



Inovace

Cyril Kotulič
Martin Řehoř
Ondřej Čálek

Vysokoškolská učebnice

Odborné nakladatelství Vysoké školy ekonomie a managementu

 **VŠEM**

VYSOKÁ
ŠKOLA
EKONOMIE
A MANAGEMENTU

INOVACE

Inovace

Seznam autorů:

Ing. Cyril Kotulič, Ph.D., MBA, MSc., LL.M (kapitoly 1–6)

Ing. Martin Řehoř, Ph.D., MBA (kapitoly 1–6)

Mgr. Ondřej Čálek (kapitola 7)

Recenzenti:

Doc. Ing. Miroslav Špaček, Ph.D., MBA

Prof. Ing. Marek Vochozka, MBA, Ph.D., dr. h. c.

Copyright © Vysoká škola ekonomie a managementu 2025

Vydání první. Všechna práva vyhrazena

ISBN: 978-80-53024-19-8

Vysoká škola ekonomie a managementu

www.vsem.cz

Žádná část této publikace nesmí být publikována a šířena žádným způsobem a v žádné podobě bez výslovného svolení vydavatele.

Obsah

Seznam obrázků	7
Seznam tabulek	8
Seznam zkratk	9
Značky a symboly v učebním textu	11
Předmluva	12
Úvod	13
1. KAPITOLA: INOVACE A PODNIKÁNÍ	15
1.1 Trh a tržní prostředí	16
1.2 Podnik a podnikání	17
1.3 Inovační podnikání	19
1.4 Udržitelnost v podnikání	22
1.5 Společenská odpovědnost firem	24
1.6 Cirkulární ekonomika	25
2. KAPITOLA: INOVACE	31
2.1 Inovace	32
2.2 Invence	33
2.3 Kreativita	33
2.4 Inovační metody	36
2.4.1 Metody pro generování nápadů	37
2.4.2 Metody pro analýzu a výběr nápadů	40
2.4.3 Metody pro implementaci a šíření inovací	41
2.5 Zdroje inovací	43
2.6 Typy inovací	45
2.7 Typy inovací ve sledování inovačních aktivit	48
2.8 Řády inovací	50
2.9 Faktory úspěšnosti inovací	51
3. KAPITOLA: INOVAČNÍ PROCES	57
3.1 Inovační proces	58
3.2 Fáze inovačního procesu	60
3.3 Rizika inovačního procesu	61
3.4 Lineární model inovačního procesu	62
3.5 Řetězový model inovačního procesu	65
3.6 Fázově bránový model inovačního procesu	68
3.7 Model trojitě šroubovnice (Triple helix model)	69
3.8 Model čtverní šroubovice	72
3.9 Model difuze inovací	73
3.10 Model přijetí inovace (S-křivka)	75

4. KAPITOLA: MANAGEMENT A MARKETING INOVACÍ	83
4.1 Cíl a úkoly managementu inovací	84
4.2 Strategický výzkum trhu	86
4.3 Systém řízení inovací	88
4.4 Hodnocení inovačních schopností podniku.	88
4.4.1 Metriky hodnocení inovací	89
4.4.2 Hodnocení inovační výkonnosti	89
4.4.3 Inovační potenciál podniku	90
4.4.4 Inovační kapacita	91
4.4.5 Rozdíl mezi inovační kapacitou a inovačním potenciálem	91
4.5 Inovační strategie	92
4.5.1 Typologie inovačních strategií podle Freemana	94
4.5.2 Strategie modrých oceánů	95
4.5.3 Strategie uzavřených a otevřených inovací	95
4.5.4 Průkopnická strategie (Pioneering Strategy)	96
4.5.5 Strategie rychlého druhého (Fast Follower Strategy)	97
4.5.6 Strategie reverzních inovací	98
4.5.7 Marketingové inovační strategie	98
4.5.8 Inovační strategie České republiky	100
4.6 Cíl a úkoly marketingu inovací	101
4.6.1 Marketingový výzkum trhu	102
4.6.2 Segmentace trhu	103
4.6.3 Analýza užitné hodnoty produktu	103
4.6.4 Metody zjišťování užítku pro zákazníka	104
5. KAPITOLA: REALIZACE PŘÍLEŽITOSTÍ	111
5.1 Přínosy inovací	112
5.2 Tradiční a nový model podnikání	113
5.3 Metody tvorby obchodního modelu	114
5.3.1 Fáze vývoje obchodního modelu	114
5.3.2 Návrh obchodního modelu	115
5.3.3 Tradiční metody tvorby obchodního modelu	116
5.3.4 Moderní přístupy k tvorbě obchodního modelu	117
5.4 Financování inovací	118
5.4.1 Vlastní a cizí zdroje financování	118
5.4.2 Institucionální a účelové financování	118
5.4.3 Financování ze soukromých zdrojů	119
5.4.4 Výběr financování podle fáze vývoje inovace	121
6. KAPITOLA: INOVAČNÍ KULTURA A INOVAČNÍ AKTÉŘI	126
6.1 Inovační kultura	127
6.2 Inovační aktéři	130
6.2.1 Role aktérů v inovačním procesu	131
6.2.2 Formy spolupráce aktérů inovačním procesem	131
6.2.3 Doporučení pro efektivní spolupráci aktérů	132

