

# Klastre - nové nástroje ekonomického rozvoja.

doc. Ing. Ignác Prno, CSc. - TnUAD

## 1. Čo sú to klastre

V prvej fáze globalizácie bola zdrojom konkurenčnej výhody samotná globálnosť, čiže schopnosť podniku aktivizovať a mobilizovať vstupy a aktíva presahujúce hranicu štátov. Medzinárodné podniky tak získavali výhodu pred podnikmi, ktoré sa nevymanili zo svojej domácej orientácie. Vstupujeme však do novej fázy, ktorá je omnoho menej intuitívna, pretože globálnosť sa dnes považuje za samozrejmu. Podnik dnes musí hľadať zdroje vstupu v najlacnejších lokalitách, musí hľadať medzinárodné zdroje kapitálu a musí svoje závody budovať v krajinách s nízkymi mzdovými nákladmi, ak sa zaoberá pracovne náročnými činnosťami. A teda nič, čo môže podnik získať zo vzdialenejších lokalít, už nie je konkurenčnou výhodou, pretože teraz k tomu majú prístup všetci.

Nová fáza globalizácie paradoxne stále intenzívnejšie zvyšuje význam toho, čomu sa hovorí „domovská základňa“, toho jedinečného „kritického množstva“ schopností, odborných znalostí, dodávateľov a miestnych inštitúcií, ktoré určité lokality menia v *inovačné centrá* konkrétnych odborov.

Zatiaľ čo predtým platilo, že je dôležitá *veľkosť firmy*, dnes má stále väčší význam *veľkosť príslušného zoskupenia* – veľkosť jeho siete a infraštruktúry. Firma samotná môže byť aj menšia, ak má okolo seba dostatok dobrých dodávateľov a dostatok dobrých podporných podnikov a inštitúcií. Tento vývoj paradigmy globalizácie kladie však stále väčší dôraz na *špecializáciu*, na to, aby sa konkrétne veci, ktoré je možné robiť niekde najlepšie, robili v konkrétnych lokalitách, miesto toho, aby sa v jednej lokalite robilo všetko.

Objavila sa tak *nová paradigma konkurencie*. Je založená nielen na inováciách a modernizácii, ale na *špecializácii*. Každá lokalita, každá krajina prosperuje v tej oblasti, v ktorej môže dosiahnuť jedinečnú špecializáciu a kritické množstvo. Nemôže sa snažiť o všetko. Tým sa zásadne mení tradičné poňatie konkurencie. Na turbulentne sa vyvíjajúcom trhu nie je možné presne určiť a jasne vymedziť hranice odboru a teda ani hranice podnikových dodávateľov, zákazníkov, konkurentov a spolupracovníkov. Philips a Sony sú konkurenti, zároveň však spolupracujú, sú vzájomnými dodávateľmi. Podobne aj IBM a Apple sú konkurenčné firmy a pritom spolupracujú.

Súperenie o budúcnosť znamená skôr súťaženie o *podiel na príležitostiach* než o podiel na trhu. Ako môžeme hovoriť o podiele na trhoch, ktoré neexistujú, ktoré bude treba ešte len vytvoriť? Otázky, ktoré si musíme položiť, sú: akého podielu budúcich príležitostí dokážeme využiť so svojim súčasným portfóliom rozhodujúcich kompetentností a aké nové kompetentnosti si budeme musieť osvojiť, aby sme svoj podiel na týchto budúcich príležitostiach maximalizovali?

Pre takto chápané zoskupenia sa vo svetovej literatúre začal používať pojem „*klastre*“. Od vzniku knihy Michaela Portera (1990) *Konkurenčná výhoda národov* sa objavilo mnoho definícií klastrov ale väčšina z nich má podobné rysy. (Porterov model je známy pod názvom „diamant konkurenčnej výhody“.) Porter poskytol v roku 1998 túto aktualizovanú definíciu v časopise Harvard Business Review v článku *Klastre a nová ekonomika súťaže*:

„Klastre sú miestne koncentrácie vzájomne prepojených firiem a inštitúcií v konkrétnom odbore. Klastre zahrňujú skupinu previazaných priemyslových odvetví a ďalších subjektov dôležitých pre hospodársku súťaž. Obsahujú napríklad dodávateľov špecializovaných vstupov ako sú súčasti, stroje a služby a poskytovateľov špecializovanej infraštruktúry. Klastre sa často rozširujú smerom dole k odbytovým kanálom a zákazníkom a do strán k výrobcom komplementárnych produktov a k spoločnostiam v priemyslových odvetviach príbuzných z hľadiska schopností, technológií alebo spoločných vstupov. Mnoho klastrov tiež zahrňuje

vládne či iné inštitúcie – ako napríklad univerzity, normotvorné agentúry, výskumné tímy, či obchodné asociácie, ktoré poskytujú špecializované školenia, vzdelávanie, informácie, výskum a technickú podporu.“

