

SÍŤOVÁ SPOLUPRÁCE MALÝCH A STŘEDNÍCH FIREM V JIHOMORAVSKÉM KRAJI

K. Estélyiová, V. Koráb

Došlo: 13. dubna 2010

Abstract

ESTÉLYIOVÁ, K., KORÁB, V.: *Network cooperation of small and medium enterprises in the South Moravian Region*. Acta univ. agric. et silvic. Mendel. Brun., 2010, LVIII, No. 3, pp. 41–54

Competitiveness of national economies depends in great part on technological development and implementation of knowledge from science and research in practice. The phenomenon of cooperation represents an integral part of these processes. While its bounded forms, like mergers and acquisitions are relatively embedded in the Czech Republic, the advantages of less formal partnerships have been gradually discovered just recently.

In the paper we focus on a special type of cooperation called networks. In order to get an initial overview, we introduce some of the basic definitions, as the specialized literature lacks single explanation and categorization. Within the framework of our research we have focused on such purposeful connections of small and medium enterprises that bring benefits for both sides and lead to the growth of competitiveness. The aim of the article is to investigate the prerequisites of interfirm network operation in the South Moravian Region.

The first part of the paper introduces network cooperation, especially the motives standing behind network set-up, the typology of networks and the role of networks at regional level. Then we briefly describe the South Moravian region, where our investigation has been made. We focus especially on the demonstration of the most powerful and perspective economic branches in which we consider networks very important. This base is further extended by the information received in the South Moravian Innovation Centre, an interest association of legal persons having experience especially in research institution – company cooperation. The operation of a partnership network is analyzed on the case of DC Concept, a. s., a company from Brno producing and developing information system for middle and large companies. We introduce the six types of their partners, the system how the network works and the motives lying behind.

The paper is based on the information gained during the pre-research which falls within the scope of doctoral dissertation research focusing on network creation of small and medium enterprises in a certain region.

small and medium enterprises, South Moravian Region, network, cooperation, information technology

Síťová spolupráce, partnerské vztahy, synergické podnikání, strategické aliance, klastry – jsou jenom některé z výrazů popisující spolupráci mezi podniky v české odborné literatuře (viz např. práce autorů Vodáček a Vodáčková, 2006, 2009; Mikoláš, 2005; Skokan, 2004). Když k tomu přidáme anglické názvosloví, výčet se rozšíří o mnohé další výrazy, jako cooperative agreements, cooperation networks, cooptation, strategic partnerships apod.

Vodáček a Vodáčková (2006) upozorňují na tendenci stálého rozšiřování a růstu intenzity koo-

peračních, a tím i interakčních vztahů mezi partnery. Uvádějí, že některé formy strategických partnerství, jako joint ventures, fúze a akvizice jsou již dnes pevnou součástí našeho národního hospodářství, zatímco volnější formy spolupráce jsou na prahu svého rozvoje. Jedná se tedy v našich podmínkách o nový trend, který, podobně jako v zahraničí, je výsledkem neustálého procesu přizpůsobování se změnám vnějšího prostředí. Čím více specifík tohoto fenoménu objevíme, tím účinněji se dají tyto poznatky aplikovat v praxi, jak v případě pod-

nikatelů – manažerů, tak i z hlediska výzkumníků – lektorů.

Dědina a Odcházal (2007) uvádějí, že charakteristickým rysem současné doby je získání konkurenční výhody pomocí strategických inovací, znalosti a informační technologie. Cesta, která k tomu vede, je pružnost organizace, rychlá reakce na změny a znalostní management¹. Podle autorů je důsledkem tohoto rozvoje vznik virtuálních organizací i aliancí a sítí.

Vycházejíc z tohoto tvrzení se v práci budeme věnovat partnerství, které přináší užitek pro obě zúčastněné strany a je zdrojem konkurenční výhody. Cílem příspěvku je zkoumání předpokladů spolupráce v podnikatelských sítích v Jihomoravském kraji na základě zkušeností zájmového sdružení právnických osob a firmy – zakladatele sítě z oblasti informačních technologií. V příspěvku pro vyjádření síťové spolupráce budeme používat především pojmy síť, partnerská síť, podnikatelská síť a síťová organizace.

Sekretariát OECD (2000) na konferenci v Bologni síť vymezil jako „skupinu podniků, které používají sdružené zdroje na kooperaci v rámci společných projektů“². Dědina a Odcházal (2007) uvádějí, že se jedná o „koordinální mechanismus založený na silné důvěře, který spojuje nezávislé vlastníky zdrojů“. Podle Sprengera (2001) a Mikoláše (2005) síť představuje účelné spojení menších či větších firem, které v rámci seskupení vytvářejí ucelenější výrobní program. Zapojené firmy můžou mít společnou obchodní politiku, reklamu, odbyt, propagaci i informační, právní a další služby, na základě kterých formulují strategické záměry. Oba autoři zdůrazňují, že kooperace není nutně založena na ekonomické bázi, ale na vzájemné důvěře a přesvědčení, že pro každého zapojeného přináší nějaký užitek.

Sítě mohou, ale nemusejí být geograficky koncentrované. Informační společnost vytvořila podmínky pro vznik tzv. virtuálních sítí, v rámci kterých se komunikace mezi členy uskutečňuje elektronickou cestou.

MATERIÁL A METODY

Autoři práce vycházeli z teoretických poznatků o sítích publikovaných v domácí a zahraniční odborné literatuře. Jednalo se především o monografie a výzkum zdrojů v elektronických databázích odborných publikací. Dále byly využity poznatky získané při řešení projektu v rámci specifického vysok školského výzkumu zaměřeného na tvorbu sítí v Jihomoravském kraji v roce 2008 s názvem *Tvorba sítí malých a středních podniků ve vybraném sektoru hospo-*

dářství. Současná publikace se váže na projekt specifického výzkumu s názvem *Tvorba sítí malých a středních podniků v oblasti obchodu a služeb*, č. 20273 řešeného v roce 2009 a zaměřeného na přípravu předvýzkumu k disertační práci. Pro účely zkoumání byla vybrána oblast informační a komunikační činnosti, tj. sekce J podle klasifikace CZ – NACE a v rámci této oblasti podoblast vydávání softwaru (58.2). Dotazován byl malý vzorek firem za účelem testování dotazníku a konfrontace teorie z odborné literatury s praxí. Třetí pohled na síťovou spolupráci podnikatelských subjektů přinášelo zkoumání aktivit a zkušeností vybraných inovačních center na Moravě prostřednictvím dotazníku a osobních pohovorů. Případové studie v příspěvku demonstrují zkušenosti ze spolupráce podniků Jihomoravského inovačního centra na straně jedné a firmy DC Concept, a. s., působící v síti s dalšími podniky, na straně druhé.

SÍŤ MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ

Podmínky a motivy pro tvorbu sítí

Lewis (1990) tvrdí, že spolupráce mezi firmami je důsledkem globalizace a technologického rozvoje, což má enormní důsledky. Technologický rozvoj nás spojí novými vazbami a nárokuje si neustále více z našich zdrojů k dalšímu pokroku. Platí, že čím intenzivněji investujeme do výzkumu a vývoje, tím více se vyplatí prozkoumat okolí, jestli někdo nedisponuje znalostí, kterou bychom mohli využít. Dostáváme se do spirály, kde zvyšující se vzájemná technologická závislost vyžaduje kooperaci ještě ve větší míře.

