

Jaromír Veber a kol.

MANAGEMENT INOVACÍ



M

MANAGEMENT
PRESS

MANAGEMENT
INOVACÍ

I

SUMMARY

Innovations are currently understood as an important element of economic development mainly due to its ability to strengthen competitiveness. From the macroeconomic perspective innovations support the competitiveness on the national and international market. From the microeconomic perspective innovations raise competitiveness of companies.

Almost a century passed since J. A. Schumpeter first mentioned „winds of creative destruction“ and the ability of innovations to move the economic development forward. Since then scholars as well as the corporate world accumulated sufficient knowledge about the power of innovations, which changed the way management deals with it as well as government attitude to innovations (we mean mainly the governmental support of research and development).

The book „Management of innovations“ is divided into two main sections. First section deals with the macroeconomic view at innovations. It explains its importance for national competitiveness, it further deals with the contemporary definition of the term „innovation“ and „management of innovations“ and its relation to the broader term of „change“ and „management of change“. Part of this section is designated to support of innovations and legal protection of know-how.

Second section of the book takes the microeconomic view at innovations. It explores innovation strategies as well as innovation cycles in corporations. A chapter within this section deals with the financial side of research and development, mainly with ways of obtaining financial resources and methods of economic appraisal of innovation projects. This section provides also a spectrum of methods used for innovation generation, management of innovations, etc. Last part of this section deals with control mechanisms, which the companies can use in management of innovations.

Last chapter of the book has a form of an appendix and offers views of contemporary German national economists at the transformation of German economy into „clean energy“ and so called industry 0,4.

Jaromír Veber a kol.

MANAGEMENT INOVACÍ

MANAGEMENT PRESS, PRAHA 2016

Autorský kolektiv:

prof. Ing. Jaromír Veber, CSc. – vedoucí autorského kolektivu

doc. RNDr. Hana Scholleová, PhD.

doc. Ing. Miroslav Špaček, PhD.

doc. Ing. Lenka Švecová, PhD.

doc. Ing. Galina F. Ostapenko, CSc., MBA

Jaromír Veber a kol.

MANAGEMENT INOVACÍ

© Jaromír Veber a kol., 2016

Cover design © Petr Foltera, 2016

Všechna práva vyhrazena

V roce 2016 vydalo nakladatelství Management Press,
člen skupiny batros Media a. s. se sídlem Na Pankráci 30, Praha 4,

jako svou 23 776. publikaci

Obálku navrhl Petr Foltera

Vydání 1.

Sazbu zhotovil Jaroslav Křikava

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s., Husova 1881, Havlíčkův Brod

ISBN 978-80-7261-423-3

www.managementpress.cz

www.albatrosmedia

OBSAH

Předmluva	9
-----------	---

PRVNÍ ČÁST

MAKROEKONOMICKÝ POHLED NA INOVACE **13**

1 Konkurenceschopnost **15**

1.1 Pojetí konkurenceschopnosti	15
1.2 Tlak na zvyšování konkurenceschopnosti	25
1.2.1 Soudobý stav světové ekonomiky	27
1.2.2 Pohled OECD	30
1.2.3 Pohled Evropské unie	31
1.3 Konkurenceschopnost ČR	34
1.3.1 Prokonkurenční vládní politika	38
1.4 Inovace – předpoklad konkurenceschopnosti	42
1.4.1 Vytvoření Evropského výzkumného prostoru	45
1.4.2 Statistiky o výzkumu, vývoji a inovačních aktivitách ČR	49
<i>Poznámky k 1. kapitole</i>	56

2 Změny, znalosti, inovace **61**

2.1 Management změn	62
2.2 Zlepšování	71
2.3 Management znalostí	73
2.3.1 Kapitál založený na znalostech	75
2.4 Intra-podnikání	76
2.5 Inovace	77
2.5.1 Oslo manuál	80

2.5.2	Kvalitativní aspekt inovací	84
2.5.3	Očekávání od inovací	86
2.5.4	Management inovací	88
2.6	Kreativita a flexibilita	94
	<i>Poznámky k 2. kapitole</i>	98

3 Podpory inovačních aktivit 103

3.1	Veřejné finanční podpory výzkumu a inovací	103
3.1.1	Podpory ze státního rozpočtu	104
3.1.2	Podpory z Evropských fondů	107
3.2	Finanční podpory inovací z komerčních zdrojů	114
3.3	Nefinanční podpory inovací	120
	<i>Poznámky k 3. kapitole</i>	125

4 Duševní majetek a jeho ochrana 127

4.1	Průmyslová práva	128
4.2	Vlastnictví duševního majetku, odměny, motivace původců	137
4.3	Některé další typy duševního majetku a možnosti jejich ochrany	141
	<i>Poznámky k 4. kapitole</i>	144

DRUHÁ ČÁST 149

MIKROEKONOMICKÝ POHLED NA INOVACE

5 Podniková inovační strategie 151

5.1	Strategické inovační záměry	152
5.1.1	Strategické inovační záměry velkých, popř. středních zavedených, erudovaných firem	154
5.1.2	Strategické inovační záměry malých, popř. středních firem s malými zkušenostmi s inovacemi	162
5.1.3	Strategické záměry v zárodečném stadiu vzniku firmy	163
5.2	Inovační strategie	170
5.2.1	Strategie průlomových inovací	171
5.2.2	Strategie reverzních inovací	178
	<i>Poznámky k 5. kapitole</i>	179

6	Podnikové realizační procesy inovací	181
6.1	Sekvenční versus integrované řízení realizačních inovačních procesů	181
6.2	Obsah realizačních inovačních procesů	186
6.2.1	Fáze zadání inovačního úkolu	186
6.2.2	Fáze předvýrobní přípravy inovace	195
6.2.3	Fáze implementace inovací	198
6.2.4	Fáze udržovací	200
	<i>Poznámky k 6. kapitole</i>	204
7	Ekonomické aspekty spojené s inovacemi	207
7.1	Financování inovací	208
7.1.1	Vlastní zdroje podniku jako zdroj financování inovací	210
7.1.2	Cizí zdroje jako zdroj financování inovací	215
7.1.3	Financování inovací z hlediska rozsahu a životního cyklu	218
7.2	Ekonomická efektivnost inovací a její měření	221
7.2.1	Nákladová kritéria	222
7.2.2	Statické metody	224
7.2.3	Dynamické metody	226
7.2.4	Reálně opční metody	233
7.2.5	Metody založené na analýze kapitálových trhů	237
	<i>Poznámky k 7. kapitole</i>	239
8	Metody a techniky využitelné v managementu inovací	241
8.1	Metody kreativního myšlení	241
8.2	Metody a techniky pro identifikaci potřeb zákazníků	245
8.3	Metody a techniky hledání příčin problémů	246
8.4	Metody a techniky pro hodnocení námětů a pochopení problému	248
9	Kontrolní mechanismy související s inovačními aktivitami	253
9.1	Controlling inovačních aktivit	253
9.2	Audit inovačních aktivit	255
9.3	Postaudity inovačních projektů	257
9.4	Hodnocení inovací	261
9.4.1	Model hodnocení inovační způsobilosti organizace	261

