

## ZVYŠOVÁNÍ VÝKONNOSTI PODNIKU PROSTŘEDNICTVÍM ZAPOJENÍ DO PRŮMYSLOVÝCH KLASTRŮ<sup>1</sup> COMPANIES' PERFORMANCE INCREASE VIA INDUSTRY CLUSTER MEMBERSHIP

JIRČÍKOVÁ Eva, (ČR) – REMEŠ Daniel, (ČR) – PAVELKOVÁ Drahomíra, (ČR)

---

### ABSTRACT

In the global business environment, the cooperation of the companies is a key factor in order to achieve higher performance and efficiency. Industry Clusters are becoming a modern way of cooperation of both profit and non-profit organizations. With the foundation of the industry cluster the need to measure their impact to the company performance is raising. Currently there is no acknowledged methodology how to measure this impact. This article will focus on clarification of the root cause of the industry clusters establishment and their impact on involved companies performance and competitiveness, as well as their impact on the cluster as such and the region, where the cluster operates.

### KEY WORDS

clusters, competitiveness, business performance

---

### ÚVOD

Snahou každého podniku je dosažení co nejvyšší výkonnosti. Ta je často úzce spojena se získáním a udržením specifické konkurenční výhody. Zvláště v dnešní době, kdy dochází k neustálým změnám podnikatelského prostředí, je pro podnik nesmírně těžké tuto konkurenční výhodu dlouhodobě udržet. Svět se globalizuje, neustále přináší novou konkurenci, inovace, technologie. Podniky jsou vystavovány tlaku z celého světa a získané konkurenční výhody jsou často rychle pohlcovány.

Jednou z možností pro vytváření konkurenčních výhod a růstu konkurenceschopnosti je zapojení podniku do průmyslového klastru. Konkrétní podoba takto získaných konkurenčních výhod se odvíjí od strategie klastru, jeho cílů a přínosů, které poskytuje svým členům.

### MATERIÁL A METODY

Vzhledem k tomu, že v České republice jsou klastry ve fázi vzniku nebo mají pouze krátké období činnosti, vycházeli jsme při identifikaci přínosů klastru pro podniky ze zahraničních zkušeností. Využili jsme především kritický průzkum literárních a jiných zdrojů informací týkajících se problematiky klastrů a klastrových iniciativ.

Výchozím předpokladem této práce je, že konkrétní přínosy ze zapojení podniku do klastru se nutně musí projevit ve zvyšování výkonnosti podniku. Pokud neexistuje propojení mezi přínosy klastru a výkonností podniku, nemá zapojení do klastru pro podniky žádný ekonomický význam. Pro identifikaci vazeb mezi přínosy a výkonností podniku jsme využili jednu z metod měření a řízení výkonnosti - metodu Balanced Scorecard. Tato metoda byla vybrána, protože je vedle finančních kritérií schopna postihnout i nefinanční aspekty výkonnosti. Stejně tak i přínosy ze zapojení do klastru jsou často nefinančního charakteru.

Balanced Scorecard (BSC) v užším pojetí představuje koncept vyváženého řízení výkonnosti společnosti. Jeho podstatou je transformace podnikové vize do konkrétních měřitelných aktivit. Hlavní odlišnost tohoto přístupu spočívá v tom, že se nezaměřuje pouze na plnění cílů

---

<sup>1</sup> Tento příspěvek vznikl za podpory Grantové agentury ČR, reg. č. projektu 402/06/1526.

hodnocených finančními ukazateli, ale na všechny oblasti řízení firmy. Cíle a měřítka vycházejí z vize a strategie podniku a sledují jeho výkonnost ze čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů, učení se a růstu. V rámci těchto perspektiv jsou definovány dílčí strategické cíle (CSF – Critical Success Factors), jejich měřítka (KPI – Key Performance Indicators), cílové hodnoty (Targets) a vypracována konkrétní opatření (Initiatives) k realizaci strategie a dosažení cílů. BSC tedy vždy vychází z dané podnikové strategie a slouží k tomu, aby byla realizovatelná a měřitelná. [2, 4]