6.3	Inovační sítě	133
6.4	Globalizace inovací	135
6.5	Inovační klastry	138
7.	KAPITOLA: PRŮMYSLOVÉ VLASTNICTVÍ A AUTORSKÉ PRÁVO	144
7.1	Vlastnictví	145
7.2	Duševní vlastnictví	145
7.3	Autorské právo	146
7.4	Průmyslové vlastnictví	151
7.4.1	Patenty na vynálezy	152
7.4.2	Užitné vzory	153
7.4.3	Průmyslové vzory	155
7.4.4	Ochranné známky	157
7.4.5	Označení původu a zeměpisná označení	159
7.5	Podání patentové přihlášky a proces udělení patentu	161
7.5.1	Klíčové otázky před podáním patentové přihlášky	161
7.5.2	Rešerše na průmyslově právní nezávadnost	161
7.5.3	Podání patentové přihlášky a vznik práva přednosti	162
7.5.4	Žádost o úplný průzkum	162
7.5.5	Udělení patentu	162
	Glosář	166
	Literatura	173
	Vzorový test	181

Seznam obrázků

Obrázek 2.1 Klasifikace inovací podle Oslo manuálu z roku 2018	49
Obrázek 3.1 Jednoduché znázornění inovačního procesu	62
Obrázek 3.2 Lineární model 1 generace (princip tlaku výzkumu)	63
Obrázek 3.3 Lineární model 1 generace (princip tahu trhu)	64
Obrázek 3.4 Řetězový model inovačního procesu	65
Obrázek 3.5 Fázově – bránový model (Stage gate model)	68
Obrázek 3.6 Model trojitě šroubovice (Triple helix model)	70
Obrázek 3.7 Quadruple Helix	72
Obrázek 3.8 Křivka přijetí inovace	74
Obrázek 3.9 S-křivka přijetí technologie	75
Obrázek 3.10 Příklady reálných S – křivek přijetí technologie	77
Obrázek 5.1 Složky obchodního modelu	115
Obrázek 6.1 Usměvavá křivka (Smiling Curve)	136

Seznam tabulek

Tabulka 1.1 Příklady kreativní destrukce	18
Tabulka 3.1 Shrnutí rozdílů mezi jednotlivými generacemi lineárních modelů	64
Tabulka 3.2 Srovnání lineárního a řetězového modelu inovačního procesu	67
Tabulka 4.1 Rozdíly mezi podnikatelskou strategií a inovační strategií	93
Tabulka 5.1 Srovnání tradičního a nového modelu podnikání	114
Tabulka 5.2 Doporučení financování podle fáze vývoje inovace	121

Seznam zkratek

Zkratka	Anglický význam	Český význam
3F (FFF)	Friends, Family, Fools	Přátelé, rodina, odvážlivci
API	Application Programming Interface	Programovací rozhraní aplikace
B2B	Business to Business	Obchodní vztahy mezi podniky
B2C	Business to Consumer	Obchodní vztahy s koncovým zákazníkem
CI	Competitive Intelligence	Zpravodajství o konkurenci
CRM	Customer Relationship Management	Řízení vztahů se zákazníky
CSR	Corporate Social Responsibility	Společenská odpovědnost firem
EEN	Enterprise Europe Network	Síť pro podporu MSP v Evropě
ESG	Environmental, Social, Governance	Environmentální, sociální a správní faktory
EU	European Union	Evropská unie
EUIPO	European Union Intellectual Property Office	Úřad EU pro duševní vlastnictví
EVA	Economic Value Added	Ekonomická přidaná hodnota
FDA	Food and Drug Administration	Úřad pro kontrolu potravin a léčiv (USA)
GIN	Global Innovation Networks	Globální inovační síť
IMS	Innovation Management System	Systém řízení inovací
IPO	Industrial Property Office	Úřad průmyslového vlastnictví
IRR	Internal Rate of Return	Interní míra návratnosti
ISO	International Organization for Standardization	Mezinárodní organizace pro standardizaci
KPI	Key Performance Indicators	Klíčové ukazatele výkonnosti
MEB	Modular Electric Drive Matrix (něm. <i>Modularer E-Antriebs-Baukasten</i>)	Modulární elektrická platforma
MPO	Ministry of Industry and Trade (CZ)	Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR
MVP	Minimum Valuable Product	Minimálně životaschopný produkt
MZV	Ministry of Foreign Affairs (CZ)	Ministerstvo zahraničních věcí ČR
NPD	New Product Development	Vývoj nového produktu
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
OP TAK	Operational Programme Technologies and Applications for Competitiveness	Operační program Technologie a aplikace pro konkurenceschopnost
R&D	Research and Development	Výzkum a vývoj
RCD	Registered Community Design	Zapsaný průmyslový vzor Společenství
ROI	Return on Investment	Návratnost investic
SEO	Search Engine Optimization	Optimalizace pro vyhledávače
SOI	Strategy of Open Innovation	Strategie otevřených inovací
STP	Segmentation, Targeting, Positioning	Segmentace, cílení, umístění produktu

