

# Metodika marketingové a komunikační strategie

Systemová podpora implementace  
a řízení Národní RIS3

Vít Kobyłka  
Tomáš Avrat

2022  
METODIKA



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



# Metodika marketingové a komunikační strategie

Systémová podpora implementace a řízení Národní RIS3

Vít Kobyłka, Tomáš Avrat  
1. vydání – prosinec 2022



Toto dílo podléhá licenci Creative Commons: Uveďte původ 4.0 Mezinárodní CC BY 4.0.

# Obsah

Seznam zkratk	3
O projektu	4
Abstrakt	4
1. Kdo je ideální uživatel	6
2. Pozitivní vymezení aneb čím chce metodika být a jaký má být její přínos	7
2.1. Z čeho jsme vycházeli	8
3. Negativní vymezení aneb čím metodika není	9
4. Chytrá specializace a marketing	9
5. Základní pojmy	10
5.1. Role NRIS3 a krajských RIS3	11
5.2. Role MarKom strategie RIS3	13
5.3. Projekt Smart akceleraátor	15
6. Regionální inovační ekosystém	16
6.1. Regionální inovační ekosystém a jeho potřeby	18
6.2. Klíčové kvality regionálního inovačního ekosystému	21
6.3. Kultivace inovačního ekosystému a jeho evaluace	23

<b>6. Regionální inovační ekosystém</b> .....	16
6.4. Výsledky průzkumu v krajích na téma „úzká místa“ budování regionálního inovačního ekosystému .....	29
6.4.a. RIS3 strategie, marketing a politika.....	29
6.4.b. Governance regionálního marketingu.....	30
6.4.c. Problematika důvěry a jejího budování.....	32
<b>7. Pojem „inovace“</b> .....	35
7.1. R&D inovace.....	36
7.2. Non R&D inovace a jejich vznik (DUI) .....	37
<b>8. Reputace místa/klastru – teoretický vhled</b> .....	37
8.1. Reputace místa.....	40
8.2. Reputace klastru.....	49
<b>9. Tvorba MarKom strategie RIS3 inovačního ekosystému</b> .....	53
9.1. Rámec procesu tvorby strategie.....	53
9.2. Situační analýza .....	59
9.3. Návrhová část .....	64
<b>10. Závěr</b> .....	70

## Seznam zkratek

**NACE 72** — Dle Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE) označuje NACE 72 výzkum a vývoj

**NRIS3** — Národní výzkumná a inovační strategie pro inteligentní specializaci

**OECD** — Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (zkratka OECD vychází z anglického názvu Organisation for Economic Cooperation and Development)

**R&D** — Z anglického research and development, tedy výzkum a vývoj

**RIS3** — Výzkumná a inovační strategie pro inteligentní specializaci

**RIS** — Regionální inovační systém nebo regionální inovační strategie

**RIE** — Regionální inovační ekosystém. Fakticky se shoduje s tím, co označuje zkratka **RIS** — Regionální inovační systém. Termíny jsou synonymní a zkratky jsou zaměnitelné, přičemž v textu preferujeme zkratku RIE, neboť při jejím použití je menší nebezpečí, že dojde k záměně významu zkratky za „regionální inovační strategie“, která má identickou zkratku (RIS), nebo rovnou za „výzkumnou a inovační strategii pro inteligentní specializaci“ se zkratkou (RIS3). Slovní spojení „regionální inovační systém“ používáme pouze v citacích odborných zdrojů, ve kterých je tento pojem preferován oproti právě synonymnímu pojmu „regionální inovační ekosystém“.

**EDP** — Koncept používaný v byznysových teoriích; proces neustálého hledání, identifikování a vyhodnocování podnikatelských příležitostí. Zkratka EDP pochází z anglického Entrepreneurial Discovery Process (EDP) a tradičně se překládá jako proces objevování podnikatelských příležitostí.

**KET** — Key Enabling Technologies. Jejich vlastností je to, že přinášejí vysokou přidanou hodnotu do konkrétního průmyslového odvětví.

**NIP** — Národní inovační platformy

**MarKom strategie** — Marketingová a komunikační strategie

**VaVaI** — Výzkum, vývoj a inovace

## O projektu

Předkládaný materiál vznikl v rámci projektu *Systémová podpora implementace a řízení Národní RIS3* (CZ.02.1.01/0.0/0.0/16\_024/0016934), který je spolufinancován z operačního programu *Výzkum, vývoj a vzdělávání Evropských strukturálních a investičních fondů* (ESIF) administrovaného Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT). Doba trvání projektu je od 1. 3. 2020 do 31. 12. 2022.

Realizátorem projektu je Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR (MPO) a partnery projektu Technologická agentura ČR (TA ČR), Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest (CI) a Technologické centrum Akademie věd České republiky (TC AV ČR).

Cílem projektu je vytvoření podmínek pro dlouhodobou transparentní systematickou a nadregionální identifikaci oblastí specializace a trendů orientovaného a aplikovaného výzkumu, experimentálního vývoje a inovací prostřednictvím Národní výzkumné a inovační strategie pro inteligentní specializaci (dále jen RIS3 strategie). Tento systémový projekt obsahuje aktivitu v gesci agentury CzechInvest zaměřenou na rozvoj kompetencí týmu Národního a krajských RIS3 manažerů. Ta klade důraz na podporu implementace krajských RIS3 strategií napříč regiony, jejíž součástí je i komunikace a marketing. Důležitým nástrojem v tomto smyslu je sdílení zkušeností s realizací RIS3 strategie mezi kraji i mezi krajskou a národní úrovní realizace RIS3 strategie.<sup>1</sup>

Klíčovou aktivitou 5 (KA5) projektu je *Rozvoj metodické spolupráce a kompetencí týmu Národního a krajských RIS3 manažerů*, a jejím garantem je Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest. Právě v rámci této klíčové aktivity předkládaná metodika vznikla.

## Abstrakt

Ústředním tématem textu je marketing a komunikace chytré specializace. Koncept chytré specializace je založen na tom, že státy a regiony identifikují a cíleně podporují omezený počet prioritních oblastí, které jsou podporovány s cílem budovat a zvyšovat konkurenční výhody států a regionů v těchto oblastech.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Národní výzkumná a inovační strategie pro inteligentní specializaci České republiky 2021–2027, s. 84–85 (online) [https://ris3.cz/sites/default/files/2022-08/A\\_RIS3-Strategie.pdf](https://ris3.cz/sites/default/files/2022-08/A_RIS3-Strategie.pdf) [cit. 2022-7-08]

<sup>2</sup> Autorem konceptu je Dominique Foray, který jej představil již v roce 2009 v dokumentu *Smart Specialisation – The Concept*. Ve své práci představil myšlenku konzistentního strategického přístupu k inovacím, který má za úkol maximalizovat evropský, národní a regionální výzkumný a inovační potenciál. Cílem těchto snah je pak dlouhodobé zvýšení odolnosti evropské ekonomiky na všech zmíněných úrovních.

**Obrázek 1. Koncept inteligentní specializace**




*Zdroj: Evropská komise, vlastní zpracování*

Předkládaný materiál byl sepsán tak, aby byl co možná nejpřístupnější a nejkompatnější. Naším záměrem nebylo vytvořit rozsáhlou práci na pomezí teorie a praxe, která by byla nepřehledná a v důsledku toho i obtížně pochopitelná a využitelná.

Přes tento náš záměr si uvědomujeme, že téma marketingu chytré specializace je velmi složité a přes omezený rozsah dokumentu by mohlo být obtížné pochopit jeho logiku a vnitřní soudržnost. Z toho důvodu předkládáme tento krátký abstrakt metodiky, kterou máte před sebou.

V zásadě se obsah textu dá (v duchu dobré marketingové praxe) podat jako jednoduché schéma. Úvodní kapitoly vymezují roli metodiky. To znamená, že text jasně uvádí, čím metodika chce být a čím být naopak nechce (kapitoly 1–3) a kdo je jejím ideálním uživatelem.

Kapitoly 4 (Chytrá specializace a marketing) a 5 (Základní pojmy) představují základní situaci prostředí výzkumu, vývoje a inovací (dále jen VaVaI) a princip chytré specializace.



V kapitole 6 (Regionální inovační ekosystém) představujeme konkrétní teoretický výkladový rámec, jímž je teorie regionálních inovačních systémů. Regionální inovační ekosystém je pak ústřední koncepcí následujících kapitol.

Kapitola 7 (Pojem „inovace“) se snaží prohloubit běžné chápání pojmu inovace. Inovace totiž nemusí být, a v praxi často nejsou, navázány na výzkum a vývoj, ale vznikají spíše díky spolupráci jednotlivých aktérů inovačních ekosystémů a v rámci jejich interakce.

Kapitoly 8 (Reputace místa/klastru; teoretický vhled) a 9 (Tvorbba marketingové a komunikační strategie RIS3 inovačního ekosystému) jsou pak praktickými kapitolami, které popisují dobrou praxi v tvorbě marketingové a komunikační strategie. V textu používáme poněkud modernější a dle našeho soudu přiměřenější pojem MarKom strategie, který vyjadřuje neoddělitelnost marketingu a komunikace, neboť jsou obě aktivity pevně provázány, fakticky na sobě závislé a jejich oddělování je do značné míry umělé.

Text se zároveň poněkud nad rámec věnuje některým tématům, která jsme považovali za důležitá (i s ohledem na zpětnou vazbu od krajských RIS3 týmů) a ke kterým se nám podařilo načerpat dostatečné teoretické penzum informací a poznatků, jakým je například téma důvěry (viz kapitola 6.4.c. Problematika důvěry a jejího budování).

## 1. Kdo je ideální uživatel

Ideálním uživatelem materiálu je marketingový pracovník působící v rámci krajského RIS3 týmu bez ohledu na to, zda je zaměstnancem krajského úřadu nebo například regionální rozvojové agentury, inovačního centra či jiné instituce působící „pod“ krajem, do jejíž gesce krajská RIS3 strategie spadá. Je to pracovník přímo zodpovědný za tvorbu a realizaci MarKom strategie RIS3 na regionální úrovni.

Pracovníka marketingové agentury, která je dodavatelem marketingových služeb pro regionální RIS3 tým, vnímáme jako méně ideálního uživatele připravovaného materiálu, neboť mu s velkou pravděpodobností chybí dostatečný vhled do fungování inovačního ekosystému a znalost potřeb stakeholderů inovačního ekosystému, kteří představují klíčové cílové skupiny marketingových aktivit v rámci realizace regionální RIS3 strategie. Právě tento dokument by však měl svému čtenáři nezbytný vhled dát. Může být pomocným materiálem pro metodika či facilitátora marketingové strategie krajské RIS3.



## 2. Pozitivní vymezení aneb čím chce metodika být a jaký má být její přínos

Předkládaný materiál chce být jistým vodítkem, které umožní učinit kvalifikovaná rozhodnutí při přípravě marketingové strategie. Chce poukázat na nutnost zvážení klíčových ohledů krajského marketingu RIS3 a to díky (snad) dostatečně plastickému předestření problematiky. Chce se zároveň stát východiskem odborných diskusí na širším plénu zainteresovaných stran na krajské a národní úrovni.

Text chce také poukázat na klíčové dilema, které zní: chceme provozovat marketing tématu VaVaI, nebo chceme provozovat marketing ekosystému (zkvalitňování komunikace o ekosystému)? Tato pojetí budou detailněji vysvětlena zejména v kapitole 8 a 9, ale již zde bychom rádi zmínili, že obě pojetí nejsou v přímém protikladu, ale představují spíše dva stupně rozvoje krajského marketingu, který má za cíl ukázat kraj jako destinaci, kde se dobře podniká, bádá, pracuje, inovuje a žije.


Metodika chce být prostředkem, který usnadní a zjednoduší práci svých uživatelů (viz kapitola Kdo je ideální uživatel). Klade si totiž za cíl zmapovat celou šíři aspektů, které je při tvorbě MarKom strategie chytré specializace žádoucí zohlednit, a pomoci jeho uživatelům v následujících aktivitách:

- A.** Tvorba smysluplné MarKom strategie v oblasti VaVaI rámované RIS3 strategií
- B.** Aktualizace stávající MarKom strategie krajské RIS3
- C.** Realizace MarKom strategie RIS3

Metodika tak chce šetřit čas krajským RIS3 marketérům (resp. celým RIS3 týmům) a chce se stát referenčním materiálem, který nastavuje diskurz tvorby MarKom strategie inteligentní specializace. V tomto smyslu se dá hovořit i o jisté „standardizaci“/ „systematizaci“ obsahu dokumentu MarKom strategie RIS3.

Metodika chce usnadnit zorientování se v tématu marketingu RIS3 strategie a pomoci učinit kvalifikovaná rozhodnutí na základě představených principů. Chce také přispět k prohloubení chápání pojmu „inovace“, který je často brán velmi samozřejmě a poněkud mělce.

Text se snaží respektovat rozdílnou vyspělost krajských inovačních ekosystémů. Formálně se to děje právě skrze představení cílů MarKom strategie na základě vyspělosti regionálních inovačních ekosystémů – marketing tématu VaVaI versus marketing ekosystému (třetím stupněm je pak budování asociací spojených s místem, viz kapitola 8 a 9).



Dokument chce také představit úzká místa, která byla identifikována v průběhu práce na metodice. K těmto úzkým místům či bariérám patří například problematika mezinárodního marketingu / národní reputace, bariéra mezi RIS3 týmem a krajem (zejména jeho vedením), delegování RIS3 agendy na podřízenou organizaci, personální podhodnocení RIS3 týmů, nízká podpora marketingu VaVaI na úrovni regionálních politických garnitur apod.

Metodika chce také otevřít téma důvěry, a proto je jedna její kapitola tomuto tématu věnována. Je tomu tak proto, že se jedná o zásadní parametr regionálního inovačního ekosystému, který dosud nebyl, byť rámcově, co do svých principů pojednán.

Text také klade jistý důraz na téma governance marketingu kraje, což je kvalita, která má značný vliv na to, zda se cíle marketingu chytré specializace daří naplňovat, nebo nikoliv.

## 2.1. Z čeho jsme vycházeli

Při naší práci jsme vycházeli z vlastních zkušeností, ze studia současných MarKom strategií krajských RIS3 týmů, ze studia dobré praxe v českém i mezinárodním prostředí. Dále byla zdrojem poznání odborná literatura věnující se regionálnímu rozvoji a marketingovým tématům. Opírali jsme se také o konzultace s uznávanými odborníky. (např.: prof. RNDr. Jiří Blažek, Ph.D. (PřF UK), Mgr. Markéta Dianová, Ph.D., MBA (VŠE).

Aby nebyla metodika psána takzvaně od zeleného stolu a nebyla zcela odtržená od reality, byla několikrát v průběhu její tvorby sbírána zpětná vazba u krajských RIS3 týmů. Pokoušeli jsme se tak stavět na praxi nejpokročilejších krajů ČR a pokusit se tuto praxi, byť v teoretické rovině, posunout dál.

Předkládaná metodika vznikla během deseti měsíců od prosince 2021 do října 2022. Autoři Vít Kobylka a Tomáš Avrat v této době věnovali nezanedbatelný (byť vyšší úvazku a alokovanými prostředky limitovaný) čas a úsilí práci na této metodice. Konzultace, koordinace prací a průběžné aktualizace obsahu probíhaly na týdenní bázi.

### 3. Negativní vymezení aneb čím metodika není

Pokud jsme již řekli, čím metodika chce být, sluší se také říct i to, čím tento materiál není, resp. čím být nechce:

- Materiál nemá charakter doktríny, či směrnice,
- nejedná se o „minimum“ MarKom strategie regionální RIS3,
- není čistě akademickým teoretickým pojednáním,
- není konkrétním „návodem“ ve smyslu jakési „kuchařky“.

Z již zmíněných důvodů má metodika také omezený rozsah a neobsahuje konkrétní návody k tomu, jak například určit „DNA“ regionu apod. Je tomu tak i z toho důvodu, že cesta k relevantním odpovědím na takové otázky se liší kraj od kraje.

### 4. Chytrá specializace a marketing

V této kapitole se budeme velmi krátce věnovat vztahu marketingu a komunikace a RIS3 strategie postavené na principu chytré specializace. Abychom však dokázali správně pochopit důležité aspekty této specifické situace, je třeba mít na zřeteli hlavní myšlenku chytré specializace, která se nesmí v marketingovém, komunikačním (a politickém) provozu ztratit, pokud chceme tímto provozem přispět k implementaci RIS3 strategie a naplňování jejích cílů a poslání.

Vznik koncepce inteligentní specializace je spojen s globální ekonomickou krizí na konci první a začátku druhé dekády 21. století. Jejím autorem je Dominique Foray, který ji představil již v roce 2009 v dokumentu *Smart Specialisation – The Concept*. Ve své práci představil myšlenku konzistentního strategického přístupu k inovacím, který má za úkol maximalizovat evropský, národní a regionální výzkumný a inovační potenciál a dlouhodobě vytvářet konkurenční výhody v různých odvětvích průmyslu. Cílem těchto snah je pak dlouhodobé zvýšení odolnosti evropské ekonomiky na všech zmíněných úrovních.<sup>3</sup>

RIS3 je koncept strategie inteligentní specializace výzkumné a inovační politiky, jejímž cílem je podpořit silné stránky států a regionů v oblasti výzkumu a inovací

---

<sup>3</sup> Národní výzkumná a inovační strategie pro inteligentní specializaci České republiky 2021–2027, s. 11 (online) [https://ris3.cz/sites/default/files/2022-08/A\\_RIS3-Strategie.pdf](https://ris3.cz/sites/default/files/2022-08/A_RIS3-Strategie.pdf) [cit. 2022-7-08]

a přispět tak k jejich růstu a prosperitě. Strategie je založena na partnerství mezi podniky, veřejnými subjekty a znalostními institucemi.<sup>4</sup>

Právě toto partnerství mezi různými stakeholdery regionálních inovačních systémů je jakousi esencí či vůdčí myšlenkou chytré specializace a jejího zhmotnění v podobě RIS3 strategie.<sup>5</sup> Partnerství a spolupráce stakeholderů regionálních inovačních ekosystémů je tak závazkem a úkolem RIS3 strategie, přičemž tomuto úkolu přiměřeným nástrojem je právě MarKom strategie RIS3 strategie. Z tohoto hlediska můžeme říci, že zásadním úkolem MarKom strategií v oblasti RIS3, je právě efektivní využití jejich nástrojů k iniciaci, stabilizaci a rozvíjení těchto partnerství. Tím nechceme říct, že tím se úloha MarKom strategie krajské RIS3 vyčerpává. Dalších dílčích cílů je zde celá řada, ale mezi těmito úkoly je právě ten zmíněný nejzásadnějším, neboť je samotnou podstatou principu chytré specializace.

## 5. Základní pojmy

V této kapitole bude pojednáno výchozí pojetí a role národní a regionální RIS3 strategie, MarKom strategie a ročních komunikačních plánů a jejich vzájemný vztah. Bude zde tematizován i časový rámec opírající se o platnost jednotlivých dokumentů ve vztahu k plánování, realizaci a aktualizaci MarKom strategie. Dále zde bude zmíněný soulad a návaznost této strategie na ostatní relevantní strategie regionu – strategie cestovního ruchu, strategie rozvoje kraje / města / metropolitní oblasti apod.

Dlužno poznamenat, že v oblasti VaVaI se používá mnoho zkratk (NRIS3, RIS3, EDP, KET, NIP, RIS, RIE apod.), přičemž některé zkratky znějí stejně, ale v daném kontextu vyjadřují něco docela jiného. Častým zdrojem nepochopení se stává záměna zkratky RIS3, za RIS. RIS3 označuje Výzkumnou a inovační strategii pro chytrou specializaci, zkratka RIS se obvykle používá pro označení regionálního inovačního systému. Vzhledem k tomu, že tento materiál se takřka stejnou měrou zabývá RIS3 strategiemi a regionálními inovačními systémy, které mají takřka identickou zkratku,

---

<sup>4</sup> Srov. Foray, D.; David, P.; Hall, B. (2011). *Smart specialisation: from academic idea to political instrument, the surprising career of a concept and the difficulties involved in its implementation*. MTEI Working Paper, Lausanne: *Management of Technology and Entrepreneurship Institute*, s. 3 (online) [https://infoscience.epfl.ch/record/170252/files/MTEI-WP-2011-001-Foray\\_David\\_Hall.pdf?version=1](https://infoscience.epfl.ch/record/170252/files/MTEI-WP-2011-001-Foray_David_Hall.pdf?version=1) [cit. 2022-25-06]

<sup>5</sup> Národní výzkumná a inovační strategie pro inteligentní specializaci České republiky 2021–2027, s. 9 (online) [https://ris3.cz/sites/default/files/2022-08/A\\_RIS3-Strategie.pdf](https://ris3.cz/sites/default/files/2022-08/A_RIS3-Strategie.pdf) [cit. 2022-7-08]

rozhodli jsme se pro označení regionálních inovačních systémů používat alternativní zkratku, která se v odborné literatuře také často používá, a tou je RIE neboli regionální inovační ekosystém.

Aby zmatku ve zkratkách nebylo málo, v diskurzu VaVaI se používá ještě zkratka RIS pro označení regionální inovační strategie, přičemž tento termín představuje inovační strategii uplatňující se na regionální úrovni, která se v druhé dekádě 21. století přetransformovala na S3 strategii, tedy krajskou výzkumnou a inovační strategii pro chytrou specializaci (RIS3). K této proměně došlo v souvislosti s tím, že v této době se RIS3 strategie stala jednou z podmínek čerpání evropských strukturálních a investičních fondů.

Z výše uvedených důvodů jsme do předkládaného materiálu zařadili i krátký seznam zkratek, který nemá být vyčerpávající, ale má pomoci zorientovat se, co která zkratka pro účely tohoto dokumentu znamená (viz *Seznam zkratek* v úvodu).