10	Appendix – Inovační záměry německé ekonomiky: Nová energie, Průmysl 4.0	265
10.1	Změny v energetice	266
10.2	Průmysl 4.0	267
	<i>Poznámky k 10. kapitole</i>	274
	Příloha – Dotazník pro mapování inovačního prostředí organizace	275
	Literatura	279
	Rejstřík	282

■ PŘEDMLUVA

Druhá dekáda jedenadvacátého století signalizuje řadu obecných rysů světového společensko-ekonomického vývoje. Je nesporné, že ekonomiky vyspělých ekonomik (USA, Evropy) jsou schopny vyprodukovat více, než mohou na svém teritoriu spotřebovat. O své čelné místo na slunci se hlásí řada tzv. rychle se rozvíjejících ekonomik (Čína, Indie, Brazílie, Indonésie), které zvyšují nejen svou produkční schopnost, ale i kvalitativní aspekty produkováných výrobků či služeb. Postupně i jim se místní trhy stávají těsné a rozšiřují okruh komodit, které vyvážejí mimo své území. Bohužel na Zemi je řada států, které nepatří do žádného z výše uvedených teritorií, a míra jejich zaostávání způsobuje, že nejsou schopny zabezpečit přijatelnou životní úroveň svým příslušníkům.

Jestliže můžeme kladně hodnotit posuny v hospodářském rozvoji, kde za sto let došlo k vzniku četných převratných technických novinek, výraznému nárůstu produktivity práce a kde ekonomický vývoj jednoznačně znamenal zlepšení životní úrovně, stejně tak pozitivně nemůžeme hodnotit vývoj na politické scéně. Za sto let se planeta dočkala dvou světových válek a bezpočtu lokálních konfliktů, které jsou i v současnosti příčinou četných nestabilit v regionech s menším či větším přesahem do dalších regionů.

Říká se, že nové komunikační, počítačové a logistické technologie přispěly k tomu, že se svět zploštil a zrychlil. To vše přispělo k rozšíření a prohloubení globalizace jako fenoménu posledních desetiletí. Globalizační procesy v hospodářské sféře nejsou a ani nemohou být vnímány jednoznačně, na jedné straně není pochyb, že pomáhají celosvětovému rozvoji, na druhé straně zřejmě přispívají k prohlubování rozdílů mezi vyspělými a zaostalými ekonomikami, podporují nestabilitu na finančních trzích atd.

Již z tohoto letmého exkursu vyplývá, že světový hospodářský vývoj má daleko k tomu, co můžeme označit za stabilní, proporcionální a trvalý růst světové ekonomiky. Aniž bychom chtěli jakkoliv prezentovat další pochmurné scénáře, jako je neřízená migrační vlna, je více než pravděpodob-

né, že ve světové ekonomice bude přetrvávat disproporcionalita ve vývoji jednotlivých národních ekonomik, regionů a hospodářských uskupení. Ničím není dáno, že vývoj musí mít charakter růstu v řádu několika procent, výjimečná vůbec není a nemusí být stagnace či propad v tempech růstu a ekonomický vývoj může být doprovázen četnými vlastními, tj. ekonomickými i cizími, zejména politickými vlivy, které budou ovlivňovat jeho nestabilitu.

Za tohoto stavu jak jednotlivé národní ekonomiky, tak i jednotlivé podnikatelské subjekty hledají cesty, jak nejlépe uspět v krátkodobé či dlouhodobé perspektivě. Je zřejmé, že v nejbližších letech se nic podstatného v naznačených směrech vývoje světového hospodářství měnit nebude, takže pro ekonomická uskupení i národní ekonomiky vyspělých zemí, ke kterým se řadí i česká ekonomika, bude klíčovým faktorem jejich konkurenční schopnost, a to nejen z pohledu národního, ale zejména mezinárodního. Ačkoliv je pojem konkurenceschopnost v poslední dekádě velice frekventovaným, přesto jde o pojem imaginární, který vyžaduje upřesnění, a to z různých pohledů (konkurenceschopnost podniku i celé ekonomiky, vůči komu, v čem, resp. čím se má projevovat, jak ji měřit či hodnotit atd.).

S vědomím jistého zjednodušení lze konstatovat, že pro vyspělé ekonomiky, které zpravidla neoplývají značnými a navíc levnými surovinovými zdroji a dalšími levnými faktory, jako je pracovní síla či energie, je klíčovým faktorem jejich úspěšnosti um a zejména nápaditost jejich obyvatel. I v tomto případě nejde o bezbřehý fortel či kreativitu lidí, ale takové jejich zaměření, které najde uplatnění na trhu, tzn. že jde o úspěšnou komercializaci tvůrčích aktivit.

Jak bylo uvedeno, společenská realita se mění, vyvíjejí se nové produkty a technologie, objevují se nové pohledy na podnikání, mění se ovšem i lidé, jejich priority, zájmy, vzorce chování. Bylo by zřejmě krátkozraké, pokud by v zorném úhlu změn byly jen změny materiálního charakteru. Ruku v ruce s nimi musí jít změny v řízení, a to jak na úrovni podnikové, tak národohospodářské.

Dále uvedené texty si kladou za cíl upozornit na význam inovací pro konkurenceschopnost podniků i celých ekonomik, upozornit na nové přístupy řízení inovací a v neposlední řadě připomenout zejména některé metody, jejichž opodstatněnost potvrdila praxe. Zároveň autoři měli na zřeteli i tu skutečnost, že inovační úsilí, jako nástroj podpory prosperity, by nemělo být spojováno pouze s materiální výrobou, ale mělo by zasáhnout prakticky

do všech dalších oblastí (materiálních i nemateriálních služeb), až po státní a veřejnou správu.

