

**Slovenská inovačná a energetická agentúra**



**KLASTRE NA PODPORU ROZVOJA INOVÁCIÍ**

**Analytická štúdia**

**2009**

Autori:

**Ing. Pavol Duman**

*Slovenská inovačná a energetická agentúra*

**Ing. Miroslav Balog, PhD.**

*Slovenská inovačná a energetická agentúra*

**Ing. Štefan Rehák, PhD.**

*Národohospodárska fakulta, Ekonomická univerzita v Bratislave*

**Doc. Ing. Anna Zaušková, PhD.**

*Drevárska fakulta, Technická univerzita vo Zvolene*

**Ing. Erika Loučanová, PhD.**

*Drevárska fakulta, Technická univerzita vo Zvolene*

# Obsah

## ÚVOD

### I. TEORETICKÝ ÚVOD

- 1.1 Teoretický úvod koncepcie klastrov
- 1.2 Výhody a potenciálne nevýhody klastrovania
- 1.3 Klastre v Európskej únii
- 1.4 Financovanie klastrov v zahraničí
- 1.5 Legislatíva EÚ
- 1.6 Očakávania a perspektívy

### II. METODIKA VÝSKUMU

### III. ANALÝZA KLASTROVÝCH INICIATÍV NA SLOVENSKU

- 3.1 Klastrové iniciatívy na Slovensku
- 3.2 Technologické klastrové iniciatívy
  - 3.2.1 Automobilový klaster - západné Slovensko
  - 3.2.2 Elektrotechnický klaster – západné Slovensko
  - 3.2.3 Z@ict
  - 3.2.4 1. slovenský strojársky klaster
  - 3.2.5 Košice IT Valley
- 3.3 Klastrové iniciatívy cestovného ruchu
  - 3.3.1 Klaster LIPTOV – združenie cestovného ruchu
  - 3.3.2 Združenie cestovného ruchu BALNEA CLUSTER
- 3.4 Analýza a vzájomné porovnanie klastrových iniciatív na Slovensku
  - 3.4.1 Technologické klastrové iniciatívy
    - 3.4.1.1 Základné charakteristiky
    - 3.4.1.2 Poskytované služby
    - 3.4.1.3 Financovanie
    - 3.4.1.4 Problémy
  - 3.4.2 Klastrové iniciatívy cestovného ruchu
    - 3.4.2.1 Základné charakteristiky
    - 3.4.2.2 Poskytované služby
    - 3.4.2.3 Financovanie
    - 3.4.2.4 Problémy
- 3.5 Podmienky efektívneho fungovania klastrových iniciatív
- 3.6 Možnosť vzniku nových klastrových iniciatív
- 3.7 SWOT analýza klastrových iniciatív pôsobiacich na Slovensku

### IV. LITERATÚRA

# ÚVOD

Súčasná svetová ekonomická a hospodárska kríza ovplyvňuje aj Slovensko a slovenskú ekonomiku. Dochádza k postupnému utlmovaniu hospodárskych aktivít v jednotlivých odvetviach národného hospodárstva s negatívnymi sociálnymi dôsledkami.

Jednou z možností prístupu k riešeniu prebiehajúcej krízy ale aj východisko pre rozvoj národného hospodárstva je vhodná podpora a rozvoj vybraných sektorov priemyslu a podpora malých a stredných firiem.

Ako vhodné východisko sa javí tvorba a podpora vznikajúcich klastrov malých a stredných firiem, ktoré môžu prispieť k ich rozvoju.

Klastrový prístup našiel široké uplatnenie v zahraničí a koncept klastrov je v súčasnej dobe uznávaný a považuje sa za významný rozvojový prvok v štruktúrach národných ekonomík pričom aj EÚ významne podporuje tieto snahy. Krajiny V4 s výnimkou Slovenska majú vytvorené podporné mechanizmy na vznik, rozvoj a podporu klastrov.

Slovensko do súčasnosti nemá vytvorené podporné mechanizmy avšak aj napriek tomu došlo k spontánnemu vzniku rôznych typov klastrov s cieľom rozvoja vybraných priemyselných sektorov. Významnými aktérmi pri vzniku klastrov boli VÚC, ktoré vznik významne podporili a stali sa donormi ich počiatočného rozbehu.

Vzniknuté klastre preukázali svoju životaschopnosť v podmienkach reálneho trhu a postupne začínajú rozbiehať svoje aktivity.

Predkladaná analýza predstavuje vzniknuté klastre, sumarizuje ich aktivity a vzájomne ich porovnáva a analyzuje ich očakávania na externú pomoc, ktorá môže prispieť k ich intenzívnejšiemu rozvoju.

V rámci predloženej analýzy je využívaná **nasledovná terminológia**:

*Klaster* - geografická koncentrácia vzájomne prepojených firiem, špecializovaných dodávateľov, poskytovateľov služieb, firiem v príbuzných odvetviach a inštitúcií (napr. univerzity, obchodné zväzy) v určitej oblasti (sektore), ktoré si jednak konkurujú ale aj spolupracujú.

*Klastrová iniciatíva* - organizované úsilie, ktorého účelom je zvýšenie rastu a konkurencieschopnosti klastrov v regióne, zahŕňa klastre firiem, vládu a / alebo výskumnú komunitu.

*Klastrový program* –program na národnej alebo regionálnej úrovni, ktorý alokuje financie, vytvára organizačné zabezpečenie a definuje pravidlá čerpania podpory klastrov.

*Región* – je špecifický geografický útvar, v ktorom vznikajú rôzne typy externalít, na základe ktorých dochádza k tvorbe klastrov, tieto prilákavajú nové ekonomické aktivity do regiónu. Existujú obmedzenia, v dôsledku ktorých sa potrebné údaje vykazujú v štatistických priestorových jednotkách (v EÚ najčastejšie na úrovni NUTS 2), ktoré sa nie vždy zhodujú s prirodzenými funkčnými regiónmi.

# I. TEORETICKÝ ÚVOD

## 1.1 Teoretický úvod koncepcie klastrov

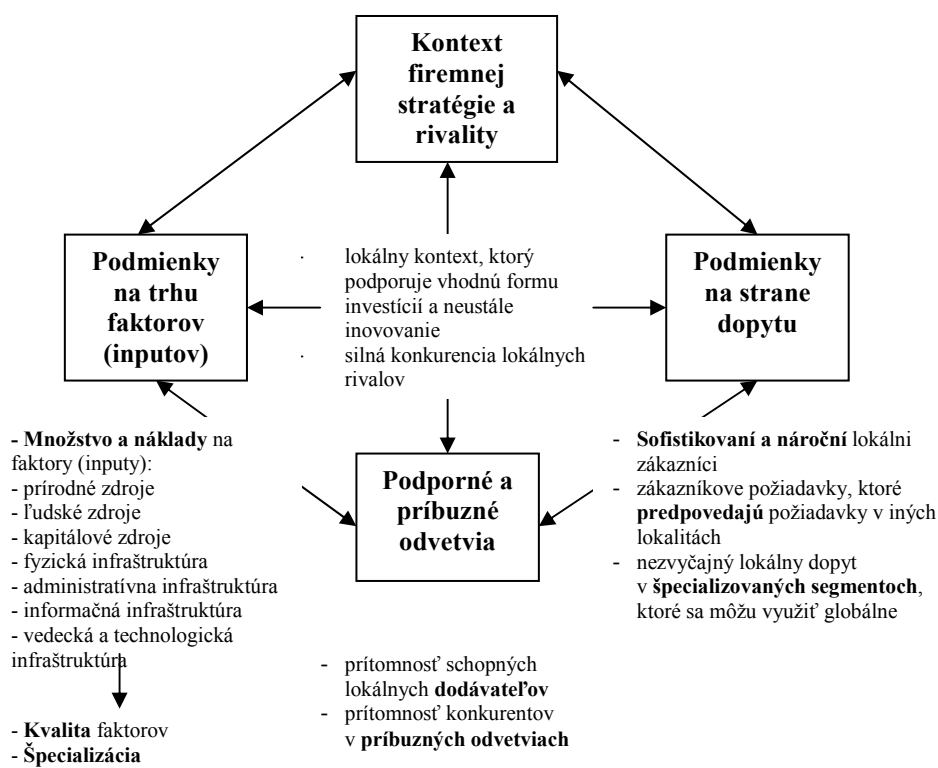
Klastre sú považované za fenomén, ktorý je prevažne výsledkom pôsobenia trhu. Firmy majú tendenciu sa koncentrovať v priestore a táto blízkosť umožňuje intenzívnejšiu spoluprácu a následný vznik špecializovaných firiem. Štúdium konkurencieschopnosti firiem ukázal, že pre úspech individuálnych firiem sú dôležité interné faktory firmy (schopnosť vytvoriť nový výrobok, znížiť náklady na produkciu...), ale rovnako významné môžu byť aj externé faktory. To, že firma získava šikovných nových odborníkov z lokálnej univerzity, môže využívať služby miestnych firiem (marketing, účtovníctvo, finančné poradenstvo, technologické poradenstvo), poučiť sa z úspechov a neúspechov miestnych konkurentov alebo získať podporu zo strany verejného sektora jej významne pomáha presadiť sa na trhu. To znamená, že určitá časť konkurenčnej výhody firmy leží mimo nej a dokonca mimo sektora, v ktorom pôsobí. Za istých podmienok firmy môžu dokonca mať prospech z existencie lokálnych konkurentov.