## 5.1. Role NRIS3 a krajských RIS3

Národní RIS3 strategie (NRIS3) „nevisí“ ve vzduchoprázdnu, ale je provázána v rovině horizontálních priorit s nadřazenými strategickými dokumenty<sup>6</sup> — zejména Národní politikou VaVaI a Národní inovační strategií.<sup>7</sup> Národní RIS3 strategie tímto způsobem vyzdvihuje aspekty, které jsou klíčové pro fungování celého systému VaVaI, a tím i efektivitu investic do oblastí stanovených inteligentní specializací. Základní myšlenkou RIS3 strategie je rozvoj inovačního potenciálu a konkurenčních výhod konkrétní země.

NRIS3 je vyhlášována na sedmileté programové období a kryje se tak s programovým obdobím EU. V rámci tohoto období je aktualizována, přičemž v období 2021—2027 je plánována jedna aktualizace — v roce 2025. Vzhledem k tomu, že regionální RIS3 strategie jsou formálně součástí či přílohou NRIS3, i pro ně platí stejná doba platnosti a striktně neurčená období aktualizace.<sup>8</sup>

„Národní úroveň (gestor Národní RIS3 strategie — MPO) má vůči krajské úrovni koordinační a metodickou roli. Gestor Národní RIS3 strategie poskytuje metodickou pod-

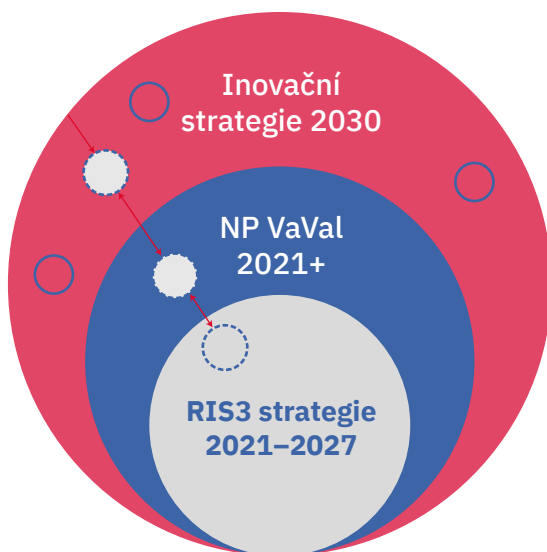
<sup>6</sup> Národní výzkumná a inovační strategie pro inteligentní specializaci České republiky 2021—2027, s. 14 (online) [https://ris3.cz/sites/default/files/2022-08/A\\_RIS3-Strategie.pdf](https://ris3.cz/sites/default/files/2022-08/A_RIS3-Strategie.pdf) [cit. 2022-7-08]

<sup>7</sup> Národní výzkumná a inovační strategie pro inteligentní specializaci České republiky 2021—2027, s. 2 (online) [https://ris3.cz/sites/default/files/2022-08/A\\_RIS3-Strategie.pdf](https://ris3.cz/sites/default/files/2022-08/A_RIS3-Strategie.pdf) [cit. 2022-7-08]

<sup>8</sup> Srov. Havlín, B. *Smluvní výzkum na strojních fakultách v Česku: role geografické, kognitivní a institucionální blízkosti*, Praha, 2018. Diplomová práce. Přírodovědecká fakulta UK v Praze. s. 23

poru krajským RIS3 strukturám v oblasti EDP procesu, monitoringu a dalších procesů navázaným na RIS3. Tato metodická a koordinační role národního gestora má zásadní význam v zajišťování plnění základní podmínky. Důležitá je role gestora též v provazování výstupů EDP procesu na krajské a národní úrovni (viz níže).<sup>9</sup> „Neméně zásadní je provazování jednotlivých krajských RIS3 strategií navzájem a využívání synergií v potenciálu jednotlivých krajů.“<sup>10</sup>

**Obrázek 2. Vazba Národní RIS3 strategie 2021–2027 na NP VaVaI a inovační strategii 2030**



Zdroj: NRIS3 strategie, vlastní zpracování

„Krajské RIS3 strategie definují klíčové oblasti změn (na základě regionálních horizontálních priorit) a vedle toho domény výzkumné a inovační specializace v regionu. Jelikož jsou ekonomika a veřejný výzkum navzájem v krajích i s národní úrovní úzce provázány, překrývá se většina krajských oblastí změn i domén s Národní RIS3 strategií.“<sup>11</sup>

<sup>9</sup> Národní výzkumná a inovační strategie pro inteligentní specializaci České republiky 2021–2027, s. 9, 11 (online) [https://ris3.cz/sites/default/files/2022-08/A\\_RIS3-Strategie.pdf](https://ris3.cz/sites/default/files/2022-08/A_RIS3-Strategie.pdf) [cit. 2022-7-08]

<sup>10</sup> Národní výzkumná a inovační strategie pro inteligentní specializaci České republiky 2021–2027, s. 85 (online) [https://ris3.cz/sites/default/files/2022-08/A\\_RIS3-Strategie.pdf](https://ris3.cz/sites/default/files/2022-08/A_RIS3-Strategie.pdf) [cit. 2022-7-08]

<sup>11</sup> Národní výzkumná a inovační strategie pro inteligentní specializaci České republiky 2021–2027, s. 85–86 (online) [https://ris3.cz/sites/default/files/2022-08/A\\_RIS3-Strategie.pdf](https://ris3.cz/sites/default/files/2022-08/A_RIS3-Strategie.pdf) [cit. 2022-7-08]

## 5.2. Role MarKom strategie RIS3

Zatímco NRIS3 i krajské RIS3 strategie a další strategické dokumenty jsou vypracovány na určité období, pro předkládanou metodiku to do značné míry neplatí. To neznamená, že by její platnost byla neomezená, ale není tak závislá na konkrétním obsahu strategických dokumentů. Proč? Protože je postavena na obecných principech marketingu, teoretickém uchopení regionálních inovačních ekosystémů (RIE)<sup>12</sup> a koncepci chytré specializace, které vykazují jen nízkou míru dynamiky. Zároveň však užitečnost metodiky vychází ze současného stavu regionálních inovačních ekosystémů a s jejich rozvojem tak bude žádoucí stávající podobu metodiky dále rozvíjet a „překonat“, aby dále plnila svůj účel, jímž je kultivace regionálních inovačních ekosystémů skrze marketingové a komunikační aktivity, a tím přispívání k naplňování cílů regionálních RIS3 strategií a NRIS3.<sup>13</sup>

Je samozřejmě nezbytné mít na paměti, že RIS3 strategie a její cíle jsou nadřazeny MarKom strategii a ta by měla vždy tento vztah dostatečně reflektovat, aby se „neutrhl za řetězu“ a nesledovala cíle, které s cíli regionální RIS3 strategie souvisí spíše volně nebo dokonce vůbec.


Národní RIS3 strategie se aktualizuje v sedmileté periodě a kryje se tak s programovým obdobím Evropských strukturálních a investičních fondů, které je také zpravidla sedmileté. To je samozřejmě výhodné z několika důležitých hledisek, které jsou zřejmé.

Národní RIS3 strategie 2021–2027 se navíc snaží být pružnějším dokumentem, který pracuje s nástroji umožňujícími na základě datové analýzy, foresightu a vzhledu stakeholderů národního inovačního ekosystému z různých průmyslových odvětví (Národní inovační platformy – NIP) připravovat podněty a podklady k aktualizaci tohoto strategického dokumentu.

To do značné míry platí i pro krajské RIS3 strategie, které jsou formálně „přílohami“ NRIS3 strategie, ale vzhledem k dynamice krajského prostředí, která je na regionální úrovni vyšší než na národní, vykazují (nebo by měly vykazovat) vyšší míru dynamiky.

<sup>12</sup> Zkratka RIE je označením pro regionální inovační ekosystém. Fakticky se shoduje s tím, co označuje zkratka RIS – Regionální inovační systém. Termíny jsou synonymní a zkratky jsou zaměnitelné, přičemž v textu preferujeme zkratku RIE, neboť při jejím použití je menší nebezpečí, že dojde k záměně významu zkratky za „regionální inovační strategie“, která má identickou zkratku (RIS), nebo rovnou za „výzkumnou a inovační strategii pro inteligentní specializaci“ se zkratkou (RIS3). Slovní spojení „regionální inovační systém“ používáme pouze v citacích odborných zdrojů, ve kterých je tento pojem preferován oproti právě synonymnímu pojmu „regionální inovační ekosystém“, případně v odkazu na známou teorii „regionálních inovačních systémů“.

<sup>13</sup> Národní výzkumná a inovační strategie pro inteligentní specializaci České republiky 2021–2027, s. 42–45 (online) [https://ris3.cz/sites/default/files/2022-08/A\\_RIS3-Strategie.pdf](https://ris3.cz/sites/default/files/2022-08/A_RIS3-Strategie.pdf) [cit. 2022-7-08]



Krajská MarKom strategie RIS3 je podřízena tomuto dokumentu a měla by být aktualizována nebo alespoň revidována minimálně s každou aktualizací ať už NRIS3 strategie nebo krajské RIS3 strategie.

Vzhledem ke tří až čtyřletým projektům Smart akcelerátor se platnost MarKom strategie regionální RIS3 ustálila na tříleté periodě. To je dostatečně dlouhá doba na realizaci žádoucí změny, ale na druhé straně ne tak dlouhá, aby zabraňovala reagovat na změny vyvolané novými trendy ve společnosti, v chování lidí, v samotném marketingu a komunikaci.

Tříletá perioda MarKom strategie je však příliš dlouhá na to, aby mohlo docházet k efektivnímu řízení a vyhodnocování realizace strategie, a proto se doporučuje provádět implementaci pomocí akčních komunikačních plánů s roční platností.

Vlastní příprava strategie začíná cca šest měsíců před ukončením platnosti stávající strategie.

MarKom strategie stanovuje rámec, principy pro platnost strategie. Měla by v obecné rovině obsahovat body níže:

- Pilíře strategie,
- klíčové priority,
- identitu a positioning kraje,
- tříleté cíle,
- cílové skupiny,
- rámcové aktivity,
- plán zapojení zainteresovaných stran.

▷ Roční akční komunikační plán

- Je připraven v souladu s platnou MarKom strategií, případně představuje jisté změny,
- obsahuje detailní seznam aktivit včetně alokovaného rozpočtu a harmonogramu a mediálního plánu,
- stanovuje jednoleté cíle,
- stanovuje konkrétní komunikační sdělení pro konkrétní cílové skupiny včetně komunikačních nástrojů.



V návaznosti na tato doporučení je žádoucí nastavit i smlouvy s případnými externími dodavateli marketingových služeb, například v případě využití rámcových smluv sladit délku kontraktu s platností MarKom strategie.

### 5.3. Projekt Smart akceleračtor

V této kapitole chceme krátce projednat koncept a cíle projektu Smart akceleračtor, který je v tuzemsku hlavním systémovým nástrojem realizace a implementace RIS3 strategie v krajích. Náš průzkum mezi krajskými RIS3 týmy totiž odhalil, že mimo hranice krajských RIS3 týmů nebo týmů Smart akceleračtoru je tento projekt vnímán ve svých cílech poněkud ploše a ve své podstatě neúčelně. Toto mylné pochopení pak má neblahé důsledky pro možnosti udržitelnosti implementace a rozvoje RIS3 strategie v krajích a v konečném důsledku i na národní úrovni.

Cíle projektu jsou formálně uvozeny následující formulací: „Cílem výzvy je umožnit v jednotlivých krajích České republiky rozvoj inovačního prostředí v souladu s Národní RIS3 strategií a jejími krajskými přílohami. Výzva podpoří budování a rozvoj kapacit, organizačních struktur a know-how na úrovni jednotlivých krajů tak, aby se zde mohl rozvíjet výzkum, vývoj, inovace. Podpořeno bude také kvalitní řízení tzv. procesu podnikatelského objevování nových příležitostí na úrovni regionů. Tento proces zahrnuje soukromý sektor, výzkumné a vzdělávací instituce, veřejný sektor a další klíčové místní aktéry.”<sup>14</sup>

Z této charakteristiky projektu Smart akceleračtor vyplývá, že jeho ambice jsou, respektive měly by být, poněkud větší a měly by iniciovat takové změny v nastavení provozu a implementace RIS3 na regionální úrovni, které budou stabilní a působné i po ukončení finanční podpory regionálních inovačních programů a politik ze strany EU fondů. Dlužno poznamenat, že z hlediska určujících krajských politických garnitur jsou aktuálně často veřejné prostředky čerpané skrze projekty Smart akceleračtor vnímány jako nejvýznamnější prostředky pro podporu provozu a implementace RIS3 strategie a obecně VaVaI prostředí. Což by mělo být do budoucna impulsem pro zástupce krajů, regionů a České republiky k tomu, aby věnovali úsilí pro zachování kontinuity podpory VaVaI a chytré specializace již nyní (viz níže kapitola 6.4.a. RIS3 strategie, marketing a politika). Výzvou pro zástupce jednotlivých krajů v nejbližším období bude snaha o zvýšení důležitosti vnímání marketingu a budování důvěry mezi relevantními stakeholdery.

<sup>14</sup> Výzva č. 02\_18\_055 – Smart Akceleračtor II (online) <https://opvv.msmt.cz/vyzva/vyzva-c-02-18-055-smart-akcelerator-ii.htm> [cit. 2022-5-23]

## 6. Regionální inovační ekosystém

Jaký má vztah RIS3 strategie, MarKom strategie a regionální inovační ekosystém, jak je možné tento vztah pojímat a jaká mají rozdílná pojetí přínosy a negativa? Jak je možné ekosystém budovat a kultivovat skrze MarKom strategii a jakým způsobem je možné získat, rozšiřovat a prohlubovat spolupráci napříč ekosystémem? Těmito tématy a otázkami se chceme zabývat v této kapitole.

V první řadě bychom ale na tomto místě chtěli krátce představit konkrétní teoretický výkladový rámec, jímž je teorie regionálních inovačních systémů.<sup>15</sup>

Tuto teorii považujeme za přiměřenou cílům krajských RIS3 strategií z hlediska samotného principu chytré specializace (viz výše kapitola 4), která je založena na partnerství mezi podniky, veřejnými subjekty a znalostními institucemi, a to z toho důvodu, že významně zohledňuje roli prostorové blízkosti<sup>16</sup> a koncentrace, která usnadňuje šíření znalostí.<sup>17</sup> Podle této teorie usnadňuje vzájemná blízkost mezi aktéry tvorbu, získávání a využívání znalostí a inovační difuzi. Děje se to skrze „sítě“ spojující jednotlivé aktéry inovačního ekosystému.<sup>18</sup> Teorie regionálních inovačních

---

<sup>15</sup> „Teorie regionálních inovačních systémů (např. Cooke, 1992) je jak analytickým rámcem pro výzkum konkurenceschopnosti a inovační výkonnosti jednotlivých regionů, tak i nástrojem využitelným pro systematickou podporu procesu učení v daném regionu (Asheim a Coenen 2004).“ Blažek, J., Uhlíř, D. *Teorie regionálního rozvoje*, Praha: Karolinum, 2020, s. 196

<sup>16</sup> Srov. Evropská komise (2018): *Návrh Nařízení Evropského parlamentu a Rady o společných ustanoveních o Evropském fondu regionální rozvoj, Evropském sociálním fondu plus, Fondu soudržnosti a Evropském námořním a rybářském fondu a o finančních pravidlech pro tyto fondy a pro Azylový a migrační fond, Fond pro vnitřní bezpečnost a Nástroj pro správu hranic a víza* (COM(2018)375 (online) <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/ALL/?uri=COM:2018:375:FIN> [cit. 2022-6-20]

<sup>17</sup> Srov. Havlín, B. *Smluvní výzkum na strojních fakultách v Česku: role geografické, kognitivní a institucionální blízkosti*, Praha, 2018. Diplomová práce. Přírodovědecká fakulta UK v Praze. s. 24

<sup>18</sup> „Významnou myšlenkou teorie regionálních inovačních systémů, podobně jako je tomu i u některých dalších příbuzných přístupů, je argument, že cílená podpora konkurenceschopnosti a upgradu firm (tj. zlepšování jejich pozice na trhu) prostřednictvím RIS je podstatným doplňkem existujících spontánních, resp. i náhodných synergických efektů vyplývajících z aglomeračních výhod (Humphrey a Schmitz 2002). Podobně uvádí i Asheim a Gertler (2005), že inovační proces není možno dobře pochopit bez uznání role prostorové blízkosti a koncentrace, která usnadňuje šíření nekodifikovaných i kodifikovaných znalostí. Klíčovým předpokladem teorie regionálních inovačních systémů je přesvědčení, že vzájemná blízkost mezi aktéry velmi usnadňuje tvoření, získávání, akumulaci, a využití znalostí, a to díky existenci sítí mezi firmami, četných vztahů na úrovni jedinců, specifického procesu učení v daném regionu a specifických znalostí, a to vše zasazené v konkrétním sociálním kontextu (Asheim a Coenen 2004).“ Blažek, J., Uhlíř, D., *Teorie regionálního rozvoje*,

systémů má navíc oproti jiným teoretickým konceptům výhodu v tom, že věnuje velkou pozornost roli institucí a netrpí tak silnými sektorovými konotacemi jako například teorie klastrů.<sup>19</sup>



**„Teorie regionálního inovačního systému (...) zdůrazňuje roli interaktivního kolektivního učení a intenzivní vzájemné spolupráce mezi aktéry inovačního systému, usnadněné jejich vzájemnou blízkostí, kteří si mj. vzájemně poskytují zpětnou vazbu...“<sup>20</sup>**



V tomto smyslu teorie regionálních inovačních systémů artikuluje a vyzdvihuje význam známého a všeobecně přijímaného modelu „triple helix“.<sup>21</sup>

---

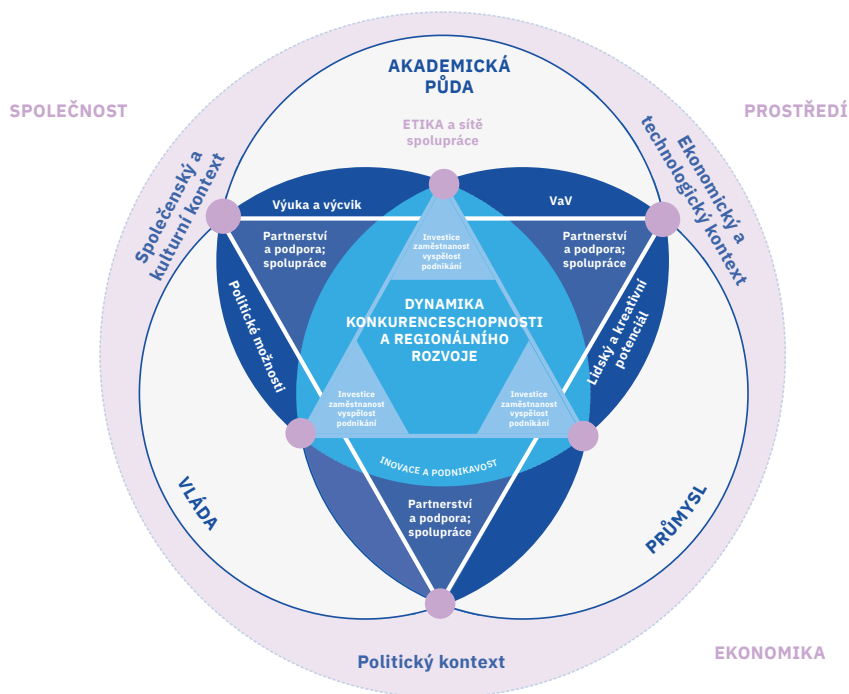
Praha: Karolinum, 2020, s. 196–197 srov. Také Havlín, B. *Smluvní výzkum na strojních fakultách v Česku: role geografické, kognitivní a institucionální blízkosti*, Praha, 2018. Diplomová práce. Přírodovědecká fakulta UK v Praze. s. 25–26

<sup>19</sup> „Konečně je třeba uvést, že teorie regionálních inovačních systémů se alespoň částečně překrývá s řadou dalších teoretických konceptů. Např. Asheim a Coenen (2004) v této souvislosti uvádějí, že klastr je podstatně užší pojem než regionální inovační systém, protože klastry mají mj. silnou sektorovou konotaci, zatímco regionální inovační systém může zahrnovat řadu sektorů, případně klastrů. Tödtling a Trippl (2005) tento argument sdílejí a dodávají, že druhým podstatným rozdílem je daleko větší pozornost, kterou teorie regionálního inovačního systému věnuje institucím, a to v obojím pojetí, tj. jak v pojetí institucí jako „organizací s adresou“, tak i měkkých (neformálních i formálních) institucí, jako jsou zvyky, normy, obyčeje, hodnoty, legislativa apod., tj. behaviorální charakteristiky firem a dalších aktérů.“ Blažek, J., Uhlíř, D. *Teorie regionálního rozvoje*, Praha: Karolinum, 2020, s. 204, srov. Také „We also evidence that SME innovation is place-based and spatially-bounded for both collaboration and R&D.“ Hervas-Oliver, J.L., Parrilli, M.D., Rodriguez-Pose, A., Ripoll, F.S. *The drivers of SME innovation in the regions of the EU*, s. 2 (online) <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048733321001177> [cit. 2022-5-23]

<sup>20</sup> Blažek, J., Uhlíř, D. *Teorie regionálního rozvoje*, Praha: Karolinum, 2020, s. 197

<sup>21</sup> Havlín, B. *Smluvní výzkum na strojních fakultách v Česku: role geografické, kognitivní a institucionální blízkosti*, Praha, 2018. Diplomová práce. Přírodovědecká fakulta UK v Praze. s. 67

Obrázek 3. Model triple helix



Zdroj: <https://triple-helix.uff.br/about-triple-helix/>, vlastní zpracování

## 6.1. Regionální inovační ekosystém a jeho potřeby

Z výše uvedených definic tedy vyplývá, že je to právě intenzivní spolupráce aktérů regionálního inovačního ekosystému, která je zásadním parametrem inovativní výkonnosti regionu.

