



**Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně**  
**Fakulta multimediálních komunikací**

Disertační práce

## **Kreativní centrum jako nástroj podpory podnikání**

### **Creative Centre as an Entrepreneurial Support Tool**

Autor: **Mgr. Kristýna Kovářová**

Studijní program: Výtvarná umění / P8206

Studijní obor: Multimedia a design / 8206V102

Školitel: prof. Ing. Ján Grečnár, ArtD.

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

Zlín, prosinec 2018

Klíčová slova:  *kreativní třída, kreativní průmysly, podnikatelské prostředí, rozvoj podnikání, vysoké školství, talent management, marketing služeb, design zaměřený na člověka*

Key words:  *creative class, creative industries, entrepreneurial environment, entrepreneurship development, tertiary education, talent management, services marketing, human centred design*

*Chci ze srdce poděkovat doc. Ing. Mgr. Olze Juráškové, Ph.D. za bezmeznou důvěru a především to, že mi ukázala, že nic není nemožné a prof. Ing. Jánů Grečnárovi, ArtD., že si mě vzal pod svá křídla.*

## **ABSTRAKT**

Disertační práce je zaměřená na získání dobré praxe vedení programů a míst zaměřených na podporu podnikání pro účely plánovaného Kreativního centra s ohledem na potřeby tzv. kreativní třídy. Soustřeďuje se na marketingový mix služeb a human centred design jako jeden z moderních přístupů designu služeb.

Teoretická východiska práce přináší vhled do problematiky podnikání zejména v českém prostředí, se zaměřením na jeho specifika a problematické faktory, podnikatelské chování a postoje, charakteristiky začínajících podnikatelů. Teoretický základ práce se dále věnuje programům na podporu podnikání v kontextu vysokých škol a podpoře podnikání na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Důležitou součástí teoretické opory je pak téma kreativní třídy a aspektů prostředí ovlivňujících kreativní činnost a práci všeobecně.

Nosnou část práce tvoří primární zahraniční výzkum, který byl publikován jako odborná monografie, později doplněný výzkumem společnosti UBI Index. Návrhová část práce nejdříve čerpá z teoretického základu a zpracovává výsledky výzkumů a posléze představuje soubor poznatků a možnost jejich aplikace pro účely plánovaného Kreativního centra včetně návrhu jeho zapojení do celouniverzitního podpůrného podnikatelského systému zaměřeného na studenty Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně.

## **ABSTRACT**

The doctoral thesis is focused on gaining good practice in the management of programmes and places oriented on business support with respect to the needs of so called creative class for the purposes of the planned Creative Centre. It is concentrated on marketing mix of services and human centred design as one of the modern approaches to services design.

The theoretical ground brings insights into issues of entrepreneurship particularly in the Czech environment, concentrating on its specifics and problematic factors, entrepreneurial behaviour and attitudes, characteristics of beginning entrepreneurs. The theoretical base of the thesis is also concerned with entrepreneurial support programmes in the context of tertiary education and entrepreneurial support at the Tomas Bata University in Zlín. A substantial part of the theoretical base is a theme of the creative class and aspects of environment influencing creative activity and work in general.

The main part of the thesis is comprised of primary foreign research which was published as a specialised monograph, later complemented by a research of UBI Index. At first the design part of the work draws on the theoretical base and processes results of the research and eventually it presents an assemblage of findings and possibility of their utilization for the planned Creative Centre including the draft of its involvement in the university-wide entrepreneurial support system aimed at students of Tomas Bata University in Zlín.

# OBSAH

1.	ÚVOD.....	10
2.	SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY .....	11
2.1	Podpora podnikání na UTB.....	12
2.1.1	Podnikatelská akademie.....	12
2.1.2	Projekt „Entrepreneurship education for University students“ .....	13
2.1.3	Technologické inovační centrum .....	13
2.1.3.1	Podnikatelský inkubátor .....	14
2.1.3.2	Co-workingové centrum.....	15
2.1.3.3	Virtuální inkubátor .....	16
2.1.3.4	Můj první milion .....	16
2.1.4	Centrum pro podporu podnikání.....	17
2.1.5	Centrum kreativních průmyslů .....	18
2.1.6	Univerzitní institut .....	19
2.1.6.1	Vědeckotechnický park .....	19
2.1.6.2	Centrum transferu technologií.....	21
2.1.6.3	Centrum polymerních systémů.....	22
2.1.7	Vědeckotechnický park ICT .....	22
2.1.8	Job centrum.....	22
2.1.9	Nadace Tomáše Bati .....	23
3.	METODIKA DISERTAČNÍ PRÁCE.....	24
3.1	Cíle práce .....	25
4.	TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....	26
4.1	Terminologie.....	26
4.1.1	Podnikání .....	26
4.1.2	Podnik.....	28
4.1.3	Malé a střední podniky .....	29
4.1.4	Start-up .....	30
4.1.5	Kreativní průmysly .....	30
4.1.5.1	Akademická definice .....	31
4.1.5.2	Politická definice.....	33
4.1.5.3	Teorie kreativní třídy.....	34
4.2	Podnikatelské prostředí v ČR.....	35
4.2.1	Srovnání podnikatelské aktivity.....	36
4.2.2	Bariéry podnikání .....	43
4.2.3	Podnikatelské chování a postoje.....	45

4.2.3.1	Motivace k podnikání .....	46
4.2.3.2	Vnímané podnikatelské příležitosti .....	47
4.2.3.3	Nová podnikatelská aktivita .....	48
4.2.3.4	Zdroje informací .....	48
4.2.3.5	Plánovaný růst .....	48
4.2.4	Faktory ovlivňující úspěšnost podnikání .....	50
4.2.5	Profil začínajícího podnikatele .....	52
4.2.6	Postavení žen v podnikatelském prostředí .....	54
4.2.6.1	Postavení žen v českém podnikatelském prostředí .....	56
4.3	Fáze podnikání .....	57
4.4	Programy na podporu podnikání .....	60
4.4.1	Podpora podnikání na univerzitní úrovni .....	63
4.4.2	Inkubátor .....	63
4.4.3	Akcelerace .....	65
4.5	Marketing služeb .....	66
4.5.1	Marketingový mix ve službách .....	67
4.6	Design služeb .....	71
4.7	Human centred design .....	72
4.7.1	Fáze naslouchání .....	72
4.7.2	Fáze navrhování .....	73
4.7.3	Fáze realizace .....	73
4.8	Human centred design v mikroprostředí .....	74
4.8.1	Vnímání přírodního a umělého prostředí .....	77
4.8.2	Pocit bezpečí .....	78
4.8.3	Teritorialita a intimita .....	80
4.8.4	Potřeba socializace a interpersonální komunikace .....	81
4.8.5	Aktivita a pasivita .....	82
4.8.6	Měření komfortu .....	83
4.8.6.1	Vizuální komfort .....	83
4.8.6.2	Sociálně-kulturní komfort .....	87
4.8.6.3	Akustický komfort .....	88
4.8.6.4	Olfaktorický komfort .....	89
4.8.6.5	Somatický komfort .....	89
4.9	Kreativní třída .....	90
4.9.1	Fundamentální změny naší doby .....	91
4.9.2	Kreativní lidé .....	95
4.9.3	Kreativní města .....	98

4.9.3.1	Znaky kreativních měst .....	99
4.10	Vyvozené závěry .....	104
4.10.1	České podnikatelské prostředí .....	104
4.10.2	Charakteristiky počátku podnikání v ČR.....	107
4.10.3	Podpora podnikání v počátečních fázích .....	109
4.10.4	Kreativní pracovníci .....	110
4.10.5	Human centred design v interiéru.....	117
4.10.6	Komplexní komfort v interiéru.....	122
5.	VÝZKUMNÉ METODY.....	123
5.1	Kvalitativní výzkum.....	124
5.2	Polostrukturovaný rozhovor .....	126
5.3	Pozorování .....	126
6.	PROJEKT VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ .....	128
6.1	Rozhovory .....	128
6.2	Pozorování .....	129
6.3	Sekundární výzkum.....	133
6.4	Výsledky výzkumu .....	135
6.4.1	Rozhovory s vedoucími pracovníky .....	135
6.4.2	Pozorování .....	139
6.4.3	Praxe nejlepších univerzitních inkubátorů .....	141
6.4.3.1	Rice Alliance, USA .....	141
6.4.3.2	Venture Lab, USA.....	143
6.4.3.3	Setsquared, VB.....	144
6.4.3.4	ATP Innovations, Austrálie .....	146
6.4.3.5	NDRC, Irsko.....	149
6.4.3.6	STING, Švédsko.....	151
6.4.3.7	Innovation Centre Sunshine Coast, Austrálie .....	152
6.4.3.8	Startup Sauna, Finsko.....	154
6.4.3.9	TEC Edmonton, Kanada.....	156
6.4.3.10	Sid Martin Biotechnology Incubator, USA .....	157
6.4.3.11	Star Tau, Izrael .....	159
6.4.4	Souhrn dat.....	161
6.4.5	Zodpovězení výzkumných otázek.....	167
7.	ZÁKLAD SYSTÉMU PODPORY PODNIKÁNÍ ZPRACOVANÝ NA ZÁKLADĚ PROVEDENÉHO VÝZKUMU .....	174
8.	NÁVRH APLIKACE VÝSLEDKŮ PRO ÚČELY KREATIVNÍHO CENTRA .....	181
9.	ZÁVĚR.....	187



10.	PŘÍNOSY PRÁCE .....	189
10.1	Přínos pro vědu a výzkum.....	189
10.2	Přínos pro praxi.....	189
11.	SEZNAM TABULEK .....	191
12.	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	192
13.	SEZNAM GRAFŮ .....	193
14.	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	194
15.	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	195
15.1	Knižní publikace .....	195
15.2	Odborné články .....	198
15.3	Elektronické zdroje .....	199
16.	SEZNAM PŘÍLOH .....	207

# 1. ÚVOD

Celosvětově je podnikání vnímáno jako klíčový faktor ekonomického růstu a udržitelnosti. Rozvoj podnikání je součástí strategií ekonomik, které jsou schopné těžit z talentu, energie a idejí. Poskytovatelé terciárního vzdělávání se snahou podpořit podnikatelské aktivity svých studentů se postupně stali velmi silným článkem v řetězci budování start-upové scény. Univerzitní podnikatelská centra nejčastěji ve formě inkubátorů popř. akceleratorů se stala živnou půdou pro start-upy, předznamenávající pokrok a inovace, přinášející alternativu klasického zaměstnání.

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, sdílící stejný záměr, je od začátku svého fungování silně podnikatelsky orientovaná a v současné době vyvíjí úsilí založit místo, které bude sloužit jako odrazový můstek pro nové projekty a začínající podnikatele tentokrát především z oblasti kreativních průmyslů.

Za účelem podpořit tento záměr byl naplánován výzkum zaměřený na rozvoj myšlenek a projektů studentů na místech a v zemích, které lze v tomto směru označit za leadery. Cílem výzkumu bylo dozvědět se, jaké jsou zkušenosti manažerů s vedením takovýchto center, s čím mají dobré zkušenosti a naopak, co se během jejich fungování neosvědčilo, a následně zvážit aplikovatelnost na naše podmínky.

Z na první pohled unikátního a neslučitelného vedení zkoumaných míst se nakonec ukázal být dokonale inspirativní a v základních bodech stejně postavený sdílený systém fungování programů podpory podnikání, který by se v mnohém mohl stát opěrným pro zavedení systému podpory talentovaných a podnikavých studentů na FMK UTB.

Díky výzkumu byly potvrzeny a taktéž odhaleny některé faktory, které mají klíčový vliv na práci, zejména pak u těch studentů, jejichž zaměření a činnost spadá do oblasti tzv. kreativních průmyslů.

V rámci své disertační práce by autorka chtěla tyto poznatky zpracovat pro účely plánovaného Kreativního centra s úmyslem podpořit a rozvíjet potenciál podnikavých studentů na UTB s ohledem na specifika potřeb tzv. kreativní třídy.

## 2. SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY

Vize Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně je být podnikatelskou univerzitou. Prostředkem naplňování této vize je rozvoj podnikatelského myšlení studentů a absolventů univerzity, a aktivní vyhledávání studentů se zájmem o podnikání. Cílem je podpořit zakládání vlastního podnikání studentů, snížení jejich odlivu z regionu a přispění k jeho prosperitě. (Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2016 a 2017)

Priority v rámci Plánu realizace Strategického záměru vzdělávací a tvůrčí činnosti Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně pro rok 2018 jsou nastavené na rozvoj podnikatelských dovedností a kompetencí skrze implementaci výuky podnikatelství do všech nově podávaných návrhů na akreditaci bakalářských i navazujících magisterských studijních programů. Dále je plánována podpora talentovaných studentů a tvorba systému veřejně účinné prezentace jejich výstupů a podpory image UTB. Návaznou prioritou je zvyšování pozornosti věnované celofakultním, mezifakultním a meziuniverzitním projektům, které rozvíjí dovednosti, znalosti i komunikační schopnosti a které podporují úspěšnou uplatnitelnost absolventů v praxi.

Podpora studentů v jejich podnikatelských aktivitách a zapojení do soutěží spolu s vhodnými podmínkami pro vznik start-up firem a jejich umístění v technologických parcích si klade za cíl zvyšovat uplatnitelnost studentů v praxi.

Systematická podpora podnikání by mohla dále vést k naplnění dalšího prioritního cíle, kterým je prostřednictvím rozvoje individuálního nadání studentů podporovat produkci absolventů se specifickými znalostmi a dovednostmi. Prostředkem by měla být realizace systematické koncepce práce s nadanými studenty, jejich motivace a zapojení do projektů tvůrčí činnosti. (Univerzita Tomáše Bati, 2017)

Průzkum, kterého se v akademickém roce 2016/2017 zúčastnilo 739 studentů UTB, ukazuje, že toto směřování univerzity je opodstatněné a podporuje zájmy studentů, kdy 60 % z nich zvažuje založení vlastního podnikání. V praxi se však ukazuje, že jen 4 % z nich jsou schopna podnikání realizovat a je tedy na místě zaměřit se na jejich odbornou přípravu. Navíc školy čím dál častěji opouštějí schopní studenti, kteří ztrácejí motivaci ke studiu, ve kterém nevidí přínos. Podpora podnikatelských dovedností a podnikání tak může být i z tohoto pohledu klíčová. (Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2017 a Universitas, 2017)

Na UTB studuje přes tisíc studentů (1062 studentů k 23. 4. 2018), v celkem 16 bakalářských, 17 magisterských a jednom doktorském oboru, které lze označit za „kreativní“ z hlediska studia oboru, který lze zařadit mezi kreativní

průmysly (přehled oborů je uveden v Příloze 1 až 3). Záměrem univerzity je proto jejich podpora ve formě plánovaného Kreativního centra. (Studijní oddělení FMK)

## **2.1 Podpora podnikání na UTB**

Snahou univerzity je motivovat studenty k vlastnímu podnikání a podpořit je v realizaci jejich podnikatelských záměrů. Podpora má na UTB mnoho podob od jednorázových akcí např. organizování přednášek a diskusí s tematikou podnikání (př. přednáška Vlastní cesta do světa podnikání ZS 2017/2018, přednáška Firemní kultura a etika podnikání ZS 2014/2015), přes víceleté projekty (př. výuka volitelných předmětů Základy podnikání I a II - později Podnikatelská akademie 1 a 2), až po výstavbu a provoz specializovaných center zaměřených na konkrétní oblast. Nově bude ve výuce kladen větší důraz na jazykovou vybavenost absolventů a jejich znalost ICT.

V následujících podkapitolách budou představeny aktivity na UTB podporující podnikání.

### **2.1.1 Podnikatelská akademie**

Od akademického roku 2017/2018 se pro studenty jak bakalářských, tak magisterských studijních oborů všech fakult UTB otevírá volitelný předmět Podnikatelská akademie 1 (zimní semestr) a jeho dvousemestrální podoba Podnikatelská akademie 1+2 (zimní + letní semestr), které nahrazují předměty Základy podnikání I a II. Podnikatelská akademie je realizována pod záštitou UTB resp. Fakultou managementu a ekonomiky a je financována z programu EU. (Podnikám s UTB, 2017 a Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2017)

Kurzu se účastní přibližně 50 studentů s nejvyšším zastoupením studentů FHS, FaME a FMK. Výuka probíhá v prostorách Technického Inovačního Centra. Lektory jsou mimo jiné odborníci z praxe a z různých relevantních oblastí (finance, právo, atd.). Studenti se seznamují s oblastmi nezbytnými pro sestavení podnikatelského záměru (marketing, ekonomické a finanční řízení v MSP atd.), aspekty ovlivňujícími úspěch podnikání nebo příležitostmi danými regionem. Cílem je nejen vzdělávat ale také motivovat k zakládání vlastního podnikání. Předmět je zakončen obhajobou podnikatelského záměru, který studenti pod odborným dohledem připraví. Realizovatelné a životaschopné projekty pak studenti mohou přihlásit do soutěže Můj první milion. (Podnikám s UTB, 2017 a Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2017)

Komunikace aktivit Podnikatelské akademie probíhá prostřednictvím sociální sítě Facebook (pod názvem Podnikatelská akademie, 28 sledujících) a pro

základní seznámení s náplní a cíli předmětu slouží webová stránka [www.podnikamsutb.cz](http://www.podnikamsutb.cz).

### 2.1.2 Projekt „Entrepreneurship education for University students“

Jedná se o mezinárodní pilotní projekt v rámci programu Erasmus+ koordinovaný řešitelským týmem FaME. Hlavním cílem projektu je vytvoření vyučovací metodiky podporující podnikání studentů během vysokoškolského studia. Výuka by měla kombinovat praktické dovednosti a teoretické znalosti a studenti by měli být po absolvování této výuky schopni projít mezinárodní certifikací. Výstupem dvouletého projektu bude jak evaluační nástroj pro mezinárodní certifikaci, tak také metodika výuky podnikání na FaME včetně její aplikovatelnosti na jinou evropskou univerzitu. Partnery projektu jsou Junior Achievement, o.p.s. (Praha), Junior Achievement Europe (Belgie) a Fonden for Entreprenorskab – Young Enterprise (Dánsko) a paní europoslankyně Ing. Michaela Šojdrová. (Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2017)

### 2.1.3 Technologické inovační centrum

Společnost byla založena Univerzitou Tomáše Bati a Zlínským krajem za účelem vybudování zázemí pro rozvoj podnikatelských aktivit a přenos znalostí do praxe. Technologické inovační centrum (TIC) mělo provozovat podnikatelský inkubátor podporující vznik malých a středních firem, zejména inovačních firem zaměřených na realizaci nových technologií, konkurenceschopných výrobků a služeb, a poskytovat poradenství především v oblasti transferu technologií a ochrany duševního a průmyslového vlastnictví. (Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2005)

V dnešní době poskytuje Technologické inovační centrum nejucelenější nabídku pro podnikání v regionu. Kromě podnikatelského inkubátoru provozuje také coworkingové centrum a virtuální inkubátor. Uživatelé mohou využít široké škály služeb, ze kterých je stěžejní příprava a aktualizace podnikatelského plánu, propagace nástroji TIC, vzdělávání a možnost zprostředkování mentoringu a koučinku. Svou činnost zde zahájila například společnost Allegro Group CZ, která provozuje aukční portál Aukro, nebo softwarová firma Edhouse. (Technologické Inovační Centrum, 2017)

V rámci tzv. Klubu Start-up 23 se společnost snaží budovat komunitu zainteresovanou do podnikání a to prostřednictvím vzdělávání (workshopy, semináře) a vytvoření prostředí vhodného pro networking.

### 2.1.3.1 Podnikatelský inkubátor

Inkubátor TIC je cílen na začínající firmy s inovačním potenciálem, které potřebují hned na začátku podnikání vlastní prostory - inkubátor se snaží vytvořit kreativní prostředí pro začínající podnikatele a pronajímá moderní kanceláře v centru Zlína. Nachází se ve 23. Budově Podnikatelského inovačního centra Zlín, kde je více než 2 450 m<sup>2</sup> ploch pro podnikání.

Inkubační program spočívá především v pomoci s přípravou podnikatelského plánu, hodnocení rozvoje firmy a facilitace rozvojového plánu. Projekty jsou vybírány individuálně s důrazem na inovativnost a realizovatelnost záměru.

V budově PIC je kromě začínajících a inovativních firem zasídlena kavárna, vegetariánská restaurace a business lounge. Dalšími nájemníky budovy jsou např. instituce na podporu podnikání a regionálního rozvoje (Hospodářská komora, Regionální podpůrný zdroj, CzechInvest, Eurocentrum – Úřad vlády, Region Bílé Karpaty). (Technologické Inovační Centrum, 2017)

#### Přijímací řízení:

- úvodní setkání
- předložení vypracovaného podnikatelského plánu
- vyhodnocení plánu komisí vázanou mlčenlivostí
- prezentace podnikatelského plánu před komisí (získání zpětné vazby)
- rozhodnutí komise o přijetí

#### Poskytované technickoadministrativní služby:

- úklid
- zapůjčení nábytku
- zabezpečení pronajatých prostor
- internet
- služby recepce (tisk, skenování, kopírování, přebírání pošty)
- telefonie
- pronájem jednacích místností
- umístění sídla po dobu nájmu
- propagace prostředky TIC (katalog firem Zlínského kraje, webové stránky podnikatelského inkubátoru)

#### Poradenské a konzultační služby:

- podnikatelský záměr
- právo
- marketing
- design manuál
- ekonomika, daně, účetnictví

- ochrana duševního vlastnictví
- lidské zdroje
- dotační management
- finance
- mikroúvěr
- jiné

Vzdělávací služby:

- pracovně právní vztahy
- daně, účetnictví
- PR
- ochrana duševního vlastnictví
- řízení lidských zdrojů
- projektové řízení
- jiné

### **2.1.3.2 Co-workingové centrum**

Místo v otevřeném prostoru co-workingu je vhodné pro osoby, které začínají pracovat na vlastním projektu a tvoří svůj business plán, pro ty, kteří uvítají občasné pracoviště (např. hodně cestují nebo chtějí obměnit práci z domova). Co-workingové centrum TIC je umístěno na dobré adrese a nabízí kreativní prostředí s možností pro navazování kontaktů a spolupráce.

Nájemník co-workingového místa získá:

- přístup 8:00 – 22:00 v pracovní dny
- pracovní stůl se židlí
- wi-fi
- účast na všech akcích TIC
- možnost zařazení do Katalogu Start-up firem Zlínského kraje
- možnost pronájmu zasedací či prezentační místnosti
- možnost využití služeb recepce (tiskárna, kopírka, skener a další)
- inkubační program (pravidelné hodnocení rozvoje firmy, facilitace akčního plánu)
- poradenství, informace o aktuálních nástrojích podpory podnikání, pomoc při vyhledání investora apod. (Technologické Inovační Centrum, 2017)

### 2.1.3.3 Virtuální inkubátor

Virtuální inkubátor slouží nově zakládaným firmám, které potřebují umístit své sídlo nebo doručovací adresu, ale i firmám, které chtějí využít řadu dalších služeb podnikatelského inkubátoru bez pronájmu kanceláře.

Klienti virtuálního inkubátoru mají možnost umístit sídlo své firmy (místo podnikání) na adresu Podnikatelského inovačního centra Zlín, mají možnost využívat služby recepce, pro jednání s obchodními partnery si mohou za zvýhodněných podmínek pronajmout jednací místnost. Klienti jsou rovněž zařazeni do inkubačního programu, mohou využívat konzultačních a poradenských služeb, účastnit se školení, workshopů, obdobně jako v případě standardního podnikatelského inkubátoru.

Služby poskytované v rámci virtuálního inkubátoru:

- umístění sídla společnosti (místa podnikání)
- umístění schránky pro došlou poštu (informování o doručení pošty e-mailem)
- účast na všech akcích TIC
- možnost zařazení do Katalogu Start-up firem Zlínského kraje
- možnost pronájmu zasedací či prezentační místnosti
- možnost využití služeb recepce (tiskárna, kopírka, skener a další)
- inkubační program (pravidelné hodnocení rozvoje firmy, facilitace akčního plánu)
- poradenství, informace o aktuálních nástrojích podpory podnikání, pomoc při vyhledání investora apod.

Přijímací řízení:

- osobní schůzka (představení podnikatelského nápadu, zaměření činnosti, podrobné informace o pravidlech a fungování virtuálního inkubátoru a vzájemná očekávání)
- rozhodnutí o přijetí (smlouva na dobu neurčitou) (Technologické Inovační Centrum, 2017)

### 2.1.3.4 Můj první milion

Pod záštitou TIC je také pořádána soutěž Můj první milion (původně Nejlepší podnikatelský záměr), a to od roku 2007. Rostoucí čísla přihlášených prokazují zvyšující se zájem o problematiku podnikání a zakládání firem. Soutěž si dává za cíl zvýšit zájem mladých lidí o podnikání v regionu, zvýšit povědomí o



nástrojích podpory podnikání ve Zlínském kraji, zprostředkovat cenné kontakty a možnost realizovat vlastní podnikatelský záměr, a v neposlední řadě podpořit a ocenit nejzajímavější nápady s inovačním potenciálem.

Po přihlášení do soutěže procházejí účastníci sérií workshopů zaměřených na oblast podnikání, které jim pomohou s jejich záměrem a účinkováním v soutěži. Následuje 1. hodnocení záměru kategorie Vysoké školy/Veřejnost a intenzivní pětítýdenní akcelerační program pro úspěšné soutěžící. Soutěž končí 2. hodnocením záměrů odbornou porotou kategorie VŠ/ Veřejnost a také hodnocením záměrů kategorie Střední školy, které byly předem vybrány dle hodnotících kritérií pořadatelů.

První kolo hodnocení kategorie Vysoké školy/ Veřejnost probíhá formou prezentace Elevator pitch (prezentace v rozsahu max. 3 min.) vybraných soutěžících před odbornou porotou složenou ze zástupců partnerů a osobností českého podnikání, kteří jsou vázání smlouvou o mlčenlivosti. Nejzajímavější záměry poté postoupí do druhého kola soutěže a do Akceleračního programu.

Druhé kolo hodnocení má opět formu osobní prezentace záměrů, které prošly Akceleračním procesem. Kritéria hodnocení odbornou porotou:

- originalita/dobry nápad
- inovační potenciál záměru
- realizovatelnost záměru
- kvalita zpracování
- prezentace před odbornou porotou
- Posun záměru v akceleračním programu

Vítězové získají kromě finanční odměny a věcných cen také ceny, které jim usnadní založení a rozvoj jejich podnikání - užívání co-workingového centra ve Zlíně na určitou dobu, odbornou pomoc při přípravě webových stránek, konzultace a mentoring, podnikatelské, ekonomické finanční a účetní poradenství a konzultace v oblasti internetového marketingu, vše zdarma.

Účast v soutěži pomohla několika dnes již velmi úspěšným projektům, mezi které se řadí např. motivační diář Doller, šaty Femme Fatale Dress nebo kvalitní ručně šité boty Vasky. (Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta technologická, 2016 a Můj 1. milion, 2017)

#### **2.1.4 Centrum pro podporu podnikání**

Fakulta managementu a ekonomiky výrazně přispívá k rozvoji vize Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně jako podnikatelské univerzity. Prostřednictvím Centra pro podporu podnikání (CPP) se zástupci fakulty v úzké spolupráci s

Technologickým Inovačním Centrem (TIC) a regionální pobočkou Czechinvest (CI) snaží propojit teorii s praxí, motivovat studenty a pomoci jim s realizací vlastního podnikání. Cílem je podnítit studenty k tomu, aby se za sebe nebáli převzít odpovědnost a připravit je co nejlépe na realitu podnikání s vazbou na Zlínský kraj. (Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2016)

Od ledna 2017 se CPP spojilo s Centrem kreativních průmyslů UPPER a stalo se jeho součástí. (Centrum pro podporu podnikání, 2017)

### 2.1.5 Centrum kreativních průmyslů

Centrum kreativních průmyslů UPPER je počátečním stádiem plánovaného Kreativního centra Fakulty multimediálních komunikací určeného studentům a absolventům především z řad UTB. Má za cíl podpořit podnikatelskou činnost studentů zaměřenou na oblast kreativních průmyslů a podnikání, budovat kolem sebe kreativní komunitu a udržet v regionu kvalifikované síly s příslibem vytvoření nových pracovních míst. (Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta multimediálních komunikací, 2017)

Nabízené služby:

- pronájem prostor (7 ateliérů, coworking, meeting room)
- mentoring, poradenství a podpora networkingu
- přednášky, workshopy, poradenství

Ateliéry jsou pronajímány na období 1 roku, nejdéle pak na 2 roky. Nájemci ateliérů mají přístup 7 dní v týdnu od 5:30 do 22:45 hodin. Co-working je možné si pronajmout na 1 den až 1 měsíc s možností prodloužení. Při pronájmu coworkingového místa je doba přístupu od 5:30 do 22:45 hodin 28 dní v měsíci. Na zbylé dva dny v měsíci je prostor rezervován předem pro vzdělávací akce.

Členové UPPERu mohou zdarma využívat Meeting room a chill-out zónu, kuchyňku, 2 sociální zařízení včetně sprchy, wifi a zřídit si v centru poštovní adresu. (UPPER, 2017)

Poradenství a konzultací v oblasti podnikání, ekonomiky podniku, účetnictví a daní v UPPERu se ujalo původní CPP při FAME. Mentory jsou Doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D., Ing. Petr Novák, Ph.D. a Ing. Eva Kolářová, Ph.D. Poradenství poskytují jednou měsíčně s časovou dotací 2 hodin. (Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta aplikované informatiky, 2017)

Konzultace se zaměřují na oblasti:

- realizace podnikatelského záměru
- založení společnosti a potřebné dokumentace

- ekonomické stránky podnikání, účetnictví a daní
- sestavení podnikatelského plánu
- nastavení ceny produktů
- cash-flow, sestavení rozpočtu

Přihlášení probíhá formou vyplnění přihlášky a následného pohovoru s manažery centra. Náležitosti přihlášky jsou:

- informace o záměru (stručný popis na 500 znaků)
- stanovené cíle
- specifiky záměru a vazba koncového zákazníka
- cílová skupina
- časový rámec záměru
- zdroje financování (UPPER, 2017)

### 2.1.6 Univerzitní institut

V roce 2003 zahájil svoji činnost Univerzitní institut (UNI), jehož aktivity se soustřeďují na oblast vědy a aplikovaného výzkumu. UNI tvoří tři útvary: Vědeckotechnický park, Centrum transferu technologií a Centrum polymerních systémů.

Projekt Vědeckotechnického parku a Centra transferu technologií byl financován Evropským fondem pro regionální rozvoj, Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně v rámci Operačního programu Průmysl a podnikání, program PROSPERITA. (Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Univerzitní institut, 2017)

#### 2.1.6.1 Vědeckotechnický park

Vědeckotechnický park (VTP) poskytuje zázemí a služby podporující inovační podnikání ve Zlíně a jeho okolí. Park je členem Společnosti vědeckotechnických parků ČR, z.s. Cílovým skupinám podnikatelů, inovačním firmám, vědeckým a výzkumným pracovníkům nabízí nadstandardně vybavené kanceláře, konferenční místnosti, laboratoře a specializovaná pracoviště až pro dvě desítky firem a zástupců univerzity. (Společnost vědeckotechnických parků ČR, z.s. , 2017 a Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008)

VTP je z velké části obsazen vědeckými a výzkumnými pracovníky, experty na analýzy, rozborů, měření, testování materiálů a výrobků, vývoj a ověřování nových technologií, zabývajícími se technologickými a zpracovatelskými problémy aj. Přítomní projektoví manažeři jsou schopni firmám pomoci

naplánovat inovační projekty, zhodnotit možnost čerpání vnějších zdrojů financování a administrativně řídit průběh projektů.

Základní služby, které VTP poskytuje:

- pronájem kancelářských nebo laboratorních prostor
- využívání služeb VTP a Centra transferu technologií (na základě smlouvy o dílo)
- příprava a řešení společného inovačního nebo výzkumného projektu (na základě smlouvy o spolupráci)
- konference, semináře, workshopy a další akce
- Zapůjčení kancelářských potřeb (vysoce kvalitní vazačky, řezačky, skartovačky apod.)
- Zapůjčení prezentační techniky (notebook, dataprojektor, plátno, flipchart)

Přijímací proces do VTP:

- přihláška
- pohovor (představy o spolupráci a vyplnění Formuláře pro vstup do VTP)
- posouzení přihlášky na základě vyplněného formuláře
- strukturovaný pohovor s vedením Univerzitního institutu
- přijetí na základě rozhodnutí Rady VTP (rozhoduje dle výsledků strukturovaného pohovoru a formuláře)
- písemné vyrozumění o výsledku

VTP pronajímá kancelářské prostory o celkové rozloze 1 300 m<sup>2</sup>, laboratoře (chemické, mikrobiologické, laboratoře pro výzkum potravin a potravních doplňků, čisté prostory) na 1 800 m<sup>2</sup>, společné prostory (např. pro umístění laboratorních a vývojových linek, prostory vhodné k uskladnění) na 1 500 m<sup>2</sup> a technické místnosti s rozlohou 900 m<sup>2</sup>. V ceně nájmu je zahrnuto využití společných kuchyňek a jídelen (lednička, mikrovlnná trouba).

Pronájem kancelářských prostor (vhodné pro začínající firmy, podnikatele nebo jako regionální zastoupení existujících firem):

- velikosti cca 46 m<sup>2</sup>
- vybavení (kancelářský stůl se židlí a zásuvkovým kontejnerem, jednací stůl pro 4 osoby, 2x skříň na šanony, šatní skříň)
- wifi

- pevná telefonní linka (volitelné)
- klimatizace na jižní straně budovy

Pronájem prezentačních prostor - zasedací místnost malá:

- kapacita 16 osob
- projekční technika
- ozvučení
- klimatizace

Pronájem prezentačních prostor - zasedací místnost velká:

- kapacita 25 až 50 osob
- projekční technika
- ozvučení
- klimatizace

Pronájem prezentačních prostor - seminární místnost:

- kapacita 25 osob
- vhodná k pořádání seminářů, školení, vzdělávacích kurzů apod. (Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Univerzitní institut, 2017)

### **2.1.6.2 Centrum transferu technologií**

Centrum disponuje kvalitním týmem, který naplňuje cíle centra spojené především s ochranou duševního vlastnictví a realizací transferu technologií ve vztahu s výstupy VaV, které vznikají na UTB. Centrum aplikuje ověřenou strategii komercializace a má vybudovanou síť partnerů z aplikační sféry.

Pod záštitou centra probíhají odborné semináře zaměřené na tematiku ochrany duševního vlastnictví a komercializace projektů (př. seminář Problematika průmyslově právní ochrany v oblastech marketingu a marketingových komunikací (zimní semestr 2017/2018), Nevšední vynálezy aneb Co vše je možné si nechat patentovat (zimní semestr 2017/2018)). (Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2017)

### **2.1.6.3 Centrum polymerních systémů**

Centrum polymerních systémů (CPS) je pracoviště zaměřené na aplikovaný výzkum polymerů, financované ze zdrojů Evropské unie a státního rozpočtu ČR. Je poslední součástí UNI a představuje most spojující akademické a komerční prostředí. Jeho cílem je rozšířit stávající výzkumnou infrastrukturu UTB a vytvořit dynamickou výzkumnou jednotku s dlouhodobou udržitelností a vysokou přidanou hodnotou. (Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2014 a Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Centrum polymerních systémů, 2017)

### **2.1.7 Vědeckotechnický park ICT**

Vědeckotechnický park Informační a komunikační technologie, je v provozu od roku 2012 a dnes v něm působí okolo 25 firem převážně z oboru informačních technologií. Hlavním cílem je podpora spolupráce s průmyslovou sférou, jejíž zástupci by využívali zkušenosti akademických pracovníků v informačních a komunikačních technologiích. Oblasti odborného zaměření jsou aplikovaná inženýrská informatika, bezpečnostní systémy, alternativní zdroje energie. (Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008)

Služby, které VTP ICT poskytuje:

- řešení výzkumných úkolů z aplikační sféry
- řešení společných výzkumných projektů univerzity a průmyslu
- pomoc při přípravě projektů pro čerpání dotací a grantů
- komercializace výsledků výzkumu
- pronájem kancelářských prostor, laboratoří a technického vybavení
- školení, semináře, technologické a kooperační burzy, workshopy, konference
- vzdělávání studentů magisterských a doktorských studijních programů (Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2017)

### **2.1.8 Job centrum**

Job centrum poskytuje studentům bezplatné kariérní poradenství, pomoc při sestavování životopisu či vyhledávání a zprostředkování vhodných pracovních míst. Je pořadatelem veletrhů pracovních příležitostí a zprostředkovatelem stáží pro studenty a absolventy. Job centrum má více než 160 strategických partnerů z řad zaměstnavatelů na území ČR, jejichž počet každým rokem narůstá. V databázi Job centra je standardně zaregistrováno na tři sta studentů a absolventů UTB. (Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2017 a Job centrum, 2017)

### 2.1.9 Nadace Tomáše Bati

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně a Nadace Tomáše Bati od roku 2010 fungují na smluvní bázi (Smlouva o spolupráci). Obě instituce sdílejí snahu naplňovat Baťův odkaz a podporovat mladé lidi a jejich vzdělanost. Nadace byla založena v roce 1997 Tomášem Baťou ml. s cílem podporovat užitečné projekty mladých lidí a rozvíjet hodnoty společnosti. (Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010)

Posláním Nadace Tomáše Bati je:

*”Podporou kultury, vzdělání a mládeže rozvíjet hodnoty společnosti a podnikatelského ducha, díky kterému se stalo jméno Baťa slavným.”* (Baťova vila, 2017)

Mezi současné aktivity nadace patří:

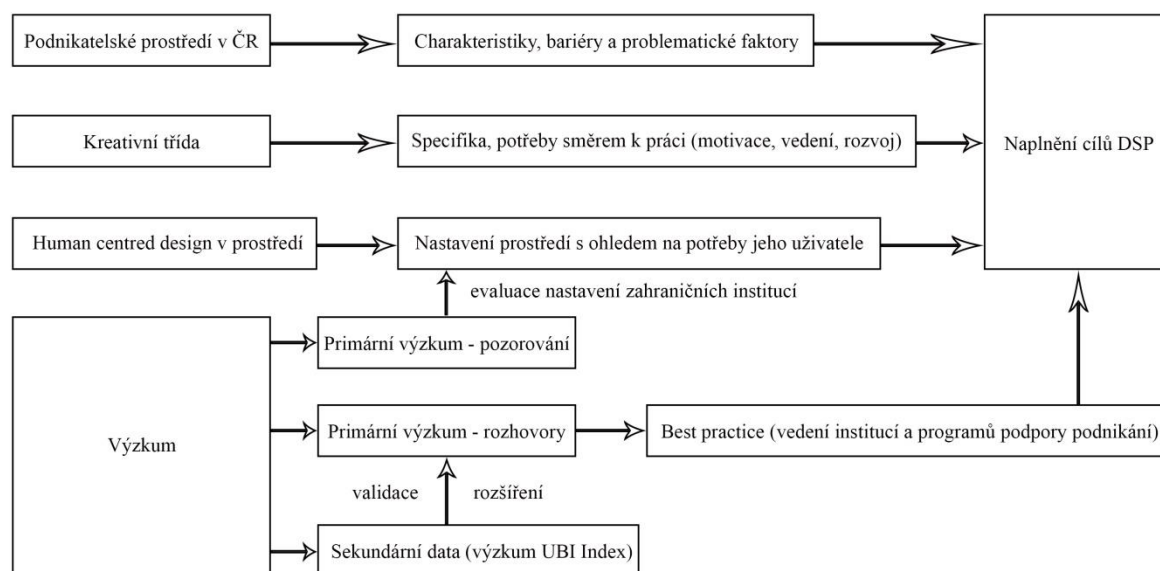
- udržování a rozvoj baťovských tradic
- kultura a rozvoj společnosti
- studentské programy
- pronájem vily Tomáše Bati

### 3. METODIKA DISERTAČNÍ PRÁCE

Teoreticko-badatelská část disertační práce se opírá o poznatky získané rešerší odborné domácí i zahraniční literatury doplněné případovými studii, přičemž slouží jako vzhled do problematiky a kvalitní podklad pro zpracování dalších částí DSP.

Experimentální část je založena na primárním výzkumu provedeném na zahraničních institucích za účelem získání tzv. best-practice vedení programů a aktivit s cílem podpořit začínající podnikatele v různých fázích podnikání, a doplňujícího šetření v České republice. Pro první a stěžejní etapu výzkumu na zahraničních institucích byla zvolena forma kvalitativního šetření (polostrukturované rozhovory, doplněné dodatečnými upřesňujícími kvalitativními rozhovory a vlastním pozorováním). Primární šetření je dále doplněno šetřením sekundárních dat zpracovaných společností UBI Index, která se zatím jako jediná na světě zabývá benchmarkem univerzitních inkubátorů po celém světě.

Návrhová část vychází ze zjištění jednotlivých výzkumů a teoretické opory a představuje návrhy, které naplní stanovené cíle a výstupy.



Postup na DSP shrnuje následující obrázek:

Obrázek 1 Výstupy tematických bloků DSP (zdroj: vlastní zpracování)



### 3.1 Cíle práce

Po konzultaci s doktorandy, kteří pro účely plánovaného Kreativního centra navštívili vybraná evropská kreativní centra, vyplynulo, že se jejich výzkum nezaměřil na témata podnikatelských podpůrných programů, ale bylo by vhodné tuto problematiku pokrýt. Na základě analýzy výchozí situace přípravy teoretické opory plánovaného KC byly zformulovány následující cíle a výstupy:

Primární cíl:

- I. Provedení výzkumu, na jehož základě by bylo možné vyvodit tzv. best-practice vedení programů a aktivit podporujících podnikání.
- II. Na základě teoretické báze a provedeného výzkumu vytvořit soubor relevantních poznatků (podporujících podnikání) pro plánované Kreativní centrum, který by zohlednil potřeby studentů z oblasti kreativních průmyslů (které lze řadit do tzv. kreativní třídy).

Sekundární cíl:

- III. Návrh podoby celouniverzitního podpůrného podnikatelského systému rozvíjejícího potenciál studentů UTB.
- IV. Navrhnout začlenění Kreativního centra do systému podpory podnikání na UTB.

## 4. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Teoretický základ práce poslouží k prohloubení znalosti problematiky, která je klíčová pro zpracování dalších částí disertační práce. Pokryta budou následující stěžejní témata:

- terminologie - pojem podnikání, podnik, ukotvení pojmu start-up v rámci klasifikace podniků, definování kreativních průmyslů a kreativní třídy
- podnikatelské prostředí - fáze podnikání, genderová specifika v podnikání
- české podnikatelské prostředí - srovnání klíčových faktorů podnikání v celosvětovém měřítku, podnikatelská aktivita v ČR, podnikatelské chování a postoje, specifika, bariéry a nejproblematictější faktory podnikání v ČR, postavení žen v českém podnikatelském prostředí
- charakteristiky začínajících podnikatelů - potřeby, vnímané bariéry, aj.
- vedení a rozvoj projektů - možné podoby podpory rozvoje podnikatelského záměru (inkubace, akcelerace)
- marketing služeb a design zaměřený na člověka - pohled na tvorbu prostředí a poskytování služeb s ohledem na lidské potřeby/ potřeby cílové skupiny

### 4.1 Terminologie

Tato kapitola se věnuje důležitým pojmům, které jsou v disertační práci užívány. Definice z odborných zdrojů zpřesňují a vymezují význam jednotlivých termínů, se kterým je dále pracováno.

#### 4.1.1 Podnikání

Pojmy podnikání a podnikatel byly známé již v 18. století, ale dynamické změny ve společnosti, se kterými jsou pojmy spjaté, se odrazily na vývoji jejich definic, které zůstávají proměnlivé. Jsou také ovlivňovány poznatky z odlišných vědeckých oborů, mj. ekonomickými, psychologickými a sociologickými vědami, které se svými závěry často rozcházejí. Odlišné je také pojetí legislativní. Pojem podnikatel z hlediska platné české legislativy upravuje

Obchodní zákoník, který ho definuje jako osobu, která samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku (§420, Zákon č. 89/2012 Sb.). Z této definice vyplývá, že abychom mohli určitou aktivitu označit za podnikání, musí splňovat předpoklad trvalého provozu, za podnikání tedy nemůžeme považovat jednorázový projekt. Dále se za nebytnou považuje osobní účast podnikatele a jeho zisková orientace. Činnost neziskových organizací (občanských sdružení, nadací apod.) není brána jako podnikání. (Mulačová a Mulač, 2013, str. 15)

Doc. PhDr. Josef Jünger, CSc., akademik a místopředseda správní rady českého Nadačního fondu podnikavosti k prosperitě, definuje tři současné pojetí obsahu podnikání (str. 5-6):

- **Podnikání jako činnost**

V tomto smyslu je podnikání chápáno jako relativně samostatná profese regulovaná zákony určujícími např. za jakých podmínek a kým může být tato profese vykonávána. Osoba vykonávající tuto profesi je poté označována jako podnikatel. Rozlišují se dvě právní formy podnikání - fyzická a právnická osoba, přičemž zákon umožňuje podnikání na živnost řemeslnou, volnou a vázanou, rozdělené dle požadované odborné způsobilosti, a živnost, kterou je možné provozovat pouze na základě státního povolení, kdy se jedná o tzv. živnost ohlašovací. V případě právnické osoby, definované Zákonem o obchodních korporacích (zákon č. 90/2012 Sb.), česká legislativa rozlišuje pět druhů korporací: s.r.o., a.s., v.o.s., k.s. a družstvo.

- **Podnikání jako přístup**

Podnikání v tomto ohledu přerůstá svůj původní ekonomický význam a proniká do dalších oblastí. Tento názor vyslovuje i Kannan a Wilkinson (2013, str. 293), kteří navrhují možnost vnímat podnikání za něco více než přednastavené činnosti. Označují tak schopnost strategického myšlení, přizpůsobivost, kreativitu a neustálé zlepšování. Lidé s podnikavým přístupem jsou označováni jako podnikaví.

Dle Jünger se podnikavý přístup vyznačuje následujícími charakteristickými znaky:

- zájem a snaha vytvářet přidanou hodnotu
- aktivní přístup k hledání a nalézání příležitostí pro realizaci toho cíle
- vklad a účinné využívání vlastních zdrojů (např. času, jména)
- dobrovolné přebírání odpovědnosti

- schopnost nést přiměřené riziko
- sklízení pozitivních výsledků své práce

### • Podnikání jako hodnotová orientace

Jedná se o soubor hodnot a postojů, který může být v měřítku jednotlivce demonstrován na podnikatelském životním stylu. Na straně jedné jsou na člověka kladeny jisté nároky, jako odpovědnost nebo riziko, ale na straně druhé nabízí výhody, mezi které patří např. vysoká míra autonomie, stálost zaměstnání, možnost zaměstnat další osoby, pokračování v rodinné tradici (Vochozka, Mulač, 2012, str. 333 a 491).

Co však mají všechna pojetí společného, jsou následující obecné rysy:

- cílevědomá činnost
- iniciativní, kreativní přístupy
- organizování a řízení transformačních procesů
- praktický přínos, užitek, přidaná hodnota
- převzetí a zakalkulování rizika neúspěchu
- opakování, cyklický proces  
(Veber a Srpová, 2012, str. 14)

#### 4.1.2 Podnik

Podnikem se rozumí každý subjekt vykonávající hospodářskou činnost, bez ohledu na jeho právní formu. Podniky jsou nejčastěji klasifikovány dle kritéria velikosti ve smyslu počtu zaměstnanců, popř. ročního obrátu podniku.

Počet zaměstnanců pro klasifikaci podniků zohledňuje např. současná metodika Evropské komise (EU a Evropská komise, 2006, str.14):

Tabulka 1 Klasifikace podniků dle EU

<b>Klasifikace podniku</b>	<b>Počet zaměstnanců</b>
Mikropodniky	1-9 zaměstnanců
Malé podniky	10-49 zaměstnanců
Střední podniky	50-249 zaměstnanců
Velké podniky	nad 250 zaměstnanců

Švandová, Štěpánková a Talpová (2011, str.17) uvádí hrubší klasifikaci Českého statistického úřadu, která dle autorek nejlépe odpovídá podmínkám v ČR:

Tabulka 2 Klasifikace podniků dle ČSÚ

Klasifikace podniku	Počet zaměstnanců
Malé podniky	1-20 zaměstnanců
Střední podniky	21-99 zaměstnanců
Velké podniky	100 a více zaměstnanců

Pokud podnik v průběhu roku překročí stanovený počet zaměstnanců nebo sledovaný finanční strop, pak svůj statut SME neztratí. Podnik statut ztrácí až tehdy, pokud by k překročení limitů došlo ve dvou po sobě jdoucích letech, což platí i v případě snížení počtu zaměstnanců velkého podniku a jeho přechodu na statut SME. (Bureš, 2017)

#### 4.1.3 Malé a střední podniky

Malé a střední podniky jsou indikátorem zdravého podnikatelského prostředí a měly by být páteří každé dobře fungující tržní ekonomiky. Jejich důležitost se také promítá v tvorbě HDP, kdy tento segment generuje okolo 58 % HDP unijních států. V České republice tvoří jejich podíl na HDP přibližně 40 % a neustále se zvyšuje.

Za malé podniky jsou považovány ty, které zaměstnávají méně než 50 osob při ročním obratu nebo bilanční sumě roční rozvahy nepřesahující 10 milionů EUR. Mezi střední podniky jsou řazeny společnosti, které nepatří do kategorie malých podniků a zaměstnávají méně než 250 zaměstnanců a jejich roční obrat nepřesahuje 50 milionů EUR nebo jejich bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 43 milionů EUR. (Bureš, 2017)

Kromě toho, že MSP tvoří nedílnou součást ekonomiky, s prohlubujícími se globalizačními tendencemi a nástupem nadnárodních korporací a řetězců, působí MSP jako protipól monopolů. MSP navíc mnohem efektivněji reagují na požadavky trhu i ekonomické podmínky. Navíc je nepopíratelný jejich společenský přínos. Dávají šanci lidem samostatně se realizovat a stabilizují společnost, kterou ohrožuje politická nejistota a radikální proudy. Efekty z podnikání zůstávají v daném regionu, protože není typické, aby MSP byly vlastněny zahraničními subjekty. Kromě zaměstnanosti a ekonomických přínosů má podnikatel na daný region těsnější vazby a zpravidla v něm má i své trvalé bydliště a není proto výjimečné, že se stává sponzorem charitativních a dalších

akcí. Mnoho malých provozoven pak dotváří a oživuje prostor (kavárny, krámky, provozovny služeb). (Veber a Srpová, 2012, str. 20-21)

#### 4.1.4 Start-up

Za specifickou formu SME lze označit i tzv. start-upy. Název „start-up“, původně používaný pro rychle rostoucí ambiciózní technologické firmy, je dnes zaužívaný jako označení pro zakládaná menší podnikání.

Nicméně aby subjekt odpovídal odborným definicím start-upu, je třeba, aby splňoval další kritéria:

- příslušnost k jakémukoliv odvětví
- vývoj určitého produktu nebo služby, jež jsou v daném místě, případně době jedinečné
- snaha řešit určitý problém jedinečným a inovativním způsobem
- potenciál rychlého růstu z hlediska příjmů a počtu zákazníků
- hlavní úlohu v podnikání hrají sami zakladatelé
- potřeba investic pro další růst

(Staszkievicz a Havlíková, 2017, str. 10)

#### 4.1.5 Kreativní průmysly

Vymezení pojmu kreativních průmyslů, ať už z hlediska terminologie nebo obsahu je kvůli nejednotnosti napříč státy i autory komplikované. Nicméně jednoznačně vyznívá hodnocení jejich potenciálu přinášet ekonomický i společenský růst, zaměstnanost, inovace a zvyšovat konkurenceschopnost podniků skrze přidanou hodnotu jejich výrobků a služeb. Kreativní průmysly vykazují rychlejší růst než zbytek ekonomiky a přispívají ke kvalitě života. Jsou úzce spjaté s novými technologiemi a předznamenávají odklon od tradiční průmyslové výroby směrem ke službám, inovacím a digitální ekonomice.

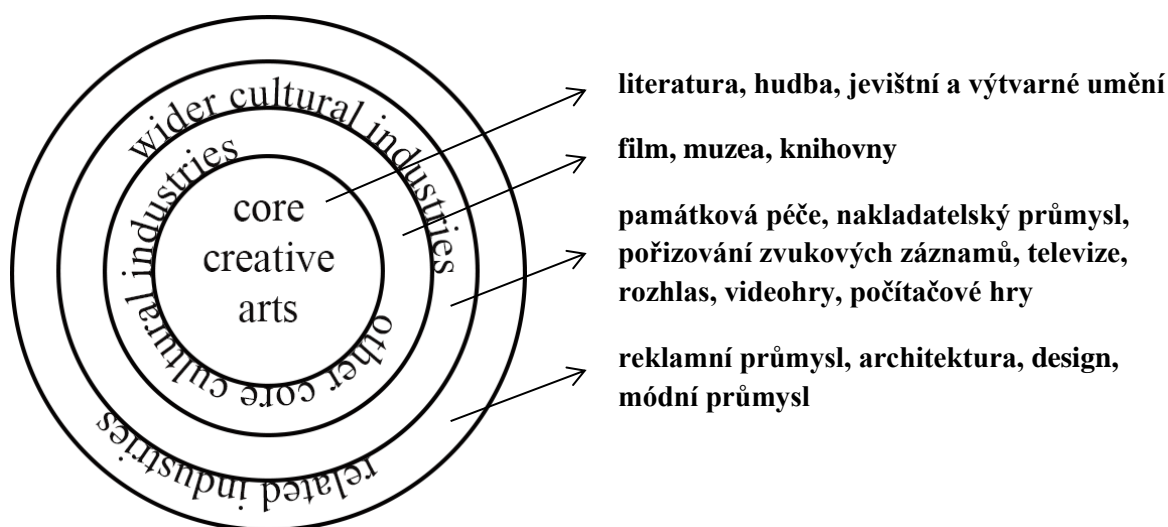
Pojítkem kreativních průmyslů je kreativita, dovednost a talent, které tvoří jejich podstatu, a jejich potenciál vytvářet bohatství a pracovní místa využitím duševního vlastnictví. (Cikánek, 2013, str. 8-11)

Ideový posun v chápání kulturních/kreativních průmyslů od dvou protipólů až ke státy strategicky podporovanému konceptu v rámci půl století a sblížení resp. změna pohledu na dichotomii umění a komerce v kulturní sféře vyústila v současné pojetí, které může být v praxi demonstrováno přímými přenosy

představení Metropolitní opery v New Yorku v kinech po celém světě. Jedná se o příklad zprostředkování zážitku vysoké umělecké hodnoty skrze masové komerční médium při zajištění téměř autentického prožitku skrze nejmodernější technologie přenosu obrazu a zvuku, což potvrzuje možnou symbiózu kultury a průmyslu, kdy skrze digitální éru vstupujeme do oblasti kreativních průmyslů. Navíc je třeba připočítat pozitivní dopad v podobě popularizace vysokého umění a jeho zprostředkování širší veřejnosti, které je úspěšné více než dekádu po prvním promítání. (Havlíková, 2007 a 2015)

#### 4.1.5.1 Akademická definice

Relevantním a pro moderní výzkum aktuálním definicím se věnuje Cikánek ve své knize Kreativní průmysly. Jako jednu z prvních představuje definici Charlese Davida Thorsbyho, australského profesora zabývajícího se ekonomikou kultury a umění, který vychází z vlastního modelu čtyř soustředných kruhů. Jádrem modelu jsou výstupy, na jejichž vzniku má kreativita nejvyšší podíl a v periferním mezikruží se pak nachází výstupy s nižší mírou uplatnění ryzí kreativity, s vyšším podílem komerční aplikace.