## DISKUZE

### Vymezení klastru

Teoretické prameny klastrového konceptu se datují již na konec devatenáctého století, kdy britský ekonom Alfred Marshall (Sölvell et al., 2006, Skokan, 2004) rozvinul problematiku seskupování podniků určitých odvětví v geograficky vymezené lokalitě. V literatuře nalezneme mnoho definic klastru. Podle Portera [7] klastr představuje „geograficky blízké seskupení vzájemně provázaných firem, specializovaných dodavatelů, poskytovatelů služeb a souvisejících institucí v konkrétním oboru i firem v příbuzných oborech, které spolu soutěží, ale také spolupracují, mají společné znaky a také se doplňují“. Klastr tedy představuje efektivní prostředek pro rozvoj spolupráce všech zapojených subjektů, kterým je schopen přinášet různé přínosy a efekty. Charakteristickým znakem klastru je zvyšování konkurenceschopnosti podniků při jejich vzájemné spolupráci.

Klastry si mohou stanovit nejrůznější cíle svých aktivit, mezi nejčastější patří: společný výzkum a networking, ovlivňování politik, obchodní spolupráce, vzdělávání a školení, inovace a technologie, expanze klastru. Klastr má většinou více než jeden cíl a některé cíle se navzájem prolínají. Strategie a cíle klastru musí vycházet z dohody všech zúčastněných členů.[9]

### Vliv zapojení do průmyslového klastru na výkonnost podniku

Po vymezení klastrů a jejich cílů můžeme přejít k hodnocení vlivu zapojení podniku do průmyslového klastru na výkonnost podniku. V současné době neexistuje všeobecně přijímaná metodika pro měření a řízení přínosů ze zapojení podniku do klastru na výkonnost podniku. V této části jsou vymezeny jednotlivé přínosy ze zapojení do klastru a následně je provedena identifikace do jednotlivých perspektiv BSC a ukázán jejich vliv na výkonnost podniku.

#### Přínosy zapojení podniku do klastru

Úspěšné klastry nabízejí zúčastněným společnostem mnoho konkrétních přínosů. Tyto přínosy se odrážejí především v růstu efektivity, produktivity, inovačních aktivit, a tím do zvyšování konkurenceschopnosti. Klastr ovlivňuje konkurenceschopnost tím, že vytváří podmínky pro lepší využití vstupů, mobilizuje firmy k náročnější strategii, spoluvytváří podnikatelské prostředí a ovlivňuje hospodářskou politiku. Členové klastru sdílejí chápání konkurenceschopnosti jako výsledku produktivity a inovací. Klastry ovlivňují konkurenceschopnost třemi významnými způsoby [3]:

- 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 rozšiřujících klastr

Mezi konkrétní přínosy členství v klastru patří například následující [1,3]:

- úspory z rozsahu a snížení nákladů
- zisk nových zákazníků a otevření trhů
- lepší dostupnost kvalifikované pracovní síly

- zvýšení specializace
- lepší dostupnost vstupů a subdodavatelů
- lepší přístup k informacím a vyšší rychlost jejich přenosu
- zvýšení inovačního potenciálu
- zvýšení image firmy a lepší možnosti propagace
- získání nových investorů
- větší moc a hlas menších firem
- vliv na vládu v oblasti investic do specializované infrastruktury
- rozvoj spolupráce se vzdělávacími institucemi

#### Vliv přínosů zapojení do klastru na výkonnost podniku

Pro zobrazení vlivu jednotlivých přínosů na výkonnost podniku využijeme výše zmiňované metody Balanced Scorecard. Nejdříve jsme se pokusili identifikovat možné přínosy klastrů pro zapojené podniky. Přínosy konkrétního klastru se vždy odvíjí od zvolené strategie a cílů klastru, od oblastí, na které zaměřuje svoji pozornost. Každý klastr tedy nemusí poskytovat všechny uvedené přínosy.

Potencionální přínosy jsme rozdělili dle jejich důsledků do základních skupin, a ty jsme poté přidělili k jednotlivým perspektivám BSC. Podrobné rozčlenění jednotlivých přínosů podle perspektiv je znázorněno v prvním schématu (Obr. 1).

