

# **Analýza netechnologických inovací v zemích Visegrádské skupiny**

Petr Kojecký

---

Bakalářská práce  
2014

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva  
akademický rok: 2013/2014

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petr Kojecký**  
Osobní číslo: **M11299**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza netechnologických inovací v zemích  
Visegrádské skupiny**

Zásady pro vypracování:

Úvod

### I. Teoretická část

- Představte základní teoretické přístupy oblasti netechnologických inovací.

### II. Praktická část

- Analyzujte současný stav a rozvoj netechnologických inovací v zemích Visegrádské skupiny.
- Zhodnoťte možnosti podpory netechnologických inovací v rámci legislativ jednotlivých zemí a Evropské unie.
- Navrhněte opatření vedoucí ke zlepšení podpory netechnologických inovací.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**HEŘMAN, Jan, Olga HOROVÁ a Martina JAKL. Průmyslové inovace. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2008, 259 s. ISBN 978-80-245-1445-1.**  
**KLÍMOVÁ, Viktorie. Inovační procesy. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2006, 180 s. Distanční studijní opora. ISBN 80-210-4166-8.**  
**Oslo manual: guidelines for collecting and interpreting innovation data. 3. vyd. Paris: Statistical Office of the European Communities, 2005, 162 s. ISBN 978-926-4013-087.**  
**VLČEK, Radim. Management hodnotových inovací. Praha: Management Press, 2008, 239 s. ISBN 978-80-7261-164-5.**  
**ŽIŽLAVSKÝ, Ondřej. Manuál hodnocení inovační výkonnosti. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012, 55 s. ISBN 978-80-7204-796-3.**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Lukáš Danko**  
Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva  
Datum zadání bakalářské práce: **17. února 2014**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **16. května 2014**

Ve Zlíně dne 17. února 2014

  
prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



  
doc. RNDr. Oldřich Hájek, Ph.D.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

<sup>1</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledek obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

<sup>3</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

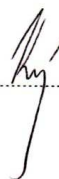
- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

19.5.2014



<sup>4</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídně k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Cílem této práce je představit netechnologické inovace v kontextu zemí Visegrádské skupiny.

Teoretická část představuje inovační teorií obecně, dále definuje úskalí plynoucí z doposud ne zcela známého rozdělení inovací a jakým způsobem k tomuto přistupovat.

Praktická část nejprve podrobně zkoumá strategické dokumenty sledovaných zemí, za účelem vyhledání oblastí podpory netechnologických inovací, dále pak analyzuje netechnologickou inovační výkonnost za sledované období.

**Klíčová slova:** netechnologické, netechnické, inovace, organizační, marketingové, Visegrádská skupina, Visegrádská čtyřka

## **ABSTRACT**

The aim of this paper is to introduce non-technological innovation in the countries of the Visegrad Group.

The theoretical part presents innovative theories in general and defines the pitfalls resulting from not yet fully known classification of innovations and how to approach this.

Practical part first examines in detail the strategic documents of the countries surveyed, in order to find areas supporting non-technological innovation, then further analyzes non-technological innovation performance during the reference period.

**Keywords:** non-technological, non-technical, innovation, organisational, marketing, Visegrád Group, Visegrád Four

Rád bych zde poděkoval vedoucímu bakalářské práce, Ing. Lukáši Dankovi, za odborné vedení práce, vždy velmi ochotnou spolupráci a cenné rady.

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 OBECNÉ VYSVĚTLENÍ POJMU INOVACE</b> .....	<b>12</b>
1.1 ODLIŠENÍ INOVACE A INVENCE .....	12
<b>2 INOVACE PODLE J. A. SCHUMPETERA</b> .....	<b>13</b>
<b>3 DALŠÍ VYMEZENÍ INOVACÍ</b> .....	<b>15</b>
<b>4 INOVAČNÍ ŘÁDY F. VALENTY</b> .....	<b>16</b>
4.1 DEGENERACE A REGENERACE .....	16
4.2 RACIONALIZAČNÍ INOVACE .....	16
4.3 KVALITATIVNÍ KONTINUÁLNÍ INOVACE.....	17
4.4 KVALITATIVNÍ DISKONTINUÁLNÍ INOVACE.....	18
4.5 TECHNOLOGICKÝ PŘEVRAAT .....	19
<b>5 KLASIFIKACE INOVACÍ PODLE OECD</b> .....	<b>20</b>
5.1 TECHNOLOGICKÉ INOVACE.....	20
5.1.1 Produktové inovace .....	20
5.1.2 Procesní inovace.....	22
5.2 NETECHNOLOGICKÉ INOVACE .....	22
5.2.1 Marketingové inovace .....	22
5.2.2 Organizační inovace.....	23
<b>6 CO NEJSOU INOVACE</b> .....	<b>24</b>
6.1 SEZÓNŇNÍ A DALŠÍ CYKICKÉ ZMĚNY .....	24
6.2 ZAKÁZKOVÉ ÚPRAVY .....	24
6.3 ÚPUŠTĚNÍ OD PROCESŮ/METOD .....	24
6.4 NÁHRADA NEBO OBMĚNA KAPITÁLU .....	24
6.5 ÚPRAVY CEN VÝCHOZÍCH SUROVIN.....	24
6.6 OBCHODOVÁNÍ S NOVÝMI NEBO VÝRAZNĚ VYLEPŠENÝMI PRODUKTY.....	25
<b>7 ODLIŠENÍ MEZI RŮZNÝMI TYPY INOVACÍ</b> .....	<b>26</b>
7.1 ROZLIŠENÍ MEZI PRODUKTOVOU A PROCESNÍ INOVACÍ .....	26
7.2 ROZLIŠENÍ MEZI PRODUKTOVOU A MARKETINGOVOU INOVACÍ .....	26
7.3 ROZLIŠENÍ MEZI PROCESNÍ A MARKETINGOVOU INOVACÍ .....	26
7.4 ROZLIŠENÍ MEZI PROCESNÍ A ORGANIZAČNÍ INOVACÍ .....	27
<b>8 DALŠÍ POJMY SOUVISEJÍCÍ S INOVACEMI</b> .....	<b>28</b>
8.1 INOVAČNÍ VÝKONOST EKONOMICKÉHO SUBJEKTU .....	28
8.2 INOVAČNÍ VÝKONNOST A POTENCIÁL EKONOMICKÉHO SUBJEKTU.....	28
8.3 INOVAČNÍ PROCES .....	28
<b>9 ZDROJE INOVACÍ</b> .....	<b>30</b>
9.1 NEČEKANÉ UDÁLOSTI.....	30
9.1.1 Nečekaný úspěch.....	30
9.1.2 Nečekaný neúspěch.....	30



9.2	ROZPORY.....	31
9.2.1	Rozpor v ekonomické realitě .....	31
9.2.2	Rozpor mezi situací reálnou a situací předpokládanou.....	31
9.2.3	Rozpor mezi vynakládaným úsilím a očekáváním zákazníků .....	31
9.2.4	Rozpor v logice procesu.....	32
9.3	POTŘEBY PROCESU .....	32
9.4	OBOROVÉ A TRŽNÍ STRUKTURY .....	32
9.5	DEMOGRAFICKÉ FAKTORY .....	32
9.6	ZMĚNY POHLEDU NA SVĚT .....	33
9.7	NOVÉ ZNALOSTI .....	33
<b>10</b>	<b>VZTAH MEZI NETECHNOLOGICKÝMI A TECHNOLOGICKÝMI INOVACEMI.....</b>	<b>34</b>
<b>11</b>	<b>REGIONÁLNÍ INOVAČNÍ SYSTÉMY.....</b>	<b>35</b>
11.1	TRIPLE HELIX MODEL .....	36
<b>12</b>	<b>EKONOMICKÝ EFEKT NETECHNOLOGICKÝCH INOVACÍ.....</b>	<b>38</b>
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>40</b>
<b>13</b>	<b>NETECHNOLOGICKÉ INOVACE VE STRATEGICKÝCH DOKUMENTECH .....</b>	<b>41</b>
13.1	METODIKA A ZDROJ DAT .....	41
13.2	EVROPSKÁ UNIE.....	42
13.2.1	Horizont 2020 – rámcový program pro výzkum a inovace.....	42
13.2.2	Porozumění a podpora inovací obchodních modelů (INSO-2-2014) .....	42
13.2.3	Inovace obchodních modelů MSP (INSO-10-2015).....	43
13.2.4	Ekonomický efekt Inovační Unie (INSO-3-2014).....	43
13.2.5	Inovační plán pro otevřené inovace a vědu 2.0 (INSO-4-2015) .....	43
13.2.6	Komunitní sociální inovace (INSO-5-2015).....	43
13.3	ČESKÁ REPUBLIKA .....	44
13.3.1	Návrh dohody o partnerství pro programové období 2014-2020.....	44
13.3.2	Strategie regionálního rozvoje ČR 2014-2020.....	44
13.3.3	Strategie mezinárodní konkurenceschopnosti České republiky pro období 2012 až 2020 .....	45
13.3.4	Národní program reforem České republiky 2013 .....	45
13.4	POLSKO .....	46
13.4.1	Národní strategie rozvoje 2020 .....	46
13.4.2	Národní strategie regionálního rozvoje 2010-2020.....	48
13.4.3	Dohoda o partnerství .....	49
13.4.4	Předpoklady pro Dohodu o partnerství .....	49
13.5	MAĎARSKO .....	49
13.5.1	Návrh partnerské dohody Maďarska.....	49
13.5.2	Investice do budoucnosti: Národní strategie výzkumu, vývoje a inovací 2013-2020.....	50
13.6	SLOVENSKO.....	50
13.6.1	Partnerská dohoda Slovenské republiky na roky 2014-2020.....	50
13.6.2	Národní program reforem Slovenské republiky 2013.....	51

13.6.3	Strategie výzkumu a inovací pro inteligentní specializaci Slovenské republiky .....	51
<b>14</b>	<b>NETECHNOLOGICKÉ INOVACE V EVROPSKÉ UNII .....</b>	<b>52</b>
14.1	METODIKA A ZDROJ DAT .....	52
14.2	NETECHNOLOGICKY INOVUJÍCÍ PODNIKY .....	52
14.3	INOVACE PODLE ZEMÍ V4 .....	54
14.3.1	Česká republika .....	54
14.3.2	Maďarsko .....	55
14.3.3	Polsko .....	55
14.3.4	Slovensko .....	56
14.4	ORGANIZAČNÍ A MARKETINGOVÉ INOVACE PODLE KLASIFIKACE CZ-NACE .....	57
14.5	DŮLEŽITÉ CÍLE ORGANIZAČNÍCH A MARKETINGOVÝCH INOVACÍ.....	60
<b>15</b>	<b>DOPORUČENÍ.....</b>	<b>64</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>66</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>67</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>73</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>74</b>

## ÚVOD

V současné době, nejenom v souvislosti s novým programových obdobím Evropské unie, slyšíme ze všech stran, že klíčem k ekonomickému růstu je vynikající postavení vědy a vůdčí postavení průmyslu. Této vysoké přidané hodnoty má být dosaženo zejména intenzivním vědeckým výzkumem, aplikovaným v praxi - inovacemi.

Téma bakalářské práce jsem si vybral zejména z důvodu, že vědecký výzkum nepředstavuje jediný prostředek ekonomického růstu. Kromě klasických, léta známých technologických inovací, týkajících se zejména fyzických vlastností produktů a podmínek jejich vzniku, existuje také skupina inovací netechnologických. Ty, jak název napovídá, pocházejí z potencionálně mnohem širšího okruhu původu. Může se jednat, podle současného pojetí metodiky, o inovace organizační (změna organizační struktury, nové metody sdílení znalostí, změna vztahů mezi podnikem a dodavateli apod.), inovace marketingové (významné změny v designu produktu, jeho balení, ocenění, způsobu prodeje nebo podpoře apod.), nebo méně známé inovace sociální, ekologické, otevřené a další.

Hlavním cílem této práce je analyzovat současný stav netechnologických inovací ve vybrané skupině zemí (Visegrádská skupina, dále jako V4), a to jak z pohledu strategických dokumentů, určujících prioritní oblasti rozvoje konkrétních zemí, tak z dostupných statistických dat získaných dotazníkovými šetřeními. Výsledek by měl podávat určitý přehled jednak o rozdílné inovační výkonnosti zemí V4, tak poskytnout ucelený přehled, jakým způsobem jsou, jsou-li vůbec, zahrnuty netechnologické inovace ve strategických dokumentech.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 OBECNÉ VYSVĚTLENÍ POJMU INOVACE

V tom nejzákladnějším významu můžeme pojem inovace chápat jako určitou změnu k lepšímu v nejrůznějších systémech. Tato změna musí být vědomě vykonaná jedincem – inovátorem - za účelem dosáhnout zlepšení daného procesu, případně života, a je tedy přirozenou součástí všech činností každého člověka.

Pojem inovace můžeme odvozovat z latinského slova „innovare“, znamenající obnovovat. Je patrné, že tento pojem znamená tedy nějakou novinku, novost či obnovu. V minulosti nebyl vždy inovacím přikládán podobný význam jako nyní, dokonce se můžeme setkat i s odporem vůči inovacím a veřejným odsouzením inovátorů, vycházejícího právě z nechuti ke změnám a odmítání nového. S postupným rozvojem společnosti se ovšem začala měnit i zažitá dogma, a inovativní jedinci naopak začali být vyzdvihováni za své nápady a myšlenky.

### 1.1 Odlišení inovace a invence

Často zaměňované pojmy inovace a invence (vynálezu) jsou sice provázané, jedná se ale o dva odlišné termíny. Invence je objev nového nápadu, zatímco inovace je jeho praktické využití. Žižlavský uvádí (2012, s. 14), že „invence je pouze prvním krokem v dlouhém procesu, v rámci kterého se dobrý nápad převádí do podoby široce použitelného a efektivního produktu. Invence a inovace mohou být úzce spojeny a následovat v rychlém sledu za sebou, často jsou však realizovány odděleně a může také trvat řadu let, než vynález najde své praktické uplatnění.“ Samotný technický objev nemusí tedy z ekonomického hlediska znamenat vůbec nic, pokud nedojde k jeho praktickému, tržnímu využití.

## 2 INOVACE PODLE J. A. SCHUMPETERA

V odborné literatuře se s inovacemi můžeme setkávat zejména od 60. let 20. století, předtím se teorií inovací zabýval zejména rakouský ekonom J. A. Schumpeter. Ačkoli se Schumpeter nezabýval přímo analýzou inovace a inovačního procesu, ale vlivem inovací na ekonomické veličiny, přesto jako jeden z prvních vytvořil klasifikaci absolutních (zcela nové myšlenky) inovací (Schumpeter, 2005, s. 84-92):

- 1) Výrobu nového výrobku, nebo zlepšení kvality existujícího výrobku
- 2) Zavedení nové výrobní metody – za předpokladu, že tato metoda nebyla v žádném případě objevena pomocí nových vědeckých poznatků
- 3) Vstup na nový trh – takový, kde předtím nedocházelo k prodeji specifického druhu výrobků, případně daný trh neexistoval vůbec
- 4) Použití nového, doposud neznámého druhu surovin, případně polotovarů, bez ohledu na to, jestli dané zdroje už existují, nebo je nejprve nutné je vytvořit
- 5) Vytvoření lepší organizační struktury výroby, včetně například vzniku monopolů, nebo naopak rozbití monopolů

Charakteristickým prvkem Schumpeterovy práce je jeho zaměření na vztah mezi inovacemi a kapitálem – základní podmínkou pro produkční účinek kapitálu je jeho neustálá obnova, Schumpeterova slavná „tvořivá destrukce“ – starý, neefektivní kapitál je skrze destruktivní změnu měněn na kapitál nový, kapitál starý je vyřazován na úkor kapitálu nového.

Schumpeter postupně rozlišil dva klíčové nositele inovací. Ve svých knihách *The Theory of Economic Development* (1934) a *Capitalism, Socialism and Democracy* (1942) popisuje dva rozdílné původce průmyslových inovací. Ve starší z nich za ně pokládá malé firmy podnikající ve vysoce kompetitivních prostředích (tato teorie bývá také nazývána Mark I), zatímco v pozdější jsou to právě velké firmy operující v oligopolech (Mark II). Tyto velké společnosti jsou později nahrazeny specializovanými výzkumnými ústavami (Keklik, 2003, s. 8).

Schumpeterova představa o inovaci se postupně vyvinula do představy inovace jako relativní novinky vůči určitému trhu, podniku, divizi apod., zatímco pozdější pojetí, představované u nás zejména profesorem F. Valentou, považuje za inovaci jakoukoliv změnu ve vnitřní struktuře výrobního organismu. Schumpeterova teorie nedokáže na rozdíl od Valentovy zahrnout často velmi jemné změny systému, s potenciálně velmi dalekosáhlými důsledky, o ignorování inovací dnes zahrnovaných pod inovace marketingové a organizační nemluvě.

Rozdíly mezi více či méně zásadními kvantitativními, a kvalitativními změnami, jsou podle F. Valenty různými řády inovací. „F. Valenta za řád inovace považuje jistý rozměr, jenž inovaci charakterizuje neboli různé „vzdálenosti“, o kterých se nové výrobky nebo jiné faktory či jiné činnosti vzdalují od jejich původního vztahu před inovací“ (Heřman, 2008, s. 19). Inovačním řádům F. Valenty se dále podrobně věnuje kapitola 4.

V současnosti se s pojmem inovace setkáme výlučně v tomto relativním smyslu.

### 3 DALŠÍ VYMEZENÍ INOVACÍ

Tak jako u většiny jiných vymezení, existuje i pro inovace velké množství nejrůznějších definic – obecně lze prohlásit, že co autor, to vlastní definice. Nemá smysl se zabývat velkým množstvím definic, pro lepší pochopení problematiky bude ale uvedeno několik nejzákladnějších, včetně definice OECD, ze kterých vychází praktická část této práce.

Zakladatel moderního managementu, Peter F. Drucker, definuje inovaci jako „specifický nástroj podnikatelů, prostředkem, jehož pomocí využívají změn jako příležitostí pro podnikání v odlišné oblasti nebo poskytování odlišných služeb. Mohou být prezentovány jako teoretická disciplína, které se lze naučit a které lze prakticky využívat. Podnikatelé musejí cílevědomě hledat zdroje inovací, to znamená změny a jejich symptomy, které jsou signálem příležitostí k úspěšným inovacím. A musejí znát a umět aplikovat principy úspěšných inovací“ (Drucker, 1993, 31).

