

INOVACE A INOVATIVNÍ PROSTŘEDÍ V ČR

Zpráva z kvalitativního výzkumu
projektu Nápady do praxe

Mgr. Romana Marková Volejníčková
Mgr. Markéta Švarcová

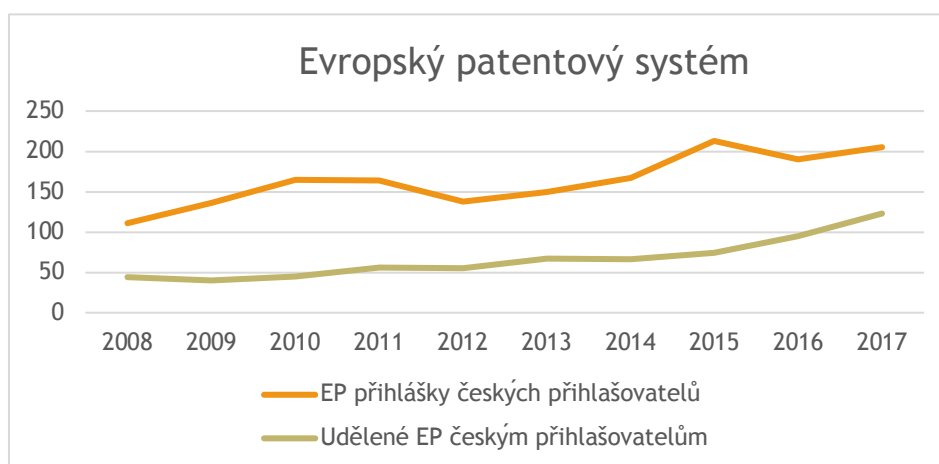


ÚVODEM	3
METODOLOGIE	4
CO JE TO INOVACE	8
TYPOLOGIE INOVACÍ	8
OBLASTI, KDE SE VYSKYTUJE NEJVÍCE INOVACÍ	9
KDO JE INOVATIVNĚJŠÍ? FIRMY NEBO JEDNOTLIVCI?	10
KDO JE OPRAVDU VLASTNÍKEM/NOSITELEM INOVACE?	11
INOVÁTOŘI A INOVÁTKY	13
KDO JE INOVATIVNÍ - CHARAKTERISTIKY INOVÁTORA A INOVÁTKY	13
JSOU LIDÉ V ČR INOVATIVNÍ?	14
PODPORA INOVACÍ	15
PODPORA INOVACÍ VE VEŘEJNÉ SFÉŘE - KAM MÁ PODPORU MÍŘIT STÁT?	15
PODPORA INOVACÍ V SOUKROMÉ SFÉŘE - INVESTOŘI, START-UPY A INKUBÁTORY	16
AKADEMICKÉ PROSTŘEDÍ A INOVACE	18
PŘÍKLADY DOBRÝCH PRAXÍ	19
PŘÍKLAD DOBRÉ PRAXE - JIHMORAVSKÉ INOVAČNÍ CENTRUM	20
BARIÉRY ZAMEZUJÍCÍ UPLATNĚNÍ NÁPADU V PRAXI	21
BARIÉRY INDIVIDUÁLNÍHO CHARAKTERU	21
BARIÉRY STRUKTURÁLNÍHO CHARAKTERU	22
CO MOTIVUJE K TOMU PŘICHÁZET S NOVÝMI NÁPADY A INOVOVAT	24
MOTIVAČNÍ NÁSTROJE STRUKTURÁLNÍHO CHARAKTERU	24
MOTIVAČNÍ NÁSTROJE INDIVIDUÁLNÍHO CHARAKTERU	26
DOPORUČENÍ PRO APLIKACI	27
SHRNUTÍ	29

Úvodem

Účelem této výzkumné zprávy je shrnutí zjištění z kvalitativního výzkumu zaměřeného na inovace a inovační prostředí v ČR. Cílem kvalitativního výzkumu a této výzkumné zprávy je podívat se detailněji na to, jak vypadá inovační prostředí v ČR prizmatem různých aktérů veřejné i soukromé správy, a dále pak samotných inovátorů/rek, a pokusit se odpovědět na to, kde a jaké jsou bariéry nebo limity, které brání firmám či jednotlivcům být inovativní a přetavovat své nápady do praxe. V českém kontextu nebyla tématu inovací a inovačního prostředí ČR věnována v sociologii dostatečná pozornost. Tato publikace tak nemůže podat vyčerpávající závěry o inovacích a inovačním prostředí v ČR, ale jde o jednu z prvních publikací v českém akademickém prostředí, která sociologicky analyzuje uvádění nápadů do praxe, reálné zkušenosti českých inovátorů/rek, ale také zkušenosti firem a lidí pracujících v inovačních a dalších centrech podporujících inovační prostředí v ČR. Tato výzkumná zpráva tak poskytuje kvalitní základ pro další možný vývoj výzkumu inovací a inovačního prostředí v ČR.

Jak ukážeme níže, komunikační partneři/ky se shodli na tom, že v ČR jsou lidé inovativní a nápadití, ale v mezinárodním srovnání jde spíše o průměr. Jedním z ukazatelů který tuto domněnku potvrzuje a poukazuje také na míru konkurenceschopnosti ČR v mezinárodním kontextu, potažmo poukazuje na míru atraktivity ČR pro zahraniční podnikatele a investory, a dále pak na stav výzkumu a inovací v ČR a v dalších zemích, je počet patentových přihlášek. Níže je uvedený graf, kde jsou uvedeny patenty udělené Evropským patentovým systémem. Jde o evropské patenty udělené na českém území. Graf ukazuje zájem českých firem patentovat výrobky na evropské úrovni a přiblížit se tak mezinárodní spolupráci. Výroční zpráva Úřadu průmyslového vlastnictví ČR z roku 2018¹ uvádí, že v mezinárodním kontextu jde o průměrná čísla, ale lze vypožorovat od r. 2008 nárůst zájmu českých firem o to, nechat si patentovat výrobek mezinárodně uznávanými pravidly.



Zdroj: Výroční zpráva 2018 Úřadu průmyslového vlastnictví ČR

¹ Zpráva je dostupné ke stažení zde: <https://www.upv.cz/cs/publikace/rocenka/rocenka.html>

Metodologie

V rámci kvalitativního výzkumu byly využity jednak fokusní skupiny a dále pak individuální hloubkové rozhovory² (detailnější přehled viz tabulky č. 1 a 2). Kvalitativní výzkum vycházel ze zjištění z dotazníkového šetření, které bylo realizováno v první polovině roku 2019 Centrem výzkumu veřejného mínění (dále jen CVVM). Vzhledem k absenci sociologických studií zaměřených na inovace a inovativnost v českém prostředí, bylo cílem kvantitativního výzkumu specifikovat např. osobní charakteristiky inovátorů/rek, oblasti kde se nejvíce inovuje, zdali lidé inovují více v rámci firmy nebo spíše zakládají své podnikání, jaké jsou ideální způsoby motivace jedinců k vyšší inovativnosti atd. Na základě výsledků byl sestaven finální výzkumný vzorek a také scénáře pro individuální hloubkové rozhovory i fokusní skupiny. V rámci kvalitativního výzkumu však byla diskutována i témata či oblasti, která nebyla v dotazníkovém šetření zahrnuta (např. vztah vzdělávacího systému k inovativnosti).

V rámci kvalitativního výzkumu byly realizovány 4 individuální hloubkové rozhovory s experty/kami z veřejného a státního sektoru, kteří se profesně věnují oblastem inovací. Cílem těchto rozhovorů bylo zjistit, jaká je podpora a přístup veřejné a státní sféry k inovacím (např. v oblasti dotačních programů nebo jiných forem financování, v oblasti inovačních strategií atd.). Dále jsme realizovaly 6 individuálních hloubkových rozhovorů s českými inovátory/kami z různých oblastí. Cílem těchto rozhovorů bylo zjistit, jakým bariérám inovátoři/ky čelili, jak je překonali, nebo naopak co jim pomohlo. Scénáře pro individuální hloubkové rozhovory byly vytvořeny vždy s ohledem na profesní zaměření a vztah k inovacím daného/dané komunikačního partnera/ky. Každý rozhovor měl totožný úvodní blok, kde byla diskutována definice a pojetí inovace, inovativnost v ČR i v mezinárodním srovnání, legislativní či finanční bariéry a možnosti inovací v ČR i to, jak motivovat lidi k větší inovativnosti. Další blok byl specifický pro jednotlivé komunikační partnery/ky.

Dále jsme realizovaly 2 fokusní skupiny³. V případě fokusních skupin byl využit stejný úvodní blok otázek jako u rozhovorů. Další bloky otázek již byly připraveny s ohledem na specifika fokusní skupiny. První fokusní skupina byla zaměřená na zaměstnavatele, kteří aktivně podporují inovace v rámci svého podniku. V této fokusní skupině jsme se primárně zaměřily na to, jak různé firmy motivují své zaměstnance/kyně k inovacím, jak dochází ke zpracování podnětů od zaměstnaných ale také na dobré (či špatné) praxe či inovace, které podniky realizovaly. Druhá fokusní skupina, kterou jsme nazvaly pracovní lidé z inovační praxe, byla rozmanitější, zde se setkali lidé z různých inovačních center, inkubátorů, akceleratorů atd., tedy ti, kteří pomáhají

² Sběr dat proběhl od srpna do listopadu 2019. Veškeré rozhovory i fokusní skupiny jsou plně anonymizované.

³ Obou fokusních skupin se zúčastnilo celkem 16 respondentů/tek. Fokusní skupiny byly rekrutovány za pomoci Centra výzkumu veřejného mínění.

nápady zavádět do praxe, pomáhají hledat financování nápadů atd. V rámci této fokusní skupiny jsme se zaměřily na inovační prostředí v ČR, ale také na bariéry, kterým z jejich pohledu mohou inovátoři/ky čelit a jaké jsou možnosti jejich překonání.

