VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

ÚSTAV EKONOMIKY

ING. JITKA SLÁDKOVÁ

METODIKA TVORBY KONKURENČNÍ STRATEGIE ICT PODNIKU PŮSOBÍCÍHO V KLASTRU

METHODOLOGY OF COMPETITIVE STRATEGY CREATION OF ICT FIRMS IMPLYING THE CLUSTERS MEMBERSHIP

ZKRÁCENÁ VERZE DISERTAČNÍ PRÁCE

OBOR: ŘÍZENÍ A EKONOMIKA PODNIKU

ŠKOLITEL: DOC. ING. FRANTIŠEK BARTES, CSC.

Klíčová slova

Konkurenční strategie, konkurenční výhoda, informační a komunikační technologie, klastr, členský podnik, síťové podnikání, kotevní společnost, networking.

Key words

Competitive strategy, Competitive advantage, Cluster, Information and communication technologies, Member Company, Network entrepreneurship, Anchor Company, Networking.

MÍSTO ULOŽENÍ PRÁCE:

Vysoké učení technické v Brně
Fakulta podnikatelská
Oddělení pro vedu a výzkum
Kolejní 2906/4
612 00 Brno

Knihovna FP VUT v Brně

Obsah:

1 ÚVOD 4

2 VYMEZENÍ ŘEŠENÉHO PROBLÉMU 4

3 CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE 5

3.1 HLAVNÍ CÍL DISERTAČNÍ PRÁCE 5
3.2 DÍLČÍ CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE 5

4 KRITICKÉ ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU KONKURENČNÍCH STRATEGIÍ A PROBLEMATIKY KLASTRŮ 6

5 METODY A HARMONOGRAM ZPRACOVÁNÍ DISERTAČNÍ PRÁCE 7

5.1 POSTUP ŘEŠENÍ DISERTAČNÍ PRÁCE 8

6 VÝSLEDKY VÝZKUMU 9

6.1 VYMEZENÍ SPECIFIK ICT TRHU 9
6.1.1 Specifika ICT odvětví 9
6.1.2 Obchodní modely v ICT 10
6.1.3 Identifikace prostoru pro síťovou spolupráci v ICT 10
6.2 DEFINOVÁNÍ ZÁKLADNÍCH PŘEDPOKLADŮ FUNGOVÁNÍ PRO DLOUHODOBĚ UDRŽITELNÝ KLASTR 12
6.3 URČENÍ AKTIVIT A FAKTORŮ KONKURENCESCHOPNÉHO KLASTRU 13
6.3.1 Popis vzorku respondentů a charakteristiky statistického šetření 13
6.3.2 Výsledky výzkumného šetření – oblast aktivit 14
6.3.3 Výsledky výzkumného šetření – oblast faktorů 14
6.3.4 Shrnutí 16
6.4 ANALÝZA RIZIK FUNGOVÁNÍ KLASTRŮ 17
6.4.1 Vlastní šetření a definování slabých míst a mezer v rámci aktivit klastru, které nepřinášejí minimální požadované přínosy svým členům 17
6.4.2 Doporučení k odstranění slabých míst zkoumaného klastru 21

7 NÁVRH METODIKY KONKURENČNÍ STRATEGIE PRO PODNIK PŮSOBÍCÍ V KLASTRU V ICT ODVĚTVÍ 22

7.1 KROK 1 - ROZHODNUTÍ 22
7.2 POPIS METODIKY KROKU 2 25
7.3 KROK 3 – ANALÝZA SPOKOJENOSTI 28
7.4 SHRNUTÍ 29

8 STANOVENÍ PŘÍNOSŮ DISERTAČNÍ PRÁCE 30

8.1 PŘÍNOSY PRO VĚDU 30
8.2 PŘÍNOSY PRO PRAXI 30
8.3 PŘÍNOSY PRO PEDAGOGICKOU ČINNOST 30

9 ZÁVĚR 31

10 SEZNAM TABULEK, GRAFŮ A OBRÁZKŮ 32

11 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ 33

12 SEZNAM VLASTNÍCH PRACÍ VZTAHUJÍCÍCH SE K TÉMATU DISERTAČNÍ PRÁCE 38

13 CURRICULUM VITAE 40

14 ABSTRAKT 41

1 Úvod

Konkurenční strategie byla vždy nedílnou součástí rozvoje a uplatnění se na trhu každého podniku. Vedla k naplnění vize společnosti a spokojenosti vlastníků i manažerů. S rostoucí dynamikou podnikatelského prostředí začaly růst i nároky na konkurenční strategie. Nadnárodní propojování trhů, společenský blahobyt a přechod od společnosti průmyslové do doby informační přineslo sebou potřebu nových konkurenčních strategií, které by obstály v hyperkonkurenčním prostředí nasycených trhů a uspokojení spotřebitelů. Rozmach společnosti pak zmírnila světová ekonomická krize, která poukázala na potřebu spolupráce. Společnosti, které investovaly velké sumy do vývoje a inovací, se rázem ocitly v nevýhodě oproti těm, které tyto výdaje, ale také výstupy, sdílely. Společnost se posunula z oddělených pojmů „spolupráce = cooperation“ a proti němu v minulosti stojícímu pojetí „konkurence = competition“ k novému způsobu chápání spojení těchto odlišných přístupů, a to pojmu „co-opetition“ (Branderburger, Nalebuff, 1998).
Česká republika je relativně mladý a dynamický trh. Pro naši zemi jsou klíčové malé a střední společnosti, a to především z hlediska zaměstnanosti a podílu na HDP. Tyto podniky ví, že český trh je trhem malým, a pokud budou chtít svoje podnikání rozvíjet, bude nutné vstoupit na trhy zahraniční. Kromě snahy o hledání nových příležitostí je klíčové i úspěšné působení na trhu domácím – rozumějme obstát v konkurenci tuzemské, kde často proti střednímu českému podniku stojí nadnárodní korporace. Podniky v České republice jsou zvyklé na spolupráci, ale až poslední dobou dostávají tyto spolupráce konkrétnější formu a stávají se potencionálním zdrojem konkurenční výhody. Pojem klastr není v naší ekonomice ničím novým. První vlna boomu z hlediska vývoje tohoto síťového podnikání je již za námi. Omezovat spolupráci klastrů pouze geograficky by bylo značně krátkozraké a do jisté míry by popíralo smysl jejich existence. Klastry jsou právě těmi seskupeními, které by měly přispívat k networkingu[1] v rámci odvětví a aktivně vztahy mezi jednotlivými subjekty rozvíjet. A to nejen mezi členy v rámci klastru, ale také mezi klastry samotnými, a to napříč celou světovou ekonomikou.
Využití klastrů není však důležité pouze z hlediska networkingu, ale také pro tvoření VaV[2] projektů, přinášení synergických efektů či úspor z rozsahu. Vyšší úrovní využití klastrů je jejich obchodní potenciál, co se tendrů a společných zakázek týče. V neposlední řadě je pak klastr relativně nezávislou organizací, která reprezentuje dané odvětví, provádí lobbying, sleduje a připomínkuje zákony, vytváří celkový marketing a trendy v odvětví. Všechny uvedené aktivity hrají významnou roli pro členské podniky, neboť klastr je velmi závislý na svých členech, jejich přístupu a aktivitě. Na druhou stranu přístup podniků ke klastru a jejich aktivitní zapojení se ve značné míře závisí na: členské struktuře; aktivitách, které vytváří; image, jakým se prezentuje; úrovní spolupráci na regionální, národní a evropské úrovni atd. Pro podnik je nezbytně nutné správně identifikovat aktivity a přínosy, které klastr poskytuje, a svou roli v klastru tak, aby zvolená konkurenční strategie byla úspěšná a strategické cíle podniku byly naplněny. Rozhodnutí, zda se vydat cestou kooperace, je prvním klíčovým krokem. Avšak značnou determinantou je zde prostředí a odvětví – tedy Informační a komunikační technologie (dále jen ICT).

2 Vymezení řešeného problému

ICT je unikátním odvětvím, které není příliš závislé na teritoriálním působení a disponuje velmi malou jazykovou bariérou. ICT společnosti tak mají daleko větší šanci uspět v celosvětovém měřítku ve srovnání s jinými obory. Zároveň je však konkurence na trhu značná a je účelné se spojovat, např. za účelem výzkumu a vývoje, propagace atd.
Existují různé formy spolupráce, nejčastěji označované jako strategické aliance. Jsou součástí konkurenčních strategií podniků a jejich úroveň stoupá spolu s nárůstem globalizace v rámci ekonomiky. Konkurenční strategie uvádí různé přístupy k trhu a konkurenčnímu střetu. Jsou však relativně obecně položeny a často bývá doporučeno jednotlivé přístupy ke konkurenční strategii modifikovat podle více přístupů a ušít na míru svou konkurenční strategii pro danou společnost. Není ale přesně vymezeno, jak metodicky zahrnout působení v klastru do tvorby konkurenční strategie.

[1] Zde je pojem „networking“ chápán jako nalézání a propojování vztahů mezi společnostmi a jako proces tvorby vztahů s a mezi skupinami.
[2] VaV = věda a výzkum

Disertační práce je zaměřena na konkrétní odvětví a to z několika důvodů. Tím nejvýznamnějším je co nepřesnější výstup, tedy hlavní cíl, který bude snadno aplikovatelný v praxi a bude využíván. V současné době podniky často vstupují do klastrů či jiných síťových společenství zpravidla nahodile, zváží možnost členství v případě, že se nějakou cestou o této možnosti dozví. Velmi zřídka jde vidět mladá ICT společnost, která počítá s tím, že se uvede mezi konkurenty, odběratele a dodavatele formou navázání spolupráce v rámci klastru či členství v obdobném kooperačním subjektu. Tato skutečnost je podnikům spíše ke škodě, neboť by mohly rozvinout svůj obchodní potenciál daleko rychleji a v širší míře, kdyby bylo působení v klastru již součástí jejich konkurenční strategie. Metodika zahrnutí působení v klastru jako součást konkurenční strategie je hlavním cílem a výstupem disertační práce a má eliminovat častost výše uvedeného stavu a zároveň napomoci podnikům k jejich rychlejšímu rozmachu a zvýšení jejich konkurenceschopnosti – potažmo konkurenceschopnosti odvětví i ekonomiky.

3 Cíle disertační práce

Hlavní cíl disertační práce je vytvoření metodického návrhu zahrnutí působení v klastru podniku do konkurenční strategie společnosti a vychází z cílů dílčích. Oba druhy cílů – tedy hlavní i dílčí - reflektují potřeby praxe a je tedy reálná možnost implementace závěrů výzkumu. Cíle na sebe logicky navazují a rozvíjejí téma disertační práce.

3.1 Hlavní cíl disertační práce

Hlavním cílem disertační práce je **vytvoření metodiky zahrnutí působení podniku v klastru do konkurenční strategie společnosti** v rámci ICT odvětví.
Specifikace hlavního cíle na konkrétní odvětví by měla přinést přesnější vymezení problému a konkrétnější postup z hlediska metodického, jelikož je každé odvětví svým způsobem charakteristické se specifickými determinantami. Klastr byl poté vybrán jako platforma pro síťovou spolupráci, jelikož se v podmínkách České republiky jedná o její nejčastější seskupení. Konkretizace klastru je uvedena v textu disertační práce.

3.2 Dílčí cíle disertační práce

Dílčími cíli disertační práce jsou:

- vymezení specifik ICT trhu,
- definování základních předpokladů fungování pro dlouhodobě udržitelný klastr,
- určení aktivit a faktorů konkurenceschopného klastru,
- analýza rizik fungování klastrů.

Dílčí cíle jsou stavebními kameny cíle hlavního. Zahrnují jak závěry výzkumu sekundárních zdrojů dat, tak i závěry, které je možné vyvodit pouze na základě osobního šetření. Kromě toho je po celou dobu výzkumné práce bráno v úvahu zvolené odvětví, které je značně specifické. V neposlední řadě je důležité neopomenout i možná rizika a hrozby, proto byla zahrnuta i analýza rizik.

4 Kritické zhodnocení současného stavu konkurenčních strategií a problematiky klastrů

Pozornost se v dnešním globalizovaném světě posouvá spíše ke strategiím kooperačním. Mohlo by se jevit, že strategie založené na přímém střetu a kooperační strategie - jsou neslučitelné. Není tomu tak. Například Bartes v rámci investigativní konkurenční strategie využívá jako možný nástroj právě dílčí strategie Portera, Druckera a dalších. Konkurenční strategie lze shrnout následujícím způsobem.

Obrázek 1 - Souhrnný přehled přístupů vybraných konkurenčních strategií

Zdroj: vlastní zpracování

Problematika strategických aliancí je v české ekonomice relativně dobře známá. Teorie strategických aliancí, a později částečně i klastrů a klastrových iniciativ je součástí mnoha knih, určených odborné veřejnosti. Málokdy jsou však uvedeny příklady odvětví, kde jsou tyto přístupy vhodné. Ještě vzácnější je setkat se s jednoduchou aplikací či přístupem, jak realizovat kooperační aktivitu.

V rámci disertační práce byl jako kooperační subjekt vybrán klastr, a to z několika důvodů. Tím nejhlavnějším je velký přínos členským podnikům (oproti jiným formám strategické spolupráce). Dalšími důvody jsou podpora státu v této oblasti a značný rozvoj klastrů na našem území. Jelikož jsou klastry polem širokým, je pro účely disertační práce zvolena konkrétní definice, na základě které byly přínosy práce zpracovány.

Vymezení pojmu klastr pro účely disertační práce

Jak je popsáno výše, klastry mohou být chápány z různých kledisek. Často definice klastru obsahuje "omezení" na působení v oboru, nebo jsou například v rámci definic klastru vyjmenovány přínosy, které klastr poskytuje, i když k tomu v realitě nemusí často docházet.

Pro účely disertační práce je vybrána definice klastru, kterou uvádí Stejskal (2011).

Stejskal definuje obecně klastr jako *funkční spojení příbuzných odvětví a jiných institucí a organizací v rámci regionu.* Definici dále rozvádí*: "klastr je více než jen síťové podnikání, protože vedle podniků zahrnuje výzkumné instituce a univerzity, vládu a regionální instituce či jiné specializované organizace a instituce pro spolupráci. Jednotlivé subjekty mezi sebou spolupracují, vzájemně si vyměňují informace a sdílí znalosti a také mezi sebou soutěží. To v ideálním případě vede k produkování inovací a posílení konkurenceschopnosti nejen všech členů klastru, ale i celého regionu a následně celého národního hospodářství. Výkonnost a konkurenceschopnost klastru plyne z jeho specializace a lokalizace. Specializace v oboru je spojena se vznikem nových technologií a inovačních postupů. Lokalizace pak vystihuje geografickou blízkost všech členů v určitém regionu*". (Stejskal, 2011)

Specifika ICT trhu a konkurenční strategie

Značným nedostatkem výše uvedených konkurenčních strategií je jejich současná použitelnost v tak specifickém odvětví, jako je ICT. Navíc se trh čím dál více globalizuje a je tedy nutné respektovat daný trend a zvážit možnost kooperačních strategií. Podniky při tvorbě konkurenční strategie vycházejí nejčastěji z Portových generických strategií, avšak je nutné je modifikovat pro dnešní podmínky, a také pro odvětví, ve kterém daná společnost působí.

Kromě Porterových strategií je celá škála možných přístupů, většina z nich se však přímo neuvádí jako způsob zahrnutí kooperačního přístupu do konkurenční strategie podniku. **Podnik vidí sice jako dynamický subjekt, ale ve chvíli tvorby konkurenční strategie vychází ze současných stavů, analýz či odhadů**. Jak se ale vyvíjí trh, co poptávají zákazníci, jak reaguje konkurence a kam směřuje,

to lze zahrnout do konkurenční strategie variantním způsobem. Mnoho podniků na počátku konkurenční strategie sice vytváří modely, alternativy a varianty, avšak následně si vybere variantu, kterou se řídí. Kooperace s dalšími subjekty na trhu ale přináší dynamický rozvoj strategie, což je prvek, který velmi často ve výše uvedených případech konkurenčních strategií chybí.
Konkurenční strategie jsou tak postaveny na analýzách okolí a daném stavu spolu s určenými cíli (nejčastěji ekonomicky měřitelnými), avšak **opomíjí vývoj a výzkum konkurence, vývoj širšího okolí a trendů, tvorbu a plnění mezinárodních politik, které také – zvláště pak v poslední době – značně ovlivňují podnikatelské prostředí**. **Působení v klastru či jiném kooperačním subjektu s sebou přináší velkou informovanost právě těchto aspektů, které jsou mnohdy pro úspěch firmy klíčové**.
Čeští podnikatelé již objevili kouzlo networkového podnikání, tedy klastrování. Oproti západní Evropě poněkud později. Tato situace může být však pro manažery českých klastrů, potažmo celou ekonomiku výhodou. Je možné pozorovat vývoj v zahraničí a učit se. Další možností je zapojit se spolu se zahraničními klastry do společných aktivit, typu mezinárodních projektů, a popohnat tak vývoj daného klastru. Inspirace u nejlepších pak může otevřít nové obzory pro stávající klastry, jaké služby a přínosy by měly mít pro členské podniky a region, v němž působí.
Jak zahrnout působení v klastru do své konkurenční strategie, identifikovat klíčové a nejvíce přínosné aktivity, rozpoznat sovu roli v klastru, není zatím přesně specifikováno. Různí autoři se věnují zvlášť konkurenčním strategiím, či klastrům a strategickým aliancím. Spojení těchto dvou hledisek lze samozřejmě v literatuře najít, nalézt však **jednoduchý návod jak se postavit ke konkurenční strategii podniku tak, aby zahrnovala i dynamiku širšího okolí včetně všech 5 porterových konkurenčních sil, není k dispozici**. Je zřejmé, že výše uvedený jednoduchý návod by měl odrážet situaci podniku a tedy vycházet z podmínek daného trhu. Proto bylo zaměření disertační práce vymezeno na ICT odvětví.
Hlavním cílem disertační práce je návrh metodiky tvorby konkurenční strategie podniku zahrnující jeho působení v klastru. Tento metodický návrh má usnadnit podnikům způsob, jakým přistupovat k tvorbě konkurenční strategie. V konečném důsledku by ale mělo jeho naplnění přinést vysoce flexibilní konkurenční strategii podniku, která se poté odrazí v konkurenceschopnosti celého odvětví.

5 Metody a harmonogram zpracování disertační práce

V rámci zpracování disertační práce byl použit sběr dat z primárních i sekundárních zdrojů. Z hlediska metodologického byly aplikovány statistické a obecně teoretické metody.
Mezi použité metody výzkumu patří:

- *výzkum od stolu (Desk Research)* – rychlé získávání širokého spektra sekundárních informací,
- *výzkum v terénu (Terrain Research)* – získávání specifických unikátních údajů: co, kolik, jak, kdy, kde, kdo, referenční údaje a znalost,
- *pozorování (Surveying)* – méně strukturovaná a neosobní forma záznamu událostí nebo skutečností co, jak atd. bez přímého kontaktu,
- *dotazník (Questionnairie)* - ústní či písemná forma,
- *rozhovor (Interview)* – forma rozhovoru byla zvolena spíše narativní interview[3] než řízený rozhovor, jednalo se o volné vyprávění, uzavřené konkérní otázkou, s možností nepřímé či dichotomické volby odpovědi.

Výzkum lze rozdělit na dvě hlavní skupiny: sběr dat a osobní pohovory/setkání a statistické zpracování dat. Osobní pohovory/setkání lze dle cílové skupiny dále členit na rozhovory s manažery/řediteli klastrů, osobní rozhovory se členskými i nečlenskými podniky, a setkání s dalšími zájmovými subjekty. V rámci statistického zpracování byly použity metody popisné statistiky, regresní a korelační analýzy, Test dobré shody χ^2 , Fisherův exaktní test, shluková analýza, metoda hlavních komponent. Data byla zpracována v programech MS Excel a STATISTICA.

[3] Narativní interview je otevřený či hloubkový rozhovor, ve kterém je zkoumaná osoba povzbuzována k tomu, aby ve spontánním vyprávění zprostředkovala svou verzi situace. Rozdíl mezi standardizovaným rozhovorem a narativním interview tví v úrovni důvěry. Při standardizovaném rozhovoru jsou kladeny otázky dle dotaníku, zatímco při narazivním rozhovoru se jedná spíše o rozhovor podobný důvěrnému vyprávění mezi známými (Široký, 2011).