Tato monografie staví na dlouhodobém výzkumném zaměření členů autorského kolektivu, kteří se problematikou managementu inovací zabývají ve své akademické i vědecké činnosti. Publikace představuje soubor poznatků, který se opírá o vlastní výzkum v této oblasti s důrazem na specifika českého prostředí.

Formálně je publikace rozdělena do dvou částí. První je zaměřena na makroekonomický pohled na inovace zahrnující celospolečenská témata, jako jsou význam inovačních aktivit pro konkurenceschopnost ekonomiky, podpory podnikání, ochrana duševního majetku apod. Zajímavé závěry vycházejí z makroekonomických analýz soudobého stavu světové a české ekonomiky. Druhá část je věnována mikroekonomickému pohledu na inovace a přináší řadu doporučení pro podnikovou sféru, popř. i další organizace. Pro organizace též nabízí rychlý test hodnocení jejich inovační způsobilosti, který vychází z metodického doporučení uvedeného v příloze publikace. To se opírá jak o ekonomické hodnocení dosavadních inovačních výstupů, tak posouzení cestou checklistu proinovační kvalifikace organizace.

Za autorský kolektiv
Jaromír Veber

Praha, listopad 2015

 PRVNÍ ČÁST

**MAKROEKONOMICKÝ
POHLED
NA INOVACE**

*„Konkurenceschopnost je jako dostih.
Nejde v něm o to, běžet dnes rychleji, než jste běželi včera.
Jde o to, běžet rychleji než všichni ostatní koně.“*

STEPHAN GARELLI ■

1 KONKURENCESCHOPNOST

Je zřejmě lidskou přirozeností, možná i jako důsledek jisté ješitnosti, být dobrým a soutěžit s druhými. Praktickými projevy takových přístupů je dělat věci lépe než druhý, nabízet lepší produkty či služby. V případě, kdy se na trhu objevuje více subjektů nabízejících stejné či podobné produkty, význam soutěživosti roste, a v případě, že poptávka je menší než nabídka, stává se nutností.

1.1 Pojetí konkurenceschopnosti

Konkurence je rysem tržní ekonomiky a se vši naléhavostí vystupuje v etapě, kdy se určitý obor dostává do přebytku (převaha nabídky nad poptávkou). Dále souvisí s komparací, tzn. se srovnáváním s obdobnými objekty, ať jimi jsou produkty či celé produktové řady, nebo i samotné podnikatelské subjekty. Konkurenceschopnost na podnikové úrovni můžeme charakterizovat jako schopnost:

- odolávat subjektům se stejným nebo podobným zaměřením (pasivní pojetí),
- prosadit se v určitém oboru v porovnání s ostatními (aktivní pojetí).

Konkurenceschopnost sice můžeme posuzovat v daném okamžiku, nicméně rozhodující bude požadavek minimálně jejího udržení či zlepšování v čase.

Klíčovým znakem konkurenceschopnosti určitého subjektu je komparativní výhoda, přednost, kterou má vůči jiným subjektům. Komparativní výhody v rámci určitého oboru a na určeném relevantním trhu lze označit

za konkurenční výhody. V polovině osmdesátých let to byl M. Porter, který přišel s celou řadou užitečných doporučení týkajících se konkurence a zejména konkurenční výhody. Ve vztahu ke konkurenci produktů jsou známé Porterovy generické strategie, které spatřují konkurenční výhody:

- v nákladech a potažmo v prodejních cenách,
- v diferenciaci (v kvalitě, časové flexibilitě),
- ve fokusu (ve specifických vlastnostech, vyhledávaných úzkým segmentem uživatelů).

Odtud je již krůček ke kvantifikaci **konkurenceschopnosti produktu** a jejímu vyjádření v různých ukazatelích, ať jednodušších poměrových (cenách, klíčových funkčních parametrech), tak různých vícekritériálních hodnoceních posuzujících obvykle nejen užitečnost výrobku, ale i jeho ekonomické charakteristiky (pořizovací cenu, provozní náklady apod.).

O konkurenci mezi podnikatelskými subjekty má smysl hovořit všude tam, kde jde o získání jisté výhody či přednosti vůči jiným. Na prvním místě to bude výhoda na straně prodeje (odbytu) produkce či v soutěži o veřejné zakázky – tedy konkurence v rámci daného oboru. Bude-li limitujícím faktorem na straně nabídky např. rozsah úvěrových zdrojů, pobídkových titulů apod., tak se hledisko oboru stírá a jako ohraničující vystupuje jiné kritérium.

Obecně lze konstruovat různé ukazatele **konkurenceschopnosti podniků** v podobě podílu či lépe přírůstku podílu na trhu, přírůstku tržeb, přírůstku tržeb z exportu apod. Dílčím indikátorem může být reálná prodejní cena produktů či služeb v porovnání s cenami srovnatelných produktů na tuzemském, resp. mezinárodním trhu. Asi zcela jiná kritéria konkurenceschopnosti bude volit investor, pokud má zájem o akvizici nebo kapitálový vstup do podniku.

Je těžké si představit, že by konkurenceschopný podnik nebyl úspěšný. Mezi úspěšností a konkurenceschopností bude úzká souvislost, nicméně to nebudou identické pojmy; každý sleduje jiné hledisko zájmu. Úspěšnost se obvykle vyjadřuje ekonomickými kritérii, jako jsou zisk, rentabilita, hodnota akcií apod. Při hodnocení konkurenceschopnosti bude mít větší význam komparativní srovnávání se zřetelem na tržní pozici a vedle ekonomických kritérií to bude i hodnocení flexibility podniku s ohledem na tržní impulsy apod.

S prohlubující se globalizací se do jisté míry mění pohled na konkurenci produktů i podniků. V případě produktů se komparace musí realizovat nikoliv v národních mezích, ale s relevantními produkty ze zahraničí, které se stávají na daném či potenciálním trhu konkurentem daného produktu. V případě konkurenceschopnosti podniků je situace obdobná. I zde je třeba rozšířit horizont subjektů, které mohou představovat konkurenční hrozbu, i o zahraniční subjekty, jež působí či mohou působit na potenciálním trhu.

