

Interreg



EUROPEAN UNION

Austria-Czech Republic

European Regional Development Fund

Analysis of the expert interviews Comparison of Upper Austria and South Bohemia

MA Fratričová A.

March 2018

Table of Contents

TABLE OF CONTENTS	II
1 INTRODUCTION	1
2 ANALYSIS OF THE EXPERT INTERVIEWS	2
2.1 Introductory questions	2
2.2 Organization and management	3
2.3 Collaboration	10
2.4 KPIs	15
2.5 Process	18
2.6 Resources	23
2.7 Innovation types	25
2.8 SIP tool	28
2.9 Closing questions	35
3 CONCLUSION AND OUTLOOK	37

1 Introduction

This paper presents an analysis of expert interviews conducted as a part of the Inter-reg SIP-SME project ATCZ16. Project partners University of Applied Sciences Upper Austria and the University of South Bohemia conducted expert interviews with 10 experts from the Upper Austrian and South Bohemian regions on the topic of innovation in small and medium-sized enterprises. The interviews focused mainly on the spheres of organization and management, collaboration, KPIs, processes, resources, innovation types, and the SIP tool.

All the project partners agreed on the following criteria according to which the experts were selected:

- Owner or manager of an SME which is known for its innovations
- Innovation leader of a specific industry – not necessarily SME any more, but which has not lost the knowledge about SMEs)
- Innovation policy maker (e.g. CEO of BizUp or UAR)
- Consultant for innovation processes
- SME manager – not known for innovation, but willing to innovate, “critical voice”

The experts chosen from the Upper Austrian region according to the criteria stated above were:

1. Sandra Mager from Presono
2. Franz Gruber from Trotec
3. Pamminger from Biz-Up
4. Spitzenberger from Energie AG
5. Max Sonnleitner from GENSPEED Biotech

The experts chosen from the South Bohemian region were:

1. JVTP
2. Kačírek
3. Kubíček
4. PCV
5. JVTP2

Each of the expert interview conducted was recorded and transcribed. MAXQDA software was used to analyse the interview transcriptions. Subsequently, the results from both regions for each question from the interview guideline were compared in a table, and a short conclusion was drawn.

2 Analysis of the expert interviews

In this chapter, the authors will present the comparison of results of expert interviews from the Upper Austrian and the South Bohemian region. Each question from the guideline is in a table, and for each question, answers from the 10 experts are stated. Subsequently, a short conclusion is drawn for both regions.

2.1 Introductory questions

Question: 1. What are the most significant challenges for service innovations in SMEs?			
#	Upper Austria	#	South Bohemia
1	Most SMEs do not know what "innovation" and "services" mean. They do not have the know-how.	1	
2	Service is recognized as a product and this recognition then would lead to managing services as a separate product portfolio.	2	Pokud si management uvědomí, že musí sledovat vývoj na trhu. Existují segmenty, kde je inovace nutná a naopak, kde to až tak nutné není.
3	Resistance of the market to new things, when someone comes up with a new service.	3	
4	Having no extra resources for developing anything above the daily business.	4	Silná konkurence v dané oblasti. Pokud není konkurence – nenuťí to firmu k inovacím.
5	The innovation potential and the environment are much better for smaller companies than for the bigger ones. The costs are always an issue.	5	a. Zvýšení zisků b. Uspádnění práce c. Získání konkurenční výhody, příliv nových zákazníků d. Úspora času, práce e. Zlepšení pracovního prostředí, lepší podmínky pro získání zaměstnanců
	Overall, SMEs in Upper Austria have problem with service and innovation awareness, some do not have enough resources, and there is a resistance on the market when a company comes up with a new service.		Nejdůležitější výzva pro inovace je silná konkurence zvýšení zisků, úspora času, lepší podmínky pro získání zaměstnanců.

Question: 2.What would you say is necessary for innovation in Upper Austria/South Bohemia?			
#	Upper Austria	#	South Bohemia
1	The network.	1	
2	The network.	2	Jižní Čechy jsou více konzervativní (Výjimka jsou České Budějovice). Rakousko je vepředu (větší podpora v Horním Rakousku). Růst startupových firem v Horním Rakousku.
3	HR factor, there is a lack of qualified workforce.	3	
4	Get innovation scouts, access to labs.	4	Jižní Čechy mají v porovnání s Horním Rakouskem co v inovacích dohánět. Rakousko – vysoká podpora místních firem, mají podpory na rozvoj inovací i na jejich udržitelnost.
5	Education and networking.	5	Lidé v Jihočeském kraji jsou konzervativnější, nejsou tak progresivní jako např. v Jihomoravském kraji.
	The aspects necessary for innovation in Upper Austria are networks, human resources, education, and access to innovation labs. There is a fear that in the future, there will be a lack of qualified workforce.		Jižní Čechy jsou více konzervativní, v Horním Rakousku je větší Podpora v oblasti inovací.

2.2 Organization and management

Question: 1.What are the prerequisites in SMEs supporting innovative activities and capabilities among its employees? (managerial service awareness, incentives, autonomy...)			
#	Upper Austria	#	South Bohemia
1	Giving the employees the time to innovate. Giving them support and resources.	1	Schopnost sebereflexe vedení a především ochota investovat, a to nejen do vzdělání, ale třeba do poradenství.
2	Cross-functional exchange, incen-	2	Kvalitní leader, kvalitní podnikatelská

	tives to award service development and service deployment.		kultura, dobré podmínky pro zaměstnance, kvalitní společenský život a motivace.
3	Company needs to decide whether they want to differentiate through innovation, you need to have a systematic approach to innovation.	3	Schopnost sebereflexe vedoucích pracovníků. Otevřená komunikace a ochota hledat jiná než tradiční řešení. Ochota investovat do vzdělávání. Definování jasně vize a profilování se na trhu. Ochota si nechat pomoci v oblastech, kde nejsem odborníkem.
4	I do not really know if there is the wish for institutionalized organization in innovation approach.	4	Vedení firmy musí mít jednotné směřování, musí mít kvalitní management (zkušení lidi) a kvalitní pracovníky (ty mnohdy chybí).
5	R&D mindset from university or FH	5	Nerozumím otázce.
	The prerequisites supporting innovative activities and capabilities among the employees in SMEs are systematic approach to innovation if the company decides to innovate, research and development mindset supported by university (or FH) education, giving the employees enough time and resources to innovate, and incentives to award innovative behaviour. One expert was unsure if there is any wish among the SMEs for institutionalized organization in innovation.		Předpoklady pro podporu inovací jsou kvalitní management se sebereflexí a vizí. Vzdělávání se a využívání poradenských služeb.