5.1 Postup řešení disertační práce

Pro naplnění cílů disertační práce byly vykonány tyto činnosti:

1. *Sběr dat – desk research (Sekundární zdroj dat)*
   Zjištění současného stavu vědeckého poznání probíhalo po celou dobu vypracování disertační práce.
2. *Praktické zapojení do fungujícího klastru*
   Od května roku 2010 autorka součástí projektového a manažerského týmu klastru působícího v Jihomoravském kraji. Toto působení považuje za klíčové pro splnění hlavního cíle disertační práce, neboť má lepší přístup k informacím, než pokud by byla „pouhým" pozorovatelem.
3. *Vypracování pojednání o disertační práci*
   Vypracování pojednání o disertační práci proběhlo od května roku 2011 do podzimu 2011
4. *Obhajoba pojednání o disertační práci*
   Obhajoba pojednání o disertační práci proběhla 11.11.2011.
5. *Sestavení dotazníků*
   Dotazníky byly vypracovány ve 2 základních variantách – základní identifikační údaje a popis klastru a rozšířený dotazník určený pro sběr kvalitativních dat obsahující většinou otevřené otázky. Kromě těchto variant se dále členily na úvodní část a podrobnou část. Některé z dotazníků byly doplněny o vysvětlení v samostatném dokumentu tak, aby si respondenti mohli nastudovat dotazníky předem a rozuměli jednotlivým kategoriím. Příprava dotazníků proběhla na přelomu roku 2012. Časem byly dotazníky upraveny, dle zkušeností s dotazovanými.
   a. *Dotazníky pro členské podniky*
   b. *Dotazníky pro klastrové manažery*
   c. *Překlad dotazníků*
   d. *Příprava otevřených otázek k diskusi s jednotlivými skupinami*
6. *Oslovení relevantních subjektů pro získání informací*
   Pro vyhledání řádných kontaktů bylo využito různých zdrojů. Jednak byly vyhledány klastry na různých klastrových setkáních a konferencích. Dále byly požádány spřátelené subjekty o informaci, zda nemají relevantní kontakt. Kromě výše uvedených zdrojů bylo využito i evropských klastrových platforem, kde jsou různé klastry registrovány[4]. Zde však při kontaktu nebyla příliš vysoká úspěšnost. Nejvyšší úspěšnosti bylo dosaženo tam, kde byla autorka uvedena přímo či prostřednictvím jiného osobního kontaktu. Oslovení relevantních subjektů probíhalo především v průběhu roku 2012, avšak bylo využito získaných kontaktů již z dřívější doby.
   a. *vyhledání řádných kontaktů*
   b. *navázání komunikace*
7. *Sběr dat*
   Pro získání kvalitních dat bylo zvoleno vyplnění dotazníků osobní formou nebo prostřednictvím elektronických platforem. Pokud některý z dotazovaných subjektů vyplnil dotazník sám, autorka jej zpětně kontaktovala a psané informace revidovala s respondentem. Sběr dat probíhal především v průběhu roku 2012 a v prvním kvartálu roku 2013.
   a. *osobní pohovory*
   b. *pohovory za využití aplikací Skype/Webex*
   c. *účast na přidružených akcích*
8. *Vyhodnocení získaných informací*
   Tato část výzkumu byla nejnáročnější a nejvíce klíčová. Získané poznatky vedly k vědeckým závěrům a poznatkům. V případě uvedení neúplných informací byli respondenti opětovně kontaktováni. Vyhodnocení získaných informací bylo provedeno v první polovině roku 2013.
   a. *setřízení informací*
   b. *verifikace informací*

[4] Např. http://www.clustercollaboration.eu/.

c. *vyhodnocení informací*

9. *Srovnání závěrů sekundárního a primárního sběru dat*
   Všechna získaná data byla porovnána. Tam, kde vzhledem k povaze dat bylo možné statistické testování, proběhlo statistické testování za využití programů MS Excel a STATISTICA. Srovnání proběhlo převážně v první polovině roku 2013.
10. *Vypracování disertační práce*
    Disertační práce byla vypracována koncem roku 2012 a během roku 2013.
11. *Obhajoba disertační práce*

6 Výsledky výzkumu

Výsledky výzkumu naplňují dílčí cíle disertační práce včetně cíle hlavního. Nejprve je uvedeno vymezení specifik ICT trhu tak, aby byly jasně vymezeny podmínky, ve kterých se zkoumané podniky a klastry nacházejí a za jakých vedou své konkurenční strategie. Dále byly definovány základní předpoklady pro dlouhodobě udržitelný klastr. Na základě těchto předpokladů proběhl sběr a vyhodnocení primárních dat a následně byly identifikovány aktivity klastru, které přinášejí největší přínos včetně klíčových faktorů. Závěrem této kapitoly je uvedena analýza rizik, rovněž vycházející z výsledků primárního výzkumu.

6.1 Vymezení specifik ICT trhu

ICT je součástí národního hospodářství. Jedná se však o velmi specifický obor. Pokud budeme ICT považovat za klasický sektor ekonomiky, tedy soustavě vzájemně propojených subjektů, které produkují zboží a služby, je nutné si uvědomit, že zbožím rozumíme jednak hardware, a jednak software, který však z hlediska ekonomických teorií nesplňuje řadu podmínek, jenž jsou na ekonomický statek kladeny (především pro něj neplatí zákon rostoucích mezních nákladů, a tedy jeho produkční funkce nemůže mít klasický průběh).
Poměr ICT služeb na celkovém produktu ICT odvětví neustále roste a do budoucna se stane zcela dominantním. Na základě tvrzení odborníků z praxe je zde silný předpoklad, že trh se softwarem jako takovým přestane existovat úplně, HW se stane zcela standardním spotřebním zbožím.
Co ale činí ICT zcela jedinečným odvětvím je fakt, že ICT má především **infrastrukturální** povahu.
Vzhledem k propojení ICT technologií do běžného života a i navzájem mezi sebou, začaly hrát velký prim komunikační technologie. Přispěl k tomu nejen boom internetu. Porter uvádí: ”*Internet změnil hranice a strukturu jen malého počtu odvětví. Velká většina odvětví si prostě internet dokázala osvojit a jít dál. Dokonce ani v odvětvích náročných na informace, pro něž měl internet zásadní význam, se nezměnili ani konkurenti, a nezměnila se ani základní struktura těchto odvětví*” (Magretta, 2012). ICT však mezi tyto odvětví nepatří. Kromě informačních technologií, nastala podle společnosti Gartner doba, kdy dojde k transformaci celého telekomunikačního odvětví. Nelze již spoléhat na tradiční obchodní strategie jako snižování cen, masovou reklamu či vytváření zvýhodněných balíčků služeb. Na trhu jsou vysoce inovativní hráči v oblasti telekomunikací (např. Apple, Google), kteří přinášejí nové obchodní modely. Ty vychází z aktuálních potřeb dnešních uživatelů a jsou pro tradiční telekomunikační společnosti výzvou k tomu, aby se také začaly měnit[5].

6.1.1 Specifika ICT odvětví

V rámci výzkumného bádání bylo identifikováno 5 hlavních specifik ICT odvětví, kterými jsou:

A. Infrastrukturální povaha odvětví
B. Globální dostupnost ICT
C. Neplatnost některých ekonomických pravidel[6]
D. Vyzkoušení produktu zdarma
E. Rozdělení na vývoj a obchod

[5] Podle společnosti Gartner však pouze 20 % takových společností tuto přeměnu zvládne úspěšně.
[6] Jedná se o nulové bariéry vstupu do odvětví a neplatnost zákona rostoucích mezních nákladů, např. při vývoji a následném prodeji nového tabletu od společnosti Apple apod. Tyto náklady jsou po vyvinutí a od určité fáze vývoje již pouze konstantní, ne-li klesající.

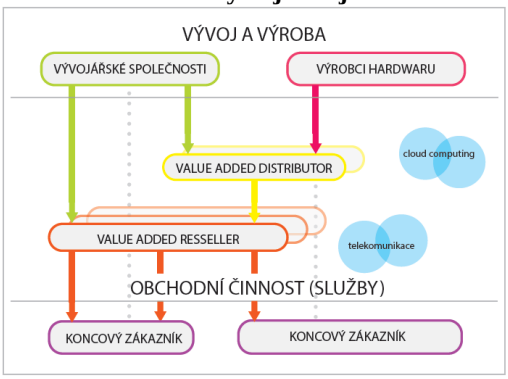
6.1.2 Obchodní modely v ICT

Z historického hlediska vývoje obchodního modelu v ICT byl nejdříve celý dodavatelský řetězec vertikálně integrovaný. První výrobky vznikaly ve velkých podnicích (IT IBM, telekomunikace AT&T). Tyto podniky byly jediné, které měly dostatečné prostředky pro vývoj i prodej produktů. S postupem času – rozmachem post-industrializace a masovějším využitím IT – docházelo od 80. let minulého století k přesouvání samotné výroby do oblastí s levnější pracovní silou. Tímto se začaly osamostatňovat výrobní podniky. Podnik, pro který byly výrobky vyrobeny, dodal potřebné technologie a samotná výroba pak probíhala již pod režií místního výrobce.

V posledních letech se mění i způsob výroby a distribuce z výroby. Podniky přistoupily k integraci i vývojové fáze. Vznikají EOM a ODM společnosti. OEM producenti navrhují a produkují vlastní komponenty, které slouží jako stavební součásti výrobků podnikům, které tyto komponenty prodávají pod vlastní značkou. ODM výrobci také navrhují vlastní výrobky, ty jsou však prodávány pod jinou značkou (nedochází u nich již k žádné další přidané hodnotě)[7]. Postupně tedy od padesátých let minulého století, kdy začal prodej prvních počítačů, dochází k dělení výroby, vývoje a obchodu.

Současný obchodní model z pohledu ICT podniků je zobrazen na obrázku níže. Jedná se o pomyslné rozdělení na dvě hlavní skupiny, vývoj a výrobu a obchod se službami.

Obrázek 2- Současný nejčastější obchodní model v ICT odvětví



Zdroj: vlastní zpracování

Hlavní roli zde hrají vývojářské společnosti a na opačném břehu řeky poté stojí tzv. VAD a VAR[8]. Jedná se o distributory či prodejce s přidanou hodnotou. Ti poskytují nejen daný hardware či software, ale také jeho pravidelnou aktualizaci, instalaci, zajištění hladkého chodu daných aplikací/softwarů – tedy dodávku komplexních řešení, šitou na míru zákazníka.

6.1.3 Identifikace prostoru pro síťovou spolupráci v ICT

Česká republika je trhem malým a oproti americkému trhu mají české podniky jazykovou bariéru, co se vstupu na zahraniční trhy týče. Čeští počítačoví experti jsou velmi často odborníky ve svém oboru, nicméně v otázce obchodu a marketingu jim často schází potřebné znalosti a zkušenosti. Většina českých vývojových podniků chce prodávat svůj software v zahraničí, avšak prvním krokem bývá nutnost uspět na trhu domácím. To lze, pokud podnik naváže partnerství s některým z distributorů nebo resellerů (VAD, VAR). Na jednu stranu prodávají VAD a VAR ustálené portfolio se zavedenými dodavateli. Na druhou stranu se potřebují odlišit od konkurence a rádi nabídnou zákazníkovi něco nového. Zde je nezbytná otázka marketingu a samotného softwaru – aby se jednalo o produkt, který trh potřebuje, potažmo lze u něj vyvolat poptávku. Právě to bývá kamenem úrazu.

Tabulka 1 - Plusy a mínusy v rámci spolupráce vývojových podniků a obchodních podniků na ICT trhu

VÝVOJ		OBCHOD	
+ **Odborníci**	- *Malá znalost obchodu*	+ **Potřeba odlišit se**	- *Neochota prodávat novinky*
+ **Odhodlanost**	- *Slabý marketing*	+ **Pokrytí širšího spektra služeb**	- *U složitějších SW nutnost pravidelných školení*
	- *Produkt, nesplňující*		

Zdroj: vlastní zpracování

[7] S tímto trendem se můžeme nejčastěji setkat při výrobě netbooků a notebooků, kdy asijský výrobce vyrábí pod značkou světoznámé podniky, např. Apple, Dell, HP, IBM atd.

8 VAD = Value Added Distributor, distributor s přidanou hodnotou, VAR = Value Added Resseller.

Velkou výhodou vývojářských podniků je jejich vysoká profesionalita a znalost ICT technologií a problematiky, často v celosvětovém kontextu. Zde patří čeští odborníci ke světové špičce. Jejich odhodlanost pracovat pro podnik často bez výdělku, či pouze s minimální mzdou, zapálenost pro práci a ochota pracovat mnohem více, než klasických 8h denně je také jejich výhodou. Tuto výhodu nejvíce pozitivně vnímají různí business angels[9], kteří je finančně podporují. Oproti tomu však stojí velmi nízké povědomí o obchodním světě. Vývojářské podniky často popisují své technologie a neumí zákazníkovi jednoduše sdělit výhodu svého produktu. Počítačoví odborníci často mluví tzv. "jinou řečí" a bohužel i jejich chování bývá značně odlišné od klasického obchodního prostředí. Velmi často také vývojářské podniky vyvíjejí produkt, o kterém jsou pevně přesvědčeny, že na trhu obstojí, často na základě poptávky z výzkumu (pokud pocházejí z univerzitního prostředí), nebo jedné dílčí poptávky, nebo pouze z vlastního přesvědčení. Dále předpokládají, že jejich vývoj bude trvat v řádu měsíců, avšak praxe často ukazuje, že vývoj je třeba „živit" i několik let, než je na trhu konkurenceschopný produkt.

Obchodní podniky mají roli zcela odlišnou. Na trhu již působí, většinou se jedná o velké podniky, které dodávají na trh již několik let a mají stálou a významnou klientelu. Obrat a počty zaměstnanců těchto podniků mívají mnohem více nul, než tomu bývá u podniků vývojářských. Jejich obchodníci jsou zkušení a zběhlí v produktech, které prodávají. Nabízet něco nového od neznámého vývojářského podniku v sobě nese mnoho rizik. Navíc je zde nutnost naučit se něčemu novému a najít cestu jak nejlépe zákazníka na novinku nalákat. Mnohé vývojářské podniky tuto bariéru nedokáží zdolat a nezbývá jim, než začít s obchodem sami, napřímo. Pokud se podaří obchodní podnik přesvědčit, bývá tomu zpravidla proto, že obchodník se chce odlišit od konkurence a nabídnout něco nového, tedy mít širší portfolio služeb. Často se jedná o software, který začíná být v zahraničí úspěšný a tudíž o jeho funkčnosti je již ve světě managementu určité povědomí.

Nejsložitější bývá přesvědčit obchodníky v případě nějakého již sofistikovanějšího softwaru/aplikace. Zde bývá nezbytné školení a někdy dokonce i vysvětlení použitých technologií, které nejsou prodejcům známy. To bývá častou bariérou právě při snaze uspět na trhu se složitějším produktem. Školení v takovémto případě bývají nepostradatelná a časově náročná. To se však obchodním podnikům příliš nelíbí, neboť netuší potenciální úspěch na trhu a tudíž neví, zda se jim investovaný čas zúročí.

Tabulka 2 - Rizika spolupráce s novým dodavatelem

NEPŘIPRAVENOST PRODEJE
- Beta verze produktu
- Nedostačující marketing – popis technologií namísto přínosů
NEZNALOST DODAVATELE – absence obchodního partnerství z hlediska:
- Školení
- Pravidelných update, servisu

Zdroj: vlastní šetření

Často také bývá u složitějších produktů hotová nejprve beta-verze produktu. Již v této fázi některé vývojářské podniky začínají oslovovat obchodníky. Mnohdy si tím však spíše uškodí, než pomohou dřívějšímu vstupu na trh. Nepřipravenost produktu, spolu s malou mírou jeho testování, může obchodníka spíše odradit a ukázat tak vývojářskou společnost v negativním světle. Někdy bývá situace složitější, neboť vývojářská podnik se domnívá, že produkt je již hotov, zatímco obchodní podnik při představení produktu shledává značné nedostatky a produkt tak vnímá spíše jako beta-verzi. Tato situace je pro budoucí obchod mezi zúčastněnými značně nepříznivá. Jaké jsou tedy možnosti navázání spolupráce mezi těmito dvěma skupinami podniků? Během výzkumu ICT odvětví a v průběhu pohovorů s předními manažery jak vývojových tak obchodních podniků bylo identifikováno 5 možností, jak navázat spolupráci. Jsou jimi:

A. **Vysoké marže**
B. **Zajištění zákazníka předem**
C. **Získání obchodníka výhodou**
D. **Reference**
E. **Kvalitní marketing**

[9] Business angel je individuální investor využívající vlastní kapitál na financování perspektivních malých a středních podniků s výrazným růstovým potenciálem s cílem zhodnocení vložených prostředků (CzechInvest, 2013).

Právě výše zmíněné charakteristiky mají velké uplatnění v rámci ICT trhů tak, jak je popsán současný obchodní model v České republice. Klastr je v tomto odvětví unikátní platformou navázání spolupráce a rozvíjení obchodu a trhů a z hlediska konkurenční spolupráce velmi vhodným prvkem konkurenční strategie podniků.

6.2 Definování základních předpokladů fungování pro dlouhodobě udržitelný klastr

Měřením výkonnosti klastrů, jejich fungováním a konkurenceschopností se zabývá Porter a jeho Porterův diamant konkurenční výhody. Ten se využívá nejen ke zkoumání klastrů a klastrových iniciativ, ale také ke zkoumání odvětví či podniků. Jedním z prvků Porterova diamantu jsou tzv. Podmínky poptávky. Ty Porter podmiňuje přítomností poptávajících a sofistikovaných lokálních zákazníků. Tuto podmínku však nelze na základě identifikace specifik ICT odvětví splnit. ICT je minimálně národním trhem, jelikož jeho fyzická přítomnost není tolik významná jako v jiných odvětvích. Proto není Porterův diamant brán za základní teoretické východisko disertační práce.
V průběhu studia odborné literatury byl nalezen model, který nejvíce odpovídá charakteristikám ICT odvětví a již byl aplikován, tedy odzkoušen. Tímto modelem je Model výkonnosti klastrových iniciativ (CIMP). Tento model měří výkonnost klastrové inciativy a je založen na výzkumu 233 klastrů z celého světa. Nejvíce se daného výzkumu účastnily klastry z Evropy, následovány klastry z USA a Nového Zélandu.
Největší zastoupení z hlediska oboru, ve kterém klastry, které se podrobily šetření, působí, mělo právě ICT odvětví. Klastrů z oboru informačních technologií se zúčastnilo celkem 51, následováno klastry z oblasti medicíny – 35 celkem a telekomunikací 31 a další. Tedy 82 klastrů z oblasti ICT z celkového počtu 238, tedy 35%. Proto je přístup CIMP modelu považován za klíčový, neboť oproti jiným klastrovým studiím nejlépe odráží ICT odvětví. Proto byl tento model využit v rámci identifikace základních předpokladů fungování pro dlouhodobě využitelný klastr.
Identifikace aktivit, které přinášejí největší přínos členským podnikům, a faktorů úspěšnosti byly hlavními okruhy výzkumu. Portfolio klastrových aktivit je však ovlivněno vnějším ekonomickým okolím, úrovní regionální kooperace, povahou podniků v klastru atd. Proto byla kladena pozornost i zde. Na základě modelu CIMP byla vytvořena sestava otázek, které byly pokládány dvoum skupinám respondentů – klastrovým manažerům a členským podnikům. V rámci zpětné vazby byla sestava otázek nejprve otestována na prvních 2-3 respondentech a následně upravena tak, aby byly otázky kladeny co nejpřesněji. Každý z respondentů má svá specifika a charakteristiky, které ovlivnily způsob odpovědí. Přesto v rámci statistického vyhodnocení dat tam, kde to bylo možné a žádoucí, byly odpovědi převedeny do škály, většinou o stupnici 5ti možností – zpravidla od nejvíce souhlasných po ty nejméně souhlasné. Pro dotazování byla vytvořena následující sestava okruhů a otázek:

Tabulka 3 - Jednotlivé okruhy otázek při osobních pohovorech se členskými podniky a manažery klastrů

Otázky	cílová skupina
1. AKTIVITY	Podniky manažeři
Které aktivity považujete za důležité?	
Které z následujích aktivit Vaše společnost využila v posledních dovu letech?	
2. PROSTŘEDÍ A REGION	Podniky manažeři
Uveďte, zda souhlasíte s následujícími výroky - národní ekonomické prostředí.	
Uveďte, zda souhlasíte s následujícími výroky - regionální ekonomické prostředí.	
3. KLASTR	Převážně manažeři
Jak důležití jsou jednotliví hráči v klastru?	
Jaká je struktura členů v klastru – podniky?	
Jaká je struktura členů v klastru - regionální vzdálenost?	
Jaká je odvětvová struktura členů v klastru?	
Z jakého prostředí pochází facilitátor klastru?	
Jaké jsou silné a slabé stránky facilitátora?	
Jaké jsou silné a slabé stránky klastru?	
Jak vnímáte budoucnost klastru?	
4. PŘÍNOSY	Podniky
Jak velkou roli hrají tyto faktory ve Vašem klastru?	
Jaké přínosy Vám klastr přináší?	
Jaké přínosy očekáváte od klastru?	
Jste spokojeni s úrovní míry VaV aktivit a projektů klastru?	
Jste spokojeni s reprezentací klastru?	