Pro tvorbu sítí je geografická blízkost zpravidla předností, ale ne jen nutnou podmínkou. Éra komunikační revoluce nastolila podmínky pro vznik spolupráce i mezi vzdálenými podniky (Mikoláš, 2005; Skokan, 2004). Mobilní komunikace, snižující se ceny hovorů, internet a internetové aplikace (e-mail, internetové telefonování, či videokonference) a jejich snadná dostupnost pro širokou veřejnost umožňují pravidelnou výměnu informací mezi dvěma i více osobami najednou. Dedouchová (2001) tvrdí, že v mnoha případech právě informační infrastruktura a informační síť tvoří základ složitých průmyslových sítí.

Evropská unie v posledních letech vyvíjí značné úsilí v oblasti podpory spolupráce malých a středních podniků především podporou společných projektů podniků, vysokých škol a výzkumných institucí. Svědčí o tom *Operační program Podnikání a ino-*

1 Oproti tomuto vnímání stojí chápání z konce 80. let a začátku 90. let, podle něhož se zdroje konkurenční výhody nacházejí uvnitř firmy.

2 OECD. 2000. Local Partnership, Clusters and SME Globalisation. In: *Enhancing the competitiveness of SMEs in the global economy: strategies and policies. Conference for Ministers responsible for SMEs and Industry Ministers Bologna, Italy, 14–15 June 2000.* p. 2.

vace pro období 2007–2013, jehož koordinátorem je Ministerstvo průmyslu a obchodu³.

Jedním z motivů ke spolupráci (zejména malých a středních podniků) je rostoucí vliv mohutných nadnárodních společností. Koráb (2007) mimo jiných uvádí výměnu informací, lepší rozpoznání podnikatelských příležitostí a nastolení udržitelného rozvoje, jako faktory, které podněcují spolupráci. Mallya (2007) zdůrazňuje, že cílem síťového podnikání je především zvýšení konkurenceschopnosti, a to prostřednictvím snižování nákladů při uzavírání transakcí, snižování výrobních nákladů, rozšiřování přístupu k moderním technologiím, informacím, společného vytvoření nových informačních databází, rychlejšího zavádění novinek, získávání nových možností vstupovat na nové trhy a rozdělování rizika mezi členy sítě (viz též Kislingerová, 2005). Podle Mikoláše (2005) je hlavním motivem vytvoření sítě získání synergických efektů, a proto autor nazývá tuto formu spolupráce jako *synergické podnikání* (viz dále Vodáček a Vodáčková, 2009).

Typologie sítí

Dědina a Odcházal (2007) chápou síť ve dvojím pojetí: jednak jako síť uvnitř organizací, tj. vnitrofiremní síť, a také jako síť přesahující hranice jednotlivých firem, tj. mezifiremní síť. V dalším výkladu se zaměříme na poslední zmíněné.

Mezifiremní síť se mohou vyskytovat v různých formách podle toho, za jakým účelem byly založeny. Cooke (2002) rozlišuje:

- *Neformální síť* založené na neformálních vztazích a *formální síť*, které jsou účelově vytvořené.
- *Měkké a tvrdé síť*. Měkké síť jsou otevřené síť, členství je relativně neomezené, počet členských firem je relativně veliký, funguje volná výměna názorů a informací. Ve druhém případě se jedná o méně otevřené typy sítě založené na smluvních vztazích, které se orientují na konkrétní akci ve stanoveném časovém horizontu.
- *Vertikální síť* zaměřené na dodavatelský řetězec a *laterální síť*, též nazývané jako *meziodvětvové síť* specializovaných firem podobné velikosti, často komplementární a mající povahu formální nebo tvrdé sítě.

Dědina a Odcházal (2007, 160–170) rozlišují dva základní typy síťových organizací a v jejich rámci více druhů mezifiremních sítí.

Pro *sítovou organizaci s jedním dominantním partnerem* je charakteristické, že partner komunikuje s ostatními členy sítě, zatímco menší partneři spolu vzájemně komunikovat nemusejí. Sem se zařazují:

- *Integrovaná síť*, seskupení několika právně samostatných subjektů, které tvoří jednou organizaci a jsou koordinované z jednoho centra rozhodování. Síť jako celek pokrývá celý hodnotový řetězec, kde každý z členů zabezpečuje některou fázi řetězce. Mezi centrem rozhodování a jednotlivými partnery existují stabilní vztahy a dlouhodobá spolupráce. Partneři však nejsou navzájem propojení, síť své kompetence rozvíjí prostřednictvím centrál.
 - *Kyvadlová síť*, která vzniká, když se zaměstnanci jednoho právně samostatného podniku „integrují s odběrateli, kteří využívají jejich služby“. Dochází tak ke vzájemnému doplňování kompetencí mezi podniky. V rámci sítě je každý prvek samostatným rozhodovacím centrem. Pracovníci oscilují mezi podnikem, kde jsou zaměstnáni a podnikem, který je odběratelem jejich služeb – odtud pochází pojmenování sítě. Jednotlivé podniky jsou navzájem propojeny obchodními kontrakty s různou dobou trvání. Vzájemné vazby mezi členy sítě však téměř neexistují, většina aktivit se realizuje uvnitř odběratelských podniků.
 - *Federativní síť*, kterou tvoří centrální firma – koordinátor a její subdodavatelské firmy. Doplněním vlastních kompetencí o kompetence subdodavatelů umožňuje centrální firmě ovládat celý hodnotový řetězec. Vztahy jsou dlouhodobé. Síly v rámci sítě nejsou vyrovnané, dominantní postavení má koordinátor, jehož rozhodnutí jsou pro ostatní firmy v síti směrodatné.
- V *sítích s rovnocennými partnery* platí, že žádný z partnerů není schopen sám o sobě měnit činnost a pravidla fungování sítě. Patří sem:
- *Nukleová síť*, skládající se z ústřední firmy a partnerů. Kompetence v rámci sítě se vzájemně doplňují a žádný z členů neovládá celý hodnotový řetězec. Síť charakterizuje pohyblivost a variabilita partnerských vztahů podle projektů, jejichž trvání podmiňuje délku spolupráce mezi podniky. Interakce mezi členy jsou velmi důležité, tvorba hodnoty se odehrává na úrovni celé sítě, a platí, že „žádný z členů není schopen samostatně vyhovět požadavkům trhu“.
 - *Konfederativní síť*, seskupení konkurenčních firem za účelem realizace určitého projektu nebo proniknutí na určitý trh. Cílem založení sítě je dosáhnout úspor z rozsahu společného provozování stejných aktivit. Vztahy jsou stabilní, mají střednědobé až dlouhodobé trvání a zpravidla je zastřešuje specifická právní forma. V rámci sítě je rozdělení moci symetrické, neexistuje centrální firma, která by činnost sítě řídila.

3 Jedná se konkrétně o program podpory *Spolupráce*, v jehož rámci se lze ucházet o dotaci ze Strukturálních fondů EU. Důvodem podpory těchto iniciativ je zjištění, že jedním z největších bariér konkurenceschopnosti ekonomiky ČR je nedostatečná komunikace mezi sférou výzkumu a vývoje a sférou podnikatelskou. Podle EU představuje založení různých forem kooperačních seskupení vědecko-výzkumných organizací, výrobních a obchodních organizací řešení projektů na vysoké úrovni, které vyhovují cílům a požadavkům operačního programu, a které by zúčastněné strany samy nemohly realizovat.

Další typologie meziorganizačních vztahů obsahují práce autorů Vodáček a Vodáčková (2006, 2009), Mikoláš (2005), Schibany a kol. (2001), Sprenger (2001) a dalších.