Tieto zákonitosti skúmal v Japonsku, USA a Veľkej Británii americký ekonóm Michael Porter, ktorý zistil, že ekonomický rast a technologický rozvoj je často koncentrovaný v niekoľkých regiónoch, v ktorých sa koncentrujú sektorovo príbuzné firmy, výskumné inštitúcie, vzdelávanie. Takéto koncentrácie nazýva klastre a definuje ich ako „... *geografickú koncentráciu vzájomne prepojených firiem, špecializovaných dodávateľov, poskytovateľov služieb, firiem v príbuzných odvetviach a inštitúcií (napr. univerzity, obchodné zväzy) v určitej oblasti (sektore), ktoré si jednak konkurujú ale aj spolupracujú.*“

Firmy majú teda tendenciu sa koncentrovať v blízkosti podobných firiem (aj konkurentov) a inštitúcií a budujú vzájomne prospešné vzťahy. Je však zásadný rozdiel medzi odvetvovou koncentráciou a klastrami. Hlavný znak klastrov je, že sú založené na systematických vzťahoch medzi firmami na rozdiel od jednoduchej koncentrácie kde vzťahy medzi firmami nie sú intenzívne budované. Tieto vzťahy sa budujú na podobných alebo komplementárnych produktoch, produkčných procesoch, technológiách, požiadavkách na prírodné zdroje, na určitú kvalifikáciu, alebo distribučné kanály. Geografická koncentrácia ekonomických aktérov umožňuje osobné kontakty ale aj lacnejšie a pružnejšie dodávky.

V súčasnosti reálne existujú veľmi rozdielne klastre aj preto, že majú životné cykly, od štádia vzniku, ktorý sa zakladá na inováciách, alebo počiatkových investíciách, cez rast, ktorý priláka do regiónu ďalšie firmy (konkurentov, dodávateľov) a investície až po úpadok, keď sú produkty, ktoré ponúka klaster nahradené konkurenciou. Pre klaster je dôležité neustále identifikovať svoju konkurenčnú pozíciu a budovať nové strategické smerovanie do budúcnosti.

Grafické znázornenie prostredia klastrov poskytuje takzvaný „diamantový model“, ktorý identifikuje zdroje lokálnej konkurenčnej výhody (Obr. 1).



**Obr. 1:** Zdroje lokálnej konkurenčnej výhody – diamantový model.

(Zdroj: Porter, M. 2000. *Location, Competition and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy*, *Economic Development Quarterly* 14 (1), s. 15 - 34, Sage Publications.)

Pre rast klastrov sú dôležité viaceré faktory, ich rast je často výsledkom kombinácie firemnej rivality, spolupráce, špecializácie, sofistikovaného dopytu, kvalitných produkčných faktorov (ľudské zdroje, finančný kapitál, infraštruktúra), prítomnosti špecializovaného vzdelávania a výskumu a pod.

## 1.2 Výhody a potenciálne nevýhody klastrovania

Iba málo teoretických konceptov malo taký významný vplyv na tvorbu podpornej politiky ako koncept klastrov. Klastre sú odborný ekonomický pojem a v ekonomikách existujú aj bez akejkoľvek priamej podpory verejného sektora, ako príklady môžeme uviesť filmový priemysel v Holywoode v USA, finančné služby v Londýne, výroba čokolády vo Švajčiarsku a Belgicku, gambling v Monte Carlo a Las Vegas alebo pestovanie kvetov v Holandsku.

Na druhej strane tento koncept sa využíva aj ako prístup k organizovaniu podpory rozvoja sektorov alebo regiónov. V súčasnosti rastie organizovaný systém podpory, ktorej cieľom je rast konkurencieschopnosti regionálnych firiem v príbuzných sektoroch prostredníctvom tzv. **klastrových iniciatív**. V roku 2003 sa uskutočnil prieskum (The Cluster Initiative Greenbook), ktorý identifikoval okolo 500 klastrových iniciatív vo svete, najmä v Severnej Amerike, Európe, na Novom Zélande a v Austrálii. Táto štúdia tiež vymedzila klastrové iniciatívy ako „... *organizované úsilie, ktorého účelom je zvýšenie rastu a konkurencieschopnosti klastrov v regióne, zahŕňa klastre firiem, vládu a / alebo výskumnú komunitu*“.

Ďalšia štúdia v roku 2005 (The Global Cluster Initiative Survey) identifikovala dokonca už 1500 klastrových iniciatív.

Klastrové iniciatívy sa najčastejšie zameriavajú na technologicky intenzívne odvetvia ako sú informačné technológie, výrobné technológie, biotechnológie alebo automobilové technológie. Cieľom klastrových iniciatív je najmä podporiť rozvoj ľudských zdrojov, rozvoj firiem v klastrí, rozvoj samotného klastra, rozvoj spolupráce, inovácií a technológií a zlepšenie podnikateľského prostredia.

Medzi najčastejšie charakteristiky klastrovej spolupráce patrí, že aktéri sú geograficky koncentrovaní, majú široko definované členstvo, klastre sú orientované na určitý sektor a sú založené ako verejno-súkromné partnerstvá. Nemusia mať nevyhnutne formu samostatnej právnickej osoby, hoci podľa prieskumu EURADA je v EÚ okolo 500 samostatných klastrových organizácií.



Spájanie sa firiem a inštitúcií, ich vzájomná spolupráca im umožňuje budovať konkurenčnú výhodu na trhu oproti izolovaným konkurentom. Firmy sa takto môžu koncentrovať na to čo ovládajú najlepšie a využívať služby špecializovaných firiem zo svojho okolia. Pôsobenie firmy v prostredí klastra poskytuje rôzne druhy **výhod**:

1. Zvyšuje možnosti pre inovačný rozvoj firmy oproti osamoteným firmám. Vyššia inovatívnosť je nielen v možnosti identifikácii nových smerov rozvoja a potreby inovovať, ale aj vo flexibilitate a kapacite rýchleho konania.
2. Klaster umožňuje firmám v predstihu získavať informácie o nových technológiách, alebo zmenách v zákazníckych a trhových preferenciách. Firmy tieto zdroje nakupujú rýchlejšie a lacnejšie ako ich vzdialenejší konkurenti.
3. Firmy, ktoré sú súčasťou klastra, si takisto môžu vyberať z veľkého množstva ponúkaných služieb v oblasti podnikania. Medzi takéto služby patria napríklad bankovníctvo, účtovníctvo, poradenstvo, marketing, reklama a pod.
4. Vznik nových firiem v klastroch je vyšší a riziko zániku je nižšie.

Podpora klastrov je založená na skutočnosti, že namiesto rozdrobenej podpory jednotlivých firiem a inštitúcií, ktorá môže byť v trhovej ekonomike považovaná za nežiaducu, intervencie mieria k zefektívneniu celého ekonomického **systemu** regiónu, v ktorom firmy pôsobia.

System podpory rozvoja firiem prostredníctvom vzájomnej spolupráce spája viacero podstatných faktorov ako sú:

- sektorová a regionálna podpora,
- podpora verejného výskumu a inovácií vo firmách,
- podpora veľkých ale aj malých firiem,
- podpora vnútorných vzťahov v regióne ako aj vzťahov s mimoregionálnymi firmami, inštitúciami...

Medzi hlavné **nevýhody**, ktoré plynú pre firmy, ktoré sú súčasťou klastra sú čiastočná strata suverenity, možné úniky dôverných informácií a výraznejšie sa podriadenie diktátu dominantných firiem. Takisto existuje problém „*free riding*“, ktorý ukazuje, že kolektívne akcie prinášajú benefity aj pre firmy, ktoré ich nefinancovali. Aj politika ktorá je založená na klastrovej podpore má svoje riziká. Medzi najväznejšie patrí v prvom rade tzv. efekt zbytočnej podpory. Nedostatočne odborné identifikovanie klastrov a neefektívne nastavenie podpory môže mať za výsledok, že sa financujú iniciatívy, ktoré môžu byť financované zo

súkromných zdrojov. Podobne, zlé nastavenie systému podpory môže mať za následok, že sa financujú iniciatívy, ktoré po ukončení podpory nie sú schopné prežiť. Je zrejmé, že tam kde neexistujú dostatočné podmienky (množstvo firiem, výskumných kapacít, existencie spoločných aktivít...) sa klastre nedarí vybudovať ani s intenzívnou podporou verejného sektora.

### 1.3 Klastre v Európskej únii

Existujú rôzne štúdie, ktoré sa pokúšajú identifikovať existenciu klastrov v Európe. Jedna z posledných, ktorú uskutočnil European Cluster Observatory identifikovala klastre na základe údajov o zamestnanosti ako celkový počet zamestnaných v regióne, regionálnu špecializáciu a zameranie. Neskúmala teda priame prepojenie medzi firmami a ani sily, na základe ktorých sa klastre rozvíjajú, ale skôr či takáto koncentrácia dosiahla kritickú masu špecializácie a veľkosti, ktorá je potrebná na rozvoj tzv. *spill over*<sup>1</sup> efektov a vytvorenie vzťahov medzi firmami. Identifikuje teda tzv. odhalené efekty klastrov.

