



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

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**

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

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 communications*

Práce je dostupná v Knihovně UTB ve Zlíně.

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 University 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.

Poděkování

Děkuji svým školitelům doc. Mgr. Ing. Olze Juráškové, Ph.D. a prof. Ing. Jánů Grečnárovi, ArtD. za cenné rady, informace a ochotu vést moji disertační práci.

Děkuji všem pedagogům i ostatním zaměstnancům Ústavu marketingových komunikací za vstřícnost a ochotu, kdykoliv byla v průběhu mého studia potřeba.

Děkuji svým kolegyním z doktorského studia za vzájemnou oporu a pomoc.

Děkuji všem ostatním, kteří mi poskytli informace, odpovědi, doporučení či svůj čas a umožnili tak vytvoření této práce.

Děkuji své rodině za umožnění studia a to, že můžu být tam, kde jsem.

Děkuji svému manželovi za nekonečnou trpělivost, podporu a důvěru.

Kateřina Hábová

Obsah

1. Úvod	1
2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA	4
2.1 Podnikání a start-upy.....	5
2.2 Podpora podnikání, inkubátory a akcelerátory	10
2.3 Kreativita, kreativní podnikání a kreativní průmysly	13
2.4 Podnikání pod vlastní značkou z hlediska psychologie.....	17
2.5 Podnikání při studiu	20
2.6 Marketing služeb	22
2.6.1 Neziskové organizace	24
2.6.2 Design služeb	25
2.7 Marketingová komunikace.....	26
2.7.1 Nástroje marketingové komunikace	27
2.7.2 B2C a B2B komunikace.....	28
2.7.3 Specifika komunikace vysokých škol.....	29
2.8 Komunikační strategie.....	31
2.8.1 Druhy komunikačních strategií.....	34
2.8.2 Cílové skupiny	37
2.8.3 STP model.....	37
2.8.4 Persony	45
2.9 Materiální prostředí, lidé a procesy.....	47
2.9.1 Materiální prostředí.....	47
2.9.2 Lidé	48
2.9.3 Procesy	49
3. SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY	50
3.1 Vývoj podnikání a jeho současnost.....	51
3.2 Podpora podnikání.....	55
3.3 Univerzitní podpora podnikání	62
3.4 Centrum kreativních průmyslů a podnikání UPPER	64
3.5 Trendy a tendence v marketingu a komunikaci	66

3.6	Cílové skupiny – minulost, současnost a budoucnost	69
4.	METODIKA PRÁCE	71
4.1	Cíle práce	71
4.2	Výzkumné otázky	72
4.3	Účel práce	72
4.4	Metody práce	72
5.	PRAKTICKÁ ČÁST	76
5.1	Marketingový průzkum – benchmark UBI Global.....	77
5.1.1	UBI Global Benchmark.....	78
5.1.2	Best practices.....	83
5.1.3	Závěr průzkumu.....	85
5.2	Kvalitativní výzkum – hloubkové rozhovory	87
5.2.1	LYNfabrikken (Aarhus, Dánsko).....	91
5.2.2	SDU Cortex Lab (Odense, Dánsko).....	95
5.2.3	VentureLab (Lund, Švédsko)	98
5.2.4	Uppsala Innovation Centre (Uppsala, Švédsko)	104
5.2.5	Helsinki Think Company (Helsinki, Finsko)	107
5.2.6	xPORT Business Accelerator (Praha, Česká republika).....	112
5.2.7	CKPP UPPER.....	114
5.2.8	Závěr kvalitativního výzkumu.....	114
5.3	Analýza komunikačních aktivit institucí na podporu podnikání.....	120
5.4	Analýza cílových skupin komunikace institucí na podporu podnikání 129	
5.5	Závěr praktické části.....	132
6.	PROJEKTOVÁ ČÁST	137
6.1	Úvod.....	138
6.2	Mise, vize, hodnoty a cíle	140
6.2.1	Mise	140
6.2.2	Vize.....	141
6.2.3	Hodnoty	142
6.2.4	Cíle.....	142

6.3	Cílové skupiny.....	144
6.3.1	Segmentace	144
6.3.2	Targeting	148
6.3.3	Positioning	150
6.3.4	Persony.....	151
6.4	Sdělení.....	154
6.5	Komunikační mix.....	158
6.5.1	Corporate identity	159
6.5.2	Fyzické prostředí.....	161
6.5.3	Public relations.....	163
6.5.4	Komunikace s klienty	168
6.5.5	Komunikace s potenciálními klienty	171
6.5.6	Ostatní formy komunikace.....	178
6.6	Harmonogram a rozpočet.....	184
6.7	Kontrola a měření.....	188
6.8	Závěr projektové části	189
7.	Přínos práce pro vědu a praxi.....	190
8.	Závěr	191
9.	Seznam použité literatury.....	193
10.	Seznam použitých symbolů a zkratk	207
11.	Seznam obrázků a tabulek.....	209
12.	Přílohy.....	210
13.	Publikační aktivity autora	219
14.	Odborný životopis autora	220

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 kreativce 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 těmto 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 práce zaměří 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 této disertační práce 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 zaměří na marketingovou komunikaci, ostatní tři prvky marketingového mixu (produkt, cena a distribuce) nejsou do řešení zahrnuty.

Všechna zvolená témata jsou důležitá pro adekvátní seznámení se situací, prostředím a účastníky podnikatelského a univerzitního systému, bez kterého by komunikační strategie pro Kreativní centrum nemohla být správně navržena (což je hlavním smyslem této práce). V první polovině se kapitola zabývá tématy osvětujícími, proč je dobré podnikat, ve druhé polovině tématy důležitými pro pochopení toho, co dělat, aby KC bylo úspěšné – mělo dostatek klientů, partnerů, zdrojů.

2.1 Podnikání a start-upy

Definice podnikání

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)

V této definici se vyskytuje několik pojmů, které jsou pro uchopení (a pochopení) podstaty podnikání důležité. Srpová, Řehoř a kol. (2010, s. 20) je vysvětlují následovně:

- **Soustavnost:** činnost musí být vykonávána opakovaně a pravidelně, ne příležitostně.
- **Samostatnost:** je-li podnikatelem fyzická osoba, jedná osobně; právnická osoba jedná prostřednictvím svého statutárního orgánu.
- **Vlastní jméno:** právní úkony činí podnikatel fyzická osoba svým jménem a příjmením, právnická osoba pod svým názvem (obchodní firmou).
- **Vlastní odpovědnost:** podnikatel (fyzická i právnická osoba) nese veškeré riziko za výsledky své činnosti.
- **Dosažení zisku:** činnost musí být vykonávána s úmyslem docílit zisku (nemusí však být dosažen).

Tyto pojmy je možné vysvětlit také z hlediska praktičtějšího, jak je například uvedeno na serveru iPodnikatel.cz (©2014). U *soustavné činnosti* autor doplňuje poznámku, že tato je vykonávána s vidinou, že i v budoucnu bude vykonávána. *Samostatnost* popisuje charakteristickými rysy – podnikající osoba může sama rozhodovat o tom, kdy a kde a jak činnost vykoná, finančně podnikání sama zajišťuje a sama z něj čerpá. *Vlastní jméno* indikuje, že podnikající člověk nemůže činnost provádět anonymně, bez dohledatelného „podpisu“. *Vlastní odpovědnost* pro fyzickou osobu znamená ručení celým svým majetkem, pro právnickou osobu pak podle zvolené obchodní formy. *Dosažením zisku* by měl podnikatel sledovat trvalý růst hodnoty firmy.

Existují však také definice neoficiální, popisující podnikání zejména z praktického hlediska podnikatelů samotných, přibližující reálnou činnost a

náplň práce podnikatele. Podle profesora Howarda Stevenson, 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)

Teorie podnikání

Na podnikání z hlediska teorie můžeme nahlížet z různých úhlů. Dle Vebera, Srpové a kol. (2012, s. 14) existují čtyři přístupy:

- **Ekonomické pojetí:** podnikání je zapojení ekonomických a jiných zdrojů tak, aby se zvýšila jejich původní hodnota.
- **Psychologické pojetí:** činnost motivovaná potřebou něco získat, splnit, něčeho dosáhnout, vyzkoušet si. Prostředek k seberealizaci, zbavení se závislosti.
- **Sociologické pojetí:** vytváření blahobytu, hledáním způsobu dokonalejšího využití zdrojů, vytváření pracovních míst a příležitostí.
- **Právnícké pojetí:** soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.

Poslední položka se tedy více či méně rovná zákonnému pojetí. Srpová, Řehoř a kol. (2010, s. 19) pak nabízí koncepci trojího pojetí podnikání, která má podobné základy jako předchozí uvedená:

- **Podnikání jako proces (činnost):** smyslem je vytvoření přidané hodnoty.
- **Podnikání jako přístup (metoda):** smyslem je podnikavost jako schopnost (člověka, obce, organizace...).
- **Podnikání jako hodnotová orientace:** podnikatelský duch, struktura hodnot a postojů, společenský rozměr (jak lidé nahlíží na podnikatele) a individuální rozměr (přivlastňování).

Tyto a podobné teoretické náhledy se snaží ve stručnosti popsat elementární důvody, proč člověk podniká. Ve 21. století má dále člověk několik možností, jakým způsobem bude podnikat.

Typy podnikání

Základní **právní formy** podnikání v České republice jsou fyzická a právnická osoba. Obě formy se dělí na další varianty, z nichž si může osoba usilující o právo podnikat vybrat. Fyzická osoba podniká na základě živnostenského listu, právnická pak na základě zápisu do obchodního rejstříku. Podnikání na živnost je administrativně jednodušší, má však svá omezení. Obdobně jsou obchodní korporace administrativně a legislativně složitější, dovolují však například mít více vlastníků, omezené ručení apod.

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 dále uvádí, že podnikání na volné noze je z hlediska pojmů to samé co nezávislý profesionál, volnonožec, kontraktor nebo freelancer a popisuje je touto definicí: „V samém středu podnikání na volné noze je člověk, nezávislý profesionál, který pracuje na sebe a své jméno. Freelancing je převážně podnikáním odborníků, kteří vykonávají konkrétní profesi či řemeslo. A právě pro tuto odbornost si je zákazníci najímají.“ (2017, s. 26)

Americká asociace Freelancing Union dělí profesionály na volné noze do pěti podkategorií (Vlach, 2017, s. 38):

- nezávislí kontraktoři (tradiční freelanceři bez zaměstnavatele)
- noční ptáci (přivýdělek při zaměstnání)
- přelétavci (kombinace částečného úvazku v zaměstnání a několik zdrojů přivýdělků)
- dočasní zaměstnanci (zaměstnání před agenturu)
- majitelé malých firem (jeden nebo více zaměstnanců, ale považují se za freelancery)

Podle průzkumu portálu Na volné noze.cz (<https://navolnenoze.cz/blog/vysledky>) freelanceri v ČR nejčastěji podnikají na živnost (72 %), dále jako OSVČ dle zvláštních předpisů (23 %), vlastní nebo spoluvlastní s. r. o. (16 %), uzavírají jednorázové smlouvy nebo dohody (5 %), nechávají se najímat do projektů na dobu určitou (4 %), nevykazují jednorázové drobné příjmy (4 %), mají několik menších zaměstnaneckých úvazků (4 %), mají příjmy z online platformy typu Airbnb nebo Fler (4 %), fakturují přes někoho jiného (3 %) nebo jim práci zprostředkovává agentura (2 %). (Na volné noze, ©2016)

Z výsledků stejného průzkumu také vyplývá, jaké je oborové složení českých nezávislých profesionálů:



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 vymezit termín **start-up**. MPO jej definuje jako „nově zakládanou firmu či firmu s krátkou historií“. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, ©2012)

Někteří autoři však specifikují další podmínky, které by podle nich měl start-up splňovat kromě relativní mladosti. Steve Blank (©2010), považovaný za jednoho ze zakladatelů moderního podnikání, definuje start-up jako organizaci založenou z důvodu hledání opakovatelného a škálovatelného business modelu. Eric Ries, autor bible start-upů Lean Startup, tvrdí, že „startup je lidmi tvořená instituce určená k vytvoření nového produktu nebo služby za extrémně nejistých podmínek“ a dodává, že důležité je také to, že definice není omezena velikostí společnosti, oborem nebo ekonomickým sektorem. (Ries, 2015, s. 33) Lidé také často popisují start-upy slovy jako „nízké počáteční náklady, inovace v oboru, globální ambice, krátká doba existence, vysoké podnikatelské riziko a současně potenciál velmi vysoké návratnosti v případě úspěchu, malý tým“. (*Co je a co není startup?*, ©2013)

Pro účely DSP a popis Kreativního centra se práce bude přiklánět k tvrzení, že start-upem může být jakákoliv nově založená firma či podnikání, které usiluje o úspěch na trhu.

Další z termínů, které se v souvislosti se start-upy jako podnikatelskou formou objevují, jsou (Ministerstvo průmyslu a obchodu, ©2012):

- **Spin off**: firma, která využívá hmotného či nehmotného majetku jiného právního subjektu k zahájení svého podnikání.
- **Early stage**: firma v raném stádiu rozvoje, která již vyrábí svůj produkt, má nastavené vztahy se svými partnery (obchodními a finančními), vymezené své místo na trhu a má potenciál dalšího rozvoje.
- **Development phase**: růstová fáze životního cyklu již existující firmy, která připravuje nový produkt či služby, představující významnou změnu v její nabídce, či vstup na zahraniční trhy.

Tyto pojmy lze nalézt zejména v dokumentech popisujících činnost podnikatelských inkubátorů a akceleratorů.

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.

System podpory podnikání

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.

Srpová, Řehoř a kol. (2010, s. 98) dělí subjekty poskytující služby podnikatelům následovně:

- *vládní organizace*
- *finanční instituce pro podporu podnikání*

- *nevládní subjekty*
- *komerční subjekty*

Dělení systému pro podporu podnikání všech autorů se překrývá a v zásadě se shoduje. Srpová, Řehoř a kol. (2010, s. 103–105) však více rozvádějí informace o soukromých organizacích na podporu podnikání, mezi které řadí:

- ***Fondy rizikového kapitálu (venture capital): financování soukromých růstových firem formou navýšení jejich základního jmění, např. Czech Venture Capital Association.***
- ***Business angels: individuální investoři, kteří svým vlastním kapitálem financují rozvoj perspektivních společností, nabízejí např. také know-how nebo kontakty.***
- ***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.***
- ***Vědeckotechnický park: vytváření podmínek pro dynamický rozvoj inovačních firem z oblasti vědy a technologie, zabezpečování transferu technologií, výchova k inovačnímu podnikání.***

Vzhledem k oblasti zájmu disertační práce je jedním z nejdůležitějších pojmů právě **podnikatelský inkubátor** (v angličtině pod zavedeným pojmem „business incubator“). Srpová, Řehoř a kol. (2010, s. 105) doplňují, že mezi jeho výhody patří často také možnost snižování nákladů jednotlivých firem sídlících v inkubátoru prostřednictvím sdílení skladů, laboratoří nebo technologií. Pro účast v inkubátoru musí firma splnit vstupní kritéria. Ve smyslu inovací nemusí jít jen o výrobovou nebo procesní inovaci, ale třeba pouze o nový přístup k zákazníkovi nebo obchodní model. Po určitém časovém úseku se firma musí osamostatnit a inkubátor opustit.

Z praktického pohledu popisuje činnost podnikatelských inkubátorů CzechInvest: „Inkubace firem je další možností podpory vzniku a rozvoje inovačního podnikání (...) a je důležitým faktorem pro vznik podnikatelsko-inovační sítě mezi vysokými školami, výzkumnými institucemi a samotnými podniky. Aby nová firma mohla vstoupit a především se udržet na trhu, nepotřebuje jen dobrý nápad s tržním potenciálem. Potřebuje také získat kvalitní prostory a zázemí pro své podnikání, dále podporu v oblasti poradenství, marketingu, účetnictví, daní aj., či finanční prostředky podporující dobrý nápad. To vše dané firmě může poskytnout podnikatelský inkubátor (...). Podpora je (...) poskytována většinou ve formě zvýhodněného nájmu kancelářských,

laboratorních, výrobních či jiných prostor a cenově zvýhodněných konzultantských služeb, školení, rekvalifikací a dalších služeb. Další výhodou inkubátoru je možnost společně sdílet prostory, laboratoře a celkové zázemí, což zefektivňuje vzájemnou spolupráci a komunikaci s ostatními firmami uvnitř inkubátoru.“ (*CzechInvest*, ©2018)

Některé inkubátory popisují kromě inkubace ještě jí předcházející fázi, tzv. **pre-inkubaci**. Spočívá zejména v motivačních a inspiračních aktivitách, podporující studenty, mladé lidi či kohokoliv jiného v přemýšlení o podnikání, v motivování udělat první krok, v inspiraci začít myslet jinak.

V souvislosti s podnikatelským inkubátorem je nutné zmínit také **podnikatelský akcelerátor**. Svým účelem také spadá do oblasti podpory podnikání stejně jako inkubátor, ten však svou podpůrnou činnost zaměřuje na nové či začínající podniky, akcelerátor na rozdíl od toho pomáhá již pokročilejším subjektům s růstem a inovacemi. (*Zajicek*, ©2017)

Jako podpůrné instituce pro podnikatele lze chápat také různé poskytovatele zvýhodněného prostoru pro podnikání a networking, tedy coworkingová centra a huby. **Coworking** (z anglického pojmu označující sdílenou práci nebo spolupráci) označuje sdílené pracovní prostory nebo kanceláře, kde spolu lidé nezávisle na sobě vykonávají svou běžnou práci. Sdílený pracovní prostor je oproti vlastní kanceláři levnější, má také společenskou a psychologickou funkci. (*Čurda*, 2010) V současnosti portál Na volné noze.cz registruje v ČR více než 90 coworkingových center nebo hubů. (*Coworkingy v Česku*, ©2018)

Autorka této práce spatřuje nezanedbatelnou funkci také v podpůrných skupinách, online portálech nebo kurzech, které jsou provozovány většinou ze soukromé či komerční iniciativy a kladou si za cíl podporu networkingu mezi profesionály na volné noze, sdružování do profesních celků nebo pouze psychologickou podporu a vytvoření prostoru pro možnost získání cenných rad a názorů.

Aktuální situace v oblasti institucí podporující podnikání v ČR bude detailněji popsána v kapitole věnující se vývoji a současnosti problematiky.

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. Ta je však důležitá také pro osobnost podnikatele jako takového. Bez jisté dávky a formy kreativity, tedy originálního a jedinečného uvažování, se podnikat také nedá.

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 Horňáka (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.“

Na základě poznatků Floridy (©2002), který rozlišuje tři typy lidské kreativity (technologickou, ekonomickou a uměleckou), je Kloudová (2010, s. 25) rozvádí do těchto základních tří skupin:

- **Vědecká kreativita:** nachází vazby mezi jevy, spojuje, zjednodušuje, abstrahuje a hledá nová řešení.
- **Ekonomická kreativita:** spojena s podnikavostí, novými přístupy při rozvoji firem, s rozvojem nových podnikatelských nápadů a jejich uplatněním.
- **Umělecká kreativita:** má ekonomickou hodnotu a zároveň představuje inspiraci pro vědeckou činnost, ale i lidství jako takové.

Tyto složky se navzájem podporují a nevylučují; jedinec může disponovat jednou nebo všemi typy kreativity. Společně prostřednictvím činností těchto jedinců vedou k ekonomickému růstu a zvyšování životní úrovně. Kloudová (2010, s. 25)

Všechny uvedené definice a popisy kreativity mají společný základ a vedou ke shodě ohledně její důležitosti. Na toto poznání navazuje zmínka o technikách podporujících kreativitu a následně část věnující se kreativním průmyslům – oblastem, kterých se nejvíce týká činnost Kreativního centra.

Kreativní techniky

Pro podporu kreativity a kreativního myšlení existuje nespočet metod, které pomáhají s odemčením potenciálu pro příchod nových a užitečných myšlenek a hledání nových řešení. IDEO například nabízí např. tyto techniky používané designéry služeb (©2018):

- vedení fotodeníku
- „5x proč“
- rozhovory, skupinové rozhovory
- koláže
- fyzický (rozkreslený) plán projektu
- pozorování
- brainstorming
- vytvoření konstrukce (frameworku) projektu
- mash-up (spojení dvou existujících konceptů do nového)
- storyboard atp.

Méně podnikatelské a více zaměřené na jakoukoliv lidskou činnost jsou techniky, které popisuje Cornett (©2017):

- **Vystavte se nepohodlné (nové) situaci:** například cestování; umožňuje myslet o věcech jinak než obvykle, nutí člověka být ve střehu, nacházet nová řešení.
- **Zbavte se kreativního napětí:** například pomocí ručního psaní na papír; zaznamenávání denních příležitostí a možností k nalezení řešení problémů.
- **Přerušete každodenní jednotvárnost:** například jeďte do práce jinudy, jiným dopravním prostředkem, na oběd běžte do jiné části města, dejte si

schůzku venku a chodte při ní, běžte na koncert neznámé kapely, zkuste nové jídlo.

- **Vraťte se k přírodě:** běžte do parku nebo na procházku nebo běh v lese; neurovědce Strayer ve svém výzkumu uvádí, že 4 dny strávené v přírodě bez multimédií a technologií zvyšují náš výkon na kreativním řešení problémů o 50 %.
- **Obnovte svůj zájem zkoumat svět kolem:** zkuste si představit, jaké to je vidět svět očima dětí, pro které je vše nové. Ptejte se „Proč?“ a „Proč ne?“ na základní každodenní otázky a činnosti, které běžně stereotypně vykonáváte.

Pomocí těchto a podobných metod se dá kreativní myšlení podpořit a rozvinout. Napomáhá kontinuálnímu a výkonnému řešení kreativních problémů, před které je podnikatel, kreativec z povolání i běžný člověk neustále stavěn.

Kreativní průmysly

Tvořivé úsilí člověka bylo vždy hybatelem evoluce i rozvoje. Ekonomiky ve vyspělých částech světa byly nejprve založeny na zemědělství, na průmyslu, dále na informacích a nakonec dospěly do stádia, které je založeno na kreativitě a inovacích. Mluvíme tedy o **kreativní ekonomice**. (Kloudová, 2010, s. 21) Jako první se jí v teoretické rovině zabývali Howkins (2001) a Florida (2002).

Kloudová (2010, s. 21) zmiňuje nový ekonomický sektor – **kreativní sektor**, jehož hospodářská síla spočívá v kreativitě pracovní síly. Rozvoj kreativní ekonomiky podle ní spočívá v dostatečných znalostech o společnosti, informačních a komunikačních technologiích. V USA, kde je kreativní ekonomika nejrozvinutější, existuje silná podpora výzkumu a vývoje ze stran univerzit, které vychovávají talenty, kreativní jedince, ty nejlepší z celého světa. Předpoklad budoucí prosperity je právě kvalitní vzdělání. (Kloudová, 2010, s. 22)

Kreativní ekonomika je založena na **kreativních průmyslech**, jako jsou např. (Kloudová, 2010, s. 22):

- *mediální průmysl*
- *film*
- *hudební průmysl*
- *počítačové hry*
- *výzkum*

- *kulturní průmysl*

Jednoznačná definice kreativních průmyslů je však problematicky stanovitelná. Zabývají se jí autoři jako Cikánek (2013), Howkins (2001) nebo Thorsby (2001), existují modely, které se kreativní průmysly snaží uceleně uchopit (např. model UNCTAD nebo WIPO). Na jejich základě nabízí Kloudová (2010, s. 34) následující definici: „Kreativní průmysl je odvětví podnikání, na němž se významnou měrou podílí kreativní pracovníci, jejichž výstupy jsou silně závislé na nových nápadech, uměleckém ztvárnění, výzkumu a neustálých inovacích.“

Kreativní průmysly jsou tvořeny lidmi, které Florida (2012, s. 8) nazývá **kreativní třídou**. Na rozdíl od pracující a služby poskytující třídy, která je placená za postup podle určitého plánu, je kreativní třída placená za to, být nezávislá a samostatná. Kloudová (2010, s. 26) uvádí, že největší motivací kreativní třídy je „seberealizace, uspokojení z tvůrčí práce a svoboda tvorby a rozhodování“.

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 (viz podkapitola 2.1, Typy podnikání), je důležité objasnit, co podnikání pod vlastním jménem nebo obchodní značkou znamená z pohledu psychologie jedince.

Vlach (2017, s. 92–112) se podrobně věnuje fenoménu zvanému *dobré jméno* profesionála, který se živý podnikáním na volné noze. Uvádí, že dobré jméno je klíčem k lepším zakázkám, zdrojem uspokojení, prodlužuje kariéru, zajistí stálý přísun práce, ale také vzniká dlouhodobě, jde o tichou dohodu o kvalitách profesionála.

Dobré jméno však není totéž co osobní značka, *osobní brand*. Vlach (2017, s. 113) ilustruje rozdíly mezi těmito pojmy takto:

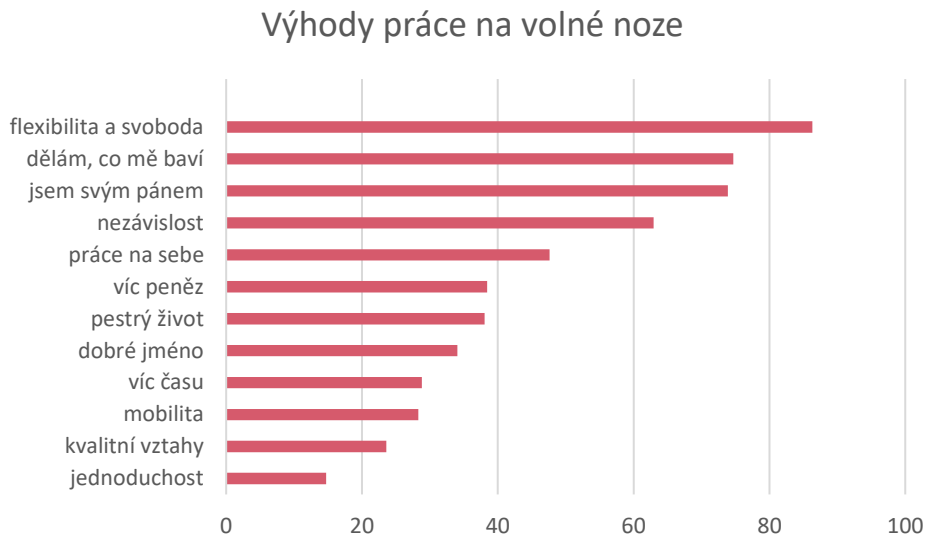
Tabulka 1: Rozdíly mezi dobrým jménem a osobním brandem freelancera (zdroj: Vlach, 2017, s. 113)

DOBŘÉ JMÉNO	OSOBNÍ BRAND
Vzniká především kvalitní prací.	Je dílem marketingové strategie.
Jiní lidé mluví o vás.	Vy mluvíte o sobě.
Utváří je vaše okolí.	Tvoříte jej aktivně vy sami.
Vzniká samovolně a spontánně.	Vzniká kontrolovaně a cíleně.
Výsledek ovlivníte jen vynikající prací.	Výsledek máte částečně pod kontrolou.
Působí autenticky a důvěryhodně.	Je-li přehnaný, budí pochybnosti.
Nic vás nestojí.	Stojí dost úsilí i peněz.
Časem má tendenci mohutnět a růst.	Bez péče časem uvažá.
Nevyžaduje zvláštní režii.	Musí se aktualizovat, jinak zastará.
Může mít velkou setrvačnost.	Může mít rychlý a velký dosah.
Je synonymem uznávanosti, reputace.	Je možné být známy, a nikoli uznávaný.
Samo o sobě nepředstavuje žádné riziko.	Špatně udělaný brand vás může poškodit.
Pomlouvám čelí především svou vahou.	Pomluvy přerže, a dokonce s nimi i počítá.
Jde o fenomén starý jako lidstvo samo.	Právě zažívá boom.

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)

Mezi slovní komentáře této otázky patřilo například (*Na volné noze*, ©2016):

- *Vidím v tom vyšší smysl.*
- *Dobrá pocit vlastní důstojnosti, sebevědomí a sebeuvědomění.*
- *Mohu si zvolit, s jakými lidmi se budu stýkat. Nejsem nucena trávit podstatnou část pracovního dne v zaměstnání s lidmi, se kterými si nerozumím a nemám s nimi vůbec nic společného (abych to pak o to více musela kompenzovat vyhledáváním vhodných kontaktů).*

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)

Nelze zde nezmínit potřebu seberealizace, o které jako první diskutuje Maslow a jeho teorie potřeb. Pomocí znázornění v pyramidě řadí lidské potřeby tak, jak se

je lidé v určitém pořadí snaží vyřešit. Dle Maslowa jde o hierarchické uspořádání, takže člověk se nejprve snaží uspokojit základní fyziologickou potřebu, dále potřebu bezpečí, potřebu společenskou, potřebu uznání a potřebu seberealizace. (Kotler a Keller, 2013, s. 199)

Tato teorie podněcuje myšlenku, že podnikáním se člověk ve skutečnosti snaží vyřešit všechny tyto základní potřeby – obstarání obživy, bezpečného domova, úspěšnost a uznání od ostatních a realizaci vlastních nápadů a myšlenek. Existují však také názory, že Maslow pravděpodobně žádného podnikatele neznal, neboť by nemohl vyslovit myšlenku, že je třeba nejprve uspokojit potřeby ve spodní části pyramidy a teprve poté se člověk může posunout vzhůru. Podnikatelé jsou ve skutečnosti hnáni především touhou a sny, které leží na pomyslném vrcholu této pyramidy, a pramálo se ohlížejí na své pudové potřeby. (White a White, ©2015)

Z psychologického hlediska tedy z podnikání na volné noze nelze oddělit pocity a vlastní potřeby. Samotný freelancing je totiž vázán na určitého člověka, jehož nelze oddělit od jeho vlastních dovedností, schopností a zkušeností.

2.5 Podnikání při studiu

Z hlediska **legislativy** je podnikání při studiu vcelku jednoduché a výhodné. Ať už student do 26 let zvolí jednorázové přivýdělký formou dohody o provedení práce, nebo si zvolí cestu vedlejší výdělečné činnosti jako OSVČ (jelikož hlavní činností zůstává studium), daňové a pojišťovací povinnosti jsou příznivé a jako přivýdělek podnikání při studiu slouží velmi dobře.

Podnikání při studiu se však z dlouhodobého hlediska vyplatí pouze tehdy, zvládá-li student v první řadě úspěšně plnit své studentské povinnosti. Snaží-li se za každou cenu o přivýdělek a v důsledku toho se nestihne připravit na zkoušku, což v opakovaném případě může vést až k předčasnému ukončení studia, jistě se lze zamýšlet nad dlouhodobou výhodností tohoto principu.

Pokud však student studium bez problémů zvládá a má podnikatelskou myšlenku, o které je přesvědčený, že by se jí mohl teď nebo i do budoucna živit, je studium (myšleno především na VŠ) pravděpodobně tou nejlepší dobou na to to zkusit. Kromě zmíněných legislativních výhod pro studenty je toto období také tou aktivnější částí života, kdy se člověk nebojí zkoušet nové věci, je ochoten (a leckdy také zvyklý z příprav na zkoušky) zůstat dlouho do noci vzhůru a pracovat na svém nápadu, na spoustě univerzit existují specializované předměty věnující se podnikání nebo účetnictví, kterých se student může dobrovolně zúčastnit, a také různé podpůrné iniciativy jako podnikatelské inkubátory nebo poradenská centra, a v neposlední řadě je obklopen podobně smýšlejícími talentovanými mladými lidmi, ze kterých se mohou stát členové jeho týmu, společníci nebo mentoři.

Většina univerzit aktivně vytváří podmínky pro setkávání svých studentů s praxí již v průběhu studia, aby studenti byli na přechod z akademické půdy do reality připraveni co nejlépe a vybaveni nejen teoretickými znalostmi, ale také praktickými zkušenostmi. Uplatnitelnost absolventů je totiž jedním z ukazatelů hrající roli při akreditaci studijních programů.

Jedním z hlavních bodů **spolupráce s praxí** bývá zainteresování co nejvíce firem (regionálních, národních i nadnárodních) do následujících aktivit: nabídky práce a spolupráce, přednášky externích odborníků z firem na univerzitní půdě (workshopy, semináře apod.), účast firem na veletrzích pracovních příležitostí, zadávání praxí a stáží pro studenty, zadávání témat akademických prací, exkurze studentů do firem, trainee programy, spolupráce na projektech, zadávání soutěží pro studenty apod.

Pro absolventy pak na univerzitách nezřídka slouží tzv. job centra, která napomáhají s hledáním pracovního uplatnění, přípravou nebo sestavením životopisů a motivačních dopisů, zajišťují také stáže pořádané samotnou univerzitou na některé z jejich institucí nebo fakult.

Pro podporu podnikání studentů ze stran univerzit bývají čím dál častěji zřizovány různé instituce – např. Centrum pro podporu podnikání při FAME na UTB (aktuálně sloučeno s Centrem kreativních průmyslů UPPER), business akcelérátor xPort na VŠE, podnikatelský inkubátor InovaJET na ČVUT, Podnikatelský inkubátor na VŠB-TU v Ostravě apod. (*Novinky.cz*, ©2015)

Předcházející podkapitoly se věnovaly Kreativnímu centru z pohledu jeho klienta – uživatele, zákazníka, studenta. Následující část teoretické oblasti DSP se zaměřuje na specifika Kreativního centra z pohledu jeho vlastního fungování, a to zejména na marketingového.

2.6 Marketing služeb

Kreativní centrum FMK ve své plánované podobě bude poskytovat zejména studentům služby, tedy nehmotné výstupy, užitečné činnosti. Marketing služeb se v nemálo specifiích odlišují 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, diferenciacce 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.“ (Ryglová, 2009, s. 96–97)

Jak bylo zmíněno na začátku podkapitoly, služby od hmotných statků odlišují jistá specifika, která Királ'ová 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 nabídnou vícekrát, nelze ji uchovat ani skladovat.

Kvalita nabízených služeb souvisí přímo úměrně se spokojeností zákazníka. Jen ze spokojeného zákazníka, kterému se kontinuálně dostává kvalitních služeb, se může stát dlouhodobý a loajální příznivec konkrétní značky nebo poskytovatele. Právě proto by na dosažení prémiové kvality služeb mělo být nahlíženo jako na konkurenční příležitost. (Ryglová, 2009, s. 96–97)

Podle Berryho (*Vytřete jim zrak!*, 2012, s. 24) zákazníci vyhodnocují kvalitu služeb na základě pěti faktorů, tzv. **RATER modelu**:

- **Spolehlivost** (*reliability*): schopnost poskytnout spolehlivě a přesně to, co bylo slíbeno.
- **Ujištění** (*assurance*): znalosti a zdvořilosti, které předvádíte zákazníkům, schopnosti předávat důvěru, kompetenci a sebevědomí.
- **Hmatatelnost** (*tangibles*): fyzické budovy, vybavení, vzhled, hmatatelné produkty.
- **Empatie** (*empathy*): do jaké míry záleží na zákazníkovi, jaká individuální pozornost je jim věnována.
- **Rychlé reakce** (*responsiveness*): ochota pomoci zákazníkům co nejrychleji.

Výjimečné služby spočívají v detailech. „Detaily nás obklopují, ať už děláme jakoukoliv práci. Jde o to, jak vypadáme, jak vypadá naše pracoviště, jak vypadá naše webová stránka a jak velký provoz zvládne. Jde o to, jak mluvíme a co říkáme. Jde o všechny ty malé zdvořilosti a pohodlí navíc, které do služebních zážitků vkládáme – nebo o tu spoustu otravných věcí, které ztratíme ze zřetele a kterými se naši zákazníci musejí brodit, aby s námi mohli obchodovat.“ (*Vytřete jim zrak!*, 2012, s. 127)

V souvislosti s detaily 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*.

Pro možnost odhalit v procesu služby mizerné okamžiky a mít šanci je odstranit, analogicky pro možnost podpořit kouzelné okamžiky, je v první řadě důležité o nich vědět. Hazdra (2013, s. 124–127) nazývají metodu odhalení okamžiků pravdy *mapou kontaktních míst*. Kontaktní místa popisují jako všechny situace, ve kterých reální či potenciální zákazník přichází do styku se službou. Může jít o návštěvu webových stránek firmy, vyplňování objednávkového formuláře, komunikace se zákaznickou linkou, vstup do prodejny, setkání s řidičem, prostředí provozovny, interakce s obsluhou, obdržení informativního materiálu, usazování ke stolu v restauraci, čekací prostor v kadeřnictví, dotazník spokojenosti a tak podobně. Při vytváření mapy slouží dobře jednoduché vizualizace a přiřazování priorit jednotlivým kontaktním místům.

Podle autorů knihy *Vytřete jim zrak!* (2012, s. 15) by měli všichni poskytovat *Ohromující služby*. „Poskytování Ohromujících služeb znamená vytvářet pozitivní, pamětihodné zážitky pro každého zákazníka. Znamená to překonávat očekávání a uspokojovat potřeby – a to takovým způsobem, aby vás viděli jako někoho, s kým se snadno jedná. Také to znamená hledat příležitosti zákazníka unikátními a nečekanými způsoby ohromovat a těšit. Zákazník, který toto všechno zažije, bude vaším zákazníkem znovu a znovu.“

2.6.1 Neziskové organizace

Z podstaty věci – přidruženosti k fakultě veřejné vysoké školy – bude Kreativní centrum splňovat definici neziskové organizace. Ta se podle Hannagana (1996, s. 12) „zabývá poskytováním veřejných služeb a zodpovídá za efektivní využití finančních zdrojů.“ Cílem neziskové organizace není vytvářet zisk. Pokud ho vytvoří, musí ho vložit zpět do dalšího provozu organizace.

U neziskových organizací často dochází k rozdílnému posuzování úspěšnosti naproti firmám podnikajícím v komerčním sektoru. „V neziskové sféře lze přínosy měřit obtížně, protože nejsou hmatatelné a jejich efekt je dlouhodobý. (...) Tato skutečnost ve spojení se zvyšováním důrazu kladeného na odpovědnost může vést k situaci, že se stane prioritou to, co je lehce měřitelné. (...) Mnoho obecných a závažnějších vzdělávacích a výchovných cílů by pak zůstalo stranou.“ (Hannagan, 1996, s. 25)

Ačkoliv tedy může být na neziskové organizace pohlíženo odlišně, nemělo by to a vyznačují se tím především společnosti, které nejsou orientovány na stát v cestě poskytování kvalitních služeb. Poskytovat špatné služby je samozřejmě snadné zákazníka. Ty by se měly snažit co nejvíce „vnímat, rozpoznávat a pomáhat uspokojovat potřeby a přání klientů nebo zákazníků v mezích svého rozpočtu“, v čemž jim může být nápomocný tržní přístup vlastní komerčním službám, které se snaží o nejvyšší kvalitu. (Hannagan, 1996, s. 20)

2.6.2 Design služeb

V kapitole o marketingu služeb, o poskytování dobrých a kvalitních služeb, by neměla chybět zmínka o tzv. designu služeb (*service design*). Z definice Birgit Mager je to „aplikace nástrojů a metodologie designu na nehmotné produkty, tj. služby, za účelem tvorby řešení, která jsou užitečná, použitelná a atraktivní z pohledu zákazníka a efektivní a konkurenceschopná z pohledu poskytovatele.“ (Hazdra, 2013, s. 58)

Hazdra (2013, s. 58) doplňuje, že jeho podstata je „nastavit služby na všech místech interakce se zákazníkem k jeho maximální spokojenosti. Zákazník musí cítit vaši značku ze všeho, co děláte. Správným a pečlivým nastavením ho musíte utvrzovat v kladném dojmu, který si o vás utvořil.“ Zde lze vyčíst podtext již zmiňovaných okamžiků pravdy neboli kontaktních míst. Ač tedy tyto pojmy pocházejí od různých autorů pohybující se v odlišných oblastech marketingu, je zřejmé, že návaznost na kvalitní služby a spokojeného loajálního zákazníka se prolíná celým tímto oborem.

2.7 Marketingová komunikace

Marketingová komunikace, jinak také komunikační mix nebo promotion, je posledním ze 4P marketingového mixu. Předcházejí 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 2: 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.

2.7.1 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)
- vztahy s veřejností (public relations)

Postupným vývojem a zvyšujícími se požadavky zákazníků i marketérů komunikační nástroje přibývaly. Vznikl nebo se do samostatné oblasti oddělil:

- guerilla marketing
- event marketing
- internetový marketing
 - o sociální média
 - o e-mail marketing
 - o displejová reklama
 - o digitální PR
 - o marketing pro vyhledávače
 - o affiliate marketing
 - o 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. (Příkrylová 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)

2.7.2 B2C a B2B komunikace

B2C a B2B jsou zkratky dvou označení pro rozdílné typy trhů.

- **B2C** znamená business to customer, byznys pro zákazníka, ve smyslu konečného spotřebitele. Na trhu B2C komunikuje firma s konečným zákazníkem (může jít o prodej, sdělení). Zákazníkem může být i jiná firma, pokud produkt nebo službu sama spotřebuje. Příklad v rámci komunikace Kreativního centra: komunikace ke studentům (klientům, členům).
- **B2B** znamená business to business, byznys pro byznys, firma pro firmu. Na trhu B2B komunikují dvě společnosti mezi sebou ve smyslu vztahu dodavatel a odběratel. Příklad v rámci komunikace Kreativního centra: komunikace ke stakeholders (firmám, partnerům, zřizovatelům).

Jelikož jsou pro tyto trhy důležité rozdílné věci, subjekty mezi sebou komunikují o jiných tématech a jejich principiální vztahy jsou jiné, záleží také na pojetí jejich vzájemné komunikace. Pokud je přihlíženo k jejich specifickým a požadavkům, může dojít také ke vzájemnému pochopení.

„Mezi firmami v B2B probíhá neustálá komunikace. Musejí si vyměňovat obchodní a logistické informace, vyjednávají podmínky výhodné pro obě strany, zasílají si poptávky a nabídky nebo společně vyvíjejí nové produkty. Pro firmy v B2B je hlavní motivací zisk, pro spotřebitele na konci vztahu B2C je motivací spotřeba či potřeba. V B2B ovlivňuje poptávku počet zakázek (...). Spotřebitelskou poptávku ovlivňují zejména akce a slevy. Pro firmu v B2B je cílovou skupinou menší počet dalších firem, za které rozhodují manažeři. Pro

firmu v B2C je cílovou skupinou masa lidí mající společné charakteristiky, zájmy či potřeby.“ (Tabarová, ©2015)

Ačkoliv jde o zjednodušenou ilustraci rozdílu mezi trhy B2B a B2C, je zřejmé, že ani komunikační strategie nebude fungovat na všechny stejně. Způsob propagace B2B produktu nemusí být vhodným pro propagaci B2C produktu; analogicky, způsob propagace výhod Kreativního centra pro stakeholders (např. osobní návštěva) nebude zřejmě vhodný pro propagaci výhod Kreativního centra pro jeho potenciální klienty – studenty (např. rozeslání pozvánky na zajímavou akci).

Základní rozdíly v marketingové komunikaci na B2C a B2B trhu ilustruje tabulka (Bararia, ©2018):

Tabulka 3: Rozdíly mezi komunikací B2C a B2B (zdroj: Bararia, ©2018)

B2C	B2B
jednoduchý jazyk	specifický oborový žargon
atraktivní nabídky a zábava	výkon a úspěch
zaměření na emoční propojení	budování partnerského vztahu
stručný obsah zaměřený na benefity	pravidelný přísun relevantních informací
rychlá rozhodnutí	dlouhý nákupní proces
okamžité zachycení pozornosti	čas potřebný na vysvětlení detailů

Při sestavování komunikační strategie pro různé cílové skupiny je třeba mít na paměti, do kterého z těchto vztahových trhů patří a přizpůsobit tomu i nastavení komunikace.

2.7.3 Specifika komunikace vysokých škol

Vzhledem k současnému snížení demografické křivky a většímu počtu nabízených studijních míst než samotných studentů se vysoké školy staví k marketingové komunikaci jinak než před 10 lety, kdy byl školáků dostatek. Dnes jim komunikační nástroje pomáhají soupeřit s ostatními školami, shánět studenty a přinášet tak peníze do rozpočtu. (Křížová, ©2015)

Univerzity a ostatní vysoké školy využívají stejné nástroje komunikačního mixu jako ostatní instituce. Z reklamy se setkáváme s propagací VŠ na internetu, v rozhlasu, tištěných médiích i pomocí venkovní reklamy. Někdy je tato reklama povedená, u škol se spíše menší zkušeností se světem marketingu může spíše uškodit. (Křížová, ©2015)

Důležitým nástrojem pro školy je public relations, kterým si snaží zajistit pozitivní image u veřejnosti i dobrou interní atmosféru. K tomu využívají tiskové konference, tiskové zprávy, tiskového mluvčího, výroční zprávy, veřejné akce (např. den otevřených dveří), zmínky v médiích i nejrůznější propagační materiály, ať už tištěné (informativní letáky, brožury...) nebo digitální, např. webové stránky a sociální sítě. (Romanova, ©2011, s. 29–32)

Dnes už samozřejmostí jsou pro školy veletrhy, na kterých má většina z nich informativní stánek s letáčky, propagačními materiály a svými zástupci, kteří zodpovídají dotazy návštěvníků a potenciálních zájemců o studium. Nejvýznamnější veletrhy pro české VŠ jsou Gaudeamus v Brně, Praze a Nitře.

Vysoké školy také čím dál více lákají studenty na mobilní aplikace, které umožňují získávání relevantních a aktuálních informací v tom nejkratším možném čase. Studentovi se stačí podívat na svůj smartphone a ví, jakou má další hodinu, kdy má přijít na zkoušku, co je dnes na oběd v menze nebo jaké akce budou v nejbližší době probíhat. Pro nastupující generaci Z je to v podstatě nezbytnost a VŠ, které svou mobilní aplikaci ještě nemají, by s jejím vývojem neměly otálet.