Tento náhled se shoduje i s mnohými teoretickými přístupy, které jako centrální inovativní aktivitu určují právě spolupráci<sup>22</sup> mezi aktéry RIE, který je komplementárním pojmem k pojmu VaV a vykazuje ještě silnější vliv na inovativnost podniků,

<sup>22</sup> Foray D., Morgan, K., Radosevic, S. (2018), *The role of Smart specialisation in the EU research and innovation policy*, s. 6

zejména malých a středních než vlastní VaV.<sup>23</sup> K tomuto tématu se vrátíme ještě v následujících kapitolách.

Pohled regionálních inovačních ekosystémů je důležitý z mnoha důvodů.<sup>24</sup> Je důležité si uvědomit, že právě regionální úroveň je klíčová pro dosažení konkurenceschopnosti v současném globalizovaném světě, jak poukazují přední odborníci na toto téma.<sup>25</sup>


Zbývá nám však ještě otázka, zda regionální inovační ekosystémy existují nebo mohou existovat ve všech regionech. Dle Teorie regionálního rozvoje tento ekosystém existuje, pokud „mezi firmami a znalostními organizacemi v daném regionu existují systematické interakce.“<sup>26</sup> Tento přístup bude ještě důležitý v dalším textu z hlediska možnosti určení momentu, kdy z marketingového hlediska měníme perspektivu a neprovádíme již marketing tématu VaVaI, ale marketing ekosystému.

<sup>23</sup> „Collaboration is a central innovation activity that can complement R&D, showing an even stronger effect on SME innovation than R&D. Hence, a more collaboration-based and place-sensitive policy is required to maximise SME innovation across the variety of European regional contexts.“ — Hervas-Oliver, J.L., Parrilli, M.D., Rodriguez-Pose, A., Ripoll, F.S. *The drivers of SME innovation in the regions of the EU*, s. 1 (online) <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048733321001177> [cit. 2022-5-23]

<sup>24</sup> „Teorie regionálních inovačních systémů je mimořádně plodnou platformou pro formování praktických doporučení pro koncepci regionální či inovační politiky (viz např. Tödtling a Trippl 2018; Grillitsch a Asheim 2018; Flanagan a Uyarra 2016). Blažek, J., Uhlíř, D., *Teorie regionálního rozvoje*, Praha: Karolinum, 2020, s. 199, srov. také: Havlín, B. *Smluvní výzkum na strojních fakultách v Česku: role geografické, kognitivní a institucionální blízkosti*, Praha, 2018. Diplomová práce. Přírodovědecká fakulta UK v Praze. s. 50

<sup>25</sup> „Zatímco dříve bylo možno velké firmy chápat jako téměř soběstačné „ostrovy“ s dominantní rolí vlastního výzkumu a vlastních inovací a s malým ohledem na měkkou infrastrukturu hostitelského regionu, výzkum lokalizačního rozhodování velkých firem provedený v 90. letech minulého století prokázal vysokou selektivnost lokalizace velkých firem mezi regiony i v rámci jednoho státu (Cooke 2004). Výzkum, který provedla AnnaLee Saxenian (1994), srovnávající regionální inovační systém Silicon Valley a inovační systém v koridoru podél slavné silnice 128 kolem Bostonu, prokázal, jak odlišné regionální inovační systémy mohou existovat i v rámci jednoho národního inovačního systému. V souladu s těmito závěry argumentuje Cooke (2004), že je to právě regionální úroveň, která je klíčová pro dosažení konkurenceschopnosti v současném globalizovaném světě.“ Blažek, J., Uhlíř, D. *Teorie regionálního rozvoje*, Praha: Karolinum, 2020, s. 197–198.

<sup>26</sup> „...zda regionální inovační systémy existují — či spíše mohou existovat — ve všech regionech. Na tuto otázku Asheim a Coenen (2004) odpovídají, že regionální inovační systém existuje tehdy, pokud mezi firmami a znalostními organizacemi v daném regionu existují systematické interakce. Otázkou však zůstává, jak specifikovat charakter vazeb a jejich intenzitu, aby bylo možno v daném případě hovořit o „systematických interakcích“.“ Blažek, J., Uhlíř, D. *Teorie regionálního rozvoje*, Praha: Karolinum, 2020, s. 203



Samotný ekosystém se dá ale pojímat i jako souhrn stakeholderů, kteří sídlí a působí v rámci nějaké konkrétní oblasti, ke které se vztahujeme (např. kraj).

Takový systém (to, jestli v něm probíhají systematické interakce, nechme pro tuto chvíli stranou) pak má svoje potřeby, které mají vliv na jeho inovativní výkonnost.

Tyto potřeby pro účely tohoto dokumentu dělíme do dvou skupin — objektivní a subjektivní.

Objektivní potřeby jsou takové potřeby, které vycházejí z teorie regionálního rozvoje — patří sem například podpůrné inovační politiky, dotační nástroje, lidské zdroje apod. Tedy ty potřeby, které mají dopad na kvalitu inovačního ekosystému z hlediska tvrdých dat a teorie regionálního rozvoje (resp. teorie regionálních inovačních systémů).

Subjektivní potřeby ekosystému jsou naopak ty, které jednotliví stakeholderi (subjekty) inovačního ekosystému považují za konkrétní potřeby důležité pro rozvoj své činnosti a inovativnosti.

K tomu bychom ještě rádi poznamenali, že ono přídavné jméno „subjektivní“ v této souvislosti neznamená nic pejorativního, spíše naopak.

Objektivní a subjektivní potřeby se mohou překrývat — jejich překryv je dokonce žádoucí, ideálně tyto potřeby splývají. V rozdělení na subjektivní a objektivní potřeby inovačního ekosystému nám šlo hlavně o to, abychom rozlišili ty aspekty, které by měly být určující pro dlouhodobou strategii rozvoje regionu, a ty, které jsou aktuálně důležité pro stakeholdery a jejichž uspokojování má značný vliv na budování vazeb na inovační ekosystém a budování reputace a důvěryhodnosti<sup>27</sup> kraje, agentury, inovačního centra pro dané zainteresované strany, čemuž se budeme ještě věnovat v praktických kapitolách tohoto dokumentu.

Když se podíváme na pojem regionálního inovačního ekosystému podrobněji společně s odbornou literaturou, zjistíme, že odborníci v rámci těchto inovačních systémů rozlišují dvě oblasti, dva segmenty či subsystémy. Je to na jedné straně subsystém tvorby znalostí (veřejné a soukromé výzkumné instituce, vysoké školy, centra pro transfer technologií apod.) a na straně druhé subsystém, který znalosti ekonomicky zhodnocuje (výrobní základna regionu — především firmy).<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> K tomu viz níže kapitola 6.4.c. Problematika důvěry a jejího budování.

<sup>28</sup> „Za regionální inovační systém Cooke považuje široce chápanou infrastrukturu podporující tvorbu inovací v interakci s výrobní sférou regionu. V rámci regionálního inovačního systému jsou pak často rozlišovány dva základní subsystémy, které jsou zapojeny do interaktivního učení, jak je definoval Autio (1998). Prvním subsystémem je subsystém tvorby znalostí, skládající se z podpůrné

Letmým srovnáním jednotlivých regionů a krajů ČR, resp. jejich firemní základny a systému tvorby znalostí, vidíme, že v těchto ohledech existuje v tuzemsku velká různorodost, která je zároveň předpokladem samotné teorie regionálních inovačních systémů.<sup>29</sup>

Z této různorodosti pak plynou i velmi různorodé problémy jednotlivých regionů. Tato různorodost musí být základem konkrétní regionální inovační strategie a je to také důvod pro nemožnost přenášet modely z úspěšných regionů do regionů méně úspěšných.<sup>30</sup>

## 6.2. Klíčové kvality regionálního inovačního ekosystému

Co všechno jsou zásadní kvality inovačního ekosystému, které mají vliv na jeho výkonnost? Jaké jsou klíčové konkurenční výhody regionálního inovačního ekosystému? Právě těmto otázkám se budeme krátce věnovat na následujících řádcích.

---

infrastruktury, jako jsou veřejné i soukromé výzkumné instituce, vysoké školy, centra pro transfer technologií, specializované vzdělávací instituce apod. Druhým subsystémem je pak subsystém znalosti ekonomicky zhodnocující, tj. výrobní základna regionu, tvořená především firmami (Autio, 1998). Firmy přitom mají podle (2004) Cookea tendenci k vytváření shluků. Subsystém znalosti zhodnocující se tak často skládá z několika klastrů.“ Blažek, J., Uhlíř, D. *Teorie regionálního rozvoje*, Praha: Karolinum, 2020, s. 198

<sup>29</sup> „Teorie regionálního inovačního systému tak explicitně předpokládá velkou různorodost charakteru RIS v závislosti na konkrétních podmínkách v daném regionu.“ Blažek, J., Uhlíř, D. *Teorie regionálního rozvoje*, Praha: Karolinum, 2020, s. 199

<sup>30</sup> „Přínos práce dua Tödtling a Trippel (2018) je tedy evidentní. Autoři přesvědčivě zdůvodnili, proč nelze kopírovat modely z úspěšných regionů a upozornili na velkou heterogenitu problémů, se kterými se jednotlivé regiony potýkají. Logicky proto upozorňují, že této heterogenitě musí odpovídat i na míru šitá regionální inovační strategie a navrhují pro každý z hlavních typů bariér konkrétní mix doporučení.“ Blažek, J., Uhlíř, D., *Teorie regionálního rozvoje*, Praha: Karolinum, 2020, s. 201–202, srov. též: „Lze proto říci, že při koncepci regionálních inovačních strategií otázka nezní, zda například preferovat endogenní nebo exogenní rozvoj (např. úsilím o získání firem vně regionu), ale že se jedná spíše o nalezení vhodné míry mezi oběma přístupy, často uměle chápanými dichotomicky. Dále Tödtling a Trippel (2005) upozorňují, že je nutné při přípravě a realizaci regionální inovační strategie zohlednit skutečnost, že i když může být strategie v různých regionech cílena na stejný typ aktérů (např. na zahraniční firmy), bude se výrazně lišit charakter aktéra, o kterého se bude v konkrétním případě jednat. Zatímco tedy jak fragmentované metropolitní, tak i organizačně tenké regionální inovační systémy mohou být posíleny např. získáním vhodného zahraničního investora, v každém konkrétním případě se bude nutně jednat o velmi odlišné typy potenciálních firem nejen oborovým zaměřením, ale i řadou dalších charakteristik (orientace na výzkum a vývoj či naopak na výrobu, pozice dané firmy v rámci produkčních řetězců, příp. její velikost apod.).“ Blažek, J., Uhlíř, D. *Teorie regionálního rozvoje*, Praha: Karolinum, 2020, s. 201–202

Tradičně se uvádí kvalita firem (subsystém znalosti zhodnocující) a VaV institucí regionu (subsystém znalosti vytvářející)<sup>31</sup> jako dva zásadní pilíře regionálního inovačního ekosystému, ale je zde ještě třetí pilíř, kterým je tzv. institucionální rámec, do kterého patří systém řízení (governance), kvalita lidských zdrojů, míra důvěry v regionu, míra profesionality, kvalita podpůrných politik a finanční zdroje, image apod.

V ideálním případě spolu navzájem spolupracují VaV instituce, stejně tak mezi sebou spolupracují firmy a zároveň firmy spolupracují s VaV institucemi (ať už se jedná o univerzity nebo jiná centra VaV veřejné či soukromé sféry). To vše v rámci kvalitního institucionálního prostředí a skrze něj. Právě toto prostředí je totiž předpokladem, díky kterému se jednotliví aktéři regionálního inovačního systému mohou od sebe učit a patří sem i vzájemná znalost reputace a schopností jednotlivých aktérů.<sup>32</sup>

Takovéto chápání s ohledem na teorii regionálního rozvoje s sebou nese zásadní dilemata, která však pro účely tohoto textu necháme stranou.<sup>33</sup>

---

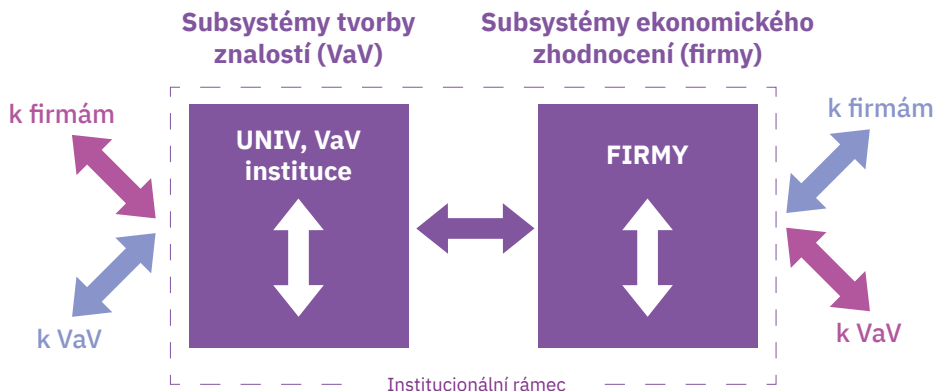
<sup>31</sup> „Na druhou stranu je zřejmé, že i aktéři subsystému znalosti ekonomicky zhodnocujícího, tj. především firmy, znalosti nejen zhodnocují, ale v nemalé míře (a v některých případech i v míře rozhodující) rovněž vytvářejí.“ Blažek, J., Uhlíř, D. *Teorie regionálního rozvoje*, Praha: Karolinum, 2020, s. 198

<sup>32</sup> „Nezbytným předpokladem pro vzájemné učení mezi aktéry obou subsystému, jakož i mezi aktéry v rámci těchto subsystému, je vhodný institucionální kontext, tj. sdílené normy a hodnoty, vzájemná důvěra, podobné rutiny, ale i znalost reputace o schopnostech jednotlivých aktérů.“ Blažek, J., Uhlíř, D. *Teorie regionálního rozvoje*, Praha: Karolinum, 2020, s. 198

<sup>33</sup> „V rámci úsilí o posílení regionálních inovačních systémů existují čtyři základní dilemata, přičemž každé dilema má v každém typu regionálního inovačního systému jinou relevanci a jiný způsob řešení (Heidenreich 2002). Těmito základními dilematy jsou překročení hranic mezi výzkumem a vývojem na straně jedné a inovacemi na straně druhé (tj. jak zajistit funkční a efektivní propojení mezi subsystémem znalosti generujícím a subsystémem znalosti využívajícím, resp. ekonomicky zhodnocujícím). Druhé je dilema mezi místními a globálními znalostmi (tj. jak nalézt vhodnou míru mezi podporou tvorby místních (specifických) znalostí a podporou propojení s globálními znalostními centry). Třetí je dilema mezi existujícími průmyslovými tradicemi a novými technologickými trajektoriami (tj. jak zabránit uzamčení, resp. ustrnutí znalostní základny regionu) a konečně čtvrté je dilema mezi globálně úspěšnými firmami a diverzifikovanou strukturou inovačních malých a středních firem (tj. jak nalézt vhodnou míru rovnováhy mezi potřebou koncentrace zdrojů pro dosažení úspěchu na globální úrovni a potřebou diverzifikace ekonomické struktury regionu pro zmírnění dopadů případné krize).“ Blažek, J., Uhlíř, D. *Teorie regionálního rozvoje*, Praha: Karolinum, 2020, s. 200, srov. Těž Evropská komise (2012): – Evropská komise (2012): Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation, s. 47 (online) <https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/en/w/guide-on-research-and-innovation-strategies-for-smart-specialisation-ris3-guide-> [cit. 2022-7-26]



**Obrázek 4. Model regionálního inovačního systému**



Institucionální rámec (kvalita LZ, míra důvěry, profesionality, infrastruktura, kvalita podpůrných politik, fin. zdroje, image...)

Zdroj: prof. RNDr. Jiří Blažek, Ph.D. (PřF UK), prezentace 8. června 2021, vlastní zpracování

### 6.3. Kultivace Inovačního ekosystému<sup>34</sup> a jeho evaluace

Kooperace aktérů inovačního ekosystému je hlavním mechanismem řady teorií regionálního rozvoje. Článek „*The drivers of SME innovation in the regions of the EU*“ pak přesvědčivě ukazuje a argumentuje, že ústřední aktivitou, která plodí inovace, je spolupráce.

„V odborné literatuře panuje shoda, že inovace vzniká na základě interakcí aktérů vlastních komplementárních znalostí, a to jak v rovině vertikální ve vztahu zákazníka a dodavatele, tak v rovině horizontální v kooperačním vztahu vzájemně si konkurujících firem. (...) Institucionální prostředí (základní pravidla chování aktérů) ovlivňující a současně prostorová blízkost usnadňující interakce aktérů tak získává v procesu tvorby inovace své nezastupitelné místo.“<sup>35</sup>

<sup>34</sup> Národní výzkumná a inovační strategie pro inteligentní specializaci České republiky 2021–2027, s. 9, 82 (online) [https://ris3.cz/sites/default/files/2022-08/A\\_RIS3-Strategie.pdf](https://ris3.cz/sites/default/files/2022-08/A_RIS3-Strategie.pdf) [cit. 2022-7-08]

<sup>35</sup> Hájek, O., Novosák, J., Hovorková, Z., *INOVACE A REGION: KLASTRY A REGIONÁLNÍ INOVAČNÍ SYSTÉM ZLÍNSKÉHO KRAJE in E + M EKONOMIE A MANAGEMENT 2/2011*, s. 31. (online) [https://www.ekonomie-management.cz/download/1346064235\\_0f82/2011\\_02\\_hajek\\_novosak\\_hovorkova.pdf](https://www.ekonomie-management.cz/download/1346064235_0f82/2011_02_hajek_novosak_hovorkova.pdf) [cit. 2022-7-29], srov. též — Maskell, P. (2001) *Towards a knowledge based theory of*

K tomu je však nutné i uvést, že odborníci na tuto problematiku se shodují, že jakkoliv je regionální rozměr mimořádně důležitým parametrem, zásadní význam hrají v kontextu zvyšování regionální a mezinárodní konkurence vazby mimo region.<sup>36</sup>

Četné případové studie, které se věnují vzniku inovací, jasně ukazují, že inovace vznikají díky spojení velmi nesourodých znalostí, které pocházejí z velmi vzdálených oborů.<sup>37</sup> Kreativita vzniká z diverzity. Je třeba tedy v jistém smyslu „spojovat nespojitelné“, neboť inovace často vznikají díky kombinaci odlišných pohledů na konkrétní skutečnost.<sup>38</sup> Což ještě zvyšuje důraz na nutnost intenzivně propojovat aktéry regionálních

---

*the geographical cluster. Industrial and Corporate Change*. 2001, Vol. 10, s. 921–943 (online) [https://www.researchgate.net/publication/5212377\\_Towards\\_a\\_Knowledge-Based\\_Theory\\_of\\_the\\_Geographical\\_Cluster/link/0c9605242b845a9bf7000000/download](https://www.researchgate.net/publication/5212377_Towards_a_Knowledge-Based_Theory_of_the_Geographical_Cluster/link/0c9605242b845a9bf7000000/download) [cit. 2022-7-29], srov. též Bathelt, H., Malmberg, A., Maskell, P., *Clusters and knowledge: local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation. Progress in Human Geography*. 2004, Vol. 28, s. 31–56 (online) [https://www.academia.edu/15106016/Clusters\\_and\\_knowledge\\_local\\_buzz\\_global\\_pipelines\\_and\\_the\\_process\\_of\\_knowledge\\_creation](https://www.academia.edu/15106016/Clusters_and_knowledge_local_buzz_global_pipelines_and_the_process_of_knowledge_creation) [cit. 2022-7-29]

<sup>36</sup> „Regionální inovační systémy mají různé vazby na národní a mezinárodní aktéry a další inovační systémy. V kontextu zintenzivnění mezinárodní konkurence a urychlení technologických změn mají zásadní význam meziregionální kontakty, které doplňují ty lokální. Existuje rozšířený konsenzus (Bunnel a Coe 2001), že pouze lokální spojení a vazby nestačí k udržení inovativnosti. Externí vazby poskytují přístup k nápadům, znalostem a technologiím, které nejsou generovány v omezeném kontextu regionu. Při výzkumu regionálních inovačních systémů se zdůrazňuje vysoká míra otevřenosti a provázanost na další inovační systémy na regionální, národní o globální úrovni (Blažek 2012). Význam translokálních vazeb zdůrazňuje v rámci institucionálních teorií regionálního rozvoje také koncept local buzz — global pipelines. Pro získání vyšší míry konkurenceschopnosti je vhodné rozvinout dvojitý typ intenzivních vazeb. Vhodná je kombinace intenzivních lokálních vazeb a vazeb na klíčové aktéry na globální úrovni (Bathelt, Malmberg, Maskell 2004). Termínem ‚local buzz‘ jsou myšleny plánované i neplánované osobní kontakty mezi aktéry v rámci regionu. Nutné jsou ale také vazby směrem z regionu, a to z toho důvodu, aby v dnešním globalizovaném světě nedošlo k uzavření na určitém stupni vývoje (Blažek, Uhlíř 2011). Koncept local buzz je založen na specifických informačních a komunikačních vazbách. Tyto vazby jsou podporovány pravidelnou face-to-face komunikací aktérů a firem, a to v rámci stejného sektoru, místa nebo regionu (Bathelt, Malmberg, Maskell 2004).“ Havlín, B. *Smluvní výzkum na strojních fakultách v Česku: role geografické, kognitivní a institucionální blízkosti*, Praha, 2018. Diplomová práce. Přírodovědecká fakulta UK v Praze. s. 18

<sup>37</sup> Srov. např.: Joreš, A., *Inovovatí budeš*, Praha: Zeď, 2019, srov. také: Mazzucato, M. (2018); *Mission-Oriented Research & Innovation in the European Union*, Evropská komise. s. 2, 6 (online) <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/c24b005f-5334-11e8-be1d-01aa75ed71a1/language-en> [cit. 2022-9-29]