SMO	Blue ocean strategy	Strategie modrých oceánu
TAČR	Technology Agency of the Czech Republic	Technologická agentura ČR
TBL	Triple Bottom Line	Trojité spodní linie
TRIPS	Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights	Obchodní aspekty práv k duševnímu vlastnictví
ÚPV	Industrial Property Office (CZ)	Úřad průmyslového vlastnictví
USP	Unique Selling Proposition	Jedinečný prodejní argument
VaV	Research and Development	Výzkum a vývoj
VC	Venture Capital	Rizikový kapitál
WIPO	World Intellectual Property Organization	Světová organizace duševního vlastnictví

Značky a symboly v učebním textu

Struktura distančních učebních textů je rozdílná již na první pohled, a to např. v zařazování grafických symbolů – značek.

Specifické grafické značky umístěné na okraji stránky upozorňují na definice, cvičení, příklady s postupem řešení, klíčová slova a shrnutí kapitol. Značky by měly studenta intuitivně vést tak, aby se již po krátkém seznámení s distanční učebnicí dokázal v textu rychle a snadno orientovat.

Definice



Upozorňuje na definici nebo poučku pro dané téma.

Příklad



Označuje příklad praktické aplikace učiva včetně řešení.

Otázky k procvičení a úkoly



Označuje otázky a úkoly s postupem řešení na konci kapitoly.

Klíčová slova



Upozorňuje na důležité výrazy či odborné termíny nezbytné pro orientaci v daném tématu.

Shrnutí kapitoly



Shrnutí kapitoly se zařazuje na konec dané kapitoly. Přehledně, ve strukturovaných bodech shrnuje to nejpodstatnější z předchozího textu.

Předmluva

S ohledem na mezioborovou povahu inovací je zároveň nutné upozornit na jejich provázanost s dalšími oblastmi, jako jsou management, technologie, podnikání, strategické řízení či marketing. V textu proto budou uvedeny pouze základní rámce a přístupy, které mají sloužit jako odrazový můstek pro hlubší studium či praktickou práci. Odkazy na doplňující literaturu a příklady z praxe pak mohou čtenáři pomoci dále rozvíjet porozumění této dynamicky se vyvíjející oblasti.

Tento studijní text slouží jako učební pomůcka pro studenty bakalářského i magisterského studia. Každá z hlavních kapitol je přehledně strukturována do několika opakujících se částí. Úvod kapitoly vymezuje její studijní cíle – student se zde dozví, jaké znalosti a dovednosti by si měl po jejím prostudování osvojit.

Součástí kapitol je rovněž shrnutí nejdůležitějších poznatků a případové studie, které ilustrují probíranou problematiku na konkrétních příkladech.

Klíčová slova zachycují hlavní témata kapitoly prostřednictvím vybraných odborných termínů, které mají často specifický význam odlišný od běžného jazykového použití.

Celá publikace je koncipována tak, aby si student po prostudování každé kapitoly mohl ověřit své znalosti prostřednictvím cvičení, zkušebních testů nebo praktických úloh inspirovaných reálnými situacemi.

Úvod

Inovace a podnikání představují úzce propojené fenomény, které společně formují dynamiku současného hospodářského i společenského vývoje. V globalizovaném světě, kde se tržní podmínky, technologie a společenské požadavky neustále mění, je schopnost inovovat jednou z klíčových kompetencí moderních organizací (Tidd, Bessant, 2020). Inovace přitom nejsou pouze prostředkem k dosažení ekonomického zisku, ale představují nástroj k vytváření nových hodnot, řešení komplexních problémů a zvyšování kvality života.