Podnikatelské sítě a regionální rozvoj

Studie Evropské komise (2007) potvrdily, že silné a dobře fungující sítě působící v určité geografické oblasti představují hnací sílu ekonomického rozvoje regionu a inovační aktivity podniků. Přitom se vychází ze skutečnosti, že podniky svou činnost neuskutečňují izolovaně, ale fungují v rámci určitého podnikatelského prostředí, na které jsou propojeny mnohanásobnými vazbami. Kvalita tohoto prostředí proto přímo ovlivňuje podnikání firem. Firmy však také působí na svoje prostředí a jejich rozvoj příznivě ovlivňuje i rozvoj celého regionu. Analýze prostředí, v němž jednotlivé podniky existují, byl věnován velký počet publikací. Důležitost vytváření sítí MSP zdůrazňují mimo jiné Skokan (2004) a Samli (2006).

Zkoumáme-li spolupráci firem na úrovni regionu, setkáme se často v odborné literatuře s pojmem klaster. Porter (1990) ho vymezil jako geograficky koncentrované seskupení firem, vědecko-výzkumných institucí a veřejných subjektů, které se vzájemně doplňují a vytvářejí tak rámec pro zvýšení konkurenceschopnosti celého regionu. Skokan (2004) uvádí, že firmy mohou z klasteru využívat specifika lokality, v níž se nacházejí (infrastrukturu, spolupráci s lokálními institucemi: univerzitami, výzkumnými středisky apod.). Jsou propojeny vzájemnými vazbami – ne nutně na geografické bázi a společně vytvářejí přidanou hodnotu. V některých publikacích vystupují pojmy síť a klaster jako synonyma, v jiných jsou významově jednoznačně odděleny, jako např. v práci Skokana (2004). Autoři tohoto článku se přiklání také k odlišnému vnímání sítě a klasteru.

VÝSLEDKY A DISKUSE

V rámci výzkumu jsme se věnovali předpokladům spolupráce podniků v sítích v Jihomoravském kraji. V prvním kroku jsme kladli cíl se seznámit se specifiky kraje, který představuje prostředí pro fungování firem. Dále jsme se zaměřili již jenom na odvětví, která jsou pro kraj významná nebo strategicky důležitá (viz Regionální inovační strategie JMK II, 2005). Zkušenosti zájmového sdružení právnických osob, Jihomoravského inovačního centra rozšířily náš přehled nejen o spolupráci podniků, ale také o silných a potenciálně nadějných oborech kraje.

Jedním z nich jsou informační a komunikační činnosti,⁴ v jejichž rámci firma DC Concept, a. s., subjekt našeho případového studia působí. Je příkladem fungování spolupráce mezi malými a středními podniky, která má přinášet užitek pro všechny zapojené strany.

Charakteristika Jihomoravského kraje

Jihomoravský kraj (JMK) patří podle rozlohy a počtu obyvatel mezi největší kraje České republiky⁵. Hrubý domácí produkt (HDP) kraje v roce 2008 představoval 326 596 Kč na obyvatele, a tvořil 10,12 % z HDP celé republiky. Míra nezaměstnanosti v roce 2008 byla 4,4 % a shodla se s celostátním průměrem. Statutárním městem kraje je Brno, druhé největší město po Praze s 370 592 obyvateli.

V Jihomoravském kraji, stejně jako v jiných regionech České republiky, převažují podniky malé a střední. Jejich podíl tvořil v roce 2008 z celkového počtu podniků 99,8 %. Z toho podniky do 9 zaměstnanců tvořily 94 %, podniky od 10 do 49 zaměstnanců 4,8 % a podniky od 50 do 249 zaměstnanců 1 %. Podobné složení platí i pro celostátní hodnoty.

Z hlediska právní formy ekonomických subjektů v JMK představovaly v roce 2008 fyzické osoby 77 %, právnické osoby 23 % zaregistrovaných subjektů. V rámci fyzických osob převažují živnostníci (jejich počet byl 186 702, tj. 88 % z počtu obchodních společností a 67 % z celkového počtu ekonomických subjektů v kraji). V rámci právnických osob jsou to obchodní společnosti (jejich podíl mezi právnickými osobami tvořil 59 % a z celkového počtu ekonomických subjektů 13,5 %) a především společnosti s ručením omezeným (53 % z počtu obchodních společností, viz Tab. I).

Co se týče zaměření činností ekonomických subjektů v JMK, nejvyšší podíl na hrubé přidané hodnotě v porovnání s ostatními kraji České republiky má odvětví stavebnictví s 8,3 % (je na prvním místě s krajem Ústeckým, zatímco průměr ČR je 7 %), dále obchod a opravy spotřebního zboží s 14,6 % (druhé místo po Praze, průměr ČR je 11,5 %) a komerční služby s 16,4 % (druhé místo po Praze, průměr ČR je 11,5 %). V oblasti veřejných služeb významné místo zastává školství, na hrubé přidané hodnotě se podílí s 5,4 % a v rámci krajů se nachází na prvním místě společně s krajem Olomouckým (průměr ČR je 4,4 %). Přehled údajů uvádí Tab. II.

V rámci kraje mezi nosné odvětví v pořadí od nejvyššího podílu na hrubé přidané hodnotě patří:

1. zpracovatelský průmysl (23 %) – OKEČ D,
2. komerční služby (16,4 %) – OKEČ K,

4 Český statistický úřad pro vymezení sektoru ICT používá definici OECD a uvádí ho jako „kombinace ekonomických činností (odvětví) produkující výrobky (technologie) a poskytující služby, jež jsou primárně určeny ke zpracování, komunikaci a distribuci informací elektronickou cestou, včetně jejich zachycení, ukládání, přenosu a zobrazení“. Nás bude zajímat odvětví ICT služeb, tj. poskytování a zprostředkování služeb, které přímo souvisejí s informačními a komunikačními technologiemi.

5 Jihomoravský kraj podle rozlohy (7 196 km²) i podle počtu obyvatel (1 147 146) je čtvrtým největším krajem republiky. Zdrojem v této podkapitole uvedených údajů je dokument Strategie rozvoje Jihomoravského kraje (Jihomoravské inovační centrum, 2006).

I: Přehled o počtu jednotek v RES Jihomoravského kraje podle právních forem podle okresů k 31. 12. 2008

I: Registry of Economic Subjects of the South Moravian Region – legal forms and regional districts (31.12.2008)

Jihomoravský kraj	Registrované jednotky celkem	Právnícké osoby						Fyzické osoby						
		celkem	obchodní společnosti celkem	z toho			družstva celkem	státní podniky	ostatní organizace	z toho zapsané v obchodním rejstříku	z celkového počtu fyzických osob			
				akciové společnosti	společnosti s r. o.	společnosti s r. o.					živnostníci	soukromí rolníci	zemědělníci	ostatní podnikatelé
Kraj celkem	276 783	63 977	37 463	2 769	33 912	1 904	70	24 540	2 037	186 702	10 344	3 192	12 568	
v tom okresy:														
Blansko	19 754	3 566	1 660	108	1 522	123	1	1 782	84	14 190	851	198	949	
Brno-město	115 849	35 050	23 565	1 959	21 137	1 199	41	10 245	1 013	73 938	681	139	6 041	
Brno-venkov	40 962	7 961	3 716	183	3 444	203	9	4 033	295	29 157	1 678	583	1 583	
Břeclav	25 918	4 465	2 332	131	2 148	73	7	2 053	179	16 498	3 074	787	1 094	
Hodonín	32 224	5 393	2 841	184	2 587	96	7	2 449	215	22 762	2 070	699	1 300	
Vyškov	18 094	3 110	1 271	98	1 138	100	5	1 734	104	13 189	788	269	738	
Znojmo	23 982	4 432	2 078	106	1 936	110	-	2 244	147	16 968	1 202	517	863	

Zdroj: ČSÚ

II: Hrubá přidaná hodnota a podíl jednotlivých odvětví podle krajů ČR – 2008
 II: Gross value added and the rate of the main economic sectors in the regions of the Czech Republic (2008)