V éře soudobé globalizované ekonomiky nemá smysl hovořit o národní ekonomické uzavřenosti, naopak národní ekonomiky hospodářsky vyspělých zemí jsou závislé na zapojení do světových obchodních a finančních struktur. I světový hospodářský prostor je již značně nasycen a na stále větším významu nabývá pojem **národní, resp. mezinárodní konkurenceschopnosti**. Ta má bezpochyby své kořeny v konkurenceschopnosti národních podnikatelských subjektů, nicméně je akcelerována stabilním politickým a ekonomickým klimatem dané země a podmínkami, které jsou vytvářeny pro co nejlepší fungování podnikatelských subjektů doma i v zahraničí. Stranou úvah o konkurenceschopnosti celého státu nemůže zůstat i pojem národní produktivity, kterou můžeme interpretovat jako míru využití národních disponibilních zdrojů (přírodní zdroje, lidské zdroje, kapitál apod.).

Národní či mezinárodní konkurenceschopnost¹ je pojmem mladým,² který nemá jednoznačnou definici, naopak můžeme se setkat s celou řadou vymezení či interpretací, jež budou odrážet různá hlediska hodnocení:

- pro podnikatele bude konkurenceschopnou zemí taková, která zabezpečí nabídku nejlepších podmínek pro podnikání,
- investoři budou za konkurenceschopnou považovat takovou zemi, která jim nabídne co nejlepší podmínky pro zhodnocení jejich investic,
- pro zákazníky (celosvětově) to bude co nejnižší cenová úroveň nabízené produkce nebo služeb, při splnění standardních kvalitativních požadavků,
- z hlediska obyvatel bude zřejmě konkurenceschopná země vnímána jako teritorium, v němž se dá pohodlně žít (životní prostředí, přírodní podmínky, pracovní podmínky, zaměstnanost, mzdová a cenová úroveň).

Již z výše uvedeného je zřejmé, že vymezení národní, resp. mezinárodní konkurenceschopnosti není jednoduchou záležitostí, stejně tak různorodé mohou být pokusy o její měření. Otázkou je, zda k tomu použít „tvrdá data“, jako jsou cenově nákladové faktory ekonomiky či makroekonomické indikátory, jako jsou HDP, zaměstnanost, příjmy obyvatelstva, nebo též do hodnocení zařadit i činitele charakterizující životní úroveň, které budou mít zřejmě charakter „měkkých“ informací a budou specifikovat kvalitu života, úroveň životního prostředí atd. Neopomenutým ukazatelem pro posuzování mezinárodní konkurenceschopnosti bude i otázka zapojení, resp. závislosti národní ekonomiky na exportu.³

OECD

Za všeobecně přijímanou definici mezinárodní konkurenceschopnosti je přijímáno vymezení OECD: „Schopnost produkovat zboží a služby, které obstojí v testu mezinárodní konkurence, a zároveň schopnost udržovat nebo zvyšovat reálný HDP.“

OECD přiznává, že jako dosud existuje řada přístupů k vymezení pojmu konkurenceschopnost (viz dále), stejně tak existuje řada přístupů pro její hodnocení. V průběhu osmdesátých let minulého století bylo jasné, že světová ekonomika vlivem druhého ropného šoku prochází řadou změn, které znamenaly nezanedbatelné pohyby v nákladech a směnných kursech zemí OECD. Již v tomto období bylo jasné, že je třeba zkoumat faktory, jež ovlivňují makroekonomický výkon zemí, jimiž mohou být stupeň produktové specializace, kvalita produkce, úroveň poprodejního servisu, ale i růst produktivity, mezinárodní náklady, směnné kursy, prodejní ceny apod. Úvahy o konkurenceschopnosti byly zaměřeny na kategorii obchodovatelného zboží, neuvažovalo se s přímými zahraničními investicemi.

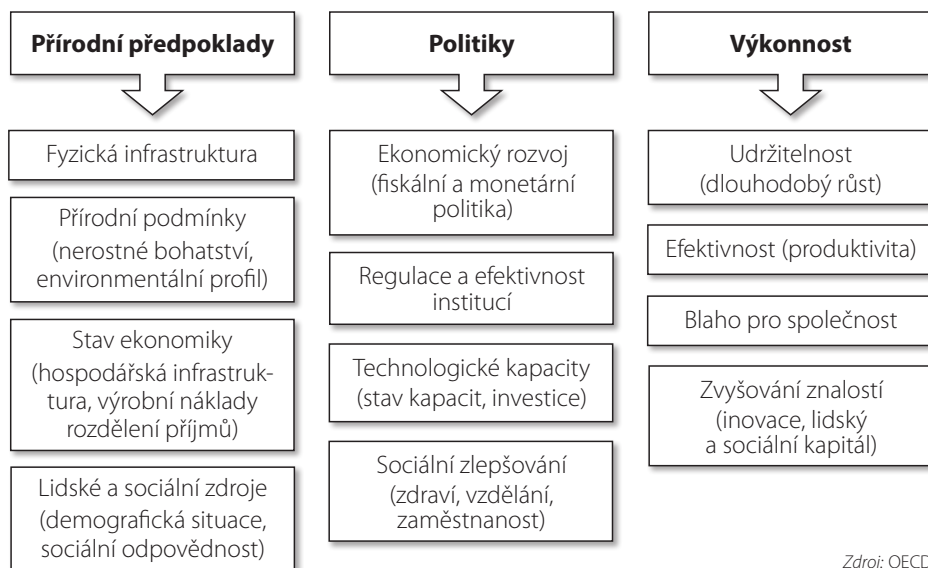
Na počátku nového milénia experti OECD konstatují, že se k hodnocení konkurenceschopnosti užívají tři typy přístupů:

- tradiční, opírající se o komparativní výhody,
- přístup založený na hodnocení produktivity,⁴
- model diamantu (viz dále).

Nicméně ani tyto přístupy nenaplňují všechny aspekty, které jsou na hodnocení zejména mezinárodní konkurenceschopnosti v současnosti kladeny (přírodní podmínky dané země, udržitelnost ekonomického rozvoje): proto

se v materiálech OECD objevuje úsilí o komplexní zachycení a hodnocení konkurenceschopnosti v podobě *OECD competitiveness indicators platform* (OCIP) [46]. Jeho konstrukce je zřejmá z následujícího obrázku.