Jste spokojení s networkingovými aktivitami klastru?
Jste spokojeni s obchodní spoluprací s členskými podniky klastru?
Jste spokojeni s obchodními aktivitami klastru?

Zdroj: vlastní zpracování

Nejpočetnější skupinou dotazů byly aktivity klastru. Jelikož jsou aktivity a působnost klastrů široké, byly aktivity rozděleny do pěti podskupin a sice: výzkum a inovace, lobování a politika, obchodní spolupráce, networking, vzdělávání a lidské zdroje a růst klastru. Každá podskupina identifikovala 4-7 aktivit. Bylo zjišťováno, které cíle jsou chápány jako nejvýznamnější, a kterých bylo skutečně dosaženo.

6.3 Určení aktivit a faktorů konkurenceschopného klastru

Výzkum odborné literatury přinesl okruhy otázek, které byly položeny účastníkům dotazníkového šetření, tedy podnikům a klastrovým manažerům. Byla sledována významnost odpovědí (co bylo považováno za nejvíce významné, důležité apod.) Výsledky dotazníkového šetření a osobních pohovorů v rámci identifikace přínosných aktivit klastru jsou uvedeny níže.

6.3.1 Popis vzorku respondentů a charakteristiky statistického šetření

Statistické šetření proběhlo prostřednictvím dvou významných vzorků respondentů. Byl brán v potaz názor jak členských podniků, tak i názory klastrových manažerů. Z hlediska členských podniků se sběru dat zúčastnilo 29 respondentů, a sice manažerů podniků působící v ICT odvětví, a ve velké míře mající sídlo na území Jihomoravského kraje. Dále byl proveden sběr dat s klastrovými manažery, nejčastěji prostřednictvím osobního setkání či za využití platforem Webex či Skype. Všechna sesbíraná data vyšla z rozsáhlé diskuse o daném problému. Informace byly doplněny i o slovní hodnocení poptávaných aspektů a faktorů.
Celkem bylo takto hodnoceno 134 otázek s možností výběru diskrétní veličiny 1-5 včetně komentářů, a dále 17 otázek s charakteristikou rozložení procent. U těchto 17 otázek v rámci 3 okruhů byla provedena popisná statistika. U ostatních charakteristik, tam kde to bylo možné, byly nejčastěji provedeny korelační a regresní analýzy. Data byla zpracována prostřednictvím programů MS Excel a STATISTICA.

Popis statistického vzorku podniky

Podnikatelská sféra byla posouzena z pohledu členských podniků vybraného klastru. Tím byl zvolen Network Security Monitoring Cluster, který čítá cca 20 členů. Klastr funguje více jak 3 roky a za tu dobu jej opustilo 9 členů. Obměna členské základny je tedy značná, avšak do velké míry je způsobena častými akvizicemi a fúzemi, které jsou běžné právě v ICT odvětví[10]. Celkem tedy bylo v průběhu posledního roku vyzpovídáno 29 členských podniků. Rozhovory byly vedeny vždy s jednateli – tedy tzv. decision makery[11] .
Členské podniky jsou často v rámci klastru velmi rozdílné. Zkoumat jejich charakteristiky nebylo v rámci práce žádoucí, neboť každý podnik hledá právě svou pozici v rámci klastru. Pro šetření mezi podniky bylo významné osobní setkání a narativní rozhovor, neboť ten přinesl i vysoce kvalitativní data a vysvětlení některých skutečností v rámci zkoumaného okruhu otázek.

Popis statistického vzorku klastry

Druhou analyzovanou skupinou byly manažeři evropských ICT klastrů. Jednalo se o klastry velké i malé, působící regionálně i na národní úrovni, klastry složené pouze z podnikatelské sféry i klastry podporované a dozorované státem. Shodnými charakteristikami, kterými lze tento vzorek dat posoudit byly:

[10] V rámci šetření byly provedeny rozhovory se společnostmi INVEA-TECH a AdvaICT. Společnost INVEA-TECH počátkem roku 2013 fúzovala společnost AdvaICT. Rozhovory byly vedeny v době, kdy k fúzi ještě nedocházelo a s různými zástupci daných podniků. Vzorek 29 společností není mezi sebou významně majetkově propojen, jedná se o samostatné subjekty.
[11] Členství v klastru dává členskému podniku nejen hlasovací právo, ale také majetkový podíl. Jelikož je na členských schůzích nutná přítomnost osoby, která má právo za danou společnost rozhodovat, jsou jimi právě ve velké míře jednatelé členských podniků. Navíc klastr přináší často strategické informace, které jsou určeny právě této cílové skupině. Z hlediska výzkumu se jedná o ideální skupinu respondentů.

- struktura členské základny klastru z hlediska velikosti zapojených podniků,
- struktura členské základny klastru z hlediska velikosti vzdálenosti podniků,
- odvětvová struktura podniků.

U těchto charakteristik byl zkoumán průměr, minimum, maximum a směrodatná odchylka. Data jsou uvedena v procentech. Dále nebylo možno provést hlubší statistickou analýzu vzhledem k malému vzorku dat.

Kromě výše uvedených charakteristik byla na základě odpovědí týkajících se aktivit klastru, tedy vzorku 64 otázek s 5 možnými odpověďmi, provedena shluková analýza, která ukazuje podobnost zkoumaných klastrů. Ta je znázorněna i pomocí metody hlavních komponent a shlukové analýzy.

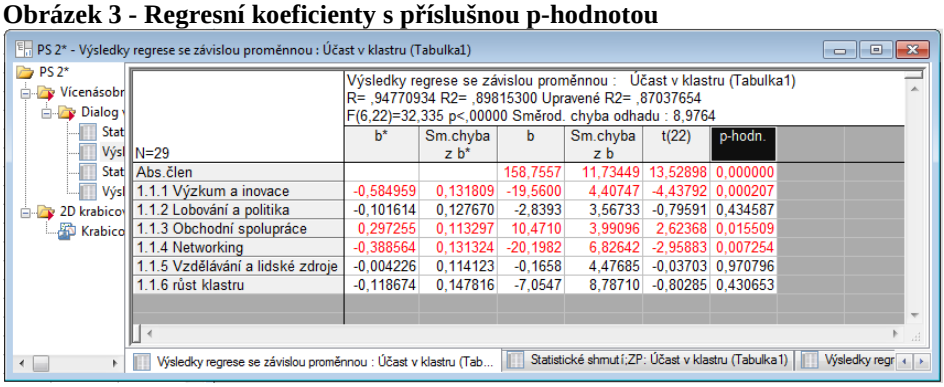
6.3.2 Výsledky výzkumného šetření – oblast aktivit

Identifikace aktivit, které členské podniky považují za důležité, proběhla na základě dotazníkového šetření. Respondenti výzkumu byli dotazováni v 6ti okruzích, kterými byly:

- výzkum a inovace,
- lobbování a politika,
- obchodní spolupráce,
- networking,
- vzdělávání a lidské zdroje a růst klastru.

Tyto okruhy otázek vycházejí z modelu CIMP (detailněji uvedeno v předešlé kapitole) a jsou upraveny pro podmínky ICT trhu. Výše identifikované dílčí aktivity lze shrnout a zobrazit žebříček těch nejvýznamnějších. Každá společnost byla obodována na stupnici 0-100 z hlediska svého vlastního zapojení se do klastru a aktivní participace. Představy podniků o důležitosti jednotlivých oblastí a dopady na zapojení do činnosti klastru jsou uvedeny níže. Pro zjištění vzájemného vztahu byla provedena regresní analýza podle skupin činností klastru. Skupiny byly vyhodnoceny na základě získaných dat v rámci jednotlivých otázek každé skupiny.

Obrázek 3 - Regresní koeficienty s příslušnou p-hodnotou



Zdroj: vlastní šetření, zpracováno prostřednictvím programu STATISTICA

Z výsledků regresní analýzy plynou významné položky pro zapojení podniků do činností klastru. Nejvýznamnějším prvkem je „Výzkum a inovace“, dále „Networking“ a „Obchodní spolupráce“. Ostatní oblasti uvažované v regresní analýze vykazují nevýznamný podíl na zapojení podniků do klastru.

6.3.3 Výsledky výzkumného šetření – oblast faktorů

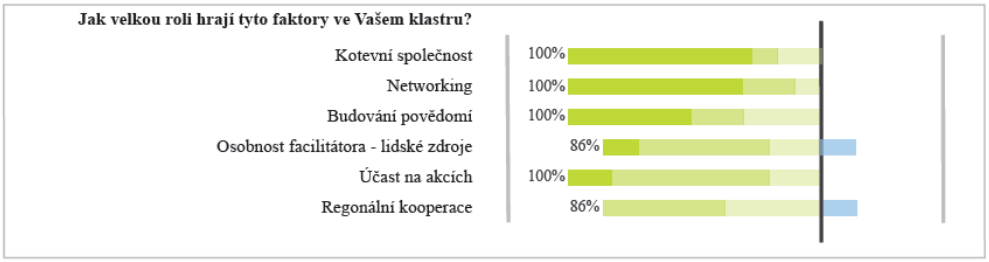
Na základě zkoumání sekundárních zdrojů byly identifikovány faktory, které považovaly klastry za klíčové. Následně byly tyto faktory podrobeny vlastnímu šetření. Na faktory odpovídali jak manažeři účastněných klastrů, tak i členské firmy.

Níže jsou uvedeny pouze ty nejvýznamnější faktory. Hlavními z nich jsou jednoznačně networking a kotevní společnost[12]. Kotevní společnost je faktor velmi významný především v počáteční fázi klastru, tedy v prvních třech letech jeho existence. Zpravidla se jedná o společnost, která je dostatečně velká a finančně silná a je leaderem trhu. Takovýto podnik, např. IBM v případě ICT odvětví, disponuje vším, co je pro začínající klastr důležité. Významné kontakty, zákaznickou síť, lidské zdroje a finanční

[12] Kotevní společnost, v originálu Anchor Company, pojem, který do odborné literatury uvedl Porter.

zázemí. Zpočátku je tato společnost hlavním iniciátorem aktivit klastru a dobrým jménem v rámci klastru, které přináší kladný pohled a důvěru v nově vznikající subjekt. Management klastru pro sovu činnost potřebuje interakci členských podniků, jinak se časem z klastru stává mrtvý subjekt. Aktivní a inovativní firmy tak zpravidla tvoří jádro klastru[13]. Mezi nimi může být identifikována právě kotevní společnost, a to nikoliv z hlediska velikosti obratu, ale svými kontakty, používanými technologiemi, z dřívějška navázanými spolupracemi s dalšími subjekty atd.
Networking je podstatou síťového podnikání a sdružování se. Klastr je tedy ideální platformou pro networking, který by měl vykonávat souvisle, v rámci všech svých aktivit a měl by neustále rozšiřovat své portfolio kontaktů, tak aby v budoucnu odštěpil již „nasycené skupiny" a klastroval s dalšími klastrovými subjekty (či subjekty podobné povahy, více viz kapitola 4.2.3 Životní cyklus klastrů).

Obrázek 4 - Identifikace klíčových faktorů úspěšného klastru



Zdroj: vlastní šetření

Dalšími velmi důležitými faktory jsou budování povědomí a účast na akcích. Obojí spolu souvisí a obojí je realizováno v rámci networkingových aktivit klastru, které byly zmíněné výše. V rámci budování povědomí je kromě aktivního působení v rámci odvětví myšlena i část marketingové propagace klastru, tedy společné logo, webové stránky, brožury, pravidelný newsletter atd. Účastí na akcích se myslí jak vlastní pořádání akcí, tak participace na akcích jiných subjektů. Zde jsou uvažované především konference, veletrhy, fóra, kulaté stoly, včetně neformálních akcí. Důležité v rámci rozvoje klastru je pořádání pravidelných schůzí členských podniků – tedy i interní akce. Zde se doporučuje pořádat jak nutná setkání definovaná v rámci společenské smlouvy subjektu (členské schůze, valné hromady atd.), tak i neformální setkání, která mohou být rozšířena o pozvání dalších subjektů – buď velkého konkurenta, podniků co projevily zájem o členství nebo i jiných subjektů, jako je hospodářská komora, zástupci z řad regionálních institucí, vědeckotechnických parků, apod.
Mezi poslední dva klíčové faktory, které byly identifikovány, patří osobnost facilitátora – tedy manažera klastru, a regionální kooperace. I když již nevykazují tak vysokou míru důležitosti jako předchozí faktory, jsou stále velmi důležité. U facilitátora firmy nejvíce oceňují vlastnosti jako obchodní a podnikatelský duch, znalost prostředí (oboru) a kontakty, motivaci a schopnost motivovat okolí, odbornost. Dalším faktorem je region. V rámci regionální spolupráce, která je citována ve své důležitosti téměř všemi autory zabývajícími se klastrovou problematikou, nebyla nikde přesně definována vzdálenost, jakou se region myslí. Navíc u zahraničních autorů, kteří se tématu věnují dlouhodoběji, může nastat i překladový problém slova region[14]. Na základě šetření byla určena vzdálenost regionu v rozmezí 60-100km, přičemž dolní hranice je platná pro rozlohou menší země, horní pak pro státy větší rozlohy (např. Německo, Španělsko, Anglie). Obecně lze říci, že regionem je myšlena vzdálenost do jedné hodiny jízdy autem. Zajímavý byl i fakt blízkosti univerzit v rámci regionu. Přesto, že ve vzdálenějším okolí mohla být lépe vybavená a více specializovaná akademická pracoviště, klastr a jeho členské podniky obecně preferovaly tu akademickou půdu, která, ač ne tolik kvalitní, byla blíže. (Platí, pokud se nejedná o vysoce specializované odvětví s vysokou odborností).
Je ironií, že i mezi ICT společnostmi byla vypozorována nutná relativní blízkost členů a dalších subjektů působící v klastru. V komunitě ICT společností jsou častá setkání využívání Skype či Webex

[13] Existuje ale i skupina klastrů, kde nemusí být nutně velká silná firma vítána, a to v případě, že se chtějí menší konkurenti spojit, aby společně působili na trhu právě proti takovému subjektu. Dalším případem, kdy není velká firma vhodná, je u klastrů, které mají v rámci oboru velmi úzké zaměření, a tudíž se jedná o relativně malý segment trhu, na kterém je obtížné vybudovat velkou silnou společnost – právě z důvodu relativně malé poptávky ve srovnání s celým odvětvím. Poté nemá příliš velký význam členství sice velké a silné firmy v rámci odvětví, ale v rámci vybraného segmentu nijak nepůsobící.
[14] Region – lze přeložit jako: kraj, okres, správní oblast, území, velký územní celek i země. Překld slova země je v tomto případě dále velmi rozličný.

aplikací, tedy telekonference, avšak osobní setkání a blízkost hraje i v dnešním světě stále velmi významnou roli.
Region hraje významnou roli, může znatelně napomoci klastru nejen v jeho networkingových aktivitách. Často jsou regionální instituce podpůrnou součástí klastru, která má větší kapacity a lepší kontakty směrem k Evropské unii, zná více orientaci státní politiky a budoucího vývoje v rámci regionu, lépe se orientuje v regionálních investičních příležitostech – pro které je mnohdy poradní orgánem. Kromě toho je významná také z obchodního hlediska. Jedná se o subjekt, který realizuje různá bilaterální setkání s obchodníky z jiných států, pořádá obchodní fóra či dokáže navázat kontakt v rámci jiného státu a zmapovat tamní trh prostřednictvím spolupráce s podobným subjektem na druhé straně. Proto je region apůsobenení v něm pro klastr velmi důležité.
Identifikované faktory byly podrobeny korelační analýze, mezi vnímáním důležitosti z hlediska klastrových manažerů a z hlediska členských podniků. Vstupující proměnnou korelační analýzy byly průměrné hodnoty, které jsou znázorněny v tabulce níže.

Tabulka 4 - Průměrné hodnoty důležitosti jendotlivých faktorů z pohledu podniků a klastrových manažerů

	klastry	podniky
Kotevní společnost	1,416	1,448
Networking	1,25	1,413
Budování povědomí	1,333	1,827
Osobnost facilitátora - lidské zdroje	1,916	2,344
Účast na akcích	1,166	2,034
Regonální kooperace	1,333	2,655

Zdroj: vlastní šetření, zpracováno prostřednictvím programu MS Excel

V rámci korelační analýzy byly hodnoty rozděleny na dvě skupiny. U prvních čtyř faktorů lze vykázat závislost (míra korelace je 0,88), v dalších dvou případech se výrazně však názory jednotlivých skupin výrazně liší. Při zahnutí těchto faktorů je míra korelace 0,33 (velmi slabá míra lineární závislosti). Z toho lze usoudit, že první čtyři faktory vnímají z hlediska důležitosti členské podniky a klastroví manažeři stejně významně a v otázce účasti na akcích se významně liší. Za nejdůležitější faktory jsou však považovány první tři, tedy Networking, kotevní společnost a poté budování povědomí (následováno právě účastí na akcích, které si mnohem více cení podniky).

6.3.4 Shrnutí

Hlavní aktivity, které přinášejí největší přínos, vnímají manažeři klastrů a podniky relativně rozdílně. Obecně platí, že nejvýznamnějšími aktivitami jsou aktivity z oblasti networkingu, VaV projektů a obchodní aktivity.
Jako celkový souhrn je uvedeno TOP 15 aktivit, které v průměru nejlépe hodnotily podniky spolu s klastrovými manažery. Překvapivě růst klastru si v TOP 15 našel své místo.

Tabulka 5 - 15 nejvíce přínosných aktivit z pohledu členských podniků i klastrových manažerů

Aktivita	Oblast aktivit
Zajištění konkrétních kontaktů	Networking
Vytvoření sítě mezi podniky	Networking
Rostoucí trend obratu klastru - finanční nezávislost	Růst klastru
Podpora nových technologií	Výzkum a inovace
Poskytování informací o obchodních příležitostech	Obchodní spolupráce
Úzká spolupráce s univerzitní sférou	Výzkum a inovace
Rozšiřování sítě kontaktů	Networking
Participace na VaV projektech	Výzkum a inovace
Účastnění se tendrů (spolupráce klastr - firmy)	Obchodní spolupráce
Podpora inovací členských firem	Výzkum a inovace
Sledování světových trhů - poskytování informačních služeb	Výzkum a inovace
Podpora vazeb mezi podniky	Networking
Sdílení větších obchodních případů	Obchodní spolupráce
Pravidelná informační podpora členů – newletter	Růst klastru
Lobování na národní úrovni	Lobování a politika

Zdroj: vlastní zpracování

V rámci celkového souhrnu nejvýznamnějších aktivit dominuje networking, následovaný obchodními aktivitami spolu s aktivitami v oblasti VaV. To je dáno především povahou odvětví, které je velmi dynamické a rozvíjí se především na základě inovací. TOP 15 uzavírá lobování, a sice lobování na národní úrovni. České podniky zatím nepřisuzují lobování na mezinárodní úrovni (či v rámci Evropské unie) velkou důležitost. Lobování v širším kontextu je oblast, kam by měly úspěšné české ICT společnosti dospět, neboť potenciál zde existuje.
U hlediska faktorů bylo identifikováno 6 hlavních faktorů úspěšných klastrů, mezi které patří:

- networking,
- kotevní podnik,
- budování povědomí,
- účast na akcích,
- osobnost facilitátora,
- regionální kooperace.