Ukazatel	Měrná jednotka	JMK														Moravskoslezský kraj
		Praha	Středočeský kraj	Karlovarský kraj	Ústecký kraj	Liberecký kraj	Královéhradecký kraj	Pardubický kraj	Vysočina	Jihomoravský kraj	Pílsenský kraj	Olomoucký kraj	Zlínský kraj			
Hrubá přidaná hodnota v tom odvětví:	mil. Kč	336 280	841 009	356 080	70 558	213 744	102 749	146 496	136 542	136 986	175 671	161 782	155 840	152 296	335 341	
A zemědělství a lesní hospodářství	%	3,1	0,2	3,1	2,7	1,3	1,5	4,6	4,5	7,3	5,0	4,2	4,2	2,5	1,6	
B rybolov	%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	
C dobývání nerostných surovin	%	1,1	0,1	0,2	10,4	6,1	-0,3	0,5	0,1	-0,2	0,4	0,1	0,4	0,1	6,8	
D zpracovatelský průmysl	%	23,0	8,4	34,0	21,7	26,9	37,1	31,2	30,3	36,3	23,8	30,5	28,9	39,1	31,8	
E výroba a rozvod elektřiny, tepla, vody	%	2,4	4,9	2,8	4,7	10,3	1,6	5,5	5,3	8,4	11,7	3,9	1,9	1,8	4,6	
F stavebnictví	%	8,3	5,0	5,7	6,3	8,3	7,6	6,8	7,6	6,7	6,9	6,8	7,8	7,9	6,7	
G obchod, opravy spotřebního zboží	%	14,6	16,8	14,2	10,4	8,4	10,3	10,3	11,1	8,6	10,5	11,2	11,0	11,9	11,4	
H pohostinství a ubytování	%	1,6	2,5	1,3	4,2	1,4	1,8	1,9	1,4	1,2	2,2	1,6	1,4	1,5	1,2	
I doprava, skladování, pošty a teleko-munikace	%	9,3	12,5	12,5	8,8	10,2	9,7	9,1	10,5	9,0	10,9	9,2	11,4	8,1	8,0	
J peněžnictví a pojišřovnictví	%	2,2	9,3	1,9	1,7	1,2	2,7	1,6	2,7	1,0	1,7	1,9	2,1	1,4	1,3	
K komerční služby	%	16,4	23,5	11,5	9,4	7,6	10,5	9,3	10,4	8,3	9,5	13,6	10,7	11,1	9,4	
L veřejná administrativa	%	5,7	6,3	4,4	5,0	6,5	4,1	6,9	4,3	3,5	6,1	5,6	6,7	3,0	5,2	
M školství	%	5,4	3,0	3,2	4,3	4,1	5,0	4,6	4,7	4,0	4,5	4,3	5,4	4,7	4,8	
N zdravotnictví, veter. a sociální činnost	%	4,2	2,8	3,0	6,9	4,5	4,8	5,3	4,5	4,1	4,4	4,6	5,1	4,1	4,7	
O ostatní veřejné, sociální a osobní služby	%	2,6	4,7	2,2	3,6	3,0	3,5	2,5	2,6	1,7	2,4	2,5	3,0	2,7	2,6	
P soukromé domácnosti s domácím personálem	%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Q exteritoriální organizace a spolky	%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	

Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů ČSÚ

3. obchod, opravy spotřebního zboží (14,6 %) – OKEČ G,
4. doprava, skladování, pošta a telekomunikace (9,3 %) – OKEČ I,
5. stavebnictví (8,3 %) – OKEČ F.

Zpracovatelský průmysl je dominantním odvětvím JMK. Na zaměstnanosti se podílí 29 %. Podle Statistické ročenky kraje z roku 2008 má nejvýznamnější postavení v regionu strojírenství, především energetika, strojní inženýrství a elektroinženýrství. Na druhém místě se nachází elektronický průmysl, v rámci toho elektronika, informační a telekomunikační technologie, odvětví, které v posledním desetiletí zažily velký rozmach díky výzkumu a vývoji v této oblasti. Třetí místo v pořadí patří textilnímu průmyslu, který je však v dlouhodobé recesi. Další odvětví zpracovatelského průmyslu, ne méně důležité, ale s menším vlivem na ekonomické ukazatele kraje, jsou potravinářský, chemický a farmaceutický průmysl, sklo a keramická vlákna a dřevozpracující průmysl.

Sektor služeb v JMK během posledních roků zjevně posilnil. Zatímco v roce 2001 tvořil 57,4 %, na hrubé přidané hodnotě, v roce 2008 to bylo 62,1 %. Komerční služby s významným podílem na hrubé přidané hodnotě poskytují práci 8,7 % z celkového počtu zaměstnaných. Jedná se o činnosti v oblasti nemovitostí; pronájem; činnosti v oblasti výpočetní techniky; vědy a výzkumu a ostatní podnikatelské činnosti.

Jihomoravský kraj se mezi kraji ČR vymezuje i v oblasti dopravních sítí, zejména díky příznivé geografické poloze a postavení města Brna jako druhého nejdůležitějšího dopravního uzlu v republice. Oblast telekomunikací patří mezi dynamické, nejrychleji se rozvíjející odvětví nejen v rámci technické infrastruktury, ale i z hlediska ekonomiky kraje a celé republiky. Je tomu tak díky rozvoji mobilních telefonních systémů a elektronickému přenosu dat a informací.

Jak již bylo zmíněno, postavení stavebnictví v JMK je významnější než v ostatních krajích republiky. Důvodem tohoto vysokého podílu na hrubé přidané hodnotě je nadprůměrná developerská činnost v Brně a jeho okolí⁶. Výsledek: 10 % pracujících je zaměstnán v tomto odvětví.

Detailnější informace o Jihomoravském kraji obsahují koncepce, plány, studie a programové dokumenty kraje (např. Strategie rozvoje Jihomoravského kraje, Regionální inovační strategie) a dokumenty Českého statistického úřadu (Statistický bulletin Jihomoravského kraje, Statistická ročenka Jihomoravského kraje apod.).

Podpora inovačního podnikání v Jihomoravském kraji – Jihomoravské inovační centrum, z.s.p.o.

V oblasti síťování často vystupují zájmová sdružení, asociace, komory, centra transferu technologií a další organizace jako spojovací články. Kromě toho, že hájí zájmy svých členů, organizují akce, na kterých je možno seznámit se s dalšími firmami z daného odvětví nebo z jiných odvětví, v rámci kraje, republiky či ze zahraničí. Jedná se o formální i méně formální akce: semináře, workshopy, konference, výstavy, veletrhy apod. Takovým zájmovým sdružením právnických osob je Jihomoravské inovační centrum, z.s.p.o. (JIC), které sídlí v Brně a poskytuje komplexní infrastrukturu pro inovační podnikání v regionu.

JIC v první radě podporuje projekty spolupráce mezi inovačními firmami a výzkumnými pracovišti. Zkušenosti se spoluprací firem má především se založením klastrů, zejména v oblasti tzv. life-sciences⁷. Jedná se o čistírnu a úpravnu vod, Water treatment alliance a iniciativu *Středoevropský technologický institut CEITEC*. Projektem souvisejícím se síťováním firem je i projekt nadnárodní spolupráce *Centrope TT* (Centris), jehož úkolem je vytvořit nástroj pro mezinárodní spolupráci v oblasti transferu technologií v regionu CENTROPE⁸. Další aktivity zaměřené na propojování firem v JMK jsou spojeny s pořádáním pravidelných setkání představitelů podniků v *Inovačním klubu*; organizováním seminářů a konferencí a částečně i s provozováním internetového portálu⁹.