Podle definice OECD (2018) jsou inovace procesem vytváření nových nebo výrazně vylepšených produktů, služeb, procesů či organizačních modelů, které přinášejí užitek uživatelům i společnosti jako celku. Jejich efektivní implementace umožňuje firmám získat konkurenční výhodu, pružně reagovat na měnící se potřeby trhu a adaptovat se na technologické i sociální změny (Christensen, 1997).

Význam inovací však přesahuje rámec podnikatelského sektoru. Inovační aktivity přispívají k řešení zásadních globálních výzev, jako jsou změna klimatu, energetická transformace nebo stárnutí populace. Například inovace v oblasti obnovitelných zdrojů energie mají potenciál výrazně snížit závislost na fosilních palivech a podpořit udržitelný rozvoj (Geels et al., 2017).

Úspěšné inovace vyžadují systematickou podporu výzkumu a vývoje, rozvoj inovační kultury a podporu mezioborové a meziinstitucionální spolupráce. V tomto procesu hrají zásadní roli nejen podniky, ale také univerzity, výzkumné organizace, veřejný sektor a další aktéři inovačního ekosystému (Etzkowitz, Leydesdorff, 2000).

Inovace tak představují jeden z hlavních motorů ekonomického rozvoje, růstu firem a zvyšování jejich konkurenceschopnosti. V prostředí globální konkurence musí podniky neustále reagovat na nové požadavky trhu, technologické změny a rostoucí nároky zákazníků. Schopnost inovovat se stala strategickou kompetencí nezbytnou pro dlouhodobé přežití i úspěch na trhu.

Význam inovací pro tvorbu ekonomických hodnot je zásadní – umožňují vznik nových trhů, přinášejí růst, konkurenceschopnost a transformují stávající odvětví. Inovace přetvářejí vědecké poznatky a technologie do konkrétních tržních aplikací, čímž zvyšují výkonnost podniků i národních ekonomik (Vadastreanu et al., 2015). Klíčovým přístupem je tzv. „hodnotová inovace“ (value innovation), podle níž nejúspěšnější firmy propojují technologickou novost s tvorbou užité hodnoty pro zákazníky a tím zásadně mění strukturu trhu (Dillon et al., 2005).

Země s rozvinutou inovační infrastrukturou, jako jsou Švýcarsko, USA nebo Nizozemsko, dlouhodobě dosahují vyšší konkurenceschopnosti, ekonomického růstu i kvality života. Klíčovým faktorem jsou systematické investice do lidského kapitálu, vzdělávání a výzkumu (Bachan-Persad, Best, 2017). Význam inovací roste i v kontextu rozvojových zemí – pokud tyto státy investují do technologického transferu a podnikatelského rozvoje, mohou i ony těžit z inovačních přínosů. Zde hrají zásadní roli regionální inovační systémy a úzká spolupráce mezi výzkumem a praxí (Gibson, Naquin, 2011).

Inovativní podniky a podnikatelé vytvářejí nová pracovní místa, rozvíjejí nové obchodní modely a přinášejí hodnotu i do tradičních sektorů (Joshi, 2013). Inovace jsou tak jedním z nejúčinnějších nástrojů pro tvorbu nového bohatství na úrovni firem, regionů i národních ekonomik. Strategické investice do inovací přispívají k dlouhodobé udržitelnosti, růstu a zvyšování životní úrovně obyvatelstva.

Inovace jsou klíčovým faktorem pro tvorbu světového bohatství, protože:

- zvyšují produktivitu a efektivitu ekonomik;
- podporují vznik nových trhů, pracovních míst a odvětví;
- snižují chudobu a zvyšují životní úroveň obyvatel;
- zajišťují konkurenceschopnost států na globálním trhu;
- umožňují inkluzivní růst a sdílení prosperity napříč světem.

Bez inovací by nebyl možný dlouhodobý ekonomický růst ani zvyšování světového bohatství.

1

kapitola

Inovace a podnikání

1. kapitola

Inovace a podnikání

Úvod

Inovace a podnikání představují klíčové pilíře moderní ekonomiky, kde inovace slouží jako motor růstu a podnikání jako mechanismus jejich realizace na trhu. V dynamickém prostředí, ovlivněném globalizací, technologickým pokrokem a environmentálními výzvami, je nezbytné chápat vzájemné propojení těchto konceptů (Bouncken et al., 2018).

Tato kapitola se zaměřuje na analýzu tržního prostředí, základů podnikání, inovačního přístupu v podnikání a aspektů udržitelnosti, společenské odpovědnosti a cirkulární ekonomiky, které formují současné podnikatelské strategie. Kapitola dále zkoumá principy tržní ekonomiky a jejich vliv na podnikatelské aktivity, věnuje se roli kreativní destrukce a analyzuje přínos sociálního podnikání a mezinárodních standardů k udržitelným podnikatelským modelům.