Obr. č. 1 **OECD platforma indikátorů konkurenceschopnosti**



Evropská unie

Za hlavní faktor hospodářského růstu EU je považován růst konkurenceschopnosti národních ekonomik a v jejich rámci pak konkurenceschopné firmy všech velikostí.

Slovník EU pod pojmem konkurenceschopnost uvádí: „Konkurenceschopná ekonomika je ekonomikou s trvalým vysokým tempem růstu produktivity“ a zároveň doplňuje, že růst produktivity bude závislý zejména na strukturálních změnách v průmyslu a Unie jako celek musí podávat lepší výkon než konkurence, pokud jde o výzkum a inovace, informační a komunikační technologie, podnikání, hospodářskou soutěž, vzdělávání a odbornou přípravu [38].

EU každoročně od r. 1997 sestavuje zprávu o konkurenceschopnosti členských států, která poskytuje informace o konkurenceschopnosti EU jako celku a hodnotí konkurenceschopnost jednotlivých členských států. Mezi klíčové hodnotící oblasti patří:

- investice a přístup k financím,
- inovace a veřejná správa,
- energie, suroviny a udržitelnost,
- přístup na zahraniční trhy, k infrastruktuře a službám.

Zpráva rozděluje země EU do čtyř skupin:

- vysoká úroveň konkurenceschopnosti a dále je indikováno její zlepšování,
- vysoká úroveň konkurenceschopnosti, ale je indikována stagnace, nebo dokonce pokles,
- mírná konkurenceschopnost, ale je indikováno zlepšování,
- mírná konkurenceschopnost, ale je indikována stagnace, nebo dokonce pokles.

Konkurenční výhody EU zůstávají dlouhodobě neměnné: kvalifikovaná pracovní síla, inovace, složité výrobky vysoké kvality. Nevýhody jsou spatřovány ve vysokých výrobních nákladech, nedostatku investic, resp. jejich financování (zvláště pro malé inovativní podniky, které nemají dostatečnou historii pro poskytování úvěrů, komplikovaná veřejná správa v řadě zemí (daně, vymahatelnost práva, korupce, nestabilita cen energie, surovin).

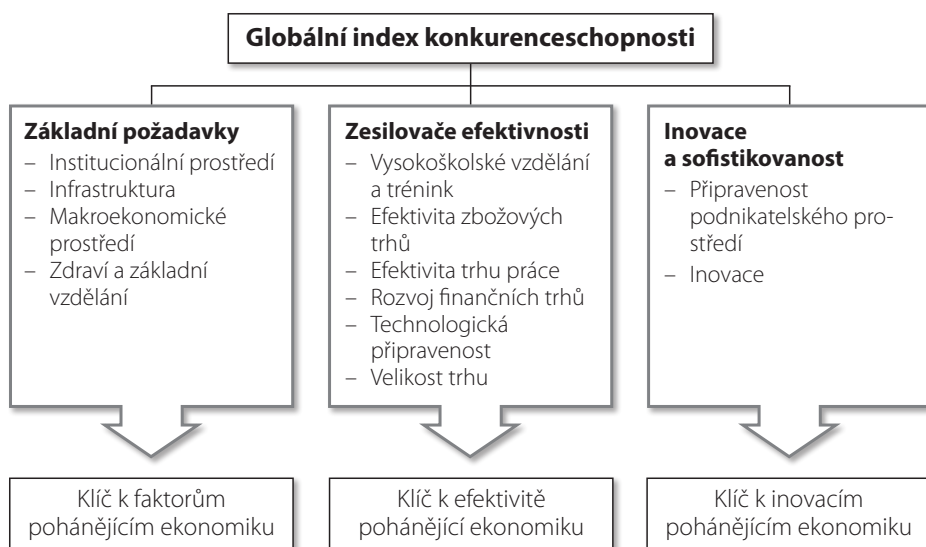
Poslední dostupné hodnocení konkurenceschopnosti EU⁵ uvádí, že v příštím desetiletí devadesát procent nové poptávky bude generováno mimo Evropu, což činí internacionalizaci firem nepostradatelným strategickým prvkem. Klíčovou úlohu budou sehrávat globální hodnotové řetězce, které kombinují úlohu produktů, služeb a procesů inovací. Systémy pro podporu inovací se musí dále zdokonalovat, jako problematické jsou spatřovány nízké investice a samotná spolupráce mezi vědeckou komunitou (výzkumem) a podnikatelskou sférou, dále nedostatečná práce s talenty (pracovní podmínky, konkurenční mzdy, mobilita).

Světové ekonomické fórum

V rámci aktivit Světového ekonomického fóra (WEF) jsou připravovány zprávy o konkurenceschopnosti. V úvodních pasážích zprávy je uvedena i definice konkurenceschopnosti:⁶ „Konkurenceschopnost jako soubor institucí, politik a faktorů, které determinují úroveň produktivity země. Úroveň produktivity, naopak, nastaví úroveň prosperity, kterou lze získat prostřednictvím hospo-

dářství. Úroveň produktivity také určuje míru výnosu z investic v ekonomice, což je základní hnací silou míry jejího růstu. Jinými slovy, konkurenceschopnější ekonomika je ta, která má větší pravděpodobnost udržení růstu. Pojem konkurenceschopnost tedy zahrnuje statické a dynamické složky. Takže produktivitu země určuje její schopnost udržovat vysokou úroveň příjmů, to je také jeden z hlavních determinantů návratnosti jejích investic, která je jedním z klíčových faktorů vysvětlujících růstový potenciál ekonomiky“ [52].

Obr. č. 2 **Aspekty hodnocení konkurenceschopnosti národní ekonomiky podle WEF/GCI**



Hodnocení konkurenceschopnosti WEF se uskutečňuje od r. 1979 a každoročně vydává hodnotící zprávu o konkurenceschopnosti národních ekonomik.⁷ Za svou existenci hodnocení konkurenceschopnosti prošlo vývojem, zvyšuje se i počet hodnocených zemí. V současnosti se hodnocení opírá o globální index konkurenceschopnosti [*Global Competitiveness Index – GCI*]. Mezi tematické okruhy (pilíře) hodnocení jsou zařazeny: úroveň fungování veřejných institucí, úroveň infrastruktury, makroekonomická stabilita, úroveň zdravotnictví a základního školství, úroveň vysokoškolského vzdělání, efektivnost tržních podmínek, efektivita trhu práce, rozvoj finančních trhů, technologická připravenost, velikost trhů, sofistikovanost podniků, inovace.