OECD zašla trochu ďalej špecifickým rozlíšením „sektorov“ od „klastrov“:

„Klaster sú *siete* vzájomne závislých firiem, inštitúcií produkujúcich znalosti, premost'ujúcich inštitúcií a zákazníkov prepojených do výrobného reťazca, ktorý vytvára pridanú hodnotu. Koncept klastrov ide ďalej než sieťová spolupráca firiem (networking), nakoľko zahŕňa všetky formy odovzdávania a výmeny znalostí . . . a ide tiež ďalej než tradičná sektorová analýza.“

Po posledných analýzách regionálnych klastrov v Európe definovala Európska komisia klaster ako „skupiny nezávislých firiem a pridružených inštitúcií, ktoré:

- spolupracujú a súťažia,
- sú miestne koncentrované v jednom či niekoľkých regiónoch, aj keď tieto klaster môžu mať globálny rozsah,
- sú špecializované v konkrétnom priemyselnom odvetví sprevádzanom spoločnými technológiami a schopnosťami,
- sú buď znalostné alebo tradičné.“

Správa Európskej komisie pokračuje, že *klastrovanie* má kladný vplyv na inovácie a konkurencie schopnosť, vytváranie schopností a informácií, rast a dlhodobú podnikateľskú dynamiku.

Najúspešnejšie klaster majú neformálne spoločenské mechanizmy, ktoré podnecujú súťaž skôr pomocou inovácie (napr. vývoja nových výrobkov), než jednoducho pomocou deštruktívnej „(seba)vražednej“ cenovej konkurencie.

V základoch všetkých úspešných klastrov je mnoho spoločných prvkov a väzieb:

- poznanie, že klaster majú byť vedené podnikateľskými a verejnými lídrami,
- pochopenie dôležitosti spolupráce a súťaže,
- silné väzby medzi firmami a inštitúciami,
- poznanie, že klastrový prístup je systémový, v ktorom všetci účastníci hrajú rovnako dôležitú úlohu.

V odbornej literatúre sú definované dva typy klastrov:

- *Klaster založené na hodnotovom reťazci* – sú obecné definované sieťou dodávateľských väzieb. Napríklad automobilový klaster je obvykle vybudovaný okolo chrbtice hodnotového reťazca spojujúceho výrobcu automobilov s jeho dodávateľmi, ktorí môžu byť ďalej spojení s výrobcami špecializovaných priemyselných zariadení, elektroniky, plastov, gummy a textilu.
- *Klaster založené na kompetenciách* – sa sústreďujú na konkrétnu oblasť technickej expertízy alebo kompetencie v regióne, ako sú napríklad výskumné alebo vzdelávacie schopnosti. V tomto type klastrov nejde o kľúčové dodávateľské väzby v rámci daného sektora ale o aplikáciu samotných znalostí a expertízy často naprieč veľmi odlišnými hospodárskymi aktivitami. Príkladom takého klastra by mohli byť informačné technológie a softvér, ktorých geografická koncentrácia môže byť zrejmalá, avšak aplikácie a klienti pre tieto schopnosti sú veľmi rôznorodé.

Anglická vláda nedávno vydala *Spríevodcu klastrami*, ktorý zhrňuje poznatky o klastrach a identifikuje *kritické a doplnkové faktory úspechu* v úspešnej klastrovej iniciatíve (aj keď u konkrétneho klastra sú možné aj ďalšie špecifické faktory, ktoré spôsobujú najrôznejšie rozdiely):

- *kritické faktory*: prítomnosť funkčných sietí a partnerstiev, silná inovačná základňa s podpornými aktivitami výskumu a vývoja, existencia silnej znalostnej základne,
- *doplnkové faktory*: adekvátne technická infraštruktúra, prítomnosť veľkých firiem, silná podnikateľská kultúra, prístup k finančným zdrojom.

## 2. Prínosy klastrov

Klaster zlepšujú konkurenčné schopnosti, čo vedie k zlepšeniu výkonnosti podnikania tromi spôsobmi:

- a) zvýšenou produktivitou na základe lepšieho prístupu k špecializovaným dodávateľom, schopnostiam a informáciám,
- b) väčším dôrazom kladeným na inovácie, nakoľko je zdôrazňovaná potreba zdokonaľovania v procese výroby a firmy navzájom spolupracujúce môžu túto potrebu uspokojiť,
- c) prirodzeným rozrastaním sa klastra v dôsledku vytvárania nových firiem a príchodu nových dodávateľov.

