

Komunikační strategie Kreativního centra Fakulty multimediálních komunikací UTB ve Zlíně

Mgr. Kateřina Hábová, Ph.D.

Teze disertační práce



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Teze disertační práce

**Komunikační strategie Kreativního centra Fakulty
multimediálních komunikací UTB ve Zlíně**

**Communication Strategy of the Creative centre of Faculty of
Multimedia Communications at TBU in Zlin**

Autor: **Mgr. Kateřina Hábová, Ph.D.**

Studijní program: P8206 Výtvarná umění

Studijní obor: 8206V102 Multimédia a design

Školitel: prof. Ing. Ján Grečnár, ArtD.

Oponenti: prof. PhDr. Pavel Horňák, CSc.
doc. Ing. Ota Novotný, Ph.D.

Zlín, prosinec 2018

© Kateřina Hábová

Vydala **Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně** v edici **Doctoral Thesis Summary**.
Publikace byla vydána v roce 2018.

Klíčová slova: kreativní centrum, podnikatelský inkubátor, podnikání, start-up, podpora podnikání, komunikační strategie, marketingové komunikace

Key words: creative centre, business incubator, entrepreneurship, start-up, business support, communication strategy, marketing communication

Plná verze disertační práce je dostupná v Knihovně UTB ve Zlíně.

ISBN 978-80-7454-811-6

Abstrakt

Téma disertační práce bylo zvoleno v souladu se záměrem Fakulty multimediálních komunikací Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně zřídit tzv. Kreativní centrum, které by mělo sloužit jako zázemí pro začínající firmy a podnikatele věnující se oblasti designu, audiovizuální tvorbě či reklamě a marketingu. Práce řeší KC jako podnikatelský inkubátor a zaměřuje se na jeho marketingovou komunikaci. Cílem práce je navržení komunikační strategie KC tak, aby bylo dosaženo jeho úspěšnosti – aby byl o jeho služby dostatečný zájem a aby byly z komunikačního hlediska uspokojeny všechny cílové skupiny a jejich členové se tak stali spokojenými a loajálními „zákazníky“. Disertační práce začíná teoretickou částí věnující se oblasti podnikání, kreativity a marketingové komunikace. Teoretická východiska jsou použita jak v kapitole věnované metodice, tak v praktické části práce. Ta je koncipována jako marketingový výzkum skládající se z několika metodologických součástí, jako je průzkum trhu, analýza komunikace podnikatelských inkubátorů nebo analýza cílových skupin; hlavní částí výzkumu jsou hloubkové rozhovory s představiteli úspěšných evropských univerzitních podnikatelských inkubátorů doplněné o pozorování. V poslední, projektové části je navržena komunikační strategie potenciálního KC.

Abstract

The topic of the dissertation thesis has been chosen because of the goal of the Faculty of multimedia communications of Tomas Bata Universty in Zlin to establish so called Creative centre aimed at business support for start-ups and freelancers from the field of design, audiovisual arts or advertising and marketing. Thesis deals with the CC as a business incubator and focuses on its marketing communications. The aim of the thesis is to design a communication strategy that would lead to the success of the CC – so that there would be sufficient demand for its services and that the needs of the target groups would be met, thus turning them into satisfied and loyal “customers”. The dissertation starts with theoretical part dealing with the theme of entrepreneurship, creativity and marketing communication. The foundations are used in the methodology and also in experimental part, framed as a marketing research consisting of several methodology parts: the market survey, business incubators communication analysis or target group analysis; the main part contains in-depth interviews with the management of successful European university business incubators completed with observation. In the last, creative part the communication strategy for KC is outlined.

Obsah

1. Úvod	1
2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	4
2.1 Podnikání a start-upy	4
2.2 Podpora podnikání, inkubátory a akcelerátory	6
2.3 Kreativita, kreativní podnikání a kreativní průmysly	7
2.4 Podnikání pod vlastní značkou z hlediska psychologie.....	7
2.5 Marketing služeb.....	8
2.6 Marketingová komunikace	9
2.7 Komunikační strategie	11
3. SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY	13
4. METODIKA PRÁCE	13
4.1 Cíle práce	13
4.2 Výzkumné otázky	14
4.3 Účel práce	15
4.4 Metody práce	15
5. PRAKTICKÁ ČÁST	17
5.1 Marketingový průzkum – benchmark UBI Global	17
5.2 Kvalitativní výzkum – hloubkové rozhovory	18
5.3 Analýza komunikačních aktivit institucí na podporu podnikání	23
5.4 Analýza cílových skupin komunikace institucí na podporu podnikání	23
5.5 Závěr praktické části	24
6. PROJEKTOVÁ ČÁST	28
7. Přínos práce pro vědu a praxi	29
8. Závěr	30
9. Seznam použité literatury	32
10. Seznam obrázků a tabulek.....	41
11. Publikační aktivity autora.....	41
12. Odborný životopis autora.....	42

1. Úvod

Nejen z marketingových průzkumů, byznysových rešerší nebo statistických dat je poslední dobou zjevné, že stoupá zájem mladých lidí o to být pány svého vlastního času. Zejména pak toho pracovního – stále častěji se setkáváme s podnikateli, tvůrci, byznysmeny nebo jakkoliv jinak je nazveme, kterým ještě nebylo 30 let. Chtějí být nezávislí, mít volnost v rozhodování, mít možnost rozvrhnout si povinnosti podle vlastního uvážení a dělat dvě třetiny svého života něco, co je bude také bavit. Nejde však pouze o lehkovážné kavárenské povaleče, jak by se někomu mohlo zdát. Vést úspěšnou firmu, vybudovat designovou značku nebo vlastníma rukama vyrábět produkty vyžaduje píli, odvahu, znalosti i energii.

V kreativních a kulturních průmyslech je tato podnikatelská tendence hned po technologických oborech vidět asi nejzřetelněji. Mladí designéři, výtvarníci, marketéři, architekti, filmaři a umělci mají totiž často pro práci na volné noze přirozené předpoklady – nepotřebují velký vstupní kapitál, většinu potřebného materiálu a znalostí již mají a poptávka po jejich službách a produktech dělá z kreativních a kulturních odvětví jeden z nejdynamičtějších ekonomických sektorů v Evropě: tvoří 2,6 % HDP Evropské unie, mají vysoký potenciál růstu a poskytují pracovní místa pro přibližně 5 milionů lidí ve všech 27 zemích EU. (Zelená kniha, 2010, s. 2–3)

I přesto, že ekonomika a trh jsou na mladé podnikající kreatívce připraveni, začátek podnikání nebývá vždy snadný. Umět řemeslo je jedna věc, poprat se s finančními plány, administrací, prodejními kanály, právními záležitostmi nebo managementem věc druhá. Protože posláním vzdělávací instituce, jako je univerzita, není jen předání teoretických znalostí a diplomu, ale také motivace k sebevzdělání, podpora při výběru budoucího zaměstnání a pomoc s přechodem do praxe, na půdě Fakulty multimediálních komunikací Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně vznikla myšlenka Kreativního centra.

Původní záměr spočíval ve vybudování samostatné instituce, která by sloužila jako zázemí pro začínající firmy a podnikatele z řad studentů FMK věnujícím se designu, audiovizuální tvorbě či marketingu. KC jim mělo usnadnit přechod mezi studiem a živnostenskou či korporátní praxí prostřednictvím poskytnutí levných prostorů pro práci, potřebného vybavení (např. tiskárny, šicí stroje, dílnu nebo marketingovou laboratoř), vzdělání a znalosti prostřednictvím poradenství, workshopů apod. a možností setkávat se se stejně smýšlejícími lidmi, navazovat kontakty. Mělo také významnou formou přispět ke zvýšení uplatnitelnosti absolventů FMK na trhu práce, a to zejména ve Zlínském kraji.

Během posledních tří let došlo ke zřízení „testovacího“ Kreativního centra pod názvem UPPER nabízejícího prostory k pronájmu a pořádajícího vzdělávací a osvětové akce a přednášky. Proběhly také změny v záměru univerzity i fakulty, výzkumy zaměřující se na správné směřování potenciálního Kreativního centra nebo institucí jemu podobných a úpravy dosavadních plánů. Co se však v podstatě nezměnilo, jsou názory samotných studentů na využitelnost a užitečnost Kreativního centra. Již dříve proběhlo několik průzkumů k zjištění jejich názoru na to, zdali se jim nápad zřídit podobnou instituci zamlouvá a jestli by jejich služeb potenciálně využívali, a jejich odpovědi byly vždy většinově pozitivní. Dle posledního zkoumání autorky u náhodných studentů se ti, kteří se již o vlastní podnikání zajímají či zajímali, stavěli ke Kreativnímu centru velmi pozitivně a potvrzovali, že by jeho služeb – zejména tedy ve formě poradenství nebo akcí, workshopů – rádi využili. Souhlasili také s tím, že univerzitní podnikatelské poradenství má smysl a je vhodné v této myšlence pokračovat.

Tato DSP je koncipována tak, aby sloužila potřebám jak současného fungujícího centra UPPER, tak také potenciálního budoucího samostatného Kreativního centra. UPPER má v jistém smyslu slova omezené možnosti vzhledem k lokalitě a prostorům, zatímco potenciální Kreativní centrum by mělo možnosti značně rozšířené. Obě instituce však mají stejné cíle a cílové skupiny, je tak možné komunikační strategii nastavit tak, aby byla použitelná jak okamžitě pro UPPER, tak v budoucnu pro KC. Pro zjednodušení je však dále v DSP používán pouze termín Kreativní centrum.

Pro psaní disertační práce byly důležité zejména optimální podmínky, které by měly přispět k úspěšnosti zřizované instituce. Práce vychází z následujících předpokladů: Kreativní centrum by mělo být založeno pouze ve chvíli, kdy je možné splnit podmínku dostupnosti pro všechny studenty univerzity, poskytování jeho služeb zdarma, zařazení systematické podpory podnikání a účasti kompetentních odborníků z praxe. Tyto závěry vycházejí z uskutečněného výzkumu, kterého se účastnila také autorka této práce.

Hlavním cílem práce je na základě primárního výzkumu a řady sekundárních analýz navrhnout marketingovou komunikační strategii potenciálního Kreativního centra. Účelem a záměrem této strategie je zajistit úspěšnost KC ve smyslu dostatečného zájmu ze stran studentů, veřejnosti i ostatních zainteresovaných stran a externích partnerů, zadavatelů, firem, médií. Cílem práce není definice KC jako služby, jeho podpůrných podnikatelských aktivit ani popis jeho fyzického prostředí a hmatatelných prvků, nicméně vzhledem k záměru zachování integrity a praktičnosti se těmito tématům nelze zcela vyhnout. Jsou považována za vhodné doplňující informace přispívající ke srozumitelnosti textu.

Disertační práce je členěna na tři hlavní kapitoly. Na úvod navazující první, teoretická část se věnuje rešerši dostupných zdrojů k oblasti podnikání a jeho podpory, kreativity a dále k oblasti marketingové komunikace a komunikační strategie; patří k ní také kapitola popisující současný stav řešené problematiky a metodika práce. Ve druhé, praktické části je popsán primární výzkum zaměřený na zahraniční instituce podobné potenciálnímu KC a jejich komunikaci, dále analýza komunikace inkubátorů a akceleratorů dle nastavených kritérií, a nakonec analýza cílových skupin KC. V poslední, projektové části dochází k samotnému návrhu komunikační strategie budoucího Kreativního centra za účelem jeho úspěšnosti u všech cílových skupin. Nakonec nechybí souhrn přínosů práce pro vědu a praxi a závěr.

2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA

V první části se disertační práce zaměřuje na vymezení teoretické základny problematiky vztahující se k tématu Kreativního centra jako instituce spadající pod Fakultu multimediálních komunikací Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Podstatou Kreativního centra bude podpora začínajících podnikatelů, zejména z řad studentů, v oblasti business poradenství, managementu, pracovního prostoru, finančních zdrojů, vzdělávání, networkingu a systematických pre-inkubačních a inkubačních procesů.

Pro účely DSP je důležité seznámení jak s tématy důležitými pro konečné klienty (zákazníky, uživatele) KC – studenty a všechny ostatní, kteří budou využívat jeho služeb, tak s tématy důležitými pro úspěšnost KC jako takového. Touto úspěšností se v rámci této práce rozumí dostatek spokojených klientů, partnerů a zdrojů. Z hlediska marketingu se tedy práce zaměřuje na marketingovou komunikaci, ostatní tři prvky marketingového mixu (produkt, cena a distribuce) nejsou do řešení zahrnuty.