Americký ekonom a profesor Harvardovy univerzity Michael Porter zase definuje inovace jako „Společnosti dosahují konkurenční výhody na základě aktu inovace. Přístupují k inovaci v jejím nejširším smyslu, včetně jak nových technologií, tak nových způsobů provádění věcí.“

Další z definic je definice podle Národní inovační strategie, vycházející s chápání inovací Evropské komise: "Inovace je obnova a rozšíření škály výrobků a služeb a s nimi spojených trhů, vytvoření nových metod výroby, dodávek a distribuce, zavedení změn řízení, organizace práce, pracovních podmínek a kvalifikace pracovní síly."

Manuál Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj, stanovující přesnou metodologii pro měření inovací, charakterizuje inovace jako „Inovace je implementace nových nebo významně zlepšených produktů (zboží nebo služeb) nebo procesů, nových marketingových metod nebo organizačních metod v obchodní činnosti, na pracovišti nebo externích vztazích. Minimálním požadavkem je, že produkt, proces, marketingová anebo organizační metoda musí být pro firmu nové (nebo významně zlepšené)“ (Klímová, 2006, s. 17).



## 4 INOVAČNÍ ŘÁDY F. VALENTY

František Valenta, dlouholetý pedagog VŠE v Praze, vytvořil ucelený systém inovačních řádů, kde je řád inovace považován za jistý stupeň vývojového procesu - pokud chápeme inovace jako určitou pozitivní změnu vůči výchozímu stavu, znamená to, že s každou další inovací se produkt/systém vzdaluje svému původnímu stavu. Tato vzdálenost bývá označována jako inovační řád. Toto měřítko vzdálenosti nové podoby výsledného produktu má kvalitativní povahu.

Valenta různé řady inovací rozděluje pěti skupin (Tab. 1).

### 4.1 Degenerace a regenerace

Vzhledem k neustálému opotřebování např. výrobních faktorů, musí docházet k jejich obnovování. Valenta (2011, s. 40) specificky zmiňuje údržbu a opravy strojů, u surovin a materiálů ochranu proti nejrůznějším přírodním vlivům. Regenerace je tedy považována za inovaci nultého řádu, zatímco přirozená degenerace za inovaci řádu záporného (v závislosti na síle a projevu degenerace).

### 4.2 Racionalizační inovace

Racionalizační inovace vyplývají ze snahy o racionálnější výrobu – nebo obecně o racionálnější provozování ekonomické činnosti, ať už se jedná skutečně o fyzickou výrobu, nebo o cokoliv jiného. Ve Valentově rozdělení jsou pod racionalizační inovace zahrnuty čtyři řady inovací:

Změna kvanta – nejjednodušší možnost zásahu do výroby a první řád inovací je způsobena prostým zvýšením počtu výrobních faktorů – ať už se jedná o množství strojů nebo dělníků, v případě marketingových inovací to může být například zvýšení počtu reklamních míst.

Intenzita – druhým řádem inovací je zvýšení intenzity – zrychlení prováděných operací.

Reorganizace – třetí řád mění zaběhnuté rozdělení činnosti, přesunuje pracovníky na jiná stanoviště/pobočky, upravuje pořadí operací.

Kvalitativní adaptace – posledním, čtvrtým inovačním řádem je změna kvalitativních znaků výrobku.

Tab. 1. Inovační řády podle F. Valenty

řád	označení	co se zachovává	co se mění	příklad
-n	degenerace	nic	úbytek vlastností	opotřebenění
0	regenerace	objekt	obnova vlastností	údržba opravy
<b>RACIONALIZACE</b>				
1	změna kvanta	všechny vlastnosti	četnost faktorů	další pracovní síly
2	intenzita	kvality a propojení	rychlost operací	zrychlený posun pásu
3	reorganizace	kvalitativní vlastnosti	dělba činnosti	přesuny operací
4	kvalitativní adaptace	kvalita pro uživatele	vazba na jiné faktory	technologická konstrukce
<b>KVALITATIVNÍ KONTINUÁLNÍ INOVACE</b>				
5	varianta	konstrukční řešení	díličí kvalita	rychlejší stroj
6	generace	konstrukční koncepce	konstrukční řešení	stroj s elektronikou
<b>KVALITATIVNÍ DISKONTINUÁLNÍ INOVACE</b>				
7	druh	princip technologie	konstrukční koncepce	tryskový stav
8	rod	příslušnost ke kmeni	princip technologie	vznášedlo
<b>TECHNOLOGICKÝ PŘEVRAŤ – MIKROTECHNOLOGIE</b>				
9	kmen	nic	přístup k přírodě	genová manipulace

Zdroj: Valenta, 2001, s. 46, vlastní zpracování

### 4.3 Kvalitativní kontinuální inovace

Pátým a šestým řádem je nová varianta a nová generace. Jedná se o kontinuální inovace, kdy jsou výrobky (nebo služby) vylepšovány kontinuálně a relativně pravidelně. Vzhledem

k obtížnosti určení, zda se jedná o novou variantu nebo generaci, sestavil Valenta (2001, s. 42-43) definici nové varianty a nové generace:

„Inovaci na úrovni nové varianty je přechod k výrobě (nebo užívání) takového výrobku, který se od nejbližší příbuzných (případně od dosud používaných) liší změnou jedné nebo několika funkčních vlastností, výhodnějších pro uživatele.“

„Inovaci na úrovni nové generace je zahájení výroby (nebo užití) takového nového výrobku (nebo výrobního faktoru), který se od nejbližší příbuzných jiných výrobků (resp. dosud používaných výrobních faktorů) odlišuje zcela novým konstrukčním (či jinak definovaným) řešením všech jeho pracovních i obslužných funkcí, rozhodných pro uživatele.“

Nová varianta si tedy zachovává původní konstrukční řešení (nebo jiné původní znaky, hovoříme-li o inovacích netýkajících se fyzických výrobků), zatímco nová generace si zachovává pouze koncepční řešení požadovaných funkcí, které zůstává stejné všem generacím jednoho druhu výrobku.

V novými variantami souvisí taktéž tzv. subvarianta – jedná se o méně podstatnou změnu výrobku, zahrnující např. úprava tvaru nebo barvy.

#### **4.4 Kvalitativní diskontinuální inovace**

Zatímco předchozí skupina v zásadě jen vylepšovala už existující, v případě diskontinuálních inovací zde dochází ke zlomovému vývoji, kdy původní výrobek není nahrazován novým, vylepšeným, ale z mnoha různých důvodů dochází ke vzniku nového, unikátního výrobku, předtím nepoznaného.

Valenta definoval nový druh jako „Inovaci na úrovni nového druhu je zahájení výroby (nebo užití) takového nového výrobku, který řeší pracovní funkce na bázi zcela nové koncepce při zachování původního technologického principu“ (Valenta, 2001, s. 43)

Možným příkladem může být elektromobil namísto klasického automobilu se spalovacím motorem – technologický princip zůstává zachován (stále se jedná o automobil s převážným využitím stávajícího konstrukčního řešení), mění se konstrukční koncepce (místo spalování benzínu jsou použity elektromotory).

Nový rod je pro Valentu „zahájení výroby (případně užití) nového výrobku, kterým se realizuje zcela nový technologický princip na bázi jistého kmene technologií.“

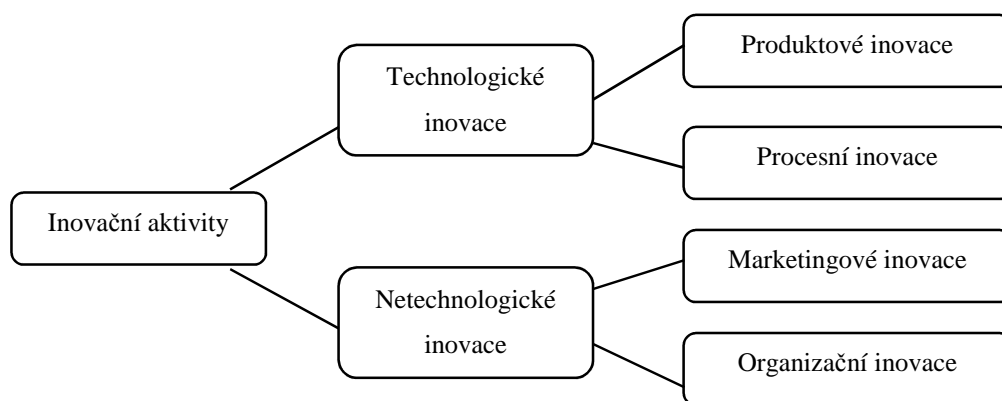
Příkladem je například vznášedlo – využití dříve nepoužitého technologického principu (vzduchových balónů a vrtulí), příslušnost ke kmeni dopravních prostředků zůstává zachována.

#### **4.5 Technologický převrat**

Posledním řádem inovací je nový kmen – jedná se o zcela odlišný přístup k technologiím, kdy namísto změny části stávajícího řešení dochází k „zahazení“ dosavadních poznatků a aplikuje se zcela nové pojetí, předtím nepoznané. Příkladem může být využití tranzistorů v druhé polovině 20. století, nebo nanotechnologie. Obě technologie zásadním způsobem mění dostupné možnosti a dávají vzniknout novým odvětvím.

## 5 KLASIFIKACE INOVACÍ PODLE OECD

Tato práce vychází z dělení inovací tak, jak je chápe metodická příručka OECD pro měření inovací ve firmách, tzv. Oslo manuál, kde jsou inovace děleny na technologické a netechnologické (někdy bývá taktéž uváděno technické a netechnické). Toto základní dělení se dále dělí v případě technologických na produktové a procesní, a marketingové a organizační v případě netechnologických (Obr. 1).



Obr. 1 Klasifikace inovací podle OECD, Zdroj: Oslo manuál, 2005, s. 48-51, vlastní zpracování

Nejzásadnějším rozdílem těchto dvou základních skupin je jejich prvotní zaměření – technologické jsou zaměřeny na produkt z fyzického pohledu, na jeho „hmatatelné vlastnosti“, případně na procesy předcházející fyzickému vzniku produktu. Naopak inovace netechnologické povahy se týkají „věcí okolo“ – nesouvisí přímo s fyzickou stránkou produktu, ale zabývají se organizací procesů nesouvisejících přímo s výrobou produktu, případně souvisejících s jeho prodejem a propagací.

### 5.1 Technologické inovace

Technologické inovace vytvářejí nové postupy, produkty a důležité technické změny v produktech a postupech. Inovace se považuje za zavedenou v okamžiku, kdy dojde buď k uvedení inovovaného produktu na trh, nebo je úspěšně využita ve výrobním procesu.

#### 5.1.1 Produktové inovace

Manuál definuje tyto inovace jako „uvedení produktů nebo služeb s novými nebo výrazně vylepšenými vlastnostmi, zahrnující výrazné vylepšení v technických specifikacích,

komponentech, materiálech, softwaru, uživatelské přívětivosti nebo dalších funkčních charakteristikách“ (Oslo manuál, 2005, s. 48).

„Výrazně vylepšených vlastností“, jak je uváděno v definici, je možné dosáhnout např. změnou použitého materiálu (např. uhlíková vlákna místo hliníku v letectví), výměnou jednotlivých komponentů většího celku (např. rychlejší procesor u PC), softwaru (softwarová aktualizace přidávající další funkce nebo vylepšující staré) nebo zlepšení uživatelské přívětivosti (zpřehlednění UI nebo jiných ovládacích prvků, zjednodušení nastavení).

Pod produktovými inovace si můžeme také představit použití jak nových, předtím neznámých technologií (například 3D tiskárny), tak nové kombinace technologií už existujících (například kombinace mobilního telefonu a dotykového displeje). Není nutné, aby byly tyto novinky nové pro trh jako celek – stačí, aby byly nové pro konkrétní podnik.

Ačkoliv byly všechny příklady doposud uváděny u hmatatelných výrobků, produktové inovace se týkají i služeb – například jejich zrychlení, nebo zlepšení kvality, přidání nových funkcí už k existujícím službám, nebo uvedení služeb úplně nových. Jedním z příkladů v posledních letech je třeba obrovský rozvoj internetového bankovníctví.

Podle Theodora (2011, s. 3) bývá nejčastěji základním podnětem pro vznik produktových inovací konkurenční prostředí, ve kterém se inovující podniky nacházejí. Vzájemná konkurence nutí podnik k neustálému inovování a vydávání nových produktů, aby si udržel lepší postavení než má jeho konkurence. Podnik jednak reaguje na požadavky samotných zákazníků, co se týče konkrétní podoby inovací, nebo inovuje podle vlastní vnitřní logiky a pak tyto, mnohdy velmi radikálně inovované produkty, zákazníkům nabízí. Někdy tak dochází, zejména u rychle se technologicky vyvíjejících odvětví k situaci, kdy je zákazník, sotva seznámený s ovládním jednoho produktu, nucen naučit se používat produkt nový.

Jedna z podmnožin produktových inovací je změna designu výrobku – podle Oslo manuálu (2005, s. 48) se ale jedná o produktovou inovaci pouze v případě, že dojde i ke znatelné změně funkčních charakteristik produktu – v opačném případě se jedná o inovaci marketingovou.

### 5.1.2 Procesní inovace

Je to „implementace nové nebo výrazně vylepšené produkční nebo distribuční metody, včetně zásadních změn v technickém vybavení, zařízení a softwaru.“ (Oslo manuál, 2005, s. 49)

Jako příklady procesních inovací můžeme uvést například zavedení pásové výroby na přelomu století v továrnách Fordu, nebo technologie výroby skla „plavením“ vynalezená Alastaiem Pilkingtonem. V obou případech je výsledkem stejný produkt, jako před zavedením inovací (auto a opticky dokonalé sklo), ale díky změně výrobního procesu bylo možno tyto výrobky vyrobit rychleji, výrazně levněji a kvalitněji.

Vlček (2008, s. 209) uvádí jako základní podněty pro vznik procesních inovací potřeby vnitřních zákazníků, podniků jako produkujících subjektů a také potřeby některých stakeholderů. Z toho tedy vyplývá, že smyslem procesní inovace je snížení nákladů na produkci nebo distribuci jednotky produktu/služby, případně zvýšení kvality za stejných nákladů.

Pod procesní inovace řadíme taktéž různé podpůrné činnosti firmy – nákupy materiálu, účetnictví, IT a servisní údržba, a tak jako u produktových inovací, není nezbytné, aby byla inovace nová pro celý trh – stačí, když se jedná o inovaci v rámci jedné firmy.

Heřman (2008, s. 21) poukazuje, že v případě zavedení normy jakosti ISO 9001 <sup>1</sup>se automaticky nejedná o procesní inovaci – za ni můžeme považovat až skutečné výrazné zlepšení ve výrobě nebo nabídce zboží.

## 5.2 Netecnologické inovace

Vše co nelze začlenit pod proces fyzického vzniku produktu, patří pod netecnologické inovace. Dvojnásobně to platí v případě organizací nic fyzicky nevyrábějících, a poskytujících pouze nejrůznější služby.

### 5.2.1 Marketingové inovace

Jedná se o „Implementaci nových marketingových metod včetně výrazných změn v designu produktu nebo jeho balení, způsobu prodeje produktů a nastavení cen“ (Oslo manuál, 2005, s. 49)

---

<sup>1</sup> ISO 9001 – mezinárodní norma stanovující požadavky na udržení neměnné kvality výroby bez nutnosti testování každého výrobku

Pod „výraznými změnami v designu“ chápeme změny formy produktu a jeho vzhledu, nezasahující přímo do jeho funkčnosti nebo uživatelských charakteristik. Také se jedná o změny balení produktů, například u potravin nebo nápojů, případně designu, jako třeba u nábytku. Další z marketingových inovací jsou úpravy existujících příchutí nebo vzhledu např. potravin, ať už ve vztahu ke stávajícím zákazníkům, nebo za účelem proniknutí na nové odbytíště.

Důležitou částí marketingových inovací jsou nové prodejní kanály – zde se nejedná o logistickou stránku věci (transport, skladování), ale o způsob prodeje a vztah vůči zákazníkům. Jako příklady můžeme uvést novou, zajímavou prezentaci výrobků, product placement v médiích, nebo propagace výrobků celebritami.

Pod marketingové inovace patří také nové cenové strategie prodeje, nebo třeba zákaznické systémy, zahrnující věrnostní karty a bonusy, naopak sezónní, pravidelné a jiné rutinní změny ne – aby byly počítány, musely by být použity metody, které dříve podnikem nebyly používány. (ČSÚ, 2012)

### **5.2.2 Organizační inovace**

Podle Oslo manuálu (2005, s. 51) se jedná o „implementaci nových organizačních metod v obchodních aktivitách společnosti, organizaci pracoviště nebo vnějších vztazích“.

Smyslem této nové organizace práce je zejména snížení nákladů na administraci (tzn. nákladů nepřímo spojených s výrobou), zvýšení efektivity práce pomocí pohodlnějšího a pro zaměstnance uspokojivějšího pracovního prostředí, nebo snížení nákladů na suroviny.

Tak jako u všech typů inovací, i pro organizační platí pravidlo, že inovace musí být pro společnost novou, předtím nepoužitou.

Inovace pracovního prostředí zahrnují jakékoliv změny umožňující zaměstnancům lépe a efektivněji vykonávat pracovní činnost – od drobností jako je pohodlnější zařízení pracoviště nebo zvýšení bezpečnosti zavedením dodatečných ochranných pomůcek, po změnu pracovní doby nebo pravidelná setkání se zaměstnanci za účelem diskuze ohledně důležitých témat.



## **6 CO NEJSOU INOVACE**

Oslo manuál (2005, s. 56-57) také, z důvodů jednoznačné identifikace inovací, vysvětluje, kdy se nejedná o inovaci.

### **6.1 Sezónní a další cyklické změny**

V určitých oblastech podnikání, jako je třeba produkce oblečení nebo obuvi se setkáváme s cyklickými (sezónními) obměnami produktů – zejména jejich vzhledu. Tento typ změny není považován jak za produktovou, tak marketingovou inovaci. Například uvedení nové kolekce zimních bund by se inovací stalo až v případě vylepšeného materiálu nebo odlišného způsobu marketingu.

### **6.2 Zakázkové úpravy**

Pokud se nejedná o podstatné vylepšení funkčnosti výrobku, či odklon od běžné produkce, nejedná se v případě úprav na míru, tzv. kustomizaci, o inovaci – např. možnost výběru dodatečné výbavy u prodeje automobilů.