Nejdříve je uvedena finanční perspektiva. Finanční perspektiva dává odpověď na otázku, jakých finančních výsledků musí podnik dosáhnout, aby uspokojil své vlastníky. Finanční cíle jsou ohniskem, do něhož směřují cíle a měřítka ostatních perspektiv. Každé měřítko by mělo být prvkem řetězce příčinných souvislostí, které vedou ke zvýšení finanční výkonnosti podniku.[4] Do finanční perspektivy se odráží některé z možných přínosů přímo (např. nové finanční zdroje), ale také nepřímé přínosy z ostatních perspektiv, a ovlivňují tak finanční ukazatele jako jsou: náklady, tržby, výnosy, zisk, cash-flow, investice, využití aktiv a další. Příkladem nepřímého vlivu na finanční perspektivu je např. networking a participace na společných projektech (zahrnuté v perspektivě interních procesů) nebo růst podílu na trhu a získávání nových zákazníků (zákaznická perspektiva). Mezi základní přínosy, jejichž vliv jsme zahrnuli do této perspektivy, patří: vytvoření konkurenceschopné struktury nákladů, možnosti zisku nových finančních zdrojů, růst produktivity a růst výkonů. Oblast sdílení nákladů a investic zahrnuje synergické a nákladově úsporné efekty plynoucí z iniciace společných projektů členů klastru. Tyto společné aktivity mají přímý vliv na pokles podnikatelských nákladů. Celá řada jednotlivých přínosů se v konečném důsledku odráží také v růstu efektivity a produktivity, a tím také ve zvyšování konkurenceschopnosti. Výše uvedené přínosy tedy pozitivně působí na naplňování cílů pro vlastníky.

Dále jsme zkoumali vliv přínosů do zákaznické perspektivy. Zákaznická perspektiva říká, jakou hodnotovou výhodu musí podnik nabídnout svým zákazníkům, aby uspěl na trhu.[4] Mezi nejvýznamnější přínosy jsme zařadili: růst podílu na trhu a rozšiřování trhů, lepší vyjednávací sílu při prodeji a image podniku. Firmy zapojené do klastru často získávají nové zákazníky, realizují větší zakázky, které by izolovaně nebyly schopny zvládnout, a otevírají se jim možnosti vstupu na nové zahraniční trhy. To vše je podpořeno společným úsilím v oblasti marketingu a Public Relations, které se zaměřuje na budování společné identity klastru, což kladně ovlivňuje také image jednotlivých firem. Tyto přínosy umožňují firmám zvyšovat tržby, výnosy, marži či zisk, s jasným dopadem na cíle finanční perspektivy.

Perspektiva interních procesů definuje aktivity potřebné pro vytvoření požadované zákaznické hodnotové výhody a očekávaných finančních výsledků. [4] Tuto oblast ovlivňují především přínosy ze vzájemného propojení podniků (networking) a jejich spolupráce. Přínosy v oblasti

výroby lze shrnout do tří oblastí: podněcování k inovacím, zvyšování kvality a změny ve struktuře výroby. Vzájemná rivalita firem uvnitř klastru podporuje ve firmách inovační snahy, jejichž cílem je rozvoj výrobků s vyšší přidanou hodnotou. Stálým kontaktem mezi sebou navzájem se firmy rychle dozvídají o vývoji technologií, výrobních zařízeních, či nových službách. Síť podniků dovolují provést zásadní změny ve struktuře výroby tak, aby podnik lépe uspokojoval své zákazníky při zachování konkurenceschopné struktury nákladů. Úspěšné naplnění cílů v této perspektivě se v konečném důsledku projeví v růstu ukazatelů ve finanční perspektivě.

Perspektiva učení se a růstu slouží k rozvoji infrastruktury potřebné pro realizaci podnikových procesů, k vytvoření dlouhodobého růstu a zdokonalování.[4] Významnou roli hrají zejména lidské zdroje, znalosti a informace. Klaster umožňuje společně rozvíjet lidské zdroje podle daného oboru, kde za příklad mohou posloužit společné vzdělávací programy. Při vzájemné spolupráci dochází uvnitř klastru k rychlé výměně informací, což umožňuje snazší a rychlejší přístup ke znalostem a novým nápadům s pozitivním dopadem na realizaci podnikových procesů. Pozitivní výsledky této perspektivy zajišťují podniku budoucí výkonnost, která kladně ovlivní výsledky také v ostatních perspektivách BSC.