Všechny tyto faktory jsou pro klastr klíčové a měly by být v rovnováze. Pokud bude klastr disponovat těmito faktory, poté by se měl vyhnout rizikovým místům a neměl by se z něj stát neaktivní subjekt. Plnění výše uvedených faktorů by také mělo zapříčinit dobrou finanční bilanci klastru. Klastr, který je aktivní v rámci networkingu, má silný podnik spolu s dobrým managementem a aktivně spolupracuje s univerzitami a regionem, by neměl mít o finanční zdroje nouze. Otázka financí je klíčová vždy při založení nového klastru. Nedostatek počátečních zdrojů zde však vyvažuje počáteční motivace iniciátorů klastru[15].

6.4 Analýza rizik fungování klastrů

Analýza rizik má za cíl určit slabá místa a mezery v rámci aktivit klastru. Tyto aktivity byly určeny na základě statistického testování získaných dat.

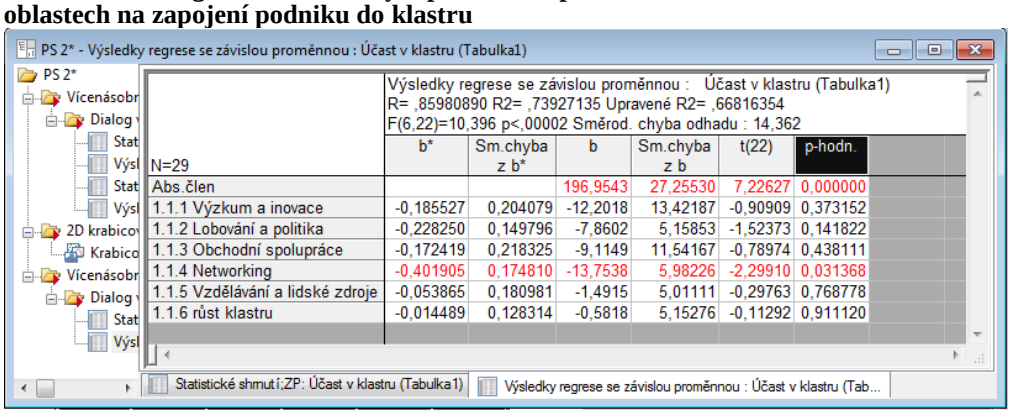
6.4.1 Vlastní šetření a definování slabých míst a mezer v rámci aktivit klastru, které nepřinášejí minimální požadované přínosy svým členům

Slabá místa a mezery v rámci klastru byly identifikovány ze dvou hledisek. Jednak byly podrobeny šetření činnosti v jednotlivých oblastech aktivit na zapojení podniku do klastru. Dále byly zkoumány přínosy a spokojenost klastrových podniků s oblastmi aktivit. Bylo využito statistických metod četností, popisné statistiky a regresní analýzy a znázornění prostřednictvím bodového grafu.

Analýza slabých míst v rámci aktivit klastru

Při hledání slabých míst a rezerv byla provedena korelační a regresní analýza. Nejprve byla provedena regresní analýza v rámci jednotlivých oblastí aktivit a zapojení se podniků do klastru. Z výsledků, na rozdíl od předchozí analýzy, je patrný výrazně horší regresní model. Jedinou oblastí, která má výrazný vliv je „Networking“. Z toho lze usuzovat, že pokud podnik není v této oblasti spokojen, aktivně se do činnosti klastru nezapojí.

Obrázek 5 - Regresní koeficienty s příslušnou p-hodnotou v rámci okruhu vliv činnosti v jednotlivých oblastech na zapojení podniku do klastru



Zdroj: vlastní šetření, zpracováno prostřednictvím programu STATISTICA

[15] Platí především v případě vzniku tzv. přirozených klastrů.

Tento výsledek je v souladu s mírami korelace mezi představami podniků a skutečnou činností, kdy právě oblast „Networking“ má nejtěsnější závislost mezi představou a realitou z významných regresorů.

Tabulka 6 - Míry korelace mezi představami podniků a skutečnou činností

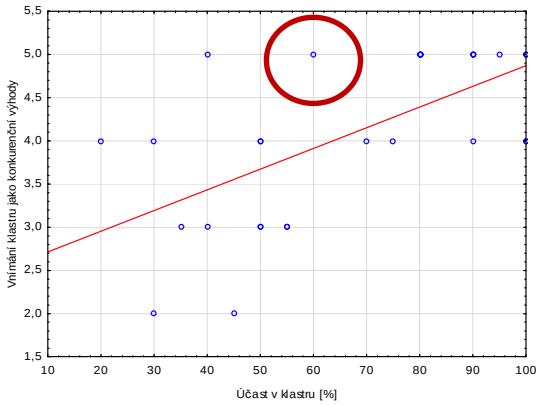
Korelace mezi představou a realitou	
1.1.1 Výzkum a inovace	***0,775***
1.1.2 Lobování a politika	***0,863***
1.1.3 Obchodní spolupráce	***0,219***
1.1.4 Networking	***0,845***
1.1.5 Vzdělávání a lidské zdroje	0,688
1.1.6 Růst klastru	***0,467***
Je působení Vaší podniky v klastru konkurenční výhodou vs. působení v klastru	0,621

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky jsou patrné výrazné rozdíly mezi uvažovanými oblasti. Korelace nad 0,7 už je možné považovat za významnou. Naopak u oblasti „obchodní spolupráce“ míra korelace r =0,219 vykazuje velmi slabou až zanedbatelnou lineární závislost. Podniky tedy v této oblasti značně zaostávají za svými očekáváními.

Posední řádek v tabulce ukazuje korelaci mezi hodnocením výhodnosti klastru pro jednotlivé podniky a jejím zapojením do činnosti klastru. Korelace r = 0,621 je s ohledem na uvažované proměnné poměrně nízká. To je zapříčiněno podniky, které vidí užitek v klastru, ale výrazným způsobem se do klastru nezapojují[16].

Graf 1 - Bodový graf mezi účastí v klastru a vnímání členství jako konkurenční výhody



Zdroj: vlastní šetření, zpracováno prostřednictvím programu STATISTICA

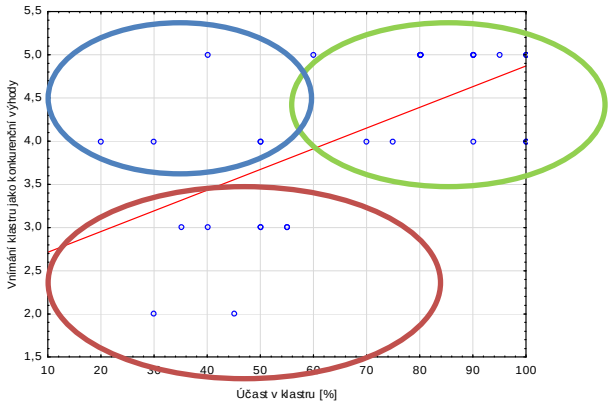
Z výsledků předchozích analýz je vhodné uvažovat o oblasti „obchodní spolupráce“, která má nejnižší lineární závislost mezi představou a skutečností. Oblast je významná hlavně z důvodu značného vlivu na zapojení podniků do klastru. Tento problém může být zapříčiněn různými pohledy na důležitost jednotlivých oblastí mezi vedením klastru a samotnými podniky. To je zjevné z výsledků popisné statistiky mezi uvažovanými skupinami aktivit. Zatímco u podniků je „obchodní spolupráce“ nejvyšší prioritou (průměrná hodnota je okolo 2 ze škály 1 - 5) ze všech oblastí, u dotazovaných klastrů je tato oblast až na 4. místě za „Výzkum a inovace“, „Lobování a politika“ a „Networking“. Přičemž „Lobování a politika“ je u podniků vnímána až na posledním místě.

Identifikace role podniku v klastru

Z grafu č.1 jsou patrné tři skupiny podniků ve zkoumaném klastru. První skupinou je jádro klastru, tedy podniky, které jsou nejvíce aktivní a využívají přínosů, které klastr nabízí. Druhou skupinou jsou neaktivní klastry, které mohou pouze čekat na svou příležitost. Poslední skupinou jsou společnosti, které nejsou se svou účastí v klastru spokojeni. V jejich případě musí nastat změna v okolí, která by posunula jejich pozici (jak vnitřním, tak vnějším směrem), anebo musí nalézt jiný kooperační subjekt, který bude více odrážet jejich očekávání.

[16] Pro přehlednější znázornění jsou v grafu otočeny hodnoty 1-5, kdy 5 je nejvíce a 1 nejméně, oproti předchozím hodnocením, kde to bylo naopak.

Graf 2- Znázornění různých skupin podniků v klastru prostřednictívm bodového grafu



Zdroj: vlastní zpracování

Jednotlivé skupiny jsou v grafu vyznačeny barevně, a sice aktivní podniky zeleně, vyčkávající společnosti modře a nespokojené firmy červeně. Působení podniku v klastru by mělo vždy vycházet z role, pro jakou se společnost rozhodne, což by mělo být v souladu se strategickými cíli. Skupina zeleně a modře označených podniků nenutí management poniku k vážným změnám, avšak skupina červeně označených společností by měla zvážit přínos a zapojení do klastru.

Analýza přínosů v jednotlivých oblastech na zapojení podniku do klastru

Přínosy, které byly identifikovány, byly podrobeny šetření ze dvou úhlů pohledů. Jednak to byly přínosy, které klastr svým členským podnikům skutečně přináší, a dále přínosy, které očekávají od klastru. Následně byl mezi těmito přínosy proveden Fisherův exaktní test. Nejvýznamnějším přínosem, který podniky od klastru očekávají, jsou kontakty. To koresponduje s důležitostí aktivit v oblasti networkingu a v širším kontextu i v oblasti obchodní spolupráce. Právě nové obchodní příležitosti poté očekávají podniky jako druhý nejvíce významný přínos. Posledním očekávaným kladem z TOP 3 je větší viditelnost podniku, která tematicky doplňuje výše zmíněné.

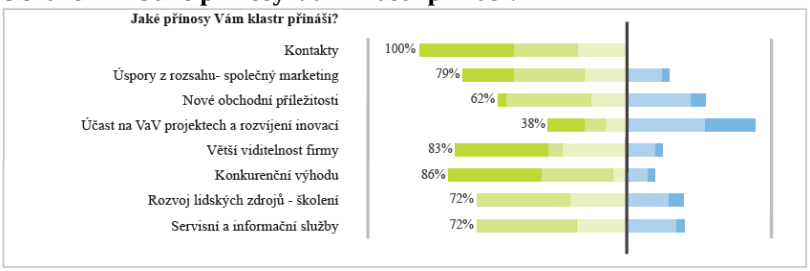
Obrázek 6- Jaké přínosy očekáváte od klastru?

Zdroj: vlastní šetření

Podniky příliš neočekávají úspory z rozsahu v rámci společného marketingu, rozvoj lidských zdrojů organizovaný ze strany klastru a servisní a informační služby. Nejméně pak očekávají účast na VaV projektech. To může být zapříčiněno jednak zaměřením podniku (obchodní společnosti neprahnout po vývoji) a jednak celkovým zaměřením klastru i náladou na trhu.

Jaké přínosy členství v klastru podnikům přináší, zobrazuje následující obrázek. Společnosti jsou spokojeny s úrovní konaktrů a působení v klastru vidí jako konkurenční výhodu.

Obrázek 7 - Jaké přínosy Vám klastr přináší?



Zdroj: vlastní šetření

Naopak nejhůře je hodnocena účast na VaV projektech a úroveň obchodní spolupráce. Dá se říci, že i od rozvoje lidských zdrojů, servisních a informačních služeb a společného marketingu podniky očekávají více.
Výše uvedené výsledky výzkumu byly pordobeny testu hypotézy, který byl proveden na hladině významnosti $\alpha = 0{,}05$. Výsledky jsou uvedeny v tabulce č. 7.

Tabulka 7 - Fisherův exaktní test – identifikace klíčových faktorů

Kontakty	1
Úspory z rozsahu- společný marketing	0,105
Nové obchodní příležitosti	0,001
Účast na VaV projektech a rozvíjení inovací	0,051[17]
Větší viditelnost firmy	0,043
Konkurenční výhoda	0,200
Rozvoj lidských zdrojů - školení	0,003
Servisní a informační služby	0,095

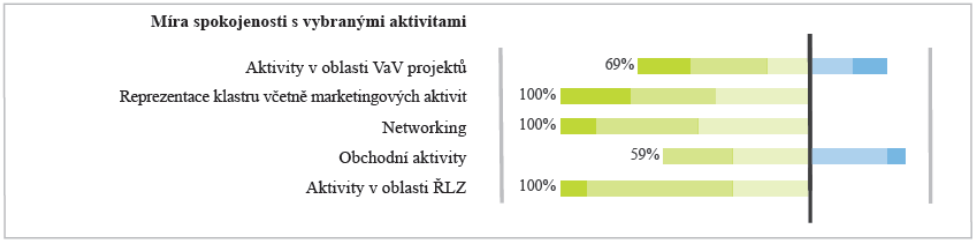
Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků testu jasně vyplývá nízká spokojenost v oblasti obchodních příležitostí a rozvoje lidských zdrojů. Nejvíce jsou podniky spokojené z hlediska získaných kontaktů a přístupu k nim, dále je to vnímání členství jako konkurenční výhody. Naplnily se i jejich očekávané úspory z rozsahu plynoucí ze členství a také očekávání v oblasti servisních a informačních služeb, které klastr poskytuje.

Vnímání spokojenosti klastrových manažerů

Jak je vidět výše, podle role, jakou podnik v klastru zvolí (a na základě vlastní pozice na trhu), se odvíjí hodnocení aktivit a přínosů klastru. Kromě podniků byla vzata v potaz shoda mezi spokojeností jednotlivých aktivit klastru na straně podniků a u vedení klastru.
Hodnocení spokojenosti podniků je uvedeno v následjícím obrázku. Ze sledovaných hledisek jsou firmy nejvíce spokojeny s reprezentací klastru, networkingem a aktivitami v oblasti ŘLZ. Nejnižší spokojenost je poté shledána u obchodních aktivit a aktivit v oblasti VaV projektů.

Obrázek 8 - Míra spokojenosti členských podniků podle aktivit klastru



Zdroj: vlastní šetření

V rámci hodnocení bylo provedeno statistické testování[18]. S ohledem na četnosti odpovědí by nebylo vhodné užít χ^2 test. Pro analýzu byl použit Fisherův přímý exaktní test.

Výsledky Fisherova přímého exaktního testu spokojenosti podle aktivit

Otázky	pravděpodobnost
Jste spokojeni s úrovní míry VaV aktivit a projektů klastru?	0,43
Jste spokojeni s reprezentací klastru a marketingovými aktivitami, které klastr vyvíjí?	1
Jste spokojení s networkingovými aktivitami klastru?	0,26
Jste spokojeni s obchodními aktivitami klastru?	0,04
Jste spokojeni s aktivitami klastru v oblasti lidských zdrojů?	0,14

Zdroj: vlastní zpracování

Uvedené pravděpodobnosti znamenají potenciální riziko omylu v případě zamítnutí hypotézy. Je evidentní, že u většiny otázek nelze hypotézu zamítnout, tedy je nutné uvažovat o statisticky stejné spokojenosti u firem a vedení klastrů. Pouze u otázky, která se vztahuje k obchodním aktivitám

[17] V tomto jediném konkrétním případě bylo možné, vzhledem k počtu vstupních dat, provést Chi kvadrát test. Ostatní faktory šlo poměřit pouze Fisherovým exaktním testem.
[18] Z důvodu malého rozsahu dat byla nutná úprava vstupů. Odpovědi o škále 1 – 5 byly roděleny na pozitivní (1 – 2) a negativní (4 – 5) reakce. Odpovědi s číslem 3 byly považovány za neutrální a do analýzy dále nevstupovaly.

klastru, vyšla pravděpodobnost nízká. Při uvažované hladině významnosti 0,05 byla hypotéza o stejném postoji ke spokojenosti v této oblasti zamítnuta.
Z předešlých analýz vystává jednoznačný závěr o rozdílných představách firem a skutečné realitě v oblasti obchodní spolupráce. Z regresní analýzy přitom vyplývá, že jde o klíčovou otázku, která má za následek míru zapojení se do klastru. Ta není podpořena právě rozdílným pohledem od vedení klastru, které tuto oblast vidí relativně pozitivně až neutrálně. Tato skutečnost se ukázala být nejbolestivějším místem pro další rozvoj zkoumaného klastru.

6.4.2 Doporučení k odstranění slabých míst zkoumaného klastru

Nejpalčivějším problémem u zkoumaného klastru byla na základě statistických analýz identifikována obchodní spolupráce. Členské podniky od klastru očekávají kromě kontaktů a networkingu finální přínos, jakým je uzavření zakázky. Druhou oblastí byla úroveň zapojení do VaV projektů a třetí je rozvoj lidských zdrojů. Doporučení v rámci identifikovaných slabých míst jsou uvedena níže.

Doporučení v oblasti Obchodní spolupráce

Z výsledků výzkumu jasně vyplynula tato oblast jako velmi problémová. V rámci rozhovorů s manažery a jednateli členských podniků byla tato otázka často diskutována a byla nalezena řada doporučení k eliminaci rizika nízké obchodní spolupráce. Možnost obchodní spolupráce v rámci klastru lze vidět ve dvou rovinách:

- podporovat obchodní spolupráci mezi členskými podniky,
- společné tendrové zakázky klastru.

Doporučení v oblasti VaV Aktivity a projekty

Druhou nejpalčivější otázkou z hlediska spokojenosti a reálné aktivity členských podniků jsou aktivity v oblasti VaV projektů. Úspěšný VaV projekt přináší mnoho přínosů členským podnikům. Jednak se podílí na výzkumu a dále mají přístup k výsledkům výzkumu. Projekty jsou navíc často finančně značně podporovány z různých fondů a to většinou v míře 60-100%, tudíž pokud klastr dokáže zajistit poptávaný VaV projekt ze strany členských podniků, přináší jim tak i značné úspory v konkrétní měřitelné formě.
VaV projekty přináší také úskalí. Některé členské podniky jim nejsou nakloněny, obzvláště při větší míře spolufinancování. Nelíbí se jim sdílet výsledky výzkumu a velmi často to jsou i striktní pravidla využití výsledků ze strany poskytovatelů finanční dotace. Existují projekty, kde výstupy nelze komercionalizovat, a například po dobu 3 let musí být zdarma přístupné. Poté členské podniky ztrácejí motivaci k participaci a „obětování“ svého času VaV aktivitám v rámci takovýchto projektů.
Pokud VaV projekty dopadnou úspěšně, klastr má své výstupy, které může komercializovat. Odtud má nezávislé finanční příjmy a může se tedy dále rozvíjet. Dojít však k takovému cíli není vůbec snadné[19].
V rámci šetření a rozhovorů s manažery členských podniků, převážně však s klastrovými manažery a jejich „best pracices“, byla identifikována tato doporučení ke zvýšení aktivit v oblasti VaV projektů:

- vytvoření informační platformy (projektových příležitostí, zájmu členských podniků),
- sdílení zkušeností,
- zacílení se na projekty – uvedení do strategie klastru, snaha o naplnění – podávání projektů.

Doporučení v oblasti rozvoje lidských zdrojů

Poslední skupinou, kde bylo identifikováno slabé místo z hlediska klastrů, je rozvoj lidských zdrojů. Toto slabé místo není až tak významné, jako předchozí dvě, ale má také svou váhu. Přispívá k celkové aktivitě členských podniků v klastru a je dalším přínosem z hlediska členství.
Klastr může nabízet různé formy rozvoje lidských zdrojů, nejčastěji je to:

- hledání nových pracovníků členských podnikům (odborníků, stážistů, studentů),
- pořádání školení podle poptávky členských podniků (realizace úspor z rozsahu),
- sdílení volných kapacit mezi jednotlivými členskými podniky,
- zvyšování vzdělanosti v oboru mezi členskými podniky.

[19] Najít vhodný VaV projekt s přístupnými podmínkami, domluvit konsorcium partnerů, zajistit (před)financování a sdílení výstupů, napsat a podat projekt, získat jej a řídit jej úspěšně administrativně je velmi náročné a klastr je jedním ze seskupení, kde jsou tyto náročné úkony reálně proveditelné. Některé klastry vznikají pouze za účelem vytváření a plnění VaV projektů.