Cíle kapitoly

- Vysvětlit fungování svobodného trhu a tržního prostředí.
- Zkoumat vliv inovací na podnikání a konkurenční výhodu.
- Objasnit vztah mezi inovacemi a podnikáním s důrazem na kreativní destrukci.
- Popsat faktory podporující inovativnost organizací, včetně vize a kultury.
- Definovat udržitelnost a společenskou odpovědnost firem (CSR) pro dlouhodobou konkurenceschopnost.
- Představit cirkulární ekonomiku a její přínos pro minimalizaci odpadu a efektivní využití zdrojů.

1.1

Trh a tržní prostředí

DEFINICE



Trh

Trh představuje ekonomický koncept místa, kde se setkávají kupující a prodávající za účelem uzavření obchodu. Může být fyzický, jako tržiště nebo obchodní centrum, nebo virtuální, například internetový obchod (Kotler, Keller, 2016).

Trh představuje ekonomický koncept prostoru, kde se setkávají kupující a prodávající za účelem výměny zboží nebo služeb. Může být fyzický (např. tržiště, obchodní centra) nebo virtuální (např. e-commerce platformy) (Kotler, Keller, 2016). Trh je dynamické prostředí, kde nabídka a poptávka interagují pod vlivem faktorů, jako jsou konkurence, regulace a technologické změny, což podnikatelům umožňuje identifikovat příležitosti k tvorbě hodnoty (Sarasvathy, 2001).

Volný trh je charakterizován absencí významných zásahů ze strany vlády, přičemž ceny a množství zboží určuje rovnováha nabídky a poptávky (Smith, 2001.). V praxi je však většina trhů regulována, např. prostřednictvím environmentálních nebo zdravotních předpisů, které zajišťují udržitelnost a ochranu spotřebitelů (Stiglitz, 2000).

Tržní prostředí zahrnuje soubor faktorů a vlivů, které ovlivňují schopnost firmy rozvíjet se a udržovat úspěšné vztahy s cílovými zákazníky, včetně ekonomických, sociálních a technologických aspektů (Porter, 2008). Kvalitní tržní prostředí s nízkými bariérami vstupu podporuje inovace a růst podnikání, jak ukazují studie o regulacích (Djankov, S. et al. 2002.). V České republice je tržní prostředí ovlivněno členstvím v EU, což zvyšuje přístup k fondům, ale zároveň zvyšuje konkurenci (Ključnikov et al., 2017).

Vznik tržní prostředí

Vznik tržního prostředí je obvykle spojen s několika podmínkami, z nichž některé jsou:

1. **Existence konkurence** – Tržní prostředí vyžaduje, aby existovala konkurence mezi prodávajícími a kupujícími. To umožňuje snížit ceny a zvýšit kvalitu a výběr pro spotřebitele. Pokud existuje jen několik prodávajících, mohou si stanovit vysoké ceny a snížit kvalitu a výběr.
2. **Svobodné pohyby zdrojů** – Tržní prostředí předpokládá, že zdroje jsou volně přenosné, tj. že pracovní síla, kapitál a zboží mohou být snadno k dispozici na trhu. To umožňuje, aby byla poptávka a nabídka na trhu efektivní a vyvážená.
3. **Dostatečná informovanost** – Tržní prostředí vyžaduje, aby byli kupující a prodávající dobře informovaní o vlastnostech produktů a o cenách, za které jsou prodávány. To umožňuje, aby se spotřebitelé mohli rozhodovat na základě informovanosti a konkurence.
4. **Ochrana vlastnických práv** – Tržní prostředí vyžaduje, aby byla vlastnická práva chráněna. To znamená, že majitelé mají právo vlastnit a kontrolovat své zdroje a majetek a mohou je prodat nebo vyměnit na trhu.
5. **Stabilita a předvídatelnost** – Tržní prostředí vyžaduje, aby vládní politiky a regulace byly stabilní a předvídatelné. To umožňuje podnikům a investorům plánovat své investice a růst v dlouhodobém horizontu.

Tyto podmínky mohou být naplněny různými způsoby, v závislosti na konkrétních podmínkách a kultuře dané země. Tržní prostředí může být rovněž ovlivněno vládními politikami a regulacemi, jako jsou zákony o hospodářské soutěži, práva spotřebitele, daňové politiky a další.

Role podniků v tržním prostředí je zásadní, protože představují hlavní zdroj nabídky produktů a služeb, které naplňují potřeby zákazníků a vytvářejí poptávku. Podniky pomocí marketingových

strategií aktivně identifikují obchodní příležitosti, vyvíjejí inovativní řešení a rozvíjejí nové produkty a služby (Peng et al., 2021).