**Finanční perspektiva**

Konkurenceschopná struktura nákladů		Zdroje financí	Růst produktivity	Růst výkonů
<b>Sdílení nákladů a investic</b>	<b>Dopady na snížení nákladů</b>	Přitažlivost pro nové investory	Přístup ke specializovaným vstupům a pracovním silám	Růst prodeje
Nákup	N na služby podpůrných firem	Přímé zahraniční investice	Přístup k informacím	Zvýšení obrátu, tržeb, výnosů
Výzkum a vývoj	N na dopravu, zásoby, skladování	Dotace a podpory (ČR nebo EU)	Optimalizace dodavatelského řetězce	Prodej výrobků s vyšší přidanou hodnotou
Marketing	Snížení cen vstupů		Benchmarking v rámci klastru	Podpora exportu
Logistika	Úspory z rozsahu, nákladová efektivita			
Vzdělávání zam	Snížení N na hledání nových zam.			
Poradenství	Konkurence udržuje nízké mzdy			
Export a distribuce	Snížení transkačních a jednotkových nákladů			

**Zákaznická perspektiva**

Růst podílu na trhu, rozšiřování trhu	Lepší vyjednávací síla	Image, značka firmy
Přístup k novým zákazníkům		Využití společného marketingu
Stimulace exportu v důsledku vyšší informovanosti	Lepší vyjednávací síla při prodeji	Společná identita firem
Přístup k větším zakázkám		Společná webová prezentace

Perspektiva interních procesů		
<b>Výroba</b>		<b>Síť podniků (networking)</b>
<b>Inovace</b>	<b>Kvalita</b>	
Prostředí podporující inovace	Vyšší kvalita díky kvalifikovaným zaměstnancům	Širší rozsah specializovaných služeb a infrastruktury
Společný výzkum a vývoj	Využití nových technologií	Společný nákup
Nové výrobky a technologie	Využití "nejlepších praktik"	Specializace - vyšší konkurenceschopnost
Růst efektivity a produktivity	Společné řízení kvality, testování	Rozvoj podpůrných firem
Růst konkurenceschopnosti		Outsourcing služeb v rámci klastru
Sdílení technologií		Lobování firem u vlády
Větší inovační snahy díky vyšší rivalitě		
<b>Výroba</b>		
Vysoce náročné výrobky a technologie		
Vyšší přidaná hodnota		
Vyšší pružnost		
Sdílení kapacit v rámci klastru		

Perspektiva učení se a růstu		
<b>Informace a komunikace</b>	<b>Lidské zdroje</b>	<b>Znalosti</b>
Vyšší rychlost přenosu informací v důsledku blízkosti firem	Vyšší dostupnost kvalifikované a specializované pracovní síly	Vzájemné učení se mezi firmami v klastru
Využití internetu, vytvoření sítě mezi podniky, B2B	Schopnost investovat do rozvoje odborných dovedností	Přelévání znalostí - "spillover"
Možnost využití společného informačního systému	Společná výchova, vzdělávání, školicí střediska	Využití "nejlepších praktik"
Přístup ke společným informacím		Synergie znalostí
Otevřená komunikace v rámci klastru		Utváření tacitních znalostí
Vytvoření databází firem v klastru		
Interní analýzy, vnější prezentace		
Využití vazeb na výzkumné týmy		

Obr. 1 – Podrobné rozdělení přínosů zapojení do klastru dle perspektiv Balanced Scorecard, zdroj: vlastní zpracování

## VÝSLEDKY

Balanced Scorecard představuje moderní koncept pro měření a řízení výkonnosti podniků a také klastrů. Jeho hlavním přínosem a odlišností oproti jiným systémům je, že umožňuje postihnout vliv na plnění stanovených cílů nejen finančními ukazateli, ale také řadou nefinančních měřítek. Základním předpokladem naší práce bylo, že zapojení podniku do klastru prostřednictvím konkrétních přínosů může pozitivně ovlivňovat výkonnost podniku.

Dospěli jsme k závěru, že jedním z vhodných přístupů, jak postihnout vliv zapojení podniku do průmyslového klastru na jeho výkonnost, je právě koncept BSC. Předpokládali jsme, že prostřednictvím tohoto vyváženého systému měřítek dokážeme popsat dopady členství v klastru na všechny oblasti řízení podniku, tedy identifikovat i přímo finančně neměřitelné vlivy (jako například nefinanční ukazatele). Tuto skutečnost jsme se pokusili dokázat tím, že jsme identifikovali možné přínosy členství v klastru a ty jsme rozčlenili dle jejich dopadu na výkonnost podniku do čtyř perspektiv BSC.