Některé VŠ se věnují i netradičním způsobům, jejichž cílem je především zaujmout potenciální uchazeče o studium. Provozně ekonomická fakulta Mendelovy univerzity v Brně například pořádá roadshow po středních školách, na kterých fakultu a univerzitu obecně představuje budoucím vysokoškolákům, nabízí tzv. „Výšku nanečisto“, při které si zájemci mohou prohlédnout areál školy, zajít na přednášku nebo ochutnat jídlo v menze. V rámci akce „Informatika naostro“ studenti zkoušejí i plnit konkrétní zadání. (Michl, ©2016)

Přes všechnu marketingovou snahu se však zdá, že největší vliv na rozhodnutí potenciálního uchazeče, jestli zvolí tu, a nebo jinou vysokou školu, má stále osobní zkušenost nebo doporučení kamaráda. (Michl, ©2016)

Využití tématu Kreativního centra v propagačních snahách UTB by mohlo mít také pozitivní vliv na rozhodování potenciálních uchazečů o studium, pokud by byla podpora podnikání správně komunikována a ztvárněna. Nosné sdělení „podnikej při studiu – u nás to jde, pomůžeme ti s tím“ by mohlo znázorňovat jednu z důležitých konkurenčních výhod školy a tím motivovat nejen podnikavé středoškoláky, ale kohokoliv, koho zajímají také praktické životní zkušenosti kromě univerzitní teorie.

2.8 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. Např. Vašítková i Karlíček a Král shodně uvádějí, že cíle by měly být nastaveny v souladu s tzv. SMART modelem a měly by tedy být (Vašítková, 2014, s. 127; Karlíček a Král, 2011, s. 16):

- *Specific/konkrétní*
- *Measurable/měřitelné*
- *Accepted/agreed/akceptovatelné*
- *Realistic/realistické*
- *Timed/termínované*

Karlíček a Král (2011, s. 16) tvrdí, že pokud si organizace stanoví více cílů, měla by je mít seřazeny podle priorit. Příkladem dobře nastaveného SMART cíle je podle nich např. „zvýšení povědomí o značce X u cílové skupiny muži 40 až 60 let z 30 % na 90 % během jednoho roku“.

Podle Vašítkové (2014, s. 128) patří mezi hlavní cíle marketingové komunikace u služeb:

- *informovat zákazníky služby o jejich výhodách*
- *vybudovat preferenci služby u zákazníka*
- *přesvědčit zákazníky, aby službu koupili nebo využili*
- *průběžně poskytované služby připomínat*
- *rozlišit nabídku služeb od konkurence*
- *tlumočit okruhu cílových zákazníků filozofii a hodnoty firmy*

Při volbě hlavního komunikačního cíle u jednotlivých kampaní je vhodné přihlížet také k fázi životního cyklu poskytované služby nebo značky, přičemž např. v zaváděcí nebo růstové fázi je nejdůležitější budování povědomí, zatímco ve fázi zralosti jde o posilování image a preferencí. (Vašítková, 2014, s. 128)

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. Rozpočet bývá často kamenem úrazu, resp. nejcitlivější položkou v celé komunikační strategii. Existují firmy, které na komunikaci nemají rozpočet zcela žádný (např. z oblasti neziskových organizací) a jsou tak odkázány na dobrovolnictví a notnou dávku kreativity, jiné společnosti mohou za kampaně i

dlouhodobou komunikaci utrácet miliony. Základní metody stanovení rozpočtu jsou dle Vašítkové (2014, s. 128):

- *Netečnost: konstantní rozpočet bez ohledu na trh, konkurenci, zákazníky. Nevhodný přístup.*
- *Libovolná alokace: dle rozhodnutí marketingového manažera. Subjektivní přístup obvyklý u menších organizací.*
- *Co si můžeme dovolit: používaná metoda v organizacích, které komunikaci považují za zbytečné náklady.*
- *Procento z příjmů: jednoduchý a oblíbený přístup, většinou dle výsledků z minulého roku. Neumožňuje však dlouhodobější plánování.*
- *Konkurenční rovnost, parita: sestavení rozpočtu tak, aby bylo dosaženo přiměřené publicity a podílu na trhu vůči konkurenci.*
- *Cíl – úkol: technicky nejobtížnější, nejdříve je třeba stanovit cíle a úkoly potřebné k jejich dosažení a dále odhad nákladů, které je často odlišný od skutečnosti.*

Harmonogram neboli vhodné načasování „závisí na frekvenci nákupů, míře zapomínání, zvykovém chování zákazníků a úrovni koncentrace propagačních podnětů v čase“. (Vašítková, 2014, s. 130)

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. Např. podle Pavlečky (©2008) lze měřit zvýšení prodejů, spontánní znalost značky, podpořenou znalost značky, propojení propagace a dané značky nebo produktu, návštěvnost internetové stránky, počet telefonátů (SMS) na speciální zákaznickou linku, vnímanou image produktu nebo značky, vnímanou hodnotu značky, počet odevzdaných (odeslaných) odpovědí na soutěžní otázku, zájem distributorů o produkty apod. Záleží vždy však na konkrétním případě značky a způsobu komunikace. Komplexně je vhodné znát počáteční stav a cíl komunikace.

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

2.8.1 Druhy komunikačních strategií

Za dvě základní propagační strategie považují Kotler a Armstrong (2010, s. 442) tzv. push a pull strategii.

- **Push** strategie: push znamená anglicky tlačit a ilustruje princip této strategie. Sdělení je k příjemci „tlačeno“, aktivně, různými prostředky. Push strategie upřednostňuje systém aktivní nabídky.
- **Pull** strategie: pull znamená naopak táhnout a přeneseně popisuje, že příjemce sdělení je v tomto případě vtahován do komunikačního procesu, nejčastěji prostřednictvím informování o benefitech pro něj samotného, což mohou být výhody služeb nebo produktu, výhodná cena apod. Pull strategie vyvolává aktivní poptávku.

Propagační strategie

Podobně jako ve filmovém průmyslu, ve kterém existuje devět základních typů scénářů (a další jsou jen jejich kombinace), i v propagaci lze dojít ke konečnému počtu možných strategií, pomocí kterých lze sdělení šířit komunikačními kanály. Existuje devět takových strategií (často bývají používány při mediálním plánování) (*MediaGuru*, ©2017):

- *Tipping point* (bod zlomu): postupné uvádění na trh, podobnost s šířením epidemie v populaci; nejdříve produkt, službu nebo sdělení přijme malá část tzv. odborníků nebo experimentátorů, od nich je poté přežme větší skupina tzv. early adopters, kteří mají rádi nové věci a mají dostatek zdrojů, v bodě zlomu se předmět šíření začne dostávat k většině cílové skupiny (tzv. easily led) a nakonec jej adoptují i masy.
- *Grand slam*: vychází z tenisové terminologie, znamená „hodně najednou“; podstatou je nasazení více kanálů najednou v omezeném časovém úseku.
- *Kometa*: název je odvozen z tvaru komety; nejprve je spuštěna velmi intenzivní komunikace (často ve více typech médií), která časem slábne, až vymizí zcela.
- *Soap opera*: odvozen od typu televizního programu, který je vysílán takřka nekonečně dlouho, stále stejně. I komunikace tohoto druhu je stálá, neměnná, typická pro zavedené značky, které netrpí sezónními výkyvy.

- *Che Guevara/guerillová strategie*: podle známého revolucionáře je pojmenovaná strategie, která je zdánlivě nahodilá, ale ve skutečnost přesně taktická. Důležité je přesné načasování a zacílení, většinou se nejedná o rozsáhlé nebo nákladné kampaně.
- *Privlastnění okamžiku nebo teritoria*: spojení s něčím, co reprezentuje hodnoty a cíle značky; např. značka Marlboro je jasně spojována s divokým západem, kovbojem, Red Bull pak s adrenalinovými zážitky.
- *Gate (brána)*: rozšíření strategie soap opera o sezónní výkyvy. Základní téma zůstává stabilní, občas je rozšířeno o doplňující variace.
- *Puls*: odvozeno od tvaru sinusoidy – aktivita se střídá s neaktivitou. Reprezentuje koncentraci investic do míst a času, kdy je to nejvíce potřeba.
- *Darwin*: název odvozený od principu evoluce; nejprve je nasazeno více kanálů a dle úspěšnosti jednotlivých z nich je zbytek postupně eliminován, až zůstanou jen ty nejefektivnější.

Strategie z hlediska použitých nástrojů

Komunikační strategie můžeme rozlišovat také podle použitých propagačních nástrojů a zaměření na jednotlivé z nich. Strategii tedy můžeme odvodit v podstatě od jakéhokoliv způsobu, jakým marketéři se svým publikem komunikují. Samozřejmostí je jejich kombinování v různých mediatypech, s různými sděleními, k různým cílovým skupinám. Mezi nejpoužívanější, novodobé a netradiční strategie patří následující.

- *Strategie značky (brandu), brand building*: budování silné značky a její hodnoty, práce na jejím positioningu, zapamatování, vytvoření vztahu mezi značkou a zákazníkem nebo jejím příznivcem, budování korporátní identity (mj. pomocí brandingů, vizuálního stylu značky).
- *PR strategie*: soustředění se na vztah s veřejností a výhody, které tento nástroj přináší, jako je například vysoká důvěryhodnost, prohlubování loajality, budování dlouhodobých vztahů. Využívání publicity, vztahů s médii, tiskových zpráv, tiskových konferencí.
- *Reklamní strategie*: využívání především reklamních nástrojů – od letáků přes inzerci v tisku i online, billboardy, plakáty až po rozhlasové a televizní spoty.
- *Strategie podpory prodeje*: rozsáhlé využívání kupónů, slev, věrnostních programů nebo POP/POS materiálů.

- *Strategie osobního prodeje:* využívání obchodních prodejců, vzorkových prodejen, veletrhů, výstav.
- *Strategie přímého marketingu:* zasílání katalogů, reklamních dopisů, personalizovaných e-mailů, telemarketing, prodejní akce.
- *Online strategie:* využívání široké palety online marketingových nástrojů, např. webové stránky, e-shop, PPC reklama, affiliate marketing, online PR, SEO a SEM apod.
- *Obsahová strategie:* soustředění se na doručování kvalitního obsahu, který je pro cílovou skupinu užitečný nebo zábavný, zejména prostřednictvím blogů, sociálních médií, videí, živého vysílání, časopisů, novin, kvalitních webových stránek apod.
- *Sociální média:* soustředění se na propagaci skrze nejmodernější médium dnešní doby – sociální sítě. Pronikání k zákazníkům skrz správu jednotlivých profilů, nabízení kvalitního a relevantního obsahu, real time komunikaci, zákaznickou péči, aktuálnost, trendy. Dá se považovat za formu přímého marketingu.
- *Strategie atraktivního vizuálního stylu:* zaměření se na dokonalý a trendy vizuální styl doladěný do posledního detailu, který některé cílové skupiny velmi oceňují.
- *Strategie tematického positioningu:* zaměření se na jedno téma, které značka bude komunikovat a které aktuálně rezonuje společností a/nebo lidé se s ním snadno ztotožní, např. ekologie, bio a organické výrobky, zdravý životní styl, funkční výrobky, hi-tech produkty, luxusní produkty, styl „proti proudu“, řemeslná a lokální práce apod.
- *Strategie sponzoringu:* sázka na spojení značky nebo produktu se známou osobností, událostí, akcí, kterou mají lidé spojenou s určitou emocí, která rezonuje s hodnotami značky.
- *Eventová strategie:* snaha proniknout k cílové skupině pomocí pořádání či spolupořádání akcí s různým zaměřením.
- *Soutěžní strategie:* promování značky nebo produktu s pomocí nejrůznějších soutěží a tzv. giveaways, při kterých zpravidla stačí sledovat značku na jedné ze sociálních sítí a udělit konkrétnímu příspěvku like nebo jednoduchý komentář.
- *CSR strategie:* promování vlastní značky ve spojitosti se společenskou odpovědností. Charita, sponzoring relevantních objektů, ekologické aktivity.
- *Influencer marketing:* využití tzv. influencerů, ovlivňovatelů, k propagaci produktu nebo značky. Typickým médiem jsou sociální sítě, zejm. Instagram a Youtube. Influenceri promují firmu dlouhodobě, jednorázově, za úplatu, na bázi barteru apod.

- *Gamifikace*: využívání mechaniky a prvků her k propagaci. Aplikace, kvízy, soutěže apod.

Takových strategií existuje jistě ještě mnoho a s každým novým (technologicky vyspělejším) nástrojem vzniká možnost vytvoření nových. Pro marketéra je důležité správně si z nich vybrat, propojit s ostatními prvky komunikační strategie a nakonec také komunikaci správně zrealizovat.

2.8.2 Cílové skupiny

Cílovou skupinou (target group, target audience) rozumíme skupinu lidí, kterou se snažíme zasáhnout naší komunikací. (*MediaGuru*, ©2017) Cílovou skupinou mohou být stávající zákazníci, potenciální zákazníci, nositelé nákupního rozhodnutí nebo jeho ovlivňovatelé. Může jít o jedince, skupiny, speciální typy lidí nebo všeobecné publikum. Na základě znalosti cílové skupiny může marketér určit, co, jak, kdy a kde mu bude sdělovat a kdo to udělá. (Kotler a Armstrong, 2010, s. 433) Pokud se komunikace zaměřuje na určitou cílovou skupinu, mluvíme o cíleném marketingu. Naproti němu stojí marketing hromadný.

Cílený marketing spočívá v identifikaci tržních segmentů vztahujících se ke značce nebo produktu, výběru těch relevantních a sestavení marketingové a komunikační strategie jim na míru. V překladu mluvíme o segmentaci, targetingu (zaměření se) a poositioningu (umístění), tedy STP modelu. (Kotler, 2007)

2.8.3 STP model

STP představuje tři na sebe navazující fáze cíleného marketingu. Jednotlivě je definuje např. Kotler (2007, s. 457 – 458):

- **Tržní segmentace**: rozdělení trhu na různé skupiny kupujících s rozdílnými potřebami, charakteristikami či chováním, které mohou vyžadovat odlišné produkty a marketingové mixy.
- **Tržní targeting**: proces hodnocení atraktivity a výběru tržních segmentů, kam vstoupit.
- **Tržní positioning**: proces, který má zařídít, aby produkt zaujal v myslích cílových zákazníků jasnou, vyhraněnou a žádoucí pozici vzhledem ke konkurenčním produktům.

Segmentace

Segmentaci neboli rozdělení trhu na celky, které jsou uvnitř co nejvíce homogenní a oproti sobě naopak co nejvíce heterogenní, lze provádět různými způsoby. Nejčastěji využívaná kritéria segmentace jsou (Jakubíková, 2008, s. 132):

- *geografická*: podle polohy
- *demografická*: podle pohlaví, věku, rodinné struktury, výše příjmu, sociálního postavení, rasové, etnické aj. příslušnosti apod.
- *psychografická*: podle sdílených aktivit, zájmů, názorů apod.
- *behaviorální*: podle chování – přístupu k produktům, nákupního chování, užívání produktu apod.
- *další kritéria*: podle hodnot, nákupních příležitostí, uživatelského statusu, vyžadovaných výhod, ziskovosti, loajalitě k firmě apod.

Vašítková (2014, s. 35 – 36) naproti tomu uvádí, že k demografickým kritériím patří pouze věk, pohlaví, stav, původ apod., zatímco sociální status, příjem, zaměstnání, rodinná struktura apod. patří do skupiny kritérií socioekonomických.

Alternativní rozdělení spotřebitelů je podle sociopsychotických rysů, např. (Jakubíková, 2008, s. 166 – 167):

- podle „sinus tříd“: skupiny „stejně smýšlejících“, např. konzervativní, etablovaní, experimentátoři, tradicionalisté, nostalgici...
- podle semiometrického modelu TNS Infratestu: zkoumá životní orientace, např. kulturní, orientovaní na zábavu, materiálně orientovaní, kritičtí, rodinné typy, racionální, zasnění...

Mezi výhody segmentace podle Jakubíkové (2008, s. 168) patří uspokojení potřeb zákazníka, konzistence s Paretovým pravidlem 80/20, lepší zaměření marketingové komunikace a distribuce, umožnění vzniku konkurenčních výhod a rozšíření tržního potenciálu.

Targeting

Proces targetingu spočívá v rozhodnutí, kterému z identifikovaných segmentů se firma bude věnovat. Hodnotí atraktivitu jednoho po druhém a vybírá, do

kterého primárně vloží své prostředky. Vybraný segment (nebo segmenty) jsou cílovým trhem. (Jakubíková, 2008, s. 169)

Při výběru vhodných segmentů může firma zvolit z několika strategií (Jakubíková, 2008, s. 169):

- *Jednotná segmentační strategie (nediferencovaný marketing)*: nebere v úvahu odlišnosti mezi segmenty a přináší jednotnou nabídku.
- *Diferencovaná segmentační strategie (diferencovaný marketing)*: zaměření se na více segmentů, každému z nich přizpůsobuje nabídku.
- *Strategie koncentrace (koncentrovaný marketing)*: zaměření se na nabídku jednoho nebo více produktů jednomu segmentu.
- *Strategie koncentrace na jednotlivce (marketing šitý na míru)*: v ideálním případě by firma mohla definovat potřeby každého člověka nebo firmy a dodat jim přesně to, co potřebují.

Při hodnocení atraktivity segmentů může firma hodnotit např. to, jestli mají správnou velikost a potenciál růstu, jestli se v něm nachází hodně nebo málo konkurentů, jaká je v něm pozice odběratelů a dodavatelů, jestli odpovídají dlouhodobým záměrům firmy nebo pouze odvádí její pozornost, může firma v daném segmentu nabídnout spotřebiteli vyšší hodnotu atp. Kotler (2007, s. 484–486)

Positioning

Positioning definuje to, jakou pozici zaujímá zkoumaný objekt (produkt, značka) v myslích zákazníků ve srovnání s konkurencí. „Představuje způsob, jakým chce být firma vnímána v mysli spotřebitele, jak se vymezuje vůči konkurenci a dalším skupinám.“ (Jakubíková, 2013, s. 170)

„Positioning spočívá ve výběru prvků, na jejichž základě má být produkt rozeznán.“ Spadá do oblasti psychologie, je psychologickou záležitostí, jde o manipulaci s vědomým i podprahovým vnímáním zákazníka. (Jakubíková, 2008, s. 136)

Nejznámějšími strategiemi, které lze při pozicování zvolit, jsou Ansoffova matice a Kotlerovy typy tržní pozice.

Ansoffova matice popisuje čtyři přístupy k růstu pomocí vyjádření vztahu produktů k trhům. (Jakubíková, 2013, s. 173)

Tabulka 4: Ansoffova matice (zdroj: Jakubíková, 2013, s. 173)

		TRHY	
		stávající	nové
PRODUKTY	stávající	tržní penetrace	rozvoj trhu
	nové	rozvoj produktu	diverzifikace

- Strategie proniknutí na trh (tržní penetrace) využívá existující tržní potenciál, snaží se o zvýšení zájmu o produkt u stávajících zákazníků, o získávání příznivců konkurence nebo o zcela nové zákazníky.
- Strategie rozvoje trhu má za cíl nalezení nového trhu pro stávající produkty prostřednictvím např. regionálního, národního, mezinárodního rozšíření nebo získání nových segmentů (pomocí customizace produktu nebo diferenciací pomocí marketingové komunikace).
- Strategie rozvoje produktu vyvíjí nové produkty pro stávající trhy – inovuje nebo připravuje zcela nové produkty.
- Strategie diverzifikace směřuje nové produkty na nové trhy, a to horizontálně – rozšíření stávající produktové řady o podobné nebo příbuzné produkty, vertikálně – prohloubení programu jak ve smyslu výroby, tak prodeje, nebo laterárně – vstup do zcela nových oblastí.

(Jakubíková, 2013, s. 173–174)

Podle Kotlera existují čtyři typy konkurenčních strategií, podle kterých se může firma chovat na trhu. (Jakubíková, 2013, s. 174)

1. Strategie tržního vůdce: firma se musí snažit o rozšíření trhu (získání nových uživatelů, nový způsob použití produktu), udržení a zvýšení tržního podílu (inovace nebo posilování hodnoty značky).
2. Strategie tržního vyzyvatele: snaha o zvýšení tržního podílu pomocí útoku na konkurenci (nízké ceny, nebo naopak špičková kvalita, inovace apod.).
3. Strategie následovatele: přizpůsobení se zejm. tržnímu vůdci a soustředění se na ziskovost, ne tržní podíl.

4. *Strategie obsazování tržních výklenků (nik): vhodná pro malé značky s vysokou specializací, kdy pro velké firmy jsou tyto malé trhy často neatraktivní a nezabývají se jimi. Většinou zde figuruje výrazná konkurenční výhoda.*

Přístupem ke konkurenci se zabýval také např. *Porter*, dle něhož lze popsat tři typy strategií: první se soustředí na nákladové vůdcovství, druhá na diferenciaci pomocí nejdůležitějšího prvku marketingového mixu podle zákazníků a třetí je strategie koncentrace, která se zaměřuje na několik menších důležitých segmentů. (Jakubíková, 2013, s. 174)

Přístupů k positioningu je samozřejmě více. Samotný Philip Kotler v předmluvě ke knize *Positioning* autorů Ries a Trout spekuluje, že ačkoliv všichni marketéři včetně něj propagují a za základ marketingu považují 4P, okolo kterých se vše točí, ještě důležitější je začít marketingově plánovat nejprve s pomocí výzkumu a poznat tak své zákazníky, následně je rozdělit do segmentů, vybrat si ten, kterému firma může sloužit nejlépe a poté se zaměřit na positioning, který prostupuje všechna 4P dohromady. Každé P by se podle něj mělo řídit, dodává jim celkovou konzistentnost. Úvahu končí slovy, že marketing není disciplína statická, nýbrž dynamická, měnící se, a positioning je jedním z revolučních konceptů, který marketing udržuje naživu, zajímavý, vzrušující a fascinující. (Ries a Trout, 2001)

Ries a Trout (2001) o positioningu říkají, že základním přístupem k němu by nemělo být vytváření něčeho nového a odlišného, ale propojení s něčím, co už dávno je v recipientově hlavě, myslí. Dnešní doba je tak přeplněná komunikačními sděleními, z nichž většinu musí lidský mozek odfiltrovat, jinak by byl okamžitě zahlcen a nemohl vykonávat běžné úkony, že prakticky jediná marketérova cesta do zákaznickovy mysli je skrz něco, co už zná nebo je mu povědomé – což lidská mysl akceptuje.

Z tohoto důvodu značky využívají k pozicování a komunikaci **archetypy**. Archetypy jsou „nejstarší struktury v naší mentální architektuře“. Carl Gustav Jung archetypy popsal jako „formy či obrazy kolektivní povahy, které se objevují v podstatě na celém světě jako součást mýtů a zároveň jako jednotlivé prvky neznámého původu“. Jsou také nazývány „elementárními idejemi“, „subjektivně známými formami“ nebo „nehynoucími postavami ze snů“. (Mark a Pearson, 2013, s. 14)

Pokud je řízení značky ve smyslu archetypů uchopeno a provedeno správně, zvyšuje to její význam a hodnotu, což je jedním z klíčových aktiv rovnající se

finanční investici. Jak prý kdysi řekl David Ogilvy: „Značka je to, co vám zůstane, vám shoří továrna.“

Archetypy značek úzce souvisí s jejich hodnotami a schopností vyprávět příběh, což je od pradávna nejvýznamnější způsob předávání informací mezi lidmi. Archetypální obrazy tak člověk zná především z pohádek, mýtů a bajek, v dnešní době možná spíše z knih, filmů a seriálů. Značka, jež hodlá vědomě využít těchto dávných předobrazů ke komunikaci svých vnitřních hodnot, které budou rezonovat s jejím cílovým publikem, se tedy v přenesené personifikované formě („Kdyby značka byla člověk, jaký by byl?“) bude chovat dle charakteristik jedné z archetypálních postav.

Mark a Pearson (2013, s. 24) formulovaly dvanáct hlavních archetypů nejčastěji se vyskytujících v dnešní společnosti.

Archetypy a jejich hlavní funkce v životě lidí		
Archetyp	Pomáhá lidem	Ukázka značky
Tvůrce	vytvářet něco nového	Williams-Sonoma
Pečovatel	starat se o druhé	AT & T (Ma Bell)
Vládce	řídit	American Express
Klaun	mít se dobře	Miller Lite
Jeden z nás	být v pohodě	Wendy's
Milenec	nalézat a dávat lásku	Hallmark
Hrdina	chovat se odvážně	Nike
Psanec	porušovat pravidla	Harley-Davidson
Kouzelník	vytvářet proměnu	Calgon
Nevíňátko	uchovávat nebo obnovovat víru	Ivory
Objevitel/Hledač	uchovávat si nezávislost	Levi's
Mudrc	pochopit svůj svět	Oprah's Book Club

Obrázek 3: Dvanáct hlavních značkových archetypů
(zdroj: Mark a Pearson, 2013, s. 24)

Tabulka popisuje základní funkci archetypů v životě lidí. Podle Mark a Pearson (2013, s. 24) poskytují archetypy „chybějící vazbu mezi motivací zákazníků a prodejem výrobků. (...) Archetypální obrazy signalizují naplnění základních lidských potřeb a motivací a uvolňují hluboko uložené emoce a touhy.“

„Teorie lidské motivace říká, že máme čtyři hlavní směry naší touhy. Když je umístíme do modelu dvou kolmých os, bude na jedné ose sounáležitost (zaměření na lidi) versus nezávislost (zaměření na sebenaplnění) a na druhé ose stabilita (zaměření na kontrolu) proti riziku (zaměření na úspěch). Každý z nás se pohybuje v těchto mantinelech.“ (Rostecký, ©2015)

Archetypy lze na modelu lidské motivace a čtyř primárních tužeb umístit do segmentů, kterým nejlépe odpovídají.



Obrázek 4: Archetypy dle segmentů v modelu lidské motivace
(zdroj: Myšák, ©2014)

„Archetypy tvoří most mezi výrobky a spotřebitelskou motivací, neboť mezi nimi zprostředkovává hlubší smysl.“ Identita, kterou si s pomocí archetypů značky mohou vytvořit, můžou „obstát v čase, překročit hranice životního stylu i různých kultur a proměnit se v trvalý úspěch“. (Mark a Pearson, 2013, s. 28)

S tématem positioningu a budování značky (brand buildingem) souvisí také pojem korporátní nebo **firemní identita** (corporate identity, CI). Jedná se o to, jak se firma prezentuje, jak sama sebe vidí, charakterizuje, jak se vyjadřuje. Obdobně jako u lidí jde vždy o identitu jedinečnou, specifickou. Identitu firmy určuje její

historie, filozofie, vize, lidé, kteří ji tvoří. Firemní identitu chápeme jako něco, co je tvořeno čtyřmi nástroji: (Vysekalová a Mikeš, 2009, s. 14)

- *Firemní produkt* (corporate product): jeden z prvků marketingu, který spolu s ostatními součástmi CI tvoří smysl existence organizace.
- *Firemní kultura* (corporate culture): „systém hodnot, způsobů chování a jednání spolupracovníků organizace, kteří vytváření (spolu s dalšími prvky) obraz podniku.“ Obvykle se vyvíjí dlouhá léta. Prakticky může jít např. o zásady jednotného vedení a postupů, postupy ve styku se zaměstnanci, se zákazníky, nařízení a zvyklosti v oblékání zaměstnanců, jednotný design budov a prostor apod. (Svoboda, 2009, s. 42–45)
- *Firemní design* (corporate design): jednotný vizuální styl, nejviditelnější prvek firemní identity. Jednotlivé prvky firemního designu by měly být zakotvené v design manuálu, který určuje pravidla jejich používání; design manuál je tvořen grafickým designérem. Součástí firemního designu může být logo, symbol, barvy, písma, grafická podoba tištěných materiálů a propagačních předmětů (merchandise), orientační grafika, grafika firemních úborů, obalový design atp. (Vysekalová a Mikeš, 2009, s. 40)
- *Firemní komunikace* (corporate communication): jednotná komunikace firmy s cílem budování pozitivních postojů k organizaci uvnitř i vně. Tvoří ji veškeré prvky marketingové komunikace, se zvláštním důrazem je nahlíženo na komunikaci v oblasti lidských zdroj, v oblasti PR, jako např. investor, employee, media, government relations apod.

Se stejnou charakteristikou korporátní identity souhlasí také Svoboda (2009, s. 30), ačkoliv dodává, že výchozím prvkem pro nastavení dalších nástrojů identity by měla být firemní filozofie.

Všechny prvky mají mezi sebou vzájemnou souvislost, navazují na sebe a ovlivňují se. Výsledkem corporate identity je image – „zobecnělý a zjednodušený symbol založený na souhrnu představ, postojů, názorů a zkušeností člověka ve vztahu k určitému objektu“. (Vysekalová a Mikeš, 2009, s. 94)

V souvislosti s corporate identity se také často vyskytují pojmy jako brand building nebo branding. Vše se týká budování hodnoty značky, ačkoliv někteří autoři chápou branding spíše příkloněný ke corporate designu. Kotler a Keller (2013, s. 281) definují branding jako „obdaření výrobku nebo služby silou značky“. Jisté je, že celkový koncept korporátní identity, značky nebo brandingu má klíčové postavení v budování pozice značky na trhu. Je součástí všech jejich

aspektů, dodává jí možnost být konzistentní, jednoznačně identifikovatelnou, odlišitelnou od konkurence a zapamatovatelnou.

2.8.4 Persony

V moderním pojetí marketingu je STP model doplňován vytvářením tzv. person, tedy jakýchsi identifikovaných typů zákazníka, které jsou popsány velmi detailně, a to zejména pomocí insightu; nejde tedy pouze o využití demografických, psychografických a podobných faktorů, ale o co nejlepší vhled do chování zákazníka, a to představením si konkrétních fiktivních osob tak, jako bychom o nich věděli naprosto všechno.

Persony lze chápat jako jakési rozšíření modelu STP o detailnější, určující a užitečné informace, které mohou být nápomocné pochopení charakteristik jednotlivých segmentů tak, aby mohlo dojít ke skutečně téměř jednoznačnému nastavení komunikačního (příp. marketingového) mixu.

Hazdra (2013, s. 92) je popisuje jako „nástroj, který vám pomůže představit si místo statistik konkrétní lidi, zjistit, co by ocenili nebo co je nejvíce otravuje, podle čeho se rozhodují a kde čerpají motivaci nebo jestli budou vaší službě rozumět“.

V čem persony konkrétně spočívají? „Představte si dva muže. Oběma je kolem 50 let, oba se narodili v Praze, oba zde i působí, mají vystudovanou vysokou školu, jsou rozvedení, mají děti a jsou úspěšní. Spadají vám do stejného segmentu? Jeden z nich je populární spisovatel Michal Viewegh, druhým z nich je metalový zpěvák Aleč Brichta. Myslíte si, že je opravdu zaujmou stejné služby a budou je využívat stejným způsobem?“ (Hazdra, 2013, s. 92)

Metoda person spočívá ve vytvoření imaginárních profilů cílových skupin na základě výzkumu a diskuse. Tyto profily obsahují informace o osobním a pracovním životě, rodinně, zkušenostech, způsobech rozhodování, nakládání s časem, manuálních a technických dovednostech, motivaci, zvycích, koníčcích apod. Jde o vytvoření „fiktivní osobnosti“ zastupující určitý segment včetně jména a fiktivní fotografie, pod kterou si lze celý segment obecně lépe představit. (Hazdra, 2013, s. 92–93)

Proces tvorby person spočívá v provedení průzkumu či výzkumu (nejjednodušším způsobem získání insightu je pozorování a následné dotazování

zákazníka – či fiktivního zákazníka – využívající službu), určení jednotlivých person, rozpracování jejich profilů (nemělo by se zapomínat i na přiřazování negativních vlastností, pokud existují). (Hazdra, 2013, s. 94–95)

Procházka a Řezníček (2014, s. 40 – 41) tvrdí, že u osoby je dobré identifikovat jméno, pohlaví, obrázek, příjem, zaměstnání, stav, děti, lokalitu, věk, trávení volného času, jak vypadá její normální den, jak komunikuje, její potřeby a problémy, naše řešení a pomoc, typické věty.

Čím více informací o osobě budeme schopni určit, tím lépe na ni bude možné zacílit komunikaci.

2.9 Materiální prostředí, lidé a procesy

Jak bylo nastíněno v podkapitole 2.7, u služeb dochází k rozšíření marketingového mixu o další 3P, tedy physical evidence – materiální prostředí, people – lidé a processes – procesy. Každý z těchto prvků má ve službách neoddělitelný význam.

2.9.1 Materiální prostředí

Jelikož jsou služby ze své podstaty nehmotné, jakákoliv jejich fyzická evidence neboli „důkaz“ o jejich existenci či kvalitách nabývá oproti hmotným produktům na významu. Firmy by tam měly do svého plánování zahrnout i systematické řízení materiálního prostředí, do kterého řadíme například vzhled místnosti, který na příchozího zákazníka dělá první dojem, atmosféru na místě, tištěné materiály, které zákazníkovi poskytují informace a podobně. (Vašítková, 2014, s. 168)

Nastavení fyzického prostředí je z velké části otázkou subjektivity, vkusu a trendů, neexistují přesná pravidla. Souvisí velmi významně s emocemi; atmosférou v prodejně/místě poskytování služby lze například prostřednictvím elegantního prostředí navodit pocity života na vysoké úrovni, profesionálně vypadajícím zázemím pak důvěru a pocit bezpečí, luxusem pocit výjimečnosti a kvality. (Vašítková, 2014, s. 168)

Vašítková (2014, s. 169) stimuly prostředí rozděluje následovně:

- nehmotné: teplota, hluk, hudba, vůně a pachy
- prostor: velikost, zařízení, nábytek
- značky a symboly

Tyto stimuly podle ní ovlivňují očekávání, emoce (nálady) a psychologické a fyziologické faktory a lidé na ně mohou reagovat pozitivně (ochotou zůstat, poznávat prostředí, komunikovat, vracet se, využít nabídky, produktivitou) nebo negativně (vyhnutím se interakci, přáním odejít a nevrátit se, fluktuací, špatnou kázní). (Vašítková, 2014, s. 169)

V rámci řízení materiálního prostředí rozpoznáváme periferní a základní materiální prostředí a také vnější a vnitřní prostředí.

Periferní materiální prostředí je součástí koupě služby, nemá vlastní hodnotu a představuje „zhmotnění“ služby a její identifikaci (s 171). Materiálů, které si zákazník může po zakoupení služby odnést domů, se používá celá řada. Například půjde o hezkou vstupenku na prohlídku zámku, mapku města, pohlednici hotelu; platební kartu s vlastní fotografií, vizitku, vkusně provedenou papírovou tašku s logem poskytovatele služby, účtenku, na které je poděkování za nákup. Tyto věci patří ke konkurenční výhodě firmy. (Vašítková, 2014, s. 171)

Základní materiální prostředí nemůže zákazník vlastnit, může mít však zásadní vliv na poskytovanou službu a nelze jej opomínat, podílí se na vytváření image služby. (Vašítková, 2014, s. 171)

V rámci řízení základního materiálního prostředí se firma může zabývat (Vašítková, 2014, s. 170):

- **vnějším prostředím:** architekturou budov, umístěním vchodů, strukturou použitých materiálů, velikostí parkoviště, úpravou okolní zeleně, osvětlením, pořádkem a čistotou v okolí apod.
- **vnitřním prostředím:** rozmístěním nábytku, vybavením a zařízením místností, vytápěním, klimatizací, hlukem, intenzitou osvětlení, použitými barvami apod.

Všechny prvky by měly být součástí a splňovat pravidla korporátní identity. (Vašítková, 2014, s. 171)

2.9.2 Lidé

Na fungování služby se podílí tři skupiny lidí: zaměstnanci, zákazníci a veřejnost.

Zaměstnanci jsou nedílnou součástí služby, reprezentují ji u zákazníků, odlišují ji od podobné služby konkurence, mohou její hodnotu také snižovat. V praxi se nejčastěji setkáváme s pracovníky kontaktními (přímý kontakt se zákazníkem), ovlivňujícími (management, administrativa apod.) a pomocnými (funkční a finanční útvary apod.). (Vašítková, 2014, s. 151–153)

Role zákazníků (klientů, hostů, konzumentů) je na první pohled zřejmá, dle Cetlové (2002, s. 38) by si však firmy měly uvědomovat veškeré aspekty jeho existence: je hlavním důvodem existence firmy; firma je závislá na něm, nikoliv on na ní; najít jej trvá měsíce, ztratit vteřiny; v kontaktu se zákazníkem je třeba

být vždy zdvořilý, příjemný a ochotný; firma by měla překračovat jeho očekávání, nicméně neslibovat nespílitelné; firma by měla trvale hledat cesty ke zvýšení kvality a přidané hodnoty všeho, co zákazníkovi nabízí; být úspěšný neznamena prodat zákazníkovi službu jednou, ale být s ním v trvalém vztahu; je obtížnějšího ho získat, než si ho udržet.

2.9.3 Procesy

Procesy rozumíme vcelku pochopitelně veškeré „činnosti, postupy, mechanismy a rutiny, které pro zákazníka vyrábějí a dodávají službu“. (Vašítková, 2014, s. 180) Cetlová (2002, s. 58) definuje, že „představují souhrn postupů a činností, s nimiž se pracovníci musejí ztotožnit, které musejí respektovat a dodržovat“.

Dle Payna (1996, s. 174) mohou být správně zvolené procesy konkurenční výhodou. **Strategii procesů** vidí například tak, že pokud pracovník letecké společnosti přesune rozzlobeného cestujícího do první třídy, setká se s pozitivní odezvou a hodnocením společnosti. Restaurace vyhovující dietním požadavkům návštěvníků získává výhodu nad tou, která tuto možnost nenabízí.

V rámci této strategie se firmy mohou věnovat řízení vztahů se zákazníky (CRM, customer relationship management), mohou pohlížet na službu jako divadelní představení, mohou se věnovat zapojení zákazníků do procesu (např. samoobslužné pokladny), mohou se soustředit na úlohu třetích stran při poskytování služby (cestovní kanceláře apod.) nebo na vyřizování stížností. (Vašítková, 2014, s. 189–195)

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.

V následujících podkapitolách bude popsána současná situace v podnikatelském světě, oblast podpory podnikání obecně i ve vztahu k univerzitám. Z druhé strany budou důkladně prozkoumány aktuální trendy a tendence v komunikaci a cílové skupiny z hlediska časového vývoje.

3.1 Vývoj podnikání a jeho současnost

Podnikání v průběhu staletí, odkdy bylo poprvé definováno a uvedeno do slovníku, ale i v průběhu tisíciletí, během kterých se měnil způsob, ne však základ a podstata této činnosti, prošlo nesčetnými změnami a nelze se na něj dívat stejně jako za dob středověkých tržnic nebo průmyslové revoluce.

Vývoj podnikání

Autoři literárních i elektronických zdrojů se shodují, že slovo podnikatel ve svém původním znění „entrepreneur“ pochází z francouzštiny a ve slovníku se poprvé objevilo v roce 1723; doslova znamená „zprostředkovatel“. (Hoque, ©2013) Irský bankéř Richard Cantillon, toho času pobývající ve Francii, upozoroval, že v obchodním světě se na začátku 18. století začíná formovat nová profese. Lidé byli ochotni převzít odpovědnost a riziko za komerční projekty, které měly nejistou budoucnost ve smyslu úspěchu či neúspěchu, a pojmenoval je jako „entrepreneurs“ – lidé, na jejichž schopnosti a dovednosti je tato budoucnost vázána. (Veber, Srpová a kol., 2012, s. 14)

Počátky činnosti, kterou dnes nazýváme podnikání, se samozřejmě objevují mnohem dříve. Dle dochovaných historických nálezů mezi sebou lidé na ostrově Nová Guinea obchodovali již 17 tisíc let př. n. l. Po tisíciletí byl tento způsob vzájemné směny využíván téměř beze změny, a to až do agrikulturní revoluce 12 tisíc let př. n. l., kdy lidé začali domestikovat rostliny i zvířata. Od té doby nebylo nutné, aby se každý člen skupiny snažil získávat potravu, a jednotlivci se mohli začít specializovat v různých dovednostech, které jim šli nejlépe. Jelikož se v nich postupně zdokonalovali, uměli vyrobit nebo získat lepší věci než ostatní a mohli tak s nimi výhodněji obchodovat. Stali se tak prvními podnikateli. (Hur, ©2018)

Postupem času se lidé ve svých specializacích zlepšovali, své znalosti předávali svým potomkům, rychleji inovovali a byli čím dál víc prospěšní svým komunitám, které se rozrostly ve vesnice a města. Vznikala tržiště. Díky celkovému vývoji civilizací lidé kolem roku 2000 př. n. l. objevili, jaké možnosti se skrývají v obchodování s jinými národy a kulturami. Ve stejné době došlo k vynálezu peněz jako prostředku směny namísto dosavadního výměnného obchodu. (Hur, ©2018)

Dalšími důležitými milníky pro podnikání byly např. objev Nového světa, položení základů účetnictví (Luca Pacioli), teorie kapitalismu podle Adama Smithe nebo průmyslová revoluce a masová výroba. Dostatek výrobní energie (lidé se nemuseli spoléhat na přírodní živly, ale energii si vyrobili) a pracovní síly (stěhování do velkých měst) způsobil v konceptu podnikání zásadní změny. Objevila se velká jména byznysu, jako například John D. Rockefeller nebo Henry Ford. (Hur, ©2018)

Po druhé světové válce se ekonomika postupně rozrůstala až do dnešních globálních rozměrů. Dnešní podnikatelé jsou hybatelé hospodářského vývoje a musejí neustále inovovat, aby mohly soupeřit s konkurenty z celého světa. Stále však platí prvotní pravidlo, které řídí celý trh – vztah nabídky a poptávky. (Hur, ©2018)

Proč je dobré podnikat

Kromě nabízející se odpovědi „pro peníze“ lze vysledovat řadu dalších důvodů, proč je pro spoustu lidí vhodné podnikání. Patří mezi ně například touha po využití vlastního nekonvenčního myšlení a kreativity, možnost flexibility a vlastního time managementu, uspokojení z vlastního sebevzdělávání nebo chuť změnit svět. (Vajglová, ©2016) Další zdroj uvádí jako hlavní důvody nezávislost, často větší příjmy než zaměstnanci, seberealizaci. (Morávek, ©2010) Rozsáhlý seznam výhod podnikání uvádí americký magazín Entrepreneur, který přináší informace a novinky pro podnikatele od roku 1977: kontrola nad vlastním osudem, absence dress codu, možnost zvolit si pracovní prostředí, nemožnost se nudit, svoboda cestovat, žádná věková bariéra, uspokojení z vědomí vlastnictví podniku, tvorba něčeho z ničeho, možnost trávit více času s rodinou, nesledování hodinek, nemuset se nikomu zodpovídat, setkávání se zajímavými lidmi, vytvoření dědictví, možnost žít se vlastním koníčkem... Seznam důvodů, proč lidé podnikají, nikdy neskončí. Je však evidentní, že jich není málo a nejsou zanedbatelné. (Long, ©2018)

Úspěšní podnikatelé a podnikatelky

Mezi známé podnikatele, kteří dokázali něco, co jiní považovali za nemožné, patří například nejbohatší Afroameričanka a nejvlivnější žena na světě Oprah Winfrey, zakladatel nejúspěšnějšího animačního studia a největšího zábavního

parku na světě Walt Disney, autorka knižní série o Harrym Potterovi J. K. Rowlingová nebo Steve Jobs a Steve Wozniak, zakladatelé technologického giganta Apple. Ti všichni a spousta dalších začínali z ničeho a dokázali se vypracovat mezi nejbohatší a nejúspěšnější lidi na světě. (Kim, ©2015)

Není však nutné pátrat v zahraničí ani v hlavním městě, aby bylo možné odhalit příklad úspěšných podnikatelů. Ze Zlína proudí do světa úspěšné nápady také a svět si jich už všiml: ručně šité designové boty Vasky, motivační diář Doller nebo digitální a webová agentura Madeo reprezentují tento region jako úspěšné firmy a značky, které obdivují lidé z celé republiky i ze zahraničí.

Trend start-upů

Současný trend společností známých jako start-upy souvisí s tzv. dot-com bublinou – na konci 90. let a začátkem 21. století byla zakládána spousta „internetových společností“ (s webovou adresou končící na .com), což způsobilo enormní růst jejich burzovní hodnoty. Lidé věřili v jejich budoucí nezpochybnitelnou profitabilitu a hojně investovali, jen aby se po čase zjistilo, že většina těchto malých firem hodnotu nikdy nezíská a oni o své prostředky přišli.

Ačkoliv první opravdové start-upy jsou mnohem starší, boom zakládání tohoto typu společnosti souvisí právě s technologickými firmami, kterým se vzestup na přelomu tisíciletí podařil a vstoupili na světový trh s inovacemi, informacemi a novými technologiemi. Jedním z prvních takových start-upů, IBM, vznikl v dnes velmi známém Silicon Valley. Toto místo je dodnes kolébkou potenciálně nejúspěšnějších technologických start-upů (funguje zde také známý akcelerátor Y Combinator). Vzor zakládání technologických start-upů a principy, podle kterých tvořili svůj byznys plán, se poté rozšířil i do ostatních oblastí podnikání, ačkoliv start-upy mají stále nejsilnější slovo v oblasti inovací a technologií. (Przem, ©2017)

Podle studie Startup Report zažívají české start-upy boom. Rozvíjejí se, ale chybí jim kvalitní lidské zdroje (uvádí to až dvě třetiny z nich) a jako jednu z významných překážek vidí podnikatelskou byrokracii. Téměř polovina start-upů je zakládání lidmi do 30 let, což může způsobovat relativní nedostatek disciplíny (chybně vypracovaný byznys plán, špatná komunikace s investory a nedodržování termínů) a inovativnosti. Dalším problémem je pro start-upy expanze do zahraničí a pomoc státu je žádaná, ale považována za ne vždy dobře cílenou. Start-upy se však učí podnikat i v náročnějších oblastech a přitahují větší

pozornost od investorů. Prostor tak start-upy v budoucnu jistě mají. (CzechStartups.com, ©2018)

Podnikání studentů

Jak bylo řečeno, většina českých start-upů je zakládána mladými lidmi ve věku mezi 18 a 29 lety. Nabízí se tak téma podnikání studentů – jak se studenti (zejména VŠ) staví k podnikání, jaké mají podmínky a jaký je předpoklad do budoucna.

Reálná **současná situace** vztahu studentů k myšlence vlastního podnikání byla zkoumána Hospodářskou komorou a Výzkumným ústavem pro podnikání a inovace a šetření se zúčastnilo přes 2500 studentů VŠ. Některé z výsledků jsou tyto (Novinky.cz, ©2018)

- 40 % studentů chce podnikat, ale jako tři největší nevýhody vlastního podnikání vidí riziko neúspěchu či krachu (88 %), vyšší míru nejistoty (67 %) a méně volného času (67 %).
- Studenti, kteří o podnikání uvažují, zmiňují jako největší překážky nedostatek finančních prostředků (63 %), obavu z neúspěchu (51 %), nedostatek znalostí a legislativní požadavky.
- Pro čtvrtinu studentů je překážkou to, že je univerzita na podnikání dostatečně nepřipravila.
- Největší zastoupení studentů-podnikatelů je na Fakultě ekonomicko-správní Masarykovy univerzity v Brně a Fakultě elektrotechniky a informatiky Vysoké školy báňské - Technické univerzity v Ostravě (cca 15 %).