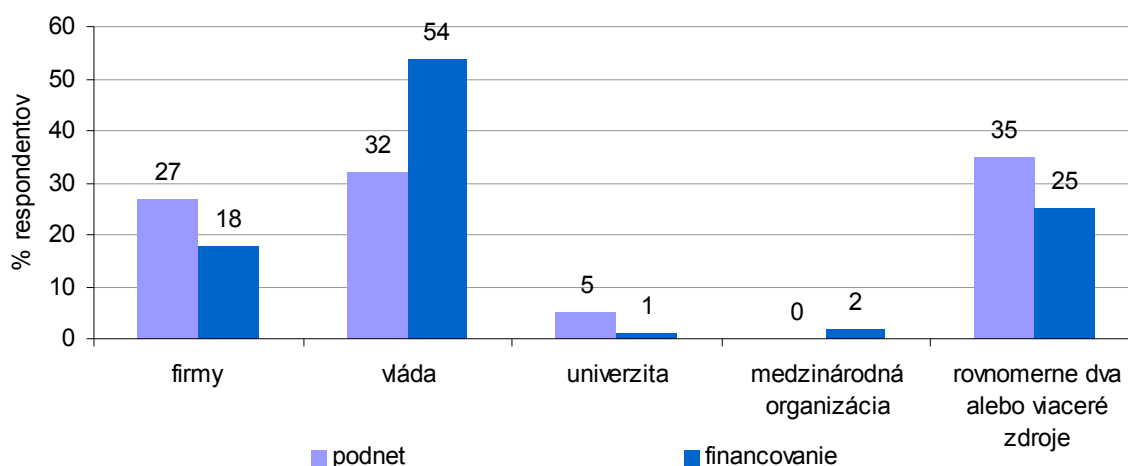
Klastre v krajinách EÚ takisto pomáhajú vytvoriť resp. udržať vysoký počet pracovných miest, na základe týchto analýz sa napr. ukazuje, že až 38 % všetkých pracujúcich v Európe pracuje vo firme, ktorá je súčasťou klastra, v niektorých regiónoch je tento podiel viac ako 50%. Aj na úrovni firmy výskumy ukázali, že pre firmy znamená pôsobenie klastra rast zamestnanosti, alebo miery prežitia firiem. Tieto ukazovatele sa však v čase môžu veľmi líšiť. V nových členských krajinách je situácia vzniku klastrov čiastočne iná. Dominantné klastre v týchto ekonomikách sú v odvetviach náročných na prácu a vo výrobných odvetviach, klastre v službách a znalostne náročných odvetviach sú menej časté. Štúdia „Klastre v EÚ 10 - nových členských“ krajinách z roku 2006 sa zameriavala na identifikáciu popredných regionálnych klastrov. Výsledky ukazujú, že medzi najslubnejšie odvetvia na rozvoj klastrov v EÚ 10 patria automobilový priemysel, finančný sektor a textilný priemysel. Tieto odvetvia majú dostatočný počet pracovnej sily, dostatočnú mieru špecializácie a sú geograficky koncentrované, teda predstavujú dominantný podiel na regionálnom trhu práce.

---

<sup>1</sup> Spill-overs sú také externé efekty (externality), ktoré firma produkuje prostredníctvom svojich aktivít vo svojom okolí a nie / je nie sú spojené s finančnou kompenzáciou. V klastroch sa najčastejšie sa jedná o tzv. poznatkové spill over. Takto môže napríklad firma napodobniť nový výrobok lokálneho konkurenta, bez toho aby musela investovať do vlastného výskumu alebo priamo zaplatiť originálnej firme.

## 1.4 Financovanie klastrov v zahraničí

Financovanie klastrových iniciatív môže byť rôznorodé, v princípe môžeme hovoriť o klastrových iniciatívach, ktoré sú financované hlavne firmami napr. prostredníctvom členských poplatkov (najmä v USA), alebo sú to iniciatívy, ktoré sú vo významnej miere podporované lokálnou, regionálnou alebo národnou vládou. Vo väčšine prípadov má hlavný podiel na financovaní klastrov vláda (54 %), iba 18 % klastrových iniciatív je financovaných prioritne zo zdrojov samotných firiem. Asi 5 % iniciatív bolo založených na základe iniciatívy univerzity pričom však podiel univerzity na financovaní je vo všeobecnosti malý (Obr. 2).



**Obr. 2:** Podnet a financovanie klastrových iniciatív

Zdroj: Solvell, O., Lindquist, G., Ketels, Ch., 2003. *The Cluster Initiative Greenbook*, ISBN 91-974783-1-8

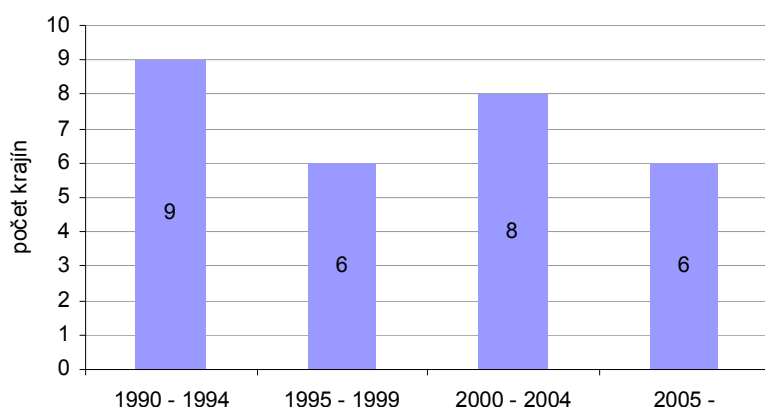
Klastrové iniciatívy sú často podporované prostredníctvom **programov**, v rámci ktorých môžu žiadatelia získať podporu. Z hľadiska úrovne podpory programov je obvyklé viaczdrojové financovanie klastrových iniciatív. Najčastejším donormom je podľa Oxford Research AS z roku 2008 práve národná vláda, ktorá podporuje až podporných 69 % programov, druhým najčastejším sú štrukturálne fondy EÚ, ktoré podporujú približne pätinu programov.

Podporné politiky sú zamerané na tri druhy intervencií:

- politiky priamo zamerané na rozvoj klastrov (vytvorenie, mobilizovanie alebo posilnenie určitého klastra),

- špecifické horizontálne politiky, ktoré sa snažia zvýšiť ich efektívnosť (podpora výskumu a technologického rozvoja pre podniky v regionálnych klastroch),
- politiky zamerané na všeobecné mikroekonomické podnikateľské prostredie, ktorými sa snaží zvýšiť pravdepodobnosť vzniku a rozvoja klastrov alebo odstrániť existujúce prekážky (konkurenčnú politiku zameranú na odstránenie bariér konkurencieschopnosti medzi lokalitami).

**Podpora existujúcich klastrov** a vytváranie vhodných podmienok pre vznik a rozvoj nových sa stalo v poslednom období jednou z významných foriem tak regionálneho rozvoja ako aj podpory rozvoja inovácií. Politika podpory klastrov je v EÚ organizovaná tak na národnej úrovni ako aj na regionálnej. Prieskum v EÚ ukázal (INNO Policy Trend Chart), že existuje viac ako 130 opatrení na národnej úrovni, ktoré môžeme označiť ako klastrové politiky, takmer každý štát v EÚ takúto formu podpory organizuje. Podľa European Cluster Observatory (Oxford Research, 2008) sa tento koncept podpory začal rozvíjať hlavne v období rokov 1990 - 1994 a v druhej fáze v rokoch 2000 – 2004. V oboch obdobiach zaviedlo určitý typ klastrovej podpory deväť respektíve 8 krajín (Obr. 3). Podľa spomínaného prieskumu na národnej úrovni bolo identifikovaných 69 programov a ďalších 84 bolo predmetom prieskumu na regionálnej úrovni. Aj keď väčšina svetových úspešných klastrov vznikla bez priamej verejnej podpory, prieskum Innobarometer ukázal, že až 68 % manažérov firiem hodnotilo, že podpora verejných inštitúcií bola pre klaster rozhodujúca alebo veľmi dôležitá.



**Obr. 3:** Časový vývoj tvorby klastrovej politiky v EÚ

(Zdroj: European Cluster Observatory)

Forma podpornej politiky je zvyčajne ukotvená v strategickom dokumente. Klastrová politika je často súčasťou ďalších politík ako veda, rozvoj technológií alebo vzdelávanie, alebo na ne úzko nadväzuje. Pre viac ako dve tretiny krajín je klastrový typ podpory súčasťou inovačnej politiky. Zvyčajne majú krajiny jeden, alebo dva národné klastrové programy, hlavným finančným zdrojom takýchto programov sú národné rozpočty jednotlivých krajín. Implementácia politiky je zabezpečovaná zvyčajne agentúrami, ktoré majú v kompetencii aj iné oblasti intervencie, ale niektoré krajiny ako napríklad Litva, majú vytvorenú špecializovanú agentúru (National Office of European Technology Platforms).

Podpora tvorby klastrov je tak často súčasťou širšej podpory rozvoja konkurencieschopnosti podnikov v danej krajine. V poslednom období pre významné prínosy klastrov k rozvoju domáceho priemyslu už aj nové členské krajiny EÚ organizujú takýto typ podpory ekonomického rozvoja a orientujú sa najmä na vznikajúce klastre.