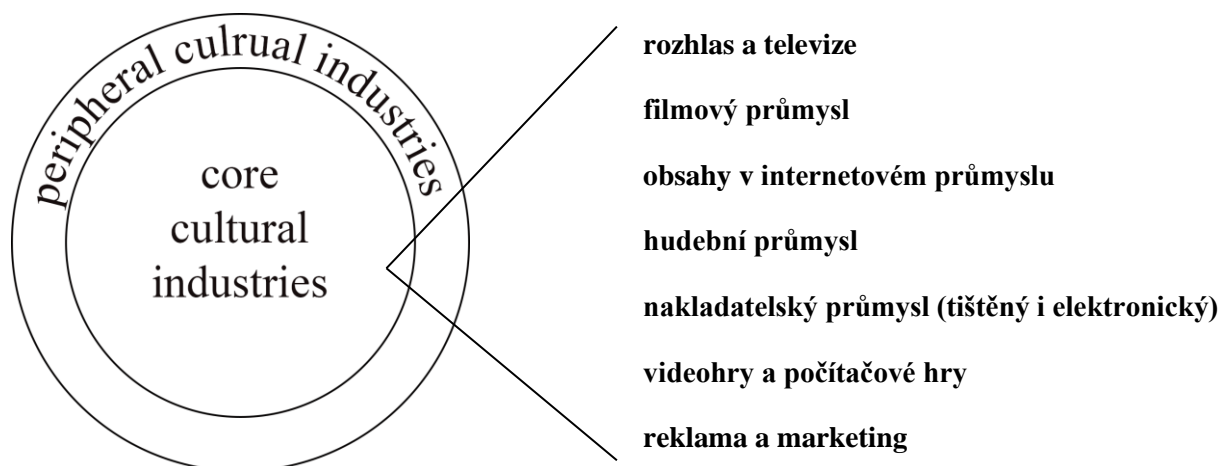


Obrázek 2 Thorsbyho model (zdroj: vlastní zpracování)

Problémem modelu je, že čím je výstup komerčně úspěšnější, tím je míra kreativity považována za marginálnější, nedokáže tedy postihnout skutečné procesy. (O'Connor, 2010)

Zcela opačný přístup zastává David Hesmondhalgh, profesor mediálních průmyslů a studií na Institutu komunikačních studií a zároveň ředitel

výzkumného centra kultury a mediálních průmyslů při univerzitě v britském Leedsu. Za ústřední považuje odvětví, která se zabývají produkcí a distribucí obsahů průmyslovým způsobem. Naopak umělečtější obory, které Thorsby považuje za ústřední, označuje za okrajové (peripheral).



Obrázek 3 Hesmondhalghův model (zdroj: vlastní zpracování)

Všechny tyto obory spojuje konkurenční boj o limitované zdroje (prostředky konzumentů, které jsou schopni investovat do výstupů kulturních průmyslů; omezené množství času a prostředků na reklamu; omezený počet kvalifikovaných kreativních a odborně-technických pracovníků). Periferní obory nepovažuje za ústřední, jelikož nevyužívají průmyslové metody v pravém slova smyslu. (Cikánek, 2013, str. 25-28)

Profesor John Hartley, celosvětově uznávaný odborník na oblast médií, kulturních a kreativních průmyslů, se ve své práci také věnuje definování kreativních průmyslů. Za ideou kreativních průmyslů vidí snahu popsat konvergenci kreativy (creative arts) a kulturních průmyslů, které jsou typické masovým měřítkem výroby, v kontextu nových informačních a komunikačních technologií. (Hartley, 2005, str. 2-16)

Za nejpodstatnější považuje snahu myšlenkově překonat a posunout se za tradiční dělení umění na masové/elitní, dotované/komerční atd. (Cikánek, 2013, str. 29)

Jeden z myšlenkových otců fenoménu kulturních průmyslů, profesor John Howkins, zjednodušuje definici kreativních průmyslů na obory spjaté s duševním vlastnictvím. Výstupy chráněné autorským právem, patentem,



ochrannou známkou nebo podléhající designovému právu jsou tvořeny odvětvími, která dohromady tvoří kreativní průmysly a kreativní ekonomiku.

Kreativní ekonomiku pak chápe jako transakce vztahující se k výstupům kreativních průmyslů. (Howkins, 2013)

Stejně jako Howkins, organizace Work Foundation považuje duševní vlastnictví za středobod kreativních průmyslů. Upozorňuje také na fakt, že někteří američtí autoři užívají místo termínu kreativní průmysly termín autorskoprávní průmysly. V případě vědy a výzkumu resp. výstupů (vynálezů) chráněných patentovým právem se však z jejich pohledu nejedná o součást kreativních průmyslů. (Cikánek, 2013, str. 35-38)

#### **4.1.5.2 Politická definice**

V České republice zatím kreativní průmysly nebyly formálně definovány, proto bude představena první evropská definice a široce užívané vymezení kreativních průmyslů Evropské komise.

První stát světa, který oficiálně definoval kreativní průmysly, byla Velká Británie v roce 1997. Definice je součástí dokumentu Creative Industries Mapping Documents, který vznikl na základě mapování kreativních průmyslů ve VB. Kreativní průmysly jsou v aktualizované verzi z roku 2011 definovány takto:

„Kreativní průmysly jsou průmyslová odvětví, jejichž základem je individuální lidská kreativita, lidské dovednosti a talent. Zároveň jsou kreativní průmysly odvětvími s potenciálem vytvářet bohatství a pracovní místa zejména prostřednictvím využití duševního vlastnictví“. (Creative Industries Mapping Documents, 2001)

Odvětví, která dle dokumentu řadí VB mezi kreativní průmysly:

- reklama
- architektura
- trh s uměním a starožitnostmi
- řemesla
- design
- módní návrhářství
- video a filmový průmysl
- herní průmysl
- hudební průmysl
- scénická umění
- nakladatelský průmysl

- softwarové a počítačové služby
- televize a rozhlas

Evropská komise definuje kreativní průmysly jejich vydělením z oblasti tradičního umění a kulturních průmyslů:

Tabulka 3 Definice Evropské komise

Oblasti	Odvětví	Pododvětví
Tradiční umění	Výtvarné umění	řemesla, malířství, sochařství, fotografie
	Scénické umění	divadlo, tanec, cirkus, festivaly
	Kulturní dědictví	muzea, knihovny, archeologická naleziště, archivy
Kulturní průmysly	Film a video	
	TV a rozhlas	
	Videohry	
	Hudba	hudební průmysly, živá hudební vystoupení
	Knihy a tisk	
Kreativní průmysly	Design	módní průmysl, grafický design, design interiérů, produktový design
	Architektura	
	Reklamní průmysl	

(zdroj: Cikánek, 2013, str. 53)

#### 4.1.5.3 Teorie kreativní třídy

Richard L. Florida, autor teorie kreativní třídy, zcela obešel koncept kreativních průmyslů a pracuje s kreativitou, jako společným prvkem povolání, jejichž podstatou je generování nového kreativního obsahu, myšlenek nebo technologií.

Florida v současné době působí jako profesor na Torontské univerzitě a dříve vyučoval na George Mason University ve Washingtonu D. C. a renomované Carnegie Mellon University v Pittsburghu se specializací na podnikání, kreativitu, ekonomický rozvoj a kulturní a technologické inovace. Celosvětově se proslavil svými publikacemi *The Rise of the Creative Class*, *Cities and the Creative Class*, and *The Flight of the Creative Class*, ve kterých se věnuje právě

tématu kreativní třídy. V jedné z jeho pozdějších, neméně úspěšných publikací *Who's Your City?* se zase věnuje odlivu talentovaných pracovníků a vlivu obnovy měst na tento fenomén.

Kreativitu Florida definuje jako „schopnost vytvářet smysluplné nové formy“ a považuje ji za rozhodující konkurenční výhodu současnosti“. Zastává názor, že poptávka po kreativních pracovnících dala vzniknout zcela nové společenské vrstvě, kterou nazývá „kreativní třídou“. (Florida, 2012, str. 6-8)

Do kreativní třídy řadí dvě skupiny pracovníků. První skupinu, kterou označuje za superkreativní jádro, tvoří např. vědci a inženýři pracující ve vývoji včetně programátorů, univerzitní profesori, architekti, designéři, spisovatelé, filmaři, umělci nebo hudebníci. Pracovníci ve znalostně náročných odvětvích např. odvětví vyspělých technologií, finanční a právní služby, zdravotní péče, řízení podniku, tedy představitelé povolání, kterými jsou lékaři, právníci, manažeři, ale také technici a další, kteří uplatňují komplexní znalosti, pak tvoří druhou skupinu kreativních profesionálů. (Florida, 2004, str. 69) Od pracovníků ve službách a manuálně pracujících, jejichž úkolem je s co nejmenším odchýlením realizovat pracovní zadání, se zástupci kreativní třídy odlišují větší mírou svobody při zpracování pracovních úkolů, autonomií a flexibilitou. (Cikánek, 2013, str. 41)

Florida upozorňuje na ekonomickou významnost této nové a v Americe zatím ne početné vrstvy. Nicméně také poukazuje na to, že tato vrstva určuje normy dneška a ty se rozcházejí s normami přijímanými v minulosti.

Problematikou potřeb a životního stylu kreativní třídy se zabývá kapitola 4.9 Kreativní třída.

## 4.2 Podnikatelské prostředí v ČR

Ukazatele podnikatelského prostředí sleduje a vyhodnocuje Global Entrepreneurship Monitor (GEM), působící jako expertní výzkumný orgán pro organizace jako Světové ekonomické fórum, Světová banka, Organizace spojených národů nebo Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD).

Dle posledního výzkumu GEM realizovaného v ČR si podnikatelská aktivita zachovává stabilitu, nicméně zapojení žen do podnikání je ve srovnání

s ostatními zeměmi velice nízké, stejně tak jako zapojení nezaměstnaných, které vykazuje prudký pokles. Z výsledků výzkumu vyplynulo, že vzdělanější a lépe zabezpečené lidé více profitují z existujících příležitostí a jen malá část Čechů vidí dobré příležitosti k založení podnikání. Status podnikatele je opakovaně ve srovnání nízký a kvůli rigidnímu vzdělávacímu systému se zde nedostává podpory v rozvoji podnikatelských dovedností. (Global Entrepreneurship Monitor, 2012 a Global Entrepreneurship Monitor, 2014)

Dle zprávy Doing Business Světové Banky, která každoročně hodnotí regulace související s podnikatelským prostředím státu, se zaměřením na malé a střední podniky, se Česká republika v dílčích klíčových faktorech umístila až na 81. místě v kritériu založení podnikání, i když v meziročním hodnocení došlo ke zlepšení, a 68. ve vymáhání smluv. Celkové hodnocení však vyznívá pozitivně a řadí Českou republiku, díky vysoko hodnoceným faktorům jako je zahraniční obchod, zavedení elektrické energie, řešení insolvence a dostupnost úvěrů, na 27. místo při hodnocení celkového počtu 190 zemí světa. (The World Bank, 2016-2017) Ministr průmyslu a obchodu Jan Mládek v reakci na výsledky z roku 2016 potvrdil, že i přes výrazné zlepšení, v klíčových indikátorech Česká republika stále zaostává a za důvody označil rezervy ve využití elektronické komunikace, dlouhé úřední lhůty ve srovnání s ostatními evropskými zeměmi, které se často řetězí, a absenci jednotných obslužných míst pro vyřízení povolení alespoň většiny úřadů. V návaznosti na zprávu byli garanti jednotlivých indikátorů vyzváni k zahájení kroků, které by vedly ke zlepšení podnikatelského prostředí ČR, její konkurenceschopnosti a zvýšení atraktivity pro zahraniční investory. (Ministerstvo Průmyslu a Obchodu, 2016)

#### **4.2.1 Srovnání podnikatelské aktivity**

Mezi země s monitorovanou podnikatelskou aktivitou GEM se Česká republika zařadila v roce 2006, kdy do srovnání vstupovalo celkem 42 zemí světa, data z roku 2011 byla srovnávána v kontextu 54 zemí světa a v roce 2013, kdy proběhl zatím poslední výzkum v ČR, proběhlo srovnání již 69 zemí. Na základě výsledků výzkumu GEM 2011 vznikla ve spolupráci s Ministerstvem průmyslu a obchodu České republiky souhrnná zpráva, která reflektuje dosavadní vývoj podnikatelské aktivity v ČR.

V mezinárodním srovnání je podnikatelská aktivita České republiky jako celek hodnocena relativně pozitivně. Podnikatelská aktivita obyvatel se postupně zvyšuje u mladší populace. Nízká však zůstává podnikatelská aktivita žen a došlo k poklesu vnímaných příležitostí, i když experti uvádějí, že je jich dostatek. Problematická se jeví podnikatelská sebedůvěra Čechů a společenský status podnikatelů. (Global Entrepreneurship Monitor, 2012)

Vývoj analyzovaných faktorů podnikatelské aktivity ve sledovaných letech je patrný v následující tabulce (každý faktor je hodnocen na šále 1-5, kde 5 je nejlepší možné hodnocení):

Tabulka 4 Podnikatelské prostředí ČR

<b>Faktor</b>	<b>Rok</b>	
	2011	2013
Financování pro podnikatele	2,09	2,47
Vládní podpora a politika	1,83	2,04
Daně a byrokracie	2,06	2,02
Vládní programy	2,18	2,29
Podnikatelské vzdělávání v rámci základního a středního vzdělávání	1,70	1,58
Podnikatelské vzdělávání v rámci vyššího odborného a vysokoškolského vzdělávání	2,59	2,40
Obchodní a právní infrastruktura	3,02	3,10
Dynamika vnitřního trhu	2,95	2,61
Otevřenost vnitřního trhu	2,84	2,62
Fyzická infrastruktura, infrastruktura služeb	3,93	4,01
Kulturní a sociální normy	2,18	2,04

(zdroj: Global Entrepreneurship Monitor, 2014)

K nejpozitivněji se vyvíjejícím a zároveň nejlépe hodnoceným faktorům podporujícím podnikatelskou aktivitu v České republice patří fyzická infrastruktura, zohledňující přístup ke komunikačním a komunálním službám, dopravu a nemovitosti včetně jejich cen, spolu s obchodní a právní infrastrukturou, tedy ochranou duševního vlastnictví, právních, bankovních, účetních a dalších služeb. Pozitivní vývoj zaznamenala i oblast financování, zohledňující dostupnost finančních zdrojů novým podnikatelům a MSP. Nicméně v expertním vyjádření bylo negativně hodnoceno výrazné zhoršení bankovních služeb, dostupnost kvalitních konzultantů a financování pro začínající podnikatele. Podpora by se v tomto směru měla zaměřit na dostupnost kvalitních služeb jak geograficky, tak z pohledu finanční dostupnosti.

Faktory týkající se vnitřního trhu, definované GEM jako míra proměnlivosti resp. stabilita a odolnost obchodních vztahů vůči změnám ovlivňující možnost vstupu nových firem na trh, zahrnující i transparentnost trhu a jeho strukturu, byly hodnoceny jako nelimitující. Jako problematická se jevila pouze efektivita ochrany hospodářské soutěže.

Vládní politika ve smyslu podpory podnikání a jeho regulace dosáhla v meziročním srovnání lepšího výsledku, nicméně experty byla hodnocena kriticky a zůstává jednou z bariér podnikání v ČR. Legislativa je složitá a kvůli neustálé novelizaci a nabývání na počtu slov je méně přehledná. Bylo také vytýkáno, že paragrafy týkající se podnikání jsou řazeny pod zcela nesouvisející zákony, takže se komplexní znalost problematiky týká pouze kvalifikovaných právníků. V praxi má nejednoznačnost legislativy za následek rozdílnost výkladu a často záleží na interpretaci jednotlivých státních úředníků, kteří v mnoha případech požadují větší množství dokumentů, než by bylo skutečně nezbytné. Právě byrokracie je vnímána jako největší bariéra podnikání v ČR. Další kritizovanou oblastí v rámci institucionálního faktoru byla příliš pomalá činnost justice. Tato mívá za následek platební neschopnost firem a jejich krach před konečným rozsudkem, kdy už není vítězství v soudním řízení nic platné. Dále experti kriticky nahlíželi na vysoké daňové zatížení práce, které je jedno z nejvyšších v OECD i ve vyspělých zemích viz přehled níže, a nepřehlednost daňového systému. (Global Entrepreneurship Monitor, 2012 a Global Entrepreneurship Monitor, 2014)

Tabulka 5 Přehled zemí OECD s nejvyšším daňovým zatížením mezd

<b>Daňové zatížení mezd</b>		<b>Procento z celkových nákladů</b>
1.	Belgie	54 %
2.	Německo	49,4 %
3.	Maďarsko	48,2 %
4.	Francie	48,1 %
5.	Itálie	47,8 %
6.	Rakousko	47,1 %
7.	Finsko	43,8 %
8.	Česká republika	43 %
9.	Švédsko	42,8 %
10.	Slovinsko	42,7 %

(zdroj: Česká televize, 2017)

Od roku 2006 sice došlo k mnoha pozitivním změnám, nicméně experti nevnímali, že by vládní politika konzistentně podporovala nové podniky a snažila se odstranit byrokratickou zátěž a zjednodušit zisk nezbytných povolení pro založení společnosti; zmiňované byly např. finančně i časově náročné dokumenty související s požární ochranou staveb a hygienickými předpisy.

Programy pro nové a začínající firmy na všech úrovních vlády, národní, regionální a municipální, jsou vnímány spíše negativně. Nejvíce kriticky se posuzující experti staví k přímým dotacím, které dle jejich soudu pokrývají trh a zvýhodňují některé konkurenty vůči jiným. Taktéž neroste efektivita těchto podpůrných programů, jejich administrativní náročnost ani kvalita pracovníků vládních agentur podporujících nové podnikatele. Nedostatečně jsou vnímány programy pro motivaci žen k podnikání a programy podporující vstup nových firem na zahraniční trhy. Při hodnocení vládních programů se Česká republika umístila na 37. místě ve srovnání se 49 zeměmi. (Global Entrepreneurship Monitor, 2012)

Podnikatelské vzdělávání je GEM chápáno jako míra začlenění vzdělávání cíleně zaměřeného na rozvoj podnikatelských kompetencí studentů

v rámci všech úrovní vzdělávacího systému, od základního přes střední a vysoké školství až po celoživotní vzdělávání. Jeho součástí je rozvoj osobnostních charakteristik a dovedností důležitých pro podnikání jako jsou, sebedůvěra, iniciativa, vyjednávání, komunikační, obchodní a manažerské dovednosti a schopnosti objevovat a rozvíjet tržní příležitosti.

Kladně byla hodnocena kvalita pracovní síly, schopnost nové generace přijímat nové technologie a software, rozšiřování znalostí a jazykových kompetencí v zahraničí. Kvalita vzdělávání však začíná zaostávat za úrovní porovnávaných zemí. Co se týká podnikatelského vzdělávání na školách, zde jsou patrné velké rezervy.

České základní školství nepodporuje, spíše tlumí samostatnost a iniciativu. Ve třídách je velký počet dětí a převládá zde frontální výuka. Převažuje učení se nazpaměť bez pochopení souvislostí či motivace téma dále prozkoumávat a rozvíjet aplikací. Děti jsou trestány za chyby, jejich invence a návrhy nejsou přijímány, což vede ke konformitě, nekritickému přejímání myšlenek, snižování zvědavosti a nápaditosti, v případě špatného hodnocení i k nízké sebedůvěře. Pedagogům chybí rozhled a často mají zkušenosti pouze s výukou dětí. Na vině je mimo jiné změna platné legislativy z roku 2004 se zvyšujícím se důrazem MŠMT na formální požadavky na dokončené pedagogické vzdělání pro daný vzdělávací stupeň. Nezohledňuje se osobnost, přirozená autorita, zkušenosti z praxe, zájem o rozvoj dětí a další důležité vlastnosti a schopnosti kvalitního pedagoga.

Začínají se však využívat nové metody výuky, např. interaktivní přístup nebo projektová výuka, které děti více motivují, rozvíjí a utváří v nich podnikatelské postoje. Většina současných učitelů ale nemá vlastní zkušenosti s podnikáním a stává se tak problematické určit, kdo by měl na základním stupni škol výuku zaměřenou na podnikání resp. na podporu iniciativy a sebedůvěry dětí vztaženou k podnikání vést. Možnou cestou je zapojení podnikatelů, inovátorů a dalších lidí z praxe, kteří by dokázali ukázat tvůrčí, zajímavou, ale i užitečnou stránku podnikání a děti nadchnout.

Ve středním školství je stav velmi podobný. Je třeba reagovat na vývoj a potřeby trhu, více zapojit praxi a posilovat podnikatelské kompetence jako je vyjednávání, schopnost prosadit se, management rizika, marketing nebo



vyhledávání příležitostí. Studenti by měli být podporováni ve výjezdech do zahraničí na stáže a studijní pobyty, aby si rozšířili obzory.

Dle expertního hodnocení se vysokoškolské vzdělávání na jednu stranu zlepšilo, co se týká oblasti praktické výuky zaměřené na podnikání - participace podnikatelů, investorů a dalších lidí z praxe ve výuce, zpracování podnikatelských plánů studenty a jejich prezentace před porotami, pořádání soutěží o nejlepší podnikatelský záměr aj. Na stranu druhou je stále časté odtržení výuky od praxe a její přílišná akademičnost. Koncepce předávání hotových a ne vždy zcela aktuálních poznatků není, tak jako na nižších stupních vzdělávacího systému, vnímána jako správná. Výuka by se měla spíše věnovat způsobům vyhledávání informací, jejich kritickému zkoumání a aplikaci. Kritizované je příliš teoretické pojetí výuky bakalářského studia, ve kterém oproti jiným státům převládají obecné a teoretické předměty, což vede k problematickému uplatnění na trhu práce, stejně tak, jako velké procento studujících ve stejném věkovém rozpětí. Studenti začínající ve svém podnikání by měli být podporováni formou seminářů, diskusních skupin, mentoringu zkušenými podnikateli, koučinku nebo podporou komunit začínajících podnikatelů a inkubátorů.

Celkově je posun od roku 2006 ve vhodnosti vzdělávání ve vztahu k podnikání hodnocen negativně a výhledově směřuje spíše opačným směrem. Ve srovnání s ostatními zeměmi obsadila Česká republika v obou oblastech (Podnikatelské vzdělávání v rámci základního a středního vzdělávání a Podnikatelské vzdělávání v rámci vyššího odborného a vysokoškolského vzdělávání) až 41. místo.

Vnímání podnikatelů v ČR kvůli nesčetným korupčním kauzám, které jsou často medializovány, není lichotivé a kvůli spojitosti s aktuálním politickým děním není změna ve vnímání velmi pravděpodobná. Pozitivní vliv na vnímání, spíše podnikavých lidí nežli podnikatelů, měly pořady jako Den D, Cesty k úspěchu nebo další medializované soutěže, např. Podnikatel roku. Stejně jako v roce 2006 se vnímání postavení podnikatelů nezměnilo a Česká republika drží druhé koncové místo. Úspěšní podnikatelé tak na rozdíl od ostatních zemí nemají v ČR vysoký status.

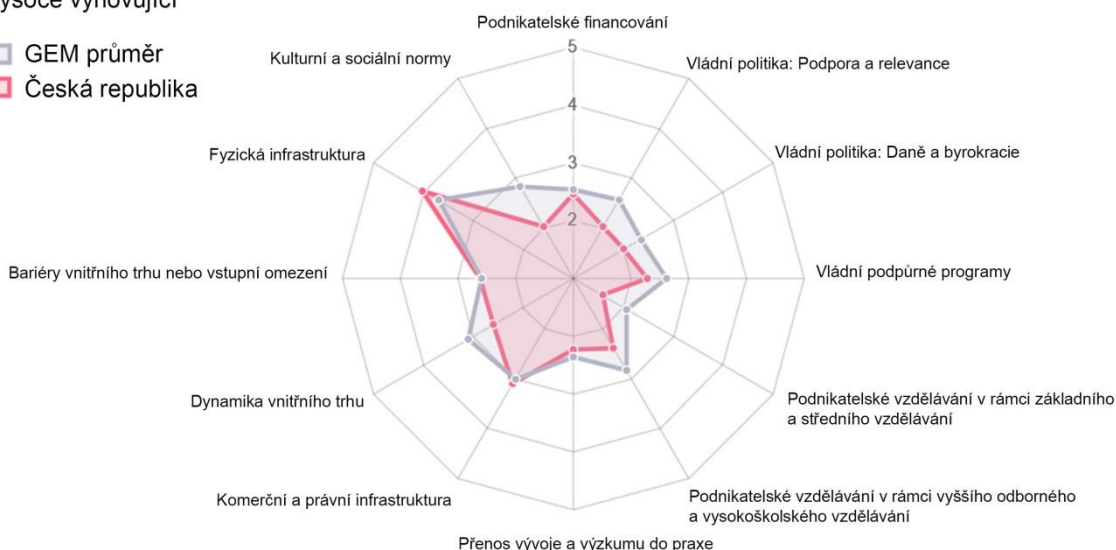
Ke změně by mohly přispět tzv. pozitivní vzory v podnikání, příběhy odhalující tvrdou práci a dobrý nápad v jeho pozadí, prospěšnost pro společnost

a ekonomické dopady podnikání. Aktivní roli ve zviditelnění, budování image a oceňování podnikatelů by měli převzít jak politici, tak i podnikatelské asociace a hospodářské komory. Z dlouhodobého pohledu je i v tomto ohledu klíčové vzdělávání. Experti však zůstávají velmi skeptičtí a upozorňují i na kulturní a sociální normy, kdy např. neúspěch v podnikání a nutnost jej ukončit, je brán spíše jako zklamání a prohra než přirozená cesta učení (př. USA) a lidé jsou svým okolím kvůli vnímání tohoto rizika od podnikání spíše odrazováni a to i přes převládající schopnosti Čechů přizpůsobit se novým podmínkám, schopnosti improvizovat a přicházet s nápady. Dle expertního hodnocení národní kultura nepodporuje tvořivost a inovativnost, a také nepodporuje přijetí odpovědnosti jedince, jeho nezávislost, přijetí možných rizik, osobní iniciativu ani individuální úspěch dosažený vlastním úsilím. (Global Entrepreneurship Monitor, 2012 a Global Entrepreneurship Monitor, 2014)

Všechny zmiňované ukazatele jsou ještě v grafu X porovnány s naměřeným celosvětovým průměrem výzkumu GEM.

Expertní hodnocení:  
 1 = vysoce nevyhovující  
 5 = vysoce vyhovující

— GEM průměr  
 — Česká republika



Graf 1 Srovnání podnikatelského prostředí ČR s průměrem GEM (zdroj: Global Entrepreneurship Monitor, 2016)

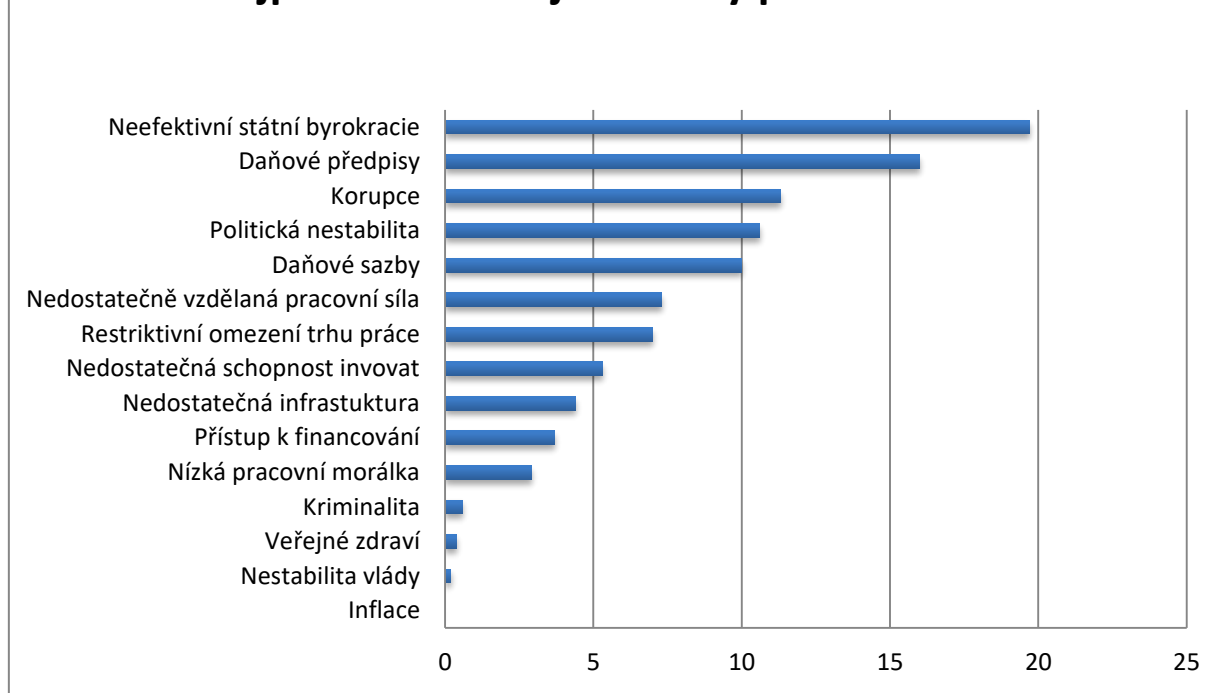
Porovnání s průměrem GEM potvrzuje výsledky předchozích zpráv o nadprůměrném stavu fyzické, obchodní a právní infrastruktury a **vysoce** nevyhovující stav vládní podpory podnikání, byrokracie a daňového zatížení, kulturního a sociálního vnímání, podnikatelského vzdělávání v rámci celého vzdělávacího procesu.

#### 4.2.2 Bariéry podnikání

Jednou z rezortních priorit současné vlády resp. Ministerstva průmyslu a obchodu je podpora a rozvoj malého a středního podnikání, *„které stále představuje nevyužitou rezervu růstu a zaměstnanosti“*. V programovém prohlášení vlády jsou uvedeny jako prostředky posílení Českomoravské záruční a rozvojové banky pro financování především malého a středního podnikání a jeho rozvoje, zjednodušený přístup k veřejným zakázkám a podpora vzdělávání začínajících podnikatelů. Vláda se dále zavázala k podniknutí kroků směřujících *„k maximálnímu snižování administrativní zátěže pro podnikatele“*. (Vláda ČR, 2014)

Nicméně, podnikatelské prostředí ČR je stále, např. ve srovnání s ostatními zeměmi EU, charakteristické právě celkovou složitostí daňového systému a jeho relativně vysokou administrativní náročností, zejména pro drobné podnikatele (Vochozka, Mulač, 2012, str. 27). Toto potvrzuje i zpráva Mezinárodního ekonomického fóra z let 2016-2017 (viz graf 2), kde dotazovaní respondenti kriticky hodnotili efektivitu státní byrokracie a daňový systém.

## Nejproblematictější faktory podnikání v ČR



Graf 2 Nejproblematictější faktory podnikání (zdroj: World Economic Forum, 2016-2017)

S daty z roku 2015 se v indexu konkurenceschopnosti Česká republika umístila ze 138 zemí světa na 31. místě, kde silnými stránkami byly jednoznačně zdraví, základní i vyšší vzdělávání, makroekonomické prostředí a schopnost přizpůsobit se a využívat nové technologie. Nízko hodnocené faktory byly inovace, instituce, efektivita pracovního trhu, velikost trhu a infrastruktura. V rámci faktoru inovace byly slabými body spolupráce univerzit s průmyslem na výzkumu a vývoji, dostupnost vědců a inženýrů, státní veřejné zakázky na vyspělé technologie a investice firem do vývoje a výzkumu. V hodnocení zaostávaly jak veřejné, tak soukromé instituce, kvůli nedostatečnému zajištění ochrany majetkových práv, efektivitě a transparentnosti veřejné administrativy, nezávislosti soudů, a obchodní etice. Za nedostačující byla hodnocena i dopravní infrastruktura. Efektivita pracovního trhu poukazovala na jeho neuspokojivou pružnost a nízkou úroveň efektivitě nakládání s talentem. (World Economic Forum, 2016-2017)

### 4.2.3 Podnikatelské chování a postoje

Co se týká podnikatelského chování, expertní hodnocení v rámci výzkumu GEM u dospělé populace ve věku 18-64 vyznívalo pozitivně při evaluaci vlastností Čechů klíčových pro podnikání, tj. schopnosti improvizace, podnikavosti a inovativnosti, a hodnotili Čechy jako poměrně pracovité a přizpůsobivé novým podmínkám. Experti se také často pozitivně vyjadřovali k nástupu mladé generace, která objevuje příležitosti tam, kde je starší generace neviděla. Nejsou dle jejich názoru až tak opatrní a více si věří. Mají zahraniční zkušenosti a inspirují se různými komunitami start-upů, které vznikají po celé Evropě. Velkým potenciálem jsou v tomto ohledu podle nich studenti a význam vidí v podpoře místních start-upových komunit a projektů, které pomáhají propojovat začínající podnikatele navzájem, i s těmi zkušenějšími včetně investorů.

Z hodnocení je také zřejmé, že velký počet Čechů je příliš pohodlných a neochotných nést rizika podnikání, raději se spokojí s relativní jistotou svého zaměstnání nebo státní podporou. Neradi se stěhují a málo se orientují na potřeby zákazníků, mapování trhu a marketing, což má často za následek přehnaná očekávání v souvislosti s vlastním produktem nebo službou a nedostatečnou konkurenceschopnost. Jsou také málo ambiciózní ve smyslu zřizování poboček a dalšího růstu, což souvisí s menší ochotou nést větší riziko. Z tabulky níže je patrné, že obavy, které Češi vnímají ve spojitosti s podnikáním, neustupují, ale naopak se zvyšují, a to i přes to, že Češi více věří ve své schopnosti. Strach z neúspěchu mají u nás více ženy (45,6 %) než muži (34,2 %). I když sebedůvěru ve své schopnosti potvrdilo téměř 43 % Čechů, řadí to Českou republiku na koncová místa ve srovnání s ostatními zeměmi. Nízké zůstává dle dat i přesvědčení studentů o svých schopnostech (35 %), což může být dle expertů jeden z důvodů, proč i přes vnímání velkého množství příležitostí začínají studenti podnikat jen v málo případech. Dále uvádějí, že řešením může být zaměření se na podporu podnikatelské sebedůvěry u studentů prostřednictvím vzdělávání na vysokých školách.

O svých předpokladech k podnikání je přesvědčeno pouze 33 % domácností s příjmy do 15 000 Kč měsíčně, zatímco u domácností s příjmy nad 60 000 Kč je to již 60 %. Rozdíly jsou patrné i u obyvatel různých regionů. V Praze a Středočeském kraji si věří více než polovina obyvatel na rozdíl od necelé třetiny u obyvatel severu Čech a z Moravy. Výrazný rozdíl byl sledován také u faktoru nejvyššího dokončeného vzdělání. Pouze 22 % osob s ukončeným základním vzděláním a 34 % vyučených věřilo ve svou způsobilost podnikat, oproti 44 %

osob se středoškolským vzděláním a přes 50 % vysokoškolsky vzdělaných osob (jejichž sebedůvěra však v porovnání s rokem 2006 poklesla).

Podle výzkumu hraje ve vnímání vlastních schopností velkou roli také věk, resp. příslušnost k určité věkové skupině. Mladí lidé ve věku 18-24 let si nevěří tolik (38 %), jako lidé ve věku 25-34 let (45 %). U skupiny lidí starších 55 let je pak patrný pokles důvěry ve vlastní schopnosti spojené s podnikáním (37 %).

Tabulka 6 Podnikatelské chování a postoje

Faktor	Rok		
	2006	2011	2013
Vnímaná příležitost	26,73	23,90	23,08
Vnímané schopnosti	37,98	39,22	42,59
Míra strachu z neúspěchu	31,23	34,62	35,75
Záměr podnikat	9,01	13,93	13,73
Celková počáteční podnikatelská aktivita	7,85	7,64	7,33
Celková počáteční podnikatelská aktivita - ženy	0,46	0,38	0,39
Vlastnictví zavedeného podnikání	5,41	5,20	5,26
Motivační index	-	2,07	2,65
Plánovaný růst pracovních míst	33,22	34,97	24,71
Inovace	-	32,75	27,51
Sektor služeb	24,02	22,78	28,20
Vysoký status úspěšných podnikatelů	47,48	48,66	47,78

(zdroj: Global Entrepreneurship Monitor, 2014)

#### 4.2.3.1 Motivace k podnikání

Z hlediska motivace k založení a vedení podnikání je rozlišováno podnikání vzniklé na základě vnímané podnikatelské příležitosti, ať už se jedná o

příležitost přinášející větší nezávislost, vyšší nebo stálý finanční příjem, což je zároveň důležité pro ekonomický rozvoj státu, a podnikání vyplývající z nutnosti, které je alternativou nezaměstnanosti.

V České republice jsou začínající podnikatelé převážně motivováni vnímanou příležitostí než nutností (přibližně v poměru 2,5:1). Rozdíl mezi muži a ženami je v tomto poměru téměř totožný. Hlavním motivátorem je pro Čechy získání větší nezávislosti (svazující prostředí a podmínky) spíše než vyšší příjem. V poměru těchto motivátorů se Česká republika umístila na 10. místě, tedy jen v dalších 9 zemích bylo v poměru více lidí zakládajících podnikání motivovaných spíše větší nezávislostí nežli vyšším příjmem.

#### **4.2.3.2 Vnímané podnikatelské příležitosti**

Dobré příležitosti pro podnikání vnímá necelá čtvrtina obyvatel, což je méně než v letech 2006-2011 a řadí to ČR na koncová místa hodnocení. Češi mají dle výzkumu potíže identifikovat dobré podnikatelské příležitosti ve svém okolí např. na rozdíl od severských států, kde více než 60 % populace je schopno identifikovat dobrou příležitost pro podnikání. Kvůli disproporcii ve vnímání příležitostí mezi muži a ženami se Česká republika umístila mezi pěti nejhůře hodnocenými státy. Doporučením je podpora především žen ve vyhledávání podnikatelských příležitostí. Pozitivní je růst ve vnímání příležitostí u studentů (nárůst o 15 %) a především u vysokoškoláků. Do podnikatelských aktivit se však pouští jen zlomek z nich. Cílem by se tedy dle vyjádření expertů měla stát aktivizace studentů ve smyslu realizace jejich podnikatelské aktivity. Zde se nabízí výrazná podpora ze strany vzdělávacího sektoru napříč jednotlivými úrovněmi se zaměřením na rozvoj podnikatelských dovedností a postojů.

Vnímání příležitostí k podnikání je dle výzkumu spjaté v ČR také s příjmem domácností, kdy v domácnostech s nejvyššími příjmy vnímalo příležitost více než 50 % respondentů, s rostoucí tendencí v meziročních srovnáních, a naproti tomu u domácností s nižšími příjmy k poklesu. Také příslušnost k určitým regionům měla velký vliv na výsledky hodnocení. Největší podíl lidí, kteří vnímali dobré příležitosti pro podnikání, byl soustředěný v oblasti Prahy a Středočeského kraje a nejmenší na Střední Moravě. Z dat je také možné vysledovat, že také s přibývajícím věkem respondenti vnímali méně příležitostí pro podnikání.

Expertů se však shodovali, že Český trh naskýtá dostatek vhodných příležitostí pro začínající podnikatele s tím, že těchto příležitostí od roku 2006 mnoho nepřibývalo, ale na druhou stranu je trh otevřený a náročnost vstupu není příliš vysoká, takže mají na trhu šanci přežít firmy, které nejsou ničím jedinečné.

### **4.2.3.3 Nová podnikatelská aktivita**

Nová podnikatelská aktivita, kam se řadí osoby, které podnikají konkrétní kroky k zahájení podnikání a podnikatelé, kteří vedou firmu mladší než 42 měsíců, je z hlediska ekonomiky klíčová pro její dynamiku, oproti zavedené podnikatelské aktivitě, která zajišťuje stabilitu v soukromém sektoru a poskytuje poměrně stabilní pracovní místa. Poslední dostupná data ukazují, že do nové podnikatelské aktivity bylo v ČR zapojeno 7,33 % dospělé populace ve věku 18-64 let. Noví podnikatelé realizují ve většině případů své podnikání sami (76 %), 24 % podnikatelů pak podniká s jedním (70 %) nebo více společníky. Noví podnikatelé zakládají nejčastěji podnikání v oboru, se kterým mají dlouholetou zkušenost. Z tabulky níže je pak patrné, že nová podnikatelská aktivita stejně tak jako míra zavedené podnikatelské aktivity v porovnání s rokem 2006 průběžně klesá, nicméně z dat také vyplývá, že zájem Čechů podnikat se zvyšuje (téměř 14 % dospělé populace plánuje v následujících třech letech zahájit vlastní podnikání, ale zatím nedělají k jeho zahájení žádné konkrétní kroky), i když vnímají méně příležitostí pro založení podnikání. Zvyšující se procento osob plánujících podnikání ve srovnání s nízkým procentem podnikatelů vedoucích již existující nové a zavedené firmy indikuje, že k realizaci často nedochází a důvody mohou být jak subjektivní na straně dané osoby, tak objektivní spojené s obtížnějšími podmínkami pro podnikání.

### **4.2.3.4 Zdroje informací**

GEM v roce 2011 oslovil v ČR rozsáhlý soubor nových a začínajících podnikatelů (N=833), u nichž se zaměřil na získávání informací nezbytných pro rozjezd jejich podnikání. 5 nejčastějších skupin lidí, se kterými se tito podnikatelé radili při zakládání jejich podnikání, byli v pořadí: přátelé (63,2 %), lidé se zkušenostmi v podnikání (42,1 %), životní partneři (41,9 %), jiný člen rodiny a příbuzní (37,8 %), rodiče (30,3 %). Průměrně využíval každý podnikatel 4 různé zdroje, ženy využívaly o něco více zdrojů než muži. (Global Entrepreneurship Monitor, 2012 a Global Entrepreneurship Monitor, 2014)

### **4.2.3.5 Plánovaný růst**

Po prokázání spojitosti plánovaného růstu pracovních míst, inovativnosti a vstupu podnikatelů na zahraniční trhy s ekonomickým rozvojem (Wennekers et al., 2005; Bosma, 2011), GEM tyto aspekty implementoval do svého výzkumu jako jedny z klíčových faktorů podnikatelské aktivity států.

Plánovaný růst je příslibem nových pracovních míst, vyšších daňových odvodů a růstu ekonomiky. Jelikož se jedná o údaje o plánovaném nikoliv



realizovaném růstu, je třeba je brát orientačně, nicméně bez prvotních ambicí a plánu na růst dojde k následnému růstu jen s výrazně nižší pravděpodobností (Stam a kol., 2012). Výzkum GEM se zaměřil na střednědobé plánování (horizont 5 let) nově vznikajících firem a jejich očekávání spojená s počtem nových pracovních míst. Rozdělení podnikatelů dle GEM pak rozlišovalo podnikatele s nízkými (1 – 4 pracovní místa), středními (5 – 19 pracovních míst) či vysokými (více než 20 pracovních míst) očekáváním na tvorbu pracovních míst, a podnikatele, kteří neplánují vytvářet pracovní místa.

Podnikatelé bez zaměstnanců a bez plánu pracovní místa v budoucnosti tvořit jsou často podnikatelé z nutnosti, kteří podnikání zvolili jako alternativu nezaměstnanosti. Podnikatelé s nízkými očekáváním typicky zaměstnávají své příbuzné a nikoho dalšího do podnikání nechtějí. Skupina podnikatelů se středními očekáváním si chce udržet přehled o tom, co se ve firmě děje, chtějí být plnou součástí svého podnikání, ale zároveň jsou ochotní přijmout další zaměstnance. Podnikatelé s největšími ambicemi preferují růst v dimenzi pracovních míst, tržeb, ale i tržního podílu.

V roce 2011 plánovaly celé dvě třetiny začínajících podnikatelů v ČR vytvořit do 5 let minimálně jedno pracovní místo, což bylo i ve srovnání s ostatními evropskými zeměmi velmi pozitivní číslo, tento ukazatel se ale bohužel o následující dva roky později opět snížil.

Z hlediska pracovních míst a růstu ekonomiky jsou stěžejní tzv. rychle rostoucí firmy (GEM vysoce ambiciózní), které se chystají vytvořit alespoň 20 pracovních míst v průběhu 5 let. Této skupině podnikatelů se dle expertů nedostává dostatečné podpory a není brána jako prioritní. V podpoře těchto firem Česká republika získává v mezinárodním srovnání poslední příčky. (Global Entrepreneurship Monitor, 2014)

Pro konkurenceschopnost ekonomiky je zase stěžejní inovativní orientace podnikání, kterou GEM definuje jako posunování trhu kupředu, kdy konkrétní produkt nahrazuje na daném trhu produkt zastaralý. Inovativní zaměření podnikání tedy přináší nové nebo pro některé zákazníky neznámé produkty, které nabízí několik málo dalších nebo žádné další firmy. Pojetí inovativní orientace je tedy relativní a produkt vnímaný jako inovativní na jednom trhu nemusí být takto vnímán na jiném trhu. I přes tuto skutečnost, Bosma, Wenekers a Amoros deklarují, že lze očekávat pozitivní vliv na hospodářský vývoj. (Global Entrepreneurship Monitor, 2011) Celých 31 % podniků, které můžeme zařadit do nové podnikatelské aktivity v ČR lze označit za inovativně orientované. Dále je Česká republika státem silně orientovaným na export, takže také třetí faktor růstu ekonomiky hodnocený GEM vyznívá u nových podnikání pozitivně (přes 20 % nových podnikatelů plánuje mít více než čtvrtinu zákazníků ze zahraničí. (Global Entrepreneurship Monitor, 2012 a Global Entrepreneurship Monitor, 2014)

#### 4.2.4 Faktory ovlivňující úspěšnost podnikání

Podnikání nemusí být vhodné pro každého. Při rozhodování, zda začít podnikat, je důležité zvážit rozdílné nastavení, které podnikání přináší oproti zaměstnaneckému poměru. Základní rozdíly se týkají započítání pracovního poměru, ručení a odpovědnosti, možnosti růstu, náplně práce, pracovní doby, mzdy a její pravidelnosti.

Tabulka 7 Rozdíly mezi podnikáním a zaměstnáním

<b>Faktor</b>	<b>Podnikání</b>	<b>Zaměstnání</b>
Začátek	Ihned po rozhodnutí začít podnikat (z právního hlediska po získání oprávnění k podnikatelské činnosti)	Výběrové řízení, podpis smlouvy
Ručení	Celým majetkem (živnostník, v.o.s.) nebo do výše nesplaceného vkladu dle právní formy podnikání (s.r.o., a.s.)	Žádné
Odpovědnost	Za zaměstnance, výsledky celé firmy, dodržování právních norem	Za výsledky své práce
Možnost růstu	Možný rychlý růst	Delší doba dle kariérního postupu
Náplň práce	Vše, co je třeba	Dána pracovní smlouvou
Pracovní doba	Není přesně stanovena, často překračuje 8 hodin denně, výjimkou není práce i o víkendy a ve svátky	Stanovena zaměstnavatelem
Plat	Nepravidelný, dle výsledků podnikání	Pravidelný příjem

(zdroj: Veber a Srpová, 2012, str. 46)

Další zásadní faktory, které je třeba zvážit:

- podpora blízkých v začátcích podnikání
- materiální a odborné předpoklady pro zahájení podnikání
- připravení reálného a životaschopného podnikatelského záměru
- osobnostní nastavení podnikatele

Malé a střední podnikání je úzce spjaté s osobním životem podnikatele a jeho úspěch výrazně ovlivňuje zázemí, rodina a přátelé. Stejně tak důležité je materiální zázemí, i když mají různá podnikání různý charakter, je třeba mít určité prostory a vybavení nebo počítat s jejich pronájmem. Dalšími předpoklady pro zahájení podnikání jsou znalosti týkající se provozu podnikání od zvolení formy podnikání, účetní evidence až po plnění zákonných povinností a schopnost vypracovat dostatečně konkurenceschopný podnikatelský záměr, který bude mít šanci obstát na trhu.

Veber a Srpová dále uvádějí obecné charakteristiky podnikatele, které jsou předpokladem úspěšného podnikání:

- dlouhodobé zaměření
- podnikavost
- motivace
- iniciativa, aktivita
- schopnost podstupování rizika
- charisma
- dobrý zdravotní stav

U podnikatelské činnosti se typicky jedná o relativně dlouhodobou činnost, která bude vyžadovat dlouhodobé zaujetí a vůli dosáhnout stanovených cílů. Vnější motivace mívá sice silnější, ale krátkodobější charakter a často je pro udržení podnikání nedostačující. Supluje ji schopnost vyhledat a využít příležitosti.

Aby se produkt, který je předmětem podnikání, měl šanci udržet v dnešním dynamickém tržním prostředí, je klíčové, aby byl podnikatel proaktivní, dynamický, optimistický, kreativní, iniciativní a měl pozitivní myšlení a schopnost být rozhodný za nejistoty či rizika. Dráha podnikatele proto není vhodná pro ty, kteří se vyhýbají odpovědnosti, jsou při rozhodování nejistí a raději jej přenášejí na někoho jiného.

Podnikatelé nemívají běžně pravidelnou pracovní dobu a jsou vystaveni stresu a pracují pod tlakem, proto je dobrý zdravotní stav (psychický i fyzický) předpokladem pro udržení podnikání.

Vhodné osobnostní nastavení podnikatele pak Veber a Srpová definují skrze jeho dispozice a vlastnosti:

- schopnosti (převážně vrozené) - rozumová inteligence, organizační schopnosti
- vědomosti - odborné, podnikatelské, komunikační
- dovednosti - schopnost aplikovat vědomosti při řešení konkrétních situací
- nespécifické osobní vlastnosti - bezúhonnost, důvěryhodnost, poctivost, čestnost, zásadovost, důslednost, zdvořilost, ohleduplnost, přesnost, aj.
- specifické osobní vlastnosti - rozhodnost, svědomitost, iniciativnost, cílevědomost, vytrvalost, samostatnost, zodpovědnost, vztah k práci a druhým lidem. (2012, str. 46-58)

#### 4.2.5 Profil začínajícího podnikatele

K mapování start-upové scény v České republice přispěla studie společnosti Czech Invest, díky které je možné udělat si základní představu o nově vznikajících firmách a jejich zakladatelích. Z dotazování u 141 start-upů, kde se 70 % dotazovaných firem nacházelo v raných vývojových fázích podnikání (pre-seed, seed stage), a 15 % ve scale-up fázi, je možné vysledovat trend v soudobém zaměření podnikání. Start-upy se nejčastěji zaměřovaly na poskytování softwarových služeb (23 %), webových služeb (21 %) a mobilních aplikací (17 %). Časté pak byly také oblasti analytiky a cloudových služeb. Celkem 83 % start-upů ze vzorku bylo možné označit za inovativní, více než 60 % z nich nabízí nové služby nebo produkty, 23 % pak inovuje stávající služby nebo produkty, a téměř třetina start-upů má zaregistrovaný patent nebo ochrannou známku.

Spolupráce s univerzitami a komerčními výzkumnými centry není u českých start-upů příliš běžná a jen malý počet dotazovaných start-upů (14 %) vznikl v rámci univerzity nebo výzkumného centra. Co se týká financování, 78 %

dotazovaných českých start-upů využívá vlastní zdroje a dalších 13 % získalo finance od příbuzných a přátel. Většina start-upů (57 %) nemá v úmyslu využít cizí kapitál pro financování vlastního podnikání, ale další čtvrtina zase spolupráci s investory zvažuje. Pouze 20 % firem začalo vytvářet stabilní a dostačující příjem do konce prvního roku od založení podnikání. Naopak téměř polovina (47 %) stálé příjmy zatím nevytváří.

Potenciál zahraničního vývozu využívá 22 % start-upů, které získávají přes polovinu příjmů ze zahraničí. Celá čtvrtina respondentů do zahraničí nevyváží. (Staszkiwicz a Havlíková, 2017, str. 6-7)

Tabulka 8 Věk zakladatelů českých start-upů

Věková skupina	Procentuální zastoupení (%)
Do 19 let	0,7
20 - 29 let	30,2
30 - 39 let	49,7
40 - 49 let	15,8
Více než 50 let	3,6

(zdroj: Staszkiwicz a Havlíková, 2017)

Většina zakladatelů start-upů se řadila do věkových skupin od 20 do 39 let. Tento závěr potvrzuje i výzkumná zpráva GEM z roku 2014, která uvádí, že počáteční podnikatelská aktivita je nízká v kohortě 18-24 let, dosahuje maxima mezi 25-34 lety a poté klesá s přibývajícím věkem.

Tabulka 9 Nejvyšší dosažené vzdělání zakladatelů českých start-upů

Nejvyšší dosažené vzdělání	Procentuální zastoupení (%)
Základní	1,4
Střední	20,6
Vysokoškolské	73
Ph.D. či vyšší	8,5
V současnosti studují	7,8

(zdroj: Staszkievicz a Havlíková, 2017)

Téměř dvě třetiny zakladatelů mělo dokončené vysokoškolské vzdělání (bakalářské, magisterské nebo doktorské) a dokonce téměř 9 % respondentů mělo titul Ph.D. Zakladatelé se základním vzděláním byli pouze minoritní skupinou.

Nepodařilo se vysledovat převažující obory studia, které by byly určující pro zakládání podnikání. Polovina zakladatelů studovala technické či přírodní vědy, druhá polovina pak společenské nebo humanitní vědy. 17 % respondentů získalo titul z více oborů. Necelá třetina start-upů byla založena jedinou osobou. Co se týká zastoupení žen, mezi zakladateli start-upů jich bylo 19 %. (Staszkievicz a Havlíková, 2017, str. 7-17)

Závěr výzkumu GEM definuje průměrného podnikatele v České republice jako muže mladšího 35 let, s dokončeným středním nebo vyšším vzděláním, z movité rodiny. (2014)

#### 4.2.6 Postavení žen v podnikatelském prostředí

Ačkoliv mají ženy podnikatelky velký vliv na rozvoj ekonomiky - investují do svých komunit, vzdělávají své děti, a za podporu, které se jim dostalo, pomáhají zpět druhým, celosvětově čelí předsudkům, že jsou méně schopné a podnikání pro ně není vhodné. Tyto předsudky je třeba identifikovat a eliminovat tak, aby podnikající ženy měly stejné příležitosti rozvíjet své podnikání jako muži. Také změny ve vzdělávacím systému resp. programech mohou dát ženám na výběr a vybavit je dovednostmi, jak vést a vůbec začít podnikat, aby pak měly kdykoliv během života na výběr a mohly tuto variantu

zvážit. Ženy stejně tak jako muži dokáží kolem sebe nalézat příležitosti pro podnikání, ale na rozdíl od mužů čelí rozdílnému vnímání rizika a vlastních schopností, které jsou utvářeny vzděláním a sociální podporou. Ekonomiky, které se snaží zvýšit viditelnost a přístup ke vzorům, mají větší úspěšnost při motivování žen k zakládání a rozvoji vlastního podnikání. Programy zaměřené na zlepšování dovedností a kompetencí žen jako podnikatelek, v podobě mentoringu a konzultací, by měly zahrnovat rozvoj sebedůvěry, aby se ženy nebály chopit se příležitosti, a měly by být zaměřené na posilování schopnosti zvládnout riziko. Pro jejich podporu je také klíčový přístup k financování ve všech stádiích podnikání. Ženy se v podnikání věnují převážně sektoru orientovanému na zákazníky a mají větší šanci uspět v těch sektorech, kterých se týkají společenské problémy. (Global Entrepreneurship Monitor, 2014) Nejčastěji vedou malé podniky. Ačkoliv jsou velmi úspěšné při dosahování vlastního vzdělání, často jim chybí kombinace znalostí a dovedností potřebných k vedení a rozvoji vysoce produktivních podniků. Zpráva Světové banky potvrzuje, že ženy podnikatelky významně přispívají k ekonomickému růstu a snížení chudoby po celém světě. Navzdory překážkám, mezi které patří nedostatek kapitálu nebo přísná sociální omezení, ženy stále častěji zakládají a rozvíjí své podnikání. (The World Bank, 2017)

Celosvětově čelí ženy, ve srovnání s muži, vyšší míře nezaměstnanosti, z kulturních a ekonomických důvodů jsou vyřazovány z pracovního procesu, a v zaměstnání se setkávají s neadekvátním finančním ohodnocením, pracovními podmínkami a právy. Ekonomiky s vysokou mírou participace žen v rámci pracovní síly však přinášejí významné ekonomické benefity; tyto ekonomiky jsou pružnější a méně často v nich dochází ke zpomalování růstu. V domácnostech, kde se na příjmech podílí více členů domácnosti, především pokud tyto příjmy pocházejí z různých sektorů, se zase snižuje riziko chudoby způsobené makroekonomickými výkyvy postihujícími jednotlivá odvětví. Nerovnost pohlaví v pracovní síle naznačuje významné ztráty v příjmech a ekonomickém rozvoji, kdy země s nejvyšší nerovností trpí ztrátou až 30 % HDP. (International Labour Office, 2015)

Na základě šetření Světové banky by měla podpora žen spočívat v zaměření programů na tři hlavní oblasti:

1. **Rozvoj podnikání** - úroveň znalostí a dovedností podnikatele určuje dlouhodobý úspěch podnikání. Školení, zdroje a podpora v oblasti každodenního chodu a řízení společnosti (např. vedení účetnictví, porozumění daňovému systému, zákonům), tvorba strategií vedoucích k dlouhodobé udržitelnosti (např. vytvoření business plánu, zacílení na konkrétní zákazníky a trhy, inovace produktů).