Kvůli anonymizaci dat a výpovědí a také proto, že se často jedná o okruh osob, které se věnují oblasti inovací ve velmi specifickém kontextu, není možné detailně představit výzkumný vzorek a zároveň zaručit anonymitu. V případě detailnějšího představení komunikačních partnerů/rek by mohlo být snadno zjistitelné, kdo nám poskytl pro výzkumné účely rozhovor. Proto jsou tabulky č. 1 a 2 omezené co se informací o komunikačních partnerech/kách týče. Nicméně lze uvést, že výběr výzkumného vzorku podléhal debatě v rámci výzkumného týmu Sociologického ústavu AV ČR spolu s týmem Collectiv Consulting s.r.o.. Vzhledem k omezenému množství sesbíraných dat byl výzkumný vzorek sestaven také dle cílů projektu (především pro potřeby vývoje aplikace pro inovátory/ky, jak úspěšně převést svůj nápad do praxe) a dle cílů kvalitativního výzkumu. Co se týká výběru konkrétních osob pro expertní rozhovory, hlavním kritériem bylo profesní zaměření na inovace u potenciálních komunikačních partnerů/rek. Při oslovení inovátorů/ek jsme se snažily oslovit jedince z různých oblastí (IT, průmysl, sociální inovace atd.). Zásadní pro výzkum bylo, aby si daný člověk již prošel fází realizace samotné inovace či nápadu, neboť nás zajímaly primárně rizika, bariéry či pozitivní zkušenosti v jejich cestě za realizací inovace. Zároveň jsme oslovily inovátory/ky z různých regionů, nicméně nejvíce z nich působí ve velkých městech, což se také odrazilo ve výzkumném vzorku. Ačkoliv jsme neměly předem definované sociodemografické charakteristiky inovátorů/rek, byl výzkumný vzorek věkově a vzdělanostně homogenní a dále pak genderově vyvážený.

Výběr vzorku do fokusních skupin byl veden jinými pravidly. Rekrutace komunikačních partnerů/rek byla realizována jednak cílovým oslovením zpracovatelek analýzy a jednak byla realizována za pomoci CVVM. CVVM zadalo své tazatelské síti najít komunikační partnery/ky na základě předem definovaných charakteristik. Pro účast v první fokusní skupině zaměstnavatelů, kteří aktivně podporují inovace ve své firmě, bylo klíčové, aby se daná osoba na procesu realizace inovací podílela či byla zaměstnána ve firmě, kde jsou zaměstnanci/kyně podporováni v inovativnosti a kreativnosti, a má tak přímou zkušenost např. s návrhem nápadu. Ve této fokusní skupině diskutovaly osoby ve vedoucí pozici, ale také řadoví zaměstnanci/kyně, jednalo se o firmy z různých oblastí a různé velikosti. Pro účast na druhé fokusní skupině s pracovním názvem lidé z inovační praxe bylo klíčové, aby daný člověk pracoval v instituci, která pomáhá s rozvojem inovací, jako je hledání způsobu financování nápadu, hledání partnerů v ČR i mimo ni nebo pracuje v obdobné poradenské službě atd. V této fokusní skupině diskutovaly osoby z různých pozic (např. osoby cíleně síťující české inovátory/ky se zahraničními, osoby zaměřující se na hledání způsobů, jak financovat nápad až po osoby, kteří pracují jako poradci/kyně pro začínající podnikající). Ačkoliv značná heterogenita obou

fokusních skupin může být vnímána jako negativní faktor výzkumu, ukázalo se, že vzhledem k tomu, že v ČR není toto téma příliš sociologicky analyzováno, byla tato heterogenita naopak pozitivním prvkem. Např. úvodní blok o inovačním prostředí a inovačním potenciálu ČR byl diskutován se všemi, díky čemuž lze nahlédnout na toto téma z různých pozic a ukazuje se tak, že start-upista/ka, zaměstnavatel nebo poradce/kyně mají rozdílné názory např. na to, co je vlastně inovace.

Tabulka č. 1 – Komunikační partneři/ky individuální hloubkové rozhovory

Přiřazený anonym	Expertní rozhovor X inovátor/ka	Oblast inovace (u inovátorů/rek)	Oblast podpory inovací (u expertů/tek)
Rozhovor 1	Expertní rozhovor	-	Oblast administrace podpory inovací, výzkumu
Rozhovor 2	Expertní rozhovor	-	Digitalizace a inovace
Rozhovor 3	Expertní rozhovor	-	Výzkum zakládajících podniků a inovativních start-upů
Rozhovor 4	Expertní rozhovor	-	Oblast síťování a networking, mentoringu
Rozhovor 5	Inovátor/ka	Sociální inovace	-
Rozhovor 6	Inovátor/ka	Nanotechnologie	-
Rozhovor 7	Inovátor/ka	Podpora administrace v podnikání	-
Rozhovor 8	Inovátor/ka	Podpora nových podniků	-
Rozhovor 9	Inovátor/ka	Vzdělávání	-
Rozhovor 10	Inovátor/ka	Inovativní design	-

Tabulka č. 2 – komunikační partneři/ky fokusních skupin

Fokusní skupina zaměstnavatelé		
Přiřazený anonym	Zaměření firmy	Druh práce/pozice ve firmě
FG 1 respondent 1	Investice do nemovitostí	Spolumajitel firmy
FG 1 respondent 2	Podpora start-upů, zahraniční spolupráce	Poradenství
FG 1 respondent 3	Výroba motorů/oprava	Technik
FG 1 respondent 4	Vývoj softwaru	Vývojář/ka, služby pro cizince/ky
FG 1 respondent 5	Podpora start-upů	Office manažerka
FG 1 respondent 6	Výroba hraček	Procesní inženýr
Fokusní skupina lidé z praxe		
Přiřazený anonym	Zaměření firmy	Druh práce/pozice ve firmě
FG 2 respondent 1	Podpora inkubátorů	Konzultant/ka
FG 2 respondent 2	Inkubátor	Vedoucí pracovník
FG 2 respondent 3	Start-up	Spolumajitel/ka
FG 2 respondent 4	Inkubátor	Zaměstnanec/kyně/ poradenství
FG 2 respondent 5	Akcelerátor, networking se zahraničními subjekty	Zaměstnanec/kyně/ poradenství
FG 2 respondent 6	Poradenská firma – podpora „mladých“ start-upů	Zaměstnanec/kyně/ poradenství
FG 2 respondent 7	Start-up v oblasti poradenství	Majitel/ka
FG 2 respondent 8	Poradenská firma	Poradenství/ lektor/ka
FG 2 respondent 9	Podpora podnikatelského prostředí v ČR + podpora mezinárodní spolupráce	Poradenství
FG 2 respondent 10	Poradenská firma	Zaměstnanec/kyně/ poradenství

Co je to inovace

V této kapitole bude pojednáno o tom, jak bylo téma inovací obecně diskutováno v rozhovorech a fokusních skupinách. Primárně se zaměříme na definici inovace a na to, jaké aspekty dle komunikačních partnerů/rek inovace vymezují. Podíváme se také na to, v jakých oblastech trhu práce existuje nejvíce inovací a z jakého důvodu. V dalších kapitolách budeme diskutovat dvě témata (tj. jaké typy firem jsou nejvíce inovativní a otázku vlastnictví inovace), která komunikační partneři/ky považovali za významné, a která budou muset být v budoucnu v souvislosti s inovacemi řešena, a to nejen v rámci firem, ale možná také na politické a legislativní úrovni.

Typologie inovací

Vstupní otázka do rozhovorů i fokusních skupin se týkala definice a pojetí inovací. Lze identifikovat několik shodných aspektů inovací, které diskutovali komunikační partneři/ky bez ohledu na to, zda-li šlo o samotné inovátory/ky, osoby z veřejné správy nebo z podniků. Především se jednalo o aspekt ziskovosti, který stojí v základu inovací. Někteří komunikační partneři/ky rozlišovali mezi nápadem (tj. mám nápad, jak něco změnit a vylepšit) a mezi tím, kdy je nápad aplikován do praxe a generuje zisky. Přičemž fáze přenesení nápadu do praxe a jeho uvedení na trh (v případě produktu) nebo aplikace v podniku (v případě zlepšení výrobního postupu) je tím momentem, který odlišuje nápad od inovace:

„Nápad nemusí nutně vést k aplikovatelnosti ani k ziskovosti. Nápad je většinou něco, z čeho můžeme vycházet, ale mezi tím je ještě dlouhá cesta k inovaci.“ (rozh. 8)

„Je potřeba odlišit invenci od inovace. Invence je, když si vymyslíte něco nového, ale inovací je to v momentě, když to skutečně přinese nějakou konkurenční výhodu nebo obchodní hodnotu. Nestačí jen něco vymyslet, ale potřeba uvést to do praxe. A teprve pak se z invence stává inovace.“ (rozh. 6)

Ziskovost se dle jednoho z komunikačních partnerů nemusí týkat jen „zpeněžení nápadu“, ale jde také o to, jak nějakou službu nebo nějaký produkt prodávat levněji. Je logické, že lidé či firmy inovují z důvodu zlepšení stávajícího stavu (a to i s ohledem na generování zisku plynoucí z inovace), ale, jak někteří komunikační partneři/ky upozornili, taková definice inovace může vést, např. v oblasti státní podpory inovací, k zaměření se jen na určité oblasti inovací nebo jen na určité aspekty inovací (jako je ziskovost), a k ignoraci jiných oblastí nebo aspektů inovací

(např. sociální inovace a jejich dopady v podobě zlepšení života komunity nebo skupin ve společnosti, což nelze ekonomicky vyčíslit).