Podle Davida Jánošíka, projektového manažera JIC, mohou být klastry, technologické platformy, asociace a jiné formy síťování velmi efektivní a obecně vhodné pro všechny obory – od vinařství přes ICT po turistiku. Za zvlášť důležité považuje síťování ve znalostně náročných oborech (např. life sciences), v nichž je zapojení do evropských sítí nezbytnou součástí šance na úspěch. Budoucnost sítí vidí v meziodvětvové kooperaci, což napomáhá vytvářet nové produkty, služby a podporuje vzájemné učení mezi firmami.

Úspěšnost sítě podle zkušeností JIC nezáleží prioritně na formě spolupráce, spíše na motivaci, cílech a na jednotlivých lidech, kteří jsou do sítě zapojeni. Inovační centrum se připravuje v budoucnu cíleně podporovat neformální síťování aktérů v nejvíce perspektivních oborech JMK, za což v současnosti považuje life sciences, ICT a meziodvětvovou spolupráci ve strojírenství, elektronice a informatice.

6 ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Statistický bulletin – Jihomoravský kraj za rok 2008.

7 Life sciences představují skupinu mezioborových věd, jejichž základem je biologie. Jedná se o biofarmaci, agrobiologii, biotechnologii, medicínské technologie, bioinformatiku apod. (www.bestofbiotech.at).

8 CENTROPE podpoří proces integrace systematickým rozvojem komunikačních struktur, hledáním střetů společných zájmů a realizací pilotních projektů pro dynamický rozvoj v regionech v příhraničních oblastech čtyř států: Rakouska (regiony Vídeň, Dolní Rakousy, Burgenland), České republiky (Jihočeský a Jihomoravský kraj), Slovenska (Brazislavský kraj) a Maďarska (Západní Maďarsko) (www.centrope.info).

9 www.inovace.cz

Případová studie – firma DC Concept, a. s.

Terénní výzkum v oblasti spolupráce firem má svoje specifika. Jako na první překážku jsme narazili na mlčenlivost firem o obchodních záležitostech. Zúčastnit se výzkumu pomocí dotazníkového šetření u mnoha firem není vítáno. Různé firmy také vnímají jednotlivé formy spolupráce odlišně. Kupříkladu outsourcing může znamenat pro jednoho manažera zaplacení služby „jiné firmě“, pro druhého „spolupráci s vývojovým partnerem“. Povahy spolupráce se může lišit podle odvětví, firemní strategie, velikosti firmy apod. Ze vzorku firem, které jsme zkontaktovali během předvýzkumového dotazníkového šetření, představujeme firmu DC Concept, a. s., výrobce podnikového softwaru, která vnímá spolupráci s dalšími firmami jako partnerství budované na důvěře.

Firma se sídlem v Brně byla založena v roce 2000 a v současnosti má 27 zaměstnanců. Jejím hlavním produktem je podnikový informační systém s integrovaným nástrojem, který umožňuje vývoj a přizpůsobení aplikací různorodým požadavkům firem. Software s názvem *QI – První elastický informační systém* (dále systém QI nebo informační systém) v současnosti využívá více než 500 firem z oblasti výroby, služeb, maloobchodu, velkoobchodu a distribuce. Firma pro své klienty, zejména střední a velké podniky, poskytuje komplexní řešení a v mezinárodním časopisu *IT Week* byla zařazena mezi TOP 100 prodejců v oblasti informačních systémů. Kromě činností z oblasti obchodu a služeb se věnuje také výzkumu a vývoji v oblasti ICT¹⁰.

Partnerská síť firmy DC Concept, a. s.

Firemní strategie je založena na principu, že firma DC Concept, a. s., jako tvůrce informačního systému, přímo neprodává koncovým zákazníkům. Zákázky jsou předány k realizaci partnerům, a tak je vyloučeno, aby firma konkurovala své partnerské síti. Ta je tvořena nejrůznějšími specialisty. Jedná se o mezioborovou spolupráci především s podniky malými a středními do 249 zaměstnanců. Díky partnerstvím firma může nabídnout svůj informační systém více než 40 různým oborům, od obchodních firem po veřejné služby v odvětvích jako automobilový průmysl, potravinářství, projektová činnost, účetní služby a zdravotnictví.

Cílem společnosti je vybudování partnerské sítě vysoce kvalifikovaných odborníků, která je postavena na pevných vztazích mezi partnery a založena na vzájemné důvěře.

Partneři v rámci sítě se rozlišují podle oblasti činnosti:

- *Implementační partneři* se zaměřují na zavádění informačního systému u koncových zákazníků a ná-

slednou podporu. Jedná se o nejpevnější formu spolupráce budované na důvěře a profesionalitě.

- *Obchodní partneři* kontaktují potenciální klienty a zprostředkují prodej.
- *Zprostředkovatelé* získávají nové kontakty na potenciální klienty. Jedná se o volnější spolupráci. Firma nevymezuje obor, ve kterém zprostředkovatel musí působit ani počet kontaktů, které má získat.
- *Vývojoví partneři* se podílejí na distribuovaném vývoji¹¹ systému QI nebo na vývoji zakázkových řešení pro koncové zákazníky.
- *Střediska podpory* spolupracují především s implementačními partnery a zabezpečují pro ně obchodní a technickou podporu v určitém regionu.
- *Lokalizační partneři* zajišťují jazykové přizpůsobení informačního systému pro konkrétní stát.

Odměňování partnerů

Pro odměnu za vykonanou práci firma DC Concept, a. s. uplatňuje systém provizí. *Implementační partneři*, s nimiž je spolupráce nejpevnější, mají nárok na nejvyšší podíly provize. Podle výše dosažených tržeb jsou rozlišeni tzv. „golden“, „silver“ a „DCC“ partneři.

Obchodní partneři po uzavření smlouvy se zákazníkem získají provizi z daného obchodního případu a stálý příjem z následných licenčních poplatků.

Jelikož se jedná o nejdůležitější typy partnerů, firma jim dále nabízí vlastní produkt zdarma a podporu ve formě:

- podpůrných služeb k využití informačního systému QI,
- marketingové podpory na několika úrovních,
- workshopů a setkání k navázání vztahů a sdílení know-how v rámci sítě,
- školení a certifikace partnerů.

Zprostředkovatelé jsou odměněni jednorázovou provizí, jejíž výše se odvíjí od následného obchodu.

Vývojoví partneři získávají poplatky za certifikaci nově vytvořených aplikací informačního systému a procenta z každého prodaného řešení, které obsahuje jejich vyvinutou funkcionalitu. Za symbolickou cenu mají k dispozici software firmy, dále školení a technickou podporu.

Další typy partnerství

Mimo firem z partnerské sítě komunikuje DC Concept, a. s. příležitostně i s dalšími firmami, zejména za účelem:

- získání partnerů pro spolupráci,
- propagaci firmy a šíření jejího dobrého jména,
- udržování dobrých vztahů,
- spolupráce na menších zakázkách, resp. projektech.

10 Informace z dotazníku byly doplněny z webových stránek www.dconcept.cz a www.qipartner.cz.

11 Princip distribuovaného vývoje představuje formu vývoje software, kdy se zpřístupní zdrojový kód informačního systému a za dodržení určitých podmínek partneři kód mohou upravovat.

Přitom platí, že spolupráce s partnery je obecně dlouhodobá, ale záleží na typu projektu: u některých projektů spolupráce trvá jenom týdnů, u jiných měsíce i roky.

