

Marketingové komunikace Regionálních VaV center a Evropských center excellence

Bc. Aneta Machová

Diplomová práce
2016/2017



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Aneta Machová**
Osobní číslo: **K15339**
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Marketingové komunikace Regionálních VaV center
a Evropských center excellence**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte rešerši literatury pojednávající o českém vědeckém prostředí, marketingové komunikaci a objasněte pojmy Evropské centrum excellence, Regionální VaV centrum a spin-off firma a veškeré náležitosti nutné pro jejich vznik.
2. Formulujte cíl, metody a výzkumné otázky práce.
3. Provedte kvalitativní výzkum ve vybraných Regionálních VaV centrech a Evropských centrech excellence v České republice s ohledem na jejich marketingovou komunikaci a porovnejte ji s vybranou spin-off firmou.
4. Na základě výsledků výzkumu zpracujte návrh na zlepšení marketingové komunikace zkoumaných regionálních VaV center a Evropských center excellence.
5. Formulujte závěry, možnosti a limity realizace projektu.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

CHAPIN, David. Making the complex compelling: creating highperformance marketing in life science. Nashville: Rockbench Publishing Corporation, 2014, 300 s. ISBN 978-1-60544-035-4.

KLUSÁČEK, Karel, KUČERA, Zdeněk, PAZOUR, Michal. Zelená kniha výzkumu, vývoje a inovací v ČR. Praha: Sociologické nakladatelství (Slon), 2008, 166 s. ISBN 978-80-86429-89-2.

KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. Marketing management. 15. vydání. Harlow: Pearson Education Limited, 2016, 708 s. ISBN 978-1-292-109262-1.

KOZEL, Roman, MYNÁŘOVÁ, Lenka, SVOBODOVÁ, Hana. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. Praha: Grada Publishing, 2011, 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

PŘIKRYLOVÁ, Jana, JAHODOVÁ, Hana. Moderní marketingová komunikace. Praha: Grada Publishing, 2010, 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8.

Vedoucí diplomové práce:

doc. Ing. Mgr. Olga Jurášková, Ph.D.

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

31. ledna 2017

Termín odevzdání diplomové práce:

21. dubna 2017

Ve Zlíně dne 3. dubna 2017


doc. Mgr. Jana Janíková, ArtD.
děkanka




doc. Ing. Mgr. 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 užít 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 3. 4. 2017

Aneta Maňhová Machová
.....
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 nevdělečně zveřejňuje bakalářské, diplomové, disertační 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. Vysoká škola disertační práce nezveřejňuje, byla-li již zveřejněna jiným způsobem.

(2) Bakalářské, diplomové, disertační 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.

(4) Vysoká škola může odložit zveřejnění bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce nebo jejich části, a to po dobu trvání překážky pro zveřejnění, nejdéle však na dobu 3 let. Informace o odložení zveřejnění musí být spolu s odůvodněním zveřejněna na stejném místě, kde jsou zveřejňovány bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, již se týká odklad zveřejnění podle věty první, jeden výisk práce k uchování ministerstvu

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, u jehož účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní vnitřní 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). Odpirá-li autor takového díle udělí 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 užít 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 výdětku 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 přihlídnou k výši výdětku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá historicky prvním výzkumem marketingových komunikací v Regionálních VaV centrech a Evropských centrech excelence, která vznikla z programu OP VaVpI. Má za cíl prozkoumat dosavadní komunikační aktivity zvolených subjektů a porovnat je s komunikační činností vybrané spin-off firmy. Následným záměrem je všeobecný návrh na zkvalitnění komunikačních aktivit. Práce obsahuje tematické a obsahové zaměření operačního programu OP VaVpI v prioritních osách 1 a 2. Dále řeší problematiku Národního programu udržitelnosti, spin-off firem, marketingových komunikací a v neposlední řadě kvalitativního výzkumu. Prakticky je podrobně popsán kompletní průběh realizovaného šetření spolu s důkladným vyhodnocením. Práce obsahuje také praktické návrhy vytvořené na základě zjištěných poznatků všeobecně aplikované na konkrétní segment. Práce by měla sloužit jako pilotní podklad pro výzkum použitelný pro více subjektů.

Klíčová slova: Regionální VaV centrum, Evropské centrum excelence, marketingové komunikace, OP VaVpI, prioritní osa 1, prioritní osa 2, spin-off firma, kvalitativní výzkum.

ABSTRACT

The thesis deals with the first ever research of marketing communications in regional R & D centers and European centers of excellence, which originated from the OP RDI. It aims to explore current communication activities of chosen entities and compare them with the communication activities of selected spin-off companies. Subsequent intention is to propose general improvements in communicative activities. The thesis focuses on the topic and the content of the operational program OP RDI in the Priority Axes 1 and 2. Furthermore, it deals with the National Program for Sustainability, spin-off companies, marketing communications and finally qualitative research. Both the entire course of the investigation and a detailed evaluation are mentioned. The thesis also suggests practical guidelines based on the findings generally applicable to a particular segment. The thesis could serve as a basis for a pilot research of multiple entities.

Keywords: Regional R & D center, European Center of Excellence, Marketing Communications, OP RDI, Priority Axis 1, Priority Axis 2, a spin-off company, qualitative research.

Poděkování patří zejména vedoucí mé diplomové práce doc. Ing. Olze Juráškové, Ph.D. Díky jejímu vynikajícímu vedení a cenným radám dospěla tato práce ke zdárnému konci. Práce je věnována Ing. Jiřímu Navrátilovi, Ph.D, který mě k tomuto tématu dovedl. Věnoval maximum svého volného času čtení a pomoci při řešení dílčích okruhů. Další poděkování patří všem respondentům, kteří se zúčastnili výzkumu marketingových komunikací Regionálních VaV center a Evropských center excelence. Jejich ochota, vědomosti a nadšení pomohly dokončit tuto práci. V neposlední řadě patří obrovský dík mé rodině, partnerovi a přátelům zejména za jejich trpělivost a neustálý příval pozitivní energie.

Motto:

„Vědu si nelze naložit na záda, má-li být dosaženo zdaru, s tou se musíte zasnoubit.“

Montaigne Michel de

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

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 ČESKÉ VĚDECKÉ PROSTŘEDÍ	12
1.1 SOUČASNOST.....	12
1.2 CÍLE	13
1.3 FINANCE.....	13
2 EVROPSKÁ CENTRA EXCELENCE, REGIONÁLNÍ VAV CENTRA A OPERAČNÍ PROGRAMY	16
2.1 EVROPSKÉ FONDY	16
2.2 VÝZKUM A VÝVOJ PRO INOVACE (OP VAVPI).....	17
2.2.1 Prioritní osa 1	18
2.2.2 Prioritní osa 2	18
2.2.3 Prioritní osa 3	19
2.2.4 Prioritní osa 4 a 5	20
2.3 OPERAČNÍ PROGRAM PODNIKÁNÍ A INOVACE (OP IP)	20
2.4 OPERAČNÍ PROGRAM VZDĚLÁNÍ A KONKURENCESCHOPNOST (OP VK)	20
2.5 NÁRODNÍ PROGRAM UDRŽITELNOSTI (NPU)	21
3 EVROPSKÁ CENTRA EXCELENCE A REGIONÁLNÍ VAV CENTRA	23
3.1 PODPOROVANÉ CÍLE OSY 1	24
3.2 PODPOROVANÉ CÍLE OSY 2	25
3.3 PODPOROVANÉ AKTIVITY OSY 1 A 2	27
3.4 FORMA A VÝŠE PODPORY OS 1 A 2.....	28
3.4.1 Forma a výše podpory osy 1	29
3.4.2 Forma a výše podpory osy 2	29
3.5 DOBA REALIZACE PROJEKTU	30
4 SPIN-OFF FIRMY	32
4.1 DĚLENÍ SPIN-OFF FIREM.....	32
4.2 FINANCOVÁNÍ SPIN-OFF FIREM	33
5 MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE	34
5.1 REKLAMA.....	35
5.2 PODPORA PRODEJE	36
5.3 EVENTY A ZÁŽITKY	37
5.4 PUBLIC RELATIONS	37
5.5 ONLINE MARKETING.....	38
5.6 MOBILNÍ MARKETING	38
5.7 PŘÍMÝ A DATABÁZOVÝ MARKETING.....	38
5.8 OSOBNÍ PRODEJ	39
5.9 MARKETING VS. VĚDA.....	39
6 MARKETINGOVÝ VÝZKUM	43

6.1	KVALITATIVNÍ VÝZKUM	44
6.2	ZÁKLADNÍ METODY KVALITATIVNÍHO VÝZKUMU	45
6.2.1	Individuální hloubkový rozhovor	45
6.2.2	Skupinový rozhovor (Focus Group)	45
6.2.3	Asociační testy a procedury	46
6.2.4	Projektivní techniky	46
6.2.5	Polaritní profil	46
6.2.6	Tachystoskopická metoda	47
6.2.7	Brainstorming	47
6.2.8	Neuromarketing	47
7	METODIKA	48
7.1	POUŽITÉ METODY	48
7.2	VÝZKUMNÉ OTÁZKY	49
7.2.1	Pracovní výzkumné otázky	49
II	PRAKTICKÁ ČÁST	50
8	REGIONÁLNÍ VAV CENTRA A EVROPSKÁ CENTRA EXCELENCE V ČESKÉ REPUBLICE	51
9	VÝZKUM MARKETINGOVÝCH KOMUNIKACÍ EVROPSKÝCH CENTER EXCELENCE, REGIONÁLNÍCH VAV CENTER A SPIN- OFF FIRMY	54
9.1	PŘÍPRAVNÁ FÁZE	54
9.1.1	Tvorba otázek	55
9.1.2	Vytvoření kontakt listu	56
9.1.3	Vytvoření e-mailingové šablony	56
9.1.4	Rizika	58
9.2	REALIZAČNÍ FÁZE	58
9.2.1	Výzkumný záměr	58
9.2.2	Průběh oslovování	60
9.2.3	Průběh realizace výzkumu	61
9.2.4	Rizika	64
9.3	ZÁVĚREČNÁ FÁZE	64
9.3.1	Analýza individuálních hloubkových rozhovorů	64
9.3.2	Rizika	86
9.4	ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA VÝZKUMU	86
10	SHRNUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI	90
III	PROJEKTOVÁ ČÁST	92
11	STANOVENÍ ZÁKLADNÍCH PRINCIPŮ	93
11.1	VYMEZENÍ CÍLŮ VĚDECKO-VÝZKUMNÝCH ORGANIZACÍ	93
11.1.1	Momentální situace	93
11.1.2	Schematický návrh	94
11.1.3	Shrnutí	98
11.2	DEFINOVÁNÍ CÍLOVÝCH SKUPIN	98
11.2.1	Momentální situace	99
11.2.2	Schematický návrh	99
11.2.3	Shrnutí	103

11.3	TVORBA KOMUNIKAČNÍHO PLÁNU.....	103
11.4	RIZIKOVÉ FAKTORY.....	105
12	PLÁN ZKVALITNĚNÍ MARKETINGOVÝCH KOMUNIKACÍ	107
12.1	CÍL	107
12.2	KONCEPT.....	108
12.2.1	Klíčová sdělení.....	108
12.2.2	Návrh komunikace	110
12.2.2.1	Odborná veřejnost	111
12.2.2.2	Studenti	114
12.2.2.3	Laická veřejnost	119
12.2.2.4	Podnikatelská sféra.....	122
12.2.3	Shrnutí	128
12.3	TIMING.....	130
12.3.1	Odborná veřejnost	131
12.3.2	Studenti	132
12.3.3	Laická veřejnost	132
12.3.4	Podnikatelská sféra.....	133
12.4	ROZPOČET.....	134
12.4.1	Odborná veřejnost	135
12.4.2	Studenti	136
12.4.3	Laická veřejnost	138
12.4.4	Podnikatelská sféra.....	140
12.5	KONTROLA.....	141
12.6	RIZIKA.....	142
13	SHRnutí PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....	143
	ZÁVĚR	145
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	147
	SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ	149
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	154
	SEZNAM OBRÁZKŮ	156
	SEZNAM TABULEK.....	157
	SEZNAM GRAFŮ	158
	SEZNAM PŘÍLOH.....	159

ÚVOD

Tato diplomová práce bude řešit problematiku marketingových komunikací Regionálních VaV center a Evropských center excellence vzniklých z programu OP VaVpI a spin-off firmy. Téma bylo zvoleno z důvodu nedostatečných informací o stavu marketingových komunikací v tomto odvětví. Navíc se jedná o pilotní zpracování výzkumu na toto téma ve vybraných institucích. Práce mimo jiné slibuje aktuálnost dat a dílčí návrhy na zkvalitnění marketingových komunikací v tomto segmentu.

Cílem této práce je přiblížit momentální stav marketingovo-komunikačních aktivit ve vybraných centrech a jedné spin-off firmě a jejich povědomí o celkové problematice. Dále informovat o konkrétních nástrojích, které daná centra využívají. Poté zaznamenat možná rizika a problémy spojené s marketingovými komunikacemi ve vybraných institucích a informovat o nich pověřené orgány. Výsledkem této práce by mělo být nastolení diskuse o tomto tématu a možná realizace většího projektu schopného obsáhnout plnou podobu zkoumaného problému.

Práce se skládá ze tří částí: teoretické, praktické a projektové. V teoretické části bude objasněna problematika českého vědeckého prostředí, operačního programu OP VaVpI a všech jeho náležitostí, spin-off firem, marketingových komunikací a kvalitativního výzkumu. Před praktickou částí se nachází metodika, která objasňuje dílčí přístupy v řešení problematiky. V našem případě bude využita sekundární analýza dat z internetu a metoda individuálních hloubkových rozhovorů. Praktická část je rozdělena na tři okruhy, z nichž každý obsahuje jednu specifickou fázi výzkumu: přípravnou, realizační a závěrečnou. Na základě zvolené chronologie, bude v závěrečné etapě vyhodnocen výzkum marketingových komunikací Regionálních VaV center a Evropských center excellence v porovnání s jednou spin-off firmou. Na závěr této kapitoly budou zodpovězeny předem definované výzkumné otázky. Projektová část tvoří poslední okruh této diplomové práce a nabízí množství dílčích návrhů zhotovených na základě zjištěných dat z výzkumu. Celý oddíl je rozdělen na dvě části: stanovení základních principů a plán zkvalitnění marketingových komunikací, proto aby byla plně dodržena chronologie a možné uplatnění vybraných návrhů v praxi. Součástí příloh je nejen shrnující materiál pro MŠMT, ale také výsledky sekundárních analýz, zhotovených před začátkem konkrétních rozhovorů.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ČESKÉ VĚDECKÉ PROSTŘEDÍ

Věda a výzkum mají v České republice dlouholetou tradici. České univerzity a výzkumné ústavy jsou připraveny vychovávat vysoce kvalifikované odborníky. Řada badatelských pracovišť dosahuje úspěchů i v mezinárodním srovnání. (Ministerstvo zahraničních věcí České republiky, ©2013)

Je tedy zřejmé, že české vědecké prostředí má stále co nabídnout. Nejedná se pouze o velká vědecká centra a jejich mezinárodní úspěchy, ale také o přímé investice ze strany státu, které mají za cíl podpořit tuto sféru v jejím mezinárodním tažení. Tento trend je patrný převážně v číslech. Zatímco v roce 2001 činily celkové výdaje na vědu a výzkum v ČR 28,3 mld. Kč a představovaly tak 1,16% HDP, v roce 2012 již tato částka dosáhla 72,4 mld. Kč, což odpovídá 1,89 % HDP ČR. (Ministerstvo zahraničních věcí České republiky, ©2013)

1.1 Současnost

Současná pozice vědy a výzkumu v České republice, je podle Karla Klusáčka, autora publikace Zelená kniha vědy, výzkum a inovace dle makroekonomického rámce velice příznivá. Od roku 2005 zaznamenala tuzemská ekonomika roční růst HDP průměrně o 6 %. V souvislosti s ním zaznamenala Česká republika značné zvýšení mezinárodního obchodu.

Důležitým faktorem pro dynamický vývoj vědy a výzkumu je konkurenceschopnost. V té Česká republika nepatří k nejlepším, ovšem i tak zaznamenává soustavný růst. Hlavním předpokladem konkurenceschopnosti je totiž zlepšení podmínek pro inovace a odstranění hlavních nedostatků v podnikatelském prostředí. Řečeno laicky, je nutné, aby věda úzce spolupracovala s aplikační sférou. (Klusáček, Kučera, Pazour, 2008, s. 16)

Hlavním cílem úspěšné konkurenceschopnosti je dosáhnout takzvané inovační výkonnosti, tedy vyváženého systému na podporu inovací, který kombinuje vhodnou míru veřejných a soukromých investic, účinná inovační partnerství společností s akademickým světem, jakož i kvalitní vzdělanostní základ a špičkový výzkum. (Evropská komise, ©2016)

Kučera a Pazour vnímají největší nedostatek inovační výkonnosti v chybějící spolupráci mezi podniky a vysokými školami a dále také v nedostatečném kapitálu pro začínající inovační podniky. Naproti tomu ale uvádí, že například automobilový průmysl vykazuje

v tomto ohledu dlouhodobě pozitivní znaky. Tradiční problém také spatřují ve využívání nástrojů ochrany průmyslového vlastnictví. (Klusáček, Kučera, Pazour, 2008, s. 17 – 18)

Vědecké prostředí je také přímo vázáno na legislativu. Je dáno především právním rámcem, zejména kompetenčním zákonem a zákonem o podpoře VaV. Jako hlavní orgány činné v této věci vnímáme Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen MŠMT) a Radu pro výzkum a vývoj. Celý systém však neustále zpomaluje nedostatečná administrativní koordinace. Je také potřeba zdůraznit, že v České republice není stanoven kompetentní orgán na úrovni státní správy. Ministerstvo průmyslu a obchodu (dále jen MPO) představuje momentálně nejkompetentnější státní orgán činný v této věci. (Klusáček, Kučera, Pazour, 2008, s. 19 – 25)

1.2 Cíle

Cíle výzkumu a vývoje z dlouhodobého hlediska, jsou důležité nejen pro správnou funkčnost státní ekonomiky, ale také soustavné konkurenceschopnosti, díky čemuž bude věda atraktivní pro aplikační sféru. Ovšem tvorba politik a strategií zaměřených na výzkum, vývoj a inovace není stále dostatečně koordinovaná a jeho veřejná podpora je značně roztržštěná. (Klusáček, Kučera, Pazour, 2008, s. 13)

Za globální cíl pro výzkum, vývoj a inovace považuje Bílá kniha vytvořit příznivé prostředí pro výzkum, vývoj a inovace. Klusáček, Kučera a Pazour neopomíjí ani jednotlivé kroky, které dle jejich názoru musejí být splněny, aby bylo dosaženo cíle globálního. Jako první uvádějí stanovení základní působnosti orgánů státní správy v oblasti VaVaI a zajištění koordinace jejich hlavních aktivit. Druhým krokem je vytvoření kvalitního systému hodnocení výsledků VaV pro efektivní alokaci veřejných prostředků na VaV. Jako další krok vnímají v posílení významu systematického hodnocení analýz a výhledových studií pro politiku VaVaI. Uvádějí také zlepšení systému řízení VŠ a dalších VO a posílení jejich odpovědnosti vůči společnosti. Posledním krokem je posílení inovační kultury ve společnosti. (Klusáček, Kučera, Pazour, 2008, s. 14 - 16)

1.3 Finance

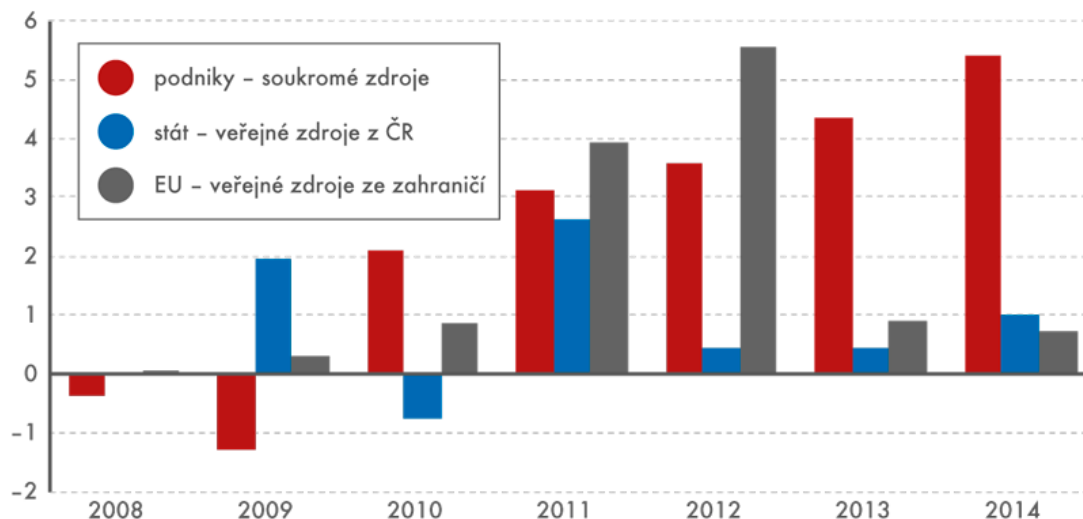
V souvislosti s vědou a výzkumem v České republice nesmíme opomenout tolik diskutované financování. Hlavní rozdělení představují dvě stěžejní oblasti: vlastní zdroje financování vědy a výzkumu a orgány a instituce ve vědě a výzkumu v České republice. Je také nutné zmínit, že poměr financování z výše zmíněných dvou oblastí se u každého

subjektu liší a nelze tak využívat jednotnou metriku pro toto téma. (Herzánová, Kovářová, 2010, s. 24 – 25)

Příkladem vlastního zdroje financování vědy a výzkumu jsou například operační programy. Vzhledem k tomu, že cenové relace operačních programů budou dále v práci rozebírány, bude u této části zmíněna pouze jednotná definice této oblasti: *Jedná se o veřejně vynaložené prostředky ze státního rozpočtu a dále prostředky, které byly pro tento účel vynaloženy v podnikatelské sféře – tj. ze soukromých zdrojů. Vedle těchto výdajů jsou pak na financování vědy a výzkumu určeny a čerpány prostředky z Evropské unie.* (Herzánová, Kovářová, 2010, s. 24)

Orgány a instituce ve vědě a výzkumu v České republice naopak představují soubor několika státních podniků, které se svou činností dlouhodobě snaží o zlepšení a udržení českého vědeckého prostředí. Jedná se v tomto případě o: Radu pro výzkum, vývoj a inovace (dále jen „Rada“), Grantovou agenturu České republiky (dále jen GA ČR), Technologickou agenturu České republiky (dále jen TA ČR) a Akademii věd České republiky (dále jen Akademií věd). Další instituce, které se věnují vědě a výzkumu v České republice jsou například Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen MŠMT) a Ministerstvo průmyslu a obchodu (dále jen MPO). (Herzánová, Kovářová, 2010, s. 25 - 26)

Relativně aktuální data říkají, že k roku 2015 dosáhly celkové výdaje na vědu a výzkum v České republice 82 mld. Kč, což představuje 1,9 % HDP. Věda a výzkum se v České republice provozují na 2 800 pracovištích, z nichž 80 % náleží do podnikatelského sektoru. Ze státního rozpočtu ČR bylo vyčleněno 26,8 mld. Kč. Podniková sféra investovala v ČR do vědy přibližně 55 mld. Kč. Tato fakta jen potvrzují teze pana Klusáčka, který ve své knize z roku 2008 říká, že výdaje do vědy a výzkumu budou neustále stoupat. (Wikisofia, ©2015)



Graf 1: Ilustrace rostoucích výdajů do vědy a výzkumu v porovnání s Evropou (dostupné z: statistikaamy.cz)

Z grafu je patrné, že investice do vědy a výzkumu se každoročně exponenciálně zvyšují. Je zřejmé, že stát začíná brát vědu a výzkum jako jednu ze svých priorit a je ochoten do ní investovat. Vidíme také velký nárůst investic ze soukromých zdrojů, které mnohdy tvoří klíč k úspěchu výzkumné organizace.