### **6.3 Upuštění od procesů/metod**

Pokud společnost zjistí, že jí využívaná technologie, metoda atd., je pro ni naopak nevýhodná, a vůbec nemělo k jejímu zavedení dojít, není toto upuštění považováno za inovaci – stejně jako zastavení prodeje např. zastaralých výrobků nebo služeb.

### **6.4 Náhrada nebo obměna kapitálu**

Výměna kapitálu (např. strojů) není za inovaci pokládána, pokud jsou nové prostředky stejné nebo podobné, jako ty předchozí – včetně drobných úprav. Aby bylo nové zařízení pokládáno za inovaci, musí se jednat o technologii ve společnosti dosud nepoužitou, a poskytující znatelné výhody oproti generaci starší.

### **6.5 Úpravy cen výchozích surovin**

Pokud dojde ke změně cen výchozích surovin/služeb atd., což se projeví zvýšením zisku konečného produktu, není tento zisk pokládán za inovaci, respektive za pozitivní důsledek inovační cenové politiky společnosti. Příkladem může být vyšší zisk na prodeji osobního počítače díky snížení ceny jednotlivých komponent.

## **6.6 Obchodování s novými nebo výrazně vylepšenými produkty**

V situaci, kdy společnost zabývající se prodejem a nákupem zboží nebo služeb začne nabízet nebo naopak nakupovat výrazně vylepšený, nebo úplně nový produkt, nedochází z pohledu této společnosti o inovaci. Výjimkou by bylo, kdyby se jednalo o naprosto odlišný typ zboží/služeb, doposud společností netknutý, a rozšiřující tak zásadně její produktové portfolio.

## **7 ODLIŠENÍ MEZI RŮZNÝMI TYPY INOVACÍ**

Jak už bylo řečeno v předcházející kapitole, jeden typ často doprovází druhý. Může tak nastat situace, kdy není zcela zřejmé, o jaký typ inovace se jedná. Toto jemné rozlišení je důležité zejména v dotazníkovém šetření statistických úřadů, kdy na jedné straně samotný úřad dokáže inovace rozlišovat, protože je to náplní jeho činnosti, ale zkoumaný subjekt nemá potřebné zkušenosti, a může tak dojít ke zkreslení sbíraných dat. Oslo manuál (2005, s. 53-56) se proto tímto rozlišením podrobně zabývá.

### **7.1 Rozlišení mezi produktovou a procesní inovací**

U fyzických produktů je rozlišení zřejmé – produktové inovace se týkají výsledné podoby výrobku, zatímco procesní upravují podmínky jeho vzniku. U služeb je situace složitější:

- Pokud je výsledkem výrazně vylepšená služba zákazníkovi, jedná se o produktovou inovaci.
- Pokud je využito nových, vylepšených metod, vybavení nebo zlepšení schopností zaměstnanců, jedná se o procesní inovaci.
- Pokud výsledek zahrnuje oba předchozí příklady, jedná se o kombinaci jak procesní, tak produktové inovace.

### **7.2 Rozlišení mezi produktovou a marketingovou inovací**

Služby nebo produkty s výrazně vylepšenými nebo změněnými funkčními, případně uživatelskými charakteristikami budou vždy produktovou inovací. Naopak, pokud nedochází ke změně těchto vlastností, a mění se pouze např. design, jedná se o marketingovou inovaci.

V některých případech se jedná o kombinaci obou – pokud dojde ke změně jak funkčních charakteristik produktu, tak k implementaci nových marketingových metod (ať už se jedná o zmiňovanou změnu designu, nebo odlišný způsob marketingu vzhledem k odlišné podobě výsledného produktu).

### **7.3 Rozlišení mezi procesní a marketingovou inovací**

Ačkoliv mohou oba typy zahrnovat stejné způsoby, jak dosáhnout výsledného efektu (nové metody přenosu informací nebo zboží), odlišení spočívá ve smyslu těchto metod. Procesní

inovace snižují jednotkové náklady, nebo zvyšují kvalitu, zatímco marketingové inovace mají za účel zvýšit množství prodaných kusů nebo tržní podíl.

Za předpokladu, že dojde ke smíšenému využití těchto metod, jako například u zavedení nových distribučních cest, kde dojde k využití jak úsporných logistických opatření (procesní inovace), tak nové marketingové metody propagace (marketingové inovace), jedná se o kombinaci obou typů.

#### **7.4 Rozlišení mezi procesní a organizační inovací**

Podle Manuálu se jedná o nejčastější hraniční oblast. Oba typy inovací můžou být ve své podstatě velice podobné – nový způsob organizace a řízení podniku. Rozlišení spočívá zejména v účelu zavedení inovace:

- Pokud zahrnuje nové nebo výrazně vylepšené produkční nebo dodavatelské metody, mající za následek snížení jednotkových nákladů nebo zvýšení kvality produktu, jedná se o procesní inovaci.
- Pokud se změny týkají obchodní politiky společnosti, organizaci pracovního prostředí nebo vnějších vztahů, jedná se o organizační inovaci.
- Pokud se jedná o kombinaci obou typů, jedná se jak o procesní, tak o organizační inovaci.

## **8 DALŠÍ POJMY SOUVISEJÍCÍ S INOVACEMI**

### **8.1 Inovační výkonost ekonomického subjektu**

Heřman (2008, s. 23) ji definuje jako „stupeň míry uskutečnění jeho inovačního potenciálu.“ Pro měření inovační výkonosti používá souhrnný index vypočítaný na základě indikátorů hodnotících inovační výstupy. Tyto indikátory jsou tvořeny:

- Odbytem novinek
- Technologickou úrovní ekonomického subjektu
- Zisků plynoucích z inovací
- High-tech a exportní produkcí
- Produktivitou práce

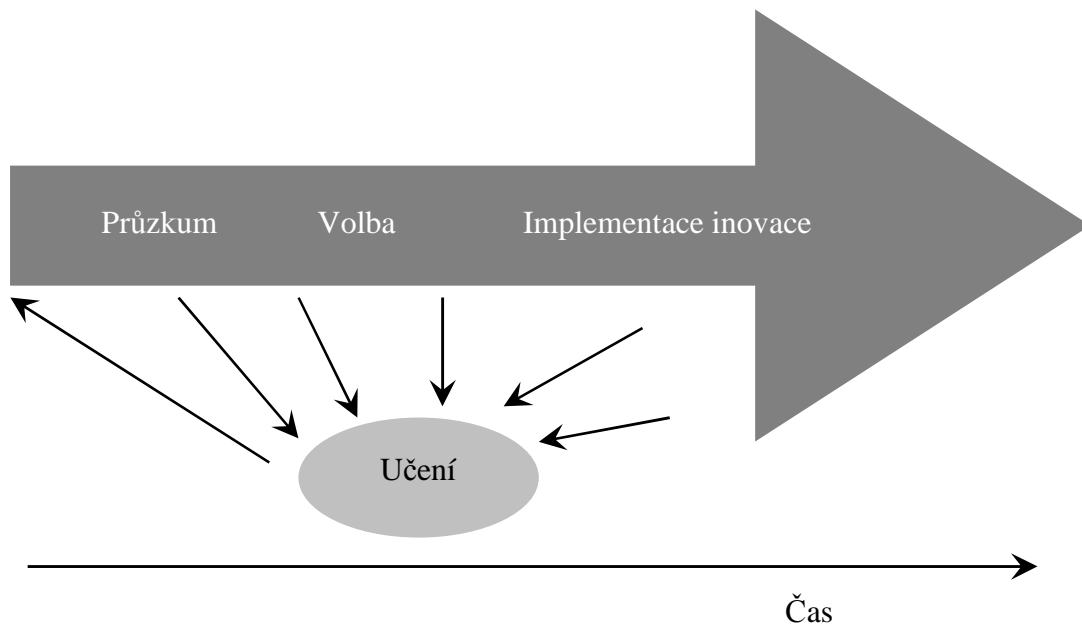
### **8.2 Inovační výkonnost a potenciál ekonomického subjektu**

Inovačním potenciálem rozumíme teoretický maximální potenciál zkoumaného subjektu k inovacím. Je to způsobilost podniku k flexibilní reakci na vnější/vnitřní podněty, a k vytváření a rozvíjení aktivit s přidanou hodnotou (Žižlavský, 2012, s. 16).

Inovační výkonost úzce souvisí s inovačním potenciálem - představuje schopnost přeměny inovačního potenciálu na reálnou tržní výhodu, inovační výkonnost je tedy mírou uskutečnění inovačního potenciálu. Jako možná měřítko inovační výkonosti připadají v úvahu počty realizovaných inovací (v závislosti na jejich významu pro konkurenceschopnost), počty patentů nebo ekonomické ukazatele.

### **8.3 Inovační proces**

Inovační proces můžeme chápat podle Tidda jako „obecnou činnost nezbytnou pro přežití a růst organizace.“ (2007, s. 65-66). Tidd dále definuje inovační proces jako sled tří prvků – průzkumu, volby a implementace inovace (Obr. 2.)



Obr. 2. Inovační proces, Zdroj: Tidd, 2007, s. 66, vlastní zpracování

Průzkum a volba – průzkum představuje permanentní sledování okolí a hledání potencionálních hrozeb, volba rozhodnutí, jak a jestli na tyto hrozby reagovat

Implementace inovace – převedení nové myšlenky vyplývající z ohrožení do něčeho nového, a zavedení této novinky na trh. Tidd (2007, s. 66) rozděluje tuto fázi na čtyři části:

- 1) Získání znalostních zdrojů – potřeba získání nezbytných informací, jak z interních zdrojů (technologický výzkum), tak externích (průzkum trhu, externí dodavatelé, strategické aliance atd.)
- 2) Realizování projektu – řešení problémů spojených se zavedením nové inovace
- 3) Uvedení inovace na trh a řízení procesu jejího počátečního přijetí
- 4) Udržování přijetí inovace a jejího využití v dlouhodobém měřítku, v případě neúspěchu nebo jen částečného úspěchu návrat do počáteční fáze a opakování

Učení se – vzhledem k časové, finanční a další náročnosti úspěšného inovačního procesu je nasnadě, že by inovující subjekty měly na základě získaných zkušeností vykazovat v dlouhodobém časovém intervalu vyšší úspěšnost inovací, vyplývající ze zkušeností v tomto procesu nabytých. Inovační proces je tedy unikátní příležitostí k učení se.

## 9 ZDROJE INOVACÍ

Drucker (1993, s. 46) jmenuje 7 možných inovačních příležitostí, včetně konkrétních příkladů z praxe.

### 9.1 Nečekané události

Nečekané události můžeme rozdělit na nečekaný úspěch a nečekaný neúspěch.

#### 9.1.1 Nečekaný úspěch

Ačkoliv se může zdát, že v případě nečekaného úspěchu (dosaženého inovací) nehrozí ze strany např. vedení podniku žádné nebezpečí, opak je pravdou. Pro vrcholové vedení nemusí být jednoduché si přiznat, že i navzdory pečlivému plánování a profesním zkušenostem dosáhli úspěchu pouze náhodou. Můžeme tedy sledovat tendence o ignorování a přehlížení potencionálně velmi prospěšného jevu („my v tomto oboru nepodnikáme/toto se nás netýká“).

Druhou hrozbou úzce související s tou první, je fakt, že ne vždy musí dojít k rozpoznání úspěchu, ze stejných důvodů – úspěchu je dosaženo v oblasti pro společnost vedlejší, nebo úplně mimo obor podnikání. Úspěch je záměrně přehlížen, nebo není vůbec zaznamenán, případně je zcela špatně vykládána jeho příčina. Stejně tak úspěch v kvalitativní stránce nebude zaznamenán, pokud se společnost soustředí pouze na kvantitativní ukazatele.

#### 9.1.2 Nečekaný neúspěch

Nečekaný neúspěch nastává i navzdory pečlivé přípravě, odborné způsobilosti všech zúčastněných a dostatečnému kapitálu. Jeho příčina může být různá, a ne vždy musí být uspokojivě vysvětlena. Inovační potenciál se skrývá právě v analýze, proč nebylo úspěchu dosaženo – tato analýza nám dává nový směr k pokračování v inovacích. Analýza příčin neúspěchu musí být provedena velmi pečlivě, protože velmi často dochází ke špatnému uchopení problému a následnému špatnému zvolení metodiky – analýza je fakticky provedena správně v rámci svého zadání, její nesprávnost ale vyplývá už ze špatného zadání. Hrozbou je také přílišné lpění na svých formálních, zažitých názorech – osoba provádějící analýzu, místo aby hledala skutečné důvody, jen hledá potvrzení pro své domněnky, která je od začátku špatná. Neúspěch tak není pravdivě vysvětlen, a další pokusy o jeho napravení (nové pokusy o inovaci) se minou účinkem.

## 9.2 Rozpory

Rozpor nastává, pokud jsou si účastníci určitého procesu vědomi, že nějaký jev, se kterým jsou obeznámeni, by se měl chovat jinak, než se ve skutečnosti chová. Ačkoliv si uvědomují, že tento stav není logický, jsou příliš ukotveni ve svých zažitých metodách myšlení a jednání, že tento stav považují za neměnný. Zde se nabízí inovační příležitost.

### 9.2.1 Rozpor v ekonomické realitě

Rozpor spočívá ve faktu, že i navzdory stoupající poptávce po daném produktu nebo službě, a činnosti společnosti tuto poptávku uspokojovat, nedochází k jejímu zlepšování ekonomické situace. Není nezbytně třeba, aby inovátor chápal, proč rozpor vzniká, aby ale mohl úspěšně inovovat, musí vědět, jaké opatření přijmout, aby tento stav zvrátil. Ty mohou být zcela zjevné, nebo se můžou naopak jevit zcela absurdní a oponující zdravému rozumu.

### 9.2.2 Rozpor mezi situací reálnou a situací předpokládanou

Podstatou tohoto rozporu je vynaložení úsilí nesprávným směrem. Ačkoliv existuje intenzivní snaha o řešení problému, je tato vůle něco změnit zaměřena na nesprávnou oblast. Pokud problém setrvává i přes všechny vynaložené prostředky, je velice pravděpodobné, že jsou tyto prostředky spotřebovávány na nesprávném místě. Výsledné inovační řešení nemusí být nijak složité, naopak čím snazší, specifitější a koncentrovanější řešení, tím spíš se můžeme dočkat výsledků.

### 9.2.3 Rozpor mezi vynakládaným úsilím a očekáváním zákazníků

Problém spočívá v odlišných hodnotových měřítkách výrobce a spotřebitele. Výrobce je přesvědčený, že si jeho zákazník kupuje produkt nebo službu z určitých důvodů nebo potřeb, přičemž toto nemusí platit vůbec, nebo jen z části – zákazník. Zákazníci můžou navíc požadovat něco, co je zcela mimo představu výrobce, který tak logicky nemůže uspokojit jejich přání. Drucker píše (1993, s. 74): „Ze všech rozporů je možná rozpor mezi předpokládanou a existující realitou tím nejběžnějším. Výrobci a dodavatelé se téměř ve všech případech mýlí ve svém názoru na to, co zákazník doopravdy kupuje.“ Tento rozpor, kdy zákazník požaduje něco jiného, než předpokládá výrobce, je další z příležitostí k inovaci.



#### 9.2.4 Rozpor v logice procesu

Tímto rozporem rozumíme, když jsou si zákazníci (nebo také výrobci) vědomi, že v rámci určitého, jich se týkajícího procesu, dochází k nelogickému postupu, který ovšem dlouhodobě přetrvává. Rozpor je znám, obecně se ví, že současný stav není ideální, nic s ním ale není podniknuto. Toto je poslední příležitost k inovačnímu jednání v rámci rozporů – napravit tuto logickou chybu tak, aby došlo k uspokojení zákazníka.

### 9.3 Potřeby procesu

Na rozdíl od ostatních inovačních příležitostí, které začínají nějakou vnější nebo vnitřní událostí (potřebou reagovat na různé vlivy), vychází tato z potřeby vykonání určité činnosti. Zlepšuje už existující proces, mění proces starý nebo umožňuje vzniknout procesu zcela novému.

Příčinu inovací procesů (které se netýkají pouze procesních inovací, ale inovací měnících procesy obecně) představují zejména demografické faktory a rozpory. Existuje ale i třetí faktor – programový výzkum. Ten vychází ze znalosti faktu, že je třeba něco změnit, nastává tak trvalý výzkum daného problému – dochází tak k přeměně možnosti na skutečnost. Čím specifitější cíl, tím lépe.

### 9.4 Oborové a tržní struktury

Příležitost k inovacím se nabízí v případě vážnějších změn oborových nebo tržních struktur. Je důležité rozpoznat, kdy ke změně struktury dochází, což je daleko jednodušší pro externí subjekty, mimo daný obor nebo trh. Naopak stávající subjekty budou tyto změny považovat za možné ohrožení – pokud nebudou aktivně inovovat, budou převálcovány konkurencí.

### 9.5 Demografické faktory

Ze všech zdrojů inovačních příležitostí se jedná o pravděpodobně nejsnadněji odhalitelné – ačkoliv nelze vždy předvídat, jaké budou demografické změny v budoucnosti, lze snadno brát v potaz populaci už narozenou. Tyto data lze využít pro projekci budoucích zákazníků v cílových věkových skupinách, pro počty migrantů, počty absolventů škol atd.

## 9.6 Změny pohledu na svět

Změna pohledu na svět nemění pevně daná fakta, mění pouze jejich vzájemné vazby a význam. Názory obyvatelstva, nebo jen určité skupiny, jsou z nějakého (pro nás ne nezbytně známého a vysvětlitelného) důvodu změněny, důležité je, že tato změna zavdává možnost pro inovaci. To, co bylo například dříve nemyslitelné, se nyní stává standardem, a naopak.

## 9.7 Nové znalosti

Konečně posledním zdrojem jsou nové znalosti. Zde se aplikuje rozdíl mezi inovací a invencí – k inovaci dojde až v okamžiku, kdy je nová znalost (invence) úspěšně aplikována v širším měřítku. Nemusí se nezbytně jednat o novou znalost pouze na poli technologickém, často inovace s vědou nesouvisející a zasahující do sociální oblasti způsobí mnohem dalekosáhlejší následky.

Důležitou vlastností inovací založených na nových znalostech je konvergence už existujících technologií – někdy je inovací pouze nová kombinace už existujících prvků, dávajících za vznik něčemu zcela novému. Nebo je naopak vynalezen pouze onen chybějící článek.