Tab. č. 1 **Žebříček deseti zemí s nejlepší konkurenceschopností dle WEF/GCI**

	r. 2010–11	r. 2011–12	r. 2012–13	r. 2013–14	r. 2014–15
1.	Švýcarsko	Švýcarsko	Švýcarsko	Švýcarsko	Švýcarsko
2.	Švédsko	Singapur	Singapur	Singapur	Singapur
3.	Singapur	Švédsko	Finsko	Finsko	USA
4.	USA	Finsko	Švédsko	Německo	Finsko
5.	Německo	USA	Nizozemí	USA	Německo
6.	Japonsko	Německo	Německo	Švédsko	Japonsko
7.	Finsko	Nizozemí	USA	Hongkong	Hongkong
8.	Nizozemí	Dánsko	Velká Británie	Nizozemí	Nizozemí
9.	Dánsko	Japonsko	Hongkong	Japonsko	Velká Británie
10.	Kanada	Velká Británie	Japonsko	USA	Švédsko

Zdroj: žebříčky WEF/GCI

IMD

Mezinárodní institut pro rozvoj managementu (IMD) své zkušenosti s konkurenceschopností a jejím posuzováním uvedl v samostatném materiálu [43], ve kterém více než úvahy o vývoji přístupů k definování konkurenceschopnosti si zaslouží pozornost deset zlatých pravidel pro konkurenceschopnost zemí:

- vytvoření stabilního předvídatelného legislativního a správního prostředí,
- zajistit rychlost, transparentnost a odpovědnost státní správy, stejně jako podmínky pro snadné podnikání,
- neustálé investování do rozvoje a udržování infrastruktury jak ekonomické (silniční, letecké, telekomunikační atd.), tak i sociální (zdravotní, vzdělávání, důchody atd.),
- posilování střední třídy je klíčovým zdrojem prosperity a dlouhodobé stability,
- udržování vyváženého vztahu mezi úrovní mezd, produktivitou a zdaněním,
- rozvíjení soukromého středně velkého podnikání je klíčovým prvkem rozmanitosti v ekonomice,
- rozvíjení místního trhu podporou soukromých úspor a domácích investic,
- vyvážení agresivity na mezinárodních trzích pomocí atraktivity dosažované díky aktivitám přidávajícím hodnotu,
- protiváhou výhody globalizace musí být zachování sociální soudržnosti a hodnotového systému,

- vrácení vždy hmatatelných známek úspěšné konkurenceschopnosti lidem tím, že poskytnou vyšší blahobyt pro všechny.

Hodnocení mezinárodní konkurenceschopnosti IMD je realizováno od r. 1989 v podobě ročenky světové konkurenceschopnosti [World Competitiveness Yearbook /WCY]. Na stránkách IMD je k dispozici i přístup k on-line verzi WCY,⁸ která umožňuje přístup k informacím z hodnocení národních ekonomik v čase (v současnosti je k dispozici pro 59 zemí).

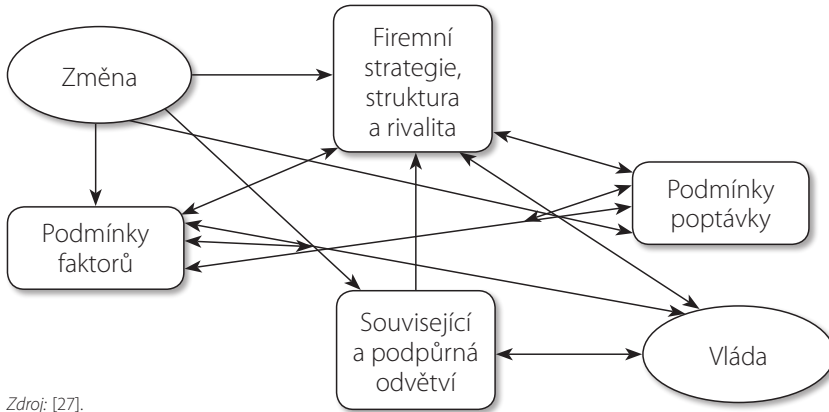
Michal Porter

Profesor Porter⁹ na počátku osmdesátých let minulého století publikoval stať věnovanou konkurenceschopnosti, a jak sám přiznává, zaměřené zejména na hospodářskou soutěž na mikroúrovni. Jinými slovy, zajímal se o to, jak si mohou podniky konkurovat na jednotlivých trzích. Dle jeho názoru se nedají tyto zkušenosti přenést na konkurenceschopnost na národní úrovni.

Na počátku devadesátých let Porter rozšířil své studie [27] týkající se konkurence podniků na celá odvětví (shluky odvětví – klastry) a jejich konkurenční chování v regionech a zemích. Určil čtyři interní faktory, které ovlivňují konkurenceschopnost, a dva faktory vnější a vzájemné vztahy mezi nimi prezentoval v podobě **modelu diamantu** (viz následující obrázek):

- podmínky faktorů – lidské zdroje, znalosti, materiálové zdroje, kapitálové zdroje, infrastruktura,
- podmínky poptávky – situace na domácím trhu, kdy zákazníci nutí podniky inovovat a vytvořit konkurenceschopné produkty,
- firemní strategie, struktura a rivalita – strategické cíle podniků, způsob jejich řízení, interní soupeření, to vše vytváří tlak pro inovace a tím zvyšování konkurenceschopnosti,
- související a podpůrná odvětví – mohou představovat prostor pro outsourcing a tím poskytovat nákladově výhodné vstupy a podílet se na procesu inovací,
- vláda – jako první vnější faktor může ovlivnit prakticky každý z výše uvedených faktorů, zejména výrobní faktory i domácí poptávku, vládní intervence též mohou mít vliv na konkurenceschopnost,
- změny – jde o události, které nastávají mimo kontrolu podniků, vytvářejí diskontinuity, které mohou mít pozitivní, ale i negativní vliv na konkurenční pozici.

Obr. č. 3 Porterův model diamantu



Zdroj: [27].