2 EVROPSKÁ CENTRA EXCELENCE, REGIONÁLNÍ VAV CENTRA A OPERAČNÍ PROGRAMY

Regionální VaV centra a Evropská centra excelence jsou primárně spojena s třemi operačními programy, z nichž jeden je pro jejich působnost stěžejní. Všechny programy poskytovaly finanční podporu, pomáhaly definovat pole působnosti jednotlivých center a probíhaly paralelně. Jedná se o OP VaVpI neboli výzkum a vývoj pro inovace: operační program Evropské unie, který přispíval k posílení růstu konkurenceschopnosti státu a orientaci na znalostní ekonomiku¹. Společně s operačním programem Podnikání a Inovace (OP IP) a operačním programem pro vzdělání a konkurenceschopnost, představovalo OP VaVpI vzájemně propojený systém intervencí, který měl za cíl zajistit dlouhodobě udržitelnou konkurenceschopnost české ekonomiky a cílových regionů v rámci Konvergence². (Úřad vlády České republiky, ©2016)

Pro bližší definici Regionálního VaV centra a Evropského centra excelence, potažmo principů jejich vzniku, financování i působení, je nejprve nutné se blíže seznámit s operačními programy, které vznik takových center umožňovaly. Jak již název center napovídá, Regionální VaV centra a Centra excelence přímo vznikla z programu OP VaVpI. Tomuto konkrétnímu programu tedy bude věnována podstatná část práce. Zbylé dva operační programy již svou důležitostí a výší finanční podpory zdaleka neodpovídají OP VaVpI. Pro úplnost je ale nejprve vhodné ujasnit si, kde přesně operační programy získávají finance a kdo je jejich hlavním poskytovatelem.

2.1 Evropské fondy

Evropským fondem pro regionální rozvoj (European Regional Development Fund, dále jen ERDF) se rozumí jeden ze strukturálních fondů Evropské unie (EU). Strukturální fondy jako takové fungují jako jeden z nástrojů Evropské unie ke snižování rozdílů mezi odlišnými ekonomickými a sociálními úrovněmi jednotlivých regionů v EU.

¹ Znalostní ekonomika spočívá v tvorbě přidané hodnoty na základě zúročení znalostí nejen díky manuální výrobě, a roste v ní význam vzdělání a využití vědeckých poznatků z hlediska celkové konkurenceschopnosti země. (Management Mania, ©2012)

² Označuje sbíhavost, sbíhání, přibližování, popř. vývoj, který vede ke sblížení. O daných vlastnostech, které se sblíží, říkáme, že konvergují. (Peterka, ©2015)

V dokumentech EU se tento proces nazývá „politika hospodářské a sociální soudržnosti“.
(OP VaVpI, ©2009)

*Z prostředků ERDF jsou podporovány **infrastrukturní projekty** Například investice do výzkumu a technologického vývoje, výstavbu silnic a železnic, podporu inovačního potenciálu podnikatelů, podporu začínajícím podnikatelům, investice do malých a středních podniků, využívání obnovitelných zdrojů energie, rekonstrukce kulturních památek, rozvoj a obnova sportovních areálů využitelných pro cestovní ruch, výsadba regenerační zeleně ve městech apod. (OP VaVpI, ©2009)*

Nyní je již jasné, odkud čerpají operační programy finanční podporu. Vraťme se tedy k jednotlivým operačním programům, které jsou nezbytnou součástí správného fungování cílové skupiny, kterou je v případě této práce Evropské centrum excelence a regionální výzkumné centrum.

2.2 Výzkum a vývoj pro inovace (OP VaVpI)

Tento operační program byl pro budování VaV nejvýznamnějším a bývá považován za nadřazený zbylým dvěma programům, zejména s důrazem na velikost finanční podpory, kterou poskytoval. Jeho hlavním cílem bylo posílit jednotlivý region v oblasti vědy a výzkumu. V případě zvolené cílové skupiny platí teze o důležitosti OP VaVpI dvojnásob, jelikož právě tento program je přímým realizátorem Regionálních VaV center a Evropských center excelence. Všechny tři programy dohromady tvořily soubor, který měl za cíl zvýšení konkurenceschopnosti a orientaci na znalostní ekonomiku. (OP VaVpI, ©2009)

Výzvy v programu OP VaVpI probíhaly od roku 2007 do roku 2013 a jejich cílem bylo vybudovat funkční střediska se zaměřením na výzkumnou a vývojovou činnost s velkým tržním potenciálem. Program byl rozčleněn dle jednotlivých os, které byly tematicky nazývány osou 1, 2, 3 a 4. Každá z nich byla zaměřena na odlišný segment a lišila se zejména jednotlivými cíli, které případný žadatel musel splnit. Jednotlivé cíle, které musela daná osa naplňovat, budou rozepsány blíže v konkrétní definici Regionálního VaV centra a Evropského centra excelence. (OP VaVpI, ©2009)

2.2.1 Prioritní osa 1

Hlavní oblastí podpory jsou v tomto případě centra excelence, neboli centra s mezinárodním renomé, která na sebe naváží zájem zahraničních partnerů, posílí mezinárodní spolupráci, urychlí přenos a produkci poznatků špičkového výzkumu do praxe a vzdělávacího procesu s cílem přispět k mezinárodní konkurenceschopnosti ČR. (OP VaVpI, ©2008)

Zajímavým faktem u prioritní osy 1 je dle dostupných údajů operačního programu fakt, že uvažovaný projekt musel překračovat náklady v hodnotě 50 mil. EUR. Celková částka vložena do osy 1 a 2 byla 1 613 mil. EUR, tedy 39,5 mld. Kč. Konkrétní částka vložená do osy 1, bude blíže specifikována v kapitole věnované financování obou os.

Kategorizace oblastí intervence:

Kód	Prioritní téma
01	Činnost v oblasti výzkumu a technologického rozvoje ve výzkumných střediscích
02	Infrastruktura pro výzkum a technologický rozvoj (včetně zařízení, nástrojů a vysokorychlostních počítačových sítí propojujících výzkumná střediska) a odborná střediska pro specifické technologie
03	Přenos technologií a zdokonalení sítí spolupráce mezi malými a středními podniky a dalšími podniky a univerzitami, institucemi postsekundárního vzdělávání všech druhů, regionálními orgány, výzkumnými středisky a vědeckými a technologickými středisky.

Obrázek 1: Ilustrace kategorizace oblastí intervence u osy 1

(dostupné z: opvavpi.cz)

Z obrázku je jasně patrné, jaká prioritní témata museli žadatelé u osy 1 splňovat, aby dosáhli na finance z projektu. Faktickým bodem, který odlišuje osu 1, je skutečnost, že zde hovoříme zejména o mezinárodní úrovni působnosti centra.

2.2.2 Prioritní osa 2

Zde měla intervence za cíl podpořit vznik a rozvoj kvalitních pracovišť VaV zaměřených na aplikovaný výzkum a posílení jejich spolupráce s aplikační sférou (podniky, nemocnice atp.) dle potřeb regionu. Regionální VaV také měly soustředit podstatnou část kapacit aplikovaného VaV v daném oboru, který je z národního hlediska významný a plnit funkci přenosu a šíření nových poznatků směrem k aplikační sféře, včetně inovativních malých a středních podniků. (OP VaVpI, ©2008)

Celková částka, která byla vynaložena na osu 2 bude opět rozepsána v kapitole věnující se Regionálním VaV centrům. Ovšem v případě osy 2 musíme brát v úvahu i větší počet subjektů, který se o dotace ucházel. Obdržená částka do každého z nich, byla tedy menší než je tomu v případě osy 1.

Kategorizace oblastí intervence:

Kód	Prioritní téma
01	Činnost v oblasti výzkumu a technologického rozvoje ve výzkumných střediscích
02	Infrastruktura pro výzkum a technologický rozvoj (včetně zařízení, nástrojů a vysokorychlostních počítačových sítí propojujících výzkumná střediska) a odborná střediska pro specifické technologie
03	Přenos technologií a zdokonalení sítí spolupráce mezi malými a středními podniky a dalšími podniky a univerzitami, institucemi postsekundárního vzdělávání všech druhů, regionálními orgány, výzkumnými středisky a vědeckými a technologickými středisky.

Obrázek 2: Ilustrace kategorizace oblastí intervence pro prioritní osu 2

(dostupné z: opvavpi.cz)

Z obrázku je zřejmé, že prioritní témata jsou pro obě osy totožná. Odlišnosti podle (OP VaVpI, ©2008) můžeme spatřovat v aspiraci na mezinárodní věhlas v podobě osy 1. Také například v počtu úspěšných žadatelů, jelikož ten je v případě osy 2 minimálně dvakrát větší. Po ukončení programu OP VaVpI měla centra osy 1 a 2 získávat prostředky pro své fungování zejména ze spolupráce s aplikační sférou.

2.2.3 Prioritní osa 3

Prioritní osa 3 může být relativně zajímavá diplomovou prací, jelikož se zabývá komercí výsledků výzkumu VaV center. Cílem osy 3 je ve výzkumných organizacích vytvořit podmínky pro úspěšnou komercializaci výsledků vlastní VaV činnosti. Zlepšit systém ochrany duševního vlastnictví a podpořit zakládání nových technologicky orientovaných firem. Jedná se taktéž o zlepšení systému informovanosti o VaV a dostupnosti VaV informací. V neposlední řadě přispění k propagaci VaV a popularizaci. Prioritní osa 3 je rozdělena do dvou větví, z nichž obě se věnují komerci. První se vztahuje převážně k business developingu: podpoření komercializace výsledků VaV ve výzkumných institucích zejména financování etapy od poznatků VaV do fáze následného komerčního využití (proof of concept stage) a podporou systému komercializace a ochrany duševního vlastnictví, včetně vzniku a rozvoje center pro transfer technologií při výzkumných

organizacích. Druhá se již týká samotné propagace, jelikož říká, že hlavním cílem oblasti podpory je zvýšení efektivity systému VaV institucí v ČR a posílení vnímání oblasti výzkumu a vývoje na straně veřejnosti jako jednoho z klíčových předpokladů dlouhodobé konkurenceschopnosti ČR. (OP VaVpI, ©2008)

2.2.4 Prioritní osa 4 a 5

OP VaVpI představuje osu 4 jako infrastrukturu pro výuku na vysokých školách. Poslední osou se rozumí zajišťování podpůrných aktivit prováděných řídicím orgánem OP VaVpI. Jedná se tedy zejména o technickou pomoc, která má přispět ke zvýšení kvality prováděných opatření, neboli zajistit správné fungování operačního programu. Zmíněné osy přímo nesouvisí s budováním vědecko-výzkumných center. Hovoříme v tomto případě spíše o jednotlivých projektech, které mohly být skrz poskytnuté finance naplněny.

2.3 Operační program Podnikání a inovace (OP IP)

Tento program bude v práci zmíněn pouze okrajově, jelikož pro diplomovou práci není stěžejní. Do tohoto souboru patří patnáct programů podpory pro období 2007 – 2013. Jedná se o finanční prostředky, které mohly podnikatelské subjekty využít a financovat z nich zamýšlený projekt ve zpracovatelském průmyslu a dalších souvisejících oborech a službách. Prakticky můžeme říci, že se jednalo o podporu v podnikání. Finance byly rozděleny ve stejném poměru, jako tomu bylo v případě OP VaVpI: 85 % ze strukturálních fondů a 15 % šlo přímo od státu. Z programu OP IP byly peníze vypláceny formou nevratných dotací zvýhodněných úvěrů a záruk. Vybrány mohly být všechny projekty, jejichž lokace byla mimo hlavního města Prahy. (CzechInvest, ©2014)

2.4 Operační program Vzdělání a konkurenceschopnost (OP VK)

Vzdělání a konkurenceschopnost také nepředstavuje důležitý bod v diplomové práci, proto jsou zde vypsány pouze základní informace. Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost (OP VK) je víceletým tematickým programem v gesci Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR (MŠMT), v jehož rámci bylo možné v programovém období 2007-2013 čerpat finanční prostředky z Evropského sociálního fondu (ESF), jednoho ze strukturálních fondů Evropské unie (EU). (OP VK, ©2013)

Finance rozdělované v tomto programu byly děleny stejným poměrem jako je tomu v případě OP VaVpI. Výše celkové dotace z fondů EU byla v tomto případě 60 miliard

korun. Opět je zde důležité zmínit, že tento operační program byl při budování Regionálních VaV center a Evropských center excelence využit pouze okrajově a nepředstavuje v celkovém součtu velkou částku. Závěrem o něm hovoříme spíše se spojitostí s takzvanými měkkými projekty, které podporují například vzdělávání, osoby se zdravotním postižením a etnické menšiny. (Ministerstvo vnitra, ©2010)

2.5 Národní program udržitelnosti (NPU)

Po skončení programu OP VaVpI vzniklo na území České republiky bezpočet vědeckých center s kvalitním vybavením a obrovským potenciálem pro aplikační výzkum. Idea byla podle (OP VaVpI, ©2008) taková, že po skončení operačního programu, což bylo v roce 2014, budou již centra schopna výdělku, a tudíž přetrvají i po ukončení všech výzev. Realita ovšem přinutila Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen MŠMT) k vypsání Národního programu udržitelnosti, který systematickým financováním pomáhá Regionálním VaV centrům a Centrům excelence přežít. Tento program je vypsán od roku 2013 do roku 2020.

NPU zdůrazňuje že: *bude podporovat rozvoj a udržitelnost projektů nových evropských center excelence, regionálních a dalších typů výzkumných center vybudovaných v ČR v letech 2007-2013/15 za finanční spoluúčasti Evropského fondu regionálního rozvoje.* (MŠMT, ©2012) Program udržitelnosti tedy říká, že pokud je již vybudované centrum ve finanční tísní, poskytne mu potřebné finance bez nároku na jejich vrácení.

Program dělí své cíle na primární a sekundární. Do každého z nich řadí cíle dílčí, které by pro jednotlivý komplexní cíl měly být splněny. Primární cíl popisuje definice výše. Druhotné cíle tento program považuje za odvozené z cíle hlavního a odrážejí očekávané dopady a přínosy NPU. K naplnění druhotných cílů dojde podporou výzkumných kapacit center a stabilizací jejich vzájemné spolupráce nebo spoluprací s podniky sídlící v regionu. (MŠMT, ©2012)

Jako příklad druhotné cíle, můžeme zmínit například stabilizaci podmínek pro systematický výzkum a vývoj v oblastech významných z hlediska budoucího růstu konkurenceschopnosti ČR. Nebo stabilizaci a zajištění podmínek pro rozvoj dlouhodobé mezinárodní spolupráce ve VaV. (MŠMT, ©2012) tedy přímo uvádí, že rozvoj aplikačních výzkumných aktivit je jedním z podstatných částí druhotných cílů programu NPU.

Finance poskytnuté NPU pro období 2016 – 2020 činí 2,6 mld. Kč ročně. Je důležité zdůraznit, že Národní program udržitelnosti nerozlišuje mezi osou 1 a 2, která je základem operačního programu OP VaVpI. (MŠMT, ©2012)

Dílčí cíle, která musí dané centrum splnit pro získání finanční injekce, jsou téměř totožné s cíli, která musela Regionální VaV centra a Evropská centra excelence naplnit, když žádala o dotace z OP VaVpI. Prakticky se tedy jedná o pokračování OP VaVpI v iniciaci českého státu. Konkrétní body budou zmíněny v kapitole, která se komplexně zabývá Regionálními VaV centry a Centry excelence a popisuje všechny potřebné náležitosti nutné k jejich vzniku a správné funkčnosti.

3 EVROPSKÁ CENTRA EXCELENCE A REGIONÁLNÍ VAV CENTRA

Teoretické základy zmíněné v kapitolách výše, pomohly osvětlit problematiku Regionálních VaV center a Evropských center excelence vzniklých z programu OP VaVpI a nyní se dostáváme k více aplikační teorii. Je zde nutné připomenout, že operační program OP VaVpI, který je považován za zakladatele těchto center, byl rozčleněn do čtyř paralelních os. Ty se lišily svým zaměřením na podporu jednotlivých projektů. Pro tuto práci budou stěžejní osy 1 a 2, které zde budou ilustrovány již na konkrétních příkladech a vysvětlí tak praktický rozdíl.

V souvislosti s osou 1 hovoříme o Evropských centrech excelence. Charakterizujeme je jako aplikačně zaměřená pracoviště s rozvinutou spoluprací a silnými vazbami na partnery z aplikační sféry (podniky, zejména malé a střední a další relevantní subjekty a uživatelé výsledků), jejichž činností posílí konkurenceschopnost regionu či potenciál pro export zboží, služeb a know-how. Evropská centra excelence se také díky jedinečnému průmyslovému a personálnímu vybavení a návaznosti na evropské infrastruktury a projekty mohou stát atraktivními partnery pro mezinárodní spolupráci. (OP VaVpI, ©2014)

Osa 2 se naproti tomu zabývá regionálními centry, což je v případě možného využití marketingové strategie možná ještě atraktivnější subjekt, než je tomu v případě centra excelence, jelikož působí převážně na regionální úrovni. Případná komunikace tedy může být snadněji definovatelná, aplikovatelná i měřitelná vzhledem k velikosti pole působnosti konkrétního subjektu. (Centrum investic, rozvoje a inovací, ©2016)

Regionální VaV centrum - pracoviště VaV s jasně vymezeným oborovým zaměřením (např. ústav VŠ, výzkumný ústav, nebo jeho jasně organizačně vymezená a účetně oddělená část). Regionální VaV centrum je aktivní ve výzkumné činnosti, vytváří silné partnerské vazby s firmami a dalšími partnery z aplikační sféry, kteří se aktivně podílejí na strategickém směřování jeho činnosti, dosahuje úspěchů v produkci aplikovatelných výsledků a podílí se na vzdělávání a výchově lidských zdrojů. (zejména studentů magisterského a postgraduálního studia). (OP VaVpI, ©2014)

Obě tyto vybrané osy musí splňovat cíle, které byly předem zadány operačním programem OP VaVpI. Zmíněné cíle byly součástí prvotních materiálů, které zájemci dostali k dispozici před vyplněním žádosti o dotaci.

