

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

Přírodovědecká fakulta

katedra sociální geografie a regionálního rozvoje

Studijní program: Geografie

Studijní obor: Sociální geografie a regionální rozvoj



Bc. Petra KOMÁRKOVÁ

**GEOGRAFIE ZNALOSTNÍCH TOKŮ VE ZNALOSTNĚ INTENZIVNÍCH OBCHODNÍCH
SLUŽBÁCH A KREATIVNÍCH ODVĚTVÍCH: PŘÍPADOVÁ STUDIE ODVĚTVÍ
DESIGNU**

GEOGRAPHY OF KNOWLEDGE SOURCES IN KNOWLEDGE INTENSIVE BUSINESS
SERVICES AND CREATIVE INDUSTRIES: THE CASE OF DESIGN INDUSTRY

Diplomová práce

Praha 2015

Vedoucí diplomové práce: doc. RNDr. Jiří Blažek, Ph.D.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a že jsem uvedla všechny použité informační zdroje a literaturu. Tato práce ani její podstatná část nebyla použita k získání jiného nebo stejného akademického titulu.

V Praze dne

.....

podpis

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce doc. RNDr. Jiřímu Blažkovi, Ph.D. za pomoc s výběrem tématu a následné cenné rady, věcné připomínky, ochotu a vstřícnost. Dále bych chtěla poděkovat paní doktorce Karolíně Pauknerové z Centra pro teoretická studia za možnost konzultací zvolených metod výzkumu a metod k jeho vyhodnocení. V neposlední řadě děkuji také participantům na výzkumu a své rodině za podporu během celého mého dosavadního studia.

Geografie znalostních toků ve znalostně intenzivních obchodních službách a kreativních odvětvích: případová studie odvětví designu

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá otázkou tvorby a přenosu znalostí v rámci znalostně intenzivních obchodních služeb a kreativních odvětví, přičemž zvláštní pozornost je věnována odvětví designu. Za účelem získání potřebných informací byla zrealizována řada hloubkových rozhovorů se zástupci vybraných/oslovených designérských firem. Získané poznatky poskytují hloubkovou sondu do problematiky tvorby a přenosu znalostí a charakteru inovací v odvětví designu. Hlavním zjištěním je, že pro tvorbu a přenos znalostí v rámci odvětví designu je zásadní existence sítí mezi designérskou firmou a konkrétními subjekty.

***Klíčová slova:** znalostní toky, inovace, sítě*

Geography of knowledge sources in knowledge intensive business services and creative industries: the case study of design industry

This thesis examines the creation and transfer of knowledge within knowledge-intensive business services and creative industries, with special attention being paid to the design industry. To obtain the required information it was implemented a series of in-depth interviews with representatives of selected design studios. Acquired knowledge provides in-depth probe into the issue of creation and transmission of knowledge and the nature of innovation in the design industry. The main finding is that for the creation and transfer of knowledge within the design industry existence of networks between the design studios and specific subjects is essential.

***Key words:** knowledge sources, innovation, networks*

OBSAH

SEZNAM TABULEK A PŘÍLOH.....	6
1 ÚVOD	7
2 PŘEHLED DOSAVADNÍ LITERATURY A VÝZKUMŮ	10
2.1 ZAHRANIČNÍ LITERATURA A VÝZKUMY	10
2.2 DOSAVADNÍ VÝZKUMY V ČESKÉ REPUBLICE	17
3 POJETÍ INOVACE VE SLUŽBÁCH	20
4 SÍŤE JAKO DŮLEŽITÝ FAKTOR PRO TVORBU A PŘENOS ZNALOSTÍ	24
5 OBECNÉ CHARAKTERISTIKY ODVĚTVÍ DESIGNU	27
5.1 CHARAKTER INOVACE V ODVĚTVÍ DESIGNU	29
5.2 EXISTENCE SÍTÍ V ODVĚTVÍ DESIGNU.....	30
6 VYMEZENÍ ZNALOSTNĚ INTENZIVNÍCH OBCHODNÍCH SLUŽEB	32
6.1 LOKALIZACE ZNALOSTNĚ INTENZIVNÍCH OBCHODNÍCH SLUŽEB A JEJÍ VLIV NA VZNIK ZNALOSTÍ	34
7 VYMEZENÍ KREATIVNÍCH ODVĚTVÍ	40
7.1 LOKALIZACE KREATIVNÍCH ODVĚTVÍ A JEJÍ VLIV NA VZNIK ZNALOSTÍ	44
8 TYPY ZNALOSTÍ A ZNALOSTNÍ ZÁKLADNY	47
9 PRACOVNÍ HYPOTÉZY	51
10 METODIKA.....	52
11 GEOGRAFIE ZNALOSTNÍCH TOKŮ V ODVĚTVÍ DESIGNU	62
11.1 SOUČASNÉ POJETÍ ROLE DESIGNU	62
11.2 CHARAKTER ZNALOSTÍ V ODVĚTVÍ DESIGNU A ZDROJE INSPIRACE	65
11.3 VYUŽÍVÁNÍ ZNALOSTÍ A CHARAKTER INOVACÍ V ODVĚTVÍ DESIGNU	67
11.4 EXISTENCE SÍTÍ V ODVĚTVÍ DESIGNU.....	70
11.5 LOKALIZACE DESIGNÉRSKÝCH FIREM A JEJÍ VLIV NA TVORBU ZNALOSTÍ	81
11.6 ZAŘAZENÍ ODVĚTVÍ DESIGNU V RÁMCI ZNALOSTNÍCH ZÁKLADEN	89
12 ZÁVĚR	92
13 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ	97
14 PŘÍLOHY.....	110

SEZNAM TABULEK A PŘÍLOH

Seznam tabulek

Tab. 1: Klasifikace kulturních a kreativních odvětví dle Evropské komise.....	43
Tab. 2: Základní charakteristiky jednotlivých typů znalostních základen.....	50
Tab. 3: Designérské firmy dle specializace	53
Tab. 4: Designérské firmy dle počtu zaměstnanců	53
Tab. 5: Srovnání syntetické a symbolické znalostní základny s odvětvím designu	90

Seznam příloh

Příloha 1: Ukázka přepisu konkrétního rozhovoru.....	110
------------------------------------------------------	-----

1 ÚVOD

Od poloviny 90. let byl zaznamenán rostoucí zájem o znalosti a také o firmy, jejichž činnosti jsou na specifických znalostech založeny (například Nonaka, Takeuchi 1995), mezi které jsou zařazeny také znalostně intenzivní podnikatelské služby (knowledge intensive business services). Tyto služby nabývají na technologickém, ekonomickém a společenském významu v různých zemích Evropy a Severní Ameriky (Doloreux, Shearmur 2012) a je stále více uznáváno, že firmy v odvětvích znalostně intenzivních podnikatelských služeb jsou klíčovými součástmi inovačních systémů (Cooke, Leydesdorff 2006) a také klíčovými subjekty přenosu znalostí (Muller, Zenker 2001, Miles 2008).

Vedle narůstajícího zájmu o znalostně intenzivní podnikatelské služby se ve společnosti upírá pozornost také ke skupině kulturních a kreativních odvětví (UNESCO 2005, Evropská komise 2006). Produkty kulturních a kreativních odvětví všeho druhu neustále zvyšují své podíly na výstupech moderního kapitalismu a vzhledem ke své vysoké přidané hodnotě jsou významnou složkou světové ekonomiky (Work Foundation 2007, Tera Consultans). Některé subjekty jsou dokonce názoru, že kreativní odvětví by měla být chápána jako jeden či více dynamických prvků znalostní ekonomiky (Work Foundation 2007).

Nicméně jak na znalostně intenzivní podnikatelské služby, tak na kreativní odvětví by mělo být nahlíženo jako na skupiny dílčích odvětví, které se navzájem v mnoha ohledech odlišují. Při zvážení volby konkrétního odvětví, jehož studium by mohlo napomoci k přiblížení tématu charakteru a vzniku znalostí v rámci obou skupin, bylo na základě svých specifických charakteristik zvoleno odvětví designu. Svou orientací na zákazníky a intenzitou znalostí se shoduje se znalostně intenzivními službami (Alvansen 2005, Pratt 2005, Hesmondhalgh 2007), zatímco nezanedbatelným kulturním přínosem a využíváním řemeslných dovedností (Sunley, Pinch, Reimer 2008) je srovnatelné také se skupinou kulturních, převážně poté kreativních odvětví. Odvětví designu je jakýmsi prostředníkem mezi kulturní produkcí a ostatními částmi hospodářství a právě tato role zprostředkovatele je zásadní pro pochopení procesu tvorby a přenosu znalostí a inovací (Julier 2002, 2005).

Hlavním cílem výzumu této diplomové práce je objasnění geografie toků znalostí v odvětví designu. V rámci tohoto hlavního cíle byly vytyčeny cíle dílčí:

- Objasnění charakteru znalostí v odvětví designu a představení některých možných inspiračních zdrojů
- Objasnění způsobů využívání znalostí a charakteru inovací v odvětví designu
- Zhodocení role sítí pro tvorbu a přenos znalostí a případných inovací v odvětví designu
- Prozkoumání prostorových voleb firem v odvětví designu a vlivu lokalizace na tvorbu znalostí
- Srovnání vybraných charakteristik odvětví designu s vybranými dimenzemi znalostních základů

Za účelem naplnění výše vytyčených cílů a získání potřebných informací byly vzhledem k povaze tématu pro výzkum zvoleny převážně kvalitativní výzkumné metody aplikované v podobě hloubkových rozhovorů se zástupci vybraných designérských firem. Tyto kvalitativní metody byly pro účely vyhodnocení získaných dat následně kombinovány s metodami kvantitativními (obsahová analýza dat).

Práce samotná je poté koncipována následovně. Po tomto úvodu následuje kapitola, která poskytuje přehled dosavadní literatury a výzkumů, které se zabývají tématy spojenými se znalostně intenzivními službami a kulturními a kreativními odvětvími. Dále jsou řazeny kapitoly, které se obecně zabývají tématy pojetí inovace ve službách a existencí sítí, jakožto důležitého faktoru pro tvorbu a přenos znalostí a inovací. Následuje kapitola o obecných charakteristikách designu, v rámci níž jsou výše zmíněná témata inovací a sítí hodocena. Dále následují kapitoly o znalostně intenzivních službách a kreativních odvětvích, které jsou koncipovány obdobně, se zaměřením na jejich vymezení a lokalizační dynamiky. Poslední kapitolou teoretické části práce je kapitola o typech znalostí a znalostních základnách. Teoretickou část práce uzavírá krátká kapitola, ve které jsou vytyčeny čtyři pracovní hypotézy, které byly vytvořeny na základě poznatků z předešlých kapitol. Po teoretické části práce následuje část metodická, v rámci níž jsou řešena témata výběru respondentů a výzkumné lokality, zdroje pro výběr respondentů, metody sběru dat a technika jejich následné analýzy a v neposlední řadě, vzhledem ke kvalitativní povaze výzkumu, také způsoby zajištění kvality výzkumu a jeho etické aspekty. Po metodické části následuje samotný výzkum, jehož dílčí části jsou vymezeny a řazeny v souladu s jeho cíli. V rámci výzkumu jsou řešena témata role designu, charakter znalostí v odvětví designu a zdroje těchto

znalostí, způsoby využívání znalostí a povaha inovací v odvětví designu, existence sítí v odvětví designu a její vliv na vznik a přenos znalostí a inovací, lokalizační dynamiky firem v odvětví designu a vliv lokality na tvorbu znalostí a inovací. Poslední kapitolou práce je závěr, ve kterém jsou výsledky výzkumu konfrontovány s dosavadní literaturou, jsou zopakovány cíle výzkumu a zhodnoceny pracovní hypotézy, diskutována vhodnost zvolených metod výzkumu a nastíněny další možné směry výzkumu.

2 PŘEHLED DOSAVADNÍ LITERATURY A VÝZKUMŮ

Za účelem získání lepšího poznání problematiky tvorby a přenosu znalostí a inovací v odvětví designu (pozornost těmto tématům je věnována v dalších kapitolách) budou v této kapitole představeny některé klíčové charakteristiky znalostně intenzivních obchodních služeb a kreativních odvětví. V obou koncepčních rámcích je pozornost věnována jejich vymezení a obecným charakteristikám a také jejich lokalizaci a jejímu vlivu na tvorbu a přenos znalostí a inovací.

Vzhledem k novosti tématu v prostředí České republiky a spíše obecnějším dílčím tématům, která jsou v rámci této problematiky řešena, pozornost je věnována především zahraniční literatuře a výzkumům. Z výzkumů uskutečněných v českém prostředí jsou uvedeny některé z těch, které se podrobněji zabývají problematikou kulturních a kreativních odvětví, v některých případech také se zaměřením na odvětví designu.

2.1 ZAHRANIČNÍ LITERATURA A VÝZKUMY

Jak bylo nastíněno v úvodu této kapitoly, někteří autoři se shodují v názoru, že odvětví designu je možné na základě některých jeho charakteristik, například orientace na zákazníky a intenzivní využívání různých forem znalostí, zařadit do skupiny znalostně intenzivní obchodní služby (Alvensen 2005, Pratt 2005, Hesmondhalgh 2007, Miles 1995). Pojem znalostně intenzivní obchodní služby (knowledge intensive business services, dále jen „KIBS“) byl poprvé představen Miles (1995). KIBS byly definovány jako podniky, jejichž hlavní přidanou hodnotou je akumulace, tvorba a šíření znalostí s cílem uspokojit potřeby svých zákazníků (Miles 1995). Obecnější definici těchto služeb poskytuje Tovoinen (2006), který je definoval jako expertní společnosti, které poskytují služby svým zákazníkům. KIBS se primárně zabývají činnostmi, které vyžadují lidský kapitál, konkrétně jeho znalosti a dovednosti (Miles 1995). Celá skupina KIBS je dle Miles (1995) dělena na technologické KIBS (dále jen „T-KIBS“) a profesionální KIBS (dále jen „P-KIBS“). Zatímco T-KIBS se primárně zaměřují na technické činnosti, jako je například výzkum a vývoj informačních a komunikačních technologií, P-KIBS jsou většinou aktivními uživateli těchto technologií a pomáhají svým

zákazníkům orientovat se v komplexních systémech (Miles 1995). Toto dělení na T-KIBS a P-KIBS se však zdá být příliš zjednodušené. Podrobnější klasifikaci KIBS je poté možné získat ze standardních průmyslových klasifikací (Canadian Industry Statistics 2010).

KIBS jsou inovativní, rychle rostoucí, pomáhají svým klientům k inovacím a jsou důležitým aktérem v regionálních inovačních systémech, v rámci nichž se podílejí na tvorbě a přenosu znalostí (například Hertog, Bilderbeek 1998, Gann, Salter 2000, Muller, Zenker 2001, Tether, Tajar 2008). V souvislosti s tímto tvrzením Hertog a Bilderbeek (1998) definují KIBS jako tzv. druhou vědomostní infrastrukturu, která slouží jako doplněk pro univerzity a výzkumná centra. S obecně přijímaným názorem, že KIBS disponují schopností přenášet znalosti mezi různými aktéry (a tím usnadnit jejich inovace) (tento názor zastává například Czarnitzki, Spielkamp 2000, Miles 1995) nesouhlasí González-López (2013). V jeho výzkumu zaměřeném na inovační potenciál KIBS na příkladu Španělska nebyla potvrzena aktivní role KIBS jakožto tzv. mostů k inovacím. Výzkum však potvrdil skutečnost, že KIBS jsou samy o sobě důležitými inovátory (González-López 2013, stejný názor zastává také Simmie, Strambach 2006), s podobným inovačním výkonem jako řada výrobních činností v high-tech odvětvích (Nählinger 2002).

Při řešení tématu prostorové blízkosti a koncentrace KIBS a jejího vlivu na tvorbu a přenos znalostí a inovací byly využity především přístupy vytvořené v rámci regionální ekonomie (Doloreux, Dionne 2008). Inovační výkonnost KIBS je často dávana do souvislosti s přítomností aglomeračních výhod (McCann, Vroom 2010) a s nedostatkem příslušných regionálních subjektů a technologicky komplementárních odvětví (Lagendijk, Lorentzen 2007, Doloreux, Dionne 2008, Boschma 2005).

V souvislosti s významem prostorové blízkosti a koncentrace pro tvorbu a přenos znalostí a inovací jsou zmiňovány také práce o klastrech (Porter 2003), výrobních okrscích (Beccatinni 2004), práce zabývající se pojmem inovativní milieu (Crevoisier 2004), práce o regionálních inovačních systémech (Asheim, Gertler 2005), práce francouzské školy (Torre, Rallet 2005) a v neposlední řadě také práce severské školy o lokalizovaných schopnostech učení (Malmberg, Maskell 2006). Všechny tyto koncepty se v různé míře shodují v široce přijímaném názoru, že inovační schopnost firem záleží především na místních faktorech a mezifiremní spolupráci (Asheim, Gertler 2005, Gordon, McCann 2005, Gertler 2010, Laursen a kol. 2011, Rodríguez-Pose 2013).

V odborné literatuře převládá také názor, že KIBS mají tendenci se koncentrovat (Asheim, Gertler 2005), a to především do metropolitních regionů (González-López

2013). I přes relativně malé množství empirických důkazů se tedy předpokládá, že konkrétní místo má na inovace silný vliv. Nutné je však podotknout, že tyto názory jsou téměř výhradně založeny na studiu velkých metropolitních oblastí, které již ze své podstaty faktory pro tvorbu inovací disponují (Doloreux, Shearmur 2012). Někteří autoři jsou názoru, že přínos umístění v klastrech je sporný (Shearmur, Doloreux 2009, Tether 2012) a vedle výhod skýtá také určitá úskalí, jako je například skupinové myšlení (Suarez-Villa, Walrod 1997), zakořenění (Granovetter 1985) nebo únik interních informací (Suarez-Villa, Walrod 1997).

Mezi nejčastěji v literatuře zmiňované důvody pro lokalizaci firem do metropolitních regionů patří existence klastrů znalostně intenzivních odvětví, snadnější přístup k poznatkům a informacím a jejich následná výměna s geograficky blízkými subjekty a existence *tvůrčího lokálního buzz*¹, který je založen na pravidelné face-to-face komunikaci (Bathelt a kol. 2004). Face to face komunikaci jako klíčový faktor, který umožňuje výměnu znalostí, vyzdvihují Storper a Venables (2004).

Pojem blízkost je v příspěvcích o inovacích a roli blízkosti pro jejich tvorbu a přenos obecně chápán v geografických podmínkách (Torre, Rallet 2005). Avšak podle Boschma (2005) geografická blízkost pro úspěšnou spolupráci a výměnu informací mezi subjekty nestačí a musí být doplněna/nahrazena ještě jinými typy blízkostí. V souvislosti s tímto definoval pět typů blízkosti mezi aktéry: *kognitivní blízkost*², *organizační blízkost*³, *institucionální blízkost*⁴, *prostorová blízkost*⁵ a sociální blízkost. Sociální blízkost představuje sociálně zakořeněné vztahy mezi aktéry na mikroúrovni, které jsou založené na důvěře umožňující vzájemné učení a tvorbu těch inovací, které jsou podmíněny tvorbou nekodifikovaných znalostí (Boschma 2005). Maskell a Malmberg (2002, 2006) dodávají, že nekodifikované znalosti je možné získat pouze vlastní zkušeností nebo spoluprací s tím, kdo danou znalostí disponuje, tzv. interaktivním učením. Boschmův názor, že výměna informací může nastat napříč prostorem sdílejí také někteří další autoři (například Shearmur 2010). Toto tvrzení poskytuje oporu pro McCannův model, podle kterého není geografická blízkost inovačních faktorů pro určité typy inovací důležitá (empiricky ověřeno Shearmur 2010).

¹ Lokální buzz představuje plánované i neplánované osobní kontakty mezi jedinci a firmami uvnitř stejného sektoru, místa nebo regionu, přičemž tyto kontakty jsou usnadněny blízkostí a společným kulturním i sociálním kontextem regionu a vzájemným porozuměním, přičemž se předpokládá spíše spontánní, poměrně častá a nepřiliš strukturovaná výměna informací (Bathelt, Malmberg, Maskell 2004).

² Kognitivní blízkost představuje míru podobnosti znalostí různých aktérů, která je potřebná k efektivní vzájemné komunikaci a porozumění (Boschma 2005).

³ Organizační blízkost představuje schopnost koordinovat výměnu znalostí v rámci organizací a mezi nimi (Boschma 2005).

⁴ Institucionální blízkost je spojena se společenskou makroúrovní. Instituce je soubor zvyků, rutin, praktit a pravidel, které regulují vztahy mezi aktéry a organizacemi a snižují míru nejistoty (Boschma 2005).

⁵ Prostorová blízkost představuje prostorovou vzdálenost mezi aktéry, která umožňuje nebo znesnadňuje vzájemný osobní kontakt a s tím spojenou výměnu informací (Boschma 2005).

Jedno z možných vysvětlení pro lokalizaci KIBS a firem obecně poskytuje Christallerova teorie centrálních míst (Christaller 1933), kterou při výzkumu souvislostí mezi umístěním KIBS a převládajícím typem znalostní základny využil Tether (2012). Christaller ve své teorii předpokládal, že existují služby na různých řádovostních úrovních a na základě toho dochází k jejich lokalizaci, přičemž zatímco služby na nižších řádovostních úrovních mají tendenci být rozptýlené v prostoru, služby na vyšších řádovostních úrovních se zpravidla koncentrují do jednoho centrálního místa, obvykle do velkého města (Christaller 1933). Tether (2012) však zdůraznil, že služby nelze na „low“ a „high“ rozdělovat pouze na základě sektoru, do kterého spadají, ale také je důležité zaměřit se na míru jejich specializace. Tether (2012) dále velmi vyzdvihuje myšlenku, že volba lokalizace konkrétních firem zůstává velmi subjektivní záležitostí a odráží jejich zájmy, potřeby a cíle.

Odvětví designu, jak již bylo zmíněno v úvodu této kapitoly, je na základě některých jeho charakteristik možné zařadit také do kreativních odvětví, která jsou vymezována ve většině případů spolu s odvětvími kulturními. Problematika kulturních a kreativních odvětví je vzhledem ke svému narůstajícímu významu pro světovou ekonomiku tématem výzkumu velkého množství odborníků a mezinárodních institucí (Tera Consultans 2010). Avšak i přesto vymezení kulturních a kreativních odvětví doposud není zcela jednoznačné (Hartley 2005).

Velké množství odborníků, kteří se zaměřují především na odvětví kreativní, se shoduje v názoru, že důležitým charakteristickým prvkem, který spojuje všechna dílčí kreativní odvětví, je určitý stupeň *kreativity*⁶ v nich obsažený (DCMS 2001, Throsby 2001, Florida 2005, Hesmondhalgh 2007). Kreativita by však dle Throsbyho (2001) měla být komerčně aplikovatelná.

Dalším velmi častým pojmem při vymezování těchto odvětví je *duševní vlastnictví*⁷ (DCMS 2001, The Economy of Culture in Europe 2006). Duševní vlastnictví a jeho právní formy je podle Howkinse (2001) rozhodujícím faktorem. Avšak na rozdíl od většiny autorů pro něj není důležitá míra kreativity. V mnoha strategických dokumentech zabývajících se kulturními a kreativními odvětvími se velmi často přebírá pojetí Evropské komise, podle níž „podstatou produkce kulturních a kreativních odvětví je výroba a prodej zboží, jehož primární funkcí je tvorba, produkce a užití děl a jiných předmětů ochrany duševního vlastnictví“. (The Economy of Culture in Europe 2006, s. 44)

⁶V laických termínech popsal Bonnarel jako „schopnost produkovat nové a originální nápady a věci.“ (Bonnarel 2000, s. 505)

⁷Duševní vlastnictví zahrnuje výtvořiny mysli, jako jsou například vynálezy, literární a umělecká díla, design návrhy, symboly a názvy a obrazy užívané v obchodním prostředí (WIPO 2003).

Jak bylo nastíněno výše, určitý stupeň kreativity je v kulturních a především v kreativních odvětvích bezesporu nezbytný, avšak dosavadní poznatky napomohly odhalit skutečnost, že kreativní odvětví nejsou pouhým vyjádřením této nehmotné a z velké části nepoznatelné individuální kreativity. Vzhledem k rychlému vývoji ve výzkumu kulturních a kreativních odvětví v rámci ekonomické geografie jsou již známy některé klíčové charakteristiky těchto odvětví. Dle *Work Foundation*⁸ (2007) jsou kreativní odvětví součástí znalostní ekonomiky. Tento názor je však v rozporu s názory Howkinse (2001) nebo Floridy (2005), kteří považují znalostní ekonomiku za koncept překonaný konceptem ekonomiky kreativní, jejíž součástí jsou rovněž kreativní odvětví.

Většina autorů sdílí názor, že kreativní odvětví jsou založena na symbolické znalostní základně, která se zabývá tvorbou kulturního významu (Asheim, Gertler 2005). Inovace v rámci symbolické znalostní základny vznikají hlavně novou kombinací stávajících znalostí a pouze výjimečně novým technickým postupem či novou estetickou kvalitou. Jedná se převážně o tržně orientované produkty typu *one-off*⁹ a dominuje projektový typ organizace práce (Grabher 2002). Znalosti v rámci symbolické znalostní základny jsou úzce spojeny s pojmy jako jsou *nekodifikované znalosti*¹⁰, řemesla a praktické dovednosti. Znalosti jsou závislé na tvůrčím lokálním buzz, know-how, face-to-face kontaktech, *slabých sociálních vazbách*¹¹ a kvazi anonymně kreativních městských prostředí (Granovetter 1973).

Work Foundation (2007) si všímá důležitých rozdílů, které diferencují kulturní a kreativní odvětví mezi sebou navzájem. Hlavní odlišností je, že kulturní odvětví se zabývají čistou *expresivní hodnotou*¹², zatímco odvětví kreativní se vedle expresivní hodnoty zabývají také hodnotou funkční (Work Foundation 2007). Jiní autoři docházejí k poznatku, že značné rozdíly existují také mezi dílčími odvětvími kreativních odvětví. Pratt (2005, 2008) zmiňuje, že i když dílčí odvětví kreativních odvětví mají některé společné znaky, jakými jsou zaměření na myšlenky a nápady, mnohdy s významnou estetickou složkou, v mnoha jiných znacích se liší. Oblastmi, ve kterých se jednotlivá odvětví odlišují, jsou například vztah s trhy, povaha distribučních kanálů, ochrana

⁸ Britská nadace poskytující poradenství v podnikatelské sféře

⁹ One-off produkce je založena na produkci pouze jednoho kusu výrobku v jednom čase, což zaručuje jeho originalitu

¹⁰ Nekodifikované znalosti zahrnují například know-how, nestandardizované výrobní postupy a další tacitní rutiny a dovednosti, o jejichž existenci jejich nositel vůbec nemusí vědět. Znalosti jsou úzce spojeny s konkrétní osobou nebo skupinou lidí, a proto je velmi těžké tyto znalosti napodobit. Pro přenos a sdílení těchto znalostí je v určité míře nezbytná face-to-face komunikace. Na nekodifikovaných znalostech jsou založeny téměř všechny praktické činnosti (Nonaka, Takeuchi 1995).

¹¹ Slabé sociální vazby („weak ties“) jsou vazby mimo rodinu, například vazby mezi přáteli, bývalými spolužáky, sousedy apod. (Granovetter 1973).

¹² Expresivní hodnota může být „jakýmkoli z ideových rozměrů, jež zvětšují a rozšiřují kulturní významy či porozumění kultuře.“ (Throsby 2001, s. 26)

duševního vlastnictví a způsoby projektové organizace (Grabher 2004, Pratt 2005, 2008).

Značný počet odborníků se zabývá tématem lokalizace kulturních a kreativních odvětví (Helbrecht 2004, Simmie 2004, Sunley, Pinch, Reimer 2008, Flew, Cunningham 2010, Lazzeretti 2012, Bertacchini, Borrione 2013). Mezi autory dochází ke shodě v názoru, že klasické tvrdé lokalizační faktory relativně ztrácejí na svém tradičním výsadním významu pro prostorové rozmístění firem a na relativním významu naopak nabývají měkké lokalizační faktory (Helbrecht 2004). Slabou stránkou konceptu měkkých lokalizačních faktorů je však jeho nepřiliš silné teoretické podložení (Bathelt, Glückler 2003).

U podniků v kulturních a kreativních odvětvích, stejně jako u firem znalostně intenzivních podnikatelských služeb, byla zaznamenána tendence k prostorové koncentraci na různých měřítkových úrovních (Grabher 2004, DCMS 2001, Bell, Jayne 2004) směřující do urbánních prostor (Sunley, Pinch, Reimer 2008). Někteří odborníci vysvětlují prostorové shlukování firem na základě *aglomeračních (urbanizačních) výhod*¹³ plynoucích z jejich soustředění v prostoru (Uzzi 1997, Storper 1997, Malmberg, Maskell 2002, Storper, Venables 2004, Searle, De Valence 2005, Florida 2002, 2005, Bathelt, Malmberg, Maskell 2004). Výsledkem této aglomerace a spolupráce firem je zpravidla vyšší míra inovací, která pramení z intenzivnější výměny informací a dovedností vázaných na oborovou specializaci místních firem (Marshall 1920).

Na Marshallův koncept koncentrace podobně specializovaných firem na základě aglomeračních výhod navazuje koncept klastrů (Porter 1996). Aglomerační výhody plynoucí z koncentrace firem dle Marshalla jsou v rámci konceptu klastrů doplněny o další mechanismy, které jsou zdrojem výhod pro zklastrované firmy (například blízkost k zákazníkům). Coe (2004) uvádí, že soustředěním firem dochází ke snazšímu přístupu k inovacím v odvětví díky snadnějšímu vzájemnému monitorování konkurence. Dle Portera (1996) klastry přispívají k tvorbě inovací zejména díky rychlé percepci nových potřeb zákazníků, soustředěním místně specifických znalostí a díky intenzivním vztahům s výzkumnými institucemi. Lepší percepci potřeb zákazníků ze strany firem v klastrech odmítá Simmie (2004) a na základě výsledků svého výzkumu britských inovativních firem konstatuje, že klíčoví zákazníci inovačních firem se nacházejí spíše na národní a globální úrovni než na úrovni lokální či regionální. Jeho výzkum nepotvrdil ani předpokládanou místní či regionální koncentraci znalostí a informací a bylo zjištěno, že inovace jsou koncentrovány především uvnitř jednotlivých firem (Simmie

¹³ Aglomerační výhody formuloval Alfred Marshall (1920) a řadí mezi ně vznik dostatečné zásoby kvalifikované pracovní síly, vybudování specializované infrastruktury a vznik specializovaných dodavatelů.

2004). Pokud firmy využívají vnějších zdrojů informací, bývají to zpravidla zdroje prostorově neutrální, které jsou dostupné například online. Většina sledovaných inovačních firem v jeho výzkumu vůbec nevyužívala externí spolupráci a pokud ano, odehrávala se na mezinárodní úrovni. Spolupráce mezi firmami na místní úrovni nebyla významná (Simmie 2004).

Na základě prací Floridy (2002, 2005) je klastrování kulturních a kreativních odvětví připisováno přítomnosti *kreativní třídy*¹⁴, která napomáhá vytvářet inovativní prostředí, což vede k vytváření hlavní komparativní výhody. Problémem celého přístupu je však příliš široká definice kreativity, která má parametry fuzzy konceptu (Marcussen, Torfing 2006). Také ostatní práce na téma vztahu kreativity a konkrétního místa byly psány ve stejném duchu jako práce Floridy. Například Molotch (2003) chápe vztah mezi místem a kreativitou jako zhodnocení prostředí. Také Drake (2003) popisuje velmi silný vztah mezi kreativitou a místem a předkládá názor, že místa mohou mít rozlišovací funkci. Myšlenka klastrování kulturních a kreativních odvětví na základě přítomnosti kreativní třídy je však některými autory kritizována a zpochybňována (Hall 2004, Hansen a kol. 2005, Peck 2005). Kritika Hansena a jeho kolegů (2005) spočívá v tom, že koncept kreativní třídy je podle nich příliš generalizován s omezenou mírou implikace pro reálnou aplikaci. Autoři se zabývají propojením konceptu kreativní třídy s konceptem ekonomiky založené na znalostech (Hansen a kol. 2005). Dle Sunleyho a jeho kolegů (2008) konkrétní lokalita není považována za zdroj nové myšlenky a neexistuje užší vztah mezi určitým místem a kreativitou.

Drake (2003) na základě svého výzkumu zdůrazňuje, že konkrétní lokality mohou poskytovat příležitosti pro tvůrčí lokální interakci a buzz. Bathelt, Malmberg a Maskell (2004) zdůrazňují nutnost obnovy informací a podle nich je získání těchto informací možné prostřednictvím tvůrčího lokálního buzz. Oproti předpokladům klastrové teorie bylo však prokázáno, že v rámci klastrů příliš intenzivní kontakty neprobíhají, a naopak, že většina kontaktů firem z klastrů směřuje směrem ven (*global pipelines*¹⁵). Granovetter (1985) však namítá, že existence sítí není sama o sobě pozitivní a prospěšná. Martin a Sunley (2003) kritizují, že není specifikována intenzita ani charakter vazeb, které již postačují k povaze klastru. Z tohoto nejednoznačného způsobu vymezení klastrů vyplývá, že prakticky není možné empiricky ověřit, zda a nakolik klastry skutečně přispívají ke zvýšení inovativnosti (Martin, Sunley 2003). Výzkum ve Velké Británii prokázal, že v rámci odvětví designu je význam lokality jakožto zdroje pro tvůrčí lokální buzz nadhodnocen (Sunley, Pinch, Reimer 2008).

¹⁴ Vysoce kvalifikované lidské zdroje (Florida 2002, 2005)

¹⁵ Vazby směřující ven z klastru, které zajistí propojení s aktéry disponujícími klíčovými znalostmi na globální úrovni (Bathelt, Malmberg, Maskell 2004).

2.2 DOSAVADNÍ VÝZKUMY V ČESKÉ REPUBLICE

Vzhledem k relativní novosti tématu kulturních a kreativních odvětví v české literatuře, výzkumy jsou stále ještě v začátcích. Prozatím jsou rozebírána spíše obecnější témata, jako je například historický vývoj vzniku kulturních a kreativních odvětví v České republice (Cikánek 2009, 2013) a v ostatních zemích Evropské unie (Römerová 2010) a samotné vyčlenění těchto odvětví a vymezení pojmů s nimi spojených (Cikánek 2009, 2013). V neposlední řadě se autoři a výzkumníci zabývají také kulturními a kreativními odvětvími v souvislosti s jejich rostoucím potenciálem pro regionální rozvoj (Römerová 2010).