## 10 VZTAH MEZI NETECHNOLOGICKÝMI A TECHNOLOGICKÝMI INOVACEMI

Empirické důkazy nasbírané v množství zahraničních výzkumů týkajících se vztahu mezi oběma typy inovací (Som, 2012, s. 38-39) naznačují, že oba typy jsou silně svázány, a to nejenom jako samostatné předpoklady pro konkurenceschopnost a inovační výkonost, ale i jako předpoklad pro existenci druhého, doplňujícího typu.

Som (2012, s. 40) uvádí, že organizační inovace jsou svou podstatou blízko inovacím procesním, protože „implementace nových technologií ve výrobě, logistice nebo distribuci může vyžadovat změny obchodních praktik a pracovního procesu, vedoucí k zavedení nových obchodních postupů a nových organizačních modelů.“<sup>2</sup>

Obdobným způsobem jsou marketingové inovace svázány s inovacemi produktovými – „marketingové inovace mohou být považovány za blízko příbuzné inovacím produktovým, protože nové produkty mohou vyžadovat využití nových marketingových metod, úpravu cenových modelů, vytvoření nových informačních kanálů vůči zákazníkům nebo změnu marketingové komunikace s různými stakeholdery“<sup>3</sup> (Som, 2012, s. 40).

Schubert (2010, s. 209) tvrdí, na základě tvrdých empirických dat získaných v praxi, že vzájemná provázanost inovací se do jisté míry odvíjí podle velikosti inovujícího podniku - nejčastější inovátoři v obou hlavních oblastech budou společnosti mající střední podíl na trhu. Naopak, u dominantních a velmi slabých společností je nejpravděpodobnější inovace pouze jednoho typu, nejčastěji netechnologické.

---

<sup>2</sup> Implementation of new technologies in manufacturing, logistics or distribution may demand reorganisation of business routines and working processes, which may in turn trigger the introduction of new business practices and new organisational models.

<sup>3</sup> Marketing innovations can be assumed to be closely connected to product innovation, since new products might demand the opening up of new marketing activities, changed pricing models, establishing new information channels to customers or adjusting the market communication with different stakeholders.

## 11 REGIONÁLNÍ INOVAČNÍ SYSTÉMY

Inovace jsou základem ekonomického růstu, lze tedy vypořádat značnou snahu o podporu inovačních aktivit, a to jak v měřítku jednotlivých společností nebo celostátních inovačních politik (viz praktická část práce), tak v měřítku regionálním. Vzhledem ke vzájemné odlišnosti jednotlivých regionů nelze vytyčit jednoznačné metody a nástroje, proto tato situace dala za vznik regionálním inovačním systémům (dále jen RIS).

V době stále vzrůstající globalizace se může zdát, že nutnost vzniku lokálních (regionálních) systémů přímo odporuje tomuto globalizačnímu trendu – opak je pravdou, potřeba vzniku RIS vyplývá ze dvou faktů - kromě přístupu k novým trhům a zákazníkům představuje globalizace zároveň potencionální hrozbu vyplývající z nové konkurence, a to jak na nových trzích, tak na těch původních. Simmie a Kirby (1998, s. 191) tuto dvojznačnost definují jako „spojení mezi silami, které neustále se zvyšujícím tempem vystavují společnosti, jejich struktury a strategie konkurenceschopnosti mezinárodním, konkurenčním trhům, a lokálními podmínkami, regulacemi a zřízeními, umožňujícím částem, případně celým společností, úspěšně na tyto trhy exportovat.“<sup>4</sup> Globalizace a (re)regionalizace tedy představují dvě strany stejné mince.

Pro velké národní nebo nadnárodní společnosti není mezinárodní konkurenční prostředí nic nového, opačná situace nastává u malých a středních podniků (SME). Tyto společnosti nejvíce trpí překážkami umožňující úspěšné inovace, vyplývající z jejich velikosti. Chen popisuje problémy SME následovně: „V dnešním globalizovaném prostředí jsou malé a střední podniky, zejména malé začínající firmy, stále zranitelnější vůči strukturálním hendikepům, jako je jejich velikost, omezená časová kapacita, schopnosti manažerů, dovednosti, přístup k informacím a kapitálu. Navíc postrádají vnitřní zdroje k úspěšnému zvládnutí klíčových faktorů produkce, inovace a konkurenceschopnosti, jako jsou diverzifikace produktového portfolia, investice do výzkumu a vývoje, zavedení moderních manažerských technik nebo hledání příležitostí k otevřeným inovacím a internacionalizaci.“

---

<sup>4</sup> The nexus between the forces which increasingly expose more firms to international, competitive markets and the structures and strategies which they adopt to compete successfully in those markets; and the local conditions, regulations and regimes which enable parts of or whole firms to export competitively into those international markets.

<sup>5</sup> (2005, s. 262). Regionální inovační systémy představují pro tyto SME příležitost (a nejenom je), jak pomocí spojeného úsilí tyto kritické faktory překonat.

### 11.1 Triple helix model

Pod tzv. triple helix modelem rozumíme spolupráci tří základních složek – univerzit, průmyslu a vlády. Průmysl představuje středisko výroby, vláda zdroj vzájemných kontaktů a interakcí (a taktéž určitou záruku), a univerzity zdroj vědění a výzkumu.

V původním, etastickém modelu, dochází k interakci mezi průmyslem a univerzitami na základě příkazů a plánování vlády, kdy tyto podřízené subjekty plní přesně stanovené role. V tomto modelu jsou funkce těchto subjektů striktně oddělené, a jsou řízené (včetně vládní složky) trhem (Kim et al., 2009, s. 3). Naopak v dnešní znalostní ekonomice dochází k překrytí jednotlivých složek, kdy v tomto překryvu vznikají hybridní subjekty.

Etzkowitz (2003, s. 301) identifikuje 4 fáze RIS:

- 1) Vnitřní změna v jednotlivých složkách – v nejjednoznačnějším příkladu univerzit je nezbytná změna akademické mentality od pouhého vyučování studentů a vedení výzkumu také k cílevědomé aplikaci tohoto nabytého vědění. Toto může být dosaženo např. granty vypisovanými místní vládou nebo transfery technologií.
- 2) Vzájemné ovlivnění jednotlivých složek – pokud je splněna předchozí podmínka, a uvnitř univerzit nebo průmyslových podniků existuje vůle k spolupráci, je nezbytné, aby byly navzájem informovány o možnosti spolupráce – tohoto úkolu se nejčastěji zhostí třetí strana, vláda, kdy určitými způsoby pomůže navázat spolupráci mezi prvními dvěma složkami
- 3) Překrytí působnosti – vzájemná interakce dává vzniknout RIS, kdy se působnost univerzit, podniků a vlády začne překrývat. Výsledkem je spolupráce mezi jednotlivými subjekty.
- 4) Širší efekty – znamenají kromě aplikace dříve teoretického výzkumu univerzit do průmyslové praxe, podněty pro další výzkum ze strany podniků a ekonomického

---

<sup>5</sup> In today's globalised environment, SMEs, particularly new small firms, are increasingly vulnerable and exposed to structural handicaps such as size, time, culture, managerial capacity, skills, access to information and finance. Moreover, they lack the internal resources to master the new determinants of production, innovation and competitiveness, such as diversifying their product range, investing in R&D, introducing modern management techniques and searching for opportunities for open innovation and internationalisation.

růstu regionu taktéž zásadní změnu pohledu samotných výzkumníků na svou práci, tak v pozitivní změně vztahů mezi univerzitami, průmyslovými podniky a vládou.

Nesmí být předpokládáno, že jednou úspěšně navázaná spolupráce potrvá navždy. Sternberg zmiňuje, že regionální sítě „nejsou nezbytně a trvale nositelem inovací, můžou zestárnout a ztratit svou schopnost inovovat. V takových případech se naopak stávají překážkou, posilující zastaralé trendy chování a blokující vliv nového technologického vývoje“<sup>6</sup> (2000, s. 394).

---

<sup>6</sup> Networks as well as milieux are not fundamentally and permanently innovative; they can age and lose their ability to innovate. In such cases a distinctive milieu acts as a hindrance, which solidifies old behavioural trends and blocks the influence of new technological developments.

## 12 EKONOMICKÝ EFEKT NETECHNOLOGICKÝCH INOVACÍ

Určení efektu netechnologických inovací trpí třemi základními problémy. Prvním z nich je, že vzhledem k relativní novosti tohoto dělení neexistuje dostatečný počet ekonomických dat, případně to jsou vzhledem k náročnosti sběru data časově a regionálně omezená. Druhý problém úzce souvisí s prvním – ne vždy lze snadno rozeznat, kdy se jedná o inovace technologické nebo naopak, zejména v případě aktuálního sběru informací přímo v podnicích. Nabízí se otázka motivace a poučení těchto subjektů za účelem zpřesnění a zkvalitnění získávaných dat, zejména pro budoucí průzkumy.

Třetí problém vystihuje Peters et al. (2013, s. 2): „Ačkoliv je význam inovací ve službách dostatečně uznáván, většina dostupné empirické evidence týkající se efektu inovace na zaměstnanost se soustřeďuje na zpracovatelský průmysl. Navíc byla inovační politika mnoha zemí vytvářena pouze s ohledem na technologické inovace ve výrobě, a z velké části přehlíží inovace ve službách, které jsou ze své podstaty převážně netechnické povahy.“<sup>7</sup>

Přesto z doposud existujících průzkumů (z nichž největší je Community Innovative Survey, od roku 2004 taktéž obsahující část o netechnologických inovacích) vyplývá několik závěrů, získaných zejména statistickou analýzou výsledků dotazníkových šetření:

- Společné zavedení nové produktové inovace a související marketingové inovace výrazně zvyšuje obrát
- Nové organizační inovace mají pozitivní vliv na úsporu nákladů vyplývajících z nových procesních inovací

(Schmidt, 2007, s. 14)

Tyto fakta nejsou vůbec překvapivé – od společnosti zavádějící nové produkty se očekává přinejmenším nové marketingová strategie. Stejně tak změna procesu přináší potřebu změn netechnologické podstaty distribuce a výroby. Tento závěr o vzájemné doplňování se potvrzuje i Som (2012, s. 88), který dochází k identickému závěru, že „podniky provádějící kombinace inovačních aktivit budou z těchto aktivit těžit v ekonomickém a inovačním smyslu nejvíce.“<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> While the importance of innovation in services is largely acknowledged, the bulk of existing empirical evidence on employment effects of innovation has focused on manufacturing. Furthermore, in many countries innovation policy has been designed having in mind technology-based innovation in manufacturing and has largely neglected innovation in services which is to a large extent non-technological.

<sup>8</sup> Enterprises which perform a combination of innovation activities will benefit most from these endeavours in terms of innovative and economic performance.

Ekonomický efekt netechnologických inovací tedy nelze změřit podle současné metodiky v rámci národních nebo lokálních ekonomik, kde bývá velmi často ukrytý pod efekty inovací technologických, ať už z důvodů vzájemné propojenosti obou druhů, nebo nedostatečně rozlišující metodiky.

Důležitým přínosem netechnologických inovací, ještě hůře kvantifikovatelným než jejich ekonomický přínos, jsou vedlejší ukazatele podniku – např. ukazatele spokojenosti zákazníků, distributorů, nebo zaměstnanců. Změna podnikového prostředí může pozitivně ovlivnit kvalitu dílčích a konečných výstupů nebo schopnost reagovat na změnu (trhu, procesu atd.).



## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 13 NETECHNOLOGICKÉ INOVACE VE STRATEGICKÝCH DOKUMENTECH

### 13.1 Metodika a zdroj dat

Tato část praktické části se zabývá strategickými dokumenty, zpravidla schválené vládou konkrétní země. Tyto dokumenty byly nalezeny na základě obecného průzkumu strategických dokumentů jednotlivých zemí – až na výjimky neexistuje jednotný přehled strategických dokumentů a jejich oblastí, navíc se tyto dokumenty se navzájem prolínají.

V dokumentech byly vyhledány témata, týkající se netechnologických inovací, kdy byl kladen důraz na jasné určení, a hraniční příklady tak nebyly zahrnuty. Zároveň se zde projevuje subjektivnost tohoto určení, kdy zčásti závisí na čitateli, co je podle něj netechnologická inovace.

Tento přehled nemá sloužit jako úplný a vyčerpávající výčet – na to je toto téma příliš obsáhlé; ale jako příklady ilustrující nastávající trendy.

Za sledovanou skupinu byly vybrány země Visegradské skupiny (někdy také nazývána Visegrádská čtyřka, nebo V4), sledovány byly pouze aktuálně platné dokumenty,

Visegrádská skupina byla zvolena z několika důvodů:

1) Geografická poloha – sledované země se nacházejí v těsném sousedství, kdy sice nemají identické geografické podmínky (např. sousedy, přístup k moři atd.), přesto jejich poloha představuje jednotící znak a můžeme je tak všechny zařadit do regionu střední Evropy.

2) Společný vstup do Evropské unie – jednotné datum vstupu do Evropského společenství dává všem zemím jednotné podmínky na čerpání eurodotací (samozřejmě v závislosti na vlastní iniciativě dané země, nemůže ale nastat situace, že by dřívější vstup znamenal dřívější přístup k dotacím)

3) Ekonomické hledisko – po rozpadu komunistického bloku řešili představitelé této skupiny podobné problémy, dané 40 ti letým budováním socialismu. Podobné hodnoty HDP (36. - 45. místo celosvětově, podle dat Světové banky) a podobná struktura hospodářství dávají stejné výchozí podmínky pro srovnání.

Kromě zemí V4 je zahrnuta i strategie Evropské unie.

## 13.2 Evropská Unie

### 13.2.1 Horizont 2020 – rámcový program pro výzkum a inovace

Tento program představuje největší a nejvýznamnější zdroj financování pro evropskou vědu, výzkum a inovace pro roky 2014-2020. Program Horizont 2020 navazuje na předchozí Sedmý rámcový program (7RP), Rámcový program Konkurenceschopnost a Inovace (CIP) a Evropský inovační a technologický institut (EIT), kdy na rozdíl od předchozích programů představuje jediný, ucelený zdroj financování. (*Horizont 2020: stručně o programu, 2013*)

Od 7RP se Horizont 2020 liší kromě větší podpory inovací a malých a středních podniků také přístupem bottom-up (zdola nahoru) při formulaci výzkumných témat.

Program definuje tři priority – vynikající vědu, vedoucí postavení průmyslu a společenské výzvy. Z hlediska netechnologických inovací jsou zajímavé zejména dvě posledně jmenované.

Vedoucí postavení průmyslu obsahuje tři oblasti, přičemž poslední z nich, Inovace v MSP, zahrnuje využívání širšího rozsahu inovačních aktivit, a zvýšení jejich ekonomického dopadu. Tyto nové projekty by měly vést k radikálním změnám v tom, jakým způsobem je podnikáno (produkty, procesy, služby, marketing). (*Innovation in SMEs, 2013*)

Třetí priorita, společenské výzvy, zahrnuje výzvu Evropa v měnícím se světě: inkluzivní, inovativní a reflektivní společnosti. Jeden ze tří směrů této výzvy je Inovativní společnost. Tento okruh zajišťuje posílení datové základny týkající se inovací, tvorbu ukazatelů, zkoumání nových forem inovací, a to včetně inovací sociálních a kreativity a podpora sociálních inovací.

Netechnologické inovace jsou zahrnuty v první vlně výzev (2014-2015), umožňující si zažádat o dotaci konkrétního projektu. Tato výzva se nazývá Nové formy inovace, a je pokryta následujícími oblastmi:

### 13.2.2 Porozumění a podpora inovací obchodních modelů (INSO-2-2014)

Technologie samy o sobě nemají žádnou hodnotu – tato se získává až jejich zavedením na trh použitím obchodních modelů. Návržnost evropských technologických institucí tedy nezáleží pouze na výzkumu a vývoji, ale také na efektivních obchodních modelech. I tak mnoho malých a středních podniků lpí na starých, neefektivních modelech, neumožňujících

plné rozvinutí jejich potenciálu. Tato výzva má tedy za úkol umožnit inovace obchodních modelů v maximálním počtu společností.

Pod inovacemi obchodních modelů si můžeme představit např. nové aktivity (tzn. předmět činnosti), nové propojení aktivit (strukturu), nové trhy a nové partnery. (INSO-2-2014, 2013)

### **13.2.3 Inovace obchodních modelů MSP (INSO-10-2015)**

Tato výzva je velmi podobná předchozí, s tím, že je zaměřená zejména na malé a střední podniky, a to nově i na uživatelsky orientované služby, služby spojené s kulturním dědictvím, sociálními službami a turismem. (INSO-10-2015, 2013)

### **13.2.4 Ekonomický efekt Inovační Unie (INSO-3-2014)**

Tato oblast má za úkol získat podrobnější a přesnější data o vlivu inovační politiky EU na ekonomický růst a růst zaměstnanosti, a to včetně netechnologických inovací, kdy je „třeba využít širší záběr inovací, jdoucí i za VaV“<sup>9</sup> (INSO-3-2014, 2013)

### **13.2.5 Inovační plán pro otevřené inovace a vědu 2.0 (INSO-4-2015)**

Smyslem této výzvy je umožnit univerzitám, aby se z nich staly regionální centra otevřených inovací, specificky pro regionální podniky. Toho bude dosaženo jednak dvojitým zastoupením výzkumných pracovníků, a to jak na univerzitě, tak přímo ve společnostech, dále posílením spolupráce univerzit a podniků pomocí otevřených inovací, a nakonec vytvoření studijních osnov zaměřených na inovace a umožnění přístupu k nim pomocí bezplatné online platformy. (INSO-4-2015, 2013)

### **13.2.6 Komunitní sociální inovace (INSO-5-2015)**

Tato výzva má stimulovat vzájemnou spolupráci výzkumníků, sociálních inovátorů, koncových uživatelů (občanů) a zákonodárců. V minulosti došlo k četnému nárůstu sociálních inovací, tyto snahy jsou ale vzájemně nepropojené a nevyužívají plně potencionální možnosti. Je zapotřebí dosáhnout lepšího propojení výzkumu a praktického využití, rozvinou metody spolupráce a poskytnout obecnou metodiku umožňující lepší sběr dat a identifikaci nových oblastí pro sociální inovace v různých oblastech. (INSO-5-2015, 2013)

---

<sup>9</sup> A broad concept of innovation going beyond R&D needs to be used.