2.1 Podnikání a start-upy

V České republice je pojem „podnikání“, resp. „podnikatel“, zakotven v legislativě, konkrétně v § 420 Zákona č. 89/2012 Sb., jinak též Občanského zákoníku. Ve smyslu zákona je tedy definice podnikatele následující: „Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.“ (Zákon č. 89/2012 Sb., 2012)

Existují však také definice neoficiální, popisující podnikání zejména z praktického hlediska podnikatelů samotných, přibližující reálnou činnost a náplň práce podnikatele. Podle profesora Howarda Stevenzona, působící na Harvardově univerzitě, je podnikání *honba za příležitostí s omezeným přístupem ke zdrojům*. Jeden ze studentů Harvardovy obchodní školy popsal vlastními slovy, co pro něj tato definice znamená: Shrnuje to můj každodenní život. Musíte být vynalézaví, kreativní, oportunističtí a přesvědčiví, protože jen málokdy máte k dispozici dostatek zdrojů, které zrovna potřebujete. (Eisenmann, ©2013)

Práce se dále zabývá např. teoriemi podnikání a jeho různými typy. Např. Vlach (2017, s. 63) rozděluje sféru možných podnikatelských institucí od nejjednodušší po nejsložitější takto:

- podnikání na volné noze
- specifické profesní podnikání
- startupy a minimalistické firmy
- malé firmy s pár zaměstnanci
- nezávislí investoři
- střední a regionální firmy
- velké národní koncerny
- nadnárodní společnosti

Vlach se také zabývá tím, jaké je nejběžnější oborové zastoupení českých freelancerů:



Obrázek 1: Graf oborů působnosti českých freelancerů dle <https://navolnenoze.cz/blog/vysledky> (zdroj: Na volné noze, ©2016)

Nejen na základě tohoto grafu lze předpokládat, že studenti začínající podnikat s vlastními výrobky nebo službami budou minimálně ze začátku volit podnikání na volné noze, bude tato práce uvažovat zejména tento typ podnikání. Mj. ho řadíme do skupiny malých a středních podnikatelů (MSP), k nimž se vztahuje např. řada nástrojů pro podporu podnikání.

Pro úplnost a návaznost na další části práce zbývá vymežit termín **start-up**. MPO jej definuje jako „nově zakládanou firmu či firmu s krátkou historií“. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, ©2012)

2.2 Podpora podnikání, inkubátory a akcelerátory

Podporou podnikání rozumíme soubor nástrojů, kterými se různé subjekty snaží napomáhat podnikatelům (zejména z řad MSP) a přispívat ke zlepšení podmínek v podnikatelském sektoru a jeho rozvoji.

Z fundamentálního hlediska můžeme rozdělit nástroje podpory podnikání na **finanční a nefinanční**, které se často prolínají, a dále také na **státní a nestátní** podporu. Tento názor je podpořen Klímovou (2009).

Z hlediska **státní** intervence je nejvýznamnějším subjektem podporující MSP Ministerstvo průmyslu a obchodu, případně Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. MPO se prostřednictvím *Koncepce podpory malých a středních podnikatelů* snaží zlepšit podnikatelské prostředí v ČR, zajistit přístup MSP k financím, efektivnější poradenské služby pro podnikatele (mentoring, technologický scouting, koučing, market intelligence, foresighting...), vzdělávání pro podnikání apod. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, ©2012)

Další významné instituce, zřizované nebo přidružené k MPO, jsou např. CzechInvest, p. o., Českomoravská záruční a rozvojová banka, a. s., CzechTrade, p. o. nebo Česká exportní banka.

Nestátní podpora je podle Macháčka (2017, s. 32) „široké spektrum subjektů, které v rámci svých činností poskytují celou řadu velmi užitečných služeb různým podnikatelským subjektům včetně malým a středním podnikům.“

Z nejvýznamnějších organizací jsou to Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR, Sdružení podnikatelů a živnostníků České republiky a Hospodářská komora České republiky spolu s Agrární komorou České republiky. Na regionální úrovni se podporou podnikání podle Klímové (2009, s. 74) zabývají především podnikatelská, inovační a technologická centra.

Mezi soukromé nástroje na podporu podnikání řadíme mj. podnikatelský inkubátor: *poskytnutí začínajícím inovativním firmám různé formy podpory za zvýhodněných podmínek, koncentrované na jednom místě a po omezenou dobu, např. dotovaný nájem nebo poradenství*. Srpová, Řehoř a kol. (2010, s. 103–105) Vzhledem k oblasti zájmu disertační práce je tento jedním z nejdůležitějších pojmů (v angličtině pod zavedeným pojmem „business incubator“).

2.3 Kreativita, kreativní podnikání a kreativní průmysly

Primární určení Kreativního centra FMK spočívá v podpoře vlastních studentů, tedy těch, kdo studují jeden z oborů věnující se konkrétní oblasti kreativních průmyslů. Pro úspěšný provoz jedné z takto zaměřených profesí, ať už ve formě vlastního podnikání či zaměstnání, je bezesporu důležitá jedna dovednost – v dnešní době hojně skloňovaná kreativita.

Kreativita je pevně zakotvena v základech nejen samotných kreativních průmyslů, pod nimiž si lze zcela automaticky představit například výtvarná umění, filmové tvůrce či architekty. Ze své podstaty je důležitá i pro podnikatele, který se žádnému z těchto odvětví nevěnuje.

Podle Hornáka (2014, s. 12) je kreativita „originální a užitečná, především myšlenková, ale i fyzická schopnost tvořit (ne řemeslná zručnost), resp. postup – proces (nebo i jeho vlastnost), kterým lze přijít k objevu, objevnému užitečnému řešení, ale i vytvořit nový, užitečný, často i umělecký artefakt.“

Kloudová (2010, s. 23) uvádí, že kreativita neboli tvořivost „spočívá v hledání, přijímání a vytváření netradičních postupů, v přinášení nových nápadů a originálních řešení. Je mimořádně důležitá při vytváření nových kulturních, technických a duchovních hodnot, ve vývoji výrobků, v reklamě, ale i při strategických úvahách. Projevuje se také v každodenních aktivitách většiny lidí.“

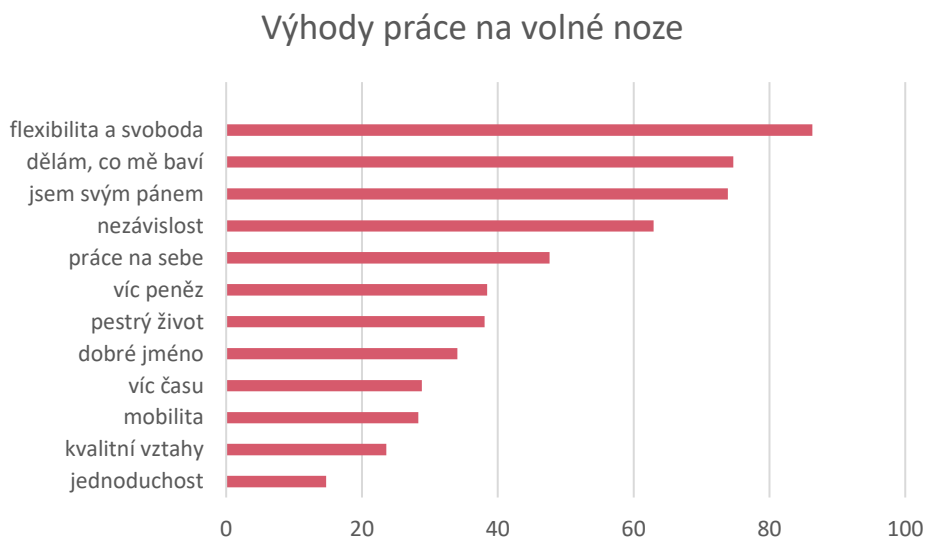
Práce dále detailněji rozvádí oblast kreativních technik nebo kreativních průmyslů.

2.4 Podnikání pod vlastní značkou z hlediska psychologie

Jelikož lze předpokládat, že studenti využívající služeb Kreativního centra budou zpočátku jako formu podnikání volit freelancing neboli podnikání na volné noze, je důležité objasnit, co podnikání pod vlastním jménem nebo obchodní značkou znamená z pohledu psychologie jedince.

Vlach například podrobně rozebírá rozdíl mezi dobrým jménem a osobní značkou podnikatele. V ideálním stavu by měly být tyto dvě kategorie sebe prezentace v souladu. Že je dobré jméno pro freelancery důležité, dokládá Vlach výsledky průzkumu s názvem „Jak se daří českým freelancerům?“ z roku 2016, kde na otázku „Co ti nejvíc pomáhá k úspěchu na volné noze?“ zněla nejčastěji (v 62,45 %) odpověď právě *dobré jméno*. (Na volné noze, ©2016)

Ze stejného průzkumu vyplývá, jaké **hlavní výhody** spatřují freelanceři v práci na volné noze:



Obrázek 2: Graf výhod práce na volné noze dle <https://navolnenoze.cz/blog/vysledky> (zdroj: Na volné noze, ©2016)

Je zřejmé, že důležitou roli v rozhodování a posuzování vlastního podnikání hrají emoce. Nelze je z byznysu oddělit tak, jako je nelze oddělit od života. Naproti tomu mezi hlavními **nevýhodami** jmenovali freelanceři zejména problémy praktického rázu – výkyvy příjmů (66 %), ztrátu hranic mezi prací a soukromím (49 %), nezastupitelnost (48 %), nejistotu a stres (46 %). (Na volné noze, ©2016)

V následující podkapitole se práce zabývá specifiky podnikání při studiu.

2.5 Marketing služeb

Kreativní centrum FMK ve své plánované podobě bude poskytovat zejména studentům služby, tedy nehmotné výstupy, užitečné činnosti. Marketing služeb se v nemálo specifických odlišuje od tradičnějšího marketingu produktů.

Marketing služeb je z podstaty založen na poznání jedinečnosti každé z nich, přičemž tento faktor se nezřídka stává konkurenční výhodou, faktorem pro odlišení úspěšných služeb od neúspěšných. Marketing pomáhá podnikům orientujícím se na služby dosáhnout jedinečné image, diferenciaci produktu a vynikající pověsti. (Ryglová, 2009, s. 95)

Definicí **služeb** rozumíme „ekonomickou činnost lidí, jejímž výsledkem jsou nemateriální hodnoty, které se projevují jako užitečné efekty pro spotřebitele

služeb. Úspěšná marketingová strategie firmy slouží k uspokojování požadavků klienta efektivnějším způsobem, než nabízí konkurent.“ (Rygllová, 2009, s. 96–97)

Jak bylo zmíněno na začátku podkapitoly, služby od hmotných statků odlišují jistá specifika, která Kiráľová a Straka (2013, s. 15) popisují takto:

- *Nehmatatelnost (intangibility): služby jsou nehmotné, nelze je předem vyzkoušet.*
- *Proměnlivost (inconsistency): služby jsou závislé na lidech, nelze je tedy nijak standardizovat a zaručit jejich stálost, nelze zajistit neustále stejnou kvalitu.*
- *Neoddělitelnost (inseparability): služba je často spjata s konkrétním místem a časem.*
- *Pomíjivost (perishability): naprosto stejnou službu nelze nabídnout vícekrát, nelze ji uchovat ani skladovat.*

Výjimečné služby spočívají v detailech. V souvislosti s nimi se mluví o tzv. **okamžicích pravdy (moments of truth)**. Jan Carlzon (1989) tak v 70. letech pojmenoval příležitosti, které dávají zákazníkovi možnost vytvořit si pozitivní či negativní dojmy o firmě, o službě. S myšlenkou okamžiků pravdy se ztotožňuje také Juříková (2014, s. 231), podle níž lze vymezením okamžiků pravdy ve službách odhalit dva extrémy. Pokud je zákazníkovi poskytnuta služba nad jeho očekávání, jde o pozitivní, *kouzelné okamžiky*. Pokud je výsledek vzájemné interakce mezi zákazníkem a firmou vyloženě špatný, nazývá je negativními, *mizernými okamžiky*.

Práce dále rozebírá specifika neziskových organizací a designu služeb.

2.6 Marketingová komunikace

Marketingová komunikace, jinak také komunikační mix nebo promotion, je posledním ze 4P marketingového mixu. Předchází jí produkt, cena (price) a distribuce (place). Jde o soubor nástrojů, pomocí kterých lze utvářet podobu nabízeného statku zákazníkovi.

Jelikož služby disponují několika specifiky, je i jejich marketingový mix nahlížen poněkud odlišně. Slouží však stejnému účelu: uspokojení zákazníka a přinesení zisku. U služeb tedy k tradičním 4P přibývají další tři P (Vašítková, s. 21–22):

- **Materiální prostředí** (*physical evidence*): napomáhají zhmotnění služby.
- **Lidé** (*people*): slouží k vzájemní interakci mezi poskytovatelem služby a zákazníkem.
- **Procesy** (*processes*): usnadňují a řídí poskytování služeb.

Nejviditelnější součástí marketingového mixu služeb zůstává marketingová komunikace, která se v některých styčných bodech překrývá s novými prvky (např. informativní tištěné materiály – patří do promotion i materiálního prostředí).

Na marketingový mix se navíc v průběhu let začalo pohlížet i z pohledu zákazníka namísto firmy a 4P tak dostala nový rozměr:

Tabulka 1: Porovnání přístupů 4P, 4C a 4E

4P	4C	4E (5E)
product	consumer (zákazník)	experience (zkušenost)
price	cost (náklady)	exchange (výměna)
place	convenience (pohodlí)	everyplace (všudypřítomnost)
promotion	communication (komunikace)	evangelist (filozofie značky)
		+ engagement (zapojení se)

4C symbolizují konkrétní zaměření na spotřebitele a jeho pohled na složky marketingového mixu. 4E (plus jeden) symbolizují zaměření na emoce, tedy opět ze strany konečného zákazníka. Je evidentní posun marketingového myšlení směrem k člověku.