Úspešné klaster ponúkajú zúčastneným spoločnostiam mnoho konkrétnych prínosov:

- 1) *klaster poskytuje úspory z rozsahu a znižuje náklady*, – poskytuje podnikom príležitosť dosiahnuť kritické množstvo v kľúčových oblastiach, čo im prináša úspech, ktorý by nebol možný, keby pracovali izolovane a spoluprácou môžu firmy otvárať nové trhy a znižovať náklady,
- 2) *klaster znižuje obmedzenia menších firiem a zvyšuje špecializáciu*, – môže združovať firmy z rôznych článkov hodnotového reťazca a umožňuje tak menším firmám, aby sa špecializovali a spolupracovali pri konkurencii proti väčším, vertikálne prepojeným firmám a spolupráca s väčšími spoločnosťami zase poskytuje menším firmám mechanizmus prístupu k medzinárodným sieťam väčších spoločností v klastrí,
- 3) *klaster zvyšuje miestnu konkurenciu a rivalitu a tým globálnu konkurenčnú výhodu*, – pričom rivalita podporuje vo firmách inovácie, pomocou ktorých sa snažia zlepšiť svoju efektívnosť a konkurenčné schopnosti, aby sa udržali „v zoskupení“,
- 4) *klaster zvyšuje rýchlosť prenosu informácií a technológií*, – čo nastáva v dôsledku blízkosti firiem, silných väzieb medzi nimi a vysokej konkurenčnej podstaty klastra,
- 5) *klaster zvyšuje moc a hlas menších firiem*, – keďže pomocou vytvárania siete sú menšie firmy schopné ovplyvňovať udalosti a lobovať u vlády za zlepšenie služieb a infraštruktúry,
- 6) *klaster podnecuje vládu k investíciám do špecializovanej infraštruktúry*, – keďže vďaka jeho viditeľnosti ako aj vďaka nákladovej efektívnosti a vyššej návratnosti investícií sa tieto investície ľahšie zdôvodňujú, pričom špecializovaná infraštruktúra by mohla zahŕňať zriadenie školiacich stredísk, technologických inštitútov, vládou podporovaného výskumu a vývoja a či zabezpečenie nákladného zariadenia potrebného pre miestny priemysel,
- 7) *klaster umožňuje efektívne prepojenie a partnerstvo*, – nakoľko jeho viditeľnosť a dôležitosť môže tiež podnietiť reakciu akademických inštitúcií vo vzťahu k vytváraniu partnerstva s miestnym priemyslom a pritom iniciatíva klastra môže poskytnúť podnikom, ktoré si obyčajne konkurujú, neutrálne fórum pre informovanie sa o spoločných problémoch a možnostiach bez obmedzenia ich schopnosti konkurovať.

## 3. Regióny a klaster

Aktívne klastrovanie je základom rastového programu, ktorý je typický pre klaster orientované na budovanie regionálneho blahobytu.

Klastrovanie však zahŕňa nielen networking (vytváranie sietí) ale aj *dôveru*. A tak aj tam, kde skupina firiem splňuje rad kritérií vrátane miestnej blízkosti a určitých obchodných vzťahov, v skutočnosti nemôže vytvoriť klaster bez sociálnych sietí a dôvery, ktoré charakterizujú úspešné klaster. Môže v takom prípade ísť iba o „zhluk“ firiem a nie o klaster.

Klastrovanie poskytuje *fórum pre dialóg* medzi kľúčovými aktérmi v regióne so zameraním na rast. Umožňuje a usnadňuje vedenie priebežných strategických dialógov v danej komunite. Dialóg vo vnútri klastra sa môže týkať všetkého a je založený na spolupráci. Klaster poskytuje mechanizmus efektívneho partnerstva s podpornými a

terciálnymi inštitúciami pre väzby s malými a strednými podnikmi. Klaster sa stáva „*neutrálnou pôdou*“, kde sa firmy stretajú za konkrétnym účelom.

Náklady na poskytovanie špecializovaných služieb podnikom môžu byť nižšie, pretože je na danom mieste vyššia koncentrácia podobných firiem. V súhrne to znamená, že aktívne klastrovanie zvyšuje schopnosť vytvárať bohatstvo v komunite, usnadňuje účasť na hospodárskom rozvoji tých, ktorí sú v nevýhode a vytvára konkurenčnú výhodu a dosah miestnych firiem, čo má za následok väčší príjem a viac pracovných miest pre komunitu. To zasa zvyšuje prestíž a zviditeľnenie lokality a to vedie k vytváraniu zamestnanosti a k ekonomickému rastu. A tak iniciatívy podniknuté klastrom môžu vytvárať prínosy nielen pre klaster samotný ale aj pre miestnu ekonomiku ako celok.