## 13.3 Česká republika

### 13.3.1 Návrh dohody o partnerství pro programové období 2014-2020

Tento dokument obsahuje dvojí vymezení podpory netechnologických inovací: v kapitole 1.1.4.1. Sociální začleňování a boj s chudobou specifikuje potřeby rozvoje sociálních inovací v oblasti vzdělávání a multidisciplinárního síťování, respektive poskytování služeb a přístupu k financím, zároveň s podporou nedostatkových sociálních služeb, sociálních a preventivních programů.

Druhou oblastí v kapitole 1.1.1.4.1 Hlavní posuny v problémové oblasti pro programové období 2014 – 2020 představují rozvoj kreativity a kreativních odvětví, designu a služeb pro export a větší zapojení podniků do tvorby inovací v oblasti zelených technologií, ekologicky šetrných modelů řízení. (*Návrh dohody o partnerství pro programové období 2014-2020: Česká republika, 2013*)

### 13.3.2 Strategie regionálního rozvoje ČR 2014-2020

V tomto dokumentu jsou zmiňovány zejména sociální inovace.

Tab. 2. Vybrané opatření Strategie regionálního rozvoje ČR 2014-2020

Prioritní oblast	Priorita	Opatření
Územní soudržnost	Priorita 3 - Zkvalitnění sociálního prostředí rozvojových území	3.X - Podpora integrace sociálně vyloučených a sociálním vyloučením ohrožených skupin obyvatelstva
		3.2 - Rozvoj a zlepšování podmínek pro volnočasové aktivity obyvatel a pro využití kulturního potenciálu
	Priorita 4 - Vyvážený rozvoj stabilizovaných území	4.3 - Podpora inovací v podnikání
	Priorita 5 - Oživení periferních území	5.1 Podpora rozvoje lokální ekonomiky

Zdroj: Strategie regionálního rozvoje ČR 2014-2020, vlastní zpracování

### 13.3.3 Strategie mezinárodní konkurenceschopnosti České republiky pro období 2012 až 2020

Inovacemi se tento dokument zabývá ve dvou pilířích:

Pilíř *Efektivnost trhu zboží a služeb a zkvalitňování charakteristik podnikání* jasně definuje jako jeden ze svých cílů „Alespoň částečně přeorientovat stávající specializaci českých firem rozvojem jejich **netechnických kompetencí** souvisejících se získáváním nových trhů (strategické řízení, marketing, inovační management, právní a ekonomické dovednosti v oblasti obchodu, přímé investice v zahraničí)“ (Strategie mezinárodní konkurenceschopnosti České republiky pro období 2012 až 2020, 2011, s. 35), přičemž tato myšlenka je dále rozvedena v sekci klíčových iniciativ pilíře pod položkou 8.35 Služby pro inovační podnikání.

Ačkoli druhý z pilířů, *Inovace*, nespécifikuje netechnologické inovace jako takové, předpokládá, že „Význam tržních stimulů a technických možností pro vznik úspěšných inovací se liší případ od případu. Lze rozlišovat ‚**market-driven**‘ inovace a ‚**technology-driven**‘ inovace ... Není pravdou, že ‚**technology-driven**‘ inovace mají větší význam pro ekonomický růst než ‚**market-driven**‘ inovace.“ (Strategie mezinárodní konkurenceschopnosti České republiky pro období 2012 až 2020, 2011, s. 40)

Tyto inovace vzniklé tržními stimuly můžeme považovat za inovace netechnologické podstaty. Dokument dále vysvětluje, že tyto inovace v **medium-tech a low tech** oborech jsou mnohdy, vzhledem k jejich podílu na HDP, důležitější než high-tech obory – v ČR, vzhledem k jejich malému zastoupení, dvojnásob.

Součástí Strategie mezinárodní konkurenceschopnosti je i Národní inovační strategie. Tato dále rozvíjí pilíř Inovace, nepřináší ale žádné další zásadní informace, proto se jí dále není věnováno.

### 13.3.4 Národní program reforem České republiky 2013

Národní program reforem (NPR) představuje strategii vlády ČR určenou k podpoře ekonomické prosperity země. Reformy obsažené v tomto dokumentu vycházejí z priorit definovaných vládou České republiky, přičemž základním východiskem představuje Strategie Evropa 2020.

Tab. 3. Vybraná opatření Národního programu reforem České republiky 2013

Kapitola NPR	Stěžejní oblast		Konkrétní reformní opatření
3.2. Atraktivní podnikatelské prostředí a rozvoj infrastruktury pro český průmysl;	3.2.2 Udržitelný průmyslový sektor	3.2.2.2 Průmyslová politika	Podpora modernizací v oblasti průmyslu
3.3 Fungující trh práce, vzdělávací systém a sociální začleňování jako předpoklady konkurenceschopné ekonomiky	3.3.2. Sociální začleňování a boj s chudobou	3.3.2.2 Podpora sociálního začleňování a boj s chudobou	Podpora sociálního podnikání

Zdroj: Národní program reforem České republiky 2013, 2013

## 13.4 Polsko

Inovační politika Polska je ovlivňována mnoha dokumenty – Národní strategií rozvoje 2007-2015 (Strategia Rozwoju Kraju 2007-2015), později upravenou a časově rozšířenou na Národní strategii rozvoje 2020 (Strategia Rozwoju Kraju 2020), Národní strategie regionálního rozvoje 2020 (Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010-2020), nebo Dohoda o partnerství (Umowa Partnerstwa). Zároveň si každé z polských vojvodství vytváří vlastní regionální inovační strategii (RIS), přesně vyhovující specifickým potřebám daného regionu.

### 13.4.1 Národní strategie rozvoje 2020

(Strategia Rozwoju Kraju 2020, National Development Strategy 2020)

Vzhledem k zastaralosti Národní strategie rozvoje 2007-2015 a pozdějšímu rozšíření (jako reakci na ekonomickou krizi) do podoby Národní strategie rozvoje 2020, se bude tato práce zabývat jen druhým zmiňovaným dokumentem.

Tento dokument je hlavním, dlouhodobým a strategickým dokumentem socioekonomického rozvoje. Mimo jiné definuje cíle a priority rozvojové politiky nejbližších let, společně s podmínkami zabezpečujícími tento rozvoj. Pod podporu netechnologických inovací můžeme zařadit opatření jako:

Tab. 4. Aktivity Národní strategie rozvoje 2020

Strategická oblast	Cíl	Priorita	Aktivita
I. Efektivní a účinný stát	I.3. Zlepšení podmínek pro uspokojování individuálních potřeb a aktivit občanů	I.3.2. Rozvoj sociálního kapitálu	Změna role veřejných kulturních institucí (knihoven, komunitních center atd.) a zvýšení aktivity existujících sportovních organizací, obzvláště sportovních klubů; stavba nových nebo vylepšení stávajících, reformování institucí kultury a sportu; podpora kulturních a sportovních institucí v integrování komunity, a stimulaci místní občanské aktivity
II. Konkurenceschopná ekonomika	II.2. Růst efektivity ekonomiky	II.2.4. Zlepšení podmínek pro podnikání	Vytváření příznivých podmínek pro rozvoj průmyslu volného času (kulturní služby, sport, kinematografie, počítačové hry, online média – včetně těch digitálních – a turismus
	II.3. Zvýšení inovativnosti ekonomiky	II.3.1. Zvýšení poptávky po výsledcích výzkumu	Rozvoj finančního trhu za účelem zvýšení inovativnosti (kapitálové fondy, garanční fondy, půjčky, leasingy)
	II.5. Zvýšení využití digitálních technologií	II.5.2. Propagace využití digitálních technologií	Veřejné kampaně propagující digitální ekonomiku
III. Sociální a teritoriální koheze	III.1. Sociální integrace	III.1.1. Zvýšení aktivity sociálně vyloučených osob a osob se zvýšeným rizikem sociálního vyloučení	Rozvoj legislativních a finančních instrumentů podporujících sociální ekonomiku

Zdroj: Strategie rozvoje kraje 2020, 2011



### 13.4.2 Národní strategie regionálního rozvoje 2010-2020

(Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010-2020, National Strategy of Regional Development 2010-2020)

Dalším dokumentem je Národní strategie regionálního rozvoje 2010-2020. Mezi hlavní cíle tohoto dokumentu patří posílení městských funkcí hlavních měst jednotlivých vojvodství, podpora restrukturalizace a revitalizace měst a dalších oblastí ztrácejících své socioekonomické funkce, a podpora zvýšení prostorové dosažitelnosti center vojvodství z oblastí s horší dostupností.

Tab. 5. Opatření Národní strategie regionálního rozvoje 2010-2020

Cíl	Priorita	Opatření
1. Podpora růstu konkurenceschopnosti regionů	1.1 Posílení funkcí metropolitních center vojvodství a integrace jejich funkčních oblastí	Posílení metropolitních funkcí v ekonomické, sociální, vědecké a kulturní sféře (včetně symbolických funkcí) a posílení role center ve vyšším vzdělávání – vytváření podmínek pro znalostní ekonomiku
	1.3. Budování konkurenceschopnosti vojvodství – tematické aktivity (horizontální)	1.3.3 Zvýšení možností inovativních řešení pro obchodní a regionální instituce
		1.3.4. Podpora rozvoje institucí podnikatelského prostředí
		1.3.6. Využití přírodních jevů a potenciálu kulturního dědictví
2. Ustanovení teritoriální koheze a prevence marginalizace problémových oblastí	2.2 Podpora rurálních oblastí s minimálním přístupem obyvatel ke statkům	2.2.5. Kulturní služby

Zdroj: Žuber et al., 2010

Přičemž opatření 1.3.3 specificky zmiňuje netechnologické inovace jako jednu z oblastí růstu, opatření 1.3.4. pak inovační vouchery.

### 13.4.3 Dohoda o partnerství

(Umowa Partnerstwa, Partnership Agreement)

Tento dokument je v současnosti dostupný pouze v polštině, dne 8. 1. 2014 byl schválen Radou ministrů. Proto je podrobněji analyzován dokument tomuto předcházející.

### 13.4.4 Předpoklady pro Dohodu o partnerství

(Założenia Umowy Partnerstwa, Assumptions to the Partnership Agreement)

Tento dokument definuje jako jeden ze svých tematických cílů Zlepšení sociální a teritoriální koheze, přičemž tohoto chce dosáhnout pomocí lepší odezvy na požadavky trhu a podpora projektů zaměřených na sociálně vyloučené skupiny.

Dále definuje nástroje podporující územní rozvoj, z nichž Komunitně vedený místní rozvoj (Community Led Local Development, CLLD) nabízí tyto příklady – projekty stimulující místní podnikavost, projekty využívající informační a komunikační technologie pro rozvoj turismu, a projekty zahrnující propagaci a marketing místních produktů. (Assumptions to the partnership agreement, 2013)

## 13.5 Maďarsko

### 13.5.1 Návrh partnerské dohody Maďarska

(Partnerségi Megállapodás; Hungarian Partnership Agreement for the 2014-2020 programme period)

Tento návrh obsahuje několik opatření, značících potencionální podporu netechnologických inovací. Jsou to zejména „sociální ekonomie, komunitně založená ekonomika“, „podpora sociálních (neziskových) podniků“ a „rozvoj turismu“, všechny pod 8. tematickým cílem Zaměstnanost, druhou národní rozvojovou prioritou Zvýšení zaměstnanosti.

Dále je zmiňována „podpora konkurenceschopnosti a růstu malých a středních podniků, kreativního a alternativního ekonomického rozvoje“ jako prioritní osa operačního programu CCHOP – Competitive Central-Hungary Operational Programme. (*Hungarian Partnership Agreement, for the 2014-2020 programme period, 2013*)

### 13.5.2 Investice do budoucnosti: Národní strategie výzkumu, vývoje a inovací 2013-2020

(Befektetés a jövőbe: Nemzeti kutatás-fejlesztési és innovációs stratégia 2020; Investment in the future: National Research and Development and Innovation Strategy 2013-2020)

Tento dokument představuje základní inovační východisko – popisuje aktuální stav inovačních aktivit, a předkládá návrhy jejich dalšího rozvoje na základě souladu s evropským dokumentem Europa 2020,

Netechnologické inovace jsou zmíněny v části „Vize a cíle“, konkrétně u cíle „Posílení znalostních toků“, specifického cíle „Podpora otevřených, předvýrobních a sociálních inovačních kooperací“.

- Zapojení uživatelů do procesů vývoje inovace (otevřené inovace)
- Průzkum a podpora možností sociálních inovací
- Poskytování podnětů pro šíření nových webových sociálních inovačních řešení (crowd-funding a crowdsourcing)

(*National Research and Development and Innovation Strategy 2013-2020, 2013*)

## 13.6 Slovensko

### 13.6.1 Partnerská dohoda Slovenské republiky na roky 2014-2020

(Partnerská dohoda SR na roky 2014 – 2020)

Tato dohoda je základním strategickým dokumentem určujícím rámec obsah a rozsahu čerpání evropských strukturálních a investičních fondů v aktuálním programovém období.

*Tab. 6. Opatření Partnerské dohody Slovenské republiky na roky 2014-2020*

Opatření	Specifická aktivita
1.1.1.1.2.3 Nedostatečně rozvinutá spolupráce s podnikatelským sektorem a dalšími aktéry VaV	Sociální inovace

1.1.2 Zlepšení přístupu k informacím a komunikačním technologiím a zlepšení jejich využívání a kvality	Digitální ekonomika
1.1.9.1.3 Nízká úroveň sociální ekonomiky	Neurčeno

*Zdroj: Partnerská dohoda SR na roky 2014-2020, 2014*

### **13.6.2 Národní program reforem Slovenské republiky 2013**

(Národný program reforiem Slovenskej republiky 2013)

Tento dokument zmiňuje potenciální formy netechnologických inovací u dvou opatření – pod 4.2.4., Inovacemi, předpokládá využití inovačních voucherů určených pro nákup technologií malých a středních firem od státních výzkumných institucí.

Dále opatření 4.4 Podnikatelské prostředí definuje Fond sociálních fondů rozvoje kapitálu (FOSFOR), zaměřující se na segment ekonomických aktivit, které sice nejsou ztrátové, nepřinášejí ale žádnou komerčně zajímavou úroveň zisku. Zaměření těchto aktivit by mělo být zejména na tržně neoceníitelný společenský prospěch. Podpora státu v této oblasti by měla zajistit existenci životaschopných podniků nebo neziskových organizací, v ideálním případě schopných fungovat po počáteční fázi nezávisle. *(Národný program reforiem Slovenskej republiky 2013, 2013)*

### **13.6.3 Strategie výzkumu a inovací pro inteligentní specializaci Slovenské republiky**

(Poznatkami k prosperite - Stratégia výskumu a inovácií pre inteligentnú špecializáciu Slovenskej republiky)

Tento dokument identifikuje oblasti specializace vycházející z tradičních hospodářských odvětví Slovenska a perspektivní oblasti specializace rychle rostoucích odvětví, vykazující vysoký potenciál pro Slovenskou ekonomiku. Kapitola 4.1 Oblasti hospodářské specializace zmiňuje vyšší míru recyklace a využívání materiálů přátelských vůči životnímu prostředí, společně s kapitolou 4.2, Perspektivní oblasti specializace, kde je zmiňován kreativní průmysl jako jedna z perspektivních oblastí – tento je dále uveden v celkové vizi jako „Rozvíjet se budou i jiné sektory, např. kreativní průmysl.“ *(Stratégia výskumu a inovácií pre inteligentnú špecializáciu Slovenskej republiky, 2013, s. 64)*

## 14 NETECHNOLOGICKÉ INOVACE V EVROPSKÉ UNII

### 14.1 Metodika a zdroj dat

V této části praktické části bude postupně v rámci možností představena netechnologická inovační aktivita sledované skupiny zemí (V4) pomocí ukazatelů získaných z dotazníkových šetření Evropského statistického úřadu (dále pouze EUROSTAT).

Zdroj dat představují výběrová dotazníková šetření EUROSTATu provedené v období 2006-2008 a 2008-2010. Novější data nejsou dostupná – ve zmiňovaných obdobích proběhly šetření CIS 2008 a CIS 2010, novější v rozsahu celé EU prozatím ne. Výsledky těchto dotazníků, distribuované zčásti elektronicky, zčásti v papírové podobě, jsou v současnosti dostupné na webových stránkách EUROSTATu.

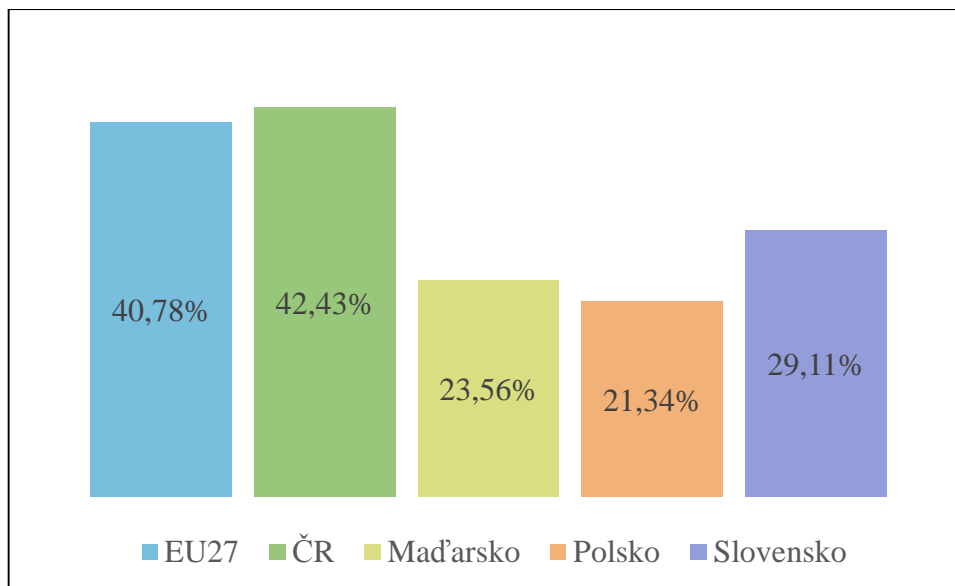
Dotazníky zodpověděly v různých časových obdobích různé počty společností – např. část týkající se obecně marketingové a organizační inovace za období 2008-2010 byla v ČR zodpovězena v 20551 případech, v Maďarsku v 15721 případech, Polsku 50618 a Slovensku 5894.

Úskalí těchto dotazníků, jak bude předneseno v závěrečném doporučení, představuje jejich zaměření pouze na rozdělení inovací podle OECD, jak bylo nastíněno v teoretické části. Setkáváme se tedy s částí určenou pro inovace produktové, procesní, marketingové a organizační, nikoli ale s jakýmkoliv dalšími druhy inovací.

