Kreativní centrum jako nástroj podpory podnikání

Mgr. Kristýna Kovářová, Ph.D.

Teze disertační práce

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Teze disertační práce

Kreativní centrum jako nástroj podpory podnikání

Creative Centre as an Entrepreneurial Support Tool

Autor: **Mgr. Kristýna Kovářová, Ph.D.**

Studijní program: Výtvarná umění / P8206

Studijní obor: Multimédia a design / 8206V102

Školitel: prof. Ing. Ján Grečnár, ArtD.

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

Zlín, prosinec 2018

© Kristýna Kovářová

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

ISBN 978-80-7454-812-3

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 přinášejí 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 7
2. SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY 8
2.1 Podpora podnikání na UTB 9
3. CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE 10
4. TEORETICKÝ RÁMEC 11
5. ZVOLENÉ METODY ZPRACOVÁNÍ 12
6. PROJEKT VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ 13
6.1 Rozhovory 13
6.2 Pozorování 14
6.3 Sekundární výzkum 19
7. VÝSLEDKY 20
7.1 Závěry vyvozené z teoretické báze 20
7.1.1 České podnikatelské prostředí 20
7.1.2 Charakteristiky počátku podnikání v ČR 23
7.1.3 Podpora podnikání v počátečních fázích 25
7.1.4 Kreativní pracovníci 26
7.1.5 Human centred design v interiéru 33
7.1.6 Komplexní komfort v interiéru 38
7.2 Výsledky výzkumu 39
7.2.1 Rozhovory s vedoucími pracovníky 39
7.2.2 Pozorování 43
7.2.3 Praxe nejlepších univerzitních inkubátorů 46
7.3 Zodpovězení výzkumných otázek 52
8. ZÁKLAD SYSTÉMU PODPORY PODNIKÁNÍ ZPRACOVANÝ NA ZÁKLADĚ PROVEDENÉHO VÝZKUMU 59
9. NÁVRH APLIKACE VÝSLEDKŮ PRO ÚČELY KREATIVNÍHO CENTRA 65
10. ZÁVĚR 71

11. PŘÍNOS PRÁCE PRO VĚDU A PRAXI 73
11.1 Přínos pro vědu a výzkum 73
11.2 Přínos pro praxi 73
12. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 75
12.1 Knižní publikace 75
12.2 Odborné články 78
12.3 Elektronické zdroje 79
13. SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ 86
14. SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK 87
15. PUBLIKAČNÍ AKTIVITY AUTORA 88

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. akcelerátorů 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. 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 rámci této kapitoly byly představeny subjekty spadající nebo spřízněné s UTB, které svými aktivitami spadají nebo mohou spadat do systému podpory podnikání:

- Podnikatelská akademie
- Projekt „Entrepreneurship education for University students“
- Technologické inovační centrum
- Centrum pro podporu podnikání
- Centrum kreativních průmyslů
- Univerzitní institut - Vědeckotechnický park, Centrum transferu technologií, Centrum polymerních systémů
- Vědeckotechnický park ICT
- Job centrum
- Nadace Tomáše Bati

3. CÍLE DISERTAČNÍ 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. TEORETICKÝ RÁMEC

Teoretický základ práce slouží k prohloubení znalosti problematiky, která je klíčová pro zpracování dalších částí disertační práce. Pokryta jsou 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 nejproblematičtější 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