Programy zacílené na podnikající ženy by měly navíc bezpodmínečně zahrnovat rozvoj tzv. měkkých dovedností týkajících se skloubení pracovního a osobního života nebo sebedůvěry. Tyto programy by měly zohledňovat faktory, které mohou ovlivnit účast žen (např. rodinné závazky, zodpovědnost za chod domácnosti, kulturní faktory, dopravu aj.). Programy by dále měly cílit na rodiny a komunity, na jejichž přijetí, pochopení a podpoře závisí úspěšnost samotného podnikání žen. Důležitou součástí je také networking, možnost konzultovat s mentory, kouči a dalšími podnikajícími ženami. Spolupráce v klastrech může vést k nalezení společných zájmů a jejich protlačování u místních autorit, k velkoobjemovým odběrům materiálů nebo přístupu k financím, a v neposlední řadě v boji proti kulturním normám.

2. **Přístup k financím** - jeden z hlavních problémů především u žen, které nemají dostatečné majetkové zajištění nebo jsou závislé na kontrasignaci manžela. Podpora podnikání žen by měla být také založena na poskytování bankovních produktů na míru podnikajícím ženám, kterou budou vycházet z reálných potřeb podnikatelek, a zajištění rovného zacházení v poskytování bankovních produktů v rámci pohlaví. Důležitým bodem podpory je budování podpůrné sítě partnerů a místních organizací, kteří by zjednodušili přístup k různým zdrojům financování.
3. **Přístup informačním technologiím** - školení v informačních a komunikačních technologiích (ICT) je dnes již nezbytnou součástí podnikatelských podpůrných programů. Ženy by měly být seznámeny s možnostmi nových technologií např. v souvislosti s vedením bankovníctví a účetnictví, vhodného vzdělávání a udržování zdraví. Základem je zajištění přístupu k internetu a komunikačním zařízením za relativně nízké náklady. (The World Bank, 2017)

#### 4.2.6.1 Postavení žen v českém podnikatelském prostředí

V České republice panuje jednoznačně genderová nerovnováha a to nejen v podnikatelském prostředí. Česká republika se v posledním srovnání Indexu nerovnosti pohlaví (Gender Gap Index) umístila na 96 místě z celkem 142 hodnocených zemí, což je alarmující. (World Economic Forum, 2014) Posiluje se podnikatelská aktivita mužů propisující se do míry zavedené podnikatelské aktivity. Do podnikání je zapojeno 8,18 % mužů a 2,16 % žen. V roce 2006 vedlo zavedenou firmu přibližně 2,5krát více mužů než žen, v roce 2011 už se jednalo o přibližně 3,8krát více podnikajících mužů. V míře zavedené podnikatelské aktivity mužů se ČR nachází na 30. místě, u žen až na 48. místě.



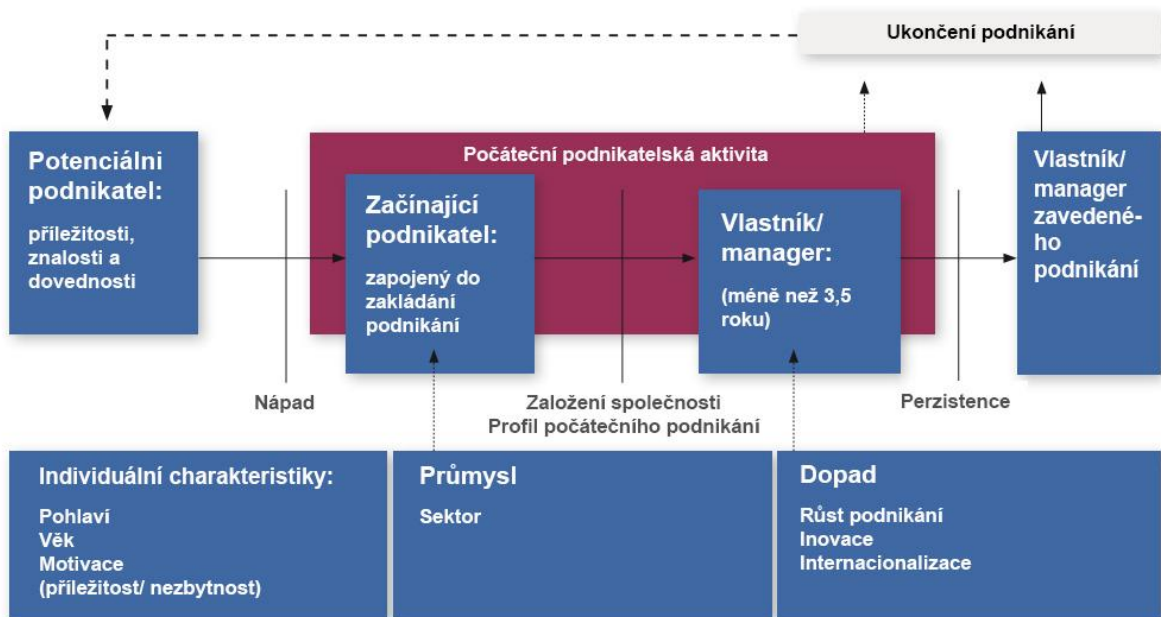
Ženy dále mají v ČR vlastnický podíl pouze ve 25 % firem a jsou součástí top managementu jen 18 % firem (World Economic Forum, 2014) Z toho je patrné, že podnikatelská aktivita žen má i v České republice svá značná úskalí a hospodářská politika by se měla zaměřit na podporu jejich podnikatelského úsilí. Expertní hodnocení GEM z roku 2014 se kriticky vyjadřuje o nedostatečné podpoře žen k podnikání, nedostatečných službách podporujících skloubení pracovního a soukromého života, a řadí tak ČR na 36. místo ze 49 porovnávaných zemí, ve kterých byli experti adresováni. Nejhůře byla situace vnímána v Maďarsku a Íránu, nejlépe pak ve skandinávských zemích. (Global Entrepreneurship Monitor, 2014)

Vzorce počáteční podnikatelské aktivity žen související s věkem jsou ve světě relativně konzistentní a jsou téměř totožné jako u mužů. Tato aktivita je nízká v kohortě 18-24 let, dosahuje maxima mezi 25-34 lety a poté klesá s přibývajícím věkem. Výzkumné zprávy GEM potvrzují vyšší úroveň vzdělání podnikatelů ve srovnání s nepodnikateli a v České republice navíc ženy podnikatelky s postsekundárním a vyšším vzděláním (43 %) proporcionálně překonávají počty mužů podnikatelů s touto úrovní vzdělání (22 %).

Téměř 80 % podnikatelek v ČR je k podnikání motivováno příležitostí spíše než nutností a převyšují tak počty takto motivovaných podnikajících mužů (70 %). Příležitostí motivovaní podnikatelé mají z hlediska ekonomiky větší potenciál a znamenají větší příslib přínosu v aspektech jako je tvorba nových pracovních míst. Ženy v porovnání s muži častěji vedou podnikání samy (68 %) a s větší pravděpodobností nepovedou podnik s více než jedním společníkem. Nicméně dopad podnikání žen, které začínají podnikat v týmu, je mnohem větší a z toho důvodu je nezbytné, aby jim byla dána příležitost si vhodné spoluzakladatele najít. (Global Entrepreneurship Monitor, 2014)

### **4.3 Fáze podnikání**

Tak, jak je naznačeno např. v modelu na obr. 4, za počáteční fázi podnikání můžeme označit již záměr podnikat prozatím bez kroků vedoucích k založení podnikání. Za začínající podnikatele pokládáme osoby, které již zahájily konkrétní kroky k založení podnikání. Již fungující podnikání je možné ještě dále rozdělit na nová a zavedená podnikání straší než 3,5 roku.



Obrázek 4 Model fází podnikání a charakteristiky podnikání (zdroj: Global Entrepreneurship Monitor, 2016-2017)

Staszkievicz a Havlíková rozlišují celkem 6 vývojových fází podniku:

- Objevení
  - Validace (pre-seed stage)
  - Efektivita (seed stage)
  - Růst (scale-up stage)
  - Zavedení
  - Dospívání
- (2017, str. 18-19)

Podnik před dosažením stability a zralosti prochází několika fázemi, které ověří jeho životaschopnost. Na počátku je podnikání na bázi myšlenkového procesu, probíhá základní průzkum trhu a zakládání týmu. V druhé fázi jsou již formulované myšlenky podrobovány testování, v tomto momentu pomáhají podnikům inkubátory. Jakmile se produkt ocitne na trhu, je sestaven obchodní model a je vykazován zisk, je možné mluvit o fázi dosahování efektivity. Znakem růstové fáze je vzrůstající zisk a podíl na trhu, a je charakteristická vyvíjením růstových strategií. Ve fázi zavedení se podniky mohou těšit ze stálé základny zákazníků a ustáleného obchodního modelu. Poslední vývojovou fází je dospívání, kdy si společnost upevňuje své postavení na trhu a expanduje.

V modelu fází podnikání jsou zahrnuty i faktory, které ovlivňují podnikatele během celého procesu podnikání, ale především do doby, než podnikání dosáhne fáze zavedení po dovršení alespoň 3,5 let chodu. Dle výzkumu GEM v České republice mají na rozhodnutí o započítání podnikání velký vliv určité demografické, psychologické a socio-ekonomické faktory, jmenovitě pohlaví, věk, finanční zázemí, důvody pro založení podnikání, vnímání příležitostí, a schopnosti a dovednosti zakladatele.

Přežití společnosti závisí na mnoha faktorech, nicméně je možné definovat předpoklady úspěchu začínající firmy:

- získání motivace a odhodlání podnikat
  - zvážení osobních předpokladů pro podnikání
  - objevení a definování podnikatelského nápadu nebo mezery na trhu
  - připravení zakladatelského rozpočtu
  - sestavení podnikatelského plánu
  - zvolení vhodné formy podnikání
- (Veber a Srpová, 2012, str. 59)

Co se týká zaměření podnikání v rámci nové podnikatelské aktivity, roste podíl podnikání v sektoru služeb viz tab. 6 Podnikatelské chování a postoje. Potenciál a přínos nových podnikání pro ekonomiku je možné dle GEM určit na základě faktorů přepokládaného růstu podnikání resp. tvorby nových pracovních míst, inovativnosti nabízených produktů a orientace na vývoz.

Nejvíce ohrožené jsou společnosti v počáteční fázi, kdy mluvíme o start-upu zpravidla první tři roky od založení. Nejčastější rizikové situace, které vedou i k ukončení podnikání jsou:

- nenaplněný podnikatelský záměr
  - opojení úspěchem
  - selhání managementu
  - nerespektování legislativních požadavků
  - nerespektování smluvních vztahů
  - špatné hospodaření
- (Veber a Srpová, 2012, str. 301)

## 4.4 Programy na podporu podnikání

Aby mohla nová firma vstoupit na trh a především se na něm udržet, nestačí jen dobrý nápad s tržním potenciálem. Potřebuje získat kvalitní prostory a zázemí pro své podnikání, dále podporu v oblasti poradenství, marketingu, účetnictví, daní či finanční prostředky podporující dobrý nápad.

Základní rozdělení aktivit podporujících podnikání:

- finanční (vratná, nevratná zvýhodněná) podpora
- nefinanční podpora

Staszkiwicz a Havlíková shrnují motivaci start-upů k využívání či odmítání veřejných peněz do několika bodů:

Tabulka 10 Výhody a nevýhody využívání veřejných financí

Důvody PRO	Důvody PROTI
Usnadnění cash flow	Deformace fungování trhu
Pomoc v založení start-upu a podpora jeho růstu	Příliš přísné podmínky využití
Umožnění výzkumu a vývoje	Vysoké náklady spojené s administrací veřejných programů
Možnost financování rozvoje lidských zdrojů	Zbytečně dlouhé čekání na výsledky výzev/ proplácení splátek
Využití, protože se nabízí	Špatně nastavené priority veřejných programů

(Zdroj: Staszkiwicz a Havlíková, 2017, str. 32)

Co se týká nefinanční podpory start-upy nejvíce vyhledávají: mentoring (29,8%), místní soutěže (24,8%) a akce v rámci komunity (22,7%). (Staszkiwicz a Havlíková, 2017, str. 37)

Subjekty poskytující podporu:

- vládní instituce poskytující podporu z veřejných prostředků
- podnikatelské inkubátory a vědeckotechnické parky, často privátní subjekty vybudované s podporou z veřejných prostředků
- nevládní organizace na bázi zpravidla neziskových organizací

- komerční subjekty nabízející podporu MSP

Podpora podnikání financovaná z veřejných prostředků se v členských zemích EU řídí platnými ustanoveními a principiálně je zakázána, pokud nemá celoplošný charakter a vytváří tak nerovné soutěžní podmínky na trhu. Výjimka je nařízením Komise (ES) č. 800/2008 udělena právě ve prospěch MSP; výzkumu, vývoje a inovací; zaměstnanosti a vzdělávání; ochrany životního prostředí; zaostalých regionů.

Současný systém podpor pro MSP je složitý a nepřehledný. Problematické je například přerozdělení kompetencí ministerstev pro udělování podpor. Většina MSP spadá pod kompetence Ministerstva průmyslu a obchodu, nicméně např. podnikatelé v cestovním ruchu spadají pod Ministerstvo pro místní rozvoj a podnikatelé v zemědělství pod Ministerstvo zemědělství. Podnikatelé se mohou hlásit o podporu podnikání, inovací, zaměstnanosti, vzdělávání a další podpory a zvýhodnění. Vedle podpor MSP na vládní úrovni existují podpory z veřejných prostředků na úrovni regionální.

Podpora z veřejných prostředků může mít následující formy:

- návratné finanční výpomoci
- dotace
- finanční příspěvky
- záruky
- úvěry se sníženou úrokovou sazbou

Nevládní organizace v rámci plnění svých funkcí poskytují spektrum podpůrných služeb pro podnikatele včetně MSP. Největším subjektem je Mezinárodní obchodní komora, prostřednictvím které podnikatelé mohou hájit své zájmy na úrovni nejvyšších institucí a vlád zemí včetně OSN, EU, WTO a OECD.

Prosazování zájmů na úrovni ČR a EU zprostředkovává Hospodářská komora ČR (HK), která je také poskytovatelem širokého spektra informací pro podnikatele, které předává skrze kontaktní místa po celé ČR. Na sdělování informací o nové evropské legislativě a podpůrných programech EU se specializuje Česká podnikatelská reprezentace při EU (CEBRE) vytvořená HK a Svazem průmyslu a dopravy ČR.

HK dále ve spolupráci s Agrární komorou založily Rozhodčí soud, který disponuje nezávislými a nestrannými rozhodci, kteří ve srovnání s tradičním soudním řízením nabízí rychlé a finančně méně náročné řešení především obchodních sporů. Ačkoliv se jedná o mimosoudní řízení, rozhodčí nálezy jsou pravomocné a soudně vykonatelné.

MSP se sdružují v Asociaci malých a středních podniků a živnostníků ČR (AMSP). AMSP je členem poradních orgánů vlády a ministerstev, je zastoupena i na evropské úrovni a iniciuje zákonná opatření formující podnikatelské prostředí ČR. Členům nabízí informační a poradenský servis, analýzy segmentu MSP a živnostníků, odborné akce, semináře, konference a networking.

Odborné poradenství MSP od založení, růst, až po insolvenční nabízení sítě privátních a vzdělávacích společností zaštitěná Národní asociací pro rozvoj podnikání (NARP). Zaměstnanci nebo společníky NARPU jsou advokáti, auditori, daňoví poradci, insolvenční správci, soudní znalci, vysokoškolští pedagogové a další specialisté z oborů, které mohou podnikatelé potřebovat. Výhodou je dostupnost jednotlivých center, kdy z kteréhokoliv místa v ČR je vzdálenost maximálně 40 km a možnost financování služeb skrze dotaci z Operačního programu průmysl a inovace.

Podpora podnikání na komerčním základě má nejčastěji formu bankovních služeb, fondů rizikového kapitálu (venture kapitálových fondů), Business Angels.

V případě fondů rizikového kapitálu investor skrze podíl vstupuje do společnosti, přináší finanční zdroje ve formě navýšení základního kapitálu, poskytuje poradenství, vlastní kontakty a snaží se maximálně napomáhat úspěchu firmy. Zpravidla po několika letech a zhodnocení podílu tento odprodá zpět zakladateli. Nevýhodou partnerství bývá posilování pravomocí investora na úkor zakladatele, aby hájil zájmy akcionářů. Společnosti zabývající se financováním venture kapitálem jsou sdruženy např. ve Venture Capital Association nebo Czech Private Equity.

Business Angels jsou naproti tomu jednotliví investoři, kteří ale stejně jako poskytovatelé rizikového kapitálu investují do firem v počátečních fázích podnikání. Business Angels si nejčastěji vybírají firmy, do kterých mohou využít vlastní zkušenosti a přinášet své know-how, kontakty a podporovat je s tím, že nehledají pouze nejvyšší výnosnost, ale mají vlastní zájem se v dané oblasti podnikání angažovat. (Veber a Srpová, 2012, str. 23-44)

#### 4.4.1 Podpora podnikání na univerzitní úrovni

V univerzitním prostředí se setkáváme se snahou umožnit studentům nezávislou volbu, zda se nechají zaměstnat nebo zda založí vlastní podnikání. Některé vysoké školy se tak zaměřují na vzdělávání ve vztahu k založení a rozvoji vlastního podnikání, kdy volí cestu přednášek a workshopů, popř. volitelných předmětů (př. UTB) nebo nabízejí ucelené vzdělávací programy zaměřené na založení a rozvoj vlastního podnikání (např. založení Katedry podnikání na Fakultě podnikohospodářské Vysoké školy ekonomické v Praze nabízející vedlejší specializaci Podnikání). Kromě toho začaly školy po vzoru svých zahraničních kolegů zřizovat podnikatelské inkubátory a akcelerátory jako samostatné subjekty nebo jako součásti vědeckotechnických parků. Příkladem může být podnikatelský inkubátor Vědeckotechnického parku Univerzity Palackého v Olomouci nebo xPORT, podnikatelský inkubátor Vysoké školy ekonomické.

#### 4.4.2 Inkubátor

Inkubace je jedním z programů pro podporu vzniku a rozvoje podnikání především malých a středních podniků. Stojí za vznikem úspěšných společností, které podporují a udržují růst, proto má stále důležitější místo v inovačních ekosystémech po celém světě. Na inkubátory se nahlíží jako na lůžko talentů, které přispějí k záchraně regionální ekonomiky. (Bhatli, 2014, executive summary)

Inkubátory podporují podnikání skrze systematický inkubační proces. Ten nastává po kvalitně řízeném náboru klientů s časově vázaným ukončením ve formě absolventských start-upů. Během inkubačního procesu je klientům poskytována nezbytná podpora, aby mohli uspět na trhu. Příkladem je infrastruktura, rozvoj dovedností, financování nebo síť kontaktů. (Bhatli, 2014, str. 3)

Koncept vznikl v USA jako snaha najít smysluplné využití starých a již nevyužívaných průmyslových objektů, k čemuž se přidala snaha zlepšit aplikaci výsledků výzkumů z univerzitních pracovišť a jejich zužitkování v podobě reálných produktů. První inkubátor byl otevřen v roce 1959 v areálu továren bývalého strojírenského podniku ve městě Batavia, v New Yorku. Zánik strojírenského závodu znamenal pro město ztrátu příjmů a pro obyvatele ztrátu největšího zaměstnavatele. Proměna opuštěného areálu v podnikatelský inkubátor pro mladé, inovační firmy, však přinesla nakonec prosperitu nejen městu, ale i mnoha podnikům, které v inkubátoru vznikly.

Jednou z prvních firem, která v novém centru vznikla, byla líheň kuřat – odtud také pochází označení tohoto konceptu podpory začínajících podniků jako „inkubátorů“.

Rozvoj konceptu však nastal až koncem 70. let 20. století a v České republice se první podnikatelské inkubátory otevřely až v 90. letech, kdy šlo pouze o výjimky. Ve větší míře se začaly objevovat až po vstupu České republiky do Evropské unie v roce 2004, kdy bylo možné využívat větší množství peněz ze strukturálních fondů EU i při budování podnikatelských inkubátorů (program Prosperita z operačního programu Podnikání a inovace v letech 2004-2006 byl mimo jiné zaměřený i na podporu výstavby a provozu podnikatelských inkubátorů). (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2010)

Podnikatelské inkubátory vznikají v Česku většinou z iniciativy krajů či měst nebo jako přidružená pracoviště univerzit a vysokých škol, jejich provoz je zčásti financován z veřejných peněz. Lze však najít i inkubátory fungující bez veřejné podpory a postavené na čistě ziskovém principu. V roce 2017 společnost CzechInvest zaznamenala v České republice celkem 51 podnikatelských inkubátorů, nejčastěji se sídlem v Praze. (iPodnikatel, 2011)

Motivací pro využití služeb inkubátoru je především mentoring a obchodní poradenství (42,6 % dotazovaných start-upů studie CzechInvest), networking a možnost oslovit potenciální sponzory a partnery (celkem 32,6 %), informace o financování (19,1 %) a kancelářské prostory (14,2 %).

Mezi nejoblíbenější krátkodobé nástroje inkubátorů patří právě mentoring, místní soutěže nebo akce v rámci komunity, kterým start-upy dávají přednost před těmi časově náročnějšími, jako jsou akcelerační programy. Místní nástroje se využívají častěji, protože v prvních fázích podnikání se start-upy snaží získat kontakty a rady, které jsou platné pro místní kontext. (Staszkiwicz a Havlíková, 2017, str. 37)

V praxi se setkáváme s podnikatelskými inkubátory a nově také s jejich odnoží tzv. kreativními inkubátory (dle NBIA - the National Business Incubation Association), které specificky cílí na umění a řemesla a jsou platformou, která umělcům a organizacím umožňuje implementovat jejich podnikání a umělecké nápady. Organizace nebo programy lze označit za „kreativní inkubátory“, pokud poskytují nějakou z forem podpory vývoje umělcům, uměleckým organizacím, nebo kreativním podnikům v raných stádiích vývoje nebo změny. (Gerl, 2000)

Ačkoliv podnikatelské inkubátory přijímají do svých programů i kreativní záměry, nicméně specializované inkubátory pro kreativní a kulturní průmysly (KKP) mohou lépe korespondovat s jejich potřebami:



- kulturní a kreativní průmysly obecně pro své působení vyhledávají inspirativní a živé prostředí
- potřebují speciální konzultační poradenství a služby, které jsou uzpůsobeny jejich specifickým provozním požadavkům
- často fungují na principech prototypu nebo projektu, možnost pracovat v rámci společenství stejně smýšlejících kolegů z jiných oblastí KKP často vede k synergickým a novým podnikatelským záměrům a příležitostem  
(Institut umění, 2011-2015)

#### 4.4.3 Akcelerace

Akceleraci je těžší jednoznačně vymezit, ale lze ji chápat jako program podpory podnikání, který navazuje na práci inkubátoru. Inkubátor pomáhá začínajícím podnikatelům od myšlenky, přes nastavení základních prvků podnikání až po fázi realizace. Akcelerátor pak pomáhá již existujícím malým či středně velkým společnostem, které jsou již dostatečně vyzrálé, s akcelerací (proto akcelerátor) jejich vývoje a růstu. Poskytuje řadu služeb zaměřených na rozvoj podnikatelských aktivit např. mentoring, networking či optimalizaci podnikatelského záměru, často výměnou za podíl ve společnosti, proto je možné se kromě podnikatelského (business) akcelerátoru setkat s názvy „seed“ nebo „venture“ akcelerátor. (U.S.Department of Commerce, 2011)

První podnikatelský akcelerační program začalo v roce 2008 nabízet Jihomoravské inovační centrum pod názvem STARCUBE a o dva roky později pak vznikl pražský StartupYard. Oba akcelerátory patří dnes k těm nejúspěšnějším subjektům poskytujícím akcelerační programy. K úspěšně akcelerovaným firmám se řadí např. Skypicker, Inveatech, Gina, Webnode nebo Ysoft (JIC) a Gjirafa, Ysoft, TeskaLabs a Brand Embassy (StartupYard).

V současné době fungují v České republice tyto akcelerátory a akcelerační programy:

- Bolt Start Up Development (akcelerátor, Praha)
- Technologické centrum Hradec Králové – Akcelerátor
- xPORT VŠE – aPORT (akcelerační program, Vysoká škola ekonomická, Praha)
- Business akcelerátor CEVRO Institutu (Praha)
- TechSquare (Praha)

- Czech Accelerator (program agentury CzechInvest, zahraničí)
- JIC STARCUBE a JIC MASTER (Jihomoravské Inovační Centrum, Brno)
- Impact Hub Social Impact Award (program, Ostrava, Brno, Praha)
- Impact Hub 100 Day Challenge (program, Ostrava, Brno, Praha)
- Impact Hub Tieto NERDS (program, Ostrava, Brno, Praha)
- Impact Hub Impact First (program, Ostrava, Brno, Praha)
- StartupYard Accelerator (Praha)
- Point One (akcelerátor, Česká zemědělská univerzita v Praze) (CzechStartups.org, 2018)

#### 4.5 Marketing služeb

Asi nejlépe služby definují současní američtí autoři Philip Kotler et al. „Služba je jakákoliv aktivita nebo výhoda, kterou může jedna strana nabídnout druhé, je v zásadě nehmotná a nepřináší vlastnictví. Její produkce může, ale nemusí být spojena s hmotným produktem.“ (2007, str. 710)

Vašítková uvádí, že moderní změny ve službách kromě nárůstu jejich významu vedou k opačnému postupu od tradičního prodeje zboží doprovázeného u předních firem nabídkou služeb k nabídce služeb doprovázené hmotným zbožím. Jako příklady uvádí odvětví zábavního průmyslu, cestovního ruchu nebo telekomunikačních služeb. (2014, str. 11)

Od hmotného zboží je možné služby vydělit na základě jejich specifických vlastností:

- nehmotnosti
- neoddělitelnosti
- heterogenity (proměnlivosti)
- zničitelnosti (pomíjivosti)
- vlastnictví

Pro služby nejvíce charakteristickou vlastností je nehmotnost. Před samotným poskytnutím služby není možné ji zhodnotit žádným fyzickým smyslem, nelze si ji prohlédnout nebo vyzkoušet. Stejně tak kvalitu poskytované služby lze zhodnotit až po jejím vyzkoušení. Tyto skutečnosti vedou k větší nejistotě a váhavosti zákazníků před nákupem. Při volbě poskytovatele dané

služby se zákazníci nejčastěji obracejí na své známé a rodinu a spoléhají na jejich doporučení.

Marketing služeb se snaží nevýhody, které tato vlastnost poskytovateli přináší, překonat pomocí materializace služby například skrze materiální prostředí, které se stalo jedním ze základních prvků marketingového mixu služeb.

Služba je neoddělitelná od svého poskytovatele a je závislá na mnoha dalších faktorech a okolnostech s čímž souvisí i její variabilita. Přítomnost zákazníka i poskytovatele vede k situacím, které nelze vždy předvídat a protože není možné provádět výstupní kontroly kvality před dodáním služby (jako je tomu u produktu), nemusí zákazník vždy obdržet totožnou kvalitu. Tyto vlastnosti kladou vysoké nároky na zdokonalování systému dodávky a poskytování služby, vedou ke stanovování norem kvality procesů včetně chování zaměstnanců, jejich výběru a motivování.

Pomíjivost služby přináší výzvu z hlediska kapacit a schopnosti uspokojit v daném čase zákazníky poskytnutím služby a v očekávané kvalitě. Oproti produktu, který lze skladovat, kterým se lze předzásobit, znovu jej prodat nebo ho vrátet, je toto pro poskytovatele nevýhoda. Pro zákazníka je tato vlastnost problematická z hlediska reklamace služby a její dostupnosti.

Při nákupu zboží vzniká zákazníkům právo na jeho vlastnictví, což je v případě služby nemožné. Po využití služby kvůli její nehmotnosti a zničitelnosti nedochází k vlastnictví. Na tento rozdíl se snaží marketing služeb reagovat komunikací výhod „nevlastnictví“ a možností substituovat služby za zboží. (Vašítková, 2014, str. 16-20)

#### **4.5.1 Marketingový mix ve službách**

Marketingový mix je soubor nástrojů, kterými lze utvářet vlastnosti služeb nabízených zákazníkům. Cílem je uspokojování potřeb zákazníků a zisk organizace. Oproti klasickému marketingovému mixu, který zahrnuje produkt (product), cenu (price), distribuci (place) a marketingovou komunikaci (promotion) byl marketingový mix služeb rozšířen o tři další „P“ - lidé (people), procesy (processes), materiální prostředí (physical evidence).

Lidé jsou z hlediska neoddělitelnosti služby od jejího poskytovatele klíčovým faktorem vnímání kvality služby. Jsou nedílnou součástí služby, jejím

ztělesněním a diferenciací oproti konkurenčním produktům. Mohou vytvářet hodnotu služby nebo ji také snižovat, nicméně nejsou schopni nahradit špatný produkt. (Staňková, Vorlová a Vlčková, 2010, str. 110)

Z hlediska poskytování služby je možné zaměstnance rozdělit do 3 skupin, které vyjadřují míru, v jaké jsou v kontaktu se zákazníky:

- kontaktní personál
- ovlivňovatelé
- pomocný personál

První skupina je v přímém kontaktu se zákazníkem a má tak zásadní vliv na poskytování služby. V pozadí produkce služeb stojí zástupci managementu firmy, kteří ovlivňují službu skrze strategické plánování, marketingové strategie, provozní plány, atd. Za pomocný personál lze označit všechny další pracovníky, kteří se nepodílejí na poskytování nebo ovlivňování služby přímo, ale jsou důležití z hlediska provozu. Příkladem mohou být pracovníci různých útvarů, jako je personální oddělení, finanční oddělení, zásobování. (Vašítková, 2008, str. 156)

Procesy lze chápat jako činnosti, postupy, mechanismy a rutiny v rámci poskytované služby, se kterými se zaměstnanci musejí ztotožnit, respektovat a dodržovat je. Optimalizací procesů je možné dosáhnout zefektivnění a zkvalitnění poskytování služby na straně jedné a zpříjemnění pro zákazníky na straně druhé, proto jsou důležitou součástí marketingového mixu. Procesy jsou základem interakce zaměstnance a zákazníka, a pokud nejsou funkční nelze je kompenzovat ani kvalitou zaměstnanců, kteří by se snažili tyto omluvně zvládnout. (Cetlová, 2007, str. 58)

Na procesy lze dle Payna nahlížet ze dvou pohledů:

- z hlediska jejich komplexnosti (složitosti povahy kroků a sekvencí, které proces utvářejí)
  - z hlediska jejich rozmanitosti (rozsahu a variability)
- (1996, str. 175)

Nastavení procesů z hlediska komplexnosti i rozmanitosti lze v čase měnit:

- snížení rozmanitosti procesů - zvyšuje produktivitu a dostupnost, snižuje náklady, zjednodušuje produkci a napomáhá standardizaci kvality služeb
- zvýšení rozmanitosti procesů - umožňuje přizpůsobení služby individuálním požadavkům zákazníků, vede k vyššímu uspokojení zákazníků, umožňuje umístit služby na nové trhy nebo jejich segmenty s vysokou rentabilitou, může vést k nárůstu ceny
- snížení komplexnosti procesů - vede ke specializaci, zjednodušení produkce a kontroly
- zvýšení komplexnosti procesů - vede k vyšší úrovni nasycení trhu rozšířením nabídky o další služby  
(Mateides a Ďaďo, 2002, str. 241)

Materiální prostředí pomáhá překonat nehmotný charakter služeb. Vlastnosti materiálního prostředí se zrcadlí do posuzování kvality služby. V zájmu organizací poskytujících služby by tedy mělo být i systematické řízení oblasti materiálního prostředí.

V marketingu služeb lze rozlišit dvě formy materiálního prostředí - periferní a základní. Periferní materiální prostředí je součástí koupě služby, je prvkem zhmotnění nebo vizuální identifikace dané služby, který si zákazníci po poskytnutí služby odnášejí domů. Může se jednat o vstupenku, pohlednici z navštíveného místa nebo platební kartu či vizitku.

Periferní materiální prostředí hraje také významnou roli v odlišení se od konkurenčních produktů.

Základní materiální prostředí je stejně jako službu nemožné vlastnit. Je spíše možné ho považovat za součást služby a klíčový faktor vytváření image služby. Jedná se o viditelné prvky, dle kterého zákazníci hodnotí službu než se jí rozhodnou využít např. budova, interiér a jeho celková atmosféra, které dávají zákazníkovi představu o povaze nabízené služby, její kvalitě a profesionalitě jejího provedení. (Vaštíková, 2014, str. 170-171)

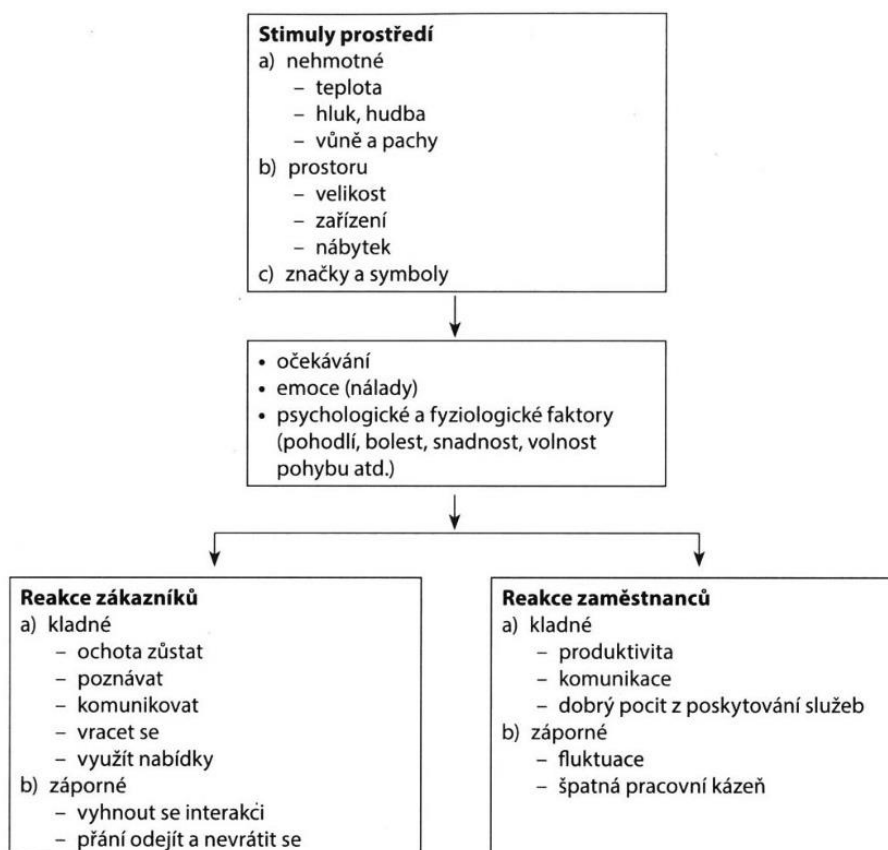
Zobecnění vlivu atmosféry na zákazníka uvádí následující tabulka:

Tabulka 11 Vliv navozené atmosféry na pocity zákazníka

Navozená atmosféra	Zákaznická odezva
Elegance	úroveň, styl
Profesionalita	důvěra, pocit bezpečí
Vstřícnosti	pocit radosti
Pochmurnosti	smutek, pocit omezování
Srdečnosti	pohodlí, pocit vítaného hosta
Luxusu	výjimečnost, kvalita, vysoké ceny

(Vašítková, 2008, str. 168)

Pro efektivní řízení materiálního prostředí služby je třeba identifikovat, které z podnětů prostředí pokládá zákazník za důležité, co v něm dotváří představu o charakteru a kvalitě služby. Vnímání prostředí a jeho vliv na reakce zaměstnanců i zákazníků reflektuje obrázek níže:



Obrázek 5 Vliv materiálního prostředí na reakce zaměstnanců služeb a jejich klientů (Vašítková, 2008, str. 169)

## 4.6 Design služeb

Design služeb je nová disciplína v oblasti řízení a marketingu. Aplikuje nástroje a metodologii designu na nehmotné produkty - služby tak, aby navrhovaná řešení byla z pohledu zákazníka užitečná, použitelná a atraktivní a z pohledu poskytovatele efektivní a konkurenceschopná. Design služeb kombinuje metody a postupy z různých oborů - od manažerských, přes webdesign až po sociologické metody či hledá inspiraci v oborech uměleckých. Design služeb je způsob myšlení, který vidí službu jako cestu. Jeho cílem je zajistit, že interakce na této cestě jsou použitelné, srozumitelné a zákazníci si z nich odnášejí pozitivní dojem.

Design služeb s cílem zlepšit nabízené služby využívá nástroje pro výzkum v oblasti cílových skupin, hodnocení obchodního potenciálu, vytváření testování a ověřování inovací.

Nástroje pro poznání cílové skupiny:

- persony - sestavení imaginárních profilů typických zákazníků na základě výzkumu a diskuze
- safari službou - průchod služby a poznání všech jejích aspektů jako zákazník
- deníky - zákazníci si vedou deník o aktivitách spojených se službou

Nástroje pro hodnocení obchodního potenciálu:

- business case - srovnání nápadu s reálnými možnostmi pomocí šablony
- lean canvas - zachycení hlavních parametrů služby pomocí šablony, kde je zohledněn zákazník i poskytovatel
- mapa kontaktních míst - zachycení všech míst, kde probíhá interakce se zákazníkem

Nástroje pro vytváření, testování a ověřování inovací:

- bi-zón - zabývá se firemními procesy - zónou interakce se zákazníkem, interní interakcí a podpůrnými procesy

- prototypování - převedení nápadu do reality ke skutečnému používání
- cesta službou - propojení kontaktních míst do řetězce, který zachycuje zákazníka v čase
- design thinking - metodologie využívaná za účelem vytváření nápadů a zlepšení služeb, produktů, procesů nebo prostorů.
- human centred design - soubor designových procesů, které se zaměřují na člověka a které při tvorbě nových postupů vychází z přání a potřeb jedince či sociální skupiny  
(Hazdra, 2013)

## 4.7 Human centred design

Human centred design neboli design zaměřený na člověka je proces a soubor technik, které lze využít při navrhování smysluplných a inovativních řešení, která zahrnují produkty, služby, prostředí, organizace a způsoby interakce.

Důvodem, proč se tento proces označuje jako „zaměřený na člověka“, je to, že začíná u lidí, pro které jsou řešení navrhována. Proces na člověka zaměřeného designu vychází z identifikovaných potřeb, požadavků a chování cílové skupiny, pro které je řešení navrhováno. Důležité je porozumění, ze kterého se vychází při samotném návrhu.

Proces designu zaměřeného na člověka prochází třemi hlavními fázemi: nasloucháním, tvořením a realizací.

### 4.7.1 Fáze naslouchání

Do této části procesu lze zahrnout přípravu a realizaci výzkumu prováděného u klientů s využitím metodologie designu zaměřeného na člověka. Výstupem jsou příběhy lidí, postřehy o realitě klientů, hlubší porozumění potřebám, překážkám a omezením.

V rámci přípravy výzkumu je klíčové definovat designérskou výzvu a formulovat ji způsobem zaměřeným na člověka. Dále určit lidi, s nimiž by bylo vhodné promluvit a nakonec zvolit výzkumné metody.



V první fázi je třeba zvolit jednu z metod kvalitativního výzkumu, které umožní rozvinout hlubší empatii vůči cílové skupině, pro kterou je řešení navrhováno, a které umožní zpochybnění předpokladů a nalezení inspirace pro zcela nová řešení. Mezi v praxi nejčastěji užívané metody se řadí:

- Individuální rozhovor - poskytuje hluboký a bohatý vhled do chování, způsobu uvažování a životů lidí; stěžejní je vidět vše v kontextu, v reálném prostředí s předměty a lidmi
- Skupinový rozhovor - pro seznámení se s komunitou, 7-10 osob
- Pohroužení se do kontextu - setkání s lidmi v místě, kde žijí, pracují a stýkají se s ostatními
- Sebedokumentace - dlouhodobé pozorování ze strany cílové skupiny, v případech, kdy výzkumník nemůže být na místě, forma např. deníku, audio nebo videozáznamu
- Objevování motivované komunitou - výzkum vedený zástupcem cílové skupiny/ komunity
- Rozhovory s odborníky - vhodné zejména v případech, kdy je třeba získat velké množství informací v krátké době
- Hledání inspirace na nových místech - zaměření pozornosti na podobné zkušenosti v jiných kontextech, spíše než se příliš těsně držet výzkumného tématu  
(IDEO, 2013, str. 33-57)

#### 4.7.2 Fáze navrhování

Poznatky získané výzkumem je v další fázi třeba interpretovat a vyvodit z nich obecnější závěry. Za cíl této fáze lze označit porozumění datům, rozpoznání vzorců, definování příležitostí a vytváření řešení se zřetelem pouze k filtru žádoucnosti pro zákazníka. Po vytvoření řešení je třeba je ověřit s cílovou skupinou a zpětnou vazbu zapracovat. (IDEO, 2013, str. 79-108)

#### 4.7.3 Fáze realizace

Závěrečnou fází celého procesu je implementace finálního řešení do praxe. Tato fáze je založena na opakování, prototypizaci a minipilotech, které si kladou za cíl řešení zdokonalit a vytvořit mu podpurný systém. Z hlediska životaschopnosti projektu je třeba zodpovědět následující otázky:

- Jaká je hodnotová nabídka pro koncového zákazníka? (lze určit na základě zpětné vazby na prototypy)
- Kolik zákazníci platí?
- Jakým způsobem přináší toto řešení hodnotu každému zapojenému účastníkovi?
- Jaká je motivace zainteresovaných osob účastnit se? Jaké jsou výzvy nebo bariéry? Jak je možné řešení přizpůsobit, aby byly tyto zábrany překonány?

Dále je třeba identifikovat distribuční kanály, nezbytné schopnosti pro naplnění řešení (lidské, výrobní, finanční a technologické schopnosti) a potenciální partnery. Pro uvedení projektu do praxe je dobré řešení otestovat pomocí minipilotů (základních verzí). Po realizaci je třeba dále získávat zpětnou vazbu, učit se a řešení zdokonalovat. (IDEO, 2013, str. 121-150)

#### 4.8 Human centred design v mikroprostředí

Oblasti navrhování mikroprostředí s ohledem na člověka se v rámci devítiletého výzkumu věnuje doc. Ing. Veronika Kotradyová, PhD působící na Ústavu interiéru a výstavnictví Fakulty architektury Slovenské technické univerzity v Bratislavě. Kotradyová je zastáncem navrhování z nitra ven, které respektuje lidské potřeby a navíc je předpokladem udržitelného designu.

Architektura a design nás tvarují a v horším smyslu i deformují, proto je třeba, aby byl člověk jejich středobodem. V progresivním designu má převládat humánní přístup, interdisciplinarita a pocit z užívání výrobku, je třeba aplikovat znalosti ze společenských věd, ergonomie, neuroergonomie a medicíny. Současný design však často produkuje pouze pomníky, při tvorbě veřejných prostorů by však mělo jít o vytváření míst pro žití ne tzv. scén pro lidské životy. Při návrhu se střetává ego designéra a budoucího uživatele, a při honbě za originalitou vznikají výrobky vytvářející environmentální stres a deformující lidské tělo (vznikne něco originálního a pak se do toho snažíme vtěsnat lidské tělo a přinutit nervový systém, aby si zvykl). Opakování tohoto postupu vytváří nesprávné návyky a stereotypy, které jsou hluboko vžité v naší kultuře, a ty zase formují nás. Z pohledu trvalé udržitelnosti civilizace je třeba odbourávat tyto stereotypy, šířit osvětu, vnášet do designu filozofii a strategii, měl by být prevencí před civilizačními chorobami, prostředníkem jejich eliminace - být terapií. Architekti a designéři se musí stát „advokáty“ budoucích uživatelů tam, kde nedohlédnou investoři, kteří se soustřeďují na vzhled budovy/výrobku,

reprezentativnost (co na to řeknou ostatní, nikoliv jak se budou cítit), trendovost, originalitu, inovativnost. (Kotradyová, 2012)

Člověk žil 6 milionů let ve volné přírodě mezi predátory a jen několik desítek tisíc let žije v budovách. Jsou mu vrozené vnitřní instinkty (určité vzorce chování a emoci), které jsou často v konfliktu s vědomím, které utváříme kulturními stereotypy, habituací a somatizací. Nevěříme inteligenci vlastního těla, které při svém zrodu vytváří vyvážený biosystém - systematicky narušujeme rovnováhu kopírováním kulturních návyků. (Tolja, 2015)

Jak dále upozorňuje Day, člověk, více než jakékoliv zvíře, je nesmírně přizpůsobivý. Dokáže žít v mimořádně širokém spektru prostředí, nicméně aby to dokázal, adaptuje se jak zvenčí, tak zevnitř, někteří na úkor fyzického, sociálního a duševního zdraví. (2004, str. 125)

Výzkumný tým německého sociologa Petra Wippermana přišel v rámci jejich Vital Studie s hlavním poznatkem, že čím více se snaží společnost zaměřit na výkon, tím důležitější je pocit pohody jako strategie na kompenzaci (vyrovnání tlaku). (Trend Buero, 2011)

Zdravý životní styl se dostává do popředí (ale prozatím je zaměřen na témata zdravé výživy a pohybu, interiér je opomíjen, ačkoliv frustrace z hmotného prostředí, které nás obklopuje, vede k unikání z reality, psychickým poruchám i fyzickým onemocněním - na psychosomatické úrovni).

Výzkumy Kotradyové potvrzují vliv prostředí (veřejného i bytového interiéru) na:

- lidské chování
  - pocit pohody (krátkodobý pobyt v interiéru)
  - fyzické a duševní zdraví (dlouhodobý pobyt v interiéru)
- (2015, str. 12-13)

Design, který bere ohled na člověka má pozitivní vliv na jeho chování, náladu a při dlouhodobém působení i na jeho zdraví. V rámci prostředí je možné nastavení poskytující komplexní komfort pro všechny smysly od fyziologických po sociální potřeby s cílem eliminovat stres (environmentální, z mezilidských vztahů, poměrů na pracovišti, celkového stavu společnosti), který je příčinou mnoha civilizačních chorob.

Nastavením prostoru s ohledem na člověka se věnuje neuroergonomie, nově odvětví ergonomie, které zohledňuje nejen psychologické faktory, jako např. bezpečnost, reaktivnost, stresové zatížení, ale také biologické vlivy, funkci mozku v kontextu lidského vnímání, za účelem maximalizovat výhody jak

ergonomie, tak neurověd. Postup hodnocení a navrhování prostoru prochází třemi základními fázemi:

- definování psychofyzických podmínek způsobených určitým prostorem
- přehodnocení prostředí prostoru a jeho účelnosti
- navržení úprav a řešení, redukujících nebo eliminujících nedostatky (Parasuraman a Rizzo, 2008, str. 3)

Projekty ve fázi plánování tak mohou být navrženy s ohledem na důsledky, které může prostor na uživatele mít. Cílem je dosažení pohodlí a komfortu uživatele (ang. well-being a něm. Wohlfühlen), což by mělo být i základním kritériem designu.

Komfort je ve slovnících spojován s přepychem a běžně chápán jako vyšší kvalita, pohodlí, nároky, které mají vliv na prodejní cenu, měl by však být přirozenou součástí běžného lidského života. V minulosti byl určený kvůli dobovým vymoženostem jen pro vyvolené, dnes už se ale nejedná o nedostupné vymoženosti a stačí uvážlivě navrhovat a zařizovat, stanovit si komfort jako jedno z kritérií. Designem s ohledem na lidské tělo se zabývají současné směry v designu, které mají v centru zájmu lidské zdraví, pocit pohody, jeho fungování ve vztahu k objektům a prostředí - body conscious design, human centred design, interaction design.

Komfort v konzumeristickém pojetí má blízko k přepychu, ale „zdravé“ pojetí komfortu ve smyslu zapojení empatického smýšlení k okolí a vlastnímu tělu, přispěje k uvážlivému chování, nakupování věcí a jejich vyhazování, a je také spojené s obstaráváním si vysoce kvalitních věcí v malém množství, které poskytují vysoký uživatelský komfort, takže se jich majitelé vzdávají až po dlouhé době.

Komfort v tomto novém pojetí lze tedy definovat jako stav těla a mysli bez diskomfortu. Je nám přirozené vyhledávat pohodu a předcházet stresujícím a bolestivým situacím, proto je rozumné vytvářet prostředí minimalizující environmentální a sociální stres. Komplexní chápání komfortu zahrnuje působení na všechny smysly, včetně pocitu bezpečí, soukromí, socializace, interpersonální komunikace, socio-kulturního komfortu.

#### 4.8.1 Vnímání přírodního a umělého prostředí

Dosažení pocitu komfortu z velké části staví na poznacích týkajících se lidského vývoje. Lidé instinktivně vyhledávají venkovní aktivity a sporty (popularita turistiky) a to nezávisle na módních trendech. S přibývajícím věkem je pak preference přírodního prostředí ještě intenzivnější (nákup víkendových chat, zahrad). Exteriérové prvky poskytující možnost odpočinku a rekreace jsou přidanou hodnotou nemovitostí (terasy, balkony, lodžie).

Vystavení nervového systému a všech smyslů působení přírody navozuje v těle příjemný stav, který má na organismus blahodárné účinky, regeneruje jak psychicky tak fyzicky. Přírodní prostředí náš nervový systém „rozpozná“ na všech úrovních vnímání a poznání, protože je přirozeným habitatem člověka jako živočicha. Člověk jako kulturní tvor trpí civilizačními onemocněními a pobyt v přírodě představuje terapii prostředím. Budoucností v návaznosti na tyto znalosti bude cíleně nastavené přírodní prostředí (zahrady, parky), které bude třeba vyhledávat např. při stavech deprese, hyperaktivity, workoholismu, úzkostných stavech apod. (Kotradyová, 2015, str. 22-23)

V případě umělého prostředí prochází člověk procesem jeho vyhodnocování:

1. vnímání prostoru jako celku všemi smysly - vnímání v rámci zorného pole i periferního vidění, vyhodnocení bezpečnosti prostoru a setrvání v něm
2. vyhodnocení funkce prostoru - k čemu je vhodný
3. interakce s prvky

Interakce s objekty je závislá na vzdálenosti od objektu, intenzitě a délce kontaktu s objektem, osobním kontextu a individuálním mentálním a fyzickým nastavením v momentu užívání. Samotný proces vnímání objektu je obdobný jako vnímání prostředí:

1. vnímání množství objektů a celkového dojmu z jejich kombinace - rozlišování harmonicky a rušivě působícího prostředí, kdy např. přílišné množství prvků a stimulů přetěžuje nervový systém
2. přímá interakce s objekty - skenování zrakem (zjištění bezpečnosti), pochopení funkce a vnímání estetické stránky (potěšení/frustrace)
3. při dotyku - vnímání textury, struktury, tvaru (pocit'ování komfortu nebo diskomfortu, testování funkce)

4. komplexní vnímání - fyzické i intelektuální (objekty mají vlastní příběh, který je kvůli sociokulturní podstatě člověka velmi významný pro celkové vnímání objektu)  
(Kotradyová, 2015, str. 23-24)

#### 4.8.2 Pocit bezpečí

Základním předpokladem pocitu pohody je pocit bezpečí, což potvrzuje i jeho pozice v hierarchii potřeb, např. dle Maslowa a dalších. Dosažení tohoto pocitu je úzce spjaté s ochranou osobního prostoru. Touto problematikou se zabýval již v 60. letech antropolog Edward T. Hall, který pojmenoval vědní obor proxemiku a empiricky prokázal, že vnímání prostoru je na kultuře závislá konstanta. Hall dále vymezil vzdálenosti, které jsou pro člověka komfortní ve vztahu k dalším lidem:

- **intimní zóna** - vzdálenost komunikujících je do 60 cm
- **osobní zóna** - vzdálenost komunikujících je od 60 cm do 1,2 m
- **společenská zóna** - vzdálenost komunikujících je od 1,2 m do 2 m (až 3,6 m)
- **veřejná zóna** - vzdálenost komunikujících je od 3,6 m do 7,6 m (i více)

Rozmezí zón je pouze orientační a je pro každého člověka individuální v závislosti na celé řadě faktorů např. na temperamentu, kdy introverti zaujímají při komunikaci větší vzdálenosti a blízký kontakt je jim často nepříjemný, nebo národnosti a pohlaví (muži obecně zaujímají menší vzdálenosti k mužům i ženám). (Mikuláščík, 2001)

Mnoho studií prokázalo, že čím víc prostor připomíná brloh s kontrolovatelným vstupem, tím větší je šance, že se v něm člověk bude cítit bezpečně. Prostory s takovými atributy ve veřejných prostorách jsou nejvíce oblíbené. Lidé podvědomě vyhledávají místa, ze kterých mají dobrý výhled a zároveň kontrolu nad vlastním teritoriem (např. v kavárnách jsou nejvyhledávanějšími ta místa, která mají v zádech stěnu a zároveň výhled na dveře a popř. okno, kdy stěna za zády dává pocit úkrytu a výhled dveře a okno).

Architekt Grant Hildebrand pojmenoval 5 archetypálních charakteristik, které si neseme od našich předků, které označuje za podpůrné prostředí:

- výhled/ přehled o okolí
  - úkryt
  - atrakce
  - vnímání nebezpečí/ rizika
  - komplexní pořádek
- (1999, str. 5-51)

Pro člověka je podstatné střídat mezi pobytem v bezpečném kontrolovatelném útočišti (s možností socializace) a pobytem na „lovištích“ s výhledem a dalšími perspektivami (tedy střídat mezi soukromím, socializací a výzvami). V porovnání s muži mají ženy větší potřebu úkrytu než muži, což je opět dané i z hlediska historie.