Někteří/ré komunikační partneři/ky spojovali s inovacemi také aspekty rizikovosti a udržitelnosti. Podle jednoho z komunikačních partnerů je udržitelnost předstupen inovace – firmy musejí reagovat na poptávku, proto jejich výrobek nebo služba nemůže zůstat po dlouho dobu stejný/á. Pro úspěšnou inovaci je tady zásadní znát cílovou skupinu, její potřeby, ale také trh, co kdo nabízí, v čem může být můj produkt jiný, neboť jediné tak lze zaručit udržitelnost. Inovace tak není jen o produktu, nebo službě, kterou inovátor/ka hodlá měnit, ale je také o kontaktu s trhem nebo s cílovou skupinou. Jiný komunikační partner inovace spojoval s rizikovostí – ať už jsem start-upista/tka, který zakládá podnik, nebo jako podnik inovuji svůj/svou produkt/službu, je potřeba počítat s rizikem, že to nevyjde.

Riziko, že se produkt/služba na trhu neuchytí, bylo důležitým tématem rozhovorů především u dotázaných inovátorů/ek. Ze své zkušenosti reflektovali, že především v českém prostředí se velmi těžko lidem přiznává, že jejich nápad nebyl úspěšný. Což ale může vést k tomu, že se lidé obecně setkávají jen s úspěšnými příklady inovátorů/ek, s neúspěchem poté lidé nepočítají a nesetkávají se tak ani s tím, že i neúspěšná inovace může přinést informace, které posléze vedou k inovaci úspěšné:

„Já jsem se naučila, že i nepovedený experiment je vlastně úspěšný experiment, protože sice nedostanete tu odpověď, kterou chcete, ale nějakou odpověď dostanete. A ta odpověď může být užitečná a někdy i zpeněžitelná v jiném projektu.“ (rozh. 6)

Oblasti, kde se vyskytuje nejvíce inovací

V rozhovorech i fokusních skupinách jsme také dotazovaly na to, v jakých oblastech trhu práce vzniká nejvíce inovací. Téměř všichni komunikační partneři/ky se shodli na tom, že jde o oblast průmyslu, popř. IT, technologie, což dle nich souvisí s historickou realitou ČR, kdy naše ekonomika dlouhodobě staví na průmyslu, těžbě, zpracovatelském průmyslu atd., tudíž jde o specifickou situaci ČR, co je jejím vývozním artiklem a doménou. Může to však také souviset s obecným chápáním pojetí inovací, kdy je inovace spojená se ziskovostí. A právě ve výše zmiňovaných oblastech může být snazší založit a rozvíjet firmu, neboť je zde ona tradice. Je to snazší, než si založit firmu v oblasti, která je v ČR poměrně nová. Může to být také vysvětlením, proč inovuje více mužů než žen – průmysl, technologie, IT atd. jsou dlouhodobě zpravidla doménou mužů.

Kdo je inovativnější? Firmy nebo jednotlivci?

V rozhovorech a fokusních skupinách jsme také diskutovaly to, kdo je inovativnější – zdali velké, střední nebo malé firmy či jednotlivci. Téměř všichni komunikační partneři/ky se shodli, že velké firmy jsou v inovacích značně limitovány a naopak malé, střední firmy a jednotlivci, jsou mnohem více inovativní.

Mezi bariéry, které velkým firmám limitují možnost inovací komunikační partneři/ky zařadili například byrokratizaci velkých firem, složitá pravidla, která znesnadňují rychlé změny.

„Čím dál tím víc korporací zakládá start-upové nebo dobročinné oddělení, nebo jak to nazvat (...). Je to často samostatné oddělení v rámci korporátu. Řada z nich nás (zaměstnanec poradenského centra pozn. aut.) dnes oslovuje s tím, že chtějí spolupracovat s nějakým start-upem (...) protože chápou, že s tím, jak jsou velký, zatížený různou agendou a že vše musí být 10x schválené, tak to v těch malých start-upech není.“ (FG 1, respondent 1)

Se složitými pravidly a procesy, kterými se velké firmy řídí, souvisí další bariéra, tj. že není nikdy zaručena rychlá návratnost inovace:

„Ta velká firma nebo instituce, má větší averzi vůči riziku. To znamená, že do čeho by se pustila, tak to musí mít velmi rychlou a zaručenou návratnost. Což samo o sobě je bariéra pro to pustit se do něčeho nového.“ (rozh. 1)

Potřeba rychlé návratnosti inovace může souviset i s tím, že velké firmy sledují své výsledky v rámci kvartálů. Nicméně během 3 měsíců od zavedení inovace není možné vidět nějaké změny (pozitivní či negativní).

Někteří dotázaní také v souvislosti se složitostí procesů zmiňují otázku rozdělení kompetencí zaměstnanců/kyň ve velkých firmách. Tedy že zaměstnaní mají jen omezené kompetence a pokud se musí něco rozhodnout, jde o proces schvalování několika lidí ve firmě, což trvá velmi dlouho a má to nejasný výsledek.

V neposlední řadě byla debatována také bariéra přílišného zaměření se na produkt/službu, které v měřítku, v jakém velké firmy pracují, často znemožňuje zaměřit se i na jiné věci, jako jsou inovace.

Co však velké firmy odlišuje od těch menších a je jejich devízou, je podle jednoho z komunikačních partnerů silná osobnost majitele, který často firmu založil, rozšířil a má jasnou vizi a představu, kam firmu směřovat a podniká takové kroky, aby svou vizi naplnil. Zároveň je

jedním z mála lidí ve velkých firmách, kteří mají dlouhodobou perspektivu a nepřemýšlí jen v rámci kvartálu.

V debatě, proč jsou malé a střední firmy anebo jednotlivci inovativnější, komunikační partneři/ky taktéž diskutovali různé důvody. Jedním z nich bylo nastavení priorit v rámci firem – malé a střední firmy, které mají potenciál expandovat a růst, se spíše zaměřují na to, jak toho dosáhnout a jak se udržet na trhu, ale v případě velkých firem se zájem může přesunout jen k udržení firmy na trhu a ne k růstu, k inovacím, ke změnám.

Malé či střední firmy nebo podnikání jednotlivců je také často přímo založeno na myšlence přijít s něčím novým, což je samo o sobě motivuje přicházet s novými nápady:

„Považuji malé a střední firmy za inovativní. Jsou to start-upy, které jsou inovativní ze své povahy. Jsou zakládány s tím, aby validovaly novou myšlenku, a udělají to rychleji a pružněji než velká firma. Ale jsou to také jednotlivci, fyzické osoby, doslova vynálezci. Jsou to lidé, kteří vymýšlejí něco nového a zlepšují věci na základě své kreativity, anebo i frustrace.“ (rozh. 6)

Citace ukazuje, že komunikační partneři/ky se domnívají, že malé a střední firmy, popř. jednotlivci, jsou flexibilnější, jsou schopni pružněji reagovat na jakékoliv změny a jsou tak schopni se adaptovat na nové podmínky (např. formou inovací). S tím může souviset i další argument o inovativnosti těchto firem a sice, že tyto firmy jsou spíše ochotné jít do rizika a měnit svůj produkt nebo službu, protože mohou další změnu de facto udělat za krátkou dobu znovu. Poslední argument o inovativnosti malých a středních firem se týkal většího tlaku na konkurenceschopnost, kterému jsou tyto firmy vystaveny. Protože nejsou natolik zaběhlé (např. co se pravidelnosti prodeje služby a výrobku týče), jsou více zranitelné, a tudíž více tlačeny k tomu, být nápaditými a inovativními.

Kdo je opravdu vlastníkem/nositelem inovace?

Komunikační partneři/ky diskutovali také otázku „vlastnictví“ nápadu a inovací. Debata o vlastnictví nápadu/inovace zpravidla následovala po diskuzi o tom, zda jsou inovativnější velké, malé, střední firmy nebo jednotlivci. Téměř všichni komunikační partneři/ky se shodli na tom, že inovativnost velkých firem je značně omezená, ačkoliv statistiky ukazují, že právě zde je nejvyšší procento inovací (například patentů). Vysvětlení tohoto fenoménu hledali v situaci, kdy si velké firmy kupují nápady od malých/středních firem i jednotlivců. V současné době není výjimečné, že si velké firmy např. od start-upisty/ky koupí jeho nápad, který jim však pomůže zlepšit jejich produkt/službu. Nejde však jen o nákup v rámci ČR, ale někteří komunikační partneři/ky mají

také zkušenost s tím, kdy se lidé ze zahraničí přijedou inspirovat do ČR. Dále mají komunikační partneři/ky zkušenost i s tím, že se čeští inovátoři/ky často bojí expandovat do zahraničí. Jeden z komunikačních partnerů přímo uvedl, že mnoho českých start-upů začíná s tzv. exitovou strategií. Do značné míry může tento přístup souviset s diskutovanou povahou českých inovátorů/rek, kteří byli v rozhovorech a fokusních skupinách vnímáni jako méně ambiciózní.

Otázka „vlastnictví“ nápadu/inovace je tak více než nasnadě – kdo je v případě výše uvedených příkladů vlastníkem nápadu? Start-upista/tka, velká firma či zahraniční investor? V rozhovorech nezazněla jednoznačná odpověď, což ukazuje na to, že tato otázka není v českém kontextu plně vyřešena. Ale je důležité podotknout, že této otázce je potřeba věnovat značnou pozornost. Ignorace otázky vlastnictví inovací může vést k situaci, kdy budeme mít informace o tom, že inovují velké firmy, ale přitom by se tak nestalo nebýt nákupu nápadu od start-upistů/tek. Pak ale finanční podpora v oblasti inovací může být směřována právě k velkým firmám, protože zde je ten potenciál pro inovace největší, ale ne ke start-upistům/tkám, kteří ale reálně stojí u vzniku inovace/nápadu.

S tématem, kdo jsou nositelé a vlastníci inovací, se také do určité míry pojí debata o tom, zda-li je přenos inovací nebo dobrých praxí mezi firmami nebo ze zahraničí ještě inovací. Vzhledem k tomu, že několik inovátorů/ek takto začalo své podnikání, považují krok přenesení za inovaci, neboť vždy došlo k upravení dobré praxe na podmínky v ČR nebo na dané firmy. Téma přenosu dobrých praxí, a zda-li se jedná o inovace je potřeba řešit primárně v kontextu způsobu financování inovací nebo při tvorbě inovačních strategií.

