmarking Index", nebo aplikace nových přístupů ve vztahu zaměstnavatel - zaměstnanec podle britského standardu "Investors in People".

5.3.5 Poradenství a lobbying

Každý člen klastru může těžit z koncentrace informací, osobností, kontaktů a příležitostí, které jsou neoddělitelnou součástí klastru. Řídící jednotka klastru slouží jako poradenské centrum a dle zaměření klastru a jeho potřeb může poskytovat pomoc při:

- získávání informací o národních a nadnárodních vládních podpůrných programech
- zpracovávání žádostí na čerpání prostředků z Evropských strukturálních fondů
- nalezení vhodného partnera nebo finančních zdrojů

Díky spolupráci klastru úzce spolupracuje s regionálními vedoucími institucemi a společně vytvářejí prostor pro celou škálu podpůrných aktivit ve prospěch rozvoje klastru. Klaster dává podněty pro témata grantových programů, jejichž řešení klíčovým způsobem posune rozvoj klastru kupředu. Znalost problémů a potřeb firem v klastru umožní prosazování společných zájmů členů klastru u místních, regionálních a státních orgánů.²¹

5.3.6 Public relation a marketing

Každý klaster se musí prezentovat na veřejnosti, jednak aby přilákal nové členy, ale také, aby nastolil důvěru a pozitivní postoje vůči danému průmyslovému odvětví a celému regionu. Nejdůležitější úkolem klastru je však vybudování společné identity firem v klastru.

²¹ Břusková, P.: Průmyslové klastry. Ostrava 2003. Dostupný z: http://www.jic.cz/soubory/knihovna/prumyslove_klastry.pdf

Sounáležitost s logem klastru, řada finančně a organizačně náročných akcí v rámci Public Relations, médií, internetu, zpracování prezentačních materiálů a publikací včetně jazykových mutací a jejich šíření, to všechno přináší konkrétní přidanou hodnotu i jednotlivému členu, který je touto formou v rámci klastru propagován. Náklady na propagaci se obvykle dělí mezi členy klastry a zvláště u u menších firem takto člen dosáhne na mezinárodní veletrhy, zahraniční prezentace, odvětvové akce apod. v míře, kterou by sám nemohl finančně, organizačně ani materiálně zvládnout.

Významným cílem marketingu klastru i daného regionu je i přilákání zahraničního investora, který by byl právě oním náročným odběratelem vyžadujícím kvalitu, inovace a vzdělávání a umožňujícím tak další rozvoj místních dodavatelů.

5.3.7 Produktivita

Člen klastru má usnadněnu cestu k zvyšování produktivity tím, že uvnitř klastru získává:

- přístup ke specializovaným vstupům a pracovním silám, což pomáhá snižovat transakční náklady;
- přístup k optimalizaci dodavatelského řetězce;
- přístup k informacím (tok informací v klastru, osobní kontakty, rychlejší informace o potřebách zákazníka)
- přehled o možnostech doplňkových aktivit chybějících v klastru (nejen poskytnutí služby nebo dodání zboží, ale zpracování např. výrobního designu, návrhu logistiky, poskytování služeb after-sale, vznik nové firmy) s cílem zvýšení přidané hodnoty produktu
- možnost sdílení nákladů a investic
- přístup k institucím a veřejným zdrojům
- možnost porovnání vlastní výkonnosti s jinými v klastru - benchmarking

Přítomnost firmy v klastru ve svém důsledku snižuje podnikatelské náklady, ať už se jedná o organizování společných nákupů, společného marketingu, společného výzkumně-vývojového projektu, společné logistiky nebo společné výchovy nových pracovních sil, což vytváří prostor pro zvyšování produktivity.²²

²² Břusková, P.: Průmyslové klastry. Ostrava 2003. Dostupný z: http://www.jic.cz/soubory/knihovna/prumyslove_klastry.pdf

5.3.8 Inovace

Jedním z hlavních cílů klastru je zvýšení inovačního potenciálu jeho členů a následný rozvoj výrobků s vyšší přidanou hodnotou. Firmy zapojené v klastru vnímají zřetelněji a rychleji nové technologické, provozní a dodavatelské možnosti a nové potřeby zákazníka. Firmy v klastru těží z koncentrace firem se znalostí zákazníka a již vytvořenými vztahy, možnostmi vzájemného srovnávání s firmami v příbuzných odvětvích, přítomnosti specializovaných subjektů poskytujících informace.