V podstatě byly výše uvedené faktory konkurenceschopnosti – původně určené pro klastry – následně přijaty i za faktory národní konkurenceschopnosti.¹⁰ Přínos Michaela Portera pro vymezení pojetí konkurenceschopnosti spočívá v zdůrazňování významu konkurenceschopnosti na mikroekonomické úrovni. Porter zdůrazňuje, že pouze firmy mohou vytvářet bohatství – vlády, nevládní organizace a vysoké školy nemohou vytvářet bohatství.¹¹

Pro pozitivní hodnocení mezinárodní konkurenceschopnosti nestačí, aby země byla makroekonomicky stabilní, velmi dobře fungovaly státní instituce, důležitá je efektivnost podnikatelské sféry, tj. výkon na jednotku pracovní síly a kapitálu. Vlády by měly působit jako katalyzátor, který pomáhá společností zlepšit jejich konkurenční postavení, ovšem za klíčovou metriku hodnocení konkurenceschopnosti považuje Porter produktivitu zdrojů využívaných v daném místě.¹² To, že podniky či celé ekonomiky jsou nuceny v zájmu udržení své pozice v mezinárodní soutěži snižovat ceny, není signálem dosahování konkurenceschopnosti, ale spíše znamením jejich nedostatečné konkurenceschopnosti. Za limitující faktor rozvoje národní ekonomiky nelze považovat vlastní kapitál. Porter upozorňuje, že pokud se ukazuje, že národní ekonomický prostor skýtá příležitost pro zhodnocení kapitálu, lze si jej opatřit na mezinárodních kapitálových trzích. Za zmínku stojí též Porterův názor, že se liší vnímání konkurenceschopnosti na úrovni podnikové a na úrovni národní. Hospodářská soutěž na národní úrovni je hra s kladným součtem, zatímco hospodářská soutěž mezi soupeřícími firmami je hra s nulovým součtem [28].

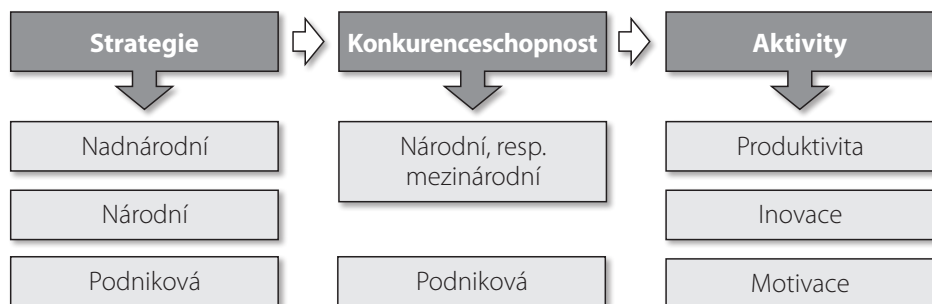


Patrně by nebyl problém najít i další vymezení pojmu konkurenceschopnost a další názory, jak ji hodnotit. S vědomím jisté generalizace lze současné poznatky zobecnit do následujících závěrů: konkurenceschopnost jednotlivé země bude záviset zejména na její produktivitě a rozumné makroekonomické politice, která vytváří vhodné podmínky pro prosperující ekonomiku i celou společnost.

Konkurenceschopnost z makroekonomického pohledu má ovšem své základy v mikroekonomice, v zdravém podnikatelském prostředí a kvalitativní úrovni (konkurenceschopnosti) jednotlivých podnikatelských subjektů. Klíčové pro jejich prosperitu budou takové pojmy, jako jsou produktivita, inovace a motivace (viz následující obrázek).

V případě komplexního pohledu na mezinárodní konkurenceschopnost země, zahrnující jak aspekt ekonomické úspěšnosti, tak i aspekt blaha občanů, pak výše uvedené musí platit i pro politický systém a fungování institucí a regionálních subjektů státní a veřejné správy.¹³

Obr. č. 4 **Vztah mezi strategií, konkurenceschopností a faktory jejího naplňování**



Zdroj: autor

1.2 Tlak na zvyšování konkurenceschopnosti

Vstup do třetího tisíciletí vyvolal řadu otázek. Nicméně úspěšný vývoj ekonomiky signalizoval, že světovému hospodářství se daří, a nikdo netušil, že za sedm osm let se situace dramaticky změní, a to natolik, že se začne zvažovat, zda existující model řízení ekonomiky je ten správný.

Důsledkem prohlubujících se globalizačních procesů je klesající autonomie a nezávislost národních ekonomik. Čím je národní ekonomika otevřenější (má nedostatek nerostných surovin, malý domácí trh), tím více je její

fungování závislé na zapojení do mezinárodních ekonomických vztahů a tím je též více závislá na všech změnách vnějšího ekonomického prostředí.

Ve světové ekonomice vykryštovali tři klíčoví hráči:

- ekonomika USA,
- ekonomika EU a
- ekonomiky tzv. rychle se rozvíjejících zemí – RRZ.¹⁴

Zatímco první dva hráči mají dosud značný ekonomický potenciál, nelze přehlédnout tu skutečnost, že tempa jejich hospodářského vývoje jsou několikrát nižší, než je vývoj RRZ.

Je to tedy zejména soudobý vývoj světové ekonomiky, který prochází v posledních letech proměnami a který nutí ekonomiky vyspělých zemí věnovat zvýšenou pozornost své konkurenceschopnosti.

Není pochyb o tom, že mezi významné soudobé faktory růstu národních ekonomik lze považovat:

- surovinové bohatství,
- výhodnou polohu, klimatické podmínky,
- nízké náklady (suroviny, energie, pracovní síla),
- silný vnitřní trh/export,
- inovace.

Vyspělé ekonomiky zpravidla neoplývají výrazným surovinovým bohatstvím, jejich výrobní potenciál je obvykle výrazně vyšší, než je adekvátní místní poptávka. Za tohoto stavu se národohospodáři i vrcholový management firem musí zajímat o to, v čem je jejich komparativní výhoda, v čem by měli být konkurenceschopní. Je zřejmé, že jistý růstový potenciál nabízí poloha (moře, hory pro cestovní ruch, turistiku, sporty), nezanedbatelnou úlohu mohou mít nízké výrobní náklady (bohužel obvykle dočasnou). Místní utrácení v podobě jak veřejných výdajů, tak výdajů domácností sehrává též důležitou roli, byť je citlivé, a do značné míry závislé na hospodářském růstu či propadu. Většina vyspělých ekonomik jak na podnikové, tak národní úrovni si uvědomuje, že disproporci mezi disponibilními kapacitami a místní poptávkou může dlouhodobě řešit jen exportem. Zde se v současnosti nabízejí dvě cesty: export na nenasyčené trhy, které jsou obvykle značně rizikové, nebo export na trhy rychle se rozvíjejících zemí. Ty ovšem stále rostoucí podíl standardní

produkce zvládají zabezpečovat sami, a dokonce ji i vyvážet. Takže šanci na úspěch na těchto trzích mají technicky náročné výrobky (high-produkce) nebo výrobky zajímavé designem, nové výrobky apod. Odtud je jen krůček k inovacím jako soudobému nejdůležitějšímu faktoru růstu.

1.2.1 Soudobý stav světové ekonomiky

Politická polarita mezi Východem a Západem, která byla v průběhu devadesátých let utlumena, byla do jisté míry nahrazena polaritou ekonomickou – rozdíly mezi bohatými a chudými státy. Na počátku nového milénia se ovšem stále výrazněji hlásí o slovo další subjekt – rychle se rozvíjející ekonomiky.

Tab. č. 2 Vývoj HDP ve vybraných zemích světa

	USA	EU	IT	FR	UK	SRN	BRZ	RF	Indie	Čína	ČR
2005	3,6	1,5	0,7	1,9	2,2	0,8	3,2	6,4	9,2	10,1	6,4
2006	3,2	2,4	2,0	2,2	2,9	3,4	4,0	8,2	9,8	9,9	6,9
2007	2,2	2,9	1,5	2,4	2,6	2,7	6,1	8,5	9,4	11,1	5,5
2008	1,7	1,6	-1,3	0,2	0,5	1,0	5,1	5,2	7,4	9,6	2,7
2009	-2,9	-3,9	-5,0	-2,6	-4,9	-4,7	-0,2	-7,9	5,4	8,7	-4,8
2010	2,2	0,7	1,1	1,6	1,9	3,6	7,5	4,1	8,7	10,0	2,3
2011	1,7	1,5	0,2	1,5	0,9	3,0	3,5	4,3	7,3	9,6	2,0
2012	1,5	-0,9	-2,7	0,0	0,5	0,4	0,9	2,1	5,3	7,8	-0,9
2013	2,0	0,4	-0,8	1,0	1,9	1,1	2,1	2,0	4,8	7,7	-0,5
2014	2,4	0,9	-0,5	0,0	2,3	1,6	-0,2	0,4	6,6	7,3	2,0

(IT – Itálie, FR – Francie, UK – Velká Británie, BRZ – Brazílie, RF – Ruská federace.)

Zdroj: <http://www.tradingeconomics.com>, pro ČR www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr

Z tabulky č. 2 lze vysledovat dva klíčové závěry:

- kritický pro většinu ekonomik byl zvláště r. 2009,
- krizový vývoj se prakticky nedotkl Číny a Indie, proto se někdy nehovoří o celosvětovém charakteru finanční krize,
- v první polovině druhé dekády dochází ke křehkému oživení světové ekonomiky, ekonomiky Indie a Číny si drží stále velmi dobré růstové tempo.

Ačkoliv kapacita celosvětového trhu je obrovská, nelze přehlédnout, že se o ni ucházejí nejen vyspělé ekonomiky reprezentované USA a EU, ale stále častěji i rychle se rozvíjející země (RRZ). Jestliže za poslední léta se tra-

diční průmyslové země smířily s tím, že jim rychle se rozvíjející ekonomiky úspěšně konkurují a dodávají na národní trhy jejich spotřební zboží (textil, obuv, hračky), jisté rozčarování způsobují další dodávané produkty (elektronika) a klesající zájem ze strany RRZ o vysoce sofistikované výrobky, které si často a mnohem levněji jsou schopny též sami vyrobit.

Na druhé straně se ekonomiky vyspělých zemí potýkají s nestabilitou svého finančního sektoru, jejíž řešení je v současnosti považováno za jednu ze základních podmínek dalšího rozvoje. Není to jen eurozóna, která s notným zpožděním a opatrně reaguje na dluhovou krizi zpravidla opatrnou restriktivní politikou a která musela přiznat, že její bankovní systém má řadu trhlin. I vládní garnitury USA a Japonska neprovedly nutné reformy ve fiskální oblasti a finančním řízení státu.

Tab. č. 3 **Zadlužení veřejných financí (vládní dluh vůči HDP) za r. 2013, v procentech**

JAP	USA	Eurozóna	SRN	FR	UK	IT	RF	BRZ	Indie	Čína	ČR
224	101	91	71	92	87	128	14	56	68	22	43

Vedle finanční nestability jsou za rizikové faktory růstu považovány i další skutečnosti, jako jsou prudký příliv kapitálu do Asie a Jižní Ameriky a naopak omezování investičních aktivit v rozvinutých zemích, nerovnováha obchodních bilancí, rychlý pohyb měnových kursů a v neposlední řadě i vysoké ceny řady důležitých komodit a potravin. Nelze přehlédnout i tu skutečnost, že lidé ve vyspělých ekonomikách si zvykli na vysoký sociální standard, konzumní společnost (která se nechová vždy nejehospodárněji), chtějí se bavit, užívat si života (mít četné zážitky) – to jsou činitele, které srážejí výkonnost vyspělých ekonomik.

Navíc se k J. E. Stiglitzovi¹⁵ přidávají i další američtí ekonomové, kteří upozorňují na rostoucí **příjmovou nerovnost**. V posledním období Nouriel Roubini¹⁶ konstatuje, že domácnosti a chudší obyvatelé, kteří žijí hlavně ze svých pracovních příjmů, mají větší mezní sklon ke spotřebě než korporace, bohaté domácnosti a ti, kteří žijí z investičních příjmů. Nerovnost také živí protesty po celém světě, politická a sociální nestabilita by mohla pro ekonomický růst představovat další riziko.

Dluh ekonomického výzkumu a teorie

Závažným problémem je, že chybějí fundované teoretické studie, které by zmapovaly, v čem jsou příčiny současného úspěchu rychle se rozvíjejících