V neposlední řadě několik komunikačních partnerů/rek upozornilo na to, že v souvislosti s větší diferenciací původních oblastí inovací (např. oblast průmyslu dnes má několik složek – od klasického průmyslu až po digitalizaci), se v budoucnu budeme muset vypořádat také s nejasným zařazením inovací do jednotlivých oblastí. Jeden z komunikačních partnerů uvedl příklad automobilismu - pokud někdo vyvine zdravotní sedačku do auta, jedná se inovaci v oblasti automobilismu nebo zdravotnictví? Opět jde o velmi důležité téma, neboť, jak ukážeme dále, státní podpora formou operačních programů často cílí jen na určité oblasti inovací.

Inovátoři a inovátorky

V této kapitole se zaměříme na charakteristiky lidí, kteří jsou dle komunikačních partnerů/rek nejvíce inovativní. Podíváme se blíže také na zhodnocení inovativnosti v rámci ČR, a kdo jsou v českém kontextu těmi inovátory/kami.

Kdo je inovativní - charakteristiky inovátora a inovátorky

V rozhovorech nás zajímalo, jestli komunikační partneři/ky vnímají nějaké rozdíly v sociodemografických charakteristikách inovátorů či firem, tj. jestli lze říci, kdo je z hlediska věku, pohlaví, vzdělání, regionu atd. více inovativní. Téměř nikdo z komunikačních partnerů/rek nevnímá, že by se některé z uvedených sociodemografických charakteristik pojily s větší inovativností. Pokud byly nějaké rozdíly diskutovány, pak některými komunikačními partnery/kami pracující v inkubátorech, start-upech atd.. Ti popisovali např. genderové rozdíly, tj. že je více inovátorů než inovátorek. Vysvětlení bylo založeno často na genderových stereotypech, že založení a rozvoj nové firmy stojí množstvím času a energie, který ženy nemohou či nechtějí do rozvoje firmy investovat (např. z důvodu pečujících závazků). Tato úvaha nás vede ke zdůraznění dalšího směru podpory v oblasti inovací, např. sdílení příběhů úspěšných inovátorek, kterých je v ČR několik, nebo k obecnějším úvahám o podpoře kombinace rodiny a práce. Realizovaly jsme také rozhovory s inovátorkami, které založily úspěšné podnikání v maskulinizovaných oborech (IT, digitalizace atd.), a ty o žádných genderových stereotypech ve své zkušenosti nehovořily.

Dále se komunikační partneři/ky vztahovali v otázce sociodemografických charakteristik k regionu. Primárně diskutovali podporu infrastruktury inovací (např. zakládání akcelérátorů, inkubátorů a poradenských firem pro začínající podnikající), která není ve všech regionech stejná, nebo financování formou operačních programů různých ministerstev. Především Brno a okolí bylo vnímáno jako příklad dobré praxe nebo jako příklad regionu, kde se v oblasti infrastruktury investuje nejvíce a poté se zde také nejvíce inovuje, např. je zde vysoké procento nových start-upů. Dále komunikační partneři/ky zmiňovali politickou podporu na úrovni měst a krajů a vznik strategických dokumentů v oblasti podpory inovací. Reflektovali, že tam, kde je stabilní politická situace a politická vůle téma inovací řešit a podporovat, tam se také více inovuje. Někteří z komunikačních partnerů/rek význam regionality spojovali také s působením velkých univerzit v daném regionu.

Jsou lidé v ČR inovativní?

V diskuzi o tom, kdo jsou největší inovátoři, se diskutovala také povaha českého národa a vztah Čechů k inovacím, což pomůže vysvětlit, proč v rámci mezinárodního srovnání inovativnosti nevychází ČR zrovna nejlépe. Téměř všichni komunikační partneři/ky se shodují na tom, že český národ je velmi nápaditý, ale chybí zde ten krok přenesení nápadu do praxe a jeho zpeněžení:

„V ČR máme velký potenciál, lidé zde mají nápady a řekl bych, že jsme kreativní národ z různých důvodů, ale ta druhá část je o tom, že máme problém převést ten nápad do praxe.“ (rozh. 2)

V diskuzích zazněla také vysvětlení. Jedním z nich byla malá průbojnost a ambicióznost Čechů a Češek, což může souviset s výše zmíněnou neochotou přijmout riziko, že podnikání nevyjde, a se strachem ze selhání. Nízká průbojnost se týká také expanze podnikání na evropskou nebo mezinárodní úroveň – podle několika komunikačních partnerů/ek by při uvažování o inovacích měli lidé uvažovat také o expanzi, a s touto myšlenkou inovaci také realizovat, ale to se v českém kontextu děje jen minimálně. Dále se diskutovala také nedůvěra a negativní přístup, tzn., že místo hledání řešení lidé spíše hledají důvody, proč něco nejde, což může vést k tomu, že při rozhodování o tom, jestli např. vložit úspory do rozjezdu podnikání, bývá častější rozhodnutí tak neučinit, protože lze nalézt několik důvodů, proč to nelze. Třetím diskutovaným důvodem bylo nedostatečné sdílení vlastních zkušeností nebo dobrých praxí mezi podnikajícími nebo podniky a to z důvodu obavy, že by mohli prozradit něco ze svého know-how.

„U nás mají lidi strach, že jim někdo něco ukradne, to je první věc, a druhá věc je, že je zde určitá forma závisti (...), když jsem měl v zahraničí malou firmu a dostal jsem zakázku, kterou jsem nemohl splnit, zavolaal jsem svému kamarádovi, stejně tak to udělal i on, ale tady v ČR, když někdo o něčem ví, tak to radši nikomu neřekne, aby někdo jiný neměl víc (...). Tady chybí velkorysost (...), to vidíte i na tom, že nejsme schopni vytvořit nějaké profesní svazy (...), když ten člověk nemůže prosadit svoje, tak si radši založí svoji organizaci, než aby sdílel svoje zkušenosti s ostatními“ (rozh. 3)

Podpora inovací

Hojně diskutovaným tématem v rozhovorech a fokusních skupinách byla oblast podpory inovací a obecně zavádění nápadů do praxe. Liniově lze tyto debaty rozdělit na oblast podpory ze strany státu nebo veřejného kapitálu, a podporu a podpůrné programy přicházející ze soukromého sektoru.

Podpora inovací ve veřejné sféře - kam má podporu mířit stát?

V rámci debat o roli státu především v oblasti finanční podpory inovací panovala povětšinou shoda na tom, že vstup státní podpory do oblasti financování inovací je v současném nastavení nadbytečný. Většina komunikačních partnerů/rek uváděla, že stát svými „intervencemi“ do určité míry deformuje tržní prostředí. V tomto kontextu byla zmiňována kritika různých podpůrných programů a to především s ohledem na to, že pro velkou část podniků je náročné se zorientovat v oblasti grantových výzev na podporu podnikání nebo inovativnosti. Rovněž administrativa a vlastní sepsání žádostí o podporu je náročné, což v důsledku vede k tomu, že podporu získají spíše podniky, které mají prostředky na vyčlenění kapacit na tyto aktivity nebo tyto aktivity outsourcují, a získají tedy podporu na úrok podniků, kteří ji opravdu potřebují. Komunikační partneři/ky partnerky se shodovali, že stát by měl podporu směřovat směrem k riskantním investicím, které si finanční prostředky na volném trhu nenajdou v důsledku rizikovosti a finanční náročnosti takovýchto typů investic. Komunikační partner z oblasti investic uvádí, že:

„...pro ty firmy, zejména pokud jsou inovativní a potřebují narvat peníze do té riskantní inovace, tak v něčem to může být příliš riskantní a tam by měla nastoupit role toho státu. Tak si myslím, že role státu je, i ve smyslu dotace, investice do těch riskantních projektů, který mají ten vysoký inovativní potenciál.“ (rozh. 3)

Komunikační partneři/ky rovněž kritizovali možnosti podpory inovací a nápadů v jejich začátcích. Komunikační partnerka se pozastavuje nad konzervativním uvažováním nad oblastmi, kam je směřovaná finanční podpora:

„Finance nejsou dostupné, takže lidé to řeší financováním z vlastních a rodinných zdrojů, nebo se jim třeba podaří vyhrát nějakou soutěž, nebo mají třeba jiný byznys, ze kterého to financují (...). My jsme ještě docela konzervativní. Jinak si myslím, že je disproporční to, jaké obory jsou v České republice podporované. Myslím si, že ten

investiční kapitál je více nakloněný právě těm digitálním technologiím a to proto, že je lze realizovat mnohem rychleji než výzkum a vývoj.“(rozh. 6)

Komunikační partnerka uvažuje o jakési disproporci v tom, do jakých oblastí je směřována podpora ze strany státu a jaké to může mít důsledky pro tržní prostředí. Mezi komunikačními partnery/kami panovala shoda nad názorem, že stát svou podporou přeneseně určuje, jaké oblasti jsou pro něj prioritní pro rozvoj a které naopak nejsou. Stejný přístup je dle komunikačních partnerů/rek uplatňován v oblasti podpory start-upů. Výše jsme také uvedly, že díky zacílení podpory státu na technické oblasti dochází k ignoraci jiných druhů inovací, jako jsou např. sociální inovace, kam směřuje menší nebo žádná státní podpora.

Kritika zaznívala také v kontextu podpory inovativnosti v ČR i často v kontextu absence dlouhodobé vize, kam podporu ze strany státu směřovat. Důvodem této skutečnosti je dle komunikačních partnerů/rek nemožnost nebo neochota strategického uvažování z důvodu stále se měnící politické reprezentace a její potenciální slabosti uplatňovat strategické uvažování. Naopak pozitivně v tomto kontextu byla kvitována politika podpory ze strany Evropské unie, respektive evropských fondů, které sledují dlouhodobé cíle. Spíše okrajově komunikační partneři/ky v kontextu řešili téma alokace podpory pro národní státy a téma informovanosti o těchto možnostech v rámci českého inovačního prostředí.