V průběhu posledních pěti let byly uskutečněny některé projekty, jejichž finální studie předkládají zajímavé a přínosné výsledky, využitelné pro další výzkumy. Studii mapující kvantitativní a strukturální charakteristiky ekonomických subjektů v Praze v kulturních a kreativních odvětvích zpracoval Němec (2013). Němec na základě dat *RES ČSÚ*¹⁶ zjistil, že kulturní a kreativní odvětví se v roce 2010 podílela na *HPH*¹⁷ České republiky téměř ze 4,9 % (z toho 1,9 % kulturní odvětví, 3 % kreativní odvětví). Význam kulturních a kreativních odvětví byl v Praze, oproti celorepublikovému průměru, téměř dvojnásobný, tj. více než 10 % *HPH* (z toho 3,8 % kulturní odvětví, 6,4 % kreativní odvětví). Zároveň se Praha ve stejném roce podílela 53,5 % na části *HPH* České republiky, která je vytvářena kulturními a kreativními odvětvími. Dále bylo zjištěno, že ve stejném roce na území Prahy aktivně působilo celkem 37 617 subjektů kulturních a kreativních odvětví (z toho 9 892 kulturní odvětví, 27 725 kreativní odvětví), což představovalo 12,6 % z celkového počtu ekonomických subjektů v hlavním městě. Subjekty kulturních a kreativních odvětví zaměstnávaly kolem 14 % z celkového objemu pracovní síly Prahy (Němec 2013, s. 5).

Někteří autoři se zaměřují na prostorovou organizaci kreativních odvětví v České republice (Rumpel, Slach, Koutský 2008, Rumpel a kol. 2010, Marková 2014). Autoři o prostorové organizaci kreativních odvětví hovoří v souvislosti s posilováním relativního významu měkkých lokalizačních faktorů. Rumpel, Slach a Koutský (2009) zkoumají souvislosti mezi kvalitou měkkých lokalizačních faktorů a lokalizací kreativní třídy. Autoři docházejí k názoru, že pokud města a regiony chtějí ve vysoce konkurenčním prostředí udržet a získat vysoce kvalitní lidské zdroje, musí odpovídajícím způsobem zohlednit

¹⁶ Registr ekonomických subjektů, který je provozován Českým statistickým úřadem.

¹⁷ Hrubá přidaná hodnota, tj. hodnota veškerých nově vytvořených výrobků a služeb mínus hodnota veškerých výrobků a služeb spotřebovaných formou mezispotřeby. Hrubá přidaná hodnota je sestavena podle odvětví, která ji vytvořila (EUROSTAT: <http://ec.europa.eu/eurostat>).

preferance této skupiny v rozvoji daného území (Rumpel, Slach, Koutský 2009). Autoři se ve svém dalším výzkumu (Rumpel, Slach, Koutský 2010) zabývají rozsmítním firem kreativních odvětví v Moravskoslezském kraji, ale také na nižších měřítkových úrovních, konkrétně na území ostravské aglomerace. Výsledky jejich výzkumu prokázaly tendenci kreativních odvětví ke koncentraci do Ostravy, převážně do samotného jádra města. Koncentraci vysvětlují na základě silného vlivu urbanizačních výhod, který je zaznamenán i ve specifických podmínkách tradičního průmyslového regionu. Dále bylo v jejich výzkumu zjištěno, že kreativní odvětví jsou silně spojena s regionální poptávkou, což však podle autorů s sebou přináší značná rizika a omezení pro další rozvoj a růst těchto odvětví. Autoři v závěru konstatují, že právě kreativní odvětví mohou prostřednictvím koncentrace do Ostravy a jejího jádra přispět k regeneraci těchto míst. Výzkum byl založen na datech získaných z RES a autoři v souvislosti s omezeným množstvím dat upozorňují na spíše popisný charakter výzkumu a pro pochopení procesů, kontextu a vývoje kreativních odvětví v rámci regionů navrhuji užití kvalitativního výzkumu (Rumpel, Slach, Koutský 2010).

K dosavadním poznatkům velkým dílem přispěly také projekty realizované státní příspěvkovou organizací 'Institut umění – Divadelní ústav' zřízené Ministerstvem kultury České republiky. Jedním z prvních byl projekt uskutečněný mezi lety 2007 a 2011 s názvem 'Sociálně-ekonomický potenciál kulturních, resp. kreativních průmyslů v ČR'. Jeho hlavním cílem byla analýza možností využití potenciálu kulturních a kreativních odvětví k rozvoji České republiky. Hlavní výstup projektu, publikace 'Kulturní a kreativní průmysly v ČR' (Žáková a kol. 2011), nabízí první podrobný přehled o stavu jednotlivých kulturních a kreativních odvětví v České republice. Publikace je složena ze samostatných studií, které popisují a analyzují dílčí odvětví kulturních a kreativních odvětví. Nejnovějším, a stále ještě probíhajícím projektem organizace 'Institut umění – Divadelní ústav', je výzkumný projekt 'Mapování kulturních a kreativních průmyslů v ČR', který probíhá v období let 2011-2015. Hlavním cílem celého projektu je získání kompletních dat kvantitativního i kvalitativního charakteru o stavu jednotlivých odvětví kulturních a kreativních odvětví v České republice a jejich následná analýza. Jedním z dílčích cílů je i komparace se situací v ostatních členských státech EU, které obdobný výzkum také provádějí. Publikovány byly již také některé dílčí studie, které se zabývají například analýzou kulturních a kreativních odvětví v kontextu politiky soudržnosti EU 2014+ (Žáková, Cikánek, 2012).

Jedním ze stežejných projektů je projekt 'Designem k prosperitě' zrealizovaný firmou Dynamo design ve spolupráci s agenturou CzechTrade a obecně prospěšnou společností Česká inovace. Hlavním cílem projektu je propagovat kvalitní design jakožto

efektivní nástroj k dosažení pozitivních ekonomických výsledků. Na příkladu šestnácti případových studií českých firem a značek, kterým kvalitní design pomohl k vytvoření stabilního místa na trhu, ke zvýšení prodejů a posílení konkurenceschopnosti, je demonstrován potenciál investice do vývoje kvalitního designu a spolupráce s designéry. Dílčí studie firem byly shrnuty do publikace 'Designem k prosperitě' (Richtr, Volná 2012). Druhým velice zajímavým projektem, který se také snaží demonstrovat potenciál designu jako možné konkurenční výhody pro firmy, je 'Life-netdesigning'. Projekt byl iniciován občanským sdružením PROTEBE live ve spolupráci s občanským sdružením CZECHDESIGN.CZ v rámci Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost MŠMT a byl spolufinancován z Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu České republiky. V rámci projektu byly vydány dvě publikace: 'Proč design' (Hanek, Vinšová 2013) a 'Neviditelná strana designu' (Hanek 2013). První z nich poskytuje základní informace o designu a jeho možných přínosech firmám. Mimo jiné také obsahuje pět případových studií úspěšné spolupráce mezi firmou a designérem. Druhá publikace poté představuje stručné shrnutí nejzákladnějších mezníků designérského procesu se zaměřením na komunikaci s klientem a organizaci zakázky. Případové studie spolupráce firem a studií také pokrývají publikace DESIGN NEWSLETTER vydané agenturou CzechTrade, které vznikly v rámci projektu Design pro konkurenceschopnost (CzechTrade 2014).

3 POJETÍ INOVACE VE SLUŽBÁCH

Literaturu zabývající se tématem inovací ve službách je možné klasifikovat dle tří hlavních přístupů (Gallouj, Weinstein 1997, tato klasifikace byla široce přijata například Tether 2005).

Prvním z přístupů je **přístup asimilační**, který má kořeny ve výrobní ekonomice a v rámci něhož je inovace ve službách primárně spojována s užíváním informačních a komunikačních technologií (Gallouj, Weinstein 1997). Názor, že inovace ve službách jsou zastoupeny zejména technologickými změnami produktu, je v literatuře (vzhledem k počtu příspěvků) nejstarší a dominantní. Tato skutečnost do určité míry vedla k nadhodnocení technologického aspektu inovací ve službách, respektive k podcenění aspektů ostatních/netechnologických.

Hlavním argumentem asimilačního přístupu je, že různá odvětví služeb se stávají stále více technologicky náročná a inovace v oblasti služeb je často tažena především přijetím nových technologií (Gallouj, Weinstein 1997). Tento technologický rozměr inovace ve službách, zejména poté v dílčích odvětvích KIBS, se objevil se šířením informačních a komunikačních technologií (Gallouj, Weinstein 1997). Inovace ve službách se stává stále složitější záležitostí, ve které je přijetí informačních a komunikačních technologií jedním z mnoha možných facilitátorů (Djellal a kol. 2003).

Z teoretických příspěvků vytvořených v rámci asimilačního přístupu je za nejvlivnější považováno dílo Barras (1990), který ve svém dynamickém modelu inovací vysvětlil specifičnost procesů v odvětví služeb. Ve svém „Reverse Product Cycle” modelu tvrdí, že „informační a komunikační technologie představují klíčové technologie, které byly vytvořeny jinde a následně přijaty sektorem služeb, což představuje jejich inovační potenciál.” (Barras 1990, s. 215) Barras dále tvrdí, že povaha zavedené inovace závisí na různých fázích přijetí informačních a komunikačních technologií a na existenci učení při procesu jejich přijímání. Inovace ve službách, konkrétně ve službách finančních, představuje dle autora více radikální inovační proces (Barras 1990).

Kriticky na tento model nahlíží Gallouj (1998), a to v souvislosti s limity jeho zobecnění. Na Barrasův model lze dle autora nahlížet pouze jako na pokus o stylizaci dynamiky přijímání a šíření informačních a komunikačních technologií ve finančních službách, spíše než jako na teorii inovací ve službách (Gallouj 1998). Hlavním jádrem kritiky Barrasova modelu je dle Gallouj a Weinstein (1997) technologický determinismus a tendence k narušení specifik služeb. „Přihlédnutí pouze k technologickým

charakteristikám inovací by mohlo vést k podcenění různých netechnologických inovací, které bezesporu mají ve službách své místo.” (Gallouj, Weinstein 1997, s. 418)

Druhý přístup, **přístup diferenciační**, se při odhalování povahy a organizace inovací ve službách snaží o identifikaci jakékoli možné zvláštnosti v procesech ve službách a jejich produktů (Gallouj 1998). Tento přístup se pokouší o rozšíření perspektivy, ze které je na téma inovací ve službách nahlíženo, s cílem vyvážení technologických a netechnologických aspektů inovací (Gallouj 1998).

Přiblížení specifik inovací ve službách je možné deduktivní nebo induktivní cestou. V rámci deduktivního přístupu jsou prostřednictvím interaktivních a dynamických výstupů služeb vytvářeny tradiční analytické kategorie inovací - produktová inovace, procesní inovace, organizační inovace – které však mohou být neadekvátní a možná i reduktivní, v rámci služeb navíc nesnadno oddělitelné (Gallouj, Savona 2009).

Vhodnějším způsobem přiblížení specifik inovace ve službách může být způsob induktivní. Empirické příspěvky, které se snaží identifikovat specifické druhy inovací, se zaměřují na hlubší výzkum konkrétních odvětví služeb skrze *místní teorie*¹⁸, přičemž se jedná o první generaci příspěvků orientovaných na služby se zaměřením na KIBS. Například Gadrey a Gallouj (1998), v oblasti poradenských služeb, odmítají tradiční typologii produkt/proces a navrhují typologii novou, definovanou jako prostředek k produkci více znalostí.

Diferenciační přístup byl vedle odvětví KIBS následně aplikován také pro analýzu služeb s nižší intenzitou znalostí, v rámci nichž byly identifikovány konkrétní formy inovací, které nutně nesouvisí s použitím technologie, což přispělo k obohacení složek typologií inovací ve službách (Gallouj, Savona 2009).

Vedle empiricky založených typologií existuje také řada příspěvků, které mají více koncepční povahu a které připomínají místní teorie inovací ve službách (Niehans 1983, Desai, Low 1987). Tyto příspěvky byly zaměřeny na identifikaci odvětvově specifického inovačního chování, aniž by jej zobecňovaly nebo poskytovaly všeobjímající teorii inovací ve službách. Například v práci Desai a Low (1987), která je zaměřena na finanční služby, je produkt rozložen na vlastnosti (vektory) takovým způsobem, že inovace ve finančních službách je chápána jako proces přidávání nových nebo stávajících vlastností.

Zavádění vzájemných vztahů mezi různými typy charakteristik a vektorů vnitřních a vnějších pravomocí, za účelem poskytnutí koncepčního rámce, který by byl schopen

¹⁸ Teorie přizpůsobené konkrétním odvětvím služeb (Gadrey, Gallouj 1998)

zohlednit inovace jak ve službách, tak i v jejich produktech, bylo výchozím bodem pro **integrační přístup** (Gallouj, Savona 2009). Tento přístup zohledňuje veškeré hmotné i nehmotné produkty služeb. První příspěvky integrační povahy, jejichž autoři považují rozdíl mezi službou a materiálním statkem za nadbytečný, sdílejí názor, že uspokojení je možné jak prostřednictvím spotřeby zboží, tak také prostřednictvím užívání služeb (Windrum, Birchenhall 2005).

Silný teoretický nástroj pro výše zmíněnou syntézu představuje Lancasterův přístup k definici produktu, založený na jeho charakteristikách (Lancaster 1966, přístup je užíván například Windrum, Garçia-Goni 2008). Produkt, v tomto pojetí tedy jak služba, tak i hmotný produkt, je dle Lancastera zastoupen souborem vektorů vlastností a schopností, které spolu souvisejí (Lancaster 1966), přičemž inovace mohou být definovány jako změny týkající se jednoho nebo více prvků jednoho nebo více vektorů vlastností (jak technické, tak i servisní) nebo kompetencí. Tyto změny mohou být úmyslné (výsledkem aktivit výzkumu a vývoje) nebo neúmyslné (výsledkem procesu učení zapojených subjektů) (Lancaster 1966). Inovace tedy není definována jako důsledek procesu, ale jako proces samotný.

V rámci integračního přístupu byly identifikovány některé modely inovací (Gallouj, Savona 2009), do kterých jsou řazeny *radikální inovace*¹⁹, *zdokonalující inovace*²⁰, *inkrementální inovace*²¹, *formalizační inovace*²², ad hoc inovace a inovace rekombinační. Posledním dvěma typům inovací bude vzhledem k aplikovatelnosti ve výzkumu práce věnována větší pozornost.

V případě ad hoc inovace se jedná o typ inovace, která je typická (ne však výhradně) pro aktivity náročné na znalosti. Tyto inovace vedou k novému řešení konkrétních problémů zákazníků, a to právní, strategické, organizační nebo technické povahy. Produkce ad hoc inovace znamená přispět k celé sadě kompetencí takovým způsobem, že je produkována, kodifikována a formalizována nová kompetence tak, aby mohla být převedena na uživatele a eventuálně reprodukována. Ad hoc inovace znamená významnou změnu ve vektoru kompetencí a technických charakteristik vektoru. Stupeň kodifikace a formalizace, který je potřebný pro možnost reprodukce

¹⁹ Radikální inovace je definována vytvořením nové sady vektorů kompetencí a technických a servisních charakteristik (Gallouj, Savona 2009).

²⁰ Zdokonalující inovace nastane, když soubor vektorů charakteristik zůstává beze změny, ale hodnota kvality jejich jednotlivých prvků se zvyšuje (Gallouj, Savona 2009).

²¹ Inkrementální inovace nastane, když je přidána, odstraněna nebo nahrazena nová vlastnost, ale celá sada vektorů zůstane beze změny (Gallouj, Savona 2009).

²² Formalizační inovace nastane, když jedna nebo více charakteristik jsou zformátovány nebo standardizovány (Gallouj, Savona 2009).

nového řešení, odlišuje tento typ inovace od one-off řešení, které je typické pro mnoho transakcí služeb (Gallouj, Savona 2009).

Druhým typem inovace je inovace rekombinační, v rámci níž jsou vymezeny dva způsoby tvorby inovací. První způsob předpokládá vytvoření nového výrobku kombinací vlastností jednoho nebo více produktů, způsob druhý se skládá z vytvoření nového produktu rozkladem charakteristik již existujícího produktu (Gallouj, Savona 2009). Za zvláštní případ rekombinační inovace, která zahrnuje přidání charakteristik typických pro již existující produkty, může být považována inovace inkrementální (Gallouj, Savona 2009).

I přesto, že se literatura začíná odklánět od názoru, že inovace v odvětví služeb jsou primárně spojeny s přijetím technologií, a zároveň začíná být více přijímána myšlenka, že podněty pro inovace ve službách mohou pocházet z mnoha odlišných zdrojů - včetně nových výrobních možností a postupů, uznání zákaznických potřeb (Von Hippel 2005) a v rámci výměny znalostí mezi výrobcí a uživateli (Work Foundation 2006) - asimilační přístup zaměřený na technologie zůstává, pokud se jedná o množství příspěvků, prozatím i nadále dominantní.

Dle Gallouj a Savona (2009) je nejslibnějším a všezahrnujícím přístupem k vyváženější teorii inovací, který je navíc schopen překonat technologické předsudky, přístup integrační, založený na charakteristikách a kompetencích. Nicméně autoři upozorňují na skutečnost, že žádná integrace by neměla přehlížet specifika služeb nebo čistě technologické aspekty inovací ve službách (Gallouj, Savona 2009).

4 SÍŤ JAKO DŮLEŽITÝ FAKTOR PRO TVORBU A PŘENOS ZNALOSTÍ

Vzhledem k široce uznávanému názoru, že hodnota znalostí tkví v jejich sdílení (Work Foundation 2007), vedle investice do samotných znalostí a inovací je velmi podporováno také jejich šíření prostřednictvím formálních a neformálních sítí (Work Foundation 2007). Příklad pro vznik inovací mají vedle spolupráce obdobně zaměřených firem (Cooke, Morgan 1993) také místní specializované instituce, které tuto spolupráci podporují (Rodríguez-Pose 2013). Problémem v tématu institucí však i nadále zůstává složitě definování správné kombinace formálních a neformálních institucí, respektive těch, které opravdu tvorbě inovací napomáhají.

Myšlenka, že sítě mají pro inovace v moderních ekonomikách zásadní význam, je v dnešní době široce uznávána (Hargadon, Sutton 1997, Hargadon, 1998, Blažek, Uhlíř 2011). Někteří autoři hovoří o regionu jako o průsečíku prostorových vztahů a sítí kontaktů, přičemž sítě kontaktů, jichž je aktér součástí, do značné míry předurčují jeho možnosti (Amin, Thrift 2005). Každá forma tržní interakce či transakce je v podstatě formou vazby mezi konkrétními osobami a vzájemná důvěra je nedílnou součástí naprosté většiny ekonomických transakcí (Granovetter 1985). Záleží na konkrétním charakteru osobních vztahů, míře důvěry a formě zakořenění daného ekonomického vztahu v širších společenských vazbách (Granovetter 1985).

Pojem zakořenění souvisí s vytvářením důvěry, která vyplývá z vzájemné výhodnosti firem (Granovetter 1985). Jiní autoři ztotožňují zakořenění s existencí silných místních subdodavatelských vztahů a s kulturními podobnostmi v organizační struktuře podniků (Dicken a kol. 1994). Dle Granovettera (1985) je nutná vysoká míra vzájemné důvěry, která je budována prostřednictvím úspěšných a opakovaných interakcí a která zároveň představuje jednu z nejdůležitějších charakteristik organizace ekonomiky (Granovetter 1985).

Existence sítí kontaktů s různou kvalitou a mírou důvěry vytváří kontext, ve kterém se odehrávají ekonomické transakce, přičemž inovace vyžadují značnou komunikaci mezi jednotlivými aktéry jako jsou firmy, specializované ústavy, akademické instituce, zákazníci a další, ale také zpětnou vazbu mezi vědou, vývojem, výrobou a marketingem. Inovace je poté výsledkem řady interakcí mezi různými aktéry na různých měřítkových úrovních (Work Foundation 2007).

Na podporu vzájemného učení rozvíjejí některé firmy mezifiremní vazby a také vazby s jinými externími partnery, kteří jim poskytují doplňkové aktivity. Na základě těchto vztahů mohou firmy sdílet náklady a rizika spojené s inovacemi s větším počtem subjektů, získat nové cenné poznatky, získat přístup k novým technologiím a také sdílet majetek v oblasti výroby, marketingu a distribuce (OECD 1996). Firmy mohou omezit externí sdílení informací, pokud mají pocit, že by tím až příliš mohly obohatit své potenciální konkurenty (Work Foundation 2007).

Sítě kontaktů a zakořenění však slouží pouze k popsání prostředí, ve kterém aktéři fungují. Ani jeden z konceptů nemá hodnotící význam a samotná existence sítí nemusí být prospěšná (Granovetter 1985). Předpoklady pro rozvoj firem závisí na jejich postavení v rámci existující soustavy sítí (Murdoch 1998). Důležité tedy je zkoumat nejenom počet a uspořádání sítí mezi podniky, ale také jejich obsah a kvalitu.

Procesem učení, výměnou znalostí a tvorbou inovací v rámci komunikace a spolupráce mezi aktéry se zabývá koncept příbuzné rozmanitosti (Frenken a kol. 2007). Tento koncept byl inspirován prací Notebooma (2007), který se zabýval kognitivní blízkostí a jejím významem pro efektivní komunikaci a interaktivní učení mezi aktéry. Noteboom zastává názor, že přílišná kognitivní blízkost možnost vzájemného učení omezuje, neboť znalosti a dovednosti aktérů jsou v tomto případě příliš podobné a aktéři nemají možnost se vzájemně příliš obohatit (také Boschma 2005). Takže i když mezifiremní učení a efektivní komunikace určitý stupeň kognitivní blízkosti firem vyžaduje, přílišná blízkost vede k nebezpečí uzamčení (Boschma 2005).

Příbuzná rozmanitost tedy zahrnuje ty firmy (odvětví), které jsou od sebe z hlediska know how tak vzdálené, aby jejich klíčoví zaměstnanci věděli každý něco jiného, ale zároveň jsou si firmy (odvětví) tak blízko, že si jsou tito zaměstnanci schopni navzájem rozumět (Asheim a kol 2011). Různí aktéři disponují různými dovednostmi a postupy při řešení problémů, jejichž správná kombinace podporuje vznik nových myšlenek. Tyto postupy jsou obtížně přenositelné (zejména poté přenosy interních postupů firem do firem jiných) (Boschma 2005).

V případě mobility pracovníků mezi různými firmami bylo prokázáno, že největší přínos má mobilita mezi odvětvově blízkými firmami. Přínos naopak nebyl prokázán v případě mobility mezi odvětvově identickými firmami (okruh kodifikovaných i nekodifikovaných znalostí je obdobný), ale také mezi odvětvově velmi odlišnými firmami (dovednosti nejsou komplementární, tudíž velmi těžko přenositelné). Poněkud odlišná situace je, pokud je pracovník z nepříbuzného, tedy velmi odlišného odvětví, ale zároveň ze stejného regionu. V tomto případě může mít mobilita pracovníka

přínos, protože proces učení je usnadněn stejným sociokulturním kontextem daného regionu (Boschma 2005).

5 OBECNÉ CHARAKTERISTIKY ODVĚTVÍ DESIGNU

V předešlých kapitolách byla nastíněna problematika pojetí inovací ve službách a existence sítí jakožto důležitého faktoru k jejich tvorbě a přenosu. V kapitole následující, která je zaměřena na obecné charakteristiky odvětví designu, budou tyto výše zmíněné faktory a jejich vliv na tvorbu a přenos znalostí a inovací více probrány v souvislosti s odvětvím designu.

Odvětví designu patří do inovativního výrobního systému, který je náročný na znalosti, je vysoce konkurenční a ve kterém jsou rozhodující řemeslné dovednosti a vztahy s klienty (Sunley, Pinch, Reimer 2008). Dle těchto charakteristik je možné zařadit odvětví designu do Prattovo (2005) třetího typu kulturního odvětví – kreativní odvětví, která se v některých ohledech podobají znalostně intenzivním službám. Přehlížen by však neměl být ani kulturní přínos designu. Design je totiž jakýmsi prostředníkem mezi kulturní produkcí a ostatními částmi hospodářství (Julier 2002, 2005, Work Foundation 2007).

Odvětví designu je dle některých autorů v převážné míře založeno na symbolické znalostní základně (Asheim, Gertler 2005). Znalosti v odvětví designu jsou často nevyslovitelné povahy a jsou nabývány cestou *training on-the-job*²³ a *learning-by-doing*²⁴ (Wong, Radcliffe 2000). Vzhledem ke skutečnosti, že designéři spolupracují s velkým množstvím osob z různých oborů a profesí, mají tendenci být praktičtí a orientovaní na cíl (Dodgson a kol. 2005). Mimořádnou výzvou v designu je otevřený charakter problému, kdy většinou neexistuje pouze jediné správné řešení (Bonnardel 1991). Pro prozkoumání a posouzení různých možných řešení, designéřská praxe často zahrnuje hravost a užívání skic a modelů (Dodgson a kol. 2005).

Designéři byli popsáni jako výzkumní pracovníci, kteří fungují jako tzv. most mezi nápady a jejich realizací, propojující umělecké, nápadité a kreativní prvky s praktickými a realizovatelnými výrobky (Dodgson a kol. 2005). Role designéřských firem jakožto zprostředkovatelů vyžaduje využití široké škály různých typů znalostí – nekodifikované, kodifikované, analytické, syntetické, symbolické, estetické, expresivní a jiné. Poměr těchto znalostí se mění s konkrétní rolí a specializací designéřské firmy (Kristensen, Lojacano 2002). Dobrý designér by měl disponovat tzv. absorpční

²³ Training on-the-job je forma školení, ke kterému dochází v běžných pracovních situacích (Frazis, Loewenstein 2007).

²⁴ Learning-by-doing je způsob učení se vlastní činností, konáním, zkušenostmi a aplikací teorie v tvořivé práci (Frazis, Loewenstein 2007).

kapacitou, která je definována jako “schopnost rozpoznat a uznat hodnotu nových externích informací, vstřebat je a použít pro komerční účely”. (Cohen, Levinthal 1990, s. 149) Kompetence designérských firem by mohly být popsány jako hybridní a integrující, protože jsou založeny na spojení a koordinaci lidí, znalostí a dovedností (Sunley, Pinch, Reimer 2008).

Velice důležitou vlastností designu (návrhu) je jeho komplexnost (Norman 2004). Design je složen ze dvou hlavních složek – estetické a funkční (Eckert, Stacey 2000) přičemž je kladen velký důraz na požadavek, aby obě tyto složky byly obsaženy v poměru, který je pro konkrétní design žádoucí (Norman 2004). Poměr obou složek se liší od konkrétních návrhů a také v rámci dílších oborů odvětví designu (produktový/průmyslový design zahrnuje, více než ostatní obory odvětví designu, významnou úroveň technické a vědecké informace (Walsh 1996). Norman (2004) hovoří také o tzv. emocionální stránce designu, která dvě předešlé složky designu ve větší či menší míře obsahuje, a která je dle autora pro úspěch designu rozhodující (dále také Featherstone 1991, Lash, Urry 1994). V tomto smyslu se o designu dá hovořit jako o spojování estetiky a funkce (Molotch 2003). Role estetiky v designu spočívá v tvrzení, že „s atraktivními věcmi se pracuje lépe, protože vyvolávají pozitivní emoce, které následně v uživateli vyvolají větší kreativitu a toleranci k menším obtížnostem.” (Norman 2004, s. 72) Ne každý design je však schopen uspokojit každého, a proto je nutné přesně vědět, pro koho je určen. Design (produkt) by měl dobře odpovídat předpokládanému tržnímu segmentu (Norman 2004).

Dobrý design nezáleží pouze na umu a zkušenostech designéra, ale také na dovednosti zákazníka dobrý design ocenit. Design by neměl být pouze o finálním výsledku, ale spíše by měl být chápán jako dynamický proces, který se dle konkrétních potřeb neustále modifikuje. Nejlepší návrhy jsou ty, které lidé vytvářejí (nebo alespoň spoluutvářejí) sami pro sebe, a proto se zkušenosti designéři snaží zákazníka do procesu tvorby návrhu zapojit. Velice důležitým přístupem v designu je tedy orientace na zákazníka a budování kvalitních a dlouhodobých vztahů se zákazníky (Norman 2004).

Z výzkumu zabývajícím se rozmístěním designérských firem ve Velké Británii vyplynulo, že více než 47 % všech firem bylo koncentrováno do Londýna a do regionu jihovýchodní Anglie (Sunley, Pinch, Reimer 2008). Dle Design Council (2005) se v případě designérských služeb jedná převážně o městskou činnost, která se soustředí zejména do vnitřních částí měst a jejich jader (také Moßig 2005).

Odvětví designu zahrnuje širokou škálu dílčích disciplín, mezi které patří produktový/průmyslový design, design interiérů, grafický design, brand design a další.

5.1 CHARAKTER INOVACE V ODVĚTVÍ DESIGNU

Ve společnosti roste poznání, že inovativní design je stále cennějším způsobem, jakým je možné získat na trhu konkurenční výhodu (Whyte a kol. 2005). Avšak pro pochopení, co vlastně inovaci v rámci odvětví designu představuje, je důležité zaměřit se na jeho specifické charakteristiky.

Podle Rantisi a jeho kolegů (2006) by inovace v odvětví designu měla být chápána jako uvádění nových myšlenek a konceptů do obchodní praxe, přičemž toto zavádění může mít jak charakter přírůstkový, tak i charakter radikální.

Mnoho inovací v designu, především poté v rámci designu produktového/průmyslového, zahrnuje přenos a syntézu znalostí a nápadů z jiných sfér (Sunley, Pinch, Reimer 2008). Designér v procesu tvorby nových znalostí a inovací hraje jakousi zvláštní roli kreativního zprostředkovatele, která spočívá v jeho výhodě ve znalostní síti, kdy je na základě svých schopností schopen sdružovat nápady z různých oblastí a oborů, ke kterým jeho zákazníci nemají za normálních okolností přístup. Designér je tak schopen využívat rozdílů v úrovni znalostí různých skupin aktérů inovačního procesu (Sunley, Pinch, Reimer 2008).

Kreativní zprostředkování v designu však není pouhým přenosem myšlenek z jednoho zdroje na druhý, ale jedná se spíše o transformaci (někdy radikální) předchozích znalostí a zkušeností z různých oblastí do nových kombinací takovým způsobem, aby pasovaly do konkrétního prostředí (Hargadon, Sutton 1997). Tyto zdroje konkrétních znalostí a sítě mezi nimi se pro inovaci v odvětví designu ukázaly jako klíčové. Interakce jednotlivců v rámci vybraných sítí rekombinují znalosti takovým způsobem, aby byly vytvořeny nové návrhy/produkty (Sunley, Pinch, Reimer 2008).

Z výše popsané skutečnosti, že inovace je zčásti inspirována znalostmi a nápady z jiných kontextů, které se bezprostředně netýkají řešeného problému, vyplývá, že kreativita nevychází ze zcela volného prostředí, ale z tzv. omezeného kognitivního prostředí (Bonnardel 2000). Kreativita se v tomto omezeném kognitivním prostředí může objevit jako zdánlivě intuitivní a nevědomý proces, anebo jako výsledek vědomého procesu (Bonnardel 2000). Explicitní prvek kreativity, který Garud a Karnøe (2001) nazývají jako „vědomá odchylka od přijatých norem a zavedeného myšlení“, je však velmi často zanedbáván (Garud, Karnøe 2001).

5.2 EXISTENCE SÍTÍ V ODVĚTVÍ DESIGNU

Jak bylo nastíněno výše, sítě a interakce různých aktérů v rámci těchto sítí mají na tvorbu a přenos znalostí a inovací v odvětví designu velký vliv. Mezi ty, které jsou považovány za klíčové, patří sítě designérská firma – zákazník a sítě v rámci designérské firmy (Sunley, Pinch, Reimer 2008).

DESIGNÉRSKÁ FIRMA - ZÁKAZNÍK

Úspěšné inovace v odvětví designu závisí na povaze vztahů mezi designérskou firmou a jejími zákazníky (Sunley, Pinch, Reimer 2008). Pro úspěšný design je velice důležité soustředit se na řešení zákaznických požadavků. Zcela bezvýznamné tedy je snažit se radikálně lišit novým designem, pokud tento design nesplňuje klientovy požadavky nebo požadavky trhu, pro který je určen (Von Stamm 1998, Norman 2004). Prostor pro kreativitu a inovace se nachází právě v rámci omezení, co je zákazník/trh schopen přijmout a s čím je výrobce ochoten experimentovat. Obchodní strategie designu se v tomto ohledu, orientací na své zákazníky, zdají být podobné přístupům KIBS (Hesmondhalgh 2007). Pro komunikaci mezi subjekty jsou velmi důležité face-to-face kontakty, a to především v úvodních fázích spolupráce (za účelem, perfektního vzájemného porozumění a pochopení zákaznických požadavků). Obzvláště hodnotné jsou poté vazby dlouhodobé (DeClerq, Sapienza 2001).

Úspěšná inovace v designu se odvíjí také od schopnosti zákazníka pochopit a uznat hodnotu designu a od důvěry, kterou vloží do práce designérské firmy (Cohen, Levinthal 1990). Uvedení nových myšlenek do praxe je formováno požadavky zákazníků a hranicemi, které jimi byly nasotoleny. Tato skutečnost však neznamená, že designérská firma plní pouze a jenom požadavky svých klientů, ale spíše se jedná o přesvědčení zákazníka, že práce designérské firmy je relevantní (Alvensen 2005). Inovativní designér by měl být schopen předvídat a utvářet spotřebitelské trendy, což přináší především radikální inovace v oblasti spotřebních výrobků (Verganti 2003). Je však důležité, aby nové výrobky byly navrhovány s ohledem na požadavky spotřebitelů a na socioekonomické trendy. Ideálním zákazníkem je ten, který přichází s jasnou představou o problému, ale zároveň má otevřenou mysl k jeho řešení. Nároční a nápadiťí zákazníci jsou pro tvorbu nových nápadů důležití (Cohen, Levinthal 1990).

SÍTĚ V RÁMCI DESIGNÉRSKÉ FIRMY

Pro inovace v odvětví designu jsou důležité také sítě v rámci firmy a její kreativní zaměstnanci, přičemž kvalita vztahů uvnitř firmy je zdrojem firemních kompetencí (Nonaka, Takeuchi 1995). Dle Nonaka a Takeuchi (1995) úspěch firem spočívá v jejich schopnosti vytvářet a sdílet nové znalosti mezi osobami v rámci firmy a v jejich následné transformaci do úspěšného produktu nebo služby (Nonaka, Takeuchi 1995).

Pro úspěšnost designérských firem jsou klíčové firemní postupy, rutiny a komeptence (Gemser, Van Zee 2002). Hargadon a Sutton (1997) jsou toho názoru, že kreativita a znalosti nevznikají náhodou, ale že jsou výsledkem zvláštních postupů a způsobů práce, které jsou zakotveny v kodifikované podobě. Nutné je však podotknout, že autoři v souvislosti s tímto hovoří o firmě IDEO, jedné z největších designérských firem na světě, a tedy se dá předpokládat, že se jedná o poměrně specifický případ. V menších firmách převažují naopak spíše neformální postupy práce a zřídka kdy existuje nějaký soubor postupů, který je zakotvený v kodifikované podobě (Sunley, Pinch, Reimer 2008). Menší firmy při vytváření firemní paměti spoléhají spíše na vnitřní nekodifikované rutiny. Cenným zdrojem nápadů a znalostí ve firmě je týmová spolupráce a inspirace od kolegů. Důležitý je správný tým, který se skládá z jedinců, kteří disponují vhodným poměrem různých typů znalostí a dovedností (Sunley, Pinch, Reimer 2008).

