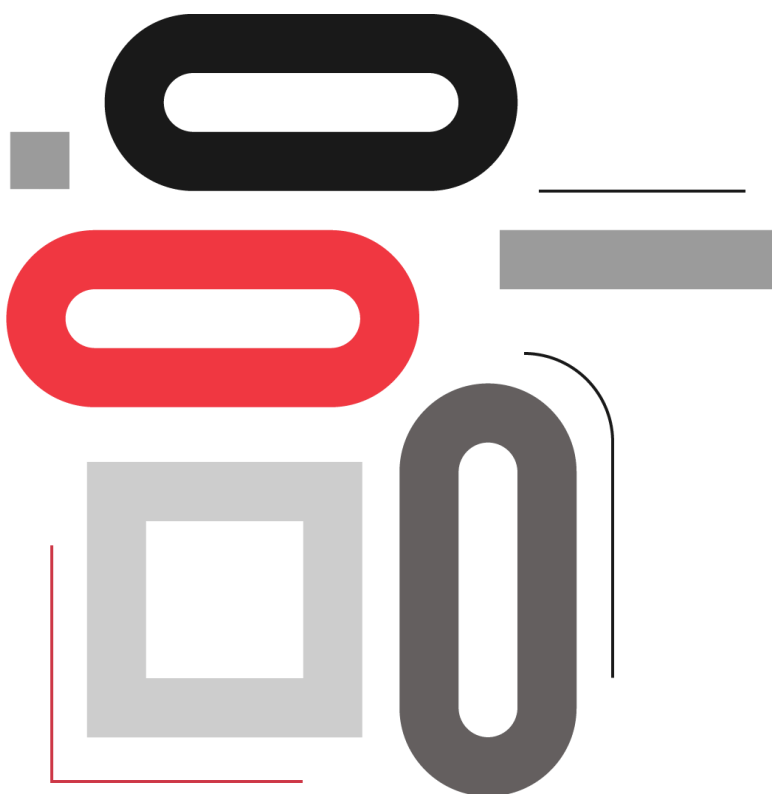


Příloha č. 3 **Řízené rozhovory**

Dopadová evaluace programu GAMA



Obsah

Obsah	1
Metodika řízených rozhovorů	1
Analytická část	2

Metodika řízených rozhovorů

V rámci dopadové evaluace programu GAMA byly provedeny řízené rozhovory s manažery projektů, řešiteli dílčích projektů a členy RpK/CTT z výzkumných ústavů a univerzit. Podrobnosti o složení vzorku respondentů uvádíme v následující tabulce.

Tabulka 1: Složení vzorku respondentů řízených rozhovorů

Cílová skupina	Termín šetření	Prezenčně/onli ne	V0/Univerzi ta	Počet rozhovorů
Manažeři projektů	8-9/2024	4/2	4/2	6
Řešitelé dílčích projektů	8-9/2024	2/2	3/1	4
Členové RpK/CTT	9/2024	2	1/1	2

Otázky pro rozhovor vycházely ze schváleného evaluačního rámce a zpracovaných evaluačních otázek. Návrh otázek byl připraven po připomínkování v širším týmu pracovníků evaluačního oddělení TA ČR.

Rozhovory uskutečnili pracovníci evaluačního týmu. Vybraní respondenti byli kontaktováni e-mailem/telefonicky k dohodě na termínu rozhovoru, který se následně uskutečnil prezenčně nebo online. Z provedeného rozhovoru byl učiněn zápis jako podklad pro toto vyhodnocení.

Následné vyhodnocení řízených rozhovorů je uspořádáno podle dvou základních tematických okruhů, prvním je analýza procesu komercializace ve výzkumných organizacích a druhým je vyhodnocení přínosů pro jednotlivé podpořené řešitelské organizace.

Analytická část

Výzkumné organizace (výzkumné ústavy a univerzity) řešily před účastí v programu GAMA (2015) uplatnění výsledků výzkumu v praxi na základě svých dosavadních poznatků a zkušeností.¹ Ve výzkumných organizacích sice existovaly CTT, nicméně jejich činnost byla, co se týká podpory komercializace, hlavně zaměřená na administrativní činnosti. Především se zaměřovaly na ochranu duševního vlastnictví a legislativní podporu při uzavírání smluv. Další činnosti, spočívající ve vlastní podpoře komercializace jako např. navázání spolupráce s aplikačními partnery, poskytování informací o situaci na trhu, zakládání spin-off společností, byly u většiny výzkumných organizací teprve postupně rozvíjeny a legislativně upravovány.