Nástroje marketingové komunikace

Mezi tradiční nástroje komunikačního mixu tak, jak je definuje např. Kotler (2007, s. 809) patří reklama (advertising), přímý marketing (direct marketing), osobní prodej (personal selling), podpora prodeje (sales promotion) a vztahy s veřejností (public relations).

Postupným vývojem a zvyšujícími se požadavky zákazníků i marketérů komunikační nástroje přibývaly. Vznikl nebo se do samostatné oblasti oddělil např. guerilla marketing, event marketing, internetový marketing (sociální média, e-mail marketing, displejová reklama, digitální PR, marketing pro vyhledávače, affiliate marketing atd.), sponzoring, virální marketing, product placement, výstavy a veletrhy, buzz marketing, obsahový marketing atd.

Spousta nových nástrojů je ovlivněna především technologickým vývojem, který zvláště v posledních 10 letech nabral dříve téměř neuvěřitelných směrů. Uvedený seznam novodobých komunikačních nástrojů jistě není definitivní a každý z nových trendů se navíc každou chvílí rozrůstá o konkrétní způsob využití jeho samého – např. v rámci sociálních médií se lze dále bavit o videu jako nástroji komunikace, živých videopřenosech, rozšířené realitě, vizuální komunikaci, online zákaznické péči, chatbotech a tak dále.

Každý komunikační nástroj má své výhody a nevýhody a jejich promyšleným a cíleným mixováním a používáním lze dosáhnout komunikačního cíle. Důležité je dodržovat pravidla integrované marketingové komunikace s využitím synergického efektu – tedy provázanost veškerých komunikačních aktivit s jednotným, jasným a srozumitelným sdělením pro jednotlivé cílové skupiny napříč různými médii tak, aby bylo dosaženo co největší efektivity. (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 48)

V souvislosti s komunikačními nástroji přichází na řadu také tzv. **mediální mix**. Jedná se o výběr vhodných médií, která pro přenos zvoleného sdělení budou použita. Kromě stanovení samotných mediatypů musí dojít také k jejich optimální kombinaci a alokaci. (Vysekalová a Mikeš, 2010, s. 27)

Další důležitá teoretická východiska, kterými se práce zabývá, jsou pojmy B2B a B2C nebo specifika komunikace vysokých škol.

2.7 Komunikační strategie

Na základě teoretického úvodu do marketingové komunikace lze postoupit k tomu, jak s ní – tedy s komunikačním mixem – zacházet a používat ho k dosažení vlastních potřeb. Tomu se věnuje komunikační strategie.

Strategií v oblasti marketingu rozumíme způsob, kterým chce organizace dosáhnout svých dlouhodobých cílů. Organizací se většinou prolínají cíle strategického plánování, produktových strategií, komunikačních a distribučních strategií... Většina z nich nemá pevně určeny hranice a prostupují z jedné oblasti do druhé, vždy však směřují k dosažení cílů a poslání společnosti, značky, instituce.

Podle Karlíčka a Krále (2011, s. 16) **komunikační strategie** „popisuje, jakým způsobem dosáhnout stanovených komunikačních cílů. (...) Musí být v souladu se strategií marketingovou a odpovídat situaci na trhu. (...) Zahrnuje především výběr vhodného marketingového sdělení, jeho kreativní ztvárnění a volbu komunikačního a mediálního mixu.“

Sdělením rozumíme to, co má být předáno cílové skupině. Lze jej odvodit z positioningu značky a jeho kreativní ztvárnění by mělo odpovídat marketingovým cílům. **Positioning** neboli pozicování značky je proces, kterým se určuje, jak mají lidé značku vnímat s pomocí asociací. Ke stanovení současného positioningu slouží poziční mapy, na které se s pomocí dat od cílové skupiny zaznamenává, jak je značka vnímána vzhledem ke dvěma osám, reprezentující např. vnímání ceny a kvality apod. (Karlíček a Král, 2011, s. 16)

Na tom, že klíčem k úspěšnosti komunikační strategie je stanovení komunikačních **cílů**, se shodují autoři publikací napříč oborem.

Pro to, aby cíle komunikace mohly být naplněny, je třeba znát také její **cílové skupiny**. Čím přesněji je cílová skupina definována, tím má sdělení větší šanci ji zasáhnout. Informace o existujících a potenciálních zákaznících lze získat z výzkumů (externích i interních dat), marketingových insightů, pomocí modelu STP apod. Podrobněji se tématu cílových skupin věnuje podkapitola 2.8.2.

Následující krok marketingové strategie spočívá ve výběru vhodných **komunikačních nástrojů** na základě předchozích znalostí – cílů, cílových skupin, strategického sdělení, pozice značky. Díky výslednému komunikačnímu mixu lze rozlišit, o jaký druh komunikační strategie se jedná a dále ho přizpůsobit, doplnit, rozšířit či zúžit (viz podkapitola 2.8.1).

Další z prvků, které může komunikační strategie obsahovat, je například definice USP a konkurence (Kareh, ©2017) nebo situační analýza (Vašítková, 2014, s. 127).

Pro samotnou exekuci strategie je důležitý také rozpočet a harmonogram. Posledním z obsahových bodů komunikační strategie je stanovení způsobu **měření efektivity** a získávání zpětné vazby, pomocí kterých bude možné stanovit, jestli byly cíle komunikace naplněny.

Následuje **kreativní část práce**, textové, grafické či produkční ztvárnění sdělení a samotná **realizace** kampaně či jednotlivé komunikační aktivity.

Práce v rámci této kapitoly podrobněji rozebírá druhy komunikačních strategií a model STP.

Další kapitola práce se věnuje nástavbovým prvkům komunikačního mixu – materiálnímu prostředí, lidem a procesům.

3. SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY

Podnikání a komunikace ve druhé dekádě 21. století se od svých prapůvodních definic nemohou lišit více. Tempo celé společnosti nabírá na obrátkách, globalizace udává směr veškerému spotřebnímu chování, průmyslu i vývoji, ekosystém i lidské potřeby se mění. Jedna ze základních podmínek úspěšného podnikání však zůstává nezměněná – bez komunikace to nejde. Ať už jde o přímé setkání, zprostředkovanou slovní referenci, písemnou nabídku, vizuální pobídku, zvukové upozornění nebo jakoukoliv jinou formu předání informace, komunikace hraje v pomyslném podnikatelském životním cyklu nezastupitelnou roli.

Disertační práce v této části popisuje současnou situaci v podnikatelském světě, oblast podpory podnikání obecně i ve vztahu k univerzitám. Z druhé strany jsou prozkoumány aktuální trendy a tendence v komunikaci a cílové skupiny z hlediska časového vývoje.

4. METODIKA PRÁCE

4.1 Cíle práce

Cíle DSP se odvíjejí od jednoho ze záměrů FMK usnadnit studentům a absolventům přechod mezi akademickou půdou a korporátní či živnostenskou praxí. Pro tento záměr je důležitá úspěšnost Kreativního centra z hlediska dostatku spokojených klientů (studentů, účastníků), k čemuž může výrazně přispět využití marketingové komunikace, tedy jednoho z prvků marketingového mixu. Bylo tedy zvoleno zaměření DSP na komunikační strategii, prvků aplikovaného do praktického řešení.

S pomocí nástrojů a strategií, které má marketingová komunikace k dispozici, může její správné nastavení Kreativnímu centru pomoci s akvizicí nových studentů, sdílením informací se stávajícími členy inkubačních programů, mluvit s partnery a na oplátku jim dodávat všechny informace, které potřebují k tomu, aby jim spolupráce s KC dávala smysl, podpořit spokojenost všech studentů univerzity s vlastními aktivitami i studiem jako takovým (například pořádáním vzdělávacích, zábavných i kulturních akcí podporující neformální networking) a podobně. Samotných absolventů inkubačních programů se samozřejmě nejvíce týká zvýšení jejich uplatnitelnosti na trhu – práce či obchodním.

Hlavní cíl:

- Navrhnout komunikační strategii Kreativního centra FMK.

Dílčí cíle:

- Zpracovat rešerši a teoretickou základnu relevantní k tématu podnikání, institucí na podporu podnikání, kreativity a marketingové komunikace ve službách (se zvláštním zaměřením na značku).
- Provést průzkum v oblasti univerzitních podnikatelských inkubátorů s využitím sekundárních dat pro prvotní vhled do problematiky a možnost stanovení kritérií kvalitativního výzkumu.
- Provést kvalitativní výzkum u zahraničních institucí zaměřený na fungování a zejména na komunikaci jejich podnikatelských inkubátorů doplněný o případové studie z ČR.
- Sestavit best practices, které budou sloužit jako základ návrhu komunikační strategie KC směrem k interním (studenti, klienti) i externím (stakeholders, veřejnost, partneři, univerzita) cílovým skupinám.
- Popsat cílové skupiny KC a vytvořit jejich persony.

4.2 Výzkumné otázky

- Jaké jsou optimální podmínky nastavení komunikace (a souvisejících témat) podnikatelského inkubátoru ve vztahu k univerzitě podle dostupných best practices?
- Jaká jsou konkrétní doporučení vedení podnikatelských inkubátorů ve vztahu k univerzitě pro nově zřizovanou instituci podobnou plánovaným zaměřením a fungováním, zejm. z hlediska komunikace (a souvisejících témat)?
- Jaké formy komunikace u institucí na podporu podnikání převažují a jak konkrétně jsou používány, příp. které byly prověřeny a jsou považovány za úspěšné ve vztahu k cílovým skupinám?
- Jaké jsou cílové skupiny univerzitních podnikatelských inkubátorů a jaké jsou cílové skupiny Kreativního centra a jejich persony?

4.3 Účel práce

Účelem práce je s pomocí zjištěných best practices ze zahraničí a ČR navrhnout, jak by mělo být budoucí KC nastaveno z hlediska designu služeb a komunikace tak, aby bylo zajištěno dosažení jeho úspěchu – jak u studentů, tak u ostatních cílových skupin tohoto centra. V tomto bodě je důležitá návaznost na další práce zabývající se KC tak, aby byla zachována integrita celé věci, a tak i její praktická využitelnost.

4.4 Metody práce

Při zpracovávání DSP jsou využity následující metody výzkumu. Jsou seřazeny chronologicky, tak, jak po sobě následují v reálné rovině. Jednotlivé metody navazují na dílčí cíle práce, jejich výsledky se pak prolínají při odpovídání na výzkumné otázky. Ke shrnutí těchto odpovědí dojde na konci experimentální části práce. Dohromady vše směřuje k naplnění hlavního cíle práce.

Rešerše odborné literatury a případových studií

Literární rešerše je vhodná pro prvotní vhled do problematiky a porozumění současné situaci v jakékoliv oblasti. „Literární rešerše je obvyklou součástí vědecky orientované literatury a často předchází tvorbě návrhů výzkumných projektů a výběru vhodné metodiky. Jejím základním cílem je přinést čtenáři aktuální přehled současné literatury o daném tématu a poskytuje podklady, z nichž je možné vyhodnotit oprávněnost navrženého budoucího výzkumu.“ Rešerše by měla být logicky zpracována, správně citována, používat správnou terminologii a celkově být nezaujatým přehledem o dané problematice. (Jersáková, ©2014)

Součástí literární rešerše byla také práce s případovými studii, které detailně popisují jevy a poznatky z konkrétních praktických situací. Jsou ideální pro inspiraci a nové poznatky, jelikož „case studies“ často popisují osvědčené praktiky a doporučení.

Marketingový průzkum

Pro zhodnocení možného rozsahu a naplnění vlastního primárního výzkumu se ukázalo jako velmi užitečné pracovat s uceleným zdrojem sekundárních dat, konkrétně s publikací s názvem „Top University Business Incubators – Global

Benchmark 15/16“ zpracovanou společností UBI Global. Ta obsahuje data o fungování a výsledcích světově nejúspěšnějších univerzitních podnikatelských inkubátorech. Ve vztahu k DSP šlo o formu marketingového průzkumu s předem stanovenými kritérii (které budou detailně popsány v příslušné podkapitole), tedy o zhodnocení současné situace „na trhu“ univerzitních podnikatelských inkubátorů.

Marketingový průzkum je součástí marketingového plánování. Podle Matuly (©2015) jde o „systematické shromažďování a vyhodnocování informací, které vedou k pochopení požadavků trhu“. Pro autorku práce byla tato forma získání informací důležitá pro možnost zorientovat se v této oblasti natolik, aby byla dále schopná provést vlastní primární výzkum.