Podle dřívějšího průzkumu společnosti Vodafone v rámci soutěže Nápad roku 2015 by studenti nejvíce ocenili „mentoring od zkušeného podnikatele (33 %), zviditelnění a medializaci svého projektu (24 %), získání finančních prostředků (17 %) a cenově zvýhodněné poradenství (9 %).“ (Tryner, ©2015)

Z uvedených informací vyplývá, že ačkoliv je doba studia na VŠ vhodnou dobou pro začátek podnikání kvůli absenci závazků, množství volného času a výhodných legislativních podmínek, o podnikání neuvažuje více než polovina studentů a ti, kteří ano, vidí řadu překážek a nedostatečnou podporu ze strany univerzit.

Z loňské analýzy Technologického inovačního centra ve Zlíně zaměřené konkrétně na UTB a její studenty vyplývá, že v současnosti podniká pouze 5 %

studentů zlínské univerzity. Všichni z nich hodnotí nástroje podpory podnikání pozitivně a využili by je, naopak studenti, kteří nepodnikají, o takových možnostech ani nevědí. O budoucí podnikání má zájem 57 % studentů. (Technologické inovační centrum s.r.o., ©2017)

3.2 Podpora podnikání

Jak bylo popsáno v podkapitole 2.2, podporou podnikání rozumíme různé druhy státní iniciativy, soukromé instituce, podnikatelské inkubátory a akcelerátory, coworkingová místa, networkingové sítě, skupiny nebo portály, které se svou činností snaží napomáhat rozvoji a prosperitě podnikání.

Tato část práce se bude věnovat převážně situaci v České republice, jelikož v každé zemi systém podpory podnikání funguje jinak a často jsou informace dohledatelné pouze v jazyce dané země; není tedy v možnostech této práce je všechny obsáhnout. Výjimku tvoří informace o podnikatelských inkubátorech a podobných zařízeních, které zejména ve vyspělých zemích disponují webovými stránkami v angličtině a je tedy možné základní informace získat.

Státní iniciativa

Z hlediska podpory státu se jako nejdůležitější v současnosti jeví tzv. **Koncepce podpory malých a středních podnikatelů na období let 2014–2020**. Tento strategický dokument popisuje na 50 opatření, jejich cílem je napomáhat rozvoji a fungování MSP. Těch je v ČR podle vlády více než 1 milion, tj. 99,84 % všech podnikatelů a zaměstnávají více než 1,8 mil. lidí. Na vývozu se podílí 51 % a na dovozu pak 56 %. Jsou tedy významným přispěvatelem české ekonomiky. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, ©2012)

Tato strategická vize popisuje českého podnikatele podle této rovnice: „český podnikatel – nápady, sebevědomí, konkurenceschopnost a prosperita“. Uvádí čtyři hlavní priority, pomocí kterých chce naplnit své cíle (Ministerstvo průmyslu a obchodu, ©2012):

- *kultivace podnikatelského prostředí, rozvoj poradenských služeb a vzdělávání pro podnikání*
- *rozvoj podnikání založeného na podpoře výzkumu, vývoje a inovací, včetně inovační a podnikatelské infrastruktury*
- *podpora internacionalizace MSP*
- *udržitelné hospodaření s energií a rozvoj inovací v energetice*

Jde však stále o strategický dokument a popisuje ideální stav ve formě vizí, zůstává tak otázkou, nakolik se priority a závazky podaří naplnit.

V tomto dokumentu se také objevují definice nových pojmů, které k tématu podpory podnikání bezpochyby patří a je žádoucí je přiblížit. Např. jde o (Ministerstvo průmyslu a obchodu, ©2012):

- ***mentoring***: *kontinuální vedení a vzdělávání podnikatelů k rozvoji moderních trendů v podnikání*
- ***technologický scouting***: *vyhledání zajímavých námětů na technické a technologické inovace a pomoc při získání příslušného know-how*
- ***koučing***: *vysoce specializované poradenství pro manažery, vlastníky firem atp. zaměřené na osobní rozvoj a zvyšování jejich potenciálu*
- ***market intelligence***: *služby dávající do kontextu novou technologii a situaci na trhu, a tím usnadňující firmám komercializaci a současně také úspěšnost nové technologie či vynálezu na trhu*
- ***foresighting***: *odhad budoucí poptávky, trendů*

Do oblasti státní podpory spadají také instituce, na jejichž zřízení či provozu se vláda či veřejná správa podílí a jejichž cílem je celkové dlouhodobé zlepšování podmínek podnikatelského prostředí v ČR. Mezi nejvýznamnější patří:

- **CzechInvest**: příspěvková organizace při MPO, jejímž cílem je podpora konkurenceschopnosti českých podnikatelů, a to zejména prostřednictvím operačních programů (dotace a příspěvky), získávání zahraničních investic pro ČR a dalších služeb. (*Agentura pro podporu podnikání a investic – CzechInvest, ©1994-2018*)
- **Agentura pro podnikání a inovace**: státní příspěvková organizace při MPO zprostředkovává dotační programy podpory OPPIK. (*API, ©2018*)
- **Českomoravská záruční a rozvojová banka**: poskytuje zvýhodněné úvěry pro začínající podnikatele, investice se zvýhodněnými podmínkami, bankovní záruky, potřebné k získání úvěrů od jiných komerčních bank atp. (*Jak začít podnikání, ©2018*)

Pod Ministerstvo průmyslu a obchodu spadá také síť *Jednotných kontaktních míst*, jejichž cílem je pomoc podnikatelům prostřednictvím poskytování služeb a ulehčení jejich vstupu do podnikání. Patří do celoevropské sítě a mohou tak být nápomocná také těm, kdo by chtěli začít podnikat v jiném členském státě EU. (MPO, ©2010)

K dalším aktivitám MPO patří provozování online portálu *BusinessInfo.cz* (prostřednictvím agentury CzechTrade), na němž může začínající, pokročilý i zkušený podnikatel, novinář i veřejnost najít souhrnné informace o podnikání v ČR a také důležité aktuality. (*BusinessInfo.cz*, ©2010)

Nevládní instituce

Mezi sdružení, organizace a spolky podporující podnikání, ale nezřizované vládou, řadíme z těch nejvlivnějších tyto:

- **Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR:** od roku 2001 je hlavním reprezentantem MSP, živnostníků, spolků, cechů a sdružení profesních zájmů. Pro členy vytváří podpůrný informační a legislativní servis, online poradny, soutěže apod. (*Asociace malých a středních podniků a živnostníků České republiky AMSP ČR*, ©2017)
- **Sdružení podnikatelů a živnostníků České republiky:** zastupuje zájmy svých členů od roku 1989, cílem je vytváření legislativního, materiálního a mediálního prostředí umožňující jim odpovídající rozvoj a postavení. (*Sdružení podnikatelů a živnostníků české republiky*, ©2017)
- **Hospodářská komora České republiky:** je jediným zákonným zástupcem podnikatelů v ČR a jejich hlavním reprezentantem, jejím posláním je vytvářet příležitosti pro rozvoj podnikání v ČR a tím k celkové ekonomické stabilitě státu. Podnikatele v zemědělství, lesnictví a potravinářství obdobně sdružuje **Agrární komora České republiky**. (*Hospodářská komora České republiky*, ©2017-2018)

Podnikatelská inovační centra

V České republice funguje 7 institucí, které jsou součástí celoevropské sítě EBN (European Business Network), mají statut Business and Innovation Centre

(BIC), tedy podnikatelského inovačního centra, a splňují podmínky náročné certifikace dokládající kvalitu jejich činnosti v rámci podpory podnikání. Jsou to BIC Ostrava, BIC Plzeň, Klastr obecného strojírenství, Inovační centrum Ústeckého kraje, Centrum podpory inovací (CPI) VŠB-TUO, Jihomoravské inovační centrum a Technologické centrum Hradec Králové. (*EBN: innovation network*, ©2018) Certifikace EU|BIC je jediným oficiálním mezinárodně uznávaným standardem inovativní podnikatelské inkubace a akcelerace. (*EBN: innovation network*, ©2018)

Vědeckotechnické parky

Termín vědeckotechnické parky je v České republice používán od roku 1990 a označuje organizaci nebo infrastrukturu, která se zaměřuje na podporu inovací a konkurenceschopnost firem nebo např. regionu. VTP propojují a sdílí informace mezi univerzitami, vědeckými a výzkumnými ústavami a podniky, nabízí služby spojené s podporou zakládání a růstu nových firem. VTP jsou zakládány nejčastěji státními institucemi, univerzitami, organizacemi, soukromými firmami nebo sdruženími apod. V současnosti je jich v ČR okolo 50. Některé vědeckotechnické parky mohou být zároveň členy EBN nebo mohou poskytovat služby podnikatelského inkubátoru. (*IASP*, ©2018; *Společnost vědeckotechnických parků ČR, z.s.*, ©2018)

Podnikatelské inkubátory a akcelerátory

Kromě institucí poskytující podporu podnikatelům pod hlavičkou EBN existují také další nezávislé organizace, které mají podobné cíle. Většinou jsou zřizovány municipalitou či univerzitou (těm se věnuje další podkapitola) nebo jsou přidružené k jiné větší zastřešující instituci.

Podle serveru CzechInvest v České republice v současnosti funguje 14 inkubátorů (©1994-2018), nicméně tato informace je zřejmě zastaralá, jelikož některé z uvedených již nejsou dohledatelné a zřejmě již svou činnost neprovozují, naopak velké množství jich zde chybí. Následující tabulka uvádí, které inkubátory jsou dle aktuálních informací na jednotlivých webových stránkách v provozu. Pro úplnost jsou uvedeny i instituce spadající do EBN (šedě):

Tabulka 5: Podnikatelské inkubátory v ČR (zdroj: vl. zpracování)

	Název	Město	Kraj
1	Akademické a univerzitní centrum Nové Hradky	Nové Hradky	Jihočeský
2	Třeboňské inovační centrum	Třeboň	Jihočeský
3	Jihočeská agentura pro podporu inovačního podnikání	České Budějovice	Jihočeský
4	Klastr obecného strojírenství	Planá nad Lužnicí	Jihočeský
5	Vědeckotechnický park Brno	Brno	Jihomoravský
6	Technologický park VIENNA POINT	Brno	Jihomoravský
7	Jihomoravské inovační centrum	Brno	Jihomoravský
8	Biology Park Brno	Brno	Jihomoravský
9	Podnikatelský inkubátor KANOV Karlovy Vary	Karlovy Vary	Karlovarský
10	Technologické centrum Hradec Králové	Hradec Králové	Královéhradecký
11	DEX Innovation Centre	Liberec	Liberecký
12	Lipo.ink	Liberec	Liberecký
13	Moravskoslezské inovační centrum Ostrava (VTP Ostrava)	Ostrava	Moravskoslezský
14	Steel IT	Třinec	Moravskoslezský
15	BIC Ostrava	Ostrava	Moravskoslezský
16	Centrum podpory inovací (CPI) VŠB-TUO	Ostrava	Moravskoslezský
17	Podnikatelský inkubátor Vědeckotechnického parku UPOL	Olomouc	Olomoucký
18	Pardubický podnikatelský inkubátor	Pardubice	Pardubický
19	DEPO2015	Plzeň	Plzeňský
20	BIC Plzeň	Plzeň	Plzeňský
21	Technologické inovační centrum ČKD Praha	Praha	Praha
22	Podnikatelský inkubátor ITACA	Praha	Praha
23	i&i Prague	Praha	Praha
24	Prague IoT Centre & SmartCity inkubátor	Praha	Praha
25	Prague Startup Centre	Praha	Praha
26	AI Startup Incubator	Praha	Praha
27	UP21	Praha	Praha
28	Point One (ČZU)	Praha	Praha
29	InQbay (ČVUT)	Praha	Praha
30	ESA BIC Praha	Praha	Praha
31	Chefstarter	Praha	Praha
32	Podnikatelská inkubátor Nymburk	Nymburk	Středočeský
33	CEROP Kolín	Kolín	Středočeský
34	Vědeckotechnický park Roztoky	Roztoky	Středočeský
35	Podnikatelský inkubátor StartUp Go ICUK	Ústí nad Labem	Ústecký
36	VYRTYCH – Technologický park a Inkubátor	Březno	Ústecký
37	Podnikatelské a inovační centrum Severní Čechy	Most	Ústecký
38	Inovační centrum Ústeckého kraje	Ústí nad Labem	Ústecký
39	Technologické a inovační centrum Zlín	Zlín	Zlínský
40	Vědeckotechnický park při UTB ve Zlíně	Zlín	Zlínský
41	Podnikatelský inkubátor Kroměříž	Kroměříž	Zlínský
42	Podnikatelský inkubátor Kunovice	Kunovice	Zlínský
43	Valašskokloboucké podnikatelské centrum	Valašské Klobouky	Zlínský

Je zřejmé, že největší zastoupení tohoto typu podpory podnikání má hlavní město.

Podnikatelské akcelerátory mají logicky menší zastoupení, jelikož jejich provozování vyžaduje vysokou odbornost ze strany mentorů a školitelů a podnikatelů, kteří jsou ve vyšší fázi svého podnikatelského plánu a chtějí posunout svůj byznys dále, je méně než těch, kteří s podnikáním teprve začínají. V současnosti nabízí své služby v České republice tyto:

- Green Light (VŠB-TUO Ostrava)
- CzechAccelerator (Praha)
- StartupYard (Praha)
- xPORT Business Accelerator (VŠE Praha)
- ICA Centrum (Praha)
- MEOHUB

Je jistě možné, že existují další podnikatelské inkubátory či akcelerátory, které se v rámci zpracovávání práce nepodařilo dohledat.

Pro získání ucelené představy o podpoře podnikání by bylo vhodné komentovat také situaci v Evropě a v celém světě. Bohužel neexistují ucelené zdroje informací, na jejichž základě by bylo možné něco takového udělat. Lze získat informace o jednotlivých zemích podobným způsobem, jako to bylo provedeno s ČR, nicméně to není kvůli jazykové i časové bariéře v rámci této práce proveditelné. Jednotné shrnutí existuje v rámci inkubátorů a akceleratorů přidružených k univerzitám – této oblasti se bude věnovat praktická část DSP.

Coworkingy a ostatní formy podpory podnikání

Nelze opomenout ostatní iniciativy, které mají dle dostupných informací (např. recenze, vyjádření členů a podporovatelů, mediálních zdrojů) na úspěšnost zejm. malého a středního podnikání velký vliv.

Mezi nejznámější coworkingová místa patří pražský PaperHub, Node5 nebo WorkLounge, z dalších to pak jsou coworkingy sítě Impact Hub, Pracovny Ženy s.r.o., olomoucký Vault 42 nebo beskydský Retreat.

Coworkingy nejčastěji poskytují prostor pro práci v příjemných prostorech, místo pro odpočinek a networking, konferenční prostory, stravovací zařízení

(nejčastěji kavárnu), stroje a technologii (připojení k internetu, tiskárnu), pořádání akcí a nezřídka také poradenskou činnost. Lze si pronajmout stálé místo k práci, stůl či prostor na den nebo na hodinu, někdy lze využít tzv. virtuální členství k využívání benefitů coworkingu bez pracovního místa. Lidé na nich oceňují možnost socializace a změny prostředí oproti práci z domova, možnost networkingu, příjemné pracovní prostředí s možností občerstvení nebo nabídku akcí.

Významnou roli pro české podnikatele hraje portál Na volné noze.cz, který od roku 2005 provozuje katalog nezávislých profesionálů, pořádá školení, akce a kurzy, přináší novinky ze světa freelancingu, publikuje užitečný obsah prostřednictvím blogu, videí a podcastů a v roce 2017 také prostřednictvím obsáhlé knihy.

Pro podnikavé ženy nabízí podporu organizace Ženy s.r.o., která ženám dává „prostor otevřeně se vyjadřovat a sdílet své názory a zkušenosti, příležitosti testovat novinky na trhu, získávat zajímavé produkty a služby, a práci v podobě ocenění i financí za tvoření komunit, prodej produktů ŽENY s.r.o. a šíření myšlenky spolupráce a sdílení“. Kromě toho provozuje několik tzv. „Pracoven Ženy s.r.o.“, což jsou z části coworkingové prostory, z části v nich probíhají akce a školení.

Dalších aktivit na podporu podnikání je nespočet; na závěr lze jmenovat např. eClub Prague, Creative Dock, Škoda Auto DigiLab, Prague Startup Centre apod. nebo řadu soutěží pro začínající podnikatele, např. zlínská soutěž s názvem Můj první milion, společnost Vodafone pořádá Nápad roku, operátor T-Mobile pak Rozjezdy, Komerční banka nabízí projekt Nastartujtese.cz.

3.3 Univerzitní podpora podnikání

Již bylo uvedeno, že některé instituce cílené na podporu podnikání vznikají při vzdělávacích institucích, zejména univerzitách a dalších VŠ. Ten přístup je přirozený, jelikož na vysokých školách je vysoká koncentrace mladých, inteligentních a ambiciózních lidí, kteří mají přirozené tendence k tomu být schopnými a úspěšnými podnikateli. Na některých fakultách či oborech se dokonce částečně očekává, že studenti se po skončení studia osamostatní a budou podnikat na volné noze – nabízí se např. IT či kreativní obory. Pro univerzity je výhodné podporovat studenty a absolventy v podnikání z hlediska indexu uplatnitelnosti a zaměstnanosti, pomocí kterého jsou jejich obory hodnoceny při akreditaci. Zvyšují si tím ale také šance na získání nových studentů, kterým tak nabízí něco navíc, a podporují své dobré PR a image.

Z podnikatelských inkubátorů a akceleratorů v ČR uvedených v tabulce výše je řada zřízená univerzitou či k některé přidružená nebo s ní spolupracuje. Kromě toho některé univerzity provozují instituce, které v názvu či popisu nemají přímo podnikatelský inkubátor či akcelerator, nicméně poskytují studentům různé formy podpory podnikání.

Tabulka 6: Univerzitní instituce na podporu podnikání v ČR (zdroj: vlastní zpracování)

	Název	Univerzita
1	Point One	ČZU Praha
2	Jihomoravské inovační centrum	Masarykova univerzita Brno, VUT, MENDELU, VFU Brno
3	Technologické a inovační centrum Zlín	UTB
4	Vědeckotechnický park při UTB ve Zlíně	UTB
5	Centrum kreativních průmyslů a podnikání UPPER	UTB
6	Podnikatelský inkubátor Vědeckotechnického parku	UPOL
7	Centrum podpory inovací a Podnikatelský inkubátor	VŠB-TUO
8	Green Light (akcelerator)	VŠB-TUO
9	xPORT Business Accelerator	VŠE Praha

Řada škol do výukových plánů zařadila předměty, které se tématu podnikání věnují – za všechny např. předmět Rozvoj a podpora podnikání na MUNI v Brně nebo Základy podnikání na UTB ve Zlíně. (*Masarykova univerzita*, ©2018) Výjimkou nejsou ani přednášky či workshopy autorit a odborníků na toto téma,

MENDELU např. loni pořádala cyklus přednášek Podnikání v praxi, (*Mendelova univerzita v Brně*, ©2017) na VŠE letos v dubnu proběhla přednáška Faktory úspěchu v podnikání apod. (*Vysoká škola ekonomická v Praze*, ©2000-2018)

Situace v oblasti podpory podnikání na UTB se dle dostupných informací zlepšuje a přibývá příležitostí, které může student v této oblasti využít. Kromě řady předmětů, které s podnikáním souvisí a mohou být užiteční i v praktické rovině (např. již zmíněné Základy podnikání), provozuje UTB Vědeckotechnický park a CKPP UPPER, Job Centrum, pořádá veletrhy pracovních příležitostí a odborné stáže a praxe. (*Zprávy z UTB*, ©2017)

3.4 Centrum kreativních průmyslů a podnikání UPPER

Pro účely této práce je důležité popsat současnou činnost CKPP UPPER při UTB ve Zlíně, jelikož na něj jako na instituci bude částečně navazovat praktická a projektová část práce.

Podle webových stránek je UPPER (©2018):

- *Prostor pro studenty a čerstvé absolventy především z UTB pro nastartování vlastního podnikání.*
- *Mentoring a zázemí pro podnikání obzvlášť v oblasti kreativních průmyslů.*
- *Neformální prostředí tvořící kreativní komunitu.*
- *Projekt podpořen Fakultou multimediálních komunikací UTB.*

Poskytuje pronájem vybavených prostor (ateliéry, coworking, meeting room), mentoring, poradenství, zázemí komunity a příležitosti k networkingu, setkávání s odborníky na přednáškách a workshopech, podporu a propagaci na sociálních sítích a oficiálních stránkách UPPER, internet a tiskárnu a zázemí – chillout zónu, kuchyňku, sprchy. (UPPER, ©2018)

Pro to, aby se zájemce mohl ucházet o místo v UPPERU, musí vyplnit přihlášku obsahující název projektu, informace o členech týmu, stručný popis projektu, cíle, popis mimořádnosti projektu, cílovou skupinu, časový rámec a zdroj financí. (UPPER, ©2018)

Cena za pronájem uzavřeného ateliéru pro 1–3 členy je 3200 Kč/měsíc v prvním roce a 3700 Kč/měsíc v druhém roce. Pronájem stolu v coworkingovém prostoru je 1200 Kč/měsíc nebo 200 Kč/den. V ceně obou těchto pronájmů je využívání prostor vč. meeting roomu, wifi připojení na internet a služby recepce. Tisk je za poplatek. Pro veřejnost nabízí UPPER možnost pronájmu meeting roomu za 300 Kč/hod. a pronájem open space pro 80 účastníků za 600 Kč/hod. (UPPER, ©2018)

Momentálně si prostor pro práci v CKPP UPPER pronajímá designově-marketingové studio Creepy, reklamní agentura Fairy Tailors, kreativní produkční studio Kouzelná animace, designér Michal Jakubec, designérka Veronika Zelezníková, designérka Lucia Plevová a studio provozující 3D tiskárnu Formidea. Mezi bývalé členy patří např. Vít Mach nebo architektonické Studio Urbanist. (UPPER, ©2018)

UPPER v průběhu roku pořádá řadu akcí a přednášek. Mezi akce loňského akademického roku patřila např. přednáška Jiřího Cepáka Osobnostní rozvoj podnikatele, diskuzní podvečer s tvůrci diáře Doller, přednáška Lukáše Trčky, ředitele regionální kanceláře CzechInvest pro Zlínský kraj. V upozornění na jednu z akcí se lze také dočíst, že každé první úterý v měsíci v odpoledních hodinách probíhá pravidelné „poradenství a konzultace v oblasti podnikání, ekonomiky podniku, účetnictví a daní“ s mentory doc. Ing. Borisem Popesko, Ph.D., Ing. Petrem Novákem, Ph.D. a Ing. Evou Kolářovou, Ph.D., ačkoliv tato možnost a jistě také konkurenční výhoda by mohla být zviditelněna více. (UPPER, ©2018)

V rámci blogu UPPER upozorňuje na akce, které proběhnou nebo kterých se jeho zástupci účastnili a propaguje své členy a jejich činnost. Na sociálních sítích prezentuje UPPER fotografie a videa z pořádaných i navštívených akcí a z každodenního fungování centra v jednotném vizuálním stylu.

Mezi partnery centra UPPER patří firma mmcité, egoé, TKF, TESCOMA, HP Tronic, TON a Jooble. (UPPER, ©2018)

3.5 Trendy a tendence v marketingu a komunikaci

Marketing a komunikace dnes již neznamenaají to samé co před 10 lety. Vznikají nové teorie, nové přístupy, nové výzkumy, mění se komunikační kanály, technologie i zákazníci.

Podle Domase budou například letošními marketingovými trendy předpovídání potřeb zákazníků, znalost nejnovějších trendů v reálném čase, zaměření se na uživatele na všech jeho zařízeních, práce s personalizací a obsahem, virtuální realitou a chatboty. (Domas, ©1999-2018)

Pavliček tvrdí, že kontext naší komunikační doby tvoří pojmy jako „destrukce, disruptivní, degenerace nebo dystopie“. Investoři podle něj budou klást čím dál větší důraz na efektivitu svých investic. „Lidé jsou unaveni a přestávají vnímat, zažívají pocit zborcení času“, nevědí, jestli k neštěstí, kterého je všude plno, došlo dnes nebo před měsícem. Stejný vztah mají k tzv. fake news a do tematického popředí se tak dostane jediný možný vzruch – skandál. Zaměstnavatelé budou čím dál více využívat mechaniky her v pracovním prostředí a motivovat tak zaměstnance, čím dál víc lidí bude mít boční příjmy, vyvstává možnost zařazení kryptoměn do zcela běžného systému placení, FOMO stále trvá, umělá inteligence je čím dál sofistikovanější, ageismus a genderová neutralita jsou v centru mediální pozornosti, v retailu se maže rozdíl mezi offline a online nakupováním. (Pavliček, ©2018)

Z trendů letošního roku, které bezesporu přetrvávají v takřka nezměněné intenzitě, lze zmínit nízkou nezaměstnanost, individualizaci – sdělení, formy i komunikačního kanálu, nová primární cílová skupina zvaná influenceři s obrovským vlivem na sociálních sítích, nové marketingové niky, technologie na hranici sci-fi, vegetariánství a jiné stravovací trendy, neustálý sběr dat a tak dále. (Krupka, ©2017)

Britská výzkumná společnost Kantar Millward Brown pro rok 2018 predikovala také to, že zadavatelé se budou více soustředit na příběh, budou hledat nové inspirativní cesty k zákazníkovi (např. skrz obsah) a značky se budou snažit zákazníky zasáhnout videem s emocionálně nabitým obsahem. (*Kantar Millward Brown*, ©2018)

Z hlediska médií se o poklesu zájmu inzerentů o tradiční média a vzestupu nových technologií mluví již dlouhé roky. Nezbývá než připustit, že společnost se nejspíše čím dál rychleji blíží do doby, kdy komunikační kanály, na které jsme

byli doposud ve vyspělých zemích zvyklí, již brzo ve většině případů nahradí ty, na které si právě zvykají naše děti.

Podle SPIR využívali čeští zadavatelé v loňském roce internetovou reklamu o 18 % více než v roce 2016. Předpoklad pro rok 2018 je další nárůst o 13 %, přičemž už dnes je podíl online reklamy na celkovém objemu reklamy více než pětinový. Ještě stále však má celkový dominantní podíl televize (46 %), tisková inzerce pak 19 %, rádiová reklama 7 % a OOH reklama 5 %. Od roku 2008 probíhá stálý absolutní růst investic do internetu, v posledních čtyřech letech také do televize, ostatní média vykazují pouze mírný růst nebo stagnaci. Relativně je na tom však TV stejně jako před 6 lety, zatímco tisk je téměř na polovině zohledněných investic. (*Průzkum inzertních výkonů SPIR 2017*, ©2017)

V množství změn, které nás provázejí denně na každém kroku, není a nebude jednoduché se zorientovat a zřejmě nikdo nedokáže využít jejich plný potenciál. Marketéři i zadavatelé budou mít před sebou nekonečně mnoho možností, které budou moci v rámci komunikace využít, ale otázkou zůstává, zdali si budou schopní najít cestu k tomu pravému a nenechají se ovládnout pocitem nutnosti vyzkoušet všechno a ihned, nebo zdali naopak „nezaspí dobu“ a zvládnou se přizpůsobit tempu svých skutečných i potenciálních cílových skupin.

Pro svět obchodu a marketingu je nezanedbatelnou oblastí vizuální komunikace.

Ve fotografii budou trendy určovat zejména fotografie s přesahem – fotografie zachycující události a situace, které nás zasáhnou. „Perfect strangers“ – tak by se dal nazvat druhý trend, kterým je pouliční fotografie a lidé, které zachycuje. Třetím vlivným obsahem fotografií budou lidé na cestách, přičemž tyto budou mít umělecký výraz, vzezření, nepůjde o pouhé momentky. Dalo by se to nazvat „instagramovým stylem“ cestovatelských fotografií. Nakonec se do popředí bude dostávat tzv. „deadpan“ fotografie, tedy obraz zcela postrádající emoce, zobrazující realitu tak, jak je, upřímnou. Celkově se fotografií bude prolínat akceptace člověka takového, jaký je, a neupravená realita – žádné drasticky upravované a perfektní fotografie. (*Depositphotos*, ©2018)

Z dalších vizuálních trendů bude svět zajímat motion grafika známá jako GIFy, kreativní koláže, výrazné a odvážné barevné kombinace, video (livestream, Q&A seance, živé přenosy z událostí, ukázky z fungování společností apod.), rozšířená realita (editace fotografií a přidávání filtrů v reálném čase, virtuální umístování předmětů z obchodu do domácností pomocí aplikace v mobilním telefonu apod.). (*Depositphotos*, ©2018)

V oblasti brandingů značky pokračují v aplikaci fantastických témat, živých barev a výrazné typografie pro navození dojmu úniku z reality. (Harris, ©2018) Webové stránky by měly být stále designovány jako čisté, jednoduché a zcela jasné – tak, aby uživatel nemusel přemýšlet nad tím, kde co najít. Tvůrci webového designu by také neměli zapomínat na sílu vertikálního uspořádání, jelikož stále více uživatelů přistupuje na internet z mobilního telefonu, jehož obrazovka je právě takto uspořádána. (Katai, ©2017)

Vizuálních trendů je samozřejmě nespočet, nicméně tyto budou jistě z nejvýraznějších a nejviditelnějších, a to nejen v marketingové komunikaci.

Na závěr sekce o vizuální komunikaci se sluší podotknout, že barvou pro rok 2018 podle společnosti Pantone je PANTONE 18-3838 Ultra Violet, která evokuje originalitu, důmyslnost a vizionářské myšlení vedoucí nás vstříc budoucnosti. (*Pantone*, ©2018)

3.6 Cílové skupiny – minulost, současnost a budoucnost

Během posledních několika let si lze všimnout, že svět kolem mluví o různých typech generací a o tom, co mají společného, jak se liší, a ve světě marketingu také o tom, jak vnímají média, technologie, nakupování a reklamu. Původně toto názvosloví pochází z disciplíny demografie, ale je stále více používáno právě marketingovými výzkumníky. Tyto pojmy označují různé skupiny populace, cílové skupiny, se kterými dnešní český trh nejvíce pracuje.

Baby boomers

Narození cca 1945–1967. Zažili normalizaci, chybí jim uznání, starají se o rodiče i vnoučata, utrácejí za ně. Jako hlavní hodnotu uznávají klid. Z řad médií převažuje zájem o televizi, knihy, časopisy, telefony, přehrávače. „Mailují si, esemeskují. Mají účet na Spolužáci.cz, fotky nahrávají na Rajče.cz a mail mají na Seznamu.“ Jedí jen to, co jim chutná. (*Forbes*, ©2018)

Generace X / Husákovy děti

Narození cca 1968–1982. Současná generace na vrcholu. „Před nákupem týdny hledají informace, mají rádi věrnostní karty.“ Hodnotu pro ně má finanční zabezpečení a vlastní bydlení. Jsou zvyklí používat mobil, počítač, walkman, video, dial up a jsou ti poslední, kdo si vyvolávali fotky. „Mají Facebook, raději volají, než píšou – je to rychlejší. Vzpomínají na ICQ a korespondenční lístky.“ (*Forbes*, ©2018)

Generace Y / Millenials

Narození cca 1983–1997. „Sebevědomá mládež z přelomu tisíciletí, která by měla v roce 2020 tvořit třetinu světové pracovní síly. Pro firmy i sociology je tak stále aktuálnější otázka: Jak na ně?“ Jde o první globalizovanou generaci. Jsou online a svoboda je pro ně samozřejmost. Peníze utrácejí tak, že si užívají, což je pro ně zároveň hlavní hodnotou – být šťastný. Věří, že práce může být i zábava, ale rozlišují mezi nimi a neobětují práci vše. Dominantní technologií pro

mileniály je MP3, chytrý telefon, připojení k internetu, notebook. Příliš netelefonují, používají spoustu aplikací pro komunikaci. (*Forbes*, ©2018)

Generace Z

Narozeni po 1998. Online generace, která nezažila dobu bez internetu a chytrých telefonů. Utrácejí za trendy věci a uznávají opravdové přátele a spoustu zážitků. Práci ještě neznají a z technologií používají vše dotykové. „Natáčejí videa na YouTube, na sítích mají mezi přáteli rodiče, se kterými mají dobré vztahy.“ (*Forbes*, ©2018)

Ve **srovnání** z hlediska **konzumace médií** je např. u sledování televize vidět podobnost mezi generacemi Y a Z (sledují televizi přibližně stejně dlouho a ne vždy denně), zatímco generace X (sleduje televizi asi 3 hodiny denně a neexperimentuje) je Y vzdálenější výrazněji. Tisk čte generace X v 28 %, Y v 25 % a Z pouze v 10 %. (Dočekal, ©2016)

Jelikož budou **mileniálové** v nejbližší budoucnosti nejvlivnější skupinou lidí (jde totiž o nejpočetnější generaci z uvedených), v roce 2030 dokonce půjde o 75 % pracujících (a tedy utrácejících) síly, marketéři se předhánějí ve snaze zjistit, co, kdy, jak, kudy a proč jim nabízet, co od nich chtějí a očekávat. (Poucha, ©2017)

Jde o mladou skupinu, která vyrůstala s technologiemi, nechtějí rodinu, ale chtějí uznání. Žijí online (asi 25 hodin týdně tráví u počítače), 87 % z nich denně používá chytrá zařízení, většinou jsou věrní oblíbeným značkám, trendem je pro ně meditace, mindfulness, jóga, zdravý životní styl a jídlo. Jsou sebejistí, orientovaní na úspěch a mají vysoká očekávání. (Poucha, ©2017)

Nejsledovanějším TV kanálem je stejně jako v běžné populaci TV Nova, dvakrát více než v jiných skupinách je pak oblíbená Prima Cool. 87 % generace Y denně navštěvuje sociální sítě, 85 % používá mobilní internet a 64 % pravidelně nakupuje zboží přes internet. Ve vztahu ke značkám jsou mileniálové „elcí srdcaři, kteří se umí a chtějí pro něco nadchnout a nefungují na ně prázdné řeči“. Značka, která je chce zaujmout, by měla mít poslání, být autentická, udržovat konverzaci, mluvit k jednotlivcům; důležitá je reálnost, autenticita, otevřenost. (Poucha, ©2017)

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 budou 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. Pro účely této práce byly zvoleny případové studie sestavené společností UBI Global (Best Practices at Top University Business Incubators – Case Studies 2014), zabývající se zkoumáním podnikatelských inkubátorů.

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. Pojem 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.

Kvalitativní data

Kvalitativní data, se kterými tento výzkum pracuje, se někdy nazývají také měkká neboli soft data. Nedají se kvantifikovat, obtížně se zobecňují, většinou se

dají vyjádřit jen slovně a nikoliv číselně, nedají se s nimi tedy provádět statistické operace. „V kvalitativních datech dokáže být pěkný nepořádek. Jsou subjektivní a nepřesná. Bývá to obvykle výstup rozhovorů a debat. Tato data je velmi složité kvantifikovat. Kvalitativní data také nelze jen tak jednoduše měřit. Pokud nám kvantitativní data odpovídají na otázku ‚co‘ a ‚kolik‘, kvalitativní data nám prozradí ‚proč‘. Kvantitativní data se vyhýbají emocím, kvalitativní jimi přímo přetékaají.“ (Croll a Yoskovitz, 2016, s. 35)

Pozorování

Pozorování patří spolu s dotazováním a experimentem k jedné ze základních výzkumných metod. Výzkum pozorováním je využíván tehdy, nechceme-li, aby zkoumaná osoba věděla, že je sledována, a to zejména proto, aby nedocházelo k záměrnému zkreslování pozorovaného chování. Pozorování může také sloužit jako kontrola slovních odpovědí respondentů v jiné části výzkumu. Mezi problémy pozorování se řadí riziko, že pozorovaný jev vůbec nenastane nebo jej pozorovatel špatně zachytí. (Kozel, 2006, s. 87)

Dotazování, hloubkové rozhovory

Pomocí dotazování se získávají odpovědi přímo od respondentů, a to nejčastěji na témata jejich znalostí, názorů, preferencí, spokojenosti apod. Kontakt s respondentem může nastat osobní, poštovní, telefonní nebo pomocí internetu. K rizikům dotazování patří nezastižení respondenta nebo také jeho neochota (odmítnutí odpovědět nebo záměrně lživé odpovědi). (Kozel, 2006, s. 87)

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 (ukázka v příloze P I). Doplnkově byla pořizena také publikace „Best Practices at Top University Business Incubators – Case Studies 2014“ od stejné společnosti (ukázka v příloze P II), 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)

Zaměření na problematiku univerzitních podnikatelských inkubátorů se jevílo jako vhodné vzhledem k záměru, se kterým bylo plánováno Kreativní centrum FMK. Po testovacím, zkušebním provozu jako CKPP UPPER a po implementaci navazujících prvků, jako např. inkubační systém, by Kreativní centrum splňovalo podmínky podnikatelského inkubátoru a v rámci DSP tak bylo vhodné získat primární data z obdobně zaměřených institucí, zjistit jejich best practices a zjištění následně aplikovat na prostředí Kreativní centra.

Cíl průzkumu

- seznámení s aktuálním stavem podnikatelských inkubátorů ve světě, resp. v Evropě
- zjištění, jaká kritéria hodnocení výkonnosti, resp. úspěšnosti univerzitních podnikatelských inkubátorů jsou důležitá dle uznávané mezinárodní společnosti a výzkumného týmu (ve vztahu k marketingu a komunikaci)
- zjištění best practices vztahující se ke komunikaci univerzitních podnikatelských inkubátorů

Účel průzkumu

- předběžné určení budoucích navštívených univerzitních podnikatelských inkubátorů
- získání dat pro budoucí zpětné srovnání s vlastním primárním výzkumem

- inspirace pro projektovou část práce – na jaké oblasti komunikace se zaměřit, jaká jsou důležitá témata

5.1.1 UBI Global Benchmark

Benchmarkingem jako činností, resp. benchmarkem jako výsledným produktem, rozumíme metodu „založenou na systematickém měření a porovnávání vybraných ukazatelů. (...) Základem je porovnávání vybraných ukazatelů vůči jiným referenčním hodnotám.“ (ManagementMania.com, ©2018)

Benchmark UBI Global se zaměřuje na porovnání výkonnosti průměrných inkubátorů oproti top, nejlepším inkubátorům hodnoceným dle vlastní metodiky.

UBI Global **definuje univerzitní podnikatelský inkubátor** takto: Je to organizace napomáhající podnikání prostřednictvím systematického inkubačního procesu. Ten v ideálním případě začíná kontrolovaným přijetím klientského start-upu a po určeném časovém období končí jeho absolutoriem. Během inkubačního procesu je klientům poskytována asistence nutná k jejich úspěchu na trhu. Tím může být přístup k infrastruktuře, rozvoj kompetenčních dovedností, přístup k investicím, ke kontaktům a tak dále. Univerzitní podnikatelské inkubátory mohou být řízené univerzitou, přidružené k univerzitě nebo neformálně přidružené k univerzitě. (Bhatli, 2016, s. 3) benchmark, Jako podnikatelský akcelerátor popisuje UBI Global fixní skupinově zaměřený program zaměřující se na podporu růstu start-upů pomocí intenzivního mentoringu a vzdělávání. (Bhatli, 2016, s. 12)

Dle této výzkumné společnosti existuje předpoklad, že na světě je aktuálně více než 10 tis. podnikatelských inkubátorů a 22 tis. vysokých škol. Pouze 20 % univerzit přispívá do celkového počtu podnikatelských inkubátorů, ačkoliv benefity pro obě zúčastněné strany jsou vzájemné a značné – inkubátor má z univerzity příliv talentu, univerzita mu může poskytovat výzkumy a infrastrukturu, pro univerzitu je pak přínosem vytváření živého a aktivního ekosystému, přístup k reálně užitečným řešením, zviditelnění a v neposlední řadě komerční výhody z úspěšnosti inkubátoru a jeho úspěšných absolventů. (Bhatli, 2016, s. 8)

Zkoumaný benchmark vznikl hloubkovou analýzou 356 univerzitních podnikatelských inkubátorů z 66 zemí, přičemž původně posuzovaných

inkubátorů bylo více než 1200. Benchmark, resp. předcházející hodnocení, identifikovalo výkonnost ve třech oblastech ((Bhatli, 2016, s. 11):

- a) *Hodnota pro ekosystém* – ukazatel tvorby pracovních míst, ukazatel zlepšení ekonomiky, ukazatel udržitelnost talentu.
- b) *Hodnota pro klienty* – ukazatel konkurenčního rozvoje, ukazatel přístupu k fondům, ukazatel zlepšení vytváření užitečných kontaktů, ukazatel vybavení a služeb, ukazatel post-inkubační hodnoty a vztahů.
- c) *Atraktivita* – ukazatel nabídky a vnitřního prostředí, ukazatel post-inkubační výkonnosti. (Bhatli, 2016, s. 10)

Metodika výzkumu byla následující. Nejprve bylo podnikatelským inkubátorům zasláno 65 otázek z výše uvedených kategorií v provedení online dotazníku (ve 4 dostupných jazycích). Subjekty měly následně 3 týdny na odpověď, přičemž mohli využít helpdesku dostupného 24/7. Obdržené odpovědi byly prozkoumány a anomálie, zjevné chyby apod. byly vyřazeny. Sporné odpovědi vyžadovaly přezkoumání. Následně byla získaná data normalizována, zakódována a upravena dle koeficientů (např. dle velikosti, typu inkubátoru, stupně vývoje jeho ekosystému apod.); to přispělo k menšímu ovlivnění a zaujetí. Proběhly konzultace s manažery a výzkumným poradním sborem. Následně se tým zaměřil na přidělování skóre a klíčové ukazatele jednotlivým inkubátorům. (Bhatli, 2016, s. 11)

Ačkoliv v této publikaci není blíže objasněno, jaká je metodika zohledňování koeficientů, v nově publikovaném dokumentu přinášející žebříčky top univerzitních podnikatelských inkubátorů pro rok 2017/2018 je tato oblast popsána detailněji (ukázka v příloze P III).

Z vybraného vzorku bylo 33 % inkubátorů z Evropy, 32 % z Jižní Ameriky, 17 % ze Severní Ameriky, 9 % z Asijsko-pacifického regionu, 5 % z Afriky a 4 % z regionu Středního Východu a Severní Afriky. Nejvíce zastoupenými obory, na které se zkoumané inkubátory zaměřovaly, byly sestupně ICT, ostatní druhy oborů, sociální obory, nespécializované inkubátory, biotechnologie a biologie a čisté technologie. (Bhatli, 2016, s. 13)

Fáze, ve kterých mohly být klientské start-upy v průběhu výzkumu, dělí UBI Global na tzv. idea phase neboli fázi nápadů, early phase, early stage neboli počáteční fázi, fázi růstu a akcelerační fázi. Největší zastoupení měly start-upy nacházející se v počáteční fázi (32 %). (Bhatli, 2016, s. 13)

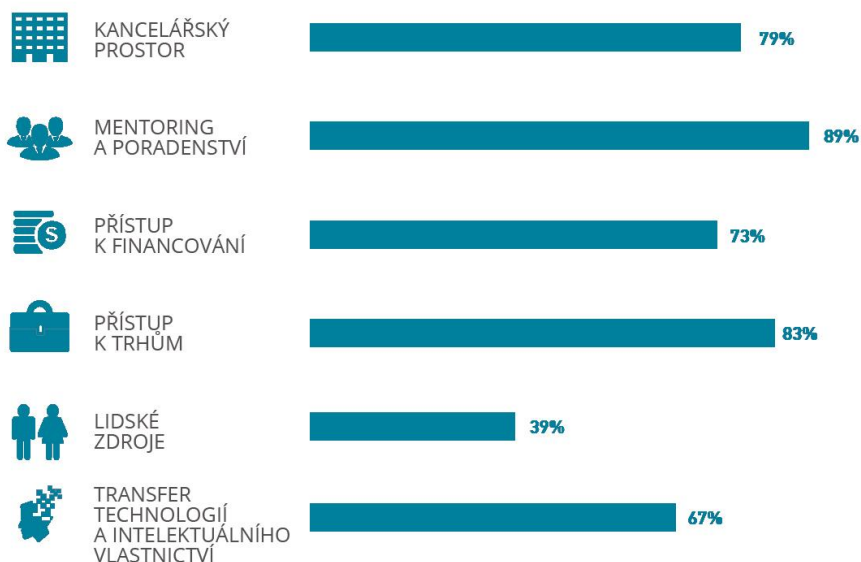
82 % zkoumaných inkubátorů se nacházela v městských oblastech, 16 % v polo-městských a pouze 2 % ve venkovských oblastech. Průměrné stáří inkubátorů bylo 10 let. 71 % klientů inkubátorů se fyzicky nacházela v budovách institucí, 29 % využívalo virtuální inkubaci. Průměrná doba inkubace se pohybovala okolo dvou let. (Bhatli, 2016, s. 14)

Z hlediska zaměření DSP byly kromě předchozích uvedených základních faktorů vybrány jako důležité a vztahující se ke Kreativnímu centru následující zjištění.