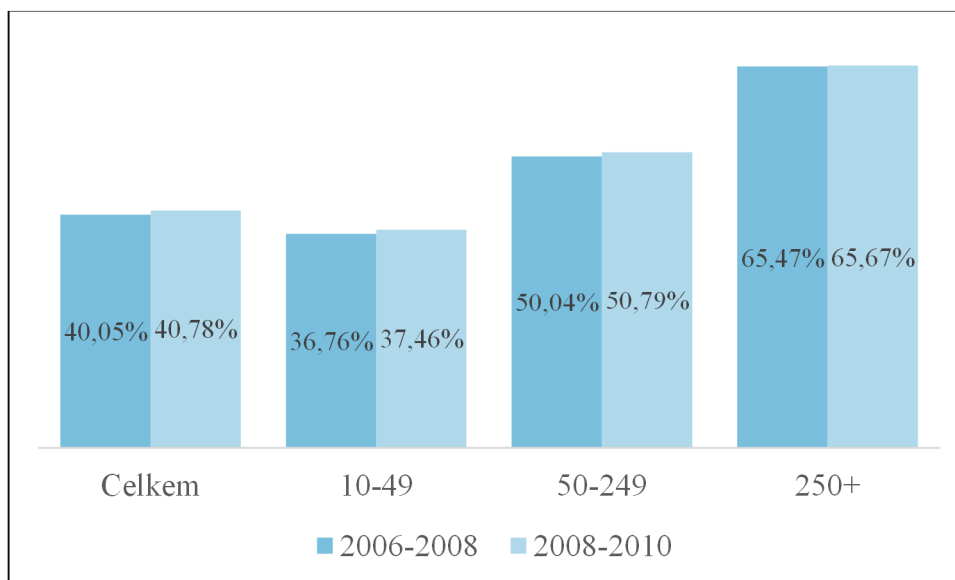
Nebylo možné žádným způsobem dohledat jiné výsledky týkající se netechnologických inovací – ačkoli předchozí kapitola týkající se strategických dokumentů ukazuje, že záběr potenciálně netechnologických inovací je mnohem širší, jediná ucelená data, použitelná k analýze jsou představována zmiňovaným šetřením EUROSTATu. Takto vzniká rozpor, kdy by tato práce měla představovat netechnologické inovace v širším záběru, činí tak ale pouze z dostupných dat.

### 14.2 Netechnologicky inovující podniky

Na obrázku 3 můžeme sledovat % zastoupení netechnologicky inovujících podniků (marketingové a/nebo organizační inovace) z celkového počtu. Průměr Evropské unie (40,78 %) překonává pouze Česká republika (42,43 %), z ostatních zemí se mu přibližuje nejvíce Slovensko (29,11 %). Maďarsko s Polskem vyrovnaně inovují v 23,56 % a 21,34 % případech.



Obr. 3. Podíl netechnologicky inovujících podniků na celkovém počtu podniků podle zemí; 2008-2010, Zdroj: EUROSTAT, vlastní zpracování



Obr. 4. Podíl netechnologicky inovujících podniků na celkovém počtu podniků podle velikosti podniku; průměr EU27; 2006-2008 a 2008-2010, Zdroj: EUROSTAT, vlastní zpracování

Obrázek 4 ukazuje rozložení netechnologicky inovujících podniků podle velikostní struktury. Výskyt netechnologických inovací vykazuje ve všech sledovaných velikostech

podniků za časové období 2006-2008 a 2008-2010 malý růst. Snaha o inovaci je přímo úměrná velikosti podniku – čím větší je, tím častěji inovuje. Tento fakt zapříčiňuje velmi významné rozdíly, kdy malé podniky inovují v průměru v 37,46 %, ty velké až o několik desítek procent více – 65,67 % v případě 250 a více zaměstnanců.

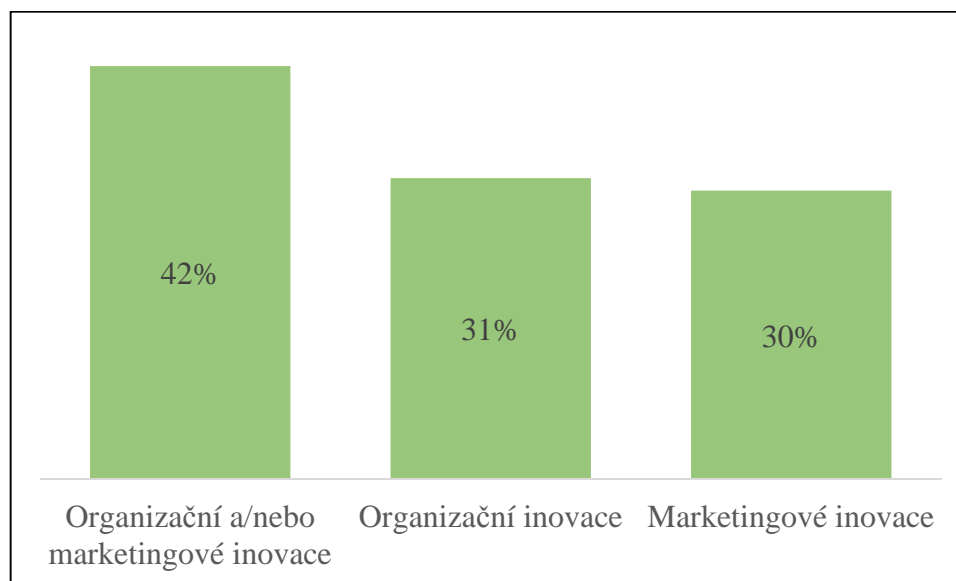
### 14.3 Inovace podle zemí V4

#### 14.3.1 Česká republika

Česká republika patří mezi středně inovativní země. Inovační výkonnost byla ve sledovaném období 2006-2013 velmi různorodá, přesto ve výsledku vzrostla. Tyto výkyvy inovační výkonnosti sledují celoevropský trend. Nejvyšší úroveň dosáhla v roce 2011 (78% relativní výkonnosti vůči průměru EU).

Silné stránky ve srovnání s evropským průměrem jsou mezinárodní vědecké publikace, výdaje na inovace mimo oblast VaV a výdaje na VaV ve veřejném sektoru. Slabé stránky představuje malý poměr studentů doktorského studia z nečlenských zemí a malé investice zahraničního kapitálu.

Obrázek 5 ukazuje procentuální zastoupení netechnologicky inovujících podniků v České republice. 42% podniků inovuje buď organizačními, nebo marketingovými inovacemi, případně obojími. Oba typy inovací jsou shodně využívány ve 30, respektive 31 %.



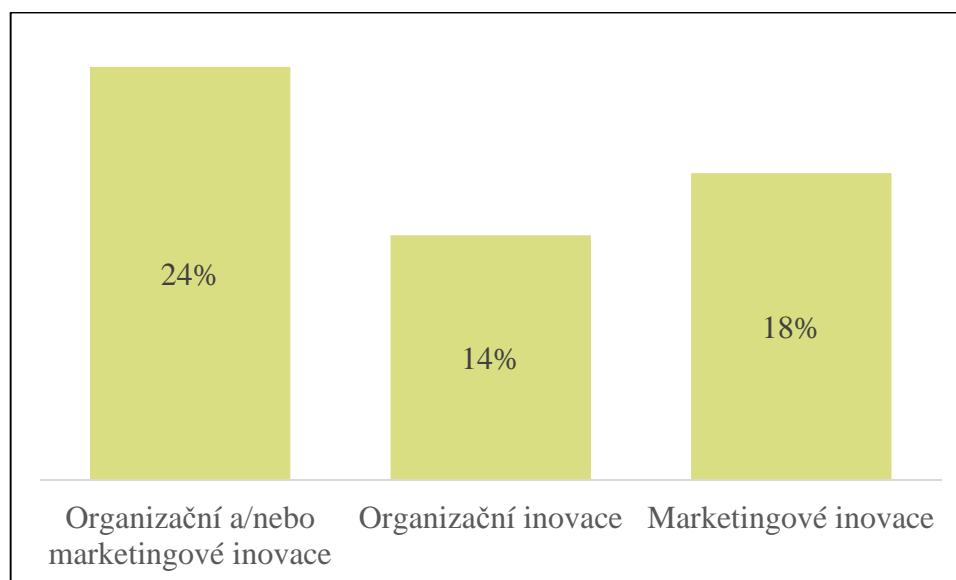
Obr. 5. Podíl inovujících subjektů na celkovém počtu v České republice; 2008-2010, Zdroj: EUROSTAT, vlastní zpracování

### 14.3.2 Maďarsko

Maďarsko patří, podobně jako ČR, mezi střední inovátory. Navzdory mírným fluktuacím inovační výkonost Maďarska v letech 2006 – 2013 rostla.

Maďarsko vykazuje podprůměrný stav ve většině inovačních indikátorů – obzvláště u studentů doktorského studia z nečlenských zemí a původního designu. Relativní silné stránky jsou příjmy z patentů a licencí prodaných do zahraničí, mezinárodních vědeckých publikací a rychle rostoucích inovativních firem.

Obrázek 6 představuje netechnologické inovace v Maďarsku. Inovující subjekty zde představují 24% podíl. Využívanější jsou inovace marketingové, a to o 4%.



Obr. 6. Podíl inovujících subjektů na celkovém počtu v Maďarsku; 2008-2010, Zdroj: EUROSTAT, vlastní zpracování

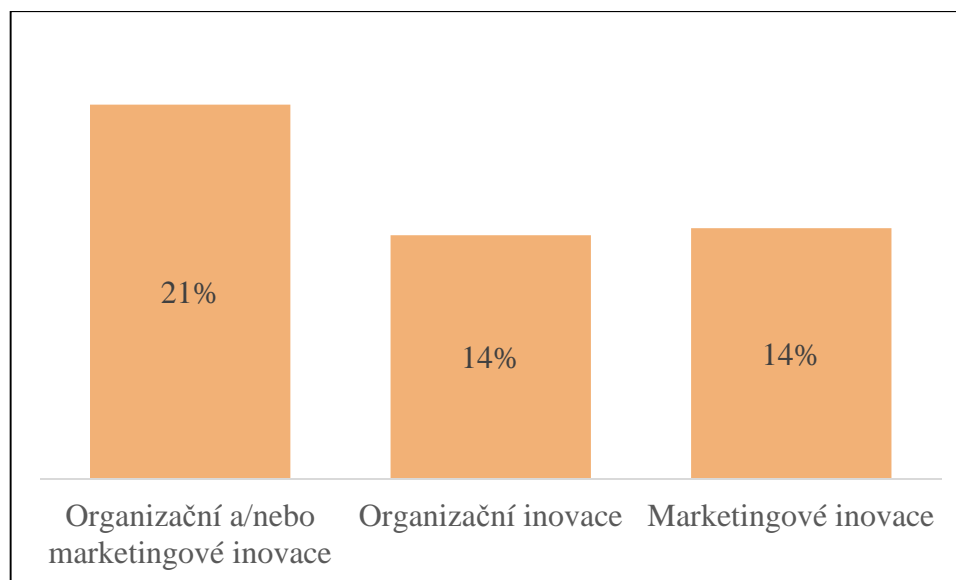
### 14.3.3 Polsko

Polsko nevybočuje z nastoleného trendu a představuje taktéž středního inovátora. V relativně krátkém sledovaném období byla inovační výkonnost Polska velmi proměnlivá. Ve výsledku sice vzrostla, v relativním poměru vůči evropskému průmyslu si ale Polsko pohoršilo.

Podobně jako Maďarsko je i Polsko podprůměrné ve většině inovačních indikátorů, zejména u studentů doktorského studia z nečlenských zemí, počtu podaných patentů v oblasti sociálních výzev a příjmech z patentů ze zahraničí. Naopak silné stránky představují výdaje na inovace mimo oblast VaV a počet mladistvých se sekundárním vzděláním.



Obrázek 7 popisuje netechnologické inovace v Polsku, které jsou zastoupeny v 21 % případech. Oba typy jsou shodně využívány ve 14 %.



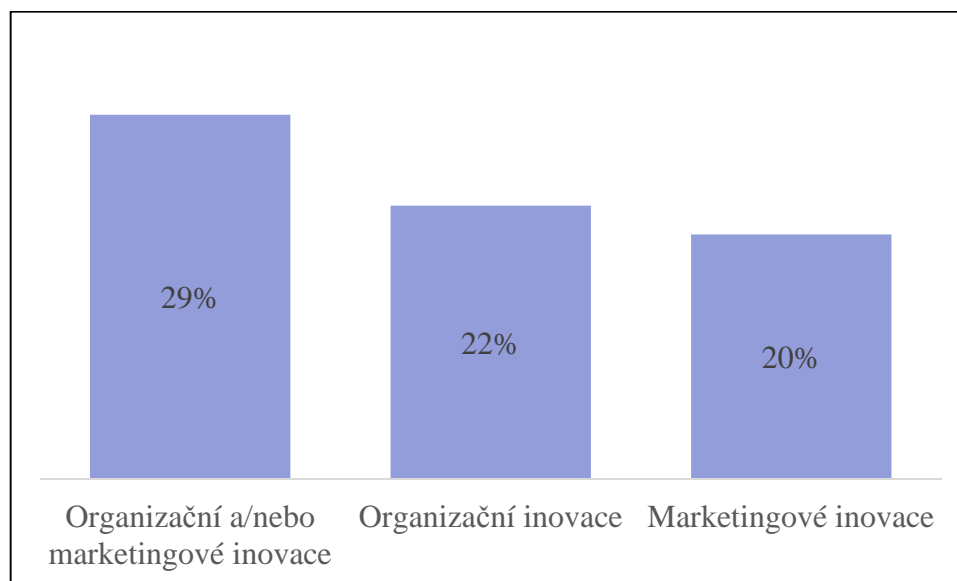
Obr. 7. Podíl inovujících subjektů na celkovém počtu v Polsku; 2008-2010, Zdroj: EUROSTAT, vlastní zpracování

#### 14.3.4 Slovensko

Poslední ze zkoumaných zemí, Slovensko, je také středním inovátorem. V inovační výkonnosti Slovenska můžeme pozorovat značný skok v roce 2012, následovaný prudkým poklesem v následujícím roce.

Stejně jako Maďarsko a Polsko je inovační výkonost ve většině sledovaných indikátorů pod evropským průměrem. Relativně silné stránky představují obchodní podíly nových inovací, počet mladistvých se sekundárním vzděláním a mezinárodní vědecké publikace. Nejhorší z ukazatelů jsou naopak počty studentů doktorského studia z nečlenských zemí, příjmy z patentů a licencí prodaných do zahraničí a počty podaných patentů v oblasti sociálních výzev.

Obrázek 8 charakterizuje netechnologické inovace na Slovensku – jako druhý netechnologicky nejinnovativnější stát ze sledované skupiny představují tyto inovace 24 % podíl, přičemž rozdíl mezi oba typy činí 2%.

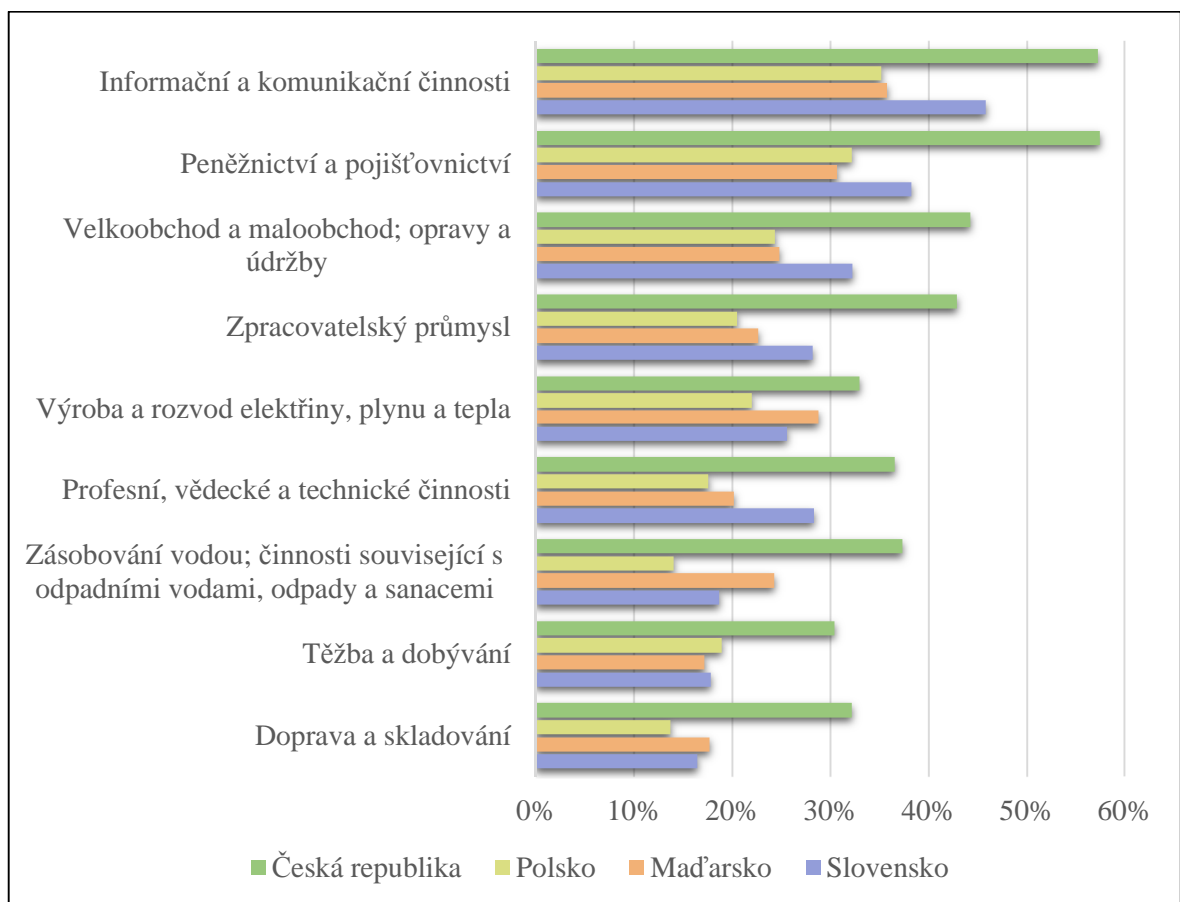


Obr. 8. Podíl inovujících subjektů na celkovém počtu na Slovensku; 2008-2010, Zdroj: EUROSTAT, vlastní zpracování

#### 14.4 Organizační a marketingové inovace podle klasifikace CZ-NACE

Nejvíce netechnologicky inovující (zároveň marketingové a/nebo organizační inovace) zemí byla Česká Republika (obrázek 9), výrazně překonávající všechny ostatní země, a to ve všech sledovaných oblastech, až o desítky procent (např. peněžnictví a pojišťovnictví, informační a komunikační činnosti). Druhé místo s odstupem přísluší Slovensku, překonaném třetím Maďarskem pouze v oblastech zásobování vodou, výrobě a rozvodu tepla, a dopravě a skladování. Poslední místo připadá Polsku, které překonává Maďarsko pouze v oblasti peněžnictví a pojišťovnictví, a těžby a dobývání, jinak bylo v každé kategorii nejméně inovujícím subjektem.

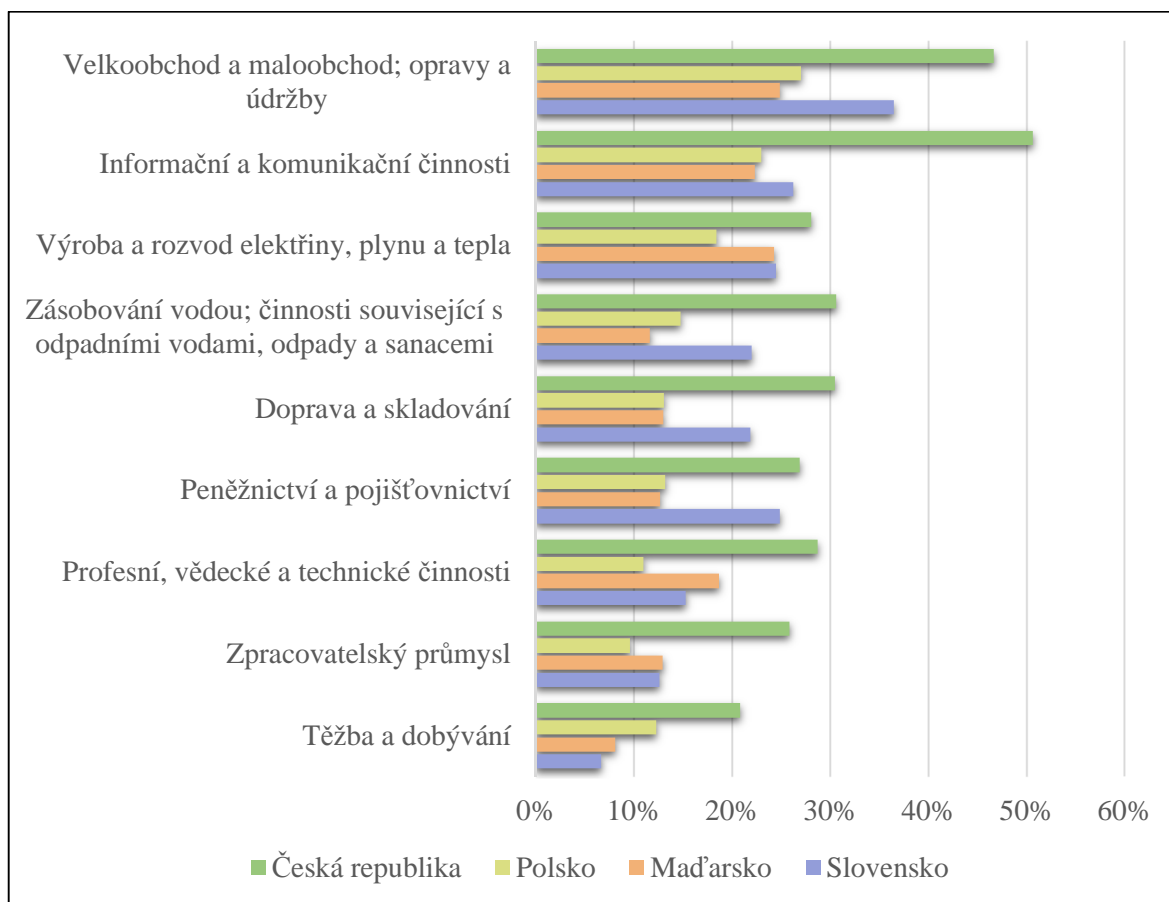
Netechnicky nejvíce inovující byly oblasti informačními a komunikačními činnostmi (průměrně 43,61 %) společně s peněžnictví a pojišťovnictví (průměrně 39,61 %), a to shodně u všech zemí. Naopak nejméně inovujícími oblastmi byly doprava a skladování, a těžba a dobývání (20 % a 21,06 %).



Obr. 9. Organizační a marketingové inovace podle země a CZ-NACE, Zdroj: EUROSTAT, vlastní zpracování

V oblasti pouze organizačních inovací zůstává zachováno výsostné místo České republiky (obrázek 10), následované Slovenskem. To je Maďarskem překonáno jen ve třech nejméně inovativních oblastech, vždy s malým rozdílem. Třetí zemí využívající organizační inovace je na rozdíl od minulého srovnání Polsko. Poslední zemí je Maďarsko.

Nejvíce inovativní oblastí je velkoobchod a maloobchod (průměrně 33,72 %) následovaný informačními a komunikačními činnostmi (30,52 %). Ve společném souhrnu organizačních a marketingových inovací jinak druhá oblast peněžnictví a pojišťovnictví je zde až na šestém místě (průměr 19,39 %), naopak předtím poslední doprava a skladování dosahuje v průměru 19,74 % a umísťuje se tak v půlce žebříčku. Nejméně organizačně inovující je, podobně jako v minulém grafu, oblast těžby a dobývání (11,96 %).

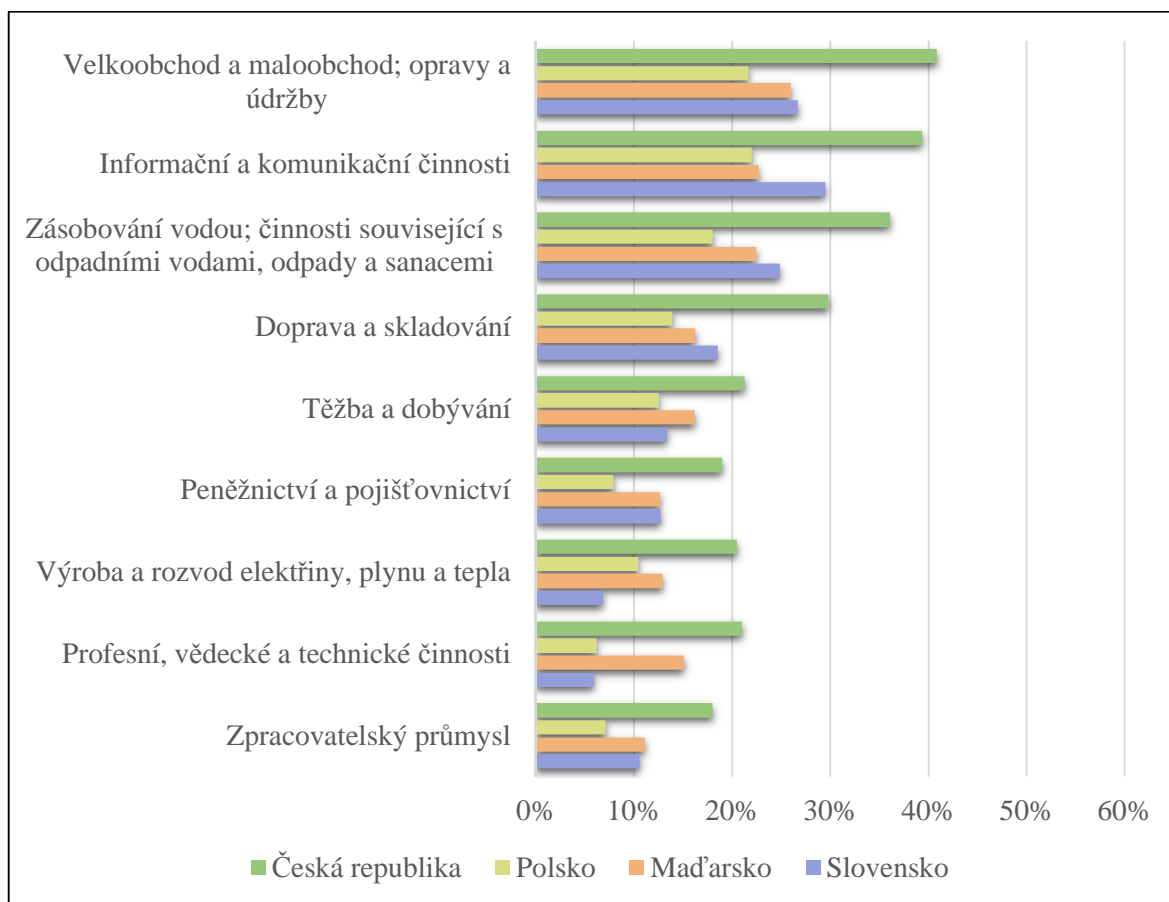


Obr. 10. Organizační inovace podle země a CZ-NACE, Zdroj: EUROSTAT, vlastní zpracování

Na obrázku 11, zobrazujícím marketingové inovace, Česká republika opět zaujímá první místo, Slovensko s Maďarskem jsou prakticky shodně na druhém a třetím místě – Slovensko výrazně převyšuje v oblasti informačních technologií, Maďarsko zase v profesních, vědeckých a technických činnostech, jinak jsou inovační výsledky velmi podobné. Polsko zůstává poslední téměř ve všech oblastech.

Marketingově nejvíce inovující jsou oblasti velkoobchodu a maloobchodu (průměr 28,78 %) a informační a komunikační činnosti (28,37 %). Naopak nejméně zpracovatelský průmysl (11,68%) a profesní, vědecké a technické činnosti (12,05 %).

Za nejvíce inovativní oblasti podle rozdělení CZ-NACE můžeme označit oblasti informačních a komunikačních činností, společně s velkoobchodem a maloobchodem. Ostatní s velkým odstupem jako průměrné, oblasti těžby a dobývání; profesní, vědecké a technické činnosti a zpracovatelský průmysl jako netechnologicky inovující jen málo.



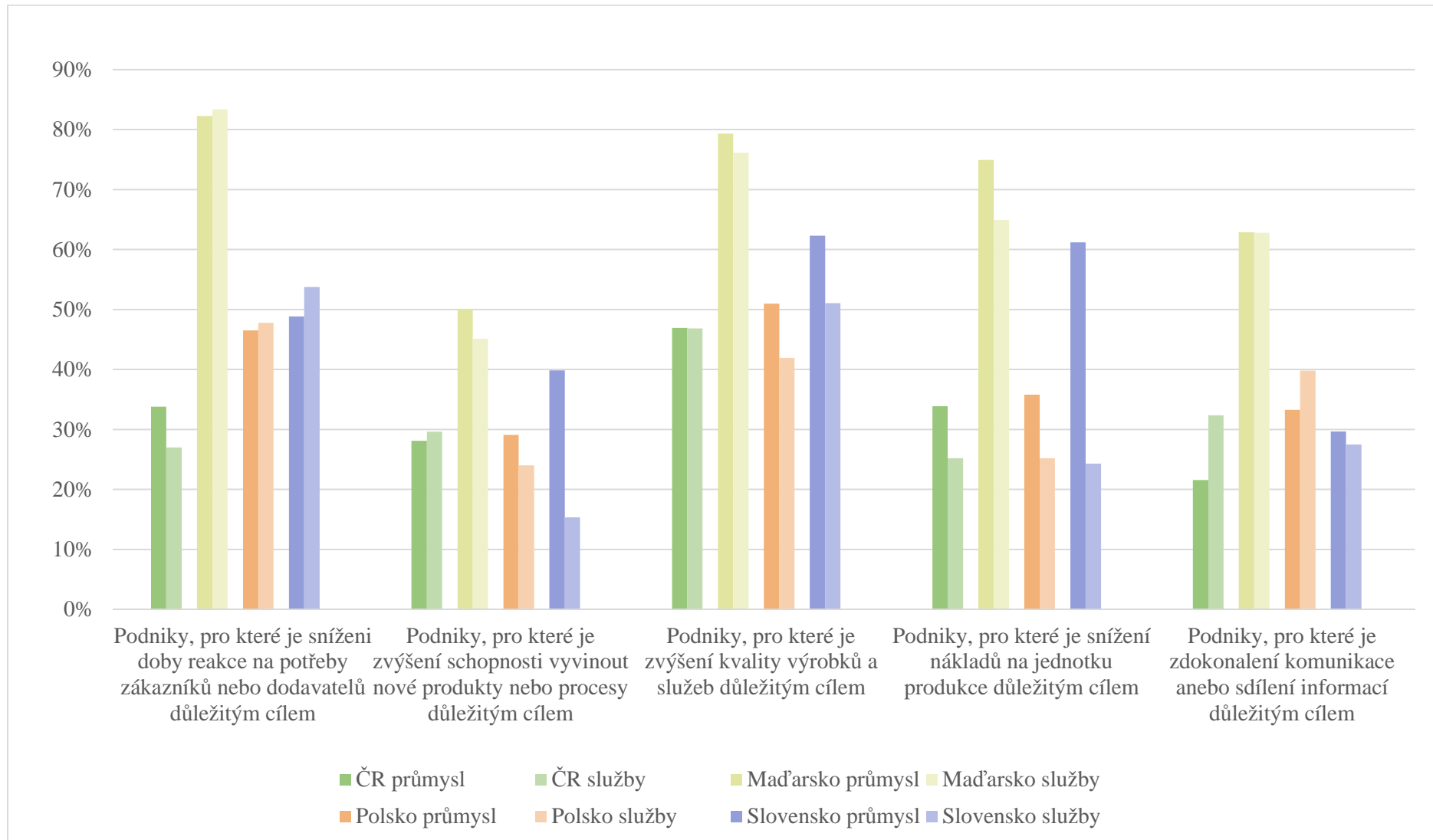
Obr. 11. Marketingové inovace podle země a CZ-NACE, Zdroj: EUROSTAT, vlastní zpracování

#### 14.5 Důležité cíle organizačních a marketingových inovací

Obrázek 12 ukazuje % zastoupení podniků, pro něž je konkrétní otázka týkající se organizačních inovací důležitá. Dělení průmysl/služby vychází z klasifikace CZ-NACE, kde je pod průmysl zařazena kategorie B-E a pod služby G-N.

Maďarské podniky vykazují nejvyšší zájem na všech prioritách, vždy překonávají ostatní země. Tento fakt ale nekorresponduje s jinak průměrnou inovační aktivitou Maďarska. Ukazuje se tedy, že samotné stanovení důležitých cílů bez zapojení dalších zdrojů na úspěšné inovace nestačí.

Jednotlivé priority jsou v rámci dělení na průmysl/služby vyrovnané, neukazuje se, že by určité otázky byly pro průmysl nebo služby výrazně důležitější. Jedinou zemí vybočující z tohoto trendu je Slovensko v případě druhé a čtvrté otázky (Podniky, pro které je zvýšení schopnosti vyvinout nové produkty nebo procesy důležitým cílem a Podniky, pro které je



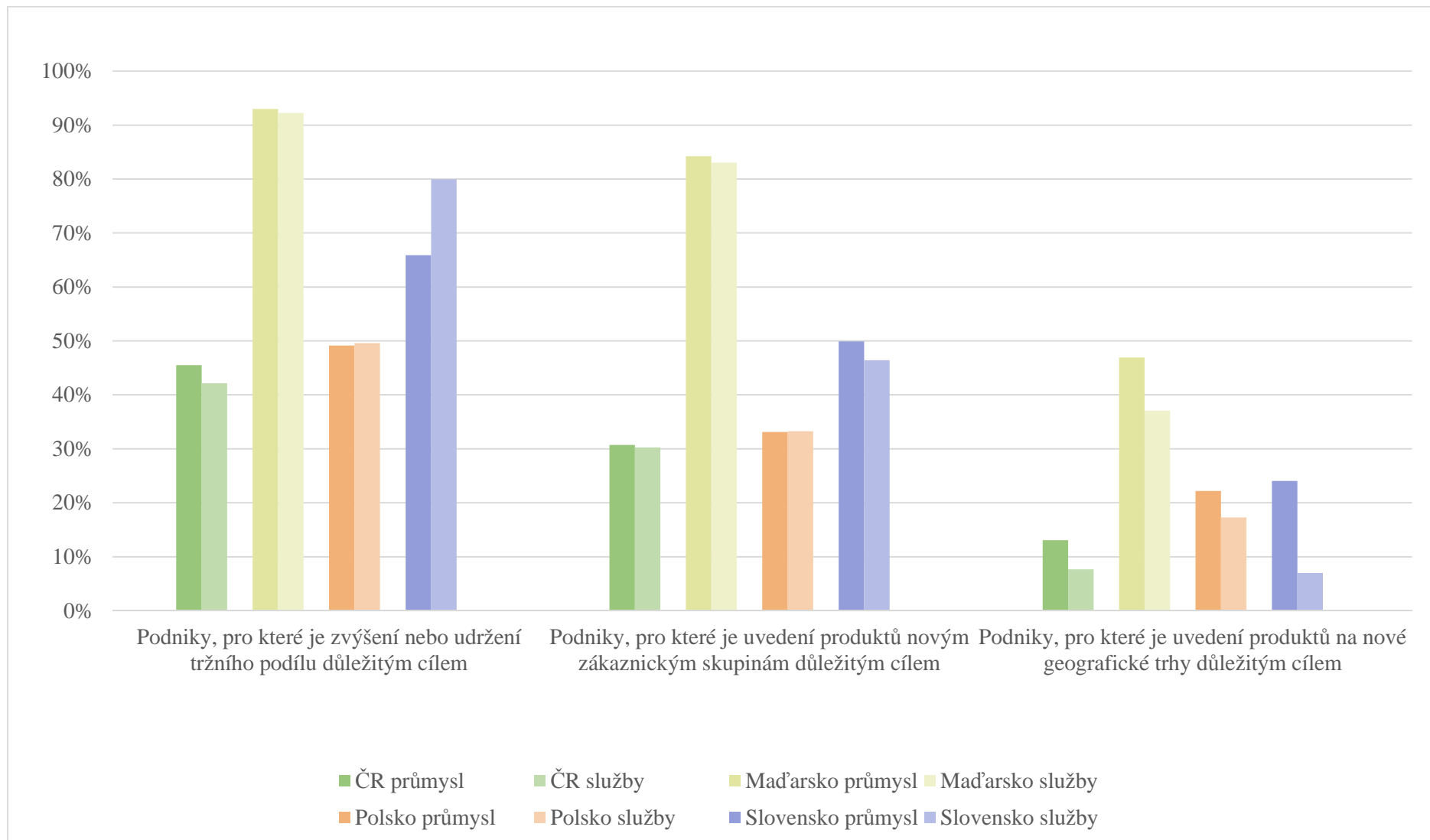
Obr. 12. Důležité cíle organizačních inovací podle země a CZ-NACE, Zdroj: EUROSTAT, vlastní zpracování

snížení nákladů na jednotku produkce důležitým cílem), kdy služby vykazují výrazně menší zájem o tuto prioritu.

