

Návrh marketingové strategie coworkingového centra se zaměřením na marketingovou komunikaci

Bc. Eva Strakošová

Diplomová práce
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta multimediálních komunikací

Ústav marketingových komunikací

akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Eva Strakošová**
Osobní číslo: **K13002**
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Návrh marketingové strategie coworkingového centra se zaměřením na marketingovou komunikaci**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte rešerši literatury týkající se strategického marketingového plánování a specifikujte oblast kreativních průmyslů.
2. Stanovte cíle, metody a výzkumné otázky práce.
3. Zpracujte situační analýzy pro vstup na trh a vymezte cílové skupiny coworkingového centra.
4. Pomocí kvalitativních metod zjistěte požadavky cílových skupin na coworkingové centrum.
5. Vypracujte návrh realizace coworkingového centra a definujte jeho marketingový mix.
6. Vyhodnoťte stanovené cíle a identifikujte možnosti a limity projektu.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

CIKÁNEK, Martin. Kreativní průmysly: příležitost pro novou ekonomiku II. Nové, rozš. a rev. vyd. V Praze: Institut umění, 2013, 165 s. ISBN 978-80-7008-274.

COOKE, Philip a Luciana LAZZERETTI. Creative cities, cultural clusters and local economic development. Cheltenham, UK: Edward Elgar, c2008, xvi, 367 s. ISBN 978-1-84720-268-0.

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, xxx, 434 s. ISBN 0-465-02477-7.

KLOUDOVÁ, Jitka. Kreativní ekonomika: (trendy, výzvy, příležitosti). 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 218 s. ISBN 978-80-247-3608-2.

PERCY, Larry a Richard H ELLIOTT. Strategic advertising management. 3rd ed. Oxford: Oxford University Press, 2009, xviii, 424 s. ISBN 978-0-19-953257-5.

ŠVIRÁKOVÁ, Eva. Kreativní projektový management. 1. vyd. Zlín: Verbum, 2014, 151 s. ISBN 978-80-87500-58-3.

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Radomila Soukalová, Ph.D.

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

30. ledna 2015

Termín odevzdání diplomové práce:

24. dubna 2015

dne


doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.
děkanka




Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užit své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně*22.4.2015*.....

EVA STRAKOŠOVÁ
Jméno, příjmení, podpis

¹⁾ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevyjetečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

²⁾ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³⁾ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přiměřeně k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cílem této diplomové práce je návrh marketingové strategie pro nové coworkingové centrum ve Zlíně. Teoretická část práce obsahuje poznatky o strategickém plánování, segmentaci a kreativních průmyslech. V praktické části práce je realizován několika fázový výzkum. Nejprve je provedena situační analýza makroprostředí a analýza konkurence. V druhé části výzkumu jsou realizovány kvalitativní metody výzkumu: hloubkové rozhovory s majiteli a provozními coworkingových center a hubů a skupinová diskuze s letošními absolventy FMK UTB. Výzkum je zakončen kvantitativním dotazníkem zjišťujícím podnikatelské nadšení u studentů. Výsledky výzkumu jsou využity v projektové části práce, která obsahuje reálný návrh marketingové strategie pro vznik coworkingového centra ve Zlíně.

Klíčová slova: marketingová strategie, coworkingové centrum, kreativní třída, kreativní průmysl, marketingový mix

ABSTRACT

The aim of this thesis is to design a marketing strategy for a new coworking center in Zlin. The theoretical part includes theories of strategic planning, segmentation and creative industries. The practical part consists of research conducted in several phases. First is the macro environment analysis and competitor analysis. Qualitative research methods like in-depth interviews with owners and managers of coworking centers and hubs as well as group discussion with this year's FMK graduates are applied in the second part of the research. In the last phase of the research the quantitative questionnaire is conducted aiming to find out the level of passion for entrepreneurship among students. The results of the research are used in the project part of the thesis which includes marketing strategy proposal for the coworking center in Zlin intended to be established.

Keywords: marketing strategy, coworking center, creative class, creative industries, marketing mix

Mé poděkování patří vedoucí této diplomové práce, paní Ing. Radomile Soukalové, Ph.D. za čas, který mi věnovala, za rady a připomínky a také za mnohaletou podporu při studiu.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

23. dubna 2015

Eva Strakošová

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 STRATEGICKÝ MARKETING	11
1.1 POSLÁNÍ, VIZE, HODNOTY.....	12
1.2 PODNIKOVÉ CÍLE	13
2 MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ	14
2.1 PROCES MARKETINGOVÉHO STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ	14
2.2 MARKETINGOVÉ CÍLE	16
2.3 SITUAČNÍ ANALÝZA.....	16
2.3.1 Makroprostředí	17
2.3.2 Mikroprostředí.....	18
2.3.3 Vnitřní prostředí	19
3 STRATEGIE MARKETINGOVÉHO MIXU	20
3.1 PRODUKTOVÁ STRATEGIE.....	20
3.2 CENOVÁ STRATEGIE	21
3.3 DISTRIBUČNÍ STRATEGIE	21
3.4 KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE	21
3.4.1 Komunikační mix.....	22
3.4.2 Nové trendy marketingových komunikací	23
4 STP MODEL	24
4.1 SEGMENTACE	24
4.1.1 Proces segmentace	25
4.2 TARGETING	26
4.2.1 Hlediska výběrů tržních segmentů	26
4.3 POSITIONING	26
4.3.1 Poziční mapa	27
5 KREATIVNÍ PRŮMYSLY	28
5.1 KREATIVNÍ EKONOMIKA.....	29
5.2 PODMÍNKY PRO ROZVOJ KREATIVNÍCH PRŮMYSLŮ VE MĚSTECH A REGIONECH.....	30
5.3 COWORKING.....	30
6 CÍLE, VÝZKUMNÉ OTÁZKY A METODIKA	32
6.1 CÍLE VÝZKUMU	32
6.2 VÝZKUMNÉ OTÁZKY	33
6.3 METODIKA VÝZKUMU	33

II PRAKTICKÁ ČÁST	35
7 SITUAČNÍ ANALÝZA.....	36
7.1 ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ	36
7.2 ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ	40
8 HLOUBKOVÉ ROZHOVORY	45
8.1.1 Coworkingové centrum Příbor	45
8.1.2 Coworkingové centrum Olomouc	46
8.1.3 Coworkingové centrum Impact HUB Ostrava	47
8.1.4 Coworkingové centrum Zlín	48
9 DISKUZE S LETOŠNÍMI ABSOLVENTY	50
10 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	53
10.1 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	53
11 SHRUTÍ A INTERPRETACE VÝZKUMU	57
11.1 ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK	59
III PROJEKTOVÁ ČÁST	60
12 NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE.....	61
12.1 IDENTIFIKACE CÍLOVÝCH SKUPIN	61
12.1.1 Primární cílová skupina.....	63
12.1.2 Sekundární cílová skupina	63
12.2 VIZE, MISE, POSLÁNÍ A CÍLE.....	64
12.3 NÁVRH MARKETINGOVÉHO MIXU	65
12.3.1 Coworking jako produkt	65
12.3.2 Ceny v coworkingu	67
12.3.3 Umístění coworkingu	68
12.3.4 Komunikace coworkingového centra.....	68
13 IDENTIFIKACE A ANALÝZA RIZIK.....	73
ZÁVĚR	75
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	76
SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ	79
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	81
SEZNAM OBRÁZKŮ	82
SEZNAM TABULEK.....	83
SEZNAM GRAFŮ	84
SEZNAM PŘÍLOH.....	85

ÚVOD

V posledních pěti letech vznikají na území České Republiky ve většině větších měst coworkingová centra a huby. Jedním z důvodů pro jejich vznik je poptávka ze strany tzv. kreativní třídy. Kreativní třída je základní ekonomickou i sociologickou složkou společnosti a klíčovým termínem k pochopení zásadních trendů vývoje v oblasti coworkingu. Kreativní třída je jednotka, která zahrnuje všechny profese, jež staví svou ekonomickou produkci na kreativě. Řadíme mezi ně vědce a inženýry, novináře, architekty, designéry, pedagogy, umělce, hudebníky, pracovníky reklamního průmyslu a mnohá další povolání. Členové kreativní třídy vytvářejí ve společnosti dlouhodobé hodnoty a propojování těchto jednotlivců v pracovní sféře vytváří synergii a podporuje tak vznik jedinečných nápadů a projektů.

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně vychovává členy kreativní třídy, a proto pokud ve městě vzniknou podmínky pro podporu těchto absolventů a jejich aktivit, je možné očekávat rozvoj města i rozvoj celého regionu. Jelikož je dnes pro mladé lidi, kteří ukončili studium, obtížné najít si práci a současně se zvyšuje u studentů motivace pracovat sám za sebe, vzniká ve společnosti prostor pro vznik coworkingových center, které nabízí nejen kancelářské prostory, ale i vzdělávání, poradenství a hlavně kontakt s lidmi různého zaměření a dalšími členy kreativní třídy.

Smyslem této diplomové práce je popsat teoretická východiska pro dané téma, realizovat výzkum již zavedených coworkingových centrech a hubech (mimo Prahu), výzkum mezi studenty UTB kteří jsou členy kreativní třídy a tvorba následného návrhu marketingové strategie pro coworkingové centrum ve Zlíně.

Pomocí situační analýzy, hloubkových rozhovorů s majiteli a provozními coworkingů, skupinou diskuzí s letošními absolventy a dotazníkovému šetření mezi studenty, bude nalezena odpověď na hlavní výzkumnou otázku: existuje ve Zlínském kraji potenciál pro vznik coworkingového centra a jeho dlouhodobou prosperitu? Výsledky získané ve výzkumu tvoří podklad pro návrhy v projektové části práce. Projektová část tvoří reálný návrh marketingové strategie pro vznik coworkingového centra ve Zlíně.

TEORETICKÁ ČÁST

1 STRATEGICKÝ MARKETING

Řízení podniků je systematický nekončící proces a jedním z jeho hlavních cílů je vytvářet rovnovážné prostředí přijatelné pro všechny zájmové skupiny. Strategické řízení obsahuje postupy a techniky řídicí práce, které usnadňují provoz organizace a implementaci rozvojových záměrů.

„V oblasti marketingu strategie představuje hlavní plán všech opatření zaměřených na dosažení cíle společnosti.“ (Chernev, 2012, s. 23)¹

Strategický marketing je také spojován s hledáním konkurenčních výhod. Definování konkurenční výhody a výsledky marketingových analýz tvoří základ při formulování marketingových strategií. Strategický marketing shromažďuje a analyzuje informace, využívané ke zjišťování současné situace podniku, identifikuje dlouhodobé vývojové trendy v marketingovém prostředí. S využitím zjištěných informací lze provést odborné kvalifikované odhady vývoje do budoucna. (Soukalová, 2004, s. 50)

Strategické řízení je funkcí vrcholového managementu a mezi hlavní úkoly patří:

- Rozhodnutí o směru podnikání
- Stanovení firemních cílů
- Formulování a implementace strategie
- Tvorba firemní kultury
- Vytváření kontrolní funkce
- Strategické plánování a kontrola (Jakubíková, 2013, s. 16)

Podle Horákové (2003) je významným cílem strategického řídicího procesu formulování plánu podniku a jeho realizaci. Plán zahrnuje klíčové rozhodnutí a kroky tak, aby bylo co nejlépe naplněno poslání organizace. Strategické podnikové řízení je komplexní proces přesahující marketing, avšak v jeho rámci vrcholový management určí úlohu a postavení marketingu v organizaci.

Významnou součástí strategického marketingu je plánování, které je zaměřeno do budoucnosti a určuje co, a jak má být dosaženo. Plánování redukuje možnost chybných rozhodnutí

¹ *“In marketing strategy outlines the master plan of actions aimed at achieving the company goal.”* (Chernev, 2012, s. 23)

a nutí podnik analyzovat firemní prostředí a reagovat na jeho změny. Plánování začíná formulováním poslání organizace a jejich cílů a pokračuje v těchto oblastech:

- Podnikové zdroje (materiál, finanční zdroje, personální zdroje)
- Výkonnost managementu
- Postavení organizace na trhu
- Sociální zodpovědnost (Jakubíková, 2013, s. 40)

Horáková (2003) doplňuje i další oblasti plánování, které by neměly být opomenuty.

- Faktory příležitostí a ohrožení
- Stanovení marketingových cílů
- Vypracování marketingového plánu a volba marketingové strategie (Horáková, 2003, s. 15-16)

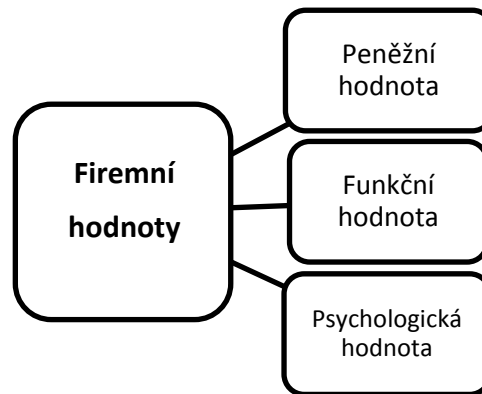
1.1 Poslání, vize, hodnoty

Úspěšné dlouhodobé směřování firmy se neobejde bez jasného definování svého poslání. Poslání (mise) popisuje základní funkci organizace, co a jak poskytuje svým zákazníkům a čím se liší od konkurence. Poslání odpovídá na otázky: Kdo jsme? O co usilujeme? Jak chceme být vnímáni?

Vize představuje obraz budoucnosti organizace, představuje ideu, jak se firma bude zlepšovat a měnit. Jedná se o soubor ideálů a priorit organizace. Vize popisuje vše, čím je firma jedinečná. (Blažková, 2007, s. 25-26)

Zejména pro malé a střední firmy je obtížné definovat poslání a vizi, často firmy jen vyrábějí výrobky a snaží se pro ně nalézt odbytiště. Proto se dnes mnoho malých firem uchyluje k jednoduššímu řešení, k definování firemních hodnot. Se základními hodnotami organizace se rychleji ztotožní většina zaměstnanců, jsou jasné a krátké, podobají se lidským životním zásadám.

Organizace tvoří firemní hodnoty pro všechny stakeholders (zainteresované strany) rozvojem a řízením úspěšné nabídky. Hodnoty se skládají ze tří základních hodnot: peněžní, funkční a psychologické. (Chernev, 2012, s. 49)



Obrázek 1 Tři dimenze firemních hodnot

Zdroj: (Chernev, 2012, s. 49)

Peněžní hodnota představuje finanční benefity spojené s nabídkou. Je úzce spojená s finančním řízením organizace a je měřená pomocí typických ukazatelů, jako je čistý příjem, marže, tržby, zisk na akcii a návratnosti investic. **Funkční hodnota** prezentuje technologickou úroveň výrobků a služeb s nimi spojenými. **Psychologická hodnota** znázorňuje vztah zákazníka k výrobku, ale také psychologickou důležitost pro zaměstnance a stakeholders, sociální odpovědnost a všechny emoce, které firma svou činností vyvolává. (Chernev, 2012, s. 49-50)

1.2 Podnikové cíle

Určení cílů je nedílnou součástí plánovacího procesu. Definované cíle zajišťují soustředění firemních zdrojů jedním směrem a management díky nim efektivně naplňuje strategii vedoucí k cíli. Podnikové cíle jsou primární úkoly, které je nezbytné splnit. Jsou vyjádřeny v měřitelné formě a jsou časově ohraničené. Zabývají se zejména růstem a ziskovostí organizace. Firemní strategie definují, jak dosáhnout firemních cílů za použití všech zdrojů organizace. Podnikový cíl tedy představuje informaci o stavu, kterého má být dosaženo v určitém časovém období. Organizace plní většinou několik cílů, ale jen jeden je hlavní. Veškeré cíle, které si firma stanoví, musí být tzv. SMART.

- Specific (jednoznačné)
- Measurable (měřitelné)
- Achievable (realizovatelné)
- Relevant (důležité)
- Time bound (časově ohraničené) (Blažková, 2007, s. 34)

2 MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ

„Marketingové plánování je systematické a racionální prosazování tržních a podnikových úkolů, odvozené od základních podnikových a marketingových cílů. Představuje podstatnou část podnikového plánování. Je třeba rozlišovat strategické a operativní plánování.“

(Tomek, Vávrová, 1999, s. 69)

Marketingové plánování je chápáno jako dynamický, aktivní nástroj, který je v oblasti strategického řízení nezbytný. Plánování umožní podniku lépe pochopit příležitosti a vlastní schopnosti a tím snížit celkové riziko. Plánování je logický proces, a proto je důležité postupovat v jednotlivých krocích:

- Realizace situační analýzy a prognózování
- Stanovení marketingových cílů
- Formulování strategie vedoucí k dosažení cílů
- Sestavení marketingových programů a rozpočtů
- Kontrola výsledků (Jakubíková, 2013, s. 80)

V praxi jsou realizovány různé styly a typy plánování, které můžeme členit z hlediska času, úrovně, stylu atd. za významné dělení je považováno časové rozlišení, a to zejména z důvodu rozložení strategie do časové osy.

- Krátkodobé plánování
- Střednědobé plánování
- Dlouhodobé plánování

Plánování se může také lišit typem rozhodnutí:

- Strategické plánování – představuje výběr konkrétní strategie k dosažení cílů firmy
- Operativní plánování – obsahuje plánované činnosti vedoucí k naplnění strategie (Jakubíková, 2013, s. 82)

2.1 Proces marketingového strategického plánování

Proces plánování se zaměřuje na všechny aktivity uskutečňované v rovině výrobek – trh. Proces představuje snahu alokovat zdroje tak, aby byly co nejefektivnější. Marketingové plánování je proces, který se skládá z následujících kroků:

1. Realizace marketingové situační analýzy
2. Stanovení marketingových cílů
3. Formulování marketingových strategií
4. Sestavení marketingového plánu (Horáková, 2003, s. 34)

Také Havlíček a Kašík sestavili postup plánování, který je zakončen sestavením marketingového plánu.

1. Provedení SWOT analýzy
2. Definování cílů oddělení
3. Stanovení strategie naplňování cílů
4. Sestavení kontrolního mechanismu
5. Tvorba marketingového plánu (Kašík, Havlíček, 2009, s. 109)

Oba tyto procesy jsou vhodné zejména pro začínající podniky, které vstupují na trh. Tyto teorie již specificky nedefinují, jak postupovat v zavedené organizaci.

Naopak Autoři Percy a Helliott (2010) vyzdvihují roli marketingové komunikace v oblasti strategického plánování a marketingový plán je jen počátečním krokem v oblasti plánování. Domnívají se, že před tím, než management může začít proces strategického plánování, je nezbytné nejprve přezkoumat stávající marketingový plán, a zaměřit se na komunikaci. A to zejména proto, že marketingová komunikace musí být v souladu s celkovým marketingovým plánem.

Zrevidujte marketingový plán a pak:

Krok 1	Zvolte cílovou skupinu založenou na celkové marketingové strategii
Krok 2	Snažte se porozumět tomu, jak cílová skupina rozhoduje v kategorii
Krok 3	Určete nejlepší umístění pro značku v rámci své mkt. komunikace
Krok 4	Vypracujte komunikační strategii založenou na vybraném komunikačním cíli
Krok 5	Stanovte mediální strategii splňující komunikační cíle

Tabulka 1 Pětikrokový plánovací proces

Zdroj: (Percy, Helliott, 2010, s. 85)

2.2 Marketingové cíle

Marketingové cíle vyjadřují konkrétní úkoly, jejichž dosažení podnik předpokládá během určitého časového období. Marketingové cíle jsou identifikovány se znalostí konkurenčního prostředí i spotřebitelského trhu.

Velmi často se konkrétní cíle zabývají situací:

- Existujících výrobků na současných trzích
- Nových výrobků na současných trzích
- Existujících výrobků na nových trzích
- Nových výrobků na nových trzích (Soukalová, 2004, s. 59)

Při tvorbě marketingových cílů, je potřeba dodržet pravidla, která se vážou s jasným definováním cílů. Cíle musí být:

- Srozumitelné
- Hierarchicky uspořádané
- Vzájemně sladěné
- Měřitelné a přesné
- Stanovené na základě identifikovaných potřeb zákazníků
- Respektující vnitřní i vnější omezení (Horáková, 2003, s. 62)

2.3 Situační analýza

Analýza je logickým zahájením plánovací činnosti. Jedná se o kritické, nestranné, systematické a důkladné zkoumání vnitřní situace podniku a zkoumání postavení podniku ve vnějším prostředí. K co nejlepšímu pochopení současného stavu je nezbytné provést **situační analýzu**. V ní je potřeba se zaměřit na vnější a vnitřní faktory, které ovlivnily současnou situaci. Situační analýza se snaží podchytit všechny rozhodující vlivy, které vytvářejí podmínky pro podnikání. Vlivy působí na organizaci jednak z vnějšku (hospodářská politika vlády a její vliv na ekonomické okolí firmy, legislativa, demografické změny, změny v technice a technologii, konkurence, geografické a jiné vlivy), nebo jsou součástí jeho vnitřního prostředí (vybavenost, počet a kvalita pracovníků, umístění, finanční zdroje, podnikatelská a kulturní úroveň managementu aj.)