<sup>38</sup> Srov. Špicar, R. (2019); (online) <https://personalbrandingsummit.cz/rozhovory/radek-spicar-kreativita-vznika-z-diverzity> [cit. 2022-9-29], srov. také: Evropská komise (2018): *Re-finding Industry, Defining Innovation. Report of the independent High Level Group on industrial technologies*, s. 46 (online) <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/28e1c485-476a-11e8-be1d-01aa75ed71a1> [cit. 2022-8-12]

inovačních ekosystémů napříč znalostními, průmyslovými a aplikačními odvětvími a podporovat spolupráci mezi nimi. O to více, že právě v této „disciplíně“ má ČR oproti zbytku Evropy velké rezervy.<sup>39</sup> Je tomu tak i pro to, že české vysoké školství je do velké míry charakterizováno akademickým inbreedingem, což se projevuje v inovačním prostředí jako stagnace, konzervace, omezení inovací a produktivity.<sup>40</sup>

Jak tedy tyto regionální inovační ekosystémy kultivovat a posilovat? Teorie regionálních inovačních systémů podává konkrétní doporučení k tomu, jak by měla z tohoto hlediska vypadat veřejná podpora. Jde o podporu nikoliv již „pouze“ firem a „pouhého“ výzkumu a vývoje, jde o podporu celého ekosystému. Taková kultivace ekosystému probíhá pomocí kultivace institucionálního rámce regionu. Sem patří kvalita lidských zdrojů, míra důvěry v regionu, míra profesionality, kvalita podpůrných politik a finanční zdroje, image a podobně (viz výše). Podpůrná politika by se měla zaměřovat na podporu inovačních schopností aktérů inovačních ekosystémů, podporu tvorby znalostí, jejich aplikaci a předávání skrze systém „znalostních toků“, a to především na regionální úrovni, ale zahrnující i národní a ideálně i mezinárodní úroveň.<sup>41</sup>

Podpora by se tak měla soustředit na organizační, finanční, vzdělanostní a komerční dimenzi inovací. Nejde jen o to vytvářet infrastruktury pro VaV, jde také o podporu lidského a sociálního kapitálu. Takovéto politiky by však měly být připravovány a realizo-

<sup>39</sup> OECD, *Innovation diffusion in the Czech Republic. A regional approach*, s. 21

<sup>40</sup> Srov. <https://vedavyzkum.cz/politika-vyzkumu-a-vyvoje/politika-vyzkumu-a-vyvoje/studie-akademicky-inbreeding-v-cesku>

<sup>41</sup> „Z teorie regionálního inovačního systému vyplývají následující doporučení pro design veřejné podpory. Klíčoví autoři zdůrazňují především změnu zaměření podpory firem a úzce chápaného systému výzkumu a vývoje směrem k podpoře systému, tj. potřebu kultivace celkového institucionálního rámce regionu, včetně podpory interakce mezi institucemi a podpoře vzájemného učení (Tödtling a Trippel 2018). Cílem podpůrných politik by tak mělo být posílit endogenní kapacitu firem i dalších aktérů v regionu inovovat a zaměřit se především na podporu tvorby znalostí, jejich absorpci a šíření pomocí dobře strukturovaného systému znalostních toků, zahrnujícího jak místní, tak i nadmístní a v současné době již běžně i globální úroveň (viz též koncept globálních inovačních systémů – Binz a Truffer 2017). Vytváření systému znalostních toků tedy vychází z předpokladu, že je potřeba podpořit toky znalostí jak v rámci regionu, tak směrem ven, tj. na aktéry národní i globální úrovně. Stručně řečeno, úspěšnost regionů závisí na jejich schopnosti stát se ohniskem národních i nadnárodních toků informací, komunikací, investic a výroby (Cooke 1998). I přes klesající dopravní náklady a náklady na telekomunikační služby stupeň internacionalizace stále souvisí s velikostí firmy, resp. organizace. Dosažení určité kritické velikosti aktérů má tedy zásadní význam pro atraktivitu daného inovačního systému i pro vnější subjekty, i když s sebou bezprostředně nese alespoň jedno z výše zmíněných dilemat (tj. dilema mezi globálně úspěšnými firmami a diverzifikovanou strukturou inovačních malých a středních firem).“ Blažek, J., Uhlíř, D. *Teorie regionálního rozvoje*, Praha: Karolinum, 2020, s. 200, srov. též: Evropská komise (2018): *Re-finding Industry, Defining Innovation. Report of the independent High Level Group on industrial technologies*, s. 44

vány v součinnosti s aktéry regionálního inovačního ekosystému a na základě dosaženého konsenzu s nimi.<sup>42</sup> K tomu je však zásadní intenzivní komunikace s těmito aktéry.<sup>43</sup>

Kdy tedy začít iniciovat a rozvíjet marketing regionálního inovačního ekosystému? Kdy je inovační ekosystém připravený k realizaci marketingu/brandingu?

Z hlediska souvislosti s následujícími kapitolami je třeba již nyní dát do souvislosti téma regionálních inovačních ekosystémů a marketingu. Snažili jsme se téma regionálních inovačních ekosystémů popsat dostatečně plasticky, aby na základě tohoto popisu bylo možné určit cíle komunikačních a marketingových snah, které se zaměřují na dosahování cílů krajské RIS3 strategie.

Rozvoj marketingu VaVaI se děje v jakýchsi krocích. Prvním krokem je marketing tématu VaVaI, kdy jsou budovány vazby na aktéry regionálního inovačního ekosystému a jejich obsahu je dáována publicita v rámci kanálů, které má RIS3 tým k dispozici či je teprve vytváří.

Jedná se o jakýsi předstupeň „marketingu ekosystému“, který má za cíl vybudovat a stabilizovat vazby na aktéry regionálního inovačního ekosystému, podpořit vznik, rozvoj a stabilizaci platform, v rámci nichž se stakeholdeři inovačního ekosystému potkávají. Důležitou otázkou však je, jak vyspělost regionálního inovačního ekosystému

---

<sup>42</sup> „...odklon od přímé podpory jednotlivých firem k podpoře rozvoje celého inovačního systému a nutnost širšího pojetí inovačního procesu, než je důraz jen na výzkum, vývoj a na technologické aspekty inovací. Podpora by tedy měla být zaměřena na organizační, finanční, vzdělanostní a komerční dimenzi inovací, tj. neměla by směřovat jen na vytváření infrastruktury pro výzkum a vývoj, ale i na podporu lidského a sociálního kapitálu. Tödtlinga a Trippl (2005) dále zdůrazňují, že podpůrná politika by měla být formulována a realizována na základě intenzivní komunikace a vytváření konsenzu mezi regionálními aktéry. Rolí veřejné správy by neměla být přímá podpora, ale vytváření sociálního kapitálu podporou vzájemného dialogu mezi aktéry v regionu, posilování důvěry, příp. i zprostředkování kontaktů apod. Očividnou bariérou je však často omezená zkušenost regionálních politiků s realizací adekvátní inovační strategie.“ Blažek, J., Uhlíř, D., *Teorie regionálního rozvoje*, Praha: Karolinum, 2020, s. 201–202

<sup>43</sup> „Posledním typem „nedokonalého“ regionálního inovačního systému jsou podle Tödtlinga a Trippl (2005) fragmentované systémy, typické nedostatečně rozvinutou vzájemnou komunikací a spoluprací mezi aktéry, zejména velká vzdálenost mezi subsystémem znalosti vytvářejícím a subsystémem znalosti ekonomicky zhodnocujícím. Tento typ selhání je typický pro metropolitní regiony, které jinak klíčovými faktory konkurenceschopnosti a inovativnosti zpravidla ve vyspělých státech disponují, tj. vykazují velkou diverzitu ekonomické struktury, vysokou schopnost absorpce znalostí i inovací a obvykle mají i kvalitní institucionální rámec, včetně sofistikovaných podpůrných politik (Tödtling a Trippl, 2018).“ Blažek, J., Uhlíř, D. *Teorie regionálního rozvoje*, Praha: Karolinum, 2020, s. 202, srov. též: NRIS3 2021–2027, s. 17, dále srov. Evropská komise (2017): *Towards a mission-oriented research and innovation policy in the EU; An ESIR memorandum*, s. 14 (online) <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/4177ae56-2284-11e8-ac73-01aa75ed71a1/language-en> [cit. 2022-8-12]

měřit a kdy přistoupit ke změně perspektivy a strategie z marketingu tématu (VaVaI) na marketing ekosystému.


Jak již bylo řečeno, důležitým aspektem regionálního inovačního ekosystému je „míra důvěry“, která se však v první řadě buduje činy (viz níže kapitola 6.4.c. Problematika důvěry a jejího budování), tedy jasnou prezentací toho, že spolupráce funguje, že zapojení do ekosystému má pro stakeholdery skutečné benefity. Mezi ty patří například získávání kontaktů, unikátních dat a znalostí, možnost spolupracovat s ostatními aktéry na společných problémech, možnost být „slyšet“, vytváření společných iniciativ, předávání podnětů pro vznik na míru šitých podpůrných programů apod. To je pak východiskem pro jakýsi sentiment toho, že v ekosystému nejsou jednotliví aktéři sami, pocit sounáležitosti s regionálním ekosystémem a snad i spoluzodpovědnosti za něj, což se v ideálním případě stává ztělesněním principu public-private partnership (PPP)<sup>44</sup>, jak to již lze pozorovat v některých krajích ČR.

**Obrázek 5. Klíčové přínosy principu public-private partnership**



Zdroj: [https://www.researchgate.net/figure/Figure-Key-Benefits-of-Public-Private-Partnerships-Data-Collected-by-the-researcher\\_fig1\\_333015074](https://www.researchgate.net/figure/Figure-Key-Benefits-of-Public-Private-Partnerships-Data-Collected-by-the-researcher_fig1_333015074), vlastní zpracování

<sup>44</sup> Srov. Foray, D., David, P., Hall, B. (2011), *Smart specialisation: from academic idea to political instrument, the surprising career of a concept and the difficulties involved in its implementation*. MTEI Working Paper, Lausanne: Management of Technology and Entrepreneurship Institute, s. 9



V jaký okamžik tedy měnit perspektivu z marketingu VaVaI na marketing ekosystému, kdy je regionální inovační ekosystém a vazby na něj dostatečně vyspělé, aby taková změna nebyla kontraproduktivní? Tento okamžik/parametr nelze jednoznačně stanovit,<sup>45</sup> ale jistým vodítkem může být to, že se v rámci budovaného ekosystému začne prosazovat jasná pozitivní představa o skutečných benefitech, které pro aktéry ekosystému interakce s ostatními aktéry na ustavených platformách (a následně mimo ně) přináší, a to na základě pozitivních zkušeností.

Problematika evaluace inovačních ekosystémů byla v některých krajích rozpracována, ale jednotný způsob jejich evaluace doposud nevzniknul. V některých krajích například dochází k sběru dat během vyhodnocování některých nástrojů podpory inovativnosti v regionu, jakými jsou například inovační vouchery. V jiných krajích jsme zaznamenali zejména využívání kvantitativních dat, která reprezentuje například Regional Innovation Scoreboard od Evropské komise.

Přestože ještě neexistuje žádný obecně přijímaný úzus, jak inovační ekosystém měřit co do jeho „tvrdých“ a „měkkých“ parametrů, troufáme si tvrdit, že by to mohlo či mělo být na základě kombinace tvrdých a měkkých dat.

Tvrdými daty myslíme například nárůst počtu podniků, které realizují VaV v kraji, růst počtu pracovníků ve VaV, počet přihlášených patentů za rok, nárůst počtu patentů v rámci konkrétního období, počet studentů a absolventů technických oborů, nárůst VaV pracovišť, růst počtu nově registrovaných subjektů s NACE 72 apod.

Tato tvrdá data nám však neodpovědí na ty kvality ekosystému, které jsou zásadní, jak jsme ukázali výše. Jedná se například o míru důvěry v ekosystém, ochota aktérů sdílet know-how a spolupracovat na projektech s jinými aktéry inovačního ekosystému apod.

Takové informace se dají získat poměrně náročným sběrem dat pomocí například dotazníkových šetření nebo polostrukturovaných rozhovorů, které však musejí být připraveny velmi odborně.

Jistou možností zjištění míry spolupráce aktérů inovačního ekosystému je použití dat z Informačního systému výzkumu vývoje a inovací (IS VaVaI), kde je možné sledovat projekty, které byly v regionech realizovány v určitém časovém období a které zahrnovaly spolupráci více subjektů ekosystému. Změna v čase nám pak dokáže dát

---

<sup>45</sup> „...zda regionální inovační systémy existují – či spíše mohou existovat – ve všech regionech. Na tuto otázku Asheim a Coenen (2004) odpovídají, že regionální inovační systém existuje tehdy, pokud mezi firmami a znalostními organizacemi v daném regionu existují systematické interakce. Otázkou však zůstává, jak specifikovat charakter vazeb a jejich intenzitu, aby bylo možno v daném případě hovořit o „systematických interakcích“. Blažek, J., Uhlíř, D. *Teorie regionálního rozvoje*, Praha: Karolinum, 2020, s. 203

jistou informaci o tom, zda se míra spolupráce v regionálním inovačním ekosystému zlepšuje, zhoršuje, nebo stagnuje. Na druhou stranu IS VaVaI sleduje pouze projekty, které byly podpořeny z veřejných financí. Lze se sice domnívat, že takové výsledky korelují i se zbytkem projektů v inovačním ekosystému, ale spoléhat bychom na to neměli.

Obecně přijímaný způsob, jak měřit regionální inovační ekosystémy, tak v současné době neexistuje a jeho vytvoření je na jedné straně mimořádně žádoucí a na straně druhé je velkou výzvou pro tuzemské VaVaI prostředí.

## **6.4. Výsledky průzkumu v krajích a „úzká místa“ budování regionálního inovačního ekosystému**

V období leden–březen 2022 proběhlo šetření mezi krajskými RIS3 týmy formou polostrukturovaných rozhovorů, které většinou proběhly online. Toto šetření kromě témat, která jsou specifická jen pro některé regiony, poukázalo na některé zásadní problémy, se kterými se krajské týmy při realizaci svých marketingových a komunikačních aktivit potýkají.

Byl to právě tento průzkum, který nás přiměl k tomu, abychom do předkládaného materiálu zařadili kapitoly věnující se teorii regionálního rozvoje s jistou mírou detailu. Šetření totiž ukázalo, že znalost teorie regionálního rozvoje je v rámci krajů ČR spíše omezená. Respektive sedm z osmi krajů uvedlo, že tato odborná znalost v rámci RIS3 týmu neexistuje vůbec. V případě dalších tří krajů je tomu tak, že sice tato znalost v rámci týmu existuje a jejími nositeli jsou konkrétní členové krajského RIS3 týmu, ale kontinuita této znalosti není jakkoliv systémově či formálně zajištěna pro případ personálních obměn v týmu.

Jakkoliv je metodika do jisté míry nadčasová (viz výše), zjištění uvedená v následujících kapitolách se vztahují k začátku roku 2022 a jejich význam spočívá mimo jiné i v tom, že zopakování tohoto průzkumu v budoucnu může ukázat dynamiku a vývoj v jednotlivých krajích a ČR jako celku.

### **6.4.a. RIS3 strategie, marketing a politika**

Politika a politici v regionálním rozvoji samozřejmě hrají naprosto zásadní úlohu. Na předchozích stránkách jsme argumentovali, že propojování stakeholderů regionálních inovačních ekosystémů a posilování vazeb mezi nimi je nadmíru žádoucí. Tyto silné vazby se však mohou stát překážkou regionálního rozvoje. Například příliš silná

vazba upadajících odvětví na regionální politiky mohou zásadním způsobem zpomalit restrukturalizaci regionu, což je nebezpečí, které odborná literatura označuje za tzv. politické uzamčení.<sup>46</sup>

Z polostrukturovaných rozhovorů se zástupci krajských RIS3 týmů také vyplynulo, že přestože projekt Smart akcelerátor není jediným nástrojem podpory VaVaI prostředí kraje, provozu a implementace RIS3 strategie na krajské úrovni, je tak často z pohledu krajských politických garnitur často vnímán.

Ze zkoumání regionů, kde provoz RIS3 strategie a jejího marketingu vykazuje nejvyšší dynamiku a nesporné úspěchy, mimo jiné vyplývá, že podpora politického vedení těchto krajů je vysoká a témata VaVaI jsou vnímána jako důležitý strategický pilíř politiky bez ohledu na podporu z veřejných zdrojů. Toto zjištění ukazuje, že jednou z důležitých, možná i tou nejdůležitější cílovou skupinou krajských RIS3 týmů by mělo být politické vedení kraje. V souladu s tím mnozí respondenti našeho průzkumu zdůrazňovali i nutnost pěstování politické zdatnosti v rámci RIS3 týmu. Výsledky šetření ukázaly, že takřka polovina (6 ze 14) krajských týmů vnímá nulovou až nízkou podporu svých aktivit ze strany vedení kraje.

V rámci cca tříleté spolupráce s krajskými týmy se také ukázalo, že v těch krajích, kde je agenda podpory VaVaI a implementace a řízení RIS3 strategie delegována na kraji podřízenou organizaci (což je případ většiny krajů ČR), vzniká v některých případech jakási bariéra právě mezi podřízenou organizací a krajem jako takovým. Některé týmy tak tuto bariéru vnímají jako nezdolatelnou. To se projevilo například ve chvíli, kdy tým CzechInvestu provedl kritiku krajských webů z hlediska jejich komunikace a propagace chytré specializace. Častou odpovědí na tuto kritiku totiž bylo „krajský web si spravuje kraj a my na jeho podobu ani kvalitu nemáme žádný vliv“.

## 6.4.b. Governance regionálního marketingu

Krajský marketing má vícero domén a těmi základními jsou marketing cestovního ruchu a marketing kraje jako znalostní destinace. Podrobněji budeme toto téma rozebírat v praktických kapitolách tohoto textu (zejména kapitola 8 – Reputace místa/klastru; teoretický vhled).

---

<sup>46</sup> „Uzamčení může mít charakter vzájemně příliš blízkého okruhu znalostí (kognitivní uzamčení), příliš rigidních mezifirmních vazeb nebo se může jednat o politické uzamčení, tj. o příliš silnou vazbu představitelů upadajících odvětví na politiky, což zpomaluje restrukturalizaci (Grabher, 1993b). Staré průmyslové regiony často trpí až příliš silnými klastry ve zralých, případně upadajících odvětvích, v kterých dominují inkrementální inovace (např. dílčí zlepšení procesu výroby) nad inovacemi radikálními, jako je např. zavedení zcela nového výrobku.“ Blažek, J., Uhlíř, D. *Teorie regionálního rozvoje*, Praha: Karolinum, 2020, s. 201



Průzkum v krajích ukázal, že vyšší prioritu má z hlediska vedení kraje vesměs marketing cestovního ruchu. 9 ze 14 krajských RIS3 týmů uvedlo, že vnímají nižší podporu marketingu kraje jako znalostní destinace, než jaké podpory se dostává marketingu kraje jako turistické destinace. To je patrně dáno jednak historicky, neboť marketing cestovního ruchu má v ČR a jednotlivých krajích podstatně delší tradici, a jednak patrně i politicky, neboť budování reputace kraje jako znalostní destinace je podstatně komplexnějším a dlouhodobějším úkolem. Navíc se efekt takových aktivit daleko hůře měří. 3 ze 14 krajských týmů uvedly, že podpora marketingu kraje jako znalostní destinace je takřka nulová. Oproti tomu 4 ze 14 krajských týmů vnímá v tomto ohledu podporu vedení kraje jako excelentní.

Ze získaných dat také vyplynulo, že celkové řízení značky z hlediska place branding (viz níže kapitola 8) ve většině krajů chybí. Jednotlivé týmy/platformy, které mají domény marketingu ve své gesci, spolu většinou nespolupracují a nehledají překryv témat a způsoby jednotné komunikace kraje na regionální a národní úrovni. Ad hoc spolupráce mezi marketingovými týmy je reportována jen u 2 ze 14 krajů, pravidelná spolupráce týmů probíhá v 5 ze 14 krajů a u poloviny krajů (7 ze 14) taková spolupráce neprobíhá vůbec.

Z tohoto hlediska stojí za pozornost i to, že pouze ve 4 ze 14 krajů je ustavena platforma marketingových týmů, které se pravidelně setkávají. Ovšem pouze v jednom z krajů se dá mluvit o formalizovaném strategickém řízení place branding a značky s jasně rozdělenými kompetencemi vlastních členů platformy.