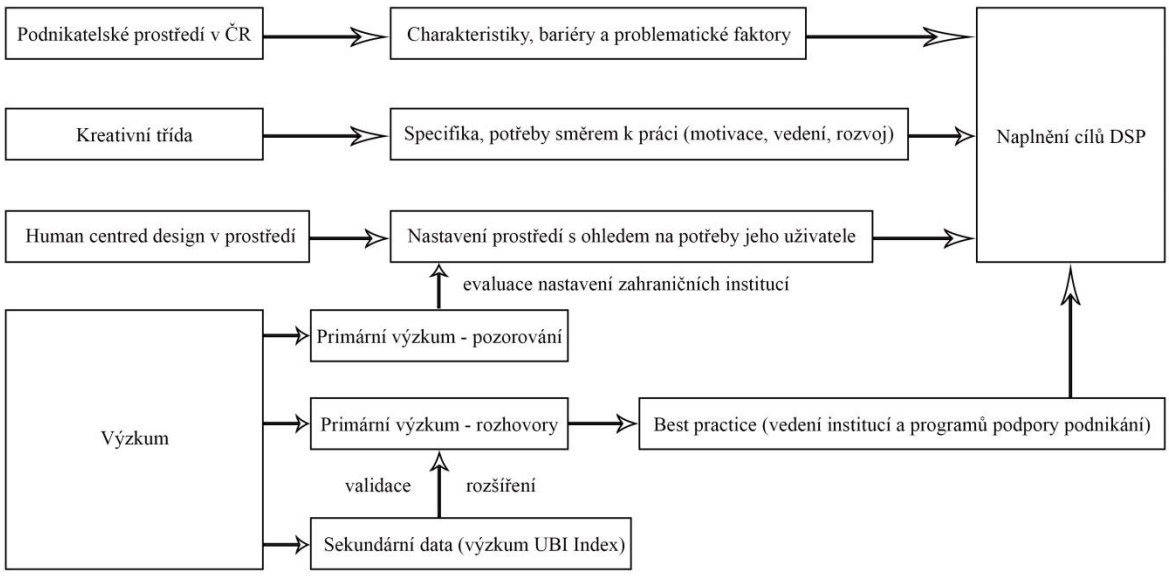
5. ZVOLENÉ METODY ZPRACOVÁNÍ

Teoreticko-badatelská část disertační práce se opírá o poznatky získané rešerší odborné domácí i zahraniční literatury doplněné případovými studiemi, přičemž slouží jako vhled 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)

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 1 Výzkumný vzorek

Instituce	Město	Stát
LYNfabrikken	Aarhus	Dánsko
SDU Cortex Lab	Odensee	Dánsko
VentureLab	Lund	Švédsko
Uppsala Innovation Centre	Uppsala	Švédsko
Helsinki Think Company	Helsinky	Finsko
xPort VŠE	Praha	Česká republika
Impact Hub	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 řídícími 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, užité komunikační kanály, organizované události, doporučené aktivity a aktivity, které se neosvědčily.

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 úkoly 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 odrážejících 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 ze 22 zemí světa, které 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.

7. VÝSLEDKY

Prozatím jsou zpracovány závěry z teoretické báze a primárního výzkumu. Dále budou zpracovány data ze sekundárního výzkumu a vypracovány závěry.

7.1 Závěry vyvozené z teoretické báze

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.

7.1.1 **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 zvídavosti a nápaditosti, v případě špatného hodnocení i k nízké sebedůvěře
    - ve s**třední 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**

7.1.2 Charakteristiky počátku podnikání v ČR

Z kapitoly věnované profilu začínajícího podnikatele 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 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

Z kapitoly Postavení žen v podnikatelském prostředí 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.

7.1.3 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

7.1.4 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 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 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 povolaní, kterými jsou např. lékaři, právníci, manažeři, ale také technici a další, kteří uplatňují komplexní znalosti).

Kapitola Fundamentální změny naší doby, která se zabývala 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 neznamená 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 večeří. Velká část kreativní práce se tedy děje v hlavě, není vidět, že probíhá a tento čas není možné vykázat a naúčtovat 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 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 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 pracovně 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 lidé zvažují kromě práce také životní styl. Nezvolí 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 Znaky kreativních měst. Poznatky týkající se atraktivity míst vyvrátily následující obecně vžité 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 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 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 technologii, 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

7.1.5 Human centred design v interiéru

Kapitola Human centred design v mikroprostředí 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 takovýmito atributy ve veřejných prostorách 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 zezadu 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 pociťování 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 ovládání 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 místnostmi, nicméně dle uživatelů je třeba se naučit „odstřihnout“ 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 snižují dělící prvky, jsou předpokladem pro zapojení pravé hemisféry, schopnosti kreativně a komplexně řešit problémy. Nadřízení 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).

7.1.6 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 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 nepociťuje 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.

7.2 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.

7.2.1 **Rozhovory s vedoucími pracovníky**

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

Tabulka 2 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 3 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 a kapitálu	x	Ano	x Přesměrování	Ano	x 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 Helsinki Think Company) poskytovaly služby v plné šíři tak, jak je shrnuje tabulka 3, 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 akcelerátor 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 společnostem, které se staly klienty, účtován poplatek za pronájem přibližně odpovídající cenám kancelářských prostor v okolí a poskytované služby pokrývaly poradenství a networkingové aktivity.

Tabulka 4 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 prostor předmětem 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 snaži oslovit potenciální podnikatelky a pozvat je na event, který byl zacílen na podporu podnikání žen) a většina institucí využívala plakátovací plochy.

Tabulka 5 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 umisťovali informace o aktuálním dění popř. udržovali a navazovali kontakt s klienty (např. tweety na zdech).

7.2.2 **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 6 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.