3.1 Podporované cíle osy 1

Dle dostupných materiálů MŠMT byl stanoven takzvaný globální cíl, který hovoří o vytvoření omezeného počtu center excelence. Jedná se o centra moderní, v odůvodněných případech unikátní, s infrastrukturou VaV a s kritickou velikostí tak, aby centra mohla přispívat k propojení a větší integraci předních českých VaV týmů s předními mezinárodními výzkumnými organizacemi a evropskými výzkumnými infrastrukturami. Globálním cílem je tedy v první řadě míněna modernita a schopnost mezinárodní spolupráce s ostatními výzkumnými centry na velkých výzkumných projektech. Druhým krokem jsou takzvané hlavní specifické cíle, které přímo podporují cíl globální. U těchto specifických cílů již bude snaha uvedení na konkrétním příkladu. (MŠMT, ©2014)

1. Podpora a posílení rozvoje nejlepších výzkumných týmů, možnost navázání nových kontaktů, strategických partnerství a možnost bádání nad novými tématy. (Odbor pro rozvoj, ©2008 – 2017) Tuto praxi můžeme jasně vidět v případě Centra excelence CEITEC, který na svém webu uvádí již konkrétní spolupracující subjekty ze zahraničí. Jedná se například o INSTRUCT, což je evropská infrastruktura pro integrativní strukturální biologii. (CEITEC, ©2017)
2. Druhý bod taktéž úzce souvisí s prvním, jelikož v něm hovoříme o vzniku a rozvoji unikátních infrastruktur VaV, které bude moci využívat větší počet partnerů v daném oboru. (Odbor pro rozvoj, ©2008 – 2017)
3. Posílení vertikální integrace a koncentrace VaV v daném oboru v ČR – podpora propojení a větší integrace předních českých VaV týmů a zapojení do evropského výzkumného prostoru. (Odbor pro rozvoj, ©2008 – 2017) Zde se již přímo nabízí prostor pro rozvoj komunikace, jelikož i vzájemné sdílení kvalifikovaných pracovníků je znakem správně fungující globalizace. (Kořen, ©2008)
4. Posílení orientace VaV na potřeby aplikační sféry. (Odbor pro rozvoj, ©2008 – 2017) Tento bod je přímo jedním z částí globálního cíle, ovšem prozatím není zcela jasně definován a měl by být upraven na míru každého centra excelence daleko podrobněji s ohledem na jeho zaměření a pole působnosti.
5. Poskytování kvalitní výchovy studentům (především postgraduálního studia) a mladým vědcům. (Odbor pro rozvoj, ©2008 – 2017) Centra excelence by měla soustavně vyhledávat mladé talenty a nabízet jim možnost spolupráce. Z tohoto pohledu, je ideální centrum CEITEC, které vzniklo spojením záměru dvou

vysokých škol: Masarykovy univerzity a Vysokého učení technického. (Nováková, ©2006)

6. Odbor pro rozvoj dále uvádí urychlení přenosu poznatků špičkového výzkumu do praxe a do vzdělávací činnosti, propojování výzkumu se vzdělávací a inovační činností (tzv. knowledge triangle). Tento způsob propojení všech třech aspektů, by měl zajistit plnou konkurenceschopnost centra a jeho profitabilitu. (TUDelft, ©2017)
7. Posledním bodem je zvýšení atraktivity dané oblasti z hlediska investic. (Odbor pro rozvoj, ©2008 – 2017) Dle sekundárních zdrojů, žádné z center excellence prozatím nezaznamenalo investici, která by dostala větší mediální prostor. Plánované výzkumné centrum společnosti GE neboli General Electric prozatím všechna česká centra zastiňuje. (MP, ©2016)

3.2 Podporované cíle osy 2

Stejně jako v případě osy 1 i u osy 2 se nejprve zaměříme na globální cíl. Ten je formulován jako vznik a rozvoj kvalitně vybavených, aplikačně zaměřených pracovišť v ČR s rozvinutou spoluprací a silnými vazbami na partnery z aplikační sféry (podniky, zejména malé a střední a další relevantní subjekty a uživatele výsledků), jejichž činnost posílí konkurenceschopnost regionů a jeho potenciál pro export zboží, služeb a know-how. Osa 2 bude tou nejatraktivnější, a to zejména s ohledem na množství vybudovaných center. (MŠMT, ©2014) Nyní budou opět uvedeny hlavní specifické cíle, které dopomáhají plnění cíle globálního. Postup bude prováděn dle stejných zásad, jako tomu bylo v případě osy 1.

1. Podpora tematicky specializovaných regionálních center (existující instituce aplikovaného VaV, specializovaná univerzitní pracoviště nebo útvary Akademie věd ČR atd.) s kvalitními výzkumnými týmy, které mají slibný potenciál z hlediska produkce aplikovatelných výsledků. (MŠMT, ©2014) Zde je jasně viditelný rozdíl mezi osou 1 a 2. Osa 1 se v prvním bodu zaměřuje na podporu rozvíjení bádání nad novými tématy, potažmo přímo nabádá k mezinárodnímu rozvoji. Naproti tomu osa 2 umírněně tvrdí, že postačující bude pouze podpora center a týmů, které mají aspiraci na kvalitní regionální úspěchy.
2. Posílení spolupráce s aplikační sférou formou společných VaV projektů, resp. projektů poskytujících přínosy pro aplikační sféru, včetně navazování partnerství

s inovativními MSP a klastry. (MŠMT, ©2014) Tento bod poskytuje ideální prostor pro případné využití marketingové komunikace. Je důležité zdůraznit, že hmatatelné přínosy s aplikační sférou momentálně mnoho Regionálních VaV center nezaznamenává. Jako možnou výjimku, můžeme zmínit centrum Haná, které si dlouhodobě drží vysoký standard v PR komunikaci. (Růžička, ©2016)

3. Podle MŠMT je také důležité zvýšení počtu studentů a mladých výzkumníků (do 35 let) se zkušeností z VaV projektů spolupráce s aplikační sférou. Tento bod může být nejen atraktivní pro všechny mladé vědce hledající uplatnění, ale představuje také odrazový můstek pro využití efektivního řízení lidských zdrojů ze strany Regionálního VaV centra. (Věda a výzkum, ©2016) uvádí jako příklad konferenci KRECon, kde se mladí vědci mají nejen možnost setkat s tuzemskými zástupci velkých vědeckých center, ale také s těmi zahraničními a vzájemně si předat poznatky a zkušenosti.
4. Zrychlení transferu nových poznatků a technologií do praxe. Dle MŠMT je nutné, aby se aktivity, produkty a know-how dále předávaly nebo v lepším případě rovnou prodávaly. Výborným příkladem kvalitně fungujícího transferu je společnost Nafigate, která funguje v nanovlákněném průmyslu jako knowledge business company a úzce spolupracuje se zainteresovanými výzkumnými centry.
5. Zrychlení transferu nových poznatků z aplikační sféry do výukového procesu a vzdělávací činnosti. (MŠMT, ©2014) Můžeme říci, že tento bod souvisí taktéž se ziskem schopných budoucích vědeckých pracovníků. Dle portálu Raplus, který rozvíjí aplikační potenciál je velmi aktivní Univerzita Palackého, která dlouhodobě vysílá stážisty do Centra dopravního výzkumu v Brně. (Raplus, ©2012) Pravdou ale zůstává, že Regionální VaV centra takové stáže nepropagují, opět se zde vyskytuje možnost efektivního využití marketingové komunikace.
6. Posledním bodem je dle MŠMT vznik institucionalizovaných platforem pro soustavnou a dlouhodobou spolupráci mezi veřejnými VaV institucemi a aplikační sférou (včetně spolupráce Regionálních VaV center s klastry a technologickými platformami). Nyní se setkáváme spíše se spoluprací s vnějším sektorem, jako tomu bylo například mezi moravskoslezským Regionálním VaV centrem a Fakultní nemocnicí Ostrava. (Ostravská univerzita, ©2014) Přímá spolupráce mezi jednotlivými Regionálními VaV centry je spíše otázkou budoucnosti.

3.3 Podporované aktivity osy 1 a 2

Podporovanými aktivitami v tomto případě rozumíme přímou podporu rozvoje vědeckých týmů s dostatečnou kvalitou a potenciálem, aby mohly dosáhnout kritické velikosti, což je dostatečně velký výzkumný tým na to, aby byl schopen zajistit soustavnou, dlouhodobou produkci kvalitních výsledků VaV a reprodukci výzkumného týmu. (MŠMT, ©2014) Zajímavým faktem je, že jednotlivé aktivity jsou definovány stejně pro obě osy. Proto při bližším definování budou využity příklady jak z Evropských center excellence tak i přímo z Regionálních VaV center.

1. Rekonstrukce a rozšíření VaV infrastruktury, popř. ekonomicky odůvodněná výstavba nových kapacit. (MŠMT, ©2014) Opět zde můžeme uvést Evropské centrum excellence CEITEC, které se dlouhodobě rozrůstá. Neustále také vznikají nové plány na budování dalších vědeckých pracovišť. (CEITEC, ©2015)
2. Důležitou součástí fungujícího VaV centra je i potřebné vybavení. (MŠMT, ©2014) definuje tento bod následovně jako: Pořizování přístrojového, laboratorního a informačního vybavení a infrastruktury pro výzkum a technologický rozvoj. Jedním z nejkvalitnějších a nejmodernějších vybavení se pyšní dopravní VaV centrum, jejichž simulátory se dlouhodobě snaží zmírnit dopad dopravních nehod. (CDV PLUS, ©2014)
3. MŠMT dále uvádí například projekty VaV především se zaměřením na spolupráci navrženého VaV centra s aplikační sférou (start-up granty) s cílem vytváření partnerství, která posílí kapacitu pro kolaborativní výzkum a pro smluvní výzkum. Tento bod je podobný jako bod 2. a 6. v hlavních specifických cílech. Jsou to body, kde je patrný velký prostor pro využití marketingové komunikace.
4. Bod 3. rozvíjí (MŠMT, ©2014) do jednotlivých specifik, které reflektují správné využití business developingu a marketingové komunikace. Jedná se o aktivity zaměřené na posilování spolupráce navrženého VaV centra s aplikační sférou a veřejným sektorem (např. příprava společných projektů, networkingové a propagační akce a materiály, semináře, zakládání společných informačních a komunikačních platforem, účast na regionálních a národních platformách pro spolupráci s veřejným a soukromým sektorem, včetně účasti na aktivitách klastrů a technologických platforem atd.)
5. Další bod by se opět dal shrnout podobnými slovy, jako tomu bylo v bodech 3. a 4. Zde ovšem MŠMT míní stejný princip spolupráce jako je tomu v bodě 4. ovšem

na mezinárodní úrovni. Prozatím žádné z center v České republice nedosáhlo momentálně věhlasné spolupráce s mezinárodním partnerem. Na základě dostupných sekundárních dat, nebyly nalezeny žádné PR materiály dokazující uzavření podobné lukrativní smlouvy o spolupráci.

6. Poslední bod, který MŠMT uvádí, je naplňování jakéhokoli z dílčích cílů, které byly zmíněny výše. Tento bod je neurčitě formulovaný a dá se vykládat různými způsoby. Tento bod by měl být primárně upraven pro jednotlivá centra zvláště a obsahovat také měřitelné hodnoty motivace dílčího plnění vybraného cíle.

3.4 Forma a výše podpory os 1 a 2

V této podkapitole bude podrobněji rozebrána forma a výše podpory, která je charakteristická pro jednotlivé osy. Speciálně pro tuto kapitolu byly vyžádány kompletní materiály od Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, které nakonec byly poskytnuty ve formě přehledné tabulky.

Finanční alokace na jednotlivé prioritní osy na celé programové období (v EUR)

Název prioritní osy	Příspěvek Společenství (ERDF)	Národní zdroje	Celkové zdroje
1. Evropská centra excelence	583 439 511	102 959 914	686 399 425
2. Regionální VaV centra	639 022 980	112 768 762	751 791 742
3. Komericializace a popularizace VaV	166 438 157	29 371 440	195 809 597
4. Infrastruktura pro výuku na vysokých školách spojenou s výzkumem	378 050 632	66 714 818	444 765 450
5. Technická pomoc	61 201 451	10 800 257	72 001 708
Celkem	1 828 152 731	322 615 191	2 150 767 922

Zdroj: MSC 2007; MIS/DWH k datu 31. srpna 2016, kurz 27,045 CZK/EUR

Tabulka 1: Finance vloženy do programu OP VaVpI pro jednotlivé osy
(dostupné z: msmt.cz)

V tabulce jsou částky uvedeny v eurech s níže upřesněným kurzem pro dané datum, kdy byl program finančně vyhodnocen. Vidíme, že celkové výdaje tedy činily 2, 150 767 922 mil. EUR, což je v přepočtu s tehdejší kurzem 58, 167 518 450 mld. Kč.

Jak již bylo řečeno výše, procentuální přerozdělení finančních prostředků probíhalo následovně: 85% z prostředků Evropského fondu pro regionální rozvoj a 15 % ze státního

rozpočtu. Poměr přerozdělování je identický pro zkoumané osy 1 a 2. Ovšem celková částka poskytnutá jednotlivým centrům se samozřejmě lišila s ohledem na náročnost projektu, výzkumné aktivity atd. Podpora byla poskytována formou dotace³. Poskytnuté prostředky tedy byly účelově určeny k úhradě způsobilých výdajů projektu. (OP VaVpI, ©2014)

3.4.1 Forma a výše podpory osy 1

Nyní se již dostáváme k financování jednotlivých os. První řešenou v tomto případě bude osa 1, která v sobě zahrnuje Evropská centra excelence. Celkové finance vložené do této osy činily 686 399 425 EUR, potažmo 18 563 672 449 Kč.

Po vyčerpání této částky OP VaVpI uvádí, kde a jakým způsobem by měla centra získávat další finanční podporu pro svou činnost. Zmiňuje se například o národních veřejných fondech na podporu výzkumu a vývoje. Současně počítá s výrazným podílem finančních prostředků získaných z mezinárodní spolupráce, zejména z evropských fondů (RP EU) a s určitým podílem i ze soukromých zdrojů. (OP VaVpI, ©2014)

Soukromé zdroje jsou pro práci stěžejní. Jedná se totiž právě o finance, které by mělo centrum vydělat pomocí smluvního výzkumu. V praxi se tedy jedná o spolupráci s aplikační sférou, což je přímo jeden z cílů, které by mělo dané centrum plnit.

3.4.2 Forma a výše podpory osy 2

Částka vložená do osy 2 činila 751 791 742 EUR. Na první pohled je patrné, že částka je vyšší, než tomu bylo v případě osy 1. Důvod je množství subjektů, které tyto finance obdrželo. V případě osy 2 totiž můžeme hovořit minimálně o dvojnásobku příjemců, než je tomu v případě první osy. Pokud si tuto částku převedeme na české koruny, zjistíme, že celkový obnos činí 20 332 207 662 Kč, rozdíl mezi osou 1 a 2 je tedy 1 768 535 213 Kč. Necelé 2 mld. Kč tedy byly investovány navíc do osy 2. Bližším ilustracím konkrétních částek pro jednotlivá centra, budou věnovány další části práce.

³ Pro potřeby tohoto dokumentu se dotací rozumí nejen peněžní prostředky státního rozpočtu, státních finančních aktiv nebo Národního fondu poskytnuté právnickým nebo fyzickým osobám na stanovený účel, ale rovněž prostředky státního rozpočtu určené na předfinancování výdajů. (MŠMT, ©2014)

V případě osy 2 OP VaVpI přímo uvádí, že po vyčerpání dotací, budou centra hrazena ze spolupráce s aplikační sférou. Jak již bylo řečeno výše, v případě nastínění hlavních specifických cílů, praxe rozhodně neodpovídá požadavkům a představám programu. Program ovšem také uvádí, že počítá, stejně, jako tomu je v případě osy 1, i s financemi národních veřejných zdrojů a doplňkovými v podobě těch z evropských fondů. (OP VaVpI, ©2014)

Osa 2 taktéž uvádí, že 10 % financí bude využito na flexibilitu na akce, které spadají v rámci ESF neboli na evropský sociální fond a jsou nezbytné pro uspokojivé provádění operace a přímo s ním souvisejí (např. zvyšování přizpůsobivosti a zajištění mobility pracovníků pro tyto kapacity, určení budoucích pracovních a kvalifikačních požadavků a rozvoje specifických služeb pro tyto kapacity aj.). *U akcí spadajících do rámce ESF bude dodržena zásada sledování regulatorních podmínek a bude se jednat o specifická školení v přímé souvislosti s plněním cíle programu, přičemž nebudou podporovány akce, které jsou již propagovány z operačních programů ESF.* (OP VaVpI, ©2014)

Dodatek OP VaVpI zdůrazňuje, že vymezení kritéria přímo pro tuto oblast by měla být součástí prováděcího dokumentu a následně detailněji rozpracována v relevantních programech podpory a výzev.

3.5 Doba realizace projektu

Program byl na svém začátku jasně definován a zaměřen zejména na posilování prioritních oborů dle dokumentu "Priority aplikovaného výzkumu, vývoje a inovací ČR na léta 2009 - 2011". Jako prioritní definoval například tyto obory: Biologické a ekologické aspekty udržitelného rozvoje, molekulární biologie a biotechnologie, energetické zdroje, materiálový výzkum, konkurenceschopné strojírenství, informační společnost, bezpečnost a obrana a priority rozvoje české společnosti. (Odbor pro rozvoj, ©2008 – 2017)

Výzvy na tento typ projektu probíhaly od roku 2007 do roku 2013. Potažmo zájemce měl šest let na vypsání projektu a jeho realizaci. Doba byla stejná pro subjekty zajímající se jak o osu 1 tak o osu 2. (MŠMT, ©2014)

Příklad společného projektu MU a VUT byl plánován ještě před začátkem výzvy, jelikož obě dvě univerzity takový projekt zamýšlely, ovšem neměly na něj dostatek finančních prostředků. Jakmile se dozvěděly o budoucích dotacích v podobě financí od Evropských

fondů s podporou státu, začaly projekt plánovat okamžitě, aby měly více času na samotnou realizaci. (Nováková, ©2006)

4 SPIN-OFF FIRMY

Spin-off firmy jsou u nás zmiňovány velmi často jako efektivní nástroj pro využití výsledků výzkumu a vývoje v praxi. (Komárek, ©2006) Touto tezí můžeme rozumět, že se spin-off snaží efektivně využívat výsledky výzkumu a vývoje, tudíž představují efektivní nástroj potenciálního výdělků.

Rydvaldová ve své knize Malé a střední podnikání v podmínkách České republiky uvádí jako definici firmu, která vznikla odloučením zaměstnanců ze znalostní instituce (vysoké školy, středisek výzkumu a vývoje, technologických firem). Přitom původní znalostní instituce může mít v dané spin-off firmě majetkový podíl. (Rydvaldová, 2011, s. 29)

4.1 Dělení spin-off firem

Někdy taktéž hovoříme o rozdělení na korporátní spin-off firmy a univerzitní. (Slovenská inovační a energetická agentura, ©2017) Pro účely diplomové práce bude dále rozebírán pouze univerzitní typ spin-off firmy.

Podle serveru Lupa můžeme tedy univerzitní spin-off chápat high-tech startupy, které produkují vysoké školy ze studentů magisterského studia či doktorandů, kdy se nápad ukáže být dostatečně zajímavý a praktický na to, aby byl dále rozvíjen v akademické sféře (a odměněn poněkud měkkou měnou – titulem). Příslušný zákon § 16 odst. 3 zákona č. 130/2002 Sb. uvádí, že znalostní instituce musí mít podíl ve vzniklé společnosti. (Lupa, ©2015)

Univerzitní spin-off firmy by také měly zprostředkovávat transfer technologií z univerzit a výzkumných ústavů do podnikatelské sféry, a to zejména v případě, kdy je k rozvoji technologie (výstupu výzkumu a vývoje) potřeba dalších finančních prostředků. Z tohoto pohledu jsou tedy univerzitní spin-off velmi podobné Evropským centrům excelence a Regionálním výzkumným centrům, jelikož ty by také měly udržovat úzkou spolupráci s podnikatelskou sférou. (Festel, 2013)

Hlavními sektory pro spin-off firmy jsou biotechnologický a chemicko-lékařský průmysl, letectví a doprava, informační a telekomunikační a životní prostředí. (Peterková, 2014, s. 251)

Například Univerzita Karlova přišla s konceptem, jak mladé vědce přesvědčit k budoucímu založení spin-off firmy. Podle Jiřího Valacha čtyři z pěti postgraduálních studentů chtějí

po ukončení svého studia hledat práci v zahraničí. Tento trend by podle rektora UK Tomáše Zimy vyřešilo soustavné budování spin-off firem a také přímá pomoc studentům ze strany univerzit v jejich zakládání. Momentálně se v České republice rodí jedna až dvě spin-off firmy ročně, což v přepočtu na absolventy není dostatečný počet. (Novák, ©2008)

4.2 Financování spin-off firem

Důležité pro vznik spin-off firmy jsou finance. Ty vyžadují kooperaci mezi spin-off a mateřskou společností. Při zakládání je nutné brát v úvahu kapitálovou strukturu obou zakládajících subjektů. Kapitálová struktura je často řízena daňovými dopady a stávajícím dluhem společnosti, pokud samozřejmě onen dluh existuje. Jedná se například o situaci: Spin-off firmě vzniká dluh z poskytovaného úvěru na její financování, spin-off je poskytnut revolvingový úvěr⁴, dochází k refinancování dluhu z důvodu zmenšení mateřské společnosti. (Ostling, 2015, s. 13 – 14)

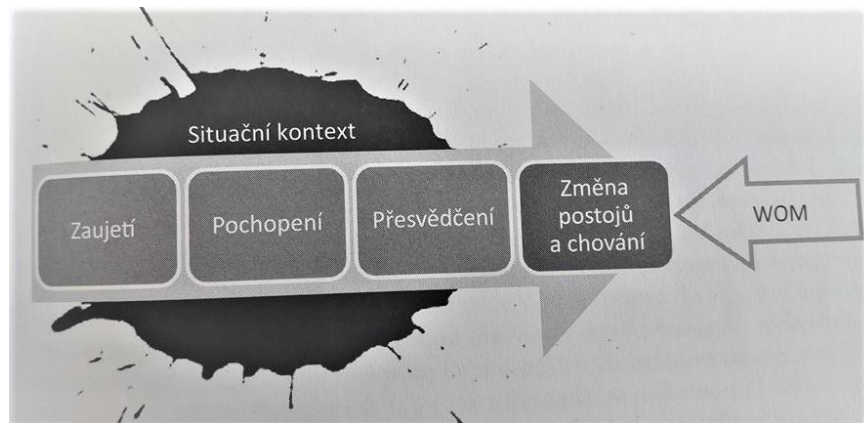
Ve výše zmíněném případě tedy hovoříme o financování vysokou školou, ze které spin-off firma pochází. Druhý typ financování se týká takzvaného strategického partnera, který do vznikající spin-off investuje. Například Mendelova univerzita v Brně (dále jen MENDELU) aktivně hledá tyto strategické partnery a nabízí jim nepřeberné množství výhod. Například v podobě zhodnocení volných finančních prostředků v inovačním podnikatelském záměru, využití vědeckých výsledků a know-how univerzity ve spoluvlastněném podnikatelském záměru, a nebo smluvní právo využívat chráněné průmyslové vlastnictví univerzity (např. patent) v určeném rozsahu. (MENDELU, ©2017)

Podle Pavla Komárka ze společnosti CzechInvest tedy může zakládání spin-off firem napomoci přenosu výsledků výzkumu do praxe. Není však celkovým řešením. Je to pouze jeden z nástrojů. Pomocný nástroj spatřuje Komárek v operačních programech, které pomáhají vytvořit vhodné podmínky a prostředí. (Komárek, ©2006)

⁴ Revolvingový úvěr můžeme jednoduše definovat jako krátkodobý úvěr, který je možné obnovovat. Revolvingový úvěr je určený podnikatelům na financování provozních potřeb. Platí se z něj výdaje za zásoby, pohledávky atd. Díky revolvingovému úvěru překlene podnikatel období mezi fakturací a splatností svých pohledávek. (UVER - INFO, ©2017)

5 MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE

Marketingovou komunikací se rozumí řízené formování a přesvědčování cílových skupin, s jehož pomocí naplňují firmy a další instituce své cíle. Abychom docílili efektivní marketingové komunikace, musíme respektovat celou řadu principů, jako je tomu například v mezilidské komunikaci. Marketéři by se měli zaměřit převážně na to, jak bude jejich sdělení vnímáno cílovou skupinou. (Karlíček, 2016, s. 10 - 23)



Obrázek 3: Model efektivní marketingové komunikace

(zdroj: Karlíček, 2016, s. 23)

Karlíček na svém modelu shrnuje a systematizuje principy efektivní marketingové komunikace. Tento model by měl také pomoci marketérům při přípravě komunikačních kampaní tak, aby se vyhnuli případným chybám. Aby tedy marketingové sdělení vyvolalo změnu postojů či chování cílové skupiny, mělo by cílovou skupinu zaujmout, být správně pochopeno a zároveň cílovou skupinu přesvědčit. (Karlíček, 2016, s. 23)

Podle (Kotlera a Kellera, 2016, s. 582) tvoří marketingovou komunikaci osm nástrojů, z nichž každý má své nezastupitelné místo při tvorbě komunikační strategie:

1. Reklama
2. Podpora prodeje
3. Eventy a zážitky
4. Public relation (PR)
5. Online marketing
6. Mobilní marketing
7. Přímý a databázový marketing
8. Osobní prodej

Všechny výše zmíněné nástroje ilustruje dvojice autorů do přehledné tabulky, která pomáhá k lepší orientaci v problematice.