V konkurenčním prostředí musejí být podniky schopny flexibilně reagovat na změny trhu i spotřebitelských preferencí. Intenzivní konkurenční tlak nutí firmy zvyšovat efektivitu, kvalitu i originalitu nabídek, a to s pomocí marketingových inovací, které umožňují cíleně oslovovat zákazníky a dosahovat konkurenční výhody (Peng et al., 2021; OECD, 2023).

Podniky hrají rovněž klíčovou roli v podpoře inovací a technologického vývoje. Inovace slouží jako motor růstu, diferenciacie na trhu a dlouhodobé konkurenceschopnosti, protože úspěšné zavedení nových produktů a procesů přináší nejen ekonomické výhody, ale i posiluje postavení podniku v globální ekonomice (OECD, 2023; Agarzu, Kero, 2024).

Klíčové prvky, které ovlivňují podnikání v tržním prostředí

- **Poptávka a nabídka:** Rovnováha určuje ceny a dostupnost produktů.
- **Konkurence:** Míra konkurence v daném odvětví ovlivňuje schopnost podniku prosperovat. Intenzita konkurence ovlivňuje inovace a kvalitu (Porter, 1980).
- **Makroekonomické faktory:** Ekonomická stabilita, inflace, nezaměstnanost a další makroekonomické faktory mají vliv na podnikání. Podniky musí sledovat tyto trendy a přizpůsobit svou strategii.
- **Technologický vývoj:** Rychlé změny (např. digitalizace) mění výrobní a distribuční procesy.
- **Legislativa a regulace:** Podnikání je ovlivněno právními a regulačními aspekty. Právní rámec v ČR a EU ovlivňuje podnikání.
- **Demografické faktory:** Struktura populace, věkové skupiny a geografické rozložení mohou ovlivnit cílový trh a strategii podniku.
- **Sociální a environmentální faktory:** Zvýšené povědomí o udržitelnosti formuje preference spotřebitelů.
- **Finanční prostředí:** Dostupnost financí, úrokové sazby a obecně finanční klima mají vliv na investice, rozvoj a obchodní činnost podniku.
- **Globalizace:** Rostoucí globalizace otevírá nové trhy a přináší nové možnosti, ale také přináší nové výzvy spojené s mezinárodní konkurencí a regulacemi.

Zajímavě jsou vzájemné vztahy mezi těmito faktory, ať už se jedná o vzájemné působení nebo vzájemnou závislost. Úspěšné podnikání vyžaduje schopnost adaptace na dynamické změny v tržním prostředí.

V České republice členství v EU usnadňuje přístup k fondům na inovace, ale zvyšuje konkurenci (Ključnikov et al., 2017).

1.2

Podnik a podnikání

DEFINICE



Podnik

Podnik je definován jako organizovaná jednotka, která produkuje zboží nebo služby za účelem zisku, zatímco podnikání představuje proces identifikace příležitostí a rizik na trhu (Shane, Venkataraman, 2000).

Podniky se liší právní formou (např. živnost, s.r.o., a.s.) a **strukturou** (výroba, marketing, účetnictví). Podnikání přispívá k ekonomickému růstu a tvorbě pracovních míst, přičemž inovace jsou jeho hnacím motorem (Synek et al., 2011).

Podnikání

DEFINICE

**Podnikání**

Podnikání lze definovat jako soustavnou činnost prováděnou samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku. Tato činnost je zpravidla realizována prostřednictvím využívání výrobních faktorů – práce, půdy a kapitálu – k produkci statků a služeb, které uspokojují potřeby trhu (Synek et al., 2011).

Podnikání je podle českého práva definováno jako soustavná činnost vykonávaná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku (§ 420, zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník). Klíčovou roli hraje inovace, která transformuje příležitosti do hodnoty (Drucker, 1993)

Podnikání zahrnuje tvorbu hodnoty prostřednictvím inovací a adaptace na změny, přičemž klíčovou roli hraje podnikatel jako agent změny (Schumpeter, 1942).

Podnikání může být motivováno různými faktory, jako jsou například touha po finanční nezávislosti, osobní cíle a ambice, zlepšení životní úrovně, rozvoj nových technologií, inovace a mnoho dalších. **Podnikání je považováno za důležitý faktor hospodářského růstu a vytváření pracovních míst.**

Kreativní destrukce

Kreativní destrukce (creative destruction) je pojem, který zavedl **Joseph A. Schumpeter** ve své práci *Capitalism, Socialism and Democracy* (1942). Označuje proces, ve kterém **nové inovace nahrazují staré struktury, technologie, podniky nebo celé trhy**, a tím pohánějí ekonomický vývoj kupředu.