Zájem výzkumných pracovníků o aplikovaný výzkum a komercializaci byl v podpořených výzkumných organizacích omezený a často nebyl systematizován. Výstižně to uvedl jeden z manažerů *„Každý vědecký tým si tuto problematiku řešil samostatně, rozhodovací právo mělo vedení, schvalování probíhalo na poradě vedení“*. S komercializací také výzkumníkům chyběly potřebné praktické zkušenosti a podpora ze strany výzkumné organizace. K tomuto hodnocení je ovšem zapotřebí dodat, že mezi výzkumnými organizacemi byly v tomto směru značné rozdíly včetně rozdílů uvnitř samotných výzkumných ústavů a univerzit (mezi fakultami).

Prostřednictvím účasti výzkumných organizací v programu GAMA se podařilo iniciovat zvýšený zájem o aplikovaný výzkum a dát příležitost mnoha výzkumným týmům uplatnit své výzkumné výsledky v praxi.

Konkrétně se podařilo:

- Finanční dotací navýšit počet dílčích projektů o cca 1/3 v dotazovaných výzkumných organizacích a počty výzkumníků, kteří se zajímají o aplikovaný výzkum. V souvislosti s tím ve výzkumných organizacích identifikovat výzkumné týmy, které mají komerční potenciál nebo se zajímají o transfer technologií.
- Byly nastaveny nové interní postupy a vytvořeny základní dokumenty ke komercializaci v organizacích. V důsledku projektu GAMA vznikla celá řada dokumentů upravujících ochranu duševního vlastnictví a centralizovanou správu a užití patentů a licencí.
- Navýšit a stabilizovat personálně CTT, aby se se mohlo věnovat více službám transferu technologií a vyhledávání partnerů pro komercializaci. Tato situace trvá dodnes, i když v CTT dochází často k obměně jejich pracovníků.

¹ K zásadním změnám došlo již v první polovině 90 let, kdy se změnil systém komercializace a byly v tomto ohledu upraveny základní směrnice a dokumenty

- Vybudovat systém výběru a posuzování projektů směřujících ke komercializaci, v posuzování a vyhodnocování aplikačních výsledků. Podařilo se hlavně to, že se dává důraz na reálné tržní uplatnění, v některých výzkumných organizacích řešitel musí mít již v návrhu projektu domluveného a uvedeného aplikačního partnera.
- Změnit skladbu výstupů projektů, aby výstupy už nebyly už jen články a výzkumné zprávy, ale především užité vzory, funkční vzorky, patenty, které nacházejí uplatnění v praxi.

Program GAMA a jeho projekty a dílčí projekty v organizacích nesporně přispěly k orientaci výzkumů směrem k aplikačnímu a komerčnímu uplatnění. Přitom je nutné na to nahlížet v kontextu toho, že navazující programy od TA ČR (GAMA 2, SIGMA) přispívají a posilují tuto orientaci. A spolu s nimi i další programy od jiných poskytovatelů. Dá se říci, že základní orientace směrem k aplikovanému výzkumu se nijak zásadně nemění, je trvalá, zvyšuje se počet odborníků, kteří se zaměřují na aplikovaný výzkum a mají bohaté zkušenosti z komercializace.

Jedním z požadavků účasti v programu GAMA bylo vytvoření Rady pro komercializaci (RpK), která měla za úkol výběr, hodnocení a podporu dílčích projektů v organizacích. RpK vznikly vedle CTT ve všech výzkumných organizacích, dle vyjádření manažerů projektů a představovaly procesní změnu ve výběru dílčích projektů z hlediska jejich komercializace. Jejich činnost postupně vedla k tomu, že se proces výběru i práce s předkladateli projektů zlepšil a v současné době předkládané projekty výzkumnými týmy obsahují údaje o potenciálu komerčního uplatnění. Došlo rovněž k tomu, že RpK tvoří kromě interních pracovníků výzkumných organizací externí členové z praxe (min. 50%), , kteří právě jsou schopni posoudit komerční uplatnění předkládaných projektů. Je třeba ovšem na základě uskutečněného šetření dodat, že získání externích členů do RpK není snadné, posuzování předkládaných projektů je z jejich pohledu časově náročné a odpovědné.