Na základě provedení situační analýzy může podnik pochopit své postavení v prostředí, které jej obklopuje a využít získané informace k upevnění své pozice na trhu a zlepšení stávající situace. (Soukalová, 2004, s. 54-55)

Vhodné je provádět analýzu ve třech časových horizontech:

- Jako analýzu dosavadního vývoje
- Jako analýzu současného stavu
- Jako prognózu možného budoucího vývoje

Situační analýza se provádí jako:

Analýza makroprostředí – ekonomické, demografické, sociální, kulturní, technologické, politické a přírodní prostředí. Úroveň vzdělanosti a rozvoj vědy a výzkumu, rozvoj kultury atd.

Analýza cíleného okolí/ mikroprostředí – zákazníci, uživatelé, distribuční články, konkurence, veřejnost, dodavatelé atd.

Analýza vlastní organizace/ vnitřní prostředí – hodnocení plnění cílů, hodnocení podnikové infrastruktury, hodnocení silných a slabých stránek, hodnocení výrobních zdrojů.

Posledním krokem je syntéza všech získaných informací a identifikace problémových oblastí, na které se může zaměřit management organizace při zlepšování firemní strategie. (Jakubíková, 2013, s. 90-91)

2.3.1 Makroprostředí

Jednou z nejčastěji používaných analýz makroprostředí je STEP analýza, která zkoumá faktory představující část vnějšího obecného prostředí, na které má management organizace velmi malý vliv, přičemž tyto faktory mají velký vliv na celkový výkon podniku. STEP faktory zahrnují sociologicko - kulturní, technické, ekonomické a politicko - právní prostředí. (Soukalová, 2004, s. 56)

Mezi **Sociologicko - kulturní faktory** řadíme demografii a její vývoj v dané zemi či lokalitě. Při využití těchto dat je důležitý nejen statistický pohled, ale také zkoumání a predikce budoucího vývoje. Markantní demografické změny mají z pravidla velmi závažné dopady na fungování organizace. Také rozvoj kultury a společenských hodnot ovlivňují běžný chod firem. Kultura ovlivňuje chování a preference zákazníků, ale také zaměstnanců, kteří jsou klíčovou součástí každého podniku.

Technologické faktory se v posledních desetiletích staly významnou složkou makroprostředí. Nové trendy v technologiích se rozvíjí velmi rychle a pro mnoho firem je velmi obtížné udržet tempo v oblasti výzkumu a vývoje se světovými firmami, protože nejsou schopny investovat dostatečné množství prostředků na kvalitní a rychlý vývoj.

Skupina **ekonomických faktorů** obsahuje především ukazatele ekonomické síly zákazníků a strukturu jejich výdajů. Dále je pro firmu nezbytné sledovat změnu příjmů celkové populace, výši minimální a průměrné mzdy, ale také celkovou ekonomickou situaci země. Mezi důležité ukazatele ekonomického zdraví země patří míra nezaměstnanosti, postavení měny vůči světovým měnám, úrokové, diskontní a lombardní sazby atd.

Politicko - právní faktory úzce souvisí s ekonomickými faktory, protože politická rozhodnutí často ovlivňují hospodaření státu a také některé zájmové skupiny (lobby) mohou vytvářet tlak na politické subjekty s cílem ovlivnit vládní rozhodnutí ve svůj prospěch. Také úroveň byrokracie a právních úkonů může ovlivňovat zájem konkurentů vstupovat do odvětví. Legislativa také zajišťuje ochranu hospodářské soutěže a spotřebitele. (Boučková, 2003, s. 85-86)

2.3.2 Mikroprostředí

Do skupiny faktorů mikroprostředí patří všechny organizace, které může podnik využít a které bezprostředně ovlivňují možnost podniku plnit svou základní funkci – uspokojit potřeba zákazníků. Hlavními faktory mikroprostředí tedy jsou: zákazníci (odběratelé), dodavatelé, konkurence, daný subjekt (organizace). K analýze mikroprostředí bývá často využívána Porterova analýza pěti konkurenčních sil, která k hlavním faktorům mikroprostředí přidává i substituty, které mohou zejména v ekonomicky nestabilním prostředí značně ovlivňovat budoucnost organizace. Využitím Porterova metodického rámce si manažeři udělají jasnou představu o výkonnosti celého odvětví a současně i o výkonnosti vlastní firmy. (Magretta, 2012, s. 19)

Firma se musí vždy snažit o pochopení pravidel konkurence, která je součástí oborového okolí podniku. V poznání a pochopení těchto pravidel lze najít příležitost a možnost využít je ve prospěch firmy. Pravidla konkurence jsou charakterizována pěti dynamickými konkurenčními pravidly:

- vstup nových konkurentů
- vstup nových výrobků nebo služeb (substitutů)
- vyjednávací schopnost kupujících

- vyjednávací schopnost dodavatelů
- konkurenční boj mezi existujícími konkurenty (Soukalová, 2004, s. 58-59)

2.3.3 Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí firmy tvoří zdroje firmy a schopnosti tyto zdroje využívat. Vnitřní prostředí se vztahuje na faktory, které mohou být podnikem přímo řízeny a managementem ovlivňovány. Ke zhodnocení vnitřního prostředí lze využít několik metod. Například **Analyzu 5 „M“**:

- Men (práce)
- Money (financování)
- Machinery (vybavení)
- Minutes (čas)
- Material (výrobní faktory)

Nebo **metodu VRIO** jež je zaměřena na zdroje organizace, které člení na fyzické, lidské, finanční a nemotné.

- Hodnotnost (value)
- Vzácnost (rareness)
- Napodobitelnost (imitability)
- Schopnost organizace tyto zdroje využít (organization)

Vnitřní prostředí můžeme analyzovat také pomocí portfolio analýzy, finanční analýzy nebo hodnototvorného řetězce. (Jakubíková, 2013, s. 109-110)

3 STRATEGIE MARKETINGOVÉHO MIXU

Teorie popisuje velké množství strategií, které mohou firmy využít, záleží zejména na tom, zda firma poskytuje služby, nebo se jedná o výrobní podnik. Také výběr vhodné strategie závisí na cílech organizace, na její image atd. V podnicích orientovaných na sektor služeb mohou být dle Vašítkové (2008) využívány různé kombinace následujících marketingových strategií:

- Strategie směřující k dosažení konkurenční výhody
- Strategie zaměřená na růst organizace
- Strategie zaměřená na vývoj portfolia
- Strategie positioningu
- Strategie marketingového mixu (Vašítková, 2008, s. 50-54)

Strategie marketingového mixu je jednou z nejvyužívanějších strategií a to zejména proto, že uceleně definuje všechny důležité oblasti podniku: výrobek, cenu, distribuci a propagaci. Při volbě strategie marketingového mixu neexistuje žádný správný návod, protože jej ovlivňuje mnoho faktorů s různou intenzitou. Mix musí být sestaven co nejstabilněji, aby odpovídal změnám prostředí, zajišťoval spokojenost zákazníků a plnil cíle firmy. Analýza marketingového mixu by měla být považována za nepřetržitý proces, neboť prvky mixu se neustále mění. Mění se preference zákazníků, jejich způsob komunikace, jejich finanční situace, jejich životní styl atd.

3.1 Produktová strategie

Obecně můžeme říci, že produkt je vše, co se nabízí na trhu ke koupi. Tento pojem zahrnuje nejen fyzické produkty, ale také myšlenky, služby, místa, zážitky a organizace. Základní strategické komponenty, se kterými lze pracovat jsou funkční rysy, rozměr, objem, barva, kvalita, značka, design, obal, servis, image výrobku i výrobce a další.

V současné době můžeme sledovat vzrůstající důležitost značky produktů. Nejenže značka odlišuje produkt od konkurenčních, je významným nástrojem k budování vztahu se zákazníkem. V účetnictví je značka definována jako nehmotné aktivum a bývá často jedno z nejcennějších v rozvaze dané organizace. Značka reprezentuje firemní image, vše co firma představuje, její hodnoty a cíle. Spotřebitelé se často identifikují se svými oblíbenými značkami. Dle teorie Carol S. Pearson a Margaret Mark (2001) značky pracují s emocemi, podvědomím a hluboce uloženými vrstvami naší osobnosti.

3.2 Cenová strategie

Cena jako jediná složka marketingového mixu přináší do podniku tržby z prodeje. Cena je výše peněžní úhrady zaplacená na trhu za prodávaný výrobek či poskytovanou službu. Mimo zisk přináší cena do podniku také důležité informace o trhu. Konkrétní stanovení ceny může vycházet z nákladů spojených s výrobou produktu a požadované výše zisku nebo se cena může orientovat cenami konkurence. Další často používanou metodou je metoda orientovaná na poptávku nebo strategie orientovaná na maximalizaci zisku. Každá z uvedených metod má výhody i nevýhody a záleží na managementu organizace, jakou metodou nejlépe dosáhnou cílů organizace. (Světlík, 2003, s. 138)

3.3 Distribuční strategie

Jedním z hlavních předpokladů úspěšné distribuce je včasnost a úplnost dodávek, pochopení významu marketingu a logistiky jako celku, který přináší vysoký efekt. Prostor pro volbu vhodných strategií poskytuje variabilita distribučních cest a mezičlánků, nabídka služeb poskytovaných zákazníkům. Zprostředkování dostupnosti znamená pro firmu mít správný produkt na správném místě, ve správný čas a za správnou cenu. Distribuční kanál tvoří cestu, kterou se výrobek dostane k zákazníkovi. Díky správnému výběru distribuční strategie může firma získat významnou konkurenční výhodu. (Kašík, Havlíček, 2012, s. 140)

3.4 Komunikační strategie

Cílem komunikační strategie je informovanost spotřebitele a úspěšný prodej zboží. Základní strategické nástroje tvoří komunikační mix tj. propagace, public relations, osobní prodej, podpora prodeje a přímý prodej. Firma musí informovat svého zákazníka o výhodách produktu, možnostech koupě, servisních službách atd. Firma ovšem nekomunikuje pouze se svým konečným zákazníkem, ale také s dodavateli, odběrateli a veřejností. Díky vhodně nastavené komunikaci se všemi subjekty bude podnikání úspěšnější a efektivnější. Podstatou každé komunikace je přenos sdělení mezi zdrojem a příjemcem. Charakter sdělení závisí na několika faktorech:

Cílové skupiny příjemců – to mohou být všichni kupující všech nabízených produktů, ale také kupující pouze vybraného segmentu zboží, dodavatelé i distributoři. Pro všechny z nich musí být přizpůsobeny jejich očekávání a potřebám.

Charakter sdělení – pro zákazníky má sdělení fungovat především jako přesvědčení o koupi a udržení si jejich přízně. Pro odběratele zase přehledná nabídka produktů a jednoduchý systém objednávek. Pro dodavatele je vhodné zvolit osobní přístup. Každé sdělení společnosti musí být ucelené v jednotném designu a přizpůsobené každému příjemci.

Forma komunikace – v marketingu známe šest základních forem komunikace: reklama, public relations (publicita), osobní prodej, direkt (přímý) marketing a sponzoring. Každá s těchto forem je vhodná pro jiné příjemce a různé cíle komunikace. Jejich správné užití zajistí podniku získání příznivé image a tím i stálých zákazníků, dodavatelů i odběratelů. (Karlíček, Král, 2011, s. 88-89)

3.4.1 Komunikační mix

Komunikační mix představuje tradiční rozdělení komunikačních aktivit, které mohou být firmou využity k přenášení informací k cílovému publiku. Podle Kotlera (2001) dělíme komunikační nástroje do pěti hlavních kategorií:

- **Reklama** - je z hlediska poměru nákladů a počtu oslovených recipientů nejúčinnější nástroj komunikačního mixu, který slouží k budování povědomí o firmě, značce, službě nebo produktu. Jedná se o jakoukoliv formu neosobní placené komunikace k cílovému publiku využívající zejména masová média.
- **Podpora prodeje** - využívá několik nástrojů, pomocí kterých dosahuje zejména prodejních cílů organizace. Hlavním cílem podpory prodeje je po časově omezenou dobu zvýšit, stimulovat, či vyvolat poptávku po výrobku nebo službě.
- **Public relations** – je dlouhodobý nástroj budování image a jeho hlavním cílem je soustavné a systematické budování pozitivní image společnosti. Jedná se o nejméně nákladný prvek komunikačního mixu, ale výsledky práce PR nejsou patrné v krátkém časovém horizontu.
- **Osobní prodej** - poskytuje společností jednu zásadní výhodu, kterou ostatní prvky komunikačního mixu nedisponují. Jde o osobní kontakt prodejce a zákazníka. Obecně platí, že osobní prodej je mnohem více a s vyšší úspěšností využíván při obchodování na B2B trzích, kde je obchodování realizováno na mnohem osobnější úrovni.
- **Přímý marketing (direct marketing)** - představuje přímou komunikaci k příjemcům sdělení například elektronickou nebo klasickou poštou. Zřejmou výhodou di-

rect marketingu je díky informačním technologiím a práci s databázemi možnost přesného zacílení komunikace k příjemcům.

S vývojem marketingových komunikací a s narůstajícím počtem publikací a myšlenkových proudů, se jako součásti tohoto tradičního komunikačního mixu začaly uvádět další kategorie jako je sponzoring nebo corporate identity.

3.4.2 Nové trendy marketingových komunikací

Virální marketing je ve své původní podobě založen na dobrovolném šíření určitého obsahu mezi jeho příjemci. V současnosti je nosičem sdělení primárně internet a sociální sítě. Jedním z prvních lidí, kteří veřejně psali o viral marketingu byl americký mediální kritik a publicista Douglas Rushkoff, který účinky viral marketingu přirovnával k virům, které působí na lidský organismus. V dnešní době je viral hojně využíván spolu s dalšími marketingovými nástroji a díky rozsáhlým sociálním sítím jsou firmy schopné oslovit velké množství lidí v jejich přirozeném prostředí a zážitek spojený s informací zajistí virální šíření zprávy dále po sociálních sítích. (Frey, 2011, s. 77-79)

Guerilla marketing využívá tři základní prvky ke své úspěšné realizaci. Jedná se o rychlý úder na nečekaném místě, nečekanou technikou, na přesně vytipovaný cíl a poté se ihned stáhne zpět. Guerilla často využívá ambientní média a šíří se formou virálu, zejména pokud má zajímavý obsah vhodný k samovolnému šíření. (Frey, 2011, s. 47-49)

Event marketing není novým pojmem v oboru marketingových komunikací, ale jedná se o oblast s dynamickým vývojem, který přináší stále nové možnosti využití. Díky nejnovějším komunikačním technologiím, nekončí osobní kontakt v místě realizovaného eventu, ale přesunuje se na sociální sítě a tak může firma dále budovat komunikaci na prožitém zážitku z eventu a dále společné zážitky se zákazníkem rozšiřovat. (Frey, 2011, s. 85-87)

4 STP MODEL

Poptávku na trhu tvoří jednotlivci, kteří se od sebe liší v různých ohledech. Liší se věkem, pohlavím, úrovní dosaženého vzdělání, místem, zájmy, kupní silou, názory, životním stylem atd. Cílený marketing vyžaduje rozdělit tyto jednotlivce do homogenních skupin, dostatečně velkých, dostupných a měřitelných. Tyto segmenty se současně musí lišit jeden od druhého, musí být vzájemně heterogenní. Díky cílenému marketingu mohou firmy lépe rozpoznat tržní příležitosti a lépe komunikovat s potenciálními zákazníky. Pro co nejefektivnější cílený marketing musí firma zrealizovat tři základní kroky tzv. STP model: segmentaci trhu, tržní cílení (targeting) a tržní umístění (positioning). (Kotler, 1997, s. 279-281)

Hlavní činnosti probíhající v STP modelu:

1. Vymezení segmentačních proměnných a segmentování trhu
2. Rozvoj profilu výsledných segmentů
3. Zhodnocení atraktivity jednotlivých segmentů
4. Výběr cílových segmentů
5. Vymezení možných přístupů umístění pro cílové segmenty
6. Výběr, rozvinutí a uplatnění zvolené koncepce (Kotler, 1997, s. 279)

4.1 Segmentace

Segmentace je pojem, který představuje proces poznávání tržních segmentů, firmy se je snaží najít, a zjistit o nich co nejvíce informací. Tato identifikace slouží jako základ pro další strategická rozhodování. Pokud je segmentace trhu vysoká, znamená to, že na trhu je velké množství segmentů a označujeme tento jev jako fragmentaci trhu. Segmentace trhu tedy označuje stupeň diferenciací spotřebitelů ve vztahu k dané kategorii výrobků.

Segmentace trhu jako proces znamená, že nalezneme skupiny zákazníků s podobnými preferencemi a vlastnostmi. Podobnost je ale marketingově využitelná jen tehdy, pokud je provázána s odlišným vztahem k produktu a marketingovým aktivitám. (Koudelka, 2005, s. 15-17)

4.1.1 Proces segmentace

Proces segmentace trhu by se měl periodicky opakovat, protože tržní segmenty se mění spolu s rozvojem technologií, kulturními a demografickými změnami. Segmentace trhu se nejčastěji provádí ve třech fázích:

1. **Fáze dotazování** - využívá zejména kvalitativní marketingový výzkum, pomocí jeho nástrojů se snaží porozumět motivaci spotřebitelů, jejich postojům a způsobu života. V této fázi probíhá také sekundární výzkum zjišťující demografické, ekonomické a psychografické charakteristiky spotřebitele.
2. **Fáze analyzování** – obsahuje analýzu sesbíraných dat, která pomáhá snížit počet proměnných veličin na malý počet vzájemné nezávislých faktorů. Pomocí shlukové analýzy jsou vytvořeny maximálně odlišné segmenty, které jsou uvnitř homogenní.
3. **Fáze profilování** - identifikované segmenty jsou charakterizovány co nejpodrobněji. (Horáková, 1992, s. 92-93)

Vymezující segmentační kritéria

Role segmentačních kritérií je při procesu segmentování trhu klíčová, neboť poznání odlišností a podobností mezi spotřebiteli dává smysl cílenému marketingu uplatňovanému v daném tržním prostoru. Teorie rozděluje tato kritéria do dvou základních skupin. První skupinou jsou **příčinná vymezující kritéria**, která zkoumají difference mezi spotřebiteli podle potřeb, preferencí, důvodů. Jejich společným jmenovatelem je otázka „proč“, která se snaží nalézt původce interních dějů ve spotřebitelově mysli. Ve druhé skupině nalezneme **kritéria užití**, které zkoumají rozdíly mezi spotřebiteli na základě toho „jak“ spotřebitelé produkt užívají, jak nakupují. Tato kritéria postihují jevovou polohu spotřebního chování a je možné je kvantifikovat. (Koudelka, 2005, s. 33-57)

Popisná segmentační kritéria

Při poznávání tržních segmentů je potřeba poznat také další difference, které jsou s odlišným spotřebním chováním spojené a to zejména, protože nám tyto charakteristiky spotřebitelů pomáhají vysvětlit dané spotřební jevy. Tyto informace nám také pomohu při volbě cílových segmentů (targeting), protože kupní síla segmentu zvyšuje přitažlivost segmentu, ale třeba způsob života spotřebitelů v jiném segmentu může představovat riziko. Díky znalostem o životním stylu, jsou firmy schopny upravit design výrobku, distribuční cesty nebo marketingovou komunikaci. (Koudelka, 2005, s. 59-60)

4.2 Targeting

Tržní zacílení (targeting) znamená rozhodnutí o výběru vhodných segmentů pro cílený marketing organizace. Díky hluboké znalosti jednotlivých segmentů má firma jedinečnou možnost vybrat takové segment k oslovení, aby naplnila svou vizi, misi a své strategické cíle. Ne všechny skupiny zákazníků, které identifikujeme při segmentaci trhu, jsou pro firmu stejně atraktivní.