Schumpeter tvrdil, že: „Základní hnací silou kapitalismu je neustálé ničení starého a jeho nahrazování novým.“

Podstata konceptu kreativní destrukce:

- **Inovace vytvářejí nové produkty, služby nebo procesy**, které jsou efektivnější nebo atraktivnější.
- **Zastaralé podniky nebo technologie zanikají** – ztrácejí konkurenceschopnost.
- Tento proces je **bolestivý, ale nezbytný** pro dlouhodobý ekonomický rozvoj a obnovu.
- Kreativní destrukce tedy představuje **cyklus zániku a zrození v kapitalistické ekonomice**.

Příkladem kreativní destrukce je nahrazení tradičních taxi služeb mobilními aplikacemi (např. Uber) nebo v české praxi přechod Škoda Auto k elektromobilitě (ŠKODA AUTO, 2022). Důsledky zahrnují ztrátu pracovních míst, ale i vznik nových příležitostí (Christensen, 1997). V tabulce 1.1. je uvedeno několik příkladů kreativní destrukce.

TABULKA 1.1

Příklady kreativní destrukce

Nová technologie	Nahrazený model
Digitální fotoaparáty	Klasické filmové fotoaparáty
Streamování hudby	CD a fyzická média
E-commerce	Tradiční kamenné obchody
Mobilní aplikace taxi	Klasické taxi služby

Zdroj: vlastní zpracování

Důsledky kreativní destrukce:

- **ztráta pracovních míst a zánik firem** v tradičních odvětvích;
- **vznik nových příležitostí, odvětví a profesí;**
- **zvýšený tlak na adaptaci a inovace;**
- **sociální napětí** – ne každý je schopen přechodu na novou technologii nebo obor.

1.3

Inovační podnikání

Inovační podnikání se vyznačuje snahou o vytváření nových trhů, či ovládnutí trhu novými nebo vylepšenými produkty.

DEFINICE

**Inovační podnikání**

Inovační podnikání zahrnuje zakládání a řízení podniku, který využívá nové technologie a nápady k vytváření produktů, služeb nebo procesů s vysokou přidanou hodnotou (García-Morales, Jiménez-Moreno, Sánchez-Bargas, 2021).

Inovativní podniky zpravidla investují značné prostředky do výzkumu a vývoje, což přispívá k technologickým průlomům a urychluje proces tzv. kreativní destrukce, jak ji definoval Schumpeter (1942). Tyto organizace se vyznačují agilním přístupem, schopností rychle reagovat na dynamiku trhu a objevovat nové příležitosti. Často využívají pokročilé technologie, jako je umělá inteligence, blockchain, cloud computing nebo robotizace, které jim umožňují efektivní implementaci inovací (Autio et al., 2018).

Inovační podnikání představuje významný zdroj hospodářského růstu a zvyšování konkurenceschopnosti. Přispívá ke vzniku nových trhů, vytváření pracovních míst a rozvoji inovativních produktů a služeb. Zároveň hraje důležitou roli při hledání řešení společenských a environmentálních výzev. Podstatou inovačního podnikání je efektivní využití inovačních záměrů organizace v souladu s cíleným a systematickým podnikatelským myšlením.

Empirické výzkumy potvrzují, že inovační aktivity mají významnější vliv na ekonomický růst než běžně uplatňované růstové strategie. Inovace tedy představují klíčový nástroj dlouhodobé udržitelnosti a prosperity podniků i celých ekonomik (Szerb et al., 2023).

Podnikatelské myšlení v oblasti inovačního podnikání je založeno na třech vzájemně provázaných principech: inovační strategii, systémovém přístupu a finančním rozhodování. Tyto principy nelze vnímat odděleně, protože tvoří komplexní rámec pro cílené a efektivní řízení inovačních aktivit v podniku.

A. Inovační strategie: Formulace inovační strategie musí být v souladu s dlouhodobou vizí a strategickými cíli organizace. Efektivní inovační strategie často vede k radikálním organizačním či tržním změnám a je nástrojem k dosažení konkurenční výhody (Tidd, Bessant, 2020).

B. Systémový přístup: Systémový přístup k řízení inovací představuje transformační proces, jehož cílem je přetavit inovační záměry v konkrétní nabídku produktů či služeb na trhu. Tento přístup vyžaduje efektivní využití interních zdrojů a jejich správné uspořádání, které zajistí vysokou úroveň produktivity a funkční provázanost jednotlivých částí podniku.