Kvalitativní dotazování a pozorování u vybraných institucí

Na základě předcházejících aktivit, tedy rešerše a průzkumu situace spolu se shromažďováním interních informací o plánovaném univerzitním Kreativním centru, bylo jako hlavní výzkumná metoda DSP zvoleno kvalitativní dotazování a pozorování u dvou typů institucí – zahraničních a tuzemských univerzitních podnikatelských inkubátorů.

Cílem výzkumu bylo získat relevantní odpovědi na otázky týkající se nejlepších zkušeností vedení inkubátorů s motivací studentů pro účast, systémem inkubace, nabízenými službami a to vše z hlediska komunikace. Tedy: jak inkubátory komunikují se svými cílovými skupinami? A jaké to jsou cílové skupiny?

Účelem výzkumu bylo vygenerování časem prověřených best practices z hlediska jejich systematického fungování a zejména komunikace a jejich praktické využití při návrhu komunikační strategie KC. Pojmem best practice se rozumí procedura, která se díky výzkumu a zkušenostem ukázala být tou nejlepší pro dosažení optimálních výsledků a která je všeobecně uznávána jako standard vhodný pro široké přijetí. (*Dictionary by Merriam-Webster, ©2018*)

Pro výběr podnikatelských inkubátorů, ve kterých by výzkum proběhl, byl klíčový zmiňovaný průzkum trhu s pomocí dat společnosti UBI Global. Na jeho základě bylo stanoveno 5 míst severní Evropy, ve kterých se nacházejí jedny z nejlepších univerzitních podnikatelských inkubátorů, a ty byly navštíveny. Pro možnost komplexního srovnání byl navštíven také přední český univerzitní inkubátor, xPORT na Vysoké škole ekonomické v Praze, a samozřejmě bylo také zahrnutí informací o UTB – tedy jejich dosavadních aktivitách podporující podnikání studentů.

5. PRAKTICKÁ ČÁST

Na základě zpracované literární rešerše týkající se relevantních teoretických východisek vztahujících se k podnikání a marketingové komunikaci, průzkumu současné situace v těchto dvou oborech a jejich vývoje a stanovení metodiky praktického výzkumu, cílů práce a výzkumných otázek, byl proveden primární výzkum a řada sekundárních analýz pro získání komplexních informací.

Všechny části výzkumu byly koncipovány jako kvalitativní, tedy zaměřené na soft data a spíše psychologický vhled do problematiky než na kvantitu získaných měřitelných dat. Výsledky ze všech částí výzkumu interpretované dohromady a ve vzájemných souvislostech tvoří odpovědi na položené výzkumné otázky, což je také cílem této části práce. S pomocí těchto odpovědí a podrobných výsledků výzkumu bude možné přikročit ke zpracování projektové části práce.

5.1 Marketingový průzkum – benchmark UBI Global

Pro úvod do problematiky z praktického hlediska byl na začátku výzkumné fáze zakoupen dokument shrnující výsledky jediného veřejně dostupného výzkumu zaměřeného na univerzitní podnikatelské inkubátory – „Top University Business Incubators – Global Benchmark 15/16“ zpracovaný společností UBI Global. Doplnkově byla pořizena také publikace „Best Practices at Top University Business Incubators – Case Studies 2014“ od stejné společnosti, prezentující nejlepší osvědčené praktiky vybraných univerzitních podnikatelských inkubátorů. Společnost UBI Global je myšlenkovým leaderem výkonnostní analýzy podnikatelských inkubátorů na celém světě. (Bhatli, 2016, s. 45)

Mezi důležitá zjištění patří, že definice podnikatelského inkubátoru dle této světové výzkumné instituce se shoduje s názorem vyjádřeným autorkou DSP. UBI Global hodnotí inkubátory podle jejich vlivu na ekosystém (v tomto případě není chápán jako přírodní celek, nýbrž jako okolí, s nímž je inkubátor v interakci), vlivu na vlastní klienty a atraktivitu. Data byla získávána pomocí online dotazníku.

Pro následné vypracovávání projektové části bude využitelná informace, ve kterých fázích se mohou clientské start-upy nacházet: fáze nápadů, počáteční fáze, fáze růstu a akcelerační fáze. Lze tomu přizpůsobovat komunikaci pomocí rozdělení cílových skupin do segmentů reflektující tyto fáze.

Okolo 70 % klientů využívá poradenských služeb, patří tak mezi nejdůležitější služby, které inkubátory poskytují (nabízí je téměř 90 % z nich). Nejlepší inkubátory od těch průměrných dále odlišuje zejména velká síť potenciálních investorů, sponzorů, partnerů a kontaktů. Na budování těchto sítí by se tak mělo Kreativní centrum také zaměřit.

Mezi nejdůležitější marketingově komunikační témata vyplývající z jednotlivých případových studií patří: snaha o porozumění stakeholderům a pravidelná komunikace s nimi, zapojení se do komunity/ekosystému, utváření dobrého prostředí v inkubátorech, jednoznačný positioning inkubátoru, pořádání a účast na akcích (soutěže, konference, workshopy, přednášky...), vytváření vztahů s prvky podnikatelského ekosystému, doporučení absolventů, politika otevřených dveří.

5.2 Kvalitativní výzkum – hloubkové rozhovory

Aby mohly být zodpovězeny výzkumné otázky a naplněna projektová část práce, byl navržen kvalitativní výzkum metodou sběru primárních dat u pěti zahraničních a dvou českých institucí (vč. UTB) podobných svým zaměřením a fungováním plánovanému Kreativnímu centru. Jednalo se z větší části o univerzitní podnikatelské inkubátory.

Všechny zahraniční instituce se nacházejí ve Skandinávii, která byla pro provedení výzkumu zvolena mimo jiné z důvodu jejího předního postavení v indexech Talentu, Kreativity a Blahobytu. Vyskytovaly se zde také některé z nejlépe hodnocených univerzitních podnikatelských inkubátorů dle žebříčku UBI Global.

Navštívené instituce:

- LYNfabrikken, Aarhus, Dánsko
- SDU Cortex Lab (Syddansk Universitet), Odense, Dánsko
- VentureLab (Lunds Universitet), Lund, Švédsko
- Uppsala Innovation Centre, Uppsala, Švédsko
- Helsinki Think Company (Helsingfors Universitet), Helsinky, Finsko

Pro doplnění o informace z českého prostředí a samotné UTB byl také navštíven xPORT Business Accelerator při Vysoké škole ekonomické v Praze a dále byla vzata do úvahy také data z CKPP UPPER (UTB, Zlín).

Ze získaných dat vzešel soubor doporučení týkající se jak všeobecného fungování inkubátorů, tak jejich komunikace. Mezi hlavní doporučení kumulovaná ze všech navštívených institucí patřila tato:

- inkubátor by měl být přístupný pro všechny studenty univerzity, ne jen jedné fakulty
- služby inkubátoru by měly být pro studenty zdarma
- pro úspěšnou interní komunikaci je třeba mít v inkubátoru „meeting point“, nejlépe kavárnu
- pro důvěryhodnost a tím i snazší získávání klientů je důležité získat na svou stranu významného partnera
- je třeba jít studentům „naproti“ – na jejich akce, do jejich hodin, a představit jim služby inkubátoru osobně
- akce, eventy, jsou pro studenty důležité – čím více jich inkubátor bude schopen pořádat nebo hostit, tím je vyšší šance, že sdělení zasáhne cílovou skupinu a ta bude reagovat
- pro studenty je důležité vidět kolem sebe vzory – úspěšné absolventy inkubačního programu – a slyšet jejich příběhy
- sociální sítě jsou jedním z nejsilnějších komunikačních kanálů pro interní komunikaci
- je vhodné alespoň minimálně komunikovat směrem opravdu ke každému zainteresovanému subjektu – každý je rád informován o tom, co se „u něj“ děje

Externí komunikační metody, kanály, nástroje a strategie popsané zástupci institucí během rozhovorů byly rozděleny do několika oblastí dle standardní struktury marketingové komunikace pro lepší orientaci.

Osobní komunikace byla jedním z nejzmiňovanějších a nejvyzdvihovanějších nástrojů vlastní propagace. Best practices z této oblasti jsou:

- otevřené kanceláře managementu
- osobní schůzky dohodnuté na pořádané akci
- prezentace instituce a jejích služeb na přednáškách a výukových lekcích univerzity
- udržování vztahů s komunikačním oddělením univerzity, které může pomoci s šířením sdělení mezi studenty (hromadné e-maily, interní TV systém, sdílení Facebookových příspěvků navzájem apod.)
- osobní schůzky reprezentantů instituce se zástupci potenciálních partnerů a udržování osobních strategických vztahů

- vzdělávání a školení zaměstnanců, aby byla zajištěná nejvyšší možná poskytovaná kvalita nabízených služeb

Online media

Nezastupitelná oblast dnešní digitální doby, ačkoliv nikdo nezmiňoval konkrétní kampaně nebo strategie realizované prostřednictvím online nástrojů. Možným důvodem je, že inkubátory často vedou studenti a online svět považují za samozřejmost, o které se nemusí zmiňovat. Best practices z této oblasti jsou:

- do detailu vystavěný copywriting a vizuální podoba webových stránek
- newslettery pro všechny skupiny stakeholders udržující je v obraze a dávající najevo, že si jich instituce náležitě váží
- newslettery pro absolventy, alumni, pro udržení kontaktu pro příležitost lektorování, mentorování, setkávání, účasti na akcích, investic apod.
- newslettery pro stávající klienty instituce o workshopech, seminářích, akcích, novinkách či změnách apod.
- sociální média, především Facebook, pro sdílení novinek a nejzajímavějších informací se všemi

Tištěná média jako noviny, magazíny, plakáty a letáky většinou slouží jako podpůrný nástroj komunikace. Placená inzercie se téměř nepoužívá. Plakáty a letáky, tedy venkovní reklama, se však na univerzitách dá využít velmi dobře a prakticky, tedy zdarma – v univerzitních budovách lze většinou školní aktivity inzerovat přinejmenším na nástěnkách, dále na stolech ve společných prostorech atp. Pokud je v inkubátoru zaměstnaný šikovný student, který si poradí s grafickým designem, a k dispozici školní tiskárna, je nejčastěji volen tento způsob výroby. Jedná se o celkem efektivní způsob propagace instituce a jejich akcí.

OOH a masová média většina univerzitních podnikatelských inkubátorů nepoužívá, nekorespondují s jejich cílovými skupinami a cíli komunikace.

Eventy reprezentují velmi specifickou komunikační kategorii. Jejich vlastnosti a komunikační dopady nejsou k nalezení u žádné jiné komunikační formy; eventy mají totiž nejbliže k zážitku, dále emocím, a konečně také k zapojení se, engagementu. Během výzkumu se také brzy ukázalo, že hrají nenahraditelnou roli v komunikačních strategiích navštívených institucí. Na základě všech rozhovorů byly určeny základní kategorie pořádaných akcí (mimo samotný inkubační program).

Workshopy, semináře, prezentace a lekce: trvající většinou jednu až několik hodin, jsou určeny pro klienty a někdy také veřejnost. Získávají cenné informace a zkušenosti od přednášejícího. Většinou jsou zaměřeny na specifické téma – populární, dle předchozího požadavku nebo pouze inspirativní – a přednášející nepožadují za svou aktivitu zaplatit. Někdy je od klientů vyžadována přítomnost v rámci inkubačních požadavků.

Neformální shromáždění: vhodné pro utužení vztahů mezi klienty navzájem i s inkubátorem, pro zvýšení jejich loajality a dobrého pocitu z přítomnosti v něm. Např. ranní lekce jógy, komunitní obědy nebo snídaně, párty apod.

Pop-up stánky: netradiční způsob, jak dostat inkubátor mezi lidi a ne lidi do inkubátoru. Při servírování kávy nebo podobně kolemjdoucím studentům jim zároveň ambasadoři inkubátoru vysvětlují, co inkubátor nabízí a jak jim může pomoci.

Prezentace: většinou formální a oficiální představení projektů před skupinou poskytující zpětnou vazbu nebo reálnými nebo potenciálními investory.

Setkání absolventů: pro absolventy jde o příležitost navštívení alma mater a poznání nových zajímavých lidí, projektů, investičních příležitostí, mladých talentů a novinek z podnikatelského prostředí. Mohou také své vlastní zkušenosti s inkubátorem i po něm sdílet se start-upy prostřednictvím workshopů.

Několikadenní akce: nejnáročnější na organizaci, ale také s největším vlivem. Mohou být zaměřené na řešení problémů, teambuilding, může jít o konference, workshop dny, nebo např. inspirační víkend pro ženy-podnikatelky. Čím déle trvají, tím delší je příležitost zanechání pozitivního dojmu.

Externí cílové skupiny univerzitních podnikatelských inkubátorů

- potenciální klienti
- municipalita a region
- externí společnosti jako potenciální partneři
- veřejnost

Interní komunikace

Směrem k interním cílovým skupinám byla doporučení týkající se komunikace následující:

- pravidelná setkání managementu s klienty pro získávání reportů a dávání zpětné vazby
- otevřené kanceláře managementu
- zaměstnanecká školení a vzdělávání
- snaha poznat klienty jednotlivě osobně tak, aby pomoc mohla být co nejefektivnější
- podpora výměny informací a zkušeností mezi klienty samotnými (společné snídaně apod.)

Interní cílové skupiny univerzitních podnikatelských inkubátorů

- stávající klienti
- stakeholders
- univerzita
- partneři

Insight

Na základě všech získaných informací, sdílených zkušeností a vlastního pozorování byl vypracován insight ideálních komunikačních aktivit univerzitního podnikatelského inkubátoru.

1. Klíčovou součástí je osobní komunikace. Znalost zúčastněných stran osobně, setkávání s vedením univerzity, domlouvání setkání s městem, kontaktování místních zástupců neziskového sektoru, navštěvování blízkých institucí s obdobnými zájmy atd. Osobní znalost klientů, mluvení s nimi, naslouchání jim a pomáhat jim nejlépe, jak to jde.
2. Pořádané akce jsou nejviditelnějším komunikačním nástrojem a nejlépe to dokazuje míra interakce se studenty. Účast na události znamená osobní zkušenost a emocionální aktivitu, která vede k zapamatování.
3. Sociální média jsou dobrá pro udržování každodenního kontaktu – sdílení novinek, fotografií ze zákulisí, shrnutí, nabídek, příběhů klientů, cokoliv, co se právě teď děje nebo v blízké budoucnosti bude. Mladí lidé jsou zvyklí na jejich každodenní kontrolování. Slouží také jako kanál „zákaznické péče“.
4. Plakáty a letáky dávají smysl, pokud je k dispozici nízkonákladový tisk.
5. Jakékoliv univerzitní zdroje, pokud jsou k dispozici pro inkubátor zdarma, by měly být využity – např. univerzitní komunikační kanály, viditelnost v médiích nebo prostor pro rozmístování tištěných materiálů.
6. Na paměti by mělo být držena důležitost stakeholderů – a oni by o tom měli vědět.

7. Důležité je najít velkého strategického partnera a promovat spolupráci s ním všude, kde to je možné, protože to motivuje zájemce přijít.
8. Vlastní tým a zaměstnanci jsou důležití, je třeba se jim věnovat a předávat jim informace.
9. Masová média pro propagaci univerzitního inkubátoru nemají smysl.
10. Je důležité mít pro instituci a její komunikaci nadšení.

5.3 Analýza komunikačních aktivit institucí na podporu podnikání

Další částí výzkumu byla analýza komunikačních aktivit institucí, které jsou nějakým způsobem zaměřené na podporu podnikání, a které zároveň nebyly navštíveny v průběhu předchozího výzkumu.

Ze závěrů analýzy vyplývá, že důraz na kvalitně zpracovanou a aktualizovanou online prezentaci prostřednictvím webových stránek a profilů na sociálních sítích klade převážná většina institucí a zřejmě ví proč. Jedná se o výrazný komunikační kanál, a to zejména s ohledem na cílovou skupinu studentů. Neméně důležitou formou komunikace jsou pořádané akce. U existujících institucí existuje spousta inspirativních příkladů toho, co funguje a co lze aplikovat také na budoucí Kreativní centrum.

5.4 Analýza cílových skupin komunikace institucí na podporu podnikání

Poslední část výzkumu se zabývá cílovými skupinami marketingové komunikace již dříve zkoumaných institucí. S pomocí dat získaných prostřednictvím předchozích výzkumných metod bylo možné je identifikovat a popsat, tedy segmentovat. Díky tomu je možné v tvůrčí části práce lépe segmentovat vlastní cílové skupiny Kreativního centra, zacílit na ty nejrelevantnější a vytvořit správnou pozici Kreativního centra v myslích potenciálních i stávajících klientů.

Primární cílové skupiny komunikace institucí na podporu podnikání jsou **potenciální klienti** (uvažují o vlastním podnikání, začínají podnikat, podnikají a chtějí se posunout dále, nebo zatím neuvažovali, že by začali podnikat, ale tento

styl smýšlení a jednání je jim blízký), **současní klienti** (lidé nebo týmy, kteří se účastní programů, pronajímají si prostory nebo jsou jiný způsobem členové institucí). Sekundární cílové skupiny komunikace institucí na podporu podnikání jsou **stakeholders** (nejčastěji jde o mentory, kouče, lektory, investory a jiné partnery, kteří institucím poskytují své služby prostřednictvím předávání know-how a znalostí jejich klientům, partnery poskytující jiné formy zdrojů – např. univerzity, města, stát nebo komerční subjekty, zaměstnance a dobrovolníky pracující v instituci, vč. managementu a alumni neboli absolventy programů či bývalé členy institucí), **potenciální partneři a veřejnost**.

5.5 Závěr praktické části

Z výsledků výzkumu vyplynula některá důležitá zjištění. Marketingový průzkum ukázal, jaká kritéria jsou důležitá při hodnocení univerzitních podnikatelských inkubátorů ve vztahu k jejich úspěšnosti a jaké tyto inkubátory na světě existují. Přinesl také vhled do jejich nejlepších praktik a doporučení jejich vrchních představitelů. Kvalitativní hloubkové rozhovory a pozorování přinesly osobní zkušenosti s těmito typy institucí, důležitá zjištění v oblasti jejich komunikace a jednoznačná doporučení pro zakládání a provoz podobné univerzitní instituce v České republice. Konečně analýza komunikačních aktivit a analýza cílových skupin dotvořily celkový pohled na marketingovou komunikaci a podobné aktivity institucí na podporu podnikání zaměřením se na jejich webové stránky a sociální sítě.

S pomocí získaných výsledků byly zodpovězeny výzkumné otázky této práce.

1. Jaké jsou optimální podmínky nastavení komunikace (a souvisejících témat) podnikatelského inkubátoru ve vztahu k univerzitě podle dostupných best practices?

Při sestavování marketingové komunikační strategie je nutné mít na paměti několik zásadních faktorů, pokud usilujeme o její úspěšnost. Jako jeden z nejdůležitějších se jeví ohled na cílové skupiny a především jejich správné určení, popsání a přizpůsobení se. Jedině s komunikací nastavenou na míru jak primárním, tak sekundárním cílovým skupinám lze dosáhnout maximálně úspěšného předání sdělení – taktéž na míru vytvořeného, předávaného správně vybraným vhodným kanálem ve správnou dobu a na správném místě.

Důležitá podmínka úspěšné komunikace je také jednoznačný positioning vlastní značky instituce tak, aby byla v myslích členů cílových skupin jednoznačně identifikovatelná, odlišitelná a natolik zajímavá, aby cítili potřebu ji navštívit či jakkoli se s ní ztotožnit. K tomu může sloužit řada nástrojů marketingové komunikace, od budování PR, odvozené image, brand buildingu až po reklamu.

Celkově by však jako první z celé komunikační fáze měla přijít na řadu jasná definice produktu, resp. služby tak, aby splňovala očekávání a plnila potřeby zákazníků, resp. klientů. Je třeba vytvořit služby instituce, v tomto případě Kreativního centra tak, aby vyhovovaly cílové skupině studentů a jejich požadavkům. Z výzkumu např. mj. vyplývá, že je vhodné instituci umístit na frekventovaném místě ve městě tak, aby byla na očích kolemjdoucím a lokalita stavěla co nejméně překážek do cesty těm, kteří budou chtít KC navštívit, že není vhodné selektovat studenty (např. příslušností k fakultě), že tři čtvrtiny klientů podobných institucí využívá poradenské služby a inkubační programy, tedy know-how podporu podnikání, že pro studenty by měly být služby instituce zdarma, že je vhodné umístit do instituce stravovací zařízení typu kavárna nebo bistro, jelikož káva a celkově konzumace jídla a pití napomáhá přirozenému networkingu a řada dalších.

Další podrobnosti k tématu optimálního nastavení komunikace jsou uvedeny v příslušných podkapitolách praktické části.

2. Jaká jsou konkrétní doporučení vedení podnikatelských inkubátorů ve vztahu k univerzitě pro nově zřizovanou instituci podobnou plánovaným zaměřením a fungováním, zejm. z hlediska komunikace (a souvisejících témat)?

Konkrétní doporučení se prolínají jak oblastí komunikace, tak také přidruženými oblastmi, jako je služba instituce na podporu podnikání samotná, fyzické prostředí nebo lidé a procesy.

Nejlepší inkubátory od těch průměrných např. odlišuje velká síť potenciálních investorů, sponzorů, partnerů a kontaktů. Na budování těchto sítí by se tak mělo Kreativní centrum jednoznačně zaměřit. Je také vhodné získat alespoň jednoho významného a známého partnera, jehož přízeň znamená velkou výhodu pro image instituce, důvěryhodnost a atraktivitu.

V rámci komunikace je třeba jít studentům „naproti“ a účastnit se také jimi pořádaných akcí, jejich hodin, a představit jim služby inkubátoru osobně. Aby to

naopak studenti měli do instituce a k jejím službám co nejbliže, na to funguje pořádání akcí přímo v instituci. Akce jsou pro studenty důležité – čím více jich inkubátor bude schopen pořádat nebo hostit, tím je vyšší šance, že návštěvníky zasáhne nejen sdělení konkrétní akce, ale také instituce samotné.

Jako vhodné komunikační téma je doporučována prezentace vzorů – úspěšných absolventů, členů a jejich příběhů. Celkově by instituce neměla zapomínat na komunikaci ke všem cílovým skupinám a především ke stakeholders, a to ke každému jednomu z nich. Jsou rádi, když vědí, co se s „jejich“ institucí děje.

Řada dalších detailních doporučení je uvedena v příslušných podkapitolách praktické části.

3. Jaké formy komunikace u institucí na podporu podnikání převažují a jak konkrétně jsou používány, příp. které byly prověřeny a jsou považovány za úspěšné ve vztahu k cílovým skupinám?

Mezi nejdůležitější marketingově komunikační témata vyplývající z jednotlivých případových studií patří snaha o porozumění stakeholderům a pravidelná komunikace s nimi, zapojení se do komunity/ekosystému, utváření dobrého prostředí v inkubátorech, vytváření vztahů s prvky podnikatelského ekosystému, doporučení absolventů nebo politika otevřených dveří.

Další konkrétní komunikační nástroje a praktiky, které se osvědčily, jsou podrobně popsány v závěru kvalitativního výzkumu – hloubkových rozhovorů. Týkají se především ověřených forem osobní komunikace, online nástrojů a akcí neboli eventů.

Pořádání akcí patří k nejvýraznějším tématům prolínajícím se celým výzkumem. Zdá se, že jde o velmi oblíbenou a ověřenou formu komunikace přitahující pozornost veřejnosti či potenciálních zájemců, sdružující komunitu kolem instituce, přispívající ke vzdělávání či zlepšování výkonosti členů a start-upů a pomáhající budovat PR a vylepšovat image instituce.

Další frekventované způsoby komunikace jsou podrobně popsány v příslušných podkapitolách praktické části.

4. Jaké jsou cílové skupiny univerzitních podnikatelských inkubátorů a jaké jsou cílové skupiny Kreativního centra a jejich osoby?

Cílové skupiny zkoumaných institucí na podporu podnikání jsou podobně popsány v příslušné podkapitole. Ve stručnosti se jedná o následující:

- potenciální klienti (členové, účastníci, návštěvníci)
 - uvažují o vlastním podnikání
 - začínají podnikat
 - podnikají a chtějí se posunout dále
 - zatím neuvažovali, že by začali podnikat, ale tento styl smýšlení a jednání je jim blízký
- současní klienti (členové, účastníci, návštěvníci)
- stakeholders/partneři
 - mentoři, koučové, lektori, investoři a jiní partneři, kteří institucím poskytují své služby prostřednictvím předávání know-how a znalostí jejich klientům
 - partneři poskytující jiné formy zdrojů (finanční, materiální či ostatní lidské zdroje) – např. univerzity, města, stát nebo komerční subjekty,
 - zaměstnanci a dobrovolníci pracující v instituci, vč. managementu
 - alumni neboli absolventi programů či bývalí členové institucí
- potenciální partneři
 - odborníci, kteří by se mohli stát mentory a poradci
 - firmy a organizace, které by mohly přispívat svými finančními, materiálními či lidskými zdroji (mentory z řad svých zaměstnanců, zvýhodněnými půjčkami pro začínající podnikatele, zapůjčením vybavení, zvýhodněním služeb – např. tisk apod.)
 - podobně zaměřené instituce či univerzity, se kterými by mohla být navázána spolupráce např. prostřednictvím pořádání společných akcí, hostujících přednášek, týmových aktivit apod.
- veřejnost

Návrhy a doporučení pro projektovou část práce, tedy návrh komunikační strategie Kreativního centra, přímo vyplývají z výsledků a závěrů jednotlivých částí výzkumu i praktické části celkově, stejně jako z východisek stanovených v teoretické části. Se všemi dostupnými závěry a daty lze komunikační strategii včetně všech náležitostí sestavit tak, aby byla zajištěna její co možná největší úspěšnost.