Taková formalizace a rozdělení kompetencí jsou obtížně realizovatelná na krajské i národní úrovni. Odborníci na place branding a národní branding (viz níže kapitola 8) v tomto ohledu doporučují postupovat od tvorby sdílené vize, jejíž způsob naplnění je formálně posvěcen a delegován nejvyšší autoritou dané úrovně.<sup>47</sup>

Jak plyne z výše uvedeného, je navýsost důležité, aby jednotliví aktéři na konkrétní úrovni dokázali táhnout za jeden provaz, aby dosáhli zásadních změn, které umožní dlouhodobě a systematicky rozvíjet marketing regionu a jeho rozvoj. Dle našich zjištění se ukazuje, že se to obecně lépe daří v krajích, které více pocítují naléhavost tohoto úkolu. To je podrobněji popsáno v teorii managementu změny, která právě jako nejdůležitější pilíř a východisko zásadních změn ve společném úsilí identifikuje právě „pocit naléhavosti“. Vytváření tohoto pocitu naléhavosti je tak jedním z důležitých úkolů marketingových a komunikačních aktivit.<sup>48</sup>

<sup>47</sup> Srov. Dianová, M., *Nation branding České republiky a její efektivní prezentace v evropském prostoru*, Praha, 2016. Dizertační práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. s. 127–128

<sup>48</sup> Srov. *Future Place Leadership: Change Leadership for Place Attractiveness: The Eight Steps of Change method for cities and regions*, s. 1–5 (online) <https://placeleadershipacademy.com/toolbo>

## 6.4.c. Problematika důvěry a jejího budování

Jak již bylo řečeno na předchozích stránkách, rozhodli jsme se jednu kapitolu metodiky věnovat poněkud opomíjenému tématu důvěry. Důvodů je pro to hned několik:

- A.** Budování důvěry, důvěryhodnosti je obecný cíl marketingových a komunikačních aktivit.<sup>49</sup>
- B.** Zpětná vazba od krajských RIS3 týmů. Často jsme totiž od krajských týmů slyšeli fráze typu: „Chceme prolomit nedůvěru mezi soukromým sektorem a krajskou správou“, „Chceme budovat důvěru mezi stakeholdery inovačního ekosystému“ apod. Samotný pojem „důvěry“ resp. „nedůvěry“ však vysvětlen nebyl. To, že krajské týmy problematiku důvěry v krajském inovačním ekosystému vnímají jako důležité téma, prokázal i průzkum ze začátku roku 2022, ve kterém jsme zjistili, že „otázku důvěry“ vnímá jako mimořádně důležitou 9 ze 14 krajských týmů.
- C.** Mezinárodní audit výzkumu, vývoje a inovací v ČR z dílny Technopolis již před lety (2015) konstatoval, že míra nedůvěry mezi stakeholdery českého VaVaI ekosystému je nebývalá.<sup>50</sup>
- D.** Odborníci se shodují, že míra důvěry v rámci regionálních inovačních ekosystémů je důležitým faktorem jeho kvality a ve svém důsledku i jeho výkonnosti.<sup>51</sup> A její posilování je právě důležitou rolí veřejné správy.<sup>52</sup>

---

xes/change-leadership-for-attractive-places/ [cit. 2022-6-22]

<sup>49</sup> Srov. Vyhnánková, E., Losekoot, M., Jak na síť, Brno, Jan Melvil Publishing, 2019, s. 22–24., srov. též: Janouch, V., *Internetový marketing*, Brno: Computer Press, 2014, s. 272–274

<sup>50</sup> Srov. Arnold, E., Mahieu, B., *R&D Evaluation Methodology and Funding Principles Summary Report, Technopolis Group 2015*, (online) <https://www.technopolis-group.com/wp-content/uploads/2020/02/Reform-of-the-research-assessment-and-institutional-funding-system-in-the-Czech-Republic.pdf> [cit. 2022-6-22], srov. také Evropská komise (2019), *Zpráva o České republice 2019*, s. 7 (online) [https://www.vlada.cz/assets/evropske-zalezitosti/aktualne/2019-european-semester-country-report-czech-republic\\_cs.pdf](https://www.vlada.cz/assets/evropske-zalezitosti/aktualne/2019-european-semester-country-report-czech-republic_cs.pdf) [cit. 2022-6-22], nebo také Evropská komise (2020), *Zpráva o České republice 2020*, s. 8 (online) <https://www.vlada.cz/assets/evropske-zalezitosti/aktualne/Zprava-o-CR-2020.pdf> [cit. 2022-6-22]

<sup>51</sup> Národní výzkumná a inovační strategie pro inteligentní specializaci České republiky 2021–2027, s. 9, 82 (online) [https://ris3.cz/sites/default/files/2022-08/A\\_RIS3-Strategie.pdf](https://ris3.cz/sites/default/files/2022-08/A_RIS3-Strategie.pdf) [cit. 2022-7-08]

<sup>52</sup> „Roli veřejné správy by neměla být přímá podpora, ale vytváření sociálního kapitálu podporou vzájemného dialogu mezi aktéry v regionu, posilování důvěry, příp. i zprostředkování kontaktů apod. Očividnou bariérou je však často omezená zkušenost regionálních politiků s realizací adekvátní inovační strategie.“ Blažek, J., Uhlíř, D. *Teorie regionálního rozvoje*, Praha: Karolinum, 2020, s. 201–202

- E.** Z hlediska předkládaného textu je téma důvěry poměrně zásadní, neboť vytváření silných vazeb na inovační ekosystém, jeho kultivace a budování a podpora vzájemných interakcí aktérů regionálních inovačních ekosystémů je nemyslitelná bez jisté úrovně důvěry.<sup>53</sup>

Pokud se v praktické rovině zabýváme tématem důvěry, je dobré mít na paměti několik obecných charakteristik fenoménu důvěry.

## Obecné poznatky


Budování důvěry je dlouhodobá záležitost.<sup>54</sup> Poměr důvěry a nedůvěry, pokud je pojmáme jako protiklady (což není mimochodem jediné pojetí tohoto fenoménu, které se v odborné literatuře objevuje), je extrémně asymetrický. To v praxi znamená asi tolik, že porušení důvěry je nutné několikanásobně vyvažovat a nefunguje v něm přímá úměra. Některá psychologická bádání se dokonce pokusila tuto asymetrii vyčíslit a dospěla k poměru 1:13. To znamená, že jedno porušení důvěry je třeba vyvážit třináctinásobně, abychom porušenou důvěru obnovili. Tento závěr se dá vyjádřit známým klišé „důvěra se těžce získává a lehce ztrácí“. Výše řečené není příliš pozitivní, ale literatura věnující se tématu důvěry zároveň uvádí, že existuje mez (jakkoliv těžko určitelná), za kterou je již důvěra stabilní. To znamená, že v této situaci již případné narušení důvěry má člověk tendenci vykládat jako důsledek vnějších okolností, nikoliv jako znak nekompetence, záměrného jednání a v důsledku jako snížení kredibility.

Důležité je si také uvědomit, že lidský mozek je nastaven „negativně“.

Rádi bychom však na tomto místě poznamenali, že existuje i poněkud méně školo-metský / teoretický přístup k tématu důvěry, který kupříkladu výrazněji propaguje v přístupu k marketingové praxi Simon Anholt. Tento přístup vychází z jednoduchého předpokladu, že člověk má tendenci důvěřovat tomu, co zná. V tomto smyslu je tak důvěra funkcí vzájemné obeznámenosti mezi dvěma nebo více stranami vztahu.

<sup>53</sup> Národní výzkumná a inovační strategie pro inteligentní specializaci České republiky 2021–2027, s. 82 (online) [https://ris3.cz/sites/default/files/2022-08/A\\_RIS3-Strategie.pdf](https://ris3.cz/sites/default/files/2022-08/A_RIS3-Strategie.pdf) [cit. 2022-7-08], srov. též: Welter, F., Kolb, S., *How to make regions RTD success stories? Good practice models and regional RTD*, s. 12, srov. též: — Evropská komise (2020): *European Innovation Scoreboard*, s. 12 (online) <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/f0e0330d-534f-11ed-92ed-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF/source-272941691> [cit. 2022-6-22]

<sup>54</sup> „These meetings bring benefits only in the long term, as it takes time to create trust among its participants, and require resources to properly manage, but are perceived as very valuable and a key vector for innovation to trickle down to local firms.“ *OECD, Innovation diffusion in the Czech Republic. A regional approach*, s. 18



Nástrojem obecných marketingových snah, které, v intencích tohoto dokumentu, mají napomáhat budovat a kultivovat inovační ekosystém, je tak zvyšování míry vzájemné obeznámenosti a propojení jednotlivých aktérů. Obecně se dá říct, že pakliže chci s někým vybudovat důvěrný vztah, je třeba v první řadě se pro něj stát známým a familiárním.<sup>55</sup>

Budování důvěry je něco přirozeného, neboť základní vztah mezi dvěma stranami je charakterizován spíše nedůvěrou. To je dáno povahou lidského mozku, který je nastaven více negativně. Jeho zásadní funkcí je totiž vyhodnocování rizik, nikoliv zobecňování pozitivních zkušeností.

### **Důvěra osobní a důvěra odosobněná**

Důležitým rozdělením tématu důvěry, které se objevuje v psychologii a sociologii, je rozlišení důvěry osobní a důvěry odosobněné. Důvěra osobní se váže na konkrétní vztah jednotlivců/osob.

Oproti tomu důvěra odosobněná se pojí s tématem důvěry k abstraktním systémům. Abstraktním systémem je de facto jakákoliv entita/instituce/systém, který je produktem lidského myšlení a nemá přímou analogii v reálném světě. Jsou to například úřady, rozvojové agentury, inovační centra atd.

Obecně se důvěra mezi abstraktním systémem a jedincem (nebo mezi dvěma abstraktními systémy) buduje dlouho a obtížně a doporučuje se proto využít mechanismu navázání odosobněné důvěry na důvěru osobní. Tedy jako představitel abstraktního systému budovat osobní vztah a důvěru s jednotlivci nebo zástupci jiných abstraktních systémů. Právě tento mechanismus může přispět k prolomení jisté bariéry. Dlužno poznamenat, že u nejpokročilejších krajů lze pozorovat, že tento mechanismus je využíván a RIS3 manažeři a marketingoví specialisté právě na osobních kontaktech staví úspěch svého konání. Vyplynulo to z polostrukturovaných rozhovorů se zástupci krajských RIS3 týmů, které proběhly v prvních třech měsících roku 2022. V marketingové praxi se tento přístup hojně uplatňuje například v oblasti zvané media relations.

---

<sup>55</sup> „... we show that the participation of local residents in the research process increases public trust in the study results compared to non-participatory ‘traditional academic’ research. These results confirm that citizen science programs deserve to be strongly supported by European institutions as a possible means to resolving the credibility crisis of science, research and evidence-based policies.“ Bedessem, A. B., Gawrońska-Novak, B., Lis, P., *Can Citizen Science Increase Trust in Research? A Case Study of Delineating Polish Metropolitan Areas in Journal of Contemporary European Research* vol 17., 2021, s. 2

## Problematika hodnocení

Se sledovaným tématem souvisí i otázka sebehodnocení a hodnocení ostatních.

Zatímco sebe hodnotíme na základě svých záměrů, ostatní hodnotíme v daleko vyšší míře na základě jejich činů a dosažených výsledků – kompetentnosti. Z toho vyplývá, že vhodnější je budovat důvěru na základně dokládání kompetentnosti, než proklamací „charakterních úmyslů“. Do „konta důvěryhodnosti“ se totiž počítá v první řadě viditelný výsledek.

Psychologické teorie však na druhou stranu uvádějí, že ani vnitřní motivace, úmysly a integrita nejsou bez významu. Důvěra je pojímána jako funkce dvou aspektů: charakteru a kompetentnosti.

- Charakter = integrita, motivy, úmysly ve vztahu k vnějšímu světu
- Kompetentnost = způsobilost, schopnosti a dovednosti, dosažené výsledky

Žádná z obou částí nefunguje samostatně a klíčovým principem budování důvěry je konzistence, charakter/kompetence a celkově vnímaná stálost v čase.

## Jsou důvěra a nedůvěra skutečně protiklady?

Pokud by důvěra a nedůvěra byly brány jako protiklady, dalo by se předpokládat, že mechanismy vytvářející/podporující vznik důvěry by měly mít stejný vliv při odstraňování nedůvěry, což ne vždy platí. Důvěra a nedůvěra vůči jednomu subjektu tak podle všeho mohou existovat vedle sebe a jedná se o dva samostatné koncepty, které jsou posilovány rozdílnými mechanismy.

Při budování důvěry to znamená nejenom aktivně ji navyšovat v pozitivním slova smyslu (viz výše), ale také aktivně pracovat s odstraňováním důvodů nedůvěry, kterými mohou být například jisté narativy, v jejichž důsledku se zdá být konkrétní člověk nebo abstraktní systém „nedůvěryhodný“.

## 7. Pojem „inovace“

V rámci tématu chytré specializace je jedním z centrálních pojmů pojem inovace. Jakkoliv se může zdát, že tento pojem je triviální a rozumí mu přirozeně de facto každý, není to tak úplně pravda. Literatura, která se věnuje regionálním inovačním systémům či teorii regionálního rozvoje totiž běžně rozlišuje několik druhů inovací a chápání tohoto pojmu tak poměrně zásadně prohlubuje.

Téma jsme se rozhodli pojednat i z toho důvodu, že právě průzkum mezi krajskými RIS3 týmy, realizovaný v prvním čtvrtletí roku 2022 pomocí polostrukturovaných rozhovorů, ukázal, že toto téma je často chápáno poněkud ploše až vágně. To znamená, že inovace jsou obvykle spojovány pouze s výzkumem a vývojem, ať už pěstovaným na vědeckovýzkumných pracovištích, na univerzitách nebo ve specializovaných odděleních inovativních firem. Pokud však je pojem inovace chápán pouze tímto způsobem, je ignorován důležitý inovační potenciál regionálního inovačního ekosystému. Díky tomu pak ani není možné tento potenciál dlouhodobě a cíleně kultivovat a podporovat a přispívat tak k ekonomickému rozvoji regionu. Průzkum ukázal, že většina (12 ze 14) krajských týmů nerozlišuje různé druhy inovací co do mechanismů jejich vzniku. Dlužno ale poznamenat, že takřka polovina krajů (6 ze 14) s rozdílnými principy vzniku inovací prakticky pracuje, což je vidět například na šíři networkingových aktivit, které rozvíjejí apod.

## 7.1. R&D inovace

Pojem tzv. R&D (driven) inovací lze jasně spojit s více či méně formalizovaným výzkumem a vývojem. Na úrovni podpůrných inovačních politik je tento koncept spojen s představou jednoduché přímé úměry, tedy – „čím více investujeme do výzkumu a vývoje, tím větší bude ekonomický profit“. To ale rozhodně neplatí pro všechny regiony, neboť každý region má rozdílný vědeckovýzkumný potenciál. Kolektiv autorů v článku *The drivers of SME innovation in the regions of the EU* dokonce ukázal, že vyšší investice do veřejného výzkumu a vývoje nevede vždy ke zvýšení inovativnosti regionálních malých a středních podniků, bez ohledu na jejich specifický kontext. Článek přesvědčivě argumentuje, že tou důležitější centrální inovační aktivitou je spolupráce, neboť ta umožňuje vznik jiného druhu inovací, kterému se budeme věnovat v další kapitole.<sup>56</sup>

---

<sup>56</sup> „Collaboration is a central innovation activity that can complement R&D, showing an even stronger effect on SME innovation than R&D. Hence, a more collaboration-based and place-sensitive policy is required to maximise SME innovation across the variety of European regional contexts.“ – Hervas-Oliver, J.L., Parrilli, M.D., Rodriguez-Pose, A., Ripoll, F.S. *The drivers of SME innovation in the regions of the EU*, s. 2 (online) <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048733321001177> [cit. 2022-5-23]

## 7.2. Non-R&D inovace a jejich vznik (DUI)

Jedná se o inovace, které jsou non-R&D (driven), a ty nevznikají v přímé vazbě na veřejné nebo soukromé cílené R&D aktivity. Vznikají daleko spíše díky vzájemné spolupráci jednotlivých aktérů regionálních inovačních systémů a často na styku různých oborů (princip inovační difuze). Tyto inovace nevznikají primárně díky výzkumu a vývoji, ale spíše díky principu označovanému zkratkou DUI, tedy „doing, using, interacting“. To, že tento druh inovací má často vyšší potenciál než samotný výzkum a vývoj, vyjadřuje i zpráva OECD.

Nesnažíme se tím říct, že podpora vzájemné spolupráce jednotlivých aktérů regionálních inovačních ekosystémů je ta nejlepší cesta a měla by být rozvíjena na úkor „pouhé“ podpory R&D aktivit. Chceme pouze poukázat na skrytý potenciál non-R&D inovací a nutnost budovat podpůrnou inovativní politiku založenou na spolupráci a s ohledem na specifika regionu, aby bylo možné maximalizovat inovativnost především regionálních malých a středních podniků.<sup>57</sup>

## 8. Reputace místa/klastru; teoretický vhled

Úvodem bychom chtěli vysvětlit, v jakém smyslu používáme pojem „klastř“. Tento pojem je použit jako jakási figura či analogie, která je spíše volná a neodkazuje přímo k pojmu klastř jako právnické osoby s právnickou subjektivitou, konkrétní strukturou a silným sektorovým zaměřením. Pojem klastř je použit pro svoji podobnost s inovačním ekosystémem, který je však ze své podstaty daleko širší a s volnější strukturou. Proto některé teoretické vhledy z brandingů klastřů zmiňujeme pro inspiraci v předkládaném materiálu.

Co je to regionální inovační ekosystém jsme si představili v předchozích kapitolách. V této kapitole se budeme věnovat marketingu a komunikaci inovačního ekosystému. Nejprve si uvedeme nejdůležitější pojmy a přístupy k marketingu a komunikaci regionálního inovačního ekosystému a poté si představíme témata, kterým je žádoucí se věnovat při tvorbě MarKom strategie regionálního inovačního ekosystému.

Vysvětlení důležitých pojmů a témat, která považujeme za nejdůležitější pro cíl této metodiky. Každé téma je okomentováno velmi krátce.

<sup>57</sup> „Hence, a more collaboration-based and place-sensitive policy is required to maximise SME innovation across the variety of European regional contexts.” Hervas-Oliver, J.L., Parrilli, M.D., Rodriguez-Pose, A., Ripoll, F.S. *The drivers of SME innovation in the regions of the EU*, s. 2 (online) <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048733321001177> [cit. 2022-5-23]

## **KOMUNIKACE a/nebo MARKETING a/nebo BRANDING**

Při práci na této metodice jsme zjistili, že jsou nesprávně vnímány pojmy komunikace, marketing, branding. Činnosti reprezentující komunikaci či marketing se rovnou nazývají brandingem.

Vnímání nesprávného přístupu k brandingů se dá charakterizovat takto:

- Brand = značka = zvolený název + jeho vizuální podoba (logo) + vizuální identita.
- Branding = vytváření reklamních materiálů (výstupů) nesoucí vytvořené logo. Mezi výstupy jsou nejčastěji: webová stránka, profily na sociálních sítích, video spoty, inzerce, reklamní předměty, tiskoviny.

Podstatnější je, že se nesprávně chápe i úkol a výsledek dané „disciplíny“.

Níže uvedený obrázek se snaží vše stručně vysvětlit. Tvar pyramidy naznačuje, že:

- Vrchní úroveň je automaticky součástí nižší úrovně,
- čím nižší úroveň, tím větší roli má daná disciplína význam pro dlouhodobý rozvoj regionu,
- čím nižší úroveň, tím komplexnější disciplína to je.

Samotný branding tedy je, ideálně, základním kamenem a žádoucí cílovou činností marketingového/brandového/komunikačního týmu. A k realizaci správného brandingů je potřebné realizovat i marketingové a komunikační aktivity. Na druhou stranu, když se provádějí pouze komunikační aktivity, nelze to považovat za správný branding.



**Obrázek 6. Komunikace, marketing a branding**



*Zdroj: Martin Boisen; Reframing place promotion, place marketing, and place branding – moving beyond conceptual confusion; vlastní zpracování*

Tato metodika, přestože ve svém názvu má slova marketing a komunikace, zohledňuje brandingový přístup. Je to vidět na následujícím obrázku.

- Rozvoj inovačního ekosystému = RIS3 strategie
- Komunikace inovačního ekosystému = Marketingová a komunikační strategie RIS3

Marketingové a komunikační strategie musí vycházet z RIS3 strategie a zároveň ji pomáhat rozvíjet a naplňovat. Pokud je to takto nastaveno, dochází k provádění brandingů inovačního ekosystému.

**Obrázek 7. Branding inovačního ekosystému**



*Zdroj: vlastní zpracování*

## **BRANDING MÍSTA a/nebo KLASTRU**

V samotném provádění brandingů regionálního inovačního ekosystému je žádoucí zohlednit principy z těchto dvou „disciplín“:

- Place branding — vnímáme branding inovačního ekosystému jako nástroj brandingů samotného místa, kde se inovační ekosystém nachází.
- Klastrový branding — vnímáme branding inovačního ekosystému jako branding klastru.

### **8.1. Reputace místa**

#### **Place brand = značka místa**

- Souhrn myšlenek, pocitů a očekávání, které lidé o daném místě mají.
- Charakter, reputace a trvalá podstata místa.
- Představuje hodnotový příslib založený na pravdě, realitě a vizi.
- Vyjádření pocitu/smyslu místa.

#### **Place branding**

- Dlouhodobý strategický proces, který vytváří změny v politice, reputaci i prostředí místa (městě, regionu, zemi) s cílem:
  - Zachovat nebo změnit způsob, jakým místní i zahraniční občané a společnosti zažívají a vnímají místo,
  - naplnit cíle, vize místa.
- Place branding je záležitostí všech relevantních aktérů daného místa, nejenom marketingového týmu.

#### **Výhody place brandingů**

- Přivádí lidi a zájmy dohromady okolo výhod a silných stránek místa,
- posiluje konkurenceschopnost tím, že zvýrazňuje to nejlepší, co místo nabízí,
- vytváří smysl komunity, lokální hrdost a sebevědomění,
- poskytuje směr a plán pro budoucnost.

## Co dokáže způsobit?

- Pomoc komunitě/místu najít a rozvíjet a „žít“ vlastní identitu a vizi budoucnosti,
- lákat talenty, investice, turisty, nové obyvatele potřebné pro řízení identity místa a pro dosažení budoucích ambicí,
- vytvořit a rozvíjet odkaz místa pomocí realizace přínosu místa svému okolí, např. občanům České republiky nebo v případě národního brandingů celosvětové komunitě a udržitelnosti planety.

## Jak se ovlivňuje reputace místa?

„Seřazeno od nejsilnější po nejslabší.“

- **Zážitkem/zkušeností s místem** – díky přímé interakci s místem. S tímto jevem se setká každé místo, které přitahuje návštěvníky (privátní i obchodní), nové obyvatele, talenty nebo investory.