Výhled do exteriéru i na pracovišti je esenciální. Ovlivňuje celou životní perspektivu, denní světlo má vliv na lidský biorytmus, přehled o fázích dne, počasí, ročním období. Výhled ven umožňuje oku střídat mezi koncentrovaným pozorováním (nablízko) a díváním se do dálky (umožňuje oddech oka). Lidé vystavení dlouhodobé deprivaci kontaktu s exteriérem více trpí civilizačními chorobami, často ztrácí životní perspektivu, upadají do pasivity a životně rezignují.

Kvalitní vizuální kontakt s exteriérem (výhled z okna, stůl u okna) je na pracovišti často privilegiem. Kvalitní a příjemný výhled v městských částech závisí na umění architekta, umístění budovy není jednoduché, je to ale přidaná hodnota (výhled na zeleň, hory, lesy, ...). Moderní budovy dále neumožňují přímý fyzický kontakt s exteriérem, který je pro člověka přirozený (někdy není umožněno ani otevření okna, což by mělo být standardem). (Kotradyová, 2015, str. 27-28)

Dle Kotradyové je pocit bezpečí navozen prostředím s těmito charakteristikami:

- možnost ochránit osobní intimní prostor
- přítomnost fyzického zázemí za zády (zeď, nábytek, které podprahově dávají pocit, že nic nemůže zezadu zaútočit)
- dohled nad vstupem do místnosti a možnost kontroly teritoria
- horizontální členění prostoru nižší strop
- panoramatický výhled do okolí
- přítomnost limitů a bariér

### 4.8.3 Teritorialita a intimita

Už od narození si nastavujeme osobní teritorium, které potřebujeme mít pod kontrolou (dětská postýlka). V neohrazeném prostoru se cítíme být po zvyknutí si na ohraničený prostor v prenatalním období ztraceni. Kontrola nad okolním prostředím přináší lidem pocit komfortu, prokazatelně lépe pracují, jsou schopnější čelit výzvám a lépe komunikují. (Augustin, 2009, str. 41) Naopak nedostatek kontroly vyvolává pocity úzkosti, stres a nervozitu. (Krchniakova, 2013, str. 33)

Požadavky na prostor jsou zdánlivě individuální, ve stejné prostorové situaci se však budou podobně chovat i lidé různých charakterů, protože sám prostor do velké míry ovlivňuje chování lidí. Výzkumy potvrzují, že pokud je prostoru příliš mnoho, je těžší navodit pocit domova a utužování rodinných vztahů je náročnější, taktéž udržování takového interiéru a náklady jsou vyšší, i v pracovním interiéru pak pocítujeme diskomfort.

Nedostatek prostoru zase vede k nedostatku intimity. Pokud si uživatelé při běžných činnostech narušují svá teritoria, vyvolává to neshody a agresivitu (tzv. zahušťování a především dlouhodobé zasahování do privátní zóny vede k diskomfortu, stresu a agresivitě, např. ve slumech a chudinských čtvrtích to má za následek zvýšenou kriminalitu a vandalismus).

Dominantní jedinci potřebují více osobního prostoru a osobní vzdálenosti stejně jako jedinci s vyšším sebevědomím (budou zabírat větší prostor gestikulací, polohami, věcmi). Spíše submisivní jedinci pak mají nároky nižší a mají tendenci opouštět prostor ve prospěch dominantnějších.

Pro zpracování podnětů z okolí i vlastního nitra potřebuje člověk soukromí (nebýt viděn nebo vidět). Ukázkou, jak se současná společnost nezdravě postavila k pocitu bezpečí, soukromí a ovládnutí teritoria, jsou skleněné přičky (opticky vymezují teritorium např. hierarchii v rámci organizace, ale na rozdíl od stěn a příček neposkytují žádné soukromí).

Vnitřní členění prostor má přímý dopad na fungování člověka (v rámci rodiny/ týmu) a pokud není k dispozici místo, kde se cítí dobře (může relaxovat, soustředit se na práci atd.), vyvolává to v něm nervozitu, kterou pak přenáší do vztahů.

Prostor je určující pro velikost pracovní skupiny a je nezbytné, aby byl členěný a odděloval jednu pracovní skupinu od druhé, ať už lehčími dělícími prvky (např. zástěny, skříně, stoly) nebo vhodněji stěnami tvořícími místnost částečně nebo plně oddělenou od ostatních. Velikost bezprostřední pracovní skupiny, determinovaná prostorem, negativně souvisí s produktivitou a spokojeností se zaměstnáním a pravidelnou docházkou. Příčinou je, že se lidé cítí lépe v menších pracovních skupinách, více jim vyhovují primární vztahy - intimnější, osobní, inkluzivní a spontánní jednání. (Walter, 2006, str. 131)



Příklady nevhodných pracovních prostor a jejich členění jsou tzv. open space/ open plane prostory, kde je více pracovních skupin. Otevřené prostory jsou vhodné tam, kde je potřeba přímý tok informací, přímá interakce skupiny, kde komunikace zvyšuje efektivitu. V opačném případě získávají pracovníci nepodstatné informace relevantní jen pro jiné skupiny, ruch je zde negativním a rušivým jevem (kolegové se ruší při telefonátech, jednáních apod., což je možné vyřešit zónováním a zřízením speciálních místností, nicméně dle uživatelů je třeba se naučit „odstříhnout“ od okolního hluku a ruchu, absolutně se koncentrovat na náročnou práci, což má pozdější zdravotní následky).

Velmi obdobným příkladem je desk sharing systém, vhodný tam, kde pracovníci tráví na pracovišti minimum času (auditoři, obchodní zástupci). Při celoplošném zavádění pracovníci ztrácejí intimitu, možnost personalizace pracovního místa (na druhou stranu jako výhoda bývá uváděna lepší příprava na výkon, soustředění na práci, samotný výkon).

Vhodné pracovní podmínky a optimální prostředí mají vliv nejen na kvalitu a množství vykonané práce, ale i na produktivitu na rozdíl např. od technologických faktorů (osvětlení), které nemají až takový jednoznačný vliv na produktivitu. Mělo by být možné střídat soukromí ve vlastním teritoriu a socializaci, která je nezbytná pro team-building, tam, je třeba kvalitního neformálního prostoru. Mnoho zaměstnavatelů buduje pro zaměstnance relaxační zóny, silent room, které jsou součástí koncepce oddychu nebo kreativní práce bez digitálních technologií. Pocit pohody na pracovišti, kousek soukromí a stres snižují dělicí prvky, jsou předpokladem pro zapojení pravé hemisféry, schopnosti kreativně a komplexně řešit problémy. Nadřazení preferují kvůli kontrole podřízených co největší přehled, co nejvíce lidí v zorném úhlu, což pro podřízené znamená práci pod tlakem v kontrolovaném prostředí, vysokou míru environmentálního a sociálního stresu, s potenciálním dopadem na efektivitu práce a průčeschnost, nicméně míra soukromí a dostatku místa často odpovídá postavení ve firmě. (Kotradyová, 2015, str. 36-41 a Walter, 2006, str. 131)

Vytvoření komfortního prostředí pro pracovníky by měla být prioritou zaměstnavatelů, protože (loajální, kompetentní, zaškolení) zaměstnanci jsou jejich největším aktivem.

#### **4.8.4 Potřeba socializace a interpersonální komunikace**

Situace v prostoru do určité míry předurčuje lidské chování. Prostedí má vliv na fungování mezilidských vztahů a uspořádání prvků v prostoru ovlivňuje chování a komunikaci mezi lidmi (potvrdil americký psycholog Zimbard

experimentem na univerzitě se simulací vězeňských podmínek). (Haney, Banks a Zimbardo, 1973, str. 69-97)

Možnost změnit výraz prostoru, výběr druhu a směru sezení, flexibilita faktorů (teplota a výměna vzduchu v místnosti, světelné podmínky, zvukové soukromí (zavření dveří), personalizace prostoru) pomáhá nejen komunikaci, ale zvyšuje i funkčnost využití prostoru. Uspořádáním sedacího nábytku je možné podpořit komunikaci mezi uživateli (tzv. sociopetální uspořádání) nebo naopak umožnit odstup uživatelů při tzv. sociofugálním uspořádání (často se jedná o sezení ve veřejném prostoru, které umocňuje pocit osamocení). (Kotradyová, 2015, 42-44)

Přílišná možnost modifikace prostoru však vede k neustálému pocitu existence lepší kombinace prvků a menší spokojenosti. (Augustin, 2009, str. 41)

Nedostatek místa, ohrožení kontroly nad teritoriem nebo nedostatek intimity narušují pocit jistoty a vnitřní integrity. Následkem je frustrace a případně agresivita, které mohou narušit mezilidské vztahy. Nutností je včasná eliminace negativních vlivů nastavení prostředí, kde se takto stresující situace odehrávají.

#### 4.8.5 Aktivita a pasivita

Sedavá kultura a výtopy dnešní doby způsobují statické většinou sedavé polohy při každodenních činnostech. Ty je třeba kompenzovat pohybem, který by měl ideálně probíhat ve venkovním prostředí na čerstvém vzduchu. Střídání mezi nimi souvisí s komfortem.

Aktivity lze rozdělit na:

- rekreační - pohybové aktivity vykonávané dobrovolně v rámci volného času
- instrumentální - vedlejší produkt jiné činnosti, k naplnění cíle (např. přesun do práce)
- hybridní - při plnění jiných úloh volíme dobrovolně fyzicky náročnější aktivitu (např. schodiště místo výtahu)

(Kotradyová, 2015, 45-47)

Uměle vytvořené prostředí dnes determinuje možnost střídat činnosti/ polohy/ aktivitu s pasivitou. Při jeho tvorbě je nutné vytvářet prostor jak pro aktivitu, tak odpočinek.

Vzhledem k tomu, že současný člověk stráví většinu života v interiéru, je důležité ho motivovat k pohybové aktivitě i v rámci vnitřních prostor. Autoři

více studií se shodli, že největší potenciál v podpoře hybridní pohybové aktivity spočívá ve zvýšení míry využívání komunikačních prostor, především schodišť, zatímco rekreační pohybovou aktivitu lze motivovat zlepšením dostupnosti zařízení, která tuto aktivitu umožňují (kromě tělocvičny, např. sprchy nebo úschovny bicyklů, které motivují k aktivnímu přesunu do práce). (Zimring, 2005 a Wade, 2011)

#### **4.8.6 Měření komfortu**

Komfort je měřitelný hned ve dvou liniích. První, kvalitativní přístup, spočívá ve vyhodnocování subjektivního pocitu respondentů za využití metod behaviorálního výzkumu (např. dotazníku, rozhovoru, pozorování, mapování nebo případovou studii). Druhým způsobem je objektivní měření ukazatelů komfortu tzn. měření fyziologických reakcí těla, které se dávají do souvislosti s pocitem pohody nebo stresu. (Kotradyová, 2015, str. 49)

Měření komfortu probíhá hodnocením parametrů jednotlivých složek komfortu, které Kotradyová dělí na:

- vizuální komfort
- sociálně-kulturní komfort
- akustický komfort
- olfaktorický komfort
- gustatorický komfort
- haptický komfort
- somatický komfort
- provozní komfort

##### **4.8.6.1 Vizuální komfort**

Ačkoliv objekty vnímáme a vyhodnocujeme všemi smysly, západní kultura diktuje preferenci zraku, potlačuje ostatní smysly, které však pronikají do lidského nevědomí a spolu s instinkty, které tam sídlí, ovlivňují chování.

Určité tvary jsou pro lidský nervový systém příjemnější, což je důsledkem informací zabudovaných v DNA, které ovlivňují chování a preference a které se

projevují formou emocí a instinktů. Vkus je tedy formován archetypy sdílenými kulturou a miliony let dlouhým vývojem jako živočichů v přírodním prostředí.

Dlouhodobý vizuální diskomfort způsobuje environmentální stres (jedná se o stresor a zároveň spouštěč civilizačních chorob (vysokého krevního tlaku se všemi implikacemi, deprese)). Pokud jsou lidé nuceni setrvat v nepříznivých podmínkách např. na pracovišti ve stresujícím prostředí (environmentálním a sociálním), vědomě potlačují poplašnou reakci organismu, která velí k úniku. Za vyšší princip designu lze tedy označit pocit bezpečí stejně tak, jako při předešlém rozboru komplexního pocitu komfortu.

Co v lidech vyvolává pocit pohody nebo stresu při vizuální interakci s prostředím nebo výrobkem lze zkoumat na dvou základních úrovních - na úrovni vizuální interakce s tvarem a povrchem nezávisle na tvaru, jelikož jsou zde jiné mechanismy vnímání.

Reakce, zda budeme výrobku důvěřovat nebo k němu přistupovat s obavami, vznikne po několika prvních vteřinách kontaktu s ním na základě vlastních zkušeností, ale i informací předchozích generací prostřednictvím genetické paměti v DNA. Pokud náš nervový systém po vizuálním kontaktu v prvním momentu vyhodnotí, že něco není bezpečné (např. pokud konstrukce svým tvarem napovídá, že je labilní a měla by se podle přírodních zákonů zhroutit), záleží na tom, zda vědomě obavu překonáme na základě vlastních zkušeností, archetypů, stereotypů a kolektivního vědomí a začneme vyhodnocovat další parametry, jako je funkce a další vizuální kvalita, které rozhodují o instinktivní přitažlivosti výrobku či prostředí. Do tohoto bodu zkoumá interakci neuroergonomie. Na závěr dále přichází konceptuální a socio-kulturní kontext zkoumaný sociálními vědami a výtvarnou teorií. Nicméně první reakce je uložena hluboko v nevědomí a může vyvolávat environmentální stres při dlouhodobé interakci s prostředím nebo výrobkem

Příkladem archetypu (pravzoru) ve společnosti může být dřevěná trámová konstrukce krovu. Dnes se trámy využívají i nezávisle na nosné konstrukci, kdy neplní původní účel, ale působí na člověka stejně (uvolnění nervového systému, uspokojení socio-kulturních a neuroergonomických potřeb). Miliony roků evoluce si lidský nervový systém zvykal na tradiční přírodní materiály (dřevo, kámen, hlína, kůže/kožešina), proto je přirozené, že mají lidé tendenci jim věřit, především pokud jsou lokální. Plasty se za dobu 60 let nestačily zakódovat do lidské genetické paměti, ačkoliv nás obklopují. Plasty jsou lehce dostupné a

bohužel přispěly ke konzumerismu a znečištění přírodního prostředí). (Kotradyová, 2015, str. 59-78)

Co se týká první úrovně tvarové interakce, Kotradyová upozorňuje, že v této oblasti existuje jen málo výzkumů reakce na vizuální vjemy z prostředí, ale lze pracovat s následujícími hypotézami:

- existuje přímý vztah mezi tvarovou autenticitou, vysokou morální životností a neuroergonomickou udržitelností
- existuje přímý vztah mezi důvěryhodností, pocitem bezpečí a vnímáním krásy a atraktivnosti
- tvary vycházející z přírody včetně obrysových linií, vzorů a dekorů, jsou pro člověka atraktivní (lehko dekódovatelné pro lidský nervový systém)
- vyváženost organiky s geometrií je pro lidský nervový systém nejvhodnější
- mohutnější tvary působí na člověka důvěryhodněji a na rozdíl od odlehčených tvarů více oslovují pravou hemisféru (průzkum na Ústavu interiéru a výstavnictví FA v Bratislavě z roku 2010 ukázal, že celkem 57 % respondentů preferuje střední množství hmoty u produktů, jako druhá skončila kategorie mohutných produktů a jako poslední skončily lehce působící produkty)
- nervový systém vyhodnocuje některé tvary jako přirozené nebo nepřirozené pro určitý materiál (kompatibilita tvaru a materiálu odlehčuje nervovému systému)
- hranice mezi nadměrným množstvím hmoty a příliš malým množstvím hmoty je pro každý materiál jiná
- inspirace přírodními tvary a funkčními principy (bionika, biomimetika) je úspěšná strategie pro dosažení vizuálního komfortu a nadčasovosti designu (2015, str. 61-76)

Morální životnost (nadčasovost, aktuálnost pro další generace) a aktuálnost výrobku prodlužuje kvalitní design. K výrobkům, jejichž psycho-estetické působení je pozitivní, mají lidé tendenci si vytvářet vztah a nechtějí se jich vzdávat. Znaky nadčasových výrobků jsou funkčnost, jednoduchost, elegance tvarů, zpracovanost detailů, jasnost filozofie, minimální dekor, vyvarování se

módních trendů. Módní výrobky naopak předčasně podléhají morálnímu opotřebení a lidé se jich zbavují.

Současné hodnocení designu je plané, protože estetické cítění je věc subjektivní, je jemné a ovlivněné aktuální situací. Současné tendence v designu zahrnují minimalizaci hmoty a transparentnost související s virtuální dobou. Materiální sféra převládá nad duchovní, roste množství konzumních produktů, zrychluje se zmenšování zásob primárních surovin, zvyšuje se spotřeba energie a hmoty. Nicméně naopak vzrůstá potřeba kompenzovat dnešní virtuálně-digitální dobu a obklopovat se přírodním prostředím a materiály (vyhledávání zemitých, rustikálních materiálů a motivů).

Druhou úrovní vizuální interakce je vnímání autenticity povrchu. Profesor Ľudovít Nemeč, autor teorie o stupni nativnosti v interiéru, přišel se závěrem, že obecně čím je materiál přírodnější, tím je pro člověka příjemnější se na něj dívat a dotýkat se ho. Přírodní materiály nesou trvalou hodnotu a poselství, navíc stupeň přírodnosti souvisí se stupněm ekologičnosti (pravidla ekologického navrhování a green designu). Umělé materiály jsou neautentické, přispívají ke konzumerismu a deformují skutečné hodnoty při tvorbě prostředí. Dochází k zakrývání charakteru materiálu a jeho imitování, což lze považovat za nedostatek a v druhém případě i kýč. (Okroucký a Kautman, 1990, str. 28)

Dnešní doba je charakteristická manipulací autenticity. Moderní tiskové technologie jsou schopné napodobit cokoliv. Snižuje se schopnost řadit materiály do tradičních kategorií (dřevo, kov, plast, ...), dochází k prolínání a matení spotřebitele, kdy se nedá věřit zraku a ani hmatu, což se dá označit za tzv. novou autenticitu. (Kula, Ternaux a Hirsinger, 2012, str. 315)

Jedním z ukazatelů autenticity materiálu je přirozené stárnutí, podléhání vnitřním a vnějším podmínkám (endogenním a exogenním vlivům). Obvykle při něm dochází ke změnám barvy a struktury/textury, kdy vzniká tzv. patina. Stárnutí lze vyvolat i uměle (falešná autenticita). Jedná se o trend ve stavebnictví a interiérovém designu (styl vintage, klasika, retro).

Přírodní materiály stárnou s grácií, textura se stává dominantnější a konzistentnější než barva (stáří dřeva dává výrobkům přidanou hodnotu - vytváření nových výrobků ze starých - trámy, kůže, okna, dveře, atd.).

Užíváním výrobku dochází také k mechanickému opotřebení a v souvislosti s módními výrobky nebo nastavením prostředí můžeme mluvit i o morálním opotřebení.

Z důvodu prodloužení trvanlivosti v extrémních podmínkách později kvůli estetickým a dekorativním důvodům se začaly materiály povrchově upravovat. Ačkoliv je neupravený povrch s fakturou (finálním opracováním z výroby) příjemnější na dotyk (kontaktní komfort), ztotožnění s ním souvisí se snižující se schopností akceptovat nedokonalost, která je přirozená a osobitá (souvisí to s osobní filosofií, potřebou upřímnosti a pravdivosti, které se odráží v autentických materiálech a prostředí, kterým se lidé obklopují).

Povrchové úpravy vytvářejí kompaktní film, čímž materiály chrání, ty tím nicméně ztrácí své schopnosti (regulace vlhkosti, pohlcování pachů, emise, antibakteriálních vlastností).

Kromě tvaru a materiálu má klíčový vliv na vizuální komfort i barevnost. Barva samotná pro pozitivní vnímání nestačí. Až ve spojení s texturou/strukturou/ fakturou na konkrétním materiálu se asociuje i s haptickou (dotykovou) zkušeností. Stejná barva působí jinak na hladkém a jinak na strukturovaném povrchu, který poskytuje jinou hru světla a stínu. Rozhodující je množství světla (strukturované povrchy působí tmavěji a sytěji, hladší povrchy pak působí chladnějším dojmem). Správnou kombinací teplých a studených barev a hladkých a drsných povrchů je možné docílit vizuální „teplotní rovnováhy“. Barevná homogennost nebo absolutní jednobarevnost není v běžném prostředí přirozená a obtížněji se v ní orientuje, naopak přílišné množství barevných stimulů přetěžuje lidský nervový systém. Kompromis představuje princip akcentu. (Kotradyová, 2015, str. 100-105)

#### **4.8.6.2 Sociálně-kulturní komfort**

Dosažení této formy komfortu závisí na uspokojování sociálních a kulturních potřeb člověka. V souvislosti s prostředím je klíčová možnost seberealizace a sebeidentifikace. Jde o možnost tvarovat svět okolo, což je mimořádně důležité pro hledání duševní rovnováhy.

Prostředí a věci v něm jsou promítacím plátnem našeho nevědomého já a jsou prostředkem k jeho rozvoji. Při tvorbě prostředí pro člověka je třeba jeho pravé já ukázat, aby dokázal uvolnit tlak, napětí, které má z potlačení sebe samého (ega, řízeného genetickou informací). (Brunecký, 2013, str. 30)

Materiální svět je extenzí a často i projekcí lidského ega (jeho nevědomé části), proto člověk cítí fyzickou i mentální potřebu adaptovat své okolí, a pokud je mu tato možnost odepřena, nastává socio-kulturní diskomfort.

Potřeba seberealizace a personalizace (a adaptace) jsou jedny z nejsilnějších potřeb. Okolí přetváříme podle potřeby soukromí, teritoriality, reprezentativnosti a socializace (pokud nám to není umožněno v práci, o to víc se nutkání projevuje v soukromé sféře). (Kotradyová, 2015, 297-306)

Britský antropolog Miller mapuje a popisuje obklopování se věcmi jako součást sebe-identifikace vyvolávající v lidech pocit komfortu, kdy skrze vytváření citového vztahu k věcem a prostředí je budována vlastní identita a vnitřní integrita. (2009, str. 8-12)

Prostřednictvím výrobků a značek dochází k uspokojování potřeby ze sociálního statusu a vlastního zmaterializovaného ega. Módní produkty jsou uspokojivé a komfortní na socio-kulturní úrovni jen krátkodobě na rozdíl od nadčasových produktů, které přicházející do módy skrze styl retro, up-cycling, redesign, ready-made.

Člověk tedy skrze místa a věci a hodnoty, které reprezentují, zrcadlí a buduje vlastní identitu. Místa se stávají důležitým rozměrem člověka (př. neschopnost opustit místo při přírodních katastrofách) a věci nositeli filozofie a hodnot, které jsou v souladu s jeho vnímáním vlastního obrazu, životního stylu a obrazu skupin, se kterými chce být spojován. K předmětům, které mohou s majiteli stárnout (s grácií), k osobním předmětům vlastní výroby si lidé vytváří emocionální vztah, který není přenositelný na masově vyráběné, kustomizované výrobky s několika variantami, předměty malé nebo žádné osobní relevance a emocionální hodnoty. (Norman, 2005, str. 257)

#### **4.8.6.3 Akustický komfort**

Hluk dokáže vyvolat environmentální stres (stres z prostředí), při dlouhodobém působení v hlučných prostorách dochází k poškození sluchu, civilizačním chorobám (vysoký krevní tlak, deprese). Problematické není jen extrémní hlukové zatížení např. z letišť, průmyslových závodů nebo husté dopravy, ale také nevnímaný zvuk v pozadí. Hluku i pachu si většina lidí všimne pouze při prvním kontaktu, poté se rozplynou v pozadí a působí na naše podvědomí. Stejně škodlivá je pro lidský organismus také absolutní bezhlučnost. (Day, 2004, str. 202)

Akustická pohoda závisí na kombinaci faktorů:



- správná kombinace materiálů s absorpcí zvuku (některé povrchy způsobují ozvěnu a pocit chladu, např. keramické povrchy, sklo, ocel, jiné měkké pórovité materiály mají schopnost zvuk pohlcovat, př. dřevo, korek, proutí, textilie)
- kročejová nepřízvučnost - schopnost stavební konstrukce tlumit hluk vznikající při chůzi
- intimita (diskrétnost) - dobrá pohltivost zvuku (možnost intimních rozhovorů, není slyšet přes dveře, stěny a stropy)
- klid (ale ne izolace) - nerušení, ale ne absolutní klid
- spíše harmonické zvuky při užívání výrobků  
(Kotradyová, 2015, str. 273-282)

#### 4.8.6.4 Olfaktorický komfort

Kvalita ovzduší vnitřního prostoru má dopad na fyzický a duševní stav člověka. Vůně mají bezprostřední vliv na pocíťování komplexního komfortu. Dotvářejí první dojem z prostoru i jeho atmosféru (materiály, uměle parfémované materiály, éterické oleje - vosky a impregnace, aromalampy), navozují pocit dobré nálady, pokud je správně zvolena intenzita. Nepříjemné pachy aktivizují k opuštění prostoru. Po určitém čase člověk pach přestane vnímat, ale neeliminuje se však jeho vliv.

Faktory ovlivňující kvalitu vnitřního ovzduší:

- fyzikální - teplota, vlhkost, proudění vzduchu (včetně výměny vzduchu a objemu vzduchu připadajícího na jednu osobu v místnosti)
- chemické - přítomnost anorganických a organických škodlivých látek (škodlivin od obyvatel, jejich metabolismu a aktivit, stavebních materiálů, zařizovacích předmětů, úklidu, čištění a údržby prostoru)
- biologické - přítomnost prachu, srsti zvířat, roztočů, pylů, plísní, bakterií apod.
- dispozice prostoru (otevřenost/uzavřenost prostor, umístění a počet oken a dveří a jejich dostupnost), rekuperace  
(Kotradyová, 2015, str. 283-294)

#### 4.8.6.5 Somatický komfort

Somatický komfort vyjadřuje pocit tělesné pohody, kdy tělo nepocíťuje potřebu se uvolnit od pnutí, tlaku, ztuhnutí, bolesti, strnulosti, únavy a všech dalších nepříjemných fyzických podmínek, které snižují kvalitu života.

Komplexní přístup k tělesnému komfortu kromě zájmu ergonomie (primárně koncipování výrobků v souladu s antropometrickým měřením populace) zohledňuje potřeby zaujímat různé tělesné polohy, střídat je, a věnuje se i bezprostřední interakci s prostředím a výrobky.

Z pohledu navrhování s ohledem na člověka je tvarování výrobků v bezprostředním kontaktu s lidským tělem zásadní z pohledu celkového komfortu a zdraví. Tvar dle Kotradyové předurčuje:

- možnost pohybu v rámci prostoru, schopnost zaujmout bezpečnou pozici a obsadit vlastní teritorium
- tělesné polohy, které lze při užívání výrobku zaujmout
- zaujetí „zdravé“ polohy bez deformace vedoucí k patologickým změnám v držení těla
- možnost být v prostředí aktivní nebo pasivní
- kontaktní komfort
- vliv na zdravotní stav vlivem tlaku na vnitřní orgány

Klíčovým poznatkem z hlediska tělesného komfortu v pracovním a školním prostředí dále je, že statické pravoúhlé sezení by mělo být rovnocennou, ale ne jedinou preferovanou polohou, kterou tato prostředí mohou nabídnout. (2015, str. 210-225)

## 4.9 Kreativní třída

V dnešní době jsme svědky transformace, kdy ze zastaralého, nehospodárného, na ropě závislého, neudržitelného způsobu života přecházíme k měřítkům, která odrážejí sdílenou a udržitelnou prosperitu, zvyšují spokojenost a pocit štěstí lidí a znovu navrácí smysl životu.

Od Fordistického systému založeného na vykořisťování pracovníků a přírody, kde lidé vykonávali ten stejný vyčerpávající úkon, dokud nebyli vyhořelí, přes změny šedesátých let, kde se schopnosti a potenciál staly důležitějšími faktory produkce ve znalostních průmyslech, ke kreativní ekonomice řízené logikou plně zúročující a neplýtvající lidské zdroje a talent. Upouští se od valorizace spotřeby, vykořisťování pracovníků a míří se směrem k rozvoji talentu a dalších aktivit tam, kde je prosperita sdílená. Kreativní étos totiž vyžaduje kultivaci a uplatnění všech našich přírodních a lidských zdrojů.

Politolog Ronald Inglehart označil tento posun za přechod k post-materialistické politice, kdy se mění hodnoty, které akcentovaly

prioritu uspokojování okamžitých materiálních potřeb před těmi, které vyzdvihují sounáležitost, sebevyjádření, kvalitu prostředí, diverzitu, komunitu a kvalitu života. (1997, str. 3-6)

Stále více lidí se ztotožňuje s osobním zdokonalováním, zdravým životním stylem, renovuje domy a byty, hledá nové prožitky a na druhou stranu neuznává nerovnost příležitostí a manipulující systém, který plýtvá přírodními i lidskými zdroji. V souvislosti s těmito změnami mluví Florida o něčem, co se ještě nedávno mohlo zdát pošetilé, o vzniku nové sociální třídy (vědci, inženýři ve vývoji, architekti, designéři, spisovatelé, umělci, hudebníci, atd.), jejichž práce je postavena na klíčovém faktoru, kterým je kreativita. Tuto novou třídu, která se má stát hnací silou ekonomického růstu v průmyslu 4.0, nazval kreativní třídou.

#### 4.9.1 Fundamentální změny naší doby

Klíčem k ekonomickému růstu je přilákání a udržení firem, čím větších tím lépe, protože firmy vytvářejí pracovní místa a lidé jdou tam, kde je práce. To je obecně vžitý názor. Dnes už je jasné, že lidé nenásledují práci do míst, ale místo samo se stává primárním kritériem. Volba místa z velké části závisí na jejich životním stylu a zájmech, přesahuje dalece za standardní vybavenost míst.

Změny se stejně tak týkají pracovišť, volnočasových aktivit, komunit a každodenního života. Staré způsoby jsou už jen těžko slučitelné s lidmi, kteří se z nás stali a také s kolektivní vizí na lepší budoucnost pro všechny.

Další obecná pravda říká, že lidé pracují pro peníze a jdou tam, kde dostanou nejlepší finanční nabídku. Nejlepší lidé nebývají motivováni penězi, ty jsou pro ně jen prostředkem, potřebují jen tolik, aby udrželi způsob života, který preferují, ale peníze sami nejsou dostačující, aby udrželi většinu pracovníků spokojených, oddaných nebo motivovaných. Nejlepší lidé mají vnitřní motivaci, nasazení a nadšení pro věc.

Peníze jsou nezbytné, ale samy o sobě nestačí. Mnoho společností přeceňuje jejich sílu jako motivačního faktoru. Kreativní lidé chtějí mít možnost se v práci angažovat a chtějí, aby se s nimi zacházelo jako s individuálními osobnostmi, potřebují dobrý a etický management, dobře reagují na organizace, za kterými stojí pevné hodnoty, jasná pravidla, otevřená komunikace, dobré pracovní podmínky a slušné zacházení.

Kreativní práci nelze podrobovat přísným pravidlům jako mechanickou práci v továrně. Velká část kreativní práce se děje v hlavě, není vidět, že probíhá a nemůžeme Taylorizovat co nevidíme.

Teresa Amabile, jedna z neuznávanějších odbornic na problematiku lidské kreativity, provedla v roce 2011 výzkum, z něhož vyplynulo, že téměř jedna třetina pracujících je ve své práci nešťastná a demotivovaná. Organizace Gallup zase přišla se závěry, že stres na pracovištích se stupňuje a po zaměstnancích se vyžaduje, aby neustále přicházeli s novými nápady, přičemž méně než polovina z nich se cítí být společností inspirována k odvádění dobrých výsledků. (Gallup, 2017)

Florida ze své praxe, kdy vedl workshop pro manažery hi-tech společností zajímající se o kreativní lidi, uvedl, že jejich způsob vedení zaměstnanců spočíval v tom, že zaměstnanci pracovali tak dlouho a tak usilovně, dokud to byli schopni vydržet. Neměli žádnou představu o tom, jak budovat efektivní a stálou organizační kulturu ani o motivaci kreativních lidí. Jeffrey Pfeffer tento přístup nazývá toxickým pracovištěm, které funguje na principu vlastnictví pracovníka, který se ocitá v situaci, kdy musí pracovat stylem a tempem, které nejsou udržitelné a po dosažení stavu vyhoření se očekává, že odejde. Společnosti tohoto typu nejsou loajální ke svým zaměstnancům, ale chtějí, aby jejich zaměstnanci loajální byli. (2012, str. 287)

Co se týká znalostí a praxe vedení kreativních pracovníků, je vše teprve na počátku, ale základem je zacházet s nimi jako s lidskými bytostmi. Úspěšné společnosti si uvědomují, že jejich hlavní aktiva odcházejí odpoledne dveřmi ven, a dělají maximum pro to, aby zajistili, že se vrátí každé ráno zpět a odvedou tu nejlepší práci. Pro kreativní pracovníky je důležitá kombinace flexibility a tolerance na pracovišti, stabilita práce, rozumná očekávání týkající se pracovních hodin, talentovaní kolegové a zodpovědný management.

SAS Institut, největší softwarová společnost v soukromém vlastnictví na světě, který se umístil mezi top 20 ze 100 nejlepších zaměstnavatelů v žebříčku časopisu Fortune, zveřejnil 3 principy pro řízení kreativity:

1. pomáhat zaměstnancům, aby mohli odvádět tu nejlepší práci - udržet je intelektuálně angažované, odstranit rušivé elementy a překážky pro jejich produktivitu
2. přenést na manažery zodpovědnost za podněcování kreativity, ne vynucování pravidel

3. zapojit zákazníky jako kreativní partnery, aby bylo zajištěno, že produkt bude vždy uspokojovat jejich potřeby (Florida, 2005)

SAS se snaží své zaměstnance intelektuálně stimulovat a udržet je angažované tím, že jim zadává pracovní výzvy, snaží se u každé skupiny pracovníků nalézt jejich vnitřní motivátory, vysílá je na konference a odborná školení, zaměstnanci si předávají své znalosti mezi sebou v rámci různých pozic, jsou podporováni ve spolupráci např. na psaní článků a knih, v neposlední řadě jsou zaměstnancům k dispozici nejnovější technologie dostupné na trhu. Pokud se však neosvědčí, jsou spíše omezující nebo nutí uživatele měnit preferovaný způsob práce, je od nich upuštěno.

Kreativní lidé mají rádi výzvy, ale nechtějí překonávat zbytečné překážky. Společnost se proto snaží odstraňovat nepříjemnosti na i mimo pracoviště, protože jsou si vědomi, že pokud má zaměstnanec hlavu plnou starostí, je duchem nepřítomný a nemůže odvádět tu nejlepší práci. Za cíl si společnost klade odstranit co nejvíce těchto překážek, čímž rozvazují zaměstnancům ruce v tom, aby naplno využili svůj kreativní potenciál. Na základě pravidelných průzkumů a návrhů zaměstnanců se pak rozhodují, kterou bariéru eliminovat. V tomto směru už společnost velmi pokročila. V rámci areálu společnost vybuodovala zdravotní středisko pro zaměstnance a jejich rodiny, Montessori centrum denní péče o děti a kavárnu, ve které si rodiny mohou sníst svůj oběd společně. Dále je zaměstnancům k dispozici bazén a basketbalové hřiště, aby neměli problém do svého rozvrhu zařadit cvičení. Oddělení péče o zaměstnance pomáhá rodičům s výběrem poskytovatelů zájmových a vzdělávacích služeb pro jejich děti a pro prarodiče pak hledá vhodné služby denní péče. V areálu se dále nachází partnerské společnosti nabízející služby (např. kadeřnictví, čistírna oděvů, autoopravna) za snížené ceny.

Tato politika je nákladná, nicméně výhody v podobě vysoké produktivity zaměstnanců i jejich lojalita ušetří společnosti jen na náborových aktivitách to, co do zaměstnanců investuje. Navíc zaškolení nových zaměstnanců trvá přibližně 6 měsíců a jejich vstřebání firemní kultury a vytváření skutečných vztahů pak i roky. Dlouhodobě si drží své pracovníky, čímž chrání a obohacuje dlouhotrvající vztahy mezi všemi odděleními a právě v těchto vztazích spočívá její kreativní kapitál.

SAS také vede v žebříčcích magazínu Working Mother, který hodnotí 100 nejlepších společností, protože společnost uznává, že má zaměstnanec život i

mimo kancelář a korporátní filozofií je, že pokud se děje v našem soukromém životě něco důležitého (např. besídka dítěte), měl by tam zaměstnanec být.

SAS minimalizuje administrativní a jiné obstrukce. S časem všech se pracuje efektivně a např. porady probíhají, když jsou potřeba a ne proto, že by se měly konat. Stejně tak společnost boří mýty o „správném“ průběhu práce. Uvědomují si, že kreativní práci nelze vměstnat do pracovního času od - do, protože nápady se nedostavují v předem stanoveném čase. Flexibilní nastavení pracovní doby podporuje kreativní proces i rodinný život a podle společnosti přináší více a kvalitnějších výstupů. Zaměstnanci mají 35 hodinový pracovní týden, ale aby dokončili projekt nebo povinnosti, zůstávají někdy déle. Jsou pak podporováni, aby si oddechli od práce a vrátili se s nově načerpanou energií.

Kreativním lidem lze věřit, že vlastní práci odvedou, mají velkou vnitřní motivaci, jsou vysoce produktivní a zodpovědní vůči svým kolegům.

Ve firmě panuje neformální komunikace a politika otevřených dveří, respektu se dostává všem pracovníkům za dobře odváděnou práci a hierarchie a tituly nejsou stěžejní.

Společnost tak vytváří korporátní ekosystém, ve kterém vzkvétá kreativita a produktivita, kde jdou výdělečnost a flexibilita ruku v ruce, kde se tvrdá práce a volný čas navzájem nevylučují. (Florida, 2005)

Na další velkou změnu upozornili Robinson a Godbey; čas se stal komoditou. Pokud je na čas nahlíženo tímto způsobem, zdá se lidský život kratší a méně klidný. Prožité zážitky jsou katalogizovány ve stylu seznamu “byl jsem zde a udělal jsem toto”. Od spotřeby zboží se přesouváme ke spotřebě zážitků.

Klíčovým znakem je zrychlení aktivit, kdy časově náročnější aktivity nahrazujeme těmi méně časově náročnými (např. donáška do domu místo vaření, hodina spinningu místo tříhodinové vyjížďky s přáteli na kolech).

Život se zrychluje a k tomuto časovému hladomoru přispívají technologie. Dlouhá trajektorie moderního kapitalismu má za následek neustálé prodlužování pracovního dne napříč časem a prostorem (poprvé skrze elektřinu a dnes skrze osobní počítače, mobilní telefony a internet). Díky chytrým telefonům nás práce pronásleduje kdykoliv a kdekoliv se nacházíme. (Perlow, 1999, str. 57-81)

Lidé se cítí být ve stresu a neustále spěchají. Z výzkumů vyplývá, že nejvíce jsou stresovaní rodiče s malými dětmi a pracující ženy, lidé s vyšší úrovní dovedností a příjmu pak trpí nejvíce, oproti méně vzdělaným lidem, u kterých se zdá, že si užívají více volného času. (Gallup, 2002)

Dalším znakem je multitasking, dělání více věcí souběžně (př. sledování televize při čtení novin, opravování textu při večeření, tweetování během telekonference).

Čas začíná být vzácný, proto dochází k jeho detailnímu plánování a dělení na úseky. Životní styl kreativní třídy se redukuje na honbu za zážitky, za životem naplněným intenzivnějšími, kvalitnějšími a více smyslovými zážitky. Aktivní participace je upřednostňována před pasivním sledováním sportu a je preferována pouliční kultura (kultura, která se váže na určité ulice, lemované malými kavárnami, restauracemi, bary, nabízejícími vystoupení a výstavy spolu s jídlem a pitím, umělecké galerie, obchody s knihami, malá a střední divadla, často ve starých budovách, které byly renovované k novému účelu, kde se scéna přenáší do ulic se stolky, muzikanty, performery, s množstvím procházejících lidí ve dne i v noci, kde hudba, umění a noční scény interagují a překrývají se, a nabízí hlavní zdroj vizuální a vjemové energie). (1999, str. 24-29)

#### 4.9.2 Kreativní lidé

Kreativita přichází v mnoha formách, tvarech, velikostech, barvách, životních stylech a letech. Někteří kreativní lidé jsou intuitivní ve svých pracovních návycích, jiní metodičtí. Někteří práce střídají, jiní dávají přednost stabilitě velkých korporací. Někteří dosahují nejlepších výsledků při práci ve skupině, jiní když pracují sami. Mnoho z nich nelze zařadit ani do jednoho extrému.(Florida, 2012, str.282)

Florida na základě strukturovaných rozhovorů a focus groups identifikoval to, co je spojuje. Potřebují prostředí a organizace, které jim umožní být kreativní a rozvinout naplno jejich potenciál, ocení jejich práci, připraví jim dostatečné výzvy, ale zajistí stabilní prostředí, nastaví mechanismy pro mobilizaci zdrojů a myšlenek, a budou vnímavé ke změnám. Takové organizace budou schopné přilákat, vést a motivovat kreativní talent.

Kreativní lidé sdílí stejné hodnoty a postoje. Nejsou ochotní obětovat svoji volnost, flexibilitu a náročné úkoly pro pocit zajištění. Hledají více kreativní, vzrušující a uspokojující pracovní místo. Práci chtějí vykonávat flexibilně a raději volí nižší plat než se cítit nešťastní. Touží po tom vidět reálný dopad svých myšlenek. Náplň práce a charakter pracoviště pro ně mají větší váhu než

finanční kompenzace, které řadili až za místo, jeho vzdálenost, neformální oblékání a atmosféru na pracovišti.

Peter Drucker už v roce 1999 upozorňoval, že kreativní lidé nereagují na finanční stimuly a negativní sankce tak, jak by se očekávalo. Klíčem k jejich motivaci je podle něj zacházet s nimi jako s dobrovolníky, kteří jsou k firmě vázaní oddaností k jejím cílům a účelu, často očekávající, že se budou podílet na její správě a vedení. Prozíravé společnosti jsou si toho vědomy, proto místo enormních výplat a bonusů volí cestu emocionálního zainteresování.

Kreativní lidé potřebují flexibilitu a diverzitu, možnost přivést do práce sebe samé, své pravé já, nežli instrumentální já, které by fungovalo na pracovišti. Dle sociologa Manuela Castellse v minulosti mnoho lidí odvozovalo vlastní identitu od korporací, čerpalo ze silných rodinných pout a dlouholetých přátel. Za definující znak dnešní nejisté, neustále se měnící, postmoderní doby, kde mnoho tradičních institucí již déle neznamená stabilitu, podporu a nenese význam, považuje právě smysl pro vlastní já. (2010, str. 419-428)

Volnost a flexibilitu chtějí také proto, aby se mohli věnovat vedlejším projektům a svým zájmům, skrze něž si kontinuálně zlepšují své dovednosti, nebo aby se mohli zapojit do aktivit svých komunit (ty jsou důležité pro kultivaci jejich kreativity, ale také souvisí s prokazováním vlastní identity). To samé se týká možnosti navrhnout si nebo přizpůsobit pracovní prostor a nalézt vlastní místo v organizaci. (Florida, 2012, str. 299)

Flexibilní rozvrh je také částečně reakcí na realitu každodenního života (např. v domácnostech se dvěma pracujícími rodiči je třeba, aby jeden z nich byl schopen vyzvednout děti ze školy) a také se váže na povahu kreativní práce (projekty procházejí fázemi, kdy je potřeba intenzivní pracovní nasazení následované pomalejšími a méně pracovní intenzivními fázemi). Kreativní práce vyžaduje enormní koncentraci a ne vždy je jí během dne možné dosáhnout, protože kreativní myšlení není možné zapnout a vypnout na přání.

Flexibilita však neznamená konec dlouhému pracovnímu času. Kreativní lidé mají tendenci pracovat nejdéle ze všech. Kreativní práce nás následuje nezávisle na technologiích, protože se odehrává v hlavě a na konci pracovního dne zůstává mnoho nedořešených problémů a je třeba ještě mnoho věcí rozhodnout. Tyto věci pak neustále držíme v hlavě. Sociolog Mark Banks uvádí, že jde o práci maskovanou volným časem. To, co se na první pohled může zdát být volnočasová aktivita (angažovanost do umění, aktivní sportování) je méně



zřejmá forma práce a tradiční pojetí volného času jako protikladu práce se vytrácí. (2009, 668-681)

Kreativní pracovníci s nabytými rozvrhy chtějí efektivně využívat svůj kulturní čas. Navštívit velkou událost (symfonický koncert, profesionální basketbalový zápas) je pro ně jednorázový, jednorozměrný zážitek, který spotřebuje mnoho zdrojů (finanční i časová náročnost), oproti pouliční scéně, která nabízí přizpůsobitelnou úroveň a intenzitu zážitků a je možné prožít více zážitků naráz (aktivní procházky nebo tanec, poklidné posezení u kávy v útulné kavárně, bar, kde hraje živá hudba, ticho v obchodě s knihami). Vizuální variace pouliční scény s rozmanitými lidmi, etnickými skupinami, věkovými skupinami, rozměry a stavy také stimuluje myšlení.

Zážitky jsou pro kreativní proces zcela zásadní. Nelze tvořit z ničeho. Kreativita je postavena na syntéze a k té je třeba stimulů nových zážitků, skládání částí novými a neznámými způsoby, rozkládání a převyšování základu, maximalizace volby a možností a neustálé hledání nových (Albert Einstein to nazýval kombinační hrou). (Florida, 2012, str. 330)

Kreativní lidé mají také společný entuziasmus k práci. Pracují ještě více, než ukazují statistiky, protože nad pracovními záležitostmi přemýšlí, když jedou na kole nebo večerí, ale tento čas si nemohou vykázat a naučtovat klientovi. Prolínání práce a osobního života pro ně znamená, že pracují tak, aby splnili požadavky svého zaměstnání, ale v jejich vlastním kreativním rytmu. Na jedné straně stojí požadavky na vzhled, upravenost, kondici, dobré rozpoložení, plný výkon, inovativní přístupy a na druhé práce, aby byla odváděna dobrá práce - sport, nákupy, vizáž, vzdělávání, cestování atd. Vše stojí úsilí a čas, nicméně největším úskalím je pokud má být průběh těchto aktivit diktován hodinami a nad kreativitou převládne organizovanost.

Velkým zdrojem motivace je pro kreativní lidi uznání jejich kolegů a vybudovaná reputace. Práce je pro ně odměňující, ale nedokáží se sžít s prací, kde se odpočítávají minuty, dokud není čas skončit. Jak už bylo zmíněno, chtějí žít obklopeni lidmi a v místech, která jsou stimulující, kde se mohou věnovat svým zájmům

### 4.9.3 Kreativní města

Kreativita vyžaduje diverzitu, vyžaduje místa, která jsou tolerantní, různorodá a otevřená kreativitě; místa, kde chtějí žít kreativní lidé všech typů.

Navzdory predikcím, které okolo roku 2002 tvrdily, že globalizace a technologie učiní místa irrelevantními, se stal pravý opak a mýtem nové ekonomiky se stalo tvrzení, že je geografie přežitá.

Michael Porter to nazývá paradoxem místa (location paradox). Čím více jsou věci kolem nás mobilní, tím více se místo stává rozhodujícím. Místa nahradila průmyslové korporace jako klíčové ekonomicky a sociálně organizační jednotky naší doby. Místa přebírají roli inkubátorů kreativity, inovací a nových průmyslů. (2016, str. 15-34)

Atraktivní místa nemusí být velkoměsty, ale každý by si v nich měl být schopen najít stejně zaměřené skupiny lidí, se kterými se bude cítit komfortně a které ho budou stimulovat. Místa musí být kosmopolitní, kulturně a myšlenkově rozmanitá a z cizích by se měli rychle stávat místní. Bonnie Kahn v knize Kosmopolitní kultura uvádí, že skvělá města mají dvě přednosti - jsou tolerantní k cizincům a netolerantní k průměrnosti, což jsou z pohledu Floridy kvality, které rezonují se zástupci kreativní třídy. (2012, str. 294)

Ačkoliv města zvyšují svou snahu zabránit odlivu talentovaných lidí, zůstávají k nim více či méně nehostinná (týká se to především vysokoškolských absolventů). (Florida, 2012, 186-302)

Z ekonomického hlediska jsou pro trh důležité nízké bariéry vstupu, aby nové firmy mohly vstupovat a oživovat trh. Velmi podobné je to s místy a lidmi. Místa, na kterých jsou lidé rychle přijímáni do společenského i ekonomického/formálního dění jsou ve výhodě, protože mají větší šanci přilákat a udržet si takové osobnosti, které pohání inovace a růst.

Florida pro určení těchto lokalit užívá Gay index, tedy měření podílu homosexuální komunity na celkovém počtu obyvatel místa, reflektující otevřenost místa lidem, kteří se určitým způsobem liší od většinové společnosti. Vysoká koncentrace umělců a homosexuální populace z jeho pohledu značí nízké bariéry vstupu, které lákají talentový a lidský kapitál napříč rasovými, etnickými a dalšími spektry. Zástupci těchto skupin se vyznačují vytříbeným vkusem, smyslem pro estetiku a autentičnost, přičemž sami objekty s těmito

atributy vytvářejí a vyhledávají, a koncentrují se na místech, kde jsou tyto předměty dostupné. Sdružují se do komunit, které si váží otevřenosti, tolerance a individuality, a jejich přítomnost je známkou, že daná lokace má všechny charakteristiky, které pohánějí inovace a růst. (Florida, 2012, str. 246-7)

Jane Jacobs potvrzuje důležitost diverzity obyvatel měst pro inovace a růst a na stejnou úroveň staví také diverzitu firem. Faktem je dle jejího názoru, že některá místa jsou lepší než jiná v generování, přilákání a udržení talentu a za vším stojí právě zmiňovaná otevřenost, diverzita a jak tolerantní jsou. (2002, str. 143-152)

Města mají v tomto ohledu výhodu před rurálními oblastmi. Města přinášejí větší různorodost klíčových podnětů, odlišné jazyky, kultury, náboženství a životní styly. Kreativita vyžaduje kulturní heterogenitu, vystavení myšlenkové diverzity a konfliktu. Je proto velmi pravděpodobné, že se mladí tvůrci přesunou do měst a vyhledají vzdělávací a kulturní instituce, které jim to umožní. Výzkum zaměřený na rozvoj talentu potvrzuje, že aby lidé rozvinuli své nadání, je v určitém bodě nutné, aby se přesunuli do metropolitních oblastí, aby mohli dále intelektuálně nebo umělecky růst. Města tedy nejsou jen prostředím a ekosystémem lákajícím kreativní lidi, hrají také kritickou roli ve stimulaci kreativity. (Simonton, str. 201)

#### **4.9.3.1 Znaky kreativních měst**

Lidé se dnes nestěhují jen tam, kde najdou práci, hledají prostředí, ve kterém se mohou věnovat svým osobním i profesním zájmům. Profese v centru inovací (design, inženýrství, věda, výtvarná umění, hudba, software, psaní atd.) oslovují osoby zvědavé, intelektuální, nápadité, tvořivé a otevřené novým podnětům. A přesně takové prostředí pro sebe vyhledávají. (Rentfrow v Handbook of Creative Cities, 2001, str. 117-127)

Ekonomové a sociologové věnovali velkou část své pozornosti firmám a jejich výběru lokace, nicméně zcela opomněli volbu lidí, především těch kreativních. (Florida, 2012, str. 280-281)

Kreativní lidé zvažují kromě práce také životní styl. Ne zvolí si práci, ani ji nebudou hledat na místech, která nenabízejí spektrum scén, které vyžadují - hudební, umělecké, technologické, outdoorové vyžití, aj.

Většina měst se soustřeďuje na výstavbu (sportovní stadiony, nákupních středisek, turisticko-zábavních čtvrtí připomínajících tematické parky), která je irelevantní, nedostačující, někdy i odpudivá pro tuto cílovou skupinu. Ta potřebuje dostatek kvalitního sociálního a kulturního vyžití, možnost prokázat svou identitu. (Florida, 2012, str.186-287)

Základní znaky atraktivního místa dle Floridy:

- prostor - kombinace zástavby a přírodního prostředí, vhodné pro naplnění kreativního života
- opak generického - autentický a unikátní prostor - historické budovy vyprávějící o reálných lidech a jejich historii
- lidé - rozmanití lidé, jejichž interakce napovídá, že v jejich komunitě může žít kdokoliv
- dění - aktivní, vzrušující, kreativní - ulice pulzující životem, kavárenská kultura, umění, hudba, lidé zapojení do outdoorových aktivit
- ruch ulice na dosah, ale je možné stáhnout se domů nebo na nějaké klidné místo, odpočinout si v městském parku nebo si vyjet do přírody (2012, str. 280-295)

Místo má velký vliv na naše subjektivní pociťování štěstí a spokojenosti a podle psychologa Daniela Gilberta je jedním z tří nejdůležitějších životních rozhodnutí, která děláme; kde žít, co dělat a s kým.

Charakteristiky míst, které přispívají k pocitu spokojenosti:

- fyzická a ekonomická bezpečnost (otevřený pracovní trh, nízká kriminalita)
- základní služby (školy, svoz odpadu, opravy komunikací)
- vedení (progresivní osobnosti)
- otevřenost (k imigrantům, menšinám)
- kvalita místa (přírodní scenérie, parky, architektura)
- základní služby nebo ekonomické příležitosti nebyly ceněny (byly očekávány), stejně tak jako kulturní a sociální vybavenost. Naopak vysoce hodnocena byla vlídnost, přírodní a fyzická krása místa. (Gallup, 2017)

Svoji studii pak organizace Gallup rozšířila a definovala tři kvality, které poutají lidi k místům:

- společenská vybavenost (zábavní místa a místa vhodná pro setkávání)
  - otevřenost (přívětivost místa)
  - estetičnost (fyzická krása a zeleň)
- (Gallup, 2017)

Charles Landry, světově uznávaný odborník v plánování urbanismu a managementu měst, který ve své knize „*the creative city*“ jako první přichází s konceptem tzv. kreativního města, definoval prostředí, které je příznivé k uvolnění kreativního potenciálu společenství a jeho převedení do socioekonomického rozvoje:

- přítomnost inovativních technologických podniků
- produkce kulturního zboží a služeb
- sítě pro výměnu informací a znalostí mezi jednotlivci, podniky a veřejným sektorem
- umělecké a kreativní aktivity
- vazby mezi podniky a poskytovateli či zprostředkovateli nových technologií a znalostí (např. výzkumné instituty a podniky, centra transferu technologií, inovační centra)
- kvalita architektonických záměrů a veřejného prostoru
- široká nabídka pro volnočasové aktivity, zábavu a pro rozvoj individuální kreativity
- efektivní dopravní infrastruktura
- sociální soudržnost komunity (podpora zapojení občanů do rozhodovacích mechanismů)
- ekosystém, v němž je všestranný rozvoj hnaný kulturou a lokálními symbolickými hodnotami (2008)

Nestačí tedy zajistit dobré školy nebo prostředí pro rodiny s restauracemi a bary, ani budovat gigantické stadióny uprostřed města, konvenční nablýskaná umělecká centra, hi-tech průmyslové parky a luxusní obchodní čtvrti a centra. Finanční pobídky pro firmy nebo sportovní týmy zanechají fakticky jen chvilkovou stopu, ale investice do městských parků může trvat po celé generace, zatímco z ní těží většina obyvatel. Obnova měst by měla být zaměřená na zpříjemnění každodenního života jeho obyvatel a na udržitelnost, na menší

investice do cyklostezek, parků, sousedství, pouliční kultury. Progresivní komunity navrací život nevyužívaným nábřežím, průmyslovým oblastem, přetváří je na parky a zelené prostory.