6. PROJEKTOVÁ ČÁST

Závěrečná práce se věnuje implementaci získaných poznatků vycházejících z teoretické a praktické části do projektového řešení komunikační strategie Kreativního centra. Tvůrčí přínos spočívá ve vlastní formulaci a nastavení součástí této strategie vycházející z definice produktu jako služby a výsledků předchozího výzkumu. Cílem projektové části je navržení komunikační strategie Kreativního centra.

Projektová část obsahuje úvodní shrnutí, popis komunikační strategie, související vize a cílů, definici cílových skupin (model STP) a person, nastavení hlavních sdělení komunikace, nástrojů a kanálů, které by měly být využity (se zvláštním zaměřením na značku, image a emoce) a sestavení harmonogramu a rozpočtu dle aktuálních možností. Konečně je součástí také stanovení metody controllingu a měření výsledků komunikace.

Účelem této disertační práce je navržení komunikační strategie Kreativního centra FMK. K jeho naplnění směřují obě rozsáhlé předchozí části – teoretická ve smyslu podrobné rešerše publikovaných zdrojů týkajících se tématiky, i praktická z hlediska sestavení doporučení pro tento návrh na základě výsledků komplexního výzkumu sestávajícího z několika metodologických přístupů.

Kreativní centrum pro možné splnění cíle této práce je nahlíženo ve smyslu všeobecně pojaté instituce na podporu podnikání studentů UTB. V současnosti je provozováno CKPP UPPER, v budoucnu může dojít k výstavbě nové budovy a přemístění UPPERu či založení nové instituce na jeho činnosti navazující a rozšiřujícího jeho současné služby.

Zpracování projektové části mělo i své limity. Bylo jimi jisté omezení ve smyslu nedostatku informací o přesném budoucím zaměření a umístění Kreativního centra (je možné, že zůstane ve své nynější podobě jako CKPP UPPER, nebo bude přemístěno do zcela nové budovy s jiným vybavením), část návrhů je tedy koncipována a popisována jako ideální a není jistě jejich praktické využití v blízké budoucnosti. Jako u většiny projektů, i zde je také riziko nedostatečně finanční vybavenosti pro realizaci řady návrhů, zejména s ohledem na dostupnost lidských zdrojů. Neopomenutelná jsou také rizika spojená s možným subjektivním zkreslením získaných výsledků a následných návrhů autorkou práce.

7. Přínos práce pro vědu a praxi

Přínosem disertační práce pro vědeckou oblast je v první řadě shrnutí teoretických poznatků z oblasti, ve které se protíná podnikání, kreativita a marketing. Práce přináší ucelený náhled na problematiku kreativních průmyslů z hlediska podnikatelské roviny, podnikání pod vlastní značkou, a především podpory začínajících podnikatelů snažících se prosadit s vlastním kreativním produktem nebo službou. Zvláštní pozornost si zaslouží podpora podnikání studentů, která doposud v akademické práci (dle možností vyhledávání autorky) nebyla popsána.

Marketingová komunikace subjektů podporujících podnikatele zejména z řad studentů je zcela novou kapitolou v teoretické oblasti zkoumání, která má v literatuře základy pouze samostatně – jako marketingová komunikace, a jako podpora podnikání. Ve vzájemném spojení a s přesahem ke vzdělávání, univerzitám a studentům nemá teoretická část práce obdoby. Formulace základních principů a popsání současného stavu problematiky tak může sloužit jako odrazový můstek pro další zkoumání těchto témat zejména v aplikované podobě.

Ve vztahu k oboru multimédií a designu má disertační práce největší vliv na studenty bakalářských a magisterských programů FMK, které může pozitivně ovlivnit směrem k zájmu o vlastní podnikání.

Praktická a projektová část práce může sloužit jako benchmark využití výzkumných a aplikačních metod při podobně zaměřených výzkumech. Ty mohou na práci i navazovat – například ve smyslu zkoumání trendů v marketingové komunikaci podnikatelských inkubátorů za několik let nebo zhodnocení úspěchu aplikace vytvořené komunikační strategie Kreativního centra.

Praktický přínos práce se přímo úměrně překrývá s jejím účelem. Spočívá v přispění k úspěšnosti Kreativního centra, jehož cílem je podpora podnikatelských aktivit studentů univerzity a usnadnění jejich přechodu z akademické pudy do pracovního života. Práce má tedy přeneseně přínos i pro samotné studenty a další zájemce o služby KC.

8. Závěr

Téma disertační práce, tedy Kreativní centrum FMK a jeho komunikační strategie, je velmi široké a lze na něj nahlížet z nespočet úhlů pohledu. Je možné zaměřit se více či méně na produktovou stránku věci, lze se věnovat primárně značce a jejímu budování, dá se považovat za nejdůležitější součást komunikace pořádání akcí či například vztahy s veřejností. Tato práce se téma snažila uchopit co nejobjektivněji, tak, aby pro začátek strategické komunikace mělo Kreativní centrum dostatek informací o každé její myslitelné části. Práce se zabývá KC jako podnikatelským inkubátorem.

Hlavním cílem práce bylo navrhnout komunikační strategii Kreativního centra FMK tak, aby bylo dosaženo jeho úspěšnosti – aby byl o jeho služby dostatečný zájem a aby byly z komunikačního hlediska uspokojeny všechny cílové skupiny a jejich členové se tak stali spokojenými a loajálními „zákazníky“. Mezi dílčí cíle patřilo např. zpracování rešerše a teoretické základny relevantní k tématu podnikání, institucí na podporu podnikání, kreativity a marketingové komunikace ve službách (se zvláštním zaměřením na značku), provedení primárního a řady sekundárních forem výzkumu, sestavení best practices jako základ návrhu komunikační strategie KC nebo popsat cílové skupiny KC a vytvořit jejich persony.

V první kapitole zaměřené na teoretická východiska byly popsány dvě hlavní oblasti zájmu: podnikání spolu s kreativitou, a marketingová komunikace. První oblast byla pro splnění účelu práce důležitá z pohledu pochopení cílové skupiny Kreativního centra, druhá pak kvůli stabilnímu teoretickému základu pro budoucí výzkum a projektový návrh.

Druhá kapitola DSP, praktická část, se věnovala komplexnímu výzkumu na téma univerzitní podpory podnikání a jejím hlavním cílem bylo zodpovězení výzkumných otázek, což se také podařilo. Výstupy z tohoto výzkumu, který se skládal z několika součástí včetně hloubkových rozhovorů se zástupci zahraničních podnikatelských inkubátorů, nadále sloužily jako podklady pro zpracování návrhu komunikační strategie pro KC. Tomu se věnovala poslední, projektová část.

Navržená komunikační strategie sestává z definice strategických prvků – mise, vize, hodnot a cílů, popisu cílových skupin a aplikaci modelu STP a modelu person, definice klíčových sdělení, nástrojů komunikačního mixu i modelového harmonogramu a rozpočtu komunikace a metod měření efektivity komunikace. Podařilo se zde navázat na předchozí teoretický základ a výsledky výzkumu a splnit tak cíl a především účel disertační práce.

K limitům práce patří její částečně subjektivní pojetí, jelikož při návrhu komunikační strategie a jejich jednotlivých nástrojů běžně najdou uplatnění týmové metody hodnocení a návrhů, jako je např. brainstorming. Při jednostranném navrhování některých kreativitu vyžadujících aktivit hrozí, že vzhledem k neschopnosti dostatečného nadhledu budou některé záležitosti opomenuty nebo ochuzeny o možné pozitivní rozšíření, ke kterému by došlo při jejich skupinovému zhodnocení s jistým synergickým efektem.

Dále je zde možnost nesprávné či ovlivněné interpretace výsledků výzkumu, jejich zkreslení kvůli charakteristice hloubkových rozhovorů (mohly být ovlivněny osobností respondenta), či přílišné zobecnění.

Osobní přínos autorky k tématu práce spočívá v dlouhodobém osobním zaměření na toto téma, znalosti univerzity, města Zlín a místního okolí a také v osobním zájmu o podnikání studentů či podnikání na volné noze, jelikož sama patří (či v průběhu standardního vysokoškolského studia patřila) k cílové skupině studentů uvažujícím o vlastním podnikání.

Na závěr lze konstatovat, že zájem o instituci popisovanou v této disertační práci v její ideální podobě je mezi zlínskými studenty zájem a dle jejich vlastních vyjádření by zejména poradenství a všeobecného praktického vzdělávání rádi využili. Ze skupiny náhodně vybraných dotazovaných studentů jich větší polovina přiznala, že o podnikání již uvažovala a pokud by zaregistrovala nabídku služeb KC tak, jak je popisována v této práci, ráda by je využila. Snad tedy také tato práce přispěje k úspěšnému fungování instituce a doručení správného sdělení k těm, ke kterým by mělo být doručeno.

9. Seznam použité literatury

- [1] 17 best places to visit in 2017. *CNN Travel* [online]. [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <http://edition.cnn.com/travel/article/best-places-to-visit-in-2017/index.html>
- [2] About us. *SSES* [online]. ©2018 [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <http://www.sses.se/about/member-schools>
- [3] *Agentura pro podporu podnikání a investic – CzechInvest* [online]. ©1994-2018 [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org>
- [4] An innovation leader. *Study in Denmark* [online]. ©2018 [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <http://studyindenmark.dk/why-denmark/excellence-in-education-1/creativity-and-innovation-run-deep>
- [5] ANHEIER, Helmut K., 2014. *Nonprofit organizations: theory, management, policy*. 2nd ed. London: Routledge. ISBN 978-0-415-55047-5.
- [6] API. *API* [online]. 2018 [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <https://www.agentura-api.org/o-api/>
- [7] *Asociace malých a středních podniků a živnostníků České republiky (AMSP ČR)* [online]. ©2017 [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <http://amsp.cz/asociace-malych-a-strednich-podniku-a-zivnostniku-ceske-republiky-amp-cr/>
- [8] BARARIA, Ritu, 2018. B2B vs B2C: How different are the communication tactics?. *Reputation Today* [online]. [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <http://reputationtoday.in/little-joys/b2b-vs-b2c-different-communication-tactics/>
- [9] Benchmarking. *ManagementMania.com* [online]. 2018 [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/benchmarking>
- [10] Best Practice: Definition of Best Practice by Merriam-Webster. *Dictionary by Merriam-Webster* [online]. 2018 [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/best%20practice>
- [11] BHATLI, Dhruv, 2014. *Best Practices at Top University Business Incubators: Cases and Insights 2014* [online]. 2. Stockholm, Sweden: UBI Global [cit. 2018-09-11].
- [12] BHATLI, Dhruv, 2016. *Top University Business Incubators Global Benchmark 15/16* [online]. 2. Stockholm, Sweden: UBI Global [cit. 2018-09-11].
- [13] BLANK, Steve, 2010. *What's A Startup? First Principles*. [online]. [cit. 2018-09-10]. Dostupné z: <https://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>
- [14] BRITS, Louisa Thomsen, 2016. *Hygge: The Danish Art of Living Well*. London: Ebury Press. ISBN 978-1785034466.
- [15] *BusinessInfo.cz* [online]. ©1997–2018 [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/>
- [16] CASTILLO, Jason a Holger MEYER, 2018. *WORLD RANKINGS REPORT 17/18: Rankings And Recognition Of University-Linked Business Incubators And Accelerators* [online]. Stockholm, Sweden: UBI Global [cit. 2018-09-11].