Obecné ukazatele

Rozpočet: v průměru je na marketing a komunikaci alokováno 8 % z celkového rozpočtu inkubátorů, na pořádání akcí dále 10 % (u top inkubátorů 9 %). Nejvyšší částky jsou určeny na náklady na lidské zdroje a dále na údržbu infrastruktury. (Bhatli, 2016, s. 16)

Poskytované služby: zastoupení poskytovaných služeb reprezentuje následující graf. (Bhatli, 2016, s. 16)



Obrázek 5: Graf zastoupení poskytovaných služeb u univerzitních podnikatelských inkubátorů dle UBI (zdroj: Bhatli, 2016, s. 16)

Kategorie Hodnota pro ekosystém

Udržení talentu: globální průměr i situace u top inkubátorů je přibližně stejná – okolo 75 % absolventů inkubátorů zůstávají poté ve stejném regionu. (Bhatli, 2016, s. 20)

Kategorie Hodnota pro klienty

Poradenství: v globálním průměru působí v inkubátorech 10 koučů a 16 mentorů, top inkubátory zaměstnávají 18 koučů a 33 mentorů. Využívání jejich služeb klienty je přibližně stejné – služby kouče využívá asi 70 % klientů, mentora asi 64 % klientů (nezávisle na hodnocení v benchmarku). (Bhatli, 2016, s. 22–23)

Síť investorů: markantní rozdíl je mezi světovým průměrem – 38 investorů, a nejlépe hodnocenými inkubátory – 193 investorů. Související ukazatel je také množství klientů, kteří obdrželi financování – u top inkubátorů to je 60 % klientů, v průměru pak 48 % klientů. (Bhatli, 2016, s. 23)

Počet pořádaných eventů: důležitým ukazatelem z hlediska komunikace; průměrně pořádají inkubátory 26 událostí za rok, zatímco nejlépe hodnocené inkubátory 64 za rok. (Bhatli, 2016, s. 24)

Počet sponzorů a partnerů: nejlepší inkubátory jsou schopné získat až 3,3krát více sponzorů (20), než průměrné inkubátory (6). U partnerů je to 2,6krát více (42 oproti 16). (Bhatli, 2016, s. 24–25)

Počet kontaktů mezi velkými společnostmi: mezi top inkubátory a průměrem je signifikantní rozdíl; zatímco ty první mají okolo 382 kontaktů, průměr je okolo 79. (Bhatli, 2016, s. 25)

Kategorie Atraktivita

Počet přihlášek: asi 2,2krát více jich obdrží top inkubátory (325) oproti průměru (147). (Bhatli, 2016, s. 27)

Žebříček nejlepších univerzitních podnikatelských inkubátorů

Vzhledem k budoucímu záměru navštívit některé z nejlépe hodnocených inkubátorů a provést zde primární výzkum byl žebříček sestavený společností UBI Global důležitým zdrojem informací. Kvůli praktickému hledisku pojetí následného cestování a také z hlediska co největší relevance k podmínkám České republiky se průzkum tohoto žebříčku soustředil pouze na inkubátory v Evropě.

*Tabulka 7: Nejlepší univerzitní podnikatelské inkubátory dle UBI
(zdroj: Bhatli, 2016, s. 38)*

	INKUBÁTOR	UNIVERZITA	ZEMĚ
1	SETsquared	University of Bath; University of Bristol; University of Exeter; University of Southampton; University of Surrey	Velká Británie
2	PoliHub Startup District & Incubator	Polytechnic University of Milan	Itálie
3	INiTS Universitäres Gründerservice Wien	Vienna University of Technology; University of Vienna	Rakousko
4	YES!Delft Delft	University of Technology	Nizozemsko
5	Uppsala Innovation Centre	Uppsala University; Swedish University of Agricultural Sciences	Švédsko
6	UtrechtInc	Utrecht University; University Medical Center Utrecht; University of Applied Sciences Utrecht	Nizozemsko
7	Business-Incubator of National Research University Higher School of Economics	National Research University, Higher School of Economics	Rusko
8	ITU SEED (ITU CEKIRDEK)	Istanbul Technical University	Turecko
9	BLC3 Incubadora	University of Coimbra; University of Minho; School of Technology and Management of Oliveira do Hospital; University of Beira Interior; University Nova Lisbon; Catholic University of Portugal	Portugalsko
10	Parque Tecnológico de la Salud de Granada (PTS Granada)	University of Granada	Španělsko

Přihlíženo bylo také k inkubátorům přidruženým k univerzitám, jako je dle dalšího žebříčku UBI Global např. Dublin Enterprise & Technology Centre v Irsku, Montpellier BIC ve Francii nebo H-FARM v Itálii, S 39 a univerzitním

akcelerátorům, což je např. iMinds v Belgii nebo Startup Sauna ve Finsku. (Bhatli, 2016, s. 40)

5.1.2 Best practices

Doplňující publikace UBI Global Benchmark se zabývá rozšířením benchmarku prostřednictvím zkoumání kvalitativních stránek provozu univerzitních podnikatelských inkubátorů. Zvolenou metodou pro vnesení hloubkových vhledů do této problematiky byly rozhovory s manažery těchto inkubátorů.

Každý vypracovaný profil inkubátoru zobrazuje základní informace – např. rok založení, přidružení k univerzitě, výsledek benchmarku, rozpočet, zaměření, počet zaměstnanců, délku inkubačního programu, počet akcí, počet partnerů, počet sponzorů apod. a pokračuje zmíněným rozhovorem.

Ve vztahu k marketingu, marketingové komunikaci a příbuzným prvkům marketingového mixu (management inkubátorů tedy zůstává opomíjen) jsou zajímavá následující zjištění.

Z globálního hlediska patří mezi některé z top best practices univerzitních podnikatelských inkubátorů snaha o porozumění očekávání stakeholderů a jejich velmi dobré řízení a důraz na relevanci k vlastnímu operačnímu ekosystému. (Bhatli, 2014, s. A4)

Marketing, komunikace a eventy jsou jednou z nejdůležitějších součástí rozpočtu. Pro operační provoz instituce využívají dobrovolníky a univerzitní lidské zdroje, přičemž rozpočtové zdroje jsou používány na zapojení se do komunity a utváření dobrého prostředí v inkubátorech. (Bhatli, 2014, s. A4)

Ve vztahu managementu a marketingu je pro ně důležitý positioning v rámci ekosystému a přizpůsobování nabídky požadavkům klientů. (Bhatli, 2014, s. A4)

Pro přilákání deal flow a talentu jsou inkubátory velmi aktivní – pořádají akce, workshopy, účastní se lokálních setkání; vytvářejí a prohlubují vztahy s důležitými prvky podnikatelského ekosystému – výzkumnými laboratořemi, úvěrovými a investičními institucemi...; spoléhají na doporučení absolventů; vytváření mediální publicitu pomocí úspěšných příběhů, jasného vymezení v prostředí a politiky otevřených dveří; efektivně komunikují positioning a

success stories; získávají aktivní investice; aktivně se zapojují do podnikatelské komunity, podněcují diskuse, budují důvěrné vztahy. (Bhatli, 2014, s. A5)

Jednotlivé case studies

V Rice Alliance, nejlépe hodnoceném inkubátoru v rámci benchmarku, vytvořili ekosystém jednotlivců i organizací, kteří chtějí spolupracovat a zapojit se např. mentorováním nebo předáváním kontaktů, na druhou stranu se jim Rice Alliance snaží ochotu vracet prostřednictvím přístupu k talentům, partnerství apod. Budování těchto vztahů (zejména také pro klienty inkubátoru samotné) je klíčem k úspěchu. Pro vlastní propagaci a přilákání talentu využívá Rice Alliance newslettery a eventy – soutěže, konference. (Bhatli, 2014, s. 11)

Soutěže pořádají také ve Venture Lab (USA), navíc se zapojují do lokálního ekosystému prostřednictvím pořádání přednášek a mentorovacích workshopů a navštěvováním místních akcí. (Bhatli, 2014, s. 16)

Využití dobrovolníků z řad motivovaných studentů doporučuje také SETsquared, stejně jako využití „moci“ univerzity – lze zde nalézt spoustu odborníků, laboratoří, infrastruktury apod., které je možné zkusit využívat zdarma. (Bhatli, 2014, s. 19)

Zaměření na pořádání akcí a zapojování se do lokálních událostí, kde se lze potkat s podnikateli, potvrzuje i ATP Innovations. 23 Pořádají hostující přednášky na univerzitě, workshopy. Spadá to do systému jejich smýšlení, kdy nečekají na to, až klienti sami přijdou, ale „jdou jim naproti“. Zaměřují se také na strategii silného positioningu v okolí a tzv. „kurátorství talentu“ – studenti, absolventi nebo také akademici jednoho dne mohou dostat dobrý podnikatelský nápad a vzpomenout si, kde slyšeli informaci o možnostech jeho rozvoje. Podobně funguje udržování vztahu s bývalým managementem, stakeholdery a inkubovanými firmami. (Bhatli, 2014, s. 24)

NDRC zmiňuje politiku otevřených dveří, kdy každý může přijít a nad šálkem kávy zkonzultovat, co potřebuje nebo co ho zajímá. Jako první mluví o důležitosti vnitřního prostředí a uspořádání interiéru tak, aby podněcoval vzájemnou interakci a spolupráci. Nejlépe na přilákání talentu a akvizic podle NDRC funguje dobrá značka a pověst. Důležité je zakomponovat do komunikace informaci, že je inkubátor pro podnikatele dosažitelný, je jednoduché do něj přijít, zúčastnit se. (Bhatli, 2014, s. 27)

Po řadu inkubátorů, např. Sting, je jedna z nejlepších best practices nalézt dobré, nejlepší business kouče a mentory, díky kterým bude úspěšnost klientů takřka zaručená. Jen tak bude inkubátor úspěšný. Aby získali klienty, vytvářejí vztahy s tzv. podnikatelskými huby – místy, kde se podnikatelé shromažďují nebo je navštěvují, např. banky. Ty pak mohou klienty odkazovat na pomoc inkubátoru (je i v jejich zájmu, aby byly podniky úspěšné). Sting také žádá své úspěšné absolventy, aby mohl zveřejnit jejich pozitivní reference nebo zmínky v tiskových zprávách. (Bhatli, 2014, s. 32)

Inkubátory pořádají akce také v rámci inkubačních programů – start-up víkend, prezentace před investory, setkání s hosty-podnikateli. Je také vhodné zajistit si pozornost médií pro chvíle, kdy dojde k úspěšnému okamžiku – velké investici, uvedení produktu klienta na trh apod. (Bhatli, 2014, s. 36)

Jako další z best practices v komunikaci se jeví systém spolupráce, kdy pokud inkubátor nemůže z nějakého důvodu potenciálnímu klientovi pomoci, dokáže ho odkázat na místo, kde by mohla být situace jiná – do partnerského akcelérátoru, inovačního centra, do jiné instituce podpory podnikání. Přispívá tak k šíření svého dobrého jména a image. Podobně to funguje se stakeholdery – pokud je pro ně inkubátor přínosem, budou jeho příběh podporovat a vyprávět dále. (Bhatli, 2014, s. 44)

5.1.3 Závěr průzkumu

Díky získaným sekundárním datům z výše uvedeného výzkumu UBI Global bylo možné zpracovat prvotní situační průzkum, který autorce dovolil zorientovat se v této oblasti natolik, aby byla dále schopná provést vlastní primární výzkum. Bylo nutné především zjistit, dle jakých kritérií jsou hodnoceny univerzitní podnikatelské inkubátory, jaké instituce patří dle těchto hodnocení k nejlepším a jaké jsou jejich osvědčené metody komunikace. K limitům tohoto průzkumu patří to, že získaná data pocházela z jednoho zdroje; jiný adekvátní a srovnatelný zdroj dat však neexistoval a data byla velmi podrobná a vypovídající.

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.

Zkoumané inkubátory se z velké většiny nacházely ve městech, v této oblasti tak jsou relevantní k případu Kreativního centra. Je zajímavé, že téměř třetina klientů využívala virtuální způsob inkubace, tedy že nebyla fyzicky přítomna v inkubátoru. Lze zvážit i tuto možnost v případě Kreativního centra, toto rozhodnutí však spíše spočívá v oblasti managementu. Virtuální inkubace by však vytvářela další vhodné komunikační téma, mohlo by jít o zajímavou konkurenční výhodu.

Je zřejmé, že největší částky z rozpočtu inkubátorů směřují na zaplacení zaměstnanců a nákladů na provoz. Téměř 20 % však bývá alokováno na komunikaci a eventy, což ilustruje, že vedení inkubátorů si je vědomo jejich důležitosti.

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.

Díky žebříčku nejlepších evropských podnikatelských inkubátorů mohla být zpracována rešerše míst, kde by bylo možné provést primární výzkum. **Cíle i účel** průzkumu tak byly splněny.

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 zvolená 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 (více v podkapitole 5.1).

Cílem této části výzkumu bylo co nejrelevantnější zodpovězení nebo přispění k zodpovězení výzkumných otázek, tedy:

- 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?

Neformálním cílem bylo zjistit, jaký je podle současného vedení univerzitních inkubátorů a podobných zařízení „recept na úspěch“, tedy tzv. best practice, pokud univerzita plánuje systematickou podporu podnikání studentů: jaké aktivity úspěšně provozují a jaké přestali dělat, na které své činnosti mají pozitivní ohlasy a na které naopak negativní, jak se chovají studenti a ostatní zájemci, jak vypadá fyzické prostředí (budovy, nábytek apod.), kde získávají finanční zdroje, jak vystupují navenek jako značka, jak komunikují se svými cílovými skupinami a podobně.

Kritéria výzkumu

Sběr primárních dat probíhal **metodou osobních polostrukturovaných rozhovorů se zástupci vedení institucí a nezúčastněného pozorování** jejich provozu. Pro úplnost informací byly pomocí **online rešerše** získány také sekundární data o navštívených institucích, univerzitách, městech i zemích.

Volba kvalitativního zaměření výzkumu dovozuje vnést do situace popisované obvykle kvantitativními daty (jako jsou např. informace o ROI, počty nových pracovních míst zřízených inkubátory, indexy růstu a přežití apod.) informace z pohledu sociálních a osobních aspektů ovlivňující kvality služeb a přeneseným způsobem „zažít“ celý kreativní proces toho, jak se stát (z pohledu studenta) podnikatelem.

Kritéria výzkumu byla zvolena následovně:

- počet navštívených zahraničních institucí: 5
- počet navštívených českých institucí: 2
- období realizace: duben–květen 2016
- způsob realizace: osobní
- rozpočet: náklady na dopravu, ubytování, materiál pro sběr dat (50 000 Kč)
- konkrétní zaměření dotazování a pozorování: úspěšné praktiky v rámci provozu a komunikace (viz příloha P IV)
- konkrétní zaměření online rešerše: obecné informace o institucích a způsoby jejich komunikace (viz příloha P V)

Jak bylo uvedeno, výběr navštívených míst souvisel s jejich hodnocením v žebříčku UBI Global. Po eliminaci nedostupných nebo nerelevantních institucí z tohoto žebříčku byly pomocí e-mailové komunikace osloveny zbývající vhodné. V návaznosti na výsledek oslovení, kdy některé instituce neodpověděly, jiné se vyjádřily negativně, byl seznam potenciálních navštívených inkubátorů rozšířen o místa, která byla relevantní a zároveň fyzicky blízka těm, které se vyjádřily k možnosti návštěvy pozitivně.

Vznikl tedy konečný **seznam navštívených institucí**:

- 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).

Data, která bylo třeba získat a vyhodnotit, potažmo kritéria, podle kterých by měla být hodnocena, byla určena na základě předchozího průzkumu a také teoretické základny zpracované v první části DSP.

Sběr informací prostřednictvím rozhovorů byl zaměřen na obecné informace pro získání vhledu do situace a seznámení s prostředím, komunikaci a související aktivity:

- zázemí a základní informace
- informace o inkubačním (akceleračním) programu
- poskytované služby
- komunikace k interním cílovým skupinám (cílové skupiny, nástroje, rozpočet, zodpovědnost, výsledky, kreativa, lokální prostředí, doporučení atd.)
- komunikace k externím cílovým skupinám (cílové skupiny, nástroje, rozpočet, zodpovědnost, výsledky, kreativa, lokální prostředí, doporučení atd.)

Konkrétní struktura dotazování je k nahlédnutí v příloze P IV.

Přidruženým neformálním pozorováním se mělo podařit zjistit, jak instituce přistupují k formování vnitřního i vnějšího prostředí, jaká je v prostředí inkubátorů atmosféra, jaký je zde výskyt inkubovaných klientů, jaká infrastruktura je k dispozici, jaké je umístění inkubátoru v rámci města a univerzity, v neposlední řadě mělo také sloužit k případným novým podnětům a nalezení dalších témat, která by mohla být pro zařazení do výzkumu vhodná.

Cílem dotazování a pozorování tedy bylo v konečném zhodnocení zjistit, jak instituce fungují, komunikují a jaké metody komunikace a přidružených aktivit výslovně doporučují pro zajištění úspěšnosti.

Kritéria hodnocení získaných dat spočívala v jejich úplnosti, relevantnosti, návaznosti na předchozí marketingový průzkum a teoretickou bázi a využitelnosti ze strany Kreativního centra, resp. projektové části práce.

Mezi **rizika** výzkumu patřila řada faktorů: odmítnutí návštěvy ze strany zvolených institucí, neochota vedení prezentovat své zkušenosti, jazyková

bariéra, problémy spojené s dopravou a ubytováním, nedostatečné finanční zdroje pro realizaci výzkumu, nevhodná formulace otázek v rozhovorech nebo kritérií pro pozorování, chybná interpretace získaných dat apod. Zásadní problémy s cestováním, navštívenými institucemi nebo financemi nenastaly, odpovědi zkoumaných subjektů se zdají být v souladu se záměrem realizátorky výzkumu a jejich případnou chybnou interpretaci nelze subjektivně zhodnotit.

Praktické provedení výzkumu spočívalo kromě osobní návštěvy institucí v zaznamenávání odpovědí rozhovorů na diktafon a do záznamových archů (příloha P IV), zjištění z pozorování bylo také zaznamenáváno v papírové podobě a navíc pomocí fotoaparátu. Sekundární data z online rešerše byla textově zpracována. Získaná hrubá data byla zformulována do popisu jednotlivých institucí spolu s obecnými reáliemi o zemích a městech, ve kterých se vyskytují, protože situace a stav společnosti na těchto místech má na fungování i komunikaci institucí značný vliv.

Celým výzkumem se prolíná žádoucí zaměření na tzv. human centred approach, human centred design (design zaměřený na člověka), tedy služby, prostředí a komunikaci mající v popředí zájmu člověka, jeho lidské potřeby a dispozice. Tento přístup se přiklání ke změně současného převažujícího pracovního (i jiného) prostředí, které klade důraz na fixní pracovní dobu, systém odměňování založený na době strávené na pracovišti nebo sterilní kancelářské prostředí bez „rozptylování“.

Je také třeba zmínit základní informace o zemi, ve které se inkubátory nacházejí, protože tato fakta často formují způsob, jakým lidé k podnikatelským inkubátorům, vzdělávání či podnikání přistupují.

5.2.1 LYNfabrikken (Aarhus, Dánsko)

Podnikatelský inkubátor a coworkingový prostor (nejen) pro kreativní podnikatele v centru města.

Dánsko

Jako první byl navštíven podnikatelský inkubátor LYNfabrikken v městě Aarhus na severu Dánska. Dánsko je relativně malou skandinávskou zemí s 5,7 miliony obyvatel (*Trading Economics*, ©2018a), která se umísťuje na druhé příčce v globálním indexu talentu (*Heidrick & Struggles - 2011 Global Talent Index*, ©2018) a na pátém místě globálního indexu kreativity (Florida, Mellander a King, 2015).

Dánové platí nejvyšší daně na světě, udržují si však také jeden z nejvyšších životních standardů. Systém sociálního zabezpečení jim poskytuje neplacené vzdělávání a zdravotní péči, ekonomickou rovnoprávnost a prakticky neexistující kriminalitu. Nezaměstnanost se stabilně drží okolo 4 % a systém podpory a benefitů v nezaměstnanosti efektivně přispívá k nalezení zaměstnání. (*Trading Economics*, ©2018b) Ačkoliv Dánové vracejí státu téměř 50 % svých výdělků a zabezpečují si tak svůj osobní sociální blahobyt, jelikož stát jim to dostatečně vrací prostřednictvím zmiňovaného sociálního systému apod., více než 40 % z nich navíc stále cítí zodpovědnost a povinnost ke společnosti a věnují se pravidelné dobrovolnické práci v neziskových organizacích, sportovních a kulturních asociacích apod. (Anheier, 2014)

Z hlediska genderové rovnoprávnosti patří Dánsko mezi 10 nejpokročilejších na světě. (Melnick, ©2013) Pro Dány je také důležitá kvalita vzdělání, jsou považováni za vedoucí inovátory vzdělávacího systému a investují co něj nejvíce ze všech států OECD. (*Study in Denmark*, ©2018)

Dánsko se vyznačuje svým vyrovnaným přístupem k životu z hlediska poměru práce a volného času. Obecně se zaměstnanci v Dánsku těší z nejkratšího pracovního týdne, velké míry flexibility včetně volby počátku denní pracovní doby a volitelné práce z domu. Mají minimálně 5 týdnů placené dovolené a oba rodiče mohou obdržet štedrou podporu v rodičovství. Pokud Dánové pracují minimálně 1 rok ze tříletého období, kvalifikují se pro finanční podporu rovnající se 90 % jejich předchozího platu vyplácenou po dobu dvou let. (*OECD Better Life Index*, ©2018)

Obyvatelé Dánska si také cení životního prostředí a zdraví; země je často považována za nejlepší místo k životu a Dánové za nejspokojenější národ. Veřejný prostor bývá uspořádán s ohledem na lidi a jejich zdraví; města jsou budována tak, aby bylo vše dostupné pomocí cyklojízdy – cyklistika je v Dánsku součástí kultury. Jen v hlavním městě Kodani se polovina veškeré dopravy odehrává na kole. (Melnick, ©2013)

Životní spokojenost Dánů souvisí také s pocitem svobody ohledně rozhodování a možné změny, pokud nejsou s některou částí svých životů spokojeni. Většinou si nekupují velké domy a auta, protože peníze nepovažují za měřítko svého štěstí, raději je utrácejí za setkávání se spolu. (*The official website of Denmark*, ©2018) Každý den se snaží povečeřet s rodinou u teplého jídla. Nevidí smysl v každodenním shonu a honbou za materiálním bohatstvím, důležitější je pro ně hlubší stabilita a jistota. Jako hodnoty uznávají cokoliv, co popisují slovem „hygge“ – dnes rozšířeným do celého světa – znamenajícím něco jako koncept spokojenosti prostřednictvím zažívání pocitu tepla, pohodlí a bezpečí. (Brits, 2016)

Situace v Dánsku také přeje všem, kdo uvažují o založení start-upu. V zemi existuje rozsáhlá síť podpory podnikání obsahující jak veřejné, tak soukromé aktivity – inkubátory, akcelerátory, výzkumná centra, investiční fondy, business angels, fondy rizikového kapitálu apod. Významnou roli hrají organizace jako Danish Startup Council (podpora image Dánska jako podnikatelské země), Copenhagen, For the Win (nezisková organizace promující a podporující start-upy, které ji zároveň sami financují) nebo organizované akce jako Silicon Drinkabout (neformální setkání podobně smýšlejících start-up nadšenců). (*Start-up Denmark*, ©2018)

Aarhus

Město Aarhus, ve kterém se LYNfabrikken nachází, je druhé největší v Dánsku a je situováno na východním pobřeží poloostrova Jutsko. V současné době se vymaňuje ze stínu Kodaně a již si vydobylo známost díky světové kulinární scéně, podporou umění a kultury, svědomitým přístupem k životnímu prostředí a městskému rozvoji. Většina lokalit v Aarhusu je lehce stejně jako ve většině dánských měst dosažitelná pěšky nebo na kole. (CNN Travel, ©2017)

Město například opravilo starý průmyslový přístav a přestavělo ho na moderní centrum veřejných aktivit Dokk1 (sídlí v něm například knihovna) nebo

zrekonstruovalo kontejnerové překladiště na tzv. Iceberg (ledovec – podle tvaru budovy). I přes zjevnou průmyslovou minulost se Aarhusu daří transformovat na město kultury a umění – vzniklo zde např. Moesgaard Museum for Archaeology and Ethnography umístěné na kopci obklopeno mořem a lesy nebo moderní ARoS, muzeum umění, se slavnou duhovou panoramatickou vyhlídkou.

Čtvrť Den Gamle By, neboli staré město, zase reprezentuje skrz pastelově barevné fasády hrázděných domečků historii a vztah k místním tradicím. Kulturní a umělecká scéna je rozvíjena také v centru Godsbanen, bývalém nákladním nádraží. Dnes se zde nacházejí umělecké ateliéry, pořádají se zde workshopy a umělecké a kulturní akce. V Aarhusu sídlí také filmové a produkční centrum Filmby, kreativní coworkingy jako LYNfabrikken nebo Culture Workspace nebo iniciativa Kulbroen rekonstruující starý uhelný most na budoucí centrum umění a kultury. Ve městě se samozřejmě nachází vzdělávací instituce – Aarhus University, patřící mezi 100 nejlepších světových univerzit, The School of Architecture, Kaospilots, The International School of Journalism a další.

LYNfabrikken

LYNfabrikken, v překladu továrnu na světlo, založil v roce 2002 Jeppe Vedel ve staré tovární budově s původním záměrem vytvoření příjemného prostoru pro vlastní práci. Zanedlouho však situaci přehodnotil a do LYNfabrikken pozval každého, kdo má podobné smýšlení a potřebuje prostor pro své kreativní aktivity.

Centrum je vedeno pouze samotným majitelem a jeho partnerkou. Svou roli vidí v propojování lidí, podpoře v jejich práci a rozvíjení jejich potenciálu. Nacházejí možná spojení mezi lidmi z různých projektů a vytvářejí různé typy spolupráce. Jsou nakloněni i mezinárodní spolupráci a sdílení znalostí. Jejich klíčová role spočívá v inspiraci a seznamování (se) s inspirativními lidmi. Jeppe Vedel je pravým ztělesněním archetypu pečovatele.

LYNfabrikken zájemcům nabízí oddělené kanceláře nebo pracovní místo v částečném open space, mohou také využívat meeting room, fotoateliér, výstavní plochy a prostor kavárny se střešní terasou. Celkově LYNfabrikken pojme asi 40 projektů či podniků, přičemž zájem o tato místa notně převyšuje nabídku. Každého zájemce si majitel pečlivě osobně vyslechne. Zajímá ho především typ osobnosti, vnitřní motivace, schopnost zapadnout do kolektivu a potenciál jeho obohacení. Mezi rozhodující faktory patří důvtip, odvaha a vynalézavost zájemce. Konkrétní zaměření jeho projektu není až tak důležité, jelikož bude majitelem

povzbuzován ke spolupráci s ostatními residenty tohoto kreativně zaměřeného místa.

Úspěšnost LYNfabrikken je prověřena léty provozu a systém jejího fungování je již nastaven, nicméně v průběhu let byl a neustále je vylepšován a upravován tak, aby co nejlépe vyhovoval potřebám uživatelů. Vzhled budovy zvenčí je takřka nezměněný od původních dob, kdy továrna ještě fungovala, interiéry jsou upraveny, nicméně stále nesou stopy původního rozložení i zachovalých prvků. Důraz na historii místa, kde je podnikatelský inkubátor nebo podobná instituce zřízena, zdůrazňoval při prohlídce i sám majitel. Tzv. genius loci je podle něj pro kreativní práci velmi důležitý.

Designové pojetí prostorů zdůrazňuje industriální minulost pomocí minimalistického pojetí dekorací i barev, použitých materiálů – beton, kov, sklo, kachličky – i dekorací (odhalené žárovky, recyklovaný a upcyklovaný nábytek apod.) nicméně teplý a komfortní pocit je navozován pomocí množství prvků ze dřeva – např. přiznané trámy, dřevěný nábytek či celá stěna vyskládaní dřevěnými špalky. Tento přístup ilustruje dánskou lásku k přírodě a tradičním materiálům, které mají dle mnoha výzkumů pozitivní vliv na lidskou náladu, tvořivost, soustředěnost apod.

Při popisování prostoru není možné vynechat velmi důležitou součást LYNfabrikken, a tím je kavárna. Nachází se v pocitovém středu budovy v horním patře s přístupem na střechu, která je její prodlouženou terasou, nachází se na ní spousta rostlin a výhled z ní je na umělecké muzeum ARoS a jeho duhovou panoramatickou kruhovou vyhlídku – ikonu města. Přidanou hodnotou kavárny je jednak možnost osvěžení a odpočinku pro residenty, a také přirozená funkce networkingu a interakce. Kavárna je přístupná jako jakákoliv jiná pro veřejnost, kávu nebo domácí jídla z lokálních a bio potravin si zde může dát kdokoli, což zároveň slouží jako funkce oživení a udržování místa součástí okolního života; nejde o izolovanou instituci, kde by se každý den potkávali jen ti samí lidé. Člověk nikdy neví, koho potká nebo na koho narazí a tvoří se tak nespočet příležitostí zajímavých setkání a seznámení – tak, jako v každé kavárně. Jde bezesporu o pulzující srdce tohoto místa.

V kavárně je spousta detailů, které přispívají k jejímu celkovému poskytnutému komfortu ať už z hlediska fyzického pohodlí nebo podporování kreativity a podnikání. Nábytek je variabilní, jsou zde různé typy sezení pro různé typy práce či schůzek a lze ho rozmístit podle potřeby – pro běžný den, pro workshop nebo pro např. pro výstavu. Každý kus byl vyroben s ohledem na

vhodnou vzdálenost mezi sedícími – s ohledem na osobní zóny i dobrou slyšitelnost. Hudební podkres hrající v kavárně byl sestavován několik let tak, aby byl zároveň inspirativní a nerušivý. Nachází se zde speciálně určený stůl, sezením u nějž člověk indikuje svůj zájem o to, aby se k němu někdo připojil – ať už chce probrat své nápady, získat zpětnou vazbu nebo si jen tak povídat. Často zde sedává sám Jeppe Vedel. Na terase se v létě pořádají např. jógové lekce.

Z hlediska financí je kavárna také jejich důležitým zdrojem, stejně jako pořádané workshopy, přednášky nebo jiné akce. Největší část příjmů pramení z pronájmu kanceláří a dále z pronájmu ostatních zařízení. Residenti mají nepřetržitý přístup do budovy, 50% slevu v kavárně, k dispozici kuchyňku i společenskou místnost. LYNfabrikken těží ze strategické polohy v centru města s pěší dostupností takřka kamkoliv, přičemž je zároveň viditelná pro obyvatele a kolemjdoucí, kteří ji tak mohou vědomě či podvědomě přirozeně vnímat jako součást města. Nejvíce je rezidenty ceněna osobní komunikace a pomocná ruka, kterou lze očekávat od všech přítomných.

Doporučení: vytvořit prostor s „duší“, ve kterém se lidé budou cítit dobře, místo pro setkávání – kavárnu, mít otevřeno pro všechny, angažovat zapáleného vůdce.

5.2.2 SDU Cortex Lab (Odense, Dánsko)

Syddansk Universitet. Moderní inkubátor zaměřený na inovativní start-upy studentů v nové budově na okraji kampusu.

Odense

Pro SDU Cortex Lab (SDU rovnající se Syddansk Universitet) platí stejné informace z hlediska země, ve které se nachází, tedy Dánsko. Město Odense je po Kodani a Aarhusu třetím největším městem v zemi a nachází se na jihu, na ostrově Fyn. Odense se vyznačuje vzácnými historickými pamětihodnostmi, z nichž zřejmě nejvýraznější je katedrála Odense Domkirke. Jde také o rodiště jednoho z nejznámějších světových spisovatelů, Hanse Christiana Andersena. Výjevy

symbolizující postavy z jeho pohádek jsou k nalezení po celém městě, dodávající Odense velmi originální a pohádkovou atmosféru. (*VisitDenmark*, ©2018)

Kromě muzeu věnovanému H. CH. Andersenovi se v Odense nachází také jedno z dánských nejstarších muzeí umění, Media Museum plné interaktivních expozic nebo The Brandts Museum of Photographic Art. Město je také centrem mnoha kulturních akcí, např. Odense International Film Festival, Odense Food Festival, Odense Harbour Culture Festival nebo Tinderbox Music Festival. Pravidelně se zde pořádají farmářské trhy, bleší trh v historické čtvrti nebo středověké dny. (*Visitodense*, ©2018)

V Odense se nachází univerzita Syddansk Universitet, University College Lillebaelt, Funen Art Academy, Odense School of Music a řada dalších veřejných i soukromých vzdělávacích institucí. V roce 2015 bylo Odense vyhlášeno jako „Dánské podnikatelské město roku“, mj. je zde inkubátor BOXEN pro studenty, coworkingy a výhodné pronájmy Coworking Plus nebo Det Gamle Posthus, podnikatelská komunita Dronningegården nebo EPI Center Denmark, vědecký park Forskerparken apod.

SDU Cortex Lab

SDU Cortex Lab bylo v době výzkumu v provozu teprve půl roku, založeno bylo na konci roku 2015, byla to nejmladší navštívená instituce. Získané informace však byly také cenné, jelikož ze zkušeností ze začátku provozu by mohlo čerpat také budoucí Kreativní centrum, jež se bude potýkat s podobnými záležitostmi. Cortex Lab je součástí univerzity Syddansk Universitet a interview probíhalo s tehdejším vedoucím manažerem (zároveň také studentem) Rasmusem Uhre.

Jedná se o podnikatelský inkubátor přesahující svými aktivitami do preinkubační fáze. I ve své počáteční fázi se stihl progresivně vyvíjet a svižně rozšiřovat portfolio svých aktivit. Sídlí ve zcela nové budově vybudované pro tento účel na okraji rozsáhlého kampusu dostupného hromadnou dopravou z centra města. Budova byla navržena jako „obrácené město“, kdy interiér vypadá jako městská ulice včetně balkonů a pouličních lamp; místnosti se nacházejí u vnějšího okraje budovy, zatímco prostřední část je tvořena vzdušným atriem sahajícím až ke střeše. Patra spojují mosty a schodiště vedoucí skrz atrium a symbolizující spojení mezi fungujícími podniky a začínajícími mladými podnikateli. V budově se nachází spousta moderně vybavených pohodlných

zákoutí vhodných pro schůzky či samostatné přemýšlení; inkubované týmy nemusí trávit čas pouze v kancelářích.

Je provozován 6 zaměstnanci a několika stážisty z řad studentů; mezi zaměstnance na plný úvazek se řadí business developer, šéf networkingu, projektový specialista a koordinátor – starají se o běžný provoz, utváření a udržování strategických vztahů a mentorování studentských podniků. Ostatní aktivity nutné pro provoz jsou zajišťovány komunikačními a inovačními speciality na částečný úvazek.

V budově se nacházejí také další organizace, což přispívá k jednoduššímu a přirozenému networkingu. Cortex Lab i za svou krátkou existenci vybudoval síť partnerů – podnikatelů, business leaderů, poradců a investorů – kteří jsou připraveni pomáhat studentům. K ostatním benefitům, které mohou využívat, patří velmi dobrá infrastruktura – kancelářské prostory, konferenční místnosti, prototypové místnosti s laserovými řezačkami, 3D tiskárnami, plottery, pájkami, šicími stroji nebo vyspělými počítači. Rozšiřování technologické základny se SDU Cortex Lab věnuje výrazně, stejně jako pořádání workshopů zaměřených na její využívání.

Maximální kapacita inkubátoru je 15 kanceláří pro 45 studentů. Ti jsou do inkubátoru přijímáni již v preinkubační fázi svých projektů, kdy je jim poskytnut sdílený pracovní prostor a maximální možné odborné vedení. Do inkubačního programu jsou přijaty projekty s největším očekávaným impaktem a potenciálem tvorby pracovních míst, nicméně svou váhu má také vnitřní nadšení a entuziasmus zájemců. Inkubace se zaměřuje především na konstantní vývoj inkubovaných businessů, kterým nastavuje jasné cíle kontrolované na pravidelných poradách. Inkubace je považována za ukončenou ve chvíli, kdy je podnik ziskový, stabilně rostoucí a má dostatečné portfolio klientů. Poté se musí business z Cortex Lab přemístit jinde.

Účastníci inkubace mají k dispozici přístup do budovy 24/7, nachází se v ní kromě zmiňovaného také kavárna s bistroem a odpočinkové prostory včetně střešní terasy a sportovního centra.

Studenti a zaměstnanci jsou s touto novou institucí seznamováni především prostřednictvím poskytování prostoru pro výukové lekce; řada z nich se v Cortex Labu již od začátku akademického roku koná pravidelně a studenti jsou tak zvyklí do budovy chodit, vědí, k čemu slouží a co jim může nabídnout. Cortex Lab se sem svou cílovou skupinu snaží přivést také pořádáním různých a různě cílených akcí, od workshopů až po studentské párty. Konají se zde také

komentované prohlídky, které většinou provádí samotní úspěšní absolventi inkubace. Ti jako pozitiva inkubace uvádějí především ochotu pomoci a podporu, kterou jim Cortex Lab poskytoval; pokud nedokázali pomoci, tým Cortex Lab je odkázal na někoho z širokého portfolia partnerů. Mezi vyzdvihované benefity patřilo také poradenství a zpětná vazba, stroje na prototypování a networkingové akce.

Komunikační strategie Cortex Labu spočívá zejména v osobní komunikaci a osobnímu přístupu ke studentům, přičemž je využíváno maximální propojení s univerzitou. Kromě hostování akademických lekcí Cortex Lab pořádá nebo spolupořádá řadu akcí vč. akcí studentské unie, komunitních snídaní, studijních veletrhů nebo větší akce jako Odense Startup Weekend. Jedna z akcí zahrnuje také řešení reálných problémů reálných firem, což se následně vyjímá ve studentských životopisech a připravuje je to na budoucí práci.

Po ukončení inkubace jsou mezi absolventskými projekty rozesílány dotazníky pro zjištění zpětné vazby a návrhů na zlepšení.

Doporučení: zdarma pro studenty, „náborové“ a motivační akce zábavnou formou, přesunutí části výuky do prostor inkubátoru, aby si studenti zvykli sem chodit a trávit zde čas, otevřeno pro všechny studenty.

5.2.3 VentureLab (Lund, Švédsko)

Lunds Universitet. Moderní podnikatelský inkubátor v centru univerzitního kampusu s tradičními prvky, motivačními aktivitami bez nutnosti vstupu do inkubačního programu, poradenství pro studenty, kteří nevědí, kde začít.

Švédsko

Ve Švédském království žije asi 10 milionů lidí a 85 % z nich obývá velká města. V minulosti šlo ve Švédsku především o rybolov, dnes tato země obývá přední příčky světových inovačních statistik, na čemž má hlavní podíl Stockholm – hlavní město. (*Study in Sweden*, ©2018; *Official site of Sweden*, ©2018)

Obyvatelé Švédska žijí ve welfare státu; mají dokonalé životní i podnikatelské podmínky, a ačkoliv daně jsou stejně jako v Dánsku okolo 50 %, Švédové si nestěžují – finanční systém země zajistí, že se k nim jejich peníze dostanou zase zpátky různými způsoby. Za zdravotní péči během roku žádný Švéd nezaplatí víc, než je 5 % z průměrného švédského platu. Důraz na genderovou rovnost ilustruje například fakt, že pro každého z rodičů, ať už půjde na rodičovskou dovolenou kdokoli, je rezervována stejná částka. Poplatky za školky jsou relativní k výši platu rodičů, vzdělání je zdarma včetně univerzitního. (*Trading Economics*, ©2018c; *Official site of Sweden*, ©2018)

Švédskou povahu nejlépe vystihuje slovo rovnováha, lagom. Přirozeně inklinují k vyváženému pracovnímu a osobnímu životu a jejich životní tempo minimálně dvakrát denně určuje tradiční rituál fika, tedy káva většinou doplněná o sladký nebo slaný snack, během kterého Švédové nedělají nic jiného, než odpočívají. Neexistuje důvod, kvůli kterému by fika neproběhla; k něčemu takovému prostě nedojde. (*Official site of Sweden*, ©2018)

Švédská ekonomika má díky různým opatřením, jako je např. strop státních výdajů, investice do zdravotnictví, vzdělání a vývoje apod., jeden z nejnižších státních dluhů v EU, neakumulují ho tedy pro budoucí generace. Centrem ekonomické aktivity je Stockholm, ale blahobyt je rozdělen mezi regiony nejvíce rovnoměrně ze států EU. (*Official site of Sweden*, ©2018)

Základními kameny švédské pracovní kultury jsou stejně jako v osobním životě harmonie, fika, rovnoprávnost a lagom. Využívají krátkých a účelných meetingů namísto zdlouhavých jednání, je zde prostor pro kompromisy a názory, vše provází neformální atmosféra pramenící z ploché firemní hierarchie. (*Official site of Sweden*, ©2018)

Podobně jako v ostatních Skandinávských zemích, i ve Švédsku lidem záleží na životním prostředí. Pouze 1 % z veškerého odpadu končí na skládkách, téměř vše je recyklováno k výrobě energie. Švédové jsou také považováni za evropské leadery inovací a samozřejmostí je jejich tradiční design vyznačující se minimalismem, funkcionalitou a udržitelností (reprezentován např. nábytkářskou společností IKEA). (*Official site of Sweden*, ©2018)

Každý rok ve Švédsku vzniká na 70 tisíc nových podniků, od instalatérství po high-tech společnosti. Mezi nejhodnotnější švédské start-upy poslední doby patří Spotify, Klarna nebo BlogLovin'. Ve Stockholmu vzniká hned po Silicon Valley nejvíce start-upových jednorožců. (Pernestam a Wattsgård, ©2016; *Sweden Startups – AngelList*, ©2018; *Invest Stockholm*, ©2018)

Podmínky pro jejich zakládání jsou velmi příznivé, zejména pro digitální a technologické společnosti díky kvalitnímu internetovému pokrytí po celé zemi a velkému množství IT specialistů, což je artikl, který většině zemí naopak chybí. (*The Local*, ©2016)

Co se týká kreativních odvětví, Stockholm je ideální pro jejich růst – spolupráce umělců, designérů, filmařů nebo hudebníků je podpořena krátkými vzdálenostmi, lokální atmosférou a pozitivním přístupem k podpoře podnikatelů, což všeobecně přispívá k tvorbě nových nápadů. Kromě designu zde vzkvétá také oblast módy, jídla a gamingu. (*Invest Stockholm*, ©2018)

Ve srovnání s jinými místy má Stockholm a Švédsko všeobecně tu správnou start-upovou atmosféru, ekosystém a podmínky, kterých budou jiné země jen pomalu dosahovat. Historicky odtud pochází řada vynálezců a inovátorů, od kterých se mohou start-upy i ostatní lidé učit, kvalita života dovoluje mladým lidem experimentovat a pouštět se do podnikání, jelikož nemají příliš mnoho starostí s náklady na každodenní život, a všudypřítomný čistý design podněcuje kreativitu i dobrou náladu už jen tím, že se na něj lidé dívají po celý den.

Lund

Město Lund s 90 tisíci obyvateli (z nichž 40 tis. tvoří studenti místní univerzity) se nachází na jihu, 15 kilometrů od průmyslového centra Malmö a slavného Öresundského mostu mezi Dánskem a Švédskem. Lund je okouzující historické místo plné cihlových budov, parků a kaváren, zachovávající si stále ráz maloměsta. Vývoj města ovlivnilo především založení Lundské univerzity, přispívající k rozvoji populace, infrastruktury i ekonomiky. (Morar, ©2017; *Lund University*, ©2018)

Lundská univerzita patří mezi top 100 světových univerzit a poskytuje vzdělání a výzkum v oblastech engineeringu, věd, práva, sociálních oborů, ekonomiky a managementu, medicíny, humanitních věd, teologie, výtvarných umění, hudby a divadelního umění. Její kampus je velmi mezinárodní, vyskytují se zde studenti až 130 národností najednou; není to žádný problém už kvůli tomu, že anglicky hovoří 90 % švédských obyvatel. (*Lund University*, ©2018)

Lund je považován za ideální studentské město díky množství tradičních studentských spolků, historickému a kulturnímu dědictví i dynamickému a aktivnímu životu, který si studenti sami pro sebe utvářejí.

Podle časopisu StartUs patří region Lund-Malmö mezi 4 nejinnovativnější na světě. Založení nového businessu nahrává jednak přítomnost univerzity jako nekonečného zdroje znalostí a mladých talentů z celého světa, a také blízkost start-up hubů jako Malmö nebo Kodaň, dobrá infrastruktura a pozitivní podnikatelsky naladěný mindset municipality i ostatních institucí. (Morar, ©2017; *Lund University*, ©2018)

VentureLab

VentureLab funguje od roku 2001 jako součást Lundské univerzity a během let již s rozjezdem podnikání pomohl tisícům studentů napříč různým oborovým zaměřením. Dle filozofie VentureLabu má každý produkt, projekt, inovace nebo řešení potenciál růstu, pokud je mu věnováno dostatečné množství vůle a tvrdé práce.

Primárním zaměřením VentureLabu je poskytování inspirace a pořádání inspirativních a povzbuzujících aktivit zaměřených na studenty, kteří uvažují o vlastním podnikání, ale i na ty, kteří o tom ještě nepřemýšleli a právě některá z přednášek, workshopů nebo akcí by je mohla motivovat, aby začali. Druhým pilířem VentureLabu je idea development, rozvoj nápadů, s pomocí business poradenství a prostorů pro práci studentů zdarma.

VentureLab původně vznikl na základech magisterského studijního programu Podnikání a v současnosti je veden třemi studenty (příp. čerstvými absolventy), kteří se starají o manažerskou i administrativní činnost, business koučování, networking a community engagement, inkubační programy, komunikaci i organizaci eventů. Fulltime role jsou rozděleny na výkonného ředitele (vedoucí všech procesů a reprezentant; v době výzkumu jím byla Johanna Östberg, studentka), tzv. inspirátora, starajícího se o komunikaci a inspirační události, a inkubačního manažera, který se stará o inkubační program a mentoring. Kromě nich fungují ve VentureLabu také tzv. Idea and Business Developers, kteří přímo se studenty konzultují jejich podnikatelské projekty.

Samotný univerzitní kampus je něco jako „město ve městě“; lze se všude dostat pěšky, fungují zde však také autobusové zastávky. VentureLab sídlí ve starší univerzitní budově, která však byla zrekonstruována na míru jeho potřebám a požadavkům. Obývá značně velké prostory, jimž dominuje středové atrium prostupující několika patry budovy, přičemž v jeho přízemí sídlí kavárna a bistro (nabízející bio potraviny a fair-trade kávu) ve formě ostrůvku, který je obklopen

komfortními křesly, stolky a zákoutími, kde mohou studenti nerušeně pracovat, konverzovat nebo se účastnit schůzek. Je zřejmé, že místo, kde si mohou dát lidé šálek kávy nebo jiného teplého nápoje a jednoduše spolu nad ním mluvit, je velmi důležité.

Kromě tohoto networkingového prostoru, jakési křižovatky celé budovy, je zde velká konferenční místnost s možností prodloužení místnosti až na venkovní terasu, přednášková místnost, kancelářské prostory, kantýna (ve vzhledu a kvalitě jídla rovnající se prakticky restauraci, včetně čerstvých květin na stole) a spousta skrytých koutků a míst k sezení. Jsou zde také jakési kávové stanice s kávou zdarma nebo DIY koutek pro „výtvarné tvoření“ se všemi potřebnými nástroji (týmy i samotní manažeři VentureLab jej využívají hlavně pro tvorbu propagačních materiálů).