Zatímco existence dvou výše uvedených typů sítí je pro tvorbu a přenos znalostí a inovací klíčová, nelze to samé předpokládat u mezifiremní spolupráce (Gann, Salter 2000) a klastrové družnosti (Falconbridge 2006). V odvětví designu existuje pouze malá místní kooperace a institucionální hustota a obecně platí, že mezi stejně specializovanými designérskými firmami existují pouze málo intenzivní vztahy, a to převážně konkurenčního charakteru (Sunley, Pinch, Reimer 2008).

6 VYMEZENÍ ZNALOSTNĚ INTENZIVNÍCH OBCHODNÍCH SLUŽEB

Jak bylo zmíněno již v úvodu této práce, odvětví designu je na základě svých charakteristik mnohy řazeno do skupiny znalostně intenzivních služeb. Tato kapitola tedy bude věnována vymezení těchto služeb a jejich vybraným charakteristikám.

Období druhé poloviny 90. let bylo oživením zájmu o znalosti a znalostní firmy (například Nonaka, Takeuchi 1995). V důsledku tohoto rostoucího zájmu o znalosti byla vyvinuta teorie firem založených na znalostech (Nickerson, Zenger 2004), která je dle Tethera (2012) ve velké míře aplikovatelná na KIBS.

Pojem KIBS byl poprvé představen Miles (1995) pro identifikaci zvláště významné podmnožiny firem, které byly definovány jako podniky, jejichž hlavní přidaná hodnota spočívá v akumulaci, tvorbě a šíření znalostí s cílem rozvoje uživatelské služby nebo produktového řešení pro uspokojení potřeb zákazníka (Miles 1995). Obecnější definici KIBS poskytuje Tovoinen (2006), který tento typ služeb definuje jako expertní společnosti, které poskytují služby svým zákazníkům nebo organizacím.

Skupina KIBS se skládá z firem, které poskytují vstupy náročné na znalosti jiným subjektům v soukromém či veřejném sektoru. Jinými slovy řečeno, skupina KIBS zahrnuje podniky, které se primárně zabývají činnostmi, ve kterých je hlavním vstupem lidský kapitál, a to především díky znalostem a dovednostem svých zaměstnanců, kteří jsou k dispozici jiným firmám a organizacím (Miles 1995).

Miles (1995) ve své klasifikaci rozlišuje profesionální (P-KIBS) a technologické znalostně intenzivní služby (T-KIBS). Do první skupiny profesionálních služeb, P-KIBS, jsou řazeny například obchodní a poradenské služby, právní služby a účetnictví, průzkum trhu a další. V případě firem z kategorie P-KIBS se jedná o profesionální služby, které jsou aktivními uživateli technologií (především informačních a komunikačních technologií). Tyto profesionální služby pomáhají svým zákazníkům orientovat se v komplexních systémech (jedná se o systémy sociální, fyzické, psychologické nebo biologické) (Miles 1995).

Zatímco výše zmíněné profesionální služby jsou ve většině případech velmi aktivními uživateli informačních a komunikačních technologií, druhá skupina firem, T-KIBS, se vedle další technické činnosti zaměřuje především na jejich vývoj a s tím související výzkum (Miles 1995). Do skupiny T-KIBS spadají firemní činnosti související

s informačními a komunikačními technologiemi, inženýrské služby, výzkum a vývoj a další. Tyto služby jsou více závislé na odborných znalostech, a proto jsou silně vázány na inženýry a vědecké pracovníky (Miles 1995).

Podrobnější klasifikace KIBS je odvozena ze standardních průmyslových klasifikací (například NAICS1), které klasifikují KIBS v jednotlivých subsektorech na základě typu odborných znalostí a dovedností poskytovatelů služeb. Do těchto subsektorů jsou řazeny právní služby, účetnictví a související služby, architektonické služby, inženýrské a související služby, zeměměřičské služby a služby mapování, designérské služby, management, vědecké a technické poradenské služby, výzkum a vývoj a reklamní služby (Canadian Industry Statistics 2010).

KIBS jsou velice důležité nejen proto, že jsou vysoce inovativní, rychle rostoucí a obvykle poskytují vysoce placené a stimulující zaměstnání, ale také z toho důvodu, že pomáhají svým klientům inovovat a jsou důležitým aktérem v regionálních inovačních systémech, v rámci nichž se podílejí na tvorbě a přenosu znalostí (například Hertog, Bilderbeek 1998, Gann, Salter 2000, Muller, Zenker 2001, Tether, Tajar 2008).

Hertog a Bilderbeek (1998) v souvislosti s výše popsanou rolí KIBS v inovačních systémech definovali KIBS jako tzv. druhou vědomostní infrastrukturu, která slouží jako doplněk pro univerzity a výzkumná centra (ty jsou obecně označovány za tzv. první tradiční znalostní strukturu). KIBS jsou považovány také za tzv. mosty k inovacím (Czarnitzki, Spielkamp 2000), a to z důvodu jejich schopnosti přenášet znalosti mezi různými aktéry prostřednictvím rozmanitých forem interakcí (se svými zákazníky, s konkurencí, s partnery a dalšími zainteresovanými subjekty). KIBS mohou usnadnit svým klientům inovovat tím, že jim pomohou přijmout způsoby řešení problémů, které byly již dříve vyvinuty v jiných sektorech nebo firmách (Czarnitzki, Spielkamp 2000). Miles (1995) poukazuje také na schopnost KIBS kombinovat různé typy vysoce specializovaných znalostí, kodifikovaných i nekodifikovaných, s cílem vytvořit řešení specifických problémů svých zákazníků.

KIBS jsou však také samy o sobě důležití inovátoři (González-López 2013) a dle Nählinder (2002) provádí v rámci služeb nejvíce inovativní aktivity, s podobným výkonem jako řada výrobních činností v high-tech odvětvích. Někteří autoři, dalo by se říci, podceňují a snižují důležitost KIBS, a to z důvodu absence vlastního výzkumu a vývoje, avšak Hirsch-Kriensen (2008) argumentuje, že pouhá skutečnost, že velké množství KIBS neprovádí svůj vlastní výzkum a vývoj, však neznamená, že jejich znalostní intenzita či jejich příspěvek do znalostní ekonomiky je malý.

Simmie a Strambach (2006) rovněž poukázaly na to, že KIBS vytváří významný a místně specifický příspěvek k inovacím, a to nejen pro firmy, ale také pro města, ve kterých se nachází.

SPOLEČNÉ ZNAKY KIBS A ODVĚTVÍ DESIGNU

Tvrzení, že odvětví designu spadá do znalostně intenzivních služeb může být podpořeno vyzdvihnutím některých společných znaků obou skupin, z nichž ten nejvíc patrný je orientace na zákazníka a uspokojení jeho potřeb. Dále, jak firmy v rámci KIBS, tak i firmy v odvětví designu jsou považovány za tzv. mosty k inovacím, protože disponují schopností přenášet různé typy vysoce specializovaných znalostí (a jejich různorodé kombinace) mezi různými aktéry prostřednictvím rozmanitých forem interakcí, s cílem vytvořit řešení specifických problémů svých zákazníků.

6.1 LOKALIZACE ZNALOSTNĚ INTENZIVNÍCH OBCHODNÍCH SLUŽEB A JEJÍ VLIV NA VZNIK ZNALOSTÍ

Při zkoumání vlivu prostorové blízkosti a koncentrace na tvorbu a přenos inovací dominují dvě hlavní otázky. První z otázek se týká faktorů a podmínek, na jejichž základě dochází v některých regionech ke koncentraci inovačních firem. Druhá otázka se poté zaměřuje na pochopení faktorů, které přispívají k nerovnoměrnému rozložení inovačních aktivit (Tether 2012). Při zkoumání vlivu prostorové blízkosti a koncentrace na inovace a pro zodpovězení výše zmíněných otázek byla využita řada přístupů, z nichž nejvíce byly zastoupeny přístupy vytvořené v rámci regionální ekonomie (Lagendijk, Lorentzen 2007, Doloreux, Dionne 2008, McCann, Vroom 2010).

Na základě přístupu ke znalostem byla dána do souvislosti inovační výkonnost firem s přítomností aglomeračních výhod (McCann, Vroom 2010). Jiní autoři spojují slabou inovační výkonnost firem s nedostatkem příslušných regionálních subjektů a technologicky komplementárních odvětví (Lagendijk, Lorentzen 2007, Doloreux, Dionne 2008, Boschma 2005).

Velké množství studií, které se zabývaly rolí prostorové blízkosti a koncentrace pro tvorbu znalostí a inovací, považovalo lokalizaci za klíčový aspekt při vytváření

inovací a konkurenční výhody firem (například Asheim, Gertler 2005). Při vysvětlování schopnosti firem inovovat a získat konkurenční výhodu se tito a další autoři soustředili především na místní faktory a dynamiku mezifiremní spolupráce.

Názor, že inovační potenciál území závisí na podmínkách v tomto území, je v dnešní době široce přijímán (například Rodríguez-Pose 2013), a proto je inovace považována za územně vázaný proces. Lokální kontext je velmi důležitý tam, kde jsou zdroje nekodifikované, jako jsou místně založené sociální sítě, což může zvýšit přístup k jednotlivým zákazníkům nebo odborníkům (Laursen a kol. 2011). Z tohoto pohledu je pro pochopení inovace nutná znalost sociálních a institucionálních podmínek konkrétních regionů. Tyto podmínky jsou místně specifické, a proto je obtížné je jinde opakovat (Asheim, Gertler 2005).

Význam místních podmínek byl zvýrazněn také v definici regionálního inovačního systému, vytvořené Gertler a kol. (2010), podle které se systém určitého regionu skládá z „veřejných i soukromých institucí, které podporují podniky v tomto regionu přijmout společné normy, hodnoty a postoje.“ (Gertler a kol. 2010, s. 21) Firmy tak mohou dát přednost lokalizaci v určitém místě, za účelem získání lokálně specifické výhody, které vznikají z místně specifického zdroje (Gordon, McCann 2005). Umístění v konkrétních místech může mít také výhody, co se týká reputace, anebo image firmy (Lagendijk, Lorentzen 2007).

Je stále více zřejmé, že okolnosti, které nezávisí na firmě, zejména přístup ke znalostem, informacím, spolupráci, trhům a příznivé institucionální kontexty, také přispívají k inovační schopnosti každého podniku (Asheim, Gertler 2005). To vedlo mnohé výzkumníky k názoru, že vybrané regiony mají větší inovační potenciál. Jinými slovy, že regiony s institucionálními a kulturními kontexty, které více napomáhají výměnám informací a znalostí mezi místními subjekty, jsou více inovativní než ostatní (Asheim, Gertler 2005).

Spolu s významem interaktivního učení a institucionálních podmínek je také často argumentováno, že inovace je tvořena a udržována prostřednictvím vysoce lokalizovaného procesu (Asheim, Gertler 2005). Koncentrace firemních aktivit v geografické oblasti ovlivňuje výkonnost firmy, protože místní konkurence v rámci klastru tlačí firmy k inovacím, aby zůstaly konkurenceschopné. Podle Portera (2003) klastr může být definován jako „geografická koncentrace vzájemně propojených firem, specializovaných dodavatelů, poskytovatelů služeb, firem v souvisejících odvětvích a institucí v konkrétním oboru, které soutěží, ale zároveň spolupracují“ a také jako „forma

sítě, která se vyskytuje v rámci geografické lokality, ve které blízkost firem a institucí zvyšuje frekvenci a vliv interakcí.“ (Porter 2003, s. 23)

V literatuře převládá myšlenka, že firmy v odvětvích náročných na znalosti (obzvláště služby) mají tendenci ke koncentraci, a to především do metropolitních, dobře rozvinutých regionů (například González-López 2013). To je odvozeno od široce přijatého tvrzení, že inovace vykazují silné geografické klastrování v oblastech, kde dochází ke koncentraci specializovaných vstupů a zdrojů nezbytných pro inovační proces (Asheim, Gertler 2005). I přes relativně malé množství empirických důkazů se tedy předpokládá, že konkrétní místo má na inovace silný vliv. Nutné je však podotknout, že tyto názory jsou téměř výhradně založeny na studiu velkých metropolitních oblastí, které již ze své podstaty inovačními faktory disponují (Doloreux, Shearmur 2012).

Vzhledem k poptávce po lokalizaci v konkrétním místě, která může překročit dostupný prostor, mzdové náklady, nájmy a související výdaje, mohou náklady na umístění v konkrétním místě v konečném důsledku převýšit výhody z této lokalizace plynoucí (Tether 2012). Některé firmy se také záměrně vyhýbají umístění do klastrů, aby zabránily tzv. skupinovému myšlení (Suarez-Villa, Walrod 1997) a ostatním problémům, jako je například zakořenění (Granovetter 1985). Přínos umístění firem v klastrech je tedy i nadále sporný (Shearmur, Doloreux 2009).

Velmi často je v literatuře předkládáno, že klíčové faktory, které stimulují inovace, jsou v největší míře zastoupeny v metropolitních regionech (Gertler 2003). V literatuře o inovacích se objevují některé z možných důvodů, na základě nichž se firmy rozhodují pro umístění právě do těchto regionů.

Prvním a velmi často uváděným důvodem je ten, že metropolitní regiony disponují klastry, a to převážně v odvětvích náročných na znalosti. Toto shlukování vytváří konkurenční a náročné prostředí, které firmy nutí inovovat (Todtling, Tripl 2005).

Dalším důvodem pro umístění firmy do metropolitního regionu může být snadnější přístup k poznatkům a informacím (Gertler 2003). Následná výměna těchto znalostí může vytvářet znalosti klíčové, které jsou užitečné pro inovační činnost. Blízkost k firmám, které jsou zapojeny do podobných nebo souvisejících činností, poté poskytuje více znalostí využitelných při tvorbě inovací (Gertler 2003).

Gertler (2003) předkládá další výhodu pro lokalizaci do metropolitních regionů, a sice možnost firem těžit z prosté skutečnosti, že se v prostředí metropolitního regionu

zkrátka nacházejí. S tímto je spojen pojem *lokální buzz*²⁵, který Bathelt a jeho kolegové (2004) vztahují ke „specifickým informacím a jejich průběžné aktualizaci, která probíhá prostřednictvím daných a neočekávaných procesů učení v rámci organizovaných i náhodných setkání a v rámci vzájemného porozumění, jakož i sdílené kulturní tradice a zvyky v rámci konkrétní oblasti, které stimulují vznik nových znalostí a inovací.“ (Bathelt a kol. 2004, s. 15) Lokální buzz se zakládá na specifické informační a komunikační ekologii, která je vytvářena pravidelnou face-to-face komunikací jedinců a firem v rámci stejného sektoru, místa nebo regionu (Bathelt a kol. 2004). Přestože faktory, které charakterizují buzz, zůstávají stále nejasné, podmínky pro inovace jsou obvykle nejlepší přímo nebo v okolí metropolitních oblastí.

Posledním z nejčastěji uváděných možných důvodů pro umístění firmy do metropolitního regionu je ten, že metropolitní oblasti umožňují intenzivní a různorodé výměny informací. Podle mnoha autorů (například Todtling, Trippel 2005) poskytují metropolitní oblasti dynamické prostředí, ve kterém mají firmy větší přístup k externím zdrojům, které jim mohou být nápomocné v podpoře inovací. Podle Bettencourta a jeho kolegů (2002) „velikost, hustota a kompaktnost městských center podporuje mezilidské interakce, což vytváří více příležitostí k posílení toků informací.“ (Bettencourt a kol. 2002, s. 107) Face-to-face interakce, formální i neformální, je klíčovým faktorem, který umožňuje výměnu informací a znalostí, přičemž blízkost umožňuje, aby takovéto interakce nastaly (Storper, Venables 2004).

Pojem blízkost je v příspěvcích o inovacích a roli blízkosti na jejich tvorbu a přenos obecně chápán v geografických podmínkách (Torre, Rallet 2005). Jinými slovy, zkoumá se především to, jak jsou si subjekty vzdálené (blízké) geograficky. Avšak podle Boschma (2005, 2010, 2014) geografická blízkost subjektů pro úspěšnou spolupráci nestačí. Podle autora existuje vedle geografické blízkosti několik dalších způsobů, jakými ekonomické subjekty sdílejí blízkost, a sice:

- Kognitivní blízkost - Sdílení společného slovníku a koncepčního rámce
- Organizační blízkost - Schopnost koordinace a výměny znalostí
- Sociální blízkost - Vstřícné a důvěrné vazby na mikroúrovni
- Istitucionální blízkost – Dodržování a repsektování stejných pravidel a předpisů (Boschma 2005)

²⁵ Bathelt a jeho kolegové (2004) zavedli pojmy „local buzz“ a „global pipelines“, přičemž se jedná o pojmy poněkud hybridní. „Buzz“ jasně souvisí s místní inovační dynamikou, zatímco „pipelines“ souvisí s vazbami směrem ven z regionu. Zda nebo jak k inovaci dochází mimo „buzz regiony“ není stále vysvětleno a myšlenka, která je pro tento koncept i nadále zásadní, je, že inovace se vyskytuje v rámci klastrů.

K výše vyjmenovaným typům blízkosti, které Boschma definoval, přidávají Torre a Rallet (2005) ještě hledisko času, jakožto kritický rozměr blízkost ovlivňující. Dočasná geografická blízkost umožňuje aktérům z různých lokalit těžit z výměny nekodifikovaných znalostí a ze sociálních interakcí na základě face-to-face kontaktů (Torre, Rallet 2005).

Takže, zatímco význam geografické blízkosti je široce uznáván, Boschma (2005) jej na základě svých argumentů snižuje a tvrdí, že výměna informací a spolupráce mohou probíhat napříč prostorem (Shearmur 2010). Toto poskytuje oporu pro tvrzení, že prostorové hranice znalostí, generovaných a používaných ve firemních inovačních procesech, se mohou významně lišit, a to v závislosti na dostupnosti face-to-face kontaktů a znalostí a trhů, které jsou pro inovace příznivé (McCann 2007). McCann (2007) uplatňuje model, podle kterého různé firmy a různé typy inovačních aktivit vyžadují odlišné typy a úrovně face-to-face kontaktů, a proto se tyto firmy budou nacházet v různých vzdálenostech od hlavních městských oblastí (empiricky byl tento model ověřen ve výrobních firmách Shearmur 2010, v KIBS Shearmur, Doloreux, 2009). Jinými slovy řečeno, podle jeho modelu není geografická blízkost inovačních faktorů pro určité typy inovací důležitá a místní dynamiky nejsou nutně ty, které vedou firmy k inovacím (McCann 2007). Tyto argumenty jsou odvozeny od myšlenky, že výsledky v oblasti inovací jsou spojeny s kapacitou firem pro přístup k informacím, znalostem a partnerům pro spolupráci (ne však nutně lokálně) (Tether 2012). Mimo to, kvůli přílišnému lpění na významu geografické blízkosti pro inovace, může dojít k přehlédnutí skutečnosti, že některé firmy strategicky volí svá umístění mimo klastry, a to s úmyslem zabránění nechtěných úniků interních informací, znalostí a případných inovací (Suarez-Villa, Walrod 1997).

Jedno z možných vysvětlení pro lokalizaci firem poskytuje Christallerova teorie centrálních míst (Christaller 1933) (použita například Tether 2012 v jeho výzkumu o souvislostech mezi umístěním KIBS a převládajícím typem znalostní základny). Christaller (1933) ve své teorii předpokládal, že existují služby na různých řádovostních úrovních a na základě toho dochází k jejich lokalizaci. Vzhledem k častému užívání služeb nejnižších řádovostních úrovní a neochotě zákazníků za nimi cestovat na dlouhé vzdálenosti, mají tyto služby tendenci být prostorově rozptýlené. Oproti tomu služby nejvyšších řádovostních úrovní jsou užívány zřídka a klienti jsou často ochotni za poskytovatelem této služby dojet i na delší vzdálenosti. Služby na nejvyšších řádovostních úrovních se zpravidla koncentrují do jednoho centrálního místa, obvykle do velkého města, což maximalizuje jejich dostupnost pro všechny potenciální klienty (Christaller 1933). Důležité je zdůraznit také to, že služby nelze na „low” a „high”

rozdělovat pouze na základě sektoru, do kterého spadají, ale také je důležité zaměřit se na míru jejich specializace. Příkladem může velký rozdíl mezi právníckou firmou provozující obecnou praxi v malém podniku na jedné straně a specializovanou advokátní kancelář nadnárodní korporace na straně druhé. Toto zdůrazňuje také význam různých dílčích trhů služeb, které jsou rozmístěny nerovnoměrně napříč prostorem, s těmi nejvíce „high” s tendencí ke koncentraci do největších a nejvíce centrálních a prestižních měst (Tether 2012).

Důležitost geografické vzdálenosti, ve smyslu dostupnosti služeb, snížil také rozvoj dopravy (McNeil 2009). To tedy platí alespoň pro firmy nacházející se v blízkosti hlavních dopravních uzlů a dálnic. Rozvoj dopravy službám umožnil obsloužit větší území (Tether 2012). Rozptýlení činnosti služeb umožnil také rozvoj pokročilých informačních a komunikačních technologií (Langlois 2003), a to zejména v případech, kde je možné služby rozdělit na tzv. front-office (ty obvykle vyžadují face-to-face interakce se svými zákazníky) a back-office (ty se obvykle spolehnají na více kodifikované vstupy). Takže zatímco front-office aktivity se většinou nachází v lokalitách v centru měst, back-office aktivity mohou být, v souladu s *Weberovou teorií lokalizace*²⁶, decentralizovány do míst, kde jsou nižší náklady na nájmy a pracovní sílu (Tether 2012).

Závěrem této kapitoly je důležité zdůraznit, že prostorové volby firem záleží na různých vnitřních a vnějších faktorech, včetně vhodnosti face-to-face interakcí, využití mezioborové spolupráce, prostorového rozložení klientů a účinnosti informačních a komunikačních technologií (Sorenson, Baum 2003). Jak Weber (1909) pozoroval již více než před sto lety, firmy se lokalizují tam, kde mohou maximalizovat rozdíly mezi výnosy a náklady, přičemž volba lokality zůstává velmi subjektivní záležitostí, která odráží zájmy, potřeby a cíle konkrétních firem.

²⁶ Podle Weberovy lokalizační teorie se firmy umísťují tam, kde minimalizují své výrobní náklady a další náklady spojené s přepravou surovin a hotových výrobků (Weber 1909).

7 VYMEZENÍ KREATIVNÍCH ODVĚTVÍ

Vedle skupiny KIBS lze odvětví designu na základě jeho charakteristik zařadit bezesporu také do kreativních odvětví, kterými, spolu s odvětvími kulturními, se zabývá tato kapitola.

Produkty kulturních a kreativních odvětví všeho druhu neustále zvyšují své podíly na výstupech moderního kapitalismu (Tera Consultans 2010). Vzhledem ke skutečnosti, že díky své vysoké přidané hodnotě jsou kreativní odvětví významnou složkou světové ekonomiky, přičemž se v roce 2010 podílela 4,5 % na HDP EU (Tera Consultans 2010, s. 6), velmi často se jejich vymezením zabývají také některé mezinárodní instituce (například UNESCO 2005, Work Foundation 2007 a další). I přes stále rostoucí zájem o kulturní a kreativní odvětví však jejich vymezení doposud není zcela jednoznačné a existuje větší množství přístupů k definování těchto odvětví (DCMS 2001, Throsby 2001, Hesmondhalgh 2002, Americans for the Arts 2005, UNESCO 2005, Work Foundation 2007 a další).

Jako první se pojmy kulturní a kreativní odvětví podrobněji zabýval department britské vlády s odpovědností za kulturu, média a sport (Department of Culture, Media and Sport), podle kterého tato odvětví disponují potenciálem pro tvorbu bohatství a pracovních míst prostřednictvím využívání duševního vlastnictví (DCMS 2001). V souvislosti s tématem duševního vlastnictví definuje kulturní a kreativní odvětví také Světová organizace duševního vlastnictví (World Intellectual Property Organization), podle níž se jedná o odvětví, která se přímo nebo nepřímo podílejí na tvorbě, výrobě, produkci, přenosu a distribuci děl chráněných autorskými právy (Pratt 2005).

Podle výše zmíněného Department of Culture, Media and Sport jsou kulturní a kreativní odvětví založena na činnostech vyžadujících individuální kreativitu, schopnosti a talent (DCMS 2001). Ve velké řadě odvětví kulturních a kreativních odvětví je vyzdvihován význam společenství talentovaných a kreativních jedinců, jejichž největším aktivem jsou jejich nekodifikované znalosti (Pratt 2005). Určitá míra kreativity obsažená v kulturních a kreativních odvětvích, která se podílí na výstupu a zároveň je komerčně aplikovatelná, je důležitá také dle Throsbyho (2001, dále také například Gibson, Kong 2005). Throsby (2001) při vymezování kulturních a kreativních odvětví rozlišuje odvětví vysoká a nízká, přičemž charakteristickým znakem těchto odvětví je vznik kreativních myšlenek ve vysokých odvětvích a jejich následné šíření. Zastřešujícím pojmem pro všechna dílčí odvětví kulturních a kreativních odvětví je expresivní hodnota, která může

být jakýmkoliv z ideových rozměrů, jež zvětšují a rozšiřují kulturní významy či porozumění kultuře (Throsby 2001).

Z Throsbyho modelu vychází při vymezení kulturních a kreativních odvětví organizace *Work Foundation*²⁷ (2007), avšak ta překonává dělení odvětví na vysoká a nízká. Kulturní i kreativní odvětví mají dle Work Foundation stejný základní obchodní model, a to expresivní hodnotu, kterou je možné komercializovat (Work Foundation 2007). Rozdíly mezi kulturními a kreativními odvětvími jsou dle organizace následující. Zatímco kulturní odvětví se zabývají čistou expresivní hodnotou, odvětví kreativní zahrnují ve svých výstupech vedle expresivní hodnoty také hodnotu funkční. Mezi kulturní odvětví jsou řazena odvětví filmu, publikační činnost, hudba, scénická umění a videohry. Odvětví kreativní oproti tomu zahrnují design, architekturu a reklamu (Work Foundation 2007). Dle Work Foundation kreativita není pro kulturní a kreativní odvětví zásadní. V neposlední řadě organizace vyzdvihuje myšlenku, že "kreativní odvětví by měla být chápána jako jeden či více dynamických prvků znalostní ekonomiky." (Work Foundation 2007, s. 96)

V rámci kulturních a kreativních odvětví je kladen důraz na symbolický obsah produktů a na tvorbu obsahu a společenských významů (Hesmondhalgh 2002, Gibson, Kong 2005, Pratt 2005), přičemž tvorbu obsahu představují obvykle autoři, designéři nebo skladatelé (Pratt 2005). Firmy v kreativním odvětví jsou součástí vysoce proměnlivého trhu s vysokou mírou rizika (proměna trhu a módních trendů) a hyperkonkurence, která se projevuje v paralelně zanikajících a vznikajících firmách. Trh disponuje vysokým počtem velmi malých a malých specializovaných firem (Sunley, Pinch, Reimer 2008). Vazby mezi firmami se stejnou specializací jsou založeny na málo intenzivních vazbách (Granovetter 1973) a široké autonomii (Burt 2001).

Velice často užívanou definicí kulturních a kreativních odvětví je definice Evropské komise, která však pro obě odvětví užívá souhrnně pojmu ekonomika kultury (The Economy of Culture 2006). V rámci definice je ekonomika kultury primárně rozdělena na kulturní a kreativní sektor. Do kulturního sektoru je zařazena oblast tradičního umění a oblast kulturních odvětví. Oblast tradičního umění zahrnuje neprůmyslová odvětví, která produkují nereprodukovatelné zboží a služby (koncerty, veletrhy umění, výstavy). Výstupem jsou díla, která potenciálně mohou být chráněna autorskými právy (tedy nejsou systematicky chráněna autorskými právy jako je tomu u většiny řemeslných a některých výtvarných prací). Oblast v sobě zahrnuje výtvarné umění, scénické umění a kulturní dědictví. Druhá oblast kulturního sektoru - kulturní

²⁷ Work Foundation je organizace, která se zabývá poskytováním výzkumných analýz, transferem znalostí a politickým poradenstvím ve Velké Británii.

odvětví - poté představuje průmyslová odvětví, která produkují kulturní produkty určené k masové produkci, hromadnému šíření a k exportu (například filmy). Výstupy jsou chráněny autorskými právy. Oblast zahrnuje film a video, televizní a rozhlasové vysílání, videohry, hudbu a knihy a tisk (The Economy of Culture 2006).

Do sektoru kreativního jsou poté řazena odvětví a aktivity, které „užívají zdrojů kultury jako tvůrčího vstupu k následné produkci nekulturních statků a služeb, tj. statků a služeb mimo oblast samotného umění a kultury.“ (The Economy of Culture 2006, s. 2) I když výstupy vycházejí z autorských práv, mohou zahrnovat další vstupy duševního vlastnictví (například ochrannou známku). Kreativita (tvůrčí schopnosti, tvůrčí lidé a další) je pro výkon těchto nekulturních odvětví zásadní a je považována za zdroj inovací. Kreativní sektor obsahuje odvětví designu, architektury a reklamy (The Economy of Culture 2006).

Vedle dvou předešlých sektorů byl vymezen také sektor třetí – příbuzná průmyslová odvětví, který není možné vymezit na základě jasných kritérií (The Economy of Culture 2006). Sektor zahrnuje mnoho dalších hospodářských odvětví, která jsou na dvou předešlých sektorech závislá, například odvětví informačních a komunikačních technologií. Vztah sektoru příbuzných průmyslových odvětví s dvěma předchozími je založen na společném znaku všech tří sektorů, že „podstatou jejich produkce je výroba a prodej zboží, jehož primární funkcí je tvorba, produkce a užití děl a jiných předmětů ochrany duševního vlastnictví.“ (The Economy of Culture 2006, s. 56) Klasifikaci kulturních a kreativních odvětví dle pojetí Evropské komise nabízí tabulka č. 3.

Inovace v rámci kulturních a kreativních odvětví je velmi často spojována s určitou mírou novosti (Scott 2006). Vzhledem ke skutečnosti, že se firmy v kreativních odvětvích obvykle pohybují v prostředí dynamicky se měnícího trhu, kde dochází k rychlé změně spotřebitelských chutí, a také v prostředí častého výskytu technologických inovací, v jejichž důsledku se zkracuje délka životního cyklu výrobků, určitá míra novátorství je v každém případě důležitá (Hesmondhalgh 2007). V souvislosti s tímto Scott tvrdí, že inovace v kreativních odvětvích je spíše o *radikálních změnách výrobků*²⁸ než o jejich *kontinuálním zlepšování*²⁹ (Scott 2006).

²⁸ Radikální inovace zahrnuje zavedení nových výrobků nebo služeb, na jejichž základě vznikají nové podniky nebo celá odvětví, nebo které způsobují výrazné změny celých odvětví a vedou k tvorbě nových hodnot. Radikální inovace v sobě zahrnují významný pokrok a vyžadují nové znalosti či zdroje (Gaynor 2002).

²⁹ Inkrementální inovace zahrnuje modifikace, zdokonalení, zjednodušení a posílení stávajících produktů, procesů a marketingových a organizačních metod. Inkrementální inovace jsou postaveny na existujících znalostech a znamenají mírné změny v produktu (Gaynor 2002).

Tab. 1: Klasifikace kulturních a kreativních odvětví dle Evropské komise

OKRUHY	ODVĚTVÍ	DÍLČÍ ODVĚTVÍ
TRADIČNÍ UMĚNÍ	Výtvarné umění	Řemesla, malířství, sochařství, fotografie
	Scénické umění	Divadlo, tanec, cirkus, festivaly
	Kulturní dědictví	Muzea, knihovny, archeologická naleziště, archivy
KULTURNÍ ODVĚTVÍ	Film a video	
	Televize a rozhlas	
	Videohry	
	Hudba	Trh s hudebními nahrávkami, živá hudební vystoupení - výnosy v oblasti hudby
	Knihy a tisk	Nakladatelství, tisk
KREATIVNÍ ODVĚTVÍ A AKTIVITY	Design	Módní průmysl, grafický design, design interiérů, průmyslový/produktový design
	Architektura	
	Reklama	
PŘÍBUZNÁ PRŮMYSLOVÁ ODVĚTVÍ	Výrobci PC, výrobci MP3 přehrazačů, výrobci mobilních telefonů aj.	

Zdroj: The Economy of Culture 2006, vlastní zpracování

Kreativní odvětví představuje svazek několika dílčích odvětví s vlastními specifiky (Pratt 2005, Pratt, Jefcutt 2002). I když kreativní odvětví mají některé společné znaky, jakými jsou například zaměření na myšlenky a nápady, v častých případech s významnou estetickou složkou, v mnoha jiných znacích se liší (Pratt 2005, Grabher 2004). Aspekty, které jednotlivá dílčí odvětví odlišují, jsou například vztahy s trhy, povaha distribučních kanálů, způsoby projektové organizace a ochrana duševního vlastnictví (Pratt 2005, Grabher 2004).

SPOLEČNÉ ZNAKY KREATIVNÍCH ODVĚTVÍ A ODVĚTVÍ DESIGNU

Při srovnání charakteristik odvětví designu a kreativních odvětví je nejvýraznějším společným znakem obou skupin požadavek na určitý stupeň kreativity, která je považována za zdroj inovací. V obou skupinách je vyzdvihován význam společenství talentovaných a kreativních jedinců, kteří disponují specifickými

nekodifikovanými znalostmi. Dalším společným znakem je, že vazby mezi firmami se stejnou specializací jsou jak v rámci firem v odvětví designu, tak i v rámci firem v kreativních odvětvích málo intenzivní.

7.1 LOKALIZACE KREATIVNÍCH ODVĚTVÍ A JEJÍ VLIV NA VZNIK ZNALOSTÍ

Vzhledem k rychlému vývoji ve výzkumu kulturních a kreativních odvětví v rámci ekonomické geografie jsou již známy některé klíčové charakteristiky těchto odvětví a jejich místní dynamika.

V rámci firem kreativních odvětví byla zaznamenána tendence ke shlukování na různých měřítkových úrovních (DCMS 2000, Bell, Jayne 2004, Mommas 2004, Scott 2006, González-López 2013). Klastrování kreativních odvětví je na základě prací Floridy (2002, 2005) připisováno přítomnosti třídy talentovaných lidí, kteří napomáhají vytvářet tzv. inovativní milieu. Silný vztah mezi kreativitou a konkrétním místem popisuje také Drake (2003), podle kterého mohou mít místa frozlišovací funkci a zároveň tato místa mohou poskytovat příležitosti pro tvůrčí lokální buzz. Z tohoto pohledu může být vztah mezi místem a návrhem/designem chápán jako zhodnocení prostředí (Molotch 2003).