Všechny tyto aktivity jsou vhodné pro klastr, který by měl být minimálně organizační platformou. Zde se již projevuje spolupráce s univerzitou vzhledem k získávání studentů na stáže, což je pro mnoho podniků ideální forma jak získat a otestovat potenciální zaměstnance a navíc zajistit odbornou práci s relativně malou finanční náročností.
Doporučení v oblasti rozvoje lidských zdrojů jsou tato:

- zjištění poptávky členů,
- nalezení kooperativního partnera včetně vytvoření pravidelné nabídky.

7 Návrh metodiky konkurenční strategie pro podnik působící v klastru v ICT odvětví

Pokud vstoupí podnik do klastru, dělá to za určitým přínosem. Přínos klastru je vytvářen na základě aktivit, které pro své členy organizuje. Často vstupují podniky do klastru proto, aby využily některé z aktivit, které klastr nabízí a ony je nejsou schopny efektivně provádět samy.
Dřívější konkurenční strategie není v podmínkách současného ICT trhu realizovatelná tak, jak tomu bylo například v 80. letech minulého století[20]. Dnes nutí společnosti v ICT odvětví ke kooperaci hned několik důvodů. Zaprvé je to silný tlak na rychlý výzkum a vývoj, který je velmi nákladný. Konkurence je také značně ostrá díky vysoce globalizovanému trhu, avšak ICT trh jako takový se neustále rozrůstá, jelikož technologie ICT vstupují čím dál tím více a hlouběji do dalších odvětví. Podniky tedy velmi často volí strategii kooperace, kde klastr hraje hlavní roli.
Naplnění dílčích cílů bylo nezbytné pro identifikaci způsobu jak zapojit působení v klastru do konkurenční strategie společnosti. Metodika se skládá ze tří kroků, které na sebe navazují:

- krok 1 – Rozhodnutí,
- krok 2 – Strategie,
- krok 3 – Analýza spokojenosti.

Jednotlivé kroky mají stejnou důležitost a jsou uvedeny ve své časové posloupnosti.

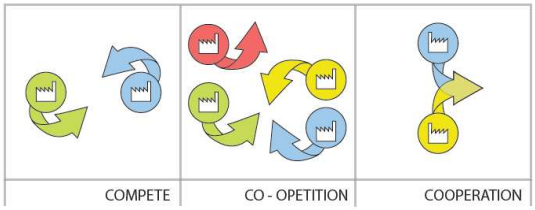
7.1 Krok 1 - Rozhodnutí

Krok 1 se týká rozhodnutí, zda se vydat cestou kooperační, či cestou přímého konkurenčního střetu. Jedná se o strategické rozhodnutí, které musí být učiněno řádně s rozmyslem, musí být **v souladu s cíli a vizí společnosti** a musí být uváženo v dlouhodobém časovém horizontu, neboť přínosy z klastrové spolupráce se projevují až časem.
Strategická **vize** je zpravidla iniciována vedoucími osobnostmi nebo týmy, které stojí v čele organizace. Měla by být úplná a specifická. Všeobecná fráze typu: "Chceme maximálně uspokojit akcionáře…" je nedostatečná. (Košťan, Bělohlávek, Šuléř, 2006).
Po určení vize následuje **stanovení strategických cílů**. Cíle lze charakteristikovat jako tvrdé (hard) nebo měkké (soft). Tvrdé cíle jsou přímo vyjádřeny kvantifikovatelnými veličinami, zatímco měkké cíle reprezentují kvalitativní změnu (Fotr, 2012). Nejčastěji se cíle vymezují metodou SMARTER[21]. Cíle jsou nezbytně nutné, udávají směr startegie podniku a je monžé podle nich zpětne hodnotit úspěšnost zvolené strategie. Takto lze odhalit tzv. Strategickou mezeru (Keřkovský, Vykypěl, 2006). Všechny cíle musí být vyjádřeny v měřitelných ukazatelích, které s dostatečnou spolehlivostí vypovídají o stupni dosažení cíle[22] (Fotr, 2012). Strategická mezera je prostor mezi očekávaným výsledkem v učtiém čase, ke kterému by vedlo pokračování existující strategie a požadovaným

[20] Např. společnost Dell. Když Michael Dell dostal ke svým 15. narozeninám Apple II, rozmontoval jej a snažil se o počítači zjistit maximum. Postupně do něj přidával výkonnější komponenty a přišel na to, že pokud postaví počítač sám, tak jej prodá za polovinu ceny, než za jakou jej prodávaly obchody s elektronikou. Začal tedy nakupovat komponenty a montovat počítače. Díky výkonným a přitom levným počítačům si získal proslulost a rozhodl se přerušit studium medicíny a založil si vlastní podnik. Jeho největší konkurenční výhodou, byla strategie přímého prodeje, de facto Porterova strategie nejnižších nákladů. Prodával počítače přímo koncovému uživateli a marži, která by přišla obchodníkovi, mu předal v podobě nižší ceny. Dell začal vyrábět čistě svoje počítače včetně třicetidenní záruky na vrácení peněz, díky čemuž získal pověst spolehlivosti. Když bylo Michaelu Dellovi dvaadvacet, činil roční obrat jeho podniku 80 mil. dolarů (Historie IT firem, 2009).
[21] Metoda SMARTER znamená zkratku anglických slov: stimulating, measurable, acceptable, realistic, times, ethical a resourced. Cíle by tedy měly být stimulující, měřitelné, akceptovatelné všemi, kteří se n ajejich plnění podílejí, reálně dosažitelné, určené v daném časovém horizontu, v souladu s etickým přístupem k podnikání a zaměřené na zdroje (Fotr, 2012).
[22] V případě měkkých cílů je nutné míru dosažení požadovaného stavu převést na hodnotící stupnici (Fotr, 2012).

výsledkem. Nejčastěji se vznik možné strategické mezery měří pomocí ukazatele Return on Investment (Keřkovský, Vykypěl, 2006).
V rámci vymezení specifik ICT trhu bylo uvedeno úět nejčastějších obchodních taktik, jak uspět a trhu. Jsou jimi vysoké marže, zajištění zákazníka předem, získání obchodníka výhodou, reference, kvalitní marketing.
Nejčastěji podniky obětují část své marže, aby se dostaly do obchodního řetězce. Další oblasti již vyžadují spolupráci zpravidla se zkušenějším a silnějším partnerem, jakým může být právě klastr. Kromě těchto konkrétních obchodních praktik vývojové společnosti často realizují svůj vývoj v delším čase, než jaký předpokládaly a tudíž i z tohoto hlediska může být pro ně klastr velmi přínosný. Naopak pro obchodní podniky je důležité sledovat odvětví a trendy. K tomu může také klastr napomoci, především v rámci informačních služeb a networkingových setkání. Rozvoj malé vývojářské společnosti, která již v počátcích vývoje pozná budoucí obchodní partnery či i příbuzné konkurenty, a získává tak v průběhu podnikání zpětnou vazbu, je velmi klíčový pro její další rozvoj. Tyto faktory by měly tedy hrát hlavní roli v rámci kroku 1, kterým je rozhodnutí, zda spolupracovat, či nikoliv.
Podniky v ICT stojí v zásadě před třemi možnostmi. Zvolit strategii přímého boje, tedy možnost 1 – Compete, nebo strategii spolupráce v rámci klastru (či prostřednictvím podobného kooperačního subjektu), možnost 2 – Co-opetition, nebo strategii úplné spolupráce a tedy možnost 3 – Cooperation.

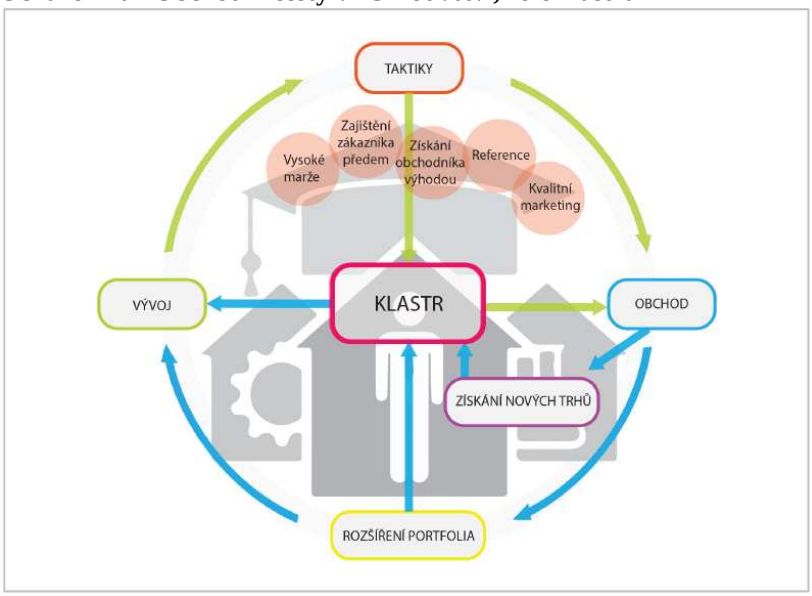
Obrázek 9 - Krok 1 - Rozhodnutí



Zdroj: vlastní zpracování

Na základě čeho se má podnik rozhodnout? Jednotlivé hráče na ICT trhu lze obecně rozdělit na podniky zabývající se vývojem a podniky zabývající se „pouze“ prodejem. Je tedy potřeba určit kritéria rozhodnutí u těchto dvou rozdílných skupin, neboť každý z nich má jiný přístup k businessu. Vývojové podniky se snaží přesvědčit obchodníky, aby jejich produkty prodávaly, a obchodní podniky se snaží maximalizovat své prodeje. Jaké jsou potenciální obchodní cesty mezi těmito dvěma subjekty a jakou roli zde může hrát klastr je znázorněno na obrázku níže. Pro úspěšný rozvoj obchodu je totiž nutná interakce mezi sférou vývojovou a obchodní. I kdyby obchodníci prodávali pouze fixní portfolio, ve světě ICT jsou nutné aktualizace, kdy kooperace s původním producentem daného softwaru je nezbytná.

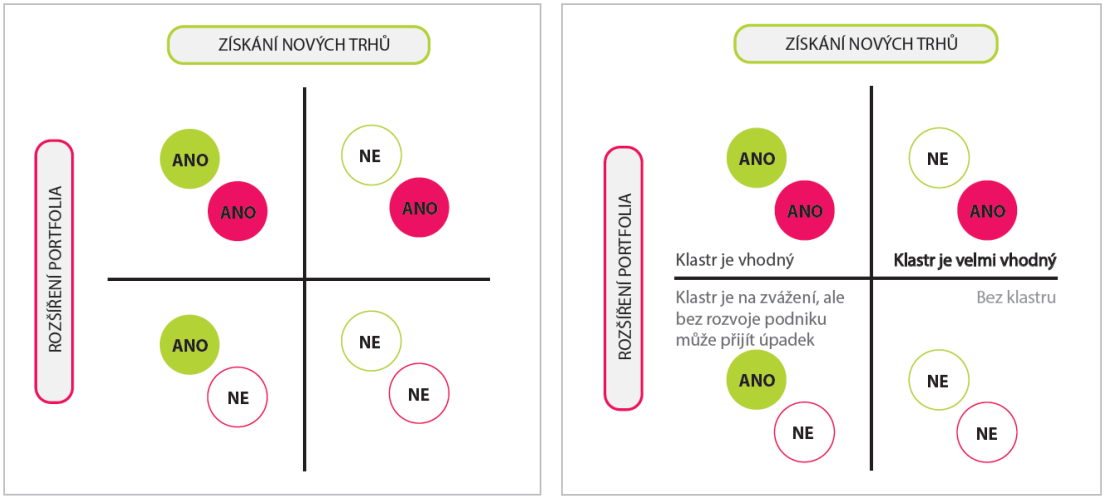
Obrázek 10 - Obchodní cesty v ICT odvětví, role klastru



Zdroj: vlastní zpracování

Vývojové podniky se snaží dostat se do portfolia obchodních podniků (v obrázku označeno jako obchod, tok zelených šipek) prostřednictvím 5ti nejčastějších taktik. Většina taktik (až na vysoké marže) je pro obzvláště menší vývojářské společnosti velmi náročná a klastr je ideálním partnrenem, který dokáže vytvořit spojnici mezi vývojem a obchodem.
Na druhé straně obchodní podniky se snaží o růst či setrvání v dané pozici na trhu. Vývoj ICT odvětví je však příliš dynamický, proto většina prodejců usiluje o růst, čímž má shodné tempo s konkurencí, a tímto způsobem si udržuje své postavení na trhu. Obchodní společnosti se tedy snaží jak o získání nových trhů, tak o rozšíření portfolia. Pro získání nových trhů může být klastr velmi významný. V rámci rozšíření portfolia může obchodním společnostem přinést značné úspory z rozsahu, neboť sleduje jak trendy v odvětví, tak zná novinky na trhu a jejich vývojové týmy. Může tak obchodníka upozornit, co by se v jeho portfoliu mohlo objevit, obohatit tak nabídku a alespoň krátkodobě získat tak konkurenční výhodu.
Z výše uvedeného vyplývá, že **vývojářské podniky by měly zvážit svou cestu do obchodní sféry. Členství v klastru by měly zvážit na základě svých cílů a velikostí. Obecně platí, že čím je podnik menší, tím více se spolupráce s klastrem podniku doporučuje**. Vývojářské společnosti mají zpravidla na výběr mezi kooperací s klastrem a budování vlastního podniku, nebo zalíbení se velké národní společnosti, která ji časem koupí a její produkt zahrne do svého portofolia.
Obchodním podnikům je doporučeno provést rozhoduntí na základě Matice rozhodnutí. Zde jsou dvě kritéria, a sice zda podnik usiluje o získání nových trhů, a zda plánuje rozšíření portfolia.

Obrázek 11 - Matice rozhodnutí, Krok 1



Zdroj: vlastní zpracování

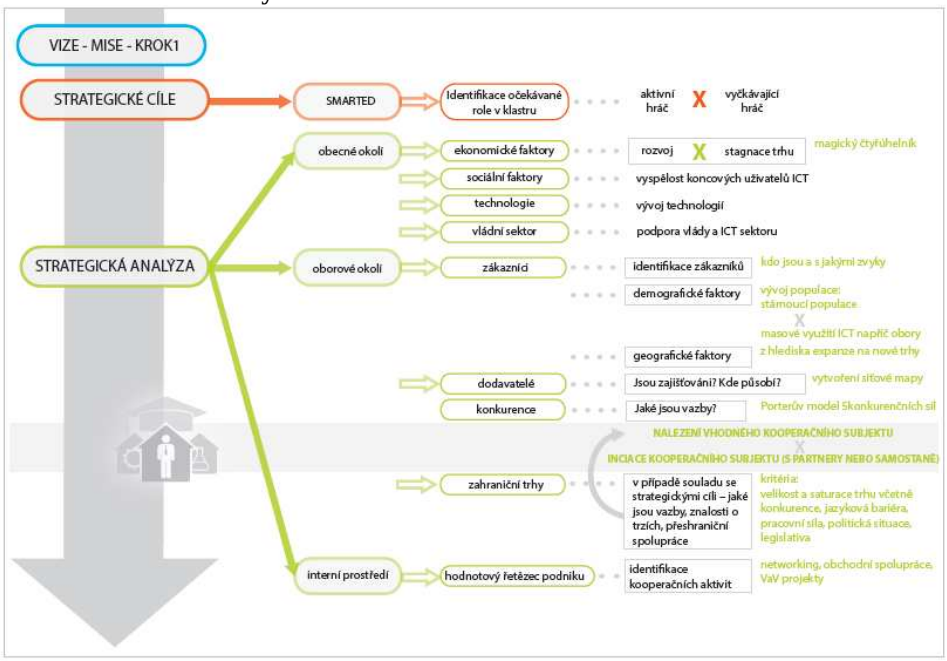
Pokud podnik plánuje jak rozšířit své dosavadní trhy včetně rozšíření portfolia, je vstup do klastru velmi vhodný. Jestliže neplánuje získávat nové trhy, ale současně chce rozšiřovat své portfolio, poté je vstup do klastru velmi vhodný, neboť si musí udržet pozici na trhu, kam se snaží vstoupit další konkurenti. K tomu je třeba dobrá regionální kooperace, kterou může zajistit právě klastr. V případě že podnik zvažuje získávat nové trhy, ale neplánuje rozšiřovat portfolio, je tato situace značně nejasná. Dlouhodobě totiž logicky povede k úpadku, kdy se společnost bude snažit dobýt trhy se „zastaralými“ technologiemi a produkty, což není situace nijak žádoucí. Pokud společnost neplánuje rozvoj ani v jedné z oblastí, další kooperační působení je pro ni zbytečné. **Rozhodnutí pro klastr je doporučeno v případech, kdy obchodní společnost plánuje rozšíření portfolia a zvažuje buď vstup na nové trhy, či setrvání na již dobytém území**.
Třetí možnost, kterou nabízí první krok Rozhodnutí je strategie Cooperation, kterou nejvíce využívají společnosti, jež jsou časem koupeny silnějším konkurentem. V ICT odvětví jsou velmi časté fúze, kdy si silnější konkurent rozšiřuje své portfolio produktů či služeb, popřípadě vlastní produkt o dílčí část od právě získané společnosti. Zde se jedná o těsnou formu spolupráce, kdy časem přichází fúze či akvizice. Z výše uvedeného vyplývá, že podle identifikace role na trhu – tedy vývoj nebo obchod, je relevantní možnost co-opetition a to za výše uvedených podmínek. Kdy společnost jednak kooperuje,

ale také je stále samostatným právním subjektem na trhu. Pro úplnou aplikaci metodiky je tedy nutné rozhodnutí pro možnost 2 v rámci Kroku 1.
Krok 1 zahrnuje rozhodnutí o budoucím vstupu do klastru. Tento krok lze vynechat u podniků, které již jsou součástí nějakého klastru. V tom případě začínají v rámci metodiky až v Kroku 3, který je může odkázat na Krok 2. Krok 1 se však doporučuje všem společnostem v určitém časovém intervalu, minimálně však vždy při tvorbě nové konkurenční strategie nebo při identifikaci strategické mezery.

7.2 Popis metodiky Kroku 2

Obecné kroky tvorby konkurenční strategie byly určeny jako **definování vize společnosti, vymezení strategických cílů, strategická analýza, kde je analyzováno okolí obecné, oborové a interní, stanovení strategických alternativ, které jsou zpracovány variantně, určení kritérií výběru strategické varianty a výběr optimální varianty**.
Počátečním krokem z hlediska navrhované metodiky je pak výsledek z prvního kroku metodiky Rozhodnutí, kdy se daná společnost rozhodla pro kooperaci, tudíž plánované členství v klastru.
Na základě obecného postupu tvorby konkurenční strategie byla zpracována část metodiky pojmenovaná jako Krok 2. Krok 2 – Strategie vychází z Kroku 1, tedy na základě určené vize společnosti dochází k volbě co-opetition, tedy spolupráce a zároveň možného konkurenčního střetu. V takovém případě pak následuje Krok 2 metodiky, který se skládá ze 4 hlavních kroků. Prvním z nich je určení strategických cílů podniku. Vzhledem ke zvoleným cílům, které by měly být identifikovány metodou SMARTED, je nutné identifikovat očekávanou roli v klastru. Jsou-li cíle spíše realistické, poté lze očekávat aktivní roli v klastru, jsou-li spíše vizionářské povahy, poté je možné očekávat kombinaci aktivního hráče spolu s vyčkávajícím hráčem. Důležitá pro určení očekávané role v klastru je také současná pozice podniku na trhu. Je-li ve vývoji či počátečním růstu, pak lze obvykle očekávat roli vyčkávajícího hráče. Někdy však začínající podnik může značně překvapit svou aktivitou.