Členové klastru mnohem rychleji zjistí mezeru ve výrobním řetězci, službách nebo subdodávkách a mohou vytvořením nové firmy tuto mezeru vyplnit. Malé flexibilní spin-offs (nové firmy vzniklé vyčleněním z mateřské organizace) jsou nositeli inovace celého klastru, kde velké firmy často trpí setrvačností. V důsledku tvorby nových firem se klastry s časem rozrůstají do šířky a hloubky, což dále zvyšuje výhody členství v silném klastru.²³

5.3.9 Internacionalizace

Klastr svou podstatou usnadňuje vznik mezinárodně konkurenceschopného podnikání, podporuje propagaci klastru, firem a jejich výrobků v zahraničí, hledání partnerů pro společné podniky, podporu vzniku společných podniků a v neposlední řadě zprostředkovává informace o zahraničních firmách, trzích a jejich trendech, které mohou záměry firem pozitivně či negativně ovlivnit. Významnou roli hrají také zahraniční investice, ať už se jedná o firmy z klastru, které je přitahují, nebo ty, které chtějí samy v zahraničí investovat. Klastr tyto aktivity usnadňuje, protože je nepřehlédnutelný a umožňuje využívat společných zkušeností a informací.

5.3.10 Konkurenceschopnost

Z hlediska klastru je konkurenceschopnost chápána jako výsledku produktivity a inovací, nikoliv nízkých mezd, nízkých daní a podhodnocené měny. Nemá význam být členem klastru, když je firma neproduktivní. Firma se stává produktivní zejména uplatňováním sofistikovaných metod soutěže, využitím pokrokové technologie, nabídkou jedinečných výrobků a služeb, zvyšováním přidané hodnoty svých výrobků. Neplatí už jen nízké náklady, ale hlavní roli hraje strategická odlišnost, škála poskytovaných služeb a přístupy používané

²³ Břusková, P.: Průmyslové klastry. Ostrava 2003. Dostupný z:
http://www.jic.cz/soubory/knihovna/prumyslove_klastry.pdf

pro mezinárodní odbyt. Podpora konkurenceschopnosti firem v klastru je obsažena v samotném poslání klastru a v celé řadě již zmíněných stimulů a komplexních služeb.

Klastry ovlivňují konkurenceschopnost třemi významnými způsoby:

- zvyšováním produktivity vlastních firem nebo celého odvětví
- zvyšováním kapacity vlastních firem pro inovace a tudíž pro růst produktivity
- stimulací vzniku nových podnikatelských subjektů podporujících inovace a rozšiřujících klastr

5.4 Případové studie vybraných klastrů

K významným českým klastrům patří například Plastikářský klastr (Zlínský kraj), Klastr OMNIPACK (Klastr výrobců obalů, Královeshradecký kraj), Envicrack (Klastr obnovitelných zdrojů energie, Moravskoslezský kraj), EKOGEN (Zpracování jemných anorganických odpadních materiálů ve stavebnictví, Jihočeský kraj) nebo Klastr českých nábytkářů (Kraj Jihomoravský, Pardubický, Královeshradecký a Vysočina).

Mezi významné evropské klastry můžeme zařadit Kunststoff Cluster (plastikářský průmysl, Horní Rakousko), Borg plast-net (plastikářský průmysl, Norsko), Holzcluster Tirol (dřevařský průmysl, Rakousko) nebo Pannon Mechatronikai Klaszter – PANEL (mechanotronika, Maďarsko).