7.2.3 Praxe nejlepších univerzitních inkubátorů

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 pomoct 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 akcelerátorů)
- 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 akcelerátorů 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 pomoct, je důležité mít partnery, za kterými můžeme start-up poslat). První aktivita inkubátorů by měla směřovat k budování komunity, která umožňuje vytváření databáze lidí zajímajících 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 akcelerátorů 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 akcelerátory 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 7 Základní přehled zahraniční inkubátory

Inkubátor	Zaměstnanci	Uchazeči/ rok	Přijatí (%)	Délka programu
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 uvedená 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 8 Základní přehled zahraniční akcelerátory

Akcelrátor	Zaměstnanci	Uchazeči/ rok	Přijatí (%)	Délka programu
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 9 Základní služby zahraniční inkubátory

Inkubátor	Financování studenty	Pracovní prostor	Mentoring
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 10 Základní služby zahraniční akcelerátory

Akcelerátor	Financování studenty	Pracovní prostor	Mentoring
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).

7.3 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 zakládaného 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 neplaťte)
- 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 umisťovaly 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 nízko hodnocených 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 akcelerátorů 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 akcelerátorů)

- 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 akcelerátory, 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 pomoct; 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

8. 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 přístupem zvýšena.

Tabulka 11 Základní informace o institucích

Instituce	Založení	Financování	Cílová skupina
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 12 Počáteční podnět pro založení institucí

Instituce	Počáteční podnět pro založení
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 Lundské 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. Vyvstávají 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 13 Zaměstnanci a kapacity institucí

Instituce	**Zaměstnanci na plný/ částečný úvazek +**	**Kapacita**
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 14 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 15 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

Převládal 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 centrum 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.

9. 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 16 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 (zaštítěného 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. Partneři 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 lehko dostupný a netvořil bariéry vstupu např. při časové tísni, 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.

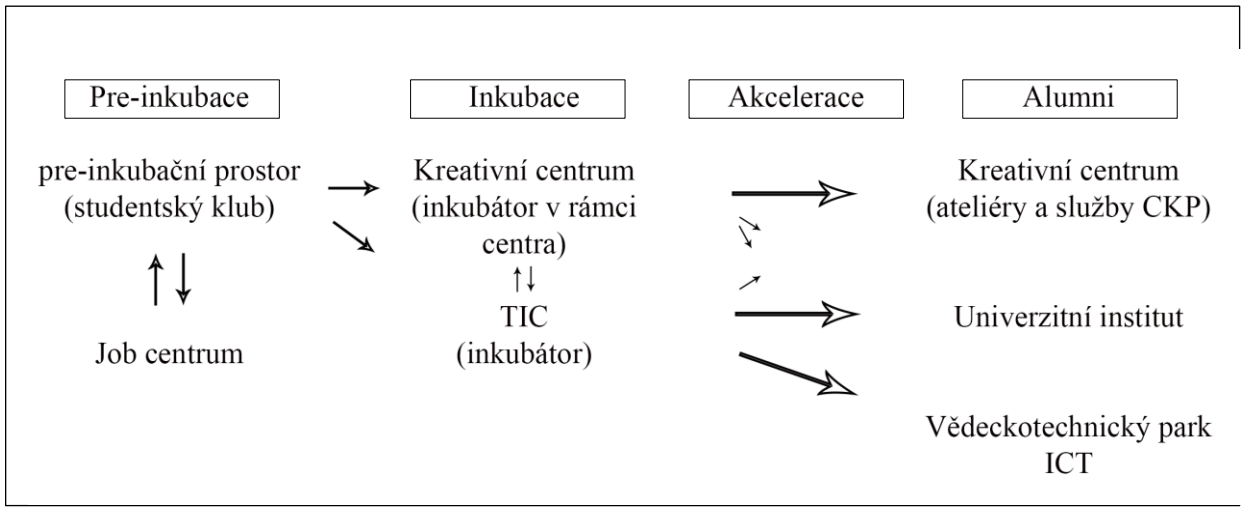
Z hlediska náročnosti a požadavků na vedení akceleračních programů není z pohledu autorky vhodné tyto do portfolia podnikatelských podpůrných programů poskytovaných KC zahrnovat, alespoň ne v počátcích jeho fungování. Vzhledem k tomu, že akcelerační programy nejsou navázané na fyzickou infrastrukturu, 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.