C. Finanční rozhodování: Finanční rozhodování je nedílnou součástí inovačního řízení. Zahrnuje alokaci zdrojů, hodnocení návratnosti investic a řízení rizik spojených s inovačními aktivitami. Klíčový je důraz na dlouhodobou finanční udržitelnost a schopnost podniku reagovat na nejistoty trhu.

Inovace jako podnikatelský fenomén představuje cílenou reakci podnikatelského subjektu na vznikající tržní příležitosti. Komercializace inovačních výstupů je úzce spjata s výběrem vhodné podnikatelské strategie. Úspěšná podnikatelská strategie je pak ze své podstaty strategií inovační – využívá inovaci jako prostředek růstu, diferenciaci a adaptaci na měnící se podmínky tržního prostředí.

Vztah inovace a podnikání

Pro chápání vztahu mezi inovací a podnikáním je důležité charakterizovat podnikání několika podstatnými rysy:

- Ekonomicky je základním motivem podnikání snaha o dosažení zisku, jakožto přebytku výnosu na náklady. Tento zisk se dosahuje uspokojováním potřeb zákazníků a zákazník musí být v centru pozornosti.
- Potřeby zákazníků jsou uspokojovány výrobky a službami prostřednictvím trhů, což vede k tomu, že podnik musí čelit určitému riziku. Jako tendence se prosazuje snaha většiny podnikatelských subjektů o minimalizaci rizik, prostřednictvím dlouhodobých kroků.
- Pro jakékoliv podnikání je charakteristické, že na jeho počátku je do podniku vložen kapitál (vlastní, nebo vypůjčený), velikost tohoto kapitálu je značně diferencovaná a závisí vždy na konkrétním rozsahu a předmětu podnikání.

V jakémkoliv úhlu pohledu dochází však k tomu, že se projevuje snaha podnikatele ke zhodnocení kapitálu, který je do podnikatelských aktivit vložen. Výrazem takového zhodnocení kapitálu je zvyšování hodnoty podniku.

Společenské poslání podniku

Hodnota firmy však může růst i jinak, např. zlepšujícím se postavením firmy na trhu. Zisková orientace podniku by však neměla zastínit společenské poslání podniku.

Společenským posláním podniku se rozumí právě služba zákazníkovi a všem ostatním, kteří jsou s existencí podniku spjati. Zde se vžil název „stakeholders“, který označuje tzv. všechny zainteresované strany, což jsou libovolné subjekty, které mají soukromý zájem na činnosti konkrétního podniku. **Mezi stakeholdery řadíme: zákazníky, zaměstnance, investory, dodavatele, obchodní partnery, veřejné instituce, regulátory, místní komunitu, výzkumné a vzdělávací organizace, média, konkurenci.**

V dnešní době je nutné chápat pojetí podniku, jako prostředku pro zhodnocování kapitálu a současně respektovat společenské funkce ve vztahu k „stakeholders“. Při praktickém zamýšlení, může nakonec výše uvedené vést do zdánlivě protikladných filozofií podnikání.

1. Dominantním cílem podniku je dosahovat zisku na základě uspokojování koupěschopné poptávky.
2. Zároveň dominantním cílem podniku je uspokojovat koupěschopnou poptávku a oprávněné požadavky okolí a tím dosahovat zisku – tedy sloužit svému okolí.

Hodnota pro akcionáře (Shareholder value).

Dalším podnikovým cílem zejména pro akciové společnosti je zvyšování Shareholder value (hodnota pro akcionáře). Je to ekonomický koncept, který označuje míru, jakou činnost firmy přispívá k růstu bohatství jejich akcionářů, a tedy k růstu tržní hodnoty jejich podílu ve firmě. Zjednodušeně řečeno **Shareholder value je schopnost firmy vytvářet zisk a zvyšovat tržní cenu akcií ve prospěch svých akcionářů.**

Stabilní nebo rostoucí ziskovost podniku podporuje růst tržní hodnoty akcií, a tím přímo přispívá k navyšování hodnoty pro akcionáře. Vyplácení dividend představuje konkrétní způsob, jak firma sdílí vytvořený zisk se svými akcionáři. Růst hodnoty akcií zároveň zvyšuje celkový kapitál akcionářů, a tedy i jejich bohatství. Klíčovou roli hraje efektivní řízení, které by se mělo zaměřovat na dlouhodobou udržitelnost a rozvoj, nikoliv pouze na dosažení krátkodobých zisků.

Zaměření výhradně na shareholder value může vést k zanedbání ostatních stakeholderů (např. zaměstnanců, zákazníků nebo životního prostředí). **Alternativním přístupem je stakeholder value**, který zdůrazňuje rovnováhu mezi zájmy všech zainteresovaných stran.