5.4.1 Klastr OMNIPACK

Klastr OMNIPACK je klastr zaměřený na obaly a obalovou techniku, vznikl na podzim roku 2005 a sdružuje podniky věnující se obalovým technologiím v regionu Královeshradeckém, Pardubickém a Vysočina. Klastr má právní formu **družstva**. V současné době klastr OMNIPACK sdružuje 38 členů (viz. příloha), zejména výrobců obalů, zpracovatelé odpadů, univerzita a společnosti zabývající se výzkumem, vývojem a testováním. Výrobní jádro tvoří 23 společností rozdělených do tří základních sekcí: Sekce plastových obalů a zpracovatelů plast, Sekce papírových a kartonových obalu, Sekce strojírenství pro logistické procesy. Z univerzit se na spolupráci s klastrem podílejí zejména Univerzita Pardubice (je i členem OMNIPACKU), Západočeská univerzita v Plzni, VŠCHT v Praze a ČVUT v Praze.

Vizí klastru je stát se špičkovým centrem pro rozvoj obalového průmyslu v České republice a pro podporu vývoje a výroby kombinovaných obalových a přepravních systémů značky OMNIPACK. Klastr OMNIPACK se chce stát jedničkou na trhu obalového průmyslu ve střední a východní Evropě.

Podpora a rozvoj obalového průmyslu posilováním konkurenceschopnosti a inovačních aktivit a propagace regionů jako centra kombinovaných obalů pro komplexní řešení obalových a přepravních systémů značky OMNIPACK je hlavním **posláním klastru**.

Strategií klastru je být silné společenství spolupracujících i vzájemně si konkurujících firem z oblasti výroby obalů, obalové techniky, servisních organizací, výzkumných a vzdělávacích institucí a podporovat a koordinovat jejich spolupráci a docílit tak zvýšení konkurenceschopnosti, zvýšení počtu zaváděných inovací a růstu exportu.

Financování klastru probíhá skrze jednorázové členské poplatky při vstupu do družstva (základní vklad 5000 Kč, akademické členství 1 Kč, zápisné 300 Kč, společnosti dále platí za poskytnuté služby). Klastr též čerpá finanční prostředky z dotací OPMP Klastry.

Priority klastru OMNIPACK

Propagace regionů Královéhradeckého, Pardubického a Vysočina jako významného centra obalového průmyslu a systému OMNIPACK jako značky komplexních kombinovaných obalových a přepravních systému.

Podpora inovací v obalovém průmyslu posilováním vazeb vědecko-výzkumných organizací a průmyslových podniků v rámci klastru. Vytvořit v rámci klastru centrum inovací a kvalifikovaných pracovních sil pro obalový průmysl.

Zvýšení konkurenceschopnosti, podpora exportu a dosažení mezinárodní konkurenceschopnosti členů klastru.

Rozvoj sociálních a podnikatelských standardů posilujících vazby mezi členy klastru.

Realizované projekty klastru OMNIPACK

Jedním z prvních projektů bylo vybavení společného **Vývojového a zkušebního centra Klastru OMNIPACK**. V rámci investice v hodnotě 22 milionů Kč bylo pořízeno celkem 13 zařízení, například 3D Scanner ATOS 1 (optické skenování složitých dílů) nebo klimatická komora (ověření klimatických podmínek na obal a fixační prvky) či vzorovací stůl a vývojové

pracoviště pro pěnové materiály. Velkým úspěchem Vývojového a zkušebního centra bylo zaregistrování čtyř užitečných vzorů obalů

Klaster výrobců obalů školí nejen zaměstnance členů klasteru v rámci projektu: **Rozvojem lidských zdrojů k trvalé a kvalitní zaměstnanosti, ke konkurenceschopnosti firem průmyslu obalů a obalové techniky**. Tento projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky. V roce 2007 realizoval například školení Prodejních dovedností, Motivace a stimulace zaměstnanců, Komunikace, Trénink cenového vyjednávání pro prodejce a nákupčí, Uspokojování zákazníků a budování dlouhodobých vztahů či Konkurenceschopná výroba a time management.

Klaster OMNIPACK provozuje **webové stránky** www.klastromnipack.cz a www.euroobaly.cz, které mají za cíl zprostředkovávat kontakty mezi spotřebiteli a dodavateli obalů a obalových materiálů. Služby portálu jsou zdarma, členové klasteru platí pouze administrativní poplatek za zavedení do systému.

Klaster dále nabízí možnost získání **zvýhodněného pojištění** pro člena klasteru u České pojišťovny.

Klaster se pravidelně prezentuje prostřednictvím **veletrhů**, konferencí a inzerátů.