RpK primárně řídí výběr a posuzování dílčích projektů ve výzkumných organizacích. Spolupracují v tomto směru s CTT, jejich spolupráce je hodnocena jako velmi dobrá a efektivní. Pokud jde o další činnosti v podpoře komercializace ve výzkumných organizacích, tak těžiště spočívá na CTT, které jsou k tomu předurčeny. Slabou stránkou v práci CTT je v delším časovém sledu po ukončení programu GAMA jejich personální proměna a změny ve strukturálním začlenění ve výzkumných organizacích.

Z výzkumného šetření vyplynulo, že vyhledávání potenciálních partnerů, navazování kontaktů a spolupráci s nimi v převážné míře uskutečňují vedoucí řešitelských týmů. I když je situace ve výzkumných organizacích rozdílná, ve většině případů mají výzkumníci přehled o potenciálních

partnerech a dlouhodobě s nimi udržují kontakt. CTT pak víceméně napomáhají tomuto partnerství tím, že organizují různé semináře a workshopy, vedou evidenci a přehled o této spolupráci. To je příznačné pro většinu dotazovaných výzkumných organizací, platí to zejména pro CTT z univerzit.

Většinu aplikačních partnerů řešitelé dílčích projektů nemuseli hledat, znali je ze své předchozí činnosti. K tomu uváděli, že se znají již velmi dlouhou dobu a mnohdy také vycházejí ze své bohaté poradenské a konzultační činnosti. Pokud jde o nové partnery, nečiní jim potíže oslovit a jednat s potenciálními uživateli.

Pokračující spolupráce s aplikačními partnery je především záležitostí samotných řešitelů dílčích projektů. Podle jejich vyjádření má smysl spolupráce tam, kde se pokračuje ve výzkumném tématu, a v úvahu přicházejí další možnosti praktického uplatnění výsledků výzkumu. Tomu tak je ve většině případů, ale pokud řešitelský tým podává projekt z jiné oblasti, tak z jejich pohledu intenzivní spolupráce nedává smysl, má cenu jen udržovat navázané kontakty.

Požadavky aplikačních partnerů na výstupy z výzkumných projektů výzkumníci často řeší již v průběhu realizace projektů, a to v případech, kdy je domluvena další spolupráce s partnerem. Připomínky aplikačních partnerů vedou zejména k lepšímu/snadnějšímu uplatnění či uvedení do praxe, má se tím na mysli zejména tržní uplatnění a rovněž to, aby také nový produkt cenově uspěl.

Komerční partneři také často požadují, aby jim byly předány finální produkty, které mohou uplatnit v praxi. Zpravidla se již moc nechťejí podílet na samotném výzkumu, pro ně je priorita zavedení a profit. A ještě jedna skutečnost je pro aplikační partnery důležitá, a to je, aby samotná výroba nového produktu nebo služby byla pro něj postavena na reálných základech (výrobní a skladovací kapacity).

Hlavní motivací účasti výzkumných organizací v programu GAMA byl výzkumný záměr, shodují se v tom manažeři projektů i řešitelé dílčích projektů. Současně k tomu dodávají, že účast v programu GAMA jim poskytla finanční prostředky na výzkum, bez těchto financí by nebyli schopni výzkum realizovat nebo jen omezeně a později. Další motivační činitelé mají druhořadý charakter, výzkumníci si cení možností kontaktů s firmami, zahraničím a možnosti uplatnit se ve výzkumu.

Dopady programu GAMA ve výzkumných organizacích byly posuzovány ze dvou hlavních hledisek, jednak, jaké jsou finanční příjmy z uskutečněné komercializace a jednak, zkvalitnění spolupráce výzkumných organizací s aplikační sférou a zefektivnění transferu nových poznatků z výzkumných organizací do praxe

Uplatnění výstupů dílčích projektů v praxi je, na základě odpovědí manažerů a řešitelů dílčích projektů, částečné, rozdílné v jednotlivých výzkumných organizacích, v průměru se jedná zhruba o 50 % uplatnitelnost v různých podobách (v komerční i nekomerční podobě). Finanční profit z komercializace dílčích projektů je deklarován ještě na nižší úrovni, pohybuje se kolem 25% a opět je značně rozdílný u jednotlivých výzkumných organizací.