Při navázání spolupráce se nejčastěji jedná o tyto typy smluv:

- smlouva o zajišťování klientely a poskytování servisní podpory,
- smlouva o zprostředkování,
- smlouva o spolupráci při vývoji,
- licenční smlouva o poskytnutí práv užit programové vybavení,
- smlouva o spolupráci při jazykové a legislativní lokalizaci,
- smlouva o dílo.

Navzdory tomu, že firma má vybudovanou síť partnerů, dále aktivně hledá další, a to na seminářích, školeních, fórech a workshopech, které sama organizuje, dále pak prostřednictvím firemních webových stránek, seminářů, školení, fór a workshopů jiných společností, výstav a veletrhů a členstvím v zájmových sdruženích. Firma preferuje u druhých podniků podobný předmět činnosti, podle velikosti drobný, malý nebo střední podnik s výhledem na dlouhodobou spolupráci. Jako riziko vnímá nedodržení úkolů ze strany partnera. Nejsilnějšími motivačními faktory pro vytvoření spolupráce pro firmu jsou:

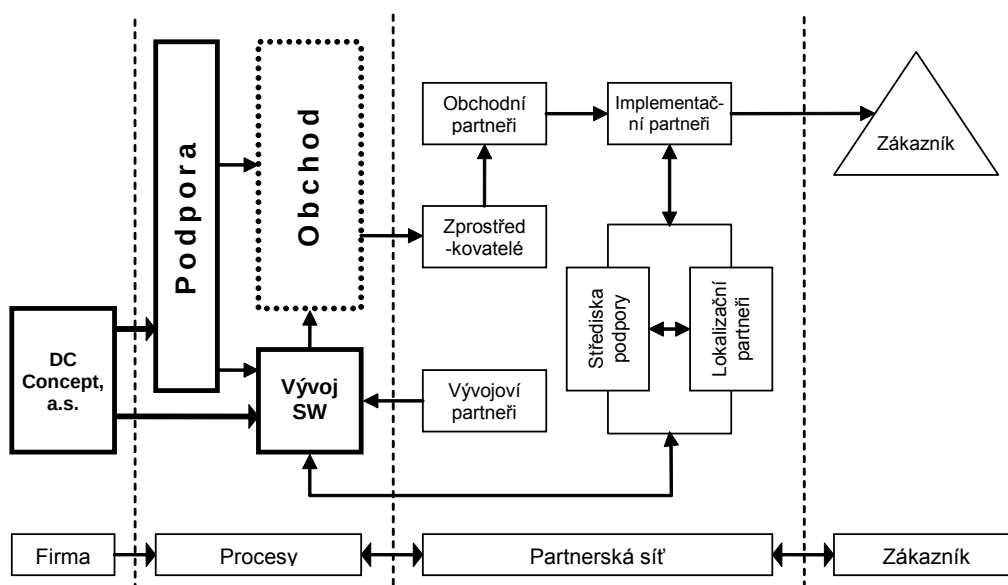
- rozdělení činností,
- získání odborných kapacit,
- doplnění know-how,
- zabezpečení společného výzkumu a vývoje,
- úspora nákladů.

DC Concept, a. s. považuje poradenství a informační činnost v oblasti firemní spolupráce za velice důležitou.

DISKUSE

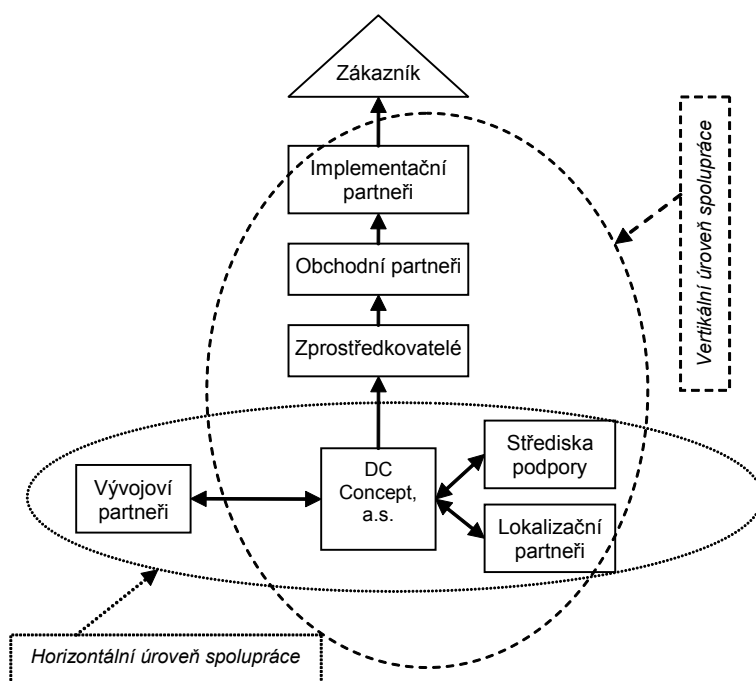
Firma DC Concept, a. s. je příkladem sítové organizace, ve které činnosti jednotlivých členů sítě jsou jasně vymezeny. Samotná firma „jenom“ vyrábí a vyvíjí software a podporuje partnerskou síť. V rámci obchodu zprostředkovatelé poskytují kontakty na potenciální klienty, kteří jsou osloveni obchodními partnery. V případě zájmu je informační systém dodán implementačním partnerem, který provádí i následnou podporu. Samotný software představuje produkt, který se dále rozvíjí podle požadavků širšího prostředí: trhu, (místní) legislativy a ekonomických trendů, přizpůsobuje se podnikovým procesům v různých, od sebe odlišných oborech. Vývojoví partneři se podílejí na těchto úpravách společně s firmou DC Concept, a. s. Střediska podpory a lokalizační partneři plní dvojitou roli – poskytují podporu na jedné straně vývojovým partnerům, na straně druhé implementačním partnerům (viz Obr. 1).

Zkoumáním vztahů podniku DC Concept, a. s. s partnerskými podniky můžeme identifikovat více druhů sítí. V případě spolupráce se zprostředkovateli, obchodními a implementačními partnery firma ovládá celý hodnotový řetězec, jedná se tedy o vertikální spolupráci. Vývojoví partneři pocházejí z komplementárních odvětví a podílejí se na vývoji produktu, představují horizontální úroveň partnerství. Z právního aspektu jsou nejvíce „vázáni“ smlouvou obchodní a implementační partneři. Z tohoto hlediska se jedná o tvrdou síť. V případě vývojových partnerů a zprostředkovatelů se jedná spíše o volnější, měkkou formu spolupráce. Podle typologie mezifiremních sítí autorů Dědina a Odcházel (2007), kterou jsme uváděli v kapitole 2.2, bychom mohli firmu DC Concept, a. s. a její partnerské podniky charakterizovat jako integrovanou síť s prvky nukleové sítě s ohledem na charakter volnější spolupráce s některými skupinami členů (viz Obr. 2).



1: Schéma fungování partnerské sítě firmy DC Concept, a. s.

1: The way how the partnership network of DC Concept, a. s. works



2: Horizontální a vertikální spolupráce v rámci sítě firmy DC Concept, a. s.

2: Horizontal and vertical cooperation within the network of DC Concept, a. s.

Způsob spolupráce firmy DC Concept, a. s. a podniků v rámci sítě zabezpečuje výhody pro obě strany a přispívá ke konkurenceschopnosti zejména v případě užších vztahů. Například implementační partneři mohou rozšířit své existující produktové portfolio o kvalitní software, čímž současně snižují tržové riziko, a využít podporu společnosti DC Con-

cept, a. s. jak na technické úrovni k informačnímu systému QI, tak i v oblasti marketingu, vzdělávání a navázání kontaktů s dalšími podniky. Firma DC Concept, a. s. díky partnerské síti může přizpůsobit svůj produkt odlišným požadavkům více zákazníků současně a z různých odvětví, což by s pomocí vlastních zdrojů realizovat nemohla.