Tradiční lokalizační teorie, které byly vytvořeny zobecněním chování podniků v priméru a sekundéru, a které se mimo jiné zaměřují na dostupnost surovin a na přepravní náklady, nemají pro lokalizační chování firem v kreativních odvětvích relevantní explanační význam (Bathelt, Glückler 2003). V části ekonomiky, která je založena na kreativitě a znalostech, hrají klíčovou roli měkké lokalizační faktory (Musterd a kol. 2007). Při vysvětlování prostorového rozložení socioekonomických aktivit jsou však, i přes rostoucí význam měkkých faktorů, tvrdé lokalizační faktory velmi důležité (Grabow, Hollbach-Gromig 1995).

Jednu z nejvíce užívaných typologií lokalizačních faktorů sestavili autoři Grabow a Hollbach-Gromig (1995), kteří lokalizační faktory rozlišují následujícím způsobem:

Tvrdé lokalizační faktory – Kvalitu tvrdých lokalizačních faktorů je možné primárně měřit. Mezi tyto faktory je řazena například dostupnost kvalifikovaných lidských zdrojů, dostupnost ploch, nebytových a kancelářských prostor, blízkost dodavatelů a odbytových trhů, kontakty s firmami (stejných i jiných odvětví), externí dopravní napojení

(silnice, letiště a jiné), cena za nemovitosti a další (Grabow, Hollbach-Grömig 1995, Searle, De Valence 2005).

Měkké podnikatelské lokalizační faktory – Tyto lokalizační faktory jsou předmětem subjektivního hodnocení jednotlivých firem a z tohoto důvodu nejsou primárně kalkulovatelné. Faktory mají bezprostřední vliv na aktivitu firem (Grabow, Hollbach-Grömig 1995).

Měkké individuální lokalizační faktory – Tento typ měkkých lokalizačních faktorů je záležitostí osobních preferencí jednotlivců a faktory nemají bezprostřední vliv na aktivity firem. Ovlivňují především pracovní motivaci a efektivitu. Mezi měkké individuální lokalizační faktory patří například vzdálenost pracovního místa, kvalita a vzhled prostor a budov a jejich okolí (parky), dopravní napojení a obslužnost (parkoviště), neformální kontakty v místě, image lokality, atmosféra, kulturní zařízení a nabídka možností seberealizace (Grabow, Hollbach-Grömig 1995).

Lze tedy vycházet z tvrzení, že klasické tvrdé lokalizační faktory relativně ztrácejí na svém tradičním výsadním významu pro lokalizaci firem kreativních odvětví a mobilitu pracovních sil (Helbrecht 1998). Na relativním významu naopak nabývají měkké lokalizační faktory, které hrají při lokalizaci firem v kreativních odvětvích klíčovou roli (Helbrecht 1998).

Avšak i když vliv měkkých lokalizačních faktorů může poskytnou lepší explanační rámec pro vysvětlení lokalizace firem v kreativních odvětvích než klasické lokalizační teorie, nedostatkem tohoto konceptu je nepříliš silné teoretické podložení (Bathelt, Glückler 2003). Měkké lokalizační faktory jako je image nebo atmosféra jsou pojímány spíše jako popisný strukturální efekt (Slach, Rumpel, Koutský 2013).

Vysvětlení prostorové organizace kreativních odvětví nabízejí také aglomerační (urbanizační) výhody, které jako první definoval Alfred Marshal (1920). Autor mezi aglomerační výhody zařadil blízkost dodavatelů, blízkost k zákazníkům a snazší přístup k informacím (Marshal 1920). Moderní aglomerační výhody poté plynou převážně ze sdílení informací a ze vzájemné spolupráce ekonomických subjektů, přičemž geografická blízkost je pro interaktivní proces inovace důležitá (Storper 1997, odlišný názor má Boschma 2005). Moderní aglomerační principy, které vedou ke shlukování firem kreativních odvětví do měst, lze dle některých autorů (například Searle, De Valence 2005, Slach, Rumpel, Koutský 2013) spatřovat v následujících skutečnostech:

“Nové sektory spoléhají na výměnu komplexních a diverzifikovaných, nekodifikovaných znalostí, často v rámci časově omezených projektů.” (Slach, Rumpel, Koutský 2013, s. 17)

“Tyto znalosti mají výrazné aspekty implicitnosti a specifčnosti lokálních znalostí.” (Slach, Rumpel, Koutský 2013, s. 17)

Nové firmy spoléhají na lokální buzz, prostřednictvím něhož jsou schopny získat potřebné informace, přičemž informační toky jsou silnější ve větších městech. Geografická blízkost může napomoci také ke vzniku tzv. neobchodních vazeb (Storper 1997), díky kterým je firma schopna zamezit tzv. paradoxu zakořenění (Granovetter 1985, Uzzi 1997). Firmy se však mohou shlukovat také na základě rivality (Malmberg, Maskell 2002).

Vybrané sektory se specializují na nerutinní služby, které jsou založeny na úzké spolupráci s klienty. Finální produkt poté často vzniká v úzké interakci s klienty a vzhledem k povaze “tacitness” produktů je pro potřeby vysoké frekvence osobní komunikace žádoucí geografická blízkost (Isaksen 2004, Storper, Venables 2004). Tento názor v českých podmínkách potvrzují Slach, Rumpel a Koutský (2013), kteří tvrdí, že „interakce mezi tvůrci znalostí, klienty a firmami vyžaduje malou geografickou vzdálenost a osobní kontakt.“ (Slach, Rumpel, Koutský 2013, s. 17)

8 TYPY ZNALOSTÍ A ZNALOSTNÍ ZÁKLADNY

Teoretickou část práce uzavírá kapitola, která je věnována typem znalostí a znalostním základnám. Za účelem srovnání vybraných charakteristik KIBS a kreativních odvětví s vybranými dimenzemi konkrétních znalostních základen je tato kapitola zařazena až po kapitolách, které se KIBS a kreativním odvětvím zabývají.

Geograficky i inovačně založené studie prokázaly, že znalosti mají diferencovanou povahu (například Gertler 2003). Tyto studie čerpaly především z Polanyiho (1966) rozlišení mezi nekodifikovanými a kodifikovanými znalostmi.

Charakteristiky nekodifikovaných znalostí se opírají o Polanyiho postřeh, že můžeme vědět víc, než jsme schopni říct. **Nekodifikované znalosti** jsou velmi osobní, artikulovány prostřednictvím činnosti a praktické dovednosti a do značné míry získány na základě zkušeností (Nonaka, Takeuchi 1995). Tyto znalosti navíc vycházejí ze sociálního a institucionálního kontextu, v němž vznikají. Je velmi obtížné je nějakým způsobem redukovat na čísla, grafy, mapy, diagramy a vzorce, což tento typ znalostí činí nesnadné ukládat a přenášet pomocí informačních a komunikačních technologií (Nonaka, Takeuchi 1995). Výše zmíněné faktory naznačují, že nekodifikované znalosti jsou obtížně komunikovatelné (Gertler 2003). Nekodifikované znalosti (převážně v podobě *know how* a *know who*³⁰) jsou zdrojem diference a konkurenční výhody firem a odpovídají firemním rutinám a schopnostem (Teece a kol. 1997). Síla těchto znalostí spočívá v jejich sdílení v rámci firmy (Nonaka, Takeuchi 1995).

Druhým typem znalostí, které Polanyi (1966) definoval, jsou **znalosti kodifikované**. Oproti znalostem nekodifikovaným, kodifikované znalosti nejsou zakotvené v jedinci a mohou být externalizovány a sdělovány, a to i na dlouhé vzdálenosti (Polanyi 1966).

Avšak v reálném životě vedle sebe kodifikované a nekodifikované znalosti v různých poměrech koexistují (Nonaka, Takeuchi 1995), přičemž nekodifikované znalosti jsou často nezbytné pro pochopení, tvorbu a využívání znalostí kodifikovaných (Tether 2012). Podle OECD (1996) by „kodifikované znalosti mohly být považovány za materiál, se kterým se má pracovat, zatímco nekodifikované znalosti, zejména know-how, za nástroj pro manipulaci s tímto materiálem.“ (OECD 1996, s. 13) Další vztah mezi

³⁰ Know who zahrnuje znalosti, které zahrnují informace o dalších subjektech, které disponují znalostí nebo dovedností, která by mohla být přínosná. Tento typ znalosti je zakódován především ve zkušenostech získaných praxí, přičemž znalost know-who je vyvíjena také častým jednáním se zákazníky, subdodavateli a nezávislými institucemi. Jedná se o společensky vloženou znalost, která je obtížně přenositelná prostřednictvím formálních informačních kanálů (OECD 1996).

kodifikovanými a nekodifikovanými znalostmi zmiňují také Nonaka a Takeuchi (1995), podle kterých je transformace nekodifikovaných znalostí do znalostí kodifikovaných zásadním aspektem učení ve znalostní ekonomice. V některých případech je však nekodifikovaná znalost natolik integrována v jejím nositeli, že si ji ani sám neuvědomuje, a tím pádem není schopen ji kodifikovat (Nonaka, Takeuchi 1995). Za účelem systematického využívání nekodifikovaných znalostí je za klíčové považováno užívání nových technologií (Work Foundation 2007).

Na základě různých kombinací kodifikovaných a nekodifikovaných znalostí, různých limitů a možností kodifikace převládajících znalostí, nutnosti intenzivních kontaktů na lokální a globální úrovni, formy organizačního zajištění výzkumu a některých dalších kritérií byly identifikovány dva typy znalostních základů firem – analytická a syntetická znalostní základna (Asheim, Gertler 2005).

Tvorba znalostí v rámci **analytické znalostní základny** je založena na jejich obecném sdílení, přičemž význam těchto znalostí je relativně konzistentní a je tedy možné, aby byly sdíleny napříč prostorem. Analytické znalosti jsou více kodifikovatelné a jejich primárním zaměřením je porozumění a vysvětlení přírodních zákonů. Na analytické znalostní základně jsou založena například odvětví biotechnologie a nanotechnologie.

Syntetická znalostní základna je poté založena na znalostech, které jsou orientovány na řešení konkrétních problémů, a to především prostřednictvím „pokusu“ experimentování a učení se praxí (Johnson a kol. 2007). Syntetické znalosti jsou často aplikovány na řešení specifických problémů, které vznikají v průběhu interakce výrobce s uživatelem (například Tether, Metcalfe 2003). Tyto znalosti převládají v prostředí/odvětví, kde inovace vzniká aplikací nebo rekombinací již existujících znalostí (Asheim, Gertler 2005) takovým způsobem, aby byl vytvořen nový (složitý) produkt. Na syntetické znalostní základně jsou založena například odvětví strojírenství a loďařství.

V dalších pracích (například Martin, Moodysson 2011) byla výše zmíněná typologie rozšířena ještě o **symbolickou znalostní základnu**. Tato znalostní základna se zabývá tvorbou kulturních významů a inovace v rámci této znalostní základny vznikají převážně novou kombinací stávajících znalostí a pouze výjimečně novým technologickým postupem či novou estetickou kvalitou. Symbolické znalosti jsou úzce spojeny se znalostmi nekodifikovanými (ty jsou založené zejména na know how), řemesly a praktickými dovednostmi a jsou závislé na local buzz, face-to-face kontaktech, málo intenzivních vazbách vazbách (Granovetter 1985) a kvazi anonymitě kreativních městských prostředí (Asheim, Gertler 2005, Asheim, Boschma, Cooke

2011). Symbolická znalostní základna zahrnuje například design, módu, film a reklamu, přičemž velké množství symbolických produktů je silně identifikováno s jednotlivci nebo s malými skupinkami osob, kteří je vyrábějí nebo kteří se na jejich výrobě podílejí (umělci, hudebníci, produktoví designéři, architekti a další) (Tether 2012). Srovnání všech tří typů znalostních základen nabízí tabulka 2.

Je však velice důležité upozornit na skutečnost, že v případě předložených typů znalostních základen se jedná o ideální příklady. Ve skutečnosti totiž dochází k tomu, že i v rámci jednoho odvětví, a dokonce i v rámci jedné firmy, dochází k prolínání prvků často všech tří znalostních základen (Asheim, Gertler 2005, Martin, Moodysson 2011).

Při porovnání poznatků získaných v předešlých kapitolách o KIBS a kreativních odvětvích s dimenzemi znalostních základen (tab. 2) je možné dojít k závěru, že zatímco firmy odvětví KIBS jsou založeny na kombinaci syntetické a symbolické znalostní základny, s převahou znalostní základny syntetické, firmy v kreativních odvětvích jsou založeny na stejné kombinaci znalostních základen, avšak s převahou znalostní základny symbolické.

Tab. 2: Základní charakteristiky jednotlivých typů znalostních základů

Dimenze znalostní základny	Analytická	Syntetická	Symbolická
hlavní cíl poznání	vědět "proč" (hlavně přírodovědné obory)	vědět "jak" (hlavně technické obory)	zapůsobit na zákazníky, ovlivnit veřejné mínění, aktivizující role
typ výzkumu	základní a aplikovaný	aplikovaný	
způsob tvorby znalostí	dedukce, formální modely	indukce, testování, simulace, problémově orientovaný přístup	znovuvyužití/popření konvencí
typ inovačního procesu	STI*	DUI**	rekombinace stávajících znalostí na základě znalosti kulturního kontextu a významu různých symbolů
povaha inovací	radikální inovacemožná získáním nových znalostí	postupná inovace založená na nové kombinaci stávajících znalostí s cílem vyřešit konkrétní problém/vytvořit nový výrobek	
převládající typ znalostí	kodifikované	nekodifikované, založené na zkušenosti	nekodifikované znalosti kombinované s řemeslnou zručností a schopností hledat nové inspirační zdroje
hlavní partnerské organizace pro získání a výměnu znalostí	intenzivní výzkumná spolupráce mezi VaV	interaktivní učení se zákazníky a dodavateli	inspirace kulturou a stylem mladých, učení v rámci profesionální komunity a interakce s hraničními profesionálními komunitami
charakter spolupráce	krátkodobý či střednědobý	obvykle dlouhodobý, strategický charakter	obvykle krátkodobý, např. po dobu projektu, obměňování tvůrčích týmů je důležitým zdrojem kreativity
role prostorové blízkosti	malá	velká	velká, kombinace místních a globálních symbolů a vzorů

Zdroj: Blažek, Uhlíř (2011), vlastní zpracování

Poznámka: * posloupnost věda-technologie-inovace

** posloupnost výroba-užívání-interakce se silnými zpětnými vazbami

9 PRACOVNÍ HYPOTÉZY

Na základě poznatků získaných z předešlých kapitol o odvětví designu, znalostně intenzivních službách a kreativních odvětví byly zformulovány tyto následující pracovní hypotézy.

H: Pro tvorbu a přenos znalostí a inovací v odvětví designu je velice důležitá existence sítí kontaktů.

H: Konkrétní lokalita/místo má v odvětví designu vliv na vznik nových znalostí (a případných inovací).

H: Zatímco měkké lokalizační faktory mají při rozhodování o lokalizaci designérských firem velký význam, tvrdé lokalizační faktory ztrácejí na svém výsadním postavení pro prostorové rozmístění firem.

H: Vzhledem ke skutečnosti, že odvětví designu je na základě jeho charakteristik možné zařadit jak do KIBS, tak také do kreativních odvětví, přičemž obě tyto skupiny jsou založeny v různých mírách na kombinaci syntetické a symbolické znalostní základny, lze předpokládat, že firmy v rámci odvětví designu dochází ke kombinaci syntetické a symbolické znalostní základny.

10 METODIKA

Hlavní cíl výzumu diplomové práce je zaměřen na objasnění geografie toků znalostí v odvětví designu. Za účelem získání potřebných informací byla oslovena vybraná designérská studia, přičemž se jedná o studia, která nabízejí designérské služby svým klientům. Důraz je v této části kladen na původ a charakter primárních dat, která byla v rámci výzkumu získána, a na způsob zvolený k jejich vyhodnocení.

Dílčí kapitoly metodické části práce jsou řazeny tak, aby logicky odpovídaly postupům při samotném výzkumu. V první řadě je rozebrána procedura výběru dotazovaných subjektů, spolu s uvedením všech kritérií, která byla při výběru zohledněna. Následují kapitoly zabývající se metodami sběru dat a technikou jejich analýzy. Metodickou část práce uzavírá kapitola o způsobech zajištění kvality a etických aspektech výzkumu, která má dle mého názoru, na základě převažující kvalitativní povahy výzkumu, své opodstatněné místo.

VÝBĚR RESPONDENTŮ

Vzorek respondentů nebyl konstruován náhodně. Naopak byl záměrně vytvořen s ohledem na konkrétní problém s využitím pravidla *graduální konstrukce vzorku*³¹. Nejvyšší pozornost při výběru vzorku byla věnována kritériu určité míry inovativnosti v postupech řešení úkolů a novátorské přístupy. Z tohoto důvodu bylo velice důležité více se seznámit s filozofií a konkrétními projekty jednotlivých designérských studií. Kritériu velikosti studia nebyla věnována vyšší pozornost. Pro výběr byly využity zdroje zmíněné v další části této kapitoly a v menší míře také *metoda sněhové koule*³². Původním záměrem bylo zaměřit se vedle designérských studií také na studia architektonická. Po hlubším studiu obou odvětví a provedení několika rozhovorů s architekty však bylo zjištěno, že mezi odvětvími existují značné rozdíly, které vyžadují poněkud odlišný přístup ke studiu obou odvětví. Dále tedy bylo rozhodnuto, že výzkum bude zaměřen pouze na designérská studia, převážně poté na ta, která se zabývají produktovým designem. Specializaci dotázaných designérských studií a jejich počty shrnuje tabulka 3.

³¹ Vzorek není vytvořen v jednom momentě, ale je v průběhu sběru dat a jejich analýzy stále rozšiřován a redefinován (Švaříček, Šedová 2010).

³² Respondenty, které jsme již získali, nás následně odkazují na další respondenty (Švaříček, Šedová 2010).

Tab. 3: Designérské firmy dle specializace

Produktový design	36
Interiérový design	6
Grafický design	4
Brand design	2

Zdroj: vlastní šetření

Do výzkumu bylo vybráno 48 designérských studií, přičemž počty zaměstnanců těchto studií jsou zachyceny v tabulce 4.

Tab. 4: Designérské firmy dle počtu zaměstnanců

Počet zaměstnanců	Počet firem
méně než 5	32
6 – 10	12
11 a více	4

Zdroj: vlastní šetření

VÝBĚR VÝZKUMNÉ LOKALITY

Důležitým kritériem pro výběr vzorku byla výzkumná lokalita. Podle Registru ekonomických subjektů, který spravuje Český statistický úřad, k 31.12.2014 svou činnost na území České republiky provádělo 2 374 subjektů poskytujících designérské služby. Z tohoto počtu přibližně jedna čtvrtina (535) byla soustředěna do hlavního města Prahy. Je však nutné podotknout, že tato čísla jsou pouze orientační. Přesné určení počtu vybraných ekonomických subjektů je problematické z toho důvodu, že Registr ekonomických subjektů pracuje na bázi vyhledávání dat podle klasifikace ekonomických činností NACE a synchronizace odvětví designu s NACE je z metodického hlediska velmi obtížná (Němec 2013). Proto, jak již bylo zmíněno výše, počty je nutné vzhledem k podstatě uspořádání v rámci NACE považovat pouze za orientační a spíše nadsazené. Nicméně vzhledem k tomu, že žádný jiný registr, který by poskytoval počty designérských studií, neexistuje, uvádím počty získané z Registru ekonomických subjektů. Pro odvětví designu byla při výběru zvolena třída NACE 74.10 (Specializované návrhářské činnosti). Na základě výše analyzovaných dat a skutečnosti, že do hlavního města je koncentrována velká část subjektů, byla jako lokalita výzkumu zvolena Praha. Hlavní město ovšem nebylo zvoleno pouze na základě statistických dat. Při uvažování o

místě výzkumu bylo přihlédnuto také k jeho charakteru a potenciálu pro samotný výzkum. Praha, dle mého názoru, má svým charakterem a svým výsadním postavením v rámci České republiky největší možnost napojení na globální trhy (global pipelines) a zároveň se v jejím rámci a v rámci jejích městských čtvrtí nachází potenciál pro tvůrčí lokální buzz. Konečná volba Prahy za lokalitu výzkumu byla poté provedena na základě kombinace všech výše zmíněných kritérií.

ZDROJE PRO VÝBĚR RESPONDENTŮ

Jak již bylo zmíněno, v České republice momentálně neexistuje žádný oficiální registr aktivně působících designérských studií. V minulosti toto mělo na starosti dnes již zrušené Design Centrum České republiky. Z tohoto důvodu byla při výběru studií využita kombinace více zdrojů. Jedním z nejdůležitějších zdrojů pro výběr byl seznam vytvořený agenturou CzechTrade v rámci projektu 'Design pro konkurenceschopnost'. Tento interní projekt probíhal v letech 2013 a 2014 a jeho hlavním zaměřením bylo posílení mezinárodní konkurenceschopnosti průmyslových podniků prostřednictvím efektivního využívání designu v inovačním procesu. Seznam designérů a designérských studií k 16.2.2015 obsahoval 108 designérských studií (z toho 35 v Praze) se zaměřením na produktový a průmyslový design. Seznam je stále dostupný na webových stránkách agentury CzechTrade. Nadace pro rozvoj architektury a stavitelství, Design Cabinet CZ, na svých internetových stránkách také nabízí seznam designérů a designérských studií. K 16.2.2015 seznam obsahoval 48 designérských studií a velké množství jednotlivých designérů. Kromě tohoto veřejně přístupného seznamu má nadace k dispozici také neveřejný adresář, do kterého jsou přidávána pouze studia, která splňují určitá, předem daná kritéria. Dalšími zdroji, již ne však jmennými seznamy, byly také četné články zveřejňované na internetových stránkách agentury CzechTrade, nadace Design Cabinet CZ a občanského sdružení CZECHDESIGN, které poskytovaly mnoho užitečných informací o samotné tvorbě, přístupech designérských studií a příklady spolupráce s konkrétními firmami. Jako doplňková metoda byla využita také metoda sněhové koule. Tato metoda je však vzhledem k poměrně konkurenčním vztahům a málo intenzivním vazbám mezi designérskými studii využitelná pouze omezeně.

Pro dodržení kritéria určité míry inovativnosti postupů řešení v rámci studií byla velice důležitá také hlubší analýza prací jednotlivých studií. Konečný výběr tedy vznikl na základě kombinace seznamů studií a hlubší sondy do jejich fungování. Velké množství informací o fungování studií poskytovaly webové stránky jednotlivých studií a také webové portály zaměřující se na témata designu. Velmi užitečným zdrojem pro

výběr studií byly také případové studie úspěšných firem, které s designéry spolupracovaly (Richtr, Volná 2012, Hanek, Vinšová 2013, Hanek 2013, CzechTrade 2014).

METODY SBĚRU DAT

V úzké vazbě na cíl výzkumu a výzkumné otázky byla pro účely výzkumu jako nejvhodnější zvolena *kvalitativní výzkumná metoda*³³. Jedním ze základních principů kvalitativního výzkumu je zachycení výpovědí a slov v jejich přirozené podobě (Lofland 1971), což umožňuje *hloubkový rozhovor*³⁴. Jako výzkumná metoda byl tedy zvolen polostrukturovaný hloubkový rozhovor, který vychází z předem připraveného seznamu témat a otevřených otázek. Největší výhodou otevřených otázek je, že badatel může porozumět pohledu jiných lidí, aniž by jejich pohled omezoval pomocí výběru položek v dotazníku (Švaříček, Šedová 2010). Pro lepší orientaci v problematice designu, porozumění podstaty tématu a pro lepší interakci s účastníky výzkumu bylo před oslovením studií nutné a velmi přínosné studium teoretických konceptů designu. Samotnému oslovení vybraných designérských studií předcházela také předběžná formulace hlavních témat a otázek pro rozhovor. Prvním krokem bylo tedy vytvoření schématu základních témat, která vycházejí z hlavních výzkumných otázek. Ke každému z těchto schémat poté bylo přidáno ještě několik dalších otázek a podotázek. Vytváření schématu polostrukturovaného rozhovoru je založeno na pyramidovém modelu (Wengraf 2001), kdy základní výzkumná otázka je nejprve rozložena na specifické výzkumné otázky a tyto specifické otázky jsou potom dále rozloženy do otázek tazatelských. Některé otázky je možné vypustit, některé klást opakovaně a otázky nemusí být pokládány stále ve stejném pořadí. Otázky by měly být dynamické, aby během rozhovoru udržovaly vzájemnou interakci mezi výzkumníkem a účastníkem s cílem udržet tok řeči a stimulovat respondenta ve vyprávění. Pro následné oslovení studií byla zvolena forma emailové korespondence, v některých případech byla studia oslovena telefonicky. Již v první fázi komunikace byla přislíbena podmínka anonymity.

V rámci výzkumu poté bylo zrealizováno 48 polostrukturovaných hloubkových rozhovorů s klíčovými osobnostmi vybraných studií. Většina rozhovorů byla provedena formou face-to-face rozhovorů, malé množství z nich přes Skype. Délka rozhovoru se pohybovala v rozmezí 45 - 90 minut. Všechny rozhovory byly nahrány a následně

³³ Kvalitativní přístup je proces zkoumání jevů a problémů v autentickém prostředí s cílem získat komplexní obraz těchto jevů založený na hlubokých datech a specifičtém vztahu mezi badatelem a účastníkem výzkumu (Švaříček, Šedová 2010).

³⁴ Nestandardizované dotazování jednoho účastníka výzkumu zpravidla jedním badatelem pomocí několika otevřených otázek (Švaříček, Šedová 2010).

přepsány s pomocí softwarového programu Transcriber. Při přepisu byla použita *technika anonymizace dat*³⁵, která slouží k ochraně jmen účastníků a organizací. Důležité během přepisu bylo také zaznamenat co nejvíce neverbálních součástí rozhovorů. Přepisy poté byly konečnými zdroji dat pro analýzu a interpretaci. Při analýze a interpretaci dat bylo důležité se k údajům opětovně vracet a znovu je pročitat a následně kódovat. Ukázka přepisu konkrétního rozhovoru s doplňujícími poznámkami je přiložena v přílohách (Příloha 1).

TECHNIKA ANALÝZY DAT

K analýze rozhovorů se zástupci designérských firem bylo nutné využít jeden z možných typů formální analýzy. Vzhledem ke skutečnosti, že cílem výzkumu bylo otestovat teoreticky podložené hypotézy, byla v tomto případě zvolena metoda obsahové analýzy, která byla pro tento účel shledána nejvíce vhodnou.

Technika obsahové analýzy umožňuje měření proměnných v psaném textu a jejím cílem je převod verbální komunikace do měřitelných proměnných takovým způsobem, aby mohly být podrobovány kvantitativní statistické analýze (Švaříček, Šedová 2010). Přestože se obsahová analýza opírá o kvantitativní způsob zkoumání, kvalitativní postupy jsou v ní obsaženy, díky čemuž se tak přibližuje kvalitativním metodám. Jinými slovy je možné říct, že kvalitativní data jsou prostřednictvím obsahové analýzy kvantifikována (Strauss, Corbinová 1999).

Vzhledem k velkému množství zpracovávaných materiálů byl při obsahové analýze využit softwarový program ATLAS.ti, s jehož pomocí byly vytvořeny kódy (v tomto konkrétním případě byla za analyzovanou jednotku zvolena slovní spojení), které byly následně v rámci textů analyzovány. Program poskytuje vedle informací o četnosti zvolených kódů (slovních spojení) také další informace o jejich vazbách na jiné kódy a další sledované charakteristiky, což umožňuje objevit některé vztahy mezi proměnnými, které by bez jeho použití mohly být přehlédnuty. Avšak i přesto, že využití programu je v mnoha směrech přínosné a výzkumníkovi usnadňuje práci, lidský faktor je při analýze kódů klíčový.

³⁵ Během přepisu dat jsou reálná jména nahrazena pseudonymy (Švaříček, Šedová 2010).

ZPŮSOBY ZAJIŠTĚNÍ KVALITY A ETICKÉ ASPEKTY VÝZKUMU

V současné době se při hodnocení kvality kvalitativního výzkumu opouští od primárního hodnocení metody výzkumu a jejího použití. Hlavní pozornost je poté věnována posuzování celého procesu kvalitativního zkoumání a interpretaci jeho výsledků. Pro čtenáře je důležité znát také výchozí teoretické zázemí autora. V přístupu kvantitativním existují tři koncepty kvality výzkumu: *validita*³⁶, *reliabilita*³⁷ a zobecnitelnost (Švaříček, Šedřová 2010). Výzkumníci se však shodují, že není možné použít kritéria z kvantitativního výzkumu ve výzkumu kvalitativním (Švaříček, Šedřová 2010), a že je nutné zavádění kritérií nových (Gubrium, Holstein 2002). Avšak důležité je uvědomit si, že neexistuje žádná správná technika, která by zaručila kvalitu kvalitativnímu přístupu. I přesto existují obecně používaná a akceptovaná základní kritéria kvalitativního výzkumu (Silverman 2006, Švaříček, Šedřová 2010). Těmito kritérii jsou kritérium pravdivosti a kritérium hodnověrnosti, přičemž hodnověrnost v sobě zahrnuje kritérium důvěryhodnosti, kritérium přenositelnosti, kritérium spolehlivosti a kritérium potvrditelnosti (Lincolnová, Guba 1985). Nejnovějším tématem jsou etické souvislosti výzkumu (Švaříček, Šedřová 2010).

Kritéria kvality výzkumu

Kritérium pravdivosti a platnosti v kvalitativním výzkumu je obdobou validity ve výzkumu kvantitativním (Švaříček, Šedřová 2010). Avšak v kvalitativním výzkumu se pravdivost a platnost posuzují na úrovni celého výzkumného procesu a nejen pouze se zaměřením na tvrzení či použitou proceduru, jak je tomu ve výzkumu kvantitativním. Pravdivost poté znamená, že nálezy reprezentují jevy, ke kterým odkazují. Platnost znamená, že zjištěné nálezy jsou podepřeny dostatečnými důkazy. Důležitým tématem je také možnost dosažení absolutní objektivity, když je badatel sám součástí světa, který zkoumá (Švaříček, Šedřová 2010).

Kritérium důvěryhodnosti hovoří o tom, že každá empirická zpráva by měla ukazovat, jakými kroky bylo dosaženo závěrů zkoumání, přičemž tyto závěry musí být podpořeny dostatečnými důkazy. Kritérium důvěryhodnosti svým obsahem tedy víceméně odpovídá staršímu konceptu *vnitřní validity*³⁸. Technikami k zajištění důvěryhodnosti jsou výběr účastníků výzkumu, postupy při interpretaci dat, přímé citace,

³⁶ „Validita se vztahuje k tvrzení, argumentu nebo použité proceduře a určuje, zda bylo změřeno to, co změřeno být mělo.“ (Švaříček, Šedřová 2010, s. 34)

³⁷ „Reliabilní je takové měření, které nám při opakované aplikaci dává shodné výsledky (při nezměnění studovaného jevu).“ (Švaříček, Šedřová 2010, s. 35)

³⁸ „Vnitřní validita vypovídá o tom, zda pozorování badatele odpovídají teorii, kterou vyvinul.“ (Švaříček, Šedřová 2010, s. 34)

deník výzkumníka, *členské ověřování*³⁹ a *audit a reflexe kolegů*⁴⁰ (Švaříček, Šedová 2010). Zásadním pro důvěryhodnost výzkumu je pečlivý výběr účastníků, kteří by měli mít bohaté životní zkušenosti se zkoumaným jevem (Švaříček, Šedová 2010). Výběru účastníků byla v mém výzkumu věnována velká pozornost. Za účelem naplnění kritéria důvěryhodnosti nebyli účastníci vybráni náhodně, nýbrž byli osloveni k participaci na výzkumu na základě posouzení určité míry inovativního potenciálu prostřednictvím seznámení se s filozofií a s dosavadními zrealizovanými projekty konkrétních designérských studií.

Při interpretaci dat jsou k zajištění pravdivosti teorie užívány dvě nejčastější techniky: metoda systematického porovnávání a analýza deviantních případů (Silverman 2006, s. 192-197). Po vytvoření interpretačního rámce je jeho platnost následně ověřována na jednotlivých případech. Pokud případy teorii odporují, může být přeformulována nebo případy být vyloučeny z dosahu teorie (Švaříček, Šedová 2010). Častou technikou jsou také přímé citace výroků účastníků, které slouží k ukázání specifického jazyka. Technika přímých citací je v mém výzkumu také použita, avšak s vědomím, že citace samotné není možné užívat jako důkazů tvrzených v závěrech, aniž by byly interpretovány. Dále jsem se snažila vyvarovat vybírání krajních citací. Během celého výzkumu byl veden deník, do kterého byly průběžně zaznamenávány všechny důležité informace o provedených rozhovorech, změnách během výzkumu a další potřebné informace. Zbylé techniky, členské ověřování a audit a reflexe kolegů, byly vzhledem k omezeným možnostem využity pouze v omezené míře.

Kritérium přenositelnost odpovídá staršímu konceptu *vnější validity*⁴¹. V rámci naplnění tohoto kritéria se ptáme, kdy a za jakých okolností mohou být závěry platné pro jiné skupiny lidí v jiných prostředích. Nejdůležitější technikou k zajištění přenositelnosti je dokumentace celého výzkumu, což je někdy spojováno s deníkem výzkumníka. Hlavními otázkami a tématy jsou důvod výběru konkrétního přístupu, výběr konkrétních metod, popsání limitů výzkumu a spojení výsledků s realizovanými výzkumy (Švaříček, Šedová 2010). Tato témata jsou představena a diskutována v dalších částech této práce.