5.4.2 Klaster Holzcluster Tirol

Klaster Holzcluster Tirol je zaměřen na dřevařský a lesnický sektor, vznikl v roce 2003 a sdružuje podniky v regionu **Tyrolsko** (Rakousko). Klaster má právní formu **asociace**. V současné době klaster Holzcluster Tirol sdružuje 90 členů (každý rok však přibývá přibližně pět až deset nových členů), zejména působících v oborech lesnictví, pilařský a dřevařský průmysl, obchod se dřevem, tesařské podniky, stolaři a truhláři. Dále se na spolupráci s klastrem podílejí i instituce z oblasti výzkumu a vzdělávání, například Univerzita v Innsbrucku či Vyšší technické učiliště v Imstu.

Klaster se zaměřuje na horizontální a vertikální propojení tyrolských podniků v oboru lesnictví a dřevařství. Hlavním těžištěm činností klasteru je podpora expanze na nové trhy, zvyšování kvalifikace, společné projekty podél hodnotového řetězce nebo efektivní transfer

znalostí a technologií mezi vědou, výzkumem a praxí. Klastř provozuje vlastní webové stránky www.holzcluster-tirol.at .

Klastř Holzcluster Tirol jako jeden z mála nepožaduje pravidelné členské příspěvky, firmy platí pouze za poskytnuté služby. Většinovým podílem (60%) je klastř financován dotacemi z regionálních zdrojů (zemská vláda Tyrolska), částečně též z fondů EU.

Realizované projekty klastř Holzcluster Tirol

Projekt Holzfenstern spočívá v marketingové podpoře a lobování ve prospěch používání dřevěných oken. Hlavním cílem je prosazení vládních dotací při využití dřevěných oken na úkor plastových. **Projekt Costa Rica** si klade za cíl vytvořit síť spolupracujících partnerů na vývoj nových výrobků z týkového dřeva, které se pěstuje na Costa Rice. **Projekt Zirbe** se zaměřuje na využití speciálního druhu dřeva, který roste v Tyrolsku (borovice limba). **Projekt Baumstark** spojil v roce 2004 devět samostatných firem v oboru stolařství a nábytkářství pod jednu značku Baumstark.

Klastř také každoročně pořádá „Tyrolský den dřeva“, školí zaměstnance, pořádá semináře a lobuje ve vládě (viz. Projekt Holzfenstern).

6. Závěr

Konkurenceschopnost je klíčovým prvkem pro přežití a úspěšný vývoj podniku, a to nehledě na jeho velikost. Malé a střední podniky se vyznačují zejména svým flexibilním přístupem a pružnými reakcemi na měnící se podmínky. Významně přispívají k regulaci nezaměstnanosti vytvářením mnoha pracovních míst na trhu práce a jsou nositeli řady významných inovací. Jejich setrvání na trhu však bývá mnohem kratší než u velkých, nadnárodních podniků. Podpora malých a středních podniků v rámci hospodářské soutěže přispívá k lepšímu fungování vnitřního trhu, což si uvědomují jak národní vlády, tak Evropská unie a každoročně vynakládají částky v řádech miliard Kč na jejich podporu. Ne však každý malý a střední podnik podporu získá, mnoho jich nemá potřebnou infrastrukturu nutnou pro získání dotace a není ochotno agendu spojenou se získáním dotace přenechat (spolu s částí přidělených dotačních prostředků) zprostředkující organizaci, zároveň však nechce (a mnohdy ani nemůže) ustanovit celé oddělení, které by se věnovalo přípravě a následnému prosazení svého projektu v některém z dotačních programů Evropské unie.

Dle mého názoru je právě neschopnost plně využít dotačních programů i přes veškeré informační kampaně jedním z největších faktorů omezujících rozvoj MSP. V budoucnu by bylo jistě přínosné více rozpracovat jednotlivé případové studie úspěšných žadatelů o dotace, protože současné informační zdroje se věnují zejména dotačním projektům velkých firem a státních institucí, ale MSP jsou zřejmě kvůli malému objemu dotace opomíjeny.