Question: 2. Do certain characteristics of the company (such as age or size) affect its innovation potential and success? If so, how? (potential, resources...)			
#	Upper Austria	#	South Bohemia
1	The size does not matter. The age affects it, as young people are more innovative.	1	Ano, ovlivňují. Například zdroje. Ty mohou ovlivňovat jak pozitivně, tak negativně. Pokud je zdrojů málo, tak není možné je uvolnit pro inovace. Může to být také věk z hlediska neg-

			ativního ovlivnění. Když jsou procesy nastaveny dobře a fungují, nemám potřebu nic měnit.
2	SMEs in early stages do not think about service development- only after maturity of the company itself.	2	Záleží na odvětví. Mladší člověk chce vyzkoušet nové věci. V starších firmách je někdy starší management; který změny nemá rád.
3	Not size, it is rather customer intimacy that is a big driver of innovation, and it is easier for smaller companies.	3	Věk společnosti působí negativně v tom, že nemám potřebu nic měnit, protože mi věci, které děláme, dlouhodobě fungují. Pozitivně působí to, že máme dostatek zdrojů pro hledání nových cest. Zdroje působí negativně, pokud je zdrojů málo (není je možné uvolnit pro inovace, vzdělávání a rozvoj). Pozitivně působí, pokud je zdrojů dostatek (je možné investovat).
4	Definitely. Old companies want to do it in old ways.	4	Vyšší věkový průměr s sebou přináší další vlastnost: zkušenost a kvalifikaci. Naproti tomu starší generace se bojí investovat do nových technologií.
5	Absolutely. Smaller companies are forced to innovate and develop products, they are not overly focused on cost optimization.	5	Věk ani velikost nemá zásadní vliv na inovační potenciál a úspěch. Zásadní je nastavení organizace řízení změn, znalosti, ochota a chuť managementu zavádět inovace.
	The age is more important than the size of the company when it comes to innovation. The younger the company with younger employees, the more they tend to be open to innovation. Older companies are not as open to new processes. However, the smaller the company, the easier it is to have customer intimacy, which is important in innovation. According to one expert, the companies tend to think about innovation only after maturing.		Inovační potenciál ovlivňuje věk, kdy starší lidé (management) nejsou nakloněni změnám, a zdroje, které jsou potřebné pro zavedení inovací.

Question: 3. What are the reasons employees might be unwilling to innovate? What are the reasons employees might be willing to innovate?			
#	Upper Austria	#	South Bohemia
1	It takes a lot of time to innovate. It is a part of the personality. If it is not an objective of the company, nobody will innovate.	1	Zaměstnanci jsou ochotni inovovat, pokud je inovace pro ně přínosem. Nejsou ochotni inovovat když každá je změna nutí měnit návyky.
2	Incentives must be there, staging specific best practices or models that are acceptable for customers, feedback loop toward the employees so they see the services are appreciated and accepted by customers.	2	Důležité je nastavení firemní kultury v procesu přijímání nových nápadů. Pokud dobrý kolektiv, tak se firma dokáže rychle adaptovat na změny.
3	Human nature is not prone to change, innovation needs to be part of the company structures.	3	Každá změna znamená měnit návyky, což je v principu proti přirozenému nastavení lidí. Většina populace funguje ráda v zajetých kolejích. Ochota k inovacím je spojená vždy s přínosem pro zaměstnance. Inovace musí mít smysl (ulehčení práce, zajímavější práce, finanční ohodnocení, dlouhodobá garance pozice...).
4	It is a matter of personality.	4	Pokud jsou lidé ve firmě vevnitř rozhádaní, tak těžko můžete začínat nové trendy. Dále kvalitní systém ohodnocování na základě výsledků (jsou jasně stanovena pravidla).
5	Employees do not have enough time to innovate and also it depends on the personality.	5	Překážkou pro zavádění inovací ze strany zaměstnanců může být obava o ztrátu zaměstnání, strach z nových technologií, které nebudou schopni zvládnout. Naopak motivací k zavádění změn bude příslib zvýšení příjmů, usnadnění práce, možnost seberealizace, zájem o novinky.
	It generally depends on the personality if the employee is willing to innovate. The company has to have specific structures, best practices, and models in place to support inno-		Důvody pro ochotu zaměstnanců inovovat byly uvedeny: přímé přínosy a výhody konkrétního zaměstnance (ulehčení práce, finanční ohodnocení...) a dále příznivá firemní kul-

vation. The unwillingness to innovate also stems from the lack of time.	tura.
---	-------

Question: 4.What are the most common organizational problems hindering innovation efforts of SMEs? (lack of service awareness, anxiety of employees...)			
#	Upper Austria	#	South Bohemia
1	Innovation is not a part of the organizational structure. Outdated understanding of "service" and inability to monetize the services and ask for money.	1	Jedním z takových problémů může být, že neexistují nebo nejsou nastavena systémová řešení. Malé a střední podniky většinou fungují operativně. To znamená, mění něco, až když jsou nuceni to změnit. Myslí si, že procesy tak jak jsou nastaveny, jsou zafixované navždy.
2	The lack of service awareness.	2	Chybějící platforma, kde budou vyslyšeni všichni zaměstnanci. Důležité je sledovat novinky v oboru.
3	Cultural heritage in the sense of "we did that before and it did not work, we did it never like this, if that works, some other companies would have already done it"	3	Malé a střední podniky se velmi málo věnují řešení systémovému řešení problémů. Většinou fungují na řešení operativy a až když jsou nuceni něco změnit, pak si myslí, že když procesy jednou nastaví, jsou zafixované navždy. Nutná potřeba, požadavek trhu, finanční problémy vedou k tomu, že se malé a střední podniky zaměřují na inovace. Většinou se nejedná o neznalost služeb, ale o neochotu za tento druh služeb platit.
4	No awareness, anxiety of the employees, resistance to new things.	4	Problémem je neznalost postupu, jak člověka presvědčit ke změně).
5	Limited resources.	5	V současné době nedostatek kvalitních zaměstnanců a neznalost možností využití externích služeb a nástrojů podpory inovací, nedostatek času na realizaci změny. Chybí čas potřebný zavést inovaci tak, aby přinesla v krátké době požadovaný ekonomický efekt.

The most common organization problems hindering innovation are the lack of specific structures and processes, no service and innovation awareness, limited resources, and resistance of companies to change their usual ways to try new processes and activities.	Za nejdůležitější organizační problémy, které brání inovacím byly označeny: neexistující systémové řešení. Chybí podpora managementu k ochotě přijímat změny. Chybí externí služby, které by tento proces jednoduše nastavily a ušetřily čas věnovaný zavádění změn.
---	--

Question: And what are the most common impulses for SMEs to innovate?			
#	Upper Austria	#	South Bohemia
1	Decrease of market acceptance and turnover, customers are pushing, and because of international competition.	1	Hlavním impulsem je reakce na vývoj trhu a na potřeby zákazníků, dotační program nebo vyhlášení dotační podpory.
2	Market demand	2	Závisí na segmentech trhu, požadavcích zákazníků, návrzích zaměstnanců a konkurenci.
3	The need to differentiate on the market	3	Vývoj trhu a dotační programy (bez ohledu na to, zda trh dotační cíl potřebuje).
4	The developments on the market	4	Předstihnout konkurenci, poskytovat kvalitní služby.
5	Funding provided by the government, TV shows about innovative ideas.	5	Zvýšení tržeb, požadavky zákazníků, nové trendy, požadavky uceleného dodavatelsko – odběratelského řetězce (procesu).
	The most commonly states impulses for SMEs to innovate are the negative changes on the market and the need to react on these changes. There is also a need to differentiate to be able to compete, as well as the demand of the market. Moreover, the funding schemes available might be an additional factor.		Hlavními impulzy pro vývoj nových produktů je konkurence a zákazníci, nové trendy, vývoj trhu, někdy také dotační impulzy, ale u nich byla označena možnost pokřivení původních potřeb z důvodu přizpůsobení se dotačním pravidlům.