Obrázek 12 - Metodický návrh Kroku 2 1/2



Zdroj: vlastní zpracování

Dakší součástí Kroku 2 je strategická analýza. V rámci strategické analýzy dochází k analýze obecného, oborového okolí a interního prostředí společnosti. V rámci obecného okolí je nutné sledovat ekonomické faktory a to z hlediska trhu – zda je vývoj trhu příznivý, stagnuje či je v recesi. V ICT odvětví v oblasti služeb se recese ekonomiky či hospodářská krize příliš neprojevuje, neboť ICT má cyklickou povahu. Jakmile je někde zavedeno, vyžaduje si kontinuální údržbu. Lze tedy z ekonomického hlediska snížit investiční výdaje do ICT, složka služeb však bývá velmi málo poznamenána nepříznivým vývojem trhu. Zpravidla sledují podniky v ICT trh z expanzivních důvodů.
Druhým posuzovaným hlediskem v oblasti obecného okolí jsou sociální faktory. Z hlediska využití síťové spolupráce v ICT je nutné sledovat vyspělost koncových uživatelů ICT, například jaká je

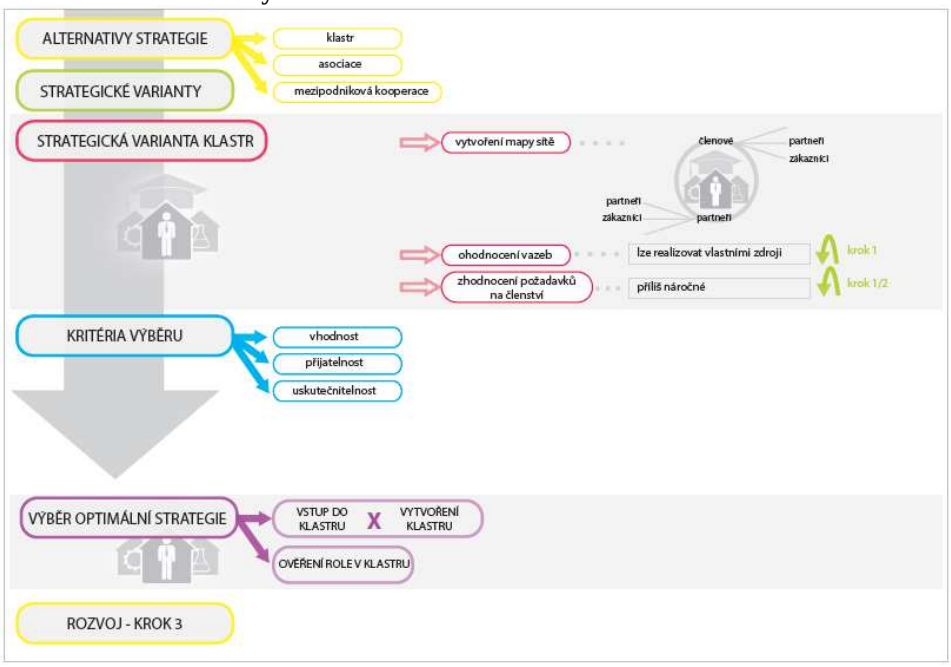
penetrace internetu v podnicích i domácnostech, jaké technologie jsou považovány za běžně dostupné a hojně využívané, jak rychle se koncoví uživatelé dokáží přizpůsobit nových technologiím, jakým způsobem přistupují k ICT z hlediska technologického – tj. údržba, pravidelný update a obnova atd.
Třetím aspektem jsou technologie, kde je kladen velký důraz. Je nutné, aby podnik znal svou pozici na trhu z hlediska využívaných a nově příchozích technologií, obojí sledoval především z pohledu dynamiky rozvoje a adaptace. Technologie jako taková je značně determinující pro celé ICT odvětví.
Poslední posuzovanou oblastí je poté vládní sektor. Podpora technologií z hlediska vládního sektoru, výše investic na VaV a spolupráce s přeshraničními subjekty na té nejvyšší úrovni hraje roli nejen u velkých podniků, kde to lze očekávat, ale i u vývojářských společností, které mají globální vizi.
Po posouzení obecného okolí následuje okolí oborové. Zde jsou identifikovány hlavní 4 skupiny: zákazníci, dodavatelé, konkurenti a zahraniční trhy. Identifikace zákazníků zpřesňuje a rozšiřuje analýzu sociálních faktorů obecného okolí. Uvádí, kdo je zákazníkem dané společnosti a jaké má zvyky. Důležité je sledovat i demografické změny, kdy na současném ICT trhu lze pozorovat dvě hlavní linie: stárnutí populace vs. masová rozšířenost ICT technologií napříč odvětvími. První lze demonstrovat na úspěchu mobilních telefonů pro seniory. Druhá oblast také souvisí se stárnutím populace, kdy nejen že většina lidí bude v neaktivním věku, ale tento věk se prodlužuje. S kvalitou života vstupují čím dál více do popředí i technologie, které ji vylepšují a usnadňují život. Prognózy budoucího zdravotnictví, či inteligentního oblečení nemusí být v rámci dekády science fiction. Procesory se dostávají do rozvodných sítí, televizí, ledniček, obuvi atd. Následujícím aspektem z hlediska identifikace zákazníka je hledisko geografické. To přichází v potaz tehdy, pokud společnost plánuje expanzi na nové trhy. Zde je třeba zvážit vlastní sílu společnosti, neboť i ve světě ICT je působení na vzdálenějších či nových trzích značně finančně náročné.
Další oblastí, která má být v rámci oborového okolí analyzována, jsou dodavatelé. Ti jsou podniku většinou známí. Doporučuje se nepočítat pouze se stálou základnou dodavatelů, ale mít vypracovaný seznam alternativních dodavatelů. V rámci identifikace stálých a potenciálních dodavatelů je zapotřebí vytvořit si mapu jejich zasíťování, tj. sledovat jejich propojení dále – jejich dodavatele, zákazníky, působení v asociacích, klastrech atd. vytvoření síťové mapy je sice náročné na zdroje, ale pro další kroky velmi důležité.
Klíčovou analýzou oborového okolí z hlediska konkurenčních strategií je analýza konkurence. Zde je doporučeno vycházet z Porterova modelu 5 konkurenčních sil, zaměřený ve své části především na konkurenční podniky. (Úplné provedení Porterovy analýzy 5ti konkurenčních sil je vhodné ke zmapování celého oborového okolí podniku.) Stejně jako u dodavatelů je nutno vytvořit mapu zasíťování, kde by mělo být u každého významného a potenciálně významného konkurenta uvedeno: dodavatelé, odběratelé, členství v dalších subjektech a klastrech. V praxi je vytvoření mapy složitější, neboť ne každý konkurent je konkurentem přímým. Někdy se konkurenti překrývají pouze částí portfolia, jindy se v rámci ICT trhu i potřebují a doplňují, neboť ne všichni ovládají všechny technologie, avšak v kooperaci je možné je nabídnout. Překrytí z hlediska portfolia a nabízených služeb může být považováno za nevýznamné tam, kde se překrývá pouze z malé části. To však může být omylem. I když může dojít k překrytí pouze z malé části, pokud je proti podniku velmi silný hráč, působící např. na celém domácím trhu, poté je tento konkurent velmi významný.
Výstupy z analýzy obecného a oborového okolí by měly posloužit jako podklad pro výběr vhodného kooperačního subjektu, tedy klastru. Velkou roli zde hrají především tyto faktory:

- identifikace očekávané role v klastru,
- predikce vývoje trhu,
- síťová mapa dodavatelů,
- síťová mapa konkurentů,
- vládní podpora ICT sektoru.

Těchto pět hlavních faktorů může být doplněno o demografické trendy, ekonomickou vyspělost a vývoj technologií. Na základě těchto faktorů by měl být identifikován vhodný klastr, který by měl obsahovat jak dodavatelskou, tak konkurenční síť podniků daného podniku. Pokud takový klastr není nalezen, je nutné zvážit vytvoření klastrového seskupení. V rámci vytvoření je doporučeno přizvat k sobě partnery, a to z řad podniků a zástupců regionu. Vytváření klastru je proces relativně časově náročný, především pak administrativně a v počátcích existence klastru jsou tyto zdroje značně nevyváženy. Pokud je v budoucnu pak klastr úspěšný, je to pro iniciátora výhoda, neboť stojí v jádru klastru a má silnou moc ovlivnit existenci klastru. Je nutné však zdůraznit, že proto, aby podnik

inicioval založení klastru, je nutná velká shoda se strategickými cíli a podnik si musí být vědom náročnosti na zdroje.
V případě, že společnost plánuje vstoupit na zahraniční trhy, což lze relativně snadno prostřednictvím klastru, je nutné tento aspekt zahrnout do výše zmíněných aktivit – tedy hledání vhodného klastru. Zde je role iniciátora více nasnadě, avšak při posuzování již existujících klastrů je nutné rozšířit síťové mapy spolupráce u dodavatelů a konkurentů také o znalost síťových vazeb daných zvažovaných klastrů v zahraničí.
Poslední skupinou strategické analýzy je analýza interního prostředí podniku. Zde se nejčastěji vychází z hodnotového řetězce. V rámci analýzy jednotlivých článků hodnotového řetězce podniku je nutné identifikovat klíčové aktivity, kterých by chtěl podnik v rámci působení v klastru účastnit či je organizovat, navrhnout, dozorovat atd. Nejčastějšími aktivitami bývají aktivity v oblasti networkingu, obchodní spolupráce a VaV projektů. Velmi často podniky vstupují do klastrů za účelem obchodní spolupráce a nových příležitostí (které právě přináší aktivní networking). Je uměním manažera klastru propojit mezi sebou podniky, které by si mohly být obchodně přínosné. Často nastává situace, kdy chce každý prodávat, avšak nikdo nakupovat. Tato skutečnost je relativně potlačena rozdělením trhu ICT z hlediska působících subjektů, a sice situace kdy vývojářské společnosti chtějí dodávat obchodníkům, a ti zase dále zákazníkům. Identifikace aktivit je však velmi klíčová i pro budoucí zpětné posouzení spokojenosti působení v klastru a ověření role podniku v klastru.
Konkurenční strategie je vytvářena alternativně. Nejprve se tvoří strategické alternativy v rámci, kterých se formulují strategické varianty. Pokud podnik vychází z metodiky, znamená to, že se rozhodl v Kroku 1 pro kooperaci a tudíž v rámci strategických alternativ přichází v úvahu tři druhy možností, které jsou odvozeny z výsledků předchozí strategické analýzy.

Obrázek 13 - Metodický návrh Kroku 2 2/2



Zdroj: vlastní zpracování

První skupinou alternativ je výběr možnosti spolupráce prostřednictvím klastru. Druhou možností je „pouhé“ zapojení se do různých asociací, které přicházejí v úvahu, tedy obdobných kooperačních subjektů, jakým klastr je, avšak zpravidla disponujícím menším množstvím aktivit i větší volností spolupráce. Třetí alternativou je ponechat spolupráci čistě v rukou podniku, např. vytvořením dané skupiny spřátelených podniků tedy zvolením určité formy mezipodnikové spolupráce. Zde je kooperace zaměřená zpravidla jedním směrem, a účastněný podnik tedy nemá možnost získat všechny výhody, které oproti takovéto formě spolupráce nabízí členství v klastru.
V rámci jednotlivých alternativ přichází na řadu jejich rozpracování variantně. V případě zvolení klastru, což je linie, kterou metodika preferuje a na kterou je zaměřena, je tato skupina varianta tak široká, kolik klastrů přichází v úvahu. Doporučený způsob hodnocení jednotlivých variant je zvážit přínosy a náklady – tedy hodnotu klastru pro potenciální členský podnik (obdoba Cost-Benefit

analýzy, či Hodnotového managementu). Z přínosů lze identifikovat možné úspory jako společnou účast na veletrzích a konferencích, společná propagace a značka a další čerpání sdílených zdrojů. Jelikož byl networking z pohledu podniků vybrán za klíčový faktor i aktivitu, je nutné zvážit přínos z hlediska vazbového propojení v rámci klastru. Je nezbytné vytvoření sítě zapojených, a pro daný podnik relevantních, subjektů v klastru, specifikováno o možný přínos – a to buď za celý klastr nebo u jednotlivých hráčů v klastru (či obojí). Velmi vhodné pro výběr optimální varianty strategie je následující postup:

1. **Identifikace přínosů** – *přínosy, které nabízí klastr v podobě účasti na konferencích, veletrzích atd. a sdílení zdrojů včetně jejich ocenění*
2. **Identifikace vazeb klastru**

a. vazby konkurentů
b. vazby zákazníků – těmi mohou být příbuzné podniky v odvětví v rámci klastru, i zákazníci těchto podniků či přímých konkurentů

3. **Ohodnocení vazeb**

a. bodově 0-10 (10 je maximum[23])
b. v celkových možných příjmech, zpravidla možnost objemu uskutečněného obchodu
pozn. musí být v souladu s plánovanými cíli podniku

4. **Rozhodnutí o váhách jednotlivých vazeb** *(celkový součet vah musí být 1, tedy 100%)*

a. Vazby v první linii by měly mít o polovinu větší váhu, než vazby v druhé linii

5. **Znásobení hodnoty vazeb s váhami a celkový součet**

a. Pokud členství ve vybraném klastru disponuje externím a špatně vyčíslitelným přínosem, poté je nutné vzít takovýto přínos také v úvahu

6. **Identifikace nákladových položek členství**

a. Členský vklad
b. Pravidelné členské příspěvky
c. Časová náročnost členství
d. Další náklady

7. **Poměr nákladů ku přínosům**

a. Hodnota 1 – H1 nevazbová
b. Hodnota 2 – H2 vazbová
c. Hodnota 3 – H3 celková

8. **Porovnání jednotlivých variant mezi sebou**

Všechna hodnocení se vtahují k vymezenému časovému odbobí. Je doporučen 1 rok, i když přínosy klastru jsou viditelné zpravidla nejdříve po roce a půl. Mělo by nastat i posouzení, zda je podnik schopen dané přínosy zajistit sám, bez potenciálního působení v klastru. Tento moment je poslední záchrannou brzdou před vstupem a možným návratem ke Kroku 1, pokud všichni aktéři TOP managementu s výsledky posouzení nesouhlasí. Někdy mohou být budoucí vazby hodnoceny velmi kladně, avšak nároky na členství mohou být pro menší subjekty příliš velké. I to může být důvodem zamítavého postoje managementu[24].

Po strategické analýze a zhodnocení jednotlivých alternativ a jejich variant na základě daných kritérií přichází vstup do klastru, popřípadě příprava na vstup. Zde by měla být v návaznosti na strategické cíle opět identifikována role podniku v klastru. Mělo by v ideálním případě dojít k potvrzení původní očekávané role podniku.

7.3 Krok 3 – Analýza spokojenosti

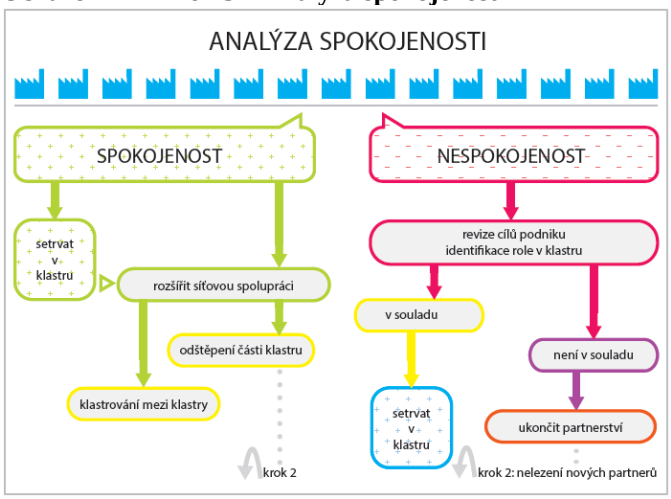
Posledním krokem metodiky je analýza spokojenosti, v rámci ročního vyhodnocení působení podniku v klastru. Podnik hodnotí svou spokojenost nejčastěji na základě cost-benefit analýzy, popřípadě odborným vyhodnocením (lze použít i statistických metod v případě většího množství hodnotitelů – například majitelů podniku). Nejčastěji však dochází pouze ke slovnímu ohodnocení, neboť v rámci cost-benfit analýzy je velmi nesnadné určit finančně konkrétní přínosy klastru. Získání určitého

[23] Rozhodne-li se podnik pro bodové hodnocení, je nutné, aby stejně postupoval i u kroku 1 při výběru optimální varianty, tedy identifikoval ostatní přínosy ve stejně zvolené škále. Pokud tak neučiní, nemůže zvažovat ukazatel H3.

[24] Například členství v ICT Unii je finančně velmi náročné, pro velké podniky 200 tis. Kč ročně, pro MSP 50 tis. Kč ročně s nejistým přínosem.

kontaktu v rámci klastru, ze kterého se časem stane potenciální klient a rozvíjení obchodu bude dále tímto směrem, je velmi obtížně kvantifikovatelné. Kam až stojí za úspěchem klastr a kde je již práce podniku jako takového.
V rámci hodnocení spokojenosti pak dochází podnik ke dvěma možným situacím. Buď je se svým působením v klastru spokojen, nebo nespokojen.
V případě spokojenosti existují dvě možnosti dalšího rozvoje. Tou první je setrvat dále v klastru a pokračovat dle „zaběhnutých kolejí“. Druhá poté rozvíjí členství a kopíruje životní cyklus klastru, kdy při zesíťování v rámci klastru může dojít k odštěpení části klastru a vytvoření subjektu nového, dále navazujícího na kooperační vazby, například klastry mezi klastry (kdy poté následuje vytváření metaklastrů). Tento rozvoj členství a dynamické změny zpravidla přibližují členskému podniku zahraniční trhy – dodavatele a obchodní zvyklosti.
Pokud dochází k odštěpení klastru, poté je podniku doporučeno vrátit se opět do Kroku 2 – strategie a jeho opětovného provedení.

Obrázek 14 - Krok 3 – Analýza spokojenosti



Zdroj: vlastní zpracování

V případě nespokojenosti je nutné nejprve pohlédnout do zrcadla a zjistit, zda je nespokojenost v souladu s cíli podniku a s rolí, kterou podnik hraje v klastru. Pokud je jeho role neaktivní, jelikož se rozhodl vyčkávat pasivním způsobem, poté je jeho nespokojenost v souladu a v takovémto případě, i přes nespokojenost, je doporučeno setrvat v klastru. Pokud však členská společnost očekávala více, klastr jí nepřinesl požadované a plánované aktivity a přínosy, a společnost nenašla prostor, kde by se v rámci klastru a svých podnikových cílů realizovala, poté je nutné klastr opustit a vrátit se opět ke Kroku 2, a to nalezení nových partnerů ne-li Kroku 1 – rozhodnutí o konkurenčním střetu vs. spolupráce[25]. Tvorba nové strategie, tedy návrat až ke Kroku 1 nastává tehdy, když vzniká tzv. strategická mezera. Otázkou je, kdy je strategická mezera významná a kdy už nikoliv. Obecně lze říci, že strategická mezera vzniká, pokud nejsou splněny strategické cíle. Je nutné zjistit, proč se tak stalo a rozhodnout se o případné změně.

7.4 Shrnutí

Metodika tvorby konkurenční strategie pro podnik, který plánuje vydat se cestou spolupráce, uvádí tři kroky tvorby strategie. Na začátku stojí rozhodnutí, zda spolupracovat či nikoliv. Kritéria, podle kterých by se měl podnik rozhodnout, jsou odlišná podle činnosti podniku. V rámci zvoleného odvětví – tedy ICT - jsou podniky členěny na dvě hlavní skupiny, vývojové a obchodní společnosti. U vývojových společností platí pravidlo čím menší společnost, tím je vstup do klastru více doporučen. U obchodních společností je nutné postupovat podle Matice rozhodnutí. Platí, že pokud obchodní společnost plánuje inovovat své portfolio, a potažmo i získávat nové trhy, pak je pro ni vstup do klastru velmi vhodný.

[25] Podnikatelské prostředí je velmi dynamické a může se stát, že podnik s dobrými úmysly do klastru vstupující, může sám rychle expandovat, dostat se na zahraniční trhy a obdržet zajímavé akviziční nabídky či jiná mezinárodní partnerství. V tomto případě je pak nutný Krok 1. Jedná se však o vzácné případy a mezinárodně úspěšné podniky, s rychlou expanzí.