- [17] CETLOVÁ, Helena, 2002. *Marketing služeb*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 213 s. ISBN 80-7265-049-1.
- [18] CIKÁNEK, Martin, 2013. *Kreativní průmysly: příležitost pro novou ekonomiku II*. Nové, rozš. a rev. vyd. V Praze: Institut umění, 165 s. ISBN 978-80-7008-274-4.
- [19] Cíle sdružení. *Sdružení podnikatelů a živnostníků české republiky* [online]. ©2017 [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <http://www.spzcr.cz/cile-sdruzeni/>
- [20] Cílová skupina. *MediaGuru* [online]. 2018 [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/slovník-a-mediatypy/slovník/klicova-slova/cilova-skupina/>
- [21] *Co je a co není startup? Nekonečný boj o konečnou definici* [online]. 26. 7. 2013 [cit. 2018-09-10]. Dostupné z: <https://tyinternety.cz/startupy/co-je-a-co-neni-startup-nekonecny-boj-o-konecnou-definici/>
- [22] CORNETT, Larry, 2017. Five simple techniques that will make you more creative. *Medium.com* [online]. [cit. 2018-09-10]. Dostupné z: <https://medium.com/brilliantforge/five-simple-techniques-that-will-make-you-more-creative-979331f1faa3>
- [23] Cost of Living Comparison Between Stockholm and Uppsala. *Numbeo* [online]. ©2018 [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: https://www.numbeo.com/cost-of-living/compare_cities.jsp?country1=Sweden&city1=Stockholm&country2=Sweden&city2=Uppsala
- [24] *Coworkingy v Česku* [online]. 2. 7. 2018 [cit. 2018-09-10]. Dostupné z: <https://navolnenoze.cz/blog/coworkingy/>
- [25] CROLL, Alistair a Benjamin YOSKOVITZ, 2016. *Lean analýza: využijte data k rychlejšímu vybudování lepšího startupu*. V Brně: BizBooks, 415 s. Lean. ISBN 978-80-265-0507-5.
- [26] Cyklus odborných přednášek na téma Podnikání v praxi. *Mendelova univerzita v Brně* [online]. ©2017 [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <http://frms.mendelu.cz/29300n-prednasky-podnikani-frms-mendelu>
- [27] Čtyřicet procent studentů zvažuje podnikání, mají však strach z neúspěchu. *Novinky.cz* [online]. 15. 2. 2018 [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/kariera/463403-ctyricet-procent-studentu-zvazuje-podnikani-maji-vsak-strach-z-neuspechu.html>
- [28] ČURDA, Pavel, 2010. *Start-up z garáže je historie, zkuste co-working centrum* [online]. [cit. 2018-09-10]. Dostupné z: <https://www.lupa.cz/clanky/start-up-z-garaze-je-historie-zkuste-co-working-centrum/>
- [29] Denmark. *OECD Better Life Index* [online]. ©2018 [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <http://www.oecdbetterlifeindex.org/countries/denmark/>
- [30] Denmark Population. *Trading Economics* [online]. ©2018a [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <https://tradingeconomics.com/denmark/population>
- [31] Denmark Unemployment Rate. *Trading Economics* [online]. ©2018b [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <https://tradingeconomics.com/denmark/unemployment-rate>
- [32] DOČEKAL, Daniel, 2016. Generace X, Y a Z. Jak se liší, nebo shodují?. *Lupa.cz* [online]. [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <https://www.lupa.cz/clanky/generace-xyz-lisi-se-shoduji-se/>

- [33] DOMAS, John, ©1999-2018. *Trendy v digitálním prostředí pro rok 2018* [online]. [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: https://zpravy.idnes.cz/trendy-v-digitalnim-prostredi-pro-rok-2018-ffo-/mediahub.aspx?c=A180111_1673385_mediahub_imp
- [34] *EBN: innovation network* [online]. ©2018 [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <https://ebn.eu/>
- [35] EISENMANN, Thomas R., 2013. Entrepreneurship: A Working Definition. *Harvard Business Review* [online]. [cit. 2018-09-10]. Dostupné z: <https://hbr.org/2013/01/what-is-entrepreneurship>
- [36] ESF:MKR_RAPP Rozvoj a podpora podnikání - Informace o předmětu. *Masarykova univerzita* [online]. ©2018 [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: https://is.muni.cz/predmet/econ/podzim2016/MKR_RAPP
- [37] Events overview. *Visitodense* [online]. ©2018 [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <https://www.visitodense.com/ln-int/search/whatson?ankr-q=%2A&ankr-region=Funen&ankr-city=Odense&ankr-channels=517>
- [38] Fakta o Finsku. *Velvyslanectví Finska, Praha* [online]. 8. 12. 2015 [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <http://www.finland.cz/public/default.aspx?nodeid=31400&contentlan=34&culture=cs-CZ>
- [39] Finnish Social Security: Overview & coverage. *Expatriate Finland* [online]. ©2004–2018 [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: http://www.expatriate-finland.com/living_in_finland/social_security.html
- [40] FLORIDA, Richard, 2002. *Entrepreneurship, Creativity, and Regional Development* [online]. [cit. 2018-09-10]. Dostupné z: https://www.creativeclass.com/rfcgdb/articles/Entrepreneurship_Creativity_and_Regional_Development.pdf
- [41] FLORIDA, Richard, 2012. *The rise of the creative class: revisited*. Rev. ed. New York: Basic Books, xxv, 483 s. ISBN 978-0-465-02993-8.
- [42] FLORIDA, Richard, Charlotta MELLANDER a Karen M. KING, 2015. *The Global Creativity Index 2015*. *Martin Prosperity Institute* [online]. [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <http://martinprosperity.org/content/the-global-creativity-index-2015/>
- [43] HANNAGAN, Tim, 1996. *Marketing pro neziskový sektor*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 205 s. ISBN 80-85943-07-7.
- [44] HARRIS, Miriam, 2018. Visual Trends 2018: This year's must-know colour, design, branding & photography trends. *Digital Arts* [online]. [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <https://www.digitalartsonline.co.uk/features/graphic-design/visual-trends-2018-this-years-must-know-colour-design-branding-photography-tren/>
- [45] HAZDRA, Adam, 2013. *Skvělé služby: jak dělat služby, které vaše zákazníci nadchnou*. 1. vyd. Praha: Grada, 160 s. ISBN 978-80-247-4711-8.
- [46] *Heidrick & Struggles – 2011 Global Talent Index* [online]. ©2018 [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <http://www.globaltalentindex.com>
- [47] HOQUE, Faisal, 2013. Defining The Word “Entrepreneur” For The 21st Century. *Fast Company* [online]. [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <https://www.fastcompany.com/3006576/defining-word-entrepreneur-21st-century>

- [48] HORŇÁK, Pavel, 2014. *Kreativita v reklamě*. Zlín: VeRBuM, 293 s. ISBN 978-80-87500-49-1.
- [49] HOWKINS, John, 2013. *The creative economy: how people make money from ideas*. London: Penguin Books, xii, 280 s. ISBN 978-0-14-197703-4.
- [50] HUR, Johnson, 2018. *History of Entrepreneurship*. *BeBusinesssed* [online]. [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <https://bebusinesssed.com/history/history-of-entrepreneurship/>
- [51] *IASP* [online]. ©2018 [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <https://www.iasp.ws/>
- [52] IDEO.ORG. *Design Kit* [online]. 2018 [cit. 2018-09-10]. Dostupné z: <http://www.designkit.org/methods>
- [53] Inkubátory. *CzechInvest* [online]. ©1994-2018 [cit. 2018-09-10]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-male-a-stredni-podnikatele/Chcete-dotace/OPPI/Vyuziti-novych-financnich-nastroju/Inkubatory>
- [54] *Invest Stockholm* [online]. ©2018 [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <http://www.investstockholm.com/>
- [55] Jak Nový občanský zákoník definuje podnikání. *IPodnikatel.cz* [online]. 2014 [cit. 2018-09-10]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Zahajeni-podnikani/jak-novy-obcansky-zakonik-definuje-podnikani.html>
- [56] Jaké je podpora státu pro začínající podnikatele?. *Jak začít podnikání* [online]. 2018 [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <http://www.jakzacitpodnikani.cz/jake-je-podpora-statu-pro-zacinajici-podnikatele/>
- [57] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 269 s. Expert. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [58] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 362 s. Expert. ISBN 978-80-247-4670-8.
- [59] Jednotná kontaktní místa. *MPO* [online]. 15. 9. 2010 [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/dokument70853.html>
- [60] JERSÁKOVÁ, Anna, 2014. *Literární rešerše* [online]. [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: http://kbe.prf.jcu.cz/sites/default/files/diplomky/Literarni_reserse.pdf
- [61] KAREH, Ahmad, 2017. Seven Steps To A Better Integrated Marketing Communications Strategy. *Forbes* [online]. [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/consent/?toURL=https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2017/03/16/seven-steps-to-a-better-integrated-marketing-communications-strategy/#4c0b29e37841>
- [62] KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL, 2011. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada, 213 s. ISBN 978-80-247-3541-2.
- [63] KATAI, Robert, 2017. The Top 6 Visual Marketing Trends to Look for in 2018. *Robert Katai* [online]. [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <https://robertkatai.com/visual-content-marketing-trends-2018/>
- [64] KIM, Larry, 2015. 11 Most Famous Entrepreneurs of All Time (and What Made Them Wildly Rich). *Inc.com* [online]. [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <https://www.inc.com/larry-kim/11-most-famous-entrepreneurs-of-all-time-and-what-made-them-wildly-rich.html>

- [65] KIRÁLOVÁ, Alžbeta a Ivo STRAKA, 2013. *Vliv globalizace na marketing destinace cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 227 s. ISBN 978-80-86929-99-6.
- [66] KLÍMOVÁ, Viktorie, 2009. *Rozvoj a podpora podnikání* [online]. Brno, [cit. 2018-09-10]. Dostupné z: https://is.muni.cz/el/1456/jaro2010/MPR_DIPR/um/Rozvoj_a_podpora_podnikani_04_10.pdf. Masarykova univerzita.
- [67] KLOUDOVÁ, Jitka, 2010. *Kreativní ekonomika: [trendy, výzvy, příležitosti]*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 218 s. ISBN 978-80-247-3608-2.
- [68] KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing*. Praha: Grada, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [69] KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2010. *Principles of Marketing*. Ilustrované vydání. Pearson Education. ISBN 9780137006694.
- [70] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [71] KOZEL, Roman, 2006. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada, 277 s. ISBN 802470966x.
- [72] KRUPKA, Jaroslav, ©2017. *Trendy 2017 podle agentur: mediální, reklamní, PR. Mediář* [online]. [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <https://www.mediar.cz/trendy-2017-podle-agentur-pr-reklamni-medialni/>
- [73] KŘÍŽOVÁ, Iveta, 2015. *Univerzity na kolbišti zvaném marketing*. *E15.cz* [online]. [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/byznys/ostatni/univerzity-na-kolbisti-zvanem-marketing-1180688>
- [74] LONG, Jonathan, 2018. *60 Reasons Why Entrepreneurship Is Amazing*. *Entrepreneur* [online]. [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <https://www.entrepreneur.com/article/243389>
- [75] *Lund University* [online]. ©2018 [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <https://www.lunduniversity.lu.se/>
- [76] MACHÁČEK, Jiří, 2017. *Podpora podnikání ze strany municipalit v České republice* [online]. Zlín [cit. 2018-09-10]. Dostupné z: https://digilib.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/41590/mach%C3%A1%C4%8Dek_2017_dp.pdf?sequence=1. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.
- [77] MARK, Margaret a Carol PEARSON, 2013. *Hrdina nebo psanec*. BizBooks, Albatros Media. ISBN 9788026501046.
- [78] MATULA, Vladimír, 2015. *Marketingový výzkum trhu* [online]. [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <http://www.vladimirmatula.zjihlavy.cz/marketingovy-vyzkum-trhu/>
- [79] MEDIA & DIGITAL PREDICTIONS 2018. *Kantar Millward Brown* [online]. ©2018 [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <https://www.millwardbrown.com/digitalpredictions/2018/>
- [80] MELNICK, Meredith, 2013. *Denmark Is Considered The Happiest Country. You'll Never Guess Why*. *Huffington Post* [online]. [cit. 2018-09-11]. Dostupné z:

https://www.huffingtonpost.com/2013/10/22/denmark-happiest-country_n_4070761.html?guccounter=1

- [81] MICHL, Petr, 2016. Chceš to prožít? Aneb diskutabilní přínos virálních videí při propagaci vysokých škol. *Marketing journal* [online]. [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: https://www.m-journal.cz/cs/marketing/chces-to-prozit--aneb-diskusabilni-prinos-viralnich-videi-pri-propagaci-vysokych-skol__s277x11849.html
- [82] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Koncepce podpory malých a středních podnikatelů na období let 2014–2020* [online]. 2012 [cit. 2018-09-10]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/dokumenty/47605/54370/599916/priloha002.pdf>
- [83] MORAR, Teodora, 2017. The Complete Lund Startup City Guide. *StartUs Magazine* [online]. [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <http://magazine.startus.cc/complete-lund-startup-city-guide/>
- [84] MORÁVEK, Daniel, 2010. 5 důvodů, proč se živit podnikáním. *Podnikatel.cz* [online]. [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/5-duvodu-proc-se-zivit-podnikanim/>
- [85] MYŠÁK, Petr, 2014. Marketing pomocí archetypů. *Next Vision* [online]. [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <https://www.nextvision.cz/blog/marketing-archetypy>
- [86] Odense. *VisitDenmark* [online]. ©2018 [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <https://www.visitdenmark.com/funen/art/odense>
- [87] *Official site of Sweden* [online]. ©2018 [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <https://sweden.se>
- nás. *Hospodářská komora České republiky* [online]. ©2017-2018 [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <https://www.komora.cz/o-nas/>
- [88] Pantone Color of the Year 2018 | Ultra Violet 18-3838. *Pantone* [online]. 2018 [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <https://www.pantone.com/color-intelligence/color-of-the-year/color-of-the-year-2018>
- [89] PAVLEČKA, Václav, 2008. Hodnocení účinnosti propagace. *Marketing journal* [online]. [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: https://www.m-journal.cz/cs/podpora-prodeje/hodnoceni-ucinnosti-propagace__s282x431.html
- [90] PAVLÍČEK, Martin, ©2018. Doba depresivní. Komunikační trendy roku 2018. *Mediář* [online]. [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <https://www.mediar.cz/doba-depresivni-komunikacni-trendy-roku-2018/>
- [91] PAYNE, Adrian, 1996. *Marketing služeb*. Praha: Grada, 247 s. ISBN 80-7169-276-X.
- [92] PERNESTAM, Erik a Lars WATTSGÅRD, ©2016. *Open Innovation for small companies*: [online]. [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <http://www.diva-portal.se/smash/get/diva2:939161/FULLTEXT02.pdf>
- [93] POUCHA, Tomáš, 2017. Mileniálové. Jak zaujmout a získat pozornost stále větší a důležitější skupiny?. *TyInternety.cz* [online]. [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <https://tyinternety.cz/ostatni/milenialove-zaujmout-ziskat-pozornost-stale-vetsi-dulezitejsi-skupiny/>