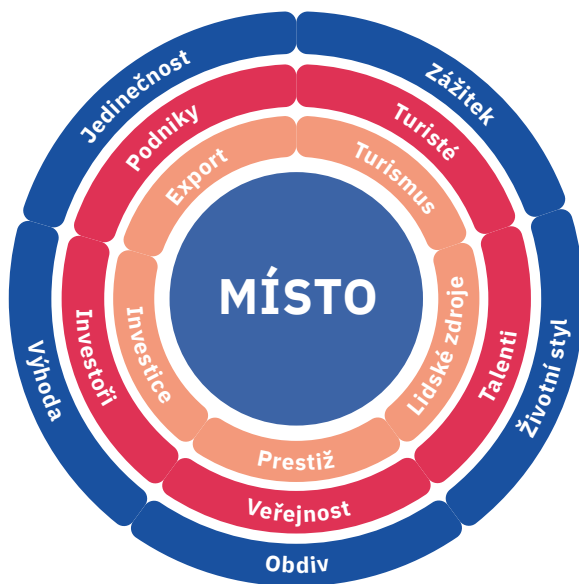
V případě, že marketing/branding místa je dedikovaný do několika veřejných organizací, vytváří to tlak:

- Více koordinovat aktivity i komunikaci organizací zodpovědných za individuální a/nebo business turistiku, lákání talentů a investorů,
  - definovat žádoucí identitu/podstatu místa a koordinovat její správnou implementaci napříč všemi aktivitami.
- **Organicky/vlastním chováním místa** – díky obecnému povědomí o místě prostřednictvím vlivů, jako jsou veřejná i privátní média, knihy, filmy a kultura (hudba, divadlo apod.), sport, rodina a přátelé.  
Jde o velmi vysoký počet institucí a jednotlivců, kteří, vědomě i nevědomě, informují o pozitivních, ale i negativních událostech spojených s daným místem. V případě, kdy organizace zodpovědné za reputaci místa aktivně nesledují, co a v jaké souvislosti se o místě píše a/nebo se aktivně, ve spolupráci s těmito organizacemi, nesnaží koordinovat tuto komunikaci, může se reputace místa spojovat pouze s takovými tématy a asociacemi, které nejsou v souladu s žádoucí identitou místa.  
Image je ještě silnější, pokud má místo dlouhou, vzrušující historii, jedinečnou kulturní strukturu, výjimečné přírodní divy nebo je významným populačním, obchodním či politickým centrem s vlivem přesahujícím hranice místa.

- Komunikací místa** – díky aktivní, řízené, konzistentní a koordinované komunikaci, která vychází z místa od velkého množství relevantních aktérů. Většina organizací zodpovědných za image místa soustředí svoji pozornost a zdroje primárně na tento způsob. Vytváří výstupy, kampaně a skrze placená a vlastní média se snaží získat pozornost cílových skupin. Krátkodobě může tento způsob přinést zvýšenou pozornosti cílových skupina a snad i změnu jejich vnímání. Pokud však komunikace místa nenaplní charakteristiky uvedené výše, stává se tato komunikace dlouhodobě neefektivní.

## Cílové skupiny značky místa

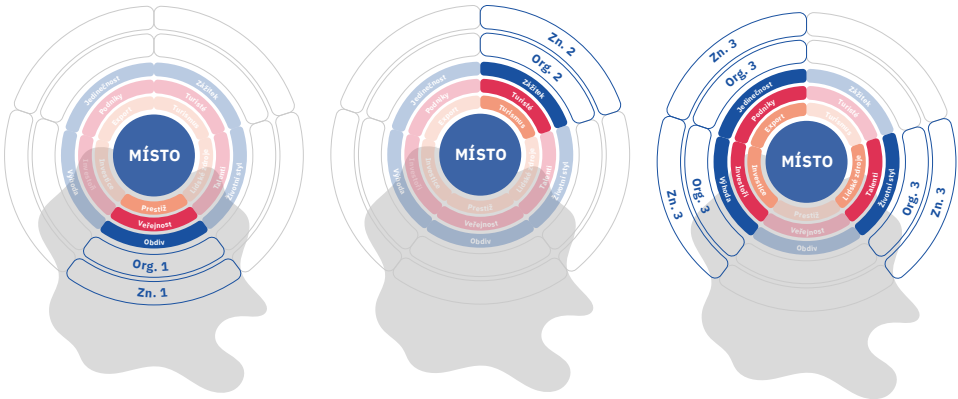
Obrázek 8. Místo a jeho cílové skupiny



Zdroj: Bloom Consulting, vlastní zpracování

V tomto zjednodušujícím obrázku je zmíněno všech pět typů obecných cílových skupin. Častý model zodpovědnosti za cílové skupiny v krajích ČR je vidět na tomto obrázku:

**Obrázek 9. Typy obecných cílových skupin**



Zdroj: Bloom Consulting, vlastní zpracování

- Turisté, Veřejnost (v roli „konzumenta“ nabídek místa): marketingový tým organizace typu Centrála cestovního ruchu k tomu používající „značku 1“.<sup>58</sup>
- Veřejnost: marketingový tým krajského úřadu k tomu používající oficiální „značku“ kraje.
- Podniky, Investoři, Talenti, Veřejnost (v roli členů inovačního ekosystému): marketingový tým RIS3 k tomu používající „značku 2“.

Takže co cílová skupina, to jiná organizace a jiná „značka“. A ve většině případů dané týmy mezi sebou nespolupracují, nesdílejí znalosti a zdroje, neinformují se, nekoordinují své aktivity apod. Takové místo má díky tomu velmi nesourodé chování, komunikaci a v důsledku toho celkovou reputaci.

Možná, že by byl tento model ještě před pár lety funkční, ale v současnosti již funkční být nemůže, a to díky výrazně měnícímu se chování lidí při jedné návštěvě místa:

► Business turistika kombinovaná s individuální turistikou

- Příjezd do místa pár dní před kongresem jako firemní benefit (firma platí dopravu a kongresový pobyt, člověk pouze náklady na individuální pobyt).

<sup>58</sup> Zápísem „značka 1“, „značka 2“, „značka 3“ poukazujeme na ten fakt, že tradičně se na regionální úrovni používají pro komunikaci vůči různým cílovým skupinám různé značky.

- ▷ Kombinování práce a individuální turistiky v daném místě
  - Díky možnosti „práce na dálku“ přijíždějí lidé pracovat a zároveň poznávat dané místo na delší období (v řádů týdnů až měsíců).
- ▷ Individuální turistika sloužící k poznání místa pro případnou investici
  - Většina případných investorů přijíždí do daného místa nejprve jako individuální turisté.

Tyto změny je žádoucí zohlednit v přístupu místa ve správě značek daného místa.

### Faktory úspěchu place branding

Realizace dlouhodobě efektivního brandingů místa předpokládá zohledňovat a rozvíjet všechny níže uvedené faktory úspěchu. Nepomůže se soustředit pouze na některé, ale dlouhodobě a systematicky pracovat na zvyšování úrovně všech faktorů.

**Obrázek 10. Faktory úspěchu**



Zdroj: vlastní zpracování

Každý faktor úspěchu je vysvětlený prostřednictvím seznamu nejdůležitějších charakteristik. Není cílem této metodiky vyjmenovat všechny, které by zohledňovaly lokální podmínky místa.

## Vizionářské vůdcovství

- Ambiciózní vize místa je v souladu se zájmy zainteresovaných stran a má jejich podporu.
- Zlepšování reputace je jednou z klíčových priorit a agendou nejvyššího vedení území.
- Principy správného brandingů jsou chápány lídry místa.
- Místní autority jsou ambasadoři procesu brandingů.
- Strategie brandingů místa je ambiciózní, atraktivní a „živý“ dokument.

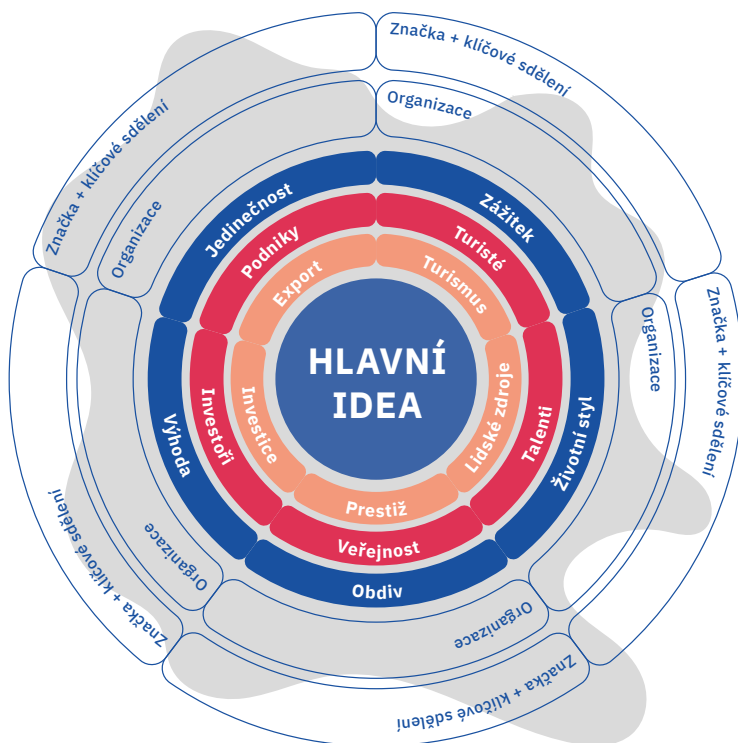
## Jednotné společenství zainteresovaných stran

- Území nemá jednoho majitele, ale mnoho aktérů v něm působících s vlastními zájmy vlastního rozvoje.
- Je žádoucí nalézt a definovat společný zájem v rozvoji místa.
- Značka místa není řízená jednou institucí, ale skupinou/platformou sestávající ze zainteresovaných stran.
- Společenství zainteresovaných stran se skládá ze zástupců veřejného, akademického, firemního i neziskového sektoru vč. občanů.
- „Spolu“ je klíčový princip ve formě spolupráce, spoluprorby, spoluzodpovědnosti, spolufinancování, spolurealizace atd.
- Společenství zainteresovaných stran je aktivně řízeno.



## Unikátní a osobitá identita místa

Obrázek 11. Identita místa



Zdroj: Bloom Consulting, vlastní zpracování

- Je správně chápána ve smyslu rámce pro činnosti, aktivity, opatření, politiky a komunikace většiny aktérů místa a tím umožňuje zlepšit vnímání a řídit reputaci místa.
- Bez její definice a implementace se neprování správný branding místa.
- Vhodná identita zohledňuje současný již okolím vnímaný charakter + budoucí žádoucí charakter, který místo teprve chce získat, slučuje tedy pohled do historie, současnosti i budoucnosti.
- Při tvorbě identity se zodpovídá na tyto otázky:
  - Příběh — Odkud pocházíme? Jakou budoucnost chceme vytvořit?



- Přínos pro okolí — Jaká je naše role v ČR/Evropě? Jak přispíváme ke společenství, svému okolí?
- Hodnoty — Čeho si vážíme? Jaké jsou naše řídicí principy chování?
- Kultura a životní styl — Co charakterizuje místní způsob života? Jaký je smysl místa?
- Autentický projev — Jaké je místo ve skutečnosti?
- Definovaná identita vyhovuje těmto požadavkům:
  - Je unikátní ve srovnání s ostatními místy,
  - vyzdvihuje osobitost a autentičnost místa,
  - je relevantnost pro cílové skupiny místa,
  - je akceptovaná zainteresovanými stranami.
- Její definici iniciuje veřejný sektor, ale vytváří se ve spolupráci s obyvateli i zainteresovanými stranami.
- Je důležitá odvaha k nalezení a definování vlastní identity namísto použití „standardních klíčů“.
- Důležitá je jak definice, tak i implementace identity napříč celým místem a jeho aktéry.
- Implementace nejenom do pouhé komunikace, ale i do samotného chování místa a jeho aktérů (občanů i firem).

## Kvalitní správa a řízení brandingů

- Marketingové týmy veřejných organizací se zodpovědností za reputaci regionu:
  - se těší institucionální stabilitě,
  - mají významnou míru nezávislosti, pravomocí, zodpovědnosti i zdrojů,
  - jsou atraktivním zadavatelem vůči službám kreativní a marketingové povahy,
  - mají vysokou a komplexní expertízu a profesionalitu.
- Doporučené platformy iniciované v místě:
  - Strategická = řídicí management značky místa tvořený vedením klíčových zainteresovaných stran. Tato platforma garantuje dlouhodobý závazek klíčových organizací za toto téma, zodpovídá za strategii, zdroje, stanovuje celkové cíle apod.
  - Realizační = tvořená primárně pracovníky klíčových zainteresovaných stran zodpovědných za marketing a komunikaci. Tato platforma přijímá zadání ze strategické platformy, navrhuje, realizuje aktivity, vyzývá jiné organizace k zapojení do realizace aktivit apod.

Na úrovni veřejných organizací se zodpovědností za reputaci místa je žádoucí iniciovat platformu zajišťující efektivnější správu značky/značek míst.

## Adekvátní a dlouhodobé zdroje

- Zlepšování reputace potřebuje čas a tento čas rozhodně přesahuje délku jednoho politického mandátu.
- Zlepšování reputace potřebuje mít jistotu dlouhodobého financování.
- Na financování je podílí různou měrou všechny sektory, tzn. veřejný, privátní i akademický.
- Pro motivaci zapojení ostatních sektorů do financování je důležitá kritická výše prvotního rozpočtu alokovaného veřejným sektorem.
- Smart akcelerator je pouze jedním ze zdrojů.
- Alokované zdroje nemusí být pouze finanční povahy.

## Inovativní realizace

- Zainteresované strany se aktivně zapojují do realizace aktivit.
- Data, fakta, důkazy jsou důležitá, ale ne dostačující.

- Péče o digitální reputaci místa je nezbytností.
- Změny nestačí komunikovat, musí se odehrávat a být vidět.
- Musí být soulad mezi tím, co místo komunikuje a tím, co se v něm děje.
- Komunikace skrze vlastní nové kanály nebo využití stávajících.
- Odvaha v kreativité a vizuální atraktivita pomáhají být příkladem pro zainteresované strany.
- Výstupy, výsledky a dopady je monitorují a pravidelně reportují.

### **Souvislost regionálních inovačních značek a národní značky**

- Národní značka a značky nižších územních celků (regionů, krajů, měst) i značky destinací, inovačních ekosystémů se navzájem silně ovlivňují.
- Image národní značky jako vyššího územního celku, pozitivně i negativně, hlavně v případě mezinárodní komunikace, se přenáší na regionální inovační značky a totéž platí i obráceně.
- Tento dvousměrný vztah je při budování reputace inovačních ekosystémů zohlednit.

## **8.2. Reputace klastru**

Klaster je soubor regionálně propojených společností (podnikatelů) a přidružených institucí a organizací — zejména institucí terciárního vzdělávání (vysokých škol, vyšších odborných škol) — jejichž vazby mají potenciál k upevnění a zvýšení jejich konkurenceschopnosti.

### **Přínos reputace klastru**

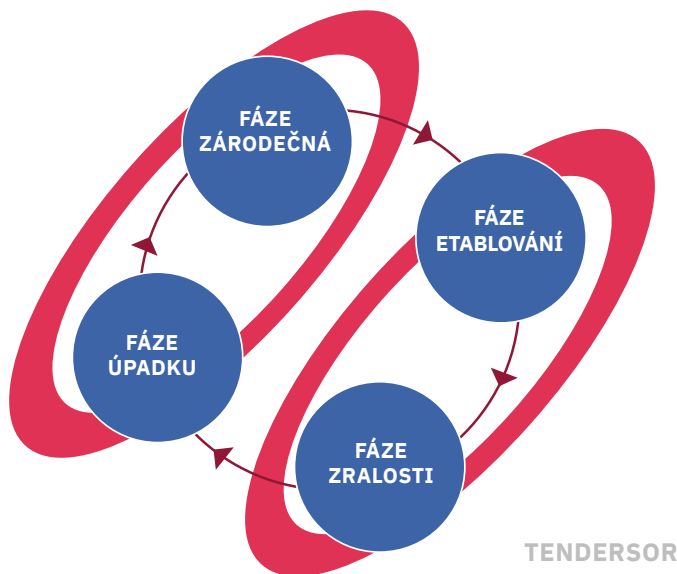
Pro klaster i pro jeho jednotlivé aktéry bývají mimo jiné tyto přínosy:

- Zvyšování atraktivity a konkurenceschopnosti, která sebou nese úspěšnější získávání externích zdrojů pro klaster (pracovníků, znalostí, investic) a naopak i posilování pozice a exportu členů klastru.
- Snižování rizika pro obchodní partnery, zvláště pro startupy a SME poskytuje garanci kvality a důvěryhodnosti pro jejich zainteresované strany (zákazníky, dodavatele apod.).
- Poskytuje směr rozvoje, plán pro budoucnost.

- Identita („Co RIE zastává a v budoucnu chce znamenat“) pomáhá ke strategickým rozhodnutím.
- Zesiluje identifikaci zainteresovaných stran, jak již zapojených, tak motivuje nezapojené se zapojit.
- Pomáhá je více aktivovat k žádoucí společné činnosti a aktivitám.
- Posiluje hrdost občanů.
- Zlepšuje vnímání místa, kde je klastr lokalizován (fyzicky i mentálně).
- Zesiluje lobbying na národních úrovních.
- Pro korporace posilování interní pozice v rámci své mezinárodní korporace.
- Vyjádření Corporate Social Responsibility – Corporate Citizenship.
- Efektivnější vlastní marketing/branding.
- Sdílení znalostí, externích dodavatelů komunikačních služeb, sdílení materiálů.

Pro branding klastru je důležité si uvědomit, v jaké fázi vývoje se daný klastr nachází.

**Obrázek 12. Životní cyklus klastru**



Zdroj: FuturePlace Leadership; vlastní zpracování

**Obrázek 13. Rozdílné potřeby v různých fázích cyklu klastru**



Zdroj: FuturePlace Leadership; vlastní zpracování

### **Celkové potřeby a cíle**

Viditelnost a identifikace

Zvyšování viditelnosti klastru jak vůči cílovým skupinám a partnerům, tak i uvnitř mezi členy. A také zvyšování identifikace s klastrem všech zainteresovaných stran x zvyšování atraktivity a diferenciaci klastru vůči konkurenčním klastrům.

### **Role místa v branding**

Silné se přihlášení k místu x místo nehraje výraznější roli.

### **Co komunikovat?**

Soustředění se na samotný klastr a jeho výhody jak pro cílové skupiny, tak pro jeho členy x soustředění se na členy klastru, jejich iniciativy a příběhy.

### **Projekty x obchod**

Představovat projekty klastru x soustředit se posilování obchodní spolupráce.

## Typ realizovaného marketingu

### Push x pull strategie

Push strategie (strategie tlaku), je určena „směrem“ komunikace od klastru k jeho cílovým skupinám. Klastř propaguje své služby/produkty velkoobchodům/maloobchodům a ti dále propagují produkt přímo spotřebitelům.

Pull strategie (strategie tahu), funguje opačně. Klastř propaguje své služby/produkty přímo spotřebiteli. Ti začnou poptávat produkty u maloobchodů, maloobchody u velkoobchodů a velkoobchody nakonec u klastru.

## Přístupy k pojmenování klastru

Přístup k pojmenování klastru vychází z jeho dlouhodobého positioningu/identity, strategie odlišení a potřeb členů klastru.

Výsledný název, který často získává i svoji grafickou podobu (logo a vizuální styl), nejčastěji vychází z těchto přístupů (ať už pouze jednoho, nebo kombinací několika z nich):

- Místo (geografické) působení — stát, město, případně jiná geografická oblast, kde klastř působí, např. „český“, „Brno“.
- Kompetence/charakteristika/řešení výzev — jedinečná kompetence klastru, jeho charakteristika, kterou má, způsob, kterým členové klastru přistupují k práci, k řešení celospolečenských výzev.
- Význam slova — použití slova naznačující „klastř“ — geograficky např. valley, bay, popisně např. asociace, platforma, hub, city, region či přímo slovo klastř.
- Sektorová/produktová specializace — např. Český optický klastř, Česká peleta.

## 9. Tvorba MarKom strategie RIS3 inovačního ekosystému

### Jaká by měla strategie být?

<b>Kreativní</b> ▶	Zapamatovatelná, překvapivá.
<b>Odvážná</b> ▶	Tím, že jde o inovační ekosystém, sama strategie by tomu měla odpovídat.
<b>Vlastní danému místu</b> ▶	Osobitá, vlastní pouze danému místu, rozpoznatelná pro dané místo, „Takto to může udělat pouze náš region“.
<b>Fokusovaná</b> ▶	Ne generická, všeobecná, nic neříkající.
<b>Motivační</b> ▶	K zapojení zainteresovaných stran do realizace strategie.
<b>Relevantní</b> ▶	Uvěřitelná, smysluplná, pochopitelná čtenáři.
<b>Elementární</b> ▶	Srozumitelná, jednoduchá, praktická, čtivá.
<b>V souladu</b> ▶	V souladu s potřebami inovačního ekosystému a ostatními strategiemi řešící reputaci místa.

### 9.1. Rámec procesu tvorby strategie

Před zahájením samotného procesu tvorby strategie je žádoucí stanovit si rámec tohoto procesu. Tento definovaný rámec pomůže efektivně využít čas, peníze, myšlenky, úsilí, zájem, lidské zdroje připravené alokovat do procesu tvorby, a tím snadněji dosáhnout stanovených cílů (viz dále). Je to proto, že na otázky, které se v procesu tvorby objeví, se odpoví již na začátku. A během několikaměsíčním procesu bude udržena pozornost a zájem tvůrců po celou dobu a tvůrčí tým bude vědět, co je podstatné a co naopak podstatné není.

## Cíle procesu tvorby strategie

Proces tvorby strategie může mít více cílů. Kromě primárního, kterým je vytvořit prováděcí dokument popisující správnou alokaci zdrojů do správných aktivit tak, aby se podařilo naplnit stanovené cíle, také sekundární. Jejich počet a témata souvisí s kvalitou inovačního ekosystému, kvalitou, důvěrou a postavením organizace zodpovědné za tuto strategii a také kvalitou procesu tvorby RIS3. Mezi tyto cíle může patřit např.:

- Získání/posílení důvěry zřizovatelů, zainteresovaných stran, občanů v inovační ekosystému,
- získání/posílení důvěry zřizovatelů, zainteresovaných stran, občanů v organizaci zodpovědné za tvorbu strategie,
- zvýšení motivace pro zapojení zainteresovaných stran do následné realizace strategie,
- iniciování platformy kreativců v regionu,
- vytvoření zárodku budoucích ambasadorů inovačního ekosystému,
- vytvoření dostatečné základny nápadů a myšlenek
- a další.