TABLE 19.1 Examples of the Eight Common Communication Platforms

Advertising	Sales Promotion	Events and Experiences	Public Relations and Publicity	Online and Social Media Marketing	Mobile Marketing	Direct and Database Marketing	Personal Selling
Print and broadcast ads	Contests, games, sweepstakes, lotteries	Sports	Press kits	Web sites	Text messages	Catalogs	Sales presentations
Packaging—outer	Premiums and gifts	Entertainment	Speeches	E-mail	Online marketing	Mailings	Sales meetings
Packaging inserts	Sampling	Festivals	Seminars	Search ads	Social media marketing	Telemarketing	Incentive programs
Cinema	Fairs and trade shows	Arts	Annual reports	Display ads		Electronic shopping	Samples
Brochures and booklets	Exhibits	Causes	Charitable donations	Company blogs		TV shopping	Fairs and trade shows
Posters and leaflets	Demonstrations	Factory tours	Publications	Third-party chat rooms, forums, and blogs		Fax	
Directories	Coupons	Company museums	Community relations	Facebook and Twitter messages, YouTube channels and videos		Catalogs	
Reprints of ads	Rebates	Street activities	Lobbying				
Billboards	Low-interest financing		Identity media				
Display signs	Trade-in allowances		Company magazine				
Point-of-purchase displays	Continuity programs						
DVDs	Tie-ins						

Obrázek 4: Příklady osmi nejčastějších komunikačních platform

(zdroj: Kotler, Keller, 2016, s. 583)

5.1 Reklama

Pro řadu společností bývá reklama nejdůležitějším nástrojem. Obvyklým reklamním cílem bývá zvyšování obrátu. Daleko realističtější přístup je ale ten komunikační, kdy se na reklamu díváme z hlediska přesvědčovacího a informativního. Reklamní aktivity jako takové se dají prakticky rozdělit do dvou směrů: orientace na produkt/výrobek nebo

instituci. Reklamu lze také rozdělit do tří kategorií dle (Přikrylové, Jahodové, 2010, s. 66 – 69) s ohledem na prvotní sdělení:

- Informační reklama: snaží se vzbudit prvotní poptávku či zájem po výrobku.
- Přesvědčovací reklama: mívá za úkol rozvinout poptávku po výrobku či službě.
- Připomínková reklama: navazuje na předchozí reklamní aktivity a pomáhá zachovat pozici značky.

Reklamu také můžeme dělit s ohledem na nosiče, které nesou reklamní sdělení. Reklamní praxe tyto prostředky dělí na elektronická média (vysílací/transmisní), tj. rozhlas, televize, kino a internet, a klasická média, tj. noviny, časopisy, některé outdoor a indoor média. (Přikrylová, Jahodová, 2010, s. 71)

Podle autorky knihy *Moderní marketingová komunikace* je také nutné reklamu efektivně měřit. Pro mnoho firem totiž reklama představuje největší výdaje z rozpočtu na komunikaci. Cílem měření je zvýšit pravděpodobnost, že reklamní sdělení bude přijato a zapamatováno. Hodnocení aktivit se skládá ze dvou základních prvků: předběžného testu a porealizačního testu (pretesting, posttesting). (Přikrylová, Jahodová, 2010, s. 85)

5.2 Podpora prodeje

Jedná se o neosobní formu komunikace, krátkodobý podnět, který podporuje nákupní chování zákazníků a zvyšuje efektivnost prodeje výrobců i obchodních mezičlánků. U některých společností se setkáme s enormními výdaji na podporu prodeje, které mnohdy činí až 80 % celkových nákladů na komunikaci. Při plánování tohoto druhu komunikace je důležitý soulad mezi reklamní kampaní a akcemi na podporu prodeje. Podle cílového zaměření můžeme podporu prodeje rozlišovat na zaměřenou na spotřebitele (consumer promotion), na firmy působící na průmyslovém trhu (business promotion) a na obchodní mezičlánky (trade promotion). V případě akcí zaměřených na firemní zákazníky, jelikož to je segment, který nás nejvíce zajímá, tvoří podporu prodeje zejména prezentace na výstavách a veletrzích, školení (zaškolování zaměstnanců, kteří jsou součástí nabídky), obchodní slevy (sezónní či množstevní), zboží poskytnuté na určitou dobu zdarma (cílem je, aby si zákazník produkt vyzkoušel a ponechal), předvádění výrobku a speciální nabídky, drobné dárkové a upomínkové předměty atd. (Machková, 2015, s. 177 – 178)

5.3 Eventy a zážitky

Velmi výstižně lze za event marketing označit zinscenování zážitků včetně jejich plánování a organizace v rámci firemní komunikace. Tyto zážitky, mezi které počítáme i veletrhy a výstavy či odborné konference, mají za úkol vyvolat psychické podněty, které podpoří image firmy a její produkty. Hlavním problémem v případě event marketingu je obtížné doslovné přeložení slova event, které má v českém jazyce několik významů: událost, zážitek, prožitek nebo představení. Nejčastěji se pak v českém jazyce používá pojem zážitkový marketing. (Šindler, 2003, s. 20-21)

Anna Rybišarová, která působí na pozici jednatelky v agentuře Headmade, s. r. o., ve svém článku uvádí několik kroků nutných pro úspěch konkrétního eventu. Nejprve je nutné sjednotit myšlenku celého eventu, tedy uvědomit si, proč je akce pořádána a k čemu by měla sloužit. Důležitá je také forma události. Mezi ty nejpoblárnější patří: divadlo, hra a mystifikace. Autorka zmiňuje, že s ohledem na rozpočet, je pro mnoho firem momentálně výhodnější pořádání eventu bez pomoci outsourcingu. Připomíná ale nutnost efektivního plánování a radí, že v případě velkých akcí, kdy firmám záleží na spokojenosti zúčastněných, je daleko lepší investovat do eventové agentury. (Rybišarová, ©2009)

5.4 Public Relations

Termínem PR neboli public relations se označuje vytváření vztahů s veřejností. Vliv na vztah k veřejnosti, organizaci, značce nebo produktu samozřejmě mají veškeré korporátní komunikační aktivity. Oblast public relations zahrnuje ty z nich, které nemají primárně za cíl ovlivnit okamžité nákupní chování, ale působí spíše dlouhodobě a jejich cílem by mělo být vytvoření pozitivní image značky či produktu. Obvykle PR dělíme na interní (vztahy s vnitřní veřejností, tedy se zaměstnanci) a externí (komunikace s vnější veřejností a jejími částmi). (Bačuvčík, Harantová, 2016, s. 29)

Mezi nástroje public relation počítáme dle (Juráškové, Hornáka, 2012, s. 187) tiskovou zprávu, tiskovou konferenci, firemní časopis, bulletin, výroční zprávu, newsletter, sponzoring, event, osobní komunikaci, blog, diskusní fóra a další. Většinou PR aktivity zajišťují specializované agentury, nebo jsou ve firmách vlastní PR oddělení či pozice tiskového/tiskové mluvčí, kteří tyto aktivity zajišťují.

5.5 Online marketing

Nástroj marketingové komunikace, který se začal rozvíjet s vývojem internetu a v současné době patří k jedné z nejviditelnějších komunikačních forem. Internet představuje médium, které má celosvětový vliv na oblast obchodu, marketingu a komunikace. Internet poskytuje firmám a zákazníkům mnoho výhod, mezi ty nejmarkantnější patří prostor pro prezentaci firem a jejich produktů, řízení a budování vztahu se zákazníky, řízení logistického řetězce a interních procesů firmy. Internet je tedy informačním zdrojem, efektivním obchodním kanálem umožňujícím rychlý způsob výběru, komparace, prodeje a distribuce produktů. Mezi tradiční formy online marketingu řadíme: webovou stránku, kontextovou reklamu, bannerovou reklamu, reklamu na internetových vyhledávačích, PPC reklamu, katalogy, e-mail marketing, public relations. Mezi nové formy potom: spřízněné webové stránky, affiliate programy, sociální sítě, odborné portály a diskuse, microsite, advergaming, guerilla marketing, worth of mouth (WOM), blogy. (Dorčák, 2012, s. 7 – 38)

5.6 Mobilní marketing

Je to marketing využívající mobilní zařízení, včetně mobilních telefonů, smartphonů či tabletů (respektive jejich služeb). Zahrnuje využívání SMS, MMS, Bluetooth, her do mobilů, obrázků, tapet atd. S příchodem chytrých telefonů, připojených na internet, se možnosti mobilního marketingu rozšířily, za zmínku stojí především oblast mobilních aplikací a LBS (location based services). Na vzestupu je oblast mobilního bankovníctví, mCommerce, mobilního blogování i chatování. Díky tomu se dá tato oblast marketingu označit za jednu z nejrychleji rostoucích. (Media Guru, ©2017)

5.7 Přímý a databázový marketing

Přímý marketing znamená, že společnosti oslovují zákazníka přímou komunikací. Důležitou složkou úspěchu je tudíž dobře sestavená databáze stávajících i potencionálních zákazníků. Pomocí direct marketingu totiž neoslovujeme anonymní masy, ale konkrétní jedince se zajímavou nabídkou, neboli marketingově řečeno – oslovujeme cílovou skupinu. Tato forma marketingu je poměrně dobře měřitelná v oblasti efektivity, navíc vynaložené prostředky nejsou nikterak vysoké. Jedná se tedy o velmi efektivní formu marketingu. Jako příklady komunikačních kanálů můžeme zmínit: direct mailing (jedná se o zásilku adresovanou příjemci), telemarketing (představuje řízený rozhovor buď se stávajícím, nebo potencionálním zákazníkem), e-marketing (marketing realizovaný

prostřednictvím elektronických zařízení – internet, mobil, position marketing – tj. GPS či auto-navigace, online TV a rádia), mobilní marketing (zahrnuje všechny nástroje využívající mobilní komunikaci, jejímž prostřednictvím oslovujeme uživatele či potencionální zákazníky), spotřebitelské soutěže (efektivní a časově ohraničená podpora prodeje, většinou zahrnuje pouze vybrané druhy zboží), zákaznické a věrnostní kluby (prostředek marketingové komunikace slouží zejména k budování loajality zákazníků). (Karfíková, ©2008)

5.8 Osobní prodej

Osobní prodej je velice starým nástrojem komunikačního mixu, který si udržuje významnou pozici v marketingové komunikaci mnoha společností. Velkou výhodou osobního prodeje je ve srovnání s ostatními nástroji komunikačního mixu hlavně přímý kontakt mezi společností a potenciálním nebo stávajícím zákazníkem. Výhodou osobního prodeje je také fakt, že obchodník zná velmi dobře svého klienta a je mu tak schopen nabídnout řešení přímo na míru. Osobní prodej navíc představuje nástroj rychlého řešení případných problémů díky aktivní participaci s klientem. Tento komunikační nástroj je vhodný pro technicky náročné produkty, u nichž je potřeba, aby obchodník dobře vysvětlil potenciálnímu i stávajícímu zákazníkovi funkci, výhody, příp. nevýhody. Je to také důvod, proč bývá hojně využíván ve vědeckém prostředí. (Hajíček, ©2012)

5.9 Marketing vs. věda

Vzhledem k faktu, že zaměření diplomové práce je orientováno na vědecké prostředí, je nutné definovat si rozdíly ve vnímání marketingové komunikace z pohledu odborné veřejnosti, v našem případě konkrétních vědeckých pracovníků.

David (Chapin, 2014, s. 22 – 27) který se dlouhodobě věnuje marketingové komunikaci ve vědě a výzkumu vnímá počátky komunikační propasti zkoumaných oborů v rozdílných preferencích. V jeho knize nalezneme přehledné rozdělení, které nám pomůže lépe pochopit rozdílné smýšlení obou směrů. Chapin uvádí u každého z oborů pět hlavních priorit.

Pět hlavních priorit vědy:

1. **Porozumění** – věda si globálně klade zdánlivě jednoduchou otázku: „Jak něco funguje?“, přičemž její zodpovězení převážně spočívá v neustálém hledání a bádání.
2. **Popisování** – bez adekvátního porozumění nelze přejít k popisu. Zajímavým faktem je, že konkrétní zodpovězení vědeckých otázek z velké části nepřichází od jednotlivců, ale od kompletních vědeckým týmů, jelikož týmová spolupráce představuje pro vědecký úspěch jednu z klíčových rolí.
3. **Předpovídání** – předpovídání je vlastně takový test, který vyhodnocuje úspěch určitého porozumění. Cílem je dosáhnout nezpochybnitelnosti určitého tvrzení. Karl Popper renomovaný filozof například tvrdil, že pokud je věc zpochybnitelná, nemá s vědou nic společného.
4. **Kompletnost** – cílem porozumění určitému problému, jeho přesnému popisu a správného vyhodnocení, je výsledek neboli komplet. Například vysvětlení určitého mechanismu, či vývoj zcela nového léku. Kompletnost tedy znamená složení menších celků například v podobě výstupů z několikaletého bádání, které jsou systematicky kriticky hodnoceny a upravovány, aby dopomohly ke vzniku průlomu v určité oblasti.
5. **Systematičnost** – jedná se o vlastnost, která je přímo spojená s výše uvedenými body. Díky systematičnosti lze dosáhnout kýženého cíle a bořit hranice nemožného. Bez této vlastnosti by vědci nacházeli stále více otázek, na které by nemohli nalézt odpovídající odpovědi. Pouze v případě kontinuální, neměnné systematičnosti jsou vědci schopní vysvětlovat, nám laikům, nepochopitelné jevy a přesvědčovat nás o klíčovosti vědy.

Pět hlavních priorit marketingu:

1. **Komunikace** – usilování o kompletnost nehraje dle Chapina v marketingu až tak důležitou roli. Jeho hlavním cílem je komunikovat srozumitelně, jediňe tak totiž docílí loajality cílové skupiny. Naproti tomu věda chápe jasnou a srozumitelnou komunikaci k cílové skupině až jako sekundární prostředek. Pro vědce je nejdůležitější porozumění zkoumaného problému.
2. **Vzdělání** – dle Chapina je tato priorita pro marketing relativně nová a utvářela se s transformací komunikace. Marketing má nyní tedy za úkol informovat o situacích a potřebách tak, aby v závěru uspokojil potřeby cílové skupiny.

3. **Inspirace** – je jedním z nutných kroků pro splnění funkčního marketingu. Pomáhá potenciálním zákazníkům v uvědomění si svých potřeb a aktivního hledání řešení nutných k jejich uspokojení.
4. **Ujišťování** – pomáhá zákazníkům pochopit nákupní procesy, představuje pomocnou ruku při nákupním rozhodování a je nedílnou součástí nákupního cyklu.
5. **Ovlivnění** – Je hlavním cílem marketingu. Problémem je v dnešní době fakt, že mnoho zákazníků, či potenciálních zákazníků ovlivňování považují za manipulaci. Chapin říká, že vědecká komunita je příkladem segmentu, kde je marketing považován za synonymum manipulace. Jedinou cestou k přesvědčení o opaku je dle autora permanentní snaha o dodržení pěti základních bodů a dostatek schopných lidí trpělivě, soustavně a nenásilně přesvědčovat o vhodnosti marketingu vědeckou komunitu.

1	2	3	4	5	6
PRE-CONTEMPLATION	CONTEMPLATION	PREPARATION	ACTION	SOLD	ADVOCACY
EARLY-STAGE	MID-STAGE	LATE-STAGE BUYERS		CUSTOMERS	ADVOCATES
UNAWARE	RESEARCHERS	EVALUATORS	PURCHASERS	CUSTOMERS	ADVOCATES
Denies problems exist.	Admits problems exist. Seeks information.	Actively makes plans, schedules, and goals.	Assigns resources to the project (people, budget, and schedule).	Signs a contract.	Purchases only from you. Refers you to others.
No intention to act within six months		Intention to act within six months			
Educate the unaware	Inspire the interested	Reassure those with intent			
Educational, non-sales content	Inspirational content, short and emotional	Reassuring content, which can be longer; add details if required			

Obrázek 5: Model nákupního chování, který se osvědčil ve vědeckém prostředí

(zdroj: Chapin, 2014, s. 51)

Ranné fáze si žádají komplexní vzdělávání a informace o problematice. Přechodné pak dávku inspirace, například soustavnou propagaci exkluzivních vlastností produktu nebo služby. Závěrečné představují ovlivnění potenciálního zákazníka a jeho přesvědčení

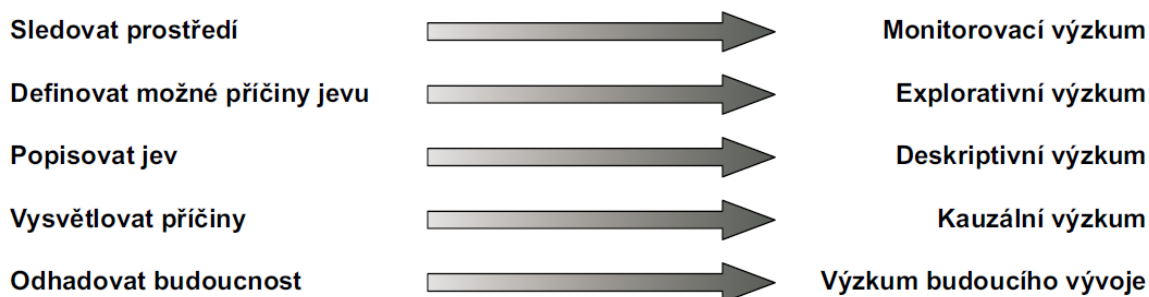
o nákupu produktu či služby. V případě Regionálních VaV center a Evropských center excellence míníme závěrečnou fází prodej výrobku či služby či uzavření spolupráce s konkrétním subjektem. (Chapin, 2014, s. 52)

6 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

První část této kapitoly bude věnována mimo jiné rozdílům mezi kvalitativním a kvantitativním výzkumem. Abychom ale docílili přesných definic, je nejprve nutné formulovat si, co znamená pojem marketingový výzkum a k čemu slouží.

Dle Smithe a Albauma je marketingový výzkum systematické a objektivní hledání a analyzování informací, relevantních k identifikaci a řešení jakéhokoli problému na poli marketingu. (Smith, Albaum, 2012, s. 3)

Svobodová k této tezi dodává, že se jedná o cílevědomý proces, který směřuje k získání určitých konkrétních informací, které nelze opatřit jinak. Kolektiv autorů v čele s doktorem Kozlem upozorňuje, že častým jevem se bohužel stává záměna výrazů průzkum a výzkum. Průzkum je tedy jednorázová aktivita, probíhající v krátkém časovém horizontu a zpravidla nezachází do takové hloubky jako výzkum. (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2014, s. 13)



Obrázek 6: Ilustrace typů výzkumu podle toho, co primárně výzkumem zjišťujeme

(zdroj: Kozel, Mynářová, Svobodová, 2014, s. 152)

Hlavní členění marketingového výzkumu spatřují (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2014, s. 152 - 157) ve třech primárních oblastech:

1. Členění výzkumu podle využití v rozhodovacím procesu, kde podrobně definujeme cíl výzkumu, například: popis aktuální situace na trhu.
2. Členění výzkumu podle časového hlediska, v tomto případě se jedná o pretest, průběžný výzkum, posttest, jednorázový ad hoc výzkum a kontinuální výzkum.
3. Zaměření výzkumu: to je ve většině případů velmi různorodé, jako příklad můžeme uvést výzkum trhu a výzkum nástrojů marketingového mixu.

Základní význam má také rozlišení na primární a sekundární marketingový výzkum. Primární zahrnuje vlastní zjištění hodnot nebo vlastností u samostatných jednotek. Jedná se o takzvaný sběr informací v terénu. Sekundární výzkum znamená zpravidla dodatečné, další využití, zejména v podobě statistického zpracování dat, která již dříve někdo shromáždil a zpracoval jako primární výzkum, třeba pro jiné cíle a jiné zadavatele. (Foret, Stávková, 2003, s. 14)

Dvojice (Foret, Stávková, 2003, s. 31 - 48) uvádí tři hlavní techniky marketingového výzkumu:

1. dotazování, které dále dělíme na písemné, osobní a telefonické
2. pozorování
3. experiment

Samotné dělení marketingového výzkumu spočívá ve výzkumu kvantitativním a kvalitativním. Základní odlišností je vnímáno v charakteru jevů, které analyzují. Kvantitativní výzkum se ptá „kolik?“ (četnost, frekvence), kvalitativní výzkum se ptá „proč?“ (důvody a motivace). Pro tuto práci bude stěžejní výzkum kvalitativní, budeme tedy pátrat po příčinách, proč se něco děje a proč něco proběhlo. (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2014, s. 158)

6.1 Kvalitativní výzkum

Kvalitativní výzkum byl dlouho chápán pouze jako doplněk tradičních kvantitativních metod, jindy zase jako protipól kvantitativního výzkumu. Dlouhodobě byl podceňován, ale v posledním době jeho význam v marketingovém výzkum roste. Kompletní definice je však obtížná, jedná se o široké označení velmi rozdílných přístupů. Nelze ovšem říci, že by v kvalitativním výzkumu chyběla čísla, naopak i zde je snaha o jakousi kvantifikaci, ale statistika zde nemá své zásadní místo. (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2014, s. 158)

Smith a Albaum ve své knize naopak uvádí, že kvalitativní výzkum je primárně charakteristický formou hloubkových rozhovorů, potažmo přímého kontaktu s respondentem. Hlavní rozdíl mezi kvalitativní a kvantitativní formou tedy spatřují v nedostatku interních pocitů a dojmů ze strany tazatele v případě kvantitativní formy výzkumu. (Smith, Albaum, 2012, s. 75)

Kvalitativní výzkum je dle Foreta a Stávkové navíc rychlejší a méně nákladný než výzkum kvantitativní. Významné omezené spatřují v tom, že soubor respondentů je ve většině

případů velmi malý a výsledek výzkumu tudíž není možné zobecnit na celou populaci, reprezentuje totiž základní soubor pouze přibližně. Uvádí také, že tento typ výzkumu je velice vhodný pro první seznámení s problematikou, která dosud nebyla zkoumána. (Foret, Stávková, 2003, s. 15)

S kvalitativním výzkumem spojujeme několik přístupů, které mají v této oblasti pevné místo a považují se za základní. Hendl ve své knize uvádí devět stěžejních přístupů: případová studie, etnografický výzkum, zakotvená teorie, fenomenologické zkoumání, biografický výzkum, zkoumání dokumentů, historický výzkum, akční výzkum a kritický výzkum. (Hendl, 2005, s. 101 – 146)

Podstatu kvalitativního výzkumu shrnuje trio (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2014, s. 166) následovně:

- *jeho cílem je formulování nových hypotéz a nových pohledů na realitu*
- *silně redukuje počet zkoumaných osob: zobecnění na populaci je problematické*
- *nízká realibilita (spolehlivost dat)*
- *vysoká validita (poznávací schopnost)*

6.2 Základní metody kvalitativního výzkumu

Většina metod kvalitativního výzkumu se opírá o psychologické metody, ale zahrnuje i jiné obory. Analýza poté nabízí velice široké spektrum informací aplikované na relativně malé skupině respondentů. Výzkum analyzuje vztahy, závislosti a příčiny přímo u zkoumané jednotky, a ty pak do jisté míry zobecňuje. (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2014, s. 166)

6.2.1 Individuální hloubkový rozhovor

Během individuálního hloubkového rozhovoru probíhá dle trojice autorů (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2014, s. 166) osobní dotazování respondenta tazatelem. Individuální hloubkový rozhovor se primárně snaží zjistit, co se děje v mysli dotazovaného. Doporučená doba rozhovoru je 1 hodina.

6.2.2 Skupinový rozhovor (Focus Group)

Jedná se o nejznámější a nejčastější metodu realizace kvalitativního výzkumu. Je velmi často také označována jako ohnisková skupina nebo diskusní skupina. V praxi fungují skupinové rozhovory zhruba následovně. Výzkumná agentura rekrutuje

skupinu respondentů z cílové skupiny (8–10 lidí) a prostřednictvím moderátora s nimi vede diskuzi na dané téma. Může to být problematika určité produktové kategorie, testování konceptů reklamních spotů apod. Zadavatel (klient) focus groups má možnost sledovat tuto diskuzi pasivně, např. pomocí videokamery nebo polopropustného zrcadla. (Media Guru, ©2017)

6.2.3 Asociační testy a procedury

Nyní následuje přehled specifických technik a procedur, které metody kvalitativního výzkumu využívají. (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2014, s. 169) zmiňují ty nejzákladnější z nich:

1. Individuální asociace: Jde o spojení mezi jednotlivými psychickými vjemy.
2. Skupinové asociace: Procesy řízené imaginace a práce se symboly.
3. Doplnování vět, dialogů a příběhů: Mohou být na kartách, ale i volně prezentovány.

6.2.4 Projektivní techniky

Využívá se v nejrůznějších obměnách a podobách vlastní projekce, tak i personifikace, jedná se o vhodnou techniku zvláště pro děti a mládež. (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2014, s. 170) ve své knize věnují prostor čtyřem případům této techniky:

1. Bublinový test: Z pravidla se využívá obrázek, na němž je nakreslená osoba s bublinou u úst, aby bylo možné do ní vpisovat požadovaný text.
2. Fyziognomické testy: Spočívají v práci s předem vybranými fotografiemi různých typů lidí.
3. Test barev: respondentovi jsou předem vybrány barvy, které mají svoji symbolickou hodnotu a účastníci vybírají nebo přiřazují barvu. Do testu barev bývá obvykle přiřazována i technika koláže.
4. Metaforická přirovnání: Relativně nová metoda vhodná pro skupinové diskuse. Dříve se využívala pro analýzu image, dnes se využívá jako prostředek porovnání dvou výrobků.

6.2.5 Polaritní profil

Jeho cílem je přenesení kvalitativní charakteristiky, jako představy respondenta o produktu, značce, firmě, image apod., do kvantitativní podoby. Za tímto účelem pracujeme se škálami, které usnadní respondentům sdělování jejich názorů. Polaritní profil

pracuje přímo s předpokládanými bipolárními charakteristikami, kterých bývá obvykle 5 – 10. Vyjádření zastoupení jednotlivých názorů pomocí relativních četností umožňuje poměrně snadnou (statistickou) analýzu dat. (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2014, s. 171)

6.2.6 Tachystoskopická metoda

V tachystoskopu jsou pokusným osobám promítány předměty nebo obrázky po velmi krátkou dobu. Časový interval se v tomto případě prodlužuje do doby, než dotazovaný nerozezná vše. (Vysekalová, 2012, s. 48)

6.2.7 Brainstorming

Je skupinová kreativní technika. Cílem je generování co nejvíce nápadů na dané téma. Poprvé s touto myšlenkou přišel v roce 1939 reklamní pracovník Alex Faickney Osborn, jako specifickou metodu ji pak rozpracoval v knize *Applied Imagination* (1953). Přestože se zrodil v obchodě, jeho použití je prakticky neomezené. Používá se v celé řadě oblastí - od řešení problémů až po generování vysoce kreativních nápadů. Používá se v managementu, marketingu i při vědecké činnosti. (Management Mania, ©2016)

6.2.8 Neuromarketing

Jedná se o snahu porozumět chování zákazníka. Zejména jeho motivacím či bariérám pro nákup určitého produktu. Je to metoda postavená na měření elektrické energie vyprodukované našim mozkiem či provádění nákupu. Neuromarketing tedy zkoumá emoce a dokáže identifikovat, klasifikovat (pozitivní/negativní) a ideálně i změřit jejich intenzitu. (Vysekalová, 2012, s. 66 – 67)

7 METODIKA

Jedním z cílů diplomové práce je vymezení teoretických postupů pro tvorbu nové marketingovo-komunikační strategie aplikované na vybraná vědecko-výzkumná centra vzniklá z programu OP VaVpI. Dalším cílem práce je představit komunikační aktivity vybraných Evropských center excelence a Regionálních VaV center v České republice. Práce má za cíl zanalyzovat dosavadní marketingovou komunikaci vybraných center, definovat cílovou skupinu každého z nich a navrhnout možnou podobu budoucích komunikačních aktivit. Výsledky z výzkumu jednotlivých center budou porovnány s jednou spin-off firmou. Na základě kvalitativního výzkumu budou doporučeny nové okruhy přijatelného rozvoje marketingové komunikace ve vybraných centrech. Tato práce může sloužit jako pilotní materiál pro větší projekt. Ten by po rozšíření o výzkum nabídky a lidských zdrojů mohl aspirovat na zhotovení kompletní metodiky business developmentu pro centra vzniklých z programu OP VaVpI.

7.1 Použité metody

V této diplomové práci jsou aplikovány teoretické poznatky, které jsou dále prakticky využity pro vybraná Evropská centra excelence a Regionální VaV centra.

Diplomová práce bude primárně využívat dvě základní metody:

1. sekundární marketingový výzkum (využití sekundárních dat z internetu)
2. kvalitativní výzkum (individuální hloubkový rozhovor)

Analýza sekundárních dat se týká dosavadních marketingovo-komunikačních aktivit vybraných center. Jedná se o zmapování externích dat převážně z internetového prostředí. Zjištěné poznatky slouží primárně jako podklad pro tazatele k budoucímu rozhovoru ve vybraném centru. Jejich druhotné využití bude zaznamenáno v diplomové práci a bude představovat přehled dosavadních komunikačních aktivit daného respondenta. Možné omezení je patrné pouze v nedostatečné objektivitě při vypracovávání konkrétních informací.

Dále bude v diplomové práci obsažena metoda kvalitativního výzkumu, konkrétně individuální hloubkový rozhovor. Ten přímo navazuje na předchozí metodu, jelikož ta systematicky dopomáhá k dojmu důkladně připraveného rozhovoru v očích případného respondenta. Součástí rozhovoru bude i projektivní technika, která bude zhotovena

ve formě prezentace s ilustrací „ideální marketingové komunikace“ vědecko-výzkumných center, která bude fakticky podložena ukázkami z marketingové praxe nejvýdělečnějších center na světě. Podle předem určených technik bude probíhat oslovování jednotlivých center. Průběh oslovování bude od počátku podrobně zachycen. V praktické části práce také budou zaznamenány reakce potencionálních respondentů, ať už v kladné nebo záporné podobě. Výstupem tohoto výzkumu by měl být zcela nový přístup k marketingové komunikaci ze strany center vzniklých z programu OP VaVpI. Tento typ výzkumu je v cílové skupině OP VaVpI center prováděn vůbec poprvé, proto nejsou zaznamenána možná rizika a překážky při jeho realizaci. Případné problémy při realizaci tohoto typu výzkumu tedy budou opět zaznamenány do praktické části diplomové práce.

7.2 Výzkumné otázky

1. Jaký je momentální stav marketingové komunikace ve vybraných Evropských centrech excellence a Regionálních VaV centrech?
2. Které komunikační kanály se ve vybraných Evropských centrech excellence a Regionálních VaV centrech využívají nejvíce, které naopak nejméně a proč?

7.2.1 Pracovní výzkumné otázky

1. Jak byste definovali marketingovou komunikaci Vašeho centra?
2. Jaké komunikační kanály jste doposud využívali?
3. Co byste očekávali od budoucí komunikace?

II. PRAKTICKÁ ČÁST

8 REGIONÁLNÍ VAV CENTRA A EVROPSKÁ CENTRA EXCELENCE V ČESKÉ REPUBLICCE

Vědecko-výzkumná centra vznikla z programu OP VaVpI, který stanovil cíle, aktivity a finance. VaVpI také funguje jako iniciátor Evropských center excelence a Regionálních VaV center. Všechna centra fungují v rámci vědecko-výzkumných inovací. Na základě smluvně vázaných podmínek jsou centra rozdělena do prioritních os, a to na osu 1 a 2. V České republice se nachází momentálně 8 Center excelence, které spadají pod prioritní osu 1. 40 Regionálních VaV center naopak reprezentuje prioritní osu 2. Každé z center se vesměs orientuje na odlišný typ výzkumu. Některá se specializují na jeden konkrétní obor, jiná naproti tomu disponují množstvím laboratoří, které jsou schopny zvládnout komplexnější projekty.

Biotechnologické a biomedicínské centrum Akademie věd a Univerzity Karlovy ve Vestci (BIOCEV)
Středoevropský technologický institut (CEITEC)
Centrum excelence IT4Innovations
Centrum excelence Telč
Centrum pro studium dopadů globální změny klimatu (CzechGlobe)
Extreme Light Infrastructure (ELI)
Fakultní nemocnice u sv. Anny v Brně - Mezinárodní centrum klinického výzkumu (FNUSA-ICRC)
Nové technologie pro informační společnost (NTIS)

Tabulka 2: Evropská centra excelence v ČR (zdroj: vlastní zpracování)

V tabulce jsou uvedena všechna centra spadající pod osu 1. V tomto případě tedy hovoříme o Evropských centrech excelence. Lokace těchto center je relativně rovnoměrná po celé České republice s výjimkou Prahy, kterou program OP VaVpI nepodporoval. Zajímavostí je v tomto případě město Brno, kde se nachází dokonce 2 z výše zmíněných center. Jedná se konkrétně o CEITEC a FNUSA-ICRC neboli mezinárodní centrum klinického výzkumu. Pro výzkum k diplomové práci, který se zaměřuje na marketingovou komunikaci, budou osloveni všichni zástupci center excelence. Ideálním počtem respondentů se rozumí tři zástupci Center excelence, zejména pro zvýšení relevantnosti dat a jejich porovnání s respondenty osy 2.

Centrum bezpečnostních, informačních a pokročilých technologií (CEBIA-Tech)
Biomedicína pro regionální rozvoj a lidské zdroje (BIOMEDREG)
Centra materiálového výzkumu na FCH VUT v Brně (CMV)
Centrum polymerních systémů (CPS)
Regionální technologický institut (RTI)
Experimental Animal Models (ExAM)
Energetické jednotky pro využití netradičních zdrojů energie (ENET)
Regionální centrum aplikované molekulární onkologie (RECAMO)

Tabulka 3: Výběr Regionálních VaV center v ČR pro ilustraci

(zdroj: vlastní zpracování)

U Regionálních VaV center bylo vybráno taktéž 8 zástupců zcela náhodně. Zbylí zástupci jsou dostupní v příloze excel, kde je možné nalézt kontakt list spolu se zaznamenanými rozhovory. V případě této tabulky se jedná o zástupce osy 2. Z ilustrace je taktéž jasně patrná jejich různorodá orientace na odlišné typy výzkumu. Zástupci osy 2 jsou pro práci stěžejní, jelikož by měli po skončení programu zaznamenávat plnou finanční soběstačnost založenou na spolupráci s aplikační sférou. Realita je bohužel jiná, jak bylo zmíněno výše s ohledem na Národní program udržitelnosti, který pomáhá těmto centrům v udržení jejich existence. V plánu je výběr zhruba 7 subjektů pro realizaci výzkumu marketingové komunikace. Smyslem výzkumu je zjistit, jaké nástroje centra využívají a jak vlastně komunikují. Prozatímni vykazované výstupy jsou téměř nulové, navíc program nepřímo uvádí, že centra by měla vykazovat aktivity v oblasti komerce.

9 VÝZKUM MARKETINGOVÝCH KOMUNIKACÍ EVROPSKÝCH CENTER EXCELENCE, REGIONÁLNÍCH VAV CENTER A SPIN-OFF FIRMY

V této kapitole se blíže zaměříme na konkrétní výzkum, který byl ve vybraných centrech os 1 a 2 a ve spin-off firmě prováděn. Celý průběh bude zaznamenán chronologicky dle jednotlivých fází tedy: přípravné, realizační a závěrečné. U každé z těchto fází budou také zmíněna rizika, jelikož se jedná o prvotní výzkum na toto téma ve vybraných subjektech. Na konci této kapitoly budou formulována doporučení, která mohou sloužit například jako podklad pro budoucí tazatele v případě rozšíření tohoto výzkumu na více center z programu OP VaVpI. Konec této kapitoly bude patřit závěrečné zprávě o výzkumu, kde budou shrnuty všechny zjištěné poznatky.

9.1 Přípravná fáze

V době přípravné fáze byla oslovena agentura TA ČR, která v České republice plní roli sprostředkovatele mezi vědeckými centry a podnikatelskou sférou. Původní záměr byl: bude vytvořen kvantitativní výzkum, kterého se zúčastní nejen centra z programu OP VaVpI, ale i další vědecké instituce. Z časových a personálních důvodů bylo od tohoto záměru upuštěno. Ovšem ze strany TA ČR bylo umožněno nahlédnout do výzkumu INKA, který probíhal od roku 2014 a mapoval inovační kapacity firem. Po domluvě s agenturou TA ČR byl upraven prvotní záměr na kvalitativní výzkum v oblasti marketingové komunikace v centrech vzniklých z programu OP VaVpI. Výzkum ve vybraných OP VaVpI centrech měl tedy za úkol doplnit výzkum inovační kapacity firem INKA o důležitá data. Na základě údajů z INKY byla vytvořena daleko přesnější představa o tom, co konkrétně by mělo být zjištěno ve výzkumných institucích. Výzkum INKA představuje studnici informací, která by vědeckým centrům mohla pomoci v efektivnějším napojení na aplikační sféru. Z výzkumu INKA vyplývá, že firmy neví, jak oslovit vědecká centra a přimět je ke spolupráci, mnohdy ani nevědí, že to lze. Podrobnější zkoumání těchto dat, by jistě mohlo napomoci některým subjektům spolupráci započít. Vzhledem k obrovskému množství dat je ale nutné, aby byly vynaloženy další personální i finanční náklady.

Na základě průběžných konzultací bylo doporučeno porovnat výsledky výzkumu marketingových komunikací Regionálních VaV center a Evropských center excelence s jednou spin-off firmou v ČR, jelikož ta by měla být přímo orientována na podnikatelskou

sféru a mít podle toho uzpůsobenou komunikaci. V přípravné fázi byly zhotoveny otázky k rozhovoru, které byly posléze rozvedeny do takzvané „struktury rozhovorů“, kde bylo ke každé otázce uvedeno, co konkrétně by mělo být zjištěno i možná rizika vztahující se ke konkrétní otázce. Po odsouhlasení struktury i samotných otázek zainteresovanými stranami, byl zhotoven kontakt list a naformátována šablona pro rozesílání interaktivní e-mailové komunikace.

9.1.1 Tvorba otázek

Samotné tvorbě otázek předcházelo podrobné mapování zkoumaného prostředí. Prostřednictvím vypracování teoretických poznatků o centrech vzniklých z programu OP VaVpI, dále intenzivnímu zkoumání zjištěných údajů z výzkumu INKA a v neposlední řadě množstvím konzultací s odborníky z praxe. Nejprve bylo vytvořeno 13 samostatných otázek, které nebyly blíže rozvedeny. Pro přesnější výsledky budoucích rozhovorů, byly nakonec jednotlivé otázky rozšířeny o informační zisk a případná rizika. Veškerá logická posloupnost zvolených otázek a jejich podrobnější popis, byla vytvořena na základě již realizovaného výzkumu INKA, který ve svých materiálech uváděl přesný postup při tvorbě a realizaci kvalitativního hloubkového rozhovoru. V první řadě byla blíže specifikována samotná hierarchie, na základě které se odvíjely konkrétní otázky. Jednalo se o okruhy: zaměření, cíle a vize, cílová skupina, momentální image centra na veřejnosti, využívané komunikační kanály a styl komunikace, budoucí komunikace, možnost outsourcingu a využití marketingového výzkumu. Veškeré výše zmíněné okruhy byly v průběhu realizace rozhovoru prolínány z důvodu nutnosti zisku relevantních a přesných údajů o každém ze zkoumaných center. Samotný postup zpracování jednotlivých otázek v sobě nesl nejprve praktický popis, který v sobě obsahoval fakta: 1. Proč je tato otázka zvolena, 2. Co touto otázkou má být zjištěno, 3. Podrobnější popis diskutovaného tématu. Součástí jednotlivých otázek byly také odrážky, které teoreticky vysvětlovaly hlavní dotazované téma pro lepší přehlednost nejen pro tazatele ale také respondenta, kterému mohla být případná nejasnost okamžitě vysvětlena. Vyjma rozšířených otázek, byla také vytvořena obrazová prezentace v PowerPointu, která čítala 23 slidů „ideální marketingové komunikace“. Ta byla zhotovena pomocí dostupných sekundárních údajů zhruba z dvanácti nejvýdělečnějších center na světě, jejichž žebříček zveřejnila agentura Reuters. V tomto případě se jednalo o důraz na internetovou formu prezentace například v podobě webu a sociálních sítí. Součástí byly také ukázky tištěných materiálů (letáky, brožury, časopisy). Prezentace byla doplněna o ukázky konkrétních kampaní z dílny vybraných

center. Posledními částmi prezentace byly stánky na veletrzích a výstavách neboli výběr toho ideálního z pohledu respondenta. Vzhledem k všeobecnému důrazu MŠMT na vzdělávání mladých lidí, obsahovala prezentace také ukázkou portálu Science Scoop, který hravě sdílí zajímavé vědecké počiny a snaží se tak oslovit mladou generaci. Obsáhlý materiál s rozšířeným popisem jednotlivých otázek nebyl dostupný respondentům a sloužil pouze jako podklad pro tazatele a také jako průvodní materiál k diplomové práci.

9.1.2 Vytvoření kontakt listu

Jedná se o přehled všech 48 center vzniklých z programu OP VaVpI, pro které byla vytvořena speciální tabulka v excelu, kam byly zaznamenány ústřední údaje o každém z center. Jednalo se o: název centra, druh centra (Evropské centrum excelence, Regionální VaV centrum), místo (kraj), korespondenční adresa, web, kontaktní osoba 1, e-mailová adresa na kontaktní osobu 1, telefonní číslo na kontaktní osobu 1, kontaktní osoba 2, e-mailová adresa na kontaktní osobu 2, telefonní číslo na kontaktní osobu 2. Všechny tyto údaje bylo možné filtrovat a vytvořit si tak lepší přehled o každém z center.

9.1.3 Vytvoření e-mailingové šablony

Pro účely efektivnějšího oslovování vybraných center, byla vytvořena šablona ve SmartEmailingu, což je populární nástroj na českém internetu, který slouží k tvorbě interaktivních e-mailingových kampaní. Text byl volen tak, aby na první pohled upoutal pozornost. Začátek tedy obsahoval zmínku o agentuře TA ČR, a to z toho důvodu, že se agentura ve vybrané cílové skupině těší velké popularitě díky svým programům na podporu výzkumu a inovačním voucherům. V bloku „Důležitá informace“ nalezneme zmínku o případném rozšíření již realizovaného výzkumu INKA, který byl mezi centry všeobecně známý. E-mail byl laděn pobídkovou formou, aby přesvědčil zástupce center k účasti na výzkumu. Grafická forma byla jednoduchá a plnila spíše doplňkovou funkci pomocí ilustrací ke zvoleným textům. Ikona „Otázky + formulář“ byla prokliková a přesměrovala příjemce do Google Docs, kde byla dostupná jedna A4, která nabízela tabulku pro tisk kontaktních údajů, aby ušetřila tazateli čas na osobní schůzce s vyplňováním základních údajů o centru. Dále A4 obsahovala seznam 13 otázek, které byly respondentovi kladeny v případě osobní schůzky. Cílem bylo připravit případného respondenta na rozhovor a představit témata, o kterých se na schůzkách diskutovalo. Na konci e-mailu i A4 v Google Docs se nacházely přehledné kontaktní údaje na realizátora výzkumu.

Zefektivnění komunikačních aktivit Vašeho centra!

Dobrý den,
 jmenuji se Aneta Machová, studuji pátým rokem marketingové komunikace na fakultě multimediálních komunikací Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Píši diplomovou práci na téma "Marketingové komunikace Regionálních VaV center a Evropských center excellence".

Tento výzkum je podpořen agenturou TA ČR!



Co potřebuji?

Váš čas pro rozhovor, který se skládá z třinácti otázek. Všechny otázky jsou k dispozici k nahládnutí po rozkliknutí okna "Otázky + formulář".



Co získáte?

Zmapování dosavadní komunikace, dílčí závěry a návrhy strategie přímo na míru.

Důležitá informace

Všechny otázky jsou koncipovány tak, aby zmapovaly dosavadní komunikaci Vašeho centra a pomohly najít efektivní vylepšení do budoucna. Otázky rozvíjí výzkum inovační kapacity firem INKA od TA ČR.




Vzhledem k omezenému množství Vašeho času, se plně podřídím dle Vašich časových možností.

Otázky + formulář



Bc. Aneta Machová
 Marketingové komunikace, studentka 5. ročníku

Kontaktní údaje:

- email: aneta-machova@email.cz
- email2: aneta.machova1@gmail.com
- tel: +420 721 253 999

Děkuji Vám za Váš čas a těším se na Vaše vyjádření!

Výzkum marketingových komunikací VaV center a Evropských center excellence

Název centra:	
Adresa (v ČR):	
Datum interview:	
Tazatel:	
Dotazovaný (včetně titulu):	
Pozice v instituci:	
Tel:	
Mobil:	
Email:	
www:	

Otázky:

1. Jaké je zaměření Vašeho výzkumného pracoviště?
2. Byla byste schopena říci, jaký je hlavní cíl výzkumné organizace a jaká je měřitelnost tohoto cíle?
3. Jak vidíte svou výzkumnou organizaci v budoucnu?
4. Jaký obraz má Vaše organizace na veřejnosti, dokázala byste jej popsat?
5. Dokázala byste definovat cílovou skupinu, na které působíte?
6. Pojdme si shrnout Vaše dosavadní komunikační aktivity a stručně se o nich pobavit.
7. Dokázala byste charakterizovat Vaše dosavadní komunikační aktivity, dokázala byste říci, s jakou frekvencí zhruba komunikujete?
8. Jaké komunikační kanály jste ve své dosavadní komunikaci využívali, myslíte si, že následujete nové trendy?
9. Nyní se již dostáváme k Vaši případné budoucí komunikaci, co byste od ní očekávala?
10. Koho byste v budoucnu chtěli oslovit, kdo by měl být Vaší cílovou skupinou?
11. Jaké komunikační kanály byste v budoucnu využila, inspirovala Vás krátká prezentace, představujete si takto ideální komunikaci?
12. Jste v případě realizace marketingovo-komunikační kampaně ochotni využít externí subjekt?
13. Měřila byste efektivitu komunikační kampaně a myslíte si, že je to důležité?

Děkuji Vám za případné předvyplnění kontaktních údajů, neváhejte mě v případě jakýchkoli nejasností kontaktovat. Budu se těšit na osobní schůzku s Vámi.
 Bc. Aneta Machová, marketingové komunikace
aneta-machova@email.cz, +420 721 253 999

Obrázek 7: Ilustrace e-mailingové kampaně a formuláře pro respondenty (zdroj: vlastní zpracování)

9.1.4 Rizika

Veškeré aktivity, které byly prováděny v přípravné fázi, s sebou nesly rizika. Domluva s agenturou TA ČR přinášela povinnost podpisu smlouvy o mlčenlivosti, tudíž případné prozrazení zjištěných údajů představovalo riziko v podobě právního postihu. Příprava otázek k rozhovoru byla nejen časově náročná, ale samotný rozhovor také procházel stádiem pretestů, kde byl prováděn nanečisto a poté upraven tak, aby získal pouze relevantní údaje. Prezentace „ideální komunikace“ byla vytvořena v několika formátech (PowerPoint, PDF, WMV). Teprve několikanásobné odzkoušení ukázalo, že optimální je ukázky ilustrovat v samotném PowerPointu. Pro případného respondenta je tento způsob také nejvíce uživatelsky přívětivý. Samotné vytvoření kontakt listu bylo nejen časově náročné, ale také rizikové s ohledem na zastaralé či nesprávné údaje o konkrétním centru. Tvorba e-mailingové kampaně představovala hrozbu ve chvíli, kdy by byl překročen limit počtu rozeslaných e-mailů, jelikož poté by již bylo nutné za službu zaplatit. Dále se v tomto případě jednalo o pečlivé nahrání celého kontakt listu do systému, kde bylo nutné věnovat pozornost správnému zadání údajů a zabránit úniku informací. Celá tvorba e-mailu v sobě také nesla nutnost několikanásobného testování v podobě rozesílání náhledu na adresy mimo kontakt list.

9.2 Realizační fáze

V této části si podrobněji představíme výzkumný záměr. V dalším oddílu rozebereme průběh oslovování. Na konci této kapitoly bude podrobně popsán průběh realizace kvalitativního výzkumu, který bude samozřejmě dle získaných zkušeností zevšeobecněn. Závěrem budou opět zmíněna rizika, která se vztahovala k realizační fázi.

9.2.1 Výzkumný záměr

V rámci diplomové práce bude zrealizován kvalitativní výzkum zaměřený na marketingovou komunikaci vybraných center vzniklých z programu OP VaVpI. Kvalitativní výzkum probíhá pomocí hloubkových rozhovorů s využitím projektivní techniky. Respondenty míníme kompetentní osoby z vybraných Evropských center excelence a Regionálních VaV center (pozice ředitele centra, či marketingového manažera). Cílem výzkumu je zjištění, jaký je momentální stav marketingovo-komunikačních aktivit ve vybraných centrech a jaké kanály nejčastěji využívají pro svou komunikaci. Výzkum po své realizaci aspiruje na plné využití v praxi.

Předmět výzkumu: Marketingové komunikace vybraných Regionálních VaV center a Evropských center excelence.

Objekt výzkumu: Ředitelé či marketingoví manažeři vybraných center.

Výzkumné otázky:

1. Jaký je momentální stav marketingové komunikace ve vybraných Evropských centrech excelence a Regionálních VaV centrech?
2. Které komunikační kanály se ve vybraných Evropských centrech excelence a Regionálních VaV centrech využívají nejvíce, které naopak nejméně a proč?

Pracovní výzkumné otázky:

1. Jak byste definovali marketingovou komunikaci Vašeho centra?
2. Jaké komunikační kanály jste doposud využívali?
3. Co byste očekávali od budoucí komunikace?

Základní tematické oblasti, na které budou zaměřeny hloubkové rozhovory:

- zaměření centra
- globální a hlavní specifické cíle organizace
- cílová skupina
- dosavadní marketingová komunikace
- využití komunikační kanály
- budoucí komunikace centra
- využití subdodavatele a marketingového výzkumu

Způsob realizace výzkumu:

- oslovení respondentů
- domluva osobní schůzky
- realizace rozhovoru, včetně poznámek tazatele
- přepis rozhovoru
- kvalitativní analýza rozhovorů
- závěrečná zpráva

Doba realizace: Únor – březen 2017

Počet rozhovorů: 11

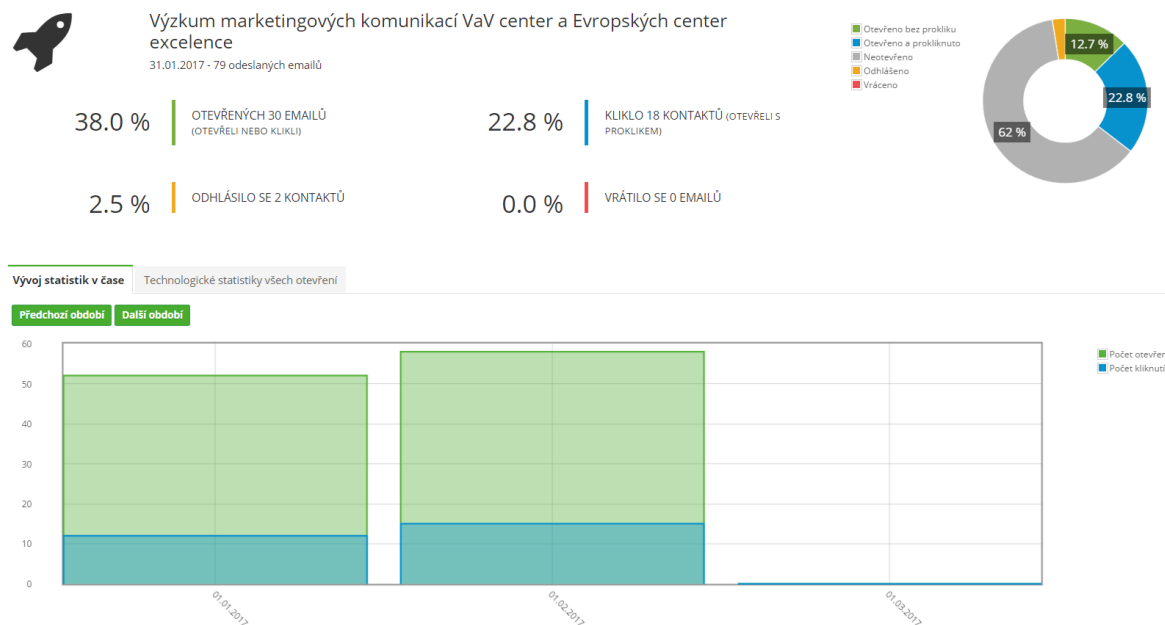
Rozpočet: Výzkum bude prováděn na vlastní náklady tazatele. Vzhledem k tomu, že Regionální VaV centra a Evropská centra excellence jsou situována po celé České republice, kalkulujeme převážně s náklady na cestu, které by neměly překročit 4 000 Kč s ohledem na cenu pohonných hmot. Díky realizaci kvalitativního rozhovoru bez nutnosti využití konkrétních ukázek produktů jsou zbylé náklady nulové.

Cílová skupina:

- zástupci jednotlivých Regionálních VaV center a Evropských center excellence reprezentující pozici ředitele či marketingového manažera
- zejména vysokoškolsky vzdělání
- ženy i muži

9.2.2 Průběh oslovování

Oslovování předcházelo vytvoření plánu, který v sobě zahrnoval zhotovení otázek pro rozhovor, kontakt listu a e-mailingové kampaně. Na základě pretestů a konzultací se zainteresovanými stranami (TA ČR) bylo na konci ledna 2017 vyhodnoceno, že kampaň je připravena k rozeslání. Interaktivní e-mail byl rozeslán na 79 konkrétních adres a průběh úspěšnosti celé kampaně byl díky nástroji SmartEmailing monitorován. Je důležité zmínit, že ne všechna centra měla dostupné adekvátní kontaktní údaje. Navíc využitý nástroj nejlépe pracuje v případě vytvoření doménového e-mailu, se kterým již časově nebylo počítáno a proto zásah nebyl 100 %. Ovšem již první den realizace e-mailingové kampaně odpověděla čtyři centra, že mají zájem se výzkumu účastnit. Se všemi, kteří přímo oslovili tazatele skrze obdržený e-mail, bylo poté komunikováno osobně (e-mail, telefon) za účelem domluvy na konkrétním datu realizace rozhovoru. Za dva dny od vypuknutí kampaně byl domluven přesný termín realizace čtyř rozhovorů. Díky požadovanému počtu deseti respondentů, byli zbylí osloveni na základě sledování kampaně ve SmartEmailingu. Díky nabídce přehledného monitoringu jednotlivých kampaní, je možno nalézt nejen konkrétní kontakty, které e-mail otevřely, ale také procentuální proklikovost na soubor v Google Docs. Na základě kontaktů, které e-mail obdržely a následně proklikly, bylo realizováno osobní oslovení, které v sobě neslo kopii e-mailingové kampaně a krátký text přímo na míru pro požadované centrum. Díky tomuto způsobu se nakonec relativně bez problému podařilo sehnat požadovaný počet respondentů. Dvě centra byla nakonec odmítnuta z důvodu nedostatku času. Spin-off firma byla vybrána na základě doporučení a kontaktována osobně bez využití e-mailingové kampaně.



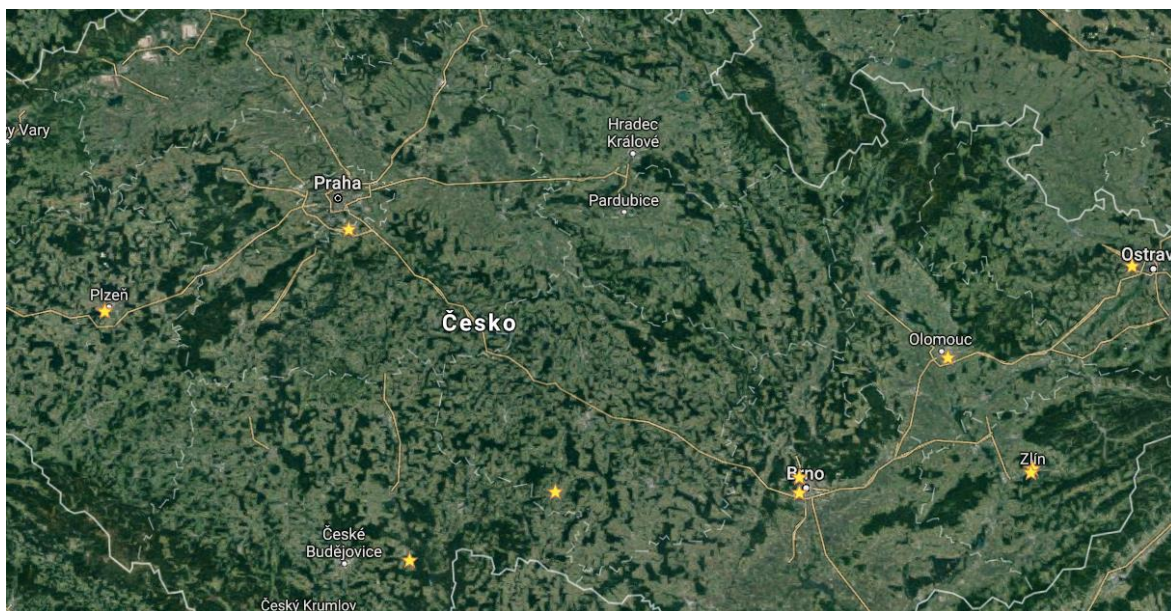
Obrázek 8: Statistika úspěšnosti e-mailingové kampaně na podporu výzkumu
(zdroj: smartemailing.cz)

Z obrázku je patrná celková úspěšnost kampaně v aplikaci SmartEmailing. Dohromady se tedy e-mail dostal k 38 % potenciálním respondentům, tedy k třiceti různým lidem, z nichž více než polovina e-mail rozklikla a dostala se tak k formuláři na Google Docs. Odhlásily se dva kontakty, které navíc symbolizují totožné centrum, lze předpokládat, že v tomto případě centrum striktně odmítá e-mailovou poštu zvenčí. Celkově tedy můžeme ohodnotit kampaň jako úspěšnou vzhledem k tomu, že bylo dosaženo cíle - domluvy realizace rozhovorů na téma marketingových komunikací u deseti respondentů reprezentujících zástupce nejen Regionálních VaV center ale i Evropských center excellence.

9.2.3 Průběh realizace výzkumu

Vzhledem k úspěšné oslovovací fázi, byla sjednána data rozhovorů s vybranými centry od počátku února do začátku března. Některé termíny se v průběhu času upřesňovaly a měnily. Nějaká centra nejprve uvedla, že mají zájem o realizaci výzkumu, poté ovšem z časových důvodů rozhovor odmítla. Všechna problematická centra byla bez problému nahrazena. Jedno centrum bylo získáno přes doporučení jednoho z respondentů, který se vynasnažil o zprostředkování schůzky. Dopředu nebyla vytipována žádná konkrétní centra, která měla být zkoumána. Jednalo se pouze o kritický pohled tazatele, který měl určitou

představu o možných respondentech. Realita předčila očekávání, zisk a rozmístění respondentů bylo totiž přesně takové, jaké si tazatel předeslal.



Obrázek 9: Lokace respondentů při výzkumu zaměřeném na marketingové komunikace vědecko-výzkumných center (zdroj: vlastní zpracování)

Na mapě můžeme vidět hvězdičkou označená místa, na kterých byl výzkum v podobě rozhovoru prováděn. Rozmístění zkoumaných center je relativně rovnoměrné po celé České republice. Z ilustrace je také možné vyčíst, že v Plzni, Brně a Zlíně jsou situováni vždy dva respondenti. Na mapě bohužel není zřejmé, že v Plzni zaznamenáváme dvě hvězdičky, a to z toho důvodu, že adresa obou center se minimálně liší a v tomto měřítku se tedy označení překrývají. Tazatel se do všech lokalit dostával na vlastní náklady pomocí autodopravy.

Před plánovaným datem smluvené schůzky, bylo respondentovi zasláno potvrzení v podobě e-mailu, či proběhl osobní telefonát. V den realizace výzkumu byl tazatel přítomen na místě minimálně 10 min. před plánovaným začátkem schůzky. Před rozhovorem si tazatel vždy pečlivě přečetl vytvořené materiály, které se skládaly z dostupných sekundárních údajů o marketingové komunikaci daného centra. Veškeré materiály, sestavené ze sekundárních údajů, jsou dostupné v přílohách. Jako zdroj v tomto případě sloužil internet. Na začátku rozhovoru vždy tazatel přiblížil respondentovi cíl výzkumu a informoval jej o tom, jak bude rozhovor probíhat. Během rozhovoru tazatel nenahrával žádný zvukový ani obrazový materiál, a to z toho důvodu, aby vytvořil přátelské prostředí a využil poznatků již realizovaného průzkumu INKA, který se

jakéhokoli druhu nahrávání vyvaroval a získal tak mnohdy daleko relevantnější údaje. Jelikož součástí rozhovoru je i projektivní technika laděná do podoby prezentace „ideální marketingové komunikace“, musel mít tazatel připraveny nejen materiály k dosavadní komunikaci centra, ale i funkční počítač nebo tablet, přes který byla „ideální komunikace“ prezentována. Ze zkušeností bylo zjištěno, že tablet je na projektivní techniku daleko efektivnější, jelikož je snadnější jej uvést do provozu a navíc není prostorově tak výrazný jako počítač. Celý rozhovor byl poté veden velice přátelskou formou a bez důrazu na jednotlivé otázky. Rozhovor měl tedy v důsledku působit neformálně a umocnit tak v respondentovi pocit, že žádná odpověď není špatná. V případě, že se respondent dlouho rozmýšlel, či nemohl najít odpověď na některou z otázek, měl tazatel k dispozici vlastní materiál v podobě podrobně rozvedených otázek rozhovoru a mohl jej tak navést správným směrem. Celý rozhovor měl tedy působit téměř jako přátelská konverzace. Zejména rozprava o dosavadní komunikaci byla určitým způsobem důvěrným dialogem. Celá struktura byla laděná tak, aby respondent pokud možno udržel po celou dobu rozhovoru pozornost a na vše odpovídal se zájmem. Proto se zhruba v polovině rozhovoru vedla rozprava o dosavadní komunikaci, která byla ze zkušeností velice frivolním bodem. Respondentovi představeny subjektivní názory tazatele na dosavadní marketingovou komunikaci daného centra. Těsně před koncem byla respondentovi předvedena prezentace „ideální komunikace“, která měla za cíl nejen respondenta inspirovat, ale také ukázat, že marketingová komunikace je převážně o kreativitě bez ohledu na to, zdali hovoříme o vědeckém pracovišti. Na konci rozhovoru dostal respondent možnost se na cokoli zeptat. Většinou byl tazatel doptáván ohledně výběru tématu, či budoucího povolání. Někteří respondenti si vyžádali doplňkové podklady ať už v podobě prezentace „ideální marketingové komunikace“ nebo vytvořeného materiálu o dosavadní komunikaci vybraného centra.

Ze zkušeností trvaly rozhovory obvykle přes hodinu, průměrně zhruba 1 h a 15 min. Tazateli bylo ve všech případech, mimo jednoho, nabídnuto občerstvení ve formě kávy, čaje nebo vody. Ve většině případů byli také respondenti velmi úslužní a provedli tazatele po vědeckém centru. Všichni respondenti ochotně zodpověděli všechny otázky a jsou k dispozici pro případné doplnění.