Mimo pozitivní hodnocení evropské podpory komunikační partneři/ky poukazovali na výhodu státního financování ve smyslu tlaku na udržitelnost podnikání, které státní podporu získá, ale kterou nelze tak důsledně sledovat a vyžadovat v oblasti například podpory start-upů ze soukromých zdrojů. Pozitivně byla rovněž kvitována snaha některých státních institucí a přístupů, jako je například Czech Invest, jehož zástupkyně poukazovala na skutečnost, že se kritika státních intervencí používá jako zástupný argument pro zkratkovitou kritiku státu a apelovala na větší komunikaci mezi jednotlivými aktéry inovační infrastruktury.

Podpora inovací v soukromé sféře - investoři, start-upy a inkubátory

Podpora inovací a zavádění nápadů do praxe v rámci soukromého sektoru byla ze strany většiny komunikačních partnerů/rek hodnocena výrazně pozitivněji než v rámci sektoru veřejného.

„Když máte dobrou věc, která má nějakou trakci na tom trhu, tak ty peníze seženete velice jednoduše. Ti investoři dnes neví, kam ty peníze rozumně investovat. Takže si myslím, že těch peněz je možná přebytek.“(FG 2, respondent 3)

Většina komunikačních partnerů/rek se shodovala, že na trhu je prostředků pro podporu dobrých nápadů a jejich zavádění do praxe dostatek. Bylo zmiňováno, že v určitém směru až příliš. V tomto smyslu byla patrná obecná důvěra ve volný trh, který dokáže sám zajistit financování dobrých nápadů. Komunikační partner z oblasti investic specifikoval, jak tyto prostředky kolují:

„ Malá část financování může skoro fungovat tak, že ty peníze, které si firma takhle vydělá, začne zpátky vkládat do toho ekosystému. Třeba tím, že rozjede novou firmu anebo tím, že začne do těch firem investovat. A to si myslím, že je strašně důležitá věc, že ten podnikatelský systém je v tomto skutečně samostatný, že ty peníze, které vygeneruje, tak se do něho začnou zpátky vracet.“ (rozh. 7)

V kontextu kvality podpory zavádění nových nápadů do praxe byli komunikační partneři/ky skeptičtější. Poměrně hojně byla diskutována kvalita poskytované podpory například v oblasti inkubace. Komunikační partner z akademického prostředí uvedl závěry z výzkumného šetření, které realizoval v oblasti zkoumání kvality inkubátorů:

„ Jinými slovy by se dalo říct, že ta inkubace v Čechách vůbec nefunguje. Nechci říct, že žádný inkubátor nefunguje, nějaký bude fungovat. Ted' mluvím za nějaká souhrnná data. A je otázka, proč to tak je. A ty důvody, které tam vidím, tak dva největší jsou tyto: ten jeden je o samoselekcii inkubátorů, že do těch inkubátorů jdou firmy, které nejsou tak dobré. Protože dobré firmy vnímají, že to nepotřebují, samy mají tu přidanou hodnotu. A druhý důvod je, jakým způsobem jsou managované ty inkubátory. Já si myslím, že to byla velká chyba toho, jak tady byly různé podpory nastavované. Že pro management inkubátoru je důležitý mít plno... platit ten nájem a vykážu, že mám plno. To s inovacemi nemá nic společného.“ (rozh. 3)

Komunikační partner mezi problematické faktory nastavení fungování inkubátorů v ČR zařadil i problematiku podpory těchto typů iniciativ ze strany politické reprezentace v daném regionu, jelikož přítomnost inkubátoru v regionu může být prezentována jako motivační faktor pro udržení podnikatelské populace v daném regionu a to i na úkor v citaci zmiňované kvality inkubace inkubátorem nabízené.

Velmi často diskutovaným tématem bylo pro komunikační partnery/ky téma spolupráce soukromého sektoru s akademickou obcí. Četnost iniciativy komunikačních partnerů/rek otevírá debatu nad tímto tématem lze chápat jako informaci, že se jedná o zásadní problém, ve kterém rovněž většina komunikačních partnerů/rek vidí značný potenciál k rozvoji. Kritický přístup spočíval především v přesvědčení, že není kladen dostatečný důraz na komercializaci výsledků výzkumu a vývoje. Bylo zmiňováno, že stát by měl v tomto směru vytvářet příležitosti, tzv. mosty a zaměřovat se na budování infrastruktury, v rámci níž by bylo snazší realizovat záměry inovací.

Komunikační partnerka s hojnou praxí v oblasti spolupráce s akademickým sektorem poukazovala na problematické legislativní ukotvení, kdy není úplně jasné, jak ošetřit skutečnost, že univerzity financované z veřejných prostředků, realizují zisky nebo výnosy pomocí hospodářské činnosti. Tato komunikační partnerka rovněž zmiňovala neochotu a omezené možnosti zástupců a zástupkyň akademické sféry uplatňovat svá zjištění v soukromém sektoru.

„...co si myslím, že je ještě větší problém, je mentalita. Tady není moc akademiků, kteří by chtěli podnikat, protože je baví bádát a do dneška jsou hodnoceni podle výsledku svého výzkumu. To znamená podle počtu publikací, podle počtu patentů. Oni nemají důvod proč být manažery, zabývat se business plány a jednáním s investory“ (rozh. 6)

Komunikační partneři/ky mimo jiné také upozorňovali na to, že v rámci akademických institucí chybí odpovědné osoby, které by se zabývaly spoluprací se soukromým sektorem nebo možnostmi komercializace výsledků v praxi. Rovněž byla kritizovaná absence sdílení činnosti mezi jednotlivými obory v rámci akademického prostředí. Tuto situaci lze vnímat již ve smyslu přístupů univerzit k edukaci studentů/tek v tomto směru. Komunikační partner působící v oblasti akademického sektoru poukazoval na nutnost změny praxe univerzit.

„My potřebujeme naučit školy víc komunikovat s těma firmama, aby hovořily stejnou řečí, a aby tam chodili studenti, kteří jsou poté lépe připraveni nebo už si třeba jsou schopni něco osahat během studia.“ (rozh. 3)

Komunikační partneři/ky se shodovali, že je třeba apelovat na rozšíření výuky na vysokých školách k tomu, jak kombinovat businessové zaměření s expertním zaměřením a jak tento mix know-how úspěšně uplatnit v praxi. V tomto kontextu ale komunikační partneři/ky jasně vnímali potenciál pro rozvoj v českém prostředí. Doposud však tento potenciál byl rozvíjen pomalým tempem. Komunikační partner, zástupce veřejného sektoru, uváděl v tomto kontextu příklad komplikované spolupráce mezi soukromým a akademickým sektorem. Popisoval situaci,

kdy podnik, který má dlouhodobější a strategičtější cíl ve smyslu realizace výraznější inovace, poskytne určitý obnos peněz do fondu, který financuje vědu a výzkum, a i přesto, že se jedná o veřejný fond, daný podnik má možnost podílet se strategicky na designování výzkumu a spolupracuje tak s výzkumnou organizací. Veřejný fond tedy slouží jako jakýsi zprostředkovatel spolupráce soukromým a akademickým sektorem. Jedná se o příklad dobré praxe, kdy fond působí jako jakýsi zmiňovaný most mezi akademickým a soukromým sektorem.

Příklady dobrých praxí

V této kapitole budeme diskutovat dobré praxe, které uváděli komunikační partneři/ky v rozhovorech a fokusních skupinách. Jde jak o popis dobrých praxí fungujících ve firmách, kde pracují, nebo jde o zahraniční dobré praxe, které často vycházejí z jejich pobytu či studiu v zahraničí nebo na základě spolupráce se zahraničními firmami.

Jednou z dobrých praxí, která byla diskutována, byla podpora pro inovativnost již během studia na VŠ. Byl zmíněn např. projekt SUPER, jehož cílem je podpora start-upů pro studenty/ky VŠ a také vytvoření informační platformy, kde mohou najít informace o tom, jak založit start-up, jak využít služby akcelérátoru nebo inkubátoru atd.

Dále se diskutovala také větší podpora spin-offů. V tomto ohledu byly zmíněny tzv. centra transferu technologií, které dnes fungují v rámci univerzit nebo Akademie věd ČR. Jejich cílem je pomoc a poradenství v oblasti transformace vědeckého objevu nebo znalostí do produktu, který bude uveden na trh. Jak bylo diskutováno výše, nedostatek spin-offů a neznalost toho, jak propojit vědeckou sféru se sférou soukromou, je vnímán jako špatná praxe v ČR, kde je potřeba mnoho věcí zlepšit (např. legislativní nastavení „prodeje“ vědeckých objevů a znalostí).

Několik komunikačních partnerů/rek mělo zahraniční zkušenost – ať již formou mezinárodní spolupráce nebo několik let pracovali v zahraničí. Diskutovali tak mezinárodní srovnání, především se zaměřili na to, co v zahraničí existuje, ale v ČR chybí, a co by mohlo pomoci rozvinout inovační prostředí v ČR správným směrem.

Jedna skupina dobrých praxí se týkala finančního zvýhodnění např. při investování do nových firem/start-upů (např. formou daňového odečtu). Jeden z komunikačních partnerů představil zkušenost v Izraeli, jak zde stát financuje nové firmy a inovace. Jedná se o to, že stát dává tzv. příspěvkovou podporu, tj. větší část potřebných financí si hradí firma sama. Tím se zamezí tomu, aby stát diktoval, jaké oblasti inovací jsou důležité a které nikoliv. Dále pak představil variantu financování udržitelných projektů, které nejsou pro investory finančně zajímavé a spíše jsou rizikové, ale pro společnost jsou důležité. Zde pak stát investuje více (kolem 50 %), aby pobídl investory investovat i do těchto projektů, a aby financování daného projektu nestálo pouze na investorech.