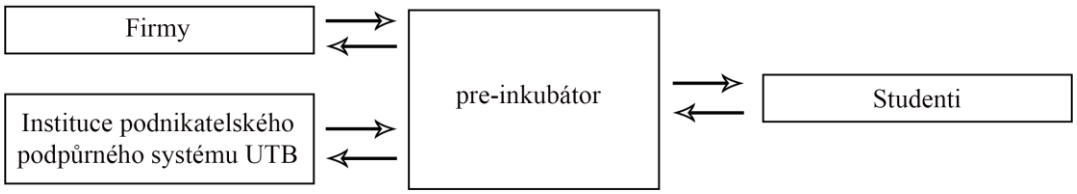
Co se týká celouniverzitní podpory podnikání, je nezbytné, aby došlo k propojení a synergii zpočátku minimálně v systematické komunikaci možností, které se studentům, jakožto cílové skupině, nabízí v závislosti na fungování univerzitou zřizovaných institucí, které byly představeny v kapitole současného 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 2 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 3 Pre-inkubátor (zdroj: vlastní zpracování)

Neucelený a roztříštěný 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).

10. 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 strat-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 specifik 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.

11. PŘÍNOS PRÁCE PRO VĚDU A PRAXI

Tato kapitola shrnuje přínosy disertační práce pro oblast vědy a výzkumu a přenositelnost jejích poznatků do praxe.

11.1 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 pozornost.

11.2 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 nejproblematičtější 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 kapitálů.

12. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

12.1 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 Busines 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 zákazníky 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: Ovplyvňovanie 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.

12.2 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. OLDENBURG, Ray (1997). *Our Vanishing "Third Places". Planning Commissioners Journal*, (25): 6-10.
54. PORTER, Michael E. (2016). *Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy. Economic Development Quarterly*, 14(1): 15-34.
55. 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.
56. 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.

57. 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

58. FLORIDA, Richard. Managing for creativity. *Harward Business Review* [online]. 2005 [cit. 2018-04-08]. Dostupné z: https://hbr.org/2005/07/managing-for-creativity
59. KOTRADYOVÁ, Veronika. Dizajn s prihliadnutím na ľudské telo a myseľ. *Trvalo udržateľná architektúra* [online]. 2012 [cit. 2018-04-26]. Dostupné z: http://ozartur.sk/kniznica/ekoinfo/dizajn-a-interier/
60. 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

12.3 Elektronické zdroje

61. Baťova vila. Poslání Nadace Tomáše Bati [online]. ©2017 [cit. 2017-11-26]. Dostupné z: http://www.batova-vila.cz/
62. 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/
63. Centrum pro podporu podnikání. Poradenství [online]. ©2014-2017 [cit. 2017-11-25]. Dostupné z: http://www.cpp.utb.cz/
64. 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
65. 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
66. 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
67. CzechStartups.org. Akcelerační programy [online]. 2018 [cit. 2018-04-19]. Dostupné z: http://www.czechstartups.org/akceleracni-programy/
68. 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.
69. 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
70. 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
71. 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
72. 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
73. Global Entrepreneurship Monitor. GEM Czech Republic 2011 Report [online]. ©2017 [cit. 2017-08-13]. Dostupné z: http://www.gemconsortium.org/report/48363
74. 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
75. Global Entrepreneurship Monitor. The Entrepreneurial Ecosystem [online]. ©2017 [cit. 2017-08-21]. Dostupné z: http://www.gemconsortium.org/data/key-nes
76. Global Entrepreneurship Monitor. Entrepreneurial Behaviour and Attitudes [online]. ©2017 [cit. 2017-08-13]. Dostupné z: http://www.gemconsortium.org/country-profile/55

77. Global Entrepreneurship Monitor. Global Report 2016-2017 [online]. ©2017 [cit. 2017-08-20]. Dostupné z: http://www.gemconsortium.org/report
78. 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
79. 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
80. Institut umění. *Mapování kulturních a kreativních průmyslů v ČR 2011-2015* [online]. [cit. 2018-05-07]. Dostupné z: provoz.net/doc/Inkubator.pdf
81. iPodnikatel. Podnikatelé v inkubátoru [online]. 2011 [cit. 2018-04-19]. Dostupné z: http://www.ipodnikatel.cz/O-podnikani/podnikatele-v-inkubatoru.html
82. 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
83. 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/
84. 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/
85. Můj 1. milion. O soutěži [online]. ©2017 [cit. 2017-11-24]. Dostupné z: http://www.mujprvnimilion.cz/o-soutez/

86. Podnikám s UTB. Podnikatelská akademie [online]. ©2017 [cit. 2017-11-24]. Dostupné z: www.podnikamsutb.cz
87. Společnost vědeckotechnických parků ČR, z.s. O společnosti [online]. ©2017 [cit. 2017-11-25]. Dostupné z: http://www.svtp.cz/
88. Technologické Inovační Centrum. Co-workingové centrum [online]. ©2017 [cit. 2017-11-29]. Dostupné z: http://www.inkubatorzlin.cz/co-working/
89. Technologické Inovační Centrum. Podnikatelský inkubátor [online]. ©2017 [cit. 2017-11-29]. Dostupné z: http://www.inkubatorzlin.cz/podnikatelsky-inkubator/
90. Technologické Inovační Centrum. Úvod [online]. ©2017 [cit. 2017-11-24]. Dostupné z: http://www.inkubatorzlin.cz/
91. Technologické Inovační Centrum. Virtuální inkubátor [online]. ©2017 [cit. 2017-11-29]. Dostupné z: http://www.inkubatorzlin.cz/virtualni-inkubator/
92. 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
93. 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
94. 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
95. 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
96. TOLJA, Jader. Body Conscious Design [online]. 2015 [cit. 2018-04-26]. Dostupné z: http://bodyconsciousdesign.com/books/bodythinking
97. 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

98. 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
99. 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://isctt.utb.cz/napln-ctt/
100. 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
101. 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
102. 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-zlinskym-krajem?highlightWords=podnik%C3%A1n%C3%AD
103. 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
104. 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
105. 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
106. 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

107. 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
108. 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
109. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Centrum polymerních systémů. O nás [online]. ©2017 [cit. 2017-11-25]. Dostupné z: http://www.cps.utb.cz/cs/
110. 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
111. 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
112. 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
113. 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
114. 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

115. 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-prvnimu-milionu-odstartovala?highlightWords=podnik%C3%A1n%C3%AD
116. 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
117. 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
118. UPPER. Upper [online]. ©2017 [cit. 2017-11-26]. Dostupné z: http://upper.utb.cz
119. 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
120. 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/
121. 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
122. 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
123. 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
124. 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

13. SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ

Tabulka 1 Výzkumný vzorek
Tabulka 2 Přehled základních informací
Tabulka 3 Přehled poskytovaných služeb
Tabulka 4 Přehled komunikačních kanálů využívaných k oslovení potenciálních klientů
Tabulka 5 Přehled kanálů využívaných ke komunikaci s aktuálními klienty
Tabulka 6 Hodnocení faktorů prostředí ovlivňujících uživatele
Tabulka 7 Základní informace o institucích
Tabulka 7 Základní přehled zahraniční inkubátory
Tabulka 8 Základní přehled zahraniční akcelerátory
Tabulka 9 Základní služby zahraniční inkubátory
Tabulka 10 Základní služby zahraniční akcelerátory
Tabulka 11 Základní informace o institucích
Tabulka 12 Počáteční podnět pro založení institucí
Tabulka 13 Zaměstnanci a kapacity institucí
Tabulka 14 Vzdělávací a rozvojové programy a poskytované služby
Tabulka 15 Požadavky v jednotlivých stádiích
Tabulka 16 Přehled programů podpory podnikání v univerzitním prostředí

Obrázek 1 Výstupy tematických bloků DSP
Obrázek 2 Podnikatelský podpůrný systém UTB
Obrázek 3 Pre-inkubátor

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. PUBLIKAČNÍ AKTIVITY AUTORA

Vědecké články

1. KOVÁŘOVÁ, Kristýna, Kateřina Šimčíková. 2016. ***Educational Institutions as Start-Up Scene Co-Builders: Keystones in Incubation and Acceleration at Universities.*** Turkish Online Journal of Educational Technology, INTE 2016 Special Issue: 1612-1615.

2. ŠIMČÍKOVÁ, Kateřina, Kristýna Kovářová. 2016. ***University Theory to Practice****: Multifunctional Institution Focused on Student Business Thinking Support Establishment*. Turkish Online Journal of Educational Technology, INTE 2016 Special Issue: 1603-1611.

Publikace

3. 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.

4. ŠTARCHOŇ, Peter, Martina Juříková a kol. 2015. ***Značky a český zákazník***. Zlín: VeRBuM. ISBN 978-80-87500-76-7.

Kristýna Kovářová

Kreativní centrum jako nástroj podpory podnikání

Creative Centre as an Entrepreneurial Support Tool

Teze disertační práce

Vydala Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně,

nám. T. G. Masaryka 5555, 760 01 Zlín.

Náklad: vyšlo elektronicky

Sazba: autor

Publikace neprošla jazykovou ani redakční úpravou.

Rok vydání 2018

Vydání první

ISBN 978-80-7454-812-3