## Čím se strategie bude zabývat?

MarKom strategie se vytváří ve velkém množství organizací postupem a formou potřebnou pro tuto organizaci. Internet nabízí velké množství zdrojů pro její tvorbu, tomuto tématu se také věnuje velké množství literatury. S velkou pravděpodobností si tedy ve skupině relevantních lidí pod tímto pojmem představí každý zcela odlišný dokument a jeho obsah. Je proto žádoucí na začátku vytvořit správná očekávání tím, že je specifikováno, co tato strategie řeší a co naopak neřeší, čím se zabývá a čím se naopak nezabývá. Tím se vyloučí odmítnutí strategie z důvodu např. chybějících témat, nedostatečného detailu vzhledu apod.

Specifikace může vypadat takto:

- Jde o strategii celého regionálního inovačního ekosystému,
- strategie je realizována celým ekosystémem, organizacemi ekosystému, nejenom jednou organizací, inovačním centrem,
- financování realizace strategie pochází z více zdrojů, které ani nemusí být při tvorbě strategie dostatečně známé,



- realizace není financována pouze z veřejných prostředků, respektive Smart akceleratoru,
- strategie je v souladu a rozvíjí/doplňuje ostatní strategické dokumenty kraje, statutárního města a jejich organizací,
- není to strategie pouze inovačního centra/regionální rozvojové agentury,
- má platnost 3 roky,
- neřeší detailní aktivity, harmonogram, rozpočty, nespecifikuje využití médií,
- atd.

Doporučuje se výslednou specifikaci zahrnout do obsahu finálního dokumentu strategie.

### **Délka platnosti strategie**

Délka platnosti strategie by měla respektovat:

- Délku období potřebného pro realizaci a dopad změn v inovačním ekosystému,
- délku období potřebného pro udržení pozornosti a úsilí zainteresovaných stran,
- délku období, ve kterém se projeví relevantní změny a trendy týkající se marketingu a komunikace, chování cílové skupiny apod.,
- délku platnosti RIS3 (obvykle šest let) a ostatních relevantních strategií v kraji.

Na základě těchto faktorů a zkušeností je žádoucí nastavit platnost MarKom strategie ve struktuře a míře detailu specifikované níže na tři roky. A zároveň je vhodné, pro efektivní řízení a vyhodnocování realizace, pro uvedení většího detailu a konkretizace a dosažení větší akčnosti ekosystému, používat dokument Komunikační/Akční plán s platností jeden rok. Hlavní rozdíl mezi těmito dokumenty spočívá v tzv. letové hladině dokumentu, tj. jakým oblastem a v jakém detailu se věnuje. Stručně v tabulce na další straně:

**Obrázek 14. Strategie vs. Komunikační plán**

	<b>Strategie</b>	<b>Komunikační/akční plán</b>
<b>Logický rámec</b>	Výsledky a dopady	Výstupy a výsledky
<b>Aktivity a jejich realizátoři</b>	Navrhované; rámcový stručný popis klíčových aktivit; žádoucí realizátoři	Odsouhlasené; detailní soupis všech plánovaných a jejich specifikací; konkrétní realizátoři
<b>Čas, termín, doba realizace</b>	Rámcově	Detailní a přesné
<b>Rozpočet, zdroje</b>	Rámcově nebo vůbec	Detailní a přesné
<b>Plán médií</b>	Není součástí	Detailní a přesné
<b>Cílová skupina</b>	Základní popisná definice	Detailní do úrovně person
<b>Klíčové sdělení</b>	Není součástí	Detailní a přesné
<b>Kreativa</b>	Není součástí	Minimálně klíčový vizuál klíčových aktivit
<b>Analytika vč. výstupů</b>	Detailní a přesné	Není součástí
<b>Cíle</b>	Rámcově; související s výsledky a dopady během 3 let sledující dopady	Detailní; související s výstupy a výsledky během 1 roku

*Zdroj: vlastní zpracování*

V návaznosti na toto doporučení je žádoucí nastavit i smlouvy s externími dodavateli marketingových služeb. V případě rámcových smluv tak, aby spolupráce probíhala pokud možno po celou dobu realizace jedné strategie.

## Kdo a jakou mírou se bude podílet na tvorbě?

Pokud se bude postupovat dle této metodiky, jsou součástí procesu tvorby mimo jiné tyto činnosti:

- Organizace a facilitace workshopů,
- dodávání nápadů a myšlenek,
- vytvoření dokumentu – text, grafika, sazba,
- mapování ekosystému a jeho postavení.

Potřebné jsou tyto expertízy:

- Znalost regionu,
- znalost chování a očekávání cílových skupin,
- trendy v marketingové komunikaci,
- znalost marketingových technik a nástrojů, např. tvorba identity místa, B2C a B2B marketing, place branding, klastr management, management komunity apod.

Je potřebné rozhodnout, co se bude realizovat interně v rámci organizace či ekosystému a co naopak externě s vybranými/vysoutěženými dodavateli.

V případě doporučeného zapojení zainteresovaných stran do tvorby strategie je dobré připravit si seznam aktérů a tyto aktéry pozvat k účasti se sdělením jejich očekávané role a přínosu pro proces. Počet těchto aktérů je výrazně menší než počet zainteresovaných stran v následné realizaci strategie.

Nedoporučují se tyto dva extrémy:

- Celá strategie je vytvořena interně marketingovým týmem RIS3 bez průběžné diskuze se zainteresovanými stranami.
- Celá strategie je vypracována vybraným/vysoutěženým externím dodavatelem.

Optimální je proces, jehož lídrem je marketingový tým RIS3, který pro procesní a facilitační podporu využívá externí dodavatele a společně se zainteresovanými stranami se podílí na návrzích nápadů a myšlenek.

Pokud je zároveň marketingový RIS3 tým zodpovědný za marketing samotné organizace (inovačního centra/rozvojové agentury), je důležité tyto role „oddělit“ tak, aby zástupci zainteresovaných stran věděli, jakou roli v danou chvíli RIS3 tým zastává, a tím cítili, že je jejich role v rámci MarKom RIS3 stejná.

## Připomínkování a schvalování strategie

### Je třeba určit:

- Kdo a kdy bude návrh strategie připomínkovat?
- Kdo a kdy bude návrh strategie schvalovat?
- Co je potřeba nachystat pro hladké provedení těchto kroků?

### Komunikace strategie

V tomto bodě je potřebné se rozhodnout, nakolik proces tvorby a představení strategie využít jako téma komunikace, případně jej komunikací podpořit.

Kdy je to určitě vhodné?

- Je potřeba získat důvěru a motivovat potenciální účastníky k zapojení do tvorby strategie,
- je potřeba získat dostatečné zdroje pro tvorbu strategie,
- předpokládá se, že bude obtížné získat zainteresované strany k realizaci strategie,
- je potřeba zvyšovat povědomí o inovačním ekosystému a jeho společném marketingu,
- strategii samotné není věnována u klíčových představitelů regionu odpovídající důležitost,
- představa o realizaci marketingu inovačního ekosystému se rozchází s poznatky v kapitole 8,
- inovační ekosystém není vnímán jako důležitý prvek strategického rozvoje regionu.

Cílovou skupinou této komunikace jsou především klíčoví představitelé ekosystému všech sektorů.

### Potřebné formáty dokumentu strategie

Nejenom kvalitní obsah dokumentu (konkrétní návrhy, myšlenky apod.), ale i jeho forma a zpracování přispívá ke zvýšení úspěšnosti samotné realizace strategie. Atraktivní dokument v očích zainteresovaných stran pomůže zvýšit důvěru k marketingu RIS3. Atraktivní dokument by měl být reprezentantem marketingové komunikace inovačního ekosystému. Co je potřeba například řešit?

- Vizuální styl,
- sazba a grafika,
- text a jeho jazykové verze,
- formáty pro budoucí komunikaci:
  - zkrácené verze dle typu organizace, které chceme motivovat do zapojení do realizace,
  - plakáty,
  - infografika, dílčí obrázky pro web a sociální sítě,
  - formáty pro budoucí komunikaci, tzn. jiná pro veřejný sektor, jiná pro neziskový sektor apod.

### **Rozpočet na tvorbu strategie**

Příprava strategie vyžaduje finanční investici. Níže uvedené činnosti se většinou nedají realizovat interně v rámci týmu, takže je potřeba je nakoupit, a tím pádem odhadnout potřebnou výši rozpočtu.

- Poradenství pro proces tvorby, např. na organizace a facilitace workshopů,
- zjištění postavení inovačního ekosystému v konkurenčním poli formou průzkumů, studií, analýz,
- zjištění zhodnocení výsledků a dopadů končící strategie,
- marketingové a komunikační poradenství s ohledem na trendy, znalosti,
- komunikace procesu tvorby, příprava grafické verze dokumentu, copywriting.

Výstupem diskuzí nad rámcem procesu tvorby strategie může být něco jako roadmapa. V jednodušší podobě se jedná o seznam dílčích kroků, jejich stručný popis s uvedením předpokládané doby realizace a seznamu zapojených aktérů. Dále obsahuje vstupy a výstupy důležitých kroků. Slouží k udržení dynamiky a správnosti procesu a rychlým reakcím na změny.

## **9.2. Situační analýza**

V této kapitole jsou postupně zmíněná hlavní témata, kterým je žádoucí se při tvorbě MarKom strategie RIS3 věnovat. Ve většině témat jsou uvedené otázky, které naznačují, čeho se dané téma týká, v jakých souvislostech je dobré přemýšlet. Odpovědi na otázky poskytují poznání a pochopení situace. Hlavní zjištění a závěry jednotlivých témat by se měly ve finálním dokumentu objevit.

## **Regionální inovační strategie – východiska pro MarKom**

Vize inovačního ekosystému a strategické a specifické cíle jsou důležitým rámcem pro tvorbu MarKom strategie.

Které z nich se týkají přímo marketingu a komunikace? Naznačí to sousloví např. „zlepšit znalost“, „zlepšit vnímání“, „popularizovat“, „zatraktivnit“. Které z nich může marketing a komunikace podpořit? Vzhledem k tomu, že RIS3 má delší platnost, je potřebné stanovit priority a do vytvářené strategie uvést pouze ty cíle, které jsou relevantní pro dobu platnosti vytvářené strategie.

## **Regionální rozvoj je stimulován inovačním i turistickým ekosystémem**

Pochopení role inovačního ekosystému v regionu a poznání dalších, nejenom marketingových, strategií naplňujících regionální rozvoj je nutné k získání znalostí, inspirace a pochopení situace v regionu.

Jako roli má inovační ekosystém v regionálním rozvoji? Na jakých pilířích je postavený strategický rozvoj místa? Jak je popsána podstata/identita místa? Na jaké cílové skupiny se soustředí marketing cestovního ruchu? Jaká sdělení a prostřednictvím jakých aktivit je těmto cílovým skupinám předáváva? Jak funguje turistický ekosystém? Existují v regionu příklady dobré praxe, kterými se dá inspirovat?

V ideálním případě je žádoucí hledat soulad napříč strategiemi.

Součástí zjištění je také popis současného systému řízení reputace místa veřejným sektorem. Které organizace a na jaké cílové skupiny se zaměřují? Kdo je zřizovatelem těchto organizací? Jaká je míra spolupráce těchto organizací mezi sebou? Podporuje jejich zřizovatel jejich spolupráci? S jakými marketingovými rozpočty pracují?

## **Zhodnocení stávající MarKom strategie**

Kritické posouzení výstupů, výsledků a dopadů končící strategie umožní poznání toho podstatného, co se událo v předchozím období.

Jaké významné výstupy se podařilo realizovat v rámci končící strategie? Jakých se dosáhlo výsledků? Jaké dopady to způsobilo v rozvoji ekosystému, místa? Co se podařilo a co ne? Co se bude dále rozvíjet a v čem se nadále, ze stávající strategie, nebude pokračovat? Co bylo příčinou dosažených úspěchů?

Pokud se něco nesplnilo, je vhodné zmínit příčiny. Kriticky zhodnotit stávající strategii je žádoucí. Neopakovat shodné chyby, ale poučit se z nich. Rozvíjet a podporovat úspěšné aktivity. Nebo začít úplně nové aktivity.

## Současné postavení inovačního ekosystému v rámci ČR/EU

Pochopení současné role, kvality a reputace inovačního ekosystému je klíčový výchozí krok.

- Jaké je současná reputace inovačního ekosystému v cílových skupinách?
- Nakolik se témata inovačního ekosystému projevují v reputaci regionu?
- Jak je inovační ekosystém kvalitní? Jak je vnímán u cílových skupin? Jak přispívá ke vnímání kraje/měst? Co jsou jeho prvky osobitosti, klíčové výhody?


Zdroje zjištění jsou především studie, analýzy, reporty, průzkumy, které je možné sledovat průběžně, popř. je žádoucí zajistit je pro tento krok tvorby strategie.

- Kdo může být zdrojem informací?
  - Veřejné organizace regionu — krajský úřad, magistrát města a jejich organizace,
  - veřejné organizace sousedních regionů — ano, některé regiony v rámci svých vlastních studií sledují i sousední či benchmark regiony,
  - organizace inovačního ekosystému — vysoké školy, zaměstnavatelé, oborové asociace, developéři, personální agentury apod.), které mohou v rámci svého marketingu řadu informací, vhodných také pro inovační ekosystém, sledovat. Např. analýza VŠ studentů (míst trvalého bydliště, důvody studia, spokojenost s místem, ochota v místě začít pracovat apod.), pracovníků pocházející mimo region (odkud a proč přicházejí, jejich znalost a asociace k místu při příchodu / po uplynutí cca 6 měsíců),
  - veřejné organizace národní úrovně — ministerstva a jejich agentury,
  - asociace, oborová sdružení, klastry,
  - agentury pro průzkum trhu, pro monitoring médií a sociálních sítí,
  - mezinárodní organizace, konzultační firmy.

## Analýza digitální identity ekosystému/regionu

Znalost toho, co si lidé o místě myslí a co o něm říkají, pomůže nasměrovat snahy o zmírnění nežádoucích asociací.

Každý region by měl věnovat velkou pozornost tomu, jak se o něm mluví v digitálním prostředí. Na webech, v sociálních sítích, ve srovnávacích, diskusních skupinách, komentářích apod. Tedy na platformách, které nejsou v přímé správě regionu, ale



kteří mají velký vliv na rozhodování lidí. Podle mezinárodních zkušeností jsou oficiální portály a profily na sociálních sítích daného místa výrazně méně vyhledávané než ty, které místo ve správě a péči nemá.

Kde se o místě diskutuje? V jakých souvislostech? Jde o negativní, neutrální, nebo pozitivní komentáře? S jakými tématy je region spojovaný? Jaké fotografie se objeví ve vyhledávacích při zadání místa?

Jak se diskutuje o kvalitě vysokých škol z vašeho regionu na portálech pro studenty? Jak se mluví o vašem regionu na portálech pro mezinárodní pracovníky, tzv. expaty? A co různé portály pro cestovní ruch typu srovnávače, agregátory nabídek apod.?

Tuto analýzu dokáže poskytnout agentura specializovaná na digitální prostředí disponující skvělým analytickým týmem a potřebnými nástroji nebo přímo agentura na monitoring médií a online kanálů.

## **Analýza komunikace inovačního ekosystému**

Marketing inovačního ekosystému je ovlivňován kvalitou marketingu a komunikace všech jeho aktérů. Proto je důležité se i na jejich komunikaci kriticky podívat.

Jaká je kvalita jejich vlastní komunikace? Jaký převažuje typ obsahu, jaká je jejich mediální strategie? Na jaké cílové skupiny se soustředí? Jaká je tonalita jejich komunikace? Hlásí se k regionu? Jakým způsobem? Dá se něčím inspirovat?

Reputaci regionu ovlivňují i jeho různé komunity, zvláště ty, které mají aktivní a navštěvované profily na sociálních sítích. „Milujeme *místo*“, „Život v *místě*“ apod. Mít přehled, které to jsou, jejich téma a zájem a jak jsou významné, s nimi umožní navázat případnou spolupráci a šířit obsah VaVaI skrze jejich kanály.

## **Konkurenční srovnání inovačního ekosystému v rámci ČR/EU**

Není špatné se podívat i na konkurenční a inspirační regiony.

Které to jsou? Proč je považovat za konkurenci? V čem konkrétně si konkurujeme? Přicházející investoři? Odliv studentů vysokých škol? Co jsou jejich faktory úspěchu? Klíčové marketingové a komunikační aktivity? Cílové skupiny a způsoby komunikace s nimi? A co zapojení zainteresovaných stran? Co dělají jinak a co obdobně? Čím se můžeme inspirovat?



## Relevantní trendy

Kvalitní MarKom strategie zohledňuje relevantní trendy.

Co nejdůležitějšího již ovlivňuje a bude v nejbližších letech ovlivňovat marketing a komunikaci? Jaké jsou klíčové trendy, především v oblastech: marketing, komunikace, média, technologie, životní styl a mediální chování cílových skupin? Z poslední doby například: nové směry sociálních platforem a jejich měnící se uživatelé; marketingová automatizace; využívání dat; učící se algoritmy; AI vedoucí k osobnější komunikaci a přístupu; vzdálená práce měnící chování talentů. Zdrojem těchto informací jsou především mezinárodní agentury sledující trendy a komunikační a výzkumné agentury. Pravidelné články, roční reporty zveřejňují na svých webových stránkách.

## Podstata/identita místa

Jedním z faktorů úspěchů řízení reputace je osobitá identita.

Jak je detailněji popsáno v kapitole 8, jedná se o rámec pro veškeré marketingové a komunikační aktivity, pro chování místa, respektive inovačního ekosystému. Existuje již její definice na úrovni kraje či města, například uvedená v ostatních strategiích regionálního rozvoje? Pokud ano, je žádoucí ji použít či modifikovat. Pokud ne, je nutné ji v rámci procesu tvorby strategie vytvořit. V obou případech ovšem definice nesmí zůstat definicí, ale musí se dostat do krve všem aktérům podílejícím se na společném marketingu.

## Cílové skupiny a cílové trhy

Detailní charakteristiky cílových skupin, nejlépe formou zákaznické osoby, nesmí v dokumentu chybět.

Jde o profil ideálního představitele/představitelky každé zvolené cílové skupiny popsaný chováním, charakteristikami, hodnotami, potřebami a motivací apod. Dobře definovaná persona pomůže lépe se do ní vcítit, a tím lépe připravovat komunikaci na ni směřující. K tvorbě person existuje na webu velké množství nástrojů a vzorů.

Pokud aktivity mají mít dopad mimo „domácí“ region, je potřeba vybrané regiony specifikovat. Tak může dojít k synergickým efektům společného marketingu a marketingu jednotlivých organizací.

## Kontakty cílové skupiny se „značkou“

Značka má v průměru kolem 200 způsobů při kterých dochází ke kontaktu s cílovou skupinou.

Značka místa jim má ještě daleko více. Po specifikaci cílových skupin je potřebné si zanalyzovat i nejdůležitější způsoby, situace, kdy se cílová skupina „potkává“ se značkou, s inovačním ekosystémem. Kongres, sociální sítě, aktivity ambasadorů, články v ekonomickém měsíčníku, obchodní partner, oficiální videoklip, rozhovor v rádiu a spousta dalších. Které jsou významnější a relevantnější pro zvolené cílové skupiny a daný inovační ekosystém a typ sdělení? Pro která sdělení se hodí, pro která ne? Které jsou doposud nejvíce využívány ekosystémem?

## 9.3. Návrhová část

### Klíčové iniciativy/aktivity

V tuto chvíli je k dispozici velké množství důležitých informací, poznatků. Nastává fáze stanovení klíčových iniciativ/aktivit. Jde rozhodně o nejvíce kreativní část tvorby strategie. Proč iniciativy? Marketing inovačního ekosystému nemá být jenom o aktivitách a jejich komunikaci. Iniciativy směřující například ke sdělení znalostí, ke sdělení tvořeného obsahu, ke koordinaci aktivit. Výsledkem iniciativ mohou být různé nástroje, procesy, postupy pro využití celým ekosystémem.

Ke stanovení vhodných iniciativ/aktivit může pomoci uvědomit si, jaký typ marketingu doposud ekosystém realizoval.

- Marketing tématu VaVaI
- Marketing inovačního ekosystému/marketing „klastru“
- Marketing regionu (města, kraje)

Marketing tématu VaVaI = medializace tématu VaVaI, kterou provádí výhradně marketingový tým RIS3. Vytváří obsah na základě kontaktů uvnitř ekosystému. Obsah používá na svých mediálních kanálech, primárně na webu a sociálních sítích, pokud je inovativní, využívá i mediální kanály jiných organizací. Využívá se hlavně v počáteční fázi rozvoje ekosystému, kdy je nízká míra zapojení aktérů do marketingu.

Marketing inovačního ekosystému/marketing „klastru“ = marketing realizují vědomě, či nevědomě všichni aktéři inovačního ekosystému. Marketingový tým RIS3 iniciuje, edukuje, vysvětluje, motivuje, spoluvytváří, realizuje. A není na to sám. Výrazně se zapojují aktéři inovačního ekosystému. Využívá se velké množství médií ve vlastnictví celého ekosystému, dochází k synergiím, koordinaci, spoluprábě, spolurozhodo-

vání apod. Marketing je, pokud možno, v souladu s ostatními marketingy rozvíjejícími reputaci místa. Podrobněji popsané v kapitole 8.

Marketing regionu (města, kraje) = výrazně se posiluje role marketingu města/kraje, který by měl být zodpovědný za tzn. „deštníkovou“ strategii místa, která zastřešuje strategie ekosystémů. Jde o nejkompexnější marketing s velkým zapojením ostatních marketérů veřejných organizací a aktérů všech ekosystémů. Podrobněji popsané v kapitole 8.