Kritérium spolehlivosti navazuje na starší koncept reliability. U kvalitativního výzkumu je však dosahováno nízké reliability, a to z toho důvodu, že všechny metody kvalitativního výzkumu nejsou standardizované (Švaříček, Šedová 2010). O přenesení

³⁹ „Technika členského ověřování znamená ověřování závěrů výzkumu přímo u členů zkoumané skupiny.“ (Švaříček, Šedová 2010, s. 45)

⁴⁰ „Audit kolegů znamená, že skupina zkušených expertů nezávisle na sobě posuzuje závěry výzkumu. Pokud se shodnou, lze hovořit o platnosti a důvěryhodnosti.“ (Švaříček, Šedová 2010, s. 45)

⁴¹ „Vnější validita vypovídá o stupni, do jakého mohou být výsledky zobecněny na širší populaci.“ (Švaříček, Šedová 2010, s. 46)

reliability do kvalitativního výzkumu se pokusili Kirk a Miller (1986). Podle autorů reliability značí "úroveň, do které je závěr nezávislý na nahodilých podmínkách při zkoumání." (Kirk, Miller 1986, s. 20) Rubin a Rubinová (2005) doporučují nahradit kritérium spolehlivosti kritériem správnosti a pečlivosti, kdy je hodnocena přesnost výzkumu a důkladná práce badatele. Pro naplnění kritéria správnosti by měl výzkumník pracovat jen s informacemi, které opravdu získal, přičemž není možné si data nějakým způsobem doplňovat a nabyté informace domýšlet. Výzkumník by si také měl dávat velký pozor, aby nevkládal do úst účastníků výzkumu své myšlenky (Švaříček, Šedová 2010). Za účelem naplnění kritéria pečlivosti je nezbytné, aby výzkumník prokázal například to, jak si vybíral účastníky výzkumu (Rubin, Rubinová 2005). Mezi techniky k zajištění spolehlivosti patří: konzistence otázek, přepis nahrávek rozhovorů, konzistence při kódování, *dvojité kódování*⁴² a *opětovné kódování*⁴³. Technika konzistence otázek spočívá v nutnosti testovat, jak různí účastníci výzkumu rozumí jednotlivým otázkám (Švaříček, Šedová 2010). Na požadavek pečlivosti a obezřetnosti tazatele v kladení otázek upozorňují Lankshear a Knobelová (2004). Za účelem uchování původních nasbíraných dat je pro následnou práci s nimi zcela nezbytný přesný přepis nahrávek rozhovorů (Švaříček, Šedová 2010). Pro přepis rozhovorů byl zvolen počítačový program Transcriber. Následnou interpretaci získaných dat podstatnou měrou ovlivňuje kódování. Vzhledem k této skutečnosti je při kódování velice důležité dbát na zachování určité konzistence (Švaříček, Šedová 2010), což je zjednodušeno použitím některého z *počítačových programů*⁴⁴. V případě tohoto výzkumu byl pro kódování zvolen program ATLAS.ti. Technika dvojitého kódování a technika opětovného kódování nebyla vzhledem k omezeným možnostem použita.

Triangulace

Koncept triangulace se vztahuje k procesu objevování ve výzkumu (Švaříček, Šedová 2010). Dříve byla triangulace používána převážně jako strategie k zajištění validity (Richardson 2005, Silverman 2006). V tomto pojetí jde o triangulaci v rámci jedné metody, přičemž příkladem může být dotazník, který obsahuje více různých otázek na pokrytí jedné informace (Denzin 1970). Postupem času však triangulace začala být užívána spíše jako strategie k ověření poznatků získáním dalších informací z odlišných perspektiv (Švaříček, Šedová 2010). Největší výhodou takto chápané

⁴² Dvojité kódování provádějí dva nezávislí badatelé, kteří se poté dohodnou na nesrovnalostech (Švaříček, Šedová 2010).

⁴³ „Po skončení kódování se výzkumník pokusí znovu okódotovat již okódotovaný text.“ (Švaříček, Šedová 2010, s. 56)

⁴⁴ Například ATLAS.ti, NVivo, NUD-IST, ETHNOGRAPH, Weft QDA (Švaříček, Šedová 2010, s. 57)

triangulace je především prohloubení zkoumaného jevu a také schopnost kombinace perspektiv různých lidí (Švaříček, Šedřová 2010). Tento druh triangulace vede k rozvoji dosavadní teorie a k prohlubování již získaných dat (Švaříček, Šedřová 2010). Podle Tooleyho a Darbyho (1998) je triangulace způsob, jak se vyhnout prezentaci výzkumníkových osobních dojmů. Nutné je však dodat, že triangulace v žádném případě nezaručuje cestu k dokonalému výzkumu a je velice důležité uvědomovat si limity svého výzkumu (Švaříček, Šedřová 2010).

Ve svém výzkumu jsem se rozhodla koncept triangulace začlenit v následující podobě: vedle vybraných designérských studií byly osloveny také některé firmy, které s designérskými studií spolupracovaly/spolupracují a využívaly/využívají jejich služby. Firmy byly osloveny za účelem participace na výzkumu na základě jejich případových studií o spolupráci s designérskými studií a designéry zpracovaných firmou Dynamo design (Richtr, Volná 2012) a občanským sdružením PROTEBE (Hanek, Vinšová 2013). Dalším zdrojem pro výběr firem byly také případové studie agentury CzechTrade (2014). Projekty a z nich vzešlé publikace jsou popsány již v kapitole zabývající se dosavadními výzkumy v České republice. Vzhledem ke skutečnosti, že většina firem nebyla lokalizována v Praze, ale firmy byly rozmístěny po celém území České republiky, rozhovory byly získány přes telefon nebo přes Skype. Firmy byly dotazovány především na témata týkající se spolupráce s designérskými studií, důležitosti vzájemné lokalizace při výběru studia a další. Informace získané od firem byly pro účely zhodnocení následně zkombinovány s informacemi z případových studií.

Etické aspekty výzkumu

Každý výzkumník, který provádí kvalitativní výzkum, by měl věnovat pozornost také etickým otázkám. Etický kodex pro výzkum vytvořila například v roce 1992 Britská asociace pedagogického výzkumu (Revised Ethical Guidelines 2004, revidovaná verze). Nejedná se však o přesná pravidla, ale spíše jsou nastíněny obecnější principy etických zásad, se kterými je možné se konfrontovat. Pečlivé zvažování etických aspektů výzkumu tedy zůstává převážně na každém výzkumníkovi. Rubin a Rubinová (2005) hovoří o nutnosti vytvořit si během výzkumu určité etické rutiny. Někteří autoři jsou názoru, že toto téma se týká převážně metod sběru dat (Babbie 2007), avšak etické otázky prostupují celým procesem kvalitativního zkoumání (Švaříček, Šedřová 2010). V souvislosti s etickými aspekty výzkumu se poté hovoří o důvěrnosti, poučeném souhlasu a zpřístupnění práce účastníkům výzkumu (Švaříček, Šedřová 2010). Podmínka důvěrnosti spočívá v tom, že nebudou zveřejněna žádná data, která by čtenáři umožnila

identifikovat účastníky výzkumu. Poučený souhlas znamená, že s výzkumem budou dobrovolně souhlasit všichni jeho účastníci. Souhlasu předchází podmínka, že účastníci výzkumu budou seznámeni s povahou a veškerými případnými důsledky své účasti na výzkumu (Švaříček, Šedová 2010). V otázce zpřístupnění práce účastníkům výzkumu se vedou velké debaty. V mnoha případech může totiž dojít k nesprávnému pochopení výzkumné zprávy. Jisté však je, že pokud výzkumník respondentům slíbí, že jim předá výsledky svého výzkumu, měl by to udělat (Švaříček, Šedová 2010).

Ve svém výzkumu jsem kladla velký důraz na dodržení etických zásad výzkumu. Již při prvotním oslovení potenciálních účastníků výzkumu byla přislíbena podmínka anonymity. Anonymita byla dodržena také v průběhu celého výzkumu, tedy žádné informace o respondentech nebyly sdělovány dalším účastníkům výzkumu. Ve fázi oslovení respondentů a dotázání se na participaci na výzkumu jsem se snažila poskytnout co největší možné množství informací o výzkumu a jeho podmínkách (téma výzkumu, doba trvání rozhovoru a další). Někteří zástupci designérských studií odmítli účastnit se výzkumu již na začátku. Nejčastějším zdůvodněním odmítnutí participace na výzkumu byl dojem, že jejich práce se neslučuje s tématem výzkumu a že k problematice, dle jejich slov, jednoduše nemají co říci. S nadsázkou se tedy dá říci, že bližší představení tématu výzkumu alespoň zčásti napomohlo eliminovat riziko, že budou dotazováni nekompetentní respondenti. Souhlas samotný poté vyplývá z dohodnutí se na schůzce, přičemž se ani v jednom případě nestalo, že respondent změnil názor na participaci na výzkumu v průběhu rozhovoru nebo po jeho uskutečnění. V otázce zpřístupnění výsledků výzkumu respondentům bylo na základě většího množství žádostí o tyto výsledky rozhodnuto, že výsledky výzkumu budou zaslány těm účastníkům výzkumu, kteří o ně požádali.

11 GEOGRAFIE ZNALOSTNÍCH TOKŮ V ODVĚTVÍ DESIGNU

Řada případových studií úspěšných českých firem (např. Designem k prosperitě), které se z mnoha odlišných důvodů (nabytí tržní konkurenční výhody, odlišení se od konkurence, změna image firmy a mnoho dalších) rozhodly pro implementaci designu, dokazuje, že inovativní a správně uchopený design má v dnešní době ve firemních strategiích své opodstatněné místo. Avšak nejasná mnohdy stále bývá otázka, co vlastně inovaci v rámci odvětví designu představuje. Podle dosavadních poznatků je inovace v designu velmi úzce spojována s tématem tvorby znalostí a způsobech jejich využívání, což je také hlavním předmětem výzkumu této práce. V následujících výzkumných kapitolách budou představena tato dílčí témata: současné pojetí role designu, znalosti v odvětví designu a způsoby jejich využívání, zdroje inspirace a kreativity, charakter inovací v rámci odvětví designu, sítě v rámci odvětví designu a jejich vliv na tvorbu a přenos znalostí a vznik inovací a lokalizace designérských firem a její potenciální vliv na tvorbu znalostí.

11.1 SOUČASNÉ POJETÍ ROLE DESIGNU

Cíl kapitoly: Velké množství designérů se nechalo slyšet, že na základě jejich poznatků a zkušeností ze spolupráce s klienty je na design nahlíženo stále ještě více z hlediska estetičnosti než z hlediska funkčnosti. Stále u firem a zákazníků ve větší míře převládá estetické chápání designu než skutečnost, že správně uchopeným designem je možné řešit například také zlepšení funkce produktů (příklady úspěšné implementace funkčního designu nabízí případové studie některých firem – např. Richtr, Volná 2012). Hlavním cílem této kapitoly je tedy nastínění možné role a využití designu.

Vnímání role designu se ukázala jako velmi subjektivní záležitost. U všech designérských firem však došlo ke shodě v názoru, že dobrý design musí plnit funkci, která je od něj očekávána (například omlazení cílové skupiny zákazníků) a výborně sloužit účelu, pro který byl vytvořen/vyroben. Jednou z vlastností, kterou dobrý design musí splňovat, je tedy funkčnost. Produkt svému majiteli slouží, má z jeho užívání nějaký prospěch, věří mu a je si plně vědom důvodů, proč si jej pořizuje. Jeden z designérů vysvětluje: „Design je i ovládací systém, kde je vše na jedno jediné tlačítko.

Není potom nutné přemýšlet, kde a co hledat. Narážím tím na příklad značky Apple a jejich produktů, které jsou tak žádané právě také kvůli svému snadnému užívání. Proto je designér druhým nejdůležitějším člověkem ve firmě hned za generálním ředitelem.“ Produkt by měl logicky fungovat a člověk by k němu měl přistupovat intuitivně s tím, že ví, jak jej použít a jak funguje. Funkční design řeší nějaký problém, ulehčuje práci a celkově svým uživatelům usnadňuje život.

Důležitou součástí designu je také jeho estetická složka, aby byl produkt esteticky přitažlivý, ale zároveň nebyl příliš expresivní. Jeden z designérů toto popisuje slovy: „Dám vám příklad židle, jejímž primárním účelem je, aby se na ní dalo dobře sedět. Pokud si té židle tedy v podstatě nevšimnete a sedí se vám na ní dobře, je to dobrý design. Pokud židle bude svým vzhledem velmi výrazná a nebude se dát na ní sedět, dobrý design to není. Dobrý design není například ani vyzývavá žena. Dobrý design může být právě ten, kterého si ani nevšimnete, pokud plní svůj účel. Estetická stránka věci je tedy pouze jenom součástí celku. Dá se také říct, že nejlepší design je, když v podstatě žádný design není.“ Grafický designér k tomuto dodává: „Dobrý design je, pokud vás plakát na první pohled zaujme a následně na něm najdete bez problémů informace, které má sdělovat.“ Estetika je u produktů důležitá převážně na počátku, kdy je její rolí to, aby výrobek zaujal a byl zapamatovatelný. Aby člověk cítil, že produkt reprezentuje jejich image. Estetická stránka produktu je tak často tou, která působí jako první na emoce potenciálního zákazníka, což je pro úspěšný design také velice důležité. Funkční a estetická složka jsou v určitém poměru zastoupeny v každém produktu. Konkrétní poměr funkčnosti a estetiky se poté odvíjí od produktu. Funkčnost a estetika nemusí být v rovnováze. Pokud je to ospravedlnitelné a produkt má své místo v sortimentu, může jedna ze složek v požadované míře převažovat nad druhou. Důležitá je také životnost a nadčasovost.

Mezi odpověďmi se velice často objevoval požadavek komplexnosti. Komplexnost se dle výzkumu ukázala být pro design zásadním kritériem. Komplexnost je velice široký pojem a v případě designu je tvořena jak funkční a estetickou složkou, tak i mnoha dalšími aspekty. Forma následuje funkci. Jeden z designérů své chápání komplexnosti vysvětluje následujícími slovy: „Věc je uchopena takovým způsobem, že se vyhytají všechny vady předchozího designu. Výroba je v rozumném rozsahu, který je cílová skupina možná akceptovat. Produkt je kompatibilní s procesem výroby bez extrémně velkých nákladů. Musí fungovat jakýsi interface mezi produktem a uživatelem a produkt by měl svému uživateli dělat radost, neměl by ho obtěžovat. Čím víc dělá produkt radost, tím příjemnější je ho používat. Jedná se o kombinaci logiky celé věci, materiálu, technologie a ceny.“ Designérská firma tedy může přistoupit k designu, který

je pro ni dražší a méně na něm vydělá nebo který přináší technologické problémy a složitěji se vyrábí, avšak pouze v momentě, kdy toto rozhodnutí firmě přinese nějaké jiné benefity, které jsou natolik důležité, že se jim tento krok vyplatí. Jeden z designérů uvedl příklad firmy Zanussi, která přišla na trh s lednicí ve tvaru vejce, která byla velmi drahá jak na výrobu, tak i pro zákazníky. Firma na produktu prodělávala, ale díky svému neotřelému vzhledu se objevil v časopisech a pro firmu to bylo nakonec přínosné, protože se o produktu neustále mluvilo a nakonec se na určitou dobu stal ikonou značky. Jeden z designérů in-house studia nejmenované firmy v rozhovoru řekl následující: „Při rozhodování o spolupráci nebo odstoupení od spolupráce s designérem opouštíme od sledování pouze ekonomického přínosu. Naše dosavadní zkušenosti jsou takové, že i když hlavní výsledek spolupráce neměl sám o sobě ekonomický úspěch, v rámci této spolupráce byl vyvinut meziprodukt, který byl pro další fungování společnosti velice důležitý.“

Velice důležité je vědět, pro koho má být produkt určen. Navrhovat design pro masu je mnohem složitější. U již zaběhnutých produktových řad je dobré navázat na předešlé, aby byla zachována určitá kontinuita. Pokud se designér rozhodne vytvořit něco zcela nového, měl by stále mít na mysli, že se jedná stále o stejnou značku a i nadále by se měl shodovat s firemní kulturou a image. Pokud se jedná o speciální kusy vyráběné pro malý počet lidí, je možné dovolit si větší kreativitu. Zde hraje roli ambice designéra udělat něco zcela nového, posunout hranici tvorby zase o něco dál. Je zde však riziko, že lidé o produkt nebudou mít zájem z důvodu, že je například příliš radikální nebo moc drahý. Z podstaty práce designérů však vyplývá potřeba vždy produktům přidat něco navíc, ať už se jedná o zajímavý detail, vtip anebo například chytré ekonomické řešení výroby. Jeden z designérů je názoru, že „aby si designérská firma mohla dovolit výrazně vybočit z řady, musí za sebou mít již nějakou historii a mít dobrou pověst. V opačném případě je lepší příliš nevybočovat a výrobky navrhovat tak, aby byly v harmonii s produkty ostatními.“ Přidaná hodnota designéra by však měla být rozpoznatelná.

Design je velmi subjektivní a podprahová záležitost a pohledy na dobrý design se mohou v různé míře lišit podle hlediska hodnotícího. Jiný názor na dobrý design může mít designér nebo designérská firma, jiný firma, pro kterou je design tvořen, a jiný také zákazník, který konečný produkt kupuje. Dobrý design se musí líbit ve všech ohledech, ať už z pohledu na jeho funkčnost, tak i jeho estetická stránka. Jeden z designérů to popsal svými slovy: „Člověk to z předmětu prostě musí vycítit, z předmětu to musí vyzařovat. Buď se mi to líbí, nebo prostě ne.“ Dobrý design vzniká v průsečíku polí zájmů designéra, firmy a konečného zákazníka.

Designérské firmy a designéři však neopomíjí také důležitost ekonomického přínosu designu (například v podobě podílu na zisku z prodeje produktu), aby se produkt dobře prodával, tedy jeho tržní úspěch. Avšak tohoto kritéria si všímají převážně firmy, které produkt dále prodávají. Pro ty je ekonomická stránka designu nejdůležitější. Podle nich je důležité úspěšné uvedení na trh a následný ekonomický úspěch produktu, přičemž dle zástupce jedné z oslovených firem „trh sám selektuje dobrý design od špatného“. Výhodou mohou být také nízké náklady na výrobu, avšak v žádném případě nejsou rozhodující. Pro firmy je důležitá také nadčasovost, aby se design líbil i po letech, jeho líbivost v čase. Zároveň také to, aby nové výrobky navazovaly na zavedený styl designu. Ekonomický úspěch však hodně záleží také na dobrém marketingu a propagaci.

Závěr kapitoly: Jedním z hlavních závěrů této kapitoly je zjištění, že velice zásadní je pro design kritérium komplexity. Jedná se o komplexitu jak ve smyslu spojování estetické složky designu se složkou funkční (konkrétní poměr závisí na funkci, kterou má design plnit), tak také ve smyslu zahrnutí velkého množství dalších důležitých aspektů, kterými jsou například vědomí, pro koho je návrh určen, kompatibilita s procesem výroby a další. Vzhledem ke skutečnosti, že se role designu prokázala jako velmi subjektivní záležitost a je hodnocena z několika pohledů (designér, firma, spotřebitel), dobrý design vzniká v průsečíku všech zainteresovaných osob. Za velice důležitou je považována také emoční stránka designu, která je s tématem komplexity v úzké spojitosti.

11.2 CHARAKTER ZNALOSTÍ V ODVĚTVÍ DESIGNU A ZDROJE INSPIRACE

Cíl kapitoly: V souvislosti s poznáním, že design je velice komplexní záležitostí, se předpokládá, že designéři jsou nuceni pracovat s velkým množstvím různorodých znalostí a poznatků. Tato kapitola si klade za cíl odkrýt povahu znalostí v odvětví designu a představit některé možné inspirační zdroje.

V otázce inspiračních zdrojů a zdrojů znalostí se mnoho designérů shodlo, že předtím, než byli na tuto otázku dotázáni, nikdy předtím nad tím analyticky nepřemýšleli. Jedná se dle nich o činnosti nevědomé, které nejsou uchopitelné a jsou nepřenosné (mají nekodifikovaný charakter). Dle některých designérů neexistuje standardní zdroj pro inspiraci a znalosti a je to dle nich jediné správné, protože kdyby existoval a vědělo

se o něm, čerpali by z něho všichni. Nicméně, došlo k obecné shodě, že inspirace, nápady, nové myšlenky a znalosti mohou vzejít ze všeho, co člověka obklopuje. Velkou inspirací je pro designéry příroda, která používá pravidlo *zlatého řezu*⁴⁵. Dále také inspirace v historii a starších věcech, na kterých je možné se i dnes učit, a které dodnes inspirují. Jde o to přemýšlet nad tím, jak věci dát jinou formu, aby byla funkční i v současnosti. Mezi odpověďmi se objevil také film, různé styly hudby a kultura obecně, ekologická řešení, lidé, spolupráce se zákazníky, konkurence, prostředí, zážitky, výstavy a veletrhy, internet a v neposlední řadě často vyzdvihované nové technologie a materiály a samotné výrobní procesy a postupy. Důležité je dívat se kolem sebe, mít otevřené oči, být vnímavý a uvolněný. Člověk si poté často všimá věci, které normálně nevidí. Jeden z architektů popisuje konkrétní příklad ze své praxe: „Inspirace je možná z čehokoliv. Někde něco vidíte a následně zjistíte, že i když věc má jinou funkci, vizuálně je použitelná do vašeho projektu. Jednou jsem si prohlížel mapy landscapingu a tento nápad jsem následně využil při realizaci skateparku pro jednoho zákazníka.“

Z výzkumu dále vyplynulo, že je velice důležité a přínosné čerpat vedle poznatků z odvětví designu také z poznatků získaných v rámci jiných disciplín a oborů a inspirovat se jimi. Design je odvětví, které má vzhledem k široké škále produktů přesah do několika různých sektorů. Designér, který čerpá znalosti z různých oborů je schopen tyto zkušenosti mezi jednotlivými obory přenášet a pro firmu může být přínosný například tím, že ji informuje o nové technologii, o jejíž existenci firma doposud nevěděla. Inovativnost designu je v přenesení znalostí z jiného oboru. Velice důležitá je v tomto případě invence designéra.

Avšak i přesto, že inspirace může vycházet ze všeho, co designéra obklopuje, design samotný je hodně racionální záležitost a vždy je dobré mít na začátku určitý koncept a vědět, kam návrh směřovat. Toto platí obzvláště u průmyslového designu, v rámci něhož kreativita není náhodná. Jeden z designérů dále vysvětluje: „V designu je nezbytné řídit se například tím, jakou má firma výrobu, co přesně chce a pro koho to má být. Není to o vzletném uměleckém typu inspirace, kdy se mi zčistajasna něco vnukne. Spíš jdu do návrhu s tím, co to musí splňovat – například šířka 45 cm, protože jinak se to nevejde na paletu, a další. Těmito omezeními na začátku se mi cesta zužuje na úzkou uličku, po které se já jako designér mohu vydat a já mohu vzletně skákat pouze v rámci této malé uličky. Nejdůležitější jsou tedy zadání a technologická omezení.“ Jiný designér dodává: „Není to tak, že vidíte ptáka a vymyslíte kukačky. Některé věci je

⁴⁵ Zlatý řez je pojem, který se týká kompozice. Jedná se o přímku, která dělí plochu takovým způsobem, aby výsledek působil na lidské oko co nejestetičtějším dojmem. Se zlatým řezem se setkáváme všude v přírodě (např. těla rostlin a živočichů), aniž bychom si to uvědomovali – přijde nám totiž přirozený. Díky tomu, že známe zlatý řez z přírody a jsme na něj zvyklí, vnímáme jej instinktivně jako krásný. Proto je zlatý řez velmi často využíván (často i neúmyslně) v designu a architektuře (zdroj: jeden z dotázaných designérů).

zkrátka nutné vysedět. Musíte si udělat rešerši, nápad dotáhnou do modelu, jde o jasný daný proces a člověk už časem ví, jak tomu napomocť. Mám trošku problém se slovem designér, protože se mi zdá, že je tato profese ještě stále příliš spojována převážně s estetikou.“ Design vychází z osvědčených pravidel a je v lidech zafixovaný. Pokud se designér pokouší tato pravidla měnit, dostává se do nekomfortní situace. Designérova role je, aby pravidla nenarušil, ale zároveň, aby do návrhu vtěsnil přidanou hodnotu a posunul jej dál, například zlepšil funkci předmětu. Pokud je věc v pořádku také po estetické stránce, je to ideální. Jeden z designérů s nadsázkou dodává: „Obrázek designérů jako kreativních polobohů, kteří chodí po světě a volně tvoří, je zcela mylný.“

Závěr kapitoly: V první řadě je důležité zmínit, že se často opakoval názor, že inspirace v designu má tacitní povahu, tedy že si designéři mnohdy ani neuvědomují, co vše jejich práci ovlivňuje. Ve výsledku bylo zjištěno, že inspirace v designu přichází ze všeho, co člověka obklopuje (příroda, kultura, lidé, technologie a další). Zde je však nutné upozornit na odlišnou povahu inspirace v průmyslovém designu, v rámci něhož kreativita není náhodná a vychází z řady (převážně technologických) omezení a pravidel. Pro práci designéra je důležité využívat velké množství poznatků z různých oborů a disciplín, přičemž jeho aktivem by měla být schopnost tyto poznatky mezi různými obory a různými aktéry přenášet.

11.3 VYUŽÍVÁNÍ ZNALOSTÍ A CHARAKTER INOVACÍ V ODVĚTVÍ DESIGNU

Cíl kapitoly: Následující kapitola navazuje na téma znalostí v odvětví designu a snaží se o přiblížení způsobů, jakými jsou tyto znalosti využívány. Cílem této části je také nastínění charakteru inovací v odvětví designu a procesů jejich vzniku.

Z výzkumu vyplynulo, že na proces vzniku nových znalostí a podstatu inovací v odvětví designu je nahlíženo mnoha různými způsoby. Názory se liší převážně na základě různého zaměření dílčích disciplín odvětví designu. Pro někoho inovace znamená změna tvaru, jiný inovaci chápe jako zlepšení dosavadní funkce. Jeden z designérů demonstruje inovaci jako zlepšení funkce na příkladu kelímku: „Co tak zásadního se dá vymyslet na kelímku. Tvar je dobrý, aby se kelímky daly štosovat na sebe, je zde místo na branding a tak dále. To je základ, ze kterého se nedá uhnout. Poté tedy někdo přijde a řekne si, že přijde s inovací, že přidá dutinu, aby bylo možné kelímek chytout i s horkým nápojem. Ale ve své podstatě člověk stále vychází z věci,

že to je kelímek, do kterého se nalije nápoj a pije se z něj.“ Z hlediska funkční inovace se dá nejlépe inovovat u hodně mladých produktů. Podle designéra zaměřující se na brand design chápání inovace závisí na tom, co je od ní očekáváno. Zásadní inovaci znamená v oblasti brandingů například změna celkového outfitu firmy, ale inovací je například také méně progresivní změna loga, pokud přinese požadovaný efekt. Na příkladu zbraní je patrné, že inovace zákonně neznamená přínos.

Nicméně inovace vznikají v rámci cyklu, inovace v designu je proces. Proces vzniku inovace může být přirozený/samovolný, nebo je proces uměle nastavený, jak je tomu například v automobilovém průmyslu, kde důležitou roli hrají nové materiály, technologie a trendy. Cyklus je mnohdy dán také životností výrobních prostředků. Dle jednoho z designérů je inovace pečlivě kurátorovaný proces, který je promyšlený několik let dopředu. Když designér přichází do firmy, firma už má předem jasnou představu o tom, co a jak dělat. Nejedná se o spontánní jednání firmy nebo designéra.

Z hlediska využívání znalostí výzkum prokázal, že inovace v designu vznikají dvěma odlišnými způsoby. Inovace v designu vzniká kombinací již existujících znalostí, což v případě designu zahrnuje již vytvořené estetické vzory, materiály a technologické postupy. V tomto případě kreativní proces probíhá tak, že designér vyjde z již existujícího materiálu/technologie a jeho vlastností/možností a na jejich základě vznikne něco nového. Materiál a technologie v tomto případě určují výsledný tvar a celkový vzhled produktu. V tomto případě lze hovořit o tzv. inkrementální inovaci, která je pro odvětví designu charakteristická. Druhý způsob vzniku inovace je vytvoření zcela nových estetických kvalit nebo nových materiálů a technologických postupů. V tomto případě designér vychází z tvarové myšlenky a až poté hledá způsob a cestu, jak se k již vymyšlenému tvaru/vzhledu dopracovat. Na počátku je tedy představa designéra, ke které následně hledá materiál a technologii, aby dosáhl toho, co si na začátku vytyčil. V tomto případě se jedná o tzv. radikální inovaci. Radikální inovace je v odvětví designu výjimečná, avšak velmi žádaná. V řadě projektů se tyto dvě cesty mísí, anebo tyto dvě cesty stojí vedle sebe. Jeden z designérů vysvětluje: „Začnu pracovat s nějakým již existujícím materiálem/technologíí. To mi napoví k nějakému tvaru, ke kterému tedy následně dospěju, ale poté si řeknu, že by to mohlo být i jinak a ve finále bych to mohl vyrobit z něčeho jiného.“ Zlepšování a modifikování již existujících materiálů a technologií poté může vyvolat potřebu vymyslet něco zcela nového.

Výzkum prokázal, že v odvětví designu ve větší míře dochází k využívání již existujících znalostí, které jsou přirozeně modifikovány, zlepšovány, kombinovány a využity jiným způsobem a přenášeny do nových kontextů. Materiálové, tvaroslovné

(např. slogany v brand designu), barevné a funkční kombinace jsou z podstaty tohoto světa omezené a historie evropských uměleckých řemesel je již velmi dlouhá, dobře zdokumentovaná, a také vliv různých světových kultur prošel již mnoha vlnami. Obecně je design o navazování na minulé. Jedná se o nový produkt, který vzešel z minulých zkušeností a z minulých produktů. Staré věci jsou interpretovány novým způsobem. Již samotné dílčí změny jsou vývojem a designér do návrhu vkládá svoji invenci a image a i když jsou využívány již existující znalosti, finální produkt je vždy originální. Tento postup je jednodušší jak z finančního, tak i z časového hlediska. Podle některých designérů je také tím správným, protože „pokud by se vše dělalo opakovaně od nuly, nebylo by možné vycpat detaily a bylo by to nedodělané.“ K těmto inkrementálním inovacím dochází v průběhu procesu navrhování neustále.

Skutečným motorem nových řešení a inovací v odvětví designu je však dle mnohých designérů nový technologický impulz nebo nový impulz v materiálech. Toto platí především v produktovém a průmyslovém designu. Nový materiál či nový technologický postup a řešení je pro designéra velkou výzvou a dalo by se říci, že mu v práci poskytuje větší volnost. Na základě nově vznikajících oborů lidské činnosti a s nimi spojených nově vznikajících potřeb mohou vznikat také inovace a nové znalosti, které jsou vyžadovány. Dle jednoho z designérů je tedy nejlepší vymyslet potřebu a tu teprve následně pokrýt produktem. V tomto smyslu má designér také roli jakéhosi vizionáře. Avšak i zaběhnuté věci mohou být inovovány na základě použití nových materiálů a technologií. Inovace je zastoupena prostřednictvím patentů, vynálezů a průmyslových vzorů. Mezi odpověďmi se objevil následující názor produktového designéra: „Výrobků, zaběhlých technologií, výrobních postupů a materiálů už je tolik a inspirace je zde již téměř vyčerpána. Pokud se podíváte na příklad na ohýbané dřevo, které se vyrábí už dlouho, tam těžko přijdu s něčím novým, co bude převratné. Avšak ve chvíli, kdy ve výrobě vymyslí nějaký napařovací stroj, který umožní, aby šlo dřevo ohnout mnohem víc, otevře to okno novým možnostem a já mohu navrhnout něco, co bude radikální, protože to doposud nebylo možné vyrobit.“

Závěr kapitoly: Inovace v designu vznikají dvěma různými způsoby. Prvním způsobem je kombinace již existujících znalostí, na jejímž základě vznikne nový, vylepšený návrh. V tomto případě se jedná o inkrementální inovaci, která je v odvětví designu velmi častá. Druhým způsobem je vznik inovace na základě nově vytvořených materiálů nebo technologií k jejich zpracování. V tomto případě se jedná o inovaci radikální, ke které v odvětví designu nedochází příliš často, avšak je velmi ceněna. Při některých projektech dochází k oběma způsobům tvorby inovací, přičemž charakter inovací se odvíjí od zaměření dílčích disciplín designu.

11.4 EXISTENCE SÍTÍ V ODVĚTVÍ DESIGNU

Výzkum prokázal, že sítě mají pro vznik a šíření znalostí a tvorbu inovací v odvětví designu zásadní význam. V následujících dílčích kapitolách budou představeny sítě mezi různými aktéry, které se v různých měřácích na této činnosti určitým způsobem podílí, a jejich specifika.

SPOLUPRÁCE DESIGNÉRSKÉ FIRMY S KLIENTEM JAKO ZDROJ ZNALOSTÍ

Cíl kapitoly: Hlavním cílem této části kapitoly o roli sítí je blíže prozkoumat, jak fungují vztahy mezi designérskou firmou a jejími zákazníky, a jakým způsobem mohou tyto vztahy a spolupráce přispívat k tvorbě znalostí a případných inovací. Analyzována jsou témata navázání spolupráce mezi designérskou firmou a potenciálními klienty, charakter a forma této spolupráce a konkrétní postupy.

Výzkum prokázal, že z hlediska tvorby znalostí je nejvíce efektivní spolupráce designérské firmy se zákazníkem. Před podrobnější sondou do této spolupráce je však na místě podívat se také na to, jakým způsobem dochází k výběru designérských firem a jakým způsobem reklama v odvětví designu obecně funguje. Stejně jako u všech ostatních odvětví/profesí, také v odvětví designu velmi dobře funguje osobní doporučení, a to jak pro spolupráci v rámci České republiky, tak i pro spolupráci se zahraničními klienty. Doporučení předchozích a stávajících zákazníků dalším osobám je pro firmu nejjednodušší a nejméně riskantní způsob, jak získat nové klienty. Jeden z designérů popsal proces získávání zákazníků následovně: „Většinu našich zákazníků jsme získali na základě toho, že se o naší práci dozvěděli od svých přátel a známých, se kterými jsme v minulosti spolupracovali nebo stále spolupracujeme. Je to takový pavouk, který se neustále rozrůstá dalšími doporučeními a tím, jak si lidé o spolupráci s námi dále vyprávějí.“ Někteří designéři dostávali doporučení na zajímavé projekty již v průběhu svého studia od svých profesorů. Spolupráce zrealizované ještě na akademické půdě v některých případech přetrvávají dodnes. Samotným doporučením designéři chápou konkrétní produkt. Podle jednoho z designérů „za autora mluví hlavně již odvedená práce a ta přesvědčuje nejlépe. Práce dělá práci. Důležité je mít dobré jméno a spokojené zákazníky.“

Podle některých designérů je velký rozdíl mezi situací, když je designérská firma oslovena klientem, a když designérská firma z vlastní iniciativy osloví klienta za účelem

spolupráce. Druhá varianta je podstatně náročnější a podle jednoho z designérů „designéra staví do role, že škemrá o práci, od čehož se odvíjí charakter vztahu mezi oběma stranami. Firma samotná musí chtít s designérem nebo designérskou firmou pracovat.“ Když zákazník přijde sám s požadavkem, je to mnohem jednodušší. V případě firem, které se zabývají *brandingem*⁴⁶, tato situace může nastat, pokud si firmy uvědomí, že mají dobré výrobky, ale škodí jim branding, a tak se rozhodnou pro jeho změnu. Pokud designérská firma dostane nějaký nápad a následně pro jeho realizaci vyhledá potenciálního klienta, je to mnohem těžší z toho důvodu, že klient vlastně do té doby vůbec netušil, že by něco takového chtěl. I přes úskalí, která aktivní oslovení klientů přináší, není výjimkou, že designérská firma občas osloví klienty/firmy, které se jí zdají nějakým způsobem zajímaví. Například používají zajímavé technologie ve výrobě nebo disponují osvědčeným managementem, což je pro spolupráci velká výhoda. Aktivní vyhledávání klientů však u velké většiny designérských firem není oblíbenou a často využívanou cestu ke spolupráci. Překážkou však může být, že potenciální zákazníci nemají se spoluprací s designérskými firmami a s designéry zkušenosti, a tak neví, jak firmu oslovit a jak s ní dále komunikovat. Dle designérů se však některé soukromé subjekty a instituce, například CZECHDESIGN, snaží o zlepšení stávající informovanosti a situace se zlepšuje.