BSC je jedním (nikoli jediným) z možných přístupů k měření vlivů zapojení do klastru na výkonnost podniku. Jsme si vědomi toho, že ani tento koncept nedokáže postihnout veškeré vlivy klastru na podnik, především ty, které ovlivňují okolí podniku, tedy region, ve kterém klaster působí. Významným úskalím tohoto přístupu je také způsob oddělení vlivu klastru a vlivu činnosti samotného podniku na jeho výkonnost. Výsledkem naší práce je tvrzení, že lze najít souvislosti mezi přínosy členství v klastru a plněním konkrétních strategických cílů definovaných jednotlivými podniky v BSC. Námětem pro další práci by mohlo být rozpracování a konkrétní popsání vlivů přínosů z členství klastru na plnění strategických cílů v BSC a navržení měřítek těchto strategických cílů.

## ANOTACE

V prostředí globalizované ekonomiky se často klade důraz na vzájemnou spolupráci organizací, jejímž cílem je dosažení vyšší výkonnosti a efektivnosti. Moderní formou spolupráce jak podnikatelských, tak nepodnikatelských subjektů se v současné době stávají průmyslové klastry. V souvislosti se vznikem klastrů se dostává do popředí otázka hodnocení vlivu klastrů na výkonnost podniku, přičemž v této oblasti v současné době neexistuje žádná všeobecně uznávaná metodika. Tento příspěvek bude tedy zaměřen na objasnění příčin vzniku průmyslových klastrů a jejich vlivu na zvyšování výkonnosti a konkurenceschopnosti zapojených firem, stejně jako samotného klastru a regionu, ve kterém tento působí.

## KLÍČOVÁ SLOVA

průmyslové klastry, konkurenceschopnost, výkonnost podniku

## LITERATURA

1. CzechInvest (2005): *Průvodce klastrem*. URL: [http://www.klaster.cz/web/pwci.nsf/dwnl/8E0EC2272BAD5C89C1256FD3004375C8/\\$File/pruvodce%20klastrem.pdf](http://www.klaster.cz/web/pwci.nsf/dwnl/8E0EC2272BAD5C89C1256FD3004375C8/$File/pruvodce%20klastrem.pdf)
2. HORVÁTH & PARTNER. *Balanced Scorecard v praxi*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2002. 386 s. ISBN 80-7259-018-9.
3. Jihomoravské inovační centrum: *Průmyslové klastry*. URL: [http://www.jic.cz/soubory/knihovna/prumyslove\\_klastry.pdf](http://www.jic.cz/soubory/knihovna/prumyslove_klastry.pdf)
4. KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balanced Scorecard*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2001. 267 s. ISBN 80-7261-037-6.
5. LEEDER, E., SYSEL Z., LODL P. *Klaster – základní informace*. ZČU Plzeň, 2005.
6. MAŘÍK, M., MAŘÍKOVÁ, P. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2001. 70 s. ISBN 80-86119-36-X.
7. PORTER, M. E. (2000): Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy. *Economic Development Quarterly*, Vol. 14, No. 1, February 2000.
8. SKOKAN, K. *Konkurenceschopnost, inovace a klastry a v regionálním rozvoji*. Repronis Ostrava, 2004. ISBN 80-7329-059-6.
9. SOLVELL, O., LINDQVIST, G., KETELS, C. (2006): *The Cluster Initiative Greenbook*. Ivory Tower AB. ISBN 91-974783-1-8.

## KONTAKTNÍ ADRESA

Ing. Eva Jirčíková, Ing. Daniel Remeš, doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, Ústav financí a účetnictví, Mostní 5139, 760 01 Zlín, ČR, [jircikova@fame.utb.cz](mailto:jircikova@fame.utb.cz), [remes@fame.utb.cz](mailto:remes@fame.utb.cz), [pavelkova@fame.utb.cz](mailto:pavelkova@fame.utb.cz)

**Recenzent:** doc. Ing. Ľudmila Mižičková, PhD.