SOUHRN

Hospodářství představuje komplexní systém, jehož konkurenceschopnost záleží na technologickém vývoji, resp. aplikaci poznatků z vědy a výzkumu v praxi. Fenomén spolupráce tvoří její neoddělitelnou součást. Pevnější formy spolupráce jsou relativně zakotveny i v České republice, výhody méně rozšířených, zejména volnějších forem partnerství, jsou postupně objevovány až v posledních letech. V příspěvku jsme uváděli několik definic podnikatelských sítí. Jednoznačné vymezení v odborné literatuře neexistuje. V naší práci jsme se zaměřili také na účelné spojení malých a středních podniků, které přináší užitek pro obě strany a přispívá k růstu jejich konkurenceschopnosti. Cílem příspěvku bylo zkoumání předpokladů fungování podnikatelských sítí v Jihomoravském kraji.

Práce představuje teoretická východiska podnikatelských sítí a dílčí výsledky z přípravy předvýzkumu k disertační práci. Předvýzkum byl připravován v rámci projektu Interní grantové agentury Fakulty podnikatelské Vysokého učení technického v Brně s názvem *Tvorba sítí malých a středních podniků v oblasti obchodu a služeb*, č. 20273 řešeného v roce 2009. Teoretická část práce je založena na studiu odborné literatury, domácí i zahraniční. Následující analýzu Jihomoravského kraje jsme zaměřili zejména na zjištění silných a do budoucna potenciálních odvětví, v nichž spolupráci vnímáme jako zvláště důležitou. Naše poznatky byly doplněny o informace získané od JIC, zejména pokud se týká trendů vývoje v oblasti síťování. V rámci případové studie jsme představili partnerskou síť firmy DC Concept, a. s. a motivy vedoucí ke spolupráci s dalšími podniky.

Jihomoravský kraj s 1 147 146 obyvateli a s 10,12% podílem na HDP patří mezi největší a hospodářsky nejvýkonnější kraje České republiky. V oblasti tvorby hrubé přidané hodnoty v porovnání s ostatními kraji České republiky se Jihomoravský kraj vymezuje v odvětvích jako stavebnictví, obchod a opravy spotřebního zboží, komerční služby, školství, i v rámci veřejných služeb.

Nosné odvětví se na základě tvorby hrubé přidané hodnoty z hlediska kraje mírně liší od jejich pořadí na úrovni republiky. Na prvním místě se nachází zpracovatelský průmysl (23 %) díky výkonům

ve strojírenství, především v oborech jako energetika, strojní inženýrství, elektroinženýrství a v rámci elektronického průmyslu. Druhé a třetí místo obsadily komerční služby (16,4 %) a obchod, opravy spotřebního zboží (14,6 %) zastupující terciární sektor, který představuje celkový podíl 62,1 %. Doprava, skladování, pošta a telekomunikace (9,3 %) se umístily na čtvrtém místě a patří mezi dynamické a nejrychleji se rozvíjející odvětví i na celostátní úrovni. Stavebnictví (8,3 %) na pátém místě se rozvíjí v důsledku intenzivní developerské činnosti v Brně a okolí. Komplexní přehled o Jihomoravském kraji poskytují jeho strategické, programové a koncepční dokumenty, které jsou volně dostupné.

Při zkoumání podnikatelských sítí mohou být důležitým zdrojem informací zájmová sdružení, asociace, komory, centra transferu technologií aj., které vystupují jako spojovací články mezi jednotlivými organizacemi: firmy, vysoké školy, výzkumné instituce apod. Jihomoravské inovační centrum, z.s.p.o. (JIC) se sídlem v Brně má podobnou roli, podporuje projekty spoluprací mezi inovačními firmami a výzkumnými pracovišti. Zkušenosti se spoluprací firem získal při založení klastrů zejména v oblasti life-sciences. Další aktivity JIC umožňující vznik v první řadě neformálních vztahů mezi firmami jsou pravidelná setkání v rámci tzv. *Inovačního klubu*, na seminářích a konferencích. Propojování podniků podporuje také internetový portál věnovaný inovacím a inovačním podnikům.

Podle názoru představitelů inovačního centra Davida Jánošíka mohou být klustry, technologické platformy, asociace a jiné formy síťování velmi efektivní. Za zvláště důležité považuje aktivity ve znalostně náročných oborech, přičemž připouští, že mohou být vhodné obecně pro každý obor. Z hlediska budoucnosti Jihomoravského kraje považuje za nejperspektivnější obory pro tvorbu sítí life sciences, ICT a meziodvětvovou spolupráci ve strojírenství, elektronice a informatice.

Příkladem pro fungování podnikatelské sítě je firma DC Concept, a. s. a její partneři. Působí v oblasti výpočetní techniky, vyvíjí podnikový informační systém pro střední až velké podniky z různých oborů. Strategie firmy spočívá v tom, že jako tvůrce informačního systému jej přímo neprodává koncovým zákazníkům. Vytvořil tři skupiny partnerů, které se podílejí na distribuci produktu. Jsou to zprostředkovatelé, kteří zabezpečují kontakty na potenciální zákazníky, obchodní partneři, kteří odpovídají za uzavírání smlouvy a implementační partneři, kteří zavádějí informační systém u zákazníka a poskytují technickou podporu. Představuje to vertikální kooperaci, směřující k ovládnutí celého hodnotového řetězce. Další skupinu tvoří vývojoví partneři. Spolupracují s firmou DC Concept, a. s. při rozvíjení softwaru a jeho přizpůsobení různým požadavkům zákazníků. V jejich případě se jedná o horizontální síť skládající se z firem z oboru s komplementárními znalostmi a zručnostmi. Poslední dvě skupiny, střediska podpory a lokalizační partneři, shromažďují partnery poskytující podporu pro vývoj a pro implementaci informačního systému.

V odměňování uplatňuje firma DC Concept, a. s. systém provizí. V tomto systému jsou nejvíce vázáni implementační partneři, s nimiž je spolupráce nejpevnější, dostávají nejvyšší provize. Ohodnocení obchodních partnerů se odvíjí od obchodního případu; mají stálý příjem z licenčních poplatků. Pro tyto dvě skupiny firma poskytuje vlastní produkt a podporu zdarma. Zprostředkovatelé s volnější formou spolupráce jsou odměněni jednorázovou provizí podle obchodního případu. Vývojoví partneři získávají poplatky za certifikaci nově vytvořených aplikací, procentuální podíl z každého prodaného řešení obsahujícího jejich výkon a podporu ze strany firmy.

Fungování tohoto komplexního systému je nastaveno tak, že pro každého člena přináší užitek, především však v případě užší spolupráce, kdy partnerství může pro podnik zabezpečit konkurenční výhodu. Předpoklad pro úspěch zkoumané sítě vidíme v ponechání klíčových kompetencí v podniku (podnikový informační systém jako produkt) a rozdělení dalších činností do takových kategorií, které oslovují širokou škálu firem z různých odvětví – od těch, které chtějí příležitostně profitovat, po ty, jež upřednostňují dlouhodobé obchodní vztahy. Potenciální partneři mají také na výběr při rozhodování o volnější či pevnější formě spolupráce. Firma DC Concept, a. s. si uvědomuje důležitost komunikace nejen v rámci sítě, ale i ve spojení s okolím, zejména za účelem získání dalších partnerů, v propagaci a udržování dobrých vztahů.