Druhý krok rozvádí teorii tvorby konkurenční strategie a přidává tři klastrové milníky. První přichází k závěru strategické analýzy, kdy je nutné vytvořit mapu síťového propojení jednotlivých hráčů na trhu, kteří byli v průběhu strategické analýzy identifikováni. Pomocí mapy síťového propojení se hledá kooperační subjekt, ideálně klastr, který na trhu působí a kam by mohla společnost vstoupit. Není-li takovýto subjekt nalezen, přichází v úvahu i iniciace vlastního klastru.
Druhým klastrovým milníkem je hodnocení vazeb a dalších přínosů v rámci jednotlivých strategických variant konkurenční strategie. Zde se podnik může vydat cestou klastru, či např. asociační spolupráce. V Kroku 2 metodiky je popsán způsob, jakým by měly být vazby ohodnoceny.
Posledním milníkem je poté vstup do klastru či vytvoření vlastního.
Třetím krokem Metodiky je Rozvoj. Zde přichází na řadu analýza spokojenosti, kdy podnik řeší přínos, který mu klastr přinesl. Je doporučeno provést tento krok ideálně rok a půl po vstupu do klastru, neboť ne všechny přínosy jsou ihned kvantifikovatelné. Pozor na zjednodušené chápání spokojenosti a nespokojenosti. I když může být podnik se svým působením a čerpáním přínosů z klastru nespokojen, pokud je to v souladu s jeho pozicí v klastru, poté je zde doporučení v klastru setrvat.
Na všech krocích by se měl podílet expertní tým, složený z vedoucích pracovníků jednotlivých oddělení v podniku. Důležité je zastoupení obchodního oddělení, marketingového, VaV oddělení, finančního oddělení, vývojového atd. Tým expertů by měl být vyvážený, všichni by měli mít stejné „hlasovací právo“.

8 Stanovení přínosů disertační práce

Přínosy disertační práce je možné definovat ve třech úrovních. Vědecké, praktické a vzdělávací. Tyto úrovně jsou popsány níže.

8.1 Přínosy pro vědu

Většina současných prací se zabývá klastrem, zkoumá chápání klastrových manažerů či podporu klastrů ze strany vlád, avšak opomíjí členské podniky. Právě ty jsou stavebním kamenem, bez kterého klastr nemůže dlouhodobě efektivně fungovat. Dále se české i zahraniční studie zabývají klastry jako takovými. Někteří autoři definují fungování průmyslových klastrů. Odvětví ICT je opomíjeno. V rámci české ekonomiky má toto odvětví významné postavení. Jedná se o kritickou infrastrukturu a české podniky mají velmi dobré jméno v zahraničí, co se ICT technologií týče. Toto odvětví má svá specifika, která je nutné identifikovat a zahrnout.
Vědeckým přínosem je zmapování současného stavu ICT trhu a použitých obchodních modelů, identifikace specifik ICT odvětví na základě primárního a sekundárního výzkumu, identifikace klíčových aktivit a přínosů klastrů v rámci ICT odvětví, analýza rizikových aktivit a faktorů klastrů včetně navržených doporučení.

8.2 Přínosy pro praxi

Praktický přínos disertační práce se projevil již v průběhu vědeckého bádání, kdy byly navázány nové kontakty. Tento faktor je v případě síťového podnikání velmi důležitý. Dále byly zkoumané klastry podrobeny dotazům, které umožnily klastrům přesně definovat jejich cíle, hlavní faktory, procesy atd. Kromě těchto konkrétních praktických přínosů, které nastaly v průběhu řešení disertační práce, jsou identifikovány tyto přínosy:

- vytvoření metodického postupu zahrnutí působení podniku v klastru do konkurenční strategie v ICT odvětví,
- identifikace výhod zapojení se do tzv. síťových společenství v rámci ICT odvětví.

8.3 Přínosy pro pedagogickou činnost

Problematika strategických aliancí v rámci malého trhu České republiky, kdy většina malých a středních podniků je svou podstatou předurčena k aliancím, aby mohla konkurovat větším a silnějším hráčům na trhu, nabývá po vstupu do EU na významu. Je nutné nejenom dobrá orientace v právních rámcích těchto spoluprací (z hlediska kartelových dohod, Leniency programů, margin squeezů kooperujících podniků atd.), ale také obecná ekonomická znalost zákonitostí a vazeb zmíněných

specifických forem podnikání. Výsledky disertační práce by měly sloužit jako podklad pro rozšíření výuky v oblasti síťového podnikání, mezinárodní spolupráce a strategických aliancí.

9 Závěr

Podnik, konkrétně jeho management, má vždy možnost vybrat si, zda zvolí cestu spolupráce či přímého střetu v rámci své konkurenční strategie na daném relevantním trhu. Nemusí jít vždy o aktivity typu „buď a nebo“. Je docela dobře možné spolupracovat s ostatními podniky a zároveň se s nimi přímo konkurenčně střetávat.

Problematika přímého konkurenčního střetu byla dostatečně probádána. I když se dále rozvíjí, práce byla zaměřena ke strategiím kooperačním, tedy strategickým aliancím, konkrétně klastrům. Klastry, jako forma spolupráce, mají svá specifika. Velmi důležitý je jak region, ve kterém působí, tak především dané odvětví. Vymezení specifik zvoleného odvětví bylo jedním z cílů disertační práce, a bylo základním kamenem pro naplnění dalších cílů, včetně cíle hlavního.

Každý podnik má své vnitřní a vnější prostředí. Vnější okolí nemůže často měnit a musí se mu přizpůsobit. Nastavení vnitřních procesů, podnikové kultury a způsobu vedení lidí je klíčové pro úspěch společnosti na trhu. Zamyslíme-li se nad otázkou klastrů, je celé toto uspořádání mnohem složitější. Vnější okolí je z hlediska klastrů relativně více ovlivnitelné, než v případě jednotlivých podniků, jelikož klastr svou působností, velikostí a spoluprací s dalšími subjekty může větší měrou vyjadřovat svůj postoj.

Vnitřní okolí je složeno ze dvou částí. Jednak je to vnitřní fungování klastru jako právnické osoby samo o sobě. To má také svou kulturu, management, nastavené procesy. Na druhé straně je však třeba si uvědomit, že klastr je tvořen svými členy. Mnohdy se jedná o nemalý počet podniků (obvykle 20-50) a často jsou na dílčích trzích členské podniky ve vzájemné konkurenci. V rámci klastru mohou například vyvíjet společný produkt, využívat sdílení informací či marketingové podpory jako společné účasti na konferencích, které by pro jednotlivé podniky byly příliš nákladné.

Klastr je velmi vhodnou kooperační platformou pro podniky, které působí na dynamicky se rozvíjejícím a přitom relativně malém trhu. Tato specifika ICT odvětví v České republice splňuje. Navíc má podnik v ICT příležitost růst mezinárodně, neboť se jedná o odvětví s malými bariérami vstupu na další trhy. Klastr jako síťové společenství nejen podnikatelských subjektů může značně přispět k rozvoji především malých vývojových podniků. Dále může zvýšit konkurenceschopnost odvětví v regionu, případně i v rámci národního trhu.

Mnohé ICT podniky se soustředí na technickou stránku věci, avšak ta obchodní a marketingová zpravidla nebývá jejich silnou stránkou. To neplatí u úspěšných obchodních společností, kde je jasně vidět ty zdárné, jejichž marketing je velmi nadčasový. Balanc mezi prodejem a vývojem, marketingem a poptávkou trhu, může přinést právě klastr - platforma, kde se různé podniky mohou setkávat a realizovat své aktivity. Byly identifikovány klíčové faktory konkurenceschopného klastru, stejně jako nejvíce ceněné aktivity, kam spadají aktivity v oblasti networkingu, VaV projektů a obchodních aktivit. Z hlediska faktorů je důležitý management klastru, region a síťová spolupráce. Byla také identifikována slabá místa a uvedena doporučení, jak je eliminovat.

Kromě těchto dílčích prvků disertační práce však byla vytvořena metodika tvorby konkurenční strategie pro podniky v ICT odvětví. Ta předpokládá, že se podniky rozhodnou jít cestou kooperace. Jednak je kooperační podnikání v tomto odvětví velmi časté, a také je ICT ideálním odvětvím právě pro tento druh konkurenčního střetu. Kromě „střetu“ klastr totiž podnikům přináší další výhody a benefity, které by samostatný podnik těžko získával.

Metodika je určena jak vývojovým tak obchodním podnikům. Je sestavena na základě výsledků výzkumu a zkušeností zahraničních klastrů i případových studií. Zahrnuje poptávku členských podniků již existujícího klastru a zkušenosti manažerů těchto podniků. Z tohoto důvodu je možné považovat metodiku za v praxi již ověřenou, neboť uvádí ty nejvhodnější kroky tvorby konkurenční strategie, která zahrnuje kooperační přístup v rámci konkurenčního střetu na trhu.

10 Seznam tabulek, grafů a obrázků

Obrázek 1 - Souhrnný přehled přístupů vybraných konkurenčních strategií 6
Obrázek 2- Současný nejčastější obchodní model v ICT odvětví 10
Obrázek 3 - Regresní koeficienty s příslušnou p-hodnotou 14
Obrázek 4 - Identifikace klíčových faktorů úspěšného klastru 15
Obrázek 5 - Regresní koeficienty s příslušnou p-hodnotou v rámci okruhu vliv činnosti v jednotlivých oblastech na zapojení podniku do klastru 17
Obrázek 6- Jaké přínosy očekáváte od klastru? 19
Obrázek 7 - Jaké přínosy Vám klastr přináší? 19
Obrázek 8 - Míra spokojenosti členských podniků podle aktivit klastru 20
Obrázek 9 - Krok 1 - Rozhodnutí 23
Obrázek 10 - Obchodní cesty v ICT odvětví, role klastru 23
Obrázek 11 - Matice rozhodnutí, Krok 1 24
Obrázek 12 - Metodický návrh Kroku 2 1/2 25
Obrázek 13 - Metodický návrh Kroku 2 2/2 27
Obrázek 14 - Krok 3 – Analýza spokojenosti 29

Graf 1 - Bodový graf mezi účastí v klastru a vnímání členství jako konkurenční výhody 18
Graf 2- Znázornění různých skupin podniků v klastru prostřednictívm bodového grafu 19

Tabulka 1 - Plusy a mínusy v rámci spolupráce vývojových podniků a obchodních podniků na ICT trhu 10
Tabulka 2 - Rizika spolupráce s novým dodavatelem 11
Tabulka 3 - Jednotlivé okruhy otázek při osobních pohovorech se členskými podniky a manažery klastrů 12
Tabulka 4 - Průměrné hodnoty důležitosti jendotlivých faktorů z pohledu podniků a klastrových manažerů 16
Tabulka 5 - 15 nejvíce přínosných aktivit z pohledu členských podniků i klastrových manažerů 16
Tabulka 6 - Míry korelace mezi představami podniků a skutečnou činností 18
Tabulka 7 - Fisherův exaktní test – identifikace klíčových faktorů 20

11 Seznam použitých zdrojů

ANDERSON, T., SCHWAAG-SERGER, A., SÖRVIK, J., HANNSON E. *The Cluster Policies Whitebook*. Sweden: IKED – International Organisation for Knowledge Economy and Enterprise Development, 2004. ISBN 91-85281-03-4.

AVEN, T. *Foundations of Risk Analysis*. New York: John Wiley & Sons, 2012. 224 s. ISBN 978-1-119-96697-5.

BARTES, F. Nové směry v konkurenční strategii firmy. In: *Nová teorie ekonomiky a managementu organizací*. 1.díl. Sborník z mezinárodní vědecké konference. Vysoká škola ekonomická v Praze. Fakulta podnikohospodářská. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze. Nakladatelství Oeconomica, říjen 2006. s. 63-70. ISBN 80 – 245 –1091 – X.

BARTES, F. *Strategie konkurenčních střetů*. 1. vyd.Ostrava: Key Publishing, 2011. 171 s. ISBN 978-80-7418-100-9.

BECATTINI, G. *The Marshallian industrial distrikt as a socio-economic notion*. In F. Pyke, G. Becattini, & W. Sengenberger (Eds.), Industrial districts and inter-firm cooperation in Italy. 1990. (pp. 37–51). Geneva, Switzerland: International Institute for Labour Studies.

BERGMAN, E. M. *Cluster life-Cycles: An Emerging Synthesis*. Wiena: Institut für regional- und Umweltwirtschaft, 2008. SRE-Discussion 2007/04.

BERGMAN, E.M., FESER, E.J. *Industrial and Regional Clusters: Concepts and Comparative Appliacations*. WV: WVU Regional Research Institute Web Book, 1999.

BRANDERBURGER, A. M., NALEBUFF, B.J. *Co-opetition*. New York: Bantam Doubleday Dell Publishing Group, 1998. ISBN 0-385-47950-6.

BRENNER, T. *Local Industrial Clusters: Existence, Emergence and Evolution*. London and New York: Routledge, 2004, ISBN: 0 415334691

BŘUSKOVÁ, P. *Klastry potřebují kvalifikované odborníky* [online]. 2011 [cit. 2012-12-13]. Dostupné z: http://www.nca.cz/upload/download/prezentace-cbcb-pavla-buskov.pdf.

BŘUSKOVÁ, P. *Klastry v centru pozornosti evropských strategií* [online]. 1.7.2013 [cit. 2013-07-15]. Dostupné z: http://www.nca.cz/cs/aktuality/2013-07-01-klastry-v-centru-pozornosti-evropskych-strategii.

BŘUSKOVÁ, P. *Průmyslové klastry. Nová strategie zvyšování konkurenceschopnosti a regionálního rozvoje*. Informační brožura k problematice průmyslových klastrů. Ostrava, 2003. Dostupné z: http://www.jic.cz/soubory/knihovna/prumyslove_klastry.pdf

COOPER D.R., C. W. Emory. *Bussines Research Methods*, 5. vyd., 1995. ISBN 0-256-13777-3.

CORNING, P. *Holistic Darwinism: Synergy, Cybernetics, and the Bioeconomics of Evolution*. 1. vyd. University Of Chicago Press, 2005. 504s. ISBN: 978-0226116167.

CORTRIGHT, J. *Making Sense of Clusters: Regional Competitivness and Economic Development*. Impresa, The Brooking Institution Metropolitan Policy Program, 2006.

Czech ICT Alliance. *Czech ICT Alliance* [online]. © 2013 [cit. 2013-01-13]. Dostupné z: http://www.czechict.cz/.

CZECHINVEST *Business angels* [online]. 1994–2013 [cit. 2013-05-02]. Dostupné z: http://www.czechinvest.org/business-angels.

CZECHINVEST *Klastry a klastrové iniciativy v České republice* [online]. 1994–2013 [cit. 2013-01-07]. Dostupné z: http://www.czechinvest.org/1klastry-a-klastrove-iniciativy-v-ceske-republice.

CZECHINVEST. [online]. 2007 [cit. 2011-01-27]. Dostupné z WWW: <http://www.czechinvest.org/klastry>.

CZECHINVEST. *Průvodce klastry* [online]. 2015 [cit. 2013-02-07]. Dostupné z WWW: <http://www.klastr.cz/web/pwci.nfs/dwnl/8E0EC2272BAD5C89C1256FD3004375C8/$File/pruvodce%20klastrem.pdf>.

CZECHINVEST. *Spolupráce - Klastry* [online]. 2011 [cit. 2011-02-07]. Dostupné z WWW: <http://www.czechinvest.org/spoluprace-klastry-vyzva-ii>.

ČESKÝ NORMALIZAČNÍ INSTITUT ČSN EN 12973. *Hodnotový management. 2000, třídící znak 01 0121*.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD *Definice pojmů - Průzkum obsahu webových stránek ve veřejné správě* [online]. 2013 [cit. 2012-11-23]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/definice_pojmu_vs.
ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Definice a vymezeni ICT sektoru* [online]. 2013 [cit. 2013-05-21]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/definice_a_vymezeni_ict_sektoru.
DEDOUCHOVÁ M., *Strategie podniku.* Praha: C.H.Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4, str. 1
Department of Trade and Industry. *A Practical Guide to Cluster Development.* United Kingdom, 2003.
DOERINGER, P.B., TERKLA, D.G. *Business Strategy and Cross-Indrustry Cluster*s. Economic Development Quarterly 9(3): p. 225-37. 1995.
DOLANSKÝ, V., MĚKOTA, V., NĚMEC, V. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-287-5.
DRUCKER, P. *Inovace a podnikavost*. 1. vyd. Praha: Management press 1993. 674s. ISBN 80-85603-29-2.
EASTERLIN, R.A. *Does Economic Growth Improve the Human Lot? Some Empirical Evidence*. University of Pennsylvania, 1974.
EMPRESA MEDIA, MARKETING SALES MEDIA *Bisnode: Odvětví IT stále roste nezávisle na poklesu ekonomiky* [online]. 2008–2013 [cit. 2013-06-15]. Dostupné z: http://marketingsales.tyden.cz/rubriky/data/bisnode-odvetvi-it-stale-roste-nezavisle-na-poklesu-ekonomiky_269410.html.
ENRIGHT, M.J. *Survey on Characterization of Regional Clusters: Initial Results.* Institute of Economic Policy and Business Strategy: Competitiveness Program, University of Hong Kong, 2000.
EU Strategy for the Danube Region. *The EU Strategy for the Danube Region* [online]. 2010 [cit. 2012-11-22]. Dostupné z: http://www.danube-region.eu/.
European Comission Growth and Jobs. *Lisbon European Council 23 and 24 March 2000, Presidenty Conclusion* [online]. Lisbon: 2000. Dostupné z: http://ec.europa.eu/growthandjobs/european-councils/index_en.htm.
EUROPEAN COMMISSION *Final Report of the Expert Group on Enterprise Clusters and Networks*. [online]. Belgium: 2005 [cit. 2013-05-21]. Dostupné z http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support_measures/cluster/map_project.htm.
European Commission. *THE CONCEPT OF CLUSTERS AND CLUSTER POLICIES AND THEIR ROLE FOR COMPETITIVENESS AND INNOVATION: MAIN STATISTICAL RESULTS AND LESSONS LEARNED. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2008*. ISBN 978-92-79-09838-3, DOI10.2769/67535.
Evropská komise *ICT pro konkurenceschopnost a inovace* [online]. Evropská unie, 1995–2012 [cit. 2013-03-12]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/ict/index_cs.htm
FOTR, J. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
FOTR, J., SOUČEK, I. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 408 s. ISBN 978-80-247-3293-0.
FRY, F. L., STONER, CH. R., HATTWICK, R. E. *Business. An Integrative Framework*. Boston: Irwin-McGraw-Hill, 1998.
GARTNER Gartner Predicts 2013 [online]. 2013 [cit. 2013-06-12]. Dostupné z: http://www.gartner.com/technology/research/predicts/.
HAYEK, F. A. *The Use of Knowledge in Society*. The American Economic Review, 1945, Vol. 35, No. 4. 519-530 s.
HRON, J., TICHÁ, I. Strategická aliance. 1. vyd. Praha: Credit, c2000, 79 s. ISBN 80-213-0573-8.
CHRISTENSEN, C. M., RAYNOR, M. E. *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth.* Harvard Business School Press, 2003. 320 s. ISBN 1-57851-852-0.
ITU *Measuring the Information Society* [online]. 2012 [cit. 2013-05-12]. Dostupné z: http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/publications/mis2012/MIS2012_without_Annex_4.pdf.
JÁČ, I., RYDVALOVÁ, P., ŽIŽKA, M. *Inovace v malém a středním podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0853-8.