## 1.5 Legislatíva EÚ

Európska únia si uvedomuje význam a perspektívu klastrov pre rozvoj hospodárstva a tohto dôvodu je podpora klastrov je predmetom veľmi intenzívnej debaty aj na úrovni európskych orgánov. Boli spracované viaceré odborné dokumenty na úrovni európskej komisie, ktoré sa zaoberajú problematikou klastrov. Väčšinou majú charakter strategických zámerov formulovania podpornej politiky, memoránd, prípadne odborných pracovných dokumentov. Na podporu klastrov ako súčasti stratégií ekonomického rozvoja vyzýva usmernenie The Community Strategic Guidelines on Cohesion (CSGs) na obdobie 2007 - 2013, prijaté Radou Európy v roku 2006. Európska únia takisto podporuje výmenu informácií, tvorbu stratégií a spracovávanie odborných analýz aj prostredníctvom podpory asociácií a iniciatív, ktoré sa zameriavajú na rozvoj klastrov. Môžeme spomenúť zriadenie **European Cluster Observatory** v rámci iniciatívy Innova v roku 2007, ktorá uskutočňuje analýzy klastrov v EÚ a analýzy politík na podporu klastrov. Takisto v roku 2007 vytvorila **European Cluster Alliance** dokument **Memorandum európskych klastrov**, ktorého cieľom je mobilizovať podporu klastrových iniciatív a klastrových politík v EÚ, tak na úrovni únie ako aj na úrovni členských štátov a regiónov. V roku 2008 bol prijatý dokument, ktorý formuluje postoj európskej komisie k podpore klastrov **Smerom ku klastrom svetovej triedy v Európskej únii: Implementácia široko zameranej inovačnej stratégie** s prílohou

Koncept klastrov a klastrových politík a ich úloha v konkurencieshopnosti a inováciách<sup>2</sup> a podnadpisom Hlavné štatistické výsledky a ponaučenia, ktorá sumarizuje výsledky štatistických prieskumov o klastroch v EÚ.

V tom istom roku komisia založila tzv. **European Cluster Policy Group**, ktorej cieľom je preskúmať, akým spôsobom môže podporná politika pomôcť vzniku svetových klastrov v EÚ. Bude zložená z najviac 20 členov, ktorými sa môžu stať jednotlivci so skúsenosťami a kompetenciami z oblasti konkurencieshopnosti a inovácií, pričom to môžu byť tak zástupcovia firiem, výskumu a univerzitného vzdelávania ako aj vyšší policy makers.

## 1.6 Očakávania a perspektívy

Keďže podpora klastrov je vo väčšine štátov pomerne novou formou, na hodnotenie úspechu je zatiaľ priskoro pričom aj objektívne hodnotenie je pomerne komplikované, pretože celkový rozvoj je výsledkom množstva faktorov. Medzi vhodný systém hodnotenia podporných mechanizmov môžeme zaradiť hodnotenie rozdielu medzi očakávaniami účastníkov podpory a reálnymi podpornými mechanizmami programov a politík. Ako ukázal prieskum, podľa 85% respondentov klastrová iniciatíva zvýšila konkurencieshopnosť klastra, po získaní externej podpory 89 % konštatovalo, že podporná iniciatíva napomohla rastu klastra a 81 % tvrdí, že iniciatíva splnila ich ciele.

Čo nám teda hovoria teoretické poznatky a praktické skúsenosti s podporou klastrov? Nie všetky regióny a všetky odvetvia sú vhodné na klastrovú podporu. Zvyčajne je preto pre realizáciu takejto podpornej politiky vhodné uskutočniť analýzu potenciálnych klastrov, prípadne stanoviť podmienky podpory tak, aby boli financie alokované na takú koncentrovanú skupinu firiem, ktorá dosahuje nadkritické množstvo (tak počet, ako aj ich dôležitosť). Skúsenosti ukazujú, že hoci je počet firiem v klastroch veľmi rozdielny, 95% klastrov má 10 a viac firiem. Dôležité je aby členom klastrovej iniciatívy boli hlavne regionálni lídri, vrátane zahraničných investorov a členstvo v klastru bolo voľné, teda neexistovali obmedzenia na vstup. Klastre nie sú forma ochrany domácich firiem pred konkurenciou, ale naopak podporujú konkurenciu a rivalitu. Kvôli potrebe osobnej

---

<sup>2</sup> COM 2008 652: Towards world-class clusters in the European Union: Implementing the broad-based innovation strategy

komunikácie sa geografický rozsah klastrovej iniciatívy najčastejšie pohybuje okolo 1 hodiny cesty autom. Dôležitými členmi však sú aj špecializované mimoregionálne firmy a inštitúcie, ako napríklad výskumné inštitúcie, univerzity. Klastrové iniciatívy sú často vytvorené ako samostatné inštitúcie, ale toto nie je nevyhnutnou podmienkou. Takmer vždy nominujú členovia facilitátora klastra a zakladajú určitú formu kancelárie, ktorá koordinuje ich činnosť. Facilitátor klastra by mal mať veľmi dobré znalosti o odvetví v ktorom klastrová iniciatíva pôsobí a mal by mať veľmi bohatú sieť kontaktov v odvetví.

Základnou úlohou vlády je stimulovať dynamiku rozvoja firiem. V tomto smere sú dôležité tak aktívna fiškálna politika ako aj zmeny v regulatívoch. Niektoré opatrenia majú vplyv a sú smerované na makroúroveň, pokým iné sú zamerané na konkrétne sektory, alebo klastre. Klastrová politika môže mať preto charakter mikroekonomickej politiky, ktorá bude mať skôr všeobecný vplyv na klastre, alebo špecifické politiky, ktoré sa zameriavajú na konkrétne klastre. Oba tieto druhy politík majú pre rozvoj klastrov veľký význam.

## II. METODIKA VÝSKUMU

Výskum bol vykonaný v dvoch stupňoch. V prvom sa zisťovala a overovala existencia vzniku a funkčnosti klastrových iniciatív na Slovensku. Analýza prítomnosti klastrových iniciatív bola vykonaná komunikáciou s VÚC, ktoré zaslali informácie o iniciatívach pôsobiacich na ich teritóriu. Druhá metóda mapovania existencie klastrových iniciatív boli priame kontakty členov výskumného tímu s priemyslom. Následne bol vykonaný telefonický rozhovor s kontaktnými osobami v klastrových iniciatívach a VÚC o ich funkčnosti. Na základe rozhovoru boli ďalšej analýze podrobené len klastrové iniciatívy, ktoré reálne preukazujú svoju životaschopnosť a aktivity v prospech svojich členov. Jedná sa o nasledovné:

- **Technologické klastrové iniciatívy:**

- Automobilový klaster – západné slovensko,
- Elektrotechnický klaster – západné slovensko,
- 1. slovenský strojársky klaster,
- Z@ict,
- Košice IT Valley z.p.o

- **Klastrové iniciatívy cestovného ruchu:**

- Klaster LIPTOV – združenie cestovného ruchu,
- Združenie cestovného ruchu Balnea Cluster.

Klastrové iniciatívy Klaster cestovného ruchu –západné Slovensko (Galanta) a Slovenský plastikársky klaster (Nitra) boli z analýzy vylúčené pretože nevykonávajú žiadne aktivity sú v počiatočných štádiách vzniku a rozvoja.

V druhom stupni analýzy sa vykonal štandardizovaný expertný rozhovor s manažmentom jednotlivých klastrov s cieľom detailne zmapovať funkčnosť a kvality klastra, jeho problémy a možnosti a očakávaná pomoci pri fungovaní klastrov.

Získané informácie boli spracované metódou jednotkového vyhodnotenia výskytu odpovedí (kde každej vyskytujúcej sa odpovedi bola pridelená hodnota 1 a naopak nevyskytujúcej 0). Zároveň metóda práce používala rozbor a rozkladanie stavu klastrov na Slovensku na jednotlivé prvky, vymedzenie ich určitých znakov a ich oddelené skúmanie.



### III. ANALÝZA KLASTROVÝCH INICIATÍV NA SLOVENSKU

Európska komisia, Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj a rôzne medzinárodné inštitúcie, už na začiatku 90. rokov minulého storočia, odporučili ako prioritu podporu malého a stredného podnikania (MSP) formou klastrových iniciatív. Aj napriek tejto skutočnosti slovenská vláda priamo nevyužíva tento spôsob podpory malého a stredného podnikania.

Súčasná slovenská legislatíva klastre nepozná. Existujúce klastre na Slovensku aj z tohto dôvodu boli nútené hľadať najvhodnejšiu právnu formu pre svoju existenciu v medziach platnej legislatívy.

Inovačná stratégia SR na roky 2007 až 2013, regionálne inovačné stratégie, ďalšie iniciatívy a politiky považujú klastrovanie MSP za významný nástroj trvalo udržateľného rozvoja, zvyšovania konkurencieschopnosti regiónov a inovačného potenciálu MSP.

Napriek tomu sa na Slovensku problematike klastrov a klastrových iniciatív venovalo málo pozornosti aj keď podpora malého a stredného podnikania MSP bola stanovená ako priorita pre všetky úrovne riadenia už od začiatku 90. rokov minulého storočia.

#### 3.1 Klastrové iniciatívy na Slovensku

Napriek uvedeným skutočnostiam sa v poslednom období začali „samovoľne“ zakladať klastrové iniciatívy ako iniciatíva „bottom – up“ s výraznou podporou regionálnych VÚC. V súčasnosti na Slovensku reálne existujúce a pôsobiace klastrové iniciatívy sú (Obr.4):

1. Technologické klastrové iniciatívy:

- Automobilový klaster –západné Slovensko, Trnavský kraj,
- Elektrotechnický klaster – západné Slovensko, Trnavský kraj,
- Z@ict, Žilinský kraj,
- 1. slovenský strojársky klaster, Banskobystrický kraj,
- Košice IT Valley z.p.o, Košický kraj,

2. klastrové iniciatívy cestovného ruchu:

- Klaster LIPTOV – združenie cestovného ruchu, Žilinský kraj,
- Združenie cestovného ruchu Balnea Cluster, Banskobystrický kraj.