Další skupina opatření se týkala síťování, sdílení dobrých praxí, a to na úrovni firem i jednotlivců. Jeden z komunikačních partnerů uvedl, že měl zkušenost s inovačním centrem v Bruselu, kde podniky mají specifické prostředky na to, aby jim toto inovační centrum pomohlo najít partnery ve vývoji a aplikaci podobné inovace ve světě. Další komunikační partner zmínil tzv. technologické parky, kdy v zahraničí jde o velké otevřené místnosti se stolky a křesly, kde se mohou lidé z různých oborů potkávat a diskutovat a sdílet tak své zkušenosti napříč obory. V ČR obdobné parky také existují, ale k lepším možnostem síťování by přispělo jejich rozšíření. Podceňování síťování a sdílení v ČR, které ale v budoucnu může vést k zajímavé (i ziskové) spolupráci, reflektovalo více komunikačních partnerů/rek:

„Lidi v ČR nevnímají partnership jako důležitý pro svoji vlastní kariéru (...), když někdo, s kým se snažíte nastavit si partnership nevidí okamžitý zisk, tak vlastně ani neví vlastně, proč to dělat. U mnoha aktivit ten zisk ale není okamžitý, nedá se stoprocentně vyčíslit (...). U nás si lidi často říkají, co já z toho budu mít?“ (rozh. 12)

Podle jedné z komunikačních partnerek je důležité také sdílet příklady úspěšných start-upů skrze média nebo vytvořit platformy pro sdílení svých zkušeností mezi sebou. Jednou z diskutovaných dobrých praxí bylo i vytvoření platformy v rámci firmy, kdy se cíleně vytvoří týmy napříč pracovními pozicemi, jejichž cílem je definovat, co by se ve firmě dalo zlepšit a poté svůj nápad představit ostatním týmům. Důležitost interdisciplinarity v rámci firem i napříč firmami byla tedy jednou z hojně diskutovaných dobrých praxí, neboť při přemýšlení o tom, co mohu udělat nově a jak inovaci nastavit, je podle několika komunikačních partnerů/rek důležité zahrnout několik názorových pólů. Např. při vývoj IT aplikace, je důležité podívat i se na cílovou skupinu, jak k ní aplikaci dostat, jak nastavit cenu atd., takže mimo expertní přístup z oblasti IT je důležitý rovněž přístup ekonomický nebo např. sociologický.

Příklad dobré praxe - Jihomoravské inovační centrum

V několika rozhovorech bylo jako dobrá praxe v ČR zmíněno Jihomoravské inovační centrum (dále jen JIC). Dotázaní zmiňují nejen samotné centrum, ale také podporou inovačního prostředí v oblasti jižní Moravy, kde v minulosti byla politická vůle vytvořit kvalitní infrastrukturu (tj. inkubátory, akcelerátory atd.), kterou primárně financuje město a kraj, ale také dlouhodobou inovační strategii. Podpora orgánů veřejné a státní správy na úrovni měst a regionů se tak ukazuje jako klíčová. Mimo jiné je podstatná také podpora ze stran politiků a političek a konstantní postoj k inovacím, který je dán např. vytvořením inovační strategie. Dále bylo pozitivně hodnoceno

vytvoření platform nebo prostředí, kde mohou inovátoři/ky z JIC sdílet své zkušenosti, a to i napříč obory.

Bariéry zamezující uplatnění nápadu v praxi

Nosným tématem všech rozhovorů a fokusních skupin s komunikačními partnery/kami bylo pojmenování bariér bránících větší inovativnosti českého prostředí. Snažily jsme se, aby se komunikační partneři/ky zamysleli, proč lidé neuplatňují své nápady v praxi. Definované překážky lze vnímat z dvou perspektiv. V první řadě se jedná o individuální bariéry, kterým musí čelit jednotlivci a jednotlivé podniky. Druhá skupina překážek je strukturálního charakteru a upozorňuje na systémové aspekty inovačního prostředí, které mohou také vést k nižší možnosti uplatnit nápady v praxi.

Bariéry individuálního charakteru

Komunikační partneři/ky upozorňovali na význam velikosti inovace a také na to, jakým způsobem je možné ji realizovat a jakým bariérám musí při svém uplatnění, například v rámci jednotlivých podniků, čelit. V případě strukturálnějších inovací panovala shoda, že je třeba vyčlenit kapacity (lidské i finanční) pro implementaci inovace. Pokud jsou zaměstnanci a zaměstnankyně zahlceni běžnou agendou, nemají dostatečný prostor pro to inovaci nebo nápad úspěšně přenést do praxe. Komunikační partneři/ky připomínali, že s přihlédnutím k velikosti podniku je ideální disponovat inovačním týmem, který bude mít na starosti kalkulaci, pilotáž a predikci možností zavádění novinek do praxe. Všichni komunikační partneři/ky se shodovali, že klíčový je vždy přístup vedení daného podniku, a to na úrovni nejvyššího managementu. Při zohlednění komplikovanosti podnikové hierarchie považovali za zásadní nastavit průchodnost schvalování procesů v celé struktuře podniku. Komunikační partner se zkušeností s působností v inovačním týmu korporátního podniku poukazoval na potřebu kvalitní komunikace zaváděných změn v rámci celého podniku. Zmiňoval, že pro úspěšné a rychlé zavedení inovace do praxe je i pro nízko kvalifikované zaměstnance a zaměstnankyně výhodou pochopení, proč se inovace zavádí a jaký má být její cíl. Většina komunikačních partnerů/rek však upozorňovala, že tato praxe je v podnicích spíše výjimkou.

Společným jmenovatelem většiny rozhovorů a fokusních skupin při debatách o překážkách v inovativnosti byla jednoznačně diskuze o absenci vize a strategického přemýšlení. Komunikační partner působící v oblasti designování inovací uvedl důvod, proč toto chybí na úrovni středního managementu.

„Důvod je, že vlastně většina lidí se do pozice, do které se dostala a kde může dělat nějaké rozhodnutí, dostala právě proto, že něco umí. A jakmile začínáte dělat nějakou inovaci, tak často jdete na tenkej led, protože zkoušíte věci, o kterých vůbec nic nevíte.“
(rozh. 8)

Poukázat na nejistotu nebo na případnou chybovost je v českém prostředí tabuizovaným tématem, a to se pak projevuje i na úrovni rozhodovacích procesů, což vede k tomu, že obava o své vlastní místo pak zastíní odvahu zkoušet prosazovat nebo testovat nové přístupy.

Další pojmenovanou bariérou je dle komunikačních partnerů/rek jakási „nechť dělat něco navíc“. Důvody tohoto tvrzení byly vysvětlovány ze dvou perspektiv. Na úrovni jednotlivých podniků to je určitá skepse k novátorským přístupům. Zmiňovány byly například workshopy a školení v oblasti ekologie nebo personální politiky nakloněné k efektivnějšímu sladování rodinného a pracovního života. Z perspektivy jedinců komunikační partneři/ky uváděli již zmiňované přehlcení běžnou agendou, a tedy nedostatek času na vymýšlení nových řešení. Tento přístup byl dáván do souvislosti k ohodnocením práce zaměstnanců a zaměstnankyň a jejich loajalitou k zaměstnavateli. Hojně diskutovanou překážkou byla rovněž na individuální úrovni jakási neochota značné části české populace opustit svou komfortní zónu a hledat nové přístupy. Tento fenomén byl dle většiny komunikačních partnerů/rek dáván do souvislosti s jakousi neochotou k mobilitě, jak uvádí jeden z komunikačních partnerů:

„Tohle si myslím, že nám chybí (...), že bychom byli ochotný jet do centra dění, obětovat v něčem svoje pohodlí, překročit nějaký svůj práh.“ (rozh. 7)

Komunikační partner však zmiňoval, že je tato (ne)ochota ovlivněna dalšími faktory, a to například ve vazbě na zhodnocení vlastních rizik. Uváděl, že člověk s malým dítětem a partnerem na rodičovské dovolené zatížený hypotékou logicky bude méně pravděpodobně ochoten takové riziko podstoupit. Skloňoval tedy v tomto kontextu téma hranice osobní svobody dané systémovým nastavením různých politik státu.

Bariéry strukturálního charakteru

Většina komunikačních partnerů/rek téměř jednomyslně upozorňovala na zásadní strukturální bariéru v podobě rigidity českého vzdělávacího systému a nedostatku prostoru pro kreativitu ve způsobu výuky v českém školství. I zástupce rezortu veřejného sektoru upozorňoval na nevhodný přístup ke studentům a studentkám.

„Školství nevede tak úplně ke kreativnímu myšlení a je to takové naučit se a zopakovat to, co jsem se naučil.“ (rozh. 3)

Ačkoliv komunikační partneři/ky připustili existenci pozvolných změn v oblasti školství, přesto apelovali na potřebu změn v přístupu již na základních a středních školách, což by mělo vést ke změně přístupů a postojů dětí směrem k větší kreativitě.

Komunikační partnerka z oblasti inovací v technologické oblasti upozorňovala také na nedostatečné spektrum podpory v začátcích podnikání, což především v oblasti, která vyžaduje značný počáteční kapitál, jako je například oblast vývoje nových technologických produktů, je palčivým problémem.