Lidé jsou tím klíčem, strategie na získání a udržení lidí musí být založená na spodní linii. Budování míst plných života není jen o lákání firem financemi a daňovými úlevami, ale spíše o budování „klimatu“ pro lidi, který přiláká talentované lidi, kteří stojí za pravou prosperitou. Sílu měst neudávají jejich skvělé budovy, firmy nebo fyzická infrastruktura, ale koncentrace kvalifikovaných a talentovaných lidí, kteří je obývají. Růstu lze nejlépe dosáhnout ochranou a propagací právě tohoto aktiva vysoce vzdělaných a produktivních lidí (Teorie lidského kapitálu, 2011). (Glaeser, 2012, str. 249-271)

Orgány měst se snaží přilákat úspěšné manželské páry mezi třiceti a čtyřiceti lety, se středními nebo vysokými příjmy, se stabilním rodinným životem (kladou důraz na dobrý vzdělávací systém, parky s dětskými hřišti a zařízeními). To je v pořádku, protože mnoho domácností lze označit za nukleární rodiny, nicméně komunity, které chtějí být ekonomicky konkurenceschopné, potřebují širší zacílení. Opomíjí se mladí svobodní lidé (singles), i když tvoří velký demografický segment, v práci jsou tažnými koňmi (jsou schopni pracovat déle, usilovněji, jsou ochotni přijímat riziko, protože jsou mladí a bezdětní). Čerství absolventi mají nejaktuálnější dovednosti, proto na ně cílí mnoho předních společností ve svých náborových strategiích. Singles jsou nejmobilnější skupinou ve společnosti (podle studie z roku 2005 je třikrát pravděpodobnější, že se přestěhuje pětadvacetiletý člověk než pětáctyřicetiletý nebo pětapadesátiletý) a mladí lidé s vysokoškolským vzděláním jsou nejmobilnější ze všech.

Města a regiony sledují, jak se jejich mladí lidé stěhují pryč za zábavou a dobrodružstvím s důvěrou, že se zase vrátí zpět, až dosáhnou věku, kdy se budou usazovat a zakládat rodiny, což je každým rokem, který stráví pryč, méně pravděpodobné. V tomto vítězí místa, která lákají a drží si rezidenty mezi dvaceti a třiceti lety věku.

Flexibilní a nepředvídatelné rozvrhy kreativní třídy mají za následek potřebu rychlého přístupu k odpočinkovým a inspirativním aktivitám a to 24/7. Mohou uprostřed vyčerpávajícího pracovního dne potřebovat znovu načerpat

energii a jít například běhat nebo projet se na kole (k tomuto jim dobře neposlouží chata na venkově, ale spíše stezky a parky v blízkosti). Stejně tak důležitý je noční život, kde respondenti mezi dvaceti a třiceti lety za nejdůležitější pokládají kulturní akce od divadla k hudebním vystoupením a pozdní stolování, jazzové a hudební kluby, kavárny a také noční doprava. (Florida, 2012, str. 289-294)

Sociolog Ray Oldenburg identifikoval roli tzv. třetích míst, která nejsou našim domovem ani pracovištěm (prvními dvěma místy), místa jako kavárny a obchody s knihami, které jsou srdcem komunity, kam se lidé chodí rádi odreagovat a těší se z dobré společnosti a živé konverzace. Třetí místa slouží k setkávání, diskuzím nad projekty a k uzavírání obchodu. (1997) Tato místa se stávají tím důležitější, čím více času lidé tráví interakcí s počítači, místo aby komunikovali mez sebou, a tehdy když jim chybí přátelé nebo rodina.

Florida se souhlasně vyjádřil k roli, kterou třetí místa hrají, protože mnoho lidí pracuje v relativní izolaci a chybí jim lidský kontakt. Sám přišel s konceptem čtvrtého místa, které integruje práci a komunitu, místo, kam si kreativní pracovníci mohou zajít odpočinout, ale také kde by mohli pracovat. (Florida, 2012, str. 290-292)

Ekonom a ředitel poradenské firmy specializující se na městskou ekonomiku Joe Cortright a expert na městskou obnovu Carol Colleta ve své zprávě uvádějí, že pracovní místa a ekonomický růst jsou podstatné, nicméně vysokoškolsky vzdělaní mladí singles si více cení faktorů ovlivňujících kvalitu života. (2005, str. 7-64)

Kreativní lidé se navíc s přibývajícím věkem nevzdávají svého životního stylu a preferencí (např. když mají děti, tak jsou pro ně cyklostezky ještě důležitější než před tím, stejně tak jako outdoorová rekreace, systém parků, jsou pro ně jako rodiče ještě atraktivnější). Prostředí, které se pro jejich získání a udržení vytváří má pro ně, ale i ostatní obyvatele trvalou hodnotu. (Florida, 2012, str. 305-308)

## 4.10 Vyvozené závěry

Tato kapitola shrnuje stěžejní závěry teoretické části, které je třeba zohlednit a pokud možno i adresovat při snaze podpořit podnikatelskou aktivitu na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně respektive při plánování zázemí a služeb Kreativního Centra.

### 4.10.1 České podnikatelské prostředí

Tato část shrnuje nejdůležitější zjištění z oblasti českého podnikatelského prostředí. Čerpá z kapitol Podnikatelské prostředí v ČR, Fáze podnikání a Programy na podporu podnikání a jejich 17 podkapitol, které se věnují mapování českého podnikatelského prostředí, tématům podnikatelské aktivity, chování, postojů, motivace k podnikání, vnímaným příležitostem, faktorům ovlivňujícím úspěšnost podnikání, začínajícím podnikatelům a jejich podpoře, přičemž pracuje s daty ve srovnání se zahraničím, díky kterým je možné vyvodit závěry o stavu českého podnikatelského prostředí a určit jeho specifika a největší úskalí.

Největšími bariérami českého podnikatelského prostředí jsou:

- byrokracie
- složitost a nepřehlednost legislativy
- pomalá činnost justice
- vysoké daňové zatížení práce (jedno z nejvyšších v OECD)
- nepřehlednost a složitost daňového systému, relativně vysoká administrativní náročnost
- nedostatek odborných konzultantů a financování pro podnikatele

**Vládní politika konzistentně nepodporuje nové podniky a nesnižuje se byrokratická zátěž, která je vnímána jako největší bariéra podnikání v ČR. Programy na podporu podnikání pro nové a začínající firmy na všech úrovních vlády jsou nedostačující, nezvyšuje se jejich efektivita ani kvalita pracovníků.**



- vzdělávací systém dostatečně nepodporuje rozvoj podnikatelských dovedností
  - české **základní školství** tlumí samostatnost a iniciativu, děti jsou trestány za chyby, jejich invence a návrhy nejsou přijímány, což vede ke konformitě, nekritickému přejímání myšlenek, snižování zvědavosti a nápaditosti, v případě špatného hodnocení i k nízké sebedůvěře
  - ve **středním školství** je stav obdobný, navíc je nutné aby, začalo reagovat na vývoj a potřeby trhu, více se propojilo s praxí a posilovalo podnikatelské kompetence jako je vyjednávání, schopnost prosadit se, management rizika, marketing nebo vyhledávání příležitostí
  - **vysoké školství** je kritizováno pro přílišně teoretické pojetí výuky studia (oproti jiným státům převládají obecné a teoretické předměty, což vede k problematickému uplatnění na trhu práce), výuka by se měla spíše věnovat způsobům vyhledávání informací, jejich kritickému zkoumání a aplikaci
  -

**Aktivizace studentů ve smyslu realizace jejich podnikatelské aktivity souvisí s rozvojem podnikatelských kompetencí, osobnostních charakteristik a dovedností důležitých pro podnikání jako jsou sebedůvěra, iniciativa, vyjednávání, komunikační, obchodní a manažerské dovednosti a schopnosti objevovat a rozvíjet tržní příležitosti. Zde se nabízí výrazná podpora ze strany vzdělávacího sektoru napříč jednotlivými úrovněmi se zaměřením na rozvoj podnikatelských dovedností a postojů, která zůstává podprůměrná.**

- malá část Čechů vidí dobré příležitosti k založení podnikání

**V návaznosti na určité chybějící kompetence mají všeobecně Češi potíže identifikovat dobré podnikatelské příležitosti ve svém okolí, nicméně vnímání příležitostí především u vysokoškolských studentů roste, ale do podnikatelských aktivit se pouští jen zlomek z nich.**

- úspěšní podnikatelé v ČR na rozdíl od ostatních států nemají vysoký status

- negativní vliv na vnímání podnikatelů mají v ČR nesčetné korupční kauzy, které jsou často medializované, a kvůli spojitosti s aktuálním politickým děním není změna ve vnímání velmi pravděpodobná
- pozitivní vliv na vnímání, spíše podnikavých lidí nežli podnikatelů, měly pořady jako Den D, Cesty k úspěchu nebo medializované soutěže, např. Podnikatel roku

**Status podnikatele je v České republice nízký a posun ve vnímání není v brzké době pravděpodobný. Ke změně by mohly přispět tzv. pozitivní vzory v podnikání, příběhy odhalující tvrdou práci a dobrý nápad na jeho pozadí, prospěšnost pro společnost a ekonomické dopady podnikání. Aktivní roli ve zviditelnění, budování image a oceňování podnikatelů by měli převzít jak politici, tak i podnikatelské asociace a hospodářské komory.**

- obavy, které Češi vnímají ve spojitosti s podnikáním, se zvyšují, největší strach mají z neúspěchu ženy

**Neúspěch v podnikání a nutnost jej ukončit, je brán spíše jako zklamání a prohra než přirozená cesta učení. Lidé jsou svým okolím kvůli vnímání tohoto rizika od podnikání spíše odrazováni a to i přes převládající schopnosti Čechů přizpůsobit se novým podmínkám, schopnosti improvizovat a přicházet s nápady. Národní kultura nepodporuje tvořivost a inovativnost, a také nepodporuje přijetí odpovědnosti jedince, jeho nezávislost, přijetí možných rizik, osobní iniciativu ani individuální úspěch dosažený vlastním úsilím.**

- nízká úroveň efektivity nakládání s talentem
- přesvědčení studentů o jejich schopnostech zůstává nízké, mladí Češi ve věku 18-34 let, u kterých je počáteční podnikatelská aktivita nejvyšší, si dostatečně nevěří

**Nízké smýšlení o vlastních schopnostech je v České republice velkou bariérou z pohledu zakládání podnikání i jeho celospolečenských přínosů. Ambiciózní podnikatelé přinášejí růst v dimenzi pracovních míst, tržeb, ale**

**i tržního podílu. Důležité je zaměření se na podporu podnikatelské sebedůvěry u těchto studentů.**

**Studenti by měli být aktivně vyhledáváni a podporováni ve svém podnikání. Jako vhodné formy podpory se jeví semináře, diskusní skupiny, mentoring zkušenými podnikateli, koučink nebo podpora komunit začínajících podnikatelů a inkubátorů.**

Jako největší bariéry českého podnikatelského prostředí byly identifikovány:

- **nevyhovující stav vládní podpory podnikání, byrokracie a daňové zatížení**
- **podnikatelské vzdělávání v rámci celého vzdělávacího procesu**
- **kulturní a sociální vnímání podnikání**

#### **4.10.2 Charakteristiky počátku podnikání v ČR**

Z kapitoly věnované profilu začínajícího podnikatele (4.2.4) bylo možné vysledovat charakteristiky průměrného českého podnikatele. Je jím jednoznačně muž, mladší 35 let, s dokončeným středním nebo vyšším vzděláním, z movité rodiny. Další klíčové poznatky týkající se započetí podnikání jsou:

- počáteční podnikatelská aktivita je nejvyšší ve věku 18-34 let
- většina zakladatelů má vysokoškolské vzdělání
- v prvním roce až polovina start-upů nevytváří stálé příjmy
- nejohroženější je podnikání přibližně do 3,5 let od založení, než dojde k upevnění místa na trhu

Dále byly v kapitole 4.2.5 definovány rizika a faktory ovlivňující úspěšnost při zakládání podnikání:

- motivace a podpora v začátcích podnikání (velký vliv mají blízcí lidé)
- materiální a odborné předpoklady pro zahájení podnikání
- připravení reálného a životaschopného podnikatelského záměru

- osobnostní nastavení podnikatele

Největšími riziky pro nově založená podnikání, která vedou i k ukončení podnikání, jsou:

- nenaplněný podnikatelský záměr
- opojení úspěchem
- selhání managementu
- nerespektování legislativních požadavků
- nerespektování smluvních vztahů
- špatné hospodaření

Kapitola 4.2.6 a 4.2.6.1 se zabývala specifiky českého podnikatelského prostředí a všeobecně podnikatelským prostředím ve vztahu k ženám. Bylo možné vyvodit následující závěry:

- v podnikání v České republice panuje jednoznačně genderová nerovnováha
- zapojení žen do podnikání je ve srovnání s ostatními státy velice nízké
- ženy čelí předsudkům, že jsou méně schopné a podnikání pro ně není vhodné
- většina žen v ČR je k podnikání motivována příležitostí spíše než nutností, převyšují tak množství takto motivovaných mužů
- ženy v porovnání s muži častěji vedou podnikání samy

**Cíleně by se mělo pracovat s ženami, jejichž podnikatelská aktivita je v České republice několikanásobně nižší než u mužů a ve srovnání se zahraničím je také velice nízká.**

**Celosvětově čelí ženy, ve srovnání s muži, vyšší míře nezaměstnanosti, z kulturních a ekonomických důvodů jsou vyřazovány z pracovního procesu, a v zaměstnání se setkávají s neadekvátním finančním ohodnocením, pracovními podmínkami a právy. Dále čelí předsudkům, které je třeba identifikovat a eliminovat tak, aby podnikající ženy měly stejné příležitosti rozvíjet své podnikání jako muži. Také změny ve vzdělávacím systému resp. programech mohou dát ženám na výběr a**

**vybavit je dovednostmi, jak vést a vůbec začít podnikat, aby měly kdykoliv během života na výběr a mohly tuto variantu zvážit.**

**Ačkoliv ženy podnikatelky s největší pravděpodobností nepovedou podnik s více než jedním společníkem, dopad podnikání žen, které začínají podnikat v týmu, je mnohem větší. Z toho důvodu je nezbytné, aby jim byla dána příležitost si vhodné spoluzakladatele najít.**

#### 4.10.3 Podpora podnikání v počátečních fázích

Z kapitoly Programy na podporu podnikání vychází základní rozdělení podpory podnikání (finanční a nefinanční forma) a jejich vnímání začínajícími podnikateli.

Finanční podporu z veřejných peněz start-upy využívají jak v začátcích, tak i pro růst, na financování lidských zdrojů, výzkum a vývoj. Nicméně start-upy často odradí nevýhody, které jsou s poskytnutím těchto prostředků spojené:

- deformace fungování trhu
- přísné podmínky využití
- špatně nastavené priority veřejných programů
- vysoké náklady spojené s jejich administrací
- dlouhé čekání na výsledky, přidělení a výplatu peněz

Co se týká nefinanční podpory start-upy nejvíce vyhledávají:

- mentoring
- místní soutěže
- akce v rámci komunity

Motivací pro využití služeb inkubátoru je v sestupném pořadí:

- mentoring a obchodní poradenství
- networking a možnost oslovit potenciální sponzory a partnery
- informace o financování
- kancelářské prostory

**Mezi nejoblíbenější krátkodobé nástroje inkubátorů patří mentoring, místní soutěže nebo akce v rámci komunity, kterým start-upy dávají přednost před těmi časově náročnějšími, jako jsou akcelerační programy. Místní nástroje se využívají častěji, protože v prvních fázích podnikání se start-upy snaží získat kontakty a rady, které jsou platné pro místní kontext.**

Specializovanou formou podnikatelského inkubátoru jsou kreativní inkubátory, které respektují následující specifika svých uživatelů:

- kulturní a kreativní průmysly obecně pro své působení vyhledávají inspirativní a živé prostředí
- potřebují speciální konzultační poradenství a služby, které jsou uzpůsobeny jejich specifickým provozním požadavkům
- často fungují na principech prototypu nebo projektu, možnost pracovat v rámci společenství stejně smýšlejících kolegů z jiných oblastí KKP často vede k synergiím a novým podnikatelským záměrům a příležitostem

#### 4.10.4 Kreativní pracovníci

Pracovníci, jejichž práce je postavena na klíčovém faktoru, kterým je kreativita, spadají do oblasti kreativních průmyslů, jejichž vymezení bylo předmětem kapitoly Kreativní průmysly v rámci Terminologie.

Tito kreativní pracovníci se mají stát hnací silou ekonomického růstu v průmyslu 4.0.

**Kreativní průmysly jsou průmyslová odvětví, jejichž základem je individuální lidská kreativita, lidské dovednosti a talent. Zároveň jsou kreativní průmysly odvětvími s potenciálem vytvářet bohatství a pracovní místa zejména prostřednictvím využití duševního vlastnictví.**

Odvětví, která lze na základě kapitoly 4.1.5.2 Politická definice zařadit mezi kreativní průmysly:

- reklama
- architektura
- trh s uměním a starožitnostmi
- řemesla
- design
- módní návrhářství
- video a filmový průmysl
- herní průmysl
- hudební průmysl
- scénická umění

- nakladatelský průmysl
- softwarové a počítačové služby
- televize a rozhlas

Podle poznatků kapitoly 4.1.5.3 Teorie kreativní třídy vzniká nová sociální třída, kterou tvoří právě kreativní pracovníci. Kromě pracovníků, jejichž práci lze zařadit do oblasti kreativních průmyslů, by se do ní měli také řadit pracovníci ve znalostně náročných odvětvích (představitelé povolání, kterými jsou např. lékaři, právníci, manažeři, ale také technici a další, kteří uplatňují komplexní znalosti).

Kapitola 4.9.1, která se zabývá změnami dnešní doby, které mají vliv na práci, přinesla následující poznatky:

- neustálé prodlužování pracovního dne - technologie umožnily práci napříč časem a prostorem, následkem je zrychlování života a časový hladomor
- práce maskovaná volným časem - kreativní práce následuje člověka nezávisle na technologiích, protože se odehrává v hlavě a na konci pracovního dne zůstává mnoho nedořešených problémů a je třeba ještě mnoho věcí rozhodnout, tyto věci se pak neustále drží v hlavě. To, co se na první pohled může zdát být volnočasová aktivita (angažovanost do umění, aktivní sportování) je méně zřejmá forma práce a tradiční pojetí volného času jako protikladu práce se vytrácí.
- změna hodnot - za přechod k post-materialistické politice, kdy se mění hodnoty, které akcentovaly prioritu uspokojování okamžitých materiálních potřeb před těmi, které vyzdvihují sounáležitost, sebevyjádření, kvalitu prostředí, diverzitu, komunitu a kvalitu života
- smysl pro vlastní já - v minulosti mnoho lidí odvozovalo vlastní identitu od korporací, čerpalo ze silných rodinných pout a dlouholetých přátel, naopak znakem dnešní nejisté, neustále se měnící, postmoderní doby, kde mnoho tradičních institucí již déle neznamena stabilitu, podporu a nenese význam, dochází k budování identity skrze sebe samotné

- flexibilní rozvrh - potřeba alespoň částečně řídit vlastní čas, je částečně reakcí na realitu každodenního života (např. v domácnostech se dvěma pracujícími rodiči je třeba, aby jeden z nich byl schopen vyzvednout děti ze školy)

Z kapitoly Kreativní třída lze vyvodit specifické potřeby kreativních pracovníků směrem k práci:

- kombinace flexibility a tolerance na pracovišti
- stabilita práce
- rozumná očekávání týkající se pracovních hodin - flexibilní nastavení pracovní doby podporuje kreativní proces i rodinný život a přináší více a kvalitnějších výstupů, největším úskalím je pokud má být průběh kreativní práce diktován hodinami a nad kreativitou převládne organizovanost
- talentovaní kolegové
- zodpovědný a etický management

**Mnoho společností přeceňuje sílu peněz jako motivačního faktoru. Kreativní lidé chtějí mít možnost se v práci angažovat a chtějí, aby se s nimi zacházelo jako s individuálními osobnostmi, potřebují dobrý a etický management, dobře reagují na organizace, za kterými stojí pevné hodnoty, jasná pravidla, otevřená komunikace, dobré pracovní podmínky a slušné zacházení. Základem je zacházet s nimi jako s lidskými bytostmi. Úspěšné společnosti si uvědomují, že jejich hlavní aktiva odcházejí odpoledne dveřmi ven, a dělají maximum pro to, aby zajistili, že se vrátí každé ráno zpět a odvedou tu nejlepší práci**

**Kreativní lidé mají společný entuziasmus k práci. Pracují ještě více, než ukazují statistiky, protože nad pracovními záležitostmi přemýšlí, když jedou na kole nebo večerí. Velká část kreativní práce se tedy děje v hlavě, není vidět, že probíhá a tento čas není možné vykázat a naučtovat klientovi. Kreativním lidem lze věřit, že vlastní práci odvedou, mají velkou vnitřní motivaci, jsou vysoce produktivní a zodpovědní vůči svým kolegům.**

**Velkým zdrojem motivace je pro ně uznání kolegů a vybudovaná reputace. Práce je pro ně odměňující, ale nedokáží se sžít s prací, kde se odpočítávají minuty, dokud není čas skončit.**



Kapitola 4.9 dále přinesla poznatky o řízení kreativity:

- pomáhat zaměstnancům, aby mohli odvádět tu nejlepší práci - udržet je intelektuálně angažované, odstranit rušivé elementy a překážky pro jejich produktivitu
- zodpovědnost manažerů za podněcování kreativity, ne vynucování pravidel - klíčem k vedení kreativních lidí je identifikace jejich vnitřních motivátorů
- zapojit zákazníky jako kreativní partnery - zajištění, že produkt bude vždy uspokojovat jejich potřeby
- emocionální zainteresování - klíčem k motivaci kreativních pracovníků je zacházet s nimi jako s dobrovolníky, kteří jsou k firmě vázaní oddaností k jejím cílům a účelu, často očekávající, že se budou podílet na její správě a vedení

**Politika, která podporuje kreativitu, kde jdou výdělečnost a flexibilita ruku v ruce, kde se tvrdá práce a volný čas navzájem nevylučují, je náročná a často nákladná, nicméně výhody v podobě vysoké produktivity zaměstnanců i jejich loajalita šetří prostředky na náborové aktivity a to, co je do zaměstnanců investováno. Navíc zaškolení nových zaměstnanců, přijetí firemní kultury a vytváření skutečných vztahů pak trvá určitý čas. Dlouhodobě si udržet pracovníky znamená chránit a obohacovat dlouhotrvající vztahy, na kterých lze budovat kreativní kapitál.**

Potřeby kreativních pracovníků zpracované na základě kapitoly 4.9.2  
Kreativní lidé:

- **flexibilní vykonávání práce** - nejsou ochotní obětovat svoji volnost, flexibilitu a náročné úkoly pro pocit zajištění
- **stimulující prostředí a práce** - náplň práce a charakter a atmosféra pracoviště pro ně mají větší váhu než finanční kompenzace
- **volnost a sebevyjádření** - možnost přivést do práce sebe samé, své pravé já, nežli instrumentální já, které by fungovalo na pracovišti; možnost věnovat se vedlejším projektům a svým zájmům, skrze něž si kontinuálně zlepšují své dovednosti, nebo aby se mohli zapojit do aktivit svých komunit (ty jsou důležité pro kultivaci jejich kreativity, ale také souvisí s

prokazováním vlastní identity), to samé se týká možnosti navrhnout si nebo přizpůsobit pracovní prostor a nalézt vlastní místo v organizaci

**Kreativní lidé potřebují prostředí a organizace, které jim umožní být kreativní a rozvinout naplno jejich potenciál, ocení jejich práci, připraví jim dostatečné výzvy, ale zajistí stabilní prostředí, nastaví mechanismy pro mobilizaci zdrojů a myšlenek, a budou vnímavé ke změnám. Takové organizace budou schopné přilákat, vést a motivovat kreativní talent.**

**Potřeba volnosti a flexibility se váže na povahu kreativní práce (projekty procházejí fázemi, kdy je potřeba intenzivní pracovní nasazení následované pomalejšími a méně pracovní intenzivními fázemi). Kreativní práce vyžaduje enormní koncentraci a ne vždy je jí během dne možné dosáhnout, protože kreativní myšlení není možné zapnout a vypnout na přání. Flexibilita však neznamena konec dlouhému pracovnímu času. Kreativní lidé mají tendenci pracovat nejdéle ze všech.**

Kreativní lidé zvažují kromě práce také životní styl. Ne zvolí si práci, ani ji nebudou hledat na místech, která nenabízejí spektrum scén, které vyžadují. Města navíc nejsou jen prostředím a ekosystémem lákajícím kreativní lidi, hrají také kritickou roli ve stimulaci kreativity. Aby lidé rozvinuli své nadání, je v určitém bodě nutné, aby se přesunuli do metropolitních oblastí, aby mohli dále intelektuálně nebo umělecky růst.

Tématu atraktivních míst a jejich znakům byla věnována kapitola Kreativní města a Znaký kreativních měst. Poznatky týkající se atraktivity míst vyvrátily následující obecně vžitá názory:

- klíčem k ekonomickému růstu je přilákání a udržení firem - čím větších tím lépe, protože firmy vytvářejí pracovní místa a lidé jdou tam, kde je práce
  - nejúspěšnější jsou ekosystémy, v nichž je všestranný rozvoj hnaný kulturou a lokálními symbolickými hodnotami
- lidé pracují pro peníze a jdou tam, kde dostanou nejlepší finanční nabídku

- kreativní lidé nebývají motivováni penězi, ty jsou pro ně jen prostředkem, potřebují jen tolik, aby udrželi způsob života, který preferují, ale peníze sami nejsou dostačující, aby udrželi většinu pracovníků spokojených, oddaných nebo motivovaných
  - nejlepší lidé mají vnitřní motivaci, nasazení a nadšení pro věc
- globalizace a technologie učinila místa irrelevantními
    - čím více jsou věci kolem nás mobilní, tím více se místo stává rozhodujícím, místa nahradila průmyslové korporace jako klíčové ekonomicky a sociálně organizační jednotky naší doby
    - místa přebírají roli inkubátorů kreativity, inovací a nových průmyslů

#### Základní znaky atraktivního místa:

- prostor - kombinace zástavby a přírodního prostředí, vhodné pro naplnění kreativního života
- opak generického - autentický a unikátní prostor - historické budovy vypovídající o reálných lidech a jejich historii
- lidé - rozmanití lidé, jejichž interakce napovídá, že v jejich komunitě může žít kdokoliv
- dění - aktivní, vzrušující, kreativní - ulice pulzující životem, kavárenská kultura, umění, hudba, lidé zapojení do outdoorových aktivit, ruch ulice na dosah, ale je možné stáhnout se domů nebo na nějaké klidné místo, odpočinout si v městském parku nebo si vyjet do přírody

**Atraktivní místa nemusí být velkoměsty, musí však být kosmopolitní, kulturně a myšlenkově rozmanitá a z cizích by se měli rychle stávat místní.**

**Flexibilní a nepředvídatelné rozvrhy kreativní třídy mají za následek potřebu rychlého přístupu k odpočinkovým a inspirativním aktivitám a**

**to 24/7. Mohou uprostřed vyčerpávajícího pracovního dne potřebovat znovu načerpat energii a jít například běhat nebo projet se na kole. Stejně tak důležitý je noční život, kulturní akce od divadla k hudebním vystoupením a pozdní stolování, jazzové a hudební kluby, kavárny a také noční doprava. Navíc stimuly a nové zážitky, které nabízí bohaté sociální a kulturní vyžití, jsou pro kreativitu, která je postavená na syntéze, důležité.**

Prostředí, které je příznivé k uvolnění kreativního potenciálu společnosti a jeho převedení do socioekonomického rozvoje:

- přítomnost inovativních technologických podniků
- produkce kulturního zboží a služeb
- sítě pro výměnu informací a znalostí mezi jednotlivci, podniky a veřejným sektorem
- umělecké a kreativní aktivity
- vazby mezi podniky a poskytovateli či zprostředkovateli nových technologií a znalostí (např. výzkumné instituty a podniky, centra transferu technologií, inovační centra)
- kvalita architektonických záměrů a veřejného prostoru
- široká nabídka pro volnočasové aktivity, zábavu a pro rozvoj individuální kreativity
- efektivní dopravní infrastruktura
- sociální soudržnost komunity (podpora zapojení občanů do rozhodovacích mechanismů)

**Ačkoliv města zvyšují svou snahu zabránit odlivu talentovaných lidí, zůstávají k nim více či méně nehostinná (týká se to především vysokoškolských absolventů). Většina měst se soustřeďuje na výstavbu (sportovní stadiony, nákupních středisek, turisticko-zábavních čtvrtí připomínajících tematické parky), která je pro kreativní jedince irelevantní, nedostačující, někdy i odpudivá. Ti potřebují dostatek kvalitního sociálního a kulturního vyžití, možnost prokázat svou identitu.**

**Kreativní lidé se navíc s přibývajícím věkem nevzdávají svého životního stylu a preferencí (např. když mají děti, tak jsou pro ně cyklostezky ještě**

**důležitější než před tím, stejně tak jako outdoorová rekreace, systém parků, jsou pro ně jako rodiče ještě atraktivnější). Prostředí, které se pro jejich získání a udržení vytváří má pro ně, ale i ostatní obyvatele trvalou hodnotu**

#### 4.10.5 Human centred design v interiéru

Kapitola 4.8 zkoumala poznatky o nastavení interiéru s ohledem na lidské potřeby a na jejím základě bylo možné definovat základní faktory ovlivňující jeho vnímání.

Současný design často produkuje pouze pomníky, cílem by však mělo být vytváření míst pro žití ne tzv. scén pro lidské životy. Při honbě za originalitou vznikají výrobky vytvářející environmentální stres a deformující lidské tělo (vznikají originální produkty, do kterých se snažíme vtěsnat lidské tělo a přinutit nervový systém, aby si zvykl). Opakování tohoto postupu vytváří nesprávné návyky a stereotypy, které jsou hluboko vžité v naší kultuře, a ty zase formují nás. Z pohledu trvalé udržitelnosti civilizace je třeba odbourávat tyto stereotypy, šířit osvětu, vnášet do designu filozofii a strategii, měl by být prevencí před civilizačními chorobami, prostředníkem jejich eliminace - být terapií.

Konfliktní patologické situace vytváří:

- kulturní stereotypy (člověk žil 6 milionů let ve volné přírodě mezi predátory a jen několik desítek tisíc let žije v budovách, jsou mu vrozené vnitřní instinkty (určité vzorce chování a emocí), které jsou často v konfliktu s vědomím, které utváří kulturní stereotypy, habituace a somatizace
- adaptabilita (člověk, více než jakékoliv zvíře, je nesmírně přizpůsobivý a dokáže žít v mimořádně širokém spektru prostředí, nicméně aby to dokázal, adaptuje se jak zvenčí, tak zevnitř, někteří na úkor fyzického, sociálního a duševního zdraví)

Výzkumy potvrzují vliv prostředí (exteriéru i interiéru) na:

- lidské chování
- pocit pohody (krátkodobý pobyt v interiéru)
- fyzické a duševní zdraví (dlouhodobý pobyt v interiéru)

Klíčové faktory ovlivňující vnímání interiéru:

- přírodní a umělé prostředí

**Vystavení nervového systému a všech smyslů působení přírody navozuje v těle příjemný stav, který má na organismus blahodárné účinky, regeneruje jak psychicky tak fyzicky. Přírodní prostředí lidský nervový systém „rozpozná“ na všech úrovních vnímání a poznání, protože je přirozeným habitatem člověka jako živočicha. Člověk jako kulturní tvor trpí civilizačními onemocněními a pobyt v přírodě představuje terapii prostředím.**

- pocit bezpečí

**Zásadní vliv na vnímání interiéru má pocit bezpečí, což potvrzuje i jeho pozice v hierarchii potřeb. Čím víc prostor připomíná brloh s kontrolovatelným vstupem, tím větší je šance, že se v něm člověk bude cítit bezpečně. Prostory s takovými atributy ve veřejných prostorech jsou nejvíce preferované. Lidé podvědomě vyhledávají místa, ze kterých mají dobrý výhled a zároveň kontrolu nad vlastním teritoriem.**

Pocit bezpečí je navozen prostředím s těmito charakteristikami:

- možnost ochránit osobní intimní prostor
- přítomnost fyzického zázemí za zády (zeď, nábytek, které podprahově dávají pocit, že nic nemůže ze zadu zaútočit)
- dohled nad vstupem do místnosti a možnost kontroly teritoria
- horizontální členění prostoru, nižší strop
- panoramatický výhled do okolí
- přítomnost limitů a bariér

**Pro člověka je podstatné střídat mezi pobytem v bezpečném kontrolovatelném útočišti (s možností socializace) a pobytem na „lovištích“ s výhledem a dalšími perspektivami (tedy střídat mezi soukromím, socializací a výzvami). V porovnání s muži mají ženy větší potřebu úkrytu než muži.**

**Výhled do exteriéru i na pracovišti je esenciální. Ovlivňuje celou životní perspektivu, denní světlo má vliv na lidský biorytmus, přehled o fázích dne,**

počasí, ročním období. Výhled ven umožňuje oku střídat mezi koncentrovaným pozorováním (nablízko) a díváním se do dálky (umožňuje oddech oka). Lidé vystavení dlouhodobé deprivaci kontaktu s exteriérem více trpí civilizačními chorobami, často ztrácí životní perspektivu, upadají do pasivity a životně rezignují. Kvalitní vizuální kontakt s exteriérem (výhled z okna, stůl u okna) je na pracovišti často privilegiem. Moderní budovy neumožňují přímý fyzický kontakt s exteriérem, který je pro člověka přirozený (někdy není umožněno ani otevření okna, což by mělo být standardem).

- teritorialita a intimita

**Od narození si člověk nastavuje osobní teritorium, které potřebuje mít pod kontrolou (dětská postýlka). Kontrola nad okolním prostředím přináší lidem pocit komfortu, prokazatelně lépe pracují, jsou schopnější čelit výzvám a lépe komunikují. Naopak nedostatek kontroly vyvolává pocity úzkosti, stres a nervozitu.**

Ve stejné prostorové situaci se budou podobně chovat i lidé různých charakterů, protože sám prostor do velké míry ovlivňuje chování lidí:

- příliš mnoho prostoru - je těžší navodit pocit domova a utužování rodinných vztahů je náročnější, taktéž udržování takového interiéru a náklady jsou vyšší, i v pracovním prostředí pak dochází k pocíťování diskomfortu
- nedostatek prostoru - vede k nedostatku intimity, pokud si uživatelé při běžných činnostech narušují svá teritoria, vyvolává to neshody a agresivitu (tzv. zahušťování a především dlouhodobé zasahování do privátní zóny vede k diskomfortu, stresu a agresivitě)

**Pro zpracování podnětů z okolí i vlastního nitra potřebuje člověk soukromí (nebýt viděn nebo vidět). Ukázkou, jak se současná společnost nezdravě postavila k pocitu bezpečí, soukromí a ovládnutí teritoria, jsou skleněné příčky (opticky vymezují teritorium např. hierarchii v rámci organizace, ale na rozdíl od stěn a příček neposkytují žádné soukromí).**

**Vnitřní členění prostor má přímý dopad na fungování člověka (v rámci rodiny/ týmu) a pokud není k dispozici místo, kde se cítí dobře (může relaxovat, soustředit se na práci atd.), vyvolává to v něm nervozitu, kterou pak přenáší do vztahů.**

Příklady nevhodných pracovních prostor:

- open space/ open plane prostory - otevřené prostory s více pracovními skupinami jsou vhodné tam, kde je potřeba přímý tok informací, přímá interakce skupiny, kde komunikace zvyšuje efektivitu, v opačném případě získávají pracovníci nepodstatné informace relevantní jen pro jiné skupiny, ruch je zde negativním a rušivým jevem (kolegové se ruší při telefonátech, jednáních apod., což je možné vyřešit zónováním a zřízením speciálních místností, nicméně dle uživatelů je třeba se naučit „odstříhnout“ od okolního hluku a ruchu, absolutně se koncentrovat na náročnou práci, což má pozdější zdravotní následky)
- desk sharing systém - vhodný, pokud pracovníci tráví na pracovišti minimum času (auditoři, obchodní zástupci), při celoplošném zavádění pracovníci ztrácejí intimitu, možnost personalizace pracovního místa

**Vhodné pracovní podmínky a optimální prostředí mají vliv nejen na kvalitu a množství vykonané práce, ale i na produktivitu na rozdíl např. od technologických faktorů (osvětlení), které nemají až takový jednoznačný vliv na produktivitu. Mělo by být možné střídat soukromí ve vlastním teritoriu a socializaci, která je nezbytná pro team-building, tam, je třeba kvalitního neformálního prostoru. Mnoho zaměstnavatelů buduje pro zaměstnance relaxační zóny, silent room, které jsou součástí koncepce oddychu nebo kreativní práce bez digitálních technologií. Pocit pohody na pracovišti, kousek soukromí a stres snižující dělicí prvky, jsou předpokladem pro zapojení pravé hemisféry, schopnosti kreativně a komplexně řešit problémy. Nadřazení preferují kvůli kontrole podřízených co největší přehled, co nejvíce lidí v zorném úhlu, což pro podřízené znamená práci pod tlakem v kontrolovaném prostředí, vysokou míru environmentálního a sociálního stresu, s potenciálním dopadem na efektivitu práce a práceschopnost, nicméně míra soukromí a dostatku místa často odpovídá postavení ve firmě.**

- potřeba socializace a interpersonální komunikace



**Prostředí má vliv na fungování mezilidských vztahů a uspořádání prvků v prostoru ovlivňuje chování a komunikaci mezi lidmi. Možnost změnit výraz prostoru, výběr druhu a směru sezení, flexibilita faktorů (teplota a výměna vzduchu v místnosti, světelné podmínky, zvukové soukromí, personalizace prostoru) pomáhá nejen komunikaci, ale zvyšuje i funkčnost využití prostoru. Uspořádáním sedacího nábytku je možné podpořit komunikaci mezi uživateli (tzv. sociopetální uspořádání) nebo naopak umožnit odstup uživatelů při tzv. sociofugálním uspořádání (často se jedná o sezení ve veřejném prostoru, které umocňuje pocit osamocení).**

- aktivita a pasivita

**Sedavá kultura a výdobytky dnešní doby způsobují statické většinou sedavé polohy při každodenních činnostech. Ty je třeba kompenzovat pohybem, který by měl ideálně probíhat ve venkovním prostředí na čerstvém vzduchu. Střídání mezi nimi souvisí s komfortem.**

Aktivity lze rozdělit na:

- rekreační - pohybové aktivity vykonávané dobrovolně v rámci volného času
- instrumentální - vedlejší produkt jiné činnosti, k naplnění cíle (např. přesun do práce)
- hybridní - při plnění jiných úloh volíme dobrovolně fyzicky náročnější aktivitu (např. schodiště místo výtahu)

**Uměle vytvořené prostředí dnes determinuje možnost střídat činnosti/ polohy/ aktivitu s pasivitou. Při jeho tvorbě je nutné vytvářet prostor jak pro aktivitu, tak odpočinek. Vzhledem k tomu, že současný člověk stráví většinu života v interiéru, je důležité ho motivovat k pohybové aktivitě i v rámci vnitřních prostor. Největší potenciál v podpoře hybridní pohybové aktivity spočívá ve zvýšení míry využívání komunikačních prostor, především schodišť, zatímco rekreační pohybovou aktivitu lze motivovat zlepšením dostupnosti zařízení, která tuto aktivitu umožňují (kromě tělocvičny, např. sprchy nebo úschovny bicyklů, které motivují k aktivnímu přesunu do práce).**

#### 4.10.6 Komplexní komfort v interiéru

Design, který bere ohled na člověka má pozitivní vliv na jeho chování, náladu a při dlouhodobém působení i na jeho zdraví. Nastavení prostoru s ohledem na člověka zohledňuje jednotlivé složky komfortu, které zkoumala kapitola 4.8.6 Měření komfortu:

- **vizuální komfort** (vizuální interakce s tvarem a povrchem) - určité tvary a povrchy jsou pro lidský nervový systém příjemnější, což je důsledkem informací zabudovaných v DNA, které ovlivňují chování a preference a které se projevují formou emocí a instinktů
- **sociálně-kulturní komfort** (možnost seberealizace a sebeidentifikace s prostředím) - člověk skrze místa a věci a hodnoty, které reprezentují, zrcadlí a buduje vlastní identitu, místa se stávají důležitým rozměrem člověka a věci nositeli filozofie a hodnot, které jsou v souladu s jeho vnímáním vlastního obrazu, životního stylu a obrazu skupin, se kterými chce být spojován
- **akustický komfort** - hluku i pachu si většina lidí všimne pouze při prvním kontaktu, poté se rozplynou v pozadí a působí na lidské podvědomí
- **olfaktorický komfort** - kvalita ovzduší vnitřního prostoru má dopad na fyzický a duševní stav člověka, nepříjemné pachy aktivizují k opuštění prostoru, po určitém čase člověk pach přestane vnímat, ale neeliminuje se však jeho vliv
- **gustatorický komfort** (chuťový komfort)
- **haptický komfort** (dotykový komfort)
- **somatický komfort** (pocit tělesné pohody, kdy tělo nepocítuje potřebu se uvolnit od pnutí, tlaku, ztuhnutí, bolesti, strnulosti, únavy a všech dalších nepříjemných fyzických podmínek, které snižují kvalitu života)
- **provozní (funkční) komfort**

**V rámci prostředí je možné nastavení poskytující komplexní komfort pro všechny smysly od fyziologických po sociální potřeby s cílem eliminovat stres (environmentální, z mezilidských vztahů, poměrů na pracovišti, celkového stavu společnosti), který je příčinou mnoha civilizačních chorob.**

## 5. VÝZKUMNÉ METODY

V disertační práci jsou využita primární i sekundární data, jejichž syntézou by měly být maximálně eliminovány jejich slabé stránky.

Tabulka 12 Výhody a nevýhody sekundárního a primárního výzkumu

Typ výzkumu	Výhody	Nevýhody
Primární výzkum	<p><b>Aplikovatelný</b> - zjišťovaná data odpovídají přesně potřebám zadavatele</p> <p><b>Přesný</b> - při dodržení systematického postupu je zajištěna přesnost a spolehlivost dat</p> <p><b>Aktuální</b> - zpravidla se není třeba obávat informací, které by nebyly současné</p>	<p><b>Drahý</b> - náklady na primární výzkum bývají mnohonásobně vyšší, než je tomu u výzkumu sekundárního</p> <p><b>Delší</b> - není výjimkou, když kvalitativní výzkum trvá měsíce nebo dokonce celé roky</p> <p><b>Nevyužitelný ihned</b> - organizace primárního výzkumu je mnohem náročnější než u výzkumu sekundárního</p>
Sekundární výzkum	<p><b>Levný</b> - výrazně levnější než primární výzkum</p> <p><b>Dostupný</b> - například interní zdroje dat jsou k dispozici zpravidla ihned, šetří se tak časové zdroje</p> <p><b>Využitelný ihned</b> - v porovnání s primárním výzkumem je jednodušší a méně náročný na lidské zdroje</p>	<p><b>Zastaralý</b> - sekundární data byla původně výsledky primárního výzkumu realizovaného zpravidla pro jiného zadavatele, za jiným účelem</p> <p><b>Nespolehlivý</b> - není kontrola toho, jak byla data zajištěna, zda byly dodrženy zásady správného postupu, nedošlo-li ke zkreslení</p> <p><b>Neaplikovatelný</b> - získaná data mohou být příliš obecná, nemusí odpovídat daným specifikům a problému</p>

(Zdroj: Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, str. 85)

Pro naplnění hlavního cíle získání poznatků dobré praxe vedení programů a aktivit podporujících podnikání byla po zvážení přístupu HCD zvolena metoda rozhovoru s odborníky a to i z důvodu potřeby získání velkého množství informací ze širokého spektra v relativně krátké době. Metoda polostrukturovaného rozhovoru umožnila získat odpovědi na předem zvolené otázky směřující k naplnění výzkumných otázek, ale navíc ponechala prostor pro doplnění a rozšíření získaných poznatků. Aby byla báze dat pro formulaci závěrů dostatečně komplexní, byla provedena obsahová analýza sekundárních dat (výzkumu společnosti UBI Index - Best Practices at Top University Business Incubators). Data byla induktivně rozdělena do kategorií vytvořených z textu a k nim byl přiřazován textový obsah. (Mayring, 2000) Dále byla data sekundárního výzkumu porovnána s daty primárního výzkumu za účelem validace výsledků primárního šetření.

Pro naplnění cíle zhodnocení nastavení místa z hlediska HCD nebylo třeba aktivní spolupráce dalších účastníků, proto byla zvolena další výzkumná metoda - osobní pozorování.

Všechny využití metody spadají do díky kvalitativního výzkumu.

## 5.1 Kvalitativní výzkum

Kvalitativní výzkum je široké označení pro rozdílné přístupy. Metodolog Creswell ho definoval jako proces hledání porozumění založený na různých metodologických tradicích zkoumání problému. (1998, str. 12)

Na počátku kvalitativního výzkumu si výzkumník vybírá téma a určuje základní výzkumné otázky. Výzkumník posléze vyhledává a analyzuje jakékoli informace, které přispívají k osvětlení výzkumných otázek a které korespondují se stanovenými cíli. Sběr dat a jejich analýza probíhá v delším časovém intervalu. Výzkumník sesbírá data, provede jejich analýzu a podle výsledků se rozhodne, která data potřebuje a začíná znovu se sběrem dat a jejich analýzou. Během těchto cyklů jsou domněnky a závěry výzkumníkem přezkoumávány. Zprávy z kvalitativních šetření obsahují podrobný popis místa zkoumání, citace z rozhovorů a poznámek, které výzkumník dělal při práci v terénu.

Výzkumný proces Hendl považuje za kompromis a vyvažování nedostatků a výhod. Na jedné straně je kvalitativnímu výzkumu vytýkán subjektivní charakter a těžká zobecnitelnost výsledků kvůli práci s malým počtem jedinců. Na druhou stranu výhody ke kvalitativnímu výzkumu vyvažují jeho přednosti. Výhodou tohoto přístupu je hloubka porozumění, které je možné dosáhnout i o problematice, o které nemá výzkumník dostatečnou předběžnou znalost, zohlednění kontextu popř. lokálních podmínek a možnost návrhu teorií. (Hendl, 2016, str. 45-47)

Výhody a nedostatky, které kvalitativní výzkum přináší, jsou shrnuty v následující tabulce:

Tabulka 13 Výhody a nevýhody kvantitativního a kvalitativního výzkumu

Typ výzkumu	Výhody	Nevýhody
Kvantitativní výzkum	<p><b>Testování a validace teorií</b></p> <p><b>Lze zobecnit na populaci</b></p> <p>Relativně rychlý a přímočarý sběr dat</p> <p>Poskytuje přesná, numerická data</p> <p>Relativně rychlá analýza dat (využití počítačů)</p> <p><b>Výsledky jsou relativně nezávislé</b> na výzkumníkovi</p> <p>Je užitečný při zkoumání velkých skupin</p>	<p>Výzkumník může opomenout fenomény, protože se soustřeďuje pouze <b>na určitou teorii a její testování, ne na rozvoj teorie</b></p> <p>Získaná znalost může být příliš <b>abstraktní a obecná pro přímou aplikaci</b> v místních podmínkách</p> <p>Výzkumník je omezen <b>reduktivním způsobem získávání dat</b></p>
Kvalitativní výzkum	<p>Pomáhá při <b>počáteční exploraci</b> fenoménů</p> <p>Získává <b>podrobný popis a vhled</b> při zkoumání jedince, skupiny, událostí, fenoménu</p> <p>Umožňuje studovat procesy a navrhovat teorie</p> <p>Dobře reaguje na místní situace a podmínky</p>	<p>Získaná <b>znalost nemusí být zobecnitelná</b> na populaci a do jiného prostředí</p> <p>Je obtížnější testovat hypotézy a teorie</p> <p>Analýza dat i jejich sběr jsou často <b>časově náročné</b> etapy</p> <p>Výsledky jsou snadněji ovlivněny výzkumníkem</p>

(Zdroj: Hendl, 2016, str. 45-48)

## 5.2 Polostrukturovaný rozhovor

Tato metoda je pro svou schopnost řešit nevýhody jak nestrukturovaného, tak plně strukturovaného rozhovoru, nejčastěji využívanou podobou rozhovoru.

V rámci polostrukturovaného rozhovoru je vytvořeno určité schéma, které je pro tazatele závazné s odchylkami z důvodu maximalizace výtěžnosti rozhovoru. Pro jednotlivé části rozhovoru je možné užívat různé strategie. V některých částech je možné naplánovat plně strukturovanou formu a striktní dodržení pořadí a znění otázek, v dalších částech pak lze spoléhat kromě předem definovaných otázek také na vysvětlení a doplňující otázky, díky kterým je možné téma rozpracovat do hloubky a do bodu, kdy jsou získávané informace relevantní vzhledem k cílům a definovaným výzkumným otázkám.

U polostrukturovaného rozhovoru je tak předpřipraveno tzv. jádro rozhovoru, které zajistí, že budou všechny předem připravené body probrány, a na toto jádro se pak kumulují doplňující témata a otázky, které připadají tazateli smysluplné či vhodně rozšiřující zadání. Obvykle jsou tyto nadstavbové informace užitečné a přinášejí mnoho kontextuálně vázaných informací, které pomáhají lépe zpracovávané téma uchopit. (Miovský, 2006, str. 159-161)

Nevýhody této metody jsou spojeny s porušením zásad vedení polostrukturovaného rozhovoru. Aby tedy bylo dosaženo všech předností polostrukturovaného rozhovoru, autorka jako tazatel respektovala pokyny Miovského, týkající se dodržení závazné struktury rozhovoru, aby nedošlo ke tříštění jeho konzistence a k získávání irrelevantních dat a rozhodla se pro přirozený, autentický projev místo standardizovaného projevu, který může vést ke snížení věrohodnosti tazatele. Dále využila možnosti vést rozhovor v prostředí přirozeném pro jednotlivé respondenty, ve kterém se cítili dobře a navíc v něm mohli demonstrovat své odpovědi.

## 5.3 Pozorování

Pozorování, jehož podstatou je záměrné a plánované sledování skutečností, aniž by do nich pozorovatel vstupoval, je dle některých autorů podceňovanou metodou. Za jeho výhody lze označit nezávislost na kontaktu se zkoumanými subjekty. Doporučuje se jeho kombinace s dalšími metodami sběru dat, především osobním dotazováním, což koresponduje s postupem autorky.

Pozorování se uskutečňuje na základě předem připraveného plánu (scénáře - v případě autorky se jednalo o soubor a popis faktorů ovlivňujících uživatele inkubátorů), jehož účelem je zabezpečit spolehlivost výsledků, hospodárný průběh a eliminaci zkreslení.

Kromě osobního (zúčastněného) pozorování, které bylo využito autorkou, je možné zvolit mechanické pozorování prostřednictvím záznamu technických zařízení. (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, str. 178-181)

## 6. PROJEKT VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

V rámci primárního výzkumu v zahraničí byly zacíleny instituce nacházející se ve Skandinávských zemích, které celosvětově dominují jednak v indexech kreativity a talentu (př. Global creativity index), ale také v hodnocení spokojenosti obyvatel a jejich blahobytu (př. Global Happiness index, GINI index, Global Gender Gap), a které především patří ke světovým špičkám v oblasti podpory podnikání včetně podpory začínajících podnikatelů v univerzitním prostředí. Výzkum probíhal v období od 18.4. do 7.5. 2016. V každé navštívené instituci byly provedeny osobní polostrukturované rozhovory s vedoucími zaměstnanci a proběhlo strukturované zúčastněné pozorování. Navštíveny byly tyto zahraniční a posléze české instituce:

Tabulka 14 Výzkumný vzorek

<b>Instituce</b>	<b>Město</b>	<b>Stát</b>
LYNfabrikken	Aarhus	Dánsko
SDU Cortex Lab	Odense	Dánsko
VentureLab	Lund	Švédsko
Uppsala Innovation Centre	Uppsala	Švédsko
Helsinki Think Company	Helsinki	Finsko
xPort VŠE	Praha	Česká republika

Zdroj: vlastní zpracování

Primární výzkum byl ještě doplněn sekundárním šetřením dat společnosti UBI Index, která se zabývá benchmarkem univerzitních inkubátorů, kdy získaná data srovnávala celkem 140 inkubátorů z celkem 22 zemí světa, přičemž by komplexita dat a především výzkumného vzorku měla zajistit relevanci jednotlivých doporučení.

### 6.1 Rozhovory

Pro první část výzkumu byla zvolena metoda polostrukturovaných rozhovorů s řídicími pracovníky center. Rozhovory byly založeny na předem připravené baterii otázek zaměřených na základní informace týkající se založení instituce, jejího aktuálního vývojového stádia a napojení na univerzitu, zaměření na konkrétní podnikatelské podpůrné programy, způsob jejich vedení a zaměstnance, užití komunikační kanály, organizované události, doporučené aktivity a aktivity, které se neosvědčily (celý soupis otázek je předmětem přílohy č. 5 až 9).



Otázky lze rámcově zařadit do tří velkých skupin:

- management a služby (založení včetně financování, zařízení, zaměstnanci)
- vzdělávací a rozvojový systém (inkubační a akcelerační programy, aktivity, hodnocení)
- cílové skupiny (komunikace, proces přihlášení uchazečů, jejich výběr a hodnocení)

Pro účely výzkumu byly stanoveny 3 výzkumné otázky:

Vo1 - Jaké je optimální nastavení služeb pro začínající podnikatele z pohledu best-practise zahraničních institucí specializujících se na programy podpory podnikání v univerzitním prostředí?

Vo2 - Jaká jsou doporučení pro nově zřizovanou instituci zaměřenou na podporu podnikání studentů na univerzitní půdě?

Vo3 - Jaké formy komunikace tyto instituce využívají směrem k potenciálním a současným klientům?

## 6.2 Pozorování

Oproti standardnímu hodnocení inkubátorů a podobných podnikatelských podpůrných míst, která se zakládají na měření výkonnostních kritérií a to jak pro interní účely, tak za účelem srovnání (nejčastěji je sledována ziskovost institucí, ziskovost inkubovaných projektů, potenciál vytvářet nová pracovní místa, popř. velikost investorské sítě), se druhá část primárního výzkumu zaměřila na faktory, které jsou klíčové z pohledu uživatele těchto služeb a jsou spíše kvalitativního charakteru - přinášejí pohled na sociální a člověku přirozené aspekty ovlivňující vnímání kvality poskytovaných služeb, obývání nabízených prostor a celého procesu zakládání vlastního podnikání.

Pro zpracování této části primárního výzkumu na zahraničních institucích byla zvolena metoda pozorování. Autorka na základě poznatků získaných rešerší odborné literatury vypracovala soubor faktorů, které mají zásadní vliv na uživatele služeb a položila následující výzkumnou otázku:

Vo4 - Jsou navštívené zahraniční instituce nastaveny s ohledem na jejich uživatele resp. v souladu se stanovenými kritérii?

Sestavený soubor obsahuje 7 hlavních faktorů (bloků) zaměřených na klienta. Hodnocení těchto faktorů probíhalo formou evaluace dílčích faktorů přiřazených

k danému hlavnímu faktoru. Každý dílčí faktor byl hodnocen na škále 1-5 a měl stejnou váhu a podíl na celkovém hodnocení hlavního faktoru. Čím lépe bylo kritérium dílčího faktoru splněno, tím vyšší bodové hodnocení obdrželo. Hodnota nadřazeného (hlavního) faktoru pak byla vypočítána porovnáním součtu maximálních dosažitelných bodových hodnocení všech dílčích faktorů (tvořil 100 %) a součtu reálně dosažených bodových hodnocení všech dílčích faktorů přepočítaných na odpovídající procentuální hodnotu ze 100 % (např. hlavní faktor s 5 dílčími faktory při škále 1-5 by měl maximální hodnocení 25 bodů tvořících dosažení 100 %, a při skutečném ohodnocení každého dílčího faktoru 3 body by pak reálné hodnocení jim nadřazeného hlavního faktoru bylo 15 bodů (60 %)). K takto procenty ohodnoceným hlavním faktorům bylo pro zjednodušení opět přiřazeno bodové hodnocení; 0-20 % = jeden bod, 21-40 % = 2 body, 41-60 % = 3 body, 61-80 % = 4 body a 81-100 % = 5 bodů (nejvyšší možné hodnocení hlavního faktoru).

Ke stanoveným hlavním kritériím patřila autenticita místa (dílčí faktory: Genius loci, identita, výrazovost interiéru, atmosféra, vizuální komfort), společensky odpovědné chování a zapojení komunit (dílčí faktory: přístup k životnímu prostředí, péče o zaměstnance, odpovědný design, přístupnost akcí, sdílení prostoru, péče o komunitu), lokace a infrastruktura (dílčí faktory: univerzitní areál, municipalita), prostředí podporující práci (dílčí faktory: variabilita prostoru, somatický komfort, akustický komfort, olfaktorický komfort, socio-kulturní komfort), služby a zařízení (dílčí faktory: podpůrné služby, zařízení), financování (dílčí faktory: participace uživatelů, diverzifikace zdrojů), sociální interakce (dílčí faktory: podpořená interakce, přirozená interakce, sociopetální nastavení).

### **Autenticita místa**

- **Genius loci:** cenění snahy zachovat charakter místa rezidence a respektu k historii budovy; nově vybudované prostory reprezentují zvýšenou zátěž pro životní prostředí a nebyly hodnoceny tak vysoce jako renovace a obnova nevyužívaných objektů. U nových budov byla zvažována dlouhodobá udržitelnost (platnost) designu budovy, zda vyhovuje lidským potřebám (byla postavena s ohledem na reálné potřeby uživatelů) a nakolik stavba narušila okolí (cenila se snaha vyhnout se tzv. stresu prostředí).
- **Identita:** hodnocení jedinečnosti vytvořeného zázemí, celkový koncept, podpora a návaznost na místní identitu, osobitost a nezaměnitelnost.
- **Výrazovost interiéru:** hodnocení jednotnosti, rozvržení a materiálová kompozice; vysoce hodnoceny byly interiéry připomínající přirozené prostředí pro člověka jako živou bytost, navozující příjemné pocity,

odpočinek pro smysly, upřednostňující přírodní materiály a povrchy před syntetickými.

- **Atmosféra:** hodnocení míry, do jaké je možné prostředí vnímat jako inspirativní, vybízející ke kreativní práci.
- **Vizuální komfort:** hodnocení pracovních prostor s ohledem na barvy, předměty, přítomnost rušivých elementů, limitů a bariér, kompatibilitu tvarů a materiálů, funkční principy, autenticitu povrchů, otevřenost prostor, výšku stropů, výhled z pracovního místa, možnost cítit se krytý zdí nebo mít krytá záda, kontrolovat dveře a další vstupy.

### Společensky odpovědné chování a zapojení komunit

- **Přístup k životnímu prostředí:** hodnocení vlivu na životní prostředí, recyklování, využívání eko, bio, regionálních nebo místních produktů.
- **Péče o zaměstnance:** zhodnocení volnočasové, instrumentální (aktivity nezbytné k dokončení jiných úkolů jako např. dojíždění do práce) a hybridní aktivity (možnost volby obtížnější aktivity pro splnění jiného úkolu např. použití schodů místo výtahu) dané místem a účelně plánované.
- **Odpovědný design:** ocenění přítomnosti zeleného a nadčasového designu, up-cyclingu, redesignu, aj.
- **Přístupnost akcí:** hodnocení poměru workshopů, festivalů, přednášek, inspiračních dnů atd. pořádaných pro klienty a pro veřejnost.
- **Sdílení prostoru:** ocenění možnosti využít nebo pronajmout si zařízení jako např. kavárnu, konferenční místnosti, výstavní prostory, atd. neklienty.
- **Péče o komunitu:** ocenění aktivit prospěšných pro celou komunitu.

### Umístění a infrastruktura

- **Univerzitní areál:** hodnocení umístění v rámci univerzitního areálu, dopravní spojení, rozmístění dalších univerzitních budov poskytujících služby jako např. menza, koleje, knihovna.
- **Municipalita:** hodnocení umístění v rámci města, dostupnost dopravní infrastruktury, restaurační zařízení, úřady, pošta aj.

### Prostředí podporující práci

- **Variabilita prostoru:** hodnocení možností prostoru z hlediska různých typů osobnosti s ohledem na lidskou přirozenost a potřeby měnit soukromé a sdílené prostory, pracovat samostatně, být ve společnosti dalších lidí, testovat své nápady, možnosti pro ranní ptáčata a sovy, dostupnost míst v ústraní, zákoutí pro individuální práci i různě velké skupiny.

- **Somatický komfort:** hodnocení možnosti aktivity a pasivity v pracovním prostředí, možnost měnit polohy včetně různých druhů sedu, dynamický sed, sezení na podlaze, horizontální pozice, stoj, klečení, pohyb, aj., možnost využívat venkovní prostory, přítomnost nábytku navrženého pro odpočinek, s oporou hlavy a krku a podepřením nohou, volnost pohybu v prostoru a možnost přejít do exteriéru.
- **Akustický komfort:** hodnocení akustické pohody umožňující vést soukromě nerušené konverzace, kdy není slyšet skrze dveře, stěny ani stropy, zda je prostor tichý, ale ne zcela izolovaný s vhodnou prostorovou akustikou danou kombinací zvuk pohlcujících a zvuk odražejících materiálů v interiéru (měkké porézní materiály, dřevo, korek, textilie vs. keramika, kámen, ocel, sklo).
- **Olfaktorický komfort:** hodnocení dostatečné výměny vzduchu na základě přítomnosti klimatizačního systému, oken a dveří, jejich velikosti a možnosti otevírání, velikosti místností, pachových látek, antibakteriálních materiálů.
- **Sociokulturní komfort:** cenění možnosti personalizovat a přizpůsobit si prostor, možnosti sebevyjádření a identifikace s prostorem, jeho hodnoty reprezentované elementy jako např. symboly, materiály, předměty v interiéru, a celkové autenticity.

### Služby a zařízení

- **Podpůrné služby:** hodnocení služeb poskytovaných klientům. Pro účely výzkumu byly služby zařazeny do následujících kategorií:
  - nízkonákladové/ bezplatné pracovní prostory
  - vysokorychlostní internet
  - pomoc se základy podnikání
  - mentoring, konzultování
  - pomoc s účetnictvím, financemi
  - pomoc s marketingem
  - komplexní programy na podporu podnikání
  - pomoc s prezentačními dovednostmi
  - školení v managementu
  - networkingové aktivity
  - přístup ke strategickým partnerům
  - přístup k investorům a kapitálu
  - co-funding
  - pomoc s komercializací technologií (výroba prototypů)
- **Zařízení:** hodnocení množství, velikosti nebo zařízení dostupných k užití klienty.

## Financování

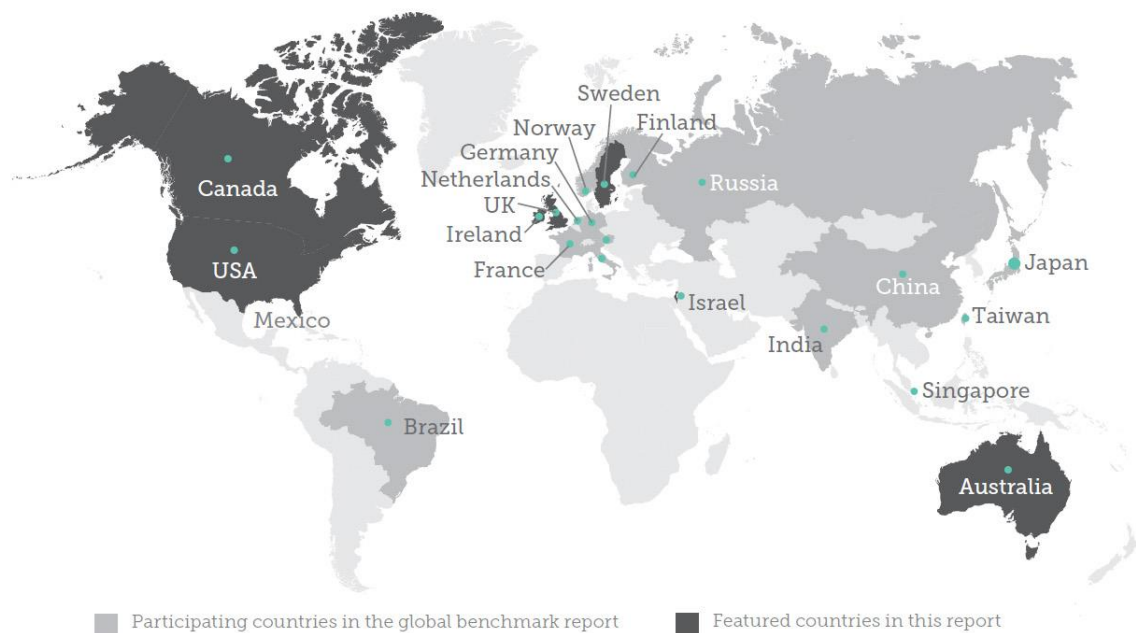
- **Participace uživatelů:** hodnocení poměru vyžadované participace klientů na financování užívání prostoru. Čím nižší potřeba finanční účasti klientů, tím vyšší hodnocení.
- **Diverzifikace zdrojů:** hodnocení počtu a typu poskytovatelů financí s ohledem na vyplývající závazky a jejich následný vliv na chod místa.

## Sociální interakce

- **Podpořená interakce:** hodnocení podpořené interakce mezi klienty a dalšími uživateli zařízení, a její propracovanost - pravidelná setkání klientů, různorodé formální a neformální akce atd.
- **Přirozená interakce:** hodnocení přirozené (náhodné) interakce mezi klienty a dalšími uživateli zařízení, a její podpora např. rozmístěním nábytku, členění prostoru, společné setkávací prostory atd.
- **Sociopetální nastavení:** hodnocení sociopetálního nebo sociofugálního rozmístění sedacího nábytku podporujícího komunikaci.

## 6.3 Sekundární výzkum

Pro doplnění primárního výzkumu bylo provedeno šetření sekundárních dat z výzkumu společnosti UBI Index, která se, jako zatím jediná na světě, zabývá benchmarkem univerzitních inkubátorů po celém světě (pod pojem inkubátor zahrnují jak inkubátory, tak akcelerátory, které budou v rámci disertační práce zkoumány odděleně). Snahou výzkumné společnosti je identifikovat praktiky, které napomáhají vést úspěšný inkubační program. Do jejího srovnání uveřejněného v publikaci UBI Global - Best Practices at Top University Business Incubators, které je předmětem šetření, vstoupilo v roce 2014 150 inkubátorů z 22 zemí světa.



Obrázek 6 Přehled zemí vstupujících do srovnání (zdroj: Bhatli, 2014, str. 61)

Všechny srovnávané inkubátory popř. akcelerátory spadají do jedné z následujících kategorií:

- Inkubátor vedený univerzitou
- Inkubátor přidružený k univerzitě
- Inkubátor neformálně přidružený k univerzitě

Pro tuto část výzkumu byla formulována následující výzkumná otázka:

Vo5 - Jaká jsou doporučení vedoucích pracovníků nejúspěšnějších inkubátorů světa v oblastech vedení a získávání talentovaných studentů?

Pro práci s daty v publikaci byla využita obsahová analýza. Dále byla porovnána data získaná primárním i sekundárním výzkumem za účelem validace výsledků primárního šetření.

## 6.4 Výsledky výzkumu

Tato kapitola zpracovává data získaná v rámci všech fází, jak primárního, tak sekundárního výzkumu, s cílem zodpovědět výzkumné otázky a vytvořit bázi pro závěrečná doporučení.

### 6.4.1 Rozhovory s vedoucími pracovníky

Z rozhovorů s vedením jednotlivých institucí byly pořízeny zápisy, které byly zpracovány do podoby soupisů, které jsou součástí příloh 5 až 9.

Tabulka 15 Přehled základních informací

Instituce	LYN fabriken	SDU Cortex Lab	Venture Lab	Uppsala Innovation Centre (UIC)	Helsinki Think Company
Umístění	Dánsko	Dánsko	Švédsko	Švédsko	Finsko
Založení	2002	2015	2001	1998	2013
Návaznost na univerzitu	Ne	Ano	Ano	Ano	Ano
Počet zaměstnanců	2	6	3	8	10
Zaměření	Alumni	Pre-inkubace, Inkubace	Pre-inkubace, Inkubace	Pre-inkubace, Inkubace, Akcelerace	Pre-inkubace, Inkubace
Kapacita	40	45	40	80	40
Akce/rok	20	48	49	-	609

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky se základními údaji, které byly na institucích zjišťovány, je patrné, že navštívené instituce pokrývaly celé spektrum podnikatelských podpůrných programů, kdy se všechny, které se zaměřovaly na rozvoj podnikání, věnovaly pre-inkubačním aktivitám. Nejrozsáhlejší systém programů poskytovalo UIC, které služby během svého působení postupně rozšiřovalo stejně tak, jako počet projektů, kterým byly služby poskytovány (jednalo se o instituci s nejdelší historií).

Instituce Helsinki Think Company výrazně vybočovala počtem pořádaných událostí, na kterých celé působení instituce stavělo.

Jedinou institucí bez přímé návaznosti na univerzitu byla LYNfabriken, která byla poskytovatelem kreativního pracovního prostoru s odpovídajícími

službami, kterou lze označit za poskytovatele podpory podnikání pro projekty ve fázi „alumni“, tedy po fázi zavedení.

Tabulka 16 Přehled poskytovaných služeb

Instituce	LYNfabriken	SDU Cortex Lab	Venture Lab	Uppsala Innovation Centre	Helsinki Think Company
Prostor zdarma/s nízkým poplatkem	x	Ano	Ano	x	Ano
Vysokorychlostní internet	Ano	Ano	Ano	x	Ano
Pomoc se základy podnikání	x	Ano	Ano	Ano	x Přesměrování
Mentoring a poradenství	Ano	Ano	Ano	Ano	x Přesměrování
Pomoc s účetnictvím, finančním řízením	Ano	x Přesměrování	x Přesměrování	Ano	x Přesměrování
Pomoc s marketingem	Ano	x Přesměrování	x Přesměrování	Ano	x Přesměrování
Komplexní program podpory podnikání	x	Ano	Ano	Ano	x Přesměrování
Pomoc s prezentačními dovednostmi	x	Ano	Ano	Ano	x Přesměrování
Školení managementu	x	Ano	Ano	Ano	x Přesměrování
Networkingové aktivity	Ano	Ano	Ano	x	x Přesměrování
Propojení se strategickými partnery	Ano	Ano	Ano	Ano	x Přesměrování
Přístup k investorům	x	Ano	x	Ano	x



a kapitálu			Přesměrování		Přesměrování
Spolufinancování	x	Ano	x	Ano	x Přesměrování
Pomoc s technologickou komercializací, vytváření prototypů	x	x	x	Ano	x Přesměrování

Zdroj: vlastní zpracování

Všechny instituce, které lze označit za inkubátory (SDU Cortex Lab, Venture Lab a Helsinkí Think Company) poskytovaly služby v plné šíři tak, jak je shrnuje Tabulka 16, popř. pokud nebyli sami schopni tyto služby poskytnout, zprostředkovali inkubovaným projektům kontakt na strategické partnery, kteří tyto služby poskytli za ně. K méně často nabízeným službám patřila pomoc s technologickou komercializací a přímá účast institucí na financování projektů.

UIC jako jediný akcelerační neposkytoval prostor a fyzické zázemí (s čímž souvisí i poskytování internetu) a který své služby soustředil pouze na poradenství.

V případě kreativního prostoru LYNfabriken byl již zavedeným společností, které se staly klienty, účtován poplatek za pronájem přibližně odpovídající cenám kancelářských prostor v okolí a poskytované služby pokrývaly poradenství a networkingové aktivity.

Tabulka 17 Přehled komunikačních kanálů využívaných k oslovení potenciálních klientů

Instituce	LYNfabriken	SDU Cortex Lab	Venture Lab	Uppsala Innovation Centre	Helsinki Think Company
Osobní komunikace	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Email, newsletter	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Sociální média	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Tištěná média	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Radio/TV	x	Ano	x	x	x
Ambientní média	Ano	x	Ano	Ano	x
Webové stránky	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Eventy	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano

Guerillový marketing	x	x	x	x	x
Jiné	x	Ano	Ano	Ano	Ano

Zdroj: vlastní zpracování

Za stěžejní považovaly všechny instituce osobní komunikaci a vlastní oslovování potenciálních klientů především prostřednictvím přednášek, soutěží, workshopů a dalších organizovaných eventů, které některé instituce pořádaly ve spolupráci se studentskými uniemi. Jako další komunikační kanál, který má zásadní vliv na získávání potenciálních klientů, označili instituce vlastní prostor a jeho umístění v rámci areálu. Velké množství lidí navštívilo prostor Helsinki Think Company jen ze zvědavosti, protože neexistovala bariéra vstupu a doslova vešli z ulice. Prostor sám měl velkou váhu a také vypovídající hodnotu např. v případě LYNfabriken se stal prostorem předmetem doporučení (wom) a klíčem k zájmu o členství, který převyšuje kapacity instituce.

Všechny instituce měly vlastní webové stránky a využívaly univerzitních kontaktů k rozesílání informačních emailů a vytvářely newslettery pro odběratele. Také měly založené facebookové stránky, popř. využívaly Instagram nebo Twitter. Z klasických médií využívali tisk (např. Venture Lab každoročně využíval místní noviny, ve kterých se snaží oslovit potenciální podnikatelky a pozvat je na event, který byl zacílen na podporu podnikání žen) a většina institucí využívala plakátovací plochy.

Tabulka 18 Přehled kanálů využívaných ke komunikaci s aktuálními klienty

Instituce	LYNfabriken	SDU Cortex Lab	Venture Lab	Uppsala Innovation Centre	Helsinki Think Company
Osobní komunikace	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Email, newsletter	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Sociální média	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Tištěná média	Ano	Ano	Ano	x	Ano
Eventy	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Ambientní média	x	x	x	x	x
Webové stránky	Ano	Ano	Ano	x	Ano
Jiné	Ano	x	x	x	Ano

Zdroj: vlastní zpracování

Udržování kontaktu s vlastními klienty bylo kromě osobní komunikace (programy, eventy, atd.) založené na komunikaci především na sociální síti

Facebook, kde si instituce zřizovaly interní facebookovou skupinu pro aktuální klienty a dále byly využívány newslettery pro zasílání informací o aktuálním dění. Instituce dále využívaly různých částí vlastních prostor, kam umísťovali informace o aktuálním dění popř. udržovali a navazovali kontakt s klienty (např. tweety na zdech).

#### 6.4.2 Pozorování

Celý primární výzkum a především jeho část zaměřená na faktory, které jsou klíčové z pohledu uživatele služeb dané instituce, je předmětem publikace *Talent and Idea Cultivation: University Based Entrepreneurship Environment and Talent Development in Scandinavia*, kterou autorka vydala ve spolupráci s kolegyní v doktorském studiu.

Výsledky hodnocení prostoru s ohledem na jeho uživatele přináší následující tabulka.

Tabulka 19 Hodnocení faktorů prostředí ovlivňujících uživatele

Instituce	LYNfabriken	SDU Cortex Lab	Venture Lab	Uppsala Innovation Centre	Helsinki Think Company
Genius loci	5	1	1	1	2
Identita	5	3	5	1	3
Výrazovost interiéru	4	1,5	4	1	2,5
Atmosféra	3,5	1,5	4	1	2,5
Vizuální komfort	3,5	1	4	1	2
Autenticita místa	5	2	4	1	3
Přístup k životnímu prostředí	3,5	1	4	3	1
Péče o zaměstnance	3,5	3	3,5	1	1
Odpovědný design	5	1,5	1	3	2
Přístupnost akcí	4	2,5	2,5	1	5
Sdílení prostoru	5	2	2	1	5
Péče o komunitu	2	1	1	1	3
Společensky odpovědné chování a zapojení komunit	4	2	3	2	3
Univerzitní areál	5	2	5	1	5
Municipalita	5	1,5	3,5	3	5

Umístění a infrastruktura	5	2	5	2	5
Variabilita prostoru	3,5	3	3	1	1
Somatický komfort	4	4	4	1	1
Akustický komfort	2,5	2,5	2,5	1	1
Olfaktorický komfort	5	4	3	1	2
Sociokulturní komfort	4	1,5	4	1	1
Prostředí podporující práci	4	3	4	1	1
Podpůrné služby	2	5	4	4	1
Zařízení	4	3,5	4	1	2
Služby a zařízení	3	5	4	3	2
Participace uživatelů	1	5	5	3	5
Diverzifikace zdrojů	1	2	4	5	3
Autonomie	5	1	1	3	1
Financování	3	3	4	4	3
Podpořená interakce	4	4	4	1	3
Přirozená interakce	5	2	4	1	4
Sociopetální nastavení	4	3	4	1	3
Sociální interakce	5	3	4	1	4

(Zdroj: Kovářová a Šimčíková, 2017, str. 40-133)

Z hlediska výkonnostních měřítek je jednoznačně nejúspěšnější UIC, nicméně v kvalitativních ohledech zaostává z pohledu uživatele služeb i komunity. Tím, že neposkytuje prostor a zaměřuje se čistě na programy pro inkubované a akcelerované projekty, je efektivita programů vysoká, ale nemá návaznost na komunitu a jiný přesah.

Nejvyšších hodnocení faktorů ovlivňujících vnímání a práci uživatelů získala LYNfabriken, jejíž vedení si bylo vědomé, které faktory mají vliv na získání a především setrvání uživatelů a na kterých systematicky pracovalo. Aktivity LYNfabriken zahrnovaly snahu o maximální uspokojení potřeb vlastních klientů, jejich motivaci a inspiraci. Instituce zapojovala veřejnost do interních aktivit, měla zájem na jejím vzdělávání a navazovala spolupráci s dalšími zahraničními institucemi s podobným nastavením.

Velmi obdobné nastavení měl i VentureLab, který byl dalším příkladem prostoru budovaného s ohledem na člověka. Prostory i služby neztrácely ze zřetele uživatele a snažily se maximálně rozvíjet potenciál podnikavých studentů univerzity.

Helsinki Think Company pracovala se skromným, ale velmi dobře situovaným prostorem, kterého plně využila a postavila svůj plán vedení nikoliv na poskytování dlouhodobého pracovního prostoru, ale naopak na sérii kratších workshopů, pořádání inspiračních přednášek, diskusí, eventů, čímž se snažila zainteresovat co největší spektrum lidí.

Inkubátor Cortex Lab byl zdařilou podobou generického budování podnikatelských podpůrných míst bez návaznosti na okolí (jednalo se o jeden ze sítě inkubátorů IDEA houses v Dánsku). Stavba byla prostorově a vybavením velmi velkorysá, prozatím však působila značně nehostinně, což bude snad s postupem času překonáno a najde si cestu ke svým uživatelům. Jednalo se o velmi mladou instituci, která zatím ověřovala vlastní systém fungování a byla ve fázi rozvoje vlastních aktivit.

### **6.4.3 Praxe nejlepších univerzitních inkubátorů**

Z hloubkových rozhovorů s vedoucími pracovníky nejlépe výkonově hodnocených inkubátorů vzešly klíčové poznatky k řízení inkubátorů a přilákání talentů, které budou předmětem následujících podkapitol.

#### **6.4.3.1 Rice Alliance, USA**

Základní informace o instituci:

- Přidružení k univerzitě: Rice University
- Rok založení: 2000
- Počet zaměstnanců: 7
- Počet přihlášek/rok: 500
- Počet přijatých: 5-10 %
- Délka programu: 3 měsíce
- Počet investorů: 250-300
- Počet firemních sponzorů: 150
- Počet regionálních a mezinárodních partnerů: 80
- Počet organizovaných akcí: 25

Business model

- 90 % rozpočtu od firemních sponzorů, investorů a z grantů, 10 % univerzitní financování

- 50 % rozpočtu připadá na financování vysoce talentovaných zaměstnanců, 30 % na meziuniverzitní soutěž, 10 % na eventy, 5 % marketing, 5 % administrativa
- nechtějí vstupovat do transakčního vztahu se začínajícími podnikateli, protože nemají finance a zcela to mění dynamiku vzájemného vztahu
- nenabízí pronájem prostor (nechtějí se stát realitními agenty a zabývat se maximalizováním naplnění kapacity prostor, soustřeďují se na mentoring, vzdělávání a rozvoj inkubovaných)
- klíčoví jsou zaměstnanci (rozhodující pro úspěch inkubátoru, prvních 5 najatých lidí ho buď vytvoří, nebo zničí)

#### Efektivní řízení inkubátoru

- vybudovat rozsáhlý ekosystém a angažovat se v něm (budovat síť firemních partnerů, udržet vzájemnou prospěšnost)
- manažeři musí být schopni demonstrovat hodnotu, kterou inkubátor přináší (aby mohli být efektivní a neměli obavy požádat firmy i jednotlivce o finanční podporu)
- při navrhování podnikatelského vzdělávání mít na mysli podnikatele (udržet vzdělávání a rozvoj dovedností relevantní, mít kvalitní mentory)
- udržovat vztahy s absolventy programů (jsou ochotni vrátit zpět, co se do nich investovalo)

#### Získání talentu

- aktivní vyhledávání talentovaných lidí a projektů
- organizace relevantních eventů (Rice Alliance pořádá meziuniverzitní soutěž o nejlepší podnikatelský plán a cenami za více než milion dolarů)

#### Monitoring výkonnosti

- počet společností, které dokončí program/ nezaniknou/ prosperují/ zaniknou
- následné finanční prostředky, které společnosti přitáhnou  
počet lidí, kteří se účastní programu  
(Bhatli, 2014, str. 10-13)

### 6.4.3.2 Venture Lab, USA

Základní informace o instituci:

- Přidružení k univerzitě: Georgia Institute of Technology
- Rok založení: 2001
- Počet zaměstnanců: 6
- Počet přihlášek/rok: 200-400
- Počet přijatých: 25 %
- Počet investorů: 50
- Počet firemních sponzorů: -
- Počet regionálních a mezinárodních partnerů: 6
- Počet organizovaných akcí: 20

Business model

- inkubátor plně financovaný z univerzitního systému státu Georgie
- 70 % rozpočtu připadá na platy, 20 % na infrastrukturu a nájem a 10 % na marketing
- najímání lidí, které si nemohou dovolit (většina zaměstnanců jsou velmi úspěšní podnikatelé a nabízený plat je pro ně nízký, ale strategií je kompenzace jinými hodnotami - u Venture Labu je to vzrušující práce a networking)
- důvěrně poznat zainteresované osoby a agentury, které poskytují finance, a chovat se k nim jako k zákazníkům a naplňovat jejich očekávání (v případě Ventu Labu se jednalo o univerzitu, kdy přesně věděli, co se od nich očekává)
- vytvoření hodnoty pro klienty i stakeholdery
- držet se procesů, které vedou k životaschopnému podniku (vysokou míru úspěšnosti inkubovaných projektů připisují nekompromisnímu dodržování procesů, které i při neochotě po výzkumnících a týmech vyžadují)
- business model a procesy by neměly záviset na jediné osobě (při jakékoliv změně v organizaci by mělo být více osob schopných zaštitit provoz)

## Efektivní řízení inkubátoru

- znát svoji roli (pomáhá definování, co „nedělají“, případ Venture Labu postihují třemi slovy: vzdělávat - dozorovat - tvořit)
- důraz na v první řadě životaschopné podniky, přičemž je potenciál růstu důležitý, ale není akcentovaný (mít potenciál růstu, ale neklást vysoké nároky na zdroje)

## Získání talentu

- vyhledávat zajímavé projekty ještě před zahájením procesu sepisování záměru (v případě Venture Labu šlo o vybudování dobrých vztahů s výzkumníky a výzkumnými pracovišti)
- pořádat studentské a talentové soutěže (dobré pro navázání kontaktu s potenciálními podnikateli i pro prezentaci vlastních aktivit)
- vyjít za zdi inkubátoru (např. přednášet, účastnit se akcí, pořádat workshopy, atd.)

## Monitoring výkonosti

- počet návštěvníků a studentů v interakci s inkubátorem
- počet založených start-upů  
(Bhatli, 2014, str. 14-17)

### 6.4.3.3 Setsquared, VB

#### Základní informace o instituci:

- Přidružení k univerzitě: University of Bath
- Rok založení: 2002
- Počet zaměstnanců: 21
- Počet přihlášek/rok: 100
- Počet přijatých: 50 %
- Počet investorů: 150
- Počet firemních sponzorů: 15
- Počet regionálních a mezinárodních partnerů: 17
- Počet organizovaných akcí: 90



## Business model

- 40 % rozpočtu připadá na infrastrukturu a prostory, 40 % na zaměstnance, 20 % na marketing a akce (zapojení dobrovolníků z řad studentů a využití univerzitních zdrojů a specializací je vhodná cesta k úspoře financí)
- členský model - po splnění vstupních podmínek jsou za členský poplatek poskytovány akcelerační služby a prostory
- akcelerační služby - mentoring, kontrolní schůzky, na kterých je externími podnikateli přezkoumáván podnikatelský plán a strategie, a pracovní prostory (co-working, pracovní stůl nebo kancelář)
- možnost členů být vybrán do jednoho ze dvou programů (Investor Showcase - předvedení společností investorům v Londýně, Open Innovation - členové jsou propojeni se společnostmi, které potřebují jejich řešení)
- výběr koučovatelných týmů (schopných přizpůsobit se a maximálně využít služeb akceleratoru, nechat si poradit a pracovat podle zadaných instrukcí)
- vyhranění se proti investicím a podílům v akcelerovaných společnostech
- je třeba počítat, že akcelerator nebude výdělečný, ale je možné dosáhnout finanční samostatnosti (vyšší poplatek lze účtovat členům, jejichž společnosti jsou v pokročilejším stádiu oproti společnostem, které jsou v počátečních fázích, další finance lze získat poskytováním služeb akcelerovaným společnostem ve fázi alumni)

## Efektivní řízení akceleratoru

- absolutní zaměření na klienty a neustálá obnova nabídky korespondující s potřebami akcelerovaných podnikatelů
- potřeby a situace jednotlivých podnikatelů se liší, je třeba je správně identifikovat a vybudovat program na míru a být maximálně nápomocný
- vytvořit vysoce kvalitní akcelerační program založený na selektivitě podnikatelů a start-upových firem a kvalitních mentorech, kteří dobrovolně pomáhají akcelerovaným firmám a kteří se účastní

kontrolních schůzek (dobrovolníci z řad odborníků z praxe, nejčastěji ze seniorních pozic, kterým se podařilo uspět ve světě, navíc pomáhají neustálé aktualizaci metodologie akcelerace)

- spolupráce s univerzitami provádějícími intenzivní výzkum (umožňují být v centru inovací, talentovaných studentů a vědců)
- vybudovat síť investorů se specializací (v případě Setsquared technologických), kteří pomohou s komercializací

#### Získání talentu

- klíčová je specializace a zacílení na konkrétní segment (jasný branding a zaměření)
- geografická neutralita (Setsquared přijímá start-upy z celé Británie i ze zahraničí)
- objem aktivit (neustálé znovu vymýšlení aktivit k získání nových klientů, nebát se nezdaru)

#### Monitoring výkonosti

- počet přihlášených start-upů
- počet start-upů přijatých do akceleračního programu
- efektivita poskytovaných služeb  
alumni (sledování jejich pozice na trhu, vývoj počtu vytvořených míst atd.)  
(Bhatli, 2014, str. 18-21)

#### 6.4.3.4 ATP Innovations, Austrálie

Základní informace o instituci:

- Přidružení k univerzitě: The Australian National University, The University of New South Wales, The University of Sydney, The University of Technology Sydney
- Rok založení: 2000
- Počet zaměstnanců: 10
- Počet přihlášek/rok: 400
- Počet přijatých: 2 %

- Počet investorů: 76
- Počet firemních sponzorů: -
- Počet regionálních a mezinárodních partnerů: 8
- Počet organizovaných akcí: 20

## Business model

- spoluvlastnictví 4 univerzit (The Australian National University, The University of Sydney, The University of New South Wales, and The University of Technology Sydney)
- finanční nezávislost na vlastnících
- 60 % rozpočtu pokrývá náklady na zaměstnance, 30 % na zázemí a infrastrukturu (budova zázemí byla označena za kulturní dědictví, což je spojeno s určitými náklady na údržbu a uvedení do moderní podoby, zaměření akcelérátoru na vyšší udržitelnost má také dopad na náklady), 10 % na marketing
- stěžejní je propojení rozpočtu s vlastní metrikou úspěšnosti a posláním
- monitoring vztahu příčiny a efektu (zvažování účelnosti aktivit z hlediska klientů, nastavených cílů, rozvoje)
- rozpočet na experimentaci - testování nových přístupů umožňuje zůstat relevantní a inovativní, v dlouhodobém hledisku se jedná o signifikantní faktor, který přináší velkou hodnotu a má vliv na odlišení akcelérátoru
- klientský poplatek - zahrnuje služby mentorů, kancelářské/ laboratorní prostory, služby recepce a další infrastrukturu
  - varianta měsíční báze poplatku - umožňuje pružně se přizpůsobit růstu klientských firem
  - výše - srovnatelná s výší komerčních nájmu
- podíl v akcelerovaných firmách (okolo 5 %)
- kontinuální přizpůsobování podpůrného programu - je protipólem státem financovaných programů
- provázanost s dalšími subjekty (stabilně budované vztahy s vládními subjekty, univerzitami, dalšími akcelérátory, co-workingovými prostory, atd.)

## Efektivní řízení inkubátoru

- úspěšní učí, jak se stát úspěšným - jádro managementu instituce musí být tvořeno podnikateli, kteří mají reálné zkušenosti (úspěšnost i neúspěšnost vedené firmy má na zkušenosti podnikatele velký vliv), nelze využívat čistě akademiky i když odborně zaměřené na oblast podnikání
- neexistuje univerzální program - schopnost porozumět potřebám a zajistit hodnotu a relevantní podporu každému podnikání napříč jeho životním cyklem je základním kritériem takto zaměřené instituce
- u sociálně zaměřených neziskových projektů upozornět a navrhnout změnu jejich podnikatelského plánu (nebudou na trhu dlouho a jejich působení nebude mít takový dopad, jaký zamýšleli)

## Získání talentu

- vyjít talentovaným lidem vstříc, vysoce se angažovat v komunitě (události, lektorování na univerzitách, pořádání workshopů, atd.)
- budování kredibility a prestiže (atraktivita souvisí s marketingem, brandingem a jasnou pozicí v ekosystému)
- marketing zaměřený na výhody unikátní pro daný trh
- řízení talentu - mluvit se studenty a absolventy, nespustit z nich oči a v době, kdy budou mít dobrý nápad, je podpořit a pokud budou potřebovat členy týmu, vhodně je propojit

## Monitoring výkonosti

- počet firem, které vstoupí do programu
  - počet firem, které vystupují z programu
  - sledování zvýšení příjmu alumni firem
  - investice do firem
- (Bhatli, 2014, str. 22-25)

#### 6.4.3.5 NDRC, Irsko

Základní informace o instituci:

- Přidružení k univerzitě: Dublin City University, National College of Art and Design, Trinity College Dublin, University College Dublin, Dun Laoghaire Institute of Art Design and Technology
- Rok založení: 2007
- Počet zaměstnanců: 14
- Počet přihlášek/rok: 200
- Počet přijatých: 10-15 %
- Počet investorů: 100-120
- Počet firemních sponzorů: -
- Počet regionálních a mezinárodních partnerů: 5
- Počet organizovaných akcí: 20

Business model

- přímé investování do firem v raných stádiích - kde je úroveň rizika pro ostatní soukromé investory zatím příliš vysoká
- 50 % rozpočtu je určeno na vedení programů (největší množství financí je vynaloženo na zaměstnance - kouče, mentory a hlavní členy týmu, a na angažování komunity formou událostí, programů a iniciativ, díky kterým lze rozeznat nejvhodnější firmy pro investování) 20 % na administraci a režijní náklady, 30 % na investice
- vyvážení dlouhodobého investování jako veřejného dobra s přímými investicemi s návratností financí do rezerv
- vyvarování se přístupu vlastnictví - účtování klientům za prostor, což inkubátory často vede k vyšším investicím do majetku a infrastruktury než do firem, které jsou nositeli dlouhodobé výhody
- využívání veřejného financování
- aktivní vyhledávání potenciálních podnikatelů a firem předtím, než zahájí činnost (kvůli modelu je třeba vybírat funkční firmy s potenciálem růstu)

- politika otevřených dveří (lidé mohou libovolně přicházet a odcházet a bavit se s vedením centra o jejich podnikatelské myšlence)
- budování nejlepšího prostředí, ve kterém se budou start-upy rozvíjet (jakmile lidé jednou místo navštíví, vrátí se v pozdějším stádiu zakládání firmy)

#### Efektivní řízení inkubátoru

- správný vedoucí tým (v NDRC mají všichni podnikatelské zkušenosti, dobré i špatné, nebo další dovednosti nezbytné pro start-upy)
- vhodná strategie talent managementu
- navržení a rozdělení rolí v týmu (zaměření na rozvoj podnikatelů, minimalizování administrativních aktivit)
- konfigurace prostoru a vnitřního prostředí (vytvoření prostoru podporujícího vzájemnou interakci a spolupráci lidí)

#### Získání talentu a výběr

- dobrá značka a pověst (snaha promlouvat skrze úspěšné firmy, aby se nové chtěly spoléhat na služby instituce)
- vnímání instituce jako přístupného místa
- jasný a transparentní proces výběru (srozumitelnost pro start-upy a jednoduchost rozpoznat firmy, které splňují kritéria a naplňují stanovené cíle)
- interakce z očí do očí (prezentace nápadu, především důležité v investičním programu, kde je budován hlubší vztah v delším období)
- v NDRC hledají - silný tým s výsledky a zápalem, produkt cílený na globální trhy, jasný čas zahájení a dalekosáhlá vize

#### Monitoring výkonosti

- financování a následné investice, které firmy přilákají po absolvování investičního programu
- hodnota kapitalizace trhu (celková hodnota společností v portfoliu včetně alumni)
- počet vytvořených pracovních míst vedenými firmami (Bhatli, 2014, str. 26-29)

### 6.4.3.6 STING, Švédsko

Základní informace o instituci:

- Přidružení k univerzitě: Royal Institute of Technology Sweden
- Rok založení: 2002
- Počet zaměstnanců: 12
- Počet přihlášek/rok: 200-400
- Počet přijatých: 7-8 %
- Počet investorů: 75-100
- Počet firemních sponzorů: 8
- Počet regionálních a mezinárodních partnerů: 14
- Počet organizovaných akcí: 15-20

Business model

- 87 % placení obchodních koučů, 5 % prostory a infrastruktura, 5 % marketing a komunikace, 3 % administrativa a účetnictví
- při přijetí akcelérátor požaduje akcie, které má možnost prodat (zpět start-upu) nebo převést na podíl (dochází tak ke sjednocení cílů, úspěch je společný a klade tlak na akcelérátor neustále se zlepšovat a přinášet klientům vysokou hodnotu)
- všechny služby akcelérátoru jsou poskytovány zdarma (program tak není pro start-upy zátěží, např. zpoplatnění služeb obchodních koučů vedlo kvůli šetření klientů k nedostatečnému množství konzultací a zastavení rozvoje, který vedl i k umrtvení start-upu)

Efektivní řízení inkubátoru

- klíčové je najít způsob platby, který vytvoří vzájemný dlouhodobý zájem a kterým start-upy za služby akcelérátoru zaplatí, ale neodčerpá z nich hotovost (je třeba jim pomoci a nevízt si finance příliš brzy)
- stěžejní pro úspěšnost akcelérátoru jsou obchodní kouči (akcelérátor je úspěšný, pokud jsou úspěšné jeho firmy, což závisí na kvalitě poskytované podpory podnikání)

- je lepší mít méně vysoce kvalitních koučů, kteří budou trávit většinu svého času se start-upy, než velké množství těch, kteří si pro ně těžko nalézají čas
- alokace zdrojů při nedostatku klientů (do marketingových a partnerských aktivit)
- řídicí pracovník s dlouhodobou perspektivou (zaměření na růst firem v první řadě)

#### Získání talentu

- zvážení založení akcelérátoru (neperspektivní v oblastech s nízkou a irelevantní populací)
- identifikace míst, kde se soustřeďují podnikatelé z regionu (např. kde vyhledávají finance, půjčky, atd.) a vytvoření partnerství (úspěch firem pro ně znamená návratnost investic)
- absolventi programu jako ambasadoři (nejlepší marketingový nástroj, STING je žádá o testimoniály a napsání článků)
- spolupráce s centry transferu technologií

#### Monitoring výkonosti

- sledování celkových příjmů klientských firem (jednotlivců i jako celku)
- celkové množství zaměstnanců všech firem
- finance, které klientské firmy přilákaly (forma validace - někdo další považuje firmy za investičně zajímavé)  
(Bhatli, 2014, str. 30-33)

#### **6.4.3.7 Innovation Centre Sunshine Coast, Austrálie**

##### Základní informace o instituci:

- Přidružení k univerzitě: University of Sunshine Coast
- Rok založení: 2000
- Počet zaměstnanců: 5
- Počet přihlášek/rok: 50



- Počet přijatých: 25 %
- Počet investorů: 10
- Počet firemních sponzorů: 3
- Počet regionálních a mezinárodních partnerů: 4
- Počet organizovaných akcí: 35

### Business model

- 70 % příjmů z nájmu, 30 % firemní sponzoři, granty, univerzita
- plánované kapitálové investice do klientských firem
- 45 % rozpočtu připadá na mzdy, 27 % kryje náklady na poskytování služeb, 16 % na infrastrukturu a vybavení, 12 % na pořádání akcí a marketing (chybou inkubátorů bývají vysoké fixní náklady, 30-40 % nákladů by mělo být variabilních, aby mohly rozpočet optimalizovat a přizpůsobit případným výkyvům obsazení prostor)
- klíčová je diverzifikace zdrojů skrze firemní a podobná sponzorství (sponzoři v př. Innovation Centre zajišťovali např. modernizaci wi-fi a internetových systémů)
- důležitá je dlouhodobá vize a záměr, do kterého budou zapojeny všechny zainteresované strany
- maximální přínos zaměstnanců, kteří jsou placeni z rozpočtu
- přínosná může být flexibilní část rozpočtu, se kterou je možné zacházet dle aktuálních potřeb

### Efektivní řízení inkubátoru

- schopnost přinášet přidanou hodnotu klientům (mít přehled o požadavcích a očekáváních klientů, najímání těch nejlepších lidí, které si je inkubátor schopen dovolit)
- být aktivní v komunitě (pořádání relevantních akcí - př. start-up víkendy a soutěže, hostitelství akcí a podnikatelů)
- rychlá komunikace úspěchů, hlavních milníků klientů, komerčních partnerství, financování v raných fázích, uvedení výrobku na trh

## Získání talentu

- absolventské firmy jako hlavní ambasadoři (v př. Innovation Centre přicházelo cca 65 % klientů na doporučení alumni)
- zapojení se do veřejného dění v tématech podnikání a inkubace (využití sociálních sítí a eventů), budování silného mediálního profilu (aktuálně v př. Innovation Centre skrze zapojení do celosvětové debaty o systému sdílení zaměstnanců a crowdfundingu)
- vyprávění příběhu (o ekosystému plném života, talentovaných podnikatelích, úspěších a příležitostech spíše než o inkubátoru samotném)
- klíčová kritéria výběru klientů - schopný a motivovaný vedoucí člen týmu s nastavenými cíli a výhledem stát se aktivním členem inkubátoru, životaschopný a inovativní podnikatelský záměr, konkurenceschopnost v rámci vymezeného trhu, finanční zajištění během rané fáze, komerční atraktivita záměru

## Monitoring výkonosti

- počet vstupujících a absolventů
- vedení záznamu o úspěšných a neúspěšných firmách
- case-studies jako přehled vývoje v rámci programu i po jeho dokončení
- monitoring milníků, firemních partnerství, zisků, pracovních míst, geografického dosahu (hodnocení schopnosti vytvářet kvalitní společnosti)  
(Bhatli, 2014, str. 34-37)

### 6.4.3.8 Startup Sauna, Finsko

Základní informace o instituci:

- Přidružení k univerzitě: Aalto University
- Rok založení: 2010
- Počet zaměstnanců: 3
- Počet přihlášek/rok: 800

- Počet přijatých: 4 %
- Počet investorů: 40
- Počet firemních sponzorů: -
- Počet regionálních a mezinárodních partnerů: 35
- Počet organizovaných akcí: 50

### Business model

- neziskový model, financování finskými asociacemi, fondy a nadacemi
- konstantní vývoj provozu (co je nové přináší pozornost a lepší výkon zvyšuje atraktivitu a angažovanost podporujících organizací)
- investiční půjčky jako nástroj podpory podnikání klientů a v dlouhodobém hledisku i zhodnocení financí inkubátoru
- 30 % rozpočtu určených na konvertibilní půjčky pro strat-upy, 25 % na marketing a akce (např. i na pokrytí nákladů spojených s cestou start-upů do 20 měst na koučovací eventy), 17 % na mzdy, 13 % na doprovodné týmy a jejich výlohy

### Efektivní řízení inkubátoru

- nalezení talentovaných lidí motivovaných pomoci druhým bez nároku na odměnu (v př. Startup Sauny je to 100 koučů, jejichž služby jsou zdarma, a ačkoliv nejsou placeni, Startup Sauna se snaží udržet je zainteresované např. networkingem se zajímavými start-upy v rámci akcí v různých městech)
- péče o stávající kouče a mentory a dobrovolníky a neustálé vyhledávání nových zkušených lidí (podnikatelů, investorů, kteří obohatí program)
- nízké mzdy (vyselektují motivované lidi, kteří mají zájem v první řadě pomáhat a být součástí týmu) a udržování čerstvých zaměstnanců
- využívání univerzitních zdrojů a studentů
- udržování kontaktu s okolním děním, trhem, navazování zahraničních partnerství atd.

## Získání talentu

- kooperace (organizace událostí jak lokálního tak zahraničního charakteru, kooperace v rámci severní Evropy - cílem všech je reálně pomáhat ne si krást klienty)
- využívání dosavadních úspěchů, příběhů mentorů (témata komunikace)
- výběr dle kritérií - podnikatelský nápad, který je možné rozvíjet, silný tým, ověřený koncept

## Monitoring výkonosti

- počet absolventských firem
- počet investic přilákaných alumni
- počet míst vytvořených klientskými firmami
- kvalitativní indikátory (wom, kvalita uchazečů, kvalita alumni) (Bhatli, 2014, str. 38-41)

### **6.4.3.9 TEC Edmonton, Kanada**

Základní informace o instituci:

- Přidružení k univerzitě: University of Alberta
- Rok založení: 2006
- Počet zaměstnanců: 55
- Počet přihlášek/rok: 750
- Počet přijatých: 15 %
- Počet investorů: 100
- Počet firemních sponzorů: 12
- Počet regionálních a mezinárodních partnerů: 23
- Počet organizovaných akcí: 55

## Business model

- společný projekt univerzity a města
- 30 % technologická komercializace, 40 % rozvoj firem, 18 % rozvoj podnikatelů (koučink, mentoring), 12 % administrativa, marketing a komunikace
- financován granty, firemními sponzory, z příjmu ze služeb a licencí
- klíčová je diverzifikace zdrojů a vlastní komerční příjem (transakční vztah má za následek vyšší požadavky klienta na kvalitu, je závazkem)
- jasné definování nabízené hodnoty inkubátoru/ akcelérátoru

## Efektivní řízení inkubátoru

- přístup zaměřený na komunitu a klienty
- kvalitní rozvojový tým tvořený zkušenými podnikateli (klíčová je jejich zkušenostní kredibilita)

## Získání talentu

- být vnímán jako důvěryhodný, nápomocný a také přístupný partner (pokud někomu nedokážeme pomoci, je důležité mít partnery, za kterými můžeme start-up poslat)
- vybudovat si jméno na trhu (mít vlastní příběh tvořený úspěšnými příběhy klientů, silný branding a komunikace)
- výběr klientů, které dokážeme posunout na vyšší úroveň (potenciál růstu)

## Monitoring výkonnosti

- každoroční průzkum (míra růstu firem, přežití, přilákané investice) (Bhatli, 2014, str. 42-45)

### **6.4.3.10 Sid Martin Biotechnology Incubator, USA**

#### Základní informace o instituci:

- Přidružení k univerzitě: University of Florida
- Rok založení: 1995

- Počet zaměstnanců: 8
- Počet přihlášek/rok: 20
- Počet přijatých: 70 %
- Počet investorů: 40-50
- Počet firemních sponzorů: 15
- Počet regionálních a mezinárodních partnerů: 7
- Počet organizovaných akcí: 30

### Business model

- 70 % rozpočtu tvoří příjem z poskytovaných služeb, 30 % hradí univerzita
- 70 % rozpočtu kryje mzdy (jako inkubátor zaměřený na biotechnologie vyžaduje mnohem větší množství zaměstnanců), 18 % vedení programu, údržba a marketing, 12 % režie, administrativa
- veškeré služby zahrnuty v platbě nájemného (odpovídá cenám komerčních nájmu)

### Efektivní řízení inkubátoru

- nevykonní klienti jsou rychle nahrazováni slibnějšími
- nastavení realistických očekávání zainteresovaných subjektů, jejich plnění
- proškolení zaměstnanců, aby byli schopni zastávat více rolí a zastoupit se
- mít na zřeteli podnikatele, neustále zjišťovat jejich potřeby a přizpůsobovat se
- přizpůsobovat náročnost přijímacího řízení poptávce (aby byl zajištěn příjem)
- roční smlouvy s klienty (po každém roce probíhá posouzení a je zváženo prodloužení, smlouvu však může inkubátor s 60ti denní lhůtou kdykoliv vypovědět)
- vzdělávání zaměstnanců v ohledu best-practices (pomáhají s důležitými rozhodnutími)

## Získání talentu

- vybudovat vztah s nejlepšími podnikateli v oblasti (mohou se stát rádci klientů, přivést investory, zvýšit povědomí o inkubátoru a přilákat nové klienty)
- navázat vztah s institucemi, ze kterých pocházejí klienti
- osobní komunikace s potenciálními klienty
- nastavení kritérií výběru dle situace/ potřeb start-upu spojených s využíváním konkrétních služeb a pomoci (specializované prostory vs mentoring)

## Monitoring výkonosti

- počet klientů
- počet vytvořených míst klienty
- přilákaný kapitál klientskými firmami (Bhatli, 2014, str. 46-49)

### **6.4.3.11 Star Tau, Izrael**

Základní informace o instituci:

- Přidružení k univerzitě: Tel Aviv University
- Rok založení: 2009
- Počet zaměstnanců: 15
- Počet přihlášek/rok: 200-400
- Počet přijatých: 15-20 %
- Počet investorů: 200
- Počet firemních sponzorů: 1
- Počet regionálních a mezinárodních partnerů: 25
- Počet organizovaných akcí: 50

## Business model

- 70 % rozpočtu je určeno na mzdy, 10 % na mentory a kouče, 20 % na prostory a infrastrukturu
- krátkodobý plán (zajistí dobrý peněžní tok a životaschopnost) i dlouhodobý plán (jako strategickou mapu)
- přizpůsobení nabídky dle segmentů a služeb (při péči o určitý segment je možné poskytovat část programu zdarma a část zpoplatnit)
- práce s komunitou a edukace (budování databáze lidí zajímavých se o aktivity inkubátoru, kteří se stanou platformou pro vstup nových produktů a služeb na trh, komunita by měla být budována první)

## Efektivní řízení inkubátoru

- pracovat pružně (nezůstat u stálých mentorů, koučů, atd.)
- hledat dobrovolnou pomoc
- nespoléhat na dáorce, spíše na vlastní business model
- sdílení s dalšími inkubátory
- zaměřit se na několik silných stránek, na těch pracovat (pro zbytek nalézt partnery, jakmile dělá inkubátor vše, nedělá nic)
- nalézt niku (se kterou chce inkubátor pracovat)
- nepočítat s penězi, i když jsou k dispozici (proces tvorby je navázán na nedostatek)
- mít nadšení (bez něj nelze motivovat ostatní, nadšení vede k důvěře a odborné znalosti)
- vnímání konkurence jako příležitosti

## Získání talentu

- identifikovat skupiny, na které je cíleno a zdroje budoucích podnikatelů
- pokud inkubátor nesídlí pod střechou univerzity, musí najít nějaký jí blízký (při cílení na skupiny studentů, výzkumníků a absolventů)
- práce s potenciálními uchazeči online (ušetří čas na setkání s mnoho irelevantními podnikateli, který lze využít na práci s inkubovanými) - důležitý je online filtrovací systém
- výběr je založen na kvalitě posuzovací komise



- stanovený proces přijímání (aby uchazeči věděli, co se od nich očekává a jaké otázky jim budou kladeny tak, aby se mohli předem dobře připravit)

#### Monitoring výkonosti

- počet zaměstnanců klientů
- počet účastníků pořádaných akcí
- počet studentů univerzity, kteří si založili podnikání nebo se stali součástí podnikatelské aktivity  
(Bhatli, 2014, str. 50-53)

#### 6.4.4 Souhrn dat

Následující kapitola shrnuje doporučení vedoucích pracovníků nejúspěšnějších inkubátorů světa v oblastech vedení a získávání talentovaných studentů.

#### **Business model**

- nevstupovat do transakčního vztahu se začínajícími podnikateli (inkubace zdarma, akcelerace - forma investic, podílů, půjček, poplatků v pokročilých stádiích a u alumni)
- hlavní je mentoring, vzdělávání a rozvoj inkubovaných
- jasný positioning inkubátoru v ekosystému
- snaha být relevantní pro ekosystém uvnitř i vně inkubátoru

#### **Zaměstnanci**

- kvalitní rozvojový tým tvořený zkušenými podnikateli (mentoři a kouči jsou rozhodující pro úspěch inkubátoru)
- zastupitelnost

Jádro managementu instituce musí tvořit úspěšní podnikatelé, kteří mají reálné zkušenosti (klíčová je jejich zkušenostní kredibilita, která pramení jak z úspěšných, tak neúspěšných podnikatelských projektů). Nelze využívat čistě akademiky, i když odborně zaměřené na oblast podnikání.

Plat, který podnikatelská podpůrná místa nabízejí, nebude pravděpodobně pro kvalitní mentory dostačující, nicméně vhodnou strategií je kompenzace jinými hodnotami (v př. Venture Lab je to vzrušující práce a networking).

Kromě jádra je třeba nalézt talentované lidi motivované pomoci druhým bez nároku na odměnu. V případě zahraničních institucí se jednalo o studenty a dobrovolníky z řad odborníků z praxe, nejčastěji ze seniorních pozic, kterým se podařilo uspět ve světě a kteří pomáhali mentorovat studentské projekty a navíc aktualizovat metodologii programů.

### **Řídící zaměstnanec**

- silná osobnost
- zaměření na růst firem
- schopnost demonstrovat hodnotu inkubátoru
- schopnost navazovat a budovat vztahy s klíčovými partnery a získat jejich podporu (finance, služby, produkty, mentoring, atd.)

### **Stakeholders**

- důležitá je angažovanost klíčových partnerů
- vybudovat vztah s nejlepšími podnikateli v oblasti
- budování sítě investorů (především u akceleratorů)
- aktivní zapojení komunity investorů do inkubačních programů
- chovat se k nim jako k zákazníkům a naplňovat jejich očekávání
- provázanost s dalšími subjekty (stabilně budované vztahy s vládními subjekty, univerzitami, dalšími akcelerátory, co-workingovými prostory, atd.)

Stěžejní roli v úspěchu inkubátorů a akceleratorů má kvalita sítě partnerů. Nejlepší místní podnikatelé se mohou stát mentory, přivést investory, zvýšit povědomí o inkubátoru a přilákat nové klienty. Firemní partneři mohou navíc poskytnout potřebné finance, služby nebo produkty. Budování partnerské sítě závisí na hodnotě, která je jim přinášena a na udržení vzájemné prospěšnosti.

Další podnikatelská podpůrná místa by neměla být vnímána jako konkurence, ale naopak jako strategický partner se stejným cílem a měla by se stát součástí partnerské sítě.

Partnery by měla být i místa, která lze označit za zdroj potenciálních klientů, vládní subjekty a místní samospráva.

## **Program**

- nabídky a služby na míru podnikatelům (relevantní, vysoce kvalitní podnikatelské vzdělávání a rozvoj projektu)
- podnikatel-centrický přístup (neustálá revize nabídky, aby odpovídala potřebám klientů)

Univerzální program na podporu podnikání studentů, který by navíc nepodléhal faktoru času, neexistuje, nicméně základním kritériem takto zaměřených institucí je mít schopnost porozumět potřebám a zajistit hodnotu a relevantní podporu každému podnikání napříč jeho životním cyklem.

## **Získání talentu**

- efektivní komunikace hodnoty inkubátoru a úspěšných příběhů
- budování kredibility a prestiže (atraktivita souvisí s marketingem, brandingem a jasnou pozicí v ekosystému)
- aktivní vyhledávání potenciálních klientů
- politika otevřených dveří pro potenciální klienty
- navázání vztahu s klíčovými zdroji talentů
- být aktivní v komunitě (např. organizovat eventy, workshopy, přednášet, účastnit se místních setkání zájmových skupin atd.)
- vyvíjení nových aktivit
- budování pevných vztahů s klienty a udržování vztahů s absolventy
- práce s komunitou a edukace

Cílem komunikace a veškerých aktivit podnikatelského podpůrného místa je být vnímán jako důvěryhodný, nápomocný a také přístupný partner (pokud někomu nedokážeme pomoci, je důležité mít partnery, za kterými můžeme start-up poslat). První aktivita inkubátorů by měla směřovat k budování komunity, která umožňuje vytváření databáze lidí zájímavých se o činnost inkubátoru, a zapojení se do veřejného dění v tématech podnikání a jeho podpory.

Efektivní komunikace a budování jména na trhu jsou spojené s příběhem, který tvoří úspěšné příběhy klientů. Nejlepším marketingovým nástrojem inkubátorů a akceleratorů jsou absolventi programů, kteří se stávají jejich ambasadory (podporují je formou článků, testimoniálů a osobních doporučení).

V rámci univerzitního prostředí je zásadním nástrojem řízení talentu osobní komunikace se studenty a absolventy, jejich sledování a podpora v momentu, kdy budou mít dobrý nápad. Snahou inkubátorů by pak mělo být i strategické propojování a tvorba týmů.

Osvědčeným nástrojem pro navázání osobního kontaktu s potenciálními klienty i pro prezentaci vlastních aktivit je pořádání akcí. Příkladem relevantních eventů jsou studentské a talentové soutěže.

## Výběr

- jasný a transparentní proces výběru
- osobní interakce
- koučovatelné týmy

Jasně nastavený a veřejně dostupný proces výběru usnadňuje přípravu uchazečů a z hlediska výběrové komise by měl vést k jednoduchému rozpoznání projektů, které splňují kritéria a naplňují stanovené cíle.

Ačkoliv může být kvůli úspoře času větší část přijímacího řízení vedena na dálku, měla by proběhnout i osobní schůzka, na které by měl uchazeč představit sebe popř. svůj tým a měl by prezentovat vlastní projekt.

Především akceleratory musí před přijetím uchazeče zvážit, zda dokáží potenciálního klienta a jeho projekt posunout na vyšší úroveň a zda jsou uchazeči schopni přizpůsobit se a maximálně využít nabízených služeb.

## Měření výkonnosti

- počet návštěvníků a studentů v interakci s inkubátorem
- počet přihlášených
- počet přijatých

- počet založených start-upů (v př. inkubace) a absolventů programu (v př. akcelerace)
- počet zaniklých firem
- množství finančních prostředků, které společnosti přitáhnou
- efektivita poskytovaných služeb u alumni (sledování jejich pozice na trhu, příjmy, vývoj počtu vytvořených míst atd.)
- case-studies

Z dat výzkumu společnosti UBI Index bylo dále možné vysledovat základní parametry vedení a přijímání do programu inkubace a akcelerace.

Tabulka 20 Základní přehled zahraniční inkubátory

<b>Inkubátor</b>	<b>Zaměstnanci</b>	<b>Uchazeči/ rok</b>	<b>Přijetí (%)</b>	<b>Délka programu</b>
Rice Alliance, USA	7	500	5-10	3 měsíce
Venture Lab, USA	6	200-400	25	1-2 měsíce
NDRC, Irsko	14	200	10-15	-
Innovation Centre Sunshine Coast, Austrálie	5	50	25	6-24 měsíců
Star Tau, Izrael	15	200-400	15-20	3 měsíce

Zdroj: vlastní zpracování

Délka inkubačního programu se pohybuje v řádu několika měsíců (v případě Innovation Centre Sunshine Coast byla uvedena délka až 24 měsíců, kdy se nejednalo o čistou délku inkubace, ale o možnost setrvat v nájmu). Inkubátory se podle možností ročně věnují 20 až 100 novým projektům (inkubátor Innovation Centre Sunshine Coast byl kvůli business modelu založeném na závislosti programu na pronájmu schopný se věnovat pouze přibližně 13 novým projektům ročně).

Tabulka 21 Základní přehled zahraniční akcelerátory

<b>Akcelrátor</b>	<b>Zaměstnanci</b>	<b>Uchazeči/ rok</b>	<b>Přijetí (%)</b>	<b>Délka programu</b>
Setsquared, VB	21	100	50	18-24 měsíců

ATP Innovations, Austrálie	10	400	2	6-48 měsíců
NDRC, Irsko	14	200	10-15	3-6 měsíců
STING, Švédsko	12	200-400	7-8	6-18 měsíců
Startup Sauna, Finsko	3	800	4	3 týdny
Edmonton, Kanada	55	750	15	6 měsíců

Zdroj: vlastní zpracování

Akcelerační program byl zahraničními institucemi nejčastěji poskytován v délce půl roku, ale mohl dosáhnout dvou až čtyř let. V průměru se každý inkubátor věnoval 40 start-upům ročně.

Tabulka 22 Základní služby zahraniční inkubátory

<b>Inkubátor</b>	<b>Financování studenty</b>	<b>Pracovní prostor</b>	<b>Mentoring</b>
Rice Alliance, USA	Ne	Ne	Ano
Venture Lab, USA	Ne	Ne	Ano
NDRC, Irsko	Ne	Ano	Ano
Innovation Centre Sunshine Coast, Austrálie	Ano*	Ano	Ano
Star Tau, Izrael	Ne*	-	Ano

\* V Innovation Centre Sunshine Coast platí klienti nájem  
V Star Tau jsou zpoplatněny jen některé služby

Zdroj: vlastní zpracování

Inkubátory až na jednu výjimku nabízely své služby zdarma a jako zcela zásadním se potvrdilo poskytovat mentoring. Na druhou stranu prostor nebyl součástí nabídky všech inkubátorů a nebyl považován v tomto stádiu podnikání za stěžejní.

Tabulka 23 Základní služby zahraniční akcelerátory

<b>Akcelerátor</b>	<b>Financování studenty</b>	<b>Pracovní prostor</b>	<b>Mentoring</b>
Setsquared, VB	Ano	Ano	Ano
ATP Innovations, Austrálie	Ano	Ano	Ano
NDRC, Irsko	Ne	Ano	Ano
STING, Švédsko	Ne*	Ano	Ano
Startup Sauna, Finsko	Ne	Ano	Ano
Edmonton, Kanada	Ne*	Ano	Ano

\*STING vyžaduje akcie při vstupu do programu

Zdroj: vlastní zpracování

Ve fázi akcelerace už bylo poskytování prostoru nabízeno všemi zahraničními institucemi spolu s mentoringem. V rámci akceleračního programu instituce své služby často zpoplatňovaly, nicméně zdůrazňovaly důležitost citlivého odebírání financí ze začínajících podniků, proto volily formy půjček, akcií, podílů nebo zpoplatnění pouze některých doplňkových služeb (v př. Edmontonu bylo zpoplatněno využívání prostoru).

#### 6.4.5 Zodpovězení výzkumných otázek

V disertační práci bylo položeno celkem 5 výzkumných otázek. Předmětem této kapitoly bude shrnutí odpovědí na tyto otázky.

Vo1 - Jaké je optimální nastavení služeb pro začínající podnikatele z pohledu best-practise zahraničních institucí specializujících se na programy podpory podnikání v univerzitním prostředí?

Z rozhovorů s manažery vyplynulo, že nastavení služeb pro začínající podnikatele je závislé na stádiu zakládání podnikání, resp. programu, ve kterém je rozvíjeno.

Pro programy inkubace a akcelerace jsou stěžejní následující služby:

- komplexní program podpory podnikání
- mentoring a poradenství

V rámci těchto služeb byla poskytována:

- pomoc se základy podnikání
- pomoc s účetnictvím, finančním řízením
- pomoc s marketingem
- školení managementu
- pomoc s prezentačními dovednostmi

Mezi další důležité služby řadili:

- networkingové aktivity
- propojení se strategickými partnery
- přístup k investorům a kapitálu

Ne všechny instituce a manažeři byli schopní nabídnout inkubovaným a akcelerovaným projektům všechny důležité služby, což není ani nezbytné, ale byly vždy schopni zabezpečit odborníka z řad svých partnerů, který požadovanou službu poskytl za ně.

Zdánlivě volitelnou službou bylo poskytování prostoru, kdy jedna z institucí potvrdila, že efektivní inkubační a akcelerační programy je možné vést, aniž by byl poskytován vlastní pracovní prostor nejen akcelerovaným, ale i inkubovaným projektům.

V případě poskytování podpory podnikání projektům ve fázi alumni (post-inkubační/ post-akcelerační fázi) označili za nejdůležitější prostor, poradenství týkající se běžného provozu (např. pomoc s účetnictvím, finančním řízením nebo marketingem) a mentoring, který se v této fázi zaměřuje na růst a jeho cílem je, aby firmy nestagnovaly, vyvíjely se, čehož bylo v případě jedné z navštívených institucí dosahováno skrze aktivity, které kontinuálně přinášely klientům inspiraci. Důležitou součástí služeb, které mají vliv na práci klientů a její rozvoj, je networking a propojení se strategickými partnery.

Vo2 - Jaká jsou doporučení pro nově zřizovanou instituci zaměřenou na podporu podnikání studentů na univerzitní půdě?

Navíc k dobré praxi vedení vlastních míst a programů na podporu podnikání sdělili vedoucí pracovníci následující doporučení pro nově zřizovanou instituci:

- jednodušší než začínat na zelené louce je využít energii a ducha starších budov s historií (důraz na komunitu, renovovat)



- provádět šetření, co studenti potřebují
- studenti se nikdy nesmějí cítit být k participaci nuceni
- nebát se testovat a zklamat
- změna názoru, že jde vést projekt bez ohledu na finance
- motivací přednášejících a firem nesmí být peníze (nikdy jim neplatíte)
- mít v týmu komunikačního specialistu
- spolupráce se studentskými uniemi
- CS nejsou jen studenti, ale i firmy (navazovat a udržovat vztahy, př. zasílat každý měsíc newslettery)
- přinášet studentům inspiraci zvenčí (př. příběhy úspěšných)
- studenti musí být na prostory zvyklí (výuka, hostit akce)
- psát výroční zprávy a zveřejnit je online
- udržovat vztahy s absolventy
- stěžejní jsou mentoři zvenčí
- vést inspirační dny pro ženy
- vyvážení práce a networkingu (podpořit přirozenou interakci studentů, musí na sebe narážet)
- neodkládat těžká rozhodnutí (př. odchod uživatelů)
- navázat kontakt se studenty v jejich prostředí (př. přednášky, prezentace, skauti na univerzitě, kteří mají přístup, vytipovávají a oslovují studenty)
- vytvářet přístupné prostředí (př. prostor kavárny, kde se nabízí příjemné prostředí a káva nebo nápoje zdarma, cenou je vyslechnutí prezentace)

Vo3 - Jaké formy komunikace tyto instituce využívají směrem k potenciálním a současným klientům?

K oslovení potenciálních klientů využívají instituce následující ověřené formy komunikace:

- osobní komunikaci
- email, newsletter
- sociální média
- tištěná média
- webové stránky
- eventy
- wom (vlastní prostory, služby)

Některé instituce využívaly i ambientní média, místní rádio a televizi.

Za stěžejní považovaly všechny instituce osobní komunikaci a vlastní oslovování potenciálních klientů především prostřednictvím přednášek, soutěží, workshopů a dalších organizovaných eventů, které některé instituce pořádaly ve spolupráci se studentskými uniemi. Jako další komunikační kanál, který má zásadní vliv na získávání potenciálních klientů, označili instituce vlastní prostor, který může mít sám velkou váhu a také vypovídající hodnotu, a stává se tak předmětem doporučení a zájmu potenciálních klientů, a jeho umístění v rámci areálu.

Všechny instituce měly vlastní webové stránky a využívaly univerzitních kontaktů k rozesílání informačních emailů a vytvářely newslettery pro odběratele. Také měly založené facebookové stránky, popř. využívaly Instagram nebo Twitter, ale zastávaly všechny názor, že je lepší zaměřit se na jednu sociální síť a věnovat se jí důkladně, než se snažit pokrýt všechny.

Směrem k aktuálním klientům využívaly instituce následující kanály:

- osobní komunikaci
- email, newsletter
- sociální média
- tištěná média
- webové stránky
- eventy
- vlastní prostory

Udržování kontaktu s vlastními klienty bylo kromě osobní komunikace (programy, eventy, atd.) založené na komunikaci především na sociální síti Facebook, kde si instituce zřizovaly interní facebookovou skupinu pro aktuální klienty a dále byly využívány newslettery pro zasílání informací o aktuálním dění. Instituce dále využívaly různých částí vlastních prostor, kam umísťovaly informace o aktuálním dění popř. udržovaly a navazovaly kontakt s klienty (např. tweety na zdech).

Vo4 - Jsou navštívené zahraniční instituce nastaveny s ohledem na jejich uživatele resp. v souladu se stanovenými kritérii?

Na základě hodnocení v kapitole 6.4.2, které je více rozvedeno v publikaci autorky Talent and Idea Cultivation, je možné označit tři instituce za zřetelně nastavené s ohledem na potřeby svých uživatelů, kdy nejlépe hodnocená instituce byla zástupcem institucí, které poskytují podporu podnikatelům z řad alumni. V takto zaměřených institucích setrvávají uživatelé nejdelší dobu, oproti

institucím, které poskytují časově ohraničené programy inkubace a akcelerace, takže např. hodnocené faktory prostředí mají na tyto uživatele dlouhodobý vliv a jsou o to podstatnější.

V případě dvou institucí šlo o zcela záměrné nastavení hodnocených faktorů, v případě třetí z nich se management snažil maximálně využít všeho, co měli k dispozici tak, aby z toho benefitovalo co nejširší spektrum osob v rámci cílové skupiny studentů i široké veřejnosti.

Na druhou stranu dvě instituce nedosahovaly takto vysokých hodnocení. Jedna z institucí, kterou lze označit za špičku ve výkonnostním měřítku efektivity podnikatelských podpůrných programů, kvůli jejímu zaměření pouze na programy pro inkubované a akcelerované projekty, není nastavena na žádné jiné potřeby svých klientů ani návaznost na komunitu nebo jiný přesah. Druhá z nízkohodnocených institucí neměla kvůli zavádění a řetězovému budování sesterských center návaznost na okolí, ale na druhou stranu měla velké předpoklady najít si cestu ke své cílové skupině, kdy management připravoval mnoho aktivit, které chtěl rozvíjet okolo uživatelů.

Vo5 - Jaká jsou doporučení vedoucích pracovníků nejúspěšnějších inkubátorů světa v oblastech vedení a získávání talentovaných studentů?

Doporučení vedoucích pracovníků jednotlivých inkubátorů a akceleratorů jsou součástí kapitoly 6.4.3 a jejích podkapitol. V rámci kapitoly 6.4.4 hlavních doporučení a dobré praxe týkající se modelu vedení instituce, zaměstnanců, zájmových a cílových skupin, programů a měření jejich efektivity byl vypracován následující souhrn:

### **Business model**

- nevstupovat do transakčního vztahu se začínajícími podnikateli (inkubace zdarma, akcelerace - forma investic, podílů, půjček, poplatků v pokročilých stádiích a u alumni)
- hlavní je mentoring, vzdělávání a rozvoj inkubovaných
- jasný positioning inkubátoru v ekosystému
- snaha být relevantní pro ekosystém uvnitř i vně inkubátoru

### **Zaměstnanci**

- kvalitní rozvojový tým tvořený zkušenými podnikateli (mentoři a kouči jsou rozhodující pro úspěch inkubátoru)
- zastupitelnost

## **Řídící zaměstnanec**

- silná osobnost
- zaměření na růst firem
- schopnost demonstrovat hodnotu inkubátoru
- schopnost navazovat a budovat vztahy s klíčovými partnery a získat jejich podporu (finance, služby, produkty, mentoring, atd.)

## **Stakeholders**

- důležitá je angažovanost klíčových partnerů
- vybudovat vztah s nejlepšími podnikateli v oblasti
- budování sítě investorů (především u akcelérátorů)
- aktivní zapojení partnerů do inkubačních programů
- chovat se k nim jako k zákazníkům a naplňovat jejich očekávání
- provázanost s dalšími subjekty (stabilně budované vztahy s vládními subjekty, univerzitami, dalšími akcelérátory, co-workingovými prostory, atd.)

## **Program**

- nabídky a služby na míru podnikatelům (relevantní, vysoce kvalitní podnikatelské vzdělávání a rozvoj projektu)
- podnikatel-centrický přístup (neustálá revize nabídky, aby odpovídala potřebám klientů)

## **Získání talentu**

- efektivní komunikace hodnoty inkubátoru a úspěšných příběhů
- budování kredibility a prestiže (atraktivita souvisí s marketingem, brandingem a jasnou pozicí v ekosystému)
- aktivní vyhledávání potenciálních klientů
- politika otevřených dveří pro potenciální klienty
- navázání vztahu s klíčovými zdroji talentů
- být aktivní v komunitě (např. organizovat eventy, workshopy, přednášet, účastnit se místních setkání zájmových skupin atd.)
- vyvíjení nových aktivit

- budování pevných vztahů s klienty a udržování vztahů s absolventy
- práce s komunitou a edukace

## **Výběr**

- jasný a transparentní proces výběru
- osobní interakce
- koučovatelné týmy (ze strany uchazečů - být schopni nechat si pomoci; ze strany subjektu - být schopen projekt rozvíjet)

## **Měření výkonnosti**

- počet návštěvníků a studentů v interakci s inkubátorem
- počet přihlášených
- počet přijatých
- počet založených start-upů (v př. inkubace) a absolventů programu (v př. akcelerace)
- počet zaniklých firem
- množství finančních prostředků, které společnosti přitáhnou
- efektivita poskytovaných služeb u alumni (sledování jejich pozice na trhu, příjmy, vývoj počtu vytvořených míst atd.)
- case-studies

## 7. ZÁKLAD SYSTÉMU PODPORY PODNIKÁNÍ ZPRACOVANÝ NA ZÁKLADĚ PROVEDENÉHO VÝZKUMU

Primární výzkum potvrdil cíl vizionářů mezi poskytovateli terciárního vzdělávání v Evropě, a to usnadnit přechod absolventů do praxe (v tomto případě nikoliv k zaměstnaneckému poměru, ale k založení vlastního podnikání) vytvořením univerzitních inkubátorů, které poskytují předinkubační a inkubační programy a které v některých případech zakládají i univerzitní akcelerátory. Tento postup se osvědčil a jeho postupné šíření je pravděpodobné, nicméně klade vysoké nároky na získání nových dovedností vyžadovaných pro vedení programů na podporu podnikání stejně tak, jako na vybudování potřebné sítě externích partnerů, kteří se stanou součástí týmu mentorů a koučů.

Stěžejní poznatky spočívají ve financování center z více nezávislých zdrojů zahrnujících celouniverzitní zdroje, financování ze samosprávných celků a sponzory. Rozmanitost studentů v centru je dalším důležitým faktorem. Je klíčové umožnit vstup studentům nezávisle na fakultě, kterou studují. Programy by měly být zaměřeny především na přenos znalostí a team-buildingové aktivity, z nichž vyvstanou multioborová spojení, a na druhé straně na poskytování pracovního prostoru. Dalším poznatkem je, že čím více aktivit probíhá v centru, tím je přirozenější stát se jedním z jeho členů. Totéž platí pro umístění střediska, čím blíže je studentům, tím více je navštěvováno.

Výzkum prokázal rostoucí úlohu univerzitních inkubátorů a akcelerátorů při budování start-upové scény v regionech, což lze vnímat jako skutečně nový horizont ve vzdělávání.

Zjištění z primárního výzkumu vedou k definování základu pro vytváření podnikatelských univerzitních center a podpůrného vzdělávacího a rozvojového systému.

První tabulka ukazuje, že vybrané výzkumné instituce zahrnovaly místa s dlouhou tradicí stejně tak, jako čerstvě založená místa, kdy oba typy potvrdily závěry o základním nastavení podpůrných podnikatelských center při univerzitách (viz Tabulka 24). Všechny instituce byly schopné snížit riziko spojené s finanční závislostí na jediném zdroji a byly financovány z více zdrojů.

Sekundární výzkum potvrdil vícezdrojové financování (jedinou institucí plně hrazenou z jednoho zdroje byl Venture Lab, jehož aktivity byly plně kryté univerzitními zdroji). Instituce byly financovány firemními sponzory, investory, nadacemi, z fondů a grantů, a v neposlední řadě z univerzitního rozpočtu. V případě akcelerátorů byla jasná tendence finanční nezávislosti.

Instituce nepokračovaly v rozdělení podle studijních oborů a naopak podporovaly žadatele ze všech vlastních fakult dokonce společně se studenty jiných vysokých škol, kdy jejich účast na programech byla podmíněna alespoň jedním členem týmu z domovské univerzity (př. xPORT při VŠE). Tento přístup zajistil rozmanitost studentských žadatelů, a tím i vznikajících týmů a projektů. Rovněž pravděpodobnost inovace a vylepšení projektů byla tímto přístupem zvýšena.

Tabulka 24 Základní informace o institucích

<b>Instituce</b>	<b>Založení</b>	<b>Financování</b>	<b>Cílová skupina</b>
Uppsala Innovation Centre	1998-2004	*veřejné zdroje, sponzoři	studenti všech fakult
VentureLab	2001	*veřejné zdroje, územní samosprávné celky	studenti všech fakult
SDU Cortex Lab	2012-2015	*veřejné zdroje, sponzoři	studenti všech fakult
LYNfabrikken	2002	nájem, restaurace	studenti všech fakult
Helsinki Think Company	2013	*veřejné zdroje, územní samosprávné celky	studenti všech fakult

\*Veřejné zdroje, přesněji finance poskytnuté z rozpočtu univerzity

Zdroj: vlastní zpracování

Odlišnost počátečního podnětu pro založení podpůrného podnikatelského centra na univerzitní půdě, jak je patrné z následující tabulky, je jen zdánlivá.

Tabulka 25 Počáteční podnět pro založení institucí

<b>Instituce</b>	<b>Počáteční podnět pro založení</b>
Uppsala Innovation Centre	postupný nedostatek center podporujících studentský výzkum a projekty zapříčiněný odlivem výzkumných center zřizovaných firmami, potřeba podpory inovací
VentureLab	nenucený vývoj řízení projektů na podnikatelsky zaměřené fakultě Lundske univerzity
SDU Cortex Lab	pobočka tzv. Idea Houses - institucí nabízejících pre-inkubační a inkubační programy pro studenty v Dánsku

LYNfabrikken	vytvoření kreativního pracovního prostředí pro zakladatele
Helsinki Think Company	vysoká míra nezaměstnanosti studentů s vysokoškolským vzděláním, vysoká úroveň teoreticky zaměřených studentů

Zdroj: vlastní zpracování

Jak vyplývá z rozhovorů, zpočátku uváděné důvody měly v pozadí společné jmenovatele:

- zvýšení míry zaměstnanosti vlastních studentů
- příslib pracovních míst vytvořených absolventy programů
- rozvoj výjimečných studentských projektů
- aplikace poznatků z výzkumu studentů
- inovace
- PR univerzity
- konkurenční výhoda - služby nabízené vlastním studentům
- strategický networking

Kromě toho, že aktivně řeší otázku nezaměstnanosti studentů stejně, jako přispívají ke snížení poměru nezaměstnanosti, univerzity současně budují svou prestiž mezi cílovými skupinami. Vystavují nová strategická partnerství s převážně místními podnikateli a společnostmi. Uchazečům a studentům jsou nabízeny služby s přidanou hodnotou a univerzita vytváří obraz společensky odpovědné instituce a skrze úspěšné studenty resp. jejich společnosti může prezentovat vlastní přínos a kvalitu nabízených služeb (pozitivní PR).

Tabulka 26 Zaměstnanci a kapacity institucí

<b>Instituce</b>	<b>Zaměstnanci na plný/částičný úvazek +</b>	<b>Kapacita</b>
Uppsala Innovation Centre	8 zaměstnanců, 70 partnerů	80 projektů/ rok
VentureLab	4 zaměstnanci, partneři	20 projektů/ 40 studentů
SDU Cortex Lab	4/2 zaměstnanci, studenti	15 projektů/ 45 studentů
LYNfabrikken	2 zaměstnanci	40 podnikatelů/ firem
Helsinki Think Company	10 zaměstnanců, 15 poradců	nestanoveno

Zdroj: vlastní zpracování



Ve všech případech se centra rozvíjela postupně a většinou se vyvinula ze skromného režimu schůzek ve volných učebnách vedených akademickými pracovníky, kteří pracovali nad svůj úvazek. Proces vývoje do podoby vlastní budovy s uvedenou kapacitou, personálem a komplexním programem trval v průměru několik let.

Zaměstnanci s plným pracovním úvazkem zajišťují každodenní provoz center včetně vedení podnikatelských podpůrných programů, a mimo to je jejich hlavní odpovědností budovat síť strategických partnerů z řad podnikatelů a zástupců firem. Od začátku hraje důležitou roli v úspěchu centra komunikační manažer, který sestavuje komunikační strategii směrem k cílovým skupinám, která urychluje celý počáteční proces.

Kapacity uvedené v Tabulce 4 reflektují schopnost daného centra vést počet stanovených projektů nebo studentů, kteří se nacházejí v různých fázích přerodu myšlenky v životaschopný podnik. Po dokončení daného vzdělávacího a rozvojového programu se přesunou do vyššího programu a uvolní místo dalším studentům.

Tabulka 27 Vzdělávací a rozvojové programy a poskytované služby

Instituce	Programy a služby				
Uppsala Innovation Centre	-	mentoring	pre-inkubace	inkubace	akcelerace
VentureLab	kancelářský prostor	mentoring	pre-inkubace	inkubace	-
SDU Cortex Lab	kancelářský prostor	mentoring	pre-inkubace	inkubace	-
LYNfabrikken	kancelářský prostor	-	-	-	-
Helsinki Think Company	kancelářský prostor	mentoring	pre-inkubace	inkubace	-

Zdroj: vlastní zpracování

Přestože programy a služby poskytované středisky vykazovaly určité rozdíly, rozhovory odhalily vysledovatelnou strukturu ve všech programech nabízených výzkumnými institucemi. Pro účely DSP byla tato struktura zjednodušena a programy byly definovány jako programy pre-inkubace, inkubace, akcelerace a alumni, viz Tabulka 27 výše.

Tabulka 28 Požadavky v jednotlivých stádiích

Stádium	Účast studentů na financování	Pracovní prostor	Mentoring
Pre-inkubace	ne	nepovinný	ano
Inkubace	ne	nepovinný	ano
Akcelerace	*poplatek	nepovinný	ano
Alumni	nájem	ano	ne

\* Poplatek je účtován pouze po úspěšném dokončení akceleračního programu v hodnotě konzultací se specialisty

Zdroj: vlastní zpracování

Převládá konsenzus o primární potřebě přenosu poznatků prostřednictvím mentoringu studentů a s ním souvisejících služeb zaměřených na rozvoj projektu a studentů, a nebylo zásadní je při vstupu do programu poskytovat včetně pracovního prostoru.

Centrální myšlenka pre-inkubace je motivovat studenty nezávisle na studijní specializaci, délce studia, zaměření myšlenky nebo úrovni jejího zpracování, aby se do centra přihlásili a pokusili se na svém nápadu s podporou mentorů zaměstnaných v centru pracovat. Cílem této fáze je nalézt hlavní myšlenku, kterou lze dále rozvíjet a na které by daný student mohl ve spolupráci s dalšími studenty se zaměřením odpovídajícím potřebám projektu. Z hlediska podnikatelských podpůrných programů se nejedná o ucelený program, ale o aktivity, které jsou klíčové pro motivaci potenciálních podnikatelů. Tyto aktivity lze označit za moderní nástroj talent managementu v rámci vysokého školství.

Projekty, které dokončí proces pre-inkubace, pokračují do fáze inkubace.

V inkubační fázi týmy konzultují projekt pravidelně s mentory a stanovují si dílčí cíle své práce včetně jejich termínů, které musí splňovat. Dostanou také příležitost setkat se s profesionálními konzultanty, kteří jsou pozváni podle požadavků a potřebné specializace.

Tato fáze je finančně kryta ze zdrojů centra, studentům jsou služby centra poskytovány bezplatně a to především, aby nebyli hned z počátku tímto faktorem demotivováni.

Základní služby, které inkubátory poskytují:

- komplexní program podpory podnikání
- pomoc se základy podnikání

- mentoring a poradenství
- pomoc s účetnictvím, finančním řízením
- pomoc s marketingem
- školení managementu
- pomoc s prezentačními dovednostmi
- networkingové aktivity
- propojení se strategickými partnery
- přístup k investorům a kapitálu

Studenti v centru jsou podle manažerů vysoce motivovaní pracovat na svých projektech stejně tak jako na sobě. Jejich motivaci nejvíce podporuje pozornost a pracovní prostor, kterých se jim v inkubátoru dostává, což vnímají jako vložení důvěry.

Tato fáze je dokončena vypracováním podnikatelského plánu a nalezením prvních zákazníků (obvykle z portfolia partnerů centra).

Akcelerační programy jsou určeny jak začínajícím tak zavedeným podnikům, které chtějí zdokonalit svůj obchodní plán, zvýšit přidanou hodnotu pro zákazníky, inovovat svůj produkt nebo zvýšit své příjmy např. proniknutím na zahraniční trhy. Tento program klade vysoké nároky na jeho poskytovatele týkající se především požadavků kladených na mentory a z tohoto důvodu jsou převážně nabízeny vysoce specializovanými centry a institucemi s rozsáhlou sítí partnerů, kteří pracují jako externí mentoři. Příkladem takové instituce je Uppsala Innovation Centre, které navazuje na dlouhou tradici a pyšní se rozsáhlou sítí externích vysoce specializovaných mentorů a koučů. Na druhé straně SDU Cortex Lab v Dánsku, Venture Lab ve Švédsku a Helsinki Think Company ve Finsku poskytují programy, které je řadí mezi pre-inkubační a inkubační centra. Tato centra posílají po dokončení inkubace studenty a týmy do specializovaných center s akceleračním programem. Akcelerační centra jsou nejčastěji klienty placena. Uppsala Innovation Centre jako zástupce poskytovatelů akceleračních programů vytvořil jedinečný systém mentoringu, který je postavený na placené pomoci potřebných mentorů ze sítě profesionálů, kteří jsou k dispozici studentům na určený čas každý týden. Konzultace se specialisty platí centrem hodinovou sazbou, a pokud se firma po ukončení akceleračního programu stává ziskovou, zaplatí univerzitě počet využitých konzultací zpět. V opačném případě akcelerovaná firma nic neplatí.

Společnosti nebo přesněji firmy, které prošli fází start-upu se nazývají Alumni. Fáze po akceleraci spočívá v opuštění vzdělávacích a vývojových center a nástupu do komerčně pronajatých prostor hlavně v kancelářských budovách nebo office-hotelech, takže pro tuto fázi je stěžejní poskytovat kvalitní prostor, jehož stěžejní přidanou hodnotou je HCD. Příkladem je kreativní office-hotel LYNfabriken v severovýchodním Dánsku.

Závěry vyvozené z primárního výzkumu byly validovány daty sekundárního výzkumu.

## 8. NÁVRH APLIKACE VÝSLEDKŮ PRO ÚČELY KREATIVNÍHO CENTRA

Potenciál plánovaného Kreativního centra by z pohledu podpory podnikání bylo možné naplnit začleněním systematické práce se studenty. Komplexní podpora podnikání v univerzitním prostředí zahrnuje následující programy:

Tabulka 29 Přehled programů podpory podnikání v univerzitním prostředí

Program	Pre-inkubace	Inkubace	Akcelerace	Alumni
Cíl	nalezení a rozvoj talentu	rozvoj myšlenky do fáze podnikatelského plánu	zvýšení potenciálu firmy	poskytnutí inspirativního zázemí
Forma stěžejní podpory	scouting	mentoring	mentoring	zázemí
Podíl CS na financování	ne	ne	ano	ano
Potřeba prostoru	ne	ne	ne	ano
Předpoklad	zapojení pedagogů, partnerská síť	zapojení pedagogů, kvalitní mentoři, partnerská síť	kvalitní mentoři, partnerská síť, investoři	inspirativní a charismatické osobnosti poskytující zázemí
Náročnost na personální zajištění	2	3	4 (nejvyšší)	1

Zdroj: vlastní zpracování

Z pohledu výhod, které jednotlivé programy přinášejí studentům i univerzitě, se jako nejvhodnější jeví implementace programu inkubace.

Hlavními důvody pro začlenění inkubátoru do Kreativního centra:

- zvýšení míry zaměstnanosti vlastních studentů
- příslib pracovních míst vytvořených absolventy programu
- rozvoj výjimečných studentských projektů

- aplikace poznatků z výzkumu studentů
- inovace
- PR univerzity
- konkurenční výhoda - služby nabízené vlastním studentům
- strategický networking
- tvorba sítě externích expertů z absolventů programu

Program inkubace je však silně provázaný s pre-inkubačními aktivitami, které samy zdánlivě nepřinášejí takové benefity, ale jsou zcela klíčové jako nástroj talent managementu a přípravné stádium inkubačních aktivit.

Pre-inkubace je založena na scoutingu, vyhledávání a rozpoznání talentovaných studentů, a jejím cílem je nalezení a rozvoj schopností talentovaných studentů. Cíl těchto aktivit není jako u dalších programů spjatý pouze se založením podnikání, ale v této fázi jde především o práci a rozvoj jednotlivce. Pre-inkubace tedy může, ale nezbytně nemusí být předstupněm inkubace, a může fungovat sama o sobě jako hodnotný nástroj talent managementu.

Předpokladem pro úspěch pre-inkubačních aktivit jsou angažovaní pedagogové, aktivně zapojení do vyhledávání talentovaných studentů, kteří mají zájem na tom, aby byli tito dále podporováni a rozvíjeni. Při splnění podmínky fungujícího scoutingu (zaštitěného pedagogy popř. i dalšími k tomu určenými pracovníky) je dalším stěžejním faktorem návaznost na síť partnerů z řad podnikatelů a společností. Budování partnerské sítě je v rámci pre-inkubačních aktivit oboustranně prospěšná činnost. Partneri se stávají prostředkem rozvoje talentovaných studentů (navazování kontaktu a spolupráce formou společných projektů, stáží, úvazků) a na druhou stranu z toho také náležitě benefitují (získávají možnost více či méně dlouhou dobu spolupracovat se studenty, kteří mají potenciál přinášet inspiraci a inovativní pohled nebo takto i nalézt nové pracovníky).

Nabízí se také méně selektivní rozšíření pre-inkubačních aktivit, kdy jsou studentům poskytnuty nástroje k tomu, aby si v rámci vlastní iniciativy a prostřednictvím spolupráce s praxí popř. dalšími studenty sami mohli dále volit a rozvíjet své schopnosti a dovednosti (mezi tyto aktivity můžeme řadit soutěže a spolupráce s praxí zprostředkované pedagogy nebo dalšími pracovníky fakulty, za nástroj lze pak považovat Job Centrum, které slouží k propojování studentů s praxí).

Nadstandardním řešením pre-inkubačních aktivit by mohlo být zřízení studentského prostoru, který by studenti mohli využít kdykoliv ve volné chvíli mezi výukou a po jejím skončení. Prostor vyhledávaný pro odpočinek, networking, práci i zábavu, který by se zcela nenásilným způsobem stal také

nástrojem talent managementu a pre-inkubačních aktivit. Při dostatečném členění by prostor mohl sloužit jednotlivým studentům, větším či menším skupinám a při zachování určité pospolitosti umožňovat konání větších studentských akcí. Nabízí se využití prostoru studentskou unií stejně tak jako pro účely spojené s výukou, kdy je zapotřebí testování konceptů, tzn. zpětné vazby popř. publika. Klíčové je zasazení prostoru do centra univerzitního areálu, aby byl lehký dostupný a netvořil bariéry vstupu např. při časové tísní, aby plnil přirozenou funkci lehce dostupného zázemí pro volné chvíle. Vhodnou podporou všech již zmíněných aktivit by v takovém prostoru byla kavárna.

Z pohledu pre-inkubace by se prostor měl stát místem konání inspiračních aktivit, přednášek, soutěží, prezentací firem. Prostor by měl být i zprostředkovatelem sdělení, která jsou cílena na studenty, přičemž se tady nabízí (kromě nabídek volnočasových aktivit, dění ve studentském „klubu“ nebo na univerzitě) i prezentace nabídek na stáže, praxe, práci popř. spolupráci s dalšími studenty (forma osobní komunikace, stěny inzerce, aj.) v přímém napojení na Job Centrum. Provoz prostoru by měl mít na starosti pracovník, který by řídil probíhající aktivity, jejich rozvrhování popř. organizaci některých akcí, kooperoval by s Job Centrem s prezentací jeho nabídek a měl by být v přímém kontaktu a jednání se zástupci firem a pedagogy a působit jako prostředník propojení studentů se zástupci praxe (pomáhat oběma směry, nabízet možnosti studentům a zároveň působit jako headhunter pro partnerské společnosti).

Zřízení příjemného a funkčního prostoru, kam by si studenti mohli jít posedět se spolužáky a vyplnit tak zrušenou hodinu, vypracovat seminární práci nebo si jít zacvičit jógu a pak si za kafe zdarma poslechnout prezentaci starších kolegů, kteří si chtějí otestovat své nápady na podnikání nebo prezentaci těch, kteří již podnikání vedou a chtějí doporučit inkubátor v rámci Kreativního centra, by mohlo být cestou i cílem pro pre-inkubační aktivity celé univerzity.

Z výzkumů vyplývá, že stěžejní pro kvalitní inkubaci jsou lidé, kteří program zaštiťují a přímo se podílejí na inkubaci a stejně důležitá je partnerská síť inkubátoru.

Příklad studentského prostoru, nabízejícího hodnotu studentům i argument spolupráce firmám, demonstruje, že lze vytvořit podmínky napomáhající vybudování partnerské sítě nezbytné pro úspěšné vedení inkubačního programu.

Z partnerské sítě pre-inkubačního prostoru lze snadněji čerpat a využít ji ve prospěch inkubátoru resp. navázat tyto partnery na jeho činnost a případně je zainteresovat natolik, že se stanou mentorskou bází inkubátoru (interní/externí).

Vzhledem k plánovanému přidružení Kreativního centra k FMK se nabízí zřízení inkubátoru naplňujícího znaky kreativní inkubace, čímž by tento inkubátor svojí specializací doplňoval aktivity inkubátoru v rámci TIC. Nicméně než aby se profiloval pouze jako zaměřený na projekty, které spadají do oblasti

kreativních průmyslů, mohla by schopnost rozvíjet takové projekty být jeho přidanou, ale ne zcela selektivní hodnotou.

V návaznosti na již vzniklé CKP, které podle služeb a způsobu jejich poskytování nejlépe odpovídá programu pro alumni, je vhodné jeho působení přenést do KC a od jeho založení počítat i s tímto programem.

Z pohledu autorky na podnikatelské podpůrné prostředí v rámci UTB se jeví relevantní práce na řízených pre-inkubačních aktivitách a práce s talentovanými studenty a v ideálním případě i zřízení pre-inkubátoru resp. studentského klubu.

Dále v rámci plánovaného Kreativního centra poskytovat inkubační aktivity včetně uceleného programu, popř. i s prostorem pro práci inkubovaných studentů a přesunout aktivity CKP pod jeho střechu s tím, že bude nabízen pronájem pracovních prostor/ ateliérů a z inspiračních aktivit budou benefitovat účastníci všech programů i další studenti.

Z hlediska náročnosti a požadavků na vedení akceleračních programů není z pohledu autorky vhodné tyto do portfolia podnikatelských podpůrných programů poskytovaných KC zahrnovat, alespoň ne v počátcích jeho fungování. Vzhledem k tomu, že akcelerační programy nejsou navázané na fyzickou infrastrukturu, není třeba jejich implementaci předem zohledňovat v návrhu rozvržení prostoru KC. Ze zahraniční praxe není výjimečné, že si firmy pro akceleraci volí střediska, která nemusí být součástí univerzitní podpory podnikání, ale jsou zárukou rychlého rozvoje a díky intenzitě a krátkodobosti těchto programů není pro firmy i větší geografická vzdálenost bariérou. Nicméně pokud by byly naplněny požadavky na vedení akceleračního programu, může být v čase vhodné ho do aktivit zařadit.

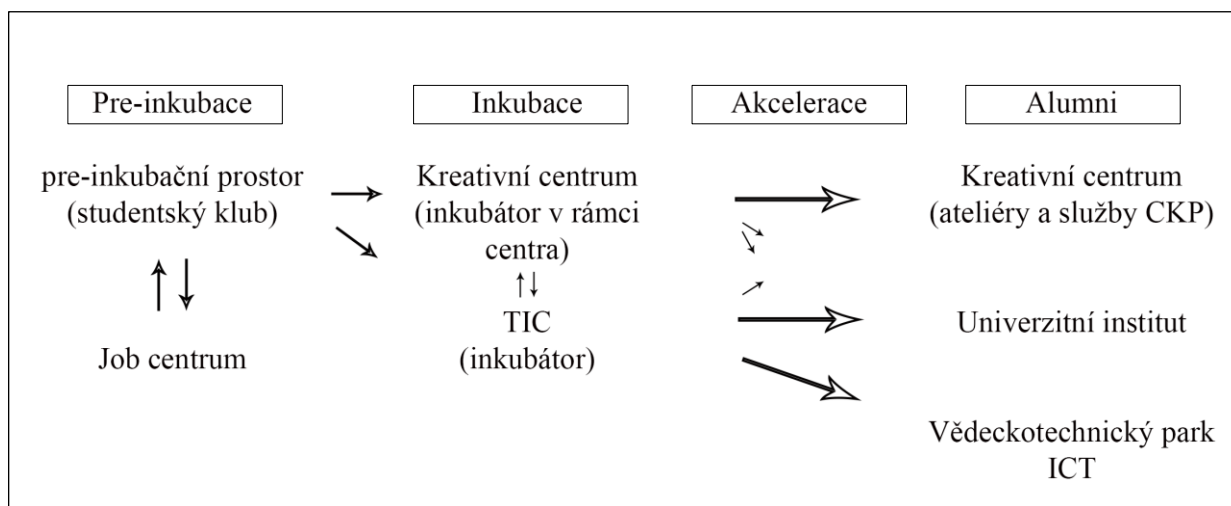
Zahrnutí Alumni péče je spojeno s potřebou klientů neztratit kontakt s vnějším světem a neztratit inspiraci. Navíc je třeba zohlednit požadavky kreativních pracovníků na práci tak, jak na ně upozorňuje kapitola 4.9 Kreativní třída a podkapitola 4.10.4 Kreativní pracovníci, a vytvořit prostředí které jim bude druhým domovem, ve kterém budou rádi trávit čas, bude je podporovat v kreativní práci i socializaci a kolaboraci, a bude mít vhodnou návaznost na potřebnou infrastrukturu.

Propojení s vnější veřejností může mít mnoho podob, z výzkumů však v souvislosti s potřebami Alumni nejlépe jako propojení vycházela kavárna otevřená nejen pro klienty, ale i širokou veřejnost (např. Ostravská univerzita zvolila jiný přístup a v nově budované univerzitní budově zřídila ve spolupráci s městem víceúčelové sdílené sportoviště pro studenty i širokou veřejnost). (Obrusníková, 2018)



Autorka vidí velký potenciál v hostování zahraničních a mimo zlínských studentů a jejich projektů v KC a z příjmové stránky začlenění formy Nomad Housu, tedy zázemí pro dočasně hostující podnikatele, kteří při své práci nejsou vázáni na jedno místo, ale stejně tak jako všichni Alumni hledají inspiraci, nové spolupráce a možnosti. Tato forma ubytování a inspirativního pracovního prostoru může být zdrojem financí (potřebných pro financování pre-inkubačních a inkubačních aktivit) na jedné straně a na druhé straně otevírá možnosti, jak do centra přivést zajímavé osobnosti a projekty, udržet kontinuum inspirace, obměňujíc nájemníky, případně je možné tyto prostory nabídnout Alumni nebo významným hostům centra nebo univerzity.

Co se týká celouniverzitní podpory podnikání, je nezbytné, aby došlo k propojení a synergii zpočátku minimálně v systematické komunikaci možností, které se studentům, jakožto cílové skupině, nabízí v závislosti na fungování univerzitou zřizovaných institucí, které byly představeny v kapitole současného stavu řešené problematiky, jmenovitě VTP ICT, Univerzitní institut (a jeho části CPS, CTT, VTP), TIC a posléze KC, včetně vymezení jejich funkce v celouniverzitním podnikatelském podpůrném systému.

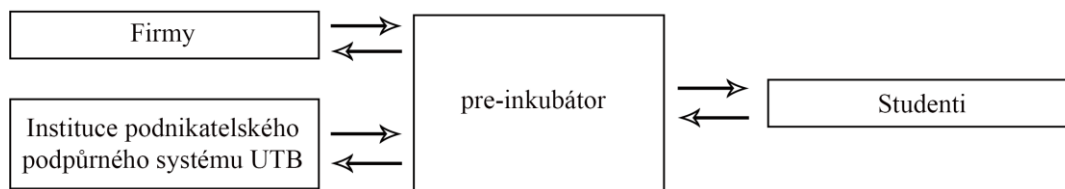


Obrázek 7 Podnikatelský podpůrný systém UTB (zdroj: vlastní zpracování)

Obrázek 7 ukazuje možné propojení a doplnění struktury podnikatelského podpůrného systému v rámci UTB. Silné propojení mezi jednotlivými institucemi, které zároveň znázorňuje nejpravděpodobnější posun studentů, je značeno většími spojnicemi. Drobné spojnice poukazují na méně pravděpodobné návaznosti institucí (např. u absolventů inkubátoru KC je

předpokládaný přesun v rámci systému do programu Alumni v KC nežli do Univerzitního institutu nebo Vědeckotechnického parku ICT).

Komunikaci celého systému a možností, které studentům nabízí, by mohl koordinovat pracovník pre-inkubačního prostoru a působit opět jako prostředník.



Obrázek 8 Pre-inkubátor (zdroj: vlastní zpracování)

Neucelený a roztržitý systém podpory podnikání navíc nedostatečně komunikovaný směrem ke studentům jednoznačně vede k nejasné interpretaci popř. neznalosti možností, které studentům univerzita poskytuje. Z tohoto důvodu se nabízí propojení celé struktury a sjednocení komunikace směrem ke studentům tak, aby vznikla ucelená soustava práce se studenty, od fáze motivace až po alumni služby, přičemž by jednotlivé instituce měly mezi sebou spolupracovat s cíle maximálně studenty v jejich projektech podpořit. Sjednocení informací o schopnosti reálně poskytovat konkrétní služby by posléze mohlo vést ke snaze institucí dosáhnout komplementarity (vzájemného doplňování jednotlivých částí systému, ale ne jejich dvojení tak, aby byly poskytovány všechny potřebné služby podnikatelského podpůrného systému, spíše než snaha poskytovat co největší spektrum služeb každou částí tak, že se navzájem budou překrývat na úkor vyšší specializace a dosažení vyšší úrovně menšího spektra služeb).

## 9. ZÁVĚR

Celá disertační práce vznikla se záměrem podpořit vznik plánovaného Kreativního centra a přinést poznatky zaměřené na systematickou podporu podnikání formou podnikatelských podpůrných programů.

Tento záměr autorky navazuje na naplňování vize UTB, jakožto podnikatelské univerzity, rozvíjet podnikatelské myšlení a aktivně vyhledávat studenty se zájmem o podnikání, a na strategický záměr univerzity podporovat studenty v podnikatelských aktivitách a vytvářet vhodné podmínky pro vznik start-up firem, s čímž souvisí stanovené cíle podpory talentovaných studentů a vytvoření systému veřejně účinné prezentace jejich výstupů a podpory image UTB.

Z hlediska zpracování a volby tématu bylo velice podstatné, že toto směřování univerzity se potvrdilo jako validní z pohledu cílové skupiny, kdy průzkum mezi studenty univerzity potvrdil, že vysoký počet studentů zvažuje založení vlastního podnikání (60 %), nicméně jen 4 % z nich jsou schopna podnikání realizovat, čímž se projevila skutečná potřeba podpory podnikání.

Díky datům z teoretické opory práce bylo možné vysledovat profil začínajícího podnikatele v České republice; je to nejčastěji muž (pouze 14 % žen) ve věku 20 až 39 let s vysokoškolským vzděláním, jehož start-up není první rok výdělečný a který založil bez pomoci univerzitního nebo výzkumného centra (86 %). Tato zjištění potvrdila prezenci tohoto lidského kapitálu v rámci univerzity a možnost univerzit s tímto kapitálem v pravý čas pracovat.

Teoretická opora práce pak i s provedenými výzkumy dále poukázala na největší bariéry, kterým začínající podnikatelé musí v českých podmínkách i ve srovnání se zahraničím čelit a se kterými se potýkají (jmenovitě se při zjednodušení jedná o legislativu, vzdělání, finance, nejistotu) přičemž se potvrdilo, že univerzita je v tomto směru optimálně vybavena pro překlenutí těchto bariér a dokonce by mohla být nositelem pozitivní změny například ve smyslu podpory podnikání žen.

Kromě specifík českého podnikatelského prostředí a jeho srovnání se zahraničními podmínkami, charakteristikami začínajících podnikatelů a jejich podpoře, se teoretická část práce zaměřila na téma kreativních pracovníků a nastavení prostředí (především toho pracovního) s ohledem na lidské potřeby a otevřela tak problematiku tvorby podmínek a prostředí s ohledem na potenciální cílovou skupinu Kreativního centra.

Témata zpracovaná v teoretické části vytvořila kvalitní bázi pro naplnění cílů práce, stěžejní však pak byl primární výzkum v zahraničních institucích, později doplněný o sekundární výzkum, který jej validoval a doplnil. Byl vytvořen rozsáhlý soubor stěžejních poznatků relevantní pro kontext zřizování Kreativního centra a především zavádění programů podpory podnikání v rámci jeho služeb. Tento soubor přinesl cenné poznatky dobré praxe z oblasti vedení a služeb institucí poskytujících programy na podporu podnikání včetně jejich financování, zařízení a zaměstnanců, dále z oblasti vzdělávacího a rozvojového systému, inkubačních a akceleračních programů, vedení aktivit a jejich hodnocení a v neposlední řadě přinesl poznatky o cílové skupině, komunikačních aktivitách, procesu přihlášení, výběru a hodnocení projektů.

Na základě teoretické a výzkumné části bylo možné zpracovat návrh propojení a doplnění celouniverzitních podnikatelských podpůrných struktur, do kterých bylo začleněno Kreativní centrum, čímž byly splněny i sekundární cíle práce.

Autorka pevně věří, že je práce jak hodnotným argumentem pro systematickou podporu talentovaných studentů a jejich projektů, tak především báze, která přináší mnoho podstatných poznatků a otevírá nová nebo opomíjená témata, která si v tomto kontextu zaslouží pozornost.

## 10. PŘÍNOSY PRÁCE

Tato kapitola shrnuje přínosy disertační práce pro oblast vědy a výzkumu a přenositelnost jejích poznatků do praxe.

### 10.1 Přínos pro vědu a výzkum

Přínosem práce z pohledu vědy a výzkumu je rozvíjení aktuálního tématu vedení podnikatelských podpůrných center v univerzitním prostředí, ke kterému je prozatím nedostatečné množství zdrojů. Teoretická báze přináší poznatky o potřebách zástupců pracovníků kreativních průmyslů, kteří z pohledu některých autorů vytvářejí zcela novou sociální třídu s rostoucím potenciálem a dopadem na ekonomiku, které budou důležité z hlediska jejího pochopení a definování.

Primární výzkum ve státech a institucích, které reprezentují špičku v tomto oboru, navíc přináší, kromě dobré praxe vedení těchto center, kvalitativní přístup (HCD) v hodnocení podnikatelských podpůrných míst a pohled na navrhování místa a služeb s ohledem na člověka, kterému prozatím také není věnována dostatečná.

### 10.2 Přínos pro praxi

Celá práce byla směřována na získání poznatků, které by napomohly optimálnímu nastavení Kreativního Centra jako nástroje podpory podnikání a dále si kladla za cíl pokusit se vytvořit návrh celouniverzitního podnikatelského podpůrného systému propojujícího a doplňujícího stávající struktury.

Největší přínos práce tedy spočívá v aplikovatelnosti poznatků DSP jak pro účely Kreativního centra, tak podnikatelského podpůrného systému při UTB, a v univerzitním prostředí všeobecně.

Pro univerzity, které představují koncentrovaný kapitál talentů, se může podpora podnikání stát nástrojem talent managementu, budování vztahů se studenty, propojování talentovaných studentů do týmů (spolupráce a zdokonalení nápadů, akademici jako strategičtí spoluřešitelé), prostředkem PR univerzity (budování pozitivní image), inovací. Jednoznačně přináší přidanou hodnotu pro CS uchazečů i studenty a konkurenční výhodu, navíc vytváří

angažované externí experty (z absolventů podnikatelských podpůrných programů).

Dále přehled klíčových faktorů podnikání v českém podnikatelském prostředí zpracovaný v disertační práci přímo poukazuje na největší bariéry a nejproblematictější faktory podnikání, které, pokud budou v praxi adresovány, mohou vést k efektivní podpoře podnikání.

Poznatky o potřebách a charakteristikách kreativních pracovníků a HCD v pracovním prostředí, které vycházejí z teoretické báze, jsou využitelné pro účely kreativních inkubátorů i ve firemní praxi pro získání, motivování, rozvoj a vedení kreativního kapitálu.

## 11. SEZNAM TABULEK

- Tabulka 1 Klasifikace podniků dle EU
- Tabulka 2 Klasifikace podniků dle ČSÚ
- Tabulka 3 Definice Evropské komise
- Tabulka 4 Podnikatelské prostředí ČR
- Tabulka 5 Přehled zemí OECD s nejvyšším daňovým zatížením mezd
- Tabulka 6 Podnikatelské chování a postoje
- Tabulka 7 Rozdíly mezi podnikáním a zaměstnáním
- Tabulka 8 Věk zakladatelů českých start-upů
- Tabulka 9 Nejvyšší dosažené vzdělání zakladatelů českých start-upů
- Tabulka 10 Výhody a nevýhody využívání veřejných financí
- Tabulka 11 Vliv navozené atmosféry na pocity zákazníka
- Tabulka 12 Výhody a nevýhody sekundárního a primárního výzkumu
- Tabulka 13 Výhody a nevýhody kvantitativního a kvalitativního výzkumu
- Tabulka 14 Výzkumný vzorek
- Tabulka 15 Přehled základních informací
- Tabulka 16 Přehled poskytovaných služeb
- Tabulka 17 Přehled komunikačních kanálů využívaných k oslovení potenciálních klientů
- Tabulka 18 Přehled kanálů využívaných ke komunikaci s aktuálními klienty
- Tabulka 19 Hodnocení faktorů prostředí ovlivňujících uživatele
- Tabulka 20 Základní přehled zahraniční inkubátory
- Tabulka 21 Základní přehled zahraniční akcelerátory
- Tabulka 22 Základní služby zahraniční inkubátory
- Tabulka 23 Základní služby zahraniční akcelerátory
- Tabulka 24 Základní informace o institucích
- Tabulka 25 Počáteční podnět pro založení institucí
- Tabulka 26 Zaměstnanci a kapacity institucí
- Tabulka 27 Vzdělávací a rozvojové programy a poskytované služby
- Tabulka 28 Požadavky v jednotlivých stádiích
- Tabulka 29 Přehled programů podpory podnikání v univerzitním prostředí

## 12. SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Výstupy tematických bloků DSP

Obrázek 2 Thorsbyho model

Obrázek 3 Hesmondhalghův model

Obrázek 4 Model fází podnikání a charakteristiky podnikání

Obrázek 5 Vliv materiálního prostředí na reakce zaměstnanců služeb a jejich klientů

Obrázek 6 Přehled zemí vstupujících do srovnání

Obrázek 7 Podnikatelský podpůrný systém UTB

Obrázek 8 Pre-inkubátor



## 13. SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Srovnání podnikatelského prostředí ČR s průměrem GEM

Graf 2 Nejproblematictější faktory podnikání

## 14. SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

CS - cílová skupina

FMK - Fakulta multimediálních komunikací

DSP - disertační práce

HCD - human centred design (design s ohledem na člověka)

KC - Kreativní centrum

KKP - kulturní a kreativní průmysly

UTB - Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

## 15. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### 15.1 Knižní publikace

1. AMABILE, Teresa and Steven Kramer. *The progress principle: using small wins to ignite joy, engagement, and creativity at work*. Boston, Mass.: Harvard Business Review Press, 2011. ISBN 978-1422198575.
2. ANDERSSON, David E., Åke E. ANDERSSON a Charlotta, Mellander. *Handbook of creative cities*. Northampton, MA: Edward Elgar Pub., 2011. ISBN 978-1-84980-150-8.
3. AUGUSTIN, Sally. *Place advantage: applied psychology for interior architecture*. Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons, 2009. ISBN 978-0470422120.
4. BHATLI, Dhruv. *Best Practices at Top University Business Incubators: Cases and Insights 2014*. Stockholm: UBI Index, 2014.
5. BHATLI, Dhruv. *Top University Business Incubators Global Benchmark 15/16*. 2nd release. Stockholm: UBI Index, 2016.
6. BONNIE MENES KAHN. *Cosmopolitan culture: the gilt-edged dream of a tolerant city*. New York: Atheneum, 1987. ISBN 9780743244039.
7. BRUNECKÝ, Petr. *Pojem nábytek*. Brno: Ircaes, 2013. ISBN 9788087502167.
8. CASTELLS, Manuel. *The power of identity*. 2nd ed. Malden, MA: Wiley-Blackwell, 2010. ISBN 9781405196871.
9. CETLOVÁ, Helena. *Marketing služeb*. 4. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2007. ISBN 978-80-7265-127-6.
10. CIKÁNEK, Martin. *Kreativní průmysly: příležitost pro novou ekonomiku II*. Nové, rozš. a rev. vyd. V Praze: Institut umění, 2013. ISBN 978-80-7008-274-4.
11. DAY, Christopher. *Duch & místo: uzdravování našeho prostředí; uzdravující prostředí*. Brno: ERA, 2004. ISBN 9788086517957.
12. EU a EVROPSKÁ KOMISE. *Nová definice malých a středních podniků: Uživatelská příručka a vzor prohlášení*. Lucemburk: EUR-OP, 2006. ISBN 9289479175.
13. FLORIDA, Richard L. *The rise of the creative class: and how it's transforming work, leisure, community and everyday life*. New York, NY: Basic Books, 2004. ISBN 978-0465024773.
14. FLORIDA, Richard L. *The rise of the creative class: revisited*. New York: Basic Books, 2012. ISBN 978-0465029938.

15. GERL, Ellen, Joy Millerupton and Meredith Erlewine. *Incubating the arts: establishing a program to help artists and arts organizations become viable businesses*. Athens, OH: National Business Incubation Association, 2000. ISBN 9781887183505.
16. GLAESER, Edward. *Triumph of the city: how our greatest invention makes us richer, smarter, greener, healthier, and happier*. New York, New York: Penguin Books, 2012. ISBN 9780143120544.
17. HARTLEY, John. *Creative industries*. Malden, MA: Blackwell Pub., 2005. ISBN 978-1405101479.
18. HAZDRA, Adam. *Skvělé služby: jak dělat služby, které vaše zákazníci nadchnou*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4711-8.
19. HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016. ISBN 9788026209829.
20. HILDEBRAND, Grant. *Origins of architectural pleasure*. Berkeley: University of California Press, 1999. ISBN 9780520215054.
21. IDEO. *HCD: design zaměřený na člověka: soubor nástrojů*. 2. vyd. Brno: Flow, 2013. ISBN 978-80-905480-1-5.
22. INGLEHART, Ronald. *Modernization and postmodernization: cultural, economic, and political change in 43 societies*. Princeton, N.J.: Princeton University Press, c1997. ISBN 978-0-691-01180-6.
23. INTERNATIONAL LABOUR OFFICE. *World Employment and Social Outlook: Trends 2015*. Geneva: ILO, 2015. ISBN 978-92-2-129259-3.
24. JACOBS, Jane. *The death and life of great American cities*. 2002 ed. New York: Random House, 2002. ISBN 978-0375508738.
25. KANNAN, R. Vijay and Timothy J. Wilkinson. *Strategic management in the 21st century*. Santa Barbara, Calif.: Praeger, 2013. ISBN 978-0313397417.
26. KOTRADYOVÁ, Veronika. *Komfort v mikroprostředí*. Bratislava: Premedia, 2015. ISBN: 9788081591617.
27. KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. ISBN 9788024735276.
28. 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.

29. KRCHNIAKOVÁ, Korina. *Interiérový dizajn a kultúra priestorovej komunikácie: Oplyvňovanie interpersonálnej komunikácie pomocou interiérového dizajnu*. Disertační práce. Bratislava: Fakulta architektury STU, 2013.
30. KULA, Daniel, Elodie Ternaux a Quentin Hirsinger. *Materiology: průvodce světem materiálů a technologií pro architekty a designéry*. Praha: Happy Materials, 2012. ISBN 978-80-260-0538-4.
31. LANDRY, Charles. *The creative city: a toolkit for urban innovators*. 2nd ed. Sterling, VA: Earthscan, 2008. ISBN 978-1844075980.
32. MATEIDES, Alexander a Jaroslav Ďaďo. *Služby: Teória služieb. Marketing služieb. Kvalita v službách. Služby zákazníkom a meranie spokojnosti s nimi*. Bratislava: Epos, 2002. ISBN 9788080574529.
33. MIKULÁŠTÍK, Milan. *Interpersonální komunikace*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2001. ISBN 80-7318-047-2.
34. MILLER, Daniel. *Anthropology and the individual: a material culture perspective*. New York: Berg, 2009. ISBN 9781847884947.
35. MULAČOVÁ, Věra a Petr Mulač. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4780-4.
36. NORMAN, Donald A. *Emotional design: why we love (or hate) everyday things*. New York: BasicBooks, 2005. ISBN 0465051367.
37. O'CONNOR, Justin. *The cultural and creative industries: a literature review*. 2nd ed. Newcastle upon Tyne: Creativity, Culture and Education, 2010. ISBN 9781907264054.
38. OKROUCKÝ, Jan a Václav Kautman. *Výtvarník a drevo*. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 1990. ISBN 80-08-00247-6.
39. PARASURAMAN, R. a Matthew. RIZZO. *Neuroergonomics: the brain at work*. New York: Oxford University Press, 2008. ISBN 978-0195368659.
40. PAYNE, Adrian. *Marketing služeb*. Praha: Grada, 1996. ISBN 807169276x.
41. ROBINSON, P. John and Geoffrey Godbey. *Time for life: the surprising ways Americans use their time*. 2. ed. University Park, Pa: Pennsylvania State Univ. Press, 1999. ISBN 0271019700.
42. STAŇKOVÁ, Pavla, Růžena Vorlová a Ilona Vlčková. *Marketing obchodu a služeb: studijní pomůcka pro distanční studium*. Vyd. 2., Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010. ISBN 9788073189273.

43. STASZKIEWICZ, Maria a Daniela Havlíková. *České startupy 2016*. Praha: Aspen Institute, 2017.
44. ŠVANDOVÁ, Eva, Eva Štěpánková a Sylva Talpová. *Ekonomika malých a středních podniků*. 2., rozš. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2011. ISBN 978-80-210-5494-3.
45. VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5037-8.
46. VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.
47. VOCHOZKA, Marek a Petr Mulač. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.
48. WADE, A. Roye. *Designing to promote physical health for the obese in commercial interiors*. Diplomová práce. Colorado State University, 2011.
49. WALTER S. NEFF. *Work and human behavior*. 3rd ed. New Brunswick: AldineTransaction, 2006. ISBN 9780202309095.

## 15.2 Odborné články

50. BANKS, Mark (2009). *Fit and Working Again? The Instrumental Leisure of the 'Creative Class'*. *Journal of Environment and Planning*, 41(3): 668-681.
51. DRUCKER, F. Peter (1999). *Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge*. *California Management Review*, 41(2): 79-94.
52. HANEY, C., Banks, W. C., & Zimbardo, P. G. (1973). *Interpersonal dynamics in a simulated prison*. *International Journal of Criminology & Penology*, (1): 69-97.
53. MAYRING, Philipp (2000). *Qualitative Content Analysis*. *Forum: Qualitative Social Research*, 1(2): art. 20.
54. OLDENBURG, Ray (1997). *Our Vanishing "Third Places"*. *Planning Commissioners Journal*, (25): 6-10.
55. PORTER, Michael E. (2016). *Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy*. *Economic Development Quarterly*, 14(1): 15-34.
56. STAM, E., Bosma, N., A. Van Witteloostuijn, J. De Jong, S. Bogaert, N. Edwards and F. Jaspers (2012). *Ambitious Entrepreneurship. A review of the academic literature and new directions for public policy*. The Hague: AWT, 1-12.

57. WENNEKERS, Sander, A., A. van Stel, R. Thurik and P. Reynolds, (2005). *Nascent Entrepreneurship and the Level of Economic Development*. *Small Business Economics*, 24(3): 293–309.
58. ZIMRING, Craig. (2005) *Influences of Building Design and Site Design on Physical Activity: Research and Intervention Opportunities*. *American Journal of Preventive Medicine* 28(2): 186-93.

### **elektronické verze odborných článků**

59. FLORIDA, Richard. Managing for creativity. *Harvard Business Review* [online]. 2005 [cit. 2018-04-08]. Dostupné z: <https://hbr.org/2005/07/managing-for-creativity>
60. KOTRADYOVÁ, Veronika. Dizajn s přihlídnutím na lidské tělo a mysl. *Trvalo udržatelná architektúra* [online]. 2012 [cit. 2018-04-26]. Dostupné z: <http://ozartur.sk/kniznica/ekoinfo/dizajn-a-interier/>
61. PERLOW, Leslie A. The Time Famine: Toward a Sociology of Work Time. *Administrative Science Quarterly* [online]. 1999, 44(1), 57-81 [cit. 2018-04-10]. DOI: 10.2307/2667031. ISSN 00018392. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/2667031?origin=crossref>

### **15.3 Elektronické zdroje**

62. Baťova vila. Poslání Nadace Tomáše Bati [online]. ©2017 [cit. 2017-11-26]. Dostupné z: <http://www.batova-vila.cz/>
63. BUREŠ, Michal. Jaký podíl HDP tvoří malé a střední podniky. *FINANCE.cz* [online]. 2017 [cit. 2018-03-27]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/501303-male-a-stredni-podniky/>
64. Centrum pro podporu podnikání. Poradenství [online]. ©2014-2017 [cit. 2017-11-25]. Dostupné z: <http://www.cpp.utb.cz/>
65. COLLETA, Carol and Joe Cortright. The Young and the Restless in Knowledge Economy. CEOs for Cities [online]. 2005 [cit. 2018-04-12]. Dostupné z: [http://planning.sanjoseca.gov/planning/gp\\_update/meetings/6-23-08/The%20Young%20and%20the%20Restless.pdf](http://planning.sanjoseca.gov/planning/gp_update/meetings/6-23-08/The%20Young%20and%20the%20Restless.pdf)
66. Creative Industries Mapping Documents 2001. Gov.uk [online]. 2001 [cit. 2018-04-01]. Dostupné z:

- [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/183544/2001part1-foreword2001.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/183544/2001part1-foreword2001.pdf)
67. CzechInvest. Inkubátory. Agentura pro podporu podnikání a investic [online]. [cit. 2018-04-11]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-male-a-stredni-podnikatele/Chcete-dotace/OPPI/Vyuziti-novych-financnich-nastroju/Inkubatory>
68. CzechStartups.org. Akcelerační programy [online]. 2018 [cit. 2018-04-19]. Dostupné z: <http://www.czechstartups.org/akceleracni-programy/>
69. Česká Televize. Daňové zatížení mezd je v Česku osmé nejvyšší ze zemí OECD [online]. ©1996-2017 [cit. 2017-08-22]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/2084490-danove-zatizeni-mezd-je-v-cesku-osme-nejvyssi-ze-zemi-oecd>.
70. GALLUP. Parents of Young Children Are Most Stressed Americans [online]. 2002 [cit. 2018-04-10]. Dostupné z: <http://news.gallup.com/poll/7171/parents-young-children-most-stressed-americans.aspx>
71. GALLUP. Social Offerings, Openness Key to Community Attachment [online]. 2017 [cit. 2018-04-08]. Dostupné z: <http://news.gallup.com/poll/144476/social-offerings-openness-key-community-attachment.aspx>
72. GALLUP. Work and workplace [online]. 2017 [cit. 2018-04-08]. Dostupné z: [http://news.gallup.com/poll/1720/Work-Work-Place.aspx?g\\_source=link\\_NEWSV9&g\\_medium=tile\\_1&g\\_campaign=item\\_18169&g\\_content=Work%2520and%2520Workplace](http://news.gallup.com/poll/1720/Work-Work-Place.aspx?g_source=link_NEWSV9&g_medium=tile_1&g_campaign=item_18169&g_content=Work%2520and%2520Workplace)
73. Global Entrepreneurship Monitor. Entrepreneurs and Entrepreneurial Employees Across the Globe 2011 Extended Report [online]. ©2017 [cit. 2017-08-14]. Dostupné z: <http://www.gemconsortium.org/report>
74. Global Entrepreneurship Monitor. GEM Czech Republic 2011 Report [online]. ©2017 [cit. 2017-08-13]. Dostupné z: <http://www.gemconsortium.org/report/48363>
75. Global Entrepreneurship Monitor. Global Entrepreneurship Monitor 2011: Podnikatelská aktivita v České republice [online]. ©2017 [cit. 2017-08-19]. Dostupné z: <http://www.gemconsortium.org/report/48363>



76. Global Entrepreneurship Monitor. The Entrepreneurial Ecosystem [online]. ©2017 [cit. 2017-08-21]. Dostupné z: <http://www.gemconsortium.org/data/key-nes>
77. Global Entrepreneurship Monitor. Entrepreneurial Behaviour and Attitudes [online]. ©2017 [cit. 2017-08-13]. Dostupné z: <http://www.gemconsortium.org/country-profile/55>
78. Global Entrepreneurship Monitor. Global Report 2016-2017 [online]. ©2017 [cit. 2017-08-20]. Dostupné z: <http://www.gemconsortium.org/report>
79. HAVLÍKOVÁ, Helena. Do kina na Metropolitní operu. Lidovky.cz [online]. 14. listopadu 2007 [cit. 2018-03-31]. Dostupné z: [https://www.lidovky.cz/do-kina-na-metropolitni-operu-d2q-/noviny.aspx?c=A071114\\_000099\\_ln\\_noviny\\_sko&klic=222442&mes=071114\\_0](https://www.lidovky.cz/do-kina-na-metropolitni-operu-d2q-/noviny.aspx?c=A071114_000099_ln_noviny_sko&klic=222442&mes=071114_0)
80. HAVLÍKOVÁ, Helena. Přenosy z Metropolitní opery slaví dekádu uvedením Kouzelné flétny. Lidovky.cz [online]. 17. prosince 2015 [cit. 2018-03-31]. Dostupné z: [https://www.lidovky.cz/do-kina-na-metropolitni-operu-d2q-/noviny.aspx?c=A071114\\_000099\\_ln\\_noviny\\_sko&klic=222442&mes=071114\\_0](https://www.lidovky.cz/do-kina-na-metropolitni-operu-d2q-/noviny.aspx?c=A071114_000099_ln_noviny_sko&klic=222442&mes=071114_0)
81. Institut umění. Mapování kulturních a kreativních průmyslů v ČR 2011-2015 [online]. [cit. 2018-05-07]. Dostupné z: [provoz.net/doc/Inkubator.pdf](http://provoz.net/doc/Inkubator.pdf)
82. iPodnikatel. Podnikatelé v inkubátoru [online]. 2011 [cit. 2018-04-19]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/O-podnikani/podnikatele-v-inkubatoru.html>
83. Job centrum. Job centrum a jeho služby [online]. ©2017 [cit. 2017-11-25]. Dostupné z: [https://jobcentrum.utb.cz/index.php?option=com\\_content&view=article&id=23&Itemid=158&lang=cz](https://jobcentrum.utb.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=23&Itemid=158&lang=cz)
84. Ministerstvo Průmyslu a Obchodu. Doing Business 2016: Podnikatelské prostředí v ČR se zlepšuje [online]. ©2005-2017 [cit. 2017-08-24]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/pro-media/tiskove-zpravy/doing-business-2016-podnikatelske-prostredi-v-cr-se-zlepsuje--167580/>

85. Ministerstvo průmyslu a obchodu. Program podpory PROSPERITA [online]. 2010 [cit. 2018-04-19]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/dotace-a-podpora-podnikani/oppp-2004-2006/programy-podpory-z-oppp/program-podpory-prosperita--21145/>
86. Můj 1. milion. O soutěži [online]. ©2017 [cit. 2017-11-24]. Dostupné z: <http://www.mujprvnmilion.cz/o-soutez/>
87. OBRUSNÍKOVÁ, Petra. Nová ostravská univerzita za miliardu. Na střeše bude dráha pro běžce i bruslaře. Seznamzpravy.cz [online]. 17. dubna 2018 [cit. 2018-07-12]. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/nova-ostravska-univerzita-za-miliardu-na-strese-bude-draha-pro-bezce-i-bruslare-45373?dop-ab-variant=&seq-no=1&source=hp>
88. Podnikám s UTB. Podnikatelská akademie [online]. ©2017 [cit. 2017-11-24]. Dostupné z: [www.podnikamsutb.cz](http://www.podnikamsutb.cz)
89. Společnost vědeckotechnických parků ČR, z.s. O společnosti [online]. ©2017 [cit. 2017-11-25]. Dostupné z: <http://www.svtp.cz/>
90. Technologické Inovační Centrum. Co-workingové centrum [online]. ©2017 [cit. 2017-11-29]. Dostupné z: <http://www.inkubatorzlin.cz/co-working/>
91. Technologické Inovační Centrum. Podnikatelský inkubátor [online]. ©2017 [cit. 2017-11-29]. Dostupné z: <http://www.inkubatorzlin.cz/podnikatelsky-inkubator/>
92. Technologické Inovační Centrum. Úvod [online]. ©2017 [cit. 2017-11-24]. Dostupné z: <http://www.inkubatorzlin.cz/>
93. Technologické Inovační Centrum. Virtuální inkubátor [online]. ©2017 [cit. 2017-11-29]. Dostupné z: <http://www.inkubatorzlin.cz/virtualni-inkubator/>
94. Trend Buero. Vital Trend Studie [online]. 2011 [cit. 2018-04-26]. Dostupné z: [http://trendbuero.com/wp-content/uploads/2013/12/Trendbuero\\_VITAL\\_Trendstudie\\_2011.pdf](http://trendbuero.com/wp-content/uploads/2013/12/Trendbuero_VITAL_Trendstudie_2011.pdf)
95. The World Bank. Doing Business: Ease of Doing Business in Czech Republic [online]. ©2017 [cit. 2017-08-21]. Dostupné z: <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/czech-republic>
96. The World Bank. Female Entrepreneurship Resource Point: Why Gender Matters [online]. ©2017 [cit. 2017-10-07]. Dostupné z:

- <http://www.worldbank.org/en/topic/gender/publication/female-entrepreneurship-resource-point-introduction-and-module-1-why-gender-matters>
97. The World Bank. Female Entrepreneurship Resource Point: How to Make Change. [online]. ©2017 [cit. 2017-10-08]. Dostupné z: <http://www.worldbank.org/en/topic/gender/publication/female-entrepreneurship-resourcepoint-module-2-how-to-make-change>
98. TOLJA, Jader. Body Conscious Design [online]. 2015 [cit. 2018-04-26]. Dostupné z: <http://bodyconsciousdesign.com/books/bodythinking>
99. Universitas. Školy opouštějí čím dál častěji i schopní studenti [online]. ©2000-2017 [cit. 2017-11-24]. Dostupné z: <https://www.universitas.cz/tema/218-skoly-opousteji-cim-dal-casteji-i-schopni-studenti-nevidi-v-ni-prinos>
100. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Plán realizace Strategického záměru vzdělávací a tvůrčí činnosti Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně pro rok 2018 [online]. ©2000-2018 [cit. 2018-08-05]. Dostupné z: <http://www.utb.cz/o-univerzite/dlouhodoby-zamer>
101. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Rozvoj CTT na UTB ve Zlíně – CZ.1.05/3.1.00/10.0205 [online]. ©2000-2017 [cit. 2017-11-25]. Dostupné z: <http://iscctt.utb.cz/napln-ctt/>
102. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Slavnostní otevření Vědeckotechnického parku [online]. ©2000-2017 [cit. 2017-11-25]. Dostupné z: <http://www.utb.cz/o-univerzite/slavnostni-otevreni-vedeckotechnickeho-parku?highlightWords=podnik%C3%A1n%C3%AD>
103. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Spolupráce mezi univerzitou a Nadací Tomáše Bati byla stvrzena smlouvou [online]. ©2000-2017 [cit. 2017-11-25]. Dostupné z: <http://www.utb.cz/o-univerzite/spoluprace-mezi-univerzitou-a-nadaci-tomase-bati-byla?highlightWords=podnik%C3%A1n%C3%AD>
104. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Univerzita intenzivně spolupracuje se Zlínským krajem [online]. ©2000-2017 [cit. 2017-11-24]. Dostupné z: <http://www.utb.cz/o-univerzite/univerzita-intenzivne-spolupracuje-se-zlinsky-krajem?highlightWords=podnik%C3%A1n%C3%AD>
105. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně otevírá Vědeckotechnický park za dvě stě milionů [online]. ©2000-2017

- [cit. 2017-11-25]. Dostupné z: <http://www.utb.cz/o-univerzite/univerzita-tomase-bati-ve-zline-otevira-vedeckotechnicky?highlightWords=podnik%C3%A1n%C3%AD>
106. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. UTB patří mezi 10 nejlepších výzkumných institucí v ČR [online]. ©2000-2017 [cit. 2017-11-25]. Dostupné z: <http://www.utb.cz/o-univerzite/utb-patri-mezi-10-nejlepsich-vyzkumnych-instituci-v-cr?highlightWords=cps>
107. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. UTB podporuje své absolventy v podnikání [online]. ©2000-2017 [cit. 2017-11-24]. Dostupné z: <http://www.utb.cz/o-univerzite/utb-podporuje-sve-absolventy-v-podnikani>
108. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Smlouva o založení TIC byla podepsána [online]. ©2000-2017 [cit. 2017-11-24]. Dostupné z: <http://www.utb.cz/o-univerzite/smlouva-o-zalozeni-tic-byla-podepsana?highlightWords=podnik%C3%A1n%C3%AD>
109. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Studenti napříč fakultami se budou učit podnikat [online]. ©2000-2017 [cit. 2017-11-24]. Dostupné z: <http://www.utb.cz/o-univerzite/studenti-napric-fakultami-se-budou-ucit-podnikat-1?highlightWords=podnik%C3%A1n%C3%AD>
110. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Vědeckotechnický park ICT [online]. ©2000-2017 [cit. 2017-11-25]. Dostupné z: <http://www.utb.cz/firemni-sektor/vedeckotechnicky-park-ict?highlightWords=podnik%C3%A1n%C3%AD>
111. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Centrum polymerních systémů. O nás [online]. ©2017 [cit. 2017-11-25]. Dostupné z: <http://www.cps.utb.cz/cs/>
112. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta aplikované informatiky. Poradenství a konzultace v oblasti podnikání, ekonomiky podniku, účetnictví a daní [online]. ©2000-2017 [cit. 2017-11-25]. Dostupné z: <http://www.utb.cz/fai/intranet-fai/poradenstvi-a-konzultace-v-oblasti-podnikani-ekonomiky?highlightWords=podnik%C3%A1n%C3%AD>
113. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky. FaME rozvíjí vizi podnikatelské univerzity [online]. ©2000-2017 [cit. 2017-11-25]. Dostupné z: <http://www.utb.cz/fame/o-fakulte/fame-rozviji-vizi-podnikatelske-univerzity?highlightWords=podnik%C3%A1n%C3%AD>

114. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky. Mezinárodní projekt na FaME podpořila Michaela Šojdrová [online]. ©2000-2017 [cit. 2017-11-24]. Dostupné z: <http://www.utb.cz/fame/o-fakulte/mezinarodni-projekt-na-fame-podporila-michaela-sojdrova?highlightWords=podnik%C3%A1n%C3%AD>
115. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky. Podnikání se vyučuje na FaME v předmětu Podnikatelská akademie [online]. ©2000-2017 [cit. 2017-11-24]. Dostupné z: <http://www.utb.cz/fame/o-fakulte/podnikatelska-akademie-na-utb-je-otevrena-pro-vsechny?highlightWords=podnik%C3%A1n%C3%AD>
116. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Fakulta multimediálních komunikací. Centrum kreativních průmyslů a podnikání [online]. ©2000-2017 [cit. 2017-11-26]. Dostupné z: <http://www.utb.cz/fmk/struktura/centrum-kreativnich-prumyslu-a-podnikani?highlightWords=podnik%C3%A1n%C3%AD>
117. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta technologická. Jubilejní cesta k prvnímu milionu odstartovala! [online]. ©2000-2017 [cit. 2017-11-24]. Dostupné z: <http://www.utb.cz/ft/o-fakulte/jubilejni-cesta-k-prvni-milioni-odstartovala?highlightWords=podnik%C3%A1n%C3%AD>
118. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Univerzitní institut. Profil institutu [online]. ©2000-2017 [cit. 2017-11-26]. Dostupné z: <http://www.utb.cz/uni/o-institutu/profil-institutu>
119. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Univerzitní institut. Vědeckotechnický park při UTB ve Zlíně [online]. ©2000-2017 [cit. 2017-11-26]. Dostupné z: <http://www.utb.cz/uni/organizacni-cleneni/vedeckotechnicky-park-pri-utb-ve-zline-1>
120. UPPER. Upper [online]. ©2017 [cit. 2017-11-26]. Dostupné z: <http://upper.utb.cz>
121. U.S.Department of Commerce. Incubating Success: Incubation Best Practices That Lead to Successful New Ventures [online]. 2011 [cit. 2018-04-19]. Dostupné z: [http://edaincubatortool.org/pdf/Master%20Report\\_FINALDownloadPDF.pdf](http://edaincubatortool.org/pdf/Master%20Report_FINALDownloadPDF.pdf)
122. Vláda České Republiky. Programové prohlášení vlády ČR [online]. ©2009-2017 [cit. 2017-08-23]. Dostupné z:

<https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/dulezite-dokumenty/programove-prohlaseni-vlady-cr-115911/>

123. World Economic Forum. Czech Republic Global Competitiveness Index 2016-2017 Edition [online]. ©2016 [cit. 2017-08-25]. Dostupné z: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index/country-profiles/#economy=CZE>
124. World Economic Forum. Economies: Czech Republic [online]. ©2016 [cit. 2017-08-24]. Dostupné z: <http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2014/economies/#economy=CZE>
125. Zákon č. 89/2012 Sb. Portál veřejné správy [online]. Dostupné z: <http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?page=4&idBiblio=74907&recShow=419&nr=89~2F2012&rpp=100#parCnt>
126. Zákon č. 90/2012 Sb. Portál veřejné správy [online]. Dostupné z: <https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=74908&nr=90~2F2012&rpp=15#local-content>

## 16. SEZNAM PŘÍLOH

### Příloha 1 - Přehled bakalářských studijních oborů

<b>Číslo oboru</b>	<b>Název oboru</b>	<b>Forma studia</b>	<b>Vyučovací jazyk</b>
8204R002	Animovaná tvorba	prezenční	čeština
8204R038-KA	Audiovizuální tvorba - Kamera	prezenční	čeština
8204R038-RS	Audiovizuální tvorba - Režie a scenáristika	prezenční	čeština
8204R038-SS	Audiovizuální tvorba - Stříhová skladba	prezenční	čeština
8204R038-ZS	Audiovizuální tvorba - Zvuková skladba	prezenční	čeština
8206R037	Marketingové komunikace	prezenční /kombinované	čeština
8206R102-OB	Multimédia a design - Design obuvi	prezenční	čeština
8206R102-OD	Multimédia a design - Design oděvu	prezenční	čeština
8206R102-DS	Multimédia a design - Design skla	prezenční	čeština
8206R102-DD	Multimédia a design - Digitální design	prezenční	čeština
8206R102-GD	Multimédia a design - Grafický design	prezenční	čeština
8206R102-DE	Multimédia a design - Produktový design	prezenční	čeština
8206R102-PT	Multimédia a design - Prostorová tvorba	prezenční	čeština
8206R102-PD	Multimédia a design - Průmyslový design	prezenční	čeština
8206R102-RF	Multimédia a design - Reklamní fotografie	prezenční	čeština
8204R024	Produkce	prezenční	čeština

## Příloha 2 - Přehled magisterských studijních oborů

Číslo oboru	Název oboru	Forma studia	Vyučovací jazyk
8204T002	Animovaná tvorba	prezenční	čeština
8204T038-KA	Audiovizuální tvorba - Kamera	prezenční	čeština
8204T038-RS	Audiovizuální tvorba - Režie a scenáristika	prezenční	čeština
8204T038-SS	Audiovizuální tvorba - Stříhová skladba	prezenční	čeština
8204T038-VE	Audiovizuální tvorba - Vizuální efekty	prezenční	čeština
8204T038-ZS	Audiovizuální tvorba - Zvuková skladba	prezenční	čeština
8206T037	Marketingové komunikace	prezenční/ kombinované	čeština/ angličtina
8206T102-OB	Multimédia a design - Design obuvi	prezenční	čeština
8206T102-OD	Multimédia a design - Design oděvu	prezenční	čeština
8206T102-DS	Multimédia a design - Design skla	prezenční	čeština
8206T102-DD	Multimédia a design - Digitální design	prezenční	čeština
8206T102-GD	Multimédia a design - Grafický design	prezenční	čeština
8206T102-DE	Multimédia a design - Produktový design	prezenční	čeština
8206T102-PT	Multimédia a design - Prostorová tvorba	prezenční	čeština
8206T102-PD	Multimédia a design - Průmyslový design	prezenční	čeština
8206T102-RF	Multimédia a design - Reklamní fotografie	prezenční	čeština
8204T024	Produkce	prezenční	čeština



### **Příloha 3 - Přehled doktorských studijních oborů**

<b>Číslo oboru</b>	<b>Název oboru</b>	<b>Forma studia</b>	<b>Vyučovací jazyk</b>
8206V102	Multimédia a design	prezenční/ kombinované	čeština/ angličtina

## Příloha 4 - Soubor otázek

<b>Basics</b>
Who has 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/positions 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?

<b>Incubation and acceleration process</b>	
Do you have program of incubation and acceleration?	
Do you have unified system of I/A?	
Do you also offer virtual/affiliate incubation?	
Provided services	Low-cost/free office space
	High-speed internet access
	Help with business basics
	Mentoring, consulting
	Help with accounting/financial management
	Marketing assistance
	Help with regulatory compliance
	Comprehensive business training programs
	Help with presentation skills
	Management training
	Help with business etiquette
	Networking activities
	Links to strategic partners
	Access to angel investors or venture capital
	Co-funding
	Access to bank loans, loan funds and guarantee programs
Technology commercialization assistance (prototype creation)	
Links to higher education resources Intellectual property management (copyright laws)	

Incubation	Acceleration
What are its stages (length, 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)	
What do you require from applicants to be accepted?	
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?	

Target group: students/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	How do you communicate with clients of the centre?
Which CHANNELS AND TOPICS do you use ?	Which CHANNELS do you use for communication with clients?
personnal communication	personnal communication
email, newsletter	email, newsletter
social media	social media
printed media	printed media
radio/TV	events
ambient media (OOH)	ambient media (OOH)
web pages	Web pages
events	other
guerilla marketing	
other	
*** What are the most successful ways of promoting the centre? What works?	

## Příloha 5 - Soupis dat LYNfabrikken, Dánsko

### LYNfabrikken

Vestergade 49B  
8000 Aarhus C  
Denmark

**Executive: Jeppe Vedel** (graphic designer, founder of LYNfabrikken)

#### Basics

- since 2002 (14 years)
- at the beginning not a commercial project
- very innovative (internet and electricity - not normal to have that day)
- roof terrace and coffee shop (makes it public)
- inspiring working spaces available for rent - 3650 DKK (13 140 Kč) - half price at coffee bar
- exhibition place BOX

#### Purpose

- bring **inspiration and inspire, inspire** (do not say this is right you should do it this way)
- design **network without knowing it** (songs, well designed space - narrow place - not close, no need to shout)
- make people be aware of each other and open, support smtg so **natural** as a need to communicate
- fight the loneliness - creation of bench system (meeting point, where the standing and sitting share the same eye level)
  
- not **authentic** if connected to uni
- easier than to start new - use the energy and spirit of older buildings with history  
(Second home in London - tells the story, Meet packing district in Copenhagen - Republiken - perfect example of old building reusing, Heimat - domov)
- city does not understand it

#### Mottos

- Remember to play
- Knowledge is pleasure

## **Příloha 6 - Soupis dat SDU Cortex Lab, Dánsko**

**SDU Cortex Lab** part of so-called IDEA Houses, in **Odense**, Sonderborg and Kolding  
Cortex Park 26  
5230 Odense  
Denmark

**Executive: RASMUS UHRE** (Business Developer at SDU Cortex Lab) under University of Southern Denmark

### Basics

- planning since 2012, opening end of 2015
- goal: university student incubator
- works closely with external partners such as entrepreneurs, business leaders, advisers and investors
- committed to create a win-win situation for students and businesses

### **offer**

- entrepreneurship courses and training for students/phd students
- workshops for students, teachers and businesses
- creativity, innovation and business plan camps
- mentoring and sparring on student-generated business ideas

**Financing** - university + looking for sponsors

**Facilities** - coffee bar, meeting rooms, workshops, terrace, information, offices + company offices

### **Staff**

- 4 full-time - business developer, networking chief, project specialist, coordinator
- 2 part-time - communication and innovation specialist
- 3 students - interns

### **Selection process**

- it is about the feeling from the people, their inner motivation and enthusiasm
- it is not about their current project, they will evolve and together with their focus
- they accept everybody in idea phase (have special room for them)
- into incubation they choose according to biggest impact and offering of more jobs (support teams)

**attractive:** guidance, feedback, events, facilities work and prototyping space

**Capacity** - 15 desks (45 students)

### **Incubation (call it pre-incubator)**

- offer everything listed ( if not send the students to right people - redirection)
- incubation process - in process

- already have 3 companies - profitable, growing, with clients - who are moving out

### **Communication activities (external TG)**

- have **communication specialist**
- **TG** - students + companies and researchers
- **personal contact** (in lectures), emails, newsletters, soc.media, TV, web.pages (under Southern Denmark University), study fairs
- **events** - together with student union (free beer :D ) (kick-off event - social media, flyers, emails, WOM - had 120 students - presentation - most important were and are teachers and lecturers)

### **Recommended**

- personal contact (students who already went through it)
- student union collaboration
- relevant activities - inspirational people from outside
- communication person + coordinator (does everything)
- host events - not just in small (also offer place to lectures - work closely with teachers, students must be used to the place!!!)

### **Communication activities (internal TG)**

- internal FB group for tenants
- do currently a research - what students want

## **Příloha 7 - Soupis dat VentureLab, Švédsko**

### **VentureLab**

Sten K Johnson Centre for Entrepreneurship

Lunds universitet

220 07 Lund, Sweden

**Executive: Johanna Östberg** (executive director at VentureLab)

#### **Basics**

- since 2001 (15 years) by chancellor of School of economics and management at Lund university
- at the beginning just for the faculty (testing version - inspirational lectures and workroom)
- later included all faculties and now try to have more balanced numbers from each faculty
- 45 thousand students at Lund university

#### **Purpose**

- bring **inspiration** & help students realize their dreams
- free and confidential idea development
- free inspirational lectures, events and workshops
- free office space for student companies for up to a year

#### **Financing**

- mainly university, municipality and region (everything free for the students)
- sponsors - for services (help the students but mainly in higher stages in IDEON accelerator)

**Facilities** - coffee bar, restaurant, meeting rooms, offices

#### **Staff**

- Johanna, person for inspirational activities, person for incubation (young, close to students, main business - building networks of experts, schedule meetings with them)
- 3 business developers (1 day per week)

**Capacity** - 20 companies (up to 40 people)

#### **Selection process**

- at least **1 student/ graduate** (max 1 year after graduation) from Lund university in a team
- applications 3 times per year

- students have to write down a few starting points (what, where, why, for whom, how ...)
- **most attractive** - have own workplace (makes it real), we show we believe them
- 4 meetings per day? Take approximately 3 applicants per spot (3 times a year)
- **not much profit yet** (otherwise paid acceleration at IDEON is offered)
- 80 % business people (also in incubator) are man - try to attract and support **women**

### **Incubation**

- free office space up to 1 year
- 60 % make it real
- offer everything listed ( if not send the students to right people - redirection)
- individual approach - not unified programme (students come in different stages and different projects)
- regularly set meetings - at least once per six months (depends on needs of the teams)
- each Thursday for an hour - common meeting with all teams, topics according their needs

**conditions:** 80 % attendance at the weekly meetings required

- 20 hours at office per week
- ambassadors at activities (also go to class in their departments)
- have helped hundreds of companies: ALUMNI - successful companies (**EXAMPLES list**)

### **Communication activities (external TG)**

- **social media** - try to narrow their usage to FB - do one good than all badly
- **email, newsletters** via university dpt. and student unions mailing system
- **print** - press releases (January - attract women)
- personal contact - (workshops of creativity, student union events and collaboration - go to café area and approach them directly)
- events - together with student unions
- lectures, fairs
- pitching event with investors - 5 minute presentations, judged by public and investors, winner gets precious feedback and also financial reward

### **Communication activities (internal TG)**

- newsletters - increasing staff knowledge



- personal contact
- FB group for students at incubation
- facilities
- workshops
- reports to university management

### **Recommended promo activities**

- idea café - offer free coffee, go there and have a stand (app. 200 students from all faculties)
- approach students in their environment (majority business focused - technology and business administration)
- inspiration weekend for women - must be interested (Friday - Saturday)

### **Not recommended promo activities**

- twitter, Instagram
- lesser number of newsletters (1/month) + reminders

### **Recommended incubation activities**

- regular weekly meetings
- get people to meet - open environment but not so much
- exchanging favours, need to bump into each other neutrally
- balance networking with working
- not hesitate with difficult decisions - move out/ be a big brother/ help back

VentureLab is open to all students, no matter what you study and no matter how far you have come in your studies. It does not matter what kind of idea you have, if you are looking to offer a new service or a new product.

## **Příloha 8 - Soupis dat Uppsala Innovation Centre, Švédsko**

### **Uppsala Innovation Centre**

Uppsala Science Park (Dag Hammarskjölds väg 10B)

751 83 Uppsala, Sweden

**Executive: Michael Camitz** (executive and senior consultant)

#### **Basics**

- since 1998 founded by university, in 2004 they found the right way - concept and model
- start-up scene - gradual evaporation of companies having their own centres
- UBI Global ranking (spent 246 mil.USD since 2004, in 2014 49,3 mil.USD and ROI 13)
- Swedish background - 21 regions - pressure on reduction
- Companies outside region are open source- enables smart specialization (adaptation of Swedish projects to local conditions and strategic networking with right people in the area = environment insight)

#### **Purpose**

- find something that is standing out and nurture it (PhD. Student projects)

#### **Financing**

- UIC fully owned by university
- Funded by government 50 % and sponsors 50 %

**Facilities** - small facilities with conference room

#### **Staff**

- network of 70 partners
- 8 full-time employees
- 20 business coaches
- 40 advisors who provide services that will companies and start-ups probably use if they succeed = strategic partnership (banks, law firms, patent offices, accountant comps, etc.)
- necessity to contact local services providers, PR, Marketing - build network (1. most prestigious than others will follow)
- they do not accept more than 2 partners (mentors) from the same field

## **Selection process**

- any kind of projects - competence area
- 200 business ideas evaluated each year
- 100 enrol per year
- 80 accepted
- 40 % life sciences (medicine, diagnostic methods), 30 % IT (system development), 30 % Material technology (nanotechnology, space industry)
- scouts (must understand) - look for researchers, convince them (not to publish idea, to accelerate it)

## **Choice**

- innovation height vs entrepreneurship - possibility to patent
  - fierce people, dedicated (innovators, leaders)
  - commercial feasibility - through lean canvas
  - growth potential - possibility to scale outside (internationally)
  -
- 3 phases - pre-incubation (up to validation), company building (incubation), acceleration
- Start-ups usually go through all stages

- IDEA stage - they transfer condensed business knowledge
- COMPANY stage - they offer mentors (trustworthy business people)
- stage in which they have the first order & sell (B2B is easier way at the beginning)
- need of company network - where to place order - essential part are businesses and b. professionals
- OPEN - DO NOT RENT programme

## **4 programmes**

### **Pre-incubation**

- **IUC business start-up**
- 3 months to find the way to customer
- 1 workshop/week (each Thursday)

### **Incubation**

- **Business lab**
- shortened MBA programme (business administration programme)
- 4 months
- goal - business plan - show to investors (not real) in form of 10 minutes pitching

+ **few** months of stay & develop

### **Decision taken after:**

- company formed (s.r.o.)
- roles divided (CEO, marketer, etc.)
- balanced cash in 6 months

### **Acceleration**

- Business accelerator
- comps get business coach
- paid 140\$/hour (debt of comps to UIC, if they succeed they pay it back)
- 8 hours/week max
- 24 months
- 1 from 10 fail, do not pay (must be monitored well who is accepted)

### **Alumni**

- Mercodia - diagnostic company
- Plotagon - text animation
- Ossdesign - scalp protetics
- Airwatergreen - cleaning air
- Kontigo care - alcohol rehab treatment system
- Magstrom - stabilizing water electricity generators
- UBN components - 3D printing from metals
- AAC - microtechnology

### **Communication activities**

- **communication manager**
  - **web presentation**
  - **monthly newsletters** to companies and partners
  - **social media**
  - **printed media**
  - **radio/TV**
  - **personal contact** - (scouts at university who choose and approach them directly)
  - **wom** - reputation
  - **events** - seminars for people (success stories)
- + annual report (online accessible)

**Recommended**

- business coaches - key to success - from outside business people, not blinded
- no rents, no funds = no investments, no responsibility, free advice
- 12 year protection - they cannot invest into the start-ups
- Incubation = good PR for uni

## **Příloha 9 - Soupis dat Helsinki Think Company, Finsko**

### **Helsinki Think Company**

City centre campus

(At Vuorikatu 5)

00014 University of Helsinki

#### **Executive: Karri Liikkanen**

##### **Basics**

- since 2013
- will to establish such a place - community need
- will to be more practical - too theoretical in Finland (research based - humanities and medical sciences) - crisis, high unemployment (cost to create one Master is 40 thousand €)
- law - 3 targets - research, apply, educate people to serve the motherland
- entrepreneurship scene in Finland (entrepreneurship society) - almost all universities ([www.startupnation.fi](http://www.startupnation.fi))
- city of Helsinki is building a new incubator (old hospital building), Mothership of work, Hub, Microsoft flux
- development - 2013 vuorikatu, 2016 viiki, 2017 kumpula
- 300 events/ year (2015)

##### **Purpose**

- too theoretical in Finland - will to be more practical
- learning by doing - try & fail
- build sustainable community - long term (as ice hockey)

##### **Financing**

- 50 % University Helsinki (space given by the university) 50 % public funding (city)

##### **Facilities** - 3 venues

##### **Offer**

- free office space, internet access, help with business basics (provided by city), other services = redirect

##### **Staff**

- 25 people (hosts + advisor board)
- 10 paid “hosts” - organising host team, telling people about the place

- community 200 members

**Capacity** - 20 companies (up to 40 people)

### **Pre-events**

- focused on topics (ex. biochemistry)
- opportunity to meet with similarly interested and qualified people

### **Events**

- **OPEN access** - essential - also to other university students - goal - increase collaboration
- **3 types** - mini challenge, bootcamp, 4uni

#### **Mini challenge DO**

- 2 day intensive workshops (students + researchers)
- individual application - teamforming, teambuilding
- solving problem in teams for external company
- important channel - student buddies, unions

#### **Bootcamp FOLLOW UP**

- 1 month idea accelerator (pre-incubation)
- team application - apply in team
- mentor + feedback
- goal - business plan

#### **4uni**

- event in each fall
- apply as individuals - put into teams according to application (stated skills, focus, interests, personality characteristics)
- FB (5200 followers), Twitter (1500 followers), Instagram (879 followers)

### **Communication activities (external TG)**

- web page
- **events**
- newsletters - have subscribers
- social media - FB (Helsinki Think Company), twitter, Instagram (879 followers)
- print - posters, flyers
- youtube videos
- location of venues - visibility of place from windows - no threshold (easy to come/ hard to leave (fun and voluntary))
- personal contact (workshops of creativity, student union events and collaboration)

## **Report**

- 1 year plan - includes events (2/3 mini challenges, 1/2 bootcamps)
- 20 teams

## **Communication activities (internal TG)**

- **newsletter** - subscription (1 newsletter/month)
- **FB internal group** - member must be accepted (Helsinki Think Company Team)
- personal communication and events
- Slack application - important com.channel

## **Recommended activities**

- **change of mindset** - research must be free of boundaries **but... you need to fund it (learn how or hire)**
- **they cannot feel forced** (ex. mandatory to learn Swedish - defiant approach)
- learn try & fail
- you need incentives - 1<sup>st</sup> step - curiosity, 2<sup>nd</sup> experiment, 3<sup>rd</sup> impact maker (viz web page round graph)
- rule - never pay speakers/ companies
- renovate x do not build fancy buildings - the most important is the community (stress it)

## **Investors look for**

- necessary skills for fulfilling the project - interdisciplinary
- work as a team
- dynamics - you are on a date (chemistry), spark (investor becomes part of a team)
- good business plan - ability to sell immediately (do not need company if you have money)

MOTO: “You create we.”



## **Příloha 10 - Soupis dat xPORT VŠE, Česká republika**

### **xPORT VŠE**

Vysoká škola ekonomická v Praze

Jeseniova 2769/208

130 00 Praha 3

**Executive Director: doc. Ing. Ota Novotný, Ph.D.**

#### **Základy**

- leden 2015 otevření
- ePORT - inspirační aktivity
- iPORT - inkubační program
- aPORT - akcelerační program

#### **Účel**

- pomoc studentům podnikat
- xPORT - přístav, bezpečné místo - pomoc na cestu / během přípravy na ni

#### **Financování**

- univerzita, sponzoři, fondy + zpracování projektů s partnery (Business port - práce na projektech firem, praxe studentů a spolupráce)
- pronájem prostor - partnerům, nově se pracuje na aktivním nabízení
- partneři - formou služeb

**Prostory** - celé patro (původně málo využívaný prostor pro výuku + knihovna)

- open space, kanceláře, meeting prostory/zasedačky, volačka, chill-out + kuchyňka, šatny
- výuková místnost
- využívání klubových místností na VŠE (promo + akce)

#### **Zaměstnanci**

- Executive director a 3 full-time pracovníci (Deputy Director/aPORT program manager, pracovník pro mentoring, eventy, budování sítě investorů), pracovník pro zajištění chodu xPORTU, projekty s partnery, eventy)
- zbytek stážisti

**Kapacita** - open space (20 týmů), kanceláře (6 týmů - při nenaplnění jsou kanceláře k rezervaci)

- výuková místnost (60 osob)

## Výběr

- 1x za měsíc tzv. OPEN HOUSE
- min. **1 student/ absolvent** VŠE v týmu
- zájem vyvolává - pozitivní reference absolventů programů, podnikatelská komunita (spolupráce, přechod v rámci týmů, stážisté se také stávají členy týmů), mentoring a další služby, zázemí a finanční stránka

## Inkubace

- 1 rok (po dobu prvního roku test - zdarma, poté přešli na systém: 1 měsíc zkušební + 3 měsíce inkubace zdarma a pak platí 1500 Kč/měsíc)
- nastavené procesy inkubace
- preference “prezenční” inkubace (není jinak možné operativně cokoliv řešit a sledovat i drobný pokrok), ale někteří student mají vlastní kanceláře nebo není z nějakého důvodu možné být tam prezenčně, tak vše řešeno individuální domluvou
- proces inkubace
  - registrace na vstupní prezentaci předem pomocí web.formuláře (přihlášení na konkrétní měsíc)
  - přijímací pohovor tzv. OPEN HOUSE (3 lidé - hlavní manažer centra, manažer iPORTU + kolega)
  - 1.měsíc - sjednávání ind.schůzek s ředitelem centra (některé týmy nevyžadují, jsou samostatní), pomoc recepce (včetně zapůjčení techniky), účast na workshopech a Fuck-up day
  - Fuck-up day - setkání probíhající 1xměsíčně o tom, co se nepovedlo (pro všechny v inkubaci, hodně neformální, pomoc mezi sebou)
  - zkušební měsíc zakončený Review (1. úterý v měsíci), kde již inkubované týmy prezentují svůj pokrok a kde je jim řečeno, na čem praovat dál + rozhoduje se, zda budou nové týmy přijaty k inkubaci
  - do přijetí ne mentoři
  - očekávání - eliminace ve zkušebním měsíci a dle sžítí
  - 3 měsíce inkubace zdarma (poté zpoplatněno na max 12 měsíců)
- měření pokroku - Review, ind.konzultace, Rocket-bal - prezentace pokroku na zdi s raketami
- podmínky - vše založeno na důvěře (recepce vysleduje - kontrola docházky), povinnost účastnit se akcí a dělat pokrok, posouvat se a plnit zadané úkoly (info s požadavky na intranetu)
- k dispozici dostanou open-space a rezervují si další místnosti včetně kanceláří
- poskytují vše ze služeb (co ne - posílají k partnerům)
  - snaha vše pokrýt vlastními silami (např. s marketingem pomáhají vlastní pracovníci PR atd.)

- využívají advisory a mentor z firem (odborníky z praxe)
- pomáhají s hledáním členů do týmů - web, akce, během prezentace na studijních akcích, business days atd.)
- networking - probíhá přirozeně v běhu - hl. v kuchyňce, na eventech
- mentoři a partneři
  - neplatí se jim
  - získávají - dobré PR, prezentace (web, loga partnerů v budově, intranet - madajlonky)
  - jejich pomoc - individuální, centrum zprostředkuje 1. schůzku a poté záleží na obou stranách, nastavení podmínek

### **Akcelerace**

- pracuje se na ní (spokojenost prvních firem, které akceleračním programem prošly)
- v srpnu 2016 první vypuštění firem
- spíše individualizovaný přístup formou konzultací s xPORT Board složeným z odborníků z praxe (Štěpán Alexa, Martin Gešner - Vodafon nápad roku, Gabriel Berda), první pokus bez mentorů, záměr zvát mentory dále

### **Komunikační aktivity (externí CS)**

- osobní komunikace
- email resp. newsletter (přehledy minulých a budoucích událostí, kdy zmínění atd.)
- interní skupina FB, intranet (pod stránkami školy) - možnost "odebírat newsletter"
- tištěná media - kalendář offline (na zdi)
- eventy
- nástěnka (rakety), prezentace týmů na nástěnce
- blog - portujeme.cz

### **Komunikační aktivity (interní CS)**

- 2 lidé zodpovědní za komunikaci centra, řídí promo
- komunikace nejen k vlastním studentům, ale cíl spolupráce (aktuálně - ČVUT/ Point One, Česká zem.univerzita/ Inqbay)
- osobní komunikace
- email resp. newsletter
- FB
- tištěná media (letáčky, plakáty, roll-upy, bannery)
- univerzitní plasmy
- web (pod stránkami školy)
- eventy - především na začátku (teď v plánu kvůli většímu promu)

- účast na akcích, stánek - Týden podpory podnikání v Kongres.centru, Hudební festival, Den VŠE
- zázemí

## **Eventy**

### **Inovační dny**

- zpracování jednoho zadání firmy (různá témata př. pobočka budoucnosti)
- celý den probíhá pod vedením facilitátora, který také týmy povzbuzuje
- rozdělení do týmů podle různých kritérií (někdy členem týmu přímo člen zadávající společnosti), pokud jsou účastníky také studenti partnerských univerzit (ČVUT, ...), pak probíhá dělení tak, aby byli pravidelně rozloženi do všech týmů
- na konci dne probíhají prezentace a je vyhlášen vítěz

### **Demo day**

- prezentace nejlepších týmů před partnery a investory
- nejlepší prezentující tým dostává finanční odměnu

### **Interní akce**

- turnaje ve fotbálku a kulečnicku

### **Účast na akcích**

- stánek, aktuální členové týmů, soutěže

### **Doporučované promo aktivity**

- xPORT je vidět (noviny, př. Forbes, kick-starter), reference týmů (+ těch, kteří už program dokončili) = dobrá práce je vidět, osobní kontakt

### **Nedoporučované aktivity**

- nábor nových týmů a review 1x za semestr (pro rychlejší rotaci týmů se osvědčil nábor 1x za měsíc)
- edukační program 1x týdně - špatně se scházeli