V globálním ekonomickém prostředí vítězí jen ti nejvýkonnější a nejlepší, kteří zvládnou pružně reagovat na vývoj situace na trhu a využít všech šancí, které se jim nabízí. Neznamená to pouze příležitost pro velké podniky, ale naopak díky možnosti rychlé reakce na změny se vytváří prostor i pro podniky malé. Neoddiskutovatelný je také fakt, že malé podniky jsou velmi často jedinými subjekty na straně nabídky v tržních výklencích, které stojí na okraji zájmu velkých firem. Využívání nik umožňuje být sofistikovaným globálním hráčem s úzkou produktovou linií. Malé podniky mohou těžit z větší pružnosti v reakcích na tržní poptávku, velké naopak disponují větším objemem finančních zdrojů umožňujících investice v oblasti inovací a reklamy.

V dnešních podmínkách nestálosti a neustálých změn nemůžeme reálně očekávat, že by se dalo dosáhnout něčeho, jako je „udržitelná konkurenční výhoda“ nebo nalezení „definitivního řešení“. Veškerá řešení a konkurenční výhody by měly být chápány v nejlepším případě jako dočasné, jediné, co by mělo být trvalé, je snaha vytvářet nové výhody. Je tedy třeba neustále bojovat o své místo na trhu, zřetelně se oddělit od konkurence a využít všechny zbraně, které máme k dispozici, jako flexibilita, rychlá a dobrá orientace na trhu kreativita podnikatelského myšlení, schopnost inovace či implementace nástrojů moderního managementu. Nesmíme zapomenout ani na hledání možností, jak zvýšit svou efektivnost a výkonnost, na získávání více informací o potřebách současných i potenciálních zákazníků.

Podle mého mínění je v současné době jednou z nejpřínosnějších možností, jak zvýšit svoje šance uspět na trhu, zapojení se do klastru a plné využívání všech výhod, které tato spolupráce přináší, ať už zlepšením právě konkurenceschopnosti či inovačních možností, snazším dosáhnutím na dotace díky vzájemné informační výměně nebo snazším dosáhnutím na zahraniční trhy, které by malé firmě jinak zůstaly zapovězeny.

7. Použitá literatura

Davidson, M. *Jak se stát skvělým stratégem*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-45-X

Jáč, I., Rydvaldová, P., Žížka, M.: *Inovace v malém a středním podnikání*. 1. vyd. Brno, Computer Press a.s., 2005. ISBN 80-251-0853-8

Košturiak, J; Chal, J.: *Inovace. Vaše konkurenční výhoda*. 1. vyd. Brno, Computer Press a.s., 2008. ISBN 978-80-251-1929-7

Pavelková D. a kol.: *Klastry a jejich vliv na výkonnost firem*. 1. vyd. Praha, Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2689-2

Mareš, D.: *Kooperativní strategie – klastry a podnikatelské sítě*. 1. vyd. Praha, Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1264-8

Havlíček K., Kašík, M.: *Marketingové řízení malých a středních podniků*. 1. vyd. Praha Management press, 2005. ISBN 80-7261-120-8

Kotler, P.: *Inovativní marketing*. 1. vyd. Praha. Grada Publishing a.s., 2005. ISBN 80-247-0921-X

Porter, M. E. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press, 1998

Porter, M. E., *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-12-0

Švejda, P. a kol.: *Základy inovačního podnikání. Asociace inovačního podnikání*, 1. vyd. Praha 2002. ISBN 80-903153-1-3

Tomek, G., Vávrová, V.: *Jak zvýšit konkurenceschopnost firmy*. Praha, 1. vyd. C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-098-0

Vlček a kol.: *Ekonomie a ekonomika*, 1.vyd. Praha, ASPI 2005 ISBN: 80-7357-103-X

Vojtík, V.: *Vybrané kapitoly z managementu malých a středních podniků I*. 1. vyd. Praha, Oeconomica, 2007. ISBN 80-245-0781-1.

Zeman, K., Hezina, M., Heřman, J. *Průmyslové inovace*. 1. vyd. Praha VŠE 2002, ISBN 80-245-0434-0

Brušková, P.: Průmyslové klastry – Nová strategie zvyšování konkurenceschopnosti firem a regionálního rozvoje. Informační brožurka k problematice průmyslových klastrů, Ostrava, 2003

Internetové zdroje:

www.inovace.cz

www.aipcr.cz

www.czechinvest.org



www.strukturalni-fondy.cz.

www.businessinfo.cz





www.klastromnipack.cz

www.holzcluster-tirol.at/en/

8. Příloha : Členové klastru OMNIPACK

| Název společnosti | Adresa | Logo |
|--------------------------|---|---|
| Ing. Pavel Hájek – ELPRO | E. Beneše 1535 500 12 Hradec Králové |  ING. PAVEL HÁJEK |
| HV SYS s.r.o. | Ondříčkova 609/27 130 00 Praha 3 |  |
| H&H s.r.o. | Okružní 1144 500 03 Hradec Králové |  |
| KOVPAL DOBRUŠKA, s.r.o. | Černíkovice 115 517 04 |  |
| OMNIPACK s.r.o. | V Lužinách 113 551 01 Jaroměř |  |
| ORPA Papír, a.s. | Nádražní 150, Žichlínské předměstí 563 26 Lanškroun |  |
| PolyPLASTY s.r.o. | Husova 249 51 01 Jaroměř |  |
| SERVISBAL OBALY s.r.o. | Na Pořící 661 518 01 Dobruška |  |
| SKHB s.r.o. | Senožaty 117 394 56 | |
| Solpap, s. r.o. | Resslova 350 503 46 Třebechovice pod Orebem |  |
| TANEX, PLASTY a.s. | Husova 249 551 01 Jaroměř |  |
| TESLA JIHLAVA, a.s. | Havlíčková 30 586 26 Jihlava |  |
| YATE spol. s r.o. | Vančurovo Nám. 309 500 02 Hradec Králové |  |
| CASSIOPEIA spol. s r.o. | U pošty čp. 78 658 23 Ždírec nad Doubravou | |
| EKMA HB s.r.o. | Horní 2002 580 01 Havlíčkův Brod | |

| Název společnosti | Adresa | Logo |
|--|---|---|
| EUPC s.r.o. | Závěrka 3 169 00 Praha 6 |  |
| Institut průmyslového managementu, spol. s r.o. | Univerzitní 22 320 00 Plzeň |  |
| Institut Svazu průmyslu ČR | Mikulandská 135/7 113 61 Praha 1 |  |
| Miloš Vognar – M&V | Milady Horákové 262 500 06 Hradec Králové |  |
| S&D STROJÍRNA společnost s ručením omezeným PROSETÍN | Prosetín, okr. Chrudim 539 76 |  |
| TRH TRANSPORT SPEDICE s.r.o. | U Fotochemy 500 02 Hradec Králové |  |
| Univerzita Pardubice Fakulta ekonomicko-správní | Studentská 95 532 10 Pardubice |  |
| NETPLAST a.s. | Křemencova 182/15 110 00 Praha 1 |  |
| INNOMIA a.s. | Husova 114 551 01 Jaroměř |  |
| Svaz českých a moravských výrobních družstev | Václavské nám. 21 113 60 Praha 1 |  |
| Institut rozvoje evropských regionů, o.p.s. | Studenstká 95 532 10 Pardubice |  |
| TT Klávesnice, a.s. | Hruškové Dvory 56 586 01 Jihlava |  |
| Decoleta, a.s. | Havlíčkova 30 586 26 Jihlava |  |
| MODIA, a.s. | Hruškové Dvory 53 586 01 Jihlava |  |
| Bauch, Navrátil s.r.o. | Pod Vinicemi 1046 549 01 Nové Město nad Metují |  |
| Veletřhy Brno a.s. | Výstaviště 1 647 00 Brno |  |
| SOLEA CZ výrobní družstvo | Rybník 242 560 02 Česká Třebová |  |

| Název společnosti | Adresa | Logo |
|-----------------------|---|---|
| Flídr plast s.r.o. | Široký Důl 200 572 01 Polička |  |
| FONAK Kbelnice s.r.o. | Kbelnice 67 506 21 Jičín |  |
| UNIS-PLASTY s.r.o | Chýnovská 535 391 11 Planá nad Lužnicí |  |
| Hronovský a.s. | Osma 481 549 01 Nové Město nad Metují |  |