9.2.4 Rizika

Realizační fáze s sebou přinášela několik hmatatelných rizik. Prvním z nich byl fakt, že oslovení přes nástroj SmartEmailing nemuselo být úspěšné. Proto bylo nutné se se společností SmartSelling, která je provozovatelem serveru, spojit a prokonzultovat všechna rizika. Hlavním rozebíraným tématem byl doménový e-mail, který tazatel nezaložil a celkový zásah kampaně se tak rapidně snížil. Ovšem zisk požadovaných deseti respondentů byl dle názoru společnosti SmartEmailing zcela reálný. Po zkontaktování tazatele možnými respondenty, měl také tazatel povinnost odpovídat přesně v termínu a zodpovědět jasně případné dotazy. Termíny smluvených schůzek neměly být z pohledu tazatele změněny, aby si udržel důvěryhodný obraz v očích respondenta. Na každou smlouvanou schůzku musel tazatel dorazit s předstihem a v případě problému mít záložní plán v podobě omluvného e-mailu či telefonátu. Veškeré materiály o zkoumaném centru musely být navíc podloženy hard daty a tazatel musel být plně připraven na případný spor o objektivitě svých tvrzení. Po skončení výzkumu měl mít tazatel na paměti rozeslání děkovného e-mailu spolu s vyžádanými materiály konkrétním respondentům.

9.3 Závěrečná fáze

Je to výsledná fáze výzkumu, kde budou rozebrány a vyhodnoceny jednotlivé otázky rozhovoru. Vzhledem k provedení výzkumu na jedenácti respondentech a získaným údajům, z nichž mnohé jsou interní, budou zkoumaná centra označena jednotlivými čísly 1 – 10, z nichž každé bude symbolizovat konkrétní subjekt. Spin-off firma bude uváděna slovně.

9.3.1 Analýza individuálních hloubkových rozhovorů

Na základě zjištěných údajů z výzkumu, budou jednotlivé otázky chronologicky vyhodnoceny. Některé z nich budou vyobrazeny graficky, jelikož celý výzkum byl pečlivě zaznamenán do předem připraveného listu v excelu. Struktura vyhodnocení bude laděna do jednotlivých odstavců a dle jasně stanovené struktury: 1. Sumarizace zkoumané záležitosti 2. Specifické vyhodnocení dílčích okruhů zkoumaného problému.

1. Jaké je zaměření Vašeho výzkumného pracoviště?

Dotazovaní měli za úkol definovat výzkumné zaměření daného centra či spin-off firmy. Součástí otázky byla také jednotná definice výzkumného zaměření dle respondenta, která měla být laděna do jednoduché věty či slovního spojení, jelikož by se tato definice dala

v budoucnu využít jako případný hlavní motiv. Poslední částí otázky bylo propojení s akademickým sektorem. Tato otázka byla na začátek volena záměrně, jelikož podobná byla využita v analýze INKA.

Výzkumné zaměření center je velice diverzifikované. Jedná se o umělou inteligenci, ochranu kulturního dědictví, nové energetické zdroje, inovační technologie pro strojírenství, zaměření na mikroskopické řasy, vývoj biotechnologie a biomedicíny, budování nových technologií pro zemědělství, konstrukci vozidel, gumárenský průmysl a proteinové inženýrství.

Jednotnou definici svého výzkumného zaměření uváděli respondenti zejména s ohledem na hlavní směry výzkumu daného centra. Jedná se tedy například o: automatizaci, snahu o zachování kulturního dědictví, energetiku a netradiční zdroje energie, zaměřeno na průmysl, záběr od 70. let na základní i aplikovaný výzkum v oblasti řas, excelentní věda ve prospěch moderní společnosti, biotechnologie zemědělství, zaměření na aplikaci, děláme aplikovaný výzkum, polymery jsou naše srdeční záležitost a proteiny pro celý svět.

Všechny zkoumané subjekty, totožně i spin-off firma, jsou úzce napojeny na akademický sektor. Některé z nich jsou přímou součástí fakult, jiné si vybudovaly relativní nezávislost, ovšem stále s univerzitou či Akademií věd spolupracují. Určitá centra jsou složenou jednotkou a zahrnují vícero fakult a ústavů Akademie věd. Nejčastější situace je taková, kdy centrum vznikne na půdě fakulty vybrané univerzity. Toto spojení sebou samozřejmě přináší plnou závislost, a to nejen finanční, ale i personální. Proto u některých center zaznamenáváme snahu o částečnou nezávislost, například v podobě vedení centra na určitém základě firemní strategie. Většině center ovšem spojení s fakultou, univerzitou či Akademií věd vyhovuje a nechtějí jej v budoucnu měnit.

2. Byl/a byste schopen/na říci, jaký je hlavní cíl výzkumné organizace a jaká je měřitelnost tohoto cíle?

Respondenti měli definovat globální cíl zkoumaných vědecko-výzkumných center a spin-off firmy. Součástí otázky bylo vyhodnocení, zdali definice souhlasí s programem OP VaVpI, který říká v případě Regionálních VaV center: *vznik a rozvoj kvalitně vybavených, aplikačně zaměřených pracovišť v ČR s rozvinutou spoluprací a silnými vazbami na partnery z aplikační sféry (podniky, zejména malé a střední podniky, a další relevantní subjekty a uživatelé výsledků), jejichž činnost posílí konkurenceschopnost regionů a jeho potenciál pro export zboží, služeb a know-how.* (OP VaVpI,

©2014)V případě Evropských center excelence: *Globálním cílem je tedy v první řadě míněna modernita a schopnost mezinárodní spolupráce s ostatními výzkumnými centry na velkých výzkumných projektech.* (OP VaVpI, ©2014) S ohledem na fakt, že spin-off firma nevznikla z programu OP VaVpI, nebyla její definice globálního cíle srovnávána s vymezením pojmu od operačního programu. Dalšími částmi otázky byly samotné definice od respondentů. Otázka také zjišťovala jednotlivé kroky potřebné k dosažení cíle globálního a porovnávala je s hlavními specifickými cíli (které jsou součástí 3 otázky). Důraz byl kladen také na měřitelnost, neboli všechny zmíněné globální cíle musely být SMART (specific, measurable, achievable, relevant, time-bound).

Všichni dotazovaní nakonec definovali globální cíl, ovšem někteří potřebovali radu tazatele před tím, než jej specifikovali. Dvě centra se také ztotožnila s přímou definicí globálního cíle z programu OP VaVpI a tvrdila, že se jedná o přesnou definici jejich globálního cíle, kterého chtějí dosáhnout. Můžeme tedy říci, že všechny zkoumané subjekty se ztotožňují s globálním cílem, který definoval program OP VaVpI. Problém nastává ve chvíli, kdy není možné, vzhledem k nedostatku času a odlišnému zaměření prováděného výzkumu, potvrdit pravdivost tvrzení zkoumaných subjektů. Na základě zjištěných výsledků můžeme prohlašovat, že ti, kteří sami nebyli schopni jednoznačné definice a potřebovali nápovědu tazatele, si s globálním cílem nejsou jistí a v průběhu svého působení jej většinou mění. Naopak ti, kteří sama bez nápovědy definovali globální cíl, mají jasno o směřování své vědecko-výzkumné organizace.

Na základě výzkumu můžeme zmínit pár definic, které ilustrují globální cíle jednotlivých center. Jedná se například o: praktikování uplatnitelné vědy a výzkumu, technický přístup k památkové péči na celoevropské úrovni, využití obnovitelných zdrojů jako vstupní suroviny pro výrobu energie, inovaci strojírenství v ČR, precizní základní výzkum, který přinese poznatky v oblasti řasové biotechnologie, rozvoj biotechnologií a biomedicíny v ČR s přesahem do EU a zámoří, integrace na lokální a mezinárodní úrovni, rozvíjení dynamické jednotky konkrétně 1. výzkumné, 2. personální, 3. propagační, navázání spolupráce se zahraničním partnerem, nabízení výsledků výzkumníkům z celého světa. Všechny výše zmíněné definice, jsou vzhledem k zaměření center naprosto adekvátní. Z rozhovorů vyplynulo, že centra od svého založení plně respektují operační program, zejména díky financím, které díky němu obdrželi a snaží se svůj výzkum provádět dle stanovených kritérií.

Co se týká jednotlivých kroků, pomocí kterých by zkoumaná centra měla dosáhnout cíle globálního, vzešlo zajímavé zjištění. Téměř všechna centra se shodují, že jedním z těch nejnütnějších je aplikační výzkum, potažmo spolupráce s podnikatelskou sférou. Spin-off firma vzhledem ke svému zaměření také uvedla, že spolupráce s aplikační sférou je pro ni důležitá a ilustruje ji na zisku mezinárodního partnera. Dalšími kroky jsou například nákup nového přístrojového vybavení, či aktivní spolupráce se studenty, představující studnici potenciálních pracovníků v centru. Zajímavé je, že většina center si je plně vědoma nutnosti personální politiky a uvádí její konstantní zkvalitňování jako jeden z hlavních kroků potřebných k dosažení globálního cíle.

3. Jak vidíte svou organizaci v budoucnu?

Respondenti zde měli za úkol představit vizi daného centra a hlavní specifické cíle. Specifickými cíli míníme konkrétní kroky, pomocí kterých dojde k naplnění cíle globálního. Může se tedy na první pohled zdát, že je otázka totožná s předchozí. Otázka na vizi je ovšem záměrně zvolena nyní, jelikož vize nemusí být měřitelná. Jedná se spíše o budoucí přání respondenta ve vztahu k směřování organizace. Hlavní specifické cíle naproti tomu rozvíjí předchozí otázku více do hloubky a snaží se o zisk zcela relevantních údajů v každém z center, kde je důraz opět kladen na metodu SMART. Cílem této otázky je předně porovnání jednotlivých vizí zkoumaných center s INKOU, jelikož ta na její definici kladla značný důraz a v neposlední řadě zisk korektních údajů vztahující se na jednotlivé kroky, pomocí kterých zkoumané organizace dosáhnou globálního cíle.

Vize se naproti globálnímu cíli, který byl vesměs definován na základě výzkumného zaměření konkrétního centra či spin-off firmy, liší. Zde se jednalo spíše o důraz na konkrétní projekty či dílčí cíle, kterým se centra v budoucnu chtějí věnovat. Můžeme například zmínit E-RIHS neboli spolupráci s mezinárodními institucemi na udržitelném a dlouhodobém výzkumu, dále například soustavné budování dobrého jména v očích potenciálních partnerů či oslovení a následné přesvědčení studentů po celé ČR s důrazem na budoucí spolupráci s vědecko-výzkumným centrem. Zajímavá byla vize, která se týkala naprosté soběstačnosti centra, která byla ojedinělá. Hojně se hovořilo také o stabilizaci, jelikož tři respondenti považují vizi stabilizace za zásadní bod svého budoucího rozvoje. Dvě zkoumaná centra byla naprosto spokojena s prozatímní situací a tvrdila, že momentálně ani v budoucnu nechtějí na svém fungování nic měnit. Uvedli ovšem, že pokud by se jednalo o rozšíření spolupráce s aplikační sférou, znamenalo by to náradek dosavadního působení. Zajímavou odpovědí byla ilustrace vize do podoby třech hlavních

pilířů 1. věda a výzkum, 2. vzdělávání, 3. technologický transfer, které byly sdruženě definovány jako tři pilíře potřebné k dosažení funkční vize. Zajímavým typem vize byl také zisk kvalitních výzkumníků, kteří pomohou pozvednout základní výzkum centra natolik, že by tuzemské centrum mohlo konkurovat těm světovým. Celkově tedy můžeme tvrdit, že žádné z center nemá takzvanou neuskutečnitelnou vizi například v podobě aspirace na několik Nobelových cen a pozici nejlepšího centra v Evropě. Lze tedy říci, že soustavnou systematickou prací mohou všechna zkoumaná centra definované vize v budoucnu dosáhnout.

Hlavní specifické cíle většinou představovaly pouze rozvedení dílčích kroků potřebných k dosažení cíle globálního. Ovšem některá z center začala hlouběji rozebírat svou interní politiku a na ni ilustrovala hlavní specifické cíle. Jedná se v tomto případě například o pravidelné pořádání interních porad vedení a zástupců jednotlivých výzkumných týmů. Prohloubení komunikace s jednotlivými zaměstnanci pomocí nastavení žebříčku odměňování apod. Zajímavý je fakt, že v této části otázky většina neopomenula finance, a to jak NPU, tak nejrůznější granty, vouchery a podobně. Spin-off firma ve svých hlavních specifických cílech například uvedla úspěšné dokončení preklinických testů nového výzkumného počínu. Dále zaznívaly odpovědi v podobě nutnosti zisku studentů, pomocí jejich aktivního oslovování a nabídky atraktivního pracovního místa. Největší důraz byl ovšem kladen opět na aplikovaný výzkum, kde se zkoumaná centra zaměřovala hlavně na potenciální zisk z případného smluvního výzkumu a zvýšení jeho procentuálního podílu v organizaci.

4. Jaký obraz má Vaše organizace na veřejnosti, dokázal/a byste jej popsat?

Cílem této otázky byl zisk informace, zdali je zkoumaná organizace známá v očích široké veřejnosti a jak ji široká veřejnost případně vnímá. Respondenti zde byli vyzváni k rozvedení odpovědi bez ohledu na to, zdali bylo dané centrum známé či nikoli.

Bohužel ani jeden ze zkoumaných subjektů není veřejnosti známý. Pouze dva respondenti, konkrétně respondent 5 a 11, uvedli, že jsou přesvědčeni o tom, že se situace za uplynulý rok změnila a organizace začíná být populární a to zejména díky intenzivnímu PR.

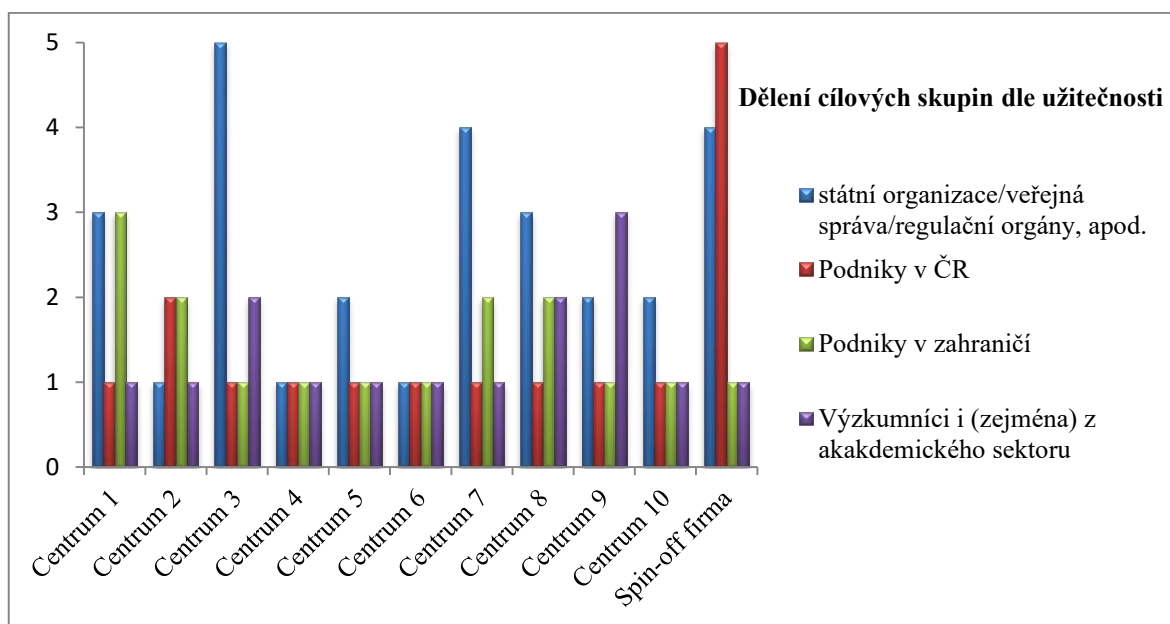
Příčin neznalosti zkoumaných center v očích široké veřejnosti je hned několik. Centrum 1 o sobě tvrdí, že je příliš abstraktní, je součástí fakulty, nemá vlastní budovu a lidé si jej tak nedokáží spojit pomocí žádného specifického znaku. Centrum 2 je navíc přesvědčeno o tom, že doposud nebylo potřeba s veřejností komunikovat. Nyní to ovšem vnímají jako

nedostatek, a proto se rozhodlo pořádat každoročně Dny otevřených dveří. Odlišný případ představuje centrum 3, které vsází na úspěchy v mezinárodních soutěžích. Je také přesvědčeno o tom, že i díky krátkým shotům, které s nimi natočila Česká televize, by v budoucnu mohlo mít na širokou veřejnost značný vliv. 4 si myslí, že veřejnost pro ni není primární cílovou skupinou. Centrum 5 naopak soustavně komunikuje na lokální úrovni a snaží se tak systematicky budovat svou značku, ovšem prozatím nezaznamenává výrazný úspěch. 6 tvrdí, že díky novému působišti se ještě plně nerozběhla komunikace k široké veřejnosti a navíc ji vnímá jako velice složitě uchopitelnou. Momentálně si ani nejsou jistí, zdali je tento druh komunikace žádaný. Centrum 7 vsází na média a spolupráci s nimi si chválí, ovšem nevysvětluje, proč veřejnost organizaci nezná. Možným důvodem nevědomosti je také stav udržitelnosti, na který se centrum 8 odvolává při vysvětlování neznalosti v okruhu široké veřejnosti. Velký prostor spatřuje centrum 9 v osobní komunikaci a myslí si, že na ni je založen i kompletní obraz organizace v očích široké veřejnosti. Centrum 10 si ztěžuje, že veřejnost pořádně neví, co se v jejich budově odehrává, ovšem uznává, že zanedbali komunikaci. Spin-off firma získala unikátní grant, tudíž díky smršti mediálních výstupů ji nyní veřejnost začíná vnímat. Zdůrazňuje ale, že široká veřejnost rozhodně není cílovou skupinou, na kterou by chtěla působit. Můžeme tedy říci, že povědomí o Regionálních VaV centrech a Evropských center excellence je v našem zkoumaném vzorku nulové. U několika respondentů ovšem vidíme soustavnou snahu o zlepšení a navázání tak kontaktu s širokou veřejností.

5. Dokázal/a byste definovat cílovou skupinu/y, na které působíte?

Jedna z nejdůležitějších otázek rozhovoru, která kladla důraz nejen na samotné definování cílové skupiny, ale také se snažila o zmapování celé historie vnímání cílových skupin z pohledu konkrétního centra. Zejména z toho důvodu, že některé subjekty uvažovaly o směřování odlišně v minulosti a jinak uvažují dnes. Proto je cílová skupina v této otázce rozdělena na 1. minulou, 2. přítomnou a 3. budoucí. U každé zmíněné cílové skupiny, se tazatel snažil pomoci respondentovi s přesnou definicí. Součástí otázky byla také hodnotící škála, která byla převzata z výzkumu INKA. Ta se orientovala na čtyři hlavní cílové skupiny, které hodnotila na škále od 1 (plně vyhovující) až po 5 (krajně nevyhovující). V případě výzkumu INKA hovoříme o: státních organizacích/veřejné správě/regulačních orgánech apod., podnicích v ČR, podnicích v zahraničí, výzkumnících zejména z akademického sektoru.

Zajímavým zjištěním z výzkumu je fakt, že všechna centra, vyjma dvou, mají jasně definovanou svou cílovou skupinu od začátku svého působení a neplánují ji v budoucnu měnit. Výjimku tvoří dvě centra, z nichž jedno procházelo trvalým vývojem od převážně akademické sféry až po obrovské zisky z oblasti aplikované výzkumu. Druhé centrum plánuje v budoucnu, v případě dostatku financí, započít zcela nový směr výzkumu. Neotřelé také bylo stanovení, že valná většina center svou cílovou skupinu rozděluje do několika částí, z nichž pouze některé mají definované důležitosti pro jednotlivé z nich. Jako příklad můžeme uvést například cílovou skupinu v podobě 1. široké veřejnosti, 2. studentů, 3. odborné veřejnosti a 4. komerčních partnerů. V tomto konkrétním případě míníme studenty absolventy přírodovědných oborů. Odbornou veřejností pak zkušené přírodovědce z ČR a ze zahraničí. Komerční partneři jsou zde vnímáni v podobě farmaceutických firem, výrobců agrochemikálií, šlechtitelů a kosmetických firem. Spin-off firma uvádí, že díky svému problematickému založení si až v posledních letech byla schopna korektně definovat své působíště, kterého se nyní drží a v budoucnu jej neplánuje měnit. Celkově tedy můžeme tvrdit, že všechna zkoumaná centra mají jasno, na koho momentálně chtějí působit. Velký problém ovšem představuje nedostatečný důraz na skupinu prioritní. Proto se u většiny z center setkáme s tím, že komunikace a výsledky neodpovídají definicím. Způsobeno je to hlavně faktem, že zcela schází podrobné nastavení intenzity působení na konkrétní cílové skupiny.