Zkušenosti inovačního centra se seskupením podniků se ve značné míře potvrdily v případě firmy DC Concept, a. s., která upřednostňuje důvěru, dlouhodobou spolupráci a vysoce kvalifikované specialisty – partnery z různých odvětví. Současně klade velký důraz na školení partnerských firem, což nabízí možnost dalšího upevnění obchodních a mezilidských vztahů.

Šíření volnějších forem spolupráce mezi podniky je trendem, který se postupně dostává do povědomí i u nás. V odborné literatuře zatím chybí jednoznačná definice, popisy a pravidla fungování meziorganizačních vztahů. Je tomu i proto, že se jedná o jev, který nese charakteristiky dané zemí. Je proto velmi důležité, aby jsme se s nimi seznámili i v podmínkách České republiky. Autoři příspěvku se domnívají, že lepší informovanost a dobré příklady z oblasti firemní spolupráce mohou motivovat i další podniky k otevření svých hranic a napomáhat ke zvyšování jejich konkurenceschopnosti na trhu, snižování obchodního rizika a v neposlední řadě přispívat k rozvoji regionu, kde působí.

malé a střední podniky, Jihomoravský kraj, síť, spolupráce, informační a komunikační činnosti

Poděkování

Práce vznikla za podpory Interního grantu Fakulty podnikatelské Vysokého učení technického v Brně v rámci řešení projektu č. 20273, *Tvorba sítí malých a středních podniků v oblasti obchodu a služeb*. Autoři děkují za spolupráci Ing. Davidu Jánošíkovi z Jihomoravského inovačního centra, z.s.p.o. a Ing. Jiřímu Rychetskému z firmy DC Concept, a. s.

LITERATURA

- COOKE, P., 2002: *Knowledge Economies*. London: Routledge, 2002. ISBN 04-1516-409-5.
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2008: Definice a vymezení ICT sektoru [online]. [cit. 25. 8. 2009]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/definice_a_vymezeni_ict_sektoru>.
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2009: Statistická ročenka Jihomoravského kraje 2008 [online]. [cit. 25. 8. 2009]. Dostupné z: <<http://www.brno.czso.cz/xb/edicniplan.nsf/p/13-6401-08>>.
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2009: Statistický bulletin – Jihomoravský kraj za rok 2008 [online]. [cit. 25. 8. 2009]. Dostupné z: <<http://www.brno.czso.cz/xb/edicniplan.nsf/p/13-6402-08>>.
- DC CONCEPT, a. s.: Business partner [online]. [cit. 20. 11. 2009]. Dostupné z: <<http://qipartner.cz/cz/business-partner/>>.
- DC CONCEPT, a. s.: Development partner [online]. [cit. 20. 11. 2009]. Dostupné z: <<http://qipartner.cz/cz/development-partner/>>.
- DC CONCEPT, a. s.: Middleman partner [online]. [cit. 20. 11. 2009]. Dostupné z: <<http://qipartner.cz/cz/middleman-partner/>>.
- DC CONCEPT, a. s.: O informačním systému QI [online]. [cit. 20. 11. 2009]. Dostupné z: <<http://www.qi.cz/cz/o-informacnim-systemu-qi>>.
- DC CONCEPT, a. s.: Solution partner [online]. [cit. 20. 11. 2009]. Dostupné z: <<http://qipartner.cz/cz/solution-partner/>>.
- DC CONCEPT, a. s.: Typy partnerství [online]. [cit. 20. 11. 2009]. Dostupné z: <<http://www.qi.cz/cz/typy-partnerstvi>>.
- DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J., 2007: *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- DEDOUCHOVÁ, M., 2001: *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- EUROPEAN COMMISSION, 2007: DG Enterprise and Industry. Putting SMEs first [online]. [cit. 10. 04. 2008]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/sme_envoy.htm>.
- HÄMÄLÄINEN, T. J., SCHIENSTOCK, G., 2000: Innovation Networks and Network Policies. In: *OECD National Innovation Systems: Workshops and Meetings of the Focus Group on Innovative Firms and Networks (Phase III)* [online]. [cit. 25. 06. 2009]. Dostupné z: <<http://www.oecd.org/dataoecd/35/8/2100869.pdf>>.
- JIHOMORAVSKÉ INOVAČNÍ CENTRUM, 2005: Regionální inovační strategie Jihomoravského kraje II [online]. [cit. 15. 12. 2010]. Dostupné z: <<http://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?PubID=23&TypeID=1>>.
- JIHOMORAVSKÉ INOVAČNÍ CENTRUM, 2009: Další projekty: Centropet (Centris) [online]. [cit. 15. 06. 2009]. Dostupné z: <<http://www.jic.cz/spoluprace-a-transfer-technologie/mezinarodni-projekty.html>>.
- JIHOMORAVSKÝ KRAJ, 2006: Strategie rozvoje Jihomoravského kraje [online]. Kapitoly 4.–6. [cit. 15. 12. 2010]. Dostupné z WWW: <<http://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?PubID=16119&TypeID=2>>.
- KISLINGEROVÁ, E. a kol., 2005: *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 428 s. ISBN: 80-7179-847-9.
- KORÁB, V., 2007: Pokročilé metody v podnikání. In: *International conference – Festive scientific conference on the occasion of 15th anniversary of the establishment of Faculty of Business and Management Brno University of Technology. Sborník odborných příspěvků*. ISBN 978-80-214-3482-0.
- LEWIS, J. D., 1990: Using Alliances to Build Market Power. *Planning Review*, 18, 5. ISSN 0094064X.
- MALLYA, T., 2007: *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- MIKOLÁŠ, Z., 2002: *Podnikání & synergie*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 85 s. ISBN 80-7329-025-1.
- MIKOLÁŠ, Z., 2005: *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
- OECD, 2000: Local Partnership, Clusters and SME Globalisation. In: *Enhancing the competitiveness of SMEs in the global economy: strategies and policies. Conference for Ministers responsible for SMEs and Industry Ministers Bologna, Italy, 14–15 June 2000* [online]. Zpracovali M. J. Enright a I. Ffowcs-Williams. Bologna: OECD. [cit. 25. 8. 2009] Dostupné z: <<http://www.oecd.org/dataoecd/20/5/2010888.pdf>>.
- PORTER, M. E., 1990: *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.
- SAMLI, A. C., 2006: Needed a second wave of globalization: a vital strategic posture for world entrepreneurs. *The Marketing Review*, 2, 149–162. ISSN 1472-1384.
- SCHIBANY, A., HÄMÄLÄINEN, T. J., SCHIENSTOCK, G., 2001: Interfirm co-operation and networking: concepts, evidence and policy [online]. [cit. 25. 8. 2009]. Dostupné z: <<http://www.oecd.org/dataoecd/35/7/2100807.pdf>>.
- SKOKAN, K., 2004: *Konkurenceschopnost, inovace a klasy v regionálním rozvoji*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 159 s. ISBN: 80-7329-059-6.
- SLANÝ, A. a kol., 2006: *Konkurenceschopnost české ekonomiky (vývojové trendy)*. MU Brno. 375 s. ISBN 80-210-4157-9.

- SPRENGER, R. U., 2001: *Inter-firm Networks and Regional Networks*. ADAPT, Bonn: Erkrath: Toennes Satz und Druck GmbH.
- VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O., 2006: *Moderní management v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha: Management Press, 295 s. ISBN 80-7261-143-7.
- VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O., 2009: *Synergie v moderním managementu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 170 s. ISBN 978-80-7261-190-4.

Adresa

Ing. Kristína Estélyiová, prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA, Ústav managementu, Fakulta podnikatelská, Vysoké učení technické v Brně, Kolejní 4, 612 00 Brno, Česká republika, e-mail: estelyiova@fbm.vutbr.cz, MBA, korab@fbm.vutbr.cz