Nejdůležitější prioritou je zvýšení kvality výrobků, následovanou snížením doby reakce na potřeby zákazníků (třetí, respektive první otázka). Naopak nejméně důležitou otázkou je pro podniky schopnost vyvinout nové procesy a produkty (druhá otázka).

V případě důležitých cílů marketingových inovací (Obrázek 13) je stav méně vyrovnaný než u inovací organizačních. Jednoznačně nejdůležitější otázkou ve všech sledovaných zemích je zvýšení nebo udržení tržního podílu (první otázka), následovaná uvedením produktů novým skupinám (druhá otázka). Nejméně důležitou otázkou představuje uvedení produktů na nové geografické trhy – tento fakt poukazuje na neochotu investovat na cizích trzích a raději setrvávat na dobře prozkoumaném trhu domácím. Poměr průmysl a služby je i zde velmi vyrovnaný.

I zde představuje maďarské podniky, tak jako u priorit organizačních inovací, jednoznačně nejvíce přesvědčené o důležitosti těchto priorit.



Obr. 13. Důležité cíle marketingových inovací podle země a CZ-NACE, Zdroj: EUROSTAT, vlastní zpracování



## 15 DOPORUČENÍ

Tato práce vychází v analytické části ze dvou zásadních zdrojů – statistické měření inovací podle metodiky OECD provádění Evropským statistickým úřadem, a ze strategických dokumentů.

Úskalí metodiky OECD představuje zejména nedostatečné rozlišení inovací – Oslo manuál představuje oproti předchozím metodikám výrazný pokrok, stále ale neposkytuje dostatečně jemné rozlišení inovací, případně jisté, velké skupiny, zcela ignoruje. Tyto další skupiny, jako jsou např. inovace sociální, ekologické, otevřené a další, představují další možnosti navýšení inovačního potenciálu jak standardních podniků, tak organizací v běžné metodice zcela vynechaných, jako jsou příspěvkové organizace, veřejnoprávní korporace, nejružnější iniciativy a občanská sdružení.

Do budoucna by teda měla být metodika měření inovační výkonnosti přepracována – OECD představuje základ, ten by ale měl být rozšířen, a to jak o dotazované subjekty, tak o další typy inovací.

Ačkoli celoevropské měření inovační výkonnosti představuje náročnou činnost, je jeho četnost, kdy poslední dostupné výsledky pocházejí někdy až z roku 2008, nedostatečná. Tyto údaje, z valné části pocházející ještě z doby, případně během, nastupující ekonomické krize, neodpovídají současné ekonomické realitě. Proto by měly být statistická šetření týkající se inovací prováděna častěji a efektivněji – papírové dotazníky jsou v dnešní době zbytečně zastaralé.

Pokud by nebylo možné provést celoevropské statistické šetření, bylo by vhodné provádět alespoň národní šetření v menším rozsahu. V případě dat týkajících se netechnologických inovací nabízí např. Český statistický úřad určitá data, tyto ale představují pouze přepracované a okomentované data EUROSTATu, nepřináší tak nic nového.

Ve většině strategických dokumentů, pokud už jsou zmiňovány oblasti definovatelné jako netechnologické inovace, jedná se o inovace v oblastech sociálního podnikání. Kromě několika výjimek nebyly marketingové a organizační inovace, ačkoli jsou paradoxně jako jediné měřeny, dokumenty vůbec vzaty v potaz. V těchto dokumentech by tedy měly být výslovně definován předěl mezi technologickými a netechnologickými inovacemi.

Dalším problémem je velká obecnost jednotlivých opatření – Horizont 2020 vyžaduje využití širšího záběru inovací, jdoucích i za běžný výzkum a vývoj, nspecifikuje ale, o jaké inovace by se mělo jednat.

## ZÁVĚR

Cílem této práce bylo představit a analyzovat netechnologické inovace v zemích Visegrádské skupiny. Tento úkol se nakonec ukázal jako podstatně obtížnější, než vypadal na začátku. Jako největší obtíž vnímám určitý rozpor mezi realitou a dostupnými daty. Na jednu stranu už v úvodu uvádím, že kromě organizačních a marketingových inovací existují i další typy (sociální, ekologické, otevřené atd.), na druhou stranu těmto dalším typům není věnována pozornost – jednoduše proto, že neexistují data, ze kterých by šlo vycházet. Ačkoli by nebyl problém se o těchto dalších typech více rozepsat z teoretické stránky, nemáme žádná pevná data těchto inovací se týkajících. Nešlo by tak vůbec nijak srovnat využití těchto inovací v zemích V4 – snad kromě konkrétních příkladů.

Dalším úskalím byl velký rozsah strategických dokumentů jednotlivých zemí a místy velmi subjektivní hranice, co lze ještě považovat za netechnologickou inovaci, a co už ne.

Přesto byla v rámci této práce představena inovační metodika OECD, v českém jazyce stále poměrně neznámá, v převážné části vycházející z Oslo manuálu, byl proveden průzkum strategických dokumentů sledovaných zemí, a byly prezentovány dostupná statistická data.

Do budoucna by toto téma mohlo být rozšířeno mnoha směry – jak vlastním dotazníkovým šetřením týkajícím se dalších oblastí inovací provedeným v českých firmách (otázka zní, jestli by byl zájem ze strany společností), navržení specifické metodiky, tyto inovace měřící, nebo podrobnější popis inovačních typů včetně příkladů z (podnikové) praxe.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

*Assumptions to the Partnership Agreement*. Ministry of regional development, 2013.

Dostupné z:

[https://www.mir.gov.pl/english/european\\_funds/european\\_funds\\_2014\\_2020/Programming\\_2014\\_2020/Partnership\\_Agreement/Documents/Broszura\\_UP\\_%20ang%20Druk.pdf](https://www.mir.gov.pl/english/european_funds/european_funds_2014_2020/Programming_2014_2020/Partnership_Agreement/Documents/Broszura_UP_%20ang%20Druk.pdf)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Statistika inovací - metodika* [online]. 2012 [cit. 2013-12-20]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/metodika\\_statistika\\_inovaci](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/metodika_statistika_inovaci)

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Inovace a podnikavost: praxe a principy*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1993, 266 s. ISBN 80-85603-29-2.

ETZKOWITZ, Henry. Innovation in Innovation: The Triple Helix of University-Industry-Government Relations. *Social Science Information*. 2003, vol. 42, no. 3 s. 293-337. ISSN:0539-0184.

HEŘMAN, Jan, Olga HOROVÁ a Martina JAKL. *Průmyslové inovace*. Vyd. 1. V Praze: Oeconomica, 2008, 259 s. ISBN 978-80-245-1445-1.

*Horizont 2020: stručně o programu*. Praha: Technologické centrum AV ČR, 2013, 32 s. ISBN 978-80-86794-43-3.

*Hungarian Partnership Agreement, for the 2014-2020 programme period: Final Draft*. Ministry for National Economy, 2013. Dostupné z: <https://www.nth.gov.hu/hu/media/download/30>

CHEN, N. Regional Growth, SMEs and the Wider Europe. *Journal of Regional Science*. 2005, vol. 45, no. 1 s. 260-263. ISSN:0022-4146.

Innovation in SMEs. *Horizon 2020: The EU Framework Programme for Research and Innovation* [online]. 2013 [cit. 2014-04-26]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en/h2020-section/innovation-smes>

INSO-2-2014. EVROPSKÁ KOMISE. *Research & Innovation: Participant portal* [online]. 2013 [cit. 2014-04-26]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/research/participants/portal/desktop/en/opportunities/h2020/topics/2470-inso-2-2014.html>

INSO-10-2015. EVROPSKÁ KOMISE. *Research & Innovation: Participant portal* [online]. 2013 [cit. 2014-04-26]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/research/participants/portal/desktop/en/opportunities/h2020/topics/2569-inso-10-2015.html>

INSO-3-2014. EVROPSKÁ KOMISE. *Research & Innovation: Participant portal* [online]. 2013 [cit. 2014-04-26]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/research/participants/portal/desktop/en/opportunities/h2020/topics/2471-inso-3-2014.html>

INSO-4-2015. EVROPSKÁ KOMISE. *Research & Innovation: Participant portal* [online]. 2013 [cit. 2014-04-26]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/research/participants/portal/desktop/en/opportunities/h2020/topics/2475-inso-4-2015.html>

INSO-5-2015. EVROPSKÁ KOMISE. *Research & Innovation: Participant portal* [online]. 2013 [cit. 2014-04-26]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/research/participants/portal/desktop/en/opportunities/h2020/topics/2476-inso-5-2015.html>

KEKLIK, Mümtaz. *Schumpeter, innovation and growth: long-cycle dynamics in the post-WWII American manufacturing industries*. Burlington, VT: Ashgate, c2003, xii, 184 p. ISBN 07-546-1998-2.

KIM, Younghwan; KIM, Wonjoon; YANG, Taeyong. *Entrepreneurship, Firm Dynamics and Triple Helix*. ICSB World Conference Proceedings. 2009, 1.

KLÍMOVÁ, Viktorie. *Inovační procesy*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2006, 180 s. Distanční studijní opora. ISBN 80-210-4166-8.

*Národní program reforem České republiky 2013: Růst – konkurenceschopnost – prosperita*. Úřad vlády České republiky, 2013. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/nd/nrp2013\\_czech\\_cs.pdf](http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/nd/nrp2013_czech_cs.pdf)

*Národný program reforiem Slovenskej republiky 2013*. Ministerstvo financií Slovenskej republiky, 2013. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/nd/nrp2013\\_slovakia\\_sk.pdf](http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/nd/nrp2013_slovakia_sk.pdf)

*National Research and Development and Innovation Strategy 2013-2020: Investment in the future*. Ministry for National Economy, 2013. Dostupné z: <http://www.nih.gov.hu/download.php?docID=25559>

*Návrh dohody o partnerství pro programové období 2014-2020: Česká republika*. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2013. Dostupné z: [http://www.mmr.cz/getmedia/f7384761-d695-400a-baed-30f757810874/2\\_Navrh-Dohody-o-partnerstvi-pro-programove-obdobi-2014-2020\\_cervenec-2013.pdf](http://www.mmr.cz/getmedia/f7384761-d695-400a-baed-30f757810874/2_Navrh-Dohody-o-partnerstvi-pro-programove-obdobi-2014-2020_cervenec-2013.pdf)

Oslo manual: guidelines for collecting and interpreting innovation data. 3rd ed. Paris: Statistical Office of the European Communities, 2005, 162 s. ISBN 978-926-4013-087.

*Partnerská dohoda SR na roky 2014-2020: 1. návrh.* Rada vlády Slovenskej republiky pre Partnerskú dohodu na roky 2014 - 2020, 2014. Dostupné z: [http://www.partnerskadohoda.gov.sk/data/files/4662\\_1-\\_navrh\\_pd\\_sr\\_2014-2020\\_11-7-2013.pdf](http://www.partnerskadohoda.gov.sk/data/files/4662_1-_navrh_pd_sr_2014-2020_11-7-2013.pdf)

PETERS, Bettina, Rebecca RILEY a Iulia SIEDSCHLAG. *The Influence of Technological and Non-Technological Innovation on Employment Growth in European Service Firms (Servicegap Discussion Paper No. 40)*. 2013. Dostupné z: [http://www.servicegap.org/images/Publications/DP40\\_PetersRileySiedschlag.pdf](http://www.servicegap.org/images/Publications/DP40_PetersRileySiedschlag.pdf)

SCHMIDT, Tobias; RAMMER, Christian (2007) : Non-technological and Technological Innovation: Strange Bedfellows?, ZEW Discussion Papers, No. 07-052. 2007.

SCHUBERT, Torben. Marketing and organisational innovations in entrepreneurial innovation processes and their relation to market structure and firm characteristics. *Review of Industrial Organization*, 36(2), 189-212. doi:<http://dx.doi.org/10.1007/s11151-010-9243-y>

SCHUMPETER, Joseph Alois. *Business cycles: a theoretical, historical, and statistical analysis of the capitalist process*. 1st ed. Chevy Chase: Bartleby's Books, 2005, 1095 s. ISBN 1-57898-556-0.

SOM, Oliver. *Organisational and Marketing Innovation - Promises and Pitfalls* [online]. Brussels: European Commission, 2012 [cit. 11.11.2013]. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/proinno/innovation-intelligence-study-5\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/proinno/innovation-intelligence-study-5_en.pdf)

*Strategia rozwoju kraju 2020: aktywne społeczeństwo, konkurencyjna gospodarka, sprawne państwo.* Warszawa: Ministerstwo Rozwoju Regionalnego. Departament Koordynacji Polityki Strukturalnej, 2012. ISBN 978-837-6104-041.

*Stratégia výskumu a inovácií pre inteligentnú špecializáciu Slovenskej republiky: Poznatkami k prosperite.* Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu, 2013. Dostupné z: [https://www.vedatechnika.sk/SK/VedaATechnikaVSR/Rada%20vldy/Rokovanie%20vlady%20SR%2024.%209.%202013/RIS3%20SK/RIS3\\_PS\\_RIS3\\_\\_12\\_09\\_\\_final.pdf](https://www.vedatechnika.sk/SK/VedaATechnikaVSR/Rada%20vldy/Rokovanie%20vlady%20SR%2024.%209.%202013/RIS3%20SK/RIS3_PS_RIS3__12_09__final.pdf)

*Strategie regionálního rozvoje ČR 2014-2020.* Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2013. Dostupné z: [https://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.smartadministration.cz%2Fsoubor%2F9-strategie-regionalniho-rozvoje-pdf.aspx&ei=1uRbU5TdAeWN4gTOI4BA&usg=AFQjCNEvf5FpHfItlNAgyE57Z4qzs240qA&sig2=5ew\\_bcHhiwc\\_gsTqqFcZ6A&bvm=bv.65397613,d.bGE](https://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.smartadministration.cz%2Fsoubor%2F9-strategie-regionalniho-rozvoje-pdf.aspx&ei=1uRbU5TdAeWN4gTOI4BA&usg=AFQjCNEvf5FpHfItlNAgyE57Z4qzs240qA&sig2=5ew_bcHhiwc_gsTqqFcZ6A&bvm=bv.65397613,d.bGE)

*Strategie mezinárodní konkurenceschopnosti České republiky pro období 2012 až 2020: Zpět na vrchol.* Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 2011. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/assets/media-centrum/aktualne/Strategie-mezinarodni-konkurenceschopnosti-Ceske-republiky.pdf>

STERNBERG, Rolf. Innovation Networks and Regional Development--evidence from the European Regional Innovation Survey (ERIS): Theoretical Concepts, Methodological Approach, Empirical Basis. *European Planning Studies*. 2000, vol. 8, no. 4389. ISSN:0965-4313.

THEODOR, Michal. *Podněty pro inovace v českých podnicích.* 2011. Dostupné z: <https://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0CE0QFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.vse.cz%2Fpolek%2Fdownload.php%3Fjn1%3Deam%26pdf%3D34.pdf&ei=XJioUrHzKaXf4QTcxYH4Cw&usg=AFQjCNElauFuyd0xCfrMzEgmAgmdiCA5hw&sig2=NuK75jPC7YAakpU3ed9mDg>

TIDD, Joseph, J BESSANT a Keith PAVITT. *Řízení inovací: zavádění technologických, tržních a organizačních změn.* Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007, xiv, 549 s. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1466-7.



VALENTA, František. *Inovace v manažerské praxi*. 1. vyd. Praha: Velryba, 2001, 151 s. Podnikání a management. ISBN 80-858-6011-2.

VLČEK, Radim, 2008. *Management hodnotových inovací*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-164-5

ŽUBER, Piotr et al. *National strategy of regional development 2010-2020: regions, cities, rural areas : the document adopted by the Council of Ministers on 13 July 2010*. Warsaw: Ministry of Regional Development, 2010. ISBN 978-837-6102-467.

ŽIŽLAVSKÝ, Ondřej. *Manuál hodnocení inovační výkonnosti*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012, vi, 55 s. ISBN 978-80-7204-796-3.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1 Klasifikace inovací podle OECD .....	20
Obr. 2. Inovační proces.....	29
Obr. 3. Podíl netechnologicky inovujících podniků na celkovém počtu podle zemí .....	53
Obr. 4. Podíl netechnologicky inovujících podniků na celkovém počtu podniků podle velikosti podniku; průměr EU27; 2006-2008 a 2008-2010.....	53
Obr. 5. Podíl inovujících subjektů na celkovém počtu v České republice; 2008-2010.....	54
Obr. 6. Podíl inovujících subjektů na celkovém počtu v Maďarsku; 2008-2010.....	55
Obr. 7. Podíl inovujících subjektů na celkovém počtu v Polsku; 2008-2010.....	56
Obr. 8. Podíl inovujících subjektů na celkovém počtu na Slovensku; 2008-2010.....	57
Obr. 9. Organizační a marketingové inovace podle země a CZ-NACE.....	58
Obr. 10. Organizační inovace podle země a CZ-NACE.....	59
Obr. 11. Marketingové inovace podle země a CZ-NACE.....	60
Obr. 12. Důležité cíle organizačních inovací podle země a CZ-NACE .....	61
Obr. 13. Důležité cíle marketingových inovací podle země a CZ-NACE.....	63

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1. Inovační řády podle F. Valenty .....	17
Tab. 2. Vybrané opatření Strategie regionálního rozvoje ČR 2014-2020 .....	44
Tab. 3. Vybraná opatření Národního programu reforem České republiky 2013 .....	46
Tab. 4. Aktivity Národní strategie rozvoje 2020 .....	47
Tab. 5. Opatření Národní strategie regionálního rozvoje 2010-2020 .....	48
Tab. 6. Opatření Partnerské dohody Slovenské republiky na roky 2014-2020 .....	50