„Banka vám nepůjčí, protože nemáte historii, nemáte obraty. Neexistuje nějaký bankovní produkt, který by vám pomohl (...). Nevím, co byste musela dát za záruky, svůj dům a další věci, abyste tu půjčku dostala (...). Také státní dotace, které vyžadují, abyste měla uzavřených několik účetních období, není pro úplně novou firmu přístupné a navíc se vyžaduje předfinancování těch projektů. Což pochybuju, že ta firma má dostatečnou cashovou zásobu.“ (rozh. 6)

Komunikační partneři/ky v návaznosti na debatu o bariérách v oblasti financování inovací upozorňovali na skutečnost, že značné množství nových nápadů „skončí“ v zahraničí. Komunikační partneři/ky upozorňovali, že jedním z důvodů této skutečnosti, že české investorské prostředí je do určité míry konzervativní. I z tohoto důvodu je Česká republika vhodným prostředím pro zahraniční investory, kteří zde nápady nakupují. Ochota prodávat své nápady do zahraničí pak tkví ze strany inovátorů/rek v představě expanze na větší trh. Kritika tohoto přístupu ze strany komunikačních partnerů/tek tkvěla v nedostatečné schopnosti vyjednat si náležité obchodní podmínky s kupcem inovace/nápadu, například ve smyslu podílového vlastnictví.

Další problematickou oblastí, kterou komunikační partneři/ky považují za bariéru strukturálního charakteru je často zmiňovaná náročnost schvalovacích procesů. Produktová inovace v technologické společnosti např. znamená další výdaje související s možností podrobením inovace bezpečnostním testům. V soukromém sektoru pak dle výpovědí komunikačních partnerů/rek tato bariéra vede k hledání možností, jak tyto předpisy obejít. V oblasti veřejné správy bylo pak často kritizováno nastavení lhůt v zákoně o veřejných zakázkách. Tlak na transparentnost také dle komunikačních partnerů/rek snižuje efektivitu uplatňování nových nápadů na trhu.

Co motivuje k tomu přicházet s novými nápady a inovovat

Druhým stěžejním tématem všech individuálních rozhovorů a fokusních skupin bylo rozkrýt, co by dle komunikačních partnerů/rek vedlo k tomu, že lidé budou motivováni více inovovat a přenášet své nápady do praxe. Mělo by se do určité míry jednat o možnosti řešení nebo překonávání bariér zmíněných v předchozí kapitole. Nástroje motivace jsou opět rozděleny dle jejich charakteru. Strukturální nástroje poukazují na systémové příčiny změn vedoucích k větší inovativnosti. Nástroje individuální by měly sloužit jedincům nebo jednotlivých podniků k tomu nebát se přijít s vlastním nápadem a úspěšně ho přenést do praxe.

Motivační nástroje strukturálního charakteru

Na základě analýzy všech vysvětlení komunikačních partnerů/rek lze tvrdit, že jsou 2 esenciální důvody, které vedou k tlaku na zvýšení inovační iniciativy. Tyto dva důvody jsou naprosto odlišného charakteru, i přesto, že mohou vést ke stejnému cíli. Prvním důvodem je krize. Inovace je pak reakcí na nutnost strukturální změny jakožto nástroje k překonání krizového období. Komunikační partner na příkladu regionu jižní Moravy představuje, jak tato situace po ekonomické krizi vedla k přeměně regionu ve smyslu jiného tržního zaměření, které využívá místních zdrojů a má perspektivu udržitelnosti a kvality.

„Ve skutečnosti jde o to, že přelomu tisíciletí tady byla finanční krize, která v zásadě vedla k tomu, že mnoho firem, které byly na jižní Moravě, tak to byly firmy, které byly zaměřené spíš na levnou pracovní sílu, žádná vysoká přidaná hodnota. V okamžiku, kdy se tady přestalo ekonomicky dařit, tak prostě tu výrobu vzali a přesunuli ji dále na východ do levnějšího prostředí. Odešla skutečně spousta firem a byla tady poměrně vysoká nezaměstnanost. A ti političtí představitelé si řekli, že toto už znovu nebudou riskovat, budou tady investovat do toho, aby tady byly firmy. Ať už tady vzniknou startupy anebo korporáty, které se sem přestěhují, a které tady budou ne proto, že jsme levní, ale proto, že jde zde šikovná pracovní síla a řekli si tedy, že budou podporovat ten business s vysokou přidanou hodnotou.“ (rozh. 7)

Druhým důvodem pro vzestup inovační motivace je naopak dostatek zdrojů. Například na úrovni jednotlivých podniků, a především v období ekonomického vzestupu, je dostatek prostoru zamýšlet se nad tím, kam expandovat. V situaci, kdy je možné do inovačního potenciálu alokovat dostatek prostředků a kapacit, může to vést k obdobnému scénáři úspěšného přenesení nápadu praxe.

Komunikační partneři/ky především ze soukromého sektoru se shodovali, že významným aspektem pro to, jak úspěšně inovovat, je nebýt zatížen agendou jiného charakteru. Hojně skloňovaným výrazem v tomto kontextu bylo „zjednodušení“, jak dokládá komunikační partner:

„Spíš se bavme o tom, jak můžeme podporovat podnikatele obecně. Jak podnikatelům zjednodušit život? Protože si myslím, že v okamžiku, kdy podnikatel má dobré prostředí pro to, aby dobře a efektivně podnikal, tak je přirozeně motivován k tomu, aby inovoval.“
(rozh. 7)

Komunikační partneři/ky opakovali význam standardizace postupů, díky čemuž vzniká prostor pro strategické uvažování o případných inovacích a hledání prostředků na podporu ve financování inovace. V tomto kontextu komunikační partneři/ky poukazovali na vhodnost pobídek ze strany státu nebo bankovních institucí, které by mohly vést ke snazší realizaci inovací. Jako příklady zmiňovali komunikační partneři/ky pobídky ve smyslu tzv. business angels nebo bezúročné půjčky pouze na základě předložení kvalitního business plánu. Komunikační partner uvedl na základě své zkušenosti další příklad v podobě daňové optimalizace, která je možná ve Velké Británii.

„Ve Velké Británii je spousta daňových programů pro byznys anděly, které umožňují daně optimalizovat na základě peněz, které investují do začínajících podniků. To je něco, co tady trošku chybí.“ (rozh. 7)

Mezi komunikačními partnery/kami byl obecně podporovaný princip sdílení zkušeností. Zajímavým konceptem, který uváděla komunikační partnerka z oblasti technologií, jsou tzv. klastry. Jedná se o buď oborové, nebo geografické uskupení firem, které sdílí znalosti a zkušenosti a někdy i zdroje například právě za účelem rychlejší možnosti inovovat.

„Klastry spolu působí a vyměňují si informace a pomáhají jako jednotný aktér komentovat novou legislativu, jednat se státem ohledně nových regulací, které dopadají z Evropské unie, a reprezentují se. Pomáhají v podstatě společnými silami se reprezentovat v zahraničí na různých veletrzích. A ten klastr v podstatě dělá i PR těm členům a pomáhají společně hledat nové talenty a vyměňují si rádi svoje zkušenosti.“ (rozh. 6)

Motivační nástroje individuálního charakteru

Komunikační partneři/ky uváděli, že formy motivace zaměstnanců a zaměstnankyň může nabývat různých podob, a to především ve vazbě na kulturu daného podniku a charakter činnosti, kterou zaměstnanci a zaměstnankyně vykonávají. Komunikační partner z oblasti vzdělávání například v tomto směru uvedl:

„Ve chvíli, kdy se firma snaží podporovat týmovou práci a spolupráci tak vyzdvižení individuality je kontraproduktivní, a může mít naopak negativní důsledky.“ (FG 2, respondent 1)

Většina komunikačních partnerů/rek zmiňovala v kontextu různých přístupů k motivaci význam kvality personálních politiky daných podniků. Shoda panovala v přesvědčení, že v každém podniku je část zaměstnaných, kteří nemají inovační potenciál, nicméně i těmto zaměstnancům/kyním je třeba naslouchat, jak shrnuje komunikační partner:

„A pak je druhá větší část lidí, kteří jsou normální a žádný specifický vnitřní drive nemají, a pak jim pomůže zejména to, pokud to jsou inovace, kterými si dokážou zjednodušit práci. A pak je za to nemusím ani moc odměňovat, protože jejich odměnou je to, že se jim bude pracovat líp. Takže je důležitý, je slyšet.“ (FG 2, respondent 1)

V diskuzi o formě odměňování dobrých nápadů nebo jejich zavádění do praxe se většina komunikačních partnerů/rek shodovala na širokém spektru odměn. V případě zaměstnanců/kyň s nízkým platovým/mzdovým ohodnocením panovala shoda na volbě odměňování ve formě finančních benefitů. Významným faktorem byla komunikace ohodnocení předem a transparentnost v odměňování, aby zaměstnanec/kyně byly seznámeny s tím, co mohou za svou iniciativu očekávat.

Mimo finanční benefity komunikační partneři/ky poukazovali na význam kvality zpětné vazby směrem k zaměstnancům/kyním, kteří jsou inovativní. Upozorňovali, že je třeba, aby si vedení podniků připustilo, že některé typy inovací musí přicházet od řadových zaměstnanců/kyň, jelikož jsou to oni/ony, kdo daným úkonům věnují nejvíce času. Komunikace by, dle komunikačních partnerů/rek, měla mít oboustranný směr. V případě, že je inovace zaváděna „shora“, je třeba ji kvalitně představit celému podniku, jelikož řadoví/é zaměstnanci/kyně bez toho nemusí pochopit účel a přesah inovace, což v důsledku znesnadňuje její zavádění. Doporučení, jak s inovacemi a nápady nakládat tak tkví v standardizované formě komunikace

inovací. Ze strany komunikačních partnerů/rek bylo upozorňováno na nové přístupy v oblasti HR, jako je například tzv. happiness management, který má mimo jiné vést k větší inovativnosti zaměstnanců/kyň napříč celým podnikem. V tomto kontextu zmiňovaly komunikační partneři/ky rovněž význam vzdělávání zaměstnanců/kyň. Specificky například alokovat tzv. education budget a podporovat zaměstnance/kyně k větší erudici v jejich oboru.

Významným elementem, který by měl mít motivační charakter, je dlouhodobá vize. Komunikační partnerka uvedla, že vizi lze vnímat jako primární faktor, jak úspěšně inovovat a efektivně směřovat k vyšší konkurenceschopnosti:

„A myslím si, že každá firma by měla začít od nějaké dlouhodobé vize, kdy se plánuje tržní postavení, v jakých cílových trzích chce firma být. A pak vycházet z toho, jaké má firma silné stránky a jestli má dostatečně silnou vlastní inovační kapacitu. To znamená, jestli má své oddělení výzkumu a vývoje, které stačí nasměrovat a diskuzí s ním zjistit, kde se rýsují nějaké zajímavé směry, kam produktové portfolio nasměrovat, jak ho obohatit.“
(rozh. 6)

Doporučení pro aplikaci

Na závěr každého individuálního rozhovoru a fokusní skupiny s komunikačními partnery/kami jsme se ptaly, co by doporučovali, aby zahrnovala aplikace sloužící k usnadnění procesu přenesení nápadu do praxe. Přístupy se různily a komunikační partneři/ky uváděli velmi specifické návrhy, co by bylo vhodné, aby aplikace obsahovala. Komunikační partneři/rky uváděli několik zajímavých návrhů bez hlubší reflexe možností využitelnosti těchto přístupů. Významným vstupním faktorem pro úspěšné zavedení nápadů do praxe bylo dle komunikačních partnerů/rek nastavení vlastních přístupů a postojů ve smyslu uvědomění, co to znamená být inovátorem/kou, jaké standardizované kroky je třeba provést a jaká rizika to může přinášet. Nedílnou součástí nástroje v podobě aplikace by měl být jednoduchý a stručný průvodce standardizovaným postupem zavedení nového produktu na trh (např. i s využitím státních dotací, evropských dotací, soukromých investorů, nebo za využití inkubátorů atd.). Před vstupem na trh nebo do fáze realizace produktu nebo služby upozorňovali komunikační partneři/rky na význam specifikace hypotéz/scénářů přijetí/nepřijetí nápadu a rovněž věnovat čas tomu, jak tyto hypotézy/scénáře testovat. Komunikační partneři/rky se shodovali na tom, že by aplikace měla inovátora/rku upozornit, aby nejprve otestoval/a svůj nápad na trhu za předpokladu investice co nejmenších možných nákladů. Užitečným nástrojem by dle dotazovaných byla i například modelace dobrých i špatných příkladů implementace nápadů z reálné praxe. Ve smyslu doporučení, co by aplikace měla obsahovat, panovala shoda nad skutečností, že formát aplikace

nemůže postihnout všechny důležité aspekty procesu zavádění nápadu do praxe a tudíž by bylo vhodné uživatele/lky skrze aplikaci odkázat na další odkazy jako je registr patentů, odkaz na další užitečné aplikace (např. Google Primer). Komunikační partneři/rky také poukazovali na upozornění uživatelů/lek na možnosti sdílení praxe jak v oblasti soukromého sektoru, tak v oblasti komercializace výsledků vědy a výzkumu a v neposlední řadě také na nasměrování na informační portály v oblasti podpory inovací v soukromém i veřejném sektoru. Obsahová stránka aplikace byla diskutována s komunikačními partnery/kami ve smyslu jakých si nápadů nebo návrhů, kterou mohou sloužit jako inspirační zdroj pro další šetření v této oblasti.

Shrnutí

Tato výzkumná zpráva se pokouší zhodnotit inovační prostředí v České republice skrze kvalitativní sociologický výzkum. Cílem kvalitativní části výzkumu projektu Nápady do praxe bylo prozkoumat, jak vypadá inovační prostředí v ČR optikou různých aktérů veřejné i soukromé správy, a dále pak samotných inovátorů/rek, a pokusit se najít odpověď na to, jaké jsou bariéry nebo limity, které brání firmám či jednotlivcům být inovativní a úspěšně uplatňovat své nápady v praxi. Od obecného chápání inovací jako takových, přes hodnocení inovativního prostředí v ČR k návrhům možných „zlepšováků“ a motivátorů, jak jednotlivce a firmy přivést k úspěšné realizaci a udržitelnosti nápadu v praxi se tato výzkumná zpráva snaží nabídnout paletu názorů a odpovědí z českého inovačního prostředí.

Inovace byla komunikačními partnery/rkami definována jako stav, kdy je již samotný nápad přenesen do praxe. Jedním z hlavních atributů inovace byla ziskovost, která je zaručena právě tím, že dojde k uplatnění nápadu v praxi. Komunikační partneři/rky kladli důraz na význam příkladů neúspěšné inovace/nápadu. Neúspěch v aplikaci nápadu do praxe by měl být chápán a představován jako jeden z důležitých kroků např. v tom, jak svůj nápad vylepšit, nejedná se tedy o selhání, jak je to často interpretováno. Oblastmi, kde vzniká nejvíce inovací, jsou, dle komunikačních partnerů/ek průmysl, IT, technologie atd., což je dáno dominancí oblasti průmyslu v ČR. Ačkoliv statistiky ukazují, že nejvíce inovací vzniká ve velkých firmách, v rozhovorech a fokusních skupinách vyjadřovali komunikační partneři přesvědčení, že to jsou malé a střední firmy nebo samostatní podnikající, kteří jsou nejvíce inovativní, např. z důvodu jejich větší flexibility, menší byrokratické zátěže atd. Vysvětlení, proč jsou to velké firmy, které statisticky nejvíce inovují, můžeme najít v „nákupu“ inovací nebo nápadů (primárně) od malých firem či samostatně podnikajících, ale také v tom, že čeští inovátoři/ky dle našich komunikačních partnerů/rek často zakládají svůj business s cílem prodat jej.

Z hlediska sociodemografických charakteristik nelze identifikovat nejvíce inovativní osoby. Česká populace byla v rozhovorech a fokusních skupinách vnímána jako nápaditá, ale co nám chybí, je transformace nápadu do praxe, do produktu/služby, který/á může být zpoplatněn/a. Podpora zavádění inovací nebo nových nápadů do praxe z hlediska státu je dle komunikačních partnerů/ek dostatečná. Stát by se měl soustředit na podporu rizikových investic a budování infrastruktury. Podpora z EU má u dotazovaných pozitivní konotace ve smyslu dlouhodobé vize. Rovněž podpora ze strany soukromých institucí a investorů je dostatečná. Dle komunikačních partnerů/ek si kvalitní nápady najdou své financování, avšak kvalita inkubace v českém prostředí má ještě své mezery. Naopak spolupráce mezi soukromým a akademickým sektorem byla hodnocena jako velmi nedostatečná. Dle komunikačních partnerů/ek chybí v tomto směru dobrá praxe, podpora, ale i legislativa. Akademický sektor není schopný a nemá dostatečné nástroje k tomu pružně reagovat na potřeby trhu. Dobré praxe, které dle komunikačních partnerů/rek

úspěšně fungují, jsou: podpora inovací, výzkumu a vývoje již pro studenty na VŠ, větší počet spin-offů (především zajistit legislativní a finanční prostředí pro transformaci vědeckých poznatků do služeb či produktů), změnit způsob státního financování inovací (např. stát by měl finančně podpořit „rizikové“ projekty, více zohlednit potřeby trhu při přípravě programových výzev, cílenější a dlouhodobá koncepce ve formě inovačních strategií atd.), sdílení informací a síťování osob ve firmách, napříč firmami i v zahraničí a dále pak interdisciplinarita.

Překážky v tom, proč lidé neinovují, mají, dle komunikačních partnerů/ek, dvojí charakter. Individuálním bariérám čelí jednotlivci a jednotlivé podniky. Druhá skupina překážek je strukturálního charakteru, jedná se o systémové aspekty inovačního prostředí. Mezi nejvýznamnější bariéry pro jednotlivce patří zahlcenost běžnou agendou a absence inovačního týmu, který by měl na starosti zavádění nápadů do praxe v jednotlivých podnicích; úroveň komunikace o možnostech implementace nových nápadů (např. ve firmách mezi zaměstnanci a vedením); demotivace k zavádění nových nápadů z důvodu nedostatku prostředků na zavádění nových nápadů; nedostatečná odměna (finanční i slovní) za tuto iniciativu a v důsledku toho obecné nechuti dělat činnosti nad rámec svých povinností. Z hlediska strukturálních bariér bylo především poukazováno na rigiditu českého vzdělávacího systému, který nerozvíjí kreativitu; na nedostatečnou podporu, především finančního charakteru, pro zavádění nových nápadů na trh pro inovátory a inovátorky bez ekonomické historie; na skutečnost, že v ČR je značné množství nových nápadů prodáno do zahraničí; na náročnost schvalovacích procesů při zavádění nových produktů na trh.

V rámci diskuzí nad motivačními nástroji, které mohou pomoci překonat bariéry přetavení nápadů do praxe, poukazovali komunikační partneři/rky rovněž na dvojí charakter těchto nástrojů. V první řadě se jedná o nástroje, které mohou motivovat jednotlivce k tomu zavádět nové nápady do praxe. Avšak zmiňovány byly rovněž nástroje, které by kultivovaly české inovační prostředí směrem ke snazšímu zavádění nápadů do praxe. Hlavní důvody k větší inovativnosti jsou krize, anebo naopak finanční nadbytek. Zásadním pro kvalitní inovační prostředí je dle komunikačních partnerů/ek nekomplikované nastavení procesů zavádění nápadů do praxe, například z hlediska legislativy. Standardizace postupů zavádění nových přístupů do praxe také může významně napomoci. Také sdílení praxí je zásadním motivačním nástrojem pro úspěšné zavádění nových nápadů do praxe. Individuální motivační nástroje tkví v kvalitě komunikace a zpětné vazby při procesu zavádění nápadů do praxe. Široké spektrum odměn za nové nápady podpoří jejich četnost. Může se jednat například finanční ohodnocení, ale i nástroje nefinančního charakteru jako je například vzdělávání nebo moderní přístupy oblasti HR a to s apelem na dlouhodobou strategii těchto procesů, která byla společným jmenovatelem většiny rozhovorů s komunikačními partnery/kami napříč oblastmi působnosti.