Je několik způsobů, jak se firma může rozhodnout. Může se zaměřit na jeden segment (koncentrovaný marketing) a tak těžit z výhod specializace, nebo na několik naprosto odlišných (diferencovaný marketing), který přináší výhody rozloženého rizika. Existují také strategické mezi polohy, kdy se firma zaměří na několik segmentů, které jsou si nejpodobnější. Tato strategie kombinuje výhody obou přístupů, ale také jejich nevýhody. Firma také může ignorovat rozdíly jednotlivých segmentů a může uplatňovat na celém trhu jednotnou nabídku. V tomto případě, je pak investování do náročného procesu segmentace zbytečné. Tyto firmy vytvářejí nabídku pro největší segmenty, které svou velikostí přitahují neúměrně silnou soutěž. (Koudelka, 2005, s. 12-13)

4.2.1 Hlediska výběrů tržních segmentů

Vhodnost jednotlivých segmentů je potřeba hodnotit z několika hledisek. Firma se musí zaměřit na *ekonomické parametry* segmentu jako je jeho velikost a kupní síla, předpoklad růstu, náklady na komunikaci a potenciální zisk v rámci segmentu. Neméně významné je hodnocení *marketingového prostředí* daného segmentu. Míra konkurence a množství substitutů dostupných na trhu, noví konkurenti, vyjednávací síla dodavatelů i odběratelů. Poslední skupinou parametrů je *postavení firmy* a vhodnost segmentů s ohledem na distribuční zázemí firmy, na kapacitu výroby a další firemní zdroje a na soulad s firemní strategií. (Koudelka, 2005, s. 137-138)

4.3 Positioning

Tržní umístění (positioning) byl poprvé formulován v roce 1972 v článku „The Positioning Era“ v časopise Advertising Age. Od té doby se jeho význam stále zvyšoval a naprosto změnil trendy v marketingové komunikaci. Positioning si klade za cíl, vytvořit značku a produktu místo na trhu jak mezi konkurencí, tak v mysli zákazníka. Umístění je hlavně abstraktní pojem, který definuje jak značku a produkt zákazníci vnímají, jaké atributy si představují ve spojení s produktem, k jaké skupině lidí patří. (Ries, Trout, 2001, s. 1-3)

4.3.1 Poziční mapa

Poziční mapa slouží k představě zařazení výrobku vzhledem k ostatním výrobkům na trhu. Osy mohou představovat různé veličiny, které si firma zvolí podle toho, tak chce směřovat. Může to být cena, kvalita, inovativnost nebo loajalita. Nezáleží na tom, že na různých mapách s různými osami je náš výrobek umístěn pokaždé jinde. Jde o to, v jaké pozici je vůči konkurenčním produktům. Díky poziční mapě můžeme analyzovat stávající situaci a plánovat změnu pozice, také můžeme vidět, které pozice jsou již obsazené konkurenty a která místa jsou ještě nevyužitá. (Sharp, 2013, s. 226-227)

5 KREATIVNÍ PRŮMYSLY

„Kreativní průmysl je metafora, která znamená, že tvůrčí výroba začala být průmyslově řízena podle stejných zásad jako při výrobě jiných hmotných zboží na trhu.“

(Davies, Sigthorsson, 2013, s. 1)²

Oblast kreativních průmyslů je relativně novým termínem v oblasti tvůrčí práce, strategického marketingu, a obecně v managementu. Pro správné pochopení tohoto tématu je nejprve potřeba vysvětlit termíny, které teorie užívá.

Kreativní průmysly jsou odvětvími, která využívají kulturu jako vstupu a mají kulturní rozměr, i když jsou jejich výstupy především funkční. Jedná se především o architekturu a design, ale i o grafický design a reklamu.

Kulturní průmysly zahrnují všechna odvětví, která vyrábějí a distribuují zboží nebo služby nezávisle na obchodní hodnotě, kterou mohou mít. Patří sem například divadelní umění, výtvarné umění, literatura, film atd.

Příbuzná průmyslová odvětví představují vývojáři a výrobci mobilních platforem, herních konzolí, elektronických čteček, přehrávačů, telefonů, atd. (Zelinský a kol., 2012, s. 14)

Kreativní ekonomika je ekonomickou oblastí, která je postavena na vzdělání, umění, kultuře a vědě a rozvíjí se zejména v rozvinutých společnostech, kde se předpokládá vyspělost a bohatost spotřebitele, vzdělaná pracovní síla a technologicky i ekonomicky vyspělé prostředí. K dalším faktorům podporující rozvoj kreativní ekonomiky řadí dále Kloudová (2010, s. 45) poptávku, schopnost tvorby sítí, diverzitu, úroveň veřejného sektoru, chování institucí, univerzity a velké obchodní kapacity.

V kreativní ekonomice se pohubují jedinci, kteří svou tvorbou a ekonomickou činností přinášejí značné přínosy své kultuře a místní ekonomice. Teorie dělí tyto jednotlivce podle úrovně jejich přínosu, nebo podle oboru ve kterých působí. Angloamerický přístup k dělení kreativní třídy, podle Floridy (2004):

² „The creative industries is a metaphor, which implies that creative production has been industrialized, set up in factory-like structures and managed along the same principles as the manufacture of any other mass-market goods.“ (Davies, Sigthorsson, 2013, s. 1)

- Vysoce kreativní odborníci (fyzici, chemici, matematici, inženýři)
- Kreativní profesionálové (finančníci, obchodníci, právníci, pracovníci v sociálních službách)
- Bohémové (spisovatelé, malíři, novináři, fotografové, atd.)

Evropský přístup k dělení kulturních průmyslů, člení příslušníky kreativní třídy podle sektorů, ve kterých působí:

- Veřejný sektor: kulturní provoz (divadla, muzea, galerie, knihovny)
- Soukromý sektor 1: kulturní průmysl v úzkém slova smyslu (trh s hudbou, literaturou, filmem)
- Soukromý sektor 2: kulturní průmysl v širším slova smyslu (trh s informacemi a komunikacemi)
- Třetí sektor: přechodový sektor s obecně prospěšnými organizacemi, nadacemi, spolky (Zelinský a kol., 2012, s. 19)

5.1 Kreativní ekonomika

Vyhodnocování hospodářské výkonnosti kulturních a kreativních průmyslů je relativně mladým trendem, přesto můžeme na evropské úrovni získat data o výkonnosti kreativních průmyslů v rámci mezinárodních ekonomik.

Kulturní a kreativní průmysly dosáhly obratu více než 654 miliard € (v zemích EU-15 v roce 2003). Přidaná hodnota odvětví k hrubému domácímu produktu EU činila 2,6 % (v zemích EU-15 v roce 2003) a růst odvětví v EU-15 byl v letech 1999–2003 o 12,3 % vyšší než celkový růst hospodářství. Dle studie „Building a Digital Economy: The Importance of Saving Jobs in the EU’s Creative Industries“ (2010), kterou v březnu roku 2010 publikovala společnost TERA Consultants se odvětví kulturních a kreativních průmyslů v roce 2008 podílela 4,5 % na HDP EU-27 (pro ilustraci: chemický průmysl jen 2,3 %).

V roce 2020 by se kultura díky svému ekonomickému potenciálu měla stát nedílnou součástí evropské ekonomické strategie. Evropská komise se problematice kreativních průmyslů intenzivně věnuje. Kreativní průmysly patří mezi nejdynamičtější sektory v Evropě nejen tím, jakým podílem přispívají k hrubému domácímu produktu, ale také podle potenciálu udržení poskytování nových pracovních míst. Studie „Building a Digital Economy: The Importance of Saving Jobs in the EU’s Creative Industries“ (2010) uvádí, že odvětví kulturních a kreativních průmyslů v roce 2008 v zemích EU-27 zaměstnávala celkem 8,5

milionu osob (tj. 3,8 % z celkového objemu pracovní síly), počet pracujících činil 14,4 milionu, což představuje 6,5 % z pracovní síly soustředné v zemích EU-27.

5.2 Podmínky pro rozvoj kreativních průmyslů ve městech a regionech

Ukazatele zaměstnanosti prokazují, že politika, která vede k podporování kreativních odvětví, je ekonomicky výhodná. Podle Martina Cikánka (2009) však musíme pro vznik funkční kreativní ekonomiky v regionu nalézt tři základní pilíře:

1. **Dostupný rizikový kapitál** - tento kapitál je nejčastěji v investičních fondech, které podporují vznik komerčních inovací a firem. Ovšem vytváření takových fondů samo o sobě kreativní prostory nerozvine. Rizikový kapitál musí přijít za kreativitou tam, kde existuje potenciál pro její rozvoj.
2. **Kreativní továrna a modulární způsob výroby** - pro rozvoj kreativních průmyslů jsou specifické nové technologie a způsoby výroby. Kreativní firma by se měla více soustředit na vytváření inovací, nových myšlenek a designů. Neměla by se zatěžovat běžnou operativou samotné výroby. Extrémem modulárního způsobu výroby je firma, která vlastní pouze funkci generující duševní vlastnictví a vše od výroby přes skladování, logistiku, reklamu zajišťuje externě.
3. **Společenské a kulturní prostředí rozvíjející kreativitu a přitahující kreativní třídu** - jedním ze základních znaků kreativní třídy je sdružování v kreativních komunitách. V takovém pevně ukotveném prostředí kreativita vzkvétá a tvoří ve své podstatě kreativní ekosystém. Díky inovativní atmosféře jsou přitahováni do prostředí lidé a firmy, další příslušníci kreativní třídy a stimulují tak rozvoj této oblasti (Cikánek, 2009, s. 43-44)

5.3 Coworking

Součástí naplnění třetí podmínky (Společenské a kulturní prostředí rozvíjející kreativitu a přitahující kreativní třídu) pro rozvoj kreativní třídy v regionu je systém uměleckého vzdělávání a koncentrace umělecky vzdělaných lidí v regionu. Univerzity jsou uznávány jako zdroje intelektuálního kapitálu pro své regiony, nejsou však jediným zdrojem, který koncentruje intelektuální a kreativní kapitál. (Šviráková a kol., 2014, s. 13)

Pracovním fenoménem dnešní doby jsou coworkingová centra. Tento koncept společného užívání kancelářských prostor sdružuje podobně pracovní zaměřené odborníky, kteří hledají uplatnění na trhu práce, zejména v podobě samostatného podnikání (freelancers). Coworkingové centrum nejsou jen sdílené kanceláře, kde každý člen platí paušální popla-

tek za využívané služby. Coworking zprostředkovává příležitost sdílet myšlenky, nápady, hledat kolegy do vlastních projektů, předávat inspiraci a dále se vzdělávat. Centrum se tak stává ideálním prostředím pro tvorbu komunity pro členy kreativní třídy.

V roce 2015 existuje v české republice více než čtyřicet coworkingů a hubů, ale téměř všechny provází strach z dlouhodobé udržitelnosti a ekonomické prosperity. Rizikovitost tohoto podnikání je zvýšená zejména v menších městech, kde není koncentrace kreativní třídy dostatečná, nebo jednotlivci nejsou ochotni tvořit komunitu a sdílet své myšlenky a nápady. Tento fenomén je jedním z důvodů, proč mnoho hubů a coworkingů sklouzne k pouhým sdíleným kancelářím a žádný rozvoj na úrovni kreativní třídy se nekoná.

Podle výzkumu realizovaného v roce 2014 je ideální coworkingové centrum sloučené z několika samostatných aktivit, které mezi sebou vzájemně pracují.

Coworking Space: pronájmy společných prostor, kanceláře, jednací místnosti, soukromé skříňky, služby recepce atd.

Coworking Community: kuchyň a bar, koupelny, relaxační prostory, knihovna, možnost zapůjčení kol, IT vybavení, terasa atd.

Coworking Exhibition: výstavy a vernisáže, prodejní galerie.

Coworking Design Shop: nákup a prodej výrobků členů a přátel centra, poradenská činnost k patentové ochraně průmyslovým vzorům.

Coworking Academy: společné workshopy, prezentace současné práce jednotlivců, konference, výtvarné dílny atd. (Šviráková, 2014, s. 49)

Každé coworkingové centrum nebo hub, nabízí jiné rozložení těchto aktivit, některé neprovozuje, nebo naopak přidalo vlastní aktivity. Neexistuje jednotný návod, jak vybudovat funkční a životaschopné centrum, ale bez vlastní náplně a vize se nakonec stane každé centrum sdíleným kancelářem, které vytváří pouze zisk z pronájmu, ale ne kreativní potenciál.

6 CÍLE, VÝZKUMNÉ OTÁZKY A METODIKA

Při snaze o efektivní strategické a marketingové rozhodování společnosti hraje marketingový výzkum nenahraditelnou roli. Marketingový výzkum poskytuje informace, které pomáhají managementu rozpoznávat a reagovat na marketingové příležitosti a hrozby.

Philip Kotler rozčlenil proces marketingového průzkumu do čtyř fází:

- 1) Definice problému a cílů průzkumu
- 2) Příprava plánu průzkumu a volba vhodné metodiky
- 3) Realizace průzkumu – shromažďování a analýza dat
- 4) Vypracování závěru a prezentace výsledů (Kotler, 2001, s. 358)

6.1 Cíle výzkumu

1. Pomocí situační analýzy zajistit relevantní informace z makroprostředí a mikroprostředí pro potřeby nového coworkingového centra ve Zlíně.
2. Prostřednictvím dotazníkového šetření zjistit celkový potenciál a zájem studentů UTB o samostatné podnikání.
3. Prostřednictvím hloubkových rozhovorů s majiteli nebo vedoucími coworkingových center v městech mimo Prahu identifikovat příležitosti k rozvoji zlínského coworkingového centra.
4. Na základě hloubkových rozhovorů s majiteli nebo vedoucími coworkingových center v městech mimo Prahu zjistit klíčové činnosti centra a seznámit se s provozem centra.
5. Pomocí diskuze s letošními absolventy FMK UTB vytvořit žebříček nejlepších kariérních příležitostí pro absolventa. Využít výsledky výzkumu k tvorbě marketingového mixu coworkingového centra a identifikaci cílových skupin.

6.2 Výzkumné otázky

1. Existuje ve Zlínském kraji potenciál pro vznik coworkingového centra a jeho dlouhodobou prosperitu?
2. Mají studenti UTB, kteří jsou členové kreativní třídy zájem o samostatné podnikání a coworking?
3. Hodnotí se coworkingová centra v městech mimo Prahu jako dlouhodobě úspěšná a naplňují svou vizi podle původních představ?

6.3 Metodika výzkumu

Situační analýza využije sekundární zdroje dat, zejména k popisu vnějšího prostředí. Bude provedena STEP analýza, která analyzuje makroprostředí organizace. Porterova analýza bude využita pro analýzu konkurenčního prostředí. Pět konkurenčních sil současně představuje hlavní faktory mikroprostředí: zákazníky (odběratelé), dodavatele, nové i stávající konkurenty, a daný subjekt (organizace).

Kvalitativní metody výzkumu, jako jsou hloubkové rozhovory, polostrukturované rozhovory a focus group (diskuze) pomohou získat přehled o názorech všech stakeholders. Cílem kvalitativního výzkumu je hledání a nacházení příčin, postojů a motivů prostřednictvím práce s jednotlivci nebo malými skupinami osob. Většina využitých metod předpokládá méně strukturovaný postup a analýza potom vychází z relativně velkého počtu informací od malého počtu jedinců. Umění rozhovoru spočívá ve správném kladení otázek, doptávání se, a proto významnou roli pro úspěšné provedení výzkumu hraje scénář rozhovoru. (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 166)

První fází výzkumu je provedení situačních analýz. Druhá fáze výzkumu využije zejména data získaná pomocí kvalitativních metod. Pomocí hloubkových rozhovorů s majiteli (provozními) zavedených coworkingových center bude zjištěno, jak budují komunitní prostředí, jak podporují stávající členy, jak hodnotí své dosavadní působení, jaké benefity coworking přináší a zda coworking považují za dlouhodobé řešení pracovního života. Další kvalitativní technikou využitou při výzkumu bude diskuze se studenty posledního ročníku FMK UTB. Cílem této diskuze bude sestavení žebříčku nejlepších kariérních příležitostí pro absolventa a také zjištění, zda mají zájem o působení ve Zlínském kraji, které faktory

jsou klíčové pro výběr místa jejich kariérního působení a jak se dívají na možnost členství v coworkingovém centru.

Pro ověření zájmu studentů o samostatné podnikání bude využito dat získaných z dotazníkového šetření Ing. Evy Švirákové, Ph.D. se studenty posledních ročníků magisterského studia na FMK UTB v letech 2014 a 2015.

.

PRAKTICKÁ ČÁST

7 SITUAČNÍ ANALÝZA

Analýzou současného stavu okolí organizace začíná proces každého marketingového plánování, protože přesná identifikace všech sil působících na trhu pomáhá při detailním plánování a díky provedené analýze se může organizace vyhnout počátečním chybám a nereálným očekáváním. Analýza makroprostředí se soustředí na popis aktuálního stavu ve Zlínském kraji (demografický vývoj, nezaměstnanost, podpora podnikání, uplatnitelnost absolventů atd.). Analýzou konkurenčního prostředí identifikujeme významné faktory, které mají vliv na rozvoj celého odvětví kreativních průmyslů.

7.1 Analýza makroprostředí

Sociologicko - kulturní faktory

- Počet obyvatel ve Zlínském kraji je ke dni 23.3.2015 585 261 osob a jejich počet každoročně klesá o 0,2%. Populační prognóza na rok 2035 předpovídá pokles počtu obyvatel města Zlína k hodnotě 60 - 62 tis. obyvatel. K roku 2020 je pokles počtu obyvatel města Zlína predikován v rozmezí 5 - 6 tis. obyvatel, a to v důsledku kombinace záporných hodnot přirozeného přírůstku i migračního salda. (Český statistický úřad Zlín, © 2012)
- Zlínský kraj je vyznačován, jako kraj s velkým bohatstvím tradiční a současné místní kultury. Nepostradatelnou roli hraje zejména v oblasti folklóru, dechových hudeb a lidových řemesel. Silné zastoupení z hlediska kultury nese také oblast hudby, zpěvu, tance, divadla a filmové tvorby. Zlínský kraj je zřizovatelem osmi příspěvkových organizací a jedné obecně prospěšné společnosti, kterou je Filharmonie Bohuslava Martinů (v níž má poloviční podíl také město Zlín). Galerie i muzea pomáhají uchovávat cenné důkazy o bohaté historii a kultuře regionu a jsou žadáným turistickým cílem, protože kromě stálých expozic organizují řadu atraktivních a hojně navštěvovaných výstav a programů. (Zlínský kraj, © 2012)
- Strategický rozvoj kraje zahrnuje širokou škálu aktivit, jejichž společným cílem je kromě růstu celkové úrovně sociálně-ekonomického rozvoje kraje též vyvážený rozvoj jednotlivých oblastí, který povede ke snižování ekonomických a sociálních rozdílů a trvalému zlepšování kvality života obyvatel Zlínského kraje. (Zlínský kraj, © 2012)

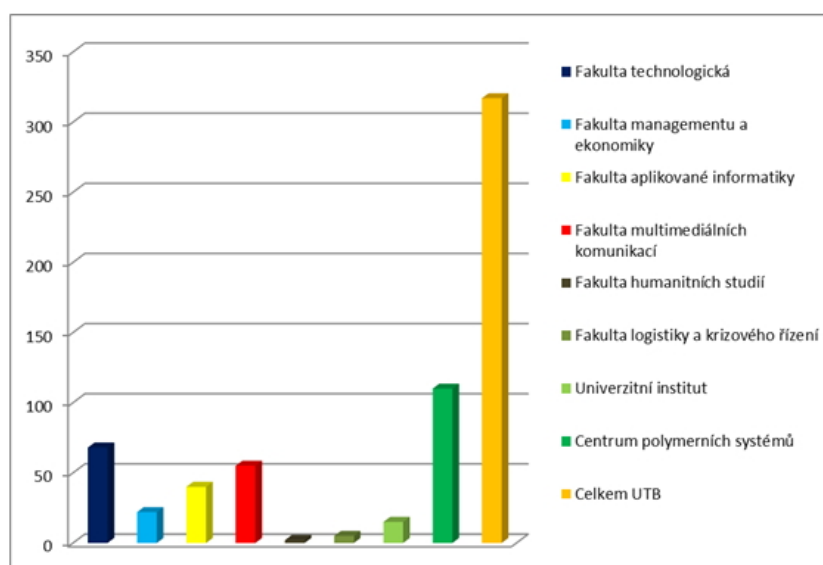
- Kulturní život je ze strany statutárního města Zlína podporován ve třech základních rovinách. Vytváří provozní a investiční příspěvky zřizovatele či zakladatele pro zřizované či založené kulturní instituce (Městské divadlo Zlín, Filharmonie Bohuslava Martinů), dotuje z rozpočtu města Zlína přípravu a realizaci výjimečných kulturních akcí (např. Mezinárodní festival filmů pro děti a mládež, festival Harmonia Moraviae, festival Setkání - Stretnutie, festival dechových orchestrů a folklorních souborů FEDO, festival Zlínské besedování, festival cestovatelů Neznámá země) nebo na provoz výjimečného kulturního zařízení (např. Velké kino, Krajská knihovna Františka Bartoše) ba dotuje z Kulturního fondu města Zlína přípravu a realizaci jednotlivých kulturních akcí, na úhradu nájemného v prostorách k pravidelné činnosti či na podporu obnovy kulturních památek. (Zlín, © 2015)
- Významným prvkem vytvářející kulturní prostředí v regionu je Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně (UTB), která poskytuje širokou nabídku studia humanitních, přírodovědných, technických i uměleckých oborů. V současné době má UTB ve Zlíně 6 fakult, na nichž je v akademickém roce 2011/2012 realizována výuka 172 akreditovaných oborů v bakalářské, magisterské i doktorské formě studia. (Hájek, © 2012)
- Ekonomii studovalo v roce 2011 2 972 studentů v roce 2011, z toho 168 studentů doktorského studia, a vědy a nauky o kultuře a umění studovalo 669 studentů z toho 17 studentů doktorského studia. (Hájek, © 2012)
- Zlín je pátým krajským městem (mimo Prahu) z hlediska podílu počtu studentů ve městě na celkovém počtu obyvatel starších 15 let. (Hájek, © 2012)
- 47% studentů UTB pochází ze Zlínského kraje, 19% z Jihomoravského, 13% z Olomouckého a 5% z Moravskoslezského kraje. (Hájek, © 2012)
- Město Zlín se potýká s problémem odlivu mladých lidí - absolventů škol. V současné době má ve Zlíně trvalé bydliště 77 008 obyvatel. Nedaří se ve městě udržet absolventy škol, kteří odcházejí za prací a lidé ze Zlína odchází do okolních měst a vesnic za lepšími možnostmi bydlení (Dvořák, © 2012)

Technologické faktory

- Výzkumné aktivity na území města Zlína mají dlouholetou tradici sahající až na počátek 20. století ve spojení s aktivitami Baťových závodů. Historicky se výzkum a vývoj města Zlína orientuje zejména na gumárenský, plastikářský, chemický a obuvnický průmysl. Tomu odpovídá i jedna z klíčových vědecko-výzkumných ak-

tivit Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně v rámci Fakulty technologické. (Hájek, © 2012)

- V mezikrajském srovnání vykazuje Zlínský kraj dobré postavení vzhledem k počtu pracovišť výzkumu a vývoje a pozitivně lze hodnotit i dynamické ukazatele změny počtu těchto pracovišť. Průměrné hodnoty vykazuje Zlínský kraj v mezikrajském srovnání jak objemu finančních prostředků alokovaných na výzkum a vývoj, tak počtu zaměstnanců výzkumu. Mírně lepší hodnoty dosahuje Zlínský kraj v hodnocení podnikatelské části výzkumu a vývoje. (Hájek, © 2012)
- Okres Zlín, stejně jako celý Zlínský kraj, vykazuje velmi vysoké relativní hodnoty výše finanční podpory ze dvou hodnocených dotačních programů v přepočtu na 1 obyvatele území. Z absolutního hlediska je výše finanční alokace v okrese Zlín druhá nejvyšší ze všech moravských okresů a to hned za okresem Brno-město (Český statistický úřad Zlín, © 2012)
- Z finančních mechanismů jsou soukromým sektorem nejlépe hodnoceny inovační vouchery pro spolupráci firem s akademickým sektorem, mikropůjčky a finanční schémata vztahovaná k novým technologiím a patentům, z nástrojů služeb pak dotační management a propagace respektive technologická burza pro hledání partnerů. (Hájek, © 2012)
- V průběhu let 2008 až 2014 bylo jménem UTB ve Zlíně podáno 314 přihlášek předmětů průmyslového vlastnictví.



Graf 1 Počet přihlášek průmyslových práv UTB za období 2008-2014 dle součástí

Zdroj: (Strážnický, © 2015)

Ekonomické faktory

- Podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu ve Zlínském kraji ve věku 15-64 let je 7,45% a meziročně klesá o 0,12%. Jedná se o evidované nezaměstnané, kteří nemají žádnou objektivní překážku pro přijetí do zaměstnání a při nabídce vhodného pracovního místa mohou do něj bezprostředně nastoupit. Město Zlín vykazuje nižší míru nezaměstnanosti než všechna referenční území, tj. okres Zlín, Zlínský kraj i Česká republika, přičemž míra nezaměstnanosti vlastního Zlínského kraje je vyšší než míra nezaměstnanosti České republiky. (© Hájek, 2012)
- Nejvyšší počet absolventů evidovaných jako uchazeči o zaměstnání je spojen se studijními obory orientovanými na oblast ekonomiky, managementu, podnikání bez ohledu na stupeň vzdělání. (© Hájek, 2012)
- Počet ekonomických subjektů (právnícké osoby a dále fyzické osoby, které mají postavení podnikatele) roste o 0,5% a aktuálně činí 138 832 subjektů. V roce 2011 byl Zlín druhým krajským městem (bez hlavního města Prahy) v počtu zaměstnavatelů a osob pracujících na vlastní účet k počtu ekonomicky aktivních obyvatel Podnikatelských subjektů v kraji celkově přibylo. Na konci roku 2012 bylo ve statistickém Registru ekonomických subjektů evidováno celkem 138 269 subjektů se sídlem ve Zlínském kraji. Meziročně se jejich počet zvýšil o 1 544 subjektů, tj. o 1,1 %. (Český statistický úřad Zlín, © 2012)
- Podporu začínajícím podnikatelům zprostředkovává Technologické inovační centrum ve Zlíně, které je společným podnikem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a Zlínského kraje. TIC zřizuje Podnikatelský inkubátor, Coworkingové centrum a virtuální kancelář pro podnikatele.

Politicko - právní faktory

- Strategie regionálního rozvoje ČR pro období 2014–2020 je základním koncepčním dokumentem v oblasti regionálního rozvoje. Dle zákona č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje a formuluje přístup státu k podpoře regionálního rozvoje, poskytuje potřebná východiska a stanovuje rozvojové cíle. Cílem regionálního rozvoje je konkurenceschopný region, přitažlivý pro investory i obyvatele, a který si zároveň dokáže uchovat vysokou kvalitu životního prostředí. (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, © 2012)

- Zlínský kraj je region, jehož přírůstek HDP výrazně překračuje přírůstek ČR. Stejného přírůstku dosahuje od roku 2012 jen Jihomoravský kraj, hlavní město Praha, Ústecký kraj a Olomoucký kraj. (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, © 2012)
- Kraje jsou ministerstvem regionálního rozvoje motivovány k vyváženému rozvoji stabilizovaných území, jehož mají dosáhnout pomocí podpory inovací v podnikání a podpory rozvoje lokálních ekonomik. Strategie regionálního rozvoje ČR pro období 2014–2020 definuje tři cíle při rozvoji urbanizovaných oblastí:
 1. Podpora transferu znalostí mezi výzkumným a podnikatelským sektorem
 2. Rozvoj univerzit a výzkumných institucí
 3. Adaptabilita trhu práce (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, © 2012)

7.2 Analýza konkurenčního prostředí

Porterův model pěti konkurenčních sil je často používanou analýzou konkurenčního prostředí firmy. Model je založen na působení pěti konkurenčních oblastí, kterými jsou:

- 1) Potenciální noví konkurenti
- 2) Vyjednávací síla odběratelů
- 3) Vyjednávací síla dodavatelů
- 4) Konkurenční rivalita v odvětví
- 5) Konkurence substitutů (Magretta, 2012, s. 75)

Jednotlivá kritéria konkurenčních oblastí jsou ohodnocena na škále od jedné do pěti. Jeden bod získala kritéria, jejichž hrozba je minimální a která nemají velký vliv. Naopak pět bodů získala kritéria, jejichž síla je významná a mohou mít velký vliv na celé odvětví.

Realizací Porterovy analýzy bude popsáno konkurenční prostředí firmy. Cílem analýzy je identifikace síly konkurenčního prostředí a odhalení limitů i příležitostí, na které by se firma měla zaměřit ve své komunikaci a strategii.

Potenciální noví konkurenti

Coworkingová centra a huby jsou novým trendem, který zažívá boom. Za posledních pět let vznikly v České republice více než čtyři desítky takových organizací a jejich počet se stále zvyšuje. Jejich úspěšnost je ale značně kolísavá. Některé z těchto center a hubů vznikly jako přidružené organizace k vědecko-technickým parkům, inovačním centrům, univerzitním institutům atd. jejich vznik byl motivován nikoli ze strany poptávky, ale z veřejných

stimulů. Způsob vzniku je jedním z důvodů, proč některá centra a huby nedosáhnou dlouhodobé perspektivy.

Náklady vstupu do odvětví	Náklady jsou vysoké (při porovnání nákladů v oblasti služeb) - a to zejména z důvodu investice nemovitosti na strategickém místě, investice do úprav prostor, pořízení vybavení. (4)
Know-how (vztahy v komunitě)	Pro nová centra je nezbytné vytvořit síť propracovaných vztahů v komunitě a know-how, které je klíčové pro tvůrčí život v coworkingovém centru. (5)
Legislativní bariéry	V tomto odvětví nepanují velké legislativní bariéry. (1)

Tabulka 2 Porterova analýza, potenciální noví konkurenti

Zdroj: vlastní zpracování

Konkurenční rivalita v odvětví

V současnosti se vzrůstajícím počtem coworkingů se zvyšuje i rivalita v odvětví. Ta je ale závislá na lokalitě. V menších městech jako je Olomouc, Zlín či Příbor, je v současné době jen jedno centrum, ale v Brně a Ostravě coworkingů přibývá a konkurenční boj se vyostřuje. Coworkingová centra ve velkých městech srovnávají ceny svých služeb na podobnou úroveň a tak se konkurenční boj odehrává zejména na úrovni výběru nejvhodnější městské lokality. Tabulka č. 3 prezentuje cenovou mapu moravských coworkingových center a hubů.

	0 - 1500 Kč	1501 - 2500 Kč	2501 - 3500 Kč	3501 - 4500 Kč
Zlín	Inkubátor Zlín (1500 Kč)			
Olomouc			Coworking Olomouc (3025 Kč)	
Brno	Coworking Centrum (Zdarma)		Coworking Brno (3100)	CowoBrno (4400Kč) Tech Squat (3800 Kč)
Ostrava		VivaOstava (1665 Kč) Impact Hub Ostrava (1950 Kč)		

Tabulka 3 Cenová mapa moravských coworkingových center a hubů

Zdroj: vlastní zpracování

Do mapy byly zahrnuty tarify, které nabízejí členům plné členství s neomezeným přístupem. Většina center nabízí i další typy členství. Hodinové tarify, půldenní tarify atd.

Počet konkurentů	Jedná se o obor, který se velmi intenzivně rozvíjí a ačkoli nyní není na trhu mnoho subjektů, které podobné služby nabízejí, je pravděpodobné, že budou rychle přibývat. (2)
Rozdíly v kvalitě	Kvalita nabízených služeb je velmi rozdílná a ta jak v šíři nabídky služeb, tak v jejich realizaci. (4)
Růst poptávky	Mladí lidé stále více uvažují o práci na volné noze, a tudíž můžeme předpokládat nárůst poptávky. (3)
Loajalita zákazníků	Co-workingové centrum vytváří komunitu osob a jejich loajalita ke skupině – tedy i k službě je velmi vysoká. (4)

Tabulka 4 Porterova analýza, konkurenční rivalita

Zdroj: vlastní zpracování

Vyjednávací síla dodavatelů

Jednou ze základních služeb coworkingů je organizace workshopů a seminářů na různá témata, která dále osobnostně i pracovně rozvíjí členy centra. Výběr těchto vzdělávacích služeb by měl korespondovat s vizí centra a o téma by měl být mezi členy zájem. Pro tyto služby centra obvykle najímají školitele, ale obvyklé bývá i vedení workshopů jedním z členů centra. Díky této možnosti, se členové vzájemně dozví o práci druhých, mohou v budoucnosti využít jejich služeb nebo své obory sloužit ve společný projekt.

Velikost dodavatelů	Dodavatelé jsou obvykle živnostníci nebo malé firmy, které zprostředkovávají semináře, přednášky a poradenství. (1)
Význam odběratelů pro dodavatele	Jednou z významných funkcí co-workingového centra je vzdělávací a poradenská činnost. Zákazníci vyhledávají centrum i z důvodu těchto služeb. (4)
Náklady při změně dodavatele	Náklady na změnu dodavatele nejsou, jedná se obvykle o smlouvy na konkrétní činnost na dobu určitou. V sektoru poradenství a školení je velká konkurence. (1)
Počet dodavatelů	Existuje velký počet dodavatelů vzdělávacích služeb ve všech krajských městech ČR. (2)

Tabulka 5 Porterova analýza, vyjednávací síla dodavatelů

Zdroj: vlastní zpracování

Vyjednávací síla odběratelů

Klienti coworkingových center a hubů jsou pro existenci a fungování centra klíčoví. Pouze jejich dostatečný počet zajistí ekonomickou prosperitu organizace, ale také komunitní život, který je náplní všech coworkingů. Freelanceři nemají stálý příjem a proto jsou ceny členství v centrech relativně nízké (oproti pronájmu samostatné kanceláře). (Šviráková, 2014, s. 21-24) Nízké ceny jsou ale velkým problémem pro existenci center, která jsou soukromá. Centra musí udržovat nízké ceny, ale tento trend je nutí k urychlenému náboru nových klientů, kteří nesdílejí vizi coworkingu a nechtějí přispívat do komunitního života. Velké množství takových klientů rozkládá centrum a přeměňuje je na neosobní sdílené kanceláře.

Počet odběratelů	Záleží především na kapacitě centra. Obvykle se jedná o desítky osob. (3)
Význam služby pro zákazníka	Služba je pro zákazníka klíčová, realizuje v centru své podnikání, sídlí zde jeho firma. Důležité jsou také vazby na ostatní členy. (4)
Náklady odběratele při přechodu ke konkurenci	Náklady na přechod ke konkurenci nejsou vysoké. Podle smlouvy musí člen zaplatit členství za zahájený kalendářní měsíc a také musí odhlásit sídlo firmy. (3)
Citlivost na cenu	Freelanceři jsou lidé, jejichž příjem bývá často kolísavý, a cenu zvažují při pronájmu členství. (3)

Tabulka 6 Porterova analýza, vyjednávací síla odběratelů

Zdroj: vlastní zpracování

Konkurence substitutů

Za substituty mohou být považovány všechna veřejná místa, která mají prostory podobná kancelářím, jako jsou kavárny nebo knihovny. Významnými substituty jsou sdílené kanceláře a vědeckotechnické parky a podnikatelské inkubátory nabízející zvýhodněné kancelářské prostory. Nevýhodou těchto substitutů je pevná otevírací doba, v kavárnách a knihovnách ruch, nemožnost registrace sídla firmy, absence recepce atd.

Nejčastějším substitutem coworkingu je práce z domova. Pokud freelanceři nemají jistotu příjmu, většinou nevyužívají placené pronájmy. Dlouhodobě však práce z domova přináší pocity asocializace a nesnadné oddělení pracovního života od soukromého vytváří v lidech nepříjemné pocity a stres. (Krčmářová, © 2011)

Rozdílnost substitutů	Substituty jsou velmi rozdílné, nenabízí služby kanceláře, nejsou otevřeny 24h denně, atd. (1)
Kvalita substitutů	Substituty mohou být inovační a technologická centra, také vědecko-technické parky, kavárny. Kvalita poskytovaných služeb se velmi liší. U těchto substitutů chybí významný faktor komunity. (2)
Ochota zákazníků přejít k substitutům	Někteří zákazníci využívali služeb substitutů, dokud si nebyli jisti alespoň minimálním příjmem a dokud nebyli informováni o coworkingových centrech. (2)

Tabulka 7 Porterova analýza, konkurence substitutů

Zdroj: vlastní zpracování

8 HLOUBKOVÉ ROZHOVORY

Hlubkový rozhovor umožňuje respondentovi vyjadřovat své názory na zkoumanou problematiku, díky čemuž výsledky takového výzkumu přináší detailní informace. Jedná se o nestrukturovaný individuální rozhovor tazatele a respondenta zaměřený na určité téma, při kterém se tazatel snaží proniknout do respondentova nitra a objevit klíčové postoje. (Hendl, 2005, s. 153). Pro potřeby výzkumu byl sestaven **scénář hlubkového rozhovoru, který tvoří přílohu P I.**

Cíl rozhovoru: Zjistit jak majitel (vedoucí) centra hodnotí jeho dosavadní působení, jak spolupracují lidé v centru, jak získává členy a jak bude dál rozvíjet činnost centra. Jaké jsou hlavní benefity centra a jejich náplň.

Hlavní téma: Fungování coworkingového centra ve městech mimo Prahu

8.1.1 Coworkingové centrum Příbor

Termín konání: 27. 3. 2015

Rozhovoru se účastnila majitelka centra Ing. Jana Konečná a koordinátorka centra Ing. Hana Jemelková.

Coworkingové centrum zahájilo svůj provoz 4. 12. 2014 a je umístěno přímo na náměstí. Disponuje prostory pro max. 12 osob s jednou samostatnou kancelář, součástí je i zasedací místnost vybavená flipchartem, dataprojektorem s ozvučením, kuchyň, relaxační prostor, sociální zázemí, připojení k internetu, počítačová tiskárna, kopírka. Cena členství na den je 150 Kč a plné členství stojí 2 200 Kč/měsíc. Samostatně se mohou pronajmout prostory zasedací místnosti (300 Kč/hod), členové centra mají možnost využití zasedací místnosti v ceně členství.

V období prosinec – únor mělo centrum dva stálé členy a dva členy, kteří využívali hodinové tarify. Členové centrum opustili (finanční důvody, stěhování) a nyní centrum žádné členy nemá. V samostatné kanceláři sídlí majitelka centra, která podniká v dalších oborech a ve sdílené kanceláři sedí koordinátorka centra, která také podniká i v jiných oborech. Ačkoli je centrum v současné době bez členů, koordinátorka i majitelka očekávají, že v průběhu jara několik míst zaplní. Zaznamenaly již zájem (proběhly prohlídky) a také díky bohatému odpolednímu provozu v centru navštívilo prostory velké množství lidí, kte-

ré možnost práce v coworkingu oslovila. Také dva staří členové plánují návrat do coworkingu (až se ustálí jejich finanční situace). Odpolední program je v centru minimálně dvakrát týdně. Jedná se o akce: burza knih, kurz automatické kresby, muzikohrátky pro děti, workshop o přípravě kávy, bleší trh, Restaurant day, alternativní léčba, burza semínek atd. Obsah těchto akcí je vybírán podle osobního zaměření majitelky a koordinátorky a také pokud někdo projeví zájem o zorganizování akce v prostorách centra. Prostory centra často využívá občanské sdružení Příbor v pohybu, které se stará o rozvoj kulturního života v Příboře a je často iniciátorem akcí v coworkingu.

Myšlenka vzniku coworkingu v Příboře vznikla jako osobní potřeba majitelky. Osobně má dlouholeté zkušenosti s prací z domova, která ji psychicky velmi vyčerpávala a izolovala od společnosti. Ani samostatná kancelář mimo domov nenaplnila její očekávání, protože sice odstranila problémy s rozdělením pracovního a osobního života, ale nedostatek sociálního kontaktu neodstranila. Proto vyzkoušela členství v pražském Impact Hubu a celý koncept coworkingu ji nadchl. Po přestěhování do Příbora zahájila přípravy k vzniku centra.

Hlavní náplní centra je budovat komunitu a příjemné prostředí v centru, které bude spojovat lidi podobného smýšlení, chtějí být součástí kulturního života ve městě a pokud z jejich aktivit vzejde klient, budou rádi, ale není to jejich cíl, protože při polovičním obsazení centra (6 osob) stále nebudou pokryty náklady na jeho provoz. Majitelka centra nezahájila centrum jako podnikatelskou aktivitu, neočekává zisk z provozu centra. Celkově hodnotí centrum jako úspěšné, protože rozvíjí život ve městě a kolem centra se buduje komunita nadšenců, kteří chtějí přispívat k rozvoji bez nároku na honorář. Do budoucna plánují organizovat více odpoledních akcí, opakovat úspěšné semináře a workshopy a těší se, že centrum časem získá několik klientů.

8.1.2 Coworkingové centrum Olomouc

Termín konání: 16. 1. 2014 a 9. 4. 2015

Rozhovor poskytl majitel coworkingového centra Jan Linhart. Na jeho přání nebyl z rozhovoru pořízen audio záznam.

Centrum nabízí prostory ve sdílené kanceláři pro 20 osob, zasedací místnost s projektorem, odpočinkovou zónu a knihovnou obsahující více než 100 knih o seberozvoji, podnikání, marketingu atd., kuchyň a sociální zázemí. Všichni členové coworking centra mohou vyu-

žívat vlastní stůl s ergonomickou židlí, připojení k internetu, síťovou tiskárnu a přístup do kanceláří 24h denně.

Jan Linhart je majitelem firmy SEO Linhart a když hledal prostory pro nové sídlo své firmy, rozhodl se, že koupí větší prostory než potřebuje a zbytek pronajme. Při prvním setkání s panem Linhartem na začátku roku 2014, mělo coworkingové centrum sedm členů s převážným zaměřením na IT. Členové chodili do centra pracovat, ale mnoho společným projektů nezačali, ani se příliš neseznamovali. Pan Linhart nebyl v době našeho setkání příliš optimistický ohledně rozvoje coworkingu. Říkal, že lidé se příliš nechtějí dělit o nápady a zakázky s lidmi, které příliš neznají. Tato situace se od té doby ale velmi změnila, několik členů odešlo převážně proto, že se přestěhovali.

Letos získalo coworkingové centrum atraktivní nové prostory nedaleko centra Olomouce a má 13 členů. Součástí členství je parkování zdarma, mnohem lepší dostupnost MHD, a dvě nové zasedací místnosti. Také obsah přednášek a workshopů se již delší dobu specializuje na IT, 31. března proběhl již 39. NET sraz, pro všechny, kteří podnikají na webu. Společně také členové organizují paintball, laser game a další zážitkové akce. Dnes pan Linhart popisuje členy svého centra jako jednu velkou partu. V centru se stále rozvíjí nové nápady, jako jeden z posledních pan Linhart uvádí cestovní kancelář Tomáše Kulíška SportSen.cz, který v centru našel kontakt na grafika a programátora, správce PPC kampaní a získal i řadu nových informací, které pomohly nastartovat jeho podnikatelský plán.

8.1.3 Coworkingové centrum Impact HUB Ostrava

Rozhovor poskytla Mgr. Veronika Mikulová, jedna z koordinátorek Impact HUBu v Ostravě.

Impact Hub je celosvětová coworkingová síť. Každý hub je samostatná organizace, ale přejímá know-how a corporate identity, k propojení dochází na bázi lidské komunity. Každý člen hubu může navštívit a využít služby kteréhokoli hubu na světě. Hub se nachází v centru Ostravy a stálí členové mají zvýhodněné ceny parkování. Základní hodinové tarify nabízí v prostorech hlavní openspace místnosti stůl s židlí, kuchyň, sociální zařízení a relaxační prostor a možnost zřízení sídla firmy (neplatí jen pro tarif 5 hod). Cena těchto tarifů je různá pro studenty, týmy a jednotlivce. Cena pěti hodinového tarifu pro jednotlivce je 300Kč/měsíc, nebo 100 hodin 1550Kč/měsíc, dále je na výběr 25 nebo 50 hodin nebo ne-

omezený tarif, který přináší všechny výhody členství bez fixního stolu. Stálí členové hubu získají fixní pracovní místo a navíc možnost využití centra i mimo otevírací dobu (po dohodě). Hub nabízí i možnost samostatného pronájmu prostor zasedací místnosti (200 Kč/hod) nebo konferenční místnosti (550/hod).

Ostravský hub zahájil svůj provoz v listopadu 2014, ale přístupné veřejnosti byly už koledační akce. V hubu je cca 120 členů, většina z nich využívá samostatné kanceláře, kterých je v hubu 30. Všechny kanceláře jsou obsazené a zájem o další kanceláře je velký. Každý měsíc přibudou do hubu 3-4 noví členové. O chod hubu se průběžně stará sedm koordinátorů a manažerský tým z Prahy přijíždí pomáhat rozvíjet zejména odpolední aktivity v hubu. Koordinátoři přijímají zpětnou vazbu od členů a jejich připomínky se snaží zapracovat.

Odpolední akce jsou v hubu pořádány denně (někdy i několik denně). Nejedná se vždy o vzdělávací akce, ale také zážitkové večery nebo networkingové párty. Některé akce jsou organizovány pouze pro členy hubu, některé i pro nebo pro veřejnost. Většina členů přišla do hubu najednou, proto v hubu probíhá mnoho seznamovacích akcí jako například Meet-up akce, kde se oficiálně představí každý člen a poté probíhá volná zábava, kde se členové neformálně seznamují a navazují kontakty. Také probíhají společné akce členů, které slouží k řešení problémů jednotlivců. Členové mohou ostatním představit pracovní problém, se kterým se aktuálně potýkají a ostatní mohou radit a nová nalézat řešení. Lidé v hubu se příliš nestydí, atmosféra hubu je vybízí k otevřenosti (hudba, tykání, bar, káva atd.) Propojování profesí probíhá téměř každodenně, propojování je podporováno společnými obědy členů každou středu. Také někteří členové působí jako akcelerační život v hubu (členové zabývající se koučingem, vzděláváním, mentoringem). Několik členů hub opustilo, protože „přerostli“ prostory hubu a získali vlastní prostory pro své podnikání.

8.1.4 Coworkingové centrum Zlín

Termín konání: 8. 4. 2015

Rozhovor poskytl projektový manažer Technologického inovačního centra Ing. Petr Konečný. Na přání Ing. Konečného nebyl z rozhovoru pořízen audio záznam.

Technologické inovační centrum (TIC) je společným podnikem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a Zlínského kraje. Jeho posláním je vytváření podmínek pro vznik a rozvoj firem.

TIC sídlí v baťovském areálu v centru města v budově č. 23. TIC nabízí mimo jiné aktivity tři základní produkty, které pomáhají rozvíjet podnikání v regionu. Jedná se o podnikatelský inkubátor, virtuální inkubátor a coworkingové centrum. Podnikatelský inkubátor je určen pro začínající firmy, kterým pomáhá nastartovat podnikání. Nabízí zvýhodněný nájem a množství služeb souvisejících s podnikáním (technickoadministrativní služby, internetové připojení, úklid, přebírání pošty, audiovizuální technika atd. Tato podpora je však časově omezená. Služeb podnikatelského inkubátoru může firma využívat maximálně tři roky. Virtuální inkubátor je k dispozici těm podnikatelům, kteří zatím nepotřebují prostory, ale rádi by měli sídlo firmy v centru Zlína. V prostorách TIC mohou využít jednací prostory i služby recepce. Coworkingové centrum tak představuje mezistupeň obou produktů. Členové si mohou vybrat jeden z nabízených tarifů (50hod měsíčně, 100hod měsíčně nebo resident – neomezené členství). Tato služba je pro ty podnikatele, kteří svůj nápad teprve rozjíždějí nebo pro ty podnikatele, kteří často cestují a nepotřebují stálou kancelář.

Coworkingové centrum zahájilo svůj provoz 1. 1. 2014 a aktuálně má čtyři stálé členy a tři nové členy, kteří členství vyhráli v soutěži Můj první milion. Vzdělávací činnost centra je úzce spjata s organizací této soutěže. Soutěž je zahájena spolu se začátkem školního roku a postupem času přibývá workshopů a networkingových setkání, která jsou organizována pro členy coworkingu, inkubátorů i účastníky soutěže.

Členové v centru zatím příliš nefungují jako komunita, jsou dny, kdy se v centru ani nepotkají. Někteří členové z centra odešli. Důvody pro odchod byly různé, zejména protože se členové stěhovali do jiného regionu nebo do zahraničí. Některým členům se podnikatelský nápad v praxi neujal a tak z centra odešli, ale některé nápady se uplatnily a tak členové přesunuli své podnikání do prostor TIC, kde si pronajali vlastní kancelář. Tento model vidí Ing. Konečný jako úspěšný. Lidé v coworkingu zahájí své podnikání a po zdařilém rozjezdu využijí kancelářské prostory v TIC, kde získají pro své podnikání více soukromí.

9 DISKUZE S LETOŠNÍMI ABSOLVENTY

Skupinová diskuze (focus group), má za cíl prozkoumat postoje, názory, mínění jednotlivců, kteří navzájem diskutují, argumentují a odhalují motivy jednání a názory. Focus group má dvě hlavní formy – Standardní a Extenzivní. (Zamazalová, 2010. s. 74) Pro potřeby výzkumu bude využito standardní Focus group v podobě rozhovoru se čtyřmi osobami, délka rozhovoru nepřekročila 2 hodiny. Účastníci jsou studenti druhého ročníku magisterského studia na Fakultě multimediálních komunikací UTB, kteří pochází a stále žijí v okolí Zlína. Vzhledem k tomu, že se jedná o kvalitativní metodu, výstupem bývají informace, které by se v kvantitativním dotazníku neobjevily, je tak zprostředkováno hlubší porozumění problému. Získání názoru studentů posledních ročníků bylo klíčové a to zejména proto, aby bylo možné lépe odhalit, jak si studenti představují svou kariéru, co očekávají, zda přemýšlí nad propojením kariéry a osobního života, zda vidí výhody v podnikání, nebo zda preferují zaměstnání a proč. Pro vedení diskuze byl sestaven **scénář diskuze, který tvoří přílohu P II.** Diskuze probíhala volně, každý účastník získal prostor plně se vyjádřit. Diskuze byla rozdělena pro přehlednost do čtyř částí, zpracovávající jednotlivá témata v diskuzi se však přecházelo mezi tématy volně.

Termín konání: 1. 4. 2015

Účastníci: Bc. Lucie Pekařová, Bc. Kristýna Kovářová, Bc. Barbora Novotná, Ing. Jakub Žídek, Bc. Eva Strakošová – moderátorka diskuze

Zahájení diskuze:

Moderátorka přivítala účastníky, představila obsah diskuze, její hlavní témata a důkladně vysvětlila obsah coworkingu, náplň coworkingových center a hubů v jejich ideální podobě, upozornila také na jejich různorodost.

1. Část diskuze: Volba mezi podnikáním a zaměstnáním

Všichni účastníci vyjádřili zájem o podnikání, jako hlavní výhody uvedli svobodu v rozhodování, samostatnost, časovou flexibilitu, neochotu poslouchat nadřízené. Rozdílný přístup ale uvedli ve způsobu podnikání a také jinak vnímají benefity zaměstnání. Bc. Lucie Pekařová vnímá zaměstnání jako jednoznačné zdržení od plánovaného podnikání, naopak ostatní vidí v zaměstnání snadné získání zkušeností a také prostor pro získání kapitálu k rozvoji svých podnikatelských aktivit. Jako zajímavou možnost vidí využít počáteční zaměstnání k získání zkušeností, poté zahájí své podnikání (samostatně nebo i ve skupině) a ve chvíli,

kdy nebudou moci stíhat pracovat i podnikat, začnou se naplno věnovat podnikání. Jako druhou variantu uvádí podnikání v kolektivu, bez zaměstnání (tzv. „naskočí do rozjetého vlaku“). Všichni účastníci preferují práci v kolektivu. Výhody spatřují v rozložení rizik i dělení práce. Do svého podnikání by nehledali zaměstnance, ale podílníky (zejména pokud budou podnikat ve výrobní sféře). Rádi by spolupracovali s někým, kdo je zaangažován do podnikání stejně jako oni a je schopen se dělit o úspěch i neúspěch.

2. Část diskuze: Coworking

Účastníci diskuze byli seznámeni s obsahem coworkingových center a jejich výhody vnímají jako opodstatněné. Za největší přínos považují získání pracovních kontaktů, které považují za klíčové pro zahájení podnikání. Také cena nájmu je přijatelná a prostředí, kde všichni pracují, považují za motivační. Účastníci uvedli, že takovou motivaci při práci z domova nezískají. Ani jeden z účastníků si nedokáže představit celoživotní práci v coworkingu (desítky let). Coworking vnímají jako příležitost pro start-upy ale po úspěšném rozvoji podnikatelského plánu by centrum opustili a našli si vlastní prostory, kde by pro své aktivity měli větší soukromí. Také by už nepotřebovali tolik kontaktů.

Bc. Kristýna Kovářová plánuje rozjezd výrobní firmy a proto coworking nevidí jako příležitost. Za negativa uvádí nevyhovující prostory a strach z ukradení nápadu. Také výběr kolegů nenechává náhodě a neoslovila by pro spolupráci někoho z centra, pokud by na něj neměla velmi dobré reference.

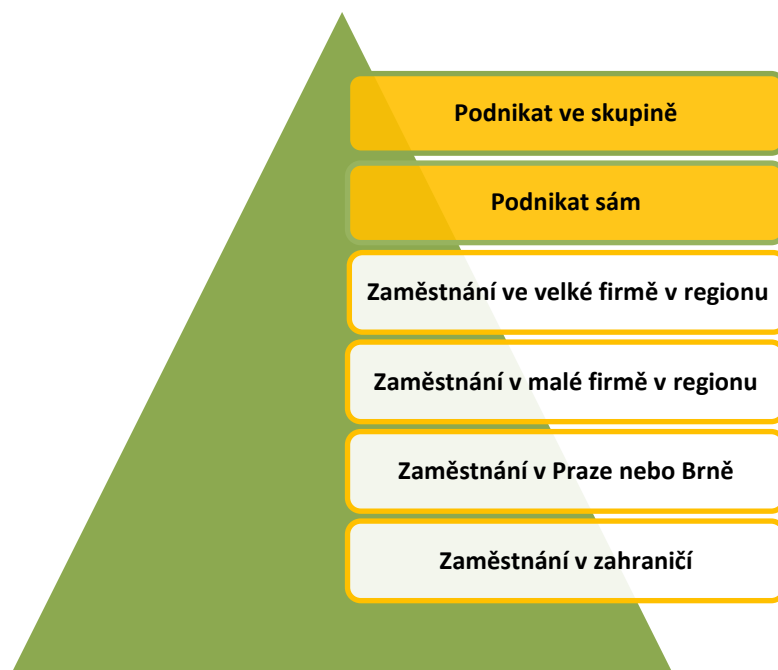
Ostatní účastníci si ke spolupráci vybírají své známé a kamarády, uvádějí, že důvěra je pro ně významný faktor. U spolupracovníka očekávají stejnou úroveň nadšení, nemusí však jim být blízký věkem a životním stylem. Dokáží si představit, že po delším čase v coworkingu by spolupráci zahájili s těmi členy, u kterých by zmiňované vlastnosti našli.

3. Část diskuze: Ovlivňuje osobní život rozhodování o kariéře?

Tři účastníci mají dlouhodobé partnerské vztahy a ty ovlivňují jejich rozhodnutí o směřování kariéry. Finanční závazky, které se vážou s jejich osobním životem (náklady na společné bydlení/hypotéka) jim neumožňují podstoupit v podnikání vysoký stupeň rizika. Proto vidí jako možnost kombinaci podnikání a zaměstnání, nebo chtějí podnikat s někým zkušeným a hned ze začátku zahájit podnikání ve větším měřítku, než by mohli jako jednotlivci. Ti z účastníků, kteří žijí ve vztahu, mají také větší zájem zůstat v regionu. Při přestěhování do jiného města za práci by byli riziku vystavení partneri, kteří by si také museli hledat nové zaměstnání.

4. Část diskuze: Žebříček pracovních příležitostí

Účastníci diskuze byli požádáni, aby každý podle svých preferencí sestavil žebříček kariérních příležitostí. Po sloučení jednotlivých žebříčků se jasně ukázal zájem studentů o podnikání. Jako nejlepší variantu hodnotí podnikání ve skupině, kde vidí výhody nejen v rozložení ekonomického rizika, ale také sdílení běžných podnikatelských starostí, rozdělení práce a emociální podpory. Druhou nejlepší variantou je samostatné podnikání, které vidí ale jako zcela nemožné, pokud budou podnikat ve výrobní sféře. Pokud zahájí samostatné podnikání, obávají se nedostatků kontaktů, i proto se účastníci shodli, že při realizaci této možnosti by určitě využili služeb coworkingových center, které jim pomůže navázat kontakty a možná i potkat někoho s kým zahájí kolektivní podnikání. Jako optimistické hodnotím umístění regionálních zaměstnavatelů. Účastníci chtějí v regionu zůstat, pokud najdou uplatnění. Touha po práci ve velkém městě nebo v zahraničí není příliš velká, ačkoli účastníci vnímají výhody, které odcestování do Prahy nebo do zahraničí přináší (zkušenosti, cenné kontakty, rozvoj jazykových znalostí atd.)



Obrázek 2 Žebříček pracovních příležitostí

Zdroj: vlastní zpracování

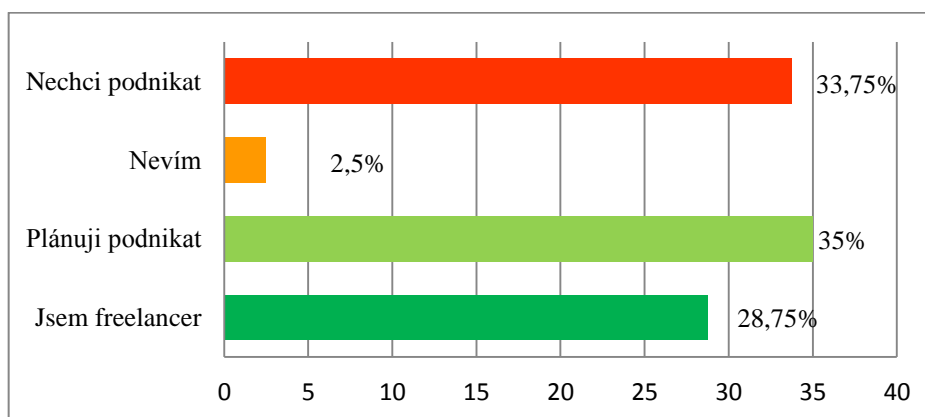
10 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Pro potřeby výzkumu využiju dotazník vytvořený vedený Ing. Evou Švirákovou pro účely projektu IGA UTB. Dotazníkové šetření bylo provedeno v obou ročnících magisterského studia ve školním roce 2014/2015 a celkem bylo získáno 81 respondentů z oboru marketingové komunikace i výtvarných oborů. Dotazník byl sestaven tak, aby zjistil zájem studentů (kteří jsou součástí kreativní třídy) o podnikání, jaké obavy spojené s podnikáním je provází, jaké bariéry jim brání v podnikání nebo co by jim podnikání usnadnilo.

Dotazník tvoří přílohu P III.

10.1 Výsledky dotazníkového šetření

Pro rozvoj Zlínského kraje je udržení absolventů Univerzity Tomáše Bati v regionu klíčové. Absolventi jsou pro region významní ze dvou hlavních důvodů. Představují významnou pracovní sílu s potenciálem rozvoje a také je jejich udržení potřebné z pohledu demografického rozvoje kraje. Pouze 11% respondentů plánuje zůstat ve Zlínském kraji (jedná se jak o obyvatele Zlínského kraje, tak studenty, kteří pochází z jiných krajů ČR). Většina respondentů plánuje po ukončení studia přesun do větších měst ČR jako je Brno nebo Praha (32,5%). Podobně velký počet studentů (27,5%) plánuje odcestovat za pracovními příležitostmi do zahraničí. 7,7% respondentů považuje anglicky mluvící země za největší příležitost pro rozvoj své kariéry, další významnou oblastí je Německo a Rakousko (4,4%). 21% respondentů zatím není rozhodnuto, kam se po studiu přesunou za prací. Podnikání vnímají studenti jako příležitost pro svou kariéru, a více než polovina studentů (63,75%) plánuje podnikat nebo již podniká. 33,75% respondentů již ví, že podnikat určitě nechtějí.

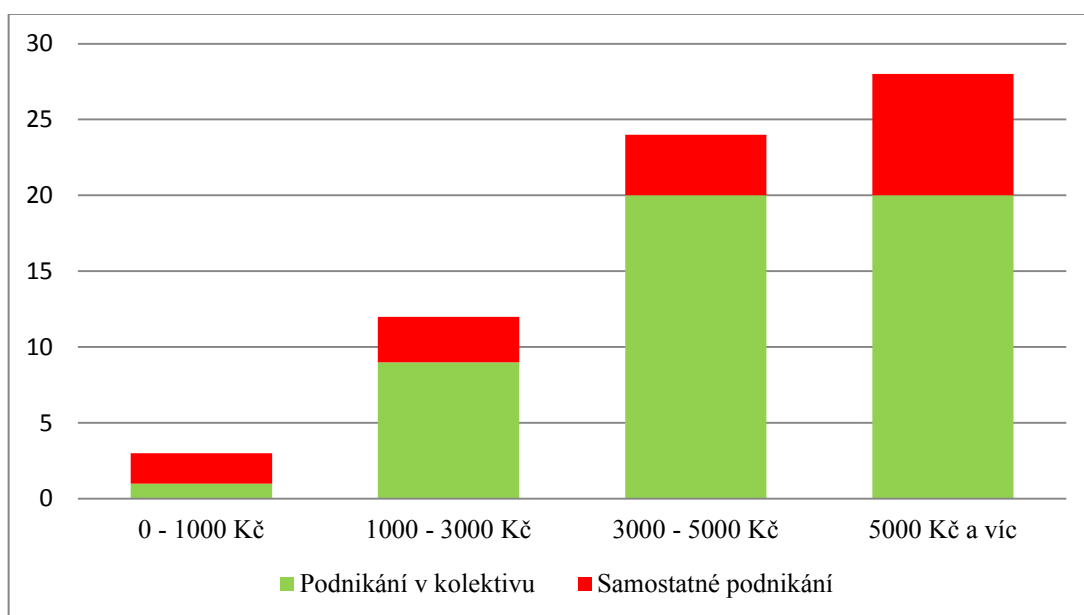


Graf 2 Zájem studentů o samostatné podnikání

Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti, kteří podnikají nebo o podnikání přemýšlí, chtějí nejčastěji podnikat v kolektivu (73,3%). Pouhá čtvrtina z nich (26,7%) plánuje podnikat samostatně.

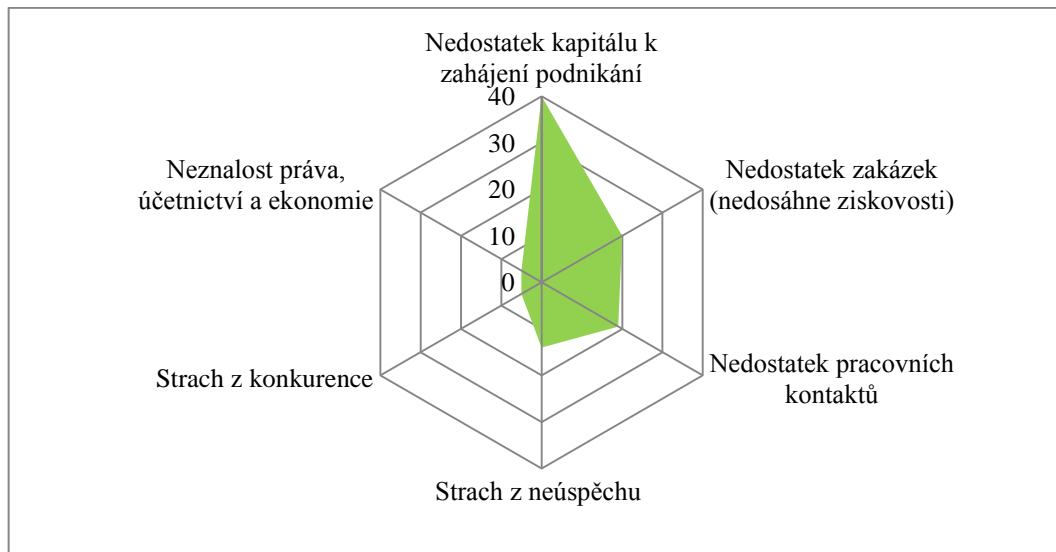
Pro potřeby plánovaného Zlínského coworkingového centra bylo potřeba zjistit, jakou představu studenti mají o nákladech na organizaci podnikání. Jedná se o náklady na provoz kancelářských prostor (nájem, internet, tisk, telefon, recepce atd.). Překvapivě většina studentů očekává, že náklady překročí 3000 Kč. A to jak studenti, kteří plánují podnikat v kolektivu (kde se dají očekávat zvýšené náklady na více osob), tak studenti, kteří chtějí podnikat samostatně. Z tohoto pohledu by průměrné ceny coworkingových center byly pro studenty překvapivě levné. (Cena plného členství pro jednotlivce se ve většině coworkingů pohybuje v rozmezí 1800 - 2500 Kč)



Graf 3 Očekávané průměrné náklady na provoz podnikání (bez nákladů na výrobu atd.)

Zdroj: vlastní zpracování

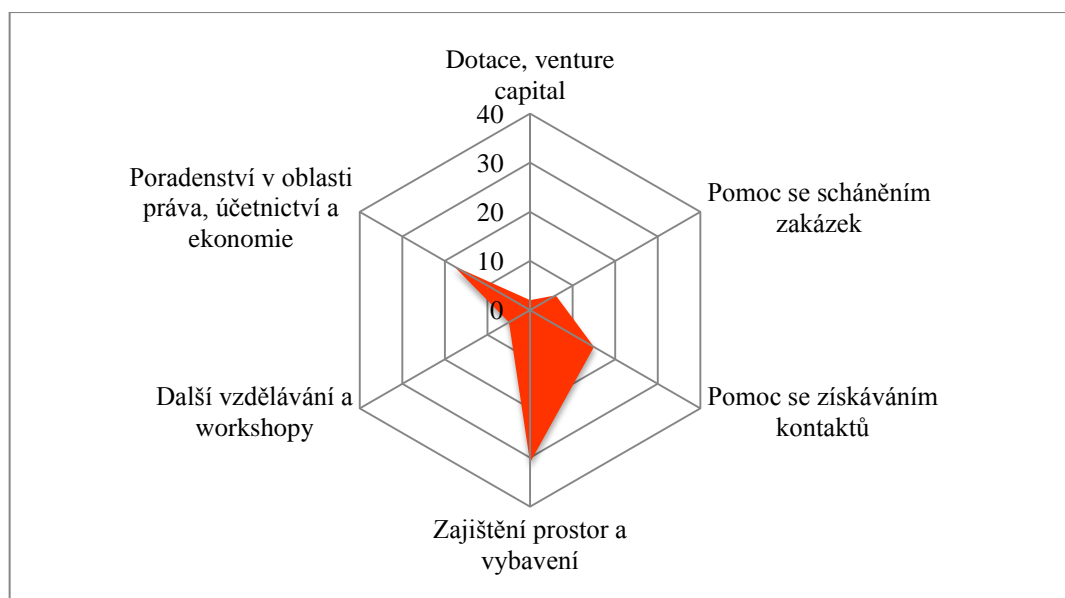
Studenti vnímají jako největší překážku v podnikání nedostatek kapitálu k jeho zahájení, ovšem jen malé procento z nich (2,5%) očekává, že jim s jeho zajištěním někdo pomůže. Jako další významný nedostatek respondenti uváděli nedostatek zakázek, který povede ke krachu podnikání a které jim nezajistí dostatečný příjem. Celých 7,5% respondentů by ocenilo, kdyby jim na začátku podnikání se sháněním zakázek někdo pomohl. Téměř čtvrtina respondentů (23,5%) považuje za významnou překážku nedostatek pracovních kontaktů a 18,5% respondentů by ocenilo pomoc s navázáním pracovních známostí. Strach z konkurence a strach z neúspěchu jsou uváděny jako méně časté bariéry (dohromady 17%).



Graf 4 Největší překážky v zahájení podnikání

Zdroj: vlastní zpracování

6% studentů Fakulty multimediálních komunikací vnímá znalostní nedostatky v oblasti ekonomie, účetnictví a práva, které vnímají jako významné bariéry pro zahájení svého podnikání. Současně respondenti (22%) v této oblasti očekávají významnou podporu. Právě další vzdělávání a poradenství, které by studenti přivítali, jim může pomoci odstranit i strach z neúspěchu, který studenti vnímají. Konzultace se zkušenými podnikateli a dalšími lektory pomůžou studentům získat praktické informace, a mohou tak částečně odbourat počáteční nejistotu.



Graf 5 Očekávaný způsob podpory start-upů

Zdroj: vlastní zpracování

Celkově 68% studentů z celkového počtu dotázaných by přivítalo a využilo pomoci univerzity při zahájení podnikání. Toto vysoké procento ukazuje, že i mnohé nerozhodnuté studenty může tato nabídka zlákat, a mohou tak zůstat v regionu. Zajímavým faktem je, že respondenti by rádi přijali pomoc univerzity, ale na otázku zda by preferovali pomoc ze strany univerzity či soukromého sektoru vybralo univerzitu pouze 17,3% respondentů, naopak soukromý sektor by preferovalo 38,3% a 44,4% respondentů nezajímá, kdo jim v podnikání pomůže.

11 SHRNUÍ A INTERPRETACE VÝZKUMU

Vyhodnocení situační analýzy

Strategický rozvoj kraje zahrnuje širokou škálu aktivit, jejichž společným cílem je kromě růstu celkové úrovně sociálně-ekonomického rozvoje kraje. Strategie regionálního rozvoje ČR pro období 2014–2020 definuje tři cíle při rozvoji urbanizovaných oblastí. Jedná se o podporu transferu znalostí mezi výzkumným a podnikatelským sektorem, rozvoj univerzit a výzkumných institucí a adaptabilita trhu práce. Cílem regionálního rozvoje je tvorba konkurenceschopného regionu, přitažlivého pro investory i obyvatele. Tyto strategie nahrávají vzniku coworkingových center, které představují centra kreativních průmyslů, napomáhají rozvoji podnikání a spolupracují s univerzitami. Nejvyšší počet absolventů evidovaných jako uchazeči o zaměstnání je spojen se studijními obory orientovanými na oblast ekonomiky, managementu, podnikání bez ohledu na stupeň vzdělání. Právě tito absolventi potřebují příležitost ke svému kariérnímu rozvoji a budování svých start-upů. Právě univerzitní studenti představují potenciál pro Zlínský region. 47% studentů UTB pochází ze Zlínského kraje a tvorba atraktivního prostředí pro podnikání je jedním z faktorů, které ovlivňují absolventy ve výběru lokality pro svůj pracovní život (viz. Vyhodnocení diskuze s letošními absolventy).

Coworkingová centra a huby představují novým trend v organizaci práce, který zažívá boom. Za posledních pět let vznikly v České republice více než čtyři desítky takových organizací a jejich počet se stále zvyšuje. Jednou ze základních služeb coworkingů je organizace workshopů a seminářů na různá témata, která dále osobnostně i pracovní rozvíjí nejen členy centra, ale také veřejnost.

Vyhodnocení hloubkových rozhovorů

Malá coworkingová centra (do 10 členů) nikdy nemohou představovat výnosnou podnikatelskou aktivitu. Jejich poslání majitelé spatřují v budování komunity a inovačního prostředí, kde vznikají nové nápady a lidé se vzájemně obohacují nejen vzdělávacími aktivitami. Budování komunitního života je dlouhodobá práce, která potřebuje zapálené jedince, jejichž náplní je vytvářet program centra a motivovat členy i nečleny do zapojení se. Příležitost pro menší centra je především v orientaci na jedno zaměření (IT, alternativní životní styl, pracující rodiče atd.).

Vyhodnocení diskuze s letošními absolventy

Mezi studenty panuje velké podnikatelské nadšení, které potvrzuje i realizované dotazníkové šetření. Oba prováděné výzkumy ukázaly zvýšený zájem o podnikání ve skupině. Diskuze odhalila, že tato motivace vychází zejména z nedostatku zkušeností a potřeby podělit se o provozní starosti s podnikáním s někým dalším. Univerzitní absolventi představují uvědomělé začínající podnikatele, strach z rizika chtějí vyvážit zkušenostmi, které nabydou v prvním zaměstnání nebo v již fungujícím podnikatelském záměru.

Coworking představuje pro studenty zajímavou alternativu, zejména pokud nenajdou kolegu, který by s nimi podnikal. Prostředí coworkingu pro ně představuje místo, kde by mohli snadno navázat kontakty a díky tomu by získali pocit, že částečně omezili riziko samostatného podnikání. Coworking však nevidí jako dlouhodobé řešení pro podnikatele. Při úspěšné realizaci podnikání by centrum opustili v době, kdy by pro podnikání potřebovali více soukromí, a když by získali kolegy či zaměstnance.

Vyhodnocení dotazníkového šetření

Absolventi představují významnou pracovní sílu s potenciálem rozvoje regionu, ale pouze 11% respondentů plánuje zůstat ve Zlínském kraji. Většina studentů plánuje po ukončení studia přesun do větších měst ČR jako je Brno nebo Praha (32,5%). Podobně velký počet studentů (27,5%) plánuje odcestovat za pracovními příležitostmi do zahraničí.

63,75% studentů vnímá podnikání jako příležitost pro svou kariéru nebo již podniká. Ti, kteří podnikají nebo o podnikání přemýšlí, chtějí nejčastěji podnikat v kolektivu (73,3%). Pouhá čtvrtina z nich (26,7%) plánuje podnikat samostatně. Téměř čtvrtina respondentů (23,5%) považuje za významnou překážku nedostatek pracovních kontaktů a 18,5% respondentů by ocenilo pomoc s navázáním pracovních známostí. Pro tyto studenty by coworkingové centru představovalo příležitost k získání kontaktů a k případnému navázání spolupráce. Další přínos by pro studenty představovala oblast vzdělávání a poradenství v coworkingu. 22% respondentů vnímá znalostní nedostatky v oblasti ekonomie, účetnictví a práva. Tuto neznalost označili za významnou bariéru pro zahájení svého podnikání.

Předpokládané náklady na provoz kancelářských prostor (nájem, internet, tisk, telefon, recepce atd.) jsou u studentů překvapivě vysoké. Většina studentů očekává, že náklady překročí 3000 Kč. A to jak studenti, kteří plánují podnikat v kolektivu (kde se dají očekávat zvýšené náklady na více osob), tak studenti, kteří chtějí podnikat samostatně. Z tohoto pohledu by průměrné ceny coworkingových center byly pro studenty překvapivě levné.

11.1 Zodpovězení výzkumných otázek

1. Existuje ve Zlínském kraji potenciál pro vznik coworkingového centra a jeho dlouhodobou prosperitu?

Coworkingová centra reprezentují ve svých regionech akcelerátory kulturního života a pomáhají spojovat jednotlivce tak, aby se dále rozvíjeli nejen v kariérním ale i osobním životě. Velké množství studentů UTB, množství podnikatelů v regionu a plán strategického rozvoje kraje představují příležitosti pro coworking ve Zlíně. Potenciální realizátor zlínského coworkingu má dvě možnosti, které povedou k dlouhodobé prosperitě. Komerční variantu představuje spojení s mezinárodní sítí Impact Hubu, která významně pomáhá při zahajování coworkingu a dohlíží na úspěšné plnění vize. Nekomerční variantu představuje vznik menšího centra jednotně zaměřeného, jehož cílem nebude ziskovost, ale rozvoj kulturního života ve Zlíně.

2. Mají studenti UTB, kteří jsou členové kreativní třídy zájem o samostatné podnikání a coworking?

Coworking představuje pro studenty příležitost k zahájení samostatného podnikání. Vidí v něm příležitost k navázání důležitých kontaktů, cenově dostupné prostory a poradenské a vzdělávací služby. Coworkingové centrum nepovažují za vhodné při podnikání ve skupině. Zde převažuje strach z vykradení nápadu a nedostatek soukromí.

3. Hodnotí se coworkingová centra v městech mimo Prahu jako dlouhodobě úspěšná a naplňují svou vizi podle původních představ?

Všechna navštívená centra zcela nebo zatím částečně naplňují svou vizi a jsou spokojená s dosavadním vývojem. Centra ve Zlíně a v Příboře nejsou rentabilní, ale majitelé nemají zisk jako svou prioritu. Klíčové je pro každé centrum vhodně nastavené poslání a dlouhodobá vize. Ty musí být přizpůsobeny regionu a očekávané velikosti centra. V případě menších coworkingů je výhodné najít jednotné zaměření, které bude spojovat jednotlivé akce pořádané v centru a přitahovat podobně orientované členy.

PROJEKTOVÁ ČÁST

12 NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE

Navržená marketingová strategie navazuje na výsledky praktické části práce a zapracovává získané poznatky z výzkumů tak, aby byl výsledný návrh reálný a v praxi úspěšný. Jedním ze závěru výzkumu bylo zjištění, že potenciální realizátor zlínského coworkingu má dvě možnosti, které povedou k dlouhodobé prosperitě. Komerční variantu představuje spojení s mezinárodní sítí Impact Hubu, která významně pomáhá při zahajování coworkingu a dohlíží na úspěšné plnění vize. Nekomerční variantu představuje vznik menšího centra jednotně zaměřeného, jehož cílem nebude ziskovost, ale rozvoj kulturního života ve Zlíně. Projektová část této práce prezentuje marketingovou strategii pro nekomerční řešení zlínského coworkingu.

12.1 Identifikace cílových skupin

Pro úspěšný návrh strategie je nezbytné identifikovat cílové skupiny, na které bude zacílena nejen marketingová komunikace, ale i ostatní prvky marketingového mixu. Pro účely identifikace cílových skupin bude využit model STP, který obsahuje tři základní kroky: segmentaci trhu, tržní cílení (targeting) a tržní umístění (positioning).

Segmentace

Na základě získaných informací z výzkumů identifikujeme sedm základních segmentů.

Segment 1 Samostatný živnostník ze Zlína, který podniká již delší dobu a pracuje z domova, nebo využívá substituty.

Segment 2 Studenti a zejména absolventi UTB, kteří plánují samostatné podnikání.

Segment 3 Studenti a zejména absolventi UTB, kteří plánují podnikat ve skupině.

Segment 4 Živnostníci, kteří plánují realizaci svého start-upu.

Segment 5 Již existující malé firmy, jejichž business stagnuje a hledají nové podněty a kontakty.

Segment 6 Malé začínající firmy, které hledají prostory k pronájmu.

Segment 7 Malé firmy, které cílí na živnostníky (poradenské firmy, kouči, školicí firmy atd.)

Targeting

Dalším krokem STP procesu je zacílení. Tedy výběr vhodných segmentů k oslovení. Jako výběrová kritéria byla vybrána: velikost segmentu, potenciál růstu segmentu, očekávaná doba pronájmu v centru, zájem o doplňkové služby růst segmentu a loajalita k centru.

Segmenty byly ohodnoceny body na škále od jedné do pěti, kde pětka představuje největší segment, největší tempo růstu, nejdelší očekávanou dobu využití služeb v centru, největší zájem o doplňkové služby (workshopy, poradenství) a nejvyšší loajalitu k centru (největší neochota přejít k substitutům). Po sečtení bodů jsou identifikovány segmenty, které se jeví jako nejperspektivnější.

	Velikost segmentu	Potenciál růstu segmentu	Očekávaná doba pronájmu v centru	Zájem o doplňkové služby	Loajalita	Celkem
Segment 1	5	4	4	2	5	20
Segment 2	2	3	3	5	4	17
Segment 3	4	3	3	5	2	17
Segment 4	1	2	3	4	2	12
Segment 5	5	4	4	4	3	20
Segment 6	2	3	4	4	3	16
Segment 7	4	2	5	5	5	21

Tabulka 8 Hodnocení atraktivity jednotlivých segmentů

Zdroj: vlastní zpracování

Za nejatraktivnější považujeme ty segmenty, které dosáhly z celkového možného bodového ohodnocení (25 bodů), alespoň 19 a více bodů, tedy více než 75%. Po vyhodnocení jednotlivých segmentů a jejich potenciálu tvoří primární cílovou skupinu zlínského coworkingového centra tyto segmenty:

Segment 1 Samostatný živnostník ze Zlína, který podniká již delší dobu a pracuje z domova, nebo využívá substituty.

Segment 5 Již existující malé firmy, jejichž business stagnuje a hledají nové podněty a kontakty.

Segment 7 Malé firmy, které cílí na živnostníky (poradenské firmy, kouči, školící firmy atd.)

Segmenty, které dosáhly 65% hranice (17 a více bodů), budou tvořit sekundární cílovou skupinu. Pro tuto skupinu bude vytvořena samostatná marketingová komunikace, jejímž cílem bude zvýšit loajalitu segmentů ke coworkingu a prodloužit očekávanou dobu pronájmu. Jedná se o tyto segmenty:

Segment 2 Studenti a zejména absolventi UTB, kteří plánují samostatné podnikání.

Segment 3 Studenti a zejména absolventi UTB, kteří plánují podnikat ve skupině.

Positioning

S ohledem na výsledky segmentace identifikujeme dvě základní cílové skupiny, na které se zaměří marketingová komunikace a pro které bude sestaven marketingový mix.

12.1.1 Primární cílová skupina

Primární cílová skupina zahrnuje zlínské živnostníky a malé firmy do šesti zaměstnanců, které již dlouhodobě podnikají. Zájem o služby centra by měli mít zejména proto, že jejich podnikání stagnuje, nikam se nevyvíjí, a proto hledají nové impulsy pro další rozvoj. Samostatní živnostníci pocítují neuspokojení zejména v sociální oblasti. Pracují sami a často z domova a proto nemají dostatek kontaktů mimo rodinné zázemí. Coworking je obohatí o nové známé a rozšíří jejich znalosti napříč obory. Tato skupina je pro centrum atraktivní zejména proto, že jejich loajalita je vyšší než u sekundární cílové skupiny. Firmy o několika osobách nebudou často měnit sídlo firmy. Mají již více zařízení, administrativy atd. Největší užitek získá coworking tehdy, pokud pronajme prostory konzultantské nebo školicí firmě. Tyto firmy budou tvořit základ vzdělávacích a poradenských služeb centra a jsou také významným akcelerátorem dění v centru.

12.1.2 Sekundární cílová skupina

Studenti a čerství absolventi UTB představují sekundární cílovou skupinu. Atraktivní jsou pro coworkingové centrum zejména pro velký zájem o podnikání. Studenti hýří nápady a neschází jim odvaha k jejich realizaci. Studenti by mohli ocenit zejména poradenské služby centra, zvýhodněné prostory pronájmu a neocenitelné kontakty, které v centru naváží. Bariéru může tvořit přesvědčení, že centrum není příliš vhodné pro podnikání ve skupině a není to dlouhodobá podnikatelská platforma. Tuto bariéru musí odstranit zejména marketingová komunikace centra.

12.2 Vize, mise, poslání a cíle

Nastavení marketingového mixu by mělo vhodně korespondovat s vizí a posláním coworkingového centra. Současně je nezbytné na začátku celého procesu nastavit strategické, taktické a operativní cíle. Tyto cíle jsou definovány na základě potřeb cílových segmentů vybraných při segmentaci a také jsou v souladu s vizí a posláním centra.

Poslání: Zlínské coworkingové centrum tvoří významnou součástí kulturního a kreativního života ve Zlíně a nabízí nejlepší prostory pro podnikatele a jejich rozvoj.

Vize: Zlínské coworkingové centrum není jen prostorem pro business, ale také pro zábavu, vzdělávání a osobnostní rozvoj. Centrum podporuje nejen podnikatelské aktivity, ale veškeré činnosti, které napomáhají rozvoji Zlína a celého regionu.

Strategické cíle: Stát se oblíbeným místem pro podnikatele a veřejnost. Vzdělávat a spojovat lidi, obohacovat je a vytvářet příjemný prostor pro růst kreativní třídy v regionu.

Taktické cíle: Prosadit projekt jako soběstačný. Pokrýt náklady na provoz a získat stabilní partnery.

Marketingové cíle: Vytvořit si stálou klientelu, zejména malé firmy, které budou mít zájem o pronájem samostatných kanceláří a klíčové je získat jako klienta poradenskou nebo školící firmu. Současně také zlepšit povědomí o coworkingu mezi studenty UTB.

12.3 Návrh marketingového mixu

V rámci definování marketingového mixu budou vytvořeny jednotlivé tarify využívání centra a jejich ceny a také budou popsány služby, které coworkingové centrum nabízí nejen pro členy, ale i pro veřejnost. Marketingová komunikace se zaměří na obě identifikované cílové skupiny samostatně, z toho některé aktivity budou probíhat pro obě CS současně.

12.3.1 Coworking jako produkt

Freelanceři uvádí jako jednu z hlavních výhod samostatného podnikání časovou flexibilitu. Možnost pracovat kdy chtějí, považují za významnou a tomuto požadavku se musí centrum přizpůsobit. Práce některých freelancerů v jejich začátcích ani nevyžaduje osm hodin práce denně, proto centrum nabízí **tarify**, z kterých si může každý vybrat.

Hodinový tarif pokud začínající freelancer potřebuje pracovat v centru pouhých pár hodin týdně a jeho aktivity v centru nepřesáhnou 50 hodin měsíčně, může platit pouze za každou započatou hodinu. Pronájem individuálních místností, telekonferenční místnost, zasedačky se ale platí zvlášť.

50 a 100 hodin/měsíc tyto dva tarify jsou pro živnostníky, kteří pracují jen na částečný úvazek, pro ženy rodičovské dovolené atd. S tímto tarifem už získávají většinu výhod coworkingu. Zdarma mohou využívat individuální místnosti a telekonferenční místnost, získají soukromou skříňku a zdarma vstup na většinu akcí v centru.

Neomezený tarif přináší již všechny výhody coworkingu. V ceně tarifu jsou veškeré pronájmy místností, zdarma všechny účasti na akcích i poradenství v časové dotaci (1hod/týden).

Kancelář přináší členům centra soukromí v uzavřené místnosti a všechny benefity coworkingu. Pronájem kanceláří je smluvně uzavřen na vždy dva následující měsíce, což ale neplatí pro studenty, ti se smluvně zavazují jen k jednomu následujícímu měsíci.

Fixní stůl představuje samostatný poplatek v ceníku a je pro ty členy, kteří mají rádi své zázemí a rádi sedávají u jednoho stolu. Za 500 Kč měsíčně získají stálou rezervaci stolu a mohou si v něm i na něm nechávat své věci, což ostatní členové nemohou. Pro členy neplatící si fixní stůl, platí pravidlo uschování všech osobních věcí do skříňky při odchodu z centra.

Nedílnou součástí coworkingu jsou **služby** a jejich zajištění je pro život v centru nezbytné. Pro získání poradců a školitelů je nejvýhodnější nabídnout jim prostory centra zdarma po dobu jejich participace na provozu.

Poradenství je vyžadováno zejména u cílové skupiny studentů, kteří vnímají své nedostatky zejména v oblasti účetnictví, pracovního práva a ekonomického minima. Členové využívající neomezený tarif a členové v kancelářích získají hodinu poradenství týdně zdarma. Pokud budou chtít využít více než 4 hodiny měsíčně, pak se musí již individuálně domluvit s poskytovatelem poradenství.

Vzdělávání a sebe rozvoj zahrnuje workshopy a kurzy, které jsou v centru pravidelně organizovány zejména odpoledne. Většina center zařazených do výzkumu pořádá téměř jednu akci denně. Podle charakteru akce je rozhodnuto, zda je akce pouze pro členy nebo i pro veřejnost (za poplatek).

Samostatný pronájem bývá při zahájení provozu klíčovým zdrojem příjmů. Jedná se o pronájem zasedací místnosti nebo celých prostor centra veřejnosti. Ceny pronájmu jsou určovány dohodou podle povahy akce.

Budování komunity v centru je dlouhodobý a nekončící proces. Pro správné nastartování atmosféry je potřeba organizovat akce, které povedou k seznámení jednotlivých členů a odstranění ostychu a komunikačních bariér. **Život v coworkingu** je tvořen několika pravidelně se opakujícími akcemi.

Meet up párty jsou na programu zejména při zahájení centra, ale svůj význam mají také v dalším provozu centra. Obsahem těchto večírků je formální část s prezentací jednotlivých členů a jejich práce a poté následuje neformální zábava. Meet up párty se organizují také v již zavedených centrech, například co dva měsíce, aby se mohli přivítat členové, kteří jsou v centru nově.

Business brunch je společná pozdní snídaně (či brzký oběd) všech členů kteří mají zájem. Brunch probíhá jednou týdně a vytváří neformální prostor k probírání pracovních problémů či hledání nápadů mezi kolegy atd.

Večerní brainstorming je aktivita zaměřená na rozvoj všech podnikatelských nápadů, které v centru členové realizují. Každý z členů, který by rád využil nápady ostatních, který se například „zasekl“ ve svém podnikání a neví si rady, může vystoupit na večerním brain-

stromingu a podělit se s ostatními o svůj problém a ostatní se snaží nalézt řešení nebo pomoci radou atd.

12.3.2 Ceny v coworkingu

Taktickým cílem zlínského coworkingového centra je prosadit projekt jako soběstačný, pokrýt náklady na provoz a získat stabilní partnery. Zisk z provozu není očekáván, úspěchem bude plná nezávislost na veřejných zdrojích financování. Ceny jednotlivých tarifů jsou sestaveny na základě porovnání cen jiných coworkingů a hubů převážně v krajských městech (mimo Prahu) tak, aby byly přijatelné pro obě cílové skupiny. Studenti a absolventi středních i vysokých škol mají zlevněné tarify, které by neměly být bariérou pro jejich začínající podnikání.

Ceny pro tým jsou uvedeny za jednotlivce, týmy mohou využít i uzavřené prostory v centru jako je telekonferenční nebo zasedací místnost. Studentské týmy nemají již další slevy, ale cenově dostupné jsou pro studenty i samostatné kanceláře.

Samostatný poplatek v hodnotě 500 Kč/měsíc zaplatí každý člen, který má zájem o rezervaci fixního stolu a využívá tarif 100 hodin/měsíc nebo vyšší. Pokud člen nemá o fixní stůl zájem, může využít kterýkoli volný stůl.

TARIF	Cena pro studenty*	Cena pro tým (za osobu)	Standartní cena
Hodinový tarif	50 Kč	X	75 Kč
50 hodin/měsíc	600 Kč	750 Kč	1000 Kč
100 hodin/měsíc	750 Kč	1200 Kč	1500 Kč
Neomezený tarif	1000 Kč	1500 Kč	2000 Kč
Kancelář pro max. 3	3500 Kč	X	5500 Kč
Kancelář pro max. 6	7000 Kč	X	9000 Kč
Fixní stůl (doplatek)	500 Kč	500 Kč	500 Kč

Tabulka 9 Ceník tarifů

Zdroj: vlastní zpracování

*Cena je určena studentům středních i vysokých škol a absolventům po jeden následující rok.

12.3.3 Umístění coworkingu

Jedno ze čtyř „P“ marketingového mixu prezentuje Placement (umístění nebo také distribuci). Z pohledu coworkingového centra je mnohem uchopitelnější pojem definovaný v 4C modelu. „C“ jako convenience, které představuje komfort a pohodlí pro zákazníka. Lokality centra je klíčová a potvrzují to hloubkové rozhovory s majiteli a provozními coworkingových center. Lidé chtějí snadno dostupné místo, v blízkosti MHD a středu města. Současně je jedním z klíčových faktorů vybavení a příjemné prostředí v centru. Interiér by měl korespondovat s moderní platformou coworkingu. Interiér by měl navádět ke komunikaci ve společné kuchyni a na baru nebo v relaxačních prostorech s knihovnou a zelení. Samostatné kanceláře musí být umístěny tak, aby lidé z kanceláří mohli kdykoli vstoupit do společných prostor, bez bariér. Součástí centra je i sociální zařízení. Toalety, sprcha a soukromé skřínky.

12.3.4 Komunikace coworkingového centra

Návrh marketingové komunikace neobsahuje pouze klasické prvky komunikačního mixu, důraz je kladen zejména na provedení jednotlivých akcí/eventů. Coworkingové centrum je možné naplnit členy, které získáme pomocí propagace, ale to není cílem „kampaně“. Tento návrh by měl sloužit spíše jako scénář při budování komunity. Upřímný zájem organizátorů a společná vize jsou motorem celého procesu a jsou nezbytné pro založení komunity v centru a pro další fungování a rozvíjení. Cílem návrhu není získat jakékoli členy, ale lidi se zájmem o coworking, otevřené členy, kteří se nebudou bát sdílet své myšlenky a projekty. Budování komunity je dlouhodobý proces, a proto je návrh rozdělen do dvou fází. V zahajovací kampani je cílem informovat aktivní veřejnost ve Zlíně o existenci centra, prezentace centra jako skvělého prostoru pro vzdělávání, kurzy, přednášky, semináře atd. Smyslem udržovací kampaně je dlouhodobé budování komunity, spolupráce s organizacemi blízkými centru, podpora veřejného života ve městě.

Hlavní sdělení: Coworking není jen místo pro práci. V příjemné atmosféře rozvíjejte svůj business, vzdělání i přístup k životu.

Zahajovací kampaň

Pro celou komunikaci jsou klíčová osobní setkání na eventech pořádaných centrem. Většina plánovaných eventů je otevřena oběma cílovým skupinám, ale podle zájmů a priorit jednotlivých skupin jsou některé akce vhodnější pro danou CS. Pro přehlednost jsou tedy eventy rozděleny. Pro každou CS jsou pak navrženy doplňkové komunikační aktivity.

Návrh společných propagačních metod

Před kolaudační workshopy – jsou přístupné veřejnosti zdarma. Témata workshopů by měla být hravá, kreativní, se zapojením posluchačů. Workshopy budou probíhat v nedokončených prostorech centra, proto se zde hodí tvůrčí témata jako je automatická kresba, keramika, týmová práce atd. Workshopy by měly probíhat v průběhu celé stavby/rekonstrukce pravidelně jednou týdně. Posluchači se tak seznámí s prostorem centra už v období jeho vzniku i s personálem a posláním coworkingu.

Kurzy tance – představují zpestření obvyklých témat workshopů a školení. Kurzy tance budou probíhat dvakrát týdně, vždy večer. Taneční styly budou střídány po jednotlivých kurzech.

Webová stránka a profil na Facebooku – dnes představují samozřejmou formu prezentace. Na webu lidé najdou všechny důležité informace o coworkingu, FB profil bude aktuálně informovat o pořádaných akcích a novinkách.

Prostory pro školící/vzdělávací koučingovou firmu – nejsou propagační aktivitou, ale obsadit tyto prostory je pro fungování coworkingu nezbytné, proto je potřeba nabídnout prostory zdarma firmě, která bude vyhovovat zaměření coworkingu a bude jeho stálým partnerem.

Návrh propagačních metod pro primární CS

Kolaudační vernisáž – nebo autorské čtení zahájí formální otevření coworkingu. Vstup na akci je jen pro zvané (zástupci města, kraje, univerzity, středních škol, novináři, stálí hosté před kolaudačními akcí, významné osoby kulturního života ve Zlínském kraji). Akce vytváří prostor pro obeznámení významných veřejných činitelů s existencí centra a jeho funkcí a také vytváří prostor pro PR (vydání tiskové zprávy).

Kurz moderních trendů v marketingu – je připraven pro malé firmy, které ve svém podnikání stagnují a nedaří se jim oslovit nové cílové skupiny. Kurz bude nabízen za sníženou atraktivní cenu prostřednictvím direct mailu.

Direkt marketing – Formou písemné pozvánky budou malé firmy pozvány na kurz moderních trendů v marketingu, ale DM zásilka bude rozeslána i v době oficiálního otevření coworkingu s nabídkou kancelářských prostor a informací o coworkingu.

Inzerce kancelářských prostor v realitních agenturách – představuje možnost levnou příležitostí jak oslovit firmy, které aktuálně hledají nové prostory. Nízká cena, která je výhodou oproti klasickým kancelářím a také komfort (firma nemusí nakupovat kancelářské potřeby, platit energie, uklízet prostory) jsou výhody, které by mohly oslovit mnoho malých firem.

Návrh propagačních metod pro sekundární CS

Filmové večery – určené zejména studentům maturitních ročníků jsou příležitostí pro oslovení budoucích studentů UTB, živnostníků nebo zaměstnanců malých firem v regionu. Na programu budou filmy na témata povinné četby (spolupráce při propagaci s vedením SŠ).

Kurz tvorby videí a jejich úprava – studenti tráví mnoho času na sociálních sítích, kde uveřejňují své fotky a videa z večírků, výletů atd. Kurz, který jim pomůže s jejich tvorbou a úpravou je může obohatit. Setkání se studenty může také přinést personálu informace o jejich dalších zájmech a můžou tak získat inspiraci pro další kurzy a workshopy.

Kurz rozvoje podnikání – je připraven pro jednotlivce i týmy, které mají nápad a potřebovali by pomoci s jeho realizací. V několika večerech získají znalosti z marketingového výzkumu, segmentace a komunikace, také získají konkrétní rady pro své projekty a po absolvování kurzu mohou ty nejlepší nápady získat členství v centru na 3 měsíce zdarma.

Prostory pro Studentskou Unii – budou nabídnuty jejímu vedení zdarma. V současnosti využívá SU univerzitní prostory. SU budou nabídnuty prostory jedné kanceláře pro šest osob, libovolné využití zasedací místnosti a skladovací prostory. SU je organizace sdružující aktivní a kreativní studenty, kteří připravují kulturní akce ve Zlíně. Centrum by se mohlo stát jejich zázemím a zajistilo by si tak povědomí mezi studenty.

Časový plán zahajovací kampaně

Časový plán nezahrnuje proces celý proces realizace jako je příprava projektu, získání grantů a příspěvků, příprava a přestavba prostor atd. Plán popisuje návaznost jednotlivých akcí v týdnech, jejichž cílem je vybudování povědomí o coworkingu a o existenci prostor coworkingového centra. Červený pás znázorňuje oficiální otevření centra.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Web a profil na Facebooku	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Workshopy	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Kolaudační vernisáž					X											
Kurz tance						X	X	X	X				X	X	X	X
Filmové večery							X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Kurz rozvoje podnikání							X	X	X		X	X				
Kurz tvorby videí a jejich úprava										X	X				X	X
Kurz moderních trendů v marketingu										X	X	X	X			
Direkt marketing		X			X					X						
Inzerce kancelářských prostor v realitních agenturách			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Tabulka 10 Časový plán komunikační kampaně

Zdroj: vlastní zpracování

Rozpočet pro marketingovou komunikaci nebyl vytvořen, protože bude záležet na managementu centra, zda bude chtít akce (které tvoří hlavní náplň komunikace) zpoplatnit, nebo ne. Součástí návrhu také není corporate identity a design manuál, proto byl navržený rozpočtu na komunikaci velmi nepřesný.

Udržovací kampaň

Život v coworkingu stojí na několika opakovaně pořádaných akcích. **Meet up párty** jsou na programu zejména při otevření centra, ale pořádají se také pro nové členy, kteří se připojí do coworkingu kdykoli v průběhu. Členové mohou na meet up párty pozvat kohokoli o kom si myslí, že by je mohl coworking zajímat a obohatit. **Večerní brainstorming** je aktivita zaměřená na rozvoj všech podnikatelských nápadů, které v centru členové realizují. Brainstormingu se může účastnit i veřejnost, nové nápady jsou v centru vítány a je to zajímavá zkušenost pro všechny zúčastněné. **Pechakucha Night** je pravidelná akce ve Zlíně. Je to večer plný přednášek, zejména ze sféry architektury, fotografie, designu či jiné formy vizuálního umění. Přihlásit o slovo se může každý, kdo chce veřejnosti něco zajímavého sdělit. Centrum může poskytnout prostory pro pořádání této původní japonské akce. **Život není zebra, Culturea a Skrz prsty** jsou neziskové projekty pořádané studenty FMK UTB. Coworking se zajímá o téma neziskovek a ideje, které tyto projekty zpracovávají, by měly být součástí coworkingu. Proto by centrum mělo nabídnout své prostory zdarma pro pořádání těchto projektů, a pokud to bude možné, i prostory pro jejich realizaci.

13 IDENTIFIKACE A ANALÝZA RIZIK

Veškerá doporučení a návrhy je nutné podrobit kontrole, nejlépe identifikací možných rizik a jejich analýzou z pohledu důležitosti a pravděpodobnosti. Všem rizikům nelze předejít, ale díky jejich poznání a také včasou přípravou na budoucí hrozby bude management coworkingového centra ve Zlíně lépe reagovat na vzniklá rizika.

Riziko	Pravděpodobnost	Význam pro centrum
Strach z ukradení nápadu	střední	střední
Studentská unie nebude mít zájem o prostory	malá	vysoký
TIC rozšíří své služby	malá	malý
Centrum nezíská ke spolupráci poradenskou firmu	malá	střední
Centrum nezíská ke spolupráci vzdělávací/koučingovou firmu	střední	vysoký
Nedostatečná motivace využívat produkt	střední	vysoký
UTB vytvoří vlastní prostory pro start-upy studentů	malá	střední

Tabulka 11 Rizika projektu

Zdroj: vlastní zpracování

Analýzou byla identifikována tři nejzávažnější a nejpravděpodobnější rizika:

1. Centrum nezíská ke spolupráci vzdělávací/koučingovou firmu

Právě oboustranně výhodná spolupráce s poradenskou/vzdělávací nebo koučingovou firmou tvoří pevný základ pro fungování coworkingu. Ačkoli bude centrum využívat i služby jiných firem (například na kurzy, které „domovská“ firma neposkytuje) spolupráce se stabilní firmou přináší managementu výhodu při plánování akcí a při stimulaci komunitního života.

2. Nedostatečná motivace využívat produkt

Informování o výhodách coworkingu bude dlouhodobou náplní marketingové komunikace centra, management musí být připraven, že budování povědomí o coworkingu vyžaduje čas. Různé úrovně motivace zákazníků by mělo pokrýt spektrum nabízených tarifů.

3. Strach z ukradení nápadu

Zejména začínající podnikatelé se obávají o svůj nápad a coworking skýtá příležitost pro osoby, které mají zájem obohatit se na úkor někoho jiného. Potírání tohoto nelegálního jednání není v náplni coworkingového centra, proto pouze vytvoření přátelské a důvěryhodné atmosféry může vytvořit bariéru pro takové jednání, ovšem pro otrlé povahy není takové opatření překážkou.

K zmírnění rizik mohou být přijata tato opatření:

1. Oslovení partnerských firem by mělo být jedním z prvních kroků při realizaci coworkingu. Bez získání klíčových partnerů by management centra měl zvážit, zda je reálné otevírat coworkingové centrum bez partnerských firem.
2. Při dlouhodobém nezájmu o služby coworkingového centra (zejména stálého členství) je možné upravit náplň centra a orientovat služby centra spíše jako místo pro odpolední akce (WS, přednášky, kurzy) a pro centrum poradenských služeb.
3. Centrum může všem členům nabídnout pomoc při patentové ochraně nápadu, při registrování průmyslových vzorů atd. Poradenská činnost může zahrnovat poradenství v legislativní oblasti duševního vlastnictví.

ZÁVĚR

Vznik a provoz coworkingového centra je soubor komplexních činností a pro jeho správné fungování je klíčová funkční komunita, která společně komunikuje, spolupracuje a doplňuje se. Bez členů, kteří v centru pracují a kteří se navzájem obohacují, není centrum nic víc než sdílená kancelář a veškeré benefity které centrum nabízí, se ztrácí. Management coworkingového centra by měl mít zájem na získání otevřených podnikavých osob, cílem marketingové komunikace by nemělo být získání jakýchkoli členů. Vybudování komunity, která je živoucím organizmem, je dlouhodobý a nekončící proces, při jehož tvorbě je potřeba nadšený personál centra, který sdílí jednotnou vizi.

Zlínský kraj je region s bohatým podnikatelským zázemím a historií. Město Zlín je třetím krajským městem v počtu živnostníků a je také pátým krajským městem z hlediska podílu počtu studentů ve městě na celkovém počtu obyvatel starších 15 let. Tento potenciál tvoří půdu pro rozvoj kreativní třídy, která reprezentuje všechna tvůrčí zaměstnání nerealizující výrobní procesy. Členy této třídy sdružují kreativní klastry, huby a coworkingová centra a pomáhají jednotlivcům v rozvoji vlastních nápadů a podnikatelských aktivit. Také studenti, které vychovává nejen Univerzita Tomáše Bati, představují budoucnost pro region a kreativní průmysly. V průběhu let 2008 až 2014 bylo jménem UTB ve Zlíně podáno 314 přihlášek předmětů průmyslového vlastnictví což dokazuje vysoký potenciál studentských nápadů.

Smyslem této práce bylo vytvořit marketingovou strategii pro zlínské coworkingové centrum. Hlavní výzkumnou otázkou bylo, zda existuje ve Zlínském kraji potenciál pro vznik coworkingového centra. Pomocí situační analýzy a kvalitativních výzkumů byl Zlín vyhodnocen jako vhodná lokalita pro coworking zejména pro vysoký počet studentů a podnikatelů, ale také pro velké podnikatelské nadšení, které panuje mezi studenty UTB. Hlubkové rozhovory s majiteli a provozními již existujících coworkingů přinesly významné informace o fungování center a také cenné poznatky, vztahující se k zahájení činnosti a budování komunitního života. Projektová část práce obsahuje návrh všech prvků marketingového mixu tak, aby vzniklo soběstačné centrum, které představuje způsob, jak rozproudít kulturní život v regionu a vytvořit příjemné prostředí pro život ve městě a zabránit tak odlivu mladých lidí z regionu, což je současně jedním z cílů regionálního rozvoje České republiky.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1]BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2003, xvii, 432 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 8071795771.
- [2]BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [3]CIKÁNEK, Martin. *Kreativní průmysly: příležitost pro novou ekonomiku*. 1. vyd. V Praze: Institut umění, 2009, 79 s. ISBN 978-80-7008-231-7-.
- [4]ČEJNOVÁ, Markéta. *Strategický marketingový plán Audiovizuálního centra*. Zlín, 2014. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta multimediálních komunikací. Vedoucí práce doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.
- [5]ČVANDOVÁ, Erika. *Doporučení marketingové strategie nového produktu společnosti Technologické Inovační Centrum s.r.o.* Zlín, 2013. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky. Vedoucí práce doc. Ing. Vratislav Kozák, Ph.D.
- [6]DAVIES, Rosamund a Gauti SIGTHORSSON. *Introducing the creative industries: from theory to practice*. London: SAGE, 2013, x, 269 p. ISBN 978-184-9205-733.
- [7]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, xxx, 434 s. ISBN 0-465-02477-7.
- [8]FREY, Petr. *Marketingová komunikace: nové trendy 3.0*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2011, 203 s., [4] s. obr. příl. ISBN 978-80-7261-237-6.
- [9]HORÁKOVÁ, Iveta. *Marketing v současné světové praxi: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 1992, 364 s. Expert (Grada). ISBN 80-854-2483-5.
- [20]HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003, 200 s. ISBN 80-247-0447-1.
- [31]CHERNEV, Alexander. *Strategic marketing management*. 7. ed. Chicago, Ill.: Cerebellum Pr, 2012. ISBN 978-193-6572-151.
- [42]JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

- [53]KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 213 s. ISBN 978-80-247-3541-2.
- [64]KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK. *Marketing při utváření podnikové strategie*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2009, 256 s. ISBN 978-80-7408-022-7.
- [75]KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK. *Marketing při utváření podnikové strategie*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2012, 262 s. ISBN 978-80-7408-060-9.
- [86]KOTLER, Philip. *Marketing management: analýza, plánování, realizace a kontrola*. 3., upr. a dopl. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1997, xxvii, 789, [7] s. Expert (Grada). ISBN 80-856-0508-2.
- [97]KOTLER, Philip. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, 719 s. ISBN 80-247-0016-6.
- [108]KOUDELKA, Jan. *Segmentujeme spotřební trhy*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2005, 145 s. ISBN 8086419762.
- [119]KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
- [20]KUDĚLA, Matěj. *Komunikační strategie firmy UAX s.r.o. k vybrané cílové skupině*. Zlín, 2014. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta multimediálních komunikací. Vedoucí práce Ing. Martina Juříková, Ph.D.
- [212]MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 231 s. ISBN 9788072612512.
- [22]MARK, Margaret a Carol PEARSON. *The hero and the outlaw: building extraordinary brands through the power of archetypes*. New York: McGraw-Hill, c2001, xii, 384 p. ISBN 0071364153-.
- [23]PERCY, Larry a Richard H ELLIOTT. *Strategic advertising management*. 3rd ed. Oxford: Oxford University Press, 2009, xviii, 424 s. ISBN 978-0-19-953257-5.
- [24]RIES, Al a Jack TROUT. *Positioning: the battle for your mind*. London: McGraw-Hill, c2001, viii, 213 p. ISBN 9780071373586.
- [25]SHARP, Byron. *Marketing: theory, evidence, practice*. liv, 609 pages. ISBN 0195573552.

- [26] SOUKALOVÁ, Radomila. UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ. *Strategický marketing: Učební text*. Zlín, 2004.
- [27] STRAKOŠOVÁ, Eva. *Návrh marketingového mixu nového výrobku*. Zlín, 2015. Baka-lářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky. Ve-doucí práce Ing. Radomila Soukalová, Ph.D.
- [28] SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing pro evropský trh*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, 272 p. ISBN 8024704226.
- [29] ŠVIRÁKOVÁ, Eva. *Kreativní projektový management*. 1. vyd. Zlín: Radim Bačuvčík - VeRBuM, 2014, 151 s. ISBN 9788087500583.
- [30] ŠVIRÁKOVÁ, Eva. *Kreativní třída: talent vs. bohatství*. 1. vyd. Zlín: Radim Bačuvčík - VeRBuM, 2014, 99 s. ISBN 9788087500484.
- [313] ŠVIRÁKOVÁ, Eva, SOUKALOVÁ, Radomila, BEDNÁŘ, Pavel, DANKO, Lukáš, (2014) *Byznys plán coworking design centra. Šviráková, E., Kreativní třída: talent vs. bohatství*, 1. vyd. Zlín: VeRBuM, p. 39-55.[ŠVIRÁKOVÁ, E., Creative Class: talent vs. wealth, 1st ed. Zlín: VeRBuM, p. 39-55.]
- [32] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Malý výkladový slovník marketingu*. Vyd. 2., rozš. Praha: A plus, 1999, 168 s. ISBN 8090251412.
- [33] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Gra-da, 2008, 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
- [34] ZELINSKÝ, Miroslav. *Teorie a praxe kulturních průmyslů*. 1. vyd. Bratislava: Eu-roKódex, 2012, 248 s. ISBN 978-80-89447-83-1.

SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

- [14] *Coworking centrum Příbor* [online]. 2014 [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: <http://www.ccpribor.cz/>
- [2] *Coworking Olomouc* [online]. 2010 [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: <http://www.coworkingolomouc.cz/>
- [3] Český statistický úřad Zlín, 2012. *Statistická ročenka Zlínského kraje 2012* [online]. [cit. 2014-03-31]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/D0003FB284/\\$File/72101112.pdf](http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/D0003FB284/$File/72101112.pdf)
- [4] DVOŘÁK, Zdeněk, 2012. Prognóza: Zlín by mohl mít 60 tisíc obyvatel. In: Zlín [online]. 2012 [cit. 2014-04-08]. Dostupné z: <http://www.zlin.eu/medialni-zpravy-cl-755.html>
- [5] HÁJEK, Oldřich. ÚSTAV REGIONÁLNÍHO ROZVOJE, veřejné správy a práva. Strategie rozvoje statutárního města Zlína do roku 2020- *Zlín 2020: ANALYTICKÁ ČÁST*. Zlín, 2012. Dostupné z: <http://www.zlin.eu/dokumenty-ke-stazeni-cl-754.html>
- [6] *Impact Hub Ostrava* [online]. 2014 [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: <http://www.hubostrava.cz/>
- [7] KRČMÁŘOVÁ, Barbora. GENDER STUDIES, o.p.s. *Sen nebo realita: psychologické aspekty flexibilních forem práce*. Praha, 2011. Dostupné z: http://aa.ecn.cz/img_upload/f26ec32f53a15794cd9388a660de0a25/psychomanual.pdf
- [8] MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. *Strategie regionálního rozvoje ČR pro období 2014 – 2020*. Praha, 2012. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/getmedia/5acbe736-6893-4ff6-b548-c3d5b57dbc83/SRR-%282012-12-11%29.pdf>
- [9] STRÁŽNICKÝ, Přemysl. Přehled počtů přihlášek UTB za období 2008 – 2014. *Rozvoj CTT na UTB ve Zlíně – CZ.1.05/3.1.00/10.0205* [online]. 2015 [cit. 2015-03-31]. Dostupné z: <http://iscct.utb.cz/prehled-poctu-prihlasek-utb-za-obdobi-2008-2014/>
- [150] *Technologické inovační centrum: Coworking* [online]. 2014 [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: <http://www.inkubatorzlin.cz/>
- [161] TERA Consultants (2010) Building a Digital Economy: The Importance of Saving Jobs in the EU's Creative Industries [online] Retrieved from <http://www.iccwbo.org/Advocacy-Codes-and-Rules/BASCAP/BASCAP-Research/Economic-impact/Building-a-Digital-Economy-TERA-study/>

[172]*Zlín: oficiální stránky města Zlína* [online]. © Magistrát města Zlína, 2015 [cit. 2015-03-31]. Dostupné z: <http://www.zlin.eu/>

[183]*Zlínský kraj: oficiální internetový portál Zlínského kraje* [online]. 2012 [cit. 2015-03-31]. Dostupné z: <http://www.kr-zlinsky.cz/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CS	Cílová skupina
DM	Direkt Marketing – Přímý marketing
FB	Facebook – Sociální síť s největším počtem uživatelů na světě.
SMART	Rámec SMART pomáhá definovat cíle, které musí být konkrétní, měřitelné, realizovatelné, důležité a časově ohraničené. (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time bound)
PPC	Způsob platby reklamy na internetu (platba za klik/pay per clic)
STEP	Sociokulturní, technologická, ekonomická a politko-legislativní analýza
STP	Segmentation, Targeting, Positioning – Proces Segmentace, tržního zacílení a tržního umístění.
SWOT	Analýza popisující silné a slabé stránky organizace a její příležitosti a hrozby (strength, weakness, opportunity, threats)
TIC	Technologické inovační centrum

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Tři dimenze firemních hodnot.....	13
Obrázek 2 Žebříček pracovních příležitostí.....	52

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Pěti krokový plánovací proces	15
Tabulka 2 Porterova analýza, potenciální noví konkurenti	41
Tabulka 3 Cenová mapa moravských coworkingových center a hubů	41
Tabulka 4 Porterova analýza, konkurenční rivalita	42
Tabulka 5 Porterova analýza, vyjednávací síla dodavatelů	42
Tabulka 6 Porterova analýza, vyjednávací síla odběratelů	43
Tabulka 7 Porterova analýza, konkurence substitutů	44
Tabulka 8 Hodnocení atraktivity jednotlivých segmentů	62
Tabulka 9 Ceník tarifů	67
Tabulka 10 Časový plán komunikační kampaně	71
Tabulka 11 Rizika projektu.....	73

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Počet přihlášek průmyslových práv UTB za období 2008-2014 dle součástí.....	38
Graf 2 Zájem studentů o samostatné podnikání.....	53
Graf 3 Očekávané průměrné náklady na provoz podnikání	54
Graf 4 Největší překážky v zahájení podnikání.....	55
Graf 5 Očekávaný způsob podpory start-upů	55

SEZNAM PŘÍLOH

P I Scénář Hlubkového rozhovoru

P II Scénář diskuze s letošními absolventy

P III Dotazník

PŘÍLOHA I Scénář Hlubkového rozhovoru

1. Základní otázky

- Jak dlouho provozujete centrum?
- Kolik má členů?
- Jak často pořádáte vzdělávací akce?
- Jak se sžívají noví členové se staršími?
- Fungují členové jako komunita?
- Navazují spolu pracovní kontakty?
- Odešli od vás nějací členové? (Pokud ano, tak proč?)
- Plní se vaše očekávání?

2. Dodatečné otázky

- Jsou členové spokojeni? Chybí jim něco?
- Využívají členové služeb centra každý den?
- Vídají se členové i mimo centrum?
- Máte další plány pro rozvoj centra?
- Jste v kontaktu s jinými centry?
- Využíváte finanční dotace?

3. Zkoumavé otázky neboli sondy

- Proč jste se rozhodl/a podnikat v oblasti kreativních průmyslů?
- Proč jste vybrali tuto lokalitu?
- Jaké jsou vaše plány do budoucna?
- Budete rozšiřovat centrum nebo jeho služby?

PŘÍLOHA II: Scénář diskuze s letošními absolventy

1. Vzájemné představení jednotlivých respondentů. Obecné otázky o tématu, hledání vztahu respondentů k tématu.
 - Vysvětlení funkce coworkingového centra
 - Zahájení diskuze podnikání – zaměstnání (výhody, nevýhody)
 - Představy o vlastní kariéře
 - Téma kariéra – osobní život

2. Specifické otázky, upřesňování postojů, názorů a způsobů chování. Vyvolání polemik a názorových střetů.
 - Práce v kolektivu nebo samostatně (proč)
 - Jsou benefity coworkingových center opravdu důležité?
 - Je cena členství přiměřená?
 - Je možné pracovat v coworkingovém centru celý život?
 - Chtěli byste být členy centra? (proč ano, proč ne)
 - Chcete zůstat po studiu v regionu?

3. Specifické doplňkové metody (pokud jsou použity). Doplňující otázky, hledání neočekávaných dodatečných informací. (Hendl, 2005)
 - Sestavení žebříčku kariérních příležitostí po absolvování studia

PŘÍLOHA III: Dotazník

Milí studenti, dovolte mi, abych Vás požádala o vyplnění dotazníku, jehož cílem je zjistit Vaše představy o budoucí profesní dráze a také připravit zájem o spolupráci v rámci tzv. kreativních či coworkingových center.

Za vyplnění dotazníku děkuje řešitelský tým projektu IGA UTB, hlavním řešitelem je Ing. Eva Svráková, Ph.D.

Vaše studijní specializace:

1. Plánujete do dvou let po ukončení studia z důvodu pracovního uplacení:
a/ zůstat ve Zlínském kraji
b/ odejít do zahraničí (prosím uveďte sídlo i město).....
c/ vrátit se do místa bydliště (uveďte kraj).....
d/ odejít do jiného města v ČR, uveďte město i více.....
e/ ještě nevím
2. Pokud by Vám univerzita/fakulta nabídla pomoc při zahájení vlastního podnikání ve Zlínském kraji, využili byste tuto možnost?
a/ ano b/ spíše ano c/ nevíme d/ spíše ne e/ ne
3. Pokud by Vám fakulta nabídla pomoc se startem vlastního podnikání, co by pro Vás mělo největší hodnotu? Vyberte 3 možnosti podle významu (zakroužkujte a označte podle důležitosti číslem 1, 2, 3, přičemž 1 je nejdůležitější)
a/ zvyklostný pracovní prostor
b/ finanční poradenství
c/ poradenství v legislativních a právních záležitostech
d/ posouzení podnikatelského plánu
e/ podpora při získávání zakázek (kontakty na budoucí odběratele)
f/ vytvoření zakázek s potřebnými stroji a pomůckami
g/ jiné
4. Získáváte již v současně době pracovní zkušenosti?
a/ ano, pouze příležitostnými brigádami ve svém oboru/specializaci
b/ ano, formou studií či pracovních stáží získávaných fakultou
c/ ano, formou pravidelné spolupráce s firmami ve svém oboru/specializaci
d/ ano, formou samostatného podnikání ve svém oboru/specializaci
e/ ne, zatím se věnuji pouze studiu a zkušenosti získávám v rámci zpracovávání školních úkolů
f/ jiný způsob, doplňte, prosím jaký:.....
5. Jakým způsobem získáváte kontakty na zakázky či spolupráci?
.....
.....
6. Pokud plánujete vlastní podnikání, podnikání byste raději:
a/ samostatně ve svém oboru/specializaci
b/ ve spolupráci se spoluzakladateli ve svém oboru /specializaci
c/ ve spolupráci s lidmi z praxe ve svém oboru/specializaci
d/ samostatně v jiném oboru než studiu, uveďte v jakém.....
7. Pokud byste měli zájem o pomoc se startem svého podnikání, využili byste spíše univerzitu/fakultu nabídku (např. formou kreativního centra) nebo nabídku ze strany soukromého sektoru formou kreativního nebo coworkingového centra?
a/ raději bych spolupracoval s univerzitou
b/ raději bych službu získal nabízených soukromým sektorem
c/evim-nevím/nezáleží mi na to
8. Máte v plánu nebo již pracujete jako freelancer? Podnikáte „na vlastní/volné noze“?
a/ ano již pracuji b/ ano mám to v plánu
c/ne dosud nepracuji a nemám to v plánu (přeskočte otázku 9.)
d/ jiný názor.....
9. Jste jistého nebo odhadujete, že by mohly být vaše průměrné měsíční náklady na provoz Vašeho podnikání? (např. za pronájem prostor, internet, kancelářské potřeby, atd. bez materiálu)
a/ 0 -1000 Kč b/ 1000 – 3000 Kč
c/ 3000-5000 Kč d/ 5000 a více
10. Jste překážky při startu podnikání jate museli překonat, nebo kterých se nejvíce obáváte? (uveďte v pořadí podle důležitosti, např. nedostatek kapitálu, nedostatek kontaktů a zakázek apod.)
.....
.....
11. Co by měla univerzita nabídnout za účelem podpory Vašeho podnikání, popř. co byste očekávali? (vyhazet, prostřední atd.)
.....
.....
12. Máte by jste zájem o prodej některých Vašich designových výrobků v e-shopu nebo prodávě, pod jednou značkou, spolu s dalšími nebo jinými mladými umělci?
a/ ano, v e-shopu pod jednou značkou
b/ ano, v e-shopu i v „prodávě“ pod jednou značkou
c/ ano, v e-shopu, ale ne pod jednou značkou
d/ ano, v e-shopu i prodávě, ale ne pod jednou značkou
e/ ne, vůbec o tom neuvažuji
f/ jiný názor
13. O jaké znalosti a dovednosti by bylo podstatné doplnit studijní nabídku pro Vaši specializaci?
.....
.....

14. Jak hodnotíte vaše současné pracovní schopnosti a dovednosti? (Prosím zakroužkujte u každé schopnosti či dovednosti vždy důležitost od 1 – 5, kdy 1 je nejvíce důležité, 5 nejméně důležité, a sebehodnocení hodnotíte 1 výborně připraven, 5 nepřipraven)

Jak hodnotíte Vaše pracovní schopnosti a dovednosti?	Důležitost při Vaší práci					Vaše sebehodnocení, jak jste na tom				
a, schopnost vyjadřování v českém jazyce	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
b, schopnost vyjednávání s partnery	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
c, znalost používání specializovaných softwaru a techniky	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
d, schopnost pracovat v týmu	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
e, schopnost navrhnout a napsat projekty (firmy a zákaznické eventy, natáčení...)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
f, schopnost organizovat projekty (firmy a zákaznické eventy, natáčení....)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
g, orientace v převažujícím oboru Vaší činnosti	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
h, základní orientace v účetnictví a daňové problematice	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
ch, schopnost propagovat sama sebe/svou firmu budovat si své jméno značku	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
i, schopnost kreativního myšlení	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
j, přístup k inovativním řešením, nápady	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
k, samostatnost, schopnost dohledat méně známé relevantní informace	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
l, orientace v potřebných právních normách, legislativě (například autorské právo)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
m, komunikace v anglickém jazyce	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
n, komunikace v anglickém jazyce	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
o, jiné jazyky, jaké?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

15. Jakým způsobem pracujete na své sebestopagaci?

.....

Děkujeme za Váš čas strávený vyplněním dotazníku