KETELS, Ch. *NWR conference on clusters The Development of the Cluster´s Concept - Present Experiences and Further Developments* [online] Germany: 2003. Dostupné z: http://www.isc.hbs.edu/econ-clusters.htm.
KIM, W., MAUBORGNE, R. *Strategie modrého oceánu*.1. vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN: 80-7261-128-3.
KLEPPER, S. *Industry life cycles. Industrial and Corporate Change*, 6 (1). 145-181 s. 1997.
KLOUDOVÁ, J. *Kreativní ekonomika: [trendy, výzvy, příležitosti]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 218 s. ISBN 978-80-247-3608-2.
KOŠŤAN, P., BĚLOHLÁVEK, F., ŠULEŘ, O. Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2006, viii, 724 s. ISBN 80-251-0396-x.
KOTLER, P. *on Marketing: How to Create, Win and Dominate Markets*. London: The Free Press, 1999. 255 s. ISBN 0-684-86047-3.
KRUGMAN, P. *Geography and Trade.* 2. London: MIT Press, 1991.
Leeder, E., Čechura, T. *Metodika tvorby klastrů v podmínkách Plzeňského kraje*, 1. vyd. Plzeň: SmartMotion, 2011. 59 s. ISBN 978-80-87539-01-9.
LEEDER, E., SYSEL, Z., LODL, P. *Klastr. Základní informace* [online]. Plzeň: Institut průmyslového managementu a Západočeská univerzita v Plzni, 2004. [cit. 25.4.2013] Dostupné z: <http:www.ipm-plzen.cz/import/1077034083_import-KLASTRY_zakladni_informace.pdf>.
LIPNACKOVÁ, J., STAMPS, J. *The TeamNet Factor. Bringing the Power of Boundary Crossing Into the Heart of Your Business*. Oliver Weight Publications, Essex Junction 1993.
MAGRETTA, J. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012. 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.
MARSHALL, A. *Principles of Economics*. 1st ed. London: Macmillan and Co. 1890.
McKinsey & Company *B2B 2015: The future role of telcos in ICT markets* [online]. 1996-2013 [cit. 2013-04-16]. Dostupné z: http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&ved=0CE8QFjAF&url=http%3A%2F%2Fwww.mckinsey.com%2F~%2Fmedia%2Fmckinsey%2Fdotcom%2Fclient_service%2FTelecoms%2FPDFs%2FRECALL_No17_B2B_Trends.ashx&ei=SuHvUd7MDsaxtAbI8oDADg&usg=AFQjCNEwvtVB17JtcyCA6QbLbXY3UkHS7Q&sig2=6MmeqMVwgSYTmsyWxjZc7Q&bvm=bv.49641647,d.Yms.
MEJSTŘÍ, M. a kolektiv NERV. *Rámec strategie konkurenceschopnosti*. 1. upr.vyd. Praha: Úřad vlády České republiky, Národní ekonomická rada vlády (NERV), 2011. ISBN 978-80-7440-050-6.
MENZEL, M. P., FORNAHL, D. *Cluster Life Cycles – Dimensions and Rationales of Cluster Development*. Jena Economic Research Papers, 2007.
MILES, L. D. *Techniques of Value Analysis and Engineering*. 3rd ed.. New York: McGraw-Hill, 1990. 268 s. ISBN 99-00-01592-X.
Ministerstvo průmyslu a obchodu *Program podpory Klastry* [online]. 2005 - 2011 [cit. 2011-02-07]. Dostupné z WWW: <http://www.mpo.cz/dokument21605.html>.
MINTZBERG, H.. *Structure et dynamique des organisations*. 9e tirage. Paris: <<Les >>Éditions d'Organisation, 1994, 434 s. ISBN 2-7081-0463-2.
Mladá fronta, Živě.cz *Historie IT firem: Sto let bouřlivého vývoje* [online]. 12. 6. 2009 [cit. 2013-01-25]. Dostupné z: http://www.zive.cz/clanky/historie-it-firem-sto-let-bourliveho-vyvoje/sc-3-a-147423/default.aspx#utm_medium=selfpromo&utm_source=zive&utm_campaign=copylink.
MUSIL, J. *Komunikace v informační společnost*i. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2007. 144 s. ISBN 978-80-86723-3.
NEGROPONTE, N. *Digitální svět: Being Digital*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 207 s. ISBN 80-7261-046.
NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha : Management Press, 2004. 132 s. ISBN 80-7261-110-0.
NEUŽILOVÁ, I. *Podpora inovačních a konkurenceschopných podniků v krajích ČR* [online]. 16.1.2006 [cit. 2012-11-10]. Dostupné z: http://www.mpo.cz/dokument6216.html.
NOSKA, M. Gartner: Počet počítačů se do roku 2014 zdvojnásobí. *Computerworld* [online]. 25.06.2008 [cit. 2012-12-29]. Dostupné z: http://computerworld.cz/udalosti/gartner-pocet-pocitacu-se-do-roku-2014-zdvojnasobi-1001.

OECD. *Innovatice Clusters (Driver sof National Innovation Systems)*. OECD Publications, 2001. ISBN 92-64-18706-5.
PAVELKOVÁ, D. a kol. *Klastry a jejich vliv na výkonnost firem.* 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 272 s. ISBN 978-80-247-2689-2.
PETRÁČKOVÁ, V., KRAUS, J. A KOLEKTIV AUTORŮ. *Akademický slovník cizích slov*. ISBN 80-200-0607-9.
PETRÁŠEK, M. *Řízení podniku 1 (B_RP_1), Stručný obsah přednášek - ZS 2010* [online]. 2010 [cit. 2012-10-14]. Dostupné z: http://is.vsfs.cz/el/6410/zima2010/B_RP_1/um/Rizeni_podniku_1_-_obsah_prenasek_ZS_2010.txt.
PORTER, M. *Competitive Strategy.* New York: The Free Press, 1980. ISBN 0-684-84148-7.
PORTER, M. E. Competitive Advantage. First Free Press Export Edition: Free Press 2004. 557 s. ISBN: 0-7432-6087-2
PORTER, M. *Konkurenční výhoda*. Victoria Publishing, Praha. 1992. ISBN 80-85605-12-0.
PORTER, M. *On Competition*. Boston: Harvard Business School Press, 1998. ISBN 978-0875847955.
PORTER, M. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press, 190. 896 s. ISBN 978-0029253618.
PORTER, M. *The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harward Business Review. Harward Business Publishing,* 2008, s. 78-93.
PORTER, Michael E. *CLUSTERS of INNOVATION: Regional Foundations of U.S. Competitiveness*. October 2001. *Monitor Group ontheFRONTIER Council on Competitiveness*. ISBN 1-889866-23-7.
POTWOROWSKI, J. ANDRE. *CREATING AND GROWING TECHNOLOGY CLUSTERS: Observations and best Practices from NRC Managers engaged in the creation and development of technology based clusters. National Research Council Canada.*
PRAHALAD, C. K., RAMASWANY, V. *Budoucnost konkurence*. Praha: Management Press, 2005. ISBN: 80-7261-126-7.
ROELANDT, T.M, DEN HERTOG, P. *Cluster Analysis & Cluster Based Polic in OECD Countries.* Hague Utrecht, OECD Focus Group, 2002.
ROSENFELD, S. *A Governor´s Guide to Cluster-Based Economic Development*. 1. vyd. Washington: National Gevernors Association 202. ISBN 1-55877-356-8.
Rosenfeld, S. A. (1995). Industrial-strength strategies, regional business clusters, and public policy . Washington, DC:Aspen Institute.
RŮŽIČKA, p. Cisco Webex – co to je a jak se s ním dá pracovat *NETGURU* [online]. 2010 [cit. 2013-06-03]. Dostupné z: http://www.netguru.cz/odborne-clanky/cisco-webex-co-to-je-a-jak-se-s-nim-da-pracovat.html.
SKOKAN, K. Klastry v rozvojových strategiích. In: S*borník příspěvků z mezinárodní konference Finance a výkonnost firem ve vědě, výuce a praxi.* Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, duben 2007. ISBN 978-80-7318-536-7.
SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích.* 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2006. 296 s. ISBN 80-247-1667-4.
SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010. 354 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3051-6.
SÖLVELL, Ö., LINDQVIST, G., KETELS, C. *The Cluster Initiative Greenbook*. Ivory Tower AB, 2006. ISBN 91-974783-1-8.
SOUČEK, E. *Základy pravděpodobnosti a statistiky*. Vyd. 3. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008, 170 s. ISBN 978-80-7395-142-9.
SOUČEK, Z. *Firma 21. století.* 1. vydání. Praha: Profesional publishing, 2005. 258s. ISBN 80-86419-88-6.
STEJSKAL, J. *Průmyslové klastry a jejich vznik v regionech*. Praha: Linde, 2011. 247 s. ISBN 978-80-7201-840-6.
STOJANOVÁ, H. *Tvorba strategických aliancí v oblasti IT*. Brno, 2007. 136 s. Dizertační práce. Vysoké učení technické v Brně.
SUN TZU. *The Art of War*. Oxford: Oxford University Press, 1971. ISBN 0-19-501476-6.
SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1501-5
ŠENOVSKÝ, M., ADAMEC, V., ŠENOVSKÝ, P. *Ochrana kritické infrastruktury*. Ostrava: Knižnice SPBI, 2006. 142 s. ISBN: 978-80-7385-025-8.

ŠIROKÝ, J. *Tvoříme a publikujeme odborné texty*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011, 208 s. ISBN 978-80-251-3510-5.
The Global Competitiveness Report 2008–2009. In: The Global Competitiveness Report 2008–2009 [online]. 2009 [cit. 2012-03-15]. Dostupné z: https://members.weforum.org/pdf/GCR08/GCR08.pdf.
The Global Competitiveness Report 2009–2010. In: The Global Competitiveness Report 2009–2010 [online]. 2010 [cit. 2012-03-15]. Dostupné z: https://members.weforum.org/pdf/GCR09/GCR20092010fullreport.pdf.
The Global Competitiveness Report 2010–2011. In: The Global Competitiveness Report 2010–2011 [online]. 2011 [cit. 2012-03-15]. Dostupné z: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2010-11.pdf.
The Global Competitiveness Report 2011–2012. In: The Global Competitiveness Report 2011–2012 [online]. 2012 [cit. 2012-03-15]. Dostupné z: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf.
The Global Competitiveness Report 2012–2013. In: The Global Competitiveness Report 2011–2012 [online]. 2012 [cit. 2012-03-15]. Dostupné z: http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2012-2013/
THE WORLD BANK. Clusters for Competitiveness" A Practical Guide & Policy Implications for Developing Cluster Initiatives [online]. 2009. [cit. 25.4.2013] Dostupné z: <http://siteresources.wordlbank.org/INTRANETTRADE/Resources/Internal-Training/Cluster_Initiative.pdf>.
TICHÁ, I., HRON, J. Strategické řízení. Vyd. 1. Praha: Credit, 2002, 235 s. ISBN 80-213-0922-9.
TICHÝ, M. *Ovládání rizika: analýza a management*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 396 s. ISBN 80-717-9415-5.
UMass Lowell *Evolution of the New Economy Business Model* [online]. 2005 [cit. 2013-03-10]. Dostupné z: http://www.uml.edu/centers/CIC/Research/Lazonick_Research/Lazonick_Recent_Research/Evolution%20of%20thte%20New%20Business%20Economy.pdf.
Vacík, E.; Vacek, J; Skalický, J. Company development potential and performace. In *Business development and european community*. Brno : Technická univerzita, 2003. s.263-268. ISBN 8021424087.
VEBER, J. a kolektiv,: *Management, základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-029-5.
VÍTKOVÁ, R., VOLKO, V., VÁPENÍČEK, A. Konkurenceschopnosti malých a středních podniků v aliancích (Clusters). Národní informační středisko pro podporu jakosti. Praha 2005. ISBN 80-02-01772-2.
VLČEK, R. *Hodnota pro zákazníka*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002. 443 s. ISBN 80-7261-068-6.
VLČEK, R. *Management hodnotových inovací*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008. 239 s. ISBN 9-788072-611645.
VLČEK, R. *Strategie hodnotových inovací: tvorba, rozvoj a měřitelnost inovací*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011. 196 s. ISBN 978-80-7431-048-5.
VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2004. 192 s. ISBN 80-7261-099-6.
VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Strategické aliance se zahraničními partnery*. 1. vyd. Praha: management Press, 2002. ISBN 80-7261-058-9.
VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Synergie v moderním managementu*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7261-190-4.
VOSE, D. *Risk analysis: a quantitative guide*. Chichester: Wiley, 2008. 735 s. ISBN 978-0-470-51284-5
ŽIŽKA, M. *Klastry jako nástroj zvyšování konkurenceschopnosti podniků a regionů (habilitační práce)*. Liberec: technická univerzita v Liberci, Hospodářská fakulta, 2006.

12 Seznam vlastních prací vztahujících se k tématu disertační práce

Článek v časopise ze seznamu RVVI

1. STUDENÍKOVÁ, J., HERALECKÝ, T. Ekonomické přínosy klastrů a jejich vývoj v České republice a v mezinárodním srovnání. *Scientia& Societas*, 2012, roč. VIII, č. 4. 155-170 s. ISSN: 1801- 7118.
2. STUDENÍKOVÁ, J. Konkurenční strategie zaměřené na spolupráci firem, proces klastrování v ČR. *Trendy ekonomiky a managementu.*2011, roč. 5, č. 8, s. 58-72. ISSN: 1802- 8527.

Příspěvek v recenzovaném sborníku z mezinárodních konferencí/workshopech

3. STUDENÍKOVÁ, J. Payment System Competitiveness. *Equilibrium*, 2010, vol. 2010, no. 2, p. 93-102. Poland. ISSN: 1689- 765X.
4. STUDENÍKOVÁ, J. Využití chaos managementu jako nástroje pro zvýšení konkurenceschopnost firmy. In: *MANAGEMENT, ECONOMICS AND BUSINESS DEVELOPMENT IN THE NEW EUROPEAN CONDITIONS*, 2008. 106-106 s. ISBN: 978-80-7204-582- 2.
5. STUDENÍKOVÁ, J. Competitiveness Aspects of Modern Business Environment. *Knowledge Society*, 2008, roč. 3, č. 3. 92-95 s. Bulgaria. ISSN: 1313- 4787.
6. STUDENÍKOVÁ, J. Corporate Governance as Competitive Advantage. In: *Current Issues of the Economy and The management of Business*, 2008. Bulgaria. 254-259 s. ISBN: 978-954-8760-03-4.
7. STUDENÍKOVÁ, J. Ekonomický růst České republiky před a po vstupu do EU. In: *Čtyři roky členství zemí střední a východní Evropy v Evropské unii*, 2008. 124-124 s. ISBN: 978-80-7248-466- 9.
8. STUDENÍKOVÁ, J., HOLOUBEK, P. *Problematika managementu inovací malých a středních podniků ve spojistosti s konkurenceschopností a lidským kapitálem*. Žilina: EDIS vydavatelstvi IS, 2008. 175-179 s. ISBN: 978-80-8070-966- 2.
9. STUDENÍKOVÁ, J. Možný přístup ke zvýšení konkurenceschopnosti podniků businessu 21. století. In *Svět práce a kvalita života v globalizované ekonomice*, Praha: Vysoká škola ekonomická, 2007. ISBN: 978-80-245-1207- 5.

Příspěvek ve sborníku tuzemských konferencí

10. STUDENÍKOVÁ, J., HOLOUBEK, P. *I*nnovations Increase the Competitiveness of Firms via Quality Human Capital. In: *New Economic Challenges*, Brno: 2009. 402-406 s. ISBN: 978-80-210-4815- 7.
11. STUDENÍKOVÁ, J. Analýza sektoru služeb. In: *Globalizácia a jej sociálno-ekonomické dosledky*, 2008. 535-541 s. ISBN: 979-80-969745-1- 0.
12. STUDENÍKOVÁ, J. Strategie (nejne nízkých) nákladů. In: *Firma a konkurenční prostředí*, 2009, Brno. 305-311. ISBN: 978-80-7392-087-6.
13. STUDENÍKOVÁ, J. Competitive environment in connection with market concentration. In: *Entrepreneurship and Small Business in International Aspect*, 2008. 1- 7 s. ISBN: 978-80-214-3768- 5.
14. STUDENÍKOVÁ, J. INDICATORS FOR COMPETITION HEALTH MARKET' S ANALYSIS. In: *Ekonomika, finance a manažment podniku II*. 2008. 1-7 s. ISBN: 978-80-225-2628- 9.
15. STUDENÍKOVÁ, J. *Weathering the Competition through Non- collusive Strategic Alliances*. Brno: Faktulta podnikatelská, Vysoké učení technické v Brně, 2007. ISBN: 978-80-7204-532- 7.

16. VÍCHA, T., KUČERA, P., BILAVČÍK, M., STUDENÍKOVÁ, J. *Investiční management v různém kontextu*. 2007. 233 s. ISBN: 978-80-214-3337- 3.
17. STUDENÍKOVÁ, J., KRUNTORÁDOVÁ, M. Korupce oslabuje konkurenceschopnost firem. In *MEKON*, 2007. Ostrava: VŠB TU Ostrava. ISBN: 978-80-248-1324- 0.
18. STUDENÍKOVÁ, J. Použití fuzzy logiky v systému hodnotové analýzy pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku. In: *Conference proceedings*. Brno: Faktulta podnikatelská, Vysoké učení technické v Brně, 2007. ISBN: 978-80-214-3482-0.
19. STUDENÍKOVÁ, J., KRUNTORÁDOVÁ, M. Využití hodnotové analýzy jako nástroj řízení investic v podniku ke zvýšení jeho konkurenceschopnosti. In *NOVÉ TRENDY V KONKURENČNÍCH STRATEGIÍCH FIRMY*, Brno: 2007. ISBN: 978-80-86633-85- 5.
20. STUDENÍKOVÁ, J. Nové přístupy k problematice konkurenčních strategií. In S*borník příspěvků - Workshop doktorandů Fakulty podnikatelské*. Brno: 2006. ISBN: 80-214-3323- X.

13 Curriculum Vitae

OSOBNÍ DATA

Jméno:	**Jitka Sládková**	**E-mail**:	jit.stu@seznam.cz
Rodné příjmení:	Studeníková	**Tel.**:	+420 733 713 702
Národnost:	česká		

PRACOVNÍ ZKUŠENOSTI

1.9.2006 – 31.8.2012 **Fakulta podnikatelská, VUT v Brně,** pozice: **asistentka**
Náplň práce:
výuka předmětů
Základy ekonomiky podniku a *Základy podnikové ekonomiky*
Mikroekonomie (v českém a anglickém jazyce)
Hodnotový management
Enterprise Economics (výuka v anglickém jazyce)
vedení týmů studentů, vedení mezinárodních týmů studentů
vedení studentských projektů, korigování diplomových prací
technická redaktorka časopisu Trendy – jazyková revize článků
vědecká činnost (autorská činnost - přes 20 vlastních publikací)
publikace skript, spoluautor Mikroekonomie I – sbírka příkladů
účast v mezinárodních projektech EUROWEEK 2008, 2009, 2010, 2011
účast v programu Teachers Mobility (Portugalsko 2009)

12.5.2010 – 20.7.2012 **Netwrok Security Monitoring Cluster, družstvo,** Brno
1.1.2007 – 31.3.2007 **April Group Courtage,** Lyon, France, pozice**: konzultantka** (Internship)
Náplň práce:
vypracování **Market study** (pracovní jazyk – Angličtina)
primární a sekundární sběr dat, analýza a vyhodnocení dat

VZDĚLÁNÍ

2007 – současnost **VUT v Brně, Fakulta podnikatelská**
Doktorský studijní program, kombinovaná forma studia, 6. ročník
Specializace: Konkurenční strategie

2003 - 2006 VUT v Brně, Fakulta podnikatelská
Magisterský studijní program, prezenční studium
Obor: Podnikové finance a obchod
Státní zkouška: 2006 (titul Ing.)

2004 - 2005 **roční studijní pobyt na E.M. Lyon, Francie**

2002 - 2003 semestrální studijní pobyt na Ekonomické univerzitě Bratislava, Slovensko

2000 - 2003 Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné Bakalářský studijní program, prezenční studium
Obor: **Ekonomika cestovního ruchu**
Státní zkouška: 2003 (titul Bc.)

JAZYKOVÉ ZNALOSTI

Angličtina	výborně slovem i písmem
Francouzština	středně pokročilý
Španělština	středně pokročilý
Němčina	mírně pokročilý

14 Abstrakt

Disertační práce uvádí jakým způsobem vytvořit konkurenční strategii zahrnující spolupráci s dalšími subjekty. Vymezuje konkrétní odvětví informačních a komunikačních technologií, včetně jeho specifik, která jsou velmi determinující pro úspěšný business. ICT odvětví je interdisciplinární a velmi globální. Patří mezi nejrychleji rostoucí odvětví s nejnižší úrovní jazykové bariéry a tudíž potenciálem světové expanze společnosti v případě úspěchu. Komunikační technologie se staly nedílnou součástí IT, čímž značně rozšířily možnost aplikace informačních technologií do dalších odvětví (energetika, bankovnictví, zdravotnictví atd.) Trh je značně globalizován a jedna společnost dosahuje velmi malé síly. Proto je spolupráce mezi podniky vítanou formou dobývání určitých strategických cílů, jako jsou nové trhy či vývoj nových produktů a služeb. Kromě specifikace vymezeného odvětví je součástí disertační práce zmapování konkurenčních strategií a strategických aliancí. Podrobně je rozvedena problematika klastrů, neboť právě tato forma strategické spolupráce byla zvolena jako velmi vhodná (navazující na specifika odvětví). Na základě teoretického poznání proběhl výzkum, jehož výsledky byly vyhodnoceny prostřednictvím programů MS Excel a STATISTICA. Výsledky ukázaly klíčové faktory a aktivity, včetně rizikových míst v rámci klastrů, jejich fungování a přínosů členským podnikům. Všechny výše uvedené skutečnosti se odráží v hlavním cíli disertační práce, kterým je vytvoření metodiky zahrnutí působení v klastru do konkurenční strategie firmy.