**Obr. 4:** Klastrové iniciatívy na Slovensku

Zakladajúcimi členmi klastrových iniciatív sú najčastejšie verejné inštitúcie ako samosprávne kraje, mestá a verejné univerzity ale aj súkromné spoločnosti. Ďalšími členmi sú výskumné a vývojové ústavy, vzdelávacie inštitúcie, firmy a ďalšie združenia. Činnosť jednotlivých iniciatív sa mení podľa špecifických potrieb odvetvia.

### 3.4 Technologické klastrové iniciatívy

#### 3.2.1 Automobilový klaster - západné Slovensko

Právna forma: Združenie právnických osôb

Súčasná vízia rozvoja združenia je: *„Trnavský kraj ako nositeľ vzdelávania a technologických inovácií v materiáloch a procesoch pre tvárnenie a spájanie plastov, kovov ako aj riešenia energetických zdrojov, pre nové výzvy EÚ v zabezpečovaní hospodárskeho rastu.“*

#### 3.2.2 Elektrotechnický klaster – západné Slovensko

Právna forma: Združenie právnických osôb

Súčasná vízia rozvoja združenia je: *“Klaster ako prvok prispievajúci k rozvoju svojich členov prostredníctvom spolupráce na rôznych inovačných a vzdelávacích projektoch*

*financovaných z verejných zdrojov a ponúkajúci servis pre členov klastra pri tvorbe a manažmente projektov.”.*

### **3.2.3 Z@ict**

Právna forma: Združenie právnických osôb

Súčasná vízia rozvoja združenia je: *“zlepšovanie kvality života obyvateľov Žilinského regiónu, zvyšovanie jeho prosperity a atraktivity, ako aj v podporovaní konkurencieschopnosti inštitúcií a spoločností pôsobiacich v oblasti informačných a komunikačných technológií a súvisiacich služieb v Žilinskom samosprávnom kraji.”*

### **3.2.4 1. slovenský strojársky klaster**

Právna forma: Združenie právnických osôb

Súčasnou víziou rozvoja združenia je: *“Vybudovať vysoko prestížnu a modernú strojárenskú základňu pripravenú z hľadiska ľudských zdrojov, nových technológií a inovácií na vznik subdodávateľských reťazcov v oblasti strategických projektov pre výroby stavebných strojov, dopravný priemysel, lesníctvo a poľnohospodárstvo.”.*

### **3.2.5 Košice IT Valley z.p.o**

Právna forma: Združenie právnických osôb

Súčasná vízia rozvoja združenia je: *“podpora znalostného trojuholníka Univerzita-samospráva-IT sektor s dôrazom na podporu skvalitnenia výučby IT na akademickej pôde, tvorba inovácií na pôde RIC a spolupráca s inými klastrami v zahraničí.”*

## **3.5 Klastrové iniciatívy cestovného ruchu**

### **3.3.1 Klaster LIPTOV – združenie cestovného ruchu**

Právna forma: Združenie právnických osôb

Súčasná vízia rozvoja klastra je: *“vybudovať z Liptova európsky rozpoznateľnú destináciu cestovného ruchu.”*

### **3.3.2 Združenie cestovného ruchu BALNEA CLUSTER**

Právna forma: občianske združenie

Súčasná vízia rozvoja združenia je *„vhodná expanzia klastra s cieľom vytvárania podmienok rozvoja členov klastra ale aj prijímanie nových členov, ktorí nemusia pôsobiť priamo v sektore cestovného ruchu ale môžu prispieť k rozvoju klastra a regiónu.“*

### **3.4 Analýza a vzájomné porovnanie klastrových iniciatív na Slovensku**

#### **3.4.1 Technologické klastrové iniciatívy**

##### **3.4.1.1 Základné charakteristiky**

Detailne boli analyzované existujúce technologické klastrové iniciatívy pôsobiace na Slovensku, a to:

- Automobilový klaster –západné Slovensko,
- Elektrotechnický klaster – západné Slovensko,
- Z@ict,
- 1. slovenský strojársky klaster,
- Košice IT Valley,
- Košice IT Valley.

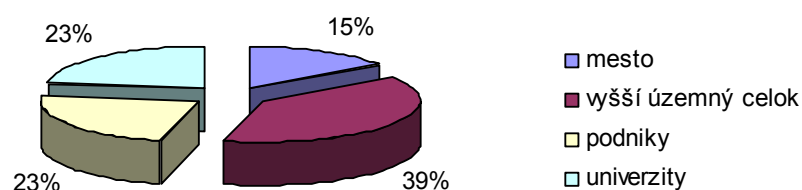
Všetky analyzované klastrové iniciatívy pôsobia ako združenie právnických osôb. Združenie právnických osôb je tak v súčasnosti pravdepodobne najvhodnejšou právnou formou pre fungovanie klastrov na Slovensku.

Analyzované klastrové iniciatívy sú zväčša horizontálneho typu u niektorých s prienikom aj do vertikálneho typu, a predstavujú teda horizontálno-vertikálny typ klastra (Obr. 5), až na klaster IT Valley, ktorý je založený na kompetenciách.



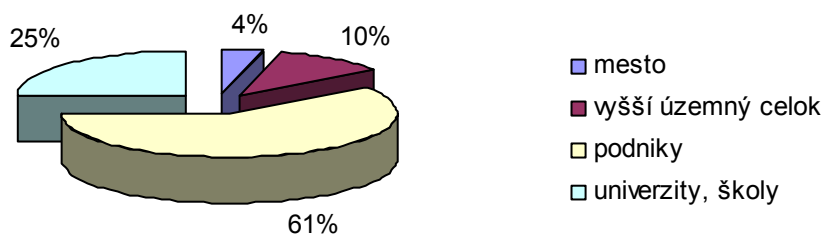
**Obr. 5:** Typy klastrových iniciatív na Slovensku

Na ich zriaďovaní sa hlavne podieľali vyššie územné celky v spolupráci s mestami, univerzitami a priamo s podnikmi (Obr. 6). V prípade, že zakladajúcimi členmi klastrových iniciatív boli vyššie územné celky, mestá, resp. univerzity pridruženými členmi sa stali práve podniky.



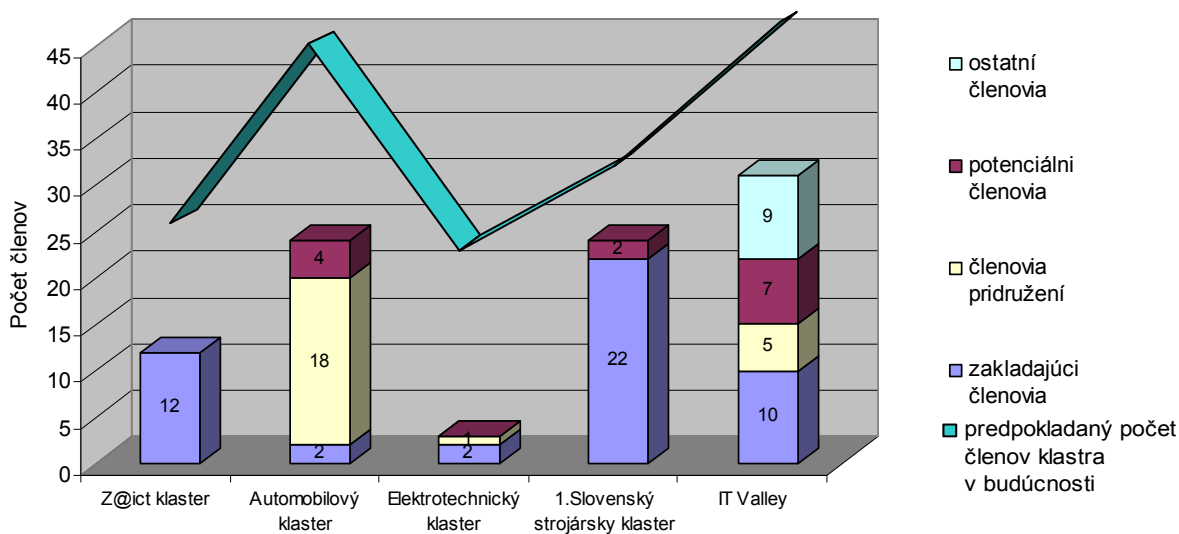
**Obr. 6:** Zakladajúci členovia klastrových iniciatív na Slovensku - z pohľadu výskytu

Až 61 % zakladajúcich členov boli priemyselné podniky čo svedčí o záujme firiem o vzájomnú spoluprácu (Obr. 7).



**Obr. 7:** Zakladajúci členovia klastrových iniciatív na Slovensku - podľa počtu členov

Počty členov jednotlivých klastrových iniciatív znázorňuje Obr. 8, v ktorom je krivkou znázornený počet potencionálnych členov, resp. predpokladaný počet v budúcnosti.