Question: 5. What is the main impulse for the development of new products and services (customer requirements, employee suggestions, subsidies or something else)?			
#	Upper Austria	#	South Bohemia
1	Good employees with good ideas	1	Hlavním impulsem je reakce na vývoj

	and know-how		trhu a na potřeby zákazníků, dotační program nebo vyhlášení dotační podpory.
2	Customer feedback or market demand	2	Závisí na segmentech trhu, požadavcích zákazníků, návrzích zaměstnanců a konkurenci.
3	Driver for growth and development	3	Vývoj trhu a dotační programy (bez ohledu na to, zda trh dotační cíl potřebuje).
4	The market is not developing anymore, product is at the end of lifecycle.	4	Předstihnout konkurenci, poskytovat kvalitní služby.
5	The input has to come from the customer.	5	Zvýšení tržeb, požadavky zákazníků, nové trendy, požadavky uceleného dodavatelско – odběratelského řetězce (procesu).
	The main impulse to develop a new product or service is the situation on the market (market demand, growth on the market, slow rate of market development), as well as impulses from employees and customers.		Hlavními impulzy pro vývoj nových produktů je konkurence a zákazníci, nové trendy, vývoj trhu, někdy také dotační impulzy, ale u nich byla označena možnost pokřivení původních potřeb z důvodu přizpůsobení se dotačním pravidlům.

Question: 6.What competences should a manager have to be able to support innovation within the company? (communication, knowledge management...)			
#	Upper Austria	#	South Bohemia
1	Being open-minded, having know-how, communication skills, and also the openness to new topics.	1	Hlavní schopností je, že dokáže sledovat vývoj trhu a reagovat na vývoj trhu. Měl by umět vést lidi, otevřeně komunikovat a měl by umět delegovat práci.
2	Ability to develop specific capabilities in his own organization, have an ear to the market and clear understanding of what the organization is capable of- not to overpromise toward customers in the initial phases of service development.	2	Diplomat v jednání, umět motivovat. Stanovovat si menší cíle a průběžně je posouvat výše.
3	Change management in terms of keeping change as a constant activity, giving employees time to inno-	3	Vést lidi. Podporuje otevřenou komunikaci. Má strategické myšlení a dokáže své

	vate.		myšlenky přenést na své podřízené. Dokáže sledovat trh nebo tuto aktivitu delegovat na svůj tým. Je schopen vyhodnocovat příležitosti. Využívá otevřených otázek pro podněcování druhých. Deleguje.
4	Communication, someone who can motivate people.	4	Leader, diplomat, který dokáže ocenit i motivovat.
5	He should be innovative and committed to innovation.	5	Musí mít vizi inovace někam směřovat. Musí mít cit posoudit, co je reálné a co ne. Musí umět podněcovat zaměstnance k předkládání svých nápadů a následně je motivovat pro zavádění inovací.
	The manager needs to have good communication skills, be open-minded, be able to motivate employees, and has to have necessary know-how. It is essential to give employees enough time to innovate, have change management skills, and not to overpromise to customers.		Leader, diplomat. Umět vést a motivovat lidi. Mít vizi, stanovený cíl a umět definovat a kontrolovat jednotlivé etapy cesty k cíli.

2.3 Collaboration

Question: 1.What is the most common motivation of SMEs to engage in innovation networks and to collaborate in its innovation efforts? (access external knowledge, compensate for the lack of resources...)			
#	Upper Austria	#	South Bohemia
1	Get impulses and inspiration from others, and to compensate for the lack of resources.	1	Vyšší zisk, možnost zdrojů z Evropské unie.
2	Data networking, knowledge-sharing	2	Nové trendy, být odolný vůči konkurenci.
3	Fear of missing out, they do not have resources	3	Vyšší zisk. Možnost využít externích znalostí a informací bez nutnosti přímé investice. Zdroje z EU Sdílení know-how se „spřátelenými“ společnostmi.

4	Lack of knowledge	4	Nové informace, nové trendy, spojit se a být konkurenceschopní.
5	To cover all scientific knowledge necessary for the innovation	5	Sdílení znalosti, úspora vlastní práce, nákladů, získání nových možných směrů rozvoje, rozšíření spolupráce.
	The main impulse of SMEs to engage in innovation networks is to compensate for the lack of resources (knowledge sharing) and the fear of missing out.		Nejčastější motivace je uváděn vyšší zisk, možnost využít externí znalosti a informace, konkurenční výhoda, nový směr rozvoje a také získání evropských dotací.

Question: 2. With whom do SMEs collaborate the most when innovating and what is the reason? (customers, suppliers, universities, competitors, ...)			
#	Upper Austria	#	South Bohemia
1	1. Universities- they can keep it within the company and have science-backed innovation 2. Supplier- they can still say in front of the customer that it is their innovation 3. Customer- strict contracts with big customers 4. Competitors- not usual, "not-invented-here-syndrome"	1	Nejčastější spolupráce je se zákazníky. Dále také spolupráce s univerzitami.
2	1. Universities- they are safe to work with 2. Customers- the friendly ones	2	Zákazníci, vlastní zaměstnanci. Důvodem je rozvoj start-upu organizace. Manažer je často ve firmě sám, nemá s kým konzultovat možnost a důvody spolupráce.
3	1. Customer- easy and you get paid for it 2. Supplier- they can decide on terms 3. Complementary companies- complementary knowledge, but not competitors 4. Universities 5. Competitors	3	Zákazníci. Univerzity. Nepřímí konkurenti (jiný region...)
4	1. Customer 2. Supplier 3. Universities in bigger companies	4	V naší firmě, zaměstnanci na základě požadavků zákazníků.

	4.Competitors- hardly ever		
5	Other SMEs, but not competitors.	5	Nejvíce se zákaznky, pro které pracují na konkrétních zakázkách, vývoji nových produktů a specifických služeb. Solupráce MSP a výzkumných organizací, jako např. inovační vouchery apod.
	SMEs collaborate mostly with universities, customers, and suppliers. The universities are chosen as a safe partner providing scientifically accurate information, customers are easy to work with if the relations are well-developed, however, in case the customer is too large, it might dominate the collaboration and restrict access to innovation outcome for the SME. It is uncommon in Upper Austria that companies collaborate with competitors.		Nejčastější spolupráce je se zákazníky. Na druhém místě pak s univerzitami. Firmy uvádějí také spolupráci se zaměstnanci a nepřímými konkurenty (jiný region), výzkumnými organizacemi. Spolupráce nahrazuje poradentví a mentoring (manažer nemá s kým konzultovat svůj cíl)

Question: 3. What problems do SMEs face when collaborating with external partner in its innovation efforts? (intellectual property issues, lack of trust, ...)			
#	Upper Austria	#	South Bohemia
1	Strict contracts, not being allowed to use parts of the innovation.	1	Nedůvěra v externího partnera a také s problematikou ochrany duševního vlastnictví .
2	Partner is not selected carefully enough and there is backlash, and the product is not pursued. Or the abstraction goes too far, so collaboration outcome is not useful enough.	2	Nedůvěra v cizí partnery, kteří si mohou přivlastnit jejich nápady, důležitá ochrana duševního vlastnictví
3	The lack of real project management know-how.	3	Ochrana duševního vlastnictví. Nedůvěra. Rozložení zdrojů. Nedostaek času.
4	They do not have any legal frame.	4	Nedůvěra (externí partner nám při spolupráci přebral klientelu).
5	They have limited resources.	5	Otázka ochrany duševního vlastnictví je ze strany MSP vnímána jako velmi důležitá (ale proces ochrany je rela-

			tivně složitý a drahý).
	The experts named a large variety of potential problems hindering innovation collaboration; there might be a lack of legal framework or on the other hand overly strict contracts, the lack of project management know-how, lack of resources, or inappropriately selected innovation partner.		Ve spolupráci s partnerem v oblasti ochrany duševního vlastnictví firmy nejčastěji čelí nedůvěře, ochraně duševního vlastnictví, nedostatku času a nevhodné rozložení zdrojů.
			Problém při spolupráci je hlavně nedůvěra k partnerům, ochrana duševního vlastnictví a také rozložení zdrojů

Question: 4. Why do SMEs in Upper Austria engage in cross-regional/cross-border innovation collaboration?			
#	Upper Austria	#	South Bohemia
1	It is not common, they cannot even collaborate within their own borders.	1	Snaha o získání nových kontaktů v zahraničí a s tím související vyšší zisk.
2	90% of our products go cross-border, so we do a lot outside of Austria and that is very common among the Upper Austrian community.	2	Nemám přehled
3	The bigger the companies, the more export-oriented, the more engaged in cross-border activities.	3	Snaha o získání nových kontaktů v zahraničí. Otevření nových trhů a díky tomu vyšší zisk
4	To get new inputs, nice marketing effect, but only bigger ones do that.	4	Nevím.
5	Only some engage in cross-border collaboration, and it is not only because of innovation as such, but because they were bought by other companies in other countries.	5	Často jde o společné (navazující) zakázky (dodávka- subdodávka). Dalším důvodem je nějaká konkurenční výhoda jednoho z partnerů, např. blízkost spolupracujícího výzkumného pracoviště, levnější zdroje (pracovní síla, infrastruktura...). Další motivací je finanční podpora z různých dotačních titulů.

<p>Only a limited percentage of SMEs engage in cross-border collaboration in innovation (if so, only the larger ones usually do). If they collaborate, the main reason is the export-oriented nature of the Upper Austrian region, as well as marketing effects, and being bought by foreign companies.</p>	<p>Důvody mezinárodní apřeshraniční spolupráce je snaha o získání nových kontaktů a rozvoj trhu, levnější zdroje, podpora z různých dotačních titulů.</p>
---	---

<p>Question: 5. What are the reasons there are not more SMEs engaging in cross-regional/cross-border collaboration in their innovation efforts?</p>			
#	Upper Austria	#	South Bohemia
1	It is not common that they collaborate at all. Then they can start within their own borders, and then cross-border. Many cannot even speak English.	1	Chybí důvěra v užitečnost, překážkou může být také zvýšená administrativa nebo časová náročnost.
2	They are just too small yet or maybe they have not identified suitable offer.	2	Jazyková bariéra, mzdové náklady, rakouská strana dřív přijede sem než naše strana do Rakouska.
3	They do not know collaboration partners, do not speak the same language, do not know those persons and all those lead to the issue a lack of trust.	3	Nedůvěra v jejich užitečnost. Nadměrná administrativa. Časová náročnost. Příliš formálních a mnoho neužitečných a vágních diskusí.
4	There are so many good people and good companies with much know-how, with financial power, you do not have the need to look abroad.	4	Finance (v ČR nemohou firmy zaplatit zaměstnance, tak jak platí např. v Holandsku nebo v Rakousku.)
5	There is a general lack of information about funding possibilities and networks available.	5	Jazyková bariéra, nedůvěra, neznalost možností zapojení se do mezinárodních sítí.
	There is a general lack of information about possibilities to collaborate in innovation across borders. Many companies do not have the language requirements to collaborate with foreigners. Some believe there are enough opportunities in Austria and there is no need to go abroad.		Pokud nespolupracují tak z důvodu časové náročnosti, zvýšené administrativy a chybějící důvěry v užitečnost. Nedostatek finance. Jazyková bariéra.

2.4 KPIs

Question:			
1. What are the KPIs mostly used by SMEs to measure the success of innovation processes? (input or output indicators, financial metrics, process and knowledge-related measurements, patents...)			
#	Upper Austria	#	South Bohemia
1	They do not even know what "innovation" is. If they measure something, they focus only on financial aspects, which do not actually measure innovation.	1	Je to zisk.
2	Smaller companies do not use KPIs. Bigger use, for example, along project, project milestones, service performance KPIs, NPS score, customer satisfaction, quality KPIs.	2	
3	It is not common to measure it, but if yes, then R&D quota (but that is just spending and not innovation), the Kaizen indicators (suggestion count), few use "percentage of sales with products that did not exist 3 years ago".	3	Množství Patentů. Zisk. Tržní podíl. Využívání nově získaných znalostí nebo dovedností v praxi
4	Companies do not use realistic timeframes to measure innovation in general.	4	Nic ve firmě nemáme (výkonnost se ukáže na konci roku, podle toho, jaký zisk vykazujeme).
5	I do not know if it is necessary to use some KPIs. But product launch could be a KPI for SMEs.	5	Výše tržeb z nově zavedených (inovovaných) produktů nebo služeb. Prodej licencí vyjádřený ve zvýšení tržeb.
	Smaller SMEs do not usually measure innovation, if the larger ones do, they either focus on financial aspects, or KPIs along project, project milestones, service performance KPIs, NPS score, customer satisfaction, quality KPIs, or for example "percentage of sales with products that did not exist 3 years ago". One expert was not sure if it is actually necessary to use KPIs to measure		Jako KUV je nejčastěji uváděn zisk nebo tržby, počet patent, tržní podíl.

innovation in SMEs.		
---------------------	--	--

Question: 2.What KPIs would make sense for SMEs to use to track innovation, but are not used commonly? (process and idea-generation metrics, diagnosis of impediments like cannibalization...)			
#	Upper Austria	#	South Bohemia
1	It should not be a measurement, it should provide an overview of where I am.	1	Zisk a noví zákazníci.
2	Around product lifecycle-the pickup rate, maturity over time, does it decline at some point, where is the pickup of such a product larger and why? Is it regional/cultural?	2	Finance – první místo, zisk.
3	The percentage of turnover with products not existing 3 years ago	3	Změny chování. Zjednodušení práce, tj. úspora času. Počty odstraněných překážek ve výrobě nebo transport k zákazníkovi. Noví zákazníci. Zvýšení zisku. Zlepšení povědomí o značce.
4	Idea counting, realized ideas, percentage of changes in the portfolio.	4	Nevím.
5	Product launch, but for each industry something else. For IT maybe clicks.	5	Základním problémem je vlastní nastavení charakteristik, které by měly vyvídací schopnost a bylo je možné vyhodnocovat, analyzovat. V současné době by bylo užitečné například vyhodnocovat stupeň digitální zralosti firem...
	One expert expressed an opinion that the measurement should provide an overall picture of the situation rather than measure specific numbers. Others mentioned KPIs such as Idea counting, realized ideas, percentage of changes in the portfolio, product launch or percentage of turnover with products not existing 3 years ago.		Měl by být sledován především zisk, dále noví zákazníci, dobré jméno firmy, digitální zralost, zjednodušení práce.

Question:			
3. What characteristics and attributes should an ideal innovation measurement system used by SMEs have? (performance of various stages of innovation lifecycle, link inputs and outputs, be simple...)			
#	Upper Austria	#	South Bohemia
1	It could measure some inputs and outputs, but one should not obsess about numbers too much.	1	No určitě by měl být jednoduchý, měřitelný a měl by jít snadno vyhodnotit.
2	KISS concept and tracking matrix along processes without people having to enter additional data.	2	Jednoduchý a přehledný nástroj.
3	Measure innovation and output or outcome activities, and not input factors.	3	Jednoduchost. Snadné vyhodnocení. Škálovatelnost. Měřitelnost.
4	Do not obsess over numbers too much, just have an overall direction.	4	Zaleží na zaměření firem. Měl by být přizpůsoben odvětví firmy.
5	It should show where I am at the moment in the innovation roadmap, it should be easy to use and it should have some networking aspect.	5	Systém by měl být jednoduchý a pochopitelný.
	The overall agreement was that the ideal measurement system should be simple to use. Moreover, it should give an overall picture of where the company stands, and measure inputs and outputs. The companies should, however, not stress too much about the numbers as such.		Vlastnosti SIP nástroje: jednoduchost, měřitelnost, snadné pochopení a vyhodnocení. Škálovatelnost.

Question:			
4. How does the current situation look like with regard to SMEs measuring its innovation potential and innovation success in Upper Austria?			
#	Upper Austria	#	South Bohemia
1	They do not do it. Or not properly. And if so, only with financial numbers.	1	To nelze jednoznačně říct.
2	Definitely good in some aspects, but I see a lot of potential still.	2	Rozhodující je odvětví, velikost firem.
3	Quite poor, especially SMEs.	3	Využívají SMART. Sledují vybrané údaje z Výkazu zisku

			a ztrát. Využívají klasické projektové řízení a vyhodnocování.
4	Smaller ones do not measure anything, bigger ones maybe.	4	Myslím, že i Jihočeský kraj začíná ve velké míře podporovat MSP a snaží se dohnat Rakousko, ale ještě nějaký čas bude trvat.
5	In smaller companies, it does not make sense. If there are 250, then maybe yes.	5	Malé podniky v Jihočeském kraji svůj inovační potenciál ve velké většině neměří, měřítkem jejich úspěšnosti jsou ekonomické ukazatele. jako je výše tržeb, zisku apod.
	The smaller SMEs do not measure innovation, if some do, they typically are larger.		MSP v Jihočeském kraji svůj inovační potenciál většinou neměří. Sledují zisk, tržby (finanční ukazatele).

2.5 Process

Question: 1.What kind of processes do SMEs need to foster (service) innovation? Is it necessary to formalize these processes? (standardized, open, driven by customer engagement...)			
#	Upper Austria	#	South Bohemia
1	Processes give guidelines, give orientation, processes give indications. It is necessary to formalize processes, but not in mini steps and too detailed.	1	Procesy by měly být flexibilní vůči trhu a měly by být pravidelně revidované.
2	I would not talk too much about processes, because everybody then thinks about flow charts across 15 pages, I am personally more a fan of incremental innovation.	2	Ve střední firmě stačí manažerská porada, jednou měsíčně.
3	Yes, it is necessary to commit resources and staff to this in order to formalize it, and it is necessary to have certain structures like a clear project management structure within the company, a clear stage-gate pro-	3	Flexibilní vůči trhu a vnitřní struktura firmy (zaměstnanci a technologie) b. Formalizované, ale pravidelně revidované

	cess.		
4	Depends on the company. Design thinking is good- start at the market and end at the market.	4	Každé firmě vyhovuje jiný systém, ale kdyby něco existovalo, myslím, že by to firmy uvítaly.
5	In bigger companies it makes sense. You have to measure somehow what would make sense.	5	Otevřené procesy směřující k odhalení a posílení silných stránek a k odhalení a eliminaci slabých stránek.
	It generally makes sense to formalize the processes (mostly in larger SMEs).		Vlastnosti procesů, které podporují inovace jsou: flexibilita, formalizovanost, pravidelná revidovatelnost, pomoc při odhalení a posílení silných stránek a eliminaci slabých stránek.

Question: 2. What are the prerequisites of successful and meaningful innovation processes for SMEs? (built on customer opinion, knowledge integration mechanism...)			
#	Upper Austria	#	South Bohemia
1	The analysis of every situation and own working processes, working habits, cultural things, resources, people I have. It should be tailor-made. Working with university books does not work.	1	Měly by být opakovaně vyhodnocovány, a hlavně by měly korespondovat s naplňováním strategických a inovativních cílů, které byly stanoveny.
2	Customer opinions, internal buy-in	2	Inovace by měly být zaměřeny na názor zákazníka a diplomaticky implementovány do firmy.
3	Clear commitment, and then it depends on a specific company.	3	Navazovat na hlavní cíl společnosti. Procesy opakovaně vyhodnocovat a porovnávat s naplňováním strategických a inovativních cílů firmy.
4	Customers	4	Předpokladem a smyslem zavádění inovací je boj s konkurencí a snaha o udržení se na trhu.
5	Clear focus and the right investors	5	Inovační procesy by měly reagovat na zákaznickou poptávku, na trendy v daném oboru, na požadavky od-

			běratelů.
	It should take into account customers, it should have a clear focus, and an analysis of the company's processes and activities- it should be tailor-made.		Předpoklady úspěšných a smysluplných inovačních procesů jsou: opakovatelné vyhodnocování a upřesňování stanovených strategických cílů. Pomoc při zjišťování názorů zákazníků.

Question:			
3. How would you suggest formalizing (service) innovation processes for SMEs?			
#	Upper Austria	#	South Bohemia
1	You have to go to this company, talk to the people, see how they work in their daily business, and then you can give advice or formalize the process.	1	Měla by být vytvořena platforma pro sdílení a nastaveny nějaké základní postupy.
2	Depends on the person. Some will be comfortable with formalizing things and others would be more comfortable with just winging it, and other would bring those 2 worlds together.	2	Pravidelné měsíční porady vedení, kde jsou hodnoceny jednotlivé postupy pomocí mentálních map.
3	That really depends on the business model. But we need to have a certain structure and visibility within the company.	3	Vytvořit základní postup, jak najít hlavní proces a jak definovat další podpůrné procesy. Vytvořit platformu pro sdílení formalizovaných postupů
4	Just draw a picture what you do one step after the other, not too many lines. Use stage-gate on top of that.	4	Pravidelné sledování konkurenčního prostředí. Získávat pravidelné informace z průzkumů trhu a konkurence?
5	It should be very straightforward.	5	Formalizované služby by měly vycházet z počáteční analýzy provedené v MSP a na základě výstupů z analýz hledat a případně navrhnout možnosti řešení ve spolupráci s managementem firmy.
	The formalization of processes should be based on the specific company. It should be easily used, straightforward, and it depends on the specific people in the company		Mezi návrhy na formalizaci procesů jsou uváděny: platforma pro sdílení základních postupů, mentální mapy, reporty, pravidelné sledování konkurence.

	and their preference.		
--	-----------------------	--	--

Question: 4. Are there specific service innovation models SMEs could use when implementing innovation processes? What types of innovation models do you know? (Design thinking, Stage-gate model...)			
#	Upper Austria	#	South Bohemia
1	Design thinking, idea generation tools, "idea days" like knowledge-sharing with networks	1	Myslím si, že např. model PDCA.
2	Idea of specific innovation stages in organizations, 4-stage model, service perception and gaps perception (how we see it vs. how customer sees it)	2	Možná myšlenková mapa – popíšeme nedostatk a návrhneme opatření.
3	Design thinking, stage gate, project management is the most important	3	PDCA
4	Stage gate, business model canvas	4	Máme pravidelné porady, kde se vyhodnocuje stav firmy – možnosti zlepšení služeb – a rozebírají se požadavky zákazníků – jestli jsou reálné nebo ne. (brainstorming)
5	We do not use any, I do not know.	5	
	Design thinking is well-known, stage-gate, 4-gate model, business model canvas, project management, gaps perception.		Mezi specifickými inovačními modely byl označen model PDCA, myšlenková mapa, brainstorming na pravidelných poradách.

Question: 5. What problems do SMEs face with formalization of innovation processes? (complexity, lack of knowledge...)			
#	Upper Austria	#	South Bohemia
1	They do not know where to start.	1	Může to být nedostatek znalostí a také neschopnost pravidelného revizování.
2	Services usually develop from customer complaints, so they have negative connotation, and if the value of this innovation process is not accepted by other parts of the organization.	2	V malých str. podnicích je na to málo času.

3	Persons in SMEs value their freedom and see structures, processes, stage-gate methods, project management tools as bureaucracy.	3	Nedostatek znalostí. Formální přístup. Nedodržování předepsaných procesů zaměstnanci. Neschopnost pravidelného revidování procesů.
4	We think it always needs to be complex to be good, which is not true.	4	Nevím.
5	Transfer the theory into practice.	5	Nedostatek znalostí, možná necítí potřebu formalizace.
	Companies have problems starting, they cannot transform the theoretical knowledge to practice. Moreover, services usually have negative connotation as they develop from customer complaints and people in SMEs tend to value freedom and see formalization of processes as unnecessary bureaucracy.		Pro formalizaci in. procesů chybí firmám znalosti, čas k pravidelné kontrole, schopnost pravidelného revidování, a formalizace.

Question: 6. What do you think is the proportion of SMEs in Upper Austria use conscious, well-formulated innovation processes?			
#	Upper Austria	#	South Bohemia
1	Very few. Only some with more than 100 employees.	1	Asi 10-15 % je hrubý odhad.
2	In Mechatronic Cluster: almost 100% have it.	2	1-2 %
3	Out of 3.000 companies in Clusterland, maybe half of them. 65% of them have between 50-150 employees.	3	10 %-20 % - odhad
4	Those with 200-300 people, relatively high number. Small ones not really.	4	Do 5 % - odhad
5	Really low.	5	20 %
	It seems that the overall rate of SMEs using well-formulated innovation processes is rather low, however, in Machatronics cluster, the rate is almost 100%.		Vědomé dobře formulované inovační procesy využívá maximálně 20 % firem.

2.6 Resources

Question: 1. What resources (tangible, intangible, financial, human ...) provide prerequisites for introducing innovation? Rank them according to the priority.			
#	Upper Austria	#	South Bohemia
1	Human, know-how, financial, network	1	Na prvním místě jsou to finanční zdroje, dále také lidské zdroje, znalosti, a samozřejmě také hmotné zdroje, (technologie, vybavení...)
2	Personnel, top management, financial	2	Lidské zdroje jsou na prvním místě (důležitá je vůle inovovat). Finance. Nehmotné zdroje (patenty a software). Hmotné zdroje.
3	Human, know-how, network, financial	3	Finanční zdroje. Lidské zdroje. Hmotné zdroje (stroje, technologie) Know-how.
4	Top management, intangible, financial, HR	4	Finanční zdroje. Lidské zdroje. Nehmotné zdroje (software). Hmotné
5	Personnel, intangible resources.	5	Lidské, finanční.
	The most important resource is the HR- personnel. The second resource seems to be know-how, followed by finances.		Předpoklady pro zavádění inovací podkytují násl.zdroje: finanční, lidské, nehmotné, hmotné.

Question: 2. Is it common for companies to allocate part of the turnover for innovation? If so, how much (in %)?			
#	Upper Austria	#	South Bohemia
1	Most of the time at least 10%, but it also goes to R&D in general.	1	Ano, mělo by to tak být, ale obecně se to procento nedá stanovit, je to různé dle oborů.

2	Significant amounts.	2	Ano – 5 % obratu.
3	Depends on industry. Raw-material based companies 1-2%, specialty machinery engineering companies 4-6%.	3	Mělo by to tak být. Nedá se obecně stanovit, možná by se dalo stanovit dle oboru.
4	It is too low, but I do not know the number.	4	Ano 8 % obratu.
5	100% if the company is a start-up.	5	Ano, prostředky především na výzkum a inovace jsou vynakládány v závislosti na dosažené výši obratu, ale je to velmi závislé na charakteru podnikání (vývoj softwaru bude mít jiný podíl než např. sériová výroba dílů automobilů).
	The percentage of turnover allocated to innovation depends on the specific industry and the maturity of the company.		Vyčlenění prostředků z obratu je uváděno mezi 5- 8 %, ale bude sse lišit podle oboru.

Question:			
3. From what sources are innovation projects in companies normally funded? Estimate the ratio between own and foreign sources.			
#	Upper Austria	#	South Bohemia
1	30% own, 70% foreign	1	Tak samozřejmě jsou to vlastní zdroje, zdroje od investorů, ale také zdroje evropských fondů a ty tvoří také nejvyšší podíl, zhruba nějakých 50-60 % jsou evropské fondy; 30 % vlastní, 20 % další investoři.
2	70%+ own, maybe 30% foreign	2	Většinou vlastní zdroje. Vlastní zdroje je možno využít okamžitě, narozdíl od využití dotací.
3	80% own, 20% foreign	3	20 % vlastní. 60 % ESF. 20 % investoři.
4	Company without own resources would not invest in innovation.	4	Vlastní zdroje + dotace: 70 % + 30 %
5	High percentage is funded (no specific numbers).	5	Vlastní zdroje 75%.
	The proportion of own resources invested to innovation seems to depend on the specific company; while		Zdroje financování ve firmách v členění vlastní a cizí jsou uváděny ve velmi rozdílné velikosti, nelze zobec-

some state a large proportion is own, others believe the majority is funded.	nit.
--	------

2.7 Innovation types

Question: 1. What significant changes with the highest impact have you realized in the region in the last five years?			
#	Upper Austria	#	South Bohemia
1	Increased innovation awareness among SMEs, it is easy for SMEs to get funds.	1	Myslím, že to je zavedení nových technologií. Nevím.
2	Development of service product portfolio and the recognition of that service product portfolio, better recognition of service in general.	2	Přešli jsme na online fakturační systém. Procesně přesnější rozdělení projektového managementu. Realizace webových stránek umožňujících online marketing.
3	We created a level of trust that really helps for collaboration.	3	Vytvoření 2 nových inovativních systémů pomoci firmám i jednotlivcům při spojení činností, které nikdo nespojil. Vytvoření systému a procesů umožňujících v poradensko-vzdělávací firmě zaměstnat osoby se zdravotním postižením. Zavedení CRM systému. Využívání sdílených platforem od Google. Zavedení nových technologií virtuální reality do práce se syndromem vyhoření, zvýšení výkonu sportovců, pro práci se starchy.
4	Everyone talks about innovation and digitalization.	4	Upravili jsme nové prostory pro zákazníky; zavedli jsme 24 hodinový servis pro zákazníky; rozšířili jsme segment služeb.
5	We changed the whole region.	5	Vývinuli jsme nástroj na podporu podnikání a zároveň umožňující inovaci produktu.

	Generally, the experts stated there is higher service and innovation awareness, and digitalization became an important topic.		Nějčastější inovace jsou prováděny v oblasti nových technologií, zavádění on-line systémů, CRM, rozšíření prostor i servisu pro zákazníky.

Question: 2. What types of innovation are necessary to react on these changes?			
#	Upper Austria	#	South Bohemia
1	(no answer)	1	(no answer)
2	(no answer)	2	Procesní inovace zaměřené na přesnější vymezování povinností, pozic, pravomocí ve firmě. Oblast účetnictví, zavádění kontroly zakázek.
3	(no answer)	3	(no answer)
4	All, but business model is the supreme discipline.	4	Procesní inovace, produktové inovace.
5	(no answer)	5	Změny procesů, nastavení nových služeb.
	No answers were provided for this question.		Pro zavedení změny jsou třeba procesní inovace, inovace služeb a následná kontrola.

Question: 3. What significant innovations have you realized over the last five years to increase your business performance? a. Product b. Process c. New business model d. Service			
#	Upper Austria	#	South Bohemia
1	Definitely service, and new business model and process. Product is difficult.	1	(no answer)
2	Product portfolio has developed significantly.	2	Produkt (webové stránky). Proces (organizační změny).

			Nový obchodní model. Služby
3	Service is getting more and more important for companies for revenues.	3	(no answer)
4	Business model.	4	Služby. Produkt. Proces .
5	Product, and maybe business model.	5	Proces Služby
	2 experts stated service innovation was the main type of innovation they focused on, 2 mentioned product innovation, and one business model innovation.		Jako nejčastější inovace za posledních pět let byla označena procesní inovace, služby, dále se v malé míře uváděl produkt.

Question:			
4. What is the time to market for each innovation type?			
#	Upper Austria	#	South Bohemia
1	Time to market for service and business models is longer from my point of view than for product and process.	1	No to časově nelze stanovit, může se jednat o týdny, ale i o měsíce, možná i rok...
2	We have very quick implementations, that can be a matter of weeks.	2	Maximálně do roka každou inovaci.
3	Depends on the industry.	3	Nelze říci, některé jsou v týdnech a jiné v letech. Čas se mění v souvislosti s druhem podnikání, velikostí podniku a náročností inovace.
4	Depends on how much you put into it. Smaller companies react and develop quicker.	4	V naší oblasti půlrok–rok na každou inovaci.
5	Product 5-10 years, process depends, business model immediately.	5	Rok.
	The time to market for different innovation types depends on the industry and the resources the company puts in.		Čas pro zavedení nové inovace experti většinou neuvedli, když už uvedli tak do jednoho roku.

2.8 SIP tool

Question: 1. What managerial tool would be appreciated by SMEs in order to manage the innovation processes?			
#	Upper Austria	#	South Bohemia
1	Cheap, affordable, "documentation support process indication system", getting a quick overview.	1	Jednoduché softwarové řešení.
2	Neutral set of performance indicators.	2	Na základě myšlenkových map se určí oblast, kde je potřeba inovovat. Vše provází vzájemná inormovanost a komunikace s managementem firmy.
3	Really good project management tools.	3	Jednoduché SW řešení.
4	Suggestion of a simple process, a step-by-step guide.	4	Vámi představený nástroj nemusí být špatný. Já osobně jsem nad nástrojem jako takovým nepřemýšlel.
5	It should show where I am at the moment in the innovation roadmap, it should be easy to use, and it should have some networking aspect.	5	Jednoduchý, srozumitelný.
	It should be affordable, show where the company stands at the moment, offer set of performance indicators, and suggest a simple process (a guide).		Dotazovaní preferují jednoduchost nástroje, případně formu myšlenkových map.

Question: 2. When managing the innovation processes, would you appreciate a guideline (instructions) how to proceed? If yes, how should it look like?			
#	Upper Austria	#	South Bohemia
1	Yes, very practically oriented nothing theoretical, no university language.	1	Ano.
2	Definitely, a best practice tool set or a type of generally accepted ways to do things, a process set, or examples in the markets that are deemed very	2	Ano, měl by obsahovat impulz k inovaci, vývoji technologie a managementu a reakce na trh, na závěr vyhodnocení výsledků. Nástroj by

	interesting.		implemetovali při vyhodnocování výsledků a dalším plánování (Ganttův diagram)
3	Our experience is that, especially for SMEs, it is difficult to make them to use some new things.	3	Ano.
4	Yes, maybe. But very condensed.	4	Doporučit postup, abych zjistil, kde jsem udělal chybu, abych ji příště neopakoval....
5	I personally would not use it.	5	Řízená analýza, která umožní vyhodnocení výstupů a poskytne následná doporučení.
	The majority of experts stated they would appreciate a guideline how to process, however, one expert stated it would be difficult to make SMEs use the tool. Additionally, one expert stated he would not need any guidelines.		Pro řízení inovačních procesů by experti ocenili: nástroj na řízenou analýzu, následná doporučení v podobě např. dílčího plánu (Ganttův diagram).

Question: 3. What types of innovation management techniques are commonly used in Upper Austria in SMEs? (Brainstorming, Trend studies, Strategic alignment, Surveys, Experts...)			
#	Upper Austria	#	South Bohemia
1	Brainstorming, service analysis, strategic alignment, idea workshop, expert interviews, trend analysis, customer journey, lead user workshop, 6-3-1	1	Tak běžně jsou užívány techniky jako workshopy, poradenství, brainstorming...
2	All the things you mentioned now.	2	Brainstorming, sledování konkurence. Motivace zaměstnanců k návrhům na inovace. Inovace ve vývoji systémů (IT technologie)
3	Road mapping, internal brainstorming, or different creativity methodologies. What is still missing is a real formalized innovation management process.	3	Brainstorming, workshop. Poradenství. Průzkumy trhu, studie.
4	Design thinking	4	Průzkumy i brainstorming. Studie, kde se sleduje konkurence.

5	Brainstorming	5	Průzkumy, sledování trendů současného konkurenčního prostředí.
	Brainstoriming, design thinking, road mapping, customer journey, and other are used.		Inovační management nejčastěji používá techniky: brainstorming, workshopy, průzkumy trhu a konkurence, poradenství.
			Techniky inovačního managementu jsou uvedeny brainstorming, průzkumy trhu a konkurence, poradenství.

Question:			
4. Are different innovation management techniques used for different innovation types? If so, name them, please.			
#	Upper Austria	#	South Bohemia
1	Yes, for service innovation: idea days, or idea generation, with some impulse workshops, idea workshops, creative workshops in different phases, customer journeys, blueprint method. For product: brainstorming, workshops, expert interviews, lead user workshops.	1	-
2	Everybody has their own liking and dislikes, it is a personal preference.	2	Používáme produktovou inovaci na zlepšení našich služeb a kvality na trhu. Vlastní CRM produkt. - organizační inovace, minimalizace nákladů, max. zisku.
3	No, I do not think so.	3	-
4	No.	4	Používáme produktovou i procesní.
5	No.	5	V MSP především Benchmarking.
	Most experts expressed the opinion that different innovation techniques are not used for different innovation types.		Jako techniky řízení jsou uváděny CRM, produkt, minimalizace nákladů, benchmarking.

Question:			
5. What types of innovation management techniques are not used, but should be in the ideal case in SMEs in Upper Austria?			
#	Upper Austria	#	South Bohemia
1	Brainstorming, idea generation methods, business model, blueprint.	1	Myslím, že se ještě nenaučili používat spolupráci s univerzitami a spolu s nimi provádět výzkumy trhu a taky si myslím že, nepoužívají systém PDCA.
2	The easiest one is just standing in front of a whiteboard and doing a brainstorm session.	2	Bylo by možné zavést nástroj - dotazník a jeho vyhodnocení. Je důležité přesvědčit konzervativní firmy pro zapojení.
3	SMEs could benefit from design thinking and customer journeys.	3	Výzkumy trhu ve spolupráci s univerzitami. Strategické zaměření se na konkrétní inovace a zlepšení. Zavedení systému PDCA pro neustálé zlepšování. Případně využívání principů Dizipativních struktur pro využívání vnitřního inovačního potenciálu
4	Not enough crowdsourcing and netnography approach.	4	
5	Lead-user method, in IT crowdfunding.	5	Jako reakce na Průmysl 4.0 a s ním spojenou digitalizaci se využívá strategie AMT a investování do vyspělých výrobních technologiích reagujících na trendy digitalizace.
	The techniques, which could be used more often, are brainstorming, design thinking, customer journey, blueprint.		V řízení inovací se nepoužívá a mělo by se používat: spolupráce s univerzitami na výzkumu trhu, podpora přijímání změn s vnitřního inovačního potenciálu, zavedení PDCA, využívání Dizipativních struktur, technologie, digitalizace.
			Návrhy na zavedení PDCA, více využívat spolupráce s univerzitami např. na průzkumech, využívání Dizipativních struktur, technologie, digitalizace.

Question: 6. What do you think the reaction of SMEs would be if they needed to register in order to perform an online assessment of their innovation processes?			
#	Upper Austria	#	South Bohemia
1	If they see the value that the assessment provides, they have no problem with that.	1	
2	What comes out of it, what is in it for me, number one. And number two, the security, trustworthiness aspect.	2	U IT společností není obava z registrace. Tyto firmy vědí, že se to přečeňuje. Záleží na oboru podnikání, záleží na trendech podnikání. Konzervativní asi určite nechtějí registraci.
3	If the company sees the potential benefit, I think they would not mind registering.	3	
4	Those people who are interested in this will give you this without any problem.	4	V naší oblasti to bez registrace nejde. Myslím, že by neměl být problém s registrací.
5	It would not have a professional character if you do not have to have an account there for doing that, but you need to be sure that data safety is assured.	5	Bez motivace k vyplnění budou mít firmy obavu ze zneužití dat a registraci odmítnou.
	The company needs to see the value and the tool needs to be trustworthy.		Registraci v programu nevidí jako překážku, ale firma musí být správně motivována. Vyskytnou se firmy, které registraci odmítnou.

Question: 7. Do you think SMEs would accept an online tool that would store the data that they enter during the assessment?			
#	Upper Austria	#	South Bohemia
1	It is about the introduction of the tool. If I see the values and feel secure about the tool, it is no problem.	1	
2	The pick-up level would derive from how secure the data storage is.	2	Záleží na odvětví podnikání, jak jsem již zmiňoval v č.5.

3	If you can assure data security, I do not think it is a big problem.	3	
4	This again depends on the value they get for that, but why not.	4	Tento nástroj by musel být důvěryhodný.
5	Yes, but they need to see the value.	5	Pokud budou vědět proč, tak ano. Může je přesvědčit např.to, že se mohou k němu vrátit a po řešení jednoho problému přistoupit k řešení dalšího.
	If they see the value, it is no problem. It needs to ensure data safety.		On-line nástroj by SME přijaly, pokud bude správně vysvětleno, v čem je přínos a jaká je ochrana zneužití dat. Důležité je sdělit výhodu, že se firma bude moci vracet k již uloženým informacím.

Question: 8.Tool description and feedback			
#	Upper Austria	#	South Bohemia
1	It needs to be easy, no more than 10min. The most important part is this solution. Giving recommendation in specific fields, providing solutions, because that is what I want to get, a solution for a problem I have. I do not want to have an analysis of a problem. It needs to be good with the following steps. Because the first step is always quite easy. But the following phases need to be in a very good and clear way. More people in the company should come together to fill it in. If I see a contact there, I am not interested. It would be much better if I do not need to take the active part and someone would contact me actively.	1	Ano, tak jak jsem byla seznámena, použitelné, ale je nutné dobře definovat ty návodné otázky, aby nebyly moc návodné, aby vlastně netlačily toho člověka, který je vyplňuje nějak mimo ten jeho záměr.
2	I would see this largely as a very interesting chick and egg topic, how good is your start with such a tool, how much buy-in do you initially	2	Určitá skupina nástroj využije, musí dobře pochopit význam

<p>3 achieve and then who are the followers after the early adopters. I would not be opposed to this kind of activity, I see it a little bit critical in the lines of data security and possible leakage of individualized information, so you would have to have some security clearance in terms of even legal aspects. What you propose is very wide, some of this can be very complex to achieve, to give correct advice or to give something that is really interesting for that person who is looking at the advice in the end and the connection who to contact etc. I would expect something like benchmarking "here are you and this is what organizations your size generally have as a benchmark and this is the next step in organization size". It would be difficult to get 3-4 people to fill it in from one company. A scaling system would be better for the questionnaire. I think some level of personal assistance must be there to make it interesting.</p>	<p>3</p>	<p>Níže popsané principy vypadají použitelně. Je otázkou jak definovat návodné otázky tak, aby nezmanipulovaly vyplňujícího mimo jeho potřeby a užitečnost. Je třeba si uvědomit, že hlavně u systémových inovací a inovací procesu jsme na úrovni živého systému a každý živý systém má své specifické vlastnosti, které je třeba poznat a do určité míry akceptovat a využívat.</p>

	it is easier.		
4	It is a very interesting way to have an instant assessment. Because if I store the data, I have got the possibility to see it also maybe one year afterwards if I am in a similar situation. Include some forum where people can share their ideas and experience how to proceed with innovation etc.	4	Firmy, které mají problémy, by to určitě vyzkoušely. Ale dokud firma nemá problém, dává na vlastní intuici....
5	I will only do it if there could be really useful things. Useful for a company "how do I get resources?" and the no-goes for the project. if it lists you "ok, these are the regulations you have to follow, and this would be a no-go" then for me it would be useful. Also networking, funding options and listing competitors, and benchmarking. And you have to be able to disable the reminder emails. 10 minutes to fill it in is fine. But it is for the company's immense use, then I would also invest more than that of course. But that strongly depends on what could be the output. I think what is very important that at the beginning at this, you have to really have some marketing that tells people "this is useful because...".	5	Pokud se podaří to, co je popsáno a zveřejnění tohoto nástroje bude věnována dostatečná propagace a osvěta, tak hodnotím vznik nástroje pozitivně. Další možnost vidím jako řízené využití nástroje při zpracování analýzy „inovační zralosti“ MSP (následně např. digitální zralosti).
	The tool needs to provide useful content to the companies and it should be overall easy to understand.		SIP nástroj je hodnocen jako velmi vhodný, ale je třeba vhodně volit otázky.

2.9 Closing questions

Question: 1.Is there something of significance in connection to the topic of service innovation that we have not discussed during the interview?			
#	Upper Austria	#	South Bohemia
1	Open this discussion of the challenges in much more broader way, because a problem is, the customers	1	

	do not want to pay for services. How can we grow together and think "hey, marketing, sales, services, dear customers, these are your added values." Still with having this very expensive product with also having good services. And that is whole positioning of Austrian industries and businesses in Austria, because we are afraid, "oh no, the customer would say your product is so expensive, you also charge me for services".		
2	No.	2	
3	No.	3	
4	No.	4	
5	No.	5	

Question: 2.Is there something you would like to add?			
#	Upper Austria	#	South Bohemia
1	No.	1	
2	No.	2	
3	No.	3	
4	No.	4	
5	No.	5	

3 Conclusion and Outlook

This paper presented the results of expert interviews, which were conducted as a part of the Interreg SIP-SME ATCZ16 project. The goal of the expert interviews was to analyse the situation of SMEs with regard to innovation, as well as obtain information about regional specifications. The main focus of the interviews was on the topics of organization and management, KPIs, processes, resources, collaboration, innovation types, and feedback on the SIP tool proposal.

As seen from the analysis and comparison, some of the aspects of innovation in SMEs tend to be the same in both regions (such as the effect of age on innovation potential, innovation techniques used in both regions, or the main driver to innovate being the situation on the market and competitors). However, some differences were visible as well; not only with respect to Upper Austria and South Bohemia, but also among companies from the same region, such as the structure of finances used to fund innovation projects.

Overall, the experts express a need for an assessment tool to measure innovation processes in SMEs in both regions. Suggestion on the form, length, and input will be taken into account when the final version of the tool will be developed. The tool needs to provide a clear value to the companies, should not be overly complex, and should be free of charge. The project partners will incorporate this information to the final SIP tool, which will be launched at the end of 2019 and will be available online and free of charge until the end of 2024 for all the companies.