V budově se nachází spousta zajímavých a netradičních prvků a objektů, jako např. koncertní křídlo, na které si může kdokoliv zahrát a potěšit tak kolemjdoucí, dřevěná skulptura vypadající jako umělecký předmět, ale sloužící jako stůl, bednička se suchou kávovou sedlinou, sáčky a cedulí, aby si každý nabral tolik, kolik chce na použití ve vlastní zahrádce jako hnojiva, nebo „hudební sprcha“ – místo, ve kterém se lze zaposlouchat do zvuků, které pomocí psychoakustiky způsobují relaxaci, uvolnění a zbavení se stresu.

Interiérový design respektuje skandinávské tradice a úctu k přírodě, které reprezentuje v moderním pojetí. Designové prvky jsou čisté, minimalistické, využito je zde zejména dřevo a přírodní materiály a celý prostor se vyznačuje spoustou přirozeného denního světla, které sem dopadá velkými okny a prosklenými stěnami. Interiér je však zároveň pojatý vkusně barevně, není nudný ani příliš formální. Jsou zde vyobrazeny ukázky studentských prací a projektů apod., aby si jich každý ihned po příchodu všiml a pocítil motivaci následovat jejich příkladu.

Co se může zdát jako příliš dlouhý popis fyzického prostředí, je právě to, co je pro Švédy charakteristické; záleží jim na tom, čím se obklopují. Jeden z klíčových poznatků z VentureLabu spočíval právě v uvědomění si, že to, co je potřeba ke kultivaci myšlenek, začíná venku – v kulturním, příjemném a s přírodou propojeném prostředí.

Během jednoho akademického roku se manažeři VentureLabu setkají asi s 5000 studenty během inspirativních aktivit, z nichž asi 250 vyjádří zájem o pomoc s rozvojem nápadu a 20 projektů následně získá reálné místo v inkubátoru, kde mohou zůstat jeden rok. V praktickém pojetí jde o to, aby student přišel

s vlastním nápadem, přetvořil ho do podoby projektu a následně do ziskového nebo neziskového podnikání. Právě na inspirační fázi je kladen největší důraz, což bylo několikrát opakování i během rozhovoru s výkonnou ředitelkou.

Prostřednictvím inspirativních aktivit se VentureLab snaží přimět studenty, aby naslouchali tomu, co se jim snaží sdělit, aby se přišli do inkubátoru podívat a potažmo začali uvažovat o vlastním podnikání. Nejvíce se soustředí na různé eventy, z nichž nejúspěšnější je IDEA Café. Spočívá v umístění pop-up stánku VentureLab na různých akcích nebo univerzitních shromážděních a nabízení šálku kávy zdarma výměnou za to, že si studenti vyslechnou, co VentureLab nabízí a jak jim může být ku prospěchu. Opět se zde objevuje káva jako „prostředek“ výměny informací a i tato skutečnost byla během rozhovoru několikrát zdůrazněna. Jde o jakýsi icebreaker, díky kterému se lidé přirozeně cítí komfortněji, zejména pokud mají mluvit s cizími lidmi – je to prostě jednodušší, když člověk může něco držet v ruce a má co dělat (napít se), když zrovna poslouchá. Z psychologického hlediska jde o to, nemuset se druhému člověku po celou dobu dívat do očí.

Poté, co ambasador zachytí pozornost studenta, pozve ho, aby navštívil VentureLab a domluví si s ním schůzku. Ambasadoři jsou vždy z řad klientů inkubátoru, aby mohl předávat zkušenosti z vlastní ruky a aby se studenti cítili komfortně – jako když mluví se spolužákem, ne učitelem (u řady z nich to tak skutečně je). Bez této motivační fáze by měl VentureLab o mnoho méně zájemců. Někteří studenti mohou mít nápad, ale bojí se, že za to nestojí nebo nevědí, jaký další krok k jeho realizaci by měli udělat.

Během systematické přípravy na inkubaci se každý student účastní workshopu pro stanovení cílů. Ten slouží k získání nadhledu nad celým projektem a jako odrazový můstek případné další inkubace. Poté se mohou studenti hlásit do inkubačního programu, který se dále odehrává v prostorech sousedního akcelérátoru Ideon Agora. Jedna z nejdůležitějších věcí zdůrazňovaná výkonnou ředitelkou bylo dát studentovi vlastní místo pro práci, vlastní pracovní stůl, který symbolizuje, že vše se doopravdy děje, opravdu se pokouší rozjet vlastní business, a někdo v něj věří.

Během inkubace mohou studenti kdykoliv konzultovat jakékoliv business téma, které potřebují. Každé úterý se pořádá workshop na téma, které si studentu skupinově zvolili jako momentálně nejzajímavější, nejpotřebnější. Výměnou za toto a samozřejmě pracovní místo se od nich požaduje strávit 20 hodin týdně

v inkubátoru, účastnit se 80 % workshopů a stát se pravým ambasadorem VentureLabu – pomáhat na akcích apod.

Co se ukázalo jako úspěšné praktiky, bylo například vzdělávání studentů v základech podnikání, otevřené kanceláře manažerů tak, aby mohl kdykoliv kdokoliv přijít požádat o radu, výměna informací a networking mezi inkubovanými týmy a snaha poznat každého studenta a jeho potřeby individuálně. Překážkou naopak bylo vymyslet řešení toho, jak poznat, kdy je pro studenta čas opustit inkubátor, a přimět studenty, aby chtěli sami aktivně pomáhat VentureLabu jako ambasadoři.

Absolventi inkubačního programu se setkávají jednou za rok a sdílejí nové zkušenosti. Pokud mají zájem o dodatečnou business pomoc, mohou se přihlásit do akcelérátoru Ideon Agora.

Z hlediska komunikace využívá VentureLab především zmiňované akce, e-mailovou komunikaci, Facebook a webové stránky. Jeho cílovými skupinami studenti, municipalita (osobní setkávání), region, univerzita (newslettery přeposílány komunikačním oddělením univerzity studentům, sdílení Facebook postů, oficiální reporty), externí společnosti (většinou kontaktují VentureLab s rámci scoutingu) a veřejnost (tiskové zprávy). Neúspěšná byla komunikace prostřednictvím Twitteru a Instagramu a také nefungovalo velké množství newsletterů. Rozpočet na komunikaci je velmi malý, musejí proto být kreativní.

Doporučení: zdarma pro studenty, management z řad studentů-dobrovolníků, získání významných partnerů nejen v rámci poradenství, motivační akce pro studenty, spolupráce s komunitou, prostor pro neformální setkávání – kavárna.

5.2.4 Uppsala Innovation Centre (Uppsala, Švédsko)

Profesionální podnikatelský inkubátor vedený odborníky z praxe se zkušenostmi z velkých korporací zaměřený na ekonomickou stránku podnikání, vysokou odbornost, s možností virtuální inkubace, spolupracující se švédskými univerzitami.

Uppsala

Uppsala, čtvrté největší švédské město, leží asi 70 kilometrů severně od Stockholmu, což je ve skandinávském měřítku stále považováno za širší stockholmský region. Díky tomu si Uppsala zachovává jak charakter malého města, tak se těší z výhod a možností blízkého hlavního města. Moderní infrastruktura navíc umožňuje cestování mezi těmito dvěma místy za 40 minut. (Sverige.cz, ©2013)

Uppsala je především historické město se spousty památek, Uppsalskou univerzitou a Švédskou univerzitou zemědělských věd a 150 tisíci obyvateli (je však třeba připočítat asi 40 tis. studentů). Nachází se zde také Entrepreneurs Academy, studentská komunita inspirující ostatní v oblasti podnikání, pořádající spoustu akcí jako Female Start-up Day apod. (*Uppsala University, Sweden*, ©2018)

Jelikož Švédové považují Uppsalu za opravdu blízkou Stockholmu, mluví o tzv. Stockholm-Uppsala regionu a ve spoustě záležitostí tato města propojují. Například se kvůli nákladům na život v hlavním městě vyplatí bydlet v Uppsale a pracovat ve Stockholmu, což díky zmiňované dopravě a také letišti uprostřed mezi těmito dvěma městy není problém. (*Numbeo*, ©2018)

Stockholm-Uppsala je významným technologickým a vzdělávacím uzlem, velmi podobně jako předchozí popsaná univerzitní města – má tak podobné výhody. Kromě dvou zmiňovaných uppsalských univerzit je ve Stockholmu řada dalších vzdělávacích institucí (např. The Stockholm School of Entrepreneurship, Karolinska Institute, The University College of Arts, Crafts and Design, Royal Institute of Technology, Stockholm School of Economics nebo Stockholm University). (*SSES*, ©2018)

Uppsala Innovation Centre (UIC)

Podle žebříčku UBI Global patří Uppsala Innovation Centre mezi nejlepších 10 světových a 5 evropských podnikatelských inkubátorů přidružených k univerzitě. UIC je propojeno s Uppsalskou univerzitou i Švédskou univerzitou zemědělských věd – každá má 25% vlastnický podíl; zbytek je rovnoměrně rozdělen mezi město a region.

Mise UIC spočívá v podpoře podnikatelů, vědců a inovátorů ze všech odvětví prostřednictvím business developmentu, pomocí s růstem a vstupem na zahraniční trhy. Úspěšnost UIC potvrzuje, že 9 z 10 jejich absolventských projektů přežívá a zůstává aktivní ve svém businessu. UIC poskytuje 5 druhů business development programů, podporu 70 business koučů a 20 specialistů starajících se o start-upy.

Iniciativy vedoucí ke zřízení UIC se v Uppsale objevovaly už v roce 1998, v dnešní podobě vzniklo v roce 2004. Momentálně se o něj stará 8 zaměstnanců na plný úvazek. Koučing a mentoring je prováděn pečlivě vybíranými zkušenými experty z oboru business poradenství. UIC je financováno z 50 % prostřednictvím privátních partnerů (poskytují své konzultační a poradenské služby) a z 50 % státem.

UIC se na rozdíl od ostatních zkoumaných institucí nezaměřuje na prostor, na jeho poskytování ani provedení. Naopak, podporuje své klienty v tom, aby si našli prostor pro práci, který bude nejlépe vyhovovat jim samotným. Pokud mají problém s jeho nalezením, je UIC připraveno pomoci s doporučením některé z partnerských institucí v Uppsale nebo Stockholmu. V jednom takovém místě, kreativně pojatých kancelářských prostorech ve Stockholmu, probíhal i výzkumný rozhovor s Michaelem Camitzem, jehož funkce v UIC je Senior Advisor Business Development & Head of International Relations.

Kromě neposkytování pronájmu patří mezi principy UIC také důraz na poskytování poradenství osobami zvenčí, zkušenými podnikateli a inovátory z reálných úspěšných firem. Osobní zkušenost z první ruky, kterou poradci předávají mladým start-upům, je jeden z nejcennějších benefitů, který může začínající podnikatel dostat. Na svou stranu získává UIC partnery univerzity, experty z neziskových organizací, business angels i členy vládních institucí.

Mezi další principy UIC patří regionalizace nápadů, otevřená inovace (nebát se přizvat experty z dalších oborů ke spolupráci), zaměření na ekosystém (podpora projektů zabývajících se životním prostředím, změny klimatu apod.) a nevměšování se do vlastnictví start-upů, požadované měsíční reporty a široké portfolio partnerů.

Inkubační programy jsou postaveny na základě metodologie Steva Blanka popsané v knize The Start-up Toolbox. Podle něj existují tři fáze vývoje podniku – preinkubační, budování/inkubace a akcelerace. Na tomto základě vystavělo UIC svých pět inkubačních programů, z nichž klienti mohou a nemusí projít všemi:

- UIC Business Start-up: od nápadu na trh během tří měsíců, 1x týdně workshop
- UIC Business Lab: ukotvení, organizace a koncept podniku, něco jako zhuštěné MBA studium, ukončen prezentací před reálnými investory, pouze 3 start-upy za rok
- UIC Business Prep: mezistanice – nejlepší start-upy jsou vedeny k přihlášení do akcelérátoru
- UIC Business Accelerator: nejpokročilejší z programů, trvající 2 roky, zaměřený na vstup firem na trh
- UIC Alumni: program pro absolventy, zahrnuje setkávání, konzultace, networking

Programy nejsou placené start-upy ihned, nýbrž až po 6 letech úspěšného fungování na trhu. Přináší to pocit zodpovědnosti bez přímých obav z nemožnosti zaplacení nebo zadlužení se. Každý rok UIC zvažuje 200 přihlášek a přijímá 80 projektů. Mezi nejdůležitější rady pro začínající inkubátor patří zaměření na získání alespoň jednoho důležitého a velkého business partnera, díky kterému bude přesvědčování ostatních jednodušší, zaměstnání a vážení si výborných business koučů a mentorů, nezapomínání na lokální média a zasílání newsletteru všem stakeholderům.

Doporučení: získání velkého finančního partnera, který se bude účastnit i poradenství, dobrý systém inkubace a akcelerace, pro studenty zdarma s potenciálem splácení adekvátní částky za poradenství, pokud bude inkubovaný projekt po několika letech na trhu stále aktivní a úspěšný.

5.2.5 Helsinki Think Company (Helsinki, Finsko)

Helsingfors Universitet. Podnikatelský inkubátor v centru Helsinek otevřený pro všechny, kteří chtějí pomoci s podnikáním, spolupracující s různými organizacemi ve městě i v zemi, které poskytují podnikatelskou podporu.

Finsko

Finská republika, finsky Suomi, je šestou největší evropskou zemí a patří do EU. Je to země kontrastů a divočiny, tři čtvrtě jejího povrchu je pokryto lesy,

nachází se zde 190 jezer a 180 ostrovů, nicméně většina obyvatel z 5,5 mil. žije ve velkých městech (nejvíce v Helsinkách, hlavním městě). Díky velkým rozdílům mezi létem a zimou, zemědělským životem na vesnici a pulzujícími městy apod. je Finsko nazýváno zemí extrémů. (*Fakta o Finsku*, ©2015)

Finsko má podobný státní systém jako ostatní skandinávské země, záleží mu na blahobytu jeho obyvatel a stará se o ně. Oficiálními jazyky ve Finsku jsou finština a švédština, ale většina obyvatel mluví také plyně anglicky. Mezi kuriozity patří např. to, že momentálně je ve Finsku oficiálně 187 sobů jako domácích mazlíčků. (*Expat Finland*, ©2004-2018; *ThisisFINLAND*, ©1995-2018)

Finský vzdělávací systém byl označen za nejlepší na světě a důvodem jsou dle všeho tyto principy: je praktický, nezávislý, skromný, hravý, nestresující a spravedlivý. V zemi navíc v roce 1906 mohly ženy jako první na světě volit a být zvoleny. (*ThisisFINLAND*, ©1995-2018)

O Finech se tvrdí, že jsou plaší, odtažití a introvertní, ve skutečnosti jsou však velmi vřelí, mají rádi humor, jsou hovorní a pohostinní. Stejně jako je fika typická pro Švédsko, pro Finsko je to sauna; mají nejvíce saun na člověka na celém světě, v každé domácnosti je alespoň jedna (v parlamentu také). Sauna je způsob relaxace, fyzické i psychické, je to součást finské kultury. Finové také velmi rádi tráví čas v přírodě a sportují. (*The Official Travel Guide of Finland*, ©2018; *Lonely Planet*, ©2018)

Finové jsou také velmi vynalézaví a kreativní. Například vymýšlejí nové a nové tematické dny, kterých se s radostí všichni účastní – ať už jde o Restaurant Day, kdy si každý může na ulici zřídit malou restauraci a hostit ostatní, Sauna Day nebo Nature Day. (*The Official Travel Guide of Finland*, ©2018)

Finové si užívají věci, které mají rádi. Co by jinde na světě bylo považováno za určené ke slavnostní příležitosti nebo příliš luxusní pro každodenní používání, to si ve Finsku lidé užívají – proto to přece bylo vymyšleno; ženy např. běžně nosí designerské kousky Marimekko. Finové mají celkově vztah k designu a výborný vkus, jejich smysl pro čistou krásu, opravdovost, rytmus a jednoduchost povznáší veškerou jejich tvorbu na jinou úroveň. Mezi známé finské značky patří dále Alvar Aalto, Iitalla, Arabia nebo Jopo. (*The Official Travel Guide of Finland*, ©2018)

Z hlediska technologií a start-upů je na tom Finsko velmi podobně jako sousední Švédsko. Pochází odtud např. operační systém Linux nebo hra Angry

Birds, pořádá se zde světová start-upová konference Slush a je zde spousta institucí podporující podnikání jako takové – Tekes (finská investiční agentura), The Finnish Business Angel Network nebo Boost Turku (studentská iniciativa podporující podnikající studenty).

Helsinky

Hlavní město Helsinky má spolu s blízkými municipalitami Espoo, Vantaa a Kauniainen před 1,3 mil. obyvatel. Rozkládá se na pobřeží jižního Finska a na 300 ostrůvcích, je také největším finským přístavem. (*The Official Travel Guide of Finland*, ©2018; *My Helsinki*, ©2018)

Helsinky nabízejí něco pro každého – architekturu, design, jídlo, kulturu, historii, nákupy, akce i přírodu. Je zde čtvrť Kallio, ve které mladí lidé v původně zanedbaných budovách vystavěli kavárny, restaurace a butiky, pevnost Suomenlinna vzdálená 15 minut jízdy převozní lodí nebo Design District plný muzeí, galerií, kaváren, ateliéru a značkových obchodů. V něm se nachází také řada kreativních iniciativ, např. některá lokální umělecká studia jsou otevřená pro návštěvníky, některá místa propojují své účely a spojují se např. v obchod, galerii a kavárnu zároveň apod. Helsinky byly v roce 2012 světovým hlavním městem designu a sídlí zde také Helsinská univerzita. (*The Official Travel Guide of Finland*, ©2018)

Helsinki Think Company

HTC byla založena v roce 2012 jako především komunita a coworkingový prostor, který propojuje stejně smýšlející – podnikatelsky smýšlející – lidi. Jejím cílem je propojovat akademické znalosti, reálné problémy a podnikatelskou akci prostřednictvím budování interdisciplinární komunity, která dychtí po hledání řešení.

Byla založena Helsinskou univerzitou, která také vlastní poloviční podíl, přičemž zbývající polovina patří městu. Tyto dva subjekty HTC také financují. Prostory HTC se rozkládají na třech místech ve městě, základna leží na jedné z hlavních helsinských ulic vedle vstupu do univerzitní knihovny a několik metrů od hlavní univerzitní budovy. Nachází se zde designový coworkingový prostor se

stoly, gauči, vybavenou kuchyňkou, flipcharty apod. (jedna ze stěn coworkingu je pojatá jako živá stěna plná rostoucích květin).

Vždy je zde přítomen člen HTC, který je k dispozici všem příchozím – ať už potřebují poradit, hledají informace nebo si chtějí jen povídat. Účelem je umožnit stejně založeným lidem potkávat se, mluvit a sdílet nápady a myšlenky, inspirovat je různými akcemi (téměř každý den tady něco probíhá) a pomáhat jim s různými problémy, na které mohou začínající podnikatelé narazit, prostřednictvím doporučení různých spolupracujících míst a organizací, kde jim pomohou. Celý tým HTC obsahuje asi 25 členů z řad studentů, akademiků i veřejnosti.

HTC není podnikatelským inkubátorem v pravém smyslu slova, její nejsilnější stránkou není inkubační program, ale akce a inspirativní aktivity. Díky spojení s univerzitou a také lokaci v centru města má možnost ovlivnit tisíce lidí – nejen z řad studentů. Vše v HTC je zdarma, jednou podmínkou je být přátelský, nadšený a udržovat prostory v čistotě. Vítání jsou všichni – ať už chtějí zakládat vlastní business nebo jen rádi pracují v kolektivu mladých a kreativních lidí.

Hlavní aktivitou HTC je pořádání a spolupořádání akcí; jejich prostory si lze pronajmout a mají kapacitu až 100 lidí. Akce se zaměřují na různá témata související s podnikáním, sociálními aktivitami, problémy skutečného světa, inspirací, networkingem apod. Mezi nejvýznamnější patří Elsevier Hacks 2017, Biofinland Pitching Competition Final nebo Aalto Fellows Goes Hy.

Ve smyslu pravé podnikatelské inkubace pořádá HTC tři hlavní eventy, které přeneseně mohou nahradit inkubační programy nebo jejich části.

- Mini Challenge: dvoudenní akce zaměřená na teambuilding pomocí hledání řešení různých problémů a zadání, která často zadávají skutečné společnosti. 2 – 3x ročně.
- Bootcamp: měsíční program pro týmy popisovaný jako „akcelerátor nápadů“, na jehož konci mají týmy hotový business plán. Poté se jim věnuje podnikatelský poradce a spolu řeší, kam podnikatelský nápad posunout.
- 4UNI: dvouměsíční program pro studenty z celého Finska. Studenti se přihlašují jako jednotlivci, v průběhu se tvoří týmy (na základě schopností a dovedností jednotlivců tak, aby v každém týmu byly zastoupeny všechny potřebné) a spolupracují na vyřešení některého ze zadaných problémů. Na akci se podílí i firmy, mentoři a město.

Podle HTC existují tři typy jejich cílových skupin: tzv. zvědavci (potřebují inspiraci a podporující komunitu), ovlivňovatelé (potřebují business poradenství,

právní konzultace a financování) a experimentátoři (hledají členy týmu, mentory, výzvy, partnery a první zákazníky).

Ačkoliv aktivity HTC nezahrnují vše potřebné, co začínající podnikatelé a podobně smýšlející lidé hledají, vždy vědí, kam je odkázat a kdo jim nejlépe pomůže. Ať už to jsou kurzy a přednášky na fakultách, podnikatelské poradenství v NewCo, start-upový fond Helsinské univerzity nebo podobně.

Mezi hlavní doporučení předsedy správní rady HTC Karri Liikkanena s ohledem na záměr vytvoření podnikatelské komunity na univerzitě patřilo následující: komunita by měla být podporována a vedena samotnými studenty, aby si zájemci připadalo, jako když žádají o radu kamaráda, ne učitele nebo cizího člověka. Umístění instituce by mělo být vybráno pečlivě s ohledem na to, aby pokud možno na první pohled zaujalo, bylo viditelné z rušné ulice, aby kolem něj studenti přirozeně procházeli. Důraz by měl být kladen na interdisciplinaritu komunity, tak, aby se mohli potkávat studenti a někdy i veřejnost z různých oborů a mohli sdílet a vzájemně využívat své odlišné znalosti a dovednosti. HTC také nikdy neplatí přednášejícím ani mentorům, všichni tuto činnost dělají dobrovolně, kvůli správnému pocitu, že společnosti něco vracejí.

Komunikačně nejúspěšnější metoda pro HTC byla world of mouth, tedy ústní zmínky a doporučení, přirozený přenos informací, sdílení pozitivních zkušeností. Dále také fungují sociální média, přirozené prostředí pro studenty (Facebook, Twitter, Instagram a Youtube). HTC využívá newslettery, plakáty a letáky, nevyužívají placenou inzerci. Cílem této komunikace je přimět studenty přijít a zúčastnit se akcí.

Cílovými skupinami jsou kromě studentů také město, management univerzity a externí firmy kvůli možnému partnerství (lukrativní jsou pro ně čerstvé nápady od mladých lidí výměnou za relativně malou investici, sponzorství akcí apod.).

Doporučení: v inkubačním systému používat business canvas a jiné metody lean start-up, angažovat komunitu, pořádat co nejvíce akcí, které přitáhnou zájemce, mít rozsáhlý seznam partnerů, kteří mohou klientům pomoci se specializovanými problémy.

5.2.6 xPORT Business Accelerator (Praha, Česká republika)

VŠE v Praze. Moderní podnikatelský inkubátor pro studenty z VŠE a týmy jejich spolupracovníků s propracovaným inkubačním systémem, řadou podpůrných akcí (např. Inovační den – reálné zadání reálné firmy pro inkubované týmy, omezený čas na zpracování, odměna), příjemným prostředím, spolupracující s řadou expertů.

O českém podnikatelském a univerzitním prostředí bylo napsáno mnoho v předcházejících kapitolách. Mimo tyto podmínky byl např. xPORT VŠE společností UBI Global v roce 2017/2018 zařazen mezi tři nejslibnější univerzitní podnikatelské inkubátory s podporou start-upů založených ženami. (Castillo a Meyer, 2018, s. 18)

Posláním xPORTu je pomáhat uspět inovativním nápadům a start-upům a vytvářet podnikatelskou komunitu na VŠE. Sídlí v bývalé univerzitní knihovně, jejíž jedno patro bylo kompletně zrekonstruováno s ohledem na potřeby xPORTu. Nachází se zde přístup na čipové karty, recepce, několik jednacích a přednáškových místností, kuchyňka s odpočinkovou zónou (vč. fotbálku), rozsáhlý open space s variabilním nábytkem, který se rozestavuje tak, aby vždy odpovídal potřebám různě velkých start-upů, které zde sídlí, a několik kancelářských místností. V přízemí budovy se nachází školní menza, vedle jsou pak vysokoškolské koleje Jarov. Vše je asi 5 minut od zastávky hromadné dopravy. Ačkoliv xPORT není v centru města ani se nenachází v hlavní univerzitní budově, je zcela obsazen.

xPORT nabízí tři podnikatelské programy:

- iPORT: od nápadu k realizaci. Pomocí mentoringu se začínající podnikatelé dostanou od validace nápadu k business plánu a prototypu během 1+3 měsíců (neplacených), s možností prodloužení na 1 rok (mírný poplatek).
- aPORT: pro začínající firmy s připraveným produktem. Individuální mentor spolupracuje s firmou, pracují na škálování, propojí firmu se specialisty, firma má možnost prezentace před investory. Program placený procenty ze získaných investic nebo obratu.
- ePORT: podnikatelské vzdělávání. Přednášky odborníků a inspirativních hostů, kromě studentů se často může zúčastnit také veřejnost. Pro studenty 1x týdně v rámci výuky, pro veřejnost 2x měsíčně.

V rámci inkubace (iPORT) má student k dispozici stálé pracovní místo v open space, konferenční místnosti, setká se s mentory, zúčastní se workshopů a obdrží zpětnou vazbu, PR podpora a další množství služeb. Dochází na pravidelná setkání s ostatními rezidenty inkubátoru, kde dochází především k výměně zkušeností, i na společné snídani.

Samostatným produktem xPORTu je Business Port, vývojová nástavba původního studentského inkubátoru/akcelerátoru. Na základě dnes již dlouholetých zkušeností nabízí xPORT své služby veřejnosti, resp. organizacím, prostřednictvím svého know-how a zapojení studentů. Firmám nabízí nápady a inovace, vedení interních start-upů a vytváření programů pro získávání a udržení mladých talentů; realizuje projekty pro firemní zákazníky prostřednictvím studentských týmů. Původně byly tyto aktivity provozovány pod názvem Inovační dny.

Zdůrazňované přínosy xPORTu jsou inspirativní prostory, workshopy, networking, start-upová komunita, zviditelnění projektů, kontakty na investory a mentory.

Pro přihlášení do xPORTU musí zájemci vyplnit online formulář a následně odprezentovat svůj projekt na tzv. xPORT Open House, který se koná každé první úterý v měsíci. Hlásit se může kdokoliv s afiliací k univerzitě (student, absolvent, učitel, zaměstnanec) a upřednostňovány jsou týmy s mezinárodními ambicemi. Po přijetí následuje zkušební inkubační měsíc.

xPORT ve své komunikaci využívá především příběhy úspěšných start-upů. Komunikuje prostřednictvím tiskových zpráv, webových stránek a Facebook profilu, na kterém zveřejňuje nadcházející akce, novinky, videa apod. Využívá také běžné univerzitní komunikační kanály. V rámci rozhovoru bylo doporučeno získat v počátcích na svou stranu vedení univerzity, aby bylo nakloněno všem aktivitám inkubátoru a podporovalo ho bez problémů a nutnosti dalšího přesvědčování apod. Dále zaznělo doporučení získat silného partnera, který je schopný poskytnout odborníky pro poradenství a mentoring (experty z praxe). Kromě zaměstnanců na plný úvazek v xPORTu pracují také studenti na bázi stipendií.

Doporučení: získání vedení univerzity na svou stranu, získání odborníků pro poradenství a mentoring, využití dobrovolnické činnosti studentů.

5.2.7 CKPP UPPER

Centrum kreativních průmyslů a podnikání UPPER je přidruženou institucí FMK UTB ve Zlíně. Původně bylo zřízeno jako testovací varianta plánovaného budoucího Kreativního centra, podnikatelského inkubátoru umístěného ve zcela nové budově poskytující inkubační služby, pracovní prostory a infrastrukturu pro začínající podnikatele z řad studentů FMK, tedy designéry, marketéry, filmaře, fotografy apod. V blízké budoucnosti není výstavba nového Kreativního centra v plánu, a proto bude k UPPERu přistupováno jako k jediné variantě tohoto typu podnikatelského inkubátoru na univerzitě.

CKPP UPPER se nachází v jedné z původních univerzitních budov baťovského stylu, v dostupné vzdálenosti z centra i od hlavních univerzitních budov i FMK. Veřejnost kolem této budovy však běžně nechodí, leží mimo nákupní i dopravní trasy, takže postrádá výhodu viditelnosti pro obyvatele i studenty. Budova (jedno patro) byla zrekonstruována pro potřeby CKPP. Nachází se zde vstup přes recepci, velký prostor s coworkingovou částí (pracovními stoly) oddělenými knihovny od open space využívaného pro přednášky a setkání, několik ateliérů (kanceláří pro jednotlivé projekty), jednací místnost, relaxační zóna, kanceláře managementu i zázemí (kuchyňka, sprcha). Interiér je řešen v částečně industriálním stylu, s dřevěnými i kovovými prvky, je zde množství přirozeného světla a atmosféra je vzdušná, otevřená.

V současnosti poskytuje CKPP UPPER pronájem pracovních prostor (kancelář nebo pracovní stůl v coworkingu), pronájem jednacích místností či open space, mentoring, poradenství, zázemí celé komunity a příležitosti k networkingu, pořádá přednášky a workshopy s odborníky a osobnostmi z uměleckých nebo podnikatelských oblastí. Mezi partnery instituce patří např. společnost mmcité, TKF nebo TON.

Ke komunikaci využívá UPPER webové stránky s vlastním blogem, Facebook a Instagram, tištěné vizuální materiály (plakáty, letáky) v univerzitních budovách.

5.2.8 Závěr kvalitativního výzkumu

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 ke každému zainteres. 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

Jeden 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

Tradiční tištěná média jako noviny, magazíny, plakáty a letáky většinou slouží jako podpůrný nástroj komunikace. Placená inzerce 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

Tato média většina univerzitních podnikatelských inkubátorů nepoužívá, nekomunikují s jejich cílovými skupinami a cíli komunikace.

Eventy

Reprezentují velmi specifickou komunikační kategorií. Jejich vlastnosti a komunikační dopady nejsou k nalezení u žádné jiné komunikační formy; eventy mají totiž nejbližší 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 doporučena 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 snídane 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.

Cílem této analýzy bylo:

- Analyzovat úroveň online prezentace těchto institucí.
- Analyzovat obsahové zaměření jejich online prezentace.
- Analyzovat jejich komunikační metody a nástroje (z dostupných informací na webových stránkách a sociálních sítích).
- Sestavit výčet zajímavých a inspirativních pořádaných akcí.
- Analyzovat cílové skupiny komunikace těchto institucí.

Účelem analýzy bylo doplnění informací potřebných pro co nejpřesnější zodpovězení výzkumných otázek a zajištění praktických informací využitelných v návrhové části práce.

Mezi limity této analýzy patří možné subjektivní zkreslení výsledků nebo chybná interpretace zejm. komunikačních výstupů zahraničních institucí, rychlé zastarání výsledků vzhledem k tempu vývoje v oblasti komunikace (zejm. online nástrojů), zkreslení výsledků z hlediska výběrového vzorku.

Analýza byla provedena na základě online průzkumu – sběru sekundárních dat na online prezentačních nástrojích popsanych institucí. Data byla sbírána u náhodného vzorku 25 českých a 25 zahraničních institucí, celkem tedy 50. Zaznamenávána byla dle **kritérií** stanovených na základě předchozího výzkumu a teoretických znalostí následovně (některá kritéria byla hodnocena kvantitativně – viz bodové přiděly, zbývající byla hodnocena kvalitativně – textově):

Webová prezentace

- vizuální úroveň
 - o 20–40: stránky jsou sotva použitelné
 - o 41–60: stránky jsou nemoderní, zastaralé
 - o 61–80: je zde vidět snaha o moderní pojetí, nicméně prakticky obsahuje web pouze některé jeho prvky, spíše jsou stránky nemoderní

- 81–99: většinou se přibližuje nejmodernějšímu pojetí webdesignu, chybí některé prvky
- 100: odpovídá nejmodernějšímu vizuálnímu pojetí, atraktivní
- obsahová úroveň (copywriting, audiovizuální materiály, užitečné informace)
 - 20–40: na webu se nedá najít téměř žádná užitečná informace
 - 41–60: na webu lze najít jen obecné informace
 - 61–80: na webu se hůře dohledávají informace, některé tam chybí
 - 81–99: web obsahuje většinu podstatných informací, chybí některé důležité
 - 100: web obsahuje všechny potřebné informace – je jich dostatek, atraktivní fotografie apod.
- úroveň UX zpracování
 - 20–40: na webu se téměř nedá navigovat
 - 41–60: na webu se velmi špatně vyhledává, neobsahuje základní prvky dobrého UX/UI
 - 61–80: web je málo přehledný, špatně se v něm vyhledává, nefungují některé prvky
 - 81–99: jsou zde prvky nebo oblasti, které matou uživatele nebo jsou zavádějící, nefunkční
 - 100: web je přehledný, čitelný, lehce navigovatelný, srozumitelný
- technická úroveň
 - 20–40: na webu je pouze text
 - 41–60: web je velmi málo funkční
 - 61–80: na webu je více věcí, které technicky nefungují
 - 81–99: na webu se vyskytla nějaká technická nedokonalost
 - 100: web funguje na 100 %
- obsahová aktuálnost
 - 41–60: na webu jsou velmi zastaralá data
 - 61–80: na webu jsou zastaralá data (více než rok)
 - 81–99: na webu jsou některá neaktuální data, naposledy byl aktualizován před více než 2 měsíci
 - 100: web je aktuální
- konkrétní obsah (jednotlivé kategorie – o čem informují)
- důležitost jednotlivých obsahových kategorií (zaměření na obecné informace, zaměření na přihlášení, zaměření na pořádané akce)
- využití trendů (atraktivní vizuální pojetí, propojení se sociálními sítěmi)
- zaměření na cílové skupiny (potenciální klienti, stávající klienti, interní CS, externí CS)
- další formy komunikace (akce, plakáty, newslettery atp.)

Sociální síť

- existence Facebook profilu
- aktuálnost profilu
- obsahová úroveň příspěvků
- obsahové zaměření příspěvků
- ostatní sociální síť (Instagram, Twitter)

Na základě získaných dat (ukázka v příloze P V) byly stanoveny následující dílčí závěry.

Průměrná *vizuální úroveň* hodnocených webových stránek je 84 %, tj. velmi dobrá. Většina stránek odpovídá moderním požadavkům na webdesign, 36 % z nich lze dokonce prohlásit za bezchybné, velmi atraktivní a odpovídající svému zaměření a cílové skupině.

Úroveň zpracování UX/UI oblasti je také velmi vysoká, průměrné skóre stránek je 87 %. Některé prvky či oblasti, jako např. nefunkční scrollovací tlačítka či mírně nepřehledná navigace a vedení pozornosti na stránce, však toto skóre velké části zkoumaného vzorku snižovaly.

Obdobně na tom byly sledované stránky také z hlediska *technického* (průměrné skóre 92 %, přičemž velká část stránek byla zcela funkční) a z hlediska *aktuálnosti* (průměrné skóre 94 %).

Průměrná *obsahová úroveň* je dokonce 90 %, to znamená, že na většině stránek nechybí žádné podstatné informace a návštěvník tak má možnost dohledat, co ho zajímá, informace jsou kvalitně textově i vizuálně zpracovány. Bezchybnost se týká až 50 % webů. Co se týká konkrétní obsahové náplně, zjištění byla následující.

Lze konstatovat, že *obsahová náplň* webových stránek zkoumaných institucí se dělí do těchto 6 základních kategorií:

- *O nás*: obecné informace o instituci, její náplni, „záchytné body“ pro návštěvníka, někdy také přímé oslovení CS („Hledáš místo na práci?“) příp. také informace o vedení, lidech uvnitř instituce.

- *Naše nabídka*: jinak také nazýváno Služby, Programy, Pronájem, Členství apod. Strukturovaný či popisný zdroj informací o konkrétní činnosti instituce, co může nabídnout návštěvníkovi.
- *Členové*: jinak také Portfolio, Start-upy apod. Výčet členů využívajících služby instituce, součást nabídky – prezentace, s fotografiemi nebo ilustracemi, detailní či stručné představení.
- *Aktuality*: někdy také Blog, Novinky. Soubor článků zveřejňujících aktuality z místa, oznámení o nových akcích, členech, případně odborné články atp.
- *Akce*: jinak také Co se u nás děje, Eventy. Kalendář akcí.
- *Kontakt*.

Další sekce, které některé webové stránky obsahují, jsou např. Partneři, Mentori, Prostory, Pronájem, Naši lidé, Case studies/Success stories, Přihláška, Pro média, Volná místa, Spolupráce, Galerie.

Důležité je také *copywritingové pojetí* těchto pojmenování (jakož i celých webových stránek), jelikož způsob textového vyjádření má velký vliv na vnímání a reakce návštěvního publika. Jinak zní a vypadá položka menu „Chci podnikat“, a jinak „Naše služby“. První jednoznačně a jasně rezonuje s cílovou skupinou, která se s tímto pojmenováním okamžitě ztotožní, zatímco druhá působí neosobně, cize, nejasně. Analogicky pak lze uvést příklad „Napiš“ nebo „Kde nás najdeš“ oproti „Kontakt“. V této oblasti byly u některých institucí vidět velké nedostatky, u některých naopak promyšlená a funkční strategie.

Instituce se v různém poměru snaží zaujmout návštěvníka stránek zaměřením vizuálních i textových prvků na některou z oblastí, kterou v rámci svého působení považují za nejdůležitější. Nejčastěji se instituce zaměřovaly na *obecné informace* (nabídku služeb, kdo jsou lidé uvnitř instituce apod.), a to ve 44 %, dále na *přihlášku* do instituce (členství, pronájem, využití služeb) ve 22 % a na *aktuální akce a události* v 10 %. U zbylých stránek bylo zaměření nejednoznačné.

Podobně lze vypožorovat i to, na jakou *cílovou skupinu* se instituce primárně zaměřují – jednoznačně jsou to budoucí, potenciální klienti. Pro některé instituce to jsou studenti, pro některé start-upy, pro některé freelanceři. Na některou ze sekundárních CS se však zaměřuje pouze 26 % ze zkoumaného vzorku. Jsou to většinou partneři, dále mentori, investoři, alumni nebo veřejnost.

V současnosti lze u moderně pojatých webových stránek úspěšných institucí, firem, produktů nebo zájmů zpozorovat několik *trendových* záležitostí, které

prezentaci dodávají na vizuální atraktivitě či výhodnosti pro cílovou skupinu. Zkoumané instituce z nich využívaly následující:

- úvodní slideshow
- úvodní video/animace
- widgety/ikony sociálních sítí (34 % stránek)
- parallax scrolling (16 %)
- online chat
- zosobnění instituce pomocí fotografií a jmen reálných lidí, kteří se podílí na jejím vedení
- infografika – grafická či animovaná

Kromě trendových záležitostí lze v rámci webových stránek využívat také prvky, které nepatří k nejnovějším vychytávkám, ale jsou stabilně účinné či vhodné pro jisté cílové skupiny. Z těchto využívají zkoumané instituce například newslettery, vlastní podcasty, webináře, blogové příspěvky hostů, soutěže, skrytou členskou sekci nebo virtuální 3D návštěvu prostor.

Výraznou odnoží online komunikace institucí udržující aktuální spojení s cílovými skupinami jsou *sociální sítě*. 74 % ze zkoumaného vzorku má profil na Facebooku (z toho je 89 % profilů aktivních, tedy aktualizovaných během posledních 3 měsíců). Průměrné skóre obsahové úrovně těchto profilů je 92 %. Z toho vyplývá, že pokud instituce Facebook profil mají a využívají, dělají to velmi dobře, sdílejí kvalitní obsah, fotografie nebo videa zajímavé pro sledující. Nemá smysl vytvářet účty na sociálních sítích, pokud neexistuje dostatek kvalitního obsahu, kterým by bylo možné ho plnit, nebo pokud není k dispozici vhodný člověk, který ho bude spravovat. Konkrétně na Facebooku vyčnívá co do úspěšnosti jedna z forem příspěvků, a to pravidelné seriály zajímavostí nebo zábavných fakt označované jednoznačným hashtagem, např. #MondayMotivation nebo #WednesdayWisdom. Slouží k naučení publika očekávat kvalitní obsah na jedno téma, které je zajímavé, v pravidelnou dobu a tedy pravidelné navštěvování konkrétního profilu instituce, i když se mu tento příspěvek neobjeví v tzv. feedu.

Z ostatních sociálních sítí využívá 38 % institucí Instagram a 30 % Twitter a LinkedIn.

Formy *komunikace*, které nemají souvislost s webovými stránkami nebo sociálními sítěmi, ale jsou na nich uveřejněné či zmíněné, byly dalším tématem této analýzy. Kromě akcí, jimž se věnuje závěrečný odstavec této sekce, byly u institucí zajímavé či evidentně úspěšné tyto praktiky:

- Průzkum mezi potenciálními investory (co za možnosti investice je zajímavá, jaké mají názory, připomínky).
- Zdůraznění určitých částí nabídky, které na první pohled zaujmou konkrétní CS sdělením, které je jasné, stručné a dokonale zacílené: např. „Pomůžeme vám sestavit tým“, „Pomůžeme vám s marketingem“. Jde o oblasti, které řeší spousta začínajících podnikatelů, a v uceleném popisu např. inkubačního programu se mohou ztratit nebo by je v něm CS ani nehledala a tudíž by mohli snáze vyloučit možnost instituci navštívit.
- Kvízy („Jak jste na tom s...“ apod., např. před přednáškou či workshopem na určité téma, aby si potenciální návštěvníci mohli ověřit, jestli by např. nebylo vhodné doplnit si znalosti z této oblasti právě návštěvou takové akce).

Nejvýraznějším komunikačním nástrojem institucí byly pořádané **akce, eventy či události**. Využívá je 60 % institucí. Řada z nich pořádá pravidelné akce, někteří pouze jednorázové; existují akce formální, vzdělávací, nebo neformální, zábavné; některé akce pořádají instituce s využitím vlastních zdrojů, některé souvisí s pozváním odborníka nebo externisty. Akcí lze uspořádat nepřeberné množství, je však třeba nezapomínat na jejich vhodné včlenění do prostorů, které jsou k dispozici, a jejich zařazení do marketingového i inkubačního plánu.

Řada pořádaných akcí institucí na podporu podnikání je velmi zajímavá a sestavení jejich stručného seznamu s jeví jako vhodné vzhledem k možnému využití v následující části DSP. K inspirativním eventům nebo sériím událostí patří:

- *Letní „tábory“, letní školy* (využití tzv. „okurkové sezóny“)
- *Fuckup Night* (sdílení neúspěchů, nepovedených věcí – poučení a inspirace pro ostatní)
- *MemberMonday* (každé pondělí prezentace a představení jednoho z členů instituce a jeho práce)
- *Hackatony*
- *Tréninkové workshopy* (zaměření na různé dovednosti – prezentační, osobnostní, rozvojové, obchodní...)
- *Prezentace zajímavých výsledků výzkumů* (zejména vzhledem k vztahu k univerzitě)
- *Podnikatelský veletrh* (prezentace podnikatelských příležitostí zaměřený na ty, kdo o podnikání uvažují, ale nevědí, jak udělat první krok – seznámení s komunitou, fórum, možnost zamluvení si schůzky v inkubátoru, pitching corner)

- *Zaměření na ženy* (podpora podnikatelek, studentek, které chtějí začít podnikat) – *Inspirativní víkend, Meet&Speak* (pravidelná setkávání, sledování videí a učení se od expertů, jak správně prezentovat, mluvit před lidmi, přednášet své názory, nebát se kritiky)
- *Snídaně s nápady* (snídaně a káva zdarma pro ty, kteří při ní chtějí konzultovat své podnikatelské nápady s ostatními)
- *Diskuze* „Jak jsem vybudoval firmu“ s alumni
- *How to... workshopy* (na témata spojená s podnikáním – jak najít financování pro svůj projekt, jak si postavit vlastní e-shop...)
- *Pitching corners/Demo days* (prezentace před reálnými či nereálnými investory)
- *Seznamte se: investoři* (mohou se přihlásit investoři i start-upy, na základě jejich preferencí jsou naplánovány jejich 30minutové meetingy, následuje networking)
- Běžecký klub, lekce jógy, grilování, společné obědy, Cake Wednesday, Noc deskových her a podobné *neformální akce* pro neformální networking mezi klienty (někdy i pro veřejnost).
- *Launch30* („Come with an idea, leave with a business“ – tzv. start-up sprint, od nápadu k podniku během 30 dní, může jít o placený program obsahující např. také stavbu webových stránek, zajištění profesionálních fotografií a videa, základní corporate design atp.)
- *Vzdělávací akce*: Marketing for Developers, Instagram Session, Základy Excelu, Lean Startup, Design Thinking, Marketing na sociálních sítích apod.
- *MashUp* (prezentace nově vznikajících projektů pomocí 10 slidů během 200 vteřin)
- *MeetUp* (speed networking, během 2 minut se poznávají členové instituce a seznamují se navzájem se svou prací, poté se vymění s někým dalším)
- *Podnikatelská ambulance* (1x týdně poradenství z oblasti podnikání pro kohokoliv, kdo přijde, ideálně s mentory z firem, se zkušenostmi).
- *Zkušební den* (možnost vyzkoušet si práci v instituci, dozvědět se vše o inkubačních nebo jiných programech, seznámení se s komunitou, to vše zdarma).

Tento výčet obsahuje nejzajímavější typy akcí, na jejichž online prezentaci u institucí lze narazit a kterými se lze při sestavování event plánu budoucího Kreativního centra inspirovat.

Závěr analýzy

Cílů analýzy komunikačních aktivit institucí zaměřených na podporu podnikání bylo dosaženo s pomocí sekundárních dat získaných z jejich online prezentace.

- *Analyzovat úroveň online prezentace těchto institucí.*

Celková úroveň online prezentace institucí je na velmi dobré úrovni, jak vizuální, tak funkční a obsahové. Instituce věnují své online prezentaci velké množství úsilí, jelikož se jedná o jeden z jejich hlavních komunikačních kanálů s cílovou skupinou. Vysoká úroveň se týká webových stránek i profilů na sociálních sítích, přičemž profil na Facebooku mají v dnešní době asi tři čtvrtiny institucí.

- *Analyzovat obsahové zaměření jejich online prezentace.*

Instituce si dávají záležet na kvalitních fotografiích i ostatních audiovizuálních materiálech, které prezentují, a většinou se snaží také o udržování co nejaktuálnějších informací. Informativní obsah webových stránek lze obecně rozdělit do několika základních kategorií, které stránky obsahují téměř v každém případě, jako např. sekce Naše nabídka nebo O nás. Úsilí je vidět i na copywritingovém pojetí těchto informací, které je zpracováváno tak, aby informace co nejlépe oslovily svou cílovou skupinu. Existují jisté trendové prvky, které lze využít pro zvýšení atraktivity (např. úvodní videa nebo paralaxové posouvání pozadí), a také řada dalších, trvale účinných, jimž se stále dostává hodně pozornosti (např. newslettery).

- *Analyzovat jejich komunikační metody a nástroje (z dostupných informací na webových stránkách a sociálních sítích).*

Kromě několika menšinově zastoupených forem komunikace jednoznačně převládá pořádání různých druhů akcí. Zdá se, že jde o velmi oblíbenou formu komunikace, která má hned několik výhod – přitáhne pozornost veřejnosti či potenciálních zájemců o služby instituce, sdružuje aktuální komunitu kolem instituce, přispívá ke vzdělávání či zlepšování výkonosti členů a start-upů a také pomáhají budovat PR a vylepšovat image instituce. Existuje nepřeborné množství druhů akcí, s různým zaměřením, pro různé primární cílové skupiny, náročné či nenáročné na organizaci apod. Jisté je, že bez jejich pořádání jakoby instituce plnila svůj účel pouze napůl.

- *Analyzovat cílové skupiny komunikace těchto institucí.*

Primární cílovou skupinou online komunikace jsou potenciální návštěvníci či klienti institucí. Sekundárními cílovými skupinami jsou stakeholders a veřejnost. Primární cílovou skupinou eventů jsou stávající členové či klienti, u jistých druhů akcí pak ti potenciální. Existují i druhy akcí, mezi jejichž cílové skupiny patří veřejnost nebo stakeholders (jsou však v menšině).

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 bude 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 následující.

Potenciální klienti (členové, účastníci, návštěvníci)

Jedná se o externí cílovou skupinu lidí nerozlišených věkem či pohlavím (ačkoliv zejm. univerzitní podnikatelské instituce cílí především na mladé lidi, studenty), kteří:

- 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.

Tato cílová skupina žije nebo se pravidelně vyskytuje (např. pracuje nebo studuje) ve městě, ve kterém se instituce nachází (zejm. velká krajská nebo okresní města). Konkrétním příkladem CS jsou freelanceři, start-upy a studenti nebo veřejnost uvažující o podnikání nebo začínající podnikat.

Současní klienti (členové, účastníci, návštěvníci)

Lidé nebo týmy, kteří se účastní programů, pronajímají si prostory nebo jsou jiný způsobem členové institucí. K této interní CS směřují hlavně komunikační sdělení týkající se interního provozu a pořádaných akcí.

Sekundární cílové skupiny komunikace institucí na podporu podnikání jsou tyto.

Stakeholders

Stakeholders neboli zainteresované strany patří k interním cílovým skupinám. V případě institucí na podporu podnikání jde nejčastěji 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 (finanční, materiální či ostatní lidské zdroje) – např. univerzity, města, stát nebo komerční subjekty,
- zaměstnance a dobrovolníky pracující v instituci, vč. managementu,
- alumni neboli absolventy programů či bývalé členy institucí.

Ačkoliv stakeholders nejsou odběrateli institucí a nepřinášejí jim prvoplánový zisk, je třeba na ně nahlížet se stejnou či ještě větší důležitostí a zodpovědností, jelikož to jsou často právě oni, díky nimž instituce může fungovat.

Potenciální partneři

Cílová skupina potenciálních partnerů či spolupracujících subjektů může zahrnovat:

- odborníky, 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

Ačkoliv na první pohled se neodborná veřejnost, obyvatelé města či „kolemjdoucí“ nemusejí na první pohled zdát důležitými adresáty komunikace, také oni patří do ekosystému instituce. Mohou ovlivňovat její každodenní chod, mohou se mezi nimi nacházet na první pohled neodlišitelní zástupci jiných CS, mohou být pro instituci přínosem z hlediska budování komunity a pozitivního image.

Závěr analýzy

Mezi cílové skupiny komunikace institucí na podporu podnikání patří na základě analýzy primárních i sekundárních dat z předchozích výzkumných sekcí potenciální a stávající klientela (primární CS) a stakeholders, potenciální partneři a veřejnost (sekundární CS). Na tyto skupiny je třeba se zaměřit při zpracovávání projektové části DSP.

5.5 Závěr praktické části

V praktické části DSP byl zpracován marketingový výzkum skládající se z několika podčástí. Jako první proběhl průzkum současné situace v oblasti univerzitních podnikatelských inkubátorů s pomocí sekundárních dat UBI Global. Následně navazovaly kvalitativní hloubkové rozhovory s představiteli podnikatelských inkubátorů ve spojení s univerzitou a přidružené pozorování, což přineslo rozsáhlá primární zjištění. Jako doplňující metoda výzkumu byla zvolena analýza komunikačních aktivit institucí pro podporu podnikání a analýza jejich cílových skupin.

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 lze nyní zodpovědět 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 nejlíže, 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 persony?

Cílové skupiny zkoumaných institucí na podporu podnikání jsou podobně popsány v příslušné podkapitole (5.4). Ve stručnosti se jedná o následující:

- potenciální klienti (členové, účastníci, návštěvníci)
 - o uvažují o vlastním podnikání
 - o začínají podnikat
 - o podnikají a chtějí se posunout dále
 - o zatím neuvažovali, že by začali podnikat, ale tento styl smýšlení a jednání je jim blízký
- současní klienti (členové, účastníci, návštěvníci)
- stakeholders/partneři
 - o mentoři, koučové, lektoři, investoři a jiní partneři, kteří institucím poskytují své služby prostřednictvím předávání know-how a znalostí jejich klientům
 - o partneři poskytující jiné formy zdrojů (finanční, materiální či ostatní lidské zdroje) – např. univerzity, města, stát nebo komerční subjekty,
 - o zaměstnance a dobrovolníky pracující v instituci, vč. managementu
 - o alumni neboli absolventi programů či bývalí členové institucí
- potenciální partneři
 - o odborníci, kteří by se mohli stát mentory a poradci
 - o 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.)
 - o podobně zaměřené instituce či univerzity, se kterými by mohla být navázána spolupráce např. prostřednictvím pořádání společných akcí, hostujících přednášek, týmových aktivit apod.
- veřejnost

Konkrétními cílovými skupinami Kreativního centra se bude zabývat příslušná část (6.3) projektové části v rámci návrhu komunikační strategie, která obsahuje také model STP a persony. Tato podkapitola tak odpoví na zbývající část VO.

Výzkumné otázky se podařilo zodpovědět, stejně jako splnit dílčí cíle týkající se praktické části práce.

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.

6.1 Úvod

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 tematiky, 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. V náhledu na komunikační strategii jakéhokoliv obdobného centra zaměřeného na podporu studentů v jejich podnikatelských aktivitách, ať už bude nazýváno CKPP nebo Kreativní centrum, jde stále o tutéž formu instituce, a proto bude tato strategie v zásadě využitelná jak v současné situaci, tak v budoucnu. Jak již bylo zdůrazněno, pro zjednodušení terminologie je v této práci tato instituce nazývána Kreativním centrem.

Předmětem této práce není definice produktu ani nastavení služeb Kreativního centra, nicméně pro využitelnost jakékoliv komunikační strategie je nutné znát produkt, resp. službu do té míry, aby bylo možné její podstatu využít v komunikaci. Kreativní centrum bude pro tyto účely považováno za ideální formu instituce na podporu podnikání studentů tak, jak lze vyvodit z předchozích zjištění v teoretické a praktické části DSP, tedy:

- KC lze považovat za univerzitní podnikatelský inkubátor, poskytuje totiž ucelený inkubační program.
- KC se věnuje také preinkubačním aktivitám, tedy usiluje o motivaci i inspiraci studentů v oblasti podnikání.
- KC je svým vybavením (byť budoucím) zaměřeno na studenty kreativních oborů (výtvarných umění, audiovizí nebo marketingu), nicméně poskytuje služby bez rozdílu všem studentům univerzity, podporuje interdisciplinární podnikatelské týmy a spolupráci studentů s veřejností (smíšené týmy).
- KC poskytuje své služby studentům zdarma.
- Kromě inkubačního systému poskytuje KC také nezávislé poradenství, pracovní prostory, pořádá vzdělávací a inspirační akce, doplňkové služby a věnuje se budování komunity a spolupráci s ekosystémem.

Individuální možnosti, které např. současné CKPP UPPER nemá a budoucí Kreativní centrum mít mohlo (strojní vybavení pro řadu tvořivých činností, jako jsou speciální tiskárny, dílny nebo nástroje, lepší lokalitu nebo kavárnu v rámci centra), budou u jednotlivých součástí komunikační strategie také individuálně posuzovány, a to tak, aby bylo možné realizovat strategii jak s přihlédnutím k nim, tak bez toho.

Důležitou součástí komunikace je **název produktu**, resp. služby, který zatím v této práci nebyl zkoumán ani řešen. Název provází značku po celou dobu jejího působení (pokud nedojde k rebrandingu) a nelze ho od komunikace oddělit. V současnosti se nabízí pracovat se dvěma názvy, a to CKPP UPPER a Kreativní centrum. Název UPPER vznikl mj. kvůli konotaci s lokalitou centra, které se nachází „nahore“, „na kopci“, tedy anglicky *up*. Kreativní centrum má zase evokovat zaměření na podnikatele z kreativních odvětví, nicméně dá se chápat i jako odkaz na kreativitu potřebnou ke každému podnikání. Autorka si dovoluje polemizovat o vhodnosti tohoto názvu. Jednak kvůli možným negativním důsledkům pramenícím z matoucího prvního dojmu, kdy si potenciální členové komunikačních cílových skupin mohou myslet, že se jedná o aktivity zaměřené jen na studenty tzv. kreativních oborů (výtvarných umění), tedy se o instituci již dále nebudou mít důvod zajímat, a pak také kvůli jistému novodobému nadužívání slov kreativní, kreativita apod., což způsobilo jakési pozměnění jejich významu směrem ke všednosti, neboť kreativní je dnes – s nadsázkou řečeno – téměř vše.

V konečném důsledku zatím není zcela jasné, ke kterému názvu se budoucí vedení instituce přikloní či jestli bude navržen zcela nový, tato práce však z praktického hlediska pracuje s názvem „Kreativní centrum“.

6.2 Mise, vize, hodnoty a cíle

Součástí strategického řízení značky je stanovení mise, vize, hodnot a cílů. Jedná se o zastřešující filozofii značky, která udává směr veškerým jejím aktivitám, komunikaci nevyjímaje. S misí, vizí i hodnotami by měli být ztotožnění jak všichni zaměstnanci, tak by mělo být snahou značky přenést jejich význam také k zákazníkům. Jedině tak může značka vystupovat konzistentně, důvěryhodně a dlouhodobě úspěšně.

6.2.1 Mise

Misí neboli posláním značka vyjadřuje, proč tady je, proč existuje, jaký je její smysl. Jde o nadřazený pojem všem ostatním, mise zastřešuje jak vizi, tak hodnoty a cíle a nemá časové určení – je dlouhodobá.

Mise Kreativního centra: Pomáháme mladým lidem najít cestu k podnikání.

Posláním Kreativního centra je pomoci s hledáním ideální cesty k jejich vysněnému podnikání komukoliv z řad studentů UTB, kdo o to projeví zájem. Prostřednictvím inspirativních přednášek, kurzů a workshopů motivujeme studenty, aby začali o svých nápadech přemýšlet jako o možném zdroji obživy mimo korporace, a díky systematické přípravě na jejich první prodejní produkt nebo službu v inkubačním programu je k tomuto cíli také dovedeme.

Snažíme se propojovat studenty mezi sebou, motivovat je k vytváření týmů, ve kterých mají schopnosti každého jedince své místo – ať už jde o spojení oděvního designéra a programátora nebo technologa, ekonomku a grafickou designérku. Udržujeme kontakty se všemi účastníky i poté, co Kreativní centrum opustí, abychom neustále rozšiřovali síť těch, kdo si mohou vzájemně pomoci. Do spolupráce zapojujeme také externí partnery, neboť jsou důležitou součástí podnikatelského ekosystému – důležití jsou dodavatelé i odběratelé.

Smyslem Kreativního centra není jen poskytování účelných i komfortních prostorů pro práci a setkávání, ale zejména systematické vedení studentů k vlastnímu podnikání založeném na jejich vlastních schopnostech, dovednostech a znalostech. Grafický designér, který vytváří firemní identity nebo ilustrované plakáty, marketér zabývající se vytvářením příběhů pro značky, programátor webových aplikací i účetní specialista zaměřující se na neziskové organizace v Kreativním centru dostanou odpovědi na specifika týkající se jejich zaměření,

kontakty na studenty z jiných oborů, se kterými by mohli vytvořit podnikatelský tým, pokud o to mají zájem, ale také vedení ve smyslu určených cílů a úkolů vedoucí k finálnímu byznys plánu a reálnému vstupu na trh.

Poradíme každému, kdo o radu ohledně podnikání požádá. Chceme, aby si studenti uvědomovali možnost podnikat, žít se vlastními schopnostmi a její dosažitelnost, a že jedinou možností, co dělat „po škole“, není pracovat ve firmě někoho jiného. Ačkoliv podnikatelská životní cesta není jednoduchá, nabízí tolik výhod a předností, že by byla škoda si ji alespoň nevyzkoušet – při studiu na vysoké škole jde o nejlepší příležitost.

6.2.2 Vize

Vize společnosti nebo značky říká, kam směřuje, kde se v budoucnu vidí, čeho chce dosáhnout. Její jasná definice napomáhá jednotnému uvažování všech zainteresovaných stran, zákazníkům pomáhá v rozhodovacím procesu, pokud se s vizí podniku dokážou sami ztotožnit. Pokud je např. vizí společnosti oceán bez plastového odpadu a její produkty nebo služby (např. výrobky z recyklovaných plastů) tomu odpovídají, pravděpodobně jí před jinou značkou dají přednost lidé, kteří o této vizí vědí (s tím souvisí úroveň komunikace dané společnosti) a mezi své vnitřní hodnoty také řadí ekologii, čistá moře a prosperující mořský ekosystém. Vize často souvisí s odhodláním a inovativností, je také silným motivačním faktorem pro zaměstnance.

Vize Kreativního centra: Naší vizí je být první volbou ve spontánní znalosti studentů UTB místa, služby nebo instituce poskytující jim podporu v oblasti podnikání, oblíbený místem setkávání a trávení času podnikatelsky smýšlející komunity ve Zlíně a okolí, uznávanou institucí s prokazatelnými výsledky v úspěšnosti podpory podnikání studentů a mít pozitivní image mezi interní i externí veřejností.

Vizí je být prvním jmenovaným subjektem, který studenty UTB napadne, když se jich někdo zeptá, kam by si šli pro radu ohledně podnikání. Vizí je být prostředím, místem, prostory, kde se scházejí aspirující podnikatelé, studenti hledající inspiraci pro vlastní naplnění, zkušení odborníci z praxe s mladými lidmi, které chtějí motivovat a vést k úspěšnému byznysu, mladí lidé, kteří se chtějí něco dozvědět, seznámit se s podobně uvažujícími vrstevníky. Vizí je mít pouze pozitivní reference na služby, poradenství a všechny činnosti, které Kreativní centrum nabízí. Vizí je, aby všichni návštěvníci odcházeli spokojeni,

aby jejich potřeby a přání byly naplněny, aby se ze studentů stávali úspěšní podnikatelé.

6.2.3 Hodnoty

Hodnoty organizace jsou ve své podstatě podobné těm, které za své přijímají lidé. Vždyť zase jen lidé tvoří hodnoty firemní. Jde o zásady, kterých se společnost drží, které určují její rozhodování, chování lidí uvnitř firmy (k sobě navzájem i navenek), které prezentuje ve své komunikaci.

Hodnoty Kreativního centra:

- **Solidarita a angažovanost.** Vážíme si všech, kteří se chtějí podílet na vzájemném úspěchu ostatních, kteří jsou ochotní účastnit se společných aktivit, které mohou být ku prospěchu všem, kteří se nestraní společných diskuzí, networkingu a týmových činností, kteří dobrovolně seznamují ostatní se svým know-how a usilují o jejich budoucí úspěch.
- **Inovativnost, odvaha a kreativita.** Vážíme si nových nápadů, odvahy vystoupit s nimi před ostatní a mluvit o nich nahlas, nových přístupů k řešení problémů, originálních a jedinečných idejí, o které se chce někdo podělit, osobní odvahy, se kterou se kdokoliv pouští do vlastního podnikání.
- **Otevřenost.** Vážíme si možnosti nabízet služby všem studentům bez rozdílu, zdarma a trvale.
- **Individualita a příběhy.** Vážíme si každého jedince, jeho vlastností, schopností i vlastního příběhu, toho, že nejde nasypat všechny lidi do jedné krabičky a přistupovat ke všem stejně, toho, že má každý své vlastní nápady.

6.2.4 Cíle

Strategické cíle organizace by měly vyjadřovat konkrétní splnitelné a měřitelné milníky, kterých chce společnost na základě definované mise, vize a hodnot dosáhnout v určitém časovém období. Cíle mohou být sestaveny hierarchicky, mohou se týkat jednotlivých oblastí, na které se firma zaměřuje.

Cíle Kreativního centra:

- Během jednoho akademického roku dosáhnout 90% spontánní znalosti Kreativního centra u studentů UTB.
- Pořádat min. 1 vzdělávací akci týdně.
- Dosáhnout min. 50% kapacitní obsazenosti/návštěvnosti akcí během 1 roku.
- Dosáhnout 100% obsazenosti inkubačního programu během 1 roku.
- Zajistit organickou publicitu v médiích – regionálních do 1 roku a národních do 2 let.
- Zajistit exkurze studentů ze všech fakult UTB do Kreativního centra v rámci výuky během 1 semestru; v průběhu dalších akademických let pak pouze u studentů prvních ročníků.
- Provést průzkum u studentů UTB na téma zájmu o konkrétně zaměřené akce a workshopy v Kreativním centru.
- Vybudovat pozitivní image Kreativního centra v podnikatelském ekosystému prostřednictvím referencí úspěšných a spokojených klientů.
- Získat min. 1 partnera z oblasti národních nebo nadnárodních korporací pro mentoring, poradenství nebo sponzoring během 1 roku
- Získat min. 5 regionálních firemních partnerů pro mentoring, poradenství nebo sponzoring během 1 roku.
- Vybudovat databázi kontaktů na potenciální partnery Kreativního centra během 1 semestru.
- Uspořádat osobní setkání vedení Kreativního centra se zainteresovanými stranami, municipalitou apod. během 1 měsíce.
- Sledovat a zavádět trendy v podnikatelské inkubaci, kreativních metodách i komunikaci.

Veškeré cíle Kreativního centra navazují na jeho primární **účel**, a to pomáhat studentům stát se podnikateli a najít tak své profesní uplatnění, pokud nechtějí být po ukončení studia zaměstnáni u někoho jiného, ale chtějí pracovat pro sebe. Cíle ani účel KC nejsou ziskové, jsou založeny na poslání a zaměření univerzity.

6.3 Cílové skupiny

Cílové skupiny KC budou popsány pomocí modelu STP a následně budou také vytvořeny osoby nejdůležitějších z nich.

6.3.1 Segmentace

Cílové publikum kreativního centra lze rozdělit do několika homogenních skupin – segmentů. Z geografického hlediska všechny cílové skupiny KC přísluší k městu Zlínu a jeho blízkému okolí, ať už zde žijí, studují či jinak pravidelně pobývají, a to kromě skupiny partnerů – těch se týká místní určení jak lokální, tak národní či nadnárodní. Demografická kritéria v segmentaci KC nejsou důležitá, nemají vliv. Z psychografického hlediska se vždy jedná o skupiny lidí, kteří mají alespoň minimální zájem či vztah k podnikání a souvisejícímu životnímu stylu. Nejdůležitějšími hledisky jsou behaviorální a ostatní, která jsou popsána u každého segmentu zvlášť.

Studenti UTB, kteří o podnikání zatím neuvažují

Studenti všech oborů a ročníků a čerství absolventi, muži i ženy, trvale či přechodně žijící ve Zlíně v rámci studia. O vlastním podnikání zatím neuvažují, nenapadlo je své schopnosti nebo dovednost využít tímto směrem. Je jim však blízké podnikatelské uvažování, kreativní řešení problémů, samostatné tvoření, vytrvalé pracovní tempo, tzv. out-of-the-box thinking a věnují se ve svém studiu či jinde aktivitě, která má podnikatelský potenciál. Vědomě podnikatelskou podporu nehledají, ale jsou cílovou skupinou preinkubačních aktivit – inspirace, motivace. Hodnoty: samostatnost, individualita, zážitky, šťastný život. Cíl komunikace: vzbudit touhu podnikat, navštívit KC a seznámit s nabídkou služeb.

Studenti UTB, kteří uvažují o vlastním podnikání

Studenti všech oborů a ročníků a čerství absolventi, muži i ženy, trvale či přechodně žijící ve Zlíně v rámci studia. O vlastním podnikání už uvažovali nebo uvažují; zabývají se činnostmi, která má podnikatelský potenciál a napadlo je, jaké by to bylo touto činností se žít. Mohou nebo nemusí mít výhrady k práci pro

jinou firmu, korporaci. O podnikání se již mohli nebo nemuseli zajímat a zjišťovat, jaké jsou formální náležitosti, technologické množnosti výroby, podmínky poskytování služeb atp. Mohou mít také předchozí zkušenosti s podnikáním – negativní i pozitivní. Mohou být právě ve fázi sestavování týmu, tvorby byznys plánu apod. Vědomě si nástrojů na podporu podnikání všímají, uvědomují si vztah k vlastní potřebě. Jsou cílovou skupinou akcí, workshopů, poradenství a inkubačního programu. Hodnoty: samostatnost, individualita, vlastní tvorba, zasloužená odměna. Cíl komunikace: přesvědčit, že podnikání je pro ně vhodné, seznámit s nabídkou služeb KC, přesvědčit k přihlášení do inkubace nebo k využití poradenství.

Studenti, kteří s podnikáním začínají

Studenti všech oborů a ročníků a čerství absolventi, muži i ženy, trvale či přechodně žijící ve Zlíně v rámci studia. S podnikáním právě začali. Možná se věnují jen tvůrčí činnosti a nemají byznys plán. Možná si založili živnostenský list „pro jistotu“ a teprve se rozhodují, čemu se budou věnovat. Může také jít o čerstvé start-upy. Jsou cílovou skupinou pro celé portfolio služeb Kreativního centra. Hodnoty: samostatnost, individualita, vlastní tvorba, tvrdá práce, naplněný život. Cíl komunikace: seznámit s nabídkou služeb KC, přesvědčit k přihlášení do inkubace nebo k využití poradenství.

Dlouhodobě podnikající studenti

Studenti všech oborů a ročníků a čerství absolventi, muži i ženy, trvale či přechodně žijící ve Zlíně v rámci studia. Podnikání se věnují už delší dobu. Vědí, co obnáší – nebo alespoň do jisté míry obnáší. Podnikání mohou zvládat se všemi náležitostmi, nebo se věnují např. jen tvůrčí činnosti a administrativě nebo finančnímu plánování se dosud příliš nevěnovali. Mohou být zkušenější a mít slušné příjmy, nebo může jít o drobné podnikatele pouze si občasně přivydělávající. Může jít také o úspěšné podnikatele, jejichž podnikatelské dovednosti přesahují základní rámec KC. Jsou cílovou skupinou akcí, vzdělávacích workshopů, networkingových setkání, pokročilého poradenství a individuálního mentoringu, ale v některých případech i inkubace. Hodnoty: tvrdá práce, vlastní tvorba, mezilidské vztahy, neustále vzdělávání. Cíl komunikace: seznámit s nabídkou poradenství, přesvědčit k účasti na networkingových akcích, seznámit s možností partnerství.

Účastníci inkubačního programu

Studenti účastníci se inkubačního programu. Jsou cílovou skupinou interní komunikace. Hodnoty: vlastní tvorba, viditelný výsledek práce, mezilidské vztahy, podpora, neustálý posun vpřed. Cíl komunikace: spokojenost se službami KC, šíření pozitivních referencí, budoucí udržení kontaktu s KC i po absolvování programu.

Absolventi inkubačního programu, alumni

Studenti, kteří úspěšně dokončili inkubační program, příp. také studium na UTB. Podnikají a mají zájem zůstat v kontaktu s podnikatelskou komunitou kolem KC, která jim může přinést spoustu cenných kontaktů, prostřednictvím akcí se mohou dozvědět něco nového atp. Hodnoty: podpora, tvrdá práce, důležité kontakty, udržování vztahů, růst. Cíl komunikace: udržet kontakt v databázi komunity KC pro možnost propojování s vhodnými potenciálními partnery, zasílání newsletteru obsahujícího pořádané akce, novinky a možnosti zapojení se jako partner KC.

Potenciální partneři – odborníci jednotlivci

Odborníci a specialisté na oblasti mající souvislost s podnikáním, kteří by se mohli stát partnery KC ve smyslu poradenství, mentoringu, koučingu, přednášení atp. Jsou experti ve svém oboru a mají zájem dobrovolně vrátet společnosti to, co od ní oni sami získali – podporovat talentované mladé lidi, čerpat z nich energii, setkávat se stejně smýšlející komunitou. Hodnoty: být v kontaktu s mladou generací, energie, vytrvalost, podpora, tvrdá práce, mezilidské vztahy. Cíl komunikace: motivovat k touze stát se partnery KC.

Potenciální partneři – firmy, korporace, společnosti

Regionální, národní i nadnárodní společnosti, jejichž vedení je nakloněno (ať už z popudu lidského či firemně strategického) spolupráci s institucí na podporu studentů-podnikatelů, resp. univerzitou. Partneři KC se mohou stát formou poskytnutí lidských zdrojů (interních odborníků na byznys, finance, marketing,

tvorbu, účetnictví...), materiálních zdrojů (vlastní produkty – např. tiskárny, technologické stroje, vzdělávací materiály, knihy, software...), finančních zdrojů (sponzoring) či služeb (zvýhodněné půjčky pro podnikatele, zvýhodněný tisk...). Hodnoty: vzájemná spolupráce a výhody, podpora, důležité kontakty. Cíl komunikace: motivovat k touze stát se partnery KC.

Potenciální strategiční partneři

Instituce města, regionu, státu a ostatní nekomerční organizace, které mohou mít vliv na činnost Kreativního centra, jako např. klastry, vzdělávací a výzkumné instituce, zájmová sdružení, volnočasové organizace, studentské spolky a unie, studentské projekty apod. Lze s nimi spolupracovat formou hájení společných zájmů, sdružování členů, organizace společných akcí, vzájemné propagace, poskytování služeb formou reciproce apod. Hodnoty: rozvoj komunity, ekosystému, regionu. Cíl komunikace: navázat kontakt, budovat pozitivní vztahy, navázat spolupráci.

Současní partneři

Lidé, firmy a ostatní organizace, které s Kreativním centrem na nějaké bázi spolupracují. Poskytují mu své zdroje a chtějí za to být více či méně odměněni – ať už výměnou služeb, propagací, uznáním a pozorností, energií, studentskými nápady využitelnými jejich společnostmi apod. Cíl komunikace: udržet pozitivní vztah, budovat dlouhodobý vztah, spokojenost partnerů, seznamovat s novinkami v KC, seznamovat s novými službami a příležitostmi, propagovat úspěšnost účastníků KC – dobře vynaložené zdroje partnerů.

Zaměstnanci

Zaměstnanci na bázi pracovního poměru, studenti pracující za stipendia, dobrovolníci i management KC. Jsou to první ambasadoři KC, lidé, kteří o jeho fungování ví nejvíce, měli by se cítit jeho součástí, být spokojeni se svou prací a odměnou za ni, jako první by se měli starat o šíření dobrého jména KC. Hodnoty: zasloužená odměna, podpora talentů. Cíl komunikace: spokojenost zaměstnanců, angažovanost, šíření dobrého jména KC.

Potenciální návštěvníci akcí, přednášek a workshopů

Skupina lidí, jež není od ostatních diferencovaná jinak, než společným zájmem o téma či osobnost lektora, jemuž je přednáška, workshop, kurz, seminář, zábava apod. věnována a chtějí se jí proto zúčastnit. Mají možnost být v určený čas na určeném místě a jejich zájmy jsou více či méně podnikatelsky zaměřené. Hodnoty: neustálé vzdělávání, růst. Cíl komunikace: účast na akci, předání pozitivní zpětné vazby z akce, spokojenost s náplní a produkční částí akce.

Lokální veřejnost

Obyvatelé města Zlína a okolí či jeho návštěvníci (pravidelní), kteří mohou mít vliv na KC, nebo na které má naopak vliv činnost KC. Mohou služby KC někomu doporučit, mohou se zúčastnit akcí, mohou doporučit partnera nebo se jím stát, mohou to být zástupci regionálního komerčního sektoru a stát se mentory či mít zájem o služby inkubovaných start-upů apod. Cíl komunikace: dosažení pozitivního image, návštěva KC a exkurze či schůzka s vedením, návštěva akcí, sdílení pozitivního image.

6.3.2 Targeting

Pro Kreativní centrum je vhodná diferencovaná segmentační strategie, tedy zaměření se na více segmentů a přizpůsobení nabídky (komunikace) každému z nich. Z hlediska velikosti segmentu, potenciálu růstu, konkurence uvnitř segmentu a dlouhodobým záměrům jsou pro KC nejdůležitější tyto.

Potenciální klienti

- Studenti UTB, kteří o podnikání zatím neuvažují
- Studenti UTB, kteří uvažují o vlastním podnikání
- Studenti, kteří s podnikáním začínají
- Dlouhodobě podnikající studenti

Jde o největší skupinu segmentů, kterým by se komunikace (resp. veškerá nabídka) Kreativního centra měla věnovat. Díky těmto lidem bude KC plnit svůj účel a může naplnit své cíle, jako je úspěšnost v rámci podpory mladých

podnikatelů apod. Potenciál růstu je naplněn každoročně při příchodu nových studentů na univerzitu. Konkurence z hlediska podobné nabídky služeb uvnitř segmentu existuje částečně – za konkurenta lze považovat TIC Zlín. Všechny segmenty z této skupiny mají některé vlastnosti společně a některé rozdílné, je tedy třeba zvážit, které nástroje komunikace lze využít pro všechny a které je naopak třeba přizpůsobit a zaměřit přímo na konkrétní segment.

Potenciální partneri

- Potenciální partneri – odborníci jednotlivci
- Potenciální partneri – firmy, korporace, společnosti
- Potenciální strategičtí partneri

Ačkoliv co do početnosti jde jistě o menší skupinu než v případě potenciálních klientů, co do důležitosti je stejně tak významná. Bez partnerů – mentorů, sponzorů apod. – by Kreativní centrum nemělo co nabízet, nemělo by z čeho financovat zaměstnance nebo produkční přípravu akcí atp. Potenciál růstu zde jistě je, není však tak jednoznačný a značný, nicméně u těchto segmentů to ani jinak být nemůže. Z hlediska konkurence je situace vcelku obtížná, neboť společnosti i experti obecně mají nespočet příležitostí, kam své CSR a podobné aktivity směřovat. Zde je komunikační příležitost přesvědčit je, že právě spolupráce s KC je to, co hledají.

Současní klienti a partneri

- Účastníci inkubačního programu
- Současní partneri

Skupina segmentů lišící se od předchozích tím, že jednotlivé členy těchto cílových skupin jsou předem známé, stejně tak většina jejich požadavků a přání – alespoň by to tak mělo být. V tom případě platí při komunikaci jiná pravidla, je třeba využít rozdílných nástrojů a sdělení. Jde o segmenty, ke kterým je nutné komunikovat, není možné je vynechat, nestarat se o ně.

Ostatní segmenty nebudou z komunikace vynechány, ale primární pozornost bude věnována těm zde uvedeným.

6.3.3 Positioning

Z hlediska klasických přístupů k positioningu není jednoduché určit, kterým by se měla komunikace Kreativního centra řídit, jelikož jeho situace je velmi specifická a takřka nezařaditelná. S jistotou lze říci to, že je třeba držet se Kotlerovy strategie tržního vůdce. Dále je vhodné držet se myšlenky Riese a Trouta a nevytvářet v rámci komunikace něco nového a odlišného, ale propojit ji s tím, co už v recipientově mysli je. V případě KC jde jednak o vrozený zájem členů cílových skupin o podnikání, a dále o návaznost na teorii archetypů.

Archetypy, jak známo, souvisí s hodnotami značky a její schopností vyprávět příběh. Kdyby bylo Kreativní centrum člověk, jaký by byl? Archetypem Kreativního centra je jednoznačně Tvůrce (Creator). Přirozeně to souhlasí s jeho zaměřením, produktem i cílovou skupinou (ne však z hlediska výtvarných umění, ale tvůrců-podnikatelů, kteří chtějí tvořit nový svět) a také s jeho hodnotami. Kreativní centrum jako značka si váží svobody, sebevyjádření a představitosti, ale je si vědoma také potřeby řádu a pravidel, aby mohlo být dosaženo úspěchů. Tvůrce realizuje vize, něco, co má hodnotu, prostřednictvím kreativity a představitosti, a svým následovníkům říká, aby důvěřovali kreativnímu procesu a vlastním myšlenkám. Hlavní motivací tvůrce však zůstává kontrola a stabilita – jak vlastní, tak globální.

Pro Tvůrce je přirozené důležitá estetická stránka věci – komunikaci nevyjímaje. Jak již bylo naznačeno, jde také o vyváženost mezi individuální a týmovou prací – v rámci interní komunikace je místo jak pro brainstormingy a společné projekty, tak pro autonomii každého jednotlivce. Pro cílovou skupinu Tvůrce, Kreativního centra, jsou produkty nebo služby, které využívají, prostředkem sebevyjádření, exprese toho, co mají rádi a co podporují. Nejde jim o status luxusu či výjimečnosti, ale o dostání vlastním přesvědčením.

Osobnost podnikatele koresponduje s osobností Tvůrce velmi dobře, lze říci, že je jeho podúrovní. Také proto bude moci značka Kreativního centra velmi dobře interagovat s potenciálním podnikateli z řad studentů. V této souvislosti je třeba dávat pozor, aby se počáteční nadšení brzy neztratilo a „neunavilo“ a aby po prvotní velmi kreativní práci byl prostor a energie na výlučně obchodní, finanční nebo administrativní činnosti.

V rámci umístění v myslích cílových skupin by mělo Kreativní centrum rezonovat s těmito myšlenkami:

- V Kreativním centru se plní sny.
- Nic není nemožné – důležitá je nekonečná představivost, odhodlání a tvrdá práce.
- Kreativní centrum ti poskytne všechno, co potřebuješ pro rozjetí svého byznysu.
- Je jedno, jak je tvůj byznys velký – jestli jde o malou šicí dílnu nebo vývoj produktu s celosvětovým dopadem. Každý se může stát strůjcem svého osudu.
- V Kreativním centru jsme otevřeni všem nápadům. Přijď se kdykoliv poradit, prodiskutovat, probrat možnosti a nápady.
- Máš nápad, umíš něco vytvořit nebo vymyslet, ale bojíš se, že to na podnikání nestačí nebo že nejsi ten pravý typ na podnikatele, protože nemáš sebekontrolu, neumíš sám sobě řídit čas nebo nevíš nic o marketingu? Nic z toho není překážkou, přijď se o tom přesvědčit sám.

S modifikací těchto klíčových myšlenek lze pracovat v jednotlivých komunikačních nástrojích a etapách jejich nasazení.

6.3.4 Persony

Pro co nejlepší identifikaci s cílovou skupinou jsou vytvářeny persony, detailní profily zástupce CS včetně informací, které při tradiční segmentaci nejsou uvažovány. Pro Kreativní centrum budou vytvořeny persony na základě targetingu, a to pro skupiny potenciálních klientů – studentů.

Zástupce skupiny: Studenti UTB, kteří o podnikání zatím neuvažují

Markétě je 20 let a studuje druhým rokem na Fakultě managementu a ekonomiky. Když zrovna není na přednášce, využije čas k zaběhnutí si na byt a přípravě jídla, návštěvě knihovny, přípravě na hodiny, návštěvě lekce jógy, návštěvě kavárny se spolužačkami nebo čtení oblíbené knihy. K těm patří například všechny romány Dana Browna. Jako všichni její vrstevníci vlastní

smartphone, má profil na Facebooku a také na Instagramu a Pinterestu, kde sleduje svá oblíbená témata – zvířata, DIY, cestovatelské profily, home decor a food. Vždy ji bavilo něco vyrábět, chodila do výtvarky, k narozeninám dostávala oblíbené miniknihy ze série o domácím tvoření, a postupně se dostala i k výrobě provazových výrobků pro zvířata – obojky, vodítka, ohlávky apod. Kromě výroby pro sebe a pro přátele a známé je zkoušela prodávat na Fleru, ale příliš se nevěnovala propagaci ani budování značky, navíc jí s vysokou školou ubylo času, takže toho nechala. V běžném životě řeší problémy každého studenta – málo peněz, spousta učení, když má volnou chvíli, chce si ji užít, ale ráda by se už zaměřila na něco, co by jí pomohlo s budoucím výběrem konkrétní oblasti, ve které by se chtěla po škole realizovat. Studovaný obor ji předurčuje k práci v kanceláři velké firmy, ale ona si zatím není jistá, že to je přesně to, co by chtěla celý život.



Zástupce skupiny: Studenti UTB, kteří uvažují o vlastním podnikání

Pavlovi je 23 let a blíží se k ukončení studia na Fakultě technologické, čeká ho poslední rok. Kromě studia se jeho den skládá z občasné návštěvy posilovny, posezení u piva se spolužáky, a také celkem častého vaření – na rozdíl od většiny mužů ho to docela baví, není pro něj problém zajít si do obchodu na nákup ani uvařit pro všechny spolubydlící ze studentského bytu. Právě z oblasti jídla a vaření vzešel jeho první podnikatelský nápad, který však zatím nerealizoval. Nechal se inspirovat Coffee Expressem, pojízdným stánkem servírujícím kvalitní kávu s sebou v centru Zlína – v každou denní hodinu ho lze najít někde jinde, někdy na náměstí, někdy v parku. Pavel si myslí, že ve městě plném studentů by se uživil i pojízdný stánek s „rychlým občerstvením“ s názvem Express Pasta, který by nabízel různé druhy čerstvých těstovin s různými druhy omáček a příloh. Tento typ rychlého občerstvení ještě nikde neviděl, připadá mu dostatečně univerzální, aby se chuťově zavděčil každému (chtěl by nabízet těstoviny do pita chleba nebo do eko obalů, s krémovými, zeleninovými i masovými omáčkami, teplé i studené



varianty a sezónní obměny) a nechtěl by se omezovat na tradiční italské varianty omáček, ale chtěl by experimentovat s tím, co by jeho zákazníkům nejvíce chutnalo. Celý tento nápad však nikdy nepovažoval za „důležitý“ natolik, aby ho zrealizoval – vždyť studuje procesní inženýrství a to se s gastronomií příliš nepotkává...

Zástupce skupiny: Studenti, kteří podnikají

Alici je 21 let a studuje třetím rokem na Fakultě multimediálních komunikací. Její studentský život je ovlivněný jejím studijním zaměřením, což je grafický design, kterému se věnuje převážnou denní i noční dobu – ať už na přednáškách nebo prací na zadaných úkolech. Kromě toho ji zajímá umění a tvorba celkově, proto často zavítá do Krajské galerie nebo Baťova institutu na výstavu. Mimo design a umění je filmovou fankou, vyhovuje jí tak blízkost kina i možnost navštěvovat Mezinárodní filmový festival. Také miluje hudbu, ráda poslouchá nové a neznámé interprety a nechává se překvapit, jestli se jí budou líbit nebo ne. Knihy příliš nečte, protože na to nemá čas, ale najde si chvíli na společenský večer se spolužáky. Pochází z umělecky založené rodiny, která jí v tomto oboru podporuje. Alice již nějaký čas podniká, jelikož mezi její další zájmy a zároveň konkrétní oborové zaměření patří ilustrace. Vlastní tudíž živnostenský list a na zakázku ilustruje reklamní materiály, soukromé publikace, papírová přání a cokoliv, co si kdo objedná. Pár svých výtvarů také nabízí v podobě tisků, přání a pohlednic na platformě Fler a Etsy. Ráda by se v této oblasti posunula dále a nabízela své služby také větším značkám, které by je v licencované podobě využily například na potisk textilí nebo dětských hraček. Neví si však příliš rady s tím, jak toho dosáhnout – to si má na internetu najít telefon na zákaznické oddělení H&M a zavolat jim, že pro ně má hezké obrázky na trička?



Tato podkapitola odpovídá na druhou část **výzkumné otázky** „Jaké jsou cílové skupiny univerzitních podnikatelských inkubátorů a jaké jsou cílové skupiny Kreativního centra a jejich osoby?“, tedy na specifika konkrétních cílových skupin Kreativního centra.

6.4 Sdělení

Sdělení neboli zpráva, komunikační obsah, lze obecně definovat jak pro značku a její komplexní komunikaci, tak pro jednotlivé kampaně, nástroje a cílové skupiny. Sdělení by mělo reflektovat veškerá předchozí ustanovení, charakteristiky cílových skupin a cíle komunikace.

Podstata sdělení

V případě Kreativního centra je podstatou jeho komunikačního sdělení to, že každému jednotlivci dokáže pomoci stát se úspěšným podnikatelem, pokud je dotyčný odhodlaný a ochotný tvrdě pracovat a jít si za svým cílem, a že podnikatelem – pánem svého osudu – může být každý. USP Kreativního centra je to, že rozumí studentům a jejich potřebám a koncentruje všechny možné nástroje, které je v jejich podnikatelských aktivitách mohou podpořit, pod jednou střechou v centru studentského života ve Zlíně. Vytváří také silnou studentsko-podnikatelskou komunitu, která v okolí nemá obdoby.

Jednoznačně vyjádřenou podstatou sdělení KC je: *I ty se můžeš stát pánem svého osudu a my ti s tím pomůžeme.* Toto sdělení však nelze použít pro všechny cílové skupiny (potenciálních klientů) zároveň, jelikož je příliš obecné a je třeba ho specifikovat pro jednotlivé problémy a potřeby CS tak, aby je na první pohled zaujalo a rozuměli mu – protože tu myšlenku už dávno znají, mají ji ve své hlavě, jen potřebují „postrčit“.

Pro cílovou skupinu potenciálních partnerů je klíčové sdělení následující: *Načerpejte energii, nové nápady a dobrý pocit prostřednictvím setkávání s mladými talentovanými lidmi, kteří se mohou stát novým Elonem Muskem nebo Oprah Winfreyovou.* Podstatou sdělení potenciálním partnerům není možnost vlastního zviditelnění na tabuli s logy partnerů nebo nových akvizic do řad zaměstnanců vlastní společnosti, ale vzbuzení čistě osobního altruistického zájmu o úspěch začínajících mladých podnikatelů a zvědavost týkající se vlastního „prospěchu“ z této činnosti.

Sdělení pro jakoukoliv CS by v první řadě mělo vzbudit zájem o další informace. Mělo by být stručné, jasné, napsáno řečí cílové skupiny, zaměřovat se na ni konkrétně, nikoliv obecně a rezonovat s jejich vlastními myšlenkami.

Konkrétní sdělení

Studenti, kteří o podnikání zatím neuvažují

- Potřeba: seberealizace.
- Pain point: představa sebe v kanceláři velké korporace bez osobního cíle.
- Překážky: neznalost možností, nedostatek času, nedostatek odhodlání.
- Cílový stav: spokojenost s náplní vlastního života.
- Řešení KC: společně najdeme to, co tě bude bavit a čím zároveň zabezpečíš sebe i svou rodinu.
- Z pohledu klienta: budu dělat něco, co mě baví a zároveň mi vydělává – nebudu muset řešit, jestli mě budou chtít do firmy XY nebo jestli se snesu s neznámými kolegy, zařídím si vše tak, jak budu chtít já.
- Sdělení:
 - o „Najdi si svůj sen a žij ho – tady a teď.“
 - o „Dej svému životu smysl tím, co děláš.“
 - o „Peníze navíc? Ty ti nikdo jen tak nedá, ale můžeš si je vydělat tím, co tě baví.“

Studenti, kteří uvažují o vlastním podnikání

- Potřeba: dodat odvahu.
- Pain point: neodhodlání se vyzkoušet něco, co by mohlo znamenat změnu v životě – k lepšímu nebo horšímu. Nevědomost.
- Překážky: strach z neúspěchu, nedostatek financí pro rozjezd podnikání, nedostatek času zjistit o tématu více.
- Cílový stav: spokojenost s vědomím, že vyzkoušeli vše, co šlo a jdou tou správnou cestou.
- Řešení KC: dodáme ti všechny potřebné nástroje a rady, abys mohl s klidným svědomím zjistit, jestli je tvůj podnikatelský nápad potenciálně úspěšný, a pokud zjistíš, že ano, pomůžeme ti ho zrealizovat.
- Z pohledu klienta: dám tomu šanci a zjistím, jestli by to mohlo fungovat, nebo ne. Když ano, budu mít o starost míň – budu vědět, kam se bude můj život ubírat a že mám možnost to ovlivnit.

- Sdělení:
 - „Kdy jindy, než teď?“
 - „Kdy se do toho konečně dáš?“
 - „Na co ještě čekáš?“
 - „Když to nezkusíš, nic nezískáš.“
 - „I ty můžeš změnit svět – třeba jen ten svůj.“

Studenti, kteří podnikají

- Potřeba: ujištění, růst podnikání.
- Pain point: stagnace, neschopnost rozšířit nabídku nebo zvýšit zisk.
- Překážky: kolize podnikání se studiem (časová, finanční), nedostatek nových znalostí, nedostatek znalostí z různých aspektů podnikání, nedostatek kontaktů.
- Cílový stav: samostatné podnikání, které je stabilní a ukotvené natolik, že není třeba pochybovat o jeho životaschopnosti a úspěšnosti z pohledu budoucích let.
- Řešení KC: naučíme tě vše, co je pro tvé podnikání potřeba, poradíme ti s financemi, marketingem, účetnictvím, škálováním produktu i byznys plánem, spojíme tě s odborníky, kteří tě posunou dále.
- Z pohledu klienta: každý se může naučit, jak své podnikání řídit i z hlediska financí, propagace nebo dalšího rozvoje, tak to udělám i já. Když už umím něco, co funguje a nějak mi to přináší i zisk, byla by škoda toho nevyužít a nerozvinout to tak, aby mě to uživilo i „na full-time“ po škole.
- Sdělení:
 - „Podnikání na volné noze přináší svobodu.“
 - „To, čím si přivyděláváš při škole, tě může klidně uživit i nadále.“
 - „Podnikání je jednoduché – stačí tvrdě makat.“
 - „Účetnictví, marketing, daně... to tě přece nezastaví na cestě za tvým snem.“

Potenciální partneři

- Potřeba: dodat nový rozměr práci (podnikání, společnosti) i vlastnímu životu.
- Pain point: nulový posun podniku, nevyužití nových podnikatelských příležitostí, stagnace v osobně-profesním růstu.
- Překážky: příliš mnoho práce, dlouhodobé projekty, rozhodnutí managementu, nedostatek informací o příležitostech.
- Cílový stav: uspokojivý vývoj v profesní oblasti, spokojenost s vlastním přispěním k rozvoji podniku.
- Řešení KC: nabídka příležitosti pro vyřešení výše uvedeného – možnost podpory mladých talentů, zviditelnění podniku.
- Sdělení:
 - „Staňte se součástí něčeho skvělého. Tady a teď, ve Zlíně.“
 - „Buďte pro někoho tím, koho byste v začátcích svého podnikání rádi potkali vy sami.“
 - „Nenechávejte si své zkušenosti pro sebe – podělte se o ně s další generací.“
 - „Zapojte se do budoucí úspěšné start-upové komunity ve Zlíně.“
 - „Budoucnost je v rukou mladých talentů – chcete je poznat?“

6.5 Komunikační mix

Struktura navrženého komunikačního mixu Kreativního centra:

Tabulka 8: Struktura navrženého komunikačního mixu Kreativního centra

	corporate identity		
	fyzické prostředí		
	webové stránky		
	Facebook + Instagram		
	PR + reklama	osobní komunikace	eventy
univerzita	newsletter	osobní schůzky	
	sdílené příspěvky (FB)	oficiální reportingy	
partneři	newsletter	fyzické prostředí	společné setkání
		direct mail	
média	tiskové zprávy	osobní komunikace	tiskové konference
veřejnost			účast na veřejných akcích
klienti	soukromá skupina (FB)	neformální komunikace	Q&A
	interní e-mailing	formální reportingy	Business Breakfast
	interní nástěnka	open office	Fuckup meeting
	idea box		Demo Day
	interní knihovna		externí exkurze
potenciální partneři	partnerská nabídka	osobní schůzky	
	direct mail		
potenciální klienti	tištěné materiály	exkurze	volnočasové akce
	Facebook Ads	výuka v KC	workshopy osobního rozvoje
	hromadný uni. mail	Kreativní stánek	inovační dny
	sdílené příspěvky (FB)	komentované prohlídky	Kavárenský kvíz
	TVIS	prostory k pronájmu	Přednášky Amazing Facts
	reklama na PC - knihovna	KOMAG	Podnikatelský express
	newsletter		Letní online kurz
			workshopy základů podnikání
			Pokročilé workshopy
			Diskuze s absolventy
		Den na zkoušku	

V rámci určení propagační strategie se jeví jako vhodné zvolit přístup „Darwin“, tedy dle výsledků jednotlivých nástrojů je postupně buď eliminovat, nebo posílit. Z hlediska konkurence by mělo KC jistě zaujmout strategii tržního vůdce.

6.5.1 Corporate identity

Nejprve je třeba specifikovat zastřešující prvek celé komunikace, a to corporate identity jako celek. Cílem corporate identity je propojit veškeré aktivity Kreativního centra jako celek tak, aby navenek i dovnitř vystupovalo jednotně, rozeznatelně, odlišitelně od ostatních institucí. Jak již bylo uvedeno, produkt Kreativního centra, resp. nabídka jeho služeb, nespadá do kompetence této práce. Korporátní komunikace bude naopak popsána v široké podobě dále v této kapitole. Zbývá tedy specifikovat korporátní design a kulturu.

Corporate culture

Firemní kultura se prolíná veškerou činností společnosti a nejvíce je ovlivňována lidmi, kteří jsou její součástí. Je však také ovlivněna vnějším prostředím, oblékáním zaměstnanců apod. V případě KC by se měla firemní kultura odvíjet od příjemného, moderního a zároveň komfortního pracovního prostředí, které vyhovuje pro práci jak introvertním jednotlivcům, tak extrovertním podnikatelským týmům. Prostředí by mělo vyjadřovat, že je zde místo jak pro tichou a soustředěnou práci, tak pro kreativní a energické schůzky a brainstormingy. V žádném případě by v KC neměl chybět dostatek denního světla, čerstvého vzduchu a přírodních materiálů – např. také květin a rostlin, které jsou dle řady výzkumů přirozeným stimulantem kreativity, mají příznivý vliv na zdravotní kvalitu prostředí a ovzduší a také psychickou pohodu přítomných lidí. Lze si také představit řadu vizuálních materiálů, např. portrétů úspěšných podnikatelů či jejich motivační citáty, zpracovány dle korporátního vizuálního stylu a inspirující všechny příchozí.

Kreativní centrum by mělo v první řadě komunikovat žádané hodnoty, specifikované ve firemní strategii, ke svým zaměstnancům, ať už jde o placené pracovníky univerzity nebo dobrovolníky z řad studentů. Prakticky vzato by se měl každý nový zaměstnanec na úvodním školení dozvědět, jaké kvality si KC u zájemců o inkubaci nebo poradenství cenní, jakým způsobem komunikuje své

služby, jaké jsou návaznosti procesů (např. propagace, přijímání klientů do inkubace, průběh inkubace, návaznost na absolutorium apod.) a jak ke všem těmto aktivitám bude přispívat on sám. Nedílnou součástí školení by také měly být nepřípustné druhy chování na pracovišti, jako např. odsuzování na první pohled neprogresivních podnikatelských nápadů nebo neznalých studentů, diskriminace, neochota pomoci s podnikáním každému, kdo o to požádá apod.

Kreativní centrum skrze svou firemní kulturu bude vyjadřovat, že jde o příjemné prostředí, které se všemi svými silami bude snažit o pomoc s podnikáním všem studentům, kteří o to budou mít zájem. Nebude se však jednat o nudné studium teorie, ale o praktické návody, individuální poradenství, workshopy, na kterých si studenti vše vyzkouší a také pořádání a možnost účasti na akcích, které budou kombinovat zábavu se vzděláváním.

Kromě aktivit týkajících se samotné podpory podnikání bude KC také vyjadřovat podporu současného trendu návratu k podpoře lokálního podnikání, kvalitního stravování a ekologického provozu.

Corporate design

V případě jednotného vizuálního stylu lze přinejmenším vycházet ze současného pojetí firemního designu CKPP UPPER. To je zpracováno kvalitně, má soudržnost i návaznost na prvotní zaměření centra a vyjadřuje spíše umělecké, designové zaměření. Pokud by mělo dojít k rozšíření služeb centra směrem k ideálnímu produktu (který byl popsán dříve v této práci), bylo by vhodné tento vizuální styl mírně pozměnit směrem k všeobecnému zaměření inkubačního procesu, poradenství i všech ostatních služeb.

Momentálně využívá CKPP UPPER ve většině vizuálních materiálů jako firemní barvu červenou v návaznosti na barvu fakulty – FMK, doplňkovými barvami jsou černá a bílá. Zvolené korporátní písmo evokuje industrialismus, modernistické pojetí, je však příjemné originální a dá se s ním velmi dobře typograficky pracovat. Webové stránky jsou zpracovány vkusně, moderně, dle principů popsaných v části práce věnované výzkumu komunikačních aktivit podobných institucí, které jsou ve své komunikaci úspěšné, ale chybí zde kvalitní textový obsahový materiál. Je zřejmé, že celá komunikace je stavěna na vizuální atraktivitě.

Pro budoucí komunikaci je nutné zvážit, zdali by nebylo produktivnější opustit vizuální linku FMK (červená barva, umělecky působící materiály) a zapojit do ní také prvky, které by evokovaly větší otevřenost centra, nespécifické zaměření, žádoucí interdisciplinaritu. Toho by mohlo být dosaženo změnou barevnosti, umírněností v zaměření pouze a jen na vizuální předměty komunikace (atraktivní fotografie, grafický layout, typografie atp.) a namísto toho větší využití kvalitního copywritingu a pravidelného obsahové přispívání (blog), příp. zvážení doplňkového firemního písma jako protikladu k současnému výraznému typeface.

Co se týká tištěných firemních materiálů, v současnosti vhodně dodržují jednotný vizuální styl, který je snadno zapamatovatelný a také výrazný. Pro budoucí použití by bylo nutno zvážit korespondenci s případnými úpravami popsány výše.

V rámci celé vizuální komunikace by měl být více používán formát videa, jelikož i z výsledků výzkumu vyplynulo, že jde o moderní prvek komunikace (nejen) podobně zaměřených institucí, celkově jde o velmi výrazně sledovanou formu obsahu na sociálních sítích, objevuje se už také například v úvodních obrázcích profilů nebo v úvodní bannerové slideshow na webových stránkách institucí. Je také vhodné sledovat aktuální vizuální trendy a uzpůsobit tomu např. použití fotografií nebo jiných grafických prvků.

Určený corporate design popsáný v design manuálu by měly dodržovat veškeré vizuální materiály KC, což již dále u jednotlivých forem komunikace nebude zdůrazňováno.

6.5.2 Fyzické prostředí

Fyzické prostředí ve smyslu budov a místností spadající do základního materiálního prostředí bylo částečně popsáno výše, částečně spadá do definice produktu. Z hlediska komunikace se lze zaměřit spíše na zhmotnění služeb, které Kreativní centrum poskytuje. Jak bylo uvedeno, služby jsou specifické svou nehmataelností, neověřitelností kvality apod., a proto je pro potenciálního zákazníka, návštěvníka, důležité něco, čím si službu bude moci přiblížit, připomenout, materializovat. K tomu přispějí následující materiály.

Tištěná brožurka: podstatné informace o KC, prostředí, službách, kontakt, příp. otevírací doba. Reference klientů. Umístění na vodorovných plochách v KC dostupných každému (foyer, kavárna).

Vizitky: kontaktní informace na jednotlivé členy vedení, poradce či zaměstnance, se kterými se návštěvník centra setkal. Důležitá možnost obrátit se na konkrétního člověka, ne na instituci jako takovou, což je neosobní a nedůvěryhodné.

Poukaz na hodinu poradenství zdarma: tištěný materiál ve formě „vstupenky“ či poukazu, evokující a zdůrazňující možnost poradenství v oblasti podnikání. Umístěn ve stejném okruhu lokalit pro tištěnou reklamu v okolí KC, jako ostatní materiály. Potenciální návštěvník si jej může vzít jako připomínku existence KC, které ho zaujalo, a později v něm tento poukaz může vzbudit zájem o návštěvu inspirovanou právě tím, že rady se zde dostane opravdu každému.

Mapka do Kreativního centra: forma malého letáčku zobrazujícího stylizovanou mapu centra města Zlín a cesty vedoucí z jednotlivých fakult ke KC. Připomínka toho, že do KC to není daleko a může sem vést cesta kteréhokoliv studenta.

Členská karta: laminovaná nebo plastová členská karta pro každého „podnikatele v zácvičku“, tedy studenta, který se účastní inkubace nebo jiného dlouhodobého programu. Podtrhuje skutečnost, že je klient členem komunity a že „se to doopravdy děje“, kartička evokuje oficiálnost, realitu. V případě potřeby se jí klient také bude moci prokázat jako člen KC, např. při vstupu na výjimečně zpoplatněné akce pro nečleny apod.

Startovní brožura pro začínající podnikatele: atraktivně vizuálně zpracované informace, které se každý zájemce dozví při poradenství nebo inkubaci (kde tuto brožuru také obdrží), ale může si je přečíst a ověřit také bez toho – brožura bude k dostání stejně jako seznamovací brožura ve veřejně dostupných prostorech KC. Bude obsahovat základní důležité informace, které by měl každý podnikatel vědět, jako např. možné formy podnikání, úvodní informace o účetnictví a daních, nenáročné formy propagace uskutečnitelné samostatně, možnosti financování apod., a to vše formou „to-do listů“, tedy seznamů s úkoly, které si zájemce může postupně označovat, pokud je splnil.

Zápisník a tužka v brand designu: jelikož podnikání vyžaduje udržení v hlavě spousty informací a také hodně plánování, je pravděpodobné, že při těchto činnostech lidé budou využívat zápisníků. Pro úspěšné ztotožnění s institucí KC,

s jeho činností a poradenstvím a pro vizuální připomínání toho, na čem dotyčný pracuje, obdrží členové KC brandový zápisník a tužku z ekologických materiálů – korespondující s korporátní kulturou.

Kancelářské potřeby: papírové složky, razítko, hlavičkový papír, kalendář, obálky či jiné kancelářské potřeby, které budou zaměstnanci používány v rámci mentoringu, inkubace apod., a které budou následně předávány klientům či partnerům, by měly být zpracovány v rámci brandingů tak, aby každý pohled na ně připomínal Kreativní centrum.

Brand merchandise: pro zájemce o konkrétní předměty se značkovou tematikou Kreativního centra budou připraveny předměty ke koupi, které však budou stále souviset s tématem podnikání či vzdělávání či budou využitelné při aktivitách KC. Např. plátěná taška (na knihy, materiály), ekologický hrnek na nápoje (káva, čaj apod. k práci či networkingu), Rubikova kostka (odreagování při práci), čokoláda (od lokálního výrobce, pro odreagování při práci), podnikatelský diář (s důležitými daty pro účetnictví, daně, studijní události, podnikatelskými citáty a tipy), záložky (s podnikatelskými a inspirativními citáty a minimalistickým brandingem KC).

Diplom: ač se může na první pohled zdát v dnešní digitální době tištěný diplom přežitkem, může sloužit jako finální připomínka jeho adresátovi – absolventovi inkubačního programu, kde získal nové vědomosti a dovednosti, pocitově zakončí jeho účast v KC a pomůže mu zapamatovat si tuto pozitivní zkušenost, aby mohl dále šířit taktéž pozitivní reference.

6.5.3 Public relations

V rámci této sekce budou popsány aktivity týkající se vztahů s veřejností kromě potenciálních klientů – studentů. Cílem PR není primární akvizice nových klientů, ale budování dlouhodobých pozitivních vztahů se všemi stakeholders, s veřejností, ale také se zmíněnými klienty či potenciálními budoucími zájemci o služby KC.

S interními stakeholders je třeba zejména komunikovat pravidelně, byť by rozsah sdíleného obsahu byl minimální. Je třeba je ujistit, že na ně je pamatováno, dostávají se k nim všechny informace, které by měly a nejsou vynechávány z žádných příležitostí, ze kterých by mohli těžit. Pro tuto skupinu tak je vhodné zvolit tento strategický PR přístup.

V rámci výzkumu byla důležitost dobrých vztahů s vedením univerzity několikrát zdůrazněna zástupci zkoumaných institucí. Pro KC jsou tyto vztahy důležité zejména kvůli potřebě kontinuální podpory jak z hlediska alokace financí, tak lidských zdrojů, prostor a také mentální podpory, protože celkové naladění jak rektora, tak děkanů a ostatních členů vedení univerzity je směrodatné pro atmosféru na univerzitě a veškeré dění na její půdě.

Newsletter: pro vedení univerzity, komunikační oddělení univerzity, vedení jednotlivých fakult a univerzitních institucí. Je třeba sdílet novinky týkající se nabídky služeb, pořádaných akcí, úspěšných klientů, dosažených úspěchů KC, příležitostí pro mezifakultní spolupráci, pozvánky ke spolupráci apod. U newsletterů je vhodné zavést pravidelnou rozesílku (např. měsíční shrnutí spolu s pozvánkami na akce pro příští měsíc) s příležitostnými mailly navíc při zvláštních příležitostech.

Osobní schůzky: minimálně pro první představení kompletní nabídky služeb KC a jeho vedení je třeba osobně navštívit každou kancelář rektorátu a jednotlivých fakult, přinést ukázkovou brožurku a příp. další materiály prezentující KC a seznámit zainteresované osoby s tím, co se v KC děje a bude dít, jaké jsou možnosti spolupráce studentů různých fakult, s jakými věcmi KC studentům pomáhá (aby mohlo být studentům doporučeno), jaké akce bude KC pořádat apod. Dobré osobní vztahy s jednotlivými osobami, které mají na univerzitě na starost důležité organizační nebo administrativní záležitosti, mohou přijít vhod i v neočekávaných chvílích. Ze zaměstnanců univerzity se dokonce mohou stát i klienti KC – třeba i oni mají svůj podnikatelský nápad, který by chtěli realizovat. Zároveň je třeba zdůraznit, že vedení KC by mělo být vždy ochotné vyhovět žádosti o schůzku ze strany univerzity.

Vzájemné sdílení online příspěvků: s komunikačním oddělením univerzity, které má na starosti Facebookový profil i aktuality na webových stránkách, je vhodné se domluvit na vzájemném sdílení relevantních příspěvků – KC může např. sdílet důležité oficiální informace nebo pozvánky na univerzitní akce, univerzita naopak akce KC nebo příběhy úspěšných podnikatelů z řad členů KC.

Oficiální zprávy: je pravděpodobné, že vedení univerzity bude od KC vyžadovat pravidelné reporty toho, co se v KC děje, jaké jsou výsledky hospodaření, jaké jsou úspěchy apod. Tyto zprávy je také vhodné brandově zpracovat tak, aby již při otevření byť elektronického dokumentu bylo na pohled jasné, které instituce se týká.

Vztahy s interními stakeholders – současní partneři

Elektronické newslettery: analogicky jako pro vedení univerzity, s rozdílem přesného obsahové zaměření – externí partneři budou spíše zajímat aktivity, které se jich týkají nebo kde může dojít ke zviditelnění jejich společnosti. Součástí newsletteru by měla být také patička s logy všech partnerů s poděkováním za podporu.

Fyzické prostředí: při pravidelných návštěvách partnerů např. za účelem mentoringu je třeba zabezpečit, aby se v KC cítili vítání a oceňování. Měl by se jim věnovat jeden zaměstnanec KC a pokusit se splnit každé jejich přání, ať už půjde o prosbu o přípravu kávy, vytištění dokumentu nebo doporučení blízké restaurace na oběd. Je také třeba zabezpečit pro mentory zázemí s šatnou či uzamykatelným prostorem pro notebook atp. Přítomní partneři by vždy měli mít k dispozici dostatek psacích potřeb a papíru, multimediální techniku a také parkovací místo.

Vánoční direct mail: stejně jako v běžné praxi, ve vánočním období by mělo být vyjádřeno poděkování všem partnerům zasláním nebo předáním malé pozornosti, která vkusně vyjádří ocenění jejich činnosti pro instituci.

Společné setkání: jednou ročně uspořádané setkání všech partnerů přímo v Kreativním centru formou neformálního networkingu a příjemného posezení, součástí také prezentace činnosti KC, úspěšných členů KC, investičních příležitostí pro partneři. Přítomen by měl být tak zástupce vedení univerzity, jelikož řada přítomných bude jistě za svého partnera považovat spíše univerzitu než konkrétní instituci. Setkání by měla předcházet oficiální brandově zpracovaná pozvánka, přínosem akce pro zúčastněné by měla být možnost networkingu s lidmi, které možná ještě neznají (v případě zástupců společností, které nesídlí v okolí, nebo jednotlivců na volné noze), přátelské posezení s lidmi, se kterými se znají, pocit z dobře odvedené práce díky jejímu zdůrazňovanému oceňování.

Vztahy s médii

Osobní komunikace: po určitém časovém období nutném pro zavedení činnosti Kreativního centra, případně ihned, je vhodné, aby vedení KC nebo zástupce mající na starosti PR osobně navštívil lokální média – jak tisková, tak např. rozhlasové stanice – a představil jim činnost KC spolu s předáním základního press kitu obsahujícího informativní brožury a svou vizitku. Místní a

regionální média potřebují ke své činnosti spolupracující subjekty, které mohou v případě potřeby požádat o vyjádření k relevantnímu tématu, mohou se na ně obrátit v případě potřeby zajímavého tématu do jisté rubriky; naopak KC se v budoucnu budou lépe zveřejňovat potřebné informace (např. oznámení o významném úspěchu člena KC nebo pozvánka na velkou akci národního rozsahu apod.), pokud bude vědět, na kterého konkrétního člověka se lze obrátit a bude mít potřebné informace o uzávěrkách, formátech dodávaných zpráv apod.

Tiskové zprávy: měly by se vydávat pouze při významných příležitostech, pokud je téma, které by mohlo zajímat větší část veřejnosti, pokud dochází k významné novince apod. Tisková zpráva musí být zpracována podle pravidel jejich psaní i rozesílání a v případě lokální instituce a médií je dobré také navázat telefonický kontakt s konkrétními zástupci médií a domluvit se s nimi, zdali jsou zasláné informace dostatečné a jestli je možné počítat se zveřejněním.

Tiskové konference: při významné příležitosti, jako je např. otevření marketingové laboratoře, spuštění nového inkubačního programu spolu s oceněním úspěšných absolventů toho minulého nebo přesun do nové budovy apod., je možné uspořádat setkání pro novináře, na kterém bude tato příležitost prezentována, bude přítomný zástupce univerzity pro možnost citace, a které samozřejmě poskytne příjemné chvíle s občerstvením pro všechny, kdo dorazí. Měly by být pořádány pouze při opravdu důležitém oznámení, protože při nevýrazném tématu nebo nedostatečné vlastní propagaci pravděpodobně novináře nebude zajímat a nedorazí.

Vztahy s veřejností – ekosystémem

Účast na veřejných setkáních a akcích zaměřených na podnikání, setkávání studentů apod.: výsadou PR je budování dlouhodobých vztahů ne na základě „hard sell“ technik, ale na základě setkávání, mluvení, vzájemného porozumění a snaže naplnit přání a potřeby partnera, který naopak může pomoci také nám. Jedním ze způsobů, jak takto pracovat, je setkávání zástupců KC se zástupci jiných společností nebo organizací se stejnými nebo podobnými zájmy. Ačkoliv může např. TIC vypadat prvoplánově jako konkurent KC, což v konečném důsledku může být pravda, z pohledu PR není důvod, proč by KC s TIC nemohli alespoň v jistých záležitostech spolupracovat. Pokud bude např. město jednat o podpoře podnikání studentů, měly by obě instituce spolupracovat ve společném zájmu podpory tohoto jednání, protože výsledek může mít pozitivní vliv na obě instituce. Stejně tak je možné spolupracovat při pořádání větší akce,

kteřá by např. měla přilákat více zájemců o podnikání z širšího okolí, nebo třeba podnikatelské konference, která by se tak mohla odehrávat na více místech ve Zlíně, byla by atraktivnější pro návštěvníky, přilákala by více přednášejících apod. Také je možné s touto nebo i jinými institucemi sdílet zkušenosti prostřednictvím každoročního setkání a těžit tak navzájem ze svých úspěchů i poučení z neúspěchů.

Komunikace s potenciálními partnery

Získat na svou stranu partnery ve smyslu firem či jednotlivých expertů, kteří mohou Kreativnímu centru přispět svými znalostmi, finančními nebo i materiálními zdroji, patří k nejdůležitějším věcem, které má vedení KC na starost. Bez nich bude KC fungovat jen velmi těžko a pravděpodobně nebude plnit nastavené cíle ani nebude úspěšné.

Osobní schůzky: nejlépe fungující formou komunikace v B2B sektoru, do něhož tato komunikace instituce-instituce zapadá, jsou tzv. face-to-face setkání a prostý hovor. Při něm je důležité, aby zástupci KC, kteří se s potenciálními partnery budou setkávat, uměli zapůsobit správným způsobem, aby byli připraveni na různé otázky týkající se činnosti KC, univerzity, současných členů, ostatních partnerů, podmínek spolupráce apod. Samotné schůzce samozřejmě předchází její smlouven, tzn. je vhodné využít veřejně dostupný telefonický kontakt či e-mail, který by měl být případně zpracován se zásadami brandingu KC, ale také tak, aby nepůsobil na první pohled jako reklamní e-mail, a měl by obsahovat stručné, avšak výstižné informace a jít rovnou k věci. V případě významných a velkých firem, které by chtělo KC získat na svou stranu, je možné uvažovat o zapojení do komunikace zástupce univerzity (tzn. např. rektora či děkana jedné z fakult), jelikož pro řadu majitelů společností by na první pohled či poslech nezkušený student nemusel představovat důležitého potenciálního partnera, zatímco pokud v telefonu uslyší představit se rektora univerzity, bude se na celou nabídku dívat zřejmě jinak.

Tištěná partnerská nabídka: stejně jako pro potenciální klienty KC bude připravená základní brožurka o tom, co se v KC mohou dozvědět, do čeho se mohou zapojit a co mohou očekávat, obdobný materiál by měl být připraven pro potenciální partnery. Brožura by měla obsahovat informace o možnostech partnerství (finanční, materiální, know-how – mentoring), důležité kontakty a pokud možno také reference úspěšných absolventů inkubace, příp. záštitu velkého

partnera (což by pro menší lokální firmy mohlo být motivací – vidět své logo vedle loga např. CzechInvest).

Direct mail: v dnešní digitální době a přehlčení e-mailových schránek na řadu lidí lépe působí staromódní dopis, potištěný papír s osobním podpisem, který jim přijde do schránky nebo jim ho na stůl položí asistentka. KC tak může svou partnerskou nabídku spolu s průvodním dopisem a výzvou ke kontaktu či návštěvě rozesílat těm, se kterými není možné z časových důvodů se setkat.

V rámci komunikačního plánu se jeví jako přehlednější sdružit všechny druhy komunikace s klienty a dále pak všechny druhy komunikace s potenciálními klienty a nedělit je dle jednotlivých nástrojů marketingové komunikace, nýbrž dle tohoto zaměření na cílovou skupinu. Jedná se o návrh aktivit, které by KC mělo/mohlo provozovat, jejich konečná skladba však – jako u většiny společností – závisí na finančním rozpočtu a dostupnosti lidských zdrojů.

6.5.4 Komunikace s klienty

Při komunikaci s klienty je třeba mít na paměti, že lze využít jejich individuální charakteristiky, které jsou již známé a lze také snadněji získat zpětnou vazbu na komunikaci i služby samotné. Klienty v této sekci rozumíme zejm. účastníky inkubace, v některých případech (specifikováno níže) však také jednorázové i pravidelné zájemce o poradenství. Cílem všech nástrojů komunikace v této skupině je, aby kromě spokojenosti s vlastní inkubací a potažmo úspěšnosti vlastního podnikání byli klienti také spokojeni s chodem instituce, aby se v ní cítili dobře, aby nezažívali nepříjemná překvapení, aby souzněli s utvářenou komunitou a měli zájem být její součástí a předávat si kontakty nejen kvůli možné budoucí spolupráci, aby byli ochotní šířit pozitivní reference a stali se ambasadory značky Kreativního centra.

Kanály pravidelné komunikace:

- interní e-mailing
- soukromá skupina na Facebooku

Neformální komunikace: snaha poznat každého účastníka inkubace individuálně, identifikovat jeho konkrétní potřeby a cíle, a to mj. formou nezávazného hovoru u kávy nebo u oběda. Je známo, že u nápoje a jídla vždy dojde na sdílení těch nejdůležitějších věcí. Jakmile člen vedení Kreativního centra pozná dotyčného klienta, je schopen přizpůsobit mu nabídku mentorů, upozornit mentora na zaměření se na určitou sekci jeho podnikání, doporučit mu další způsoby, jak podpořit vlastní podnikání (návštěvou dalších institucí, akcí, konferencí...) apod.

Formální reportings: souvisí přímo s inkubačním programem – jeho součástí jsou pravidelné setkávání a posuzování dosažení stanovených cílů, posun v jednotlivých částech inkubace (zpracovaný byznys pln, prototyp výrobku, první zákazník apod.).

Interní e-mailing: obdobná témata jako ve Facebookové skupině, ale v pravidelném formátu shrnutí předchozích záležitostí a avizování budoucích – např. souhrn akcí na další měsíc apod.

Soukromá skupina na Facebooku: pro sdílení veškerých aktuálních informací z KC týkající se členů – organizační záležitosti typu odstávka elektřiny nebo ztráty a nálezy, návštěva rektora, pořádání akcí, workshopů, seminářů, sdílení úspěchů kolegů-klientů, požadavky na odevzdávání reportingu, prosby o zasílání dotazů na Q&A, také motivační citáty a vizualizace, sdílení zajímavých článků a zdrojů ze světa podnikání apod.

Open office: forma komunikace skrz otevřené dveře managementu KC – pokud jsou dveře otevřené, může kdokoliv z členů přijít, požádat o radu, promluvit si formálně či neformálně, cokoli oznámit nebo se na něco zeptat. Pokud jsou dveře zavřené, znamená to, že probíhá jednání nebo činnost, při které si vedení nepřeje být rušeno.

Q&A: v pravidelně určeném časovém intervalu (např. 1x za dva týdny) budou mít účastníci inkubace možnost sepsat dotazy na určité téma týkající se podnikání (např. daně, marketing, finance, právo apod.) předem avizované na všech kanálech komunikujících aktuality týkající se inkubace, odevzdat či poslat je vedení KC a následně se dostavit na společné setkání všech členů KC s odborníkem na dané téma, který si předem připravil odpovědi na zaslané dotazy. Vzhledem k možnosti zúčastnit se pro všechny členy je toto setkání výhodné tím, že ačkoliv dotazy budou zaměřené především na konkrétní problémy konkrétních

podniků a podnikatelů, těžit z nich a zejména z odpovědí experta mohou všichni zúčastnění, může jim to pomoci, ačkoliv je třeba tento dotaz nebo problém ani nenapadl nebo nevěděli, že se dá tímto způsobem řešit.

Business Breakfast: populární formát neformálního networkingu u snídani, jejíž přípravy se účastní vždy člen nebo skupina členů KC. Finanční zajištění spadá pod Kreativní centrum, nicméně zvolené téma snídani (např. britská snídani, palačinková snídani apod.) jakož i nákup potravin a jejich příprava patří klientovi (klientům). Ke snídani, která bude pořádána vždy 1x za dva týdny, jsou zváni všichni členové inkubace. Účelem je poznání členů mezi sebou, poznání podnikatelských záměrů těch druhých, obecné seznámení a předání kontaktů.

Fuckup meeting: společné setkání členů za účelem sdílení menších či větších neúspěchů v jejich podnikání, ze kterých se mohou všichni vzájemně poučit. Neúspěch k podnikání a k životu obecně patří, je jeho přirozenou součástí a smyslem je odnést si z něj to užitečné a nechat si jím rozšířit obzory.

Demo Day: po předchozím průzkumu zájmu lze pro členy inkubace uspořádat tzv. Demo Day, pitching event neboli prezentační den, kdy se (budoucí) podnikatelé snaží zaujmout investory pro svůj projekt. Tento formát prezentace není vhodný pro všechny podnikatele, jedná se o vhodnou událost zejména pro technologické start-upy, nicméně příležitost prezentovat svůj nápad před lidmi z branže, odborníky, úspěšnými podnikateli nebo celé akci jen přihlížet může být poučná pro řadu klientů KC. Pokud bude o Demo Day dostatečný zájem, lze oslovit současné partnery a příp. další zástupce podnikatelské a investiční sféry, kteří s KC prozatím nespolupracují, k účasti a poskytnutí svých cenných rad a názorů na inkubované projekty.

Interní nástěnka: klasická nástěnka v podobě magnetické či jiné tabule s možností připnutí jakéhokoliv papírového materiálu; sekce pro oznámení vedení KC i sekce pro členy. KC zde bude avizovat již zmíněné aktuality vč. pozvánek na akce apod., dále zde bude seznam členů KC s kontaktními informacemi vč. vedení KC, sekce „Úspěch měsíce“ s vyzdvihnutím např. prvního úspěšného prodeje či objednávky, získání velkého investora apod. jednotlivých členů, seznam mentorů a poradců, které v KC lze potkat apod. Členové zde mohou avizovat hledání člena týmu, nabídku služeb, pozvánky na akce mimo KC, pozvánky na business breakfast apod.

Idea Box: krabice na nápady, připomínky, nová řešení, otázky a témata, která mohou být přínosná pro KC a jeho členy. Mohou se zde objevit návrhy na nové workshopy, na jiné uspořádání nábytku, na větší angažovanost vedení, na lepší

kávu, na více vzdělávacích aktivit, na zabudování klimatizace, umístění více zeleně, žádost o uspořádání neformální diskuze o globálním oteplování apod. Tyto nápady by byly rozebírány při Business Breakfast a nejzajímavější nebo uskutečněné by byly také zviditelněny v interním e-mailingu a na nástěnce.

Externí exkurze: skupinové návštěvy ve společnostech, jejichž příkladem se mohou budoucí podnikatelé přiučit. Lze dohodnout se současnými partnery i externími společnostmi, které zatím s KC nezačaly spolupracovat. Také pořádání návštěv konferencí či jiných akcí – tyto návštěvy si mohou členové platit individuálně, mohou být hrazeny hromadně univerzitou, nebo může např. dojít k interní soutěži o vstupenky na konferenci prostřednictvím řešení nějakého problému, soutěže o nejlepší návrh nového tématu workshopu apod.

Interní knihovna: pro řadu lidí jsou knihy nezanedbatelným zdrojem informací a vzdělání a jako univerzitní instituce by mělo Kreativní centrum četbu inspirovat a podporovat. KC by mělo oslovit potenciální partnery, např. nakladatele, vydavatele a prodejce relevantní literatury s žádostí o sponzoring KC formou darování knih, které mohou být potenciálním podnikatelům k užítku. Příkladem může být např. Jan Melvil Publishing, jejichž knihy se pravidelně umisťují na předních příčkách v žebříčcích osobního rozvoje a byznysu. V knihovně by se také měla objevovat periodika s podnikatelským zaměřením. Zmínky a poděkování sponzorům v knihách samotných i prostřednictvím vizuálních materiálů v okolí knihovničky jsou samozřejmostí.

Setkání absolventů: KC by mělo myslet na to, že z absolventů inkubačního programu by se jednoho dne mohli stát významní partneři a že pro rozšiřování sítě kontaktů jak pro KC, tak pro současné členy inkubátoru, je vhodné neustále. Jednou ročně je proto vhodné uspořádat setkání všech absolventů inkubace se současnými členy, resp. klidně také partnery, a podnítit tak vzájemný networking a podpořit trvající ztotožnění se značkou KC.

6.5.5 Komunikace s potenciálními klienty

Komunikace se studenty, kteří by se mohli stát členy KC a klienty inkubace, je nejrozsáhlejší komunikační kapitolou, a to jak z hlediska početnosti celkové cílové skupiny, tak také kvůli její důležitosti ve vztahu k cílům a účelu Kreativního centra – pomoci studentům stát se podnikateli.

Aby k tomu měli ty nejlepší možné podmínky, stačí jim stát se členy inkubačního programu, v rámci kterého se o ně již postará nastavený systém, mentoři a manažeři. Pro některé studenty je však inkubace až další krok po prvotním probuzení zájmu o vlastní podnikání jako takové, nebo jsou pro ně spíše vhodné jednotlivé vzdělávací akce a příležitostné poradenství. Do inkubačního programu se totiž zpravidla lze přihlásit až s nástinem projektu nebo podnikání, kterému se student hodlá věnovat. Cílem nástrojů z této kapitoly je tak především interakce studentů s KC – ať už návštěvou akce, poradenských hodin nebo přihlášením do inkubačního programu. Pro každý segment jsou však cíle konkrétně specifikovány.

Některé komunikační nástroje lze považovat za všeobecně směřující ke studentům, některé se pak konkrétně zaměřují na jednotlivé identifikované segmenty. Po přehlednost budou formy komunikace rozděleny dle segmentů, pro které jsou nejvhodnější a na které budou mít největší účinek, ale mohou se samozřejmě prolínat, mohou na ně reagovat studenti z různých segmentů zároveň apod.

Z hlediska konkrétního pojmenování je u studentů – potenciálních uživatelů zvolena strategie brand buildingu v kombinaci se strategií pořádání eventů.

Komunikace zaměřená na všechny studenty

Exkurze v rámci výuky: po předchozí domluvě s vedením jednotlivých fakult uspořádat postupně komentované exkurze všech studentů UTB v Kreativním centru. Nenákladný a jednoduchý způsob, jak s činností KC seznámit všechny studenty.

Výuka podnikatelsky zaměřených předmětů v KC: v rámci organizačních možností alokovat některou výuku podnikatelsky zaměřených předmětů přímo v prostorech KC. Studenti, kteří už před tím projevili zájem o podnikání prostřednictvím zapsání předmětu, se přirozeně dostanou do centra podnikatelského dění na univerzitě. Mohou být dále inspirováni vizuálními upoutávkami na pořádané akce, příjemným prostředím centra, inspirativními materiály, které se zde budou nacházet apod.

Tištěné materiály: informativní plakáty a letáky informující o Kreativním centru umístěné v budovách univerzity, tzn. na nástěnkách a stolcích ve foyer fakult, v budově rektorátu/knihovně, v dislokovaných budovách apod.

Kreativní stánek na studentských akcích a fakultách: při pořádání akcí např. Studentskou unií či samotnou univerzitou, kde se bude vyskytovat větší množství studentů, postavený informativní stánek (nenákladný na výrobu) a přítomnost dvou dobrovolníků, ambassadorů z řad zaměstnanců KC, nabízející kávu zdarma tomu, kdo bude ochotný vyslechnout si nabídku KC, informace o pořádaných akcích apod. V průběhu roku návštěva všech fakult s tímto stánkem a možnost zaujmout studenty při příchodu do školy, odchodu z výuky nebo ve volných hodinách.

Volnočasové akce: smyslem těchto akcí je přimět studenty přijít do KC, kde mohou narazit na další inspirativní materiály nebo lidi, kteří či které je přimějí zjistit o činnosti KC více.

- Ranní jóga (populární aktivita především pro ženy)
- Turnaje ve fotbálku (populární aktivita především pro muže)
- Culture Day (1x měsíčně večerní akce zaměřená na představení jedné z kulturních disciplín, např. literatury, výtvarného umění, hudby, divadla, filmu, náboženství apod. vč. základních zdrojů a nejlepších děl z této oblasti, cílem je orientace zájemců v základních pilířích společnosti a základních kulturních tématech)
- Skills Exchange („burza dovedností“ – smyslem pro studenty je přijít, podělit se s ostatními o to, co oni sami umí a co by se chtěli naopak naučit – např. hru na kytaru, kreslit, programovat apod. – a vše zanést do seznamu, který bude s postupně přichozími sdílen online vč. kontaktů na jednotlivé členy Skills Exchange)

Komentované prohlídky: v určený čas např. 1x týdně odpoledne „den otevřených dveří“ – každý student může přijít a požádat o komentovanou prohlídku KC s představením služeb, které nabízí.

Poskytování prostoru pro akce a schůzky Studentské unie: další ze způsobů, jak oživit komunitu KC pravidelnou přítomností dalších studentů, přičemž oni sami se seznámí s nabídkou a mohou tyto informace šířit také mezi své spolužáky a přátele.

Facebook Ads, sponzorované posty: pro zasažení cílové skupiny v online prostředí je vzhledem k její charakteristice vhodné využít placenou reklamu na Facebooku informující o existenci Kreativního centra, využívající sdělení definovaná v segmentaci pro každou cílovou skupinu (v rámci několika reklamních kampaní využít rozdílná sdělení pro možnost zasažení více konkrétních segmentů).

Hromadný univerzitní e-mail: stručný iniciační e-mail informující na začátku každého akademického roku především nové studenty o existenci a činnosti Kreativního centra.

Univerzitní Facebookové stránky: dohoda o sdílení důležitých aktualit (např. soutěže pro všechny studenty – Inovační dny atp., spuštění přihlášek do nového inkubačního programu, návštěva významného odborníka apod.).

Univerzitní televizní systém: video reklama na Kreativní centrum zpracovaná studenty oboru audiovizuální komunikace běžící na obrazovkách univerzitního TVIS.

Propojení s KOMAG: Komunikační agentura jako vyučovaný předmět ÚMK umožňuje studentům účastnit se projektů, které mohou také sami navrhnout, nebo je přímo vést. Organizační a propagační činnost v Kreativním centru by se mohla stát dalším projektem KOMAG a studenti by se tak v průběhu roku mohli zdokonalit v projektovém managementu prostřednictvím pořádání akcí nebo staráním se o marketing a komunikaci Kreativního centra.

Reklamní prostor na počítačích v knihovně UTB: domluva na zveřejnění upoutávek a bannerů na domovských obrazovkách počítačů v knihovně, které využívají studenti pro svou práci nebo vyhledávání v katalogu.

Newsletter: pravidelná rozesílka novinek, nadcházejících akcí a aktualit z blogu na seznam přihlášených odběratelů (možnost přihlášení na webových stránkách).

Studenti UTB, kteří o podnikání zatím neuvažují

Tištěné materiály: modifikace tiskovin – plakáty, letáky – se sdělením definovaným v rámci segmentace; série tiskovin s citáty úspěšných podnikatelů; série tiskovin s citáty referencí absolventů inkubačního programu (téma – „Našel jsem to, co mě baví a zároveň užíví.“).

- „Jediný způsob, jak odvádět skvělou práci, je milovat to, co děláte. Pokud jste takovou ještě nenašli, nespokojte se s ní a jděte dál.“ – Steve Jobs
- „Nebojte se vzdát dobrého kvůli skvělému.“ – John D. Rockefeller

- „Na světě je víc lidí, kteří to vzdají, než těch, kteří ztroskotají.“ – Henry Ford
- „Fantazie je důležitější než vědění, neboť vědění je omezené.“ – Albert Einstein
- „Dělejme třeba nejnepatrnější věc na světě, ale dělejme ji nejlépe.“ – Tomáš Baťa

Workshopy osobního rozvoje: trénink paměti, sketchnoting, DIY, nauč se základy mandarínštiny za jedno odpoledne... Témata a semináře osobního rozvoje jsou populární nejen mezi studenty. Kromě toho, že rozvoj vlastních schopností souvisí úzce i s podnikáním, jde o další příležitost, jak přimět studenty navštívit KC a nechat se inspirovat zdejším prostředím a nabídkou.

Inovační dny: po vzoru soutěže Talent marketingových komunikací, kdy studenti v týmech během 24 h řeší reálná marketingová zadání skutečných firem – soutěž pro studentské týmy v řešení různých zadání souvisejících s firmou, podnikem, marketingem apod. V průběhu dne by zadání tématu předcházely miniworkshopy metod lean startup, business canvas, person a jiných modelových metod, které s řešením tohoto typu zadání mohou studentům pomoci. Odměnou pro studenty by byly jak zkušenosti s reálným tržním prostředím, tak např. stáž ve firmě dotyčného zadavatele a finanční odměna od téže firmy, která by tak kompenzovala možnost reálného využití řešení a nápadů studentů. Taktéž možnost zadat studentům problém k řešení by byla pro firmu zpoplatněna, což by KC přineslo zdroje na další rozvoj.

Kavárenský kvíz: po vzoru tzv. hospodských kvízů, kdy týmy u jednotlivých stolů soutěží např. o občerstvení zdarma prostřednictvím odpovídání na otázky zaměřené na všeobecné znalosti na papír a na konci večera jsou odpovědi vyhodnoceny – obdobně pro studenty se zaměřením taktéž všeobecným, ale také podnikatelským, byznysovým. Večerem obvykle provází moderátor, otázky mohou být promítány na projektor, doplněny o audiovizuální otázky apod.

Série přednášek „Amazing Facts“: pro všechny studenty, kteří nechtějí trávit večer v pokoji a chtějí se dozvědět něco nového, zajímavého, na co by sami nejspíš nikdy nenarazili. Během jedné přednášky by bylo zmíněno a představeno např. 10 zajímavostí z celého spektra lidského vědění a poznání.

Tištěné materiály: modifikace tiskovin – plakáty, letáky – se sdělením definovaným v rámci segmentace; série tiskovin s citáty referencí absolventů inkubačního programu.

- „Konečně dělám to, co mě baví a zároveň si na sebe vydělám.“ – Tomáš, FAI
- „Dlouho jsem si myslela, že takhle by to nemohlo fungovat a že bych to nedokázala. Dnes díky tomu, co mě baví, nemusím chodit na brigády a uživí mě to i po škole.“ – Monika, FMK
- „Většina mých spolužáků mi nevěřila, že si účetnictvím můžu přivydělávat i při škole. Dneska je klidně všechny pozvu na kafe, protože si na to vydělám za jedno odpoledne.“ – Lucie, FAME
- „Z inženýra pekařem – i tak to může fungovat. Když nejsem na přednášce, přijďte si na muffiny – Školní 22, 10–20 h.“ – Petr, FT

Podnikatelský express: 1x týdně cca 2hodinové poradenské okénko pro každého zájemce, který potřebuje jednorázově poradit s dotazem k podnikání, specifickým problémem svého nápadu apod. Potenciál dlouhodobějšího poradenství nebo přihlášení do inkubace.

Letní online kurz základů podnikání: letní sezóna je pro studenty tradičně obdobím více volného času a pro ty, kteří uvažují o vlastním podnikání, je to také prostor pro práci na svém nápadu. Jelikož však většina studentů nezůstává přes léto ve Zlíně, je pro kurz základů podnikání vhodná online forma tak, aby se ho mohli zúčastnit odkudkoliv. Kontinuální kurz nebo jednotlivé workshopy mohou mít formu video lekcí a pracovních materiálů.

Kurz/workshopy základů podnikání: v průběhu akademického roku lze realizovat několik navazujících nebo samostatných workshopů na nejzákladnější a nejdůležitější témata týkající se podnikání, zejm. pak práva, daní, účetnictví a marketingu, vhodné pro studenty, kteří nevědí, kde začít, kde hledat informace, a kteří se rádi dozvědí všechny informace na jednom místě.