- [94] Practical information. *My Helsinki* [online]. ©2018 [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <https://www.myhelsinki.fi/en/info/practical-information>
- [95] PROCHÁZKA, Tomáš a Josef ŘEZNÍČEK, 2014. *Obsahový marketing*. Brno: Computer Press, 224 s. ISBN 978-80-251-4152-6.
- [96] *Průzkum inzertních výkonů SPIR 2017* [online]. ©2017 [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <http://www.inzertnivykony.cz/>
- [97] PRZEM, 2017. What is a Startup? The Historical Background. *Growly* [online]. 12. 10. [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <https://www.growly.io/what-is-a-startup-the-historical-background/>
- [98] Přednáška Faktory úspěchu v podnikání Martina Hausenblase, autora aplikace Liftago. *Vysoká škola ekonomická v Praze* [online]. ©2000–2018 [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <https://fph.vse.cz/prednaska-factory-uspechu-v-podnikani-martina-hausenblase-autora-aplikace-liftago/>
- [99] PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ, 2010. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 303 s., [16] s. obr. příl. Expert. ISBN 978-80-247-3622-8.
- [100] Quick facts about Sweden. *Study in Sweden* [online]. ©2018 [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <https://studyinsweden.se/why-sweden/quick-facts-about-sweden/>
- [101] Quick facts about Uppsala University. *Uppsala University, Sweden* [online]. ©2018 [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <http://www.uu.se/en/about-uu/quick-facts/>
- [102] ROMANOVA, Ksenia, 2011. *Marketingová komunikace vysokých škol v České republice* [online]. Praha [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <https://vskp.vse.cz/id/1109508>. DP. Vysoká škola ekonomická v Praze.
- [103] RIES, Eric, 2015. *Lean startup: jak budovat úspěšný byznys na základě neustálé inovace*. Brno: BizBooks, 279 s. ISBN 978-80-265-0389-7.
- [104] RIES, Al a Jack TROUT, 2001. *Positioning: the battle for your mind*. New York: McGraw-Hill, x, 213 s. ISBN 0-07-137358-6.
- [105] ROSTECKÝ, Jiří, 2015. Petr Myšák: Co to jsou archetypy a jak je využít pro své podnikání?. *MladýPodnikatel.cz* [online]. [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <https://mladypodnikatel.cz/archetypy-co-to-je-t27719>
- [106] RYGLOVÁ, Kateřina, 2009. *Cestovní ruch: soubor studijních materiálů*. Vyd. 3., rozš. Ostrava: Key Publishing, 187 s. ISBN 978-80-7418-028-6.
- [107] *Společnost vědeckotechnických parků ČR, z.s.* [online]. ©2018 [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <https://www.svtp.cz/>
- [108] SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 427 s. Expert. ISBN 978-80-247-3339-5.
- [109] *Start-up Denmark* [online]. ©2018 [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <http://www.startupdenmark.info/>
- [110] Stockholm second best in Europe for startups. *The Local* [online]. 21. 11. 2016 [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <https://www.thelocal.se/20161121/stockholm-second-best-in-europe-for-startups/>

- [111] Strategie mediálního plánování. *MediaGuru* [online]. 9. 10. 2017 [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/slovník-a-mediatypy/mediální-planování/strategie-mediálního-planování/>
- [112] Studenti si stěžují, že vysoké školy málo podporují podnikání. *Novinky.cz* [online]. 6. 5. 2015 [cit. 2018-09-10]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/kariera/368857-studenti-si-stezuji-ze-vysoke-skoly-malo-podporuji-podnikani.html>
- [113] Studie Startup Report potvrzuje jasný trend – České startupy zažívají boom. *CzechStartups.org* [online]. 2018 [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <http://www.czechstartups.org/studie-startup-report-potvrzuje-jasny-trend-ceske-startupy-zazivaji-boom/>
- [114] SVOBODA, Václav, 2009. *Public relations moderně a účinně. 2.*, aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 239 s. Expert. ISBN 978-80-247-2866-7.
- [115] Sweden Personal Income Tax Rate. *Trading Economics* [online]. ©2018c [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <https://tradingeconomics.com/sweden/personal-income-tax-rate>
- [116] *Sweden Startups - AngelList* [online]. ©2018 [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <https://angel.co/sweden/>
- [117] TABAROVÁ, Petra, 2015. Buzzword: B2B vs. B2C. *IPodnikatel.cz* [online]. [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Rady-a-navody/buzzword-b2b-vs-b2c.html>
- [118] Tabulka generací: Boj o generace... *Forbes* [online]. 2018 [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <http://generace.forbes.cz/tabulka/>
- [119] TECHNOLOGICKÉ INOVAČNÍ CENTRUM S.R.O. *Analýza podnikavosti studentů Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně* [online]. 2017 [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: http://inovacnipodnikani.cz/wp-content/uploads/SA_podnikavostUTB_Ver6_FINAL.pdf
- [120] *The Official Travel Guide of Finland* [online]. ©2018 [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <https://www.visitfinland.com/>
- [121] *ThisisFINLAND* [online]. ©1995-2018 [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <https://finland.fi>
- [122] THORSBY, David, 2001. *Economics and Culture*. Cambridge University Press.
- [123] TRYNER, Miroslav, 2015. Čtyři z pěti studentů si přivydělávají. Polovina zvažuje podnikání. *E15.cz* [online]. [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/byznys/ostatni/ctyri-z-peti-studentu-si-privydela-vaji-polovina-zvazuje-podnikani-1191975>
- [124] *UPPER* [online]. ©2018 [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <http://upper.utb.cz/>
- [125] Uppsala. *Sverige.cz* [online]. 19. 4. 2013 [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <http://www.sverige.cz/uppsala>
- [126] UTB podporuje své absolventy v podnikání. *Zprávy z UTB* [online]. ©2017 [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <http://zpravy.utb.cz/2017/02/08/utb-podporuje-sve-absolventy-v-podnikani/>

- [127] VAJGLOVÁ, Veronika, 2016. 5 dobrých důvodů, proč začít podnikat. *Businessleaders.cz* [online]. [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <https://www.businessleaders.cz/2016/02/5-dobrych-duvodu-proc-zacit-podnikat/2/>
- [128] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 268 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.
- [129] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 332 s. Expert. ISBN 978-80-247-4520-6.
- [130] Visual Trends Guide 2018. *Depositphotos* [online]. ©2018 [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <https://depositphotos.com/trends2018>
- [131] VLACH, Robert, 2017. *Na volné noze: podnikejte jako profesionálové*. V Brně: Jan Melvil Publishing, 760 s. Pod povrchem. ISBN 978-80-7555-015-6.
- [132] VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ, 2009. *Image a firemní identita*. Praha: Grada, 190 s. Expert. ISBN 978-80-247-2790-5.
- [133] VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ, 2010. *Reklama: jak dělat reklamu*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 208 s. Marketing. ISBN 978-80-247-3492-7.
- [134] Výsledky průzkumu: Jak se daří českým freelancerům?. *Na volné noze: portál nezávislých profesionálů* [online]. 2016 [cit. 2018-09-10]. Dostupné z: <https://navolnenoze.cz/blog/vysledky/>
- [135] *Vytřete jim zrak!: zákazník musí být vždy spokojený*. Editor Ann Thomas, Jill Applegate. Hodkovičky [Praha]: Pragma, 2012, 235 s. ISBN 978-80-7349-331-8.
- [136] Welcome to Finland. *Lonely Planet* [online]. ©2018 [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <https://www.lonelyplanet.com/finland#introduction>
- [137] WHITE, Doug a Polly WHITE. *Entrepreneurs Turn the Classic Theory of Maslow's Hierarchy of Needs on its Head* [online]. 3. 11. 2015 [cit. 2018-09-10]. Dostupné z: <https://www.entrepreneur.com/article/252362>
- [138] Why the Danes are the happiest people in the world. *The official website of Denmark* [online]. ©2018 [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <http://denmark.dk/en/meet-the-danes/work-life-balance-the-danish-way/happy-danes>
- [139] ZAJICEK, Hubert, 2017. *Accelerator vs. Incubator: Which Is Right for You?* [online]. [cit. 2018-09-10]. Dostupné z: <https://www.entrepreneur.com/article/294798>
- [140] Zákon č. 89/2012 Sb.: Zákon občanský zákoník. *Zákony pro lidi* [online]. 22. 3. 2012 [cit. 2018-09-10]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89#cast1>
- [141] *ZELENÁ KNIHA: Uvolnění potenciálu kulturních a tvůrčích odvětví* [online]. Brusel, 27. 4. 2010 [cit. 2018-09-10]. Dostupné z: https://www.mkcr.cz/doc/cms_library/zelena-kniha-uvolneni-potencialu-kulturnich-a-tvurcich-odvetvi-2126.pdf

10. Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1: Graf oborů působnosti českých freelancerů dle https://navolnenoze.cz/blog/vysledky	6
Obrázek 2: Graf výhod práce na volné noze dle https://navolnenoze.cz/blog/vysledky	9
Tabulka 1: Porovnání přístupů 4P, 4C a 4E.....	11

11. Publikační aktivity autora

[1] KOVÁŘOVÁ, Kristýna, Kateřina ŠIMČÍKOVÁ. 2017. Talent and Idea Cultivation: University based entrepreneurship environment and talent development in Scandinavia. Zlín: Thomas Bata University Press. ISBN 978-80-7454-695-2.

[2] ŠIMČÍKOVÁ, Kateřina a Kristýna KOVÁŘOVÁ, 2016. University Theory to Practice: Multifunctional Institution Focused on Student Business Thinking Support Establishment. THE TURKISH ONLINE JOURNAL OF EDUCATIONAL TECHNOLOGY. ISSN 2146-7242.

[3] KOVÁŘOVÁ, Kristýna a Kateřina ŠIMČÍKOVÁ, 2016. Educational Institutions as Start-Up Scene Co-Builders/ Keystones in Incubation and Acceleration at Universities. THE TURKISH ONLINE JOURNAL OF EDUCATIONAL TECHNOLOGY. ISSN 2146-7242.

12. Odborný životopis autora

Mgr. KATEŘINA HÁBOVÁ

Bělov 130, 768 21 Bělov, Česká republika | +420 725 284 011 | kahabova@gmail.com

DOSAŽENÉ VZDĚLÁNÍ

2015 – současnost	Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta multimediálních komunikací, obor Multimédia a design, doktorské studium
2013–2015	Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta multimediálních komunikací, obor Marketingové komunikace, navazující studium
2010–2013	Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta multimediálních komunikací, obor Marketingové komunikace, bakalářské studium
2006 –2010	Gymnázium a Jazyková škola s právem státní jazykové zkoušky Zlín, ukončeno maturitní zkouškou

JAZYKOVÉ ZNALOSTI

Anglický jazyk	více pokročilý – jazykové zkoušky Cambridge ESOL – FCE (úroveň B2)
Francouzský jazyk	pokročilý

PRACOVNÍ ZKUŠENOSTI

2018 – současnost	OSVČ – marketing, copywriting
2017–2018	TESCOMA s.r.o., Zlín, copywriting
2015	RESORT VALACHY, Zlín, copywriting

2010–2016	HP TRONIC, Zlín, práce v oddělení správy obchodních databází
2007–2009	HP TRONIC, Velké Karlovice a Zlín, brigádní výpomoc (práce hostesky, práce v hotelu a wellness, fotografování)

STUDENTSKÉ PROJEKTY

2015–2016	projekty doktorského studia – event design & management, mezifakultní spolupráce (komunikační a produkční činnost), copywriting, marketingový výzkum, pedagogická & konzultační činnost, projektový management, publikační činnost
2012–2014	Paraparáda, PR manažer
2011–2012	Cena Salvator 2011, PR manažer

ZNALOSTI A DOVEDNOSTI

Práce na PC	Adobe CC (Photoshop, Illustrator), HTML, CSS, Microsoft Office, internet, sociální sítě, Stormware POHODA
Řidičský průkaz	skupina B od roku 2009

ZÁJMY

kaligrafie, typografie, vaření a pečení, food styling, zahrada, sport, cestování, fotografie, grafický design, interiérový design, event design, literatura, jezdeckví

Kateřina Hábová

**Komunikační strategie Kreativního centra Fakulty
multimediálních komunikací UTB ve Zlíně**

Communication Strategy of the Creative Centre of Faculty of Multimedia
Communications at TBU in Zlin

Teze disertační práce

Vydala Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně,
nám. T. G. Masaryka 5555, 760 01 Zlín.

Náklad: vyšlo elektronicky

Sazba: Kateřina Hábová

Publikace neprošla jazykovou ani redakční úpravou.

Rok vydání 2018

První vydání

ISBN 978-80-7454-811-6