Jako zcela nefunkční a neefektivní se ukázala systematická reklama. Navíc, pokud má designérská firma širokou paletu činností, bylo by velmi složité reklamu zacílit na konkrétní skupiny potenciálních zákazníků. I přesto však designérská firma a designéři potřebují nějaký způsob, jak potenciální zákazníky informovat o své práci a zrealizovaných projektech. Podle jednoho z designérů je „design o tom někde se prezentovat.“ Je však nutné se vyvarovat toho, aby lidé měli pocit, že je jim něco vnucováno. Nejvíce adekvátní k malému českému trhu se zdá být publikace dosavadních prací v časopisech a na internetu. Vlastní web je pro prezentaci firmy a její dosavadní práce také důležitý. Poměrně častý způsob, ke kterému se designérské firmy uchylují, je prezentace produktů skrze různé designové festivaly, jako je například *Designblok*⁴⁷. Designérské firmy a designéři vstupují do povědomí veřejnosti také různou řadou ocenění za design. Jedna z designérských firem zvolila jako cestu prezentace showroom. Největší výhodou showroomu spatřují v možnosti, že zákazníci si na konkrétní výrobky mohou sáhnout.

Dle firem, které služby designérských firem využívají, ke spolupráci dochází dvěma způsoby. V prvním případě jsou firmy oslovovány designéry, kteří firmám nabízejí

⁴⁶ Design obchodních značek

⁴⁷ Každoroční přehlídka českého a světového designu (<http://www.designblok.cz/>)

své služby. V případě druhém, pokud má firma jasnější představu o tom, co potřebuje dosadit do portfolia, rozešle *brief*⁴⁸ a ze zaslaných návrhů si vybírá ten nejvhodnější.

Pokud se designérská firma a klient domluví na spolupráci, pro firmu je v každém případě velice výhodné a přínosné, pokud se spolupráce s klientem bude opakovat. Opakovaná spolupráce a dlouhodobé vztahy s jedním klientem jsou firmami mnohem více žádané než jednorázové projekty se stále novými klienty. Velikou roli v tomto však hrají osobní vazby a jakási „živočišnost“ mezi designérem a zákazníkem. Zkrátka, jak zaznělo v odpovědích ve výzkumu, „aby si obě strany navzájem sedly a zalíbily se sobě navzájem nejen po profesionální stránce, ale také po stránce lidské“. Toto kritérium je mnohem více patrné v práci architektů, kteří sice vzhledem k charakteru projektů nemají s klienty často opakované spolupráce, zato na jednom projektu, například stavba rodinného domu, pracují v úzké interakci s klientem několik let. Obrovskou roli ve spolupráci hraje důvěra, která se dlouhodobou a opakovanou spoluprací v dobrém případě prohlubuje. Dlouhodobá spolupráce také poskytuje možnost zákazníka lépe poznat a pochopit, což je pro dobrou práci důležité. Jeden z designérů k tomuto tématu dodává: „Pochopení klienta je proces, a když se zadaří, obě strany se sejdou na tvorbě. Při dlouhodobější spolupráci s firmou už znáte lidi z výroby, z marketingu a vše je lepší a pohodlnější. Když pro firmu děláte první zakázku, napadá vás spousta dalších nápadů, které by se daly zúročit při dalších projektech, a tak je škoda spolupráci utnout. Další nápady se kumulují v průběhu práce a dají se využít pro něco jiného.“ Jiný designér dodává: „Design je proces, který je úzce spjat s kulturou konkrétní firmy. Je dobré pracovat v určitém konceptu, čemuž dlouhodobá spolupráce napomáhá. Například při kompletním přepracování produktových řad se dlouhodobá spolupráce určitě odráží.“ Dlouhodobá spolupráce je zajímavější také z hlediska, že přináší možnost budovat kolem produktu více věcí a následné propojení těchto elementů. Příkladem může být propojení grafického a průmyslového designu.

Nutno však podotknout, že ani dlouhodobá klientela nezaručuje designérským firmám 100% úspěch ve smyslu kontinuálního přísunu práce. Některé designérské firmy a designéři mají zkušenosti, že z finančních důvodů se někteří zákazníci rozhodli opustit od financování designu a soustředit se na něco jiného. Intenzita spolupráce s klienty se tedy v průběhu času může dost měnit. I u dlouhodobých klientů je tedy potřeba kontakt intenzivně udržovat. Klienti své požadavky mění v návaznosti na situaci trhu. Dlouhodobá spolupráce může být ukončena například na základě situace, kterou popsal jeden z designérů: „Po několika letech intenzivní spolupráce se s klientem rozcházíme, protože klient již nedokáže udržet koncepci byznysu a já s tím nesouhlasím a již v tom

⁴⁸ Zadání představ a požadavků, které dává klient firmě.

nenacházím práci pro sebe.“ Některé designérské firmy se za účelem rozšíření klientely uchylují k rozšíření záběru své činnosti.

Pohled firem, které využívají služeb designérských firem, se od výše zmíněného příliš neliší. I v jejich případě je kladen důraz na osobní vazby. Při rozhodování se o spolupráci s designérskou firmou hrají roli reference, případně kvalita předchozí spolupráce. Pokud je firma oslovena od designérské firmy, roli hraje také předložený návrh. Všichni zástupci dotázaných firem se shodli na výhodnosti dlouhodobé spolupráce s konkrétní designérskou firmou či designérem.

Charakter vznikajících znalostí a možných technických inovací se poté odvíjí převážně od výrobních a technologických možností zákazníků/výrobců. Nejvíce přínosná byla prokázána spolupráce se zákazníkem, který disponuje vlastní výrobou. Velice důležitý je také prvotní impulz od zákazníka. Podle jednoho z designérů, „co nevzejde jako požadavek od zákazníka, nedostane se do výroby.“ Je důležité, aby zákazník byl osvětlený a v případě výrobní firmy chtěl nabídnout klientovi něco nového a byl inovativní zevnitř. Spolupráce by měla být v zájmu všech osob, které mají ve věci rozhodovat, ne pouze v zájmu jejich zástupců. V případě brand designu spolupráce začíná tím, že klienti sami přicházejí s vizemi, které designéři následně realizují.

Spolupráce designérské firmy se zákazníkem může probíhat dvěma způsoby. První způsob je takový, že designérská firma něco navrhne, výrobce řekne, že to není možné vyrobit. Designér se tedy poté snaží na výrobce zatlačit, aby vymyslel, jak by se to dalo udělat. Na začátku je vizuální představa a výsledkem poté může být nový materiál nebo nová technologie výroby. Konkrétní příklad nabízí společnost, která se zabývá výrobou osvětlení. Společnost měla již v počátku návrhu jasnou představu o tom, jak by mělo světlo vypadat a jakou by mělo mít přidanou funkci – mělo by se vznášet v prostoru. Prvotní návrh designu tedy vyvolal potřebu řešení technologie a myšlenku technologického rozvoje. Druhý způsob je naopak takový, že výrobce pracuje na nějakém novém materiálu nebo na nové technologii, ale neví, jak by bylo možné ji využít a v jaké podobě ji dostat na trh. Designér je poté schopen nezátíženým pohledem zvenku posunout tuto věc dál. V tomto případě je na počátku nový materiál či technologie, na jejichž základě vzniká nová estetická kvalita. Klient je však v obou případech klíčový, protože on dává možnost, aby vzniklo něco nového. V každém případě je dobré, aby designér své inovativní myšlenky se zákazníky konzultoval před zahájením vývoje, protože zákazníci mohou poradit, zda se dá očekávat, že se investice vyplatí. Důležité je vědět, kdo je koncový zákazník, kdo produkt kupuje. Aby nedošlo

například k situaci, že jsou klientům nabízeny produkty v úplně jiné cenové relaci, než jsou jejich finanční možnosti.

Zásadní je komunikace mezi designérskou firmou a zákazníkem. Téměř všichni designéři se shodli v názoru, že poznání klienta a pochopení jeho požadavků je pro další spolupráci a pro konečný výsledek rozhodující. Design, především poté jeho vizuální stránka, je velmi subjektivní záležitost, a z tohoto důvodu je velice důležité věnovat hodně času (a peněz) do poznání zákazníků. Zákazníci mají různé požadavky a je nutné zjistit, proč to lidé chtějí. Důležité je zjistit, jestli se člověku opravdu líbí konkrétní věc, která v jiném prostoru může vyznít úplně jinak, anebo jestli je skutečnost, že se mu věc líbí, způsobena například prostorem a atmosférou, ve které se nachází. Pokud se jedná o druhý případ, je možné tuto atmosféru u zákazníka zprostředkovat úplně jinými věcmi, ale je nutné mu toto počínání vysvětlit. Důvěra mezi designérem a zákazníkem je velmi důležitá. Jedna ze společností, která využila spolupráce s designéry při rebrandingu své značky se nechala slyšet, že se po celou dobu držela pravidla nenutit designéra dělat kompromisy, ale spíše volit cestu sdělení požadované emoce, kterou by měl design vyvolávat. V cestě k požadované emoci poté nechala designérovi volnou ruku.

Zákazníci v některých případech svými požadavky donutí vymyslet designéra něco, co předtím nevymyslel. Příkladem z výzkumu může být odpověď interiérového designéra: „Zákazník chtěl do místnosti prvek, na který tam vzhledem k nestandardnímu tvaru místnosti zkrátka nebylo místo, a proto jsem musel vymyslet tu samou věc, ale v jiném tvaru, aby ji tam bylo možné zakomponovat.“ Jako nejlepší klient se ukázal ten, který ví, co chce, a dokáže to definovat. Má chuť hledat něco nového, motivuje svým zadáním a disponuje dostatečnými financemi. Dobré východisko pro práci designéra je, když klient sdělí požadovanou funkci a na designérovi nechá, aby našel formu. Pokud designér přijde s nějakým netradičním návrhem, v některých případech jsou zákazníci nejistí. Role designéra je zde taková, aby zákazníky přesvědčil o svém návrhu a nasměroval je na svůj záměr. Názor jednoho z designérů je následující: „Pokud by se stále jenom doslova plnila klientova přání a požadavky, nikam by se to neposunulo. Nejhorší je podle jednoho z designérů z tohoto hlediska být designér v Porschi, kde návrhy musí vypadat pořád skoro stejně a práce designéra v podstatě nemá téměř žádný přínos.“ Jak samotná spolupráce probíhá, bude rozebráno dále.

Postupy spolupráce designérské firmy s klientem

Již dříve nastíněná otázka, co samotné spolupráci předchází a jaké faktory mohou mít vliv na to, že ke spolupráci nedojde, otevírá dílčí kapitolu o postupech spolupráce designérských firem s klienty. Jak již bylo zmíněno výše, všichni dotázaní designéři se shodli na tom, že dobré spolupráci předchází prvotní sympatie obou stran, zkrátka aby si designér se zákazníkem padli do oka. Pokud mezi oběma stranami nefunguje určitá chemie, ani sebelepší zadání nezajistí, že spolupráce bude úspěšná, a v mnoha případech se stalo, že se spolupráce ani neuskutečnila. Mezi další důvody, kvůli kterým ke spolupráci nedojde nebo kvůli kterým spolupráce není úspěšná, může být dle organizace CZECHDESIGN také rozdílný jazyk kreativity a byznysu, malá připravenost designérů pro spolupráci s klientem a v neposlední řadě malá empatie designéra pro spolupráci s klientem.

Výzkum prokázal, že spolupráce designérské firmy s klientem je velice interaktivní proces, jehož je klient nedílnou součástí. Klientova participace na projektu je výhodná pro obě strany. Pro designérskou firmu je výhoda v tom, že čím více je klient v procesu angažován, tím větší má odpovědnost za výsledky a oddaluje se tím riziko, že bude nespokojený. Výhodou pro klienta je, že je mu dáována dostatečná pozornost a nad projektem má dostatečný přehled. Klient má nad procesem největší přehled, pokud disponuje vlastní výrobou. Pokud klient není zapojen do procesu, může se stát, že designér zcela uhne z původního plánu, dojde ke zjištění, že věc není možné vyrobit, nebo výrobek není koherentní s ostatními produkty. Pokud je vyráběn například stroj do fabriky, je velice přínosné bavit se také se zaměstnanci, kteří budou stroj obsluhovat. Jeden z designérů uvedl případ, kdy designér navrhnul průmyslový stroj, který byl tak specifický a tvořen na míru, že ho nebylo možné opravit.

Průběžné komunikaci a výměně názorů v průběhu celého procesu předchází zadání od klienta. Čím konkrétnější zadání v počátku projektu designér dostane, tím lepší je poté spolupráce. Jasně zadání je ještě důležitější v případě, kdy se klient nesnaží do procesu zasahovat. V rámci zadání je potřeba klienta a jeho požadavky co nejlépe pochopit a získat od něj co nejvíce informací. Hlavními otázkami je, co chce klient udělat a pokud má vlastní výrobu, tak také jaké jsou jeho výrobní možnosti. V ideálním případě designér pracuje s tím, čím klient disponuje. Pokud však designér navrhne něco jiného, klient musí zvážit, zda se mu vyplatí například investice do nových strojů. Pokud firma zjistí, že se jí tato investice vyplatí například i pro budoucí použití, designér tak firmě přinese novou znalost a rozšíří firmě obzor. Čím více je produkt náročnější po technologické stránce, tím větší je potřeba komunikace designéra s výrobní částí.

I přesto, že designérské firmy nemají striktně dané a standardizované postupy spolupráce se svými zákazníky, dílčí odpovědi na spolupráci shrnuje jeden z designérů následovně: „Obecně vše začíná prvním meetingem, kdy se s klientem osobně sejdeme a podrobně projdeme jeho zadání. Po ujasnění rozsahu práce a zadání následuje fáze rešerše předešlých projektů a celkového zhodnocení, zda je pro nás projekt zajímavý. Pokud se rozhodneme do projektu jít, zasíláme klientovi finanční nabídku plus harmonogram, jak bude projekt probíhat. Většinou poté projekt probíhá ve třech fázích. První fáze je příprava několika (většinou dvou až tří) konceptů/návrhů/variant, které jsou následně osobně prezentovány klientovi a ze kterých společně vybíráme. V ideálním případě klient jednomu z návrhů dá zelenou. Pokud se klientovi něco nezdá, návrh se podle jeho připomínek upravuje a za několik dní mu předkládáme upravenou variantu. Tato varianta se ještě dále rozpracovává, dokud nedojde ke shodě, že je vše v pořádku. Tato první fáze může trvat měsíc anebo třeba i rok. Když se obě strany shodnou, že je vše v pořádku, nastává fáze druhá, ve které se připravuje technická dokumentace, provádí se výběr dodavatelů a výrobců. Jsou vytvářeny vizualizace a prototypy (dnes již pomocí 3D tiskárny), aby bylo možné si na produkt sáhnout. Prototypy jsou důležité jak pro klienta, abyste mu měli co ukázat, tak však také pro nás designéry. Někdy vidím prototyp a ani se mi nechce jej klientovi ukazovat, jak se mi to nelíbí. Když je ale vše ok, dělají se prototypy z reálného materiálu, kdy se testují požadované vlastnosti materiálu a produktu. Poslední fází je samotná realizace, nad kterou vždy dohlížíme.“

Postupy u firem zabývajících se brandingem se ukázaly jako více standardizované. Jeden z designérů popisuje průběh rebrandingu značky: „Jednodušší je dělat firemní image nové firmě, než měnit to, které firmu poškozuje. Důležité je se na začátku dozvědět co nejvíce informací. S klientem si povídáme, analyzujeme současnou situaci, konkurenci, dáváme dohromady vizi, misi, představu o budoucnosti firmy a celkový design. Poté, co klient formuluje svůj problém, je dotazován sérií ustálených otázek, kterými se snažíme přijít na opravdové jádro problému, protože v mnoha případech se ukázalo, že ve finále byl problém někde úplně jinde. Na základě všech informací vzniká tzv. klientský brief, který je následně přepracován do podoby tzv. design briefu, který obsahuje konkrétní nápad a design strategii.“

Ve všech fázích procesu jsou dílčí výsledky s klientem konzultovány a klient je informován o celkovém průběhu. Nejintenzivnější jsou konzultace ve fázích před finální výrobou. Spolupráce designéra s klientem by měla být symbiosa, která je založena na vzájemné důvěře. Proces budování důvěry je však intuitivní. V mnoha případech se designéři a jejich klienti stali na základě úzkého vztahu přáteli.

V odvětví architektury se participace klientů ukázala jako ještě důležitější. Tato skutečnost vyplývá z charakteru projektů. Pokud se jedná o rodinný dům, je aktivní účast klienta na projektu zcela zásadní. Klient je vtahován do rozhodnutí, jeho připomínky se zapracovávají do návrhů a opakovaně konzultují. Architekt musí vědět mnoho věcí z klientova života. Jeden z architektů toto popsal následovně: „Navrhování rodinného domu je jako šití saka na míru, člověka je nutné si přeměřit.“ Nejlepší je, když klient spolupracuje s architektem už ve fázi výběru pozemku. Architekti na klienta apelují, aby byl zodpovědný již v prvních fázích návrhu, aby se nemusely dělat změny v konečných fázích. V dalších fázích vznikají modely a zmenšeniny návrhu. Pro architekta však práce nekončí, když je hotový návrh, ale až když je objekt postaven. To znamená, že celý projekt trvá i několik let, dle charakteru stavby a dalších faktorů. Architekt během stavby provádí tzv. stavební dozor. Vzhledem k časté a intenzivní komunikaci a délce spolupráce vznikají velmi často mezi architekty a jejich zákazníky trvalé přátelské vztahy. Někteří lidé o participaci na projektu příliš nestojí, například z důvodu časové náročnosti. Ve velmi ojedinělých případech může být výsledek výborný pouze na základě perfektního zadání. Děje se to však velmi zřídka a spíše ve světě, pokud se práce svěří do rukou slavného architekta a budoucímu majiteli objektu se jedná spíše o prestiž.

Pro firmy, které služby designérských firem využívají, jsou častá komunikace a průběžné konzultace pro úspěšnou spolupráci také velmi důležité. U některých firem je běžná také pravidelná retrospektiva dosavadní situace, ke které dochází v pravidelných intervalech. Spolupráce s designérem začíná již v marketingové fázi. Designér musí být od počátku zatažen do dialogu s koncovým zákazníkem a pochopit jeho klíčové potřeby. S designérem se komunikuje v rámci přípravy neustále, je součástí vzniku reálného produktu. Po zahájení projektu je designér spolu s konstruktéry klíčovou postavou týmu a zrod nového produktu se rodí v přímé spolupráci. Někdy inovativní prvek vzejde ze strany konstruktéra, někdy ze strany designéra. Intenzita setkávání je v průměru každý týden, a to i u vývoje nových produktů, který trvá třeba i jeden rok. Během týdne, kdy nedochází k přímému kontaktu, pak probíhá výměna informací, dat a modelů. Designér projekt konzultuje s různými odděleními napříč firmou a v některých firmách pravidelně probíhají také porady Product Design Managementu. V první fázi designér více kreslí tzv. v ruce, v další fázi jsou nosným výsledkem práce designéra modely ve 3D. Jeden ze zástupců oslovené firmy popisuje spolupráci s designérem v následujících bodech:

1. Vysvětlení cílů a poslání produktu
2. Konzultace nad prvními návrhy

3. Výběr vzhledu
4. Průběžné úpravy na základě technických a technologických možností
5. Realizace funkčního vzorku resp. prototypové série.
6. Realizace ověřovací série.
7. Sériová výroba

Závěr kapitoly: Z obsáhlé kapitoly o spolupráci designérské firmy s klienty a jejího vlivu na tvorbu znalostí vyplynulo několik dílčích poznatků. Průzkum prokázal, že v odvětví designu nefunguje pro navazování spolupráce designérských firem s potenciálními klienty klasická forma reklamy. Klienti se na designéry nejčastěji obracejí na základě doporučení od přátel, známých, kolegů. Již v prvotním kontaktu hraje důležitou roli jakási „živočišnost“ mezi oběma stranami, zkrátka aby si obě strany padly do oka. Pro úspěšnou spolupráci je velice důležité perfektní pochopení klientových požadavků, takže komunikace je pro úspěšnou spolupráci zásadní. Přínosné pro budoucí spolupráci je budování dlouhodobých vztahů, které jsou založeny na vzájemné důvěře. Spolupráce může probíhat dvěma způsoby. V prvním případě je na začátku představa o vzhledu produktu, na jejímž základě se hledá vhodná technologie a materiál, který je možné pro dosažení žádaného dosáhnout. Vizuální představa tedy může vyvolat technologický pokrok. V případě druhém je na začátku procesu technologie či materiál, ke kterým se hledá způsob, jak je lze využít. Vzhled je tedy, dá se říci, do značné míry předurčen danými technickými postupy. V rámci projektů poté mnohdy dochází ke kombinaci obou těchto postupů, přičemž nejdůležitější je neustálá interakce designéra s klientem a klientova participace na projektu.

SPOLUPRÁCE V RÁMCI DESIGNÉRSKÉ FIRMY JAKO ZDROJ ZNALOSTÍ

Cíl kapitoly: Cílem kapitoly je zjištění, zda na tvorbu znalostí mají vliv také vazby v rámci konkrétní designérské firmy.

Pro vznik nových nápadů a pro tvorbu znalostí se na základě výzkumu ukázala velmi přínosná spolupráce mezi lidmi působícími v rámci konkrétní designérské firmy. V názorech došlo v převážné většině ke shodě, že je velice dobré mít ve firmě více lidí. V nejlepším případě více kreativců s inspiračním potenciálem, kteří napomáhají

k vytváření tvůrčí atmosféry, která je pro práci důležitá. Forma spolupráce se poté odvíjí od povahy projektu a velikosti firmy. Pokud firma s více zaměstnanci pracuje na větším projektu, spolupráce má charakter týmové spolupráce, kdy na projektu buď pracují všichni najednou, anebo jsou jeho části přiděleny konkrétním osobám. Designéři pracují jako tým, který se jako jeden celek soustředí na konkrétní řešení. Spolupráce však může mít také charakter volné spolupráce, kdy hlavním řešitelem projektu je konkrétní osoba a ostatní lidé ve firmě v rámci diskuze poskytují své nezávislé pohledy na věc, připomínky a nové impulzy, kterých je potřeba. Názor designéra, který působí v rámci větší firmy, je na spolupráci v rámci firmy následující: „Důležité je, aby lidé, kteří o problému diskutují, na něj nebyli příliš zacílení. Diskuze je zdravá a nejvíc přínosná, když jsou lidé uvolnění a mají nad věcí nadhled. Poté začnou padat nápady, na které se navazuje a nabalují se další a další. Nápady a názory protékají skrze více lidí a věci získávají skutečný tvar. Mnohdy si některé věci uvědomíte více, až když se o nich bavíte nahlas.“ Jiný designér je zase názoru, že „nejefektivnější je, když o problému hovoří dvě rovnocenné osoby. Pokud je osob víc, vznikají v diskuzi už jiné dynamiky, které kreativní proces mohou brzdit.“ V každém případě je dobré, pokud lidé v rámci designéřské firmy disponují různými druhy znalostí a jsou tak přínosní jeden pro druhého tím, že se doplňují. Znalosti v rámci firmy jsou spjaty se svými nositeli a mají tacitní povahu, jsou tedy velmi obtížně přenositelné. Za důležitou je považována také role manažera nebo majitele, převážně tedy ve firmách větších.

Závěr kapitoly: Výzkum potvrdil, že intrafiremní spolupráce má na tvorbu znalostí v odvětví designu nemalý vliv. Pro tvorbu znalostí je dobré, pokud je ve firmě více jedinců, kteří disponují různými druhy znalostí tak, aby si navzájem byli přínosní. Znalosti jedinců a skupin jedinců v rámci firmy mají povahu nekodifikovaných znalostí, které jsou obtížně přenositelné.

SPOLUPRÁCE DESIGNÉŘSKÉ FIRMY S OSTATNÍMI FIRMAMI JAKO ZDROJ ZNALOSTÍ

Cíl kapitoly: Odpověď na otázku, jak a zda vůbec funguje pro tvorbu a přenos znalostí mezifiremní spolupráce, je hlavním cílem této kapitoly.

Pro některé designéry je konkurence (převážně tedy zahraniční) jedním z inspiračních zdrojů a také zdrojem znalostí a nových myšlenek, avšak ve smyslu řešerše dosavadních prací a projektů. Z výzkumu totiž vyplynulo, že spolupráce mezi

stejně zaměřenými designérskými firmami zpravidla nefunguje a převážná většina z nich se o ni ani nepokouší. Získané odpovědi poskytly dva pohledy na otázku kooperace firem, respektive důvody, proč ke kooperaci nedochází nebo proč dle dotázaných nemá přílišnou váhu. Prvním důvodem, proč spolu stejně zaměřené designérské firmy nespolupracují, je neochota sdílet s ostatními informace, nápady a další klíčové hodnoty firmy, které jsou předmětem interního know-how. Podle designérů, kteří tento názor zastávají, probíhá komunikace mezi stejně zaměřenými firmami spíše prostřednictvím konkurenčního boje. Takovéto vnímání konkurence však podle některých může být pro práci omezující. Jeden z designérů je názoru, že nepřátelské prostředí je pro obor designu nesmysl. Dále dodává: „Člověk v této branži by měl být společenský a komunikativní a měl by umět spolupracovat. Ale v branžích jako je design, kde se přenáší myšlenky a know-how, se lidé spolupráce bojí. Podle mého názoru, když někdo něco umí, měl by o tom mluvit, protože tento um není možné okopírovat. Lidé jsou zbytečně paranoidní a mají problém s důvěrou.“ Spolupráce s konkurenční firmou může být někdy zajímavá, ale běžná není. Druhý pohled na stejně zaměřené designérské firmy není založen na přílišném vnímání firem jako konkurence. Lidé, kteří se pohybují v designu, se mezi sebou často znají, jedná se například o bývalé spolužáky. Firmy se spolupráce nebrání, spíše v ní nespátřují nic přínosného. Takže i v tomto případě dochází ke spolupráci pouze ojediněle. Zcela výjimečně dochází ke spolupráci na opravdu velkých projektech, kterých je v českém prostředí minimum, navíc spíše v odvětví architektury. Projekt je v tomto případě většinou rozdělen do několika částí a na každé části pracuje jiná firma, takže ve finále ani v tomto případě se v podstatě nejedná o úzkou spolupráci.

Pokud se designérská firma rozhoduje nad dočasným rozšířením svého týmu, volí spíše externí pracovníky, velmi často poté studenty designu, budoucí designéry. V některých případech poté dochází k tomu, že studenti po praxi v konkrétní designérské firmě zůstávají nastálo pracovat. Největší výhodou studentů či čerstvých absolventů je dle mnohých designérů to, že s sebou přináší nové myšlenky. Jsou mladí, čerství, jsou schopní učit se a nejsou zatíženi špatnými návyky. Objevil se také názor, že nejlepší jsou gymnazisti, kteří mají výtvarný cit a zajímají se o design, protože mají široký rozhled ve více oborech a analytické schopnosti. Dle jednoho z designérů, který aktuálně přemýšlí nad přibráním někoho do svého studia, jsou studenti nároční na čas, který je nutné do jejich zapracování investovat. Na druhou stranu uznává, že již zkušenější designéři jsou zase nároční na finanční ohodnocení.

Pokud má projekt přesah do jiných oborů, za velmi přínosnou je považována spolupráce s lidmi mimo obor, z jiných profesí a s lidmi specializovanými na konkrétní

činnost, kterou designérská firma nedisponuje. Ke spolupráci tedy dochází převážně v odvětvích, která se vzájemně doplňují. Designér, který se zaměřuje na navrhování produktů ze dřeva, vysvětluje: „Se stejně zaměřenými designéry nemá smysl spolupracovat. Ale když budu chtít ve své práci použít i jiné materiály, se kterými nemám zas až takové zkušenosti a neznám jejich vlastnosti, obrátím se na někoho, kdo se na konkrétní materiál specializuje. V takovéto spolupráci vidím potenciální přínos.“ V rámci celého odvětví designu se jako častá ukázala například spolupráce produktových designérů s grafickými designéry. Z meziodvětvové spolupráce poté kooperace mezi interiérovými designéry a architekty. Vzhledem ke skutečnosti, že v převážné většině případů designérské firmy nedisponují výrobní kapacitou, nezbytná a logicky vyplývající je také spolupráce s výrobními firmami. Veliký potenciál přínosné spolupráce je v případě, když designérská firma spolupracuje s klientem/firmou, která má vlastní výrobní kapacity. O této konkrétní spolupráci více v kapitole „Spolupráce designérské firmy s klientem jako zdroj znalostí a inovací“.

Závěr kapitoly: Hlavním závěrem této kapitoly je zjištění, že spolupráce mezi designérskými firmami se stejnou specializací je ojedinělá a tato spolupráce není zdrojem znalostí. Analýza odpovědí získaných z výzkumu nabízí dva důvody velmi omezené spolupráce designérských firem. Prvním důvodem je neochota firem sdílet své znalosti, poznatky a pracovní postupy s ostatními firmami. Z tohoto pohledu je tedy na ostatní firmy nahlíženo z konkurenčního hlediska. Druhým důvodem nespolupráce, který byl zmiňován častěji, je ten, že spolupráce se stejně zaměřenými designérskými firmami, dle firem, zkrátka není v ničem přínosná. Naopak, v souladu s konceptem příbuzné rozmanitosti, za přínosnou je považována spolupráce s firmami v jiných odvětvích, která jsou ke specializaci konkrétní designérské firmy komplementární, a také s výrobními firmami (pokud designérská firma nedisponuje vlastní výrobou, což byl případ všech dotázaných firem). V malé míře jako zdroj inspirace funguje jiná, stejně specializovaná designérská firma, avšak ve smyslu řešerše zrealizovaných projektů.

11.5 LOKALIZACE DESIGNÉRSKÝCH FIREM A JEJÍ VLIV NA TVORBU ZNALOSTÍ

Cíl kapitoly: Hlavním cílem této kapitoly je zjistit na základě jakých kritérií dochází k výběru umístění designérských firem. Z hlediska kritérií pro rozhodnutí o umístění je pozornost věnována kritériu blízkosti k zákazníkům. Dále se kapitola zabývá také

otázkou, zda konkrétní lokalita může být zdrojem nových znalostí, případně zdrojem pro inovace. Z tohoto pohledu je na lokalitu nahlíženo v souvislosti s tvůrčím a inspirativním „milieu“, které konkrétní místo poskytuje. Umístění firem je diskutováno na třech měřítkových úrovních – umístění do Prahy, umístění v rámci Prahy (městské části) a v neposlední řadě umístění v rámci městských čtvrtí (konkrétní místo a jeho bezprostřední okolí).

Hned na úvod je nutné říci, že problematika hodnocení lokalizace designérských firem se dle nejednoznačných odpovědí designérů ukázala jako celkem problematická a nejasná. Nejenže se lišily názory mezi jednotlivými designéry, často také docházelo k rozporům v názorech jednotlivců. Na přímou otázku, zda je lokalizace designérské firmy z nějakého hlediska důležitá, sice mnoho dotázaných jasně odpovědělo, že ne, ovšem z odpovědí v dalších částech, které se přímo netýkaly tématu lokalizace firem, vyplynulo, že tvrzení o nedůležitosti umístění designérských firem není zcela tak jasné, jak by se mohlo dle prvotních odpovědí zdát.

Dle většiny designérů obecně neplatí tvrzení, že konkrétní místo je v designu z hlediska kreativního „milieu“ zdrojem inspirace či nových znalostí. Inspirace, znalosti a nové myšlenky dle nich vznikají spíše na globální úrovni. Designér uvažuje spíše globálně. Design se rozlišuje spíše na globální úrovni než na úrovni státu (severský design x karlovarský design). Design má spíše tendence oprostít se od vlivu prostředí a být nadnárodní. Svou odpovědí se výrazně lišil pouze jeden z designérů, který v českém prostředí postrádá regionální design, a podle kterého je zajímavé podhoubí v regionech v severních Čechách, které se zaměřují na sklářství.

Designéři se ve větší či menší míře shodli také v názoru, že umístění designérské firmy není důležité ani z hlediska blízkosti k zákazníkům (pouze malá část z nich si uvědomuje důležitost umístění do Prahy).

Následující dílčí části této kapitoly se snaží poskytnout hlubší sondu do otázky umístění designérských firem a vnímání lokality jako zdroj nových znalostí na třech vybraných měřítkových úrovních s cílem alespoň z části odhalit charakter a podstatu této problematiky.

MAKROÚROVEŇ – UMÍSTĚNÍ DO PRAHY

Dle registru ekonomických subjektů je přibližně jedna čtvrtina všech firem, které poskytují design služby na území České republiky, soustředěna do hlavního města

Prahy (ČSÚ k 31. 12. 2014). Tato skutečnost není vzhledem k běžné tendenci všech ekonomických subjektů a převážně služeb ke koncentraci do větších měst nijak překvapující (soustředění do Prahy by se dalo vysvětlit koncentrací kupní síly a také jako využívání výhod, kterými hlavní město disponuje). Avšak i přes prokázanou koncentraci designérských firem do Prahy, navíc s uvážením, že veškeré dotázané designérské firmy se na území hlavního města nacházely, byli někteří respondenti názoru, že umístění designérských firem do Prahy není pro jejich úspěšné fungování zásadní (a to jak z pohledu blízkosti k zákazníkům, tak také z hlediska města jako zdroje inspirace a nových znalostí). Velká část z nich také uvedla některé nevýhody z této lokalizace plynoucí.

Mnoho designérů zdůvodnilo své působení v Praze tím, že je město zkrátka baví a bydlí v něm od narození. Volba Prahy jako místa svého profesního působení byla tedy spíše přirozená a nikdy nepřemýšleli na pracovním zázemí jinde. Od lokalizace firmy v Praze se může odvíjet cena služeb, které poskytuje. Jedním z faktorů, které cenu služeb navyšují, může být právě například vyšší cena nájmu, kterou firmy za své umístění v Praze platí. Dalším faktorem vyšších cen služeb v Praze může být také určité prestižní postavení a předpoklad, že služby v hlavním městě budou na vyšší úrovni. Umístění v Praze tedy může být pro firmu z finančního hlediska přínosné. Avšak umístění v Praze z tohoto hlediska může být dvousečné. Na jednu stranu lokalizace do Prahy může v potenciálním zákazníkovi vzbudit pocit, že služby firem umístěných v Praze budou na vyšší úrovni. Na straně druhé, jak již bylo zmíněno, se umístění v Praze může promítnout do cen poskytovaných služeb.

Z hlediska zdrojů pro inspiraci nemá dle některých designérů Praha zásadní význam. Jeden z designérů, který vyzdvihoval význam globální inspirace, se nechal slyšet, že „Praha pro to, abych vymyslel světový design, potřebná není.“ V pokročilejších fázích rozhovoru někteří z designérů, kteří zpočátku byli k výhodám lokalizace v Praze skeptičtí, hlavnímu městu nepřímou přiznali jeho inspirační potenciál, který dle nich spočívá v charakteru živého města, které skýtá velké množství kulturních akcí, výstav a jiných aktivit.

Podle některých designérů může být větší výhodou umístění mimo Prahu. Někteří z nich se nechali slyšet, že se setkali se situací, že pokud jejich klient také nebyl z Prahy, byl k jejich práci naopak trochu skeptický a práci poněkud shazoval s nevyřčeným „Tak co nám tady chlapče z Prahy předvedeš?“ Umístění v Praze z hlediska blízkosti k zákazníkům není podle mnohých důležité proto, že jejich klienti nejsou koncentrováni pouze v Praze. Značná část (mnohdy většina) z nich je

rozmístěna po celé České republice a designéři za klienty dojíždí a jsou hodně na cestách. Designéři za svými klienti prý cestují rádi z toho důvodu, aby viděli, kde a v jakých podmínkách klienti žijí a fungují, aby těmto podmínkám následně přizpůsobili další postupy spolupráce a celkový charakter projektu. Jeden z designérů se v souvislosti s tímto vyjádřil, že nejlepší by pro něho bylo mít vlastní mobilní kancelář. U studií zaměřených na interiérový design je nejčastějším místem setkávání místo (interiér), na kterém se pracuje. V případě architektonických studií setkávání se s klienty mimo ateliér platí ještě více, protože kromě prvotních fází projektu se s klientem ve většině případů setkávají na konkrétním místě stavby. Designéři, kteří častěji spolupracují také se zahraničními klienty, vyzdvihovali výhodu internetu a levné letenky.

Většina firem, které služeb designérských firem využívají, neshledávají jejich umístění příliš důležitým. Designérské firmy samotné a firmy jejich služby využívající se v argumentech, proč lokalita není důležitá, téměř shodují. Samozřejmě však tedy na věc nahlíží z opačné perspektivy. Zástupci firem jako důvody, proč pro ně lokalizace designérských firem není důležitá, uvádí například spolupráci také se zahraničními designérskými firmami a také skutečnost, že designéři dojíždí na konzultace do firmy. Zástupce jedné z dotázaných firem k umístění designérských firem dodává: „Umístění designérské firmy určitě není rozhodující. Poloha je spíše zajímavost, někdy přidaná hodnota. Pro některé projekty se snažíme využívat tuzemských designérských firem a studentů, ale většinou oslovujeme firmy napříč celým světem.“ Zcela opačný názor však má zástupce jiné firmy, podle kterého je dostupnost klíčová, a to vzhledem k tomu, že se s designéry setkávají minimálně jednou týdně. Podle něj je vzdálenost designérské firmy do 15 min ideální. Rozptýl názorů firem využívajících designérské služby je tedy velmi široký a tato otázka se zdá být velice subjektivní záležitostí.

MEZOÚROVEŇ – UMÍSTĚNÍ V RÁMCI PRAHY

V rámci Prahy byla vysledována určitá koncentrace designérských firem do několika městských částí, převážně do částí *Praha 7*⁴⁹ a *Praha 8*⁵⁰. Majitel designérské firmy, která byla založena před 14 lety, zmínil, že dříve se designérské firmy nekoncentrovaly a spíše byly roztroušené po celém území Prahy. Zpočátku se jednalo spíše o firmy, které vznikaly v bytových prostorech svých zakladatelů. Koncentrace

⁴⁹ Praha 7 zahrnuje téměř celé katastrální území Holešovice, přibližně polovinu katastru Bubenče a malou část katastru Libně (<http://www.praha7.cz/> k 15.3.2015).

⁵⁰ Praha 8 zahrnuje celá katastrální území Bohnice, Kobylisy, Čimice a Karlín a části katastrálních území Libeň, Troja, Střížkov, Nové Město a Žižkov (<http://www.praha8.cz/> k 15.3.2015).

v Holešovicích byla ve svých začátcích a Karlín byl rozpadlý po povodních. Výzkum však prokázal, že klastrování designérských firem do konkrétních lokalit není strategické, spíše se jedná o důsledek přirozeného vývoje Prahy. V Holešovicích se totiž nachází dostatek objektů, které dříve sloužily jako továrny. Pro designérské firmy jsou tyto industriální nebytové prostory svým charakterem velmi zajímavé. Dle jednoho z designérů mají tamní budovy určitý *genius loci* a prostory jsou svým řešením pro potřeby designérských firem ideální. Designéři působící v designérských firmách umístěných v Holešovicích uvádějí jako další důvod pro lokalizaci své firmy v Holešovicích například finančně dostupné prostory. Další výhodou této lokality je také blízkost centra, přítomnost řeky, logické urbanistické řešení a celkově příjemná atmosféra lokality. Zakladatel jedné z designérských firem, která v Holešovicích sídlí, argumentoval výběr lokality na základě vazby k místu plynoucí z předešlého zaměstnání v této lokalitě.

Ke koncentraci designérských firem, i když v menší míře, dochází také v Karlíně. Zde klastrování může být vysvětleno na základě obnovy čtvrti po povodni a následného vzniku nových prostor, které jsou vedle administrativních a byznys funkcí využívány právě také firmami poskytující designérské služby.

Při odhalování důvodů koncentrace designérských firem nebyla prokázána koncentrace na základě směřování do místa, kde se nachází firmy stejného zaměření a také nebyl potvrzen výskyt lokálního buzz. Podle jednoho z designérů sdružování na základě přítomnosti stejně zaměřených firem je možná, avšak spatřuje v tom určitý typ snobizmu a domnívá se, že jako skutečný zdroj pro inovace toto nefunguje. I když ke koncentraci v různé míře dochází, pro vlastní práci však není důležitá. Někteří designéři uznávají, že shlukování může poskytovat některé výhody jako je interakce s ostatními designérskými firmami, ale na druhou stranu konkurence mezi firmami převažuje a nechtějí si nechat nahlížet pod pokličky. I když ke koncentraci dochází, většina designérů tuto koncentraci nevnímá jako důležitou a pro vlastní práci nijak výrazně přínosnou.

Z výzkumu vyplynulo, že umístění v rámci Prahy není pro úspěšné fungování designérských firem zvláště důležité. Umístění firmy v rámci Prahy je často náhodné. Hlavními lokalizačními faktory jsou kombinace výhodné nabídky, dobré ceny, pěkného prostoru a dalších faktorů. Jedním z možných důvodů strategického umístění firmy může být situace, když firma dlouhodobě spolupracuje převážně s jedním klientem (větší firmou). V tomto případě se designérská firma může pro lokalizaci rozhodovat na základě umístění svého klienta, aby byla poblíž. Dle jednoho z designérů „není důležité

umístění do centra, protože klienti nejsou z ulice.“ Zákazníci se na designérské firmy obracejí s konkrétním cílem a není pro ně nijak důležité, kde firma sídlí. Při výběru lokace firem velmi často hrála roli dostupnost a blízkost pro zaměstnance. Někteří designéři byli názoru, že „dobrá adresa“ může být pro firmu výhodou. Potenciální klient si na základě umístění studia může udělat obrázek o firmě, ale nemělo by to být určující. Důležitost dobré adresy se odvíjí od klientů, na které jsou služby zaměřeny. Avšak, stejně jako v případě umístění firem do Prahy, lokalita může být dvousečná. Dobrá adresa se může promítnout do vyšších cen služeb. V případě designérských firem nebylo prokázáno, že lokalita hraje roli ve smyslu blízkosti k zákazníkům (opačné u výrobních firem). Většina zákazníků je ochotna si za službou v rámci Prahy dojet kamkoli. Jeden z designérů to komentoval slovy, že „služby v oblasti designu a architektury jsou vnímány jako lékařina. Lidé si mezi sebou doporučují designéry a architektky, se kterými mají dobré zkušenosti, a nevdají jim si za službou dojet kamkoli v rámci Prahy, někdy i mimo Prahu.“ Strategické umístění designérské firmy do konkrétní části Prahy není považováno za důležité ani z hlediska inspiračních zdrojů.

Zcela opačným způsobem však výrobní firmy nahlíží na vlastní umístění v rámci Prahy. Pro výrobní firmu je dobrá lokalita velice důležitá. Spolumajitel výrobní firmy s vlastním in-house designérským studiem komentuje otázku důležitosti lokality pro prodejní místa následujícími slovy: „Špatné umístění v rámci Prahy může být pro úspěch firmy velice rozhodující. Pokud například prodáváte postele, je dobré sídlit v místě, kde se nacházejí i ostatní prodejci postelí a doplňkových produktů a klient do této lokality jede za účelem vybavit si ložnici. Cílíme na klienty, kteří mají hodně peněz, ale málo času a pro které je tedy pohodlné, že vše mají blízko pohromadě. Lokalita samotná vypovídá o tom, jak je byznys myšlen. Jde o to prostředí. Prodejnu Cartier také nebudete hledat například na Hloubětíně.“

MIKROÚROVEŇ – UMÍSTĚNÍ V RÁMCI MĚSTSKÝCH ČTVRTÍ PRAHY

Největší vliv místa na kreativitu a tvorbu nových znalostí byl ve výzkumu vysledován na mikroúrovni, tedy že lokalizace v rámci městských čtvrtí a blízké okolí firmy mají na tvorbu největší vliv. Umístění firmy na této úrovni má vliv jak na zákazníka, tak je také jednou z podpor (i když ne zásadní) výsledků práce designérů. Pro obě strany je důležité, aby se v prostředí cítily příjemně. Hezké prostředí s dobrou energií napomáhá k vytváření image firmy. Dle jednoho z designérů zákazníka i jeho samotného by při uvažování určitě celkem negativně ovlivňovalo, pokud by firma sídlila

například v těsné blízkosti hlavního nádraží. Někteří z designérů se nechali slyšet, že by v žádném případě nestáli o to mít firmu v administrativní budově, třeba na Pankráci. Jedna z odpovědí na vliv okolního prostředí zněla následovně: „V žádném případě bychom nechtěli mít firmu někde na periferii v budově spolu s logistickými centry nebo v nějaké administrativní budově. My se nacházíme ve starém domku ve vilové čtvrti se spoustou zeleně, vedle hezkého parku s velmi příjemnou zahradní restaurací, kam se svými klienty chodíme na oběd.“ Další z designérů se nechal slyšet, že nejlepší by pro něj bylo mít firmu v lese, kam by nebylo možné dostat se autem. Tak by dle jeho slov „bylo jisté, že po třech hodinách chůze by všichni jeho zákazníci byli v pohodě.“ Své přání s ohledem na praktické okolnosti zároveň považuje za nereálné. Jiný designér dále dodává: „Při své práci mám radši klid, proto jsem se rozhodl pro podkrovní prostor obytného domu. Zde v ateliéru jsou pro práci podmínky ideální. Nepotřebuji však mrtvolný klid. Když vyjdu ven, jsem zase v ruchu města. Nemohl bych však být někde v prostředí obchodu. Tam by se mi nepracovalo dobře.“ Zatímco někteří potřebují pro svou tvorbu klid, jiní upřednostňují ruch. Jeden ze spolumajitelů designérské firmy sídlící poblíž Staroměstského náměstí vyzdvihuje krásnou atmosféru centra a výhod, které jim lokalita poskytuje. Podle jeho slov „z praktického hlediska vše, co potřebujeme, je pro nás kousek. Také se nám velmi líbí celková atmosféra, když každý den potkáváte turisty, cítíte se jako na dovolené. Hezké prostředí působí jak na zaměstnance, tak i na naše klienty.“

Důležitým kritériem se ukázala také možnost bezproblémového parkování pro zaměstnance i klienty. Z pohledu parkování je pro jednoho z designérů naprosto nevhodné centrum, kde situaci komplikují modré zóny. Zanedbatelná není také finanční stránka věci.

Jeden z designérů hledal při umístění své firmy prostor s dílnou a ateliérem, proto zvolil prostory staré fabriky, kterou upřednostňuje před prostory kanceláře. Samotný prostor firmy je tedy také důležitý. Klienti také hledí na to, v jakém prostoru designéři tvoří, jak si prostor zařídili. Pro designéry je prostor firmy ještě více důležitý, aby se při práci cítili dobře. Podle některých designérů jsou příjemné, čisté a vzdušné prostory pro práci ideální. Jeden z designérů dodává: „Dříve jsem pracoval doma a žádnou kancelář nebo ateliér jsem neměl. Poté jsem se však rozhodl přesunout se mezi lidi, a tak jsem zvolil řešení sdílet prostory dohromady s architekty. Chtěl jsem být mimo domov, mezi lidmi. Cítím, že tohle je ideální prostředí na práci s dobrou atmosférou.“

Některé firmy se na základě svého vývoje stěhují v rámci různých měřítkových úrovní. Příkladem může být firma zabývající se designem nábytku a designem interiérů,

kteřá disponuje vlastní výrobou. Při svém založení firma sídlila mimo Prahu. Poté, s narůstajícím počtem zakázek v hlavním městě, se zakladatelé firmy rozhodli pro její přesunutí do Prahy. Firma byla naneštěstí lokalizována v pražské oblasti, která byla v roce 2002 postižena povodní, což majitele donutilo firmu dočasně přesunout do vlastního bytu, následně poté do jiné lokality v rámci Prahy. Rozšiřování portfolia a s tím spojené rozrůstání firmy vyvolalo potřebu větších prostor a došlo ke stěhování firmy do lokality, která disponovala příslušnými prostory. V posledních letech se majitelé firmy rozhodli také pro přidání některých doplňkových aktivit a produktů, které jsou cíleny na úzkou skupinu klientů, kteří disponují vyššími finančními prostředky, a proto byl otevřen showroom v prestižní lokalitě v centru Prahy.

Závěr kapitoly: Téma umístění designérských firem a vlivu tohoto umístění na tvorbu znalostí se ukázalo jako velmi nejasné. Názory jednotlivých designérů na lokalizaci a její vliv se poměrně výrazně lišily. Odlišné a v některých případech i protichůdné názory byly zaznamenány také v rámci odpovědí jednotlivých designérů.

Jedno z možných vysvětlení, proč je pro designéry složité vysvětlit volbu lokalizace a její vliv na firemní tvorbu, nabízí Ambrosini a Bowman (2001), podle kterých má tento vliv tacitní charakter a designéři si jej mnohdy plně neuvědomují. Nicméně bylo zjištěno, že vliv místa na tvorbu si designéři nejvíce uvědomují na mikroúrovni. Tedy bezprostřední okolí designérské firmy má na práci designérů největší vliv. I přes tento poznatek je však třeba poznamenat, že v porovnání s ostatními zdroji inspirace a nových znalostí (spolupráce se zákazníky, intrafiremní spolupráce a jiné) je tento vliv považován za méně důležitý a z celkového hlediska pro tvorbu samotnou nepřilíš zásadní.

V případě volby lokality designérských firem je možné tvrdit, že volba lokality na všech měřítkových úrovních je velice subjektivní záležitostí. Lokalizace je důležitá z toho pohledu, co si od ní konkrétní designérská firma slibuje a co od ní očekává.

Výzkum odhalil, že při rozhodování o lokalizaci designérských firem v rámci Prahy (mezoúroveň) a městských čtvrtí (mikroúroveň) hrají roli převážně měkké lokalizační faktory. Blízkost k zákazníkům poté hraje nejdůležitější roli při rozhodování o umístění do Prahy (makroúroveň), ačkoliv mnoho designérů se nechalo slyšet, že umístění do hlavního města není zásadní, a to jak z hlediska blízkosti k zákazníkům, tak také z hlediska vlivu na samotnou tvorbu.

Při analýze rozmístění designérských firem na mezoúrovni byla zjištěna jejich koncentrace do dvou městských čtvrtí, konkrétně do Holešovic a Karlína. Dle odpovědí designérů nebylo jako důvod této koncentrace prokázána geografická blízkost dalších

designérských firem a lokální buzz. Koncentrace do konkrétních čtvrtí může být vysvětlena spíše na základě jejich přirozeného vývoje.

11.6 ZAŘAZENÍ ODVĚTVÍ DESIGNU V RÁMCI ZNALOSTNÍCH ZÁKLADEN

Cíl kapitoly: Tato finální výzkumná kapitola vychází z uvážení charakteru KIBS a kreativních odvětví a výše nabytých poznatků z výzkumu a předpokladu, že odvětví designu je založeno na kombinaci syntetické a symbolické znalostní základny. Cílem kapitoly je poté porovnat některé charakteristiky odvětví designu získané z výzkumu s vybranými dimenzemi syntetické a symbolické znalostní základny (viz. tabulka 5) a následné zařazení odvětví v rámci těchto základen. Řešeny jsou dimenze: hlavní cíl poznání, způsob tvorby znalostí, typ inovačního procesu a povaha inovací, převládající typ znalostí, hlavní partnerské organizace pro získání a výměnu znalostí, charakter spolupráce a role prostorové blízkosti.

Při analýze tabulky 5 je možné vysledovat, že odvětví designu odpovídá v různých mírách a v rámci různých dimenzí syntetické i symbolické znalostní základně.

V případě hlavního cíle poznání se odvětví designu zabývá jak (technickými) otázkami spojenými s řešením konkrétních problémů (~syntetická znalostní základna), tak také kulturním přínosem a působením (viz. složky designu) na zákazníky (~symbolická znalostní základna).

Z hlediska způsobu tvorby znalostí, které se v designu odvíjí od problémově orientovaného přístupu a užívání řady modelů a protoypů (~syntetická znalostní základna), ale zároveň od zaběhlých firemních rutin a postupů (~symbolická znalostní základna), spadá odvětví designu do obou znalostních základen.

Typ inovačního procesu a povaha inovací v odvětví designu odpovídají opět oběma typům znalostních základen, v rámci nichž je inovační proces postaven převážně na nových kombinacích stávajících znalostí. Se znalostní základnou syntetickou se v této dimenzi odvětví designu shoduje ještě v posloupnosti inovačního procesu výroba-užívání-interakce se silnými zpětnými vazbami (DUI).

Tab. 5: Srovnání syntetické a symbolické znalostní základny s odvětvím designu

Dimenze znalostní základny	Syntetická	Symbolická	Odvětví designu
hlavní cíl poznání	vědět "jak" (hlavně technické obory)	zapůsobit na zákazníky, ovlivnit veřejné mínění, aktivizující role	technologické aspekty designu, problémově orientovaný přístup & kulturní příinnost, estetická a emoční složka
způsob tvorby znalostí	indukce, testování, simulace, problémově orientovaný přístup	znovuvyužití/popření konvencí	užívání modelů a prototypů, problémově orientovaný přístup & zaběhlé firemní postupy a rutiny
typ inovačního procesu a povaha inovací	DUI *, postupná inovace založená na nové kombinaci stávajících znalostí s cílem vyřešit konkrétní problém/vytvořit nový výrobek	rekombinace stávajících znalostí na základě znalosti kulturního kontextu a významu různých symbolů	DUI, velmi častá inkrementální a rekombinační inovace založená na kombinaci stávajících znalostí
převládající typ znalostí	nekodifikované, založené na zkušenosti	nekodifikované znalosti kombinované s řemeslnou zručností a schopností hledat nové inspirační zdroje	převaha nekodifikovaných znalostí, learning by doing & řemesla, inspirační zdroje
hlavní partnerské organizace pro získání a výměnu znalostí	interaktivní učení se zákazníky a dodavateli	inspirace kulturou a stylem mladých, učení v rámci profesionální komunity a interakce s hraničními profesionálními komunitami	důležitá interakce se zákazníky a výrobci & vliv kultury, interakce s komplementárními odvětvími
charakter spolupráce	obvykle dlouhodobý, strategický charakter	obvykle krátkodobý, např. po dobu projektu, obměňování tvůrčích týmů je důležitým zdrojem kreativity	dlouhodobý a strategický charakter spolupráce
role prostorové blízkosti	Velká	velká, kombiace místních a globálních symbolů a vzorů	nezbytnost f2f komunikace, avšak geografická blízkost doplněna jinými typy blízkosti

Zdroj: Blažek, Uhlíř (2011), vlastní zpracování

Poznámka: * posloupnost výroba-užívání-interakce se silnými zpětnými vazbami

Z pohledu převládajícího typu znalostí je odvětví designu jasně založeno opět na obou typech znalostních základů, v rámci nichž převládají nekodifikované znalosti (založené na learning by doing~syntetická znalostní základna, založené na řemeslech a inspiraci~symbolická znalostní základna).

V dimenzi hlavních partnerských organizací pro získání a výměnu znalostí je odvětví designu založeno převážně na interakci se zákazníky a výrobcí (~syntetická znalostní základna). Dále také na interakcích s komplementárními odvětvími a v menší míře také vlivu kultury (~symbolická znalostní základna).

Jedinou z řešených dimenzí, v rámci níž se odvětví designu alespoň zčásti neshoduje s oběma typy znalostních základů, je charakter spolupráce. Dlouhodobý a strategický charakter spolupráce v odvětví designu jasně v této dimenzi odpovídá syntetické znalostní základně.

Poslední řešenou dimenzí je role prostorové blízkosti, která se v odvětví designu ukázala jako nejvíce nejasná. Zatímco pro oba typy znalostních základů je prostorová blízkost velmi důležitá, v odvětví designu nebyla důležitost prostorové blízkosti úplně zaznamenána. I když jsou v designu pro úspěšnou spolupráci a výměnu nekodifikovaných znalostí velice důležité face to face kontakty, které jsou prostorovou blízkostí usnadněny, více než blízkost geografická byly vyzdvihovány jiné formy blízkosti (například blízkost kognitivní).

Závěr kapitoly: Hlavním závěrem této finální výzkumné kapitoly je potvrzení výchozí myšlenky, že odvětví designu je založeno na kombinaci syntetické a symbolické znalostní základny, přičemž dílčí dimenze znalostních základů jsou naplňovány v různých mírách. Jako velmi nejasná se ukázala dimenze prostorové blízkosti, která v odvětví designu, narozdíl od obou typů znalostních základů, není příliš vyzdvihována.

12 ZÁVĚR

Srovnání charakteristik odvětví designu získaných z výzkumného šetření s přístupy k pojmání inovace ve službách jenom potvrdilo obecně přijímaný názor, že inovace ve službách je téma velmi složité a nesnadno uchopitelné. Vzhledem k povaze odvětví designu by se však dalo tvrdit, že nejslibnějším přístupem pro vysvětlení podstaty a zkoumání inovací v rámci tohoto odvětví je především přístup diferenciační, převážně poté jeho induktivní metoda, která se za účelem identifikace specifických druhů inovací zaměřuje na hlubší výzkum konkrétních odvětví a na zvláštnosti ve služebních procesech a jejich produktech, přičemž jsou zohledňovány technologické i netechnologické aspekty inovací (Gallouj 1994, Gallouj 1998, Gadrey, Gallouj 1998, Gallouj, Savona 2009).

Při zkoumání inovací v rámci odvětví designu se zdá být adekvátní také přístup integrační, který vychází z myšlenky, že rozdíl mezi službou a materiálním statkem je nadbytečný (Belleflamme a kol. 1986, Barcet a kol. 1987, inspirace pro Gallouj, Savona 2009). Přístup zohledňuje jak inovace ve službách, tak také inovace v jejich produktech, a to s přihlédnutím k veškerým hmotným i nehmotným produktům služeb. Inovace dle integračního přístupu tedy není považována za důsledek procesu, ale za proces samotný, což odpovídá interaktivnímu vzniku inovací v odvětví designu.

V rámci integračního procesu byly definovány některé modely inovací, z nichž za nejvíce aplikovatelné v rámci odvětví designu mohou být považovány ad hoc inovace, které vedou k novému řešení konkrétních problémů zákazníků a jsou typické pro aktivity náročné na znalosti, a rekombinační inovace, jejichž podstatou je vytvoření výrobku kombinací vlastností jednoho nebo více produktů nebo vytvoření nového produktu rozkladem charakteristik produktu již existujícího (Gallouj, Savona 2009).

Některé výzkumné poznatky také potvrzují společné rysy odvětví designu se znalostně intenzivními službami a kreativními odvětvími. Nejvýraznějším společným znakem odvětví designu a znalostně intenzivních služeb je orientace na zákazníka. Obě skupiny spojuje také schopnost přenášet různé typy vysoce specializovaných znalostí (a jejich různorodé kombinace) mezi různými aktéry prostřednictvím rozmanitých forem interakcí, s cílem vytvořit řešení specifických problémů svých zákazníků. Jak odvětví designu, tak i znalostně intenzivní služby mohou být považovány za tzv. mosty k inovacím.

Výzkum však prokázal také silnou vazbu mezi odvětvím designu a kreativním odvětvím. Při srovnání charakteristik odvětví designu a kreativních odvětví je nejvýraznějším společným znakem obou skupin požadavek na určitý stupeň kreativity, která je považována za zdroj inovací. V obou skupinách je vyzdvihován význam společenství talentovaných a kreativních jedinců, kteří disponují specifickými nekodifikovanými znalostmi. Dalším společným znakem odvětví designu a firem v rámci kreativních odvětví jsou málo intenzivní vazby mezi firmami se stejnou specializací.

Z porovnání vybraných charakteristik znalostně intenzivních služeb a kreativních odvětví s dimenzemi znalostních základů vyplynulo, že zatímco firmy znalostně náročných služeb jsou založeny na kombinaci syntetické a symbolické znalostní základny, s převahou znalostní základny syntetické, firmy v kreativních odvětvích jsou založeny na stejné kombinaci znalostních základů, avšak s převahou znalostní základny symbolické.

Tato výše zmíněná skutečnost vedla ke stanovení hlavního výzkumného cíle, kterým je objasnění geografie toků znalostí v odvětví designu, a v rámci něhož byly vytyčeny následující dílčí cíle:

- Objasnění charakteru znalostí v odvětví designu a představení některých možných inspiračních zdrojů
- Objasnění způsobů využívání znalostí a charakteru inovací v odvětví designu
- Zhodocení role sítí pro tvorbu a přenos znalostí a případných inovací v odvětví designu
- Prozkoumání prostorových voleb firem v odvětví designu a vlivu lokality na tvorbu znalostí
- Srovnání vybraných charakteristik odvětví designu s vybranými dimenzemi znalostních základů

Těchto cílů bylo ve větší míře dosaženo pomocí realizace řady hloubkových rozhovorů se zástupci vybraných designérských firem, přičemž hlavní pozornost byla věnována tématu charakteru, tvorby a přenosu znalostí a případných inovací v odvětví designu. Pro dosažení posledního cíle byly poznatky získané z hloubkových rozhovorů, za účelem zařazení odvětví designu v rámci znalostních základů, srovnávány s jejich vybranými dimenzemi.

Vedle hlavního cíle práce a cílů dílčích byly stanoveny také čtyři pracovní hypotézy, které byly sestaveny na základě analýzy dosavadních poznatků z oblastí

odvětví designu, znalostně intenzivních obchodních služeb a kreativních odvětví. Tyto hypotézy budou dále zhodnoceny.

H: Pro tvorbu a přenos znalostí a inovací v odvětví designu je velice důležitá existence sítí kontaktů.

Výzkum prokázal, že existence sítí je pro vznik a přenos znalostí a případných inovací v odvětví designu zásadní. Největší vliv na znalosti a inovace má poté existence a povaha kontaktů mezi designérskou firmou a jejími zákazníky a také sítě kontaktů osob v rámci firmy samotné. Dále bylo zjištěno, že, v souladu s konceptem příbuzné rozmanitosti, nejsou pro znalosti a inovace přínosné sítě designérských firem s ostatními firmami se stejnou specializací. Naopak sítě kontaktů mezi firmami v komplementárních odvětvích mají v odvětví designu pro znalosti a inovace přínos velký. Tato hypotéza tedy byla ve větší míře potvrzena.

H: Konkrétní lokalita/místo má v odvětví designu vliv na vznik nových znalostí (a případných inovací).

Téma vlivu umístění designérských firem na tvorbu znalostí se ukázalo jako velmi nejasné. Jedno z možných vysvětlení, proč je pro designéry složité vysvětlit vliv lokalizace, nabízí Ambrosini a Bowman (2001), podle kterých má tento vliv tacitní charakter. Nicméně ze získaných odpovědí vyplynulo, že vliv místa si designéři nejvíce uvědomují na mikroúrovni. Tedy, že na práci designérů má největší vliv bezprostřední okolí designérské firmy. I přes tento poznatek je však třeba poznamenat, že v porovnání s ostatními zdroji inspirace a nových znalostí (spolupráce se zákazníky, intrafiremní spolupráce a jiné) je tento vliv považován za méně důležitý a z celkového hlediska pro tvorbu znalostí téměř zanedbatelný. Na základě výše popsaného vyplývá, že tato hypotéza z větší části nebyla potvrzena.

H: Zatímco měkké lokalizační faktory mají při rozhodování o lokalizaci designérských firem velký význam, tvrdé lokalizační faktory ztrácejí na svém výsadním postavení pro prostorové rozmístění firem.

V případě volby lokality designérských firem je možné tvrdit, že volba lokality na všech měřítkových úrovních je velice subjektivní záležitostí. Lokalizace je důležitá z toho pohledu, co si od ní konkrétní designérská firma slibuje a co od ní očekává. Výzkum

také odhalil, že při rozhodování o lokalizaci designérských firem v rámci Prahy (mezoúroveň) a městských čtvrtí (mikroúroveň) hrají roli převážně měkké lokalizační faktory. Při rozhodování o umístění do Prahy (makroúroveň) poté hraje roli hlavně blízkost k zákazníkům a odbytovým trhům, ačkoliv velké množství designérů se nechalo slyšet, že umístění do hlavního města z tohoto hlediska zásadní není. Tato hypotéza byla v celé své šíři potvrzena.

H: Vzhledem ke skutečnosti, že odvětví designu je na základě jeho charakteristik možné zařadit jak do KIBS, tak také do kreativních odvětví, přičemž obě tyto skupiny jsou založeny v různých mírách na kombinaci syntetické a symbolické znalostní základny, lze předpokládat, že firmy v rámci odvětví designu dochází ke kombinaci syntetické a symbolické znalostní základny.

Při srovnání vybraných dimenzí syntetické a symbolické znalostní základny s vybranými charakteristikami odvětví designu bylo zjištěno, že designérské firmy jsou založeny na kombinaci obou výše zmíněných znalostních základen. Poměrně složitá se však ukázala problematika role prostorové blízkosti. Zatímco pro oba typy znalostních základen je prostorová blízkost důležitá, v odvětví designu nebyla tato důležitost ve větší míře zaznamenána. Naopak za důležité jsou v odvětví designu považovány jiné typy blízkosti (například blízkost kognitivní).

Vzhledem k povaze tématu a za účelem získání co největšího množství potřebných informací byly pro výzkum zvoleny převážně kvalitativní výzkumné metody zrealizované formou hloubkových rozhovorů se zástupci vybraných designérských firem. Tyto kvalitativní metody byly pro účely vyhodnocení získaných informací v menší míře kombinovány s metodami kvantitativními (obsahová analýza dat). Vzhledem k převažující kvalitativní povaze výzkumu by poté při uvažování o limitech a nedostatcích výzkumu měla být pozornost věnována především jeho výzkumným metodám.

Z důvodu nestandardizace většiny metod v kvalitativním výzkumu je obecně dosahováno nízké reliability (Švaříček, Šedová 2010), na které ve výzkumu kvalitativním navázalo kritérium spolehlivosti a které značí úroveň, do které je závěr nezávislý na nahodilých podmínkách při zkoumání. S přihlédnutím k výše zmíněnému je tedy důležité si uvědomit, že kvalitativní výzkum skýtá mnohá rizika a omezení, která by měla být zohledněna a v co největší míře eliminována.

Užití obsahové analýzy je poté obecně hodnoceno s ohledem na to, zda bylo pro určitý výzkumný záměr provedeno relevantním způsobem a s vědomím rizik, které tato metoda skýtá – nízké validity a neobjektivitu (Kronick 1997). Obě tato kritéria zůstávají ve výzkumu i nadále ne zcela uchopitelným problémem, přičemž alespoň zčásti se dají při vyhodnocování výzkumu eliminovat využitím některých softwarových programů.

S uvážením výše popsaného a s využitím všech dostupných opatření k potlačení možných rizik byly v celkovém výsledku zvolené výzkumné metody shledány vzhledem k povaze výzkumného problému adekvátními.

V návaznosti na výzkumné zaměření v této předložené práci se pokusím nastínit další možné směry výzkumu. Zatímco v tomto výzkumu bylo zohledněno převážně hledisko poskytovatele designérských služeb, velmi zajímavé poznatky v rámci řešeného tématu by mohly poskytnout také subjekty, které designérských firem využívají nebo které s designérskými firmami spolupracují.

V prvotní fázi tohoto výzkumu bylo zrealizováno také menší množství rozhovorů s architekty, v rámci nichž byl zjištěn (vzhledem ke skutečnosti, že architekti navrhují s ohledem na okolní prostředí) větší vliv a role konkrétní lokality. Dobré podhoubí pro navazující výzkum obdobného zaměření tedy nabízí také odvětví architektury (a samozřejmě dalších dílčích odvětví kreativních odvětví a KIBS).

I přesto, že se tento výzkum zabývá lokalizačními dynamikami designérských firem, větší pozornost je věnována vlivu konkrétní lokality. Další výzkumy by se poté více mohly zaměřit na samotnou lokalizaci firem a prozkoumat, zda v rámci lokalizačních dynamik designérských firem existují nějaká pravidla.

13 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ

Literatura

ALVENSEN, M. (2005): Knowledge Work and Knowledge Intensive Firms. Oxford: Oxford University Press.

Americans for the Arts (2005): Creative Industries 2005: The Congressional Report. Washington DC: Americans for the Arts.

AMIN, A. - THRIFT, N. (2005): What's left? Just the future. *Antipode*, roč. 37, č. 2, s. 220-238.

ASHEIM, B. - GERTLER, M. S. (2005): Regional innovation systems and the geography of innovation. In: J. Fagerberg – D. Mowery – R. Nelson (eds): *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford: Oxford University Press, s. 291-317.

ASHEIM, B. - BOSCHMA, R. - COOKE, P. (2011): Constructing regional advantage: Platform policies based on related variety and differentiated knowledge bases, *European Planning Studies*, roč. 45, č. 7, s. 893-904.

BABBIE, E. (2007): *The practice of social research* Thomson Wadsworth. Belmont, CA.

BALLAND, P. - BOSCHMA, R. - FRENKEN, K. (2014): Proximity and innovation: From statics to dynamics. *Regional Studies*, 2014, s. 1-14.

BARRAS, R. (1990): Interactive innovation in financial and business services: the vanguard of the service revolution. *Research policy*, roč. 19, č. 3, s. 215-237.

BATHELT, H. - GLÜCKLER, J. (2003): Toward a relational economic geography. *Journal of economic geography*, roč. 3, č. 2, s. 117-144.

BATHELT, H. - MALMBERG, A. - MASKELL, P. (2004): Clusters and knowledge: local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation. *Progress in human geography*, roč. 28, č. 1, s. 31-56.

BECATTINI, G. (1978): The development of light industry in Tuscany: An interpretation. *Economic Notes*, roč. 3, s. 107-123.

BELL, D. - JAYNE, M. (2004): *City of quarters: Urban villages in the contemporary city*. Ashgate Publishing.

- BERTACCHINI, E. - BORRIONE, P. (2013): The geography of the Italian creative economy: the special role of the design and craft-based industries. *Regional Studies*, roč. 47, č. 2, s. 135-147.
- BLAŽEK, J. - UHLÍŘ, D. (2011): *Teorie regionálního rozvoje*. Karolinum Press.
- BOIX, R. - LAZZARETTI, L. - CAPONE, F. - de PROPRIIS, L. - SÁNCHEZ, D. (2010): The geography of creative industries in Europe: Comparing France, Great Britain, Italy and Spain. European Regional Science Association, Jonkoping.
- BONNARDEL, N. (1991): Criteria used for evaluation of design solutions. In: Y. Queinnec - F. Daniellou (eds): *Designing for Everyone and Anybody*. London: Francis and Taylor, s. 1043–1045.
- BONNARDEL, N. (2000): Towards understanding and supporting creativity in design: analogies in a constrained cognitive environment. *Knowledge-Based Systems*, roč. 13, č. 7, s. 505-513.
- BOSCHMA, R. (2005): Proximity and innovation: A critical assessment. *Regional studies*, roč. 39, č. 1, s. 61-74.
- BURT, R. (2001): Structural holes versus network closure as social capital. *Social capital: Theory and research*, s. 31-56.
- CIKÁNEK, M. (2009): *Kreativní průmysly: příležitost pro novou ekonomiku*. Inst. Umění-Divadelní Ústav.
- CIKÁNEK, M. (2013): *Kreativní průmysly: příležitost pro novou ekonomiku II*. Inst. Umění-Divadelní Ústav.
- COE, N. M. - HESS, M. - YEUNG, H. - DICKEN, P. - HENDERSON, J. (2004): "Globalizing" regional development: a global production network perspective. *Transactions of The Institute of British Geographers*, roč. 29, s. 469–484.
- COHEN, M. - LEVINTHAL, A. (1990): Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, s. 128-152.
- COOKE, P. - MORGAN, K. (1993): The network paradigm: new departures in corporate and regional development. *Environment and Planning D: Society and Space*, roč. 11, s. 543-564.
- COOKE, P. - LEYDESDORFF, L. (2006): Regional development in the knowledge-based economy: The construction of advantage. *The Journal of Technology Transfer*, roč. 31, č. 1, s.5-15.

CREVOISIER, O. (2004): The innovative milieus approach: toward a territorialized understanding of the economy. *Economic geography*, roč. 80, č. 4, s. 367-379.

CZARNITZKI, D. – RAMMER, Ch. - SPIELKAMP, A. (2000): Interaktion zwischen Wissenschaft und Wirtschaft in Deutschland: Ergebnisse einer Umfrage bei Hochschulen und öffentlichen Forschungseinrichtungen. ZEW-Dokumentation.

DE CLERCQ, D. - SAPIENZA, J. (2001): The creation of relational rents in venture capitalist-entrepreneur dyads. In: *Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance*, roč. 3, č. 2, s. 107-127.

DENZIN, K. (1970): *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. Transaction publishers.

DESAI, M. - LOW, W. (1987): Measuring the opportunity for product innovation. *Changing money: financial innovation in developed countries*. Oxford: Basil Blackwell, s. 112-140.

DESIGN COUNCIL (2005): *The business of design: Design industry research*. London: Design Council.

DICKEN, P. - FORSGREN, M. - MALMBERG, A. (1994): The local embeddedness of the transnational Corporations. In: A. Amin – N. Thrift (eds.): *Globalization, Institutions and Regional Development in Europe*. Oxford University Press, s. 23-45.

DJELLAL, F. (2003): Revising the definition of research and development in the light of the specificities of services. *Science and Public Policy*, roč. 30, č. 6, s. 415-429.

DODGSON, M. - GANN, D. - SALTER, A. (2005): *Think, Play, Do: Technology, Innovation, and Organization*. Oxford: Oxford University Press.

DOLOREUX, D. - DIONNE, S. (2008): Is regional innovation system development possible in peripheral regions? Some evidence from the case of La Pocatière. *Canada: Entrepreneurship and Regional Development*, roč. 20, č. 3, s. 259-283.

DOLOREUX, D. - SHEARMUR, R. (2012): Collaboration, information and the geography of innovation in knowledge intensive business services. *Journal of economic geography*, roč. 12, č. 1, s. 79-105.

DRAKE, G. (2003): 'This place gives me space': Place and Creativity in the Creative Industries. *Geoforum*, roč. 34, č. 4, s. 511-524.

ECKERT, C. - STACEY, M. (2000): Sources of inspiration: a language of design. *Design Studies*, roč. 21, s. 523–538.

- EUROPEAN COMMISSION(2006): The economy of culture in Europe. Bruxelles: KEA European Affairs.
- FALCONBRIDGE, R. (2006): Stretching tacit knowledge beyond a local fix. Global spaces of learning in advertising professional service firms. *Journal of Economic Geography*, roč. 6, s. 517–540.
- FEATHERSTONE, M. (1991): *Consumer Culture and Postmodernism*. London: Sage.
- FLORIDA, R. (2002): *The rise of the creative class: and how it's transforming work, leisure, community and everyday life*. Basic books.
- FLORIDA, R. (2005): *Cities and the creative class*. Routledge: London a New Youk.
- FLEW, T - CUNNINGHAM, S. (2010): Creative industries after the first decade of debate. *The information society*, roč. 26, č. 2, s. 113-123.
- FRAZIS, H. - LOEWENSTEIN, M. (2007): *On-the-job training*. Now Publishers Inc.
- FRENKEN, K - VAN OORT F.G. - VERBURG, T. (2007): Related variety, unrelated variety and regional economic growth. *Regional studies*, roč. 41, č. 5, s. 685-697.
- GADREY, J. - GALLOUJ, F. (1998): The provider-customer interface in business and professional services. *Service Industries Journal*, roč. 18, č. 2, s. 1-15.
- GALLOUJ, F. - WEINSTEIN, O. (1997): Innovation in services. *Research policy*, roč. 26, č. 4, s. 537-556.
- GALLOUJ, F. (1998): Innovating in reverse: services and the reverse product cycle. *European Journal of Innovation Management*, roč. 1, č. 3, s. 123-138.
- GALLOUJ, F. - SAVONA, M. (2009): Innovation in services: a review of the debate and a research agenda. *Journal of evolutionary economics*, roč. 19, č. 2, s. 149-172.
- GANN, D. - SALTER, A. (2000): Innovation in project-based, service-enhanced firms: the construction of complex products and systems. *Research policy*, roč. 29, č. 7, s. 955-972.
- GARUD, R. - KARNØE, P. (2001): Path creation as a process of mindful deviation. *Path dependence and creation*, roč. 138.
- GAYNOR, G. (2002): *Innovation by design: what it takes to keep your company on the cutting edge*. Amacom.
- GEMSER, G. - VAN ZEE, E. (2002): Benchmarking industrial design services. *The Design Journal*, roč. 35, s. 35–51.

- GERTLER, M. (2003): Tacit knowledge and the economic geography of context, or the undefinable tacitness of being (there). *Journal of Economic Geography*, roč. 3, č. 1, s. 75-99.
- GERTLER, M. (2010): Rules of the game: the place of institutions in regional economic change. *Regional Studies*, roč. 44, č. 1, s. 1-15.
- GIBSON, Ch. - KONG, L. (2005): Cultural economy: a critical review. *Progress in human geography*, roč. 29, č. 5, s. 541-561.
- GONZÁLEZ-LÓPEZ, M. (2013): How Important are Knowledge Intensive Business Services for Innovation? A Brief Discussion Based on the Spanish Case. *Current Opinion in Creativity, Innovation and Entrepreneurship*.
- GORDON, I. - MCCANN, P. (2005): Innovation, agglomeration, and regional development. *Journal of Economic Geography*, roč. 5, č. 5, s. 523-543.
- GRABHER, G. (2002): Cool projects, boring institutions: Temporary collaboration in social context. *Regional Studies*, roč. 6, s. 205–214.
- GRABHER, G. (2004): Learning in projects, remembering in networks. Communitary, sociality, and connectivity in project ecologies. *European urban and regional studies*, roč. 11, č. 2, s. 103-123.
- GRABOW, B., HOLLBACH-GRÖMIG, B. (1995): Weiche Standortfaktoren. *Schriften des Deutschen Institut für Urbanistik Band, 89*. Dt. Gemeindeverlag. Stuttgart-Berlin-Köln.
- GRANOVETTER, M. (1973): The strength of weak ties. *American journal of sociology*, roč. 178, s. 1360-1380.
- GRANOVETTER, M. (1985): Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American journal of sociology*, roč. 91, č. 3, s. 481-510.
- GUBRIUM, J. - JAMES, A. (2002): *Handbook of interview research: Context and method*.
- HALL, P. (2004): Creativity, culture, knowledge and the city. *Built Environment*, s. 256-258.
- HANSEN, M. - Mors, M. - Lovas, B. (2005): Knowledge sharing in organizations: multiple networks, multiple phases. *Academy of Management Journal*, roč. 48, č. 5, s. 776-93.
- HARGADON, A. (1998): Firms as knowledge brokers. *California management review*, roč. 40, č. 3, s. 209-227.

- HARGADON, A. - SUTTON, R. (1997): Technology brokering and innovation in a product development firm. *Administrative Science Quarterly*, roč. 42, s. 716–749.
- HARTLEY, J. (2005): *Creative industries*. Blackwell Pub.
- HELBRECHT, I. (1998): The Creative Metropolis Services, Symbols and Spaces. *Zeitschrift Fur Kanada Studien*, roč. 18, s. 79-93.
- HELBRECHT, I. (2004): Bare geographies in knowledge societies—creative cities as text and piece of art: two eyes, one vision. *Built environment*, roč. 30, č. 3, s. 194-203.
- HERTOG, P. - BILDERBEEK, R. (1998): Conceptualizing (service) Innovation and the Knowledge Flow between KIBS and their Clients. *Topical paper*, roč. 11.
- HESMONDHALGH, D. (2007): *The Cultural Industries*. London: Sage Publications.
- HIRSCH-KREINSEN, H. (2008): “Low-Tech” Innovations. *Industry and innovation*, 2008, roč. 15, č. 1, s. 19-43.
- HOWELLS, J. (2006): Intermediation and the role of intermediaries in innovation. *Research policy*, roč. 35, č. 5, s. 715-728.
- Howkins J. (2001): *The creative economy: How people make money from ideas*. London: The Penguin Press.
- CHAPAIN, C. - CLIFTON, N. - COMUNIAN, R. (2013): Understanding creative regions: bridging the gap between global discourses and regional and national contexts. *Regional studies*, roč. 47, č. 2, s. 131-134.
- CHRISTALLER, W. (1933/1966): *Central Places in Southern Germany*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall (něm. originál – 1933, angl. překlad 1966).
- JOHNOSON, B. (2007): Forms of knowledge and modes of inovation. *Research policy*, roč. 36, s. 680-693.
- Julier, G. (2002): *The Culture of Design*. London: Demos.
- JULIER, G. (2005): Urban designscapes and the production of aesthetic consent. *Urban studies*, roč. 42, č. 5-6, s. 869-887.
- KIRK, J - MILLER, M. (1986): *Reliability and validity in qualitative research*. Sage.
- Kristensen, T. - Lojacano, G. (2002): Commissioning design: evidence from the furniture industry. *Technology Analysis and Strategic Management*, roč. 14, s. 108–121.

- LAGENDIJK, A. - LORENTZEN, A. (2007): Proximity, knowledge and innovation in peripheral regions. On the intersection between geographical and organizational proximity. *European Planning Studies*, 2007, roč. 15, č. 4, s. 457-466.
- LANCASTER, K. (1966): A new approach to consumer theory. *The journal of political economy*, s. 132-157.
- LANGLOIS, R. (2003): The vanishing hand: the changing dynamics of industrial capitalism. *Industrial and Corporate Change*, roč. 12, s. 351-385.
- LANKSHEAR, C. - KNOBEL, M. (2004): A handbook for teacher research. McGraw-Hill International.
- LASH, S. - URRY, J. (1994): *Economies of Signs and Spaces*. London: Sage.
- LAURSEN, K. - REICHSTEIN, T. - SALTER, A. (2011): Exploring the effect of geographical proximity and university quality on university–industry collaboration in the United Kingdom. *Regional studies*, roč. 45, č. 4, s. 507-523.
- LAZZERETTI, L. (2012): Art cities, cultural districts and museums. *Italian Journal of Anatomy and Embryology*, roč. 1, č. 26.
- LAZZERETTI, L. - CAPONE, F. - BOIX, R. (2012): Reasons for clustering of creative industries in Italy and Spain. *European Planning Studies*, roč. 20, č. 8, s. 1243-1262.
- LINCOLN, Y. – GUBA E. (1985): Establishing trustworthiness. *Naturalistic inquiry*, roč. 289, č. 331.
- LOFLAND, J. (1971): *Analysing social settings*. Wadsworth Pub.
- MALMBERG, A. - MASKELL, P. (2002): The elusive concept of localization economies: towards a knowledge-based theory of spatial clustering. *Environment and planning*, roč. 34, č. 3, s. 429-450.
- MALMBERG, A. - MASKELL, P. (2006): Localized learning revisited. *Growth and Change*, roč. 37, č. 1, s. 1-18.
- MARCUSSEN, M. - TORFING, J. (2006): *Democratic network governance in Europe*. St. Martin's Press.
- MARKOVÁ, B. (2014): Creative Clusters in the Czech Republic—Strategy for Local Development or Fashionable Concept? *Moravian Geographical Reports*, roč. 22, č. 1, s. 44-50.

- MARTIN, R. - SUNLEY, P. (2003): Deconstructing clusters: chaotic concept or policy panacea? *Journal of economic geography*, roč. 3, č. 1, s. 5-35.
- MARTIN, R. - MOODYSSON, J. (2011): Comparing knowledge bases: on the geography and organization of knowledge sourcing in the regional innovation system of Scania, Sweden. *European Urban and Regional Studies*.
- MARSHALL, A. (1920): *Principles of economics: an introductory volume*. 8. Ed. London: Macmillan.
- MCCANN, P. (2007): Sketching out a model of innovation, face-to-face interaction and economic geography. *Spatial Economic Analysis*, roč. 2, s. 117–134.
- MCCANN, B. - VROOM, G. (2010): Pricing response to entry and agglomeration effects. *Strategic Management Journal*, roč. 31, č. 3, s. 284-305.
- MC NEIL, D. (2009): *The global architect: Firms, Fame and Urban Form*. London: Routledge.
- MILES, I. (1995): *Knowledge-intensive business services*. The University of Manchester.
- MOßIG, I. (2005): Evolutionary development of regional production clusters: A case study of the packaging machinery industry in Germany. *Universitätsbibliothek*.
- MOLOTCH, H. (2003): *Where Stuff Comes From: How Toasters, Toilets, Cars, Computers, and many other Things come to be*. London: Routledge.
- MOMMAS, H. (2004): Cultural cluster and the post-industrial city: Towards the remapping of urban cultural policy. *Urban Studies*, roč. 41, s. 507–32.
- MULLER, E. - ZENKER, A. (2001): Business services as actors of knowledge transformation: the role of KIBS in regional and national innovation systems. *Research policy*, roč. 30, č. 9, s. 1501-1516.
- MURDOCH, J. (1998): The spaces of actor-network theory. *Geoforum*, roč. 29, č. 4, s. 357-374.
- MUSTERD, S. (2007): Accommodating creative knowledge. A literature review from a European perspective.
- NÄHLINDER, J. (2002): Innovation in knowledge intensive business services: State of the art and conceptualisations. *Tema, University*.
- NICKERSON, J. - ZENGER, T. (2004): A knowledge-based theory of the firm—The problem-solving perspective. *Organization science*, roč. 15, č. 6, s. 617-632.

- NIEHANS, J. (1983): Financial innovation, multinational banking, and monetary policy. *Journal of banking & Finance*, roč. 7, č. 4, s. 537-551.
- NONAKA, I. - TAKEUCHI, H. (1995): *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford university press.
- NORMAN, D. (2004): *Emotional design: Why we love (or hate) everyday things*. Basic books.
- NOOTEBOOM, B. (2007): Social capital, institutions and trust. *Review of social economy*, roč. 65, č. 1, s. 29-53.
- PECK, J. (2005): Struggling with the creative class. *International journal of urban and regional research*, roč. 29, č. 4, s. 740-770.
- POLANYI, M. (1966): The logic of tacit inference. *Philosophy*, roč. 41, č. 155, s. 1-18.
- PORTER, M. (1996): Competitive advantage, agglomeration economies, and regional policy. *International regional science review*, roč. 19, č. 1-2, s. 85-90.
- PORTER, M. (2003): The economic performance of regions. *Regional studies*, roč. 37, č.6-7, s. 545-546.
- PRATT, A. (2005): Cultural industries and public policy: An oxymoron? *International journal of cultural policy*, roč. 11, č. 1, s. 31-44.
- PRATT, A. (2008): Creative cities: the cultural industries and the creative class. *Geografiska Annaler: Series B, Human Geography*, roč. 90, č. 2, s. 107-117.
- RANTISI, N. - LESLIE, D. (2006): Branding the design metropole: the case of Montréal, Canada. *Area*, roč. 38, č. 4, s. 364-376.
- Revised Ethical Guidelines for Educational Research (2004): British Educational Research Association.
- RODRÍGUEZ-POSE, A. (2013): Do institutions matter for regional development? *Regional Studies*, roč. 47, č. 7, s. 1034-1047.
- RÖMEROVÁ, E. (2010): The creative industries phenomenon-new opportunity for global economics growth. *Ekonomika a Management*, roč. 2.
- RUMPEL, P. – SLACH, O. - KOUTSKÝ, J. (2008): *Měkké faktory regionálního rozvoje*. Ostravská univerzita.
- RUMPEL, P. (2010): Creative industries in spatial perspective in the old industrial Moravian-Silesian region. *E+ M Ekonomie a Management*, roč. 13, č. 4, s. 30-46.

- RUMPEL, P. – SLACH, O. - KOUTSKÝ, J. (2013): Shrinking cities and governance of economic regeneration: The case of Ostrava. *E & M Ekonomie a Management*, roč. 16, č. 2, s. 113-128.
- SCOTT, A. (2006): Creative cities: conceptual issues and policy questions. *Journal of urban affairs*, 2006, roč. 28, č. 1, s. 1-17.
- SEARLE, G. - DE VALENCE, G. (2005): The urban emergence of a new information industry: Sydney's multimedia firms. *Geographical Research*, roč. 43, č. 2, s. 238-253.
- SHEARMUR, R. - DOLOREUX, D. (2009): Place, space and distance: Towards a geography of knowledge-intensive business services innovation. *Industry and Innovation*, roč. 16, č. 1, s. 79-102.
- SHEARMUR, R. (2010): Space, place and innovation: a distance-based approach. *The Canadian Geographer/Le Geographe canadien*, roč. 54, č. 1, s. 46-67.
- SILVERMAN, D. (2006): *Interpreting qualitative data: Methods for analyzing talk, text and interaction*. Sage.
- SIMMIE, J. (2004): Innovation and clustering in the globalised international economy. *Urban studies*, roč. 41, č. 5-6, s. 1095-1112.
- SIMMIE, J. - STRAMBACH, S. (2006): The contribution of KIBS to innovation in cities: an evolutionary and institutional perspective. *Journal of knowledge management*, roč. 10, č. 5, s. 26-40.
- SORENSEN, O. – BAUM, J. A. C. (2003): *Geography and strategy: the strategic management of space and place*. In: O. Sorenson, J. A. C. Baum (eds): *Geography and Strategy: Advances in Strategic Management*, roč. 20. Oxford: IAI/Elsevier.
- STORPER, M. (1997): *The regional world: territorial development in a global economy*. New York – London: Guilford Press.
- STORPER, M. - VENABLES, A. (2004): Buzz: face-to-face contact and the urban economy. *Journal of economic geography*, roč. 4, č. 4, s. 351-370.
- SUAREZ-VILLA, L. - WALROD, W. (1997): Operational strategy, R&D and intra-metropolitan clustering in a polycentric structure: the advanced electronics industries of the Los Angeles basin. *Urban Studies*, roč. 34, č. 9, s. 1343-1380.
- SUNLEY, P. et al. (2008): Innovation in a creative production system: the case of design. *Journal of Economic Geography*.

ŠVAŘÍČEK, R. – ŠEĐOVÁ, K. (2010): Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách. Praha: Portál.

TEECE, D. (1997): Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 1997, roč. 18, č. 7, s. 509-533.

TERA CONSULTANTS (2010): Building a digital Economy. The importance of saving jobs in Europe and creative economy. International Chamber of Commerce/BASCAP.

TETHER, B. - METCALFE, J. (2003): Services and systems of Innovation. Centre for Research on Innovation and Competition, University of Manchester.

TETHER, B. (2005): Do services innovate (differently)? Insights from the European Innobarometer Survey. *Industry & Innovation*, roč. 12, č. 2, s. 153-184.

TETHER, B. - LI, Q. - MINA, A. (2012): Knowledge-bases, places, spatial configurations and the performance of knowledge-intensive professional service firms. *Journal of Economic Geography*, roč. 12, č. 5, s. 969-1001.

THE WORK FOUNDATION (2007): Staying Ahead: The economic performance of the UK's Creative Industries. Department for culture, media and sport.

TOOLEY, J. - DARBY, D. (1998): Educational research: A critique: A survey of published educational research. London: Ofsted.

TORRE, A. - RALLET, A. (2005): Proximity and localization. *Regional studies*, roč. 39, č. 1, s. 47-59.

Tovoinen, M. (2006): Future Prospects of Knowledge-Intensive Business Services (KIBS) and Implications to Regional Economies. *The ICFAI Journal of Knowledge Management*, roč. 4, č. 3, s. 18-39.

THROSBY, D. (2001): Economics and culture. Cambridge university press.

TETHER, B. - TAJAR, A. (2008): Beyond industry–university links: Sourcing knowledge for innovation from consultants, private research organisations and the public science-base. *Research Policy*, roč. 37, č. 6, s. 1079-1095.

TÖDTLING, F. - TRIPPL, M. (2005): One size fits all: Towards a differentiated regional innovation policy approach. *Research policy*, roč. 34, č. 8, s. 1203-1219.

UK Department of Culture, Media and Sport (2001): The Creative Industries Mapping Document 2001, London: DCMS.

UNESCO Institute for Statistics, International Flows of Selected Cultural Goods and Services 1994–2003 (2005): Defining and Capturing the Flows of Global Cultural Trade, Montreal: UIS.

UZZI, B. (1997): Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative science quarterly*.

VERGANTI, R. (2003): Design as brokering of languages: Innovation strategies in Italian firms. *Design Management Journal (Former Series)*, roč. 14, č. 3, s. 34-42.

VON HIPPEL, E. (2005): *The Democratization of Innovation*. Cambridge: MIT Press.

VON STAMM, B. (1998): Whose design is it? The use of external designers. *The Design Journal*, roč. 1, s. 41–53.

WALSH, V. (1996): Design, innovation and the boundaries of the firm, *Research Policy*, roč. 25, s. 509–529.

WEBER, A. (1909): *Theory of the location of industries* (translated in 1929 by Carl J. Friedrich). Chicago: The University of Chicago Press.

WENGRAF, T. (2001): *Qualitative research interviewing: Biographic narrative and semi-structured methods*. Sage.

WHYTE, J. - BESSANT, J. - NEELY, A. (2005): *Management of Creativity and Design within the Firm*. London: DTI 'Thinkpiece': TSO.

WINDRUM, P. - BIRCHENHALL, Ch. (2005): Structural change in the presence of network externalities: a co-evolutionary model of technological successions. *Journal of evolutionary economics*, roč. 15, č. 2, s. 123-148.

WINDRUM, P. - GARCÍA-GOÑI, M. (2008): A neo-Schumpeterian model of health services innovation. *Research Policy*, roč. 37, č.4, s. 649-672.

Wong, W. - Radcliffe, D. (2000): The tacit nature of design knowledge. *Technology Analysis and Strategic Management*, roč. 12, s. 493–512.

World Intellectual Property Organisation (2003): *Guide on Surveying the Economic Contribution of the Copyright-based Industries*. Geneva: WIPO.

Projekty a studie

Projekt DESIGNEM K PROSPERITĚ

[<http://www.design-prosperita.cz/>]

Projekt DESIGN PRO KONKURENCESCHOPNOST

[<http://www.czechtrade.cz/programy-eu/projekty-czechtrade/design/>]

Projekt LIFE-NETDESIGNING

[<http://www.lifenetdesigning.info/index.php?id=publikace>]

Studie Institutu umění – Divadelního ústavu

[<http://www.idu.cz/cs/vyzkumne-projekty>]

Studie THE KNOWLEDGE-BASED ECONOMY (OECD 1996)

[<http://www.oecd.org/sti/sci-tech/1913021.pdf>]

Studie VÝZNAM KULTURNÍCH A KREATIVNÍCH PRŮMYSLŮ V EVROSPKÉ UNII, ČESKÉ REPUBLICĚ A HLAVNÍM MĚSTĚ PRAZE (Němec 2013)

[http://www.iprpraha.cz/uploads/assets/dokumenty/ssp/analyzy/ekonomika/2013_02_mn_vyznam-kulturnich-a-kreativnich-prumyslu-v-evropske-unii-ceske-republice-a-hl-m-praze.%20m.%20Praze.pdf]

Další zdroje

Registr ekonomických subjektů

[https://www.czso.cz/csu/res/registr_ekonomickyh_subjektu]

14 PŘÍLOHY

Příloha 1: Ukázka přepisu konkrétního rozhovoru

Výzkumník: Dochází podle Vás v českém prostředí ke spojování pojmů inovace a design? Jak jsou podle Vás u nás role designu a obecně design vnímány?

Informátor: [bez dlouhého přemýšlení] Určitě je to v této souvislosti vnímáno čím dál tím více. Firem, které mě kontaktují, je čím dál tím více. Otázkou je, co si od spolupráce slibují. (...) Ale nevím, jestli to vnímají jako inovaci nebo jenom jako konkurenční výhodu. Design je spíš spojovaný s tím, aby to bylo hezčí, aby se to líbilo, aby se to prodávalo. Tedy hlavně lidmi, kteří se o to nezajímají a vnímají spíše estetickou stránku designu a asi ne tolik to, že design může komplexně řešit nějaký problém.

Výzkumník: Jaká je situace ohledně získávání klientů? Jak funguje reklama v odvětví designu?

Informátor: [delší přemýšlení] Z mé zkušenosti to funguje tak, že klient vidí nějakou vaši předešlou práci, líbí se mu a na základě toho vás osloví. V momentě, kdy designér chodí za klienty a nabízí jim svoji práci, možné to je, ale já to nedělám. (...) Ten vztah je potom divný. Firma s vámi musí chtít dělat, a pokud vy jim tu práci jaksi vnucujete, je designér v nepříjemné pozici. (...) Nejlepší je mít dlouhodobé klienty, kteří se vrací. Jde o určitou důvěru, že ty lidi znáte. Je to proces, kde je spousta komunikace a je to pohodlnější a lepší, když už se znáte. Navíc pokud pro firmu děláte jednu věc, napadají vás při ní další nápady, které se kumulují a dají se použít při další spolupráci.

Výzkumník: Jaké služby Vaše firma poskytuje? Staráte se vedle návrhů také o jejich realizaci?

Informátor: Obojí. Ale záleží to na tom, s kým spolupracuji. Buď jsou to klienti a firmy, kteří mají vlastní výrobu a znají své možnosti a omezení, takže se to snažíme navrhnout tak, aby to bylo vyrobitelné s tím, čím už firma disponuje. Nebo mě potom oslovují také klienti, kteří nemají možnost vlastní výroby a vlastně tak úplně netuší, jak by se to mohlo vyrobit, a s těmi poté hledáme, kde a jak to vyrobit, já jim něco doporučuji. Já od klientů dostanu zadání, kde je největší možné množství informací. Já potom třeba jedu do té fabriky, podívám se na jejich výrobu. V ideálním případě tedy využijeme, co už ve firmě je, ale někdy jsou firmy také otevřené pro jiná řešení a pak zvažujeme, jestli by se firmě

vyplatila třeba investice do nových strojů. Když firma něco nedokáže vyrobit, to je standardní, ale když poté přijdete na nějaké jiné řešení, můžete tím firmě rozšířit obzory.

Výzkumník: Prosím, zda byste mi mohl co nejvíce do detailu popsat postupy spolupráce s klienty.

Informátor: Zákazníci proces sledují a probíhá ve spolupráci s nimi. Obvykle je to tak, že dostanu to zadání s co nejvíce informacemi, ideálně má firma svoji výrobu. Já potom přijdu s několika design cestami, s několika variantami návrhu. Z toho poté společně vybíráme. Ta jedna vybraná varianta se rozpracovává dál. Tahle jedna fáze může trvat měsíc, ale třeba taky rok. Někdy se to může podařit napoprvé, ale někdy je to opravdu dlouhá cesta. V momentě, když oni si myslí, že našli něco, co se jim líbí, a zároveň mají pocit, že by to mohlo být pro jejich firmu vyhovující, dělají se návrhy, vizualizace, prototypy 1:1 z neoriginálního materiálu, přičemž často používáme 3D tisk. Když je to v pořádku, tak se dělají prototypy v reálném materiálu. V případě skla se tedy musí vyrobit ocelová forma, která může stát třeba 80 tisíc, a z té se vyfoukne reálný produkt, který se poté může testovat – jeho pevnost a tak dále. Když to tedy všechno projde, může se zahájit výroba finální série.

Výzkumník: Jaké vlastnosti by podle Vás měl splňovat dobrý návrh/design?

Informátor: [delší přemýšlení] Na tuhle otázku dostanete rozdílné odpovědi na základě toho, jestli se ptáte designéra, firmy, anebo konečného zákazníka. (...) Pro firmu je super design ten, který je levný a na kterém vydělá co nejvíc peněz. Pro člověka, který si design kupuje, je dobrý design ten, který se mu líbí, nějakým žádoucím způsobem ho reprezentuje a usnadňuje mu život. Roli hraje také cena. (...) Pro designéra je dobrý design ten který, bude chtít firma koupit, a zároveň ten, který posunuje hranici jeho tvorby nějakým způsobem dál. Udělat třeba něco, co tady ještě nebylo, což zase naráží na problém, že si to lidi třeba nekoupí, protože je to na ně moc radikální nebo moc drahé. (...) Dobrý design je tedy v průsečíku očekávání designéra, firmy a konečného zákazníka. Co se týká poměrů estetické a funkční složky, nemusí to být vždy půl na půl. Záleží na produktu a na tom, co firma od designu očekává. Pokud jedna ze složek bude výrazně převažovat, ale bude to ospravedlnitelné, tak je to v pořádku. Někdy to může být vystřelené jedním směrem, ale má to své místo sortimentu.

Výzkumník: Kolik lidí pracuje ve Vaší firmě?

Informátor: Jsem tam sám a spolupracuji s externími zaměstnanci. Tohle téma je pro mě celkem aktuální, protože přemýšlím nad tím, že k sobě někoho přiberu. Nejvíce bych asi přemýšlel nad tím, že bych k sobě vzal někoho ze svých studentů.

Výzkumník: Jaký názor máte na umístění designérské firmy a jejího vlivu na fungování designérské firmy?

Informátor: Klienty mám po celé České republice a klienti za mnou nejezdí, já jezdím za nimi. Takže z hlediska blízkosti k zákazníkům pro mě umístění firmy důležité není. Pro někoho může být lokalita důležitá například z hlediska image, ale mě toto nezajímá. Pro mě je důležité, že se v místě působení prostě cítím dobře. Luxusní lokalita je navíc dvousečná. Vaši zákazníci si můžou říct, že budete asi úspěšný, když sídlíte v nějaké super čtvrti nebo budově, ale na druhou stranu zřejmě také drahý. (...) Záleží prostě na tom, co člověk od umístění očekává.

Výzkumník: Zaznamenal jste v Praze nějakou tendenci ke klastrování designérských firem do konkrétní lokality?

Informátor: [delší odmlka] Nějak silně to nevnímám. Možná v Holešovicích najdete více designérských a architektonických firem a designových prodejen.

Výzkumník: Myslíte, že to má nějaký konkrétní důvod?

Informátor: [delší odmlka] Nemyslím, že by to bylo způsobené nějakým strategickým následováním konkurence a potřebou se sdružovat. Například ty Holešovice (...) ty najednou měly dostatek nebytových prostor (...) navíc jsou blízko centra (...) tohle vidím spíše jako důvody.

Výzkumník: Co je pro Vás zdroji inspirace? Co Vaši práci ovlivňuje?

Informátor: [jasná a pohotová odpověď] Design je hodně racionální. Jsou tam důležité věci, jako například jakou má firma výrobu, co chce, pro koho to má být. Není to o vzletném typu inspirace, kdy se mi něco vnučí. Já jsem na začátku omezen zadáním a pravidly, od kterých se vše odvíjí. (...) Obecně inspirace vychází samozřejmě ze všeho, vše Vám může vnučit nápad, ale velmi důležitá jsou technologická omezení.

Výzkumník: Dochází v odvětví designu ke spolupráci mezi stejně specializovanými designérskými firmami?

Informátor: (...) Ke spolupráci dochází v odvětví, která se vzájemně doplňují. Aby dvě stejně zaměřené designérské firmy spolupracovaly, to nefunguje. Nic to nikomu nepřinese.

Výzkumník: Co podle Vás představuje inovaci v designu a jak dochází k jejímu vzniku?

Informátor: [delší odmlka] Inovace v designu primárně přicházejí s příchodem nových technologií a nových materiálů. Těch věcí a výrobků už je tolik, že v těch zaběhlých

technologiích, postupech a materiálech už je vše vyždímané. Nové technologie a materiály skýtají nové možnosti. (...) Kreativní proces může probíhat dvěma způsoby. Prvním je, že já vycházím z materiálu a jeho možností. Na základě možností já vymyslím nějakou věc. Druhým způsobem přemýšlení je, že vyjdu z dopředu dané tvarové myšlenky. Poté přemyslím, jak a z čeho bych to mohl udělat, abych toho dosáhl. V prvním případě mi technologie a materiál určuje tvar. V řadě projektů se tyto dvě cesty mísí. (...) Největší potenciál pro vznik inovací je podle mé zkušenosti tedy ve spolupráci se zákazníkem a s výrobcem.