**Obr. 8:** Štruktúra členov jednotlivých klastrových iniciatív

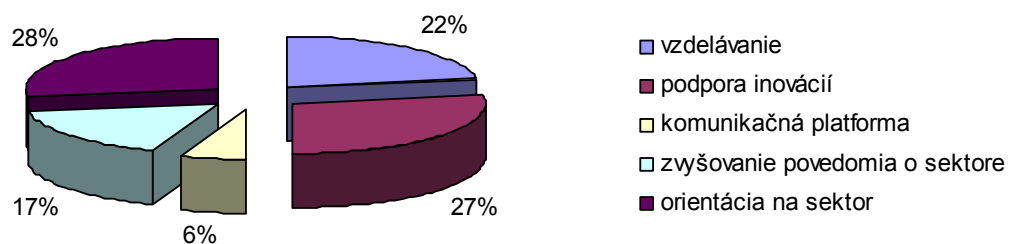
Je zrejmé, že klastrové iniciatívy majú podľa vlastného vyjadrenia priestor na svoj ďalší rast v oblasti zvyšovania členskej základne najmä v priemyselnej sfére.

Manažment analyzovaných iniciatív tvorí hlavne štatutárny zástupca, doplnený v jednotlivých iniciatívach buď o prezídium iniciatívy alebo iný spôsob vedenia. Výkonný

orgán, ktorý usmerňuje a riadi činnosť združení, u všetkých združení predstavuje správna rada.

Prevádzka klastrových iniciatív je zabezpečovaná vo väčšine prípadov priamo, internými zamestnancami.

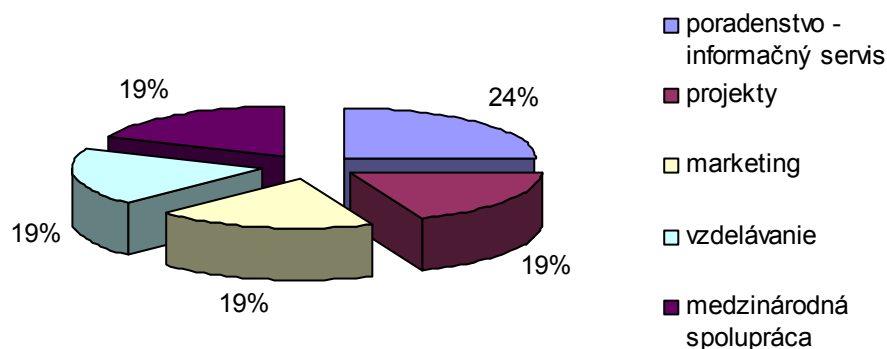
Všetky klastrové iniciatívy na Slovensku sú orientované hlavne na podporu inovácií ale aj rozvoja spolupráce s inými subjektmi s cieľom prípravy inovačných projektov pre potreby priemyselných podnikov. Okrem toho sa venujú aj iným aktivitám prospešným pre hospodárenie podnikov v klastrovej iniciatíve, ako sú vytváranie vhodnej komunikačnej platformy, zvyšovanie povedomia, popularizáciu jednotlivých sektorov, na ktorý sú orientované (Obr. 9).



**Obr. 9:** Orientácia klastrových iniciatív na Slovensku

### 3.4.1.2 Poskytované služby

Technologické klastrové iniciatívy poskytujú služby v rozsahu poradenstva, prípravy a riešenia projektov, marketingu, vzdelávania a medzinárodnej spolupráce, pričom v súčasnosti sa najviac zameriavajú na poradenstvo a vzdelávanie (Obr. 10).



**Obr. 10:** Služby poskytované klastrovými iniciatívami

Periodicita uskutočňovaných akcií (meetingov, operatívne stretnutia, zasadnutia riadiacich orgánov, konferencií, návštev firiem, školenia a kurzy) je veľmi špecifická u každej klastrovej iniciatívy, avšak možno konštatovať, že periodicita stretnutí sa riadi hlavne operatívne podľa potrieb ich členov.

Spolupráca vo vnútri klastrových iniciatív je najmä na báze priamych kontaktov manažérov iniciatív so zástupcami podnikov združených v iniciatíve. Spolupráca je založená hlavne na výmene informácií, skúseností a pomoci pri riešení problémov samotných členov klastrových iniciatív.

Vzťah s konkurenciou členov je v rovine aktívneho marketingu (spolupráce, komunikácie, prezentovania výhod a aktivít klastrovania, pracovné stretnutia, monitorovanie a hľadanie novej spolupráce), alebo bez kontaktov na ňu.

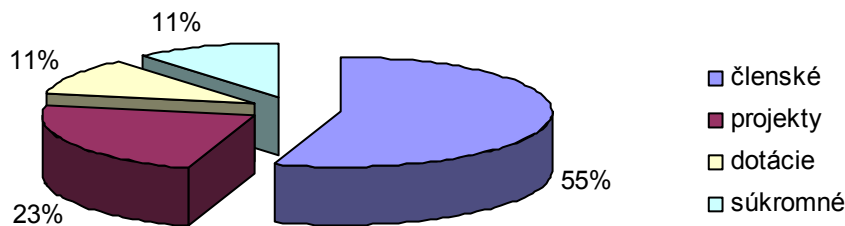
Pri všetkých spomínaných aktivitách klastrových iniciatív na Slovensku sa všetky zhodli na jednej najdôležitejšej, ktorá predstavuje v dlhodobom horizonte ich **prioritu – inovácie**. Klastrové iniciatívy však intenzívne pociťujú neexistenciu vhodných proinovačných nástrojov a z tohto dôvodu sú ich inovačné aktivity značne limitované.

Hlavné príležitosti rozvoja klastrových iniciatív na Slovensku teda spočívajú hlavne v inováciách a ďalej v regionálnej a medzinárodnej spolupráci, vzdelávaní členov iniciatív, spájání verejného a súkromného sektora, zintenzívnení spolupráce so školami (strednými, vysokými) a výskumno – vývojovými pracoviskami.



### 3.4.1.3 Financovanie

Náklady na prevádzku sú financované zväčša z vlastných zdrojov (Obr.11). Finančné prostriedky, s ktorými združenia disponujú využívajú na svoju prevádzku a poskytovanie služieb svojim členom.



**Obr. 11:** Zdroje financovania využité na prevádzku klastrových iniciatív

Klastrové iniciatívy sú v zložitej zdrojovej situácii z dôvodu finančného poddimenzovania (vzhľadom na vytýčené rozvojové ciele). Vzhľadom na tento fakt sa všetky ich aktivity orientujú najmä na prežitie a získanie zdrojov, pri súčasnej orientácii na napĺňanie vízie rozvoja združenia prostredníctvom inovácií.

### 3.4.1.4 Problémy

Klastrové iniciatívy by vedeli podporovať inovácie svojich členov aj „klasickým klastrovým“ spôsobom, avšak z dôvodu chýbajúcich zdrojov ako aj praktickej neexistencie vhodných podporných finančných nástrojov sa ich aktivity v súčasnosti neupriamujú primárne na rozvoj inovácií vo firmách ale aj na napr. budovanie základnej proinovatívnej infraštruktúry v regióne. **Hlavným kritériom pre rozvoj inovácií na Slovensku považujú postupné napĺňanie „Inovačnej politiky na roky 2008-2010“ schválenej vládou SR** ako aj návrh vhodných podporných mechanizmov, čím by sa inovačné aktivity členov za pomoci klastrových iniciatív výrazne zvýšili. Hlavným očakávaním je vybudovanie Regionálnych inovačných centier (RIC) podľa schválenej inovačnej politiky na roky 2008-2010.

Jednoznačne možno skonštatovať, že klastrové iniciatívy pociťujú deficit zdrojov potrebných na efektívny rozbeh a fungovanie tak, ako je to bežné v iných krajinách Európskej únie. Nízke zdroje determinujú všetky aktivity, ktoré by mali klastrové iniciatívy vykonávať (napr.

podpora inovácií, tvorba kontaktov na zahraničných trhoch a pod.). Táto situácia je umocnená súčasnou hospodárskou krízou ale aj zastaranou a nevhodnou technologicko-inovačnou infraštruktúrou.

V iných krajinách sú klastrové iniciatívy podporované z verejného sektora priamo vládou ale aj regionálnou vládou jednotlivých krajín. Na Slovensku klastrové iniciatívy podporujú vyššie územné celky (VÚC) a súkromný sektor, avšak túto pomoc iniciatívy kvantifikujú ako veľmi nízku, resp. minimálnu.

V súčasnosti situáciu technologických klastrových iniciatív možno hodnotiť vzhľadom na celkovú ekonomickú situáciu ako očakávaná dopadov hospodárskej krízy na jednotlivé sektory hospodárstva.

Riešenie tejto situácie klastrové iniciatívy vidia v systematickej práci s členmi a presvedčaním o prospešnosti iniciatívy ako aj aktivitou pri tvorbe projektov orientovaných na získanie zdrojov z eurofondov a verejného sektora, ako aj lobovaním v centrálnych inštitúciách za vhodnejšie podporné schémy.

Okrem nedostatočných zdrojov sú hlavnými problémami aj nekoordinovaná a rozbitá štruktúra asociácií, priemyselných zväzov a obchodnej komory, ako aj chýbajúci partner na úrovni ministerstva zastrešujúci koordináciu tvorby klastrových iniciatív (najvhodnejším koordinátorom by vzhľadom na aktivity klastrových iniciatív bolo podľa názoru samotných predstaviteľov iniciatív MH SR).

Technologické klastrové iniciatívy pomoc očakávajú najmä od Ministerstva hospodárstva, školstva ako aj práce, sociálnych vecí a rodiny SR ale aj od špecializovaných agentúr SIEA a SARIO.

## **2.4.2 Klastrové iniciatívy cestovného ruchu**

### **2.4.2.1 Základné charakteristiky**

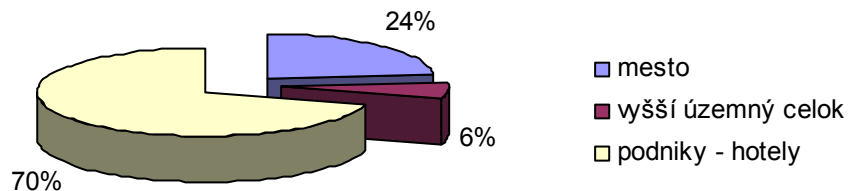
Detailne boli analyzované existujúce klastre cestovného ruchu pôsobiace na Slovensku, a to:

- Klaster LIPTOV – združenie cestovného ruchu ,
- Združenie cestovného ruchu Balnea Cluster.

Klaster LIPTOV – združenie cestovného ruchu si zvolil za právnu formu podobne ako technologické klastrové iniciatívy – združenie právnických osôb. Na druhej strane Združenie cestovného ruchu BALNEA CLUSTER je registrovaný ako občianske združenie.

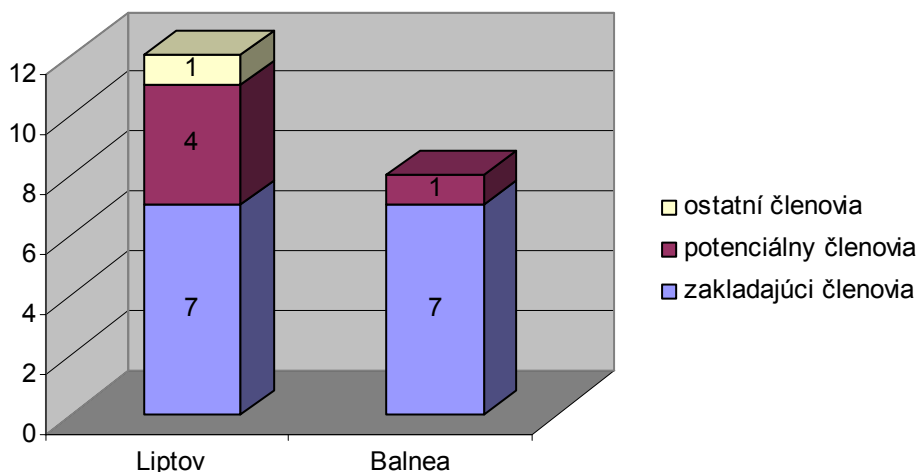
Analyzované klastrové iniciatívy sú založené na kompetencii organizačnej a marketingovej inovácie v odvetví cestovného ruchu.

Na ich zriaďovaní sa hlavne podieľali mestá v spolupráci priamo s podnikmi - organizáciami založenými za účelom podnikania v cestovnom ruchu a liečebnej turistike (Obr. 12).



**Obr. 12:** Zakladajúci členovia klastrových iniciatív CR na Slovensku - z pohľadu výskytu

Počty členov jednotlivých klastrových iniciatív znázorňuje Obr. 13, v ktorom pre iniciatívu Balnea Cluster Dudince nie sú zobrazení potenciónálni členovia vzhľadom na to, že predstavitelia iniciatívy uviedli ako potenciónálnych členov obce v okolí – ak budú mať záujem, tiež ďalšie podnikateľské subjekty z Dudiniec a okolia (reštaurácie, obchody a pod.), ktoré neboli špecifikované konkrétnym počtom.



**Obr. 13:** Štruktúra členov jednotlivých klastrových iniciatív CR

Možno však skonštatovať, že klastrové iniciatívy majú predpoklady pre zvýšenie počtu svojich členov.

Manažment analyzovaných iniciatív tvorí hlavne výkonný riaditeľ s marketingovým riaditeľom a predsteda predstavenstva. Výkonný orgán, ktorý usmerňuje a riadi činnosť združení, u oboch klastrových iniciatív predstavuje správna rada.

Prevádzka klastrových iniciatív je zabezpečovaná priamo vlastnými zamestnancami. Analyzované iniciatívy sa hlavne orientujú na podporu rozvoja cestovného ruchu ako aj podporu kultúrneho života v týchto oblastiach.

### 3.4.2.2 Poskytované služby

V súčasnosti klastrové iniciatívy organizujú rôzne podujatia a vykonávajú aj aktívny marketing s cieľom podporení návštevnosti regiónov a podporení svojich členov.

Periodicita uskutočňovaných akcií (účasť na veľtrhoch a výstavách, prezentácie na konferenciách a odborných workshopoch, prezentácia pre novinárov a touroperátorov) je priemerne jedenkrát mesačne v závislosti od aktuálnych potrieb.

Spolupráca vo vnútri klastrových iniciatív je na báze rozvíjajúcej sa vzájomnej dôvery a kontaktov manažmentu jednotlivých členov, výmene informácií, spoločnom rozhodovaní, riešení problémov a zdieľaní nákladov.

Vzťah s konkurenciou členov iniciatív ako aj klastrovej iniciatívy ako samostatnej organizácie je práve v cestovnom ruchu veľmi silná, no korektná.

Inovácie ako také sú v oblasti cestovného ruchu chápané skôr ako organizačné inovácie a v súčasných reálnych podmienkach sú realizované najmä ako **transfer know-how zo zahraničia**.

### **3.4.2.3 Financovanie**

Klastrové iniciatívy sú financované z vlastných zdrojov členov združení. Finančné prostriedky, s ktorými klastre disponujú využívajú na svoju prevádzku a na poskytovanie služieb svojim členom.

### **3.4.2.4 Problémy**

Klastrové iniciatívy považujú za hlavné problémy nedostatočné finančné zdroje na svoje fungovanie, celkovo nízku úroveň inovácií v sektore služieb, neefektívne využívanie zdrojov SACR a neaktualizovaný dokument Regionalizácia CR v SR, ale aj nezáujem o rozvoj sektora cestovného ruchu zo strany štátu. Významným problémom cestovného ruchu je súčasná ekonomická kríza umocnená v sektore cestovného ruchu aj prijatím EURO a súčasným poklesom národných mien okolitých štátov. Slovensko sa tak v oblasti cestovného ruchu stalo drahé pre tradičnú klientelu.

Súčasná legislatíva neumožňuje adresne distribuovať daňové príjmy z cestovného ruchu na regionálnej báze pre spätný rozvoj cestovného ruchu.

Riešenie tejto situácie klastrové iniciatívy vidia v aktívnom a intenzívnom oslovovaní štátnych a samosprávnych inštitúcií, aby tieto problémy začali riešiť v prospech rozvoja regiónov. Dôležité je však aj ďalej rozvíjať systematickú prácu medzi členmi združenia a presvedčať ich o prospešnosti iniciatívy, aby sa iniciatíva mohla ďalej rozvíjať.

V iných krajinách sú klastrové iniciatívy podporované z verejného sektora priamo vládou ale aj regionálnou vládou jednotlivých krajín, resp. súkromným sektorom. Na Slovensku klastrové iniciatívy cestovného ruchu podporu nepociťujú vôbec, ak tak iba zo strany mesta a vyššieho územného celku (VÚC) – regionálnej vlády.

Pomoc očakávajú najmä od vlády SR, samosprávnych krajov, Ministerstva hospodárstva, Ministerstva zahraničných vecí, SACR a ich zastúpení v zahraničí, riadiacich orgánov čerpania z fondov EÚ, veľvyslanectiev, Ministerstva zdravotníctva, a od vlastných členov.

### 3.5 Podmienky efektívneho fungovania klastrových iniciatív

V prípade vytvorenia vhodného rámca na podporu klastrových iniciatív (a inovácii) na Slovensku sú klastrové iniciatívy dlhodobo udržateľné. Vo vhodnom prostredí môžu prispieť k zvýšeniu inovačnej schopnosti firiem a tým aj k ľahšiemu prekonaniu súčasnej hospodárskej krízy. V prípade tvorby vhodného pro inovačného a pro klastrového prostredia je vysoko pravdepodobné, že do klastrových iniciatív vstúpia aj iné firmy, ktoré tak zhodnotia opodstatnenosť ich existencie.

### 3.6 Možnosť vzniku nových klastrových iniciatív

Všetky analyzované klastrové iniciatívy vznikli iniciatívou „bottom – up“ a predstavujú zoskupenia firiem, ktoré dozreli do vyššieho štádia uvedomenia si nie len svojich potrieb ale aj možnosti profitovať zo vzájomnej spolupráce. Z tohto dôvodu je podpora takýchto typov klastrových iniciatív opodstatnená a potrebná pretože samotná myšlienka vytvorenia klastra musí prichádzať zdola od firiem<sup>3</sup>.

Je možné uplatniť aj prístup „top - down“ podpory vzniku klastrových iniciatív s presne špecifikovanými podmienkami. Podobný prístup zvolila napr. Česká republika, ktorá dvojkrokovovo podporovala vznik a existenciu klastrových iniciatív. V takomto prípade po zadaní podmienok klastrového partnerstva (napr. univerzita ako zakladajúci člen) je možné rozvinúť aj tento prístup. V tomto prípade je však možné vytvoriť podmienky pre tvorbu *ad hoc* klastrových iniciatív vznikajúcich aj so špekulatívnymi úmyslami.

---

<sup>3</sup> [http://www.clusterobservatory.eu/upload/Policy\\_Report\\_Poland\\_20080116.pdf](http://www.clusterobservatory.eu/upload/Policy_Report_Poland_20080116.pdf), str. 49

### 3.7 SWOT analýza klastrových iniciatív pôsobiacich na Slovensku

#### Silné stránky:

- synergia poznatkov („viac hláv, viac vie“) dobrovoľne združených členov,
- protiváha spolupracujúcich MSP proti veľkým podnikom (rovnocennejšie postavenie),
- vyjednávacía sila pri nákupe (odber vo veľkom, zľavy, a pod.),
- vyjednávacía sila pri predaji (stabilnejší než samostatné MSP),
- rozloženie nákladov a väčšie možnosti v oblastiach:
  - výskumu a vývoja,
  - reklamy, reklamných materiálov, www prezentácie,
  - prezentácie podnikov na veľtrhoch a výstavách,
  - poradenstva,
  - vzdelávania zamestnancov,
  - právnych služieb,
  - internetového zabezpečenia,
  - exportu,
  - logistiky (logistických centier – sklady),
  - distribúcie,
- využitie kapacít jednotlivých členov (výrobných, kvalifikovaných pracovných síl),
- získavanie väčších objednávok, na ktoré by pre samostatné podniky boli nedostupné = väčší zisk,
- pružnejšej reakcie na požiadavky trhu (zvýšenie pružnosti obchodnej politiky),
- pružnejšieho pohybu zamestnancov medzi podnikmi,
- podpory rozvoja regiónu – z toho potom plynú sekundárne výhody:
  - celková stabilizácia sektora MSP na trhu,
  - lepšia odolnosť a vyhliadky v rámci globálneho trhu,

- infraštruktúra a školstvo,
- zjednodušenia a preskupenia vzťahov medzi dodávateľmi,
- rozšírenia obzoru – uvedomenia si súvislostí a hľadania cieľov.

#### **Slabé stránky:**

- súčasná nízka informovanosť o možnostiach združovania podnikov,
- koordinácia veľkého množstva podnikov,
- problémový výber vhodných podnikov do klastra,
- nová forma organizácie, malé skúsenosti s touto formou organizácie,
- vzájomná nedôvera MSP,
- nedôvera MSP voči klastru, dlhodobé a zložité presvedčovanie,
- komplikovaná štátna administratíva,
- neexistencia štátnych podporných mechanizmov,
- nedostatok kvalifikovaných síl.

#### **Príležitosti:**

- spolupráca s vysokými školami (veda a výskum, vzdelávanie, audity, prieskumy trhu, diplomové a dizertačné práce, SOČ, ŠVOČ, atď.),
- spolupráca so stredoškolskými organizáciami (odborné praxe, priamy výber potencionálnych zamestnancov, možnosť ovplyvňovania voľby povolania a učňovské školstvo),
- možnosti získavania podpory od štátu a EÚ,
- podpory z pôsobiaceho regiónu (regionálna samospráva, vyššie územné celky a pod.),
- lobbying,
- možnosti očistenia podnikov od nepotrebných aktivít (podporuje špecializáciu),
- dostupnosť úverov, exportných úverov a pod.,
- zníženie jednotkových nákladov,



- lepšia možnosť získať kvalitných zamestnancov,
- zvýšenia transferu technológií, inovačného povedomia,
- šírky výrobkového portfólia a rozsahu služieb,
- produkcie rozmanitejších, kvalitnejších, lacnejších výrobkov a služieb,
- zdieľania informácií obchodných a manažérskych,
- vznik nových spin-off a start-up firiem v prostredí klastrov,
- spolupráca s inými veľkými podnikmi alebo klastrami (domácimi aj zahraničnými),
- možnosti vybudovania spoločného manažmentu poznatkov,
- rýchlej výmeny informácií,
- zníženia nákladov v klastrí – možnosť vyrobiť lacnejšie ako ostatní – presadenie sa na trhu,
- vytvárania nových a stabilnejších pracovných miest,
- zapájanie zákazníkov do vývoja výrobkov a pod.,
- väčších spoločných investícií,
- zvýšenie obchodného image u zákazníkov,
- intenzívnejšej komunikácie (internet, stretnutia, diskusie tímov z nich vyplývajúce nové nápady a rozširovanie obzoru),
- spoločného rozvoja, vzdelávania,
- väčšieho spoločného využívania poradenských služieb, právnikov,
- vyšších príležitostí expanzie na nové trhy,
- zvýšeného podielu na trhu,
- zlepšenie dostupnosti a využívanie výrobných zdrojov a z toho plynúci výrobný úspech,
- prezentácie na internete, vlastná www stránka klastra, možnosti e-podnikania,
- získanie dobrých informačných systémov.

## **Hrozby:**

- odchod silných partnerov,
- spory členov vo vnútri klastra,
- neložálni členovia klastra,
- nedostatočná podpora manažmentu firiem pri budovaní a rozvoji klastra,
- zneužívanie informácií v rámci klastra,
- rozpad klastra a z toho plynúce finančné vyrovnanie,
- nespolupráca medzi malými a strednými podnikmi (utajovanie kľúčových informácií, objednávok, atď.),
- pokiaľ vstúpia do klastra podniky so zlým menom, tak to poškodzuje nielen meno celého klastra ale aj podniky v ňom,
- v prípade neúspechu niektorých klastrov môže dôjsť k nedôvere medzi podnikateľmi,
- odpor podnikov k utlmovaniu časti výroby z dôvodu začlenenia do klastra,
- pokiaľ nedôjde k zladeniu spolupráce a konkurencie medzi jednotlivými MSP nastane pokles konkurencieschopnosti,
- problematika plnenia finančných záväzkov vzniknutých prevádzkou klastra,
- možnosti ovplyvnenia a kúpenia silnejším podnikom v reťazci,
- nutná zmena organizácie malých a stredných podnikov
- hospodárska kríza,
- nezáujem štátnej a verejnej správy,
- neexistencia podporných mechanizmov rozvoja klastrov.

## IV. LITERATÚRA

Oxford Research AS, 2008. Cluster Policy in Europe. A brief summary of cluster policies in 31 European countries, Europe Innova Cluster Mapping Project, on-line na [http://www.clusterobservatory.eu/upload/Synthesis\\_report\\_cluster\\_mapping.pdf](http://www.clusterobservatory.eu/upload/Synthesis_report_cluster_mapping.pdf)

Ketels, Ch., Solvell, O., 2006. Clusters in the EÚ 10 new member countries, Europe Innova Cluster Mapping, on-line na <ftp://ftp.cordis.europa.eu/pub/innovation-policy/studies/docs/studies/eucluster.pdf>

Solvell, O., Lindquist, G., Ketels, Ch., 2003. The Cluster Initiative Greenbook, ISBN 91-974783-1-8

Solvell, O., 2009. Clusters. Balancing Evolutionary and Constructive Forces. Ivory Tower Publishers, Stockholm, ISBN 978-91-974783-3-5, on-line na [www.cluster-research.org](http://www.cluster-research.org)

Rosenfeld, S., 2002. Creating Smart Systems. A guide to cluster strategies in less favoured regions, Regional Technology Strategies, on-line [www.rtsinc.org](http://www.rtsinc.org)

Porter, M. 2000. Location, Competition and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy, Economic Development Quarterly 14 (1), s. 15 - 34, Sage Publications

The Global Cluster Initiative Survey

COM 2008 652 Towards world-class clusters in the European Union: Implementing the broad-based innovation strategy. Annex The concept of clusters and cluster policies and their role for competitiveness and innovation: Main statistical results and lessons learned.

OECD. Competitive regional clusters [online]. Francúzsko, 2007 [cit. 2009-05-12]. Dostupné na internete: < <http://www.competitivite.gouv.fr/spip.php?rubrique39&lang=en>>. ISBN 978-92-64-03182-1

Les pôles de compétitivité [online]. [cit. 2009-05-12]. Dostupné na internete: < <http://213.253.134.43/oecd/pdfs/browseit/0407061E.PDF>>.

Country report: Poland [online]. Nórsko, 2007 [cit. 2009-05-12]. Dostupné na internete: <[http://www.clusterobservatory.eu/upload/Policy\\_Report\\_Poland\\_20080116.pdf](http://www.clusterobservatory.eu/upload/Policy_Report_Poland_20080116.pdf)>.

Inovačný klaster v juhovýchodnom Poľsku. [online]. [cit. 2009-05-12]. Dostupné na internete: <<http://www.warsawvoice.pl/view/18306>>.

Oficiálny portál Operačného programu rozvoj hospodárstva [online]. [cit. 2009-05-12]. Dostupné na internete: < [http://www.operativprogram.hu/gop\\_programleiras/](http://www.operativprogram.hu/gop_programleiras/)>.

Program Pólov. [online]. [cit. 2009-05-12]. Dostupné na internete: <[http://www.nfu.hu/polus\\_program\\_osszefoglalo](http://www.nfu.hu/polus_program_osszefoglalo)>.

Program Pólov. [online]. [cit. 2009-05-12]. Dostupné na internete: <<http://www.scribd.com/doc/6646247/Workshop-Polus-Program-Debrecen-20080617>>.