Tištěné materiály: modifikace tiskovin – plakáty, letáky – se sdělením definovaným v rámci segmentace.

Série tiskovin s citáty referencí absolventů inkubačního programu:

- „Na těch daních vlastně nic není, stačí se naučit pár základních principů a pak už nic neřešíš.“ – Martin, FAI, programátor na volné noze
- „Kdo by to byl řekl, že daňové přiznání je taková hračka?“ – Klára, FT, výroba přírodní kosmetiky
- „Na nastavení facebookové kampaně mi stačilo jedno odpoledne, když jsem věděla, jak na to. Od té doby se návštěvnost mého e-shopu zvýšila o 150 %.“ – Šárka, designérka a výrobce keramiky

Série tiskovin s prezentací odborníků/mentorů/poradců:

- „Řeknu vám všechno, co jste chtěli vědět o účetnictví freelancera, ale báli jste se zeptat.“ – Jana Nováková, expertka na účetnictví na volné noze
- „Ochranná známka? Copyright? Patří vám vaše logo? S tím vším a spoustou dalšího vám poradím.“ – Jindra Šulcová, expertka na právní ochranu obchodní značky
- „Má vaše značka příběh? Říkáte zákazníkům to, co chtějí slyšet? Umíte jim naslouchat? Ode mě se to dozvíte.“ – Michelle Losekoot, copywriterka a expertka na digitální storytelling

Workshopy zaměřené na pokročilé dovednosti v podnikání a konkrétní problematické oblasti: právo v marketingu, patentové poradenství, účetnictví pro MSP, autorské právo, základy propagace na Instagramu, základy lean start-up... semináře zaměřené na specifické oblasti, kterou jsou považovány za obecně problematické.

Diskuze s absolventy inkubace a úspěšnými podnikateli: inspirativní přednášky mladých lidí, kterým se podařilo rozjezd vlastního podnikání a následná diskuze a dotazy studentů.

Den na zkoušku: zejména pro studenty, kteří se nemůžou rozhodnout, jestli je pro ně inkubační program vhodným nástrojem posunu vlastního podnikání. Student si během jednoho dne vyzkouší práci v coworkingu, účast na zrovna probíhající interní akce nebo programu (snídaně, reporting, nastavování cílů

jednotlivých podnikatelů, interního workshopu apod.), seznámí se s ostatními členy, zkusí zpracovat první úkol, který je připravený pro všechny účastníky inkubace. Poté se může rozhodnout, jestli se do inkubačního programu zkusí přihlásit – k přihlášce je nutný popis podnikání a jistých záležitostí, přihlásit se tedy mohou jen ti studenti, kteří už vědí, čemu by se chtěli věnovat/čemu se již věnují.

6.5.6 Ostatní formy komunikace

Webové stránky

Dle předcházející analýzy je třeba myslet na technickou, obsahovou i vizuální stránku webových stránek, pokud se Kreativní centrum plánuje držet vzoru ostatních úspěšných institucí na podporu podnikání. V tomto případě lze stavět na současných stránkách CKPP UPPER, které v zásadních bodech splňují jak funkční vizuální, tak technické záležitosti (kromě drobného chybného zobrazení parallax pozadí v úvodní části webu). Je také vhodné vertikální uspořádání stránek, protože většina cílové skupiny bude web pravděpodobně prohlížet ze svého mobilního telefonu.

Jak bylo zmíněno dříve, bylo by vhodné po vzoru upraveného design manuálu mírně tyto stránky upravit (písmo, barevnost apod.), jinak zde lze najít řadu trendových prvků (parallax scrolling, ikony sociálních médiích, fotografické materiály, Instagram widget apod.), což přispívá k atraktivnosti stránek a schopnosti přilákat návštěvníky a přimět je strávit na stránkách více času.

Bylo by však vhodné dopracovat obsahovou stránku webu. Hlavní struktura je v současnosti víceméně v pořádku, nicméně v případě posunu CKPP UPPER ke kompletní nabídce Kreativního centra by měla vypadat následně:

- Co je KC? (příp. Co je UPPER?)
- Chci podnikat
- Členové
- Akce
- Blog
- Spolupráce
- Kontakt
- INKUBÁTOR

Home page

- úvod: informativně-imageové video na pozadí v rámci jednoho políčka bannerové slideshow
- další úvodní bannery:
 - o fotografie + text: „Chceš se pustit do podnikání? Tady jsi správně.“ + button: „Jak ti můžeme pomoci?“
 - o pozvánka na nejbližší akci/akce

Co je KC?

- základní informace o Kreativním centru – co dělá, k čemu slouží
- nabídka služeb: inkubační program, podpůrné akce, vzdělávací akce, kurzy podnikání, mentoring, pracovní prostory, prostory pro setkávání, dílna/laboratoř s vybavením pro výrobu, možnost spolupořádání akcí apod.
- CTA: Chceš vědět víc? Zastav se u nás (link na sekci Kontakt)

Chci podnikat

- podrobný rozpis jednotlivých nástrojů na podporu podnikání, které KC nabízí
 - o podnikatelský inkubátor (k čemu slouží, podmínky přihlášení, průběh inkubace, výsledek inkubace, součásti inkubace – akce, požadavky atd.) – CTA: Více o podnikatelském inkubátoru (prolink na INKUBÁTOR)
 - o podnikatelské poradenství (express podnikání, možnost domluvení schůzky s konkrétním mentorem, průběžné poradenství) – CTA: Chceš vědět víc? Napiš nebo zavolej Martině (prolink na KONTAKT)
 - o vzdělávací akce (workshopy, přednášky, kurzy) – CTA: Aktuální akce & workshopy (prolink na AKCE)
 - o inspirace (volnočasové akce – prolink, knihovna)

Členové

- výpis aktuálních i bývalých členů inkubátoru spolu s fotografií/prvkem brand identity, citací/referencí a odkazem na aktuální webové stránky
- start-upy, freelanceři, neziskové projekty atp.

Akce

- interaktivní kalendář akcí s možností prokliku na konkrétní stránku s detailními informacemi

Blog

- pravidelně aktualizovaný blog s následujícími kategoriemi
 - o aktuality (týkající se KC – noví lidé, nové služby, nové stroje v dílně atp.)
 - o pozvánky na akce
 - o odborný obsah (rady a tipy, podnikatelské základy, Jak na..., 10 tipů, jak zaujmout zákazníka, pokud možno také webináře, obsah proběhlých akcí apod.)
 - o rozhovory (s mentory, s členy inkubátoru, se studenty uvažujícími o podnikání – také anketa, s odborníky z oboru) – psanou formou či videorozhovory
- namísto jednotlivých sekcí (div), které zabírají příliš mnoho místa a je třeba neustále scrollovat, využít např. jednu sekci/div pro tři prvky obsahující informace a CTA button: 1. Co je KC? 2. Co nabízíme? 3. Aktuální akce
- následující sekce: reference členů/absolventů/klientů
- následující sekce: kontakt, odkaz na přihlášku, možnost přihlášení k newsletteru
- následující sekce: Instagram widget + loga partnerů
- patička (stručné kontaktní, copyright, GDPR prohlášení, Pro studenty – informace o možnosti práce v KC/spolupráci s KOMAGem, Pro média – tiskové zprávy, materiály ke stažení, formulář pro přihlášení k newsletteru)

Spolupráce

- sekce určená pro potenciální partnery, mentory, sponzory, zájemce o pořádání akcí v prostorech KC, zájemce o zapojení do Inovačních dnů apod.
- detailní informace o jednotlivých způsobech spolupráce, partnerská nabídka, v případě relevance také ceník
- kontakt na konkrétního zástupce KC, který má externí spolupráci na starosti

Kontakt

- kontakt na jednotlivé zástupce KC pro specifické záležitosti (inkubátor, poradenství, pořádání akcí apod.) spolu s fotkou, e-mail i telefon
- univerzální kontakt pro ty, kteří nevědí, na kterého člověka se konkrétně obrátit
- kontaktní formulář
- interaktivní mapka s instrukcemi, jak se dostat do KC (MHD, vlakem, autem, pěšky z různých součástí univerzity)

Inkubátor

- podrobné informace o inkubačním programu
- interaktivní přihlašovací formulář
- podmínky účasti v inkubátoru ke stažení
- v případě technických možností také přihlašovací soukromá sekce pro členy inkubátoru obsahující interní materiály ke stažení apod.

V rámci copywritingu je třeba myslet na jazyk cílové skupiny a používat ho, nepoužívat zbytečné odborné výrazy, oslovovat návštěvníky webu přímými otázkami týkajícími se jejich konkrétních potřeb (např. „Potřebuješ pomoc s účetnictvím?“, „Poradíme ti, jak najít zákazníky pro tvůj produkt“ apod.) a nezapomínat na CTA prvky – butony, prolinky.

Facebook

V rámci FB profilu je třeba nezapomínat na úplné vyplnění informací, které k uvedení FB nabízí, vhodný výběr úvodního a profilového obrázku a také na pravidelnou komunikaci prostřednictvím Messengeru s těmi, kdo tímto způsobem KC kontaktují. Míra odezvy se totiž návštěvníkům zobrazuje (ve formě věty např. „Obvykle reaguje během jednoho dne“) a podle toho mohou posuzovat spolehlivost instituce.

V tomto směru je profil CKPP UPPER v pořádku, nicméně obsahově je třeba jej vylepšit tak, aby na něj přicházelo více návštěvníků kvůli kvalitním sdíleným informacím, částečně také oddechu a kvůli možnosti kontaktu. Otázkou zůstává, jestli by kvůli „přejmenování“ centra nemuselo dojít ke zřízení nového profilu s jiným názvem, pokud by tato situace nastala, protože Facebook má pravidla pro slučování nebo přejmenovávání profilů nastavena přísně leckdy to ani není možné.

Tak či tak, komunikační pravidla správy FB profilu Kreativního centra by se měla držet těchto tipů.

- Správa FB profilu pouze jedním člověkem, který zná komunikační pravidla (corporate identity, komunikační manuál) KC.
- Co nejrychlejší odezva na zprávy v Messengeru.
- Postování příspěvků:
 - min. 3x týdně, v případě možnosti upoutávky na blížící se akci apod. i častěji
 - min. 1x také o víkendu
 - vhodný čas k postování: 9 h, 13 h nebo 15 h
 - ve většině případů by příspěvek měl obsahovat také vizuální složku (obrázek, video)
 - kratší i delší textové statusy (neexistuje univerzální pravidlo, proto je lepší délku střídat, případně s pomocí analytického nástroje vyzorovat, na jaké příspěvky publikum nejlépe reaguje)
- Obsah příspěvků:
 - min. 1 druh vlastního pravidelně používaného tematického hashtagu, např. #PodnikavePondeli (sdílení příležitostí, jak zažít, navštívit nebo vyzkoušet něco nového ve Zlíně, na univerzitě, v KC, v okolí)
 - sdílené zajímavých článků týkajících se podnikání, novinek v oboru

- úspěchy členů inkubace (nový produkt, získání investora, vstup na trh, dosažení 100. objednávky atp.)
- uvítání nových členů
- příběhy členů inkubace (rozhovory uveřejněné na blogu KC)
- všeobecně blogový obsah (sdílení každého nového článku)
- zákulisní informace (co se zrovna děje v KC, co je nového, průběh z akcí, příprava na akce...)
- průběžné upoutávky na služby KC (co si vyzkoušíte v inkubátoru, s čím vám můžeme poradit, jaká témata zvládáme...)
- představení jednotlivých mentorů a lektorů
- zveřejňování jednotlivých událostí vč. pozvánek na tyto akce prostřednictvím rozeslání mezi followery
- ankety týkající se témat workshopů a akcí
- ankety zaměřené na spokojenost s proběhlými akcemi

Instagram

Instagram jako komunikační médium institucí nemusí mít tak přísná pravidla jako ostatní sociální sítě, nicméně i zde by mělo platit pravidelné sdílení, navíc také vizuální atraktivita, vizuální identifikovatelnost, pravidla používání hashtagů (pod textem příspěvků), naopak délka textu je poměrně volitelná (někdo používá dlouhé výpravné popisky, někdo velmi krátké). Samozřejmostí je reagování na komentáře a zprávy. Poměrně čerstvou novinkou jsou také tzv. stories, příspěvky, které za 24 h zmizí – jsou vhodné pro detailní „reportáže“ z akcí, workshopů, „na jeden den v KC“ apod. Také na Instagramu lze využít placenou reklamu, což se ale v případě KC zřejmě nevyplatí. Publikum na FB a IG se liší, resp. očekává jiné typy příspěvků. Zatímco FB slouží především jako nejaktuálnější informační médium a také zdroj klidně i odborných informací, Instagram by měl sloužit jako „výstavní skříň“ všeho, co lze atraktivně vizuálně pojmout a ztvárnit a souvisí s KC. Na správu IG účtu je vhodné mít k dispozici člověka, kterého toto médium především baví a má pro něj přirozený cit a vkus.

6.6 Harmonogram a rozpočet

Vzhledem ke všeobecnosti návrhu a neukotvení strategie v reálném čase (kvůli povaze DSP a tématu to není reálné) nelze vytvořit konkrétní časový plán ani rozpočet komunikace, nicméně lze představit návrhy ideálního stavu a příklady těchto položek.

Návrh harmonogramu komunikace pro jeden měsíc

Tabulka 9: Návrh harmonogramu komunikace pro jeden měsíc

Kreativní centrum

Říjen 18

Pondělí	Úterý	Středa	Čtvrtek	Pátek	Sobota	Neděle
1	2	3	4	5	6	7
Facebook	Facebook blog	Facebook akce	IG	blog	IG	
8	9	10	11	12	13	14
Facebook	akce	Facebook akce IG		blog	IG	
15	16	17	18	19	20	21
Facebook	akce	Facebook mail	akce	blog	IG	
22	23	24	25	26	27	28
Facebook	akce	IG	blog		FB	
29	30	31				
Facebook tisk	akce					

Tabulka 10: Návrh harmonogramu komunikace pro jeden měsíc – detail

Říjen 18

Den	Médium	Téma	Obsah	Kdo
1	Facebook	PodnikavePondeli	výstava ve filmových ateliérech - Salvador Dalí	Martina
2	blog	rozhovor	Creepy Studio - digitální marketing (start-up)	Martina
2	Facebook	sdílený článek/blog	Creepy Studio - digitální marketing (start-up)	Martina
3	Facebook	událost	pozdávka na večerní workshop (M. Losekoot)	Martina
3	akce	pokročilé podnikání	M. Losekoot - Copywriting pro každého	David
4	IG	akce	reportážní foto z akce (M. Losekoot)	Martina
5	blog	základy podnikání	5 tipů na víkendovou inspiraci	Martina
6	IG	sdílený článek/blog	5 tipů na víkendovou inspiraci	Martina
8-10	akce	stánek	stánek na FAI 8-16 h	David, Klára
8	FB	událost/PodnikavePondeli	pozdávka ke stánku na FAI - káva zdarma	Martina
10	IG	událost	pozdávka ke stánku na FAI - poslední den (stories)	Martina + D./K.
10	akce	podnikatelský express	14-16 h	Lucie
10	FB	událost	připomínka možnosti podnik. expressu nejdůležitější momenty a tipy z přednášky M. Losekoot	Martina
12	blog	pokročilé podnikání		Martina
13	IG	zábava	výlet do přírody, odreagování	Martina
15	FB	PodnikavePondeli	Vítání prvních	Martina
16	akce	Business Breakfast	INKUBACE	Petra
17	mail	Inovační den	pozdávka na Inovační den v listopadu pro partnery	Martina
17	mail	reporting	odeslat reporting - rektorát	Lukáš
17	FB	událost	pozdávka na ranní jógu - ČT	Martina
18	akce	jóga	/	Martina
19	blog	KC	Jak funguje podnikatelský inkubátor?	Martina
20	IG	image	imageová fotka	Martina
22	FB	PodnikavePondeli	Zoo Zlín	Martina
23	akce	workshop	základy podnikání: účetnictví (FAME)	Martina
24	IG	image	běžný den v KC	Martina
24	FB	sdílený článek/zajímavost	podnikání/byznys	Martina
25	blog	základy podnikání	nejdůležitější body z workshopu účetnictví	Martina
27	FB			
29	tisk	Inovační den	plakáty + letáky - roznos na fakulty/Inovační den	?
29	FB	PodnikavePondeli	hodina tance zdarma pro studenty UTB	Martina
30	akce	Q&A	INKUBACE	Petra

Analogicky k tomuto příkladu je možné nastavit i ostatní měsíce komunikace KC. V průběhu bezvýukových letních měsíců je samozřejmě nutné přizpůsobit i komunikaci, nicméně není to rozhodně důvod k její kompletní absenci. Je nicméně třeba zaměřit se spíše na online nástroje, které cílovou skupinu mohou zasáhnout kdekoliv, i když se nenachází ve Zlíně.

Pro časový plán komunikace je důležité také to, aby byl sdílený se všemi zainteresovanými osobami a aby každý člen týmu KC věděl, kdy se co děje – nelze zapomínat na to, že zaměstnanci či členové jsou prvními ambasadory značky a jako takoví by měli být informováni o všem důležitém jako první.

Návrh rozpočtu komunikace

Ze zkušeností s řadou univerzitních aktivit a akcí lze usoudit, ačkoliv nejsou k dispozici žádná čísla, že rozpočet jak na provoz, tím méně na komunikaci KC, nebude značný. Většina komunikačních aktivit je tak od počátku koncipovaná jako nízkonákladová, nicméně i přes to se zde bude nacházet položka navyšující rozpočet velmi často – a to lidské zdroje.

Tabulka 11: Rozdělení zdrojů (zdroj: vlastní zpracování)

<i>druh nákladů</i>			
lidské zdroje	provozní náklady	specifické náklady	tisk
newsletter	internet	direct mail (pošta)	partnerská nabídka
osobní schůzky	počítač	tiskové konference	plakáty
správa sociálních sítí	smartphone	nástěnka	letáky, poukazy, mapky
tiskové zprávy	fotoaparát	idea box	brožury
podklady pro TVIS		knihovnička	vizitky
podklady pro akce		placena FB reklama	diplomy
odměny pro přednášející		sponzoring exkurzí	členské karty
		Kreativní stánek	startovní brožura
		snídaně	pracovní materiály workshopů
			+ merchandise
			+ brand. kancelářské potřeby

Lidské zdroje ve smyslu obsluhy KC, moderátorské činnosti, uvádění přednášek, osobní komunikace s partnery, obsluhy prezentačního stánku, správy sociálních sítí, přípravy a zpracování podkladů pro akce, organizační a produkční činnosti apod. je téměř nemožné vyčíslit. Není známo, jaké pozice by byly

obsazeny zaměstnanci na plný úvazek, studentskými pracovníky (odměny formou stipendií), studenty v rámci KOMAG atd. Řadu činností lze sdružit do jedné pozice, je však také možné je rozdělit na několik menších „úvazků“ např. dle zaměření jednotlivých studentských pracovníků (jeden student se může starat o Facebook, druhý o Instagram a třetí může v rámci svého ročníkového projektu pro KC třeba natáčet videa).

Provozní náklady také nelze zcela zahrnout do komunikace, jelikož by sloužily v rámci provozu KC i v jiných oblastech. Významnou položkou komunikačních aktivit je tisk, který je však na univerzitě také specifický. Pro řadu materiálů lze využít běžnou výkonnou kancelářskou tiskárnu, kterou disponuje většina univerzitních kanceláří, lze tedy předpokládat, že se bude nacházet i v prostorech KC. Materiály vyžadující kvalitnější tisk, jako plakáty, lze tisknout ve fakulním Print Centru FMK. Tyto formy tisku jsou vázány na specifické podmínky velkoobchodních odběrů materiálu od dodavatelů univerzitou a také jejich spotřeba jednotlivými institucemi spadá do celkového rozpočtu na jejich provoz, nelze tedy předem říci, jaké by byly náklady na tisk materiálů KC. Lze však předpokládat, že tato část komunikačních nákladů bude zařazena do provozních nákladů.

Také složitější tiskové a jiné specifické náklady je nemožné konkrétně vyčíslit, protože nejsou jasné bližší specifikace materiálů, rozsahu a množství vyrobených kusů, počet pozvaných hostů na tiskovou konferenci či snídani, pojetí Kreativního stánku apod. Lze však předem říci, že kromě výroby brand merchandise a příp. luxusních tištěných materiálů jsou tyto náklady v řádech max. tisíců korun.

V závěru je tedy možné konstatovat, že v oblasti rozpočtu jsou pro KC nejdůležitější náklady na odměny pro lidi, kteří se komunikaci budou věnovat. Naprostou většinu činností lze zvládnout vlastními silami a také se počítá s výpomocí studentů v rámci KOMAG, projektových činností v rámci praktických předmětů (audiovize, grafický design) apod.

6.7 Kontrola a měření

Jedním ze základních kontrolních mechanismů úspěšnosti komunikace bude bezesporu **návštěvnost** KC a využívání jeho služeb (obsazenost).

Dalším ukazatelem úrovně komunikace a její přijetí mezi cílovými skupinami jsou **neformální rozhovory** a pozorování komunikace mezi samotnými členy cílových skupin; často se při rozhovoru u oběda marketér dozví více než z průzkumu spokojenosti. V případě KC pak těmito rozhovory mohou být zejména konverzace týmu KC (studentů, kteří mají podíl na jeho provozu – v rámci KOMAG nebo jsou zde zaměstnání) se svými spolužáky.

Tradičním způsobem měření účinků komunikace je **průzkum znalosti a image značky**. Po delším časovém úseku je možné mezi cílovými skupinami, zejm. studenty, realizovat osobní dotazování zaměřené na spontánní znalost značky, podpořenou znalost značky, znalost jednotlivých forem komunikace (vybavení si plakátů, letáků, loga, FB reklamy...), znalost sdělení či zaměření a činnosti KC. Z výsledků lze usoudit, které formy propagace fungují mezi studenty nejlépe a podpořit je, nefunkční naopak upozadit.

V rámci Facebooku a Instagramu lze dělat **online ankety**, které se mohou v menším rozsahu zaměřit na podobný průzkum. Touto formou je vhodné zjišťovat spokojenost s proběhlými akcemi – „Jak se vám líbil včerejší workshop?“ apod.

Mezi **další metody** analýzy výsledků komunikace patří:

- dotazování všech zájemců o inkubaci a poradenství na to, kde se o KC dozvěděli (při komentované prohlídce, jakékoliv návštěvě, žádosti o poradenství, přijímacího pohovoru do inkubátoru apod.)
- analýza **splnění komunikačních cílů**
- analýza návštěvnosti webových stránek a FB stránky
- analýza proklikovosti newsletterů
- analýza komunikace návštěvníků FB stránek
- analýza engagementu na FB stránce/IG postech
- hodnocení na FB profilu
- příp. mediální pozornost (mediální výstupy)

6.8 Závěr projektové části

V projektové části DSP byla navržena komunikační strategie Kreativního centra obsahující definici strategických prvků – mise, vize, hodnot a cílů, popis cílových skupin a aplikaci modelu STP a modelu person, definici klíčových sdělení, nástrojů komunikačního mixu i modelový harmonogram a rozpočet komunikace. Nakonec byly uvedeny žádoucí metody měření efektivity komunikace.

V projektové části práce se podařilo navázat na předchozí teoretický základ a výsledky výzkumu a splnit tak cíl a především účel práce.

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.

Podářilo 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-amsp-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://navolnoze.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. *BeBusinessed* [online]. [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <https://bebusinessed.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-diskutabilni-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>
- [88] O nás. *Hospodářská komora České republiky* [online]. ©2017-2018 [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <https://www.komora.cz/o-nas/>
- [89] 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>
- [90] 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

- [91] 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/>
- [92] PAYNE, Adrian, 1996. *Marketing služeb*. Praha: Grada, 247 s. ISBN 80-7169-276-X.
- [93] 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>
- [94] 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/>
- [95] Practical information. *My Helsinki* [online]. ©2018 [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <https://www.myhelsinki.fi/en/info/practical-information>
- [96] PROCHÁZKA, Tomáš a Josef ŘEZNÍČEK, 2014. *Obsahový marketing*. Brno: Computer Press, 224 s. ISBN 978-80-251-4152-6.
- [97] *Průzkum inzertních výkonů SPIR 2017* [online]. ©2017 [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <http://www.inzertnivykony.cz/>
- [98] 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/>
- [99] 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/>
- [100] PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ, 2010. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 303 s., [16] s. obr. příl. Expert. ISBN 978-80-247-3622-8.

- [101] Quick facts about Sweden. *Study in Sweden* [online]. ©2018 [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <https://studyinsweden.se/why-sweden/quick-facts-about-sweden/>
- [102] 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/>
- [103] 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.
- [104] RIES, Eric, 2015. *Lean startup: jak budovat úspěšný byznys na základě neustálé inovace*. Brno: BizBooks, 279 s. ISBN 978-80-265-0389-7.
- [105] RIES, Al a Jack TROUT, 2001. *Positioning: the battle for your mind*. New York: McGraw-Hill, x, 213 s. ISBN 0-07-137358-6.
- [106] 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>
- [107] RYGLOVÁ, Kateřina, 2009. *Cestovní ruch: soubor studijních materiálů*. Vyd. 3., rozš. Ostrava: Key Publishing, 187 s. ISBN 978-80-7418-028-6.
- [108] *Společnost vědeckotechnických parků ČR, z.s.* [online]. ©2018 [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <https://www.svtp.cz/>
- [109] 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.
- [110] *Start-up Denmark* [online]. ©2018 [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <http://www.startupdenmark.info/>
- [111] 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/>

- [112] Strategie mediálního plánování. *MediaGuru* [online]. 9. 10. 2017 [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/slovník-a-mediatypy/medialni-planovani/strategie-medialniho-planovani/>
- [113] 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>
- [114] 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/>
- [115] SVOBODA, Václav, 2009. *Public relations moderně a účinně*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 239 s. Expert. ISBN 978-80-247-2866-7.
- [116] Sweden Personal Income Tax Rate. *Trading Economics* [online]. ©2018c [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <https://tradingeconomics.com/sweden/personal-income-tax-rate>
- [117] *Sweden Startups - AngelList* [online]. ©2018 [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <https://angel.co/sweden/>
- [118] 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>
- [119] Tabulka generací: Boj o generace... *Forbes* [online]. 2018 [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <http://generace.forbes.cz/tabulka/>
- [120] 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
- [121] *The Official Travel Guide of Finland* [online]. ©2018 [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <https://www.visitfinland.com/>
- [122] *This is FINLAND* [online]. ©1995-2018 [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <https://finland.fi>

- [123] THORSBY, David, 2001. *Economics and Culture*. Cambridge University Press.
- [124] 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-privydelavaji-polovina-zvazuje-podnikani-1191975>
- [125] *UPPER* [online]. ©2018 [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <http://upper.utb.cz/>
- [126] Uppsala. *Sverige.cz* [online]. 19. 4. 2013 [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <http://www.sverige.cz/uppsala>
- [127] 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/>
- [128] 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/>
- [129] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 268 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.
- [130] 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.
- [131] Visual Trends Guide 2018. *Depositphotos* [online]. ©2018 [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <https://depositphotos.com/trends2018>
- [132] VLACH, Robert, 2017. *Na volné noze: podnikejte jako profesionálové*. V Brně: Jan Melvil Publishing, 760 s. Pod povrchem. ISBN 978-80-7555-015-6.
- [133] VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ, 2009. *Image a firemní identita*. Praha: Grada, 190 s. Expert. ISBN 978-80-247-2790-5.

- [134] 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.
- [135] 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/>
- [136] *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.
- [137] Welcome to Finland. *Lonely Planet* [online]. ©2018 [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <https://www.lonelyplanet.com/finland#introduction>
- [138] 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>
- [139] 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>
- [140] ZAJICEK, Hubert, 2017. *Accelerator vs. Incubator: Which Is Right for You?* [online]. [cit. 2018-09-10]. Dostupné z: <https://www.entrepreneur.com/article/294798>
- [141] 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>
- [142] *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 použitých symbolů a zkratek

4P	marketingový mix
BIC	Business and Innovation Centre
B2B	business to business
B2C	business to customer
CI.....	corporate identity
CKPP.....	centrum kreativních průmyslů a podnikání
CPI	Centrum podpory inovací
CS.....	cílová skupina
ČR	Česká republika
ČVUT.....	České vysoké učení technické
DSP	disertační práce
EBN.....	European Business Network
EU	Evropská unie
FAME	Fakulta managementu a ekonomiky
FB.....	Facebook
FMK.....	Fakulta multimediálních komunikací
FOMO	fear of missing out, strach ze zmeškání
HDP.....	hrubý domácí produkt
IG	Instagram
KC	Kreativní centrum
KOMAG	Komunikační agentura
MENDELU	Mendelova univerzita v Brně
MPO.....	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MSP.....	malé a střední podniky
MUNI.....	Masarykova univerzita
OECD.....	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
OPPIK.....	Operační program podnikání a inovace
OSVČ.....	osoba samostatně výdělečně činná
POP/POS.....	point of purchase / point of sale
PPC	pay per click reklama
PR.....	public relations, vztahy s veřejností
Q&A.....	questions and answers, otázky a odpovědi
ROI.....	return of investments, návratnost investic
SEM	search engine marketing, marketing pro vyhledávače
SEO	s. e. optimalizace, optimalizace pro vyhledávače
SPIR	Sdružení pro internetovou reklamu
STP.....	segmentace, targeting, positioning

UBI	University business incubators
UI.....	user interface, uživatelské rozhraní
UNCTAD	Konference OSN o obchodu a rozvoji
USA	Spojené státy americké
USP.....	unique selling proposition
UTB	Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
UX	user experience, uživatelská zkušenost
VŠ	vysoká škola
VŠB-TU.....	Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava
VŠE.....	Vysoká škola ekonomická v Praze
VTP.....	vědeckotechnický park
WIPO.....	Světová organizace duševního vlastnictví

11. Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1: Graf oborů působnosti českých freelancerů dle https://navolnenoze.cz/blog/vysledky	8
Obrázek 2: Graf výhod práce na volné noze dle https://navolnenoze.cz/blog/vysledky	18
Obrázek 3: Dvanáct hlavních značkových archetypů.....	42
Obrázek 4: Archetypy dle segmentů v modelu lidské motivace	43
Obrázek 5: Graf zastoupení poskytovaných služeb u univerzitních podnikatelských inkubátorů dle UBI	80
Tabulka 1: Rozdíly mezi dobrým jménem a osobním brandem freelancera..	17
Tabulka 2: Porovnání přístupů 4P, 4C a 4E.....	26
Tabulka 3: Rozdíly mezi komunikací B2C a B2B	29
Tabulka 4: Ansoffova matice.....	40
Tabulka 5: Podnikatelské inkubátory a akcelerátory v ČR	59
Tabulka 6: Univerzitní instituce na podporu podnikání v ČR.....	62
Tabulka 7: Nejlepší univerzitní podnikatelské inkubátory dle UBI.....	82
Tabulka 8: Struktura navrženého komunikačního mixu KC	156
Tabulka 9: Návrh harmonogramu komunikace pro jeden měsíc	182
Tabulka 10: Návrh harmonogramu komunikace pro jeden měsíc – detail	183
Tabulka 11: Rozdělení zdrojů (zdroj: vlastní zpracování)	184

12. Přílohy

Příloha P I – Ukázka z publikace UBI Global Top University Business Incubators Global Benchmark 15/16

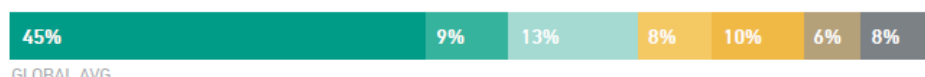


05 BUDGET ALLOCATION

PERCENTAGE BREAKDOWN OF BUDGET ALLOCATION



GLOBAL TOP AVG

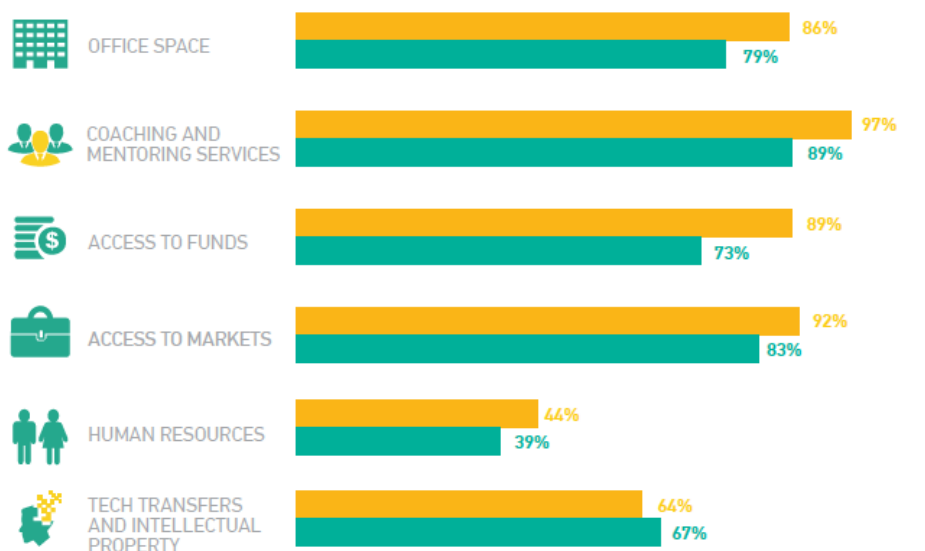


GLOBAL AVG

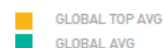


06 SERVICES PROVIDED

PERCENTAGE BREAKDOWN OF SOME OF THE SERVICES PROVIDED



* Only a few of the services highlighted



Příloha P II – Ukázka z publikace UBI Global Best Practices at Top University Business Incubators



STARTUP SAUNA

INCUBATOR BRIEF

- **Location:** Espoo, Finland
- **Founded:** 2010
- **University affiliation:** Aalto University
- **Website:** <http://startupsauna.com>
- **CEO:** Juho Kokkola
- **Vision:** To be a leading accelerator in Northern Europe and to build a functioning start-up ecosystem
- **Mission:** To help the creation of new success stories

PERFORMANCE

Global Rank Regional Rank

15 5

Global Benchmark 2013

Value for ecosystem



Value for clients



Attractiveness



PROFILE



Sector focus:
IT (Web/ICT)



Yearly operational
budget 0.5m



Number of employees 3



Average submissions
received per year 800



Average accepted
submissions per year 4%



Duration of incuba-
tion program 1 mo



Aggregate of funds
attracted by client
startups 36m



Size of investor net-
work 40



Incubator has a seed
fund No



Number of events
organized, or co-
organized per year 50



Number of regional
and international
partners 35



Number of corporate
sponsors N/A

n/a-not applicable, m-million, b-billion

SUMMARY

In the Global Benchmark 2013 Startup Sauna was attributed a 3 star rating on value for ecosystem indicators driven by above average performance on talent retention and economy enhancement indicators. On value for client indicators Start-up Sauna was attributed a 5 star due to outstanding performance on competence development and network indicators. On the attractiveness indicators Startup Sauna was attributed a 5 star rating. This is based on exceptional incubator offer and internal environment and post-incubation performance of its graduates.

Příloha P III – Metodologie přidělování skóre univerzitním inkubátorům dle UBI Global



SCORE CALCULATION

Each assessed program receives a *Program Impact and Performance Score (PIPS)* based on its achievements relative to the sample. First, the KPI scores are multiplied by their respective weights. The average of the weighted KPI scores in each subcategory represents the subcategory score. Second, the average of the respective weighted subcategory scores generates the category scores. Finally, the average of the three category scores equals the PIPS.

The programs with the **highest PIPS** relative to their global, regional or socio-economic peers, are the ones that are being recognised as top performing incubation programs within their respective categories.

SCORING FRAMEWORK FOR THE WORLD BENCHMARK STUDY 2017 - 2018

21 KPIS (DIMENSIONS)	PERIOD	UNIT	WEIGHT	7 SUBCATEGORIES	3 CATEGORIES	1 PIPS
1. Jobs created & sustained (Workforce)	1 yr	#	6.7%	1. Economy Enhancement (22.2%)	1. Value for Ecosystem (33.3%)	Program Impact and Performance Score (100%)
2. Sales revenue (Economic Output)	1 yr	\$	6.7%			
3. Graduates (Economic Development)	5 yrs	#	4.4%			
4. Self-generated revenue (Sustainability)	1 yr	\$	4.4%			
5. Client startups accepted (Human capital - short term)	1 yr	#	6.7%	2. Talent Retention (11.1%)	2. Value for Client Startups (33.3%)	
6. Graduate retention (Human capital - long term)	5 yrs	#, %	4.4%			
7. Services offered (Support)	1 yr	#	4.4%	3. Competence Development (8.9%)		
8. Coaching and mentoring hours (Guidance)	1 yr	#	4.4%	4. Access to Funds (11.1%)		
9. Total investment attracted (Funding - total)	5 yrs	\$	6.7%			
10. Average investment attracted (Funding - average)	5 yrs	\$	2.2%			
11. Seed funding attraction (Funding - probability)	1 yr	#, %	2.2%	5. Access to Network (13.3%)		
12. Partners (Business development)	1 yr	#	6.7%			
13. Events (Stakeholder engagement)	1 yr	#	4.4%			
14. Engaged alumni (Peer support)	1 yr	#, %	2.2%	6. Program Attractiveness (15.5%)		
15. In-state applications (Reputation - local/regional)	1 yr	#, #/spot	6.7%			
16. Out-of-state applications (Reputation - national/global)	1 yr	#, #/spot	4.4%			
17. Sponsorship attraction (Brand)	1 yr	\$	4.4%	7. Post-incubation performance (17.8%)		
18. 1-year survival rate (Success - potential)	10 yrs	%	6.7%			
19. 5-year survival rate (Success - promise)	10 yrs	%	4.4%			
20. High growth enterprises (Success - evidence)	10 yrs	%	6.7%			
21. IPOs (Success - proof)	10 yrs	#	4.4%			

Příloha P IV – Struktura hloubkových rozhovorů

START

Who founded the centre?
When?
Why?
Who is financing it up till now (free/paid by the clients)?
Who works for the centre (inner/extern/number/postions and responsibilities)?
What facilities belong to the centre (equipment)?
How is it divided/ to how many clients can it serve/how many are there?
How high is the interest of potential clients? What are the most attractive things for them?

Incubation

What are its stages (lenght, goals) and whole programme(max)?
How do you measure/asses the progress of centre's clients in this programme?
Who helps the clients in this programme/is it different in each stage? (staff/ externists/ specialization)
With which parts do the workers of the centre help the clients and what must the clients do alone?
Are there some activities which proved to be successful and which help the clients throughout the I/A process?
Is there something you wouldn't recommend - what didn't prove well?
What are some stories of successful clients? (companies, brands, products, awards)
Were there some unsuccessful stories or stories of dissatisfied clients?
Do you have some recommendations regarding the setting and running the I/A programmes?
What do you require from applicants to be accepted?

Acceleration

What are its stages (lenght, goals)?
How do you measure/asses the progress of centre's clients in this programme?
Who helps the clients in this programme/is it different in each stage? (staff/ externists/ specialization)
With which parts do the workers of the centre help the clients and what must the clients do alone?

Business incubator

company that helps new and startup companies to develop by providing services such as management training or office space support in form of consulting, mentoring, prototype creation and other services and co-funding for them often sponsored by private companies or municipal entities and public institutions, such as colleges and universities

1. Do you offer incubation/acceleration services - do you describe yourself as an incubator/accelerator?
2. What do you require from applicants to be accepted?
3. Do you also offer virtual/affiliate incubation?
4. What are your graduation requirements - what benchmarks do you require to be met?
5. How long is the incubation programme?
6. What are your results in terms of incubation graduates' success up to now?
7. What incubation services do you offer?
 - Help with business basics
 - Networking activities
 - Marketing assistance
 - Low-cost office space
 - High-speed Internet access
 - Help with accounting/financial management
 - Access to bank loans, loan funds and guarantee programs
 - Help with presentation skills
 - Co-funding
 - Links to higher education resources
 - Links to strategic partners
 - Access to angel investors or venture capital
 - Comprehensive business training programs
 - Mentoring, consulting
 - Management training
 - Help with business etiquette
 - Technology commercialization assistance (prototype creation)
 - Help with regulatory compliance
 - Intellectual property management (copyright laws)

Strategic EC

YES/NO

To who - target groups

		state /			
<i>institutions:</i>	municipality	government	university		
<i>companies:</i>	local	regional	domestic	international	non-profit
<i>public:</i>	local	regional	domestic	international	community
<i>stakeholders</i>	shareholders	suppliers	investors		
		existing			
	employees	customers	ex-members		

FOCUS?

How - channels & tools

print:	newspapers	magazines	PR tools	posters/flyers	corporate material
outdoor:	billboards	citylights	public transport		
TV:	spots	PR tools			
radio:	spots	PR tools			
internet:	PPC/banners	PR tools	website	blog	
social media:	FB	Twitter	Instagram	Pinterest	YouTube
mobile media:	apps	mobile optimization			
non-traditional:	ambient	guerilla			
advertising:					
PR:					
personal selling:	personal visits	personal networking w/ media	personal e-mails		
direct marketing:	direct mail	direct e-mail			
B2B tools:	personal logins - web				

PRIMARY?

how did you choose / decide on these tools?

low-cost / mass media?

regularly / irregularly?

1. What is the budget for the external communication (compared to overall com. budget)?
2. How do you evaluate the com., gather feedback?
What is the most successful way to talk to your external TG?
3. Do you do communication focused on supporting the image rather than generation of "profit" (workshops, concerts,...)?
4. What are the results of EC?

5. Do you have a crisis plan for EC?
6. How the local traditions/place/culture affect the way you communicate?
7. Do you consider yourself to do a B2B?
8. Who is in charge of marketing and communication?
9. Who creates the communication (campaigns, creative, content,...)?
10. Who is in charge of graphic?
11. Do you consider yourself to be little local institution focused on helping design startups or do you aim to go on the higher scale - work with the city image, international cooperation,..?
12. What do you consider the main advantage for potential contract owner from comissioning one of your clients (students, designers,..) compared to other freelancers (non-members of your studio/company/cowork)?

3. OKRUH

Komunikace se členy centra/uchazeči (interní)

Target group: clients

- Who is in charge of communication and marketing of the centre?
 Is the communication planned and do you prepare promotional strategies?
 What are the target groups in your communication strategy?
 How do you promote your centre?

How do you communicate with potential clients of the centre/applicants?

Which CHANNELS AND TOPICS do you use for communication with potential clients?

CHANNELS	personnal communication email, newsletter social media printed media radio/TV ambient media (OOH) web events guerilla marketing other
TOPICS & GRAPHICS	

What are the most successful ways of promoting the centre? What works?
 What are lets say - less important communication means?
 Which ways of communication did you stop to use? What did not work and why?
 Do you plan to use other ways of communication?
 Do you have some recommendations regarding the promotion for us?

How do you communicate with clients of the centre?

Which CHANNELS do you use for communication with clients?

CHANNELS	personnal communication email, newsletter social media printed media events ambient media (OOH) web other
TOPICS & GRAPHICS	

Příloha V – Ukázka záznamu dat z analýzy komunikačních aktivit

vizuální ú.	obsahová ú.	úroveň UX/technická ú.	aktuálnost	konkrétní obsah	důležitost obsah. kat.	trendy	CS	další kom.	FB	aktuální obsah.	obsh. zam.	Insc	Twitter	Link
80	100	90	100	podpora startupů, studentské podniky, komercializace výzkumu, investiční /novinky, blog, eventy, case studies /firmy, o nás, náš tým, příháška, pro médiá, newsletter.	vyváženost	blog a akce slideshow socmédia twitter plugin	potenciální kl. investoři	podcast linkedin youtube newsletter webináře	1	0	30	1	1	1
SETSquared Partnership														
DMZ (Ryerson University)	90	100	100	příháška úspěšné příběhy, příháška /co nabízíme, hektá čísla, kde nás najdete, jaké startupy u nás byly (úspěšné), přihlas se, newsletter /partneři, blog, tisk, pozice mentoři, partneři	příháška	parallax socmédia fotky reál. Lidí (manag.)	pot. Kl.	newsletter	1	1	80	zajímavosti	1	1
PoliHub, Startup District & Incubator	85	100	80	o nás, co děláme, startupy, mentoři, partneři	obecné	parallax	startupy, mentoři, partneři		1	1	90	novinky		
University of Toronto Entrepreneurship Incubadora de Alto Impacto del Tecnológico de Monterrey, Campus León (TECLEAN)	70	90	70	novinky, akce, inkubátory a mentoři	obecné	n	pot. Kl, partneři akce, newsletter		0				0	0
IncubaUdeC	50	30	40	o nás, lidé, mentoři, startup obecné	obecné	socmédia	akce							
Business Incubator of NRU Higher School	40	50	70	akademici, výhry, programy, akce	obecné	n	startupy, partneři soutěže		1	1	100	novinky	0	1
McGill Dobson Centre for Entrepreneurship	70	90	80	o nás, příležitosti, zdroje, pří obecné	obecné	twitter plugin	pot. kl.	donorship button	1	1	100	novinky, akce, sdílení		
Startup Aggiefand	70	90	90	o nás, příležitosti, zdroje, pří obecné	obecné	socmédia video na HP online chat	pot. Kl, partneři akce		1	1	100	všechno	1	1
Red de Incubadoras de la Universidad del Valle de Mexico	100	100	70	o nás, příležitosti, zdroje, pří obecné	obecné	vysouvací nápověda	pot. Kl		0	0	n	n	0	0
Instituto Gênesis PUC-Rio	80	90	90	výběrové řízení, akce	obecné	socmédia	pot. Kl.	akce	1	1	90	všechno	1	
Chalmers Ventures	90	90	90	programy, investice, komun služby, portfolio, struktura, akce	obecné	socmédia video infografika	pot. kl, investoři, studenti, učitelé začínající podnikatelé	akce	1	1	90	sdílení	1	1
ITMO University Business Incubator	80	70	90	oblasti zaměření, office spa	obecné fyzické prostředí	n	studenti, alumn		0	0	n	n	0	0
The Clarence Centre for Enterprise & Innovation	70	80	90	o nás, portfolio, alumn	obecné	n	studenti, partneři akce		0	0	n	n	0	0
GU Ventures	60	70	100	o nás, portfolio, alumn	obecné	n	studenti, partneři akce		0	0	n	n	0	0
Osam Labs	80	100	100	o nás, portfolio, alumn jak se přihlásit, kooperace	příháška	n	studenti, partneři akce		0	0	n	n	0	0

13. 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.

14. 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 Multimedia 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