Graf 2: Užitečnost jednotlivých cílových skupin pro zkoumaná centra a spin-off firmu (zdroj: vlastní zpracování)

Obrázek ilustruje grafickou škálu, která je totožná s výzkumem INKA. Čísla na levé straně symbolizují užitečnost či důležitost jednotlivé cílové skupiny, která je barevně rozlišena dle zásad na pravé straně grafu. Osa x představuje konkrétní centra, jejichž odpovědi jsou patrné ze singulárních sloupců. Centrum 4 a 6 uvedli, že plně vyhovující jsou pro ně všechny zmíněné skupiny. Na základě zjištěných dat ze souhrnné otázky můžeme říci, že tato centra jsou přesným příkladem naprosto chybějící definice důležitosti v oblasti cílových skupin. Zajímavé je také působení na státní organizace, veřejnou správu, regulační orgány apod., jelikož zrovna tento segment, vzhledem k důrazům center na aplikovaný výzkum, by měl být okrajový. Důvod ovšem tkví v tom, že momentálně tato cílová skupina představuje v očích respondentů největší množství financí. Pozoruhodné je také to, že všichni respondenti chtějí navázat alespoň nějakou spolupráci s firmami ze zahraničí a otevřít tak svou organizaci novým možnostem. U spin-off firmy vidíme, že neaspiruje na zisk tuzemských partnerů z oblasti podnikatelské sféry. Důvod je ten, že se momentálně nachází ve stavu, kdy aktivně hledá partnera mezinárodního. Pro zbylé subjekty, je vidina spolupráce s tuzemskými partnery vítaná. Poslední částí jsou výzkumníci: tento bod se zde nachází záměrně, a to zejména s ohledem na základní výzkum. Pouze tři centra uvedla, že tato skupina pro ně nepředstavuje výraznou důležitost. Ovšem ve dvou ze tří případů také hovoříme o centrech, které mají velmi výrazný podíl aplikovaného výzkumu. Třetí centrum se o zvýšení podílu aplikovaného výzkumu velmi usilovně snaží. Můžeme tedy říci, že nejvíce lákavý segment pro zkoumaná centra, představovaly podniky z ČR a zahraničí. Je také jasné vidět, že základní výzkum považují centra za důležitý a jsou přesvědčena o tom, že bez kvalitního základního výzkumu nemůže fungovat výzkum aplikovaný.

6. Pojd'me si shrnout Vaše dosavadní komunikační aktivity a stručně se o nich pobavit.

Tato otázka byla již předem tazatelem připravena a jednalo se spíše o určitý dialog či rozpravu o dosavadní komunikaci. Všechna data byla pomocí sekundárního výzkumu dohledána a následně zpracována. V tomto případě hovoříme o zdroji v podobě internetu, proto byla rozprava vedena převážně o webu, PR, sociálních sítích a veletrzích a výstavách. Součástí výzkumu bylo také stanovení jednotného vizuálního stylu a celistvé komunikace. Na konci každého bloku byly vypsány hlavní okruhy pro tazatele, na které se během rozhovoru zaměřil. Veškeré materiály k tomuto bodu jsou dostupné v přílohách. Je důležité zmínit, že v tomto případě rozhodně nebyla dodržena objektivita, jelikož se

ve valné většině případů jednalo o subjektivní názory tazatele na stávající komunikaci daného centra, která ovšem byla fakticky podložena. Veškeré zjištěné údaje o zkoumaných centrech byly poté rozděleny dle jednotlivých částí marketingové komunikace na základě teoretických základů z knihy Marketing management, konkrétně jejím 16. vydání. Jednalo se o tyto nástroje: reklama, podpora prodeje, eventy a zážitky, PR, online marketing, mobilní marketing, přímý a databázový marketing, osobní prodej.

Ze sekundárního výzkumu vyplynulo, že všechna centra mají svůj vlastní web. Ten má, s výjimkou pěti případů, svou vlastní doménu. Odchytku představují centra, která jsou přímo napojena na univerzitu či konkrétní fakultu. V případě centra 1 je web laděn jako sekce fakultního webu a bez znalosti konkrétního názvu centra je téměř nedohledatelný. Zbylé čtyři případy jsou na tom o poznání lépe, jelikož centra 3, 8, 9 a 10 využívají pouze doménu druhého řádu, přes kterou ilustrují své spojení s univerzitou. Co se týká samotné kvality webové prezentace, můžeme říci, že existuje množství dílčích podnětů, které by zkoumaná centra měla změnit. Jednoznačně nejlepší webovou prezentací představuje centrum 4, jejichž web má dle názoru tazatele pouze drobné nedostatky. Bohužel některá centra svou webovou prezentací vůbec neilustrují své zaměření a spíše odrazují případné návštěvníky. Jako jedny z nejhorších webových prezentací byly ohodnoceny centra 1, 7 a 10, jejichž web momentálně neposkytuje požadované informace a navíc je uživatelsky velice nepřívětivý. Spin-off firma z pohledu webové prezentace představovala průměr.

PR představovalo důležitou součást sekundárního výzkumu, jelikož je všeobecně známé, že tento nástroj je mezi vědeckou komunitou velmi populární. Potvrdilo se tvrzení, že většina center, vyjma čtyř, považuje PR za svůj primární komunikační kanál. Největší mediální úspěch dlouhodobě zaznamenává centrum 6. O značnou publicitu se také soustavně snaží centrum 7 a spin-off firma. V poslední době spatřujeme nárůst publikační činnosti v centrech 4 a 10. Samostatnou kapitolou je v oblasti PR veřejnoprávní televize konkrétně reportáže a Hyde Park Civilizace, kam se podařilo centru 2 dostat a představit tak svůj výzkum. Centra 1 a 6 zaznamenala reportáž o svém centru a směru jejich výzkumu. U této sekce je důležité zmínit, že například centrum 3 hojně nabízí své služby na personálních serverech.

Sociální sítě, vzhledem ke svému rozmachu, tvořily podstatnou část sekundárního výzkumu. Jednalo se o výzkum těch nejvýznačnějších: Facebooku, Twitteru, LinkedInu a Instagramu. Sedm respondentů má založený Facebook. Ovšem aktivita mnohdy není dostatečná a úspěch profilu je v některých případech nedostačující. Nejvýznačněji opět

působí centrum 6, naopak centrum 9 na svém profilu sdílí pouze pozvánky na události a jinak je neaktivní. Velký vzestup zaznamenáváme u center 4 a 10, jejichž Facebooková stránka byla založena relativně nedávno, ovšem s velkým důrazem na logickou posloupnost sdílených příspěvků. Twitter je založen pouze spin-off firmou, ovšem ve zcela jiných barvách, než jsou korporátní, navíc aktivita zde není význačná. LinkedIn naopak využívá pouze jedno centrum a spin-off firma aktivně, zbylým profil slouží pouze jako ilustrace pracovní pozice pro zaměstnance. Instagram nevyužívá žádné z center. Celkově lze říci, že sociální sítě zdaleka nenašly v tomto segmentu takové uplatnění, jaké si díky svým funkcím zaslouží.

YouTube byl volen záměrně jako samostatný oddíl, a to z toho důvodu, že v poslední době zaznamenává obrovský nárůst podporovatelů. Většina center má kupodivu svůj vlastní YouTube kanál, kde bohužel není příliš aktivní a hlavně nezaznamenávají výraznější úspěch. Hovoříme tedy o průměrném zhlédnutí v rádech desítek diváků a počtu odběratelů, který průměrně nepřekročí číslo 10. Videá jako taková mnohdy nemají se zaměřením centra nic společného a v některých případech ilustrují výstavbu budovy, ve které centrum působí. Pokud hovoříme o videích propagujících výzkum, jsou naopak zbytečně dlouhá a pro běžného diváka nezajímavá. YouTube je tedy určitě jedním z kanálů, na které by se centra v budoucnu měla zaměřit.

Co se týká veletrhů, výstav a odborných konferencí, nenalezneme v naší zkoumané skupině centrum, které by se těchto akcí neúčastnilo. Téměř pro všechna centra představují veletrhy, výstavy a odborné konference možnost spojení daného eventu s PR.

Komunikace jako taková je nahodilá. Ze sekundárního výzkumu není patrné, že by nějaké z center hlouběji uvažovalo o jednotném a systematickém stylu své komunikace. Pouze centrum 3 zaznamenává alespoň jednotný vizuální styl totéž i spin-off firma. Komunikace center je ve všech případech bez využití hlavního motivu.

V tomto oddílu některá centra zdůraznila aspiraci na jednotnou vizuální strategii neboli Corporate Identity. Konkrétně centrum 3, 6 a spin-off firma již mají vizualizaci poptanou u externí agentury. Centrum 10 má již zhotoveny propagační materiály jednotného stylu, který by v budoucnu chtěli využít v rámci všech komunikačních kanálů. Centrum 9 počítá s podporou univerzity, a proto využívají jednotný grafický manuál, který jim univerzita předepisuje. Centrum 4 se soustavně snaží o jednotnou komunikaci v podobě sloganu,

který využívá. Ostatní centra soustavně nepracují na zlepšení komunikační ani vizuální strategie, ovšem uvádí, že by bylo dobré tyto okruhy v budoucnu zlepšit.

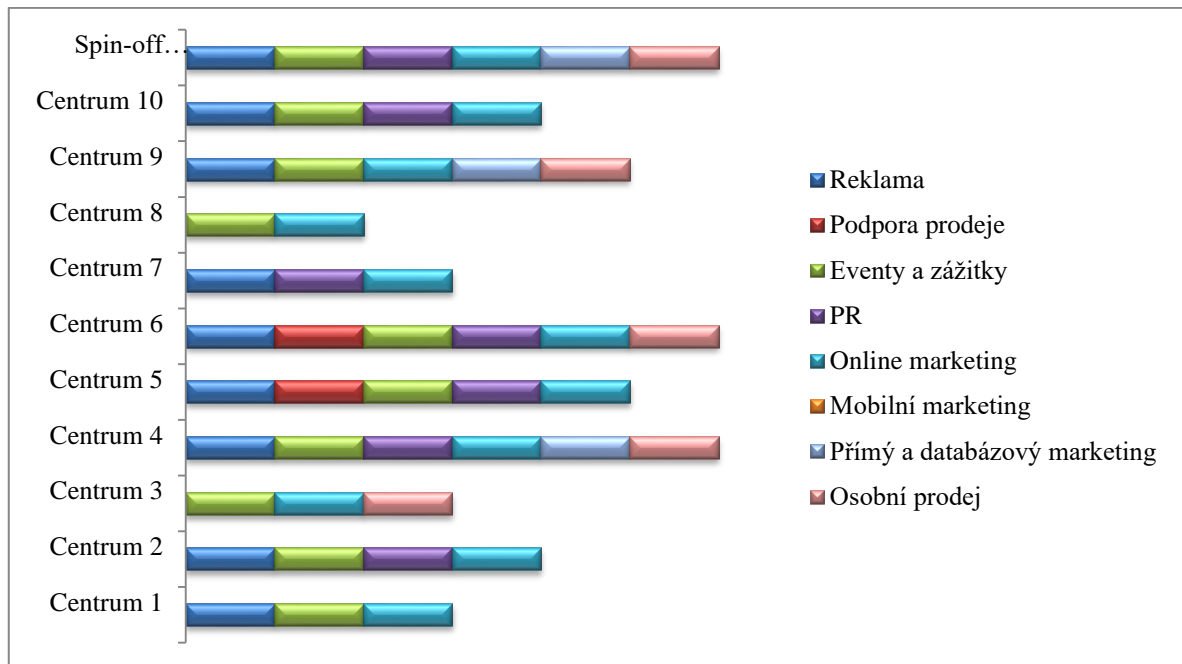
7. Dokázal/a byste charakterizovat Vaše dosavadní komunikační aktivity, dokázal/a byste říci, s jakou frekvencí zhruba komunikujete?

Respondenti zde byli dotazováni na frekvenci jejich dosavadní komunikace. Součástí zkoumaného problému byla také kreativní forma prezentace v podobě hlavního motivu apod. Otázka měla za cíl zjištění případné kreativní formy komunikace jednotlivého centra či spin-off firmy a termínovanou posloupnost. V neposlední řadě měla otázka objasnit tezi o zhotovení komunikačního plánu.

Frekvence komunikace byla rozdělena do několika oddílů: nepřetržitá komunikace, komunikace každý měsíc, jednou za půl roku, jednou ročně, nahodilá komunikace. Pouze dvě centra 4 a 6 vytváří komunikační výstupy jednou měsíčně, zbytek naprosto nahodile. Jediné centrum 4 má sestavený komunikační plán, který zbylým centrům schází. Ovšem centrum 10 uvádí, že jeho realizace může proběhnout v rádech měsíců. Dle názorů respondenta z centra 7 se ani komunikace jako taková naplánovat nedá. Žádné z center nevykazuje žádnou kreativní formu prezentace a nevyužívá hlavního motivu. Centrum 4 a 6 ovšem zužitkovávají slogan a snaží se pomocí něj budovat jméno celého centra. Zajímavé je zjištění, že frekvence komunikace se násobí, jedná-li se o návštěvu nějakého veletrhu či výstavy nebo odborné konference. Ve většině center totiž dochází k nárůstu publikování PR textů a zvýšení aktivity na sociálních sítích.

8. Jaké komunikační kanály jste doposud využívali, myslíte si, že následujete nové trendy?

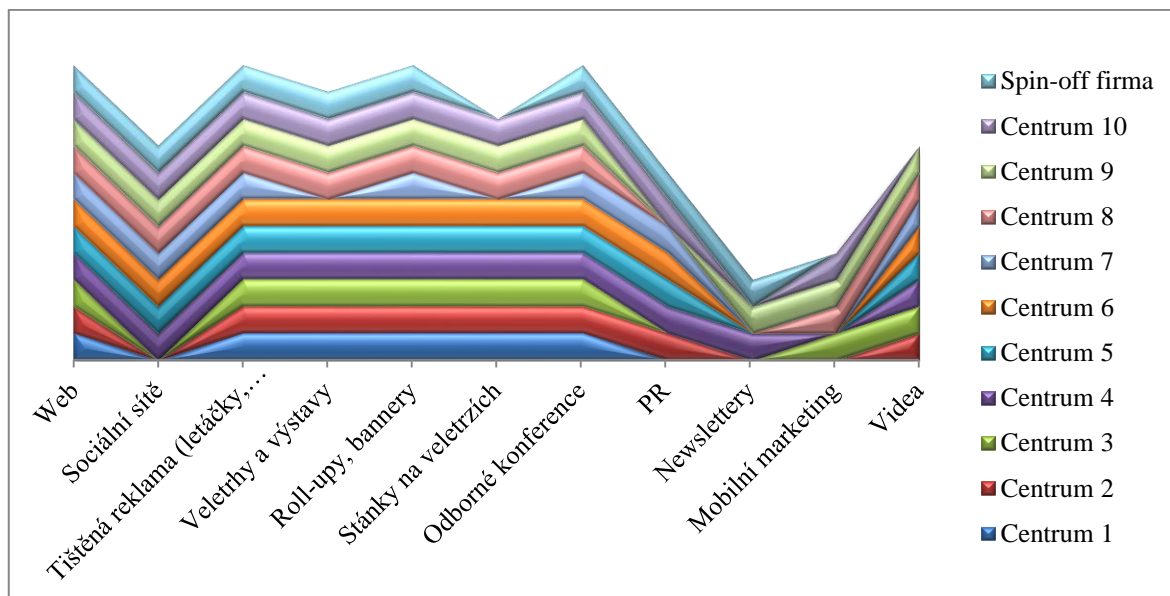
Dotazování zde měli vymezit doposud využívané komunikační kanály a reagovat na dotaz zabývající se následováním nových trendů v MK. Vzhledem k chronologii práce, byla nejprve otázka rozdělena dle jednotlivých nástrojů marketingové komunikace. Nakonec byly ze zjištěných sekundárních údajů pro oblast výzkumu vybrány následující komunikační kanály s ohledem na jejich četnost a využitelnost u cílové skupiny: web, sociální sítě, tištěné materiály (letáčky, brožury), veletrhy, roll-upy, bannery, stánky na veletrzích, odborné konference, PR, newslettery, mobilní marketing, videa. Mobilní marketing se zde nachází záměrně, jelikož upozorňuje na využívání nových forem komunikace.



Graf 3: Graf četnosti využití jednotlivých nástrojů MK

(zdroj: vlastní zpracování)

Z grafu je patrné, že integrovanou marketingovou komunikaci nevyužívá ani jedno z center a výjimkou není ani spin-off firma. Ovšem konkrétně zkoumaná firma patří k respondentům, kteří se řadí do trojice nejlepších s ohledem na četnost využití konkrétních nástrojů MK. Spolu s centry 6 a 4 tak tvoří rámcový příklad toho, jak by se měly využívat marketingovo-komunikační nástroje při cestě k integrované marketingové komunikaci. Naopak na chvostu se umístilo centrum 8. Je důležité podotknout, že aplikace konkrétních nástrojů marketingové komunikace není zárukou kvalitní prezentace. Z grafu je také možné vyčíst, že žádné z center nevyužívá mobilní marketing. Co je ovšem zajímavé, je fakt, že uplatnění přímého a databázového marketingu nebylo zjištěno v okruhu zkoumaných respondentů, s výjimkou dvou center. Lze tedy usuzovat, že direct marketing, který by pro zkoumaný vzorek mohl být velkým přínosem, není všeobecně známým a využívaným nástrojem.



Graf 4: Graf četnosti využití vybraných komunikačních kanálů
(zdroj: vlastní zpracování)

Nejprve je nutné zmínit, že žádné z center přímo nenásleduje nové trendy. Centrum 3, 4, 6, 10 a spin-off firma ovšem uvažují o marketingu komplexněji a jsou si vědomi nutnosti cílené aplikace konkrétních nástrojů či komunikačních kanálů. Vybrané komunikační kanály, které byly zvoleny na základě sekundárních dat a konzultací se zainteresovanými stranami, byly opět rozděleny z pohledu jednotlivých center. Z grafu je patrné, že web je společným jmenovatelem pro všechny zkoumané subjekty. Sociální sítě tvoří výjimku pouze u center 1, 2 a 3. Tištěná reklama je naopak nástrojem velmi populárním a využívají ji všichni. Samotná prezentace na veletržích a výstavách je atraktivní pro všechny, odchylku představuje centrum 7 a spin-off firma. U veletrhů a výstav je také důležité zmínit, že tazatel nezjišťoval frekvenci účasti na těchto akcích. Můžeme ovšem říci, na základě rozhovorů s centry ze zkoumaného vzorku, že některá centra se veletrhů a výstav účastní i čtyřikrát ročně, naopak některé maximálně jednou. Co se týká roll-upů a bannerů, byli zde respondenti navíc dotazováni na jejich formu. Důvodem byl fakt, že v průběhu realizace prvotních rozhovorů bylo zjištěno, že centra mohou mít dva typy těchto propagačních materiálů. Jedná se o typ odborný, který prezentuje teoreticky konkrétní vědecký počín. Nebo o typ obecný, který pomocí fotek a krátkého textu reprezentuje celé centrum. Celkově tedy můžeme říci, že převažují centra, která disponují obecným typem zmíněných propagačních materiálů, jedná se o centra 1, 3, 4, 10 a spin-off firmu. Odbornými roll-upy a bannery naopak disponují centra 7 a 8. Oba typy propagačních materiálů využívají centra 2, 6 a 9. Největší počet roll-upů a bannerů,

kteřé byly dokonce součástí výstavy, zaznamenává centrum 5. Doplnkem v tomto okruhu byly stánky, které centra využívají v případě prezentace na veletrhu či výstavě. Zajímavé je zjištění, že kromě centra 9, které ovšem využívá stánek s logem univerzity, si všechna centra prostor a stánky platí a využívají pouze vlastní roll-upy a bannery. Poznatkem byly také konkrétní ceny jednotlivých akcí. Jako příklad a současně porovnání můžeme uvést veletrh Vědy výzkumu a inovací, kde stánek stojí okolo 25 000 Kč a Strojírenský veletrh, kde za stánek zaplatíme okolo 100 000 Kč. Pro některé je tedy výhodnější se nezúčastnit veletrhu a výstavy jako vystavovatel, ale vyslat v rámci centra skupinu lidí, která si na dané akci domluví schůzky a vezme s sebou pouze propagační materiály v podobě letáků a brožur. Dalším komunikačním kanálem jsou zde odborné konference. Ty se konstantně těší velké popularitě a všechna zkoumaná centra i spin-off firma se jich účastní. Centrum 6 a 8 navíc velmi aktivně fungují v roli pořadatele mezinárodních konferencí, jelikož jsou díky moderním prostorám schopni nabídnout vyhovující zázemí. Spin-off firma naproti tomu vsází na konference v zahraničí, které sice nepořádá, ale vysílá na ně množství vědeckých pracovníků. Při této příležitosti využívají centra i spin-off firma propagační materiály v podobě roll-upů a bannerů. PR představuje pro některá centra komunikační kanál číslo jedna, nejvíce je to patrné u centra 7. Hojně využívaný je nástroj prostřednictvím centra 4 a 6. Naopak nejméně vsází na PR centrum 1, 3 a 9, kteří se orientují převážně na osobní schůzky s potenciálními partnery a vzniklé reference. Newslettery využívá pouze centrum 4, 9 a spin-off firma. Je také důležité říci, že například u centra 4 se jedná o zcela nový komunikační kanál, který je v chodu od ledna 2017. Mobilní marketing nevyužívá žádné z center, ovšem centra 3 a 9 projevíly velký zájem o tento nástroj MK. Centrum 8 a 10 uvádí, že pokud by někdo přišel se zajímavým nápadem, tomuto nástroji se nebrání. Posledním zkoumaným nástrojem byla videa, a to zejména s ohledem na jejich momentální popularitu a efektivitu v komunikaci. Všechna centra s výjimkou centra 1 uvedla, že by videa chtěla. V některých případech jsou již vytvořena. Zde vyvstalo zajímavé zjištění v podobě formy videí. V případě, že centra mají vytvořena propagační videa, jedná se většinou spíše o krátké dokumentární filmy, které nejsou obecně využitelné. Většina také intenzivně pracuje na ilustraci virtuálních prohlídek laboratoří, které ovšem prozatím ani jedno centrum nemá. Krátké propagační video, které by bylo univerzální, momentálně realizuje pouze centrum 6. Centrum 4 je jediné, které disponuje videem shrnujícím jejich výzkumné zaměření a je také viditelně umístěno na webových stránkách. Spin-off firma o videích uvažuje, ale pouze v případě zisku

grantu. Centra také uvedla, že mimo zmíněných nástrojů využívají například placenou inzerci v periodikách, pořádají Dny otevřených dveří a spin-off firma se touží stát partnerem u odborných článků vztahujících se k jejich výzkumnému zaměření. Můžeme tedy říci, že zkoumaná centra nejčastěji využívají ke své propagaci web, tištěné materiály, veletrhy a výstavy, odborné konference a PR. Z rozhovorů vyplynulo, že všechny zmíněné komunikační kanály mají v tomto segmentu dlouhou tradici a respondenti vesměs neuvažují nad změnou, pouze nