

## Klastry: módní pojem, nebo skutečný zdroj konkurenceschopnosti?

Jiří BLAŽEK – Iva KUNCOVÁ\*

---

### Clusters: Fashionable Term or a Real Source of Competitiveness?

#### Abstract

*This article seeks to contribute to current debate on the role of clusters in the competitiveness of member firms, by investigating the actual contribution of recently established clusters and by analyzing the intensity and nature of the links within two clusters, in the Czech Republic. The analysis is based on data, acquired through qualitative research – interviews – with both members and non-members of the two selected clusters (Clutex, a textile cluster, and Plastr, comprised of firms operating in the plastic industry). The results provide no decisive proof concerning the contribution of clusters to firm competitiveness; however, the interviewed firms recognise and appreciate several advantages of their cluster membership, such as joint research, joint purchasing of materials, improved marketing opportunities, etc. Surprisingly, much more intensive links were discovered in the case of the Clutex cluster, whose members are not concentrated in one region, as are Plastr's members, but are spread over several regions. This indicates the relevance of other factors, such as cognitive and organizational proximity, on the intensity of inter-firm linkages.*

**Keywords:** *clusters, competitiveness, local buzz – global pipelines, geography of knowledge sources*

**JEL Classification:** R11, L14, O18, P25, D21

---

#### Úvod

Průmyslové klastry jako nástroj podpory konkurenceschopnosti firem a regionálního rozvoje jsou v nových členských státech Evropské unie poměrně nové téma. Významnější pozornost si problematika klastrů získala až v posledních

---

\* Jiří BLAŽEK – Iva KUNCOVÁ, Univerzita Karlova v Praze, Přírodovědecká fakulta, Katedra sociální geografie a regionálního rozvoje, Albertov 6, 128 43 Praha 2, Česká republika; e-mail: blazek@natur.cuni.cz; ivakuncova@centrum.cz

letech, a to zejména v souvislosti se vstupem těchto států do EU, kde podpora klastrů představuje jeden ze základních kamenů podpory podnikání. Také v ČR byly klastry inkorporovány do průmyslové a inovační politiky a začaly být podporovány v rámci Operačního programu Průmysl a podnikání. Motivem vzniku některých klastrů se tak nepochybně stala možnost získání podpory ze strukturálních fondů EU. Kromě možnosti získání veřejné podpory však spolupráce v rámci klastrů podle autora tohoto konceptu M. Portera (např. Porter, 1990) přináší členům klustru celou řadu dalších výhod. Cílem tohoto článku je pokusit se zjistit, zda také v ČR je již možno identifikovat konkrétní přínos klastrů ke konkurenceschopnosti členských firem. Touto otázkou se zabýval například výzkumný tým vedený D. Pavelkovou (Pavelková et al., 2009). Monografie Pavelkové představuje společně s publikací K. Skokana (Skokan, 2004) základní vstup do problematiky klastrů a hodnocení jejich přínosu pro konkurenceschopnost v podmínkách ČR. V citované práci Pavelkové byla problematika hodnocení přínosu klastrů široce diskutována a byly uvedeny hlavní zahraniční přístupy k této otázce, možnosti vlastního hodnocení přínosu českých klastrů (provedeného průzkumem mezi cca 20 manažery klastrů) však byly omezeny metodickými problémy, především v době tehdejšího šetření relativně krátkým obdobím jejich existence.

Na základě vlastního empirického šetření provedeného ve dvou klastrech se proto pokusíme přispět k diskuzi o přínosu klastrů ke konkurenceschopnosti členských firem a pokusíme se analyzovat intenzitu a charakter vzájemných vztahů mezi členy klastrů. Právě existence vzájemných vazeb a geografická blízkost jsou totiž podle Portera (1998) základními definičními znaky klastrů. Základním předpokladem, který jsme se během našeho výzkumu pokusili potvrdit, byl předpoklad, že v první fázi po vzniku klastrů bude zřetelně dominovat přínos ve formě získané dotace ze zdrojů EU, avšak bude již možné identifikovat alespoň náznaky přínosu v řadě dalších sfér, jak předpokládá světová literatura, resp. zahraniční zkušenosti (např. Porter, 1998), v případě ČR například Dehning a Pavelková (2009).

## 1. Klastry a konkurenceschopnost – kritická reflexe

Pojem *průmyslový klustr* vychází z pojetí Alfreda Marshalla, který mj. zdůraznil, že intenzivní vzájemnou spoluprací mohou úspor z rozsahu dosáhnout nejen velké firmy, ale také seskupení menších firem (blíže viz např. Blažek a Uhlíř, 2002). Marshall také definoval urbanizační a lokalizační úspory. Koncentrace podobně specializovaných firem vede ke vzniku značného počtu kvalifikované pracovní síly (což vede k větší flexibilitě fungování trhu práce i ke

snížení nákladů na případné rekvalifikace), k vybudování specializované infrastruktury a ke vzniku specializovaných dodavatelů a dochází ke snazšímu přístupu k inovacím v odvětví díky snadnějšímu vzájemnému monitorování konkurence (Coe, Kelly a Yeung, 2007). Podle Simmieho a Sennetta (1999) nicméně globalizace snižuje význam tradičních lokalizačních faktorů a zvyšuje význam tzv. slabých vazeb (viz Granovetter, 1973), a to dokonce i na nadnárodní úrovni. Podle této Granovetterovy práce mají slabé sociální vazby (tj. vazby mimo rodinu, např. vazby mezi přáteli, bývalými spolužáky apod.) klíčovou roli např. při hledání nového zaměstnaní. Podobně – jak prokázali kalifornští geografové Scott a Stoper (1986) – mají slabé vazby klíčový význam i pro konkurenceschopnost firem (např. výměnou informací a znalostí prostřednictvím neformálních, tzv. *neobchodních* vazeb mezi bývalými spolužáky, kolegy ze sportovních oddílů apod., kteří pracují v blízkých oborech).

K určitému znovuobjevení klastrů došlo především díky pracím M. Portera (Porter, 1990; 1998), který se pokusil o vytvoření široce aplikovatelné klastrové teorie – od výrobních okrsků ve třetí Itálii (např. Brusco, 1982) až po koncentraci podobných výrobních aktivit, příp. i obchodů v některých čtvrtích měst (např. Wise, 1949). Porter navázal na Marshallovy myšlenky ohledně aglomeračních výhod a snaží se do teorie klastrů zakomponovat prvky své předchozí teorie firemní strategie, dále zohlednit význam sociálních sítí a dalších faktorů. Své myšlenky graficky shrnul ve formě známého *konkurenčního diamantu* (viz např. Porter, 1998).

Po kritice vágního pojetí klastru, se kterým pracoval ve své publikaci z roku 1990, Porter v roce 1998 definici klastru zpřesnil do následující formy: „... klastry jsou geografická soustředění vzájemně provázaných firem, specializovaných dodavatelů, poskytovatelů služeb, firem v příbuzných odvětvích a přidružených institucí, jako jsou univerzity, agentury a obchodní asociace různých směrů, které navzájem soutěží, ale také spolupracují.“ (Porter 1998, s. 78) Podle Portera (1998) jsou vzájemně provázané subjekty, působící v jednom nebo několika souvisejících odvětvích, hnací silou rozvoje na národní, regionální i místní úrovni. Pro vznik klastru je nutný dostatečný počet specializovaných firem a institucí, jako jsou vzdělávací a výzkumné instituce, agentury a obchodní asociace různých směrů apod., roli přitom hraje jak vzájemná spolupráce, tak i konkurence (Porter, 1998). V rámci klastrů Batheltem, Malmberg a Maskell (2004) rozlišují dvě dimenze. První dimenzí jsou horizontální vazby, tj. vazby mezi firmami, které vyrábějí obdobné zboží a které si v zásadě konkurují, a vertikální vazby, tj. vazby mezi firmami, které se navzájem doplňují, tj. např. vazby mezi subdodavateli. Intenzita a charakter těchto vazeb hrají důležitou roli pro dynamiku vývoje klastru (Hassink, 2005).

Konkurenční výhoda klastrů podle Portera (1998) spočívá v lokálních výhodách, jako jsou místně specifické znalosti a jejich přenos díky kontaktům a vzájemným vztahům. Často se jedná o faktory, které vzájemně vzdálené subjekty nemohou využít. Základem Porterovy definice klastru je tedy existence vzájemných vazeb a vzájemná geografická blízkost, ovšem Porter neupřesňuje, co přesně geografickou blízkostí rozumí. Naopak uvádí, že klastr může být vymezen na úrovni měst, regionů, států, ale může mít i nadnárodní charakter. I nová Porterova definice klastru je tedy vágní (Martin a Sunley, 2003).

Porter (1998) uvádí, že regionální klastry podporují inovace zejména díky rychlé percepci potřeb nových zákazníků, koncentraci lokalizovaných znalostí a informací díky rychlé adaptaci nových technologií, díky vztahům s institucemi (např. univerzitami) atd. Některé z těchto předpokladů pro inovace podrobuje Simmie (2004) dosti kritické analýze. Na příkladu inovativních firem ve Spojeném Království vyvrací hypotézu o lepší percepci potřeb zákazníků ze strany firem v klastrech, neboť klíčoví zákazníci inovativních firem se nacházejí zejména na národní a globální úrovni spíše než na úrovni lokální či regionální. Rovněž nebyla potvrzena hypotéza o lokální koncentraci znalostí a informací. Z výzkumu vyplynulo, že inovace jsou koncentrovány spíše uvnitř jednotlivých firem, které si je chrání jako velmi cenný vstup. Pokud firmy využívají externích zdrojů informací, bývají to většinou zdroje prostorově neutrální (např. technologické normy, průmyslové standardy a regulace), které bývají dostupné např. na internetu, veletrzích apod. Ani hypotéza týkající se jednoduššího navázání kontaktů s lokálními institucemi různých typů nebyla potvrzena, neboť většina sledovaných inovativních firem vůbec nevyužívala externí spolupráci, a pokud ano, odehrávala se na nadnárodní úrovni a lokální spolupráce nebyla inovativními firmami hodnocena jako významná. Simmie (2004) pak dochází k závěru, že většina z 12 klastrů, které ve Spojeném Království vymezil v souladu s metodikou M. Portera, představuje upadající, tedy stará průmyslová odvětví a jen 5 klastrů soustřeďovalo konkurenceschopné firmy, měřeno jejich exportní úspěšností. Existence klastru tedy nemusí být zárukou úspěchu. Naopak přílišná zahleděnost na lokální úroveň může být v podmínkách globalizace zdrojem zranitelnosti. V současnosti již existuje široká shoda, že intenzivní lokální vazby je třeba kombinovat s vazbami na klíčové aktéry, kteří operují na globální úrovni, aby se předešlo „uzamčení“. Pro tento přístup se široce ujal koncept *local buzz – global pipelines*, jehož autormi jsou Bathelt, Malmberg a Maskell (2004). Jako *local buzz* autoři označují plánované i neplánované osobní kontakty mezi aktéry v rámci klastru, přičemž tyto vazby jsou usnadněny blízkostí a společným kulturním i sociálním rámcem regionu a porozuměním (např. nutností řešit podobné problémy). Pojmem *global pipelines* tito autoři označili vazby směrem ven z klastru, tj. vazby, které zajistí propojení na globální znalosti, přitom i tyto vazby

mohou přenášet nejen kodifikované, ale i nekodifikované znalosti (viz např. Asheim a Gertler, 2005).

Ještě dále šli v analýze klastrů Maskell a Malmberg (2007), kteří přiřítají klíčovou roli při vzniku klastrů oborové a geografické „krátkozrakosti“ jednotlivců, tj. přirozeným poznávacím bariérám jednotlivců. Tyto bariéry jsou přitom v přímém protikladu k neoklasickým předpokladům, jako je dokonalá informovanost a dokonalá mobilita. Podle obou autorů je snazší začít podnikat v oboru nebo odvětví, které má v dané lokalitě tradici, neboť velké množství potřebných informací (např. o technických problémech při výrobě, o trzích, o konkurenci apod.) mohl příslušný jedinec získat již např. na prahu dospělosti, a navíc má určitou míru jistoty, že při výrobě tohoto v místě tradičního výrobku se neobjeví nějaký dosud neznámý problém. Jinými slovy, začít podnikat v oboru se silnou tradicí umožňuje nejen rychlejší start díky v regionu obecně známým zkušenostem s problematikou daného odvětví/oboru a možnosti využívat aglomerační výhody, jako je např. dostatek osob s vhodnou kvalifikací, ale i snížení míry rizika. Evidentní nevýhodou je naopak vyšší konkurence v daném regionu, kterou je však možno kompenzovat např. orientací na nové trhy.

Významem vzájemné blízkosti klíčových aktérů pro jejich konkurenceschopnost se nedávno systematicky zabýval Boschma (2005). Boschma rozvíjí diskusi, zda má prostorová blízkost význam při interaktivním učení, anebo zda ji mohou zastoupit jiné dimenze blízkosti. Prezentuje pět dimenzí blízkosti: kognitivní, organizační, sociální, institucionální a prostorovou (Boschmou nazývanou poněkud nepřesně „geografická“ blízkost), které Boschma definuje následovně. *Kognitivní* blízkost vyjadřuje míru podobnosti znalostí různých aktérů, které jsou potřebné k vzájemné komunikaci a porozumění. Nestačí tedy mít jen přístup k dostatečnému množství informací, ale je třeba je umět také správně interpretovat a využít. *Organizační* blízkost je dána schopností koordinovat výměnu znalostí uvnitř a mezi organizacemi, a proto je prospěšná pro vzájemné učení a vznik inovací. *Sociální* blízkost představuje sociálně zakořeněné vztahy mezi aktéry na mikroúrovni založené na důvěře umožňující vzájemné učení a tvorbu inovací, které jsou podmíněné výměnou nekodifikovaných znalostí (viz např. Jančák et al., 2010). Tyto nekodifikované (nevyslovitelné) znalosti je možné dle Maskella a Malmberga (1999) získat pouze vlastní zkušeností nebo spoluprací s tím, kdo danou znalostí disponuje, tzv. interaktivním učení. *Institucionální* blízkost je na rozdíl od sociální blízkosti spojena se společenskou makroúrovní. Instituce jsou v tomto pojetí chápány jako soubor zvyků, rutin, praktik a pravidel, které regulují vztahy mezi aktéry a organizacemi a snižují nejistotu. *Prostorová* blízkost je definována jako prostorová vzdálenost mezi aktéry, která umožňuje nebo znesnadňuje jejich vzájemný osobní kontakt a výměnu informací.

Dle Boschmy (2005) platí, že čím větší je vzdálenost podle kterékoli z těchto pěti dimenzí, tím náročnější je získat nekodifikované znalosti. Čím více zdrojů znalostí je tedy koncentrováno v určitém území, tím větší je potenciální přínos pro každého místního aktéra. Prostorová blízkost kombinovaná s kognitivní blízkostí by měla být podle Boschmy dostačující pro interaktivní učení, nicméně ostatní formy blízkosti mohou prostorovou blízkost nahradit. Přestože získání nekodifikovaných znalostí vyžaduje osobní kontakty, není nutná permanentní prostorová blízkost, neboť je možno využít tzv. dočasných klastrů, jako jsou mezinárodní veletrhy, konference apod., které mohou rovněž umožnit získání nekodifikovaných znalostí a přispět ke generování nových myšlenek (Maskell et al., 2006; Bathelt a Schuldt, 2008). Prostorová blízkost sama o sobě není pro učení ani nutná (lze nahradit jinými dimenzemi vzdálenosti), ani dostačující podmínka (vyžaduje blízkost podle další dimenze vzdálenosti – alespoň kognitivní blízkost) a má na učení spíše nepřímý vliv (Boschma, 2005). Prostřednictvím prostorové blízkosti jsou posilovány další dimenze blízkosti, příp. jsou vytvářeny předpoklady pro vznik ostatních dimenzí blízkosti. Tato diskuze ukazuje, že vzájemně efektivní spolupráce mezi aktéry v rámci klastrů je podmíněna širším spektrem faktorů, než je prostorová a odvětvová blízkost.

Předložený příspěvek usiluje přispět do této poměrně intenzivní diskuze, která o roli klastrů probíhá na mezinárodní úrovni ve dvou dílčích směrech. Prvním je zjistit, zda již lze v podmínkách ČR identifikovat alespoň některé typy přínosů klastrů pro konkurenceschopnost, jejichž existenci dokládá či předpokládá relevantní světová literatura (např. Hassink, 2005; Bathelt, Malmberg a Maskell, 2004) a dále analyzovat intenzitu a charakter vzájemných vztahů mezi členy dvou vybraných klastrů s cílem prověřit vliv prostorové a kognitivní blízkosti na intenzitu těchto vztahů.

## 2. Charakteristika klastrů a metodika výzkumu

V Česku existuje několik desítek více či méně funkčních klastrů (viz např. <http://www.klastr-control.cz/>). Je však třeba zdůraznit, že tyto klastry neodpovídají Porterově definici, protože jsou vymezeny na velmi úzké odvětvové bázi. Pojetí klastrů v ČR se však blíží pojetí klastrů, jak je chápe např. Humphrey a Schmitz (2002). Pro studium přínosů klastrů ke konkurenceschopnosti členských firem byly vybrány dva klastry – Plastikářský klaster a Clutex-Klaster technické textilie, a to z několika důvodů. Oba byly identifikovány a založeny díky dotaci ze strukturálních fondů EU prostřednictvím programu Klastry Operačního programu Průmysl a podnikání 2004 – 2006. Oba klastry jsou i nadále podporovány ze zdrojů Operačního programu Podnikání a inovace. O úspěšnosti klasteru Clutex svědčí i ocenění *Klaster roku* (2006). Obě případové studie byly vybrány

tak, aby členská základna klastrů pocházela z odlišných regionů (Plastikářský klastr se sídlem ve Zlíně a Clutex se sídlem v Liberci) a aby měly také různý regionální rozsah, aby bylo možné porovnat případné rozdíly v intenzitě vazeb a charakteru spolupráce mezi klastry působícími na odlišných řádovostních úrovních. Plastikářský klastr působí až na jednu firmu výhradně ve Zlínském kraji, zatímco Clutex působí ve všech třech krajích regionu soudržnosti NUTS 2 Severovýchod a mnozí členové sídlí i mimo tento region. Jedná se tedy o odvětvově i velikostně odlišné klastry.

Vzhledem ke skutečnosti, že oba vybrané klastry (podobně jako naprostá většina klastrů v ČR) byly založeny „shora“, tj. podnět k založení nepřišel od samotných firem, ale z vnějšku, k navázání intenzivní spolupráce mezi firmami je třeba odbourat počáteční bariéry (včetně možné nedůvěry), což vyžaduje čas. Předpokládáme tedy, že podobně jako v případě výzkumu Simmieho a Sennetta (1999) bude intenzita kontaktů mezi členy klastrů relativně nízká a nejvýznamnější kontakty, které jsou zdrojem nových informací a inovací, budou směřovat mimo klastr (viz též Maskell, Bathelt a Malmberg, 2006).

## 2.1. Stručná charakteristika vybraných klastrů

### *Plastikářský klastr ve Zlínském kraji*

O založení Plastikářského klastru se začalo uvažovat v souvislosti s možností finanční podpory ze strukturálních fondů. Vznik klastru byl iniciován Technologickým inovačním centrem ve Zlíně (TIC Zlín), ve kterém má svůj podíl Univerzita Tomáše Bati (UTB) a Zlínský kraj (TIC Zlín, 2006). V první fázi v rámci projektu *Identifikace možnosti vzniku plastikářského klastru ve Zlínském kraji* proběhlo tzv. mapování klastru. Bylo nutné najít klíčové hráče odvětví a zjistit potřeby potenciálních budoucích členů klastru. Ze 104 vtipovaných firem, patřících do kategorie OKEČ 25 – plast a pryž, bylo do procesu zapojeno 56 firem na základě výběru především podle oborového zaměření, některé subjekty nebyly ekonomicky aktivní, některé firmy neměly zájem o členství, především z důvodu odlišného zaměření, nebo rozdílů daných velikostí firem, což způsobilo obtíže při hledání společných zájmů. Problematická byla tedy příliš velká kognitivní a organizační vzdálenost, která znesnadňovala vzájemnou komunikaci.

Plastikářský klastr byl založen na začátku roku 2006 a v tu dobu čítal 18 firem. V roce 2009 měl klastr celkem 25 členů, z toho dvě střední školy. Kromě jedné firmy sídlí všichni členové ve Zlínském kraji. Podle velikosti firem (měřené počtem zaměstnanců i obratem) mají malé a střední podniky v klastru 79 % zastoupení, nejvýznamnější skupinou jsou přitom středně velké podniky. Podle obratu je v klastru jen jedna velká firma. Většina firem spadá do OKEČ 25 (výroba pryžových a plastových výrobků).

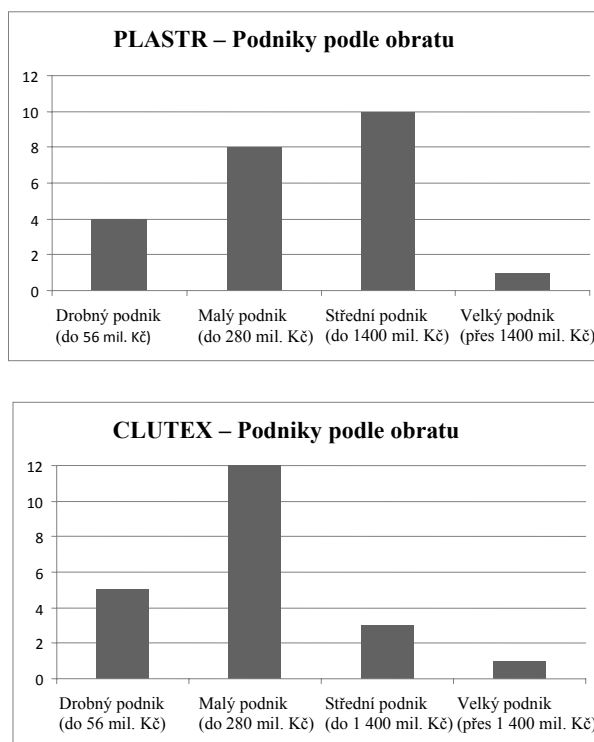
### ***Klaster technické textilie Clutex***

Klaster Clutex měl napomoci znovu navázat spolupráci mezi firmami textilního průmyslu po privatizaci v 90. letech, kdy z velkých státních podniků vznikly malé privátní firmy. Klaster Clutex byl založen v březnu roku 2006 a v tu dobu čítal 17 členů. V roce 2009 měl klaster celkem 23 členů, z toho je jedna vysoká škola, čtyři výzkumné organizace, jeden zkušební ústav, dvě firmy zaměřené na kovovou galanterii a Asociace textilního, oděvního a kožedělného průmyslu (ATOK). Většina ostatních firem spadá do OKEČ 17 (výroba textilií a textilních výrobků). Přidruženým členem je také regionální agentura ARR, s. r. o., Liberec. Členové klasteru jsou prostorově značně rozptýleni (firmy sídlí v 9 krajích).

Podle velikosti firem (měřené počtem zaměstnanců) mají malé a střední podniky v klasteru 81% zastoupení. Velikostní strukturu firem podle obrátu ukazuje obrázek 1. Podle obrátu je v klasteru jen jeden velký podnik.

Obrázek 1

#### **Velikostní struktura firem Plastikářského klasteru a klasteru Clutex podle obrátu v roce 2009**



*Poznámka:* Velikostní kategorie firem byly určeny podle definice CzechInvestu (<http://www.czechinvest.org/definice-msp>). Data od firem, které nezodpověděly dotazník, byla dohledána na webových stránkách Obchodního rejstříku (<http://www.justice.cz/or/>).

*Zdroj:* Vlastní šetření.



### 3.2. Metodika výzkumu

Pro výzkum klastrů byla vybrána metoda případové studie, která pomáhá podle Hendla (1997) porozumět mechanismům fungování objektu v celé jeho komplexitě. Validitu výsledků by měla zaručit metodologická triangulace, při které jsou kombinovány různé metody nebo výpovědi různých skupin respondentů (manažer klastru, členové klastru, nečlenské firmy apod.). V případových studiích byla použita kvalitativní metoda výzkumu v podobě strukturovaných rozhovorů. Strukturované rozhovory jsou vhodné pro zjišťování motivů, způsobů rozhodování a pro pochopení fungování institucí (např. klastru). Respondent může vyjevit své subjektivní pohledy a názory, případné nejasnosti mohou být vysvětleny.

Strukturované rozhovory byly provedeny s manažery klastrů, s experty, kteří se podíleli na mapování klastrů, dále s představiteli univerzit, resp. příslušných fakult, s představiteli členských firem a s některými dalšími členskými subjekty (střední školy, asociace). Dále byly provedeny krátké telefonické rozhovory s firmami, které se účastnily mapovací fáze klastrů, ale nakonec se rozhodly do klastru nevstoupit, příp. z klastru vystoupily, aby tak byl prezentován pohled „z druhé strany“, tj. také názory případných odpůrců. Ve výzkumu byla dále použita metoda dotazníku, jehož součástí byly otázky jak s uzavřenými, tak s otevřenými odpověďmi. Z toho důvodu byl ve webové aplikaci Google Documents vytvořen elektronický dotazník, o jehož vyplnění byly členské firmy požádány.

Výsledky dotazníkového šetření jsou prezentovány anonymně, bez uvedení jména firem. Otevřené otázky jsou v textu komentovány. Uzavřené otázky byly zpracovány kvantitativními metodami.

Výzkum byl zahájen studiem podkladových materiálů o klastrech (výroční zprávy, webové stránky klastrů atd.). Následně byly firmy osloveny se žádostí o spolupráci při šetření. Jen několik zástupců firem odmítlo, a to většinou z časových důvodů. Celkem byly získány informace od 18 členských firem Plastikářského klastru, tj. 78 %, a od 17 členských firem klastru Clutex, tj. návratnost 81 %. Strukturu respondentů v případě obou vybraných klastrů přibližuje tabulka 1.

T a b u l k a 1

#### Struktura respondentů ve vybraných klastrech

Typ respondentů	Plastr	Clutex
Celkový počet členů klastru	23	21
Zakladatelé a manažeri klastru	2	2
Členské firmy	18	17
Ostatní členové (SŠ, VŠ)	3	1
Nečlenské firmy	10	4
Regionální subjekty (krajský úřad, regionální rozvojová agentura)	1	1
<b>Celkem respondentů</b>	<b>34</b>	<b>25</b>

Zdroj: Vlastní šetření.

### 3. Přínos klastrů pro konkurenceschopnost a intenzita vzájemných vztahů mezi členy klastru

#### 3.1. Plastikářský klastr

Plastikářský průmysl je ve Zlínském kraji nejvýznamnějším odvětvím jak z hlediska tržeb (45,3 %), tak z hlediska zaměstnanosti (22,1 %) (Statistická ročenka Zlínského kraje, 2008). Jedním z nejvýznamnějších společných problémů klastru je nedostatek lidských zdrojů. Představitelé klastru se v tomto směru snaží ovlivňovat studijní programy na Fakultě technologické UTB ve Zlíně, ale také usilují o úpravu vzdělávacích osnov na některých středních školách ve směru kvalifikací postrádaných plastikářskými firmami. Tato aktivita sice zatím neovlivňuje jejich konkurenceschopnost, ale do budoucna by měla zajistit dostatek kvalifikované pracovní síly. Klastr tak vlastně zastupuje zájmy nejen členských firem klastru, ale všech plastikářských firem v regionu.

Velkým přínosem klastru je neformální výměna zkušeností mezi členy klastru na valných hromadách, workshopech a seminářích. Zástupce jedné firmy např. oceňuje navázání kontaktů s plastikářskými firmami a získání nových klientů. Přesto všichni oslovení prohlašují, že více informací čerpají z jiných zdrojů než z klastru, většinou ze zahraničí, a to z již zmíněných důvodů, tj. odlišného zaměření firem, a dále z důvodu nutnosti přizpůsobit produkty a služby klientele na mezinárodních trzích.

Podle manažera klastru má většina vztahů v rámci klastru dodavatelsko-odběratelský charakter. Firmy spolupracují podle svého oborového zaměření (vstřikování, lisování atd.). Firmy klastru jsou koncentrovány v poměrně malém regionu, což by mohlo usnadnit jejich spolupráci, nicméně podle výpovědí představitelů členských firem je mnohem větší podíl poptávky a spolupráce mimo klastr. Firmy mají své obchodní partnery mezi mnoha plastikářskými a gumárenskými firmami mimo Plastikářský klastr (např. Gumotex, a. s., Gumárny Zubří, M-tec), ale dodávají také pro automobilový průmysl (např. Škoda Auto). Všechny oslovené firmy exportují do zahraničí, většinou do zemí Evropské unie, tři z nich i mimo Evropu a čelí velmi silné konkurenci. Všichni oslovení představitelé firem uvádějí, že nové informace a podněty čerpají ve významné míře i ze zdrojů mimo klastr. Jedná se nejen o domácí, ale zejména o zahraniční klientelu. Plastikářský klastr tedy není pro členské firmy hlavním zdrojem informací. Toto zjištění odpovídá výsledkům výzkumu v zahraničí, jak je uvádí např. Bathelt a Schuldt (2008).

Společné zakázky v rámci klastru nejsou realizovány z důvodu značné různorodosti zaměření některých firem, a zejména z důvodu neochoty spolupracovat (zvýšená konkurence a strach ze ztráty zákazníků ve prospěch konkurence).

V klastru vznikla za pomoci Podnikatelského inkubátoru ve Zlíně specializovaná poradenská firma. Do regionu nebyly podle pracovníka z odboru strategického rozvoje krajského úřadu dosud přilákány žádné nové investice. Příčinou je podle něj jednak chybějící průmyslová zóna, která se teprve staví v Holešově, jednak stávající ekonomická krize, která pravděpodobně odradila potenciálního francouzského investora.

Pouze čtyři firmy deklarovaly, že se nesnaží o vlastní vývoj inovací. Respondent z firmy, která nemá vlastní oddělení vývoje, uvedl, že firma se snaží vyhledávat nové technologie a postupy společně se svými zákazníky a na internetu. Společný výzkum a vývoj však zatím není v rámci klastru realizován, na celostátní úrovni není totiž dosud právně dořešena ochrana duševního vlastnictví klastru.

Pokud jde o konkrétní přínosy klastru, které přispěly ke zvýšení jejich konkurenceschopnosti, nejvíce respondentů (přes 50 %) uvádí, že firma využívá společný nákup energie a materiálu, což jim umožňuje snížit náklady. Třem menším firmám společný nákup umožnil dokonce výrazné snížení nákladů, které pomohlo zvýšit zisk.

Ačkoli *benchmarking* finanční výkonnosti, realizovaný Fakultou managementu a ekonomiky UTB pro Plastikářský klastr, využívá kolem 70 % respondentů, jen dvě odpovědi tuto službu hodnotí jako významnou. Díky benchmarkingu mohou firmy odhalit svoji pozici mezi konkurenty, to jim pak může pomoci odhalit jejich slabiny nebo potenciál.

Pouze jeden respondent oceňuje zviditelnění firmy díky propagaci klastru. Jiný respondent očekává do budoucna přínos lepšího marketingu klastru pro rozšíření své klientely. Podobně ani jeden respondent nevedl, že firma by díky klastru zvýšila svůj export. Respondenti nevedli žádné další oblasti, ve kterých by klastr přispěl ke zvýšení konkurenceschopnosti jejich firmy. Všichni oslovení očekávali mnohem větší přínos členství, a to zejména od vývojových programů, které se ale zatím neuskutečňují. Lze tedy shrnout, že až na výjimky členské firmy Plastikářského klastru, i přes získání dílčích konkurenčních výhod, zatím významný přínos klastru pro svou konkurenceschopnost nepociťují. Tento závěr je nepřímo potvrzen také výpověďmi představitelů nečlenských firem, z nichž ani jeden nepociťuje zostření konkurence ze strany členských firem klastru.

### 3.2. Klastr Clutex

Clutex sdružuje podpůrné organizace (ATOK), výzkumné instituce (Fakulta textilní TUL, VÚB, Vývoj), Textilní zkušební ústav, firmy zaměřené na výrobu technických textilií, ale i dodavatele kovové galanterie, nebo podniky zaměřené na textilní stroje (Výzkumný ústav textilních strojů, GF Machinery). Členové jsou na rozdíl od Plastikářského klastru rozptýlení po téměř celém Česku. Liberecký

kraj, ani region NUTS 2 Severovýchod tedy nepředstavovaly dostatečně velkou jednotku pro dosažení kritické velikosti nutné pro vznik klastru. Nové firmy díky klastru zatím nevznikly, nebyly ani přilákány žádné investice ze zahraničí. Technická univerzita v Liberci je jedinou vysokou školou poskytující vzdělání v odvětví textilního průmyslu. V oblasti lidských zdrojů dochází k dílčímu vzdělávání vybraných zaměstnanců členských firem v oblasti marketingu. Díky dotaci ze strukturálních fondů se postupně zlepšuje infrastruktura klastru v podobě nákupu speciálních strojů a vybavení laboratoří na Fakultě textilní TUL.

Dlouhodobá krize textilního a oděvního průmyslu ovlivňuje způsob soupeření firem. V případě klastru se krize projevila mj. vystoupením několika členů z finančních důvodů. Jednalo se však o firmy zaměřené na výrobu konfekce, vystavené konkurenci levné asijské produkce. Ostatních členů klastru zaměřených na technické textilie s vyšší přidanou hodnotou a se snahou o vývoj nových produktů se krize dotýká jen částečně. S výjimkou dvou respondentů všichni ostatní respondenti deklarují snahu o vlastní vývoj inovací. Většina členů se snaží o zlepšení technologií výroby a vývoj nových produktů. Některé firmy realizují společné projekty vývoje s Fakultou textilní TUL.

Podle výpovědí respondentů si někteří členové klastru konkurují, což může být jak překážkou fungování klastru z důvodu strachu z přebrání zákazníků, tak stimulem pro další vývoj inovací.

Podle většiny manažerů členských firem klastr významně přispěl k jejich zviditelnění především díky dotacím na účast na veletrzích, kterých by se jinak bez klastru většina z nich neúčastnila z finančních, ale i časových důvodů, neboť výjezdy na veletrhy zajišťují zaměstnanci klastru. Zvýšená účast firem na veletrzích se však zatím při získávání nových klientů projevila jen minimálně (pouze jedna firma uvedla, že získala nového zákazníka). Přesto je podle jednoho z respondentů členství v klastru otázkou zvyšování prestiže doma i v zahraničí. V textilním průmyslu v Česku se Clutex stal za poměrně krátkou dobu známým subjektem. Potenciální zákazníci podle slov manažerky klastru někdy volají přímo do klastru a podle jejich požadavků jim pak manažerka může doporučit konkrétní podnik.

Podle respondentů spočívá hlavní přínos klastru v tom, že díky existenci klastru se vztahy mezi firmami postupně stávají otevřenější a členové se přestávají bát spolupráce, začínají si vyměňovat informace a následně se některé firmy, často společně s Fakultou textilní TUL spojují pro společný vývoj. Například ředitel firmy dodávající mimo jiné pro automobilový průmysl a stavebnictví očekává zvýšení konkurenceschopnosti po úspěšném dokončení dvou projektů (společně s dalšími dvěma členy klastru) zaměřených na vývoj nehořlavých materiálů. Ředitel jiné firmy zdůraznil přínos dotací na nákup strojů, které snižují

náklady firem, a zároveň jsou k dispozici všem členům klastru. V klastru byl přitom zaveden poměrně inovativní postup pro čerpání financí na projekty nebo nákup strojů, který řeší problém, že prostředky ze strukturálních fondů jsou proúčtovány až po nákupu strojů. Získání půjčky od banky je pro firmy obtížné. V klastru je však možné půjčit si přímo od jednoho z členů. Byl také zřízen statutární fond vkladů. Při společném nákupu stroje se výdaje dělí podle očekávaného přínosu pro jednotlivé firmy. Stroj se stává vlastnictvím klastru. Za následné využívání strojů platí firmy jednorázové nájemné. Stroje mohou využívat i nečlenské firmy, ovšem firmy klastru mají členskou slevu.

Zástupci několika firem uvedli, že členství v klastru umožňuje lépe sledovat nové trendy, jeden respondent uvedl, že si cení spolupráce, neboť vzájemné učení přispívá k lepšímu řešení některých technických problémů. Klaster zatím nena pomohl žádnému členovi proniknout na nové trhy. Přesto pro 65 % respondentů klaster splnil jejich očekávání. Většina z nich vyjádřila názor, že klaster zatím sice nepřispěl k měřitelnému zvýšení jejich konkurenceschopnosti, ale pozitivně hodnotí některé projekty klastru, u nichž do budoucna očekávají zisk konkurenční výhody.

Devět členů podle manažerky klastru spolupracuje na různých mezinárodních projektech. Všichni respondenti z firem uvedli, že exportují do zahraničí (především Evropa).

Shrnutí přínosu klastrů pro zvýšení konkurenceschopnosti je tabelární formou prezentováno v tabulce 2.

T a b u l k a 2

**Aktivity klastrů a dosažený přínos pro konkurenceschopnost (stav k r. 2009)**

	<b>Plastr</b>	<b>Clutex</b>
Spolupráce s univerzitou na vývoji	–	Ano
Společný vývoj firem	–	Ano
Vznik <i>spin-off</i>	–	–
Semináře a <i>workshopy</i>	Ano	Ano
Vzdělávání členů	–	Ano
Ovlivňování výukových programů škol	Ano	–
Společné investice do strojů	Připravuje se	Ano
Společný nákup (energie, materiálu)	Ano	–
Účast na veletrzích	–	Ano
<i>Benchmarking</i> finanční výkonnosti	Ano	–
Společná propagace	Ano	Ano
Půjčky v rámci klastru	–	Ano
Hlavní zdroje informací	Vně klastru	Vně klastru
Přilákání investic ze zahraničí	Ne	Ne
Neformální výměna informací	Ano	Ano
Vznik nových firem	Ano	Ne
Získání nových klientů	Ne	Ano

*Zdroj:* Vlastní šetření.

### 3.3. Intenzita a charakter vztahů v rámci obou klastrů

V rámci výzkumu obou klastrů jsme se pokusili rovněž zjistit intenzitu a charakter vazeb mezi členy klastru. V dotazníku měli respondenti označit ty firmy klastru, se kterými spolupracují. Spolupráce byla definována jako vztahy dodavatelsko-odběratelské, společný vývoj a výzkum, spolupráce na výrobě, vývoji, testování apod. I přesto, že tyto typy nevyčerpávají všechny možnosti spolupráce, a záleží také na jejich pochopení respondentem, měly by alespoň rámcově zachytit stav spolupráce v klastru. Tento typ informací však firmy nerady poskytují. Mnohé v tomto kontextu vypovídá skutečnost, že pouze 52 % vztahů mezi firmami bylo deklarováno oběma stranami. Výsledky je proto nutné interpretovat se značnou opatrností.

Hustota sítě vztahů podle Ahuja (2002) ovlivňuje proces učení v klastru. Pomocí něj lze tedy srovnávat potenciál různých klastrů pro vzájemnou výměnu informací a učení. Tabulka 3 dokazuje, že hustota sítě vzájemných vztahů je vyšší v klastru Clutex, ať už hodnotíme všechny anebo jen oboustranně potvrzené vztahy, a to i přesto, že členové Plastikářského klastru jsou daleko více prostorově koncentrováni.

T a b u l k a 3

#### Srovnání hustoty sítě vztahů uvnitř klastrů v roce 2009 (v %)

	Plastr	Clutex
Spolupráce s členskými firmami klastru	4	10
Spolupráce s nečlenskými firmami v ČR	14	7
Spolupráce s nečlenskými firmami v zahraničí	6	4
Neodpověděli	1	3

Zdroj: Vlastní šetření.

Hustota sítě klastru Clutex s přihlédnutím k jednostranným i oboustranně potvrzeným vztahům činí 44 %, což je v kontextu výzkumu Krátkeho (2002) poměrně vysoká hodnota. I když se výpočet hustoty sítě omezí jen na respondenty dotazníků, zůstává hodnota téměř nezměněná. Pokud však vypočítáme hustotu sítě pro skupinu respondentů pouze z oboustranně potvrzených vztahů, hodnota poklesne na 23 %. I tato hodnota je poměrně vysoká a ukazuje, že prostorová blízkost není rozhodujícím faktorem pro intenzitu vazeb mezi firmami.

Rovněž zapojení do sítě měřené průměrným stupněm centrality jednotlivých členů klastru (počet vztahů daného člena sítě k teoreticky možnému počtu vztahu jednoho člena v síti) je dvakrát vyšší v Clutexu. Při tomto studiu je samozřejmě třeba přihlédnout k charakteru vzájemných vztahů – z dlouhodobého hlediska má větší význam např. spolupráce v oblasti vývoje a výzkumu nebo spolupráce v podobě společných investic do strojů oproti pouhým dodavatelsko-odběratelským

vztahům. V klastru Clutex byl studován i charakter vztahů, tj. zaměření vzájemné spolupráce a překvapivě byl zjištěn nejvyšší průměrný stupeň zapojení v sítích spolupráce zaměřených právě na vývoj.

Intenzitu vazeb v rámci klastru zachycují data v tabulce 4, která umožňují alespoň rámcově porovnat intenzitu vztahů v rámci klastru s intenzitou vztahů s aktéry, kteří působí mimo klastr. Zdrojem dat v tabulce 4 byly odpovědi na otázku: „Uveďte prosím 5 firem (není nutné, aby byly členy klastru), se kterými jste v nejintenzivnějším kontaktu (dodavatelé, odběratelé, společný vývoji atd.).“ Někteří respondenti uvedli jen jednu společnost, někteří dokonce žádnou (pravděpodobně z důvodů obavy před vyobrazením strategického partnera nebo partnerů působícího mimo klastr – viz tab. 4), proto je celkový počet identifikovaných partnerů poměrně nízký (25 v rámci Plastikářského klastru a 24 v rámci Clutexu).

**T a b u l k a 4**

**Intenzita spolupráce členů zkoumaných klastrů s dalšími aktéry (počet partnerů, se kterými členové daného klastru spolupracují nejintenzivněji)**

	Plastr	Clutex
Spolupráce s členskými firmami klastru	4	10
Spolupráce s nečlenskými firmami v ČR	14	7
Spolupráce s nečlenskými firmami v zahraničí	6	4
Neodpověděli	1	3

*Zdroj:* Vlastní šetření.

I přes relativně nízký počet identifikovaných partnerů data v tabulce 4 naznačují, že výrazně větší intenzita kontaktů probíhá mezi členy klastru Clutex než v případě Plastikářského klastru. Nicméně v telefonických rozhovorech i respondenti z klastru Clutex uváděli, že klíčové znalosti čerpají spíše mimo klastr. Lze tedy shrnout, že firmy v rámci obou klastrů spolupracují poměrně intenzivně (v klastru Clutex dochází dokonce k velmi intenzivní spolupráci), což dokazuje existence společných projektů, nicméně nejdůležitější znalosti klíčové pro zisk konkurenční výhody získávají firmy podle respondentů v případě obou klastrů vně klastru (tj. od nečlenských firem, většinou zahraničních. V rámci telefonických i osobních rozhovorů respondenti opakovaně uváděli, že důležitým zdrojem znalostí jsou i impulzy od zákazníků – také většinou zahraničních.

## **Závěr**

Podpora klastrů je v současnosti běžným nástrojem podpory konkurenceschopnosti firem ve vyspělých státech. Členství v klastru usnadňuje spolupráci s ostatními členy, přispívá ke vzájemné důvěře a může posílit i proces vzájemného učení apod. Přesto však v odborné literatuře nebyla dosažena shoda o tom, zda,

případně za jakých podmínek, mohou být klastry významným přínosem pro členské firmy, ani nedošlo ke shodě na tom, jaké konkrétní mechanismy vedou ke vzniku klastrů a jaké mechanismy přispívají k případné vyšší konkurenceschopnosti členských firem. Cílem článku bylo do této diskuze přispět analýzou dvou relativně nedávno zřízených klastrů v ČR se snahou odpovědět na následující otázky. Je u členských firem zkoumaných klastrů možné identifikovat konkrétní přínos z jejich členství pro zvýšení konkurenceschopnosti? Jakou roli hraje v intenzitě a charakteru spolupráce v rámci klastrů prostorová blízkost?

Vzhledem k relativně krátké době existence obou zkoumaných klastrů je evidentní, že potenciál, který spolupráce v rámci klastrů poskytuje, nebyl a ani nemohl být dosud plně využit. Na druhou stranu se ukázalo, že i přes nemalý počet iniciativ a projektů realizovaných na platformě klastru, většina dotázaných firem z obou klastrů nepocituje významný, nebo dokonce žádný přínos klastrů pro zvýšení jejich konkurenceschopnosti. Nicméně řada firem oceňuje výhody z členství v klastru, jako je společný vývoj, společný nákup strojů i materiálů, účast na veletrzích, snaha o ovlivnění učebních plánů středních i vysokých škol apod. Většina těchto aktivit má však takový charakter, že konkrétní měřitelné výsledky může přinést až v delším časovém horizontu, např. po dokončení společného vývojového projektu nebo po dostudování „první generace“ absolventů požadovaných oborů. Získané výsledky tedy nepodporují představu, že klastry jsou klíčovým zdrojem pro zvýšení konkurenceschopnosti firem, nicméně mohou ke zvýšení konkurenceschopnosti firem alespoň dílčím způsobem přispět. Oslovení představitelů firem uvádějí, že nové informace a podněty čerpají ve významné, často i v rozhodující míře ze zdrojů mimo klastr. Častým zdrojem znalostí je také domácí, ale zejména zahraniční klientela. V případě zdrojů znalostí v námi zkoumaných klastrech tedy platí spíše koncept *global pipelines and local buzz* než tradiční varianta v obráceném pořadí.

Poměrně překvapivé výsledky přinesla analýza intenzity a charakteru vzájemných kontaktů mezi členy klastrů. Ukázalo se totiž, že výrazně intenzivnější vzájemné vazby probíhají mezi prostorově značně rozptýlenými členy klastru Clutex než v rámci prostorově koncentrovanějšího Plastikářského klastru. Navíc se ukázalo, že vazby mezi členy klastru Clutex mají nejen vyšší intenzitu, ale i kvalitu, protože ve většině případů jde o spolupráci v oblasti vývoje.

Toto zjištění implikuje následující závěr. Srovnání intenzity vazeb v rámci obou zkoumaných klastrů je v souladu s tvrzením R. Boschmy (2005), že prostorová blízkost není pro vzájemné učení ani nutnou, ani dostačující podmínkou. V případě klastru Clutex se ukázalo, že více záleží na blízkosti kognitivní, organizační a sociální, tj. na skutečnosti, že členové klastru Clutex díky oborově bližšímu zaměření našli snadněji než členové Plastikářského klastru projekty



společného zájmu, navíc řada členů Clutexu se již znala z asociace ATOK. Tato zjištění mohou implikovat i názor, že v podmínkách relativně územně malé České republiky může efektivně fungovat spolupráce i na úrovni větší, než představují současné kraje nebo regiony soudržnosti. Tento názor potvrzují i zjištění Fendrychové a Blažka (2011).

I když je výsledek provedeného výzkumu nutno interpretovat s opatrností, neboť výzkum se týkal pouze dvou klastrů, můžeme shrnout, že výsledky šetření ukázaly v případě obou zkoumaných klastrů poměrně široké spektrum dílčích, nikoli však zásadních přínosů klastrů pro konkurenceschopnost členských firem. Klíčovým testem, zda klastry mají reálný přínos pro členskou firmu, nebo nikoli, ukáže až jejich existence po ukončení podpory ze strukturálních fondů EU. Dodejme, že do té doby mají klastry solidní prostor pro prokázání jejich životaschopnosti.

## Literatura

- AHUJA, G. (2000): Collaboration Networks, Structural Holes, and Innovation: A Longitudinal Study. *Administrative Science Quarterly*, 45, č. 3, s. 425 – 455.
- ASHEIM, B. – GERTLER, M. (2005): The Geography of Innovation: Regional Innovation Systems. In: FAGERBERG, J., MOWERY, D. and NELSON, R. (eds): *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford: Oxford University Press, s. 291 – 317. ISBN 0-19-926455-4
- BATHELT, H. – MALMBERG, A. – MASKELL, P. (2004): Clusters and Knowledge: Local Buzz, Global Pipelines and the Process of Knowledge Creation. *Progress in Human Geography*, 28, č. 1, s. 31 – 56.
- BATHELT, H. – SCHULDT, N. (2008): Temporary Face-to Face Contact and the Ecologies of Global and Virtual Buzz. *Spaces on Line*, 6, č. 4. 23 s. <[www.space-online.com](http://www.space-online.com)>.
- BLAŽEK, J. – UHLÍŘ, D. (2002): *Teorie regionálního rozvoje*. Praha: Nakladatelství Karolinum, 212 s. ISBN 80-246-0384-5.
- BOSCHMA, R. A. (2005): Proximity and Innovation: A Critical Assessment. *Regional Studies*, 39, č. 1, s. 61 – 74.
- BRUSCO, S. (1982): The Emilian Model: Productive Decentralization and Social Integration. *Cambridge Journal of Economics*, 6, č. 2 s. 167 – 184.
- COE, N. – KELLY, P. – YEUNG, H. (2007): Technology and Agglomeration. Does Technology Eradicate Distance? In: COE, N., KELLY, P. and YEUNG, H.: *Economic Geography: A Contemporary Introduction*. Oxford: Blackwell, s. 119 – 152. ISBN 978-1-4051-3215-2.
- Statistická ročenka Zlínského kraje 2005 a 2008. Český statistický úřad, 2009, Dostupná na: <<http://www.zlin.czso.cz/>>, 15. 4. 2009.
- Definice malého a středního podnikatele. Dostupná na: <<http://www.czechinvest.org/definice-msp>>, 23. 3. 2009.
- DEHNING, B. – PAVELKOVÁ, D. (2009): Využití modelu založeného na přístupu residual income pro měření výkonnosti klastrů a firem v klastrech. *Ekonomický časopis/Journal of Economics*, 57, č. 3, s. 230 – 246.
- FENDRYCHOVÁ, L. – BLAŽEK, J. (2011): The Old School Guys in a Big World: Geography of Knowledge Sources in the Emerging Czech Outdoor Equipment Industry. [In review.]
- GRANOVETTER, M. (1973): The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited. *Sociological Theory*, 1, č. 3, s. 201 – 233.

- HASSINK, R. (2005): How to Unlock Regional Economies from Path Dependency? From Learning Region to Learning Cluster. *European Planning Studies*, 13, č. 4, s. 521 – 535.
- HENDL, J. (1997): Úvod do kvalitativního výzkumu. Praha: Karolinum, 244 s.
- HUMPHREY, J. – SCHMITZ, H. (2002): How Does Insertion in Global Value Chains Affect Upgrading in Industrial Clusters? *Regional Studies*, 36, č. 9, s. 1017 – 1027.
- JANČÁK, V. – CHROMÝ, P. – MARADA, M. – HAVLÍČEK, T. – VONDRÁČKOVÁ, P. (2010): Sociální kapitál jako faktor rozvoje periferních oblastí: analýza vybraných složek sociálního kapitálu v typově odlišných periferiích Česka. *Geografie*, 115, č. 2, s. 207 – 222.
- KRÄTKE, S. (2002): Network Analysis of Production Clusters: The Potsdam/Babelsberg Film Industry as an Example. *European Planning Studies*, 10, č. 1, s. 27 – 55.
- MARTIN, R. – SUNLEY, P. (2003): Deconstructing Clusters: Chaotic Concept or Policy Panacea? *Journal of Economic Geography*, 3, č. 1, s. 5 – 33.
- MASKELL, P. – BATHELT, H. – MALMBERG, A. (2006): Building Global Knowledge Pipelines: The Role of Temporary Clusters. *European Planning Studies*, 14, č. 8, s. 998 – 1013.
- MASKELL, P. – MALMBERG, A. (1999): Localised Learning and Industrial Competitiveness. *Cambridge Journal of Economics*, 23, č. 2, s. 167 – 185.
- MASKELL, P. – MALMBERG, A. (2007): Myopia, Knowledge Development and Cluster Evolution. *Journal of Economic Geography*, 7, č. 5, s. 603 – 618.
- Obchodní rejstřík. Dostupný na: <<http://www.justice.cz/or/>>. 28. 3. 2009.
- PAVELKOVÁ, D. a kol. (2009): Klastry a jejich vliv na výkonnost firem. Praha: Grada, 272 s. ISBN 978-80-247-2689-2.
- PORTER, M. E. (1998): Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, č. 6, s. 77 – 90.
- PORTER, M. (1990): Dynamics of National Advantage. In: PORTER, M.: *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press, s. 131 – 178. ISBN 0684841479.
- SCOTT, A. – STORPER, M. (1986): *Production, Work, Territory: The Geographical Anatomy of Contemporary Capitalism*. Winchester: Allen and Unwin.
- SIMMIE, J. (2004): Innovation and Clustering in the Globalised International Economy. *Urban Studies*, 41, č. 5/6, s. 1095 – 1112.
- SIMMIE, J. – SENNETT, J. (1999): Innovative Clusters: Global or Local Linkages? *National Institute Economic Review*, 170, č. 1, s. 87 – 98.
- SKOKAN, K. (2004): *Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji*. Ostrava: Repronis, 160 s. ISBN 80-7329-059-6.
- TIC Zlín (2006): *Výroční zpráva společnosti Technologické a inovační centrum za rok 2006*. <[http://www.ticzlin.cz/ke-stazeni/content/vyrocní\\_zpráva\\_2006.pdf](http://www.ticzlin.cz/ke-stazeni/content/vyrocní_zpráva_2006.pdf)>.
- WISE, M. J. (1949): On the Evolution of the Jewellery and Gun Quarters in Birmingham. *Transactions and Papers, Institute of British Geographers*, č. 15, s. 59 – 72.
- Znalostní platforma klastrové iniciativy. Dostupná na: <<http://www.klastr-control.cz/>>, 20. 2. 2009.