Rastúca povest' a šírenie image klastra priťahuje špecializované priame zahraničné investície, zaplňuje kapacitné medzery a prehľbuje či rozširuje existujúci klaster.

Pri klastrovaní je síce nutná počiatková analýza ale len ako vodítko pre počiatkové aktivity. Stratégia, ktorá vyplynie z tohto klastrovacieho procesu, musí byť vhodná pre tých, ktorí ju vytvorili a pre danú lokalitu. Musí vyhovovať podmienkam danej lokality a klastru. Akčná stratégia je pružnejšia než obtiažne vytvorený plán. Dôraz je kladený na identifikáciu *prekážok rozvoja*, ktoré by mohli byť výhodne riešené *spoločne, zapojením účastníkov* klastra do spoločnej aktivity. Osou tohto prístupu je vytvorenie dôvery medzi účastníkmi klastra.

Vznik klastra je dlhodobý proces a preto v jeho počiatkovej fáze napomáha procesu tzv. *facilitátor*, ktorý vyvíja činnosť vedúcu k naštartovaniu a rozvoju spolupráce medzi potenciálnymi členmi klastra s cieľom doviest' klastrovú iniciatívu do fázy založenia klastra. Klastrovanie ako proces sa preto spravidla začína pravidelným organizovaním „*okrúhlych stolov*“ s príslušnými regionálnymi aktérmi.

*Cieľom okrúhlych stolov* je odhaliť v regióne tie oblasti (odvetvia, odbory) ekon. činnosti, kde je predpoklad dobudovať takú „*domovskú základňu*“ s kritickým množstvom schopností, odborných vedomostí, dodávateľov a miestnych inštitúcií, aby vzniklo regionálne inovačné centrum schopné nadregionálnej konkurencie organizované ako zoskupenie - klaster.

*Cieľom stretávania sa okrúhlych stolov* má byť vypracovanie analýzy o silných a slabých stránkach, príležitostiach a ohrozeniach v danej oblasti ekonomickej činnosti v regióne a na jej základe vypracovanie *scenáru utvárania budúcnosti* v tejto oblasti s programom aktivít, ktoré by sa realizovali s využitím zdrojov zo štrukturálnych fondov.

#### **4. Zhrnutie a záver**

Pre ekonomický rast každej krajiny sú dôležité dve veci:

- 1) jej *celkové prostredie*, - napríklad legislatíva alebo banková infraštruktúra musia prinajmenšom zodpovedať prostrediu konkurenčných krajín,
- 2) jej *úroveň lokálnych prostredí*, - t. j. ako je podporovaný rozvoj v rámci regiónov a rozvoj jednotlivých firiem.

A práve tieto lokálne schopnosti a znalosti sú v dnešnom globálnom svete čím ďalej významnejšie. Súčasťou tohto prostredia sú tiež univerzity a miestna (regionálna) samospráva, ktoré môžu pomáhať pri rozvoji miestnych (regionálnych) špecifík. Navyiac, oproti predchádzajúcemu trendu vertikálnej integrácie izolovaných firiem sa teraz firmy skôr spájajú do sietí – klastrov. Takto zapojená firma je pružnejšia, môže sa lepšie sústrediť na svoje silné stránky, pretože aktivity mimo jadra podnikania zabezpečuje formou subdodávok. Súčasne ale spolupracuje s ďalšími firmami v oblastiach, kde je to efektívne, napríklad v podpore exportu.

Podľa M. Portera (2004) „stimulovanie klastrov by malo tvoriť základ stratégií regionálneho rozvoja“. Podľa OECD „problémom malých firiem nie je ich veľkosť ale ich izolácia“. Preto sa spoločnosti spájajú *lokálne*, aby rástli *globálne*.

V nasledujúcich rokoch sa pravdepodobne budú zvyšovať rozdiely v ekonomickej výkonnosti jednotlivých regiónov. Tie regióny, ktoré dokážu identifikovať svoje špecifiká a tiež na nich stavať a ktoré budú podporovať tímovú spoluprácu za účasti podnikateľov, univerzít a ďalších inštitúcií, budú najlepšie vybavené k tomu, aby oslovili zahraničné trhy.

## **Literatura**

- [1] Skokan, K.: Konkurenceschopnosť, inovácie a klastry v regionálnom rozvoji. Ostrava: Repronis, 2004. 160 s. ISBN 80-7329-059-6
- [2] A Practical Guide to Cluster Development – Department of Trade and Industry, UK – 2003 ([www.dti.gov.uk/clusters](http://www.dti.gov.uk/clusters))
- [3] Čiastkové výstupy projektu 6.RP EÚ „Rozvoj a implementácia regionálnej inovačnej stratégie v trenčianskom regióne“, skratka: RIS Trenčín (<http://ris.instit.sk>).