Pro úspěšné uplatnění výsledků výzkumu v praxi je, podle vyjádření dotazovaných řešitelů dílčích projektů, mít předjednány výstupy z projektů s konkrétními partnery. Tak se například podařilo jednomu z dílčích řešitelů uplatnit na trhu nový produkt s tím, že všechny potřebné testy za účasti partnera už byly provedeny, zbývalo jen přenést výrobu z malých dávek na klasickou velkovýrobu.

Finanční příjmy z komercializace dílčích projektů podle řešitelů projektů tvoří prodeje z patentů a licenční smlouvy a dále pak provize z prodeje od výrobců. Přesné finanční částky nedokázali dotazovaní manažeři a řešitelé DP vyčíslit, mají jen velmi obecný přehled o úspěšnosti jednotlivých dílčích projektů. Jejich osobní finanční ohodnocení je spojeno s odměnou za úspěšný projekt od univerzity a tím to víceméně pro ně končí.

Za další, nefinanční přínosy jsou nejčastěji označovány získané vědecké poznatky (výzkumné přínosy), reprezentované v předmětu duševního vlastnictví. Dotazovaní k tomu uvedli, že je využívají v dalších výzkumných projektech a zvyšuje to jejich prestiž. Dále byly zmíněny nové kontakty a spolupráce s domácími a zahraničními výzkumnými pracovišti a motivace k další výzkumné práci.

Soukromé finanční prostředky na výzkum mají zpravidla podobu smluvního výzkumu. Finance od soukromých organizací na výzkum, bez bližšího určení, jsou výjimkou. Smluvní výzkum má zejména ve výzkumných ústavech poměrně důležitou roli, nicméně státní a resortní dotace, kromě účelové podpory pro výzkum, jsou základem finančního zajištění výzkumných organizací. Do finančních příjmů zejména výzkumných ústavů lze zahrnout též prostředky získané z jejich konzultační a poradenské činnosti.

Složitou záležitostí je financování procesu dovyvinutí výsledků výzkumu a potřebné úpravy pro jejich uplatnění v praxi. V některých oblastech jde víceméně o formální záležitost, kdy jsou výsledky výzkumu uplatnitelné takřka okamžitě (např. ovládací, testovací SW), nebo je ověřování a zavádění výsledků relativně krátkodobé a jednoduché (např. krmné směsi, pěstitelské substráty apod.). Často v těchto případech mají výzkumné organizace k tomu vlastní zařízení (pěstitelské, chovné stanice). Na druhou stranu zavádění nového strojního zařízení nebo průmyslové technologie vyžaduje další testování, úpravy prototypů a vlastní změny ve výrobních zařízeních. V těchto případech výzkumné organizace nemohou sami toto finančně a technologicky zvládnout, obvykle uzavírají smlouvu s uživatelem a ten

také nese náklady této komercializace. Časově to může trvat půl roku i déle, někdy se to spojuje i s dalšími výzkumnými aktivitami a jde o aplikaci celého výzkumného programu.

Celkově program GAMA hodnotili v rozhovorech všichni dotazovaní (členové RpK/CTT, manažeři a řešitelé dílčích projektů) pozitivně. Podle nich se podařilo:

- Získat finanční prostředky pro zamýšlené výzkumné projekty, které by se jinak nerealizovaly
- Iniciovat zvýšený zájem o aplikovaný výzkum, což se projevilo i v účasti podpořených výzkumných organizací v programu GAMA 2 a SIGMA.
- Zlepšit celý systém výběru a posuzování výzkumných projektů z hlediska uplatnění jejich výstupů v praxi, pomohl nastavit kritéria aplikovatelnosti výsledků projektů.
- Iniciovat a zlepšit práci RpK a CTT v jejich podpoře komercializace výzkumných projektů.
- Zlepšit spolupráci mezi partnery inovačního procesu.

Na druhou stranu dotazovaní z podpořených organizací poukázali na:

- Potřebu snižovat administrativní náročnost u projektů, např. kvartální hodnocení se jim zdá příliš časté, stačilo by hodnocení každých 6 měsíců.
- A v některých případech na stanovenou krátkou dobu na realizaci projektů, kdy v některých oborech (např. vegetační cyklus) není možné provést všechny zamýšlené testy a zkoušky.