## **Rámcový rozpočet na realizaci**

Marketing a komunikace potřebují investice.

Je vhodné znát rámcový předběžný rozpočet na celé období platnosti strategie, který je inovační ekosystém připravený investovat. Ano, nejenom veřejný sektor včetně Smart akcelérátoru, ale ideálně další aktéři. Ostatně vícezdrojové financování je podstatou marketingu a komunikace místa.

Znalost výše rozpočtu pomůže plánovat odpovídající množství iniciativ a aktivit. Na druhou stranu nic nebrání tomu ve strategii naplánovat aktivity, které mají velkou důležitost a potřebnost, a rozpočet se bude vytvářet při diskuzích s realizátory těchto aktivit. Většinou se jedná o aktivity, ve kterých je zapojeno více aktérů, např. popularizační eventy, kampaně. A také je možné naplánovat a realizovat iniciativy, které potřebují čas, ne finance. Typicky se jedná o nástroje na sdílení znalostí, trendů a průzkumů, koordinaci aktivit, setkávání aktérů, edukace ekosystému apod.

Znalost výše rozpočtu také pomáhá motivovat aktéry do realizace, protože znají dlouhodobý závazek veřejného sektoru a jsou schopni si představit výsledek a dopad této investice.

## **Cíle a metriky**

Monitoring a vyhodnocování cílů pomůže znát, zda se držíme žádoucího směru.

Vzhledem ke komplexnosti inovačního ekosystému, respektive samotného místa, je potřeba vzít v úvahu:

Logický rámec, tzn. hierarchii požadovaných výsledků:

- výstupy — to, co je v rámci realizace strategie plánováno vytvořit. Např. profil na sociálních sítích, web, video spot, event, kampaň, nový nástroj (např. společný eventový kalendář, úložiště průzkumů),

- výsledky/cíl — důvody, proč se tvoří výstupy, definovaný stav na konci strategie. Např. dosažení znalosti ekosystému v cílové skupině, počet aktérů zapojených do realizace společného marketingu,
- dopady/přínosy — důvod realizace marketingu inovačního ekosystému. Přínosy pro inovační ekosystém, pro místo. Např. počet talentů zaměstnaných v ekosystému, míra HDP místa, míra žádoucích zahraničních investic.

Úrovně projevu formulovaných cílů:

- ekonomická — míra HDP místa,
- strukturální — počet talentů zaměstnaných v ekosystému,
- vycházející z RIS3 — strategické a specifické,
- marketingová — návštěvnost webu a profilu na sociálních sítích, počet zapojených aktérů,
- komunikační — míra asociací, např. věda, výzkum, podnikání, inovace ve spojení s místem, míra zaznamenání kampaně.

## **Systém správy a řízení marketingu inovačního ekosystému**

Správné nastavení správy a řízení marketingu umožní snadnější realizaci.

Kdo bude strategii řídit? Kdo bude zodpovědný za reportování plnění strategie? Jak často a v jaké podobě budou distribuovány reporty? Kdo může navrhnout nové iniciativy/aktivity? Kdo je následně schvaluje či odmítá? A kdo je nakonec realizuje?

Výborné zkušenosti jsou spojeny s existencí těchto platform:

- Platforma lídrů = vedoucích představitelů klíčových aktérů inovačního ekosystému.
- Platforma realizátorů = marketérů aktérů inovačního ekosystému zapojených do realizace.
- Platforma stratégů = marketérů veřejných organizací podílejících se na reputaci místa.

Více v kapitole 8, v části Faktory úspěchu.

## **Zapojení zainteresovaných stran do realizace**

Marketing inovačního ekosystému se neobejde bez aktivního zapojení aktérů ekosystému. Ostatně princip co-brandingu je základem společného marketingu.

Ke zvýšení motivace jejich zapojení je žádoucí se zabývat těmito otázkami: Jaký mohou mít přínos z realizace společného marketingu? Jak se do toho mohou zapojit? Co pro společný úspěch mají udělat?

Je potřeba si uvědomit, že co-branding není pouhé využití nějakého logotypu. To naopak může být pro aktéry velmi limitující z důvodů podmínek v manuálu jejich vlastního vizuálního stylu. Existují i další formy, které jsou mnohem efektivnější:

- Sdílení hashtagů,
- využití různých vizuálních prvků, např. infografik, symbolů, piktogramů, fotografií, audio a video materiálů, gifů, memů apod.,
- využití textů, sdělení, sloganů, claimů,
- využití analýz, dat, reportů,
- promítnutí vyjádření podstaty/identity ekosystému, tzn. realizace vlastní aktivity tak, aby svou tonalitou podporovala tonalitu ekosystému,
- vytváření společných komunikačních aktivit a materiálů apod

## **Návrh implementace strategie pro prvních šest měsíců**

Od slov k činům společně a úspěšně.

Úspěch implementace strategie závisí na prvních šesti měsících. Ztroskotání realizace strategie většinou nebývá vinnou špatné strategie samotné, ale nesprávného procesu realizace v úvodních šesti měsících. Proto se doporučuje naplánovat aktivity a iniciativy na toto období dopředu. Prioritizovat cíle a aktivity, aktivizovat klíčové stakeholdery. Vědět, co dělat na počátku. Jak se říká: „Sklízet nízko rostoucí ovoce“, například:

- Realizovat aktivity, jejichž výstupy mohou přijít velmi krátce a přínos z nich má celý ekosystém,
- realizovat kampaň na představení strategie ekosystému,
- zahájit motivaci zainteresovaných stran do zapojení do společného marketingu,
- podpořit eventy organizované aktéry ekosystému konané v tomto období.

A také být připravený na možné neúspěchy a snažit se jim předcházet. Doporučuje se připravit analýzu možných rizik včetně popisu jejich ošetření. Výstupem také může být popis ideálního a krizového scénáře realizace strategie.

## Obecná doporučení ke zpracování Marketingové a komunikační strategie

- Dostatek času na tvorbu — minimálně tři, optimálně šest měsíců.
- Dokumentovat průběh — pořizujte fotky a videa, případně stručné rozhovory se zapojenými aktéry. Tento obsah se bude určitě hodit.
- Interní zhodnocení procesu — po ukončení procesu tvorby je vhodné si stručně poznamenat zkušenosti, které se mohou hodit pro tvorbu další generace strategie.
  - Co fungovalo a vyplatí se zopakovat?
  - Co nefungovalo a příště se toho vyvarovat?
- Obsahem dokumentu, kromě výše uvedených témat, může být také:
  - Infografika popisující proces vzniku strategie — atraktivní informace dokumentující robustnost a komplexnost tvorby a zapojení zainteresovaných stran. Které organizace se účastnily, kolik to bylo celkově lidí/člověkohodin/ schůzek a workshopů, vše doplněno fotkami, citacemi z rozhovorů apod.,
  - úvodní slovo klíčových představitelů inovačního ekosystému — pro posílení spoluvlastnictví strategie,
  - stručné shrnutí strategie,
  - seznam zkratk a zdrojů
  - a pochopitelně povinná publicita.

## Zdroje, příklady dobré praxe a další vzdělávání

Pro vytvoření kapitol 8 a 9 se čerpalo z níže uvedených zdrojů, které se věnují tématům: place branding, place marketing, place making. Jedná se o odborné weby, konzultační agentury a knihy uvedených autorů. Tyto zdroje mohou sloužit k dalšímu vzdělávání v této problematice nad rámec této metodiky a také k získávání inspirace prostřednictvím příkladů dobré praxe.

### Odborný web

- [placebrandobserver.com](http://placebrandobserver.com)
- [citynationplace.com](http://citynationplace.com)

## Konzultační agentura

- [futureplaceleadership.com](http://futureplaceleadership.com)
- [bloom-consulting.com](http://bloom-consulting.com)
- [goodcountry.org](http://goodcountry.org)

## Autoři

- Simon Anholt
- Robert Govers
- Nicolas Papadopoulos
- Mihalis Kavaratzis
- Gary Warnaby
- Florian Kaefer
- Keith Dinnie
- Sebastian Zenker
- Seppo Rainisto
- Bill Baker

## 10. Závěr

Co říci závěrem? V předloženém dokumentu jsme se snažili na jedné straně zasadit roli komunikace a marketingu RIS3/VaVaI do rámce teorie regionálního rozvoje a v užším smyslu do teorie regionálních inovačních ekosystémů. Nutnou součástí pak bylo představení konceptu inovačního ekosystému a různých mechanismů vzniku inovací.

Na straně druhé jsme se v kapitolách *Reputace místa/klastru – teoretický vhled a Tvorba MarKom strategie RIS3 inovačního ekosystému* snažili ukázat důležitá dilemata, se kterými je třeba se vypořádat, aby bylo k marketingovým a komunikačním snahám přistupováno stabilně a koncepčně a aby v samotné strategii bylo jasné vymezení proti „kampaňovitému“ využívání prostředků na marketing a komunikaci, ať už tyto prostředky pocházejí z projektu Smart akcelerátor, nebo nikoliv.

Kampaň totiž vnímáme jako něco, co má relativně omezený časový rámec a je spíše jakýmsi výkřikem směrem k cílovým skupinám, rámec, jehož působnost je v lepším případě omezená a v horším případě nulová. Oproti tomu se snažíme stavět dlouhodobou koncepční marketingovou práci, jejímž cílem je především budování stabilních vazeb na aktéry inovačního ekosystému a jeho rozvíjení co do výkonnosti, míry spolupráce a zapojení, dynamiky, kvality marketingu a komunikace jeho aktérů, atraktivity, míry důvěry apod.

Jak jsme předeslali v úvodu, metodika má ambici stát se referenčním materiálem, ke kterému se dá vracet, lze ho problematizovat, kritizovat, potvrzovat, aktualizovat, i popírat v jeho závěrech a principech. Právě v tom podle našeho přesvědčení spočívá hlavní význam a přínos metodiky.



**Obrázek 15. Krajské inovační značky**

<b>KRAJ</b>	<b>Název krajské inovační značky (KIZ)</b>	<b>Web KIZ</b>	<b>Další značky a weby</b>
Hlavní město Praha			
Jihočeský kraj			risjk.cz, jvtp.cz
Jihomoravský kraj	#brnoregion	brnoregion.com	risjmk.cz, jic.cz
Karlovarský kraj	Žijeme regionem	www.zijemeregionem.cz	ris3kvk.cz, karp-kv.cz
Kraj Vysočina			kr-vysocina.cz
Královéhradecký kraj	+inovace	plusinovace.cz	cirihk.cz, tchk.cz, chytryregion.cz
Liberecký kraj	1012+	1012plus.cz	arr-nisa.cz, Smart akcelerátor Libereckého kraje
Moravskoslezský kraj			ms-ic.cz
Olomoucký kraj			inovaceok.cz, ris3ok.cz, naslapnu.to
Pardubický kraj	Parádní kraj	paradnikraj.cz	rrapk.cz
Plzeňský kraj	PLZEŇSKÝ KRAJ nejlepší místo pro inovace	inovujtevpk.cz	rra-pk.cz
Středočeský kraj			s-ic.cz
Ústecký kraj			icuk.cz
Zlínský kraj	ZLINNOVATION	Zlinnovation.cz	ticzlin.cz

Zdroj: vlastní zpracování

## Zdroje

– Národní výzkumná a inovační strategie pro inteligentní specializaci České republiky 2021–2027 (online) [https://ris3.cz/sites/default/files/2022-08/A\\_RIS3-Strategie.pdf](https://ris3.cz/sites/default/files/2022-08/A_RIS3-Strategie.pdf) [cit. 2022-7-08]

– Foray, D. (2009). *Smart Specialisation – The Concept* (online) [https://ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/download\\_en/kfg\\_policy\\_brief\\_no9.pdf](https://ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/download_en/kfg_policy_brief_no9.pdf) [cit. 2022-7-08]

– Foray, D.; David, P.; Hall, B. (2011). *Smart specialisation: from academic idea to political instrument, the surprising career of a concept and the difficulties involved in its implementation*. MTEI Working Paper, Lausanne: *Management of Technology and Entrepreneurship Institute* (online) [https://infoscience.epfl.ch/record/170252/files/MTEI-WP-2011-001-Foray\\_David\\_Hall.pdf?version=1](https://infoscience.epfl.ch/record/170252/files/MTEI-WP-2011-001-Foray_David_Hall.pdf?version=1) [cit. 2022-25-06]-

– Havlín, B. *Smluvní výzkum na strojních fakultách v Česku: role geografické, kognitivní a institucionální blízkosti*, Praha, 2018. Diplomová práce. Přírodovědecká fakulta UK v Praze.

– Výzva č. 02\_18\_055 - Smart Akcelerátor II (online) <https://opvvv.msmt.cz/vyzva/vyzva-c-02-18-055-smart-akcelerator-ii.htm> [cit 2022-5-23]

– Blažek, J., Uhlíř, D. *Teorie regionálního rozvoje*, Praha: Karolinum, 2020

Evropská komise (2018): *Návrh Nařízení Evropského parlamentu a Rady o společných ustanoveních o Evropském fondu regionální rozvoj, Evropském sociálním fondu plus, Fondu soudržnosti a Evropském námořním a rybářském fondu a o finančních pravidlech pro tyto fondy a pro Azylový a migrační fond, Fond pro vnitřní bezpečnost a Nástroj pro správu hranic a víza* (COM(2018)375 (online) <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/ALL/?uri=COM:2018:375:FIN> [cit. 2022-6-20]


– Hervas-Oliver, J.L., Parrilli, M.D., Rodriguez-Pose, A., Ripoll, F.S. *The drivers of SME innovation in the regions of the EU*, (online) <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048733321001177> [cit. 2022-5-23]

– Foray D., Morgan, K., Radosevic, S. (2018), *The role of Smart specialisation in the EU research and innovation policy*, (online) [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/information/publications/brochures/2018/the-role-of-smart-specialisation-in-the-eu-research-innovation-policy-landscape](https://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/publications/brochures/2018/the-role-of-smart-specialisation-in-the-eu-research-innovation-policy-landscape) [cit. 2022-7-26]

– Evropská komise (2012): *Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation*, (online) <https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/en/w/guide-on-research-and-innovation-strategies-for-smart-specialisation-ris3-guide-> [cit. 2022-7-26]

– Hájek, O., Novosák, J., Hovorková, Z., *INOVAČE A REGION: KLASTRY A REGIONÁLNÍ INOVAČNÍ SYSTÉM ZLÍNSKÉHO KRAJE* in *E + M EKONOMIE A MANAGEMENT 2/2011*, (online) <https://www.ekonomie-management.cz/down->

- load/1346064235\_0f82/2011\_02\_hajek\_novosak\_hovorkova.pdf [cit. 2022-7-29]
- Maskell, P. (2001) *Towards a knowledge based theory of the geographical cluster. Industrial and Corporate Change*. 2001, Vol. 10, (online) [https://www.researchgate.net/publication/5212377\\_Towards\\_a\\_Knowledge-Based\\_Theory\\_of\\_the\\_Geographical\\_Cluster/link/0c9605242b845a9bf7000000/download](https://www.researchgate.net/publication/5212377_Towards_a_Knowledge-Based_Theory_of_the_Geographical_Cluster/link/0c9605242b845a9bf7000000/download) [cit. 2022-7-29]
- Bathelt, H., Malmberg, A., Maskell, P., *Clusters and knowledge: local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation. Progress in Human Geography*. 2004, Vol. 28, (online) [https://www.academia.edu/15106016/Clusters\\_and\\_knowledge\\_local\\_buzz\\_global\\_pipelines\\_and\\_the\\_process\\_of\\_knowledge\\_creation](https://www.academia.edu/15106016/Clusters_and_knowledge_local_buzz_global_pipelines_and_the_process_of_knowledge_creation) [cit. 2022-7-29]
- Joreš, A., *Inovovatí budeš*, Praha: Zeď, 2019
- Mazzucato, M. (2018); *Mission-Oriented Research & Innovation in the European Union*, Evropská komise. s. 2, 6 (online) <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/c24b005f-5334-11e8-be1d-01aa75ed71a1/language-en> [cit. 2022-9-29]
- Špicar, R. (2019); (online) <https://personalbrandingsummit.cz/rozhovory/radek-spicar-kreativita-vznika-z-diverzity> [cit. 2022-9-29]
- Evropská komise (2018): *Re-finding Industry, Defining Innovation. Report of the independent High Level Group on industrial technologies*, s. 46 (online) <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/28e1c485-476a-11e8-be1d-01aa75ed71a1> [cit. 2022-8-12]
- Evropská komise (2017): *Towards a mission-oriented research and innovation policy in the EU; An ESIR memorandum*, (online) <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/4177ae56-2284-11e8-ac73-01aa75ed71a1/language-en> [cit. 2022-8-12]
- Dianová, M., *Nation branding České republiky a její efektivní prezentace v evropském prostoru*, Praha, 2016. Dizertační práce. Vysoká škola ekonomická v Praze
- *Future Place Leadership: Change Leadership for Place Attractiveness: The Eight Steps of Change method for cities and regions*, (online) <https://placeleadershipacademy.com/toolboxes/change-leadership-for-attractive-places/> [cit. 2022-6-22]
- Vyhánková, E., Losekoot, M., *Jak na síť*, Brno, Jan Melvil Publishing, 2019
- Janouch, V., *Internetový marketing*, Brno: Computer Press, 2014, s. 272–274
- Arnold, E., Mahieu, B., *R&D Evaluation Methodology and Funding Principles Summary Report*, Technopolis Group 2015, (online) <https://www.technopolis-group.com/wp-content/uploads/2020/02/Reform-of-the-research-assessment-and-institutional-funding-system-in-the-Czech-Republic.pdf> [cit. 2022-6-22]
- Evropská komise (2019), *Zpráva o České republice 2019*, (online) [► 73](https://www.vlada.cz/assets/evropske-zalezitosti/aktualne/2019-european-semester-country-</a></p></div><div data-bbox=)



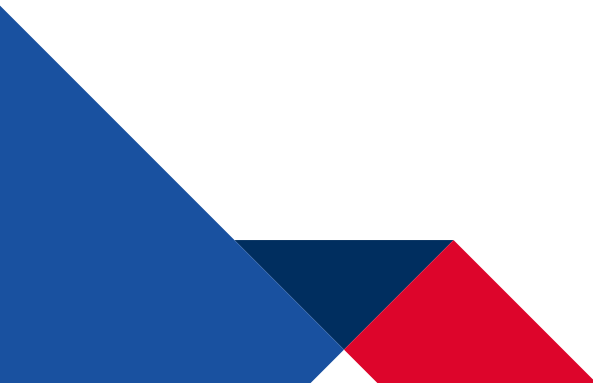
-report-czech-republic\_cs.pdf [cit. 2022-6-22], nebo také Evropská komise (2020), *Zpráva o České republice 2020*, (online) <https://www.vlada.cz/assets/evropske-zalezitosti/aktualne/Zprava-o-CR-2020.pdf> [cit. 2022-6-22]

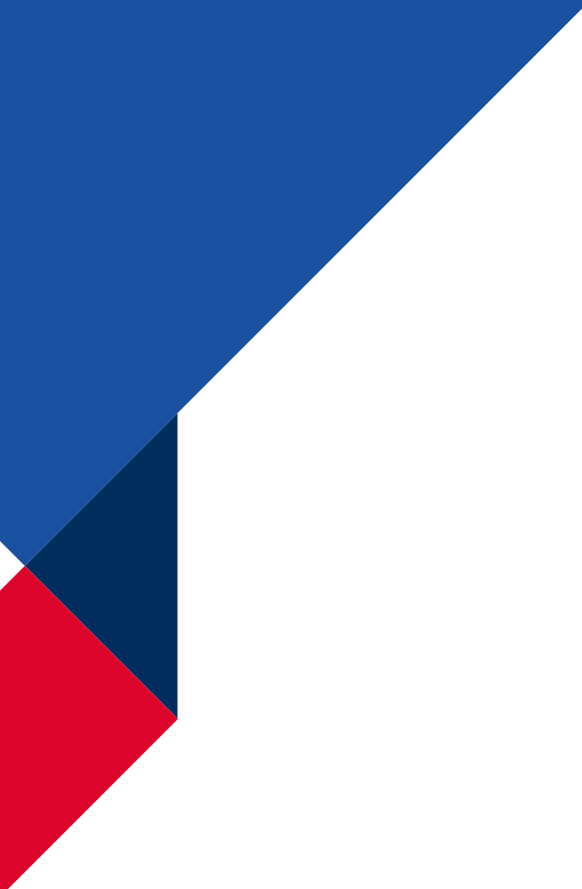
– Welter, F., Kolb, S., *How to make regions RTD success stories? Good practice models and regional RTD*, s. 12 (online) [https://www.academia.edu/28756623/How\\_to\\_make\\_regions\\_RTd\\_success\\_stories\\_Good\\_practice\\_models\\_and\\_regional\\_RTd](https://www.academia.edu/28756623/How_to_make_regions_RTd_success_stories_Good_practice_models_and_regional_RTd) [cit. 2022-6-22]

– Evropská komise (2020): *European Innovation Scoreboard*, (online) <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/f0e0330d-534f-11ed-92ed-01aa-75ed71a1/language-en/format-PDF/source-272941691> [cit. 2022-6-22]

– OECD, *Innovation diffusion in the Czech Republic. A regional approach*, (online) <https://www.oecd.org/regional/Regional%20Innovation%20Diffusion%20-%20Czech%20Republic.pdf> [cit. 2022-6-22]

– Bedessem, A. B., Gawrońska-Novak, B., Lis, P., *Can Citizen Science Increase Trust in Research? A Case Study of Delineating Polish Metropolitan Areas in Journal of Contemporary European Research* vol 17., 2021, s. 2 (online) <https://www.proquest.com/openview/60d5b845a46868b1857362ac357e006e/1?pq-origsite=gscholar&cbl=5485053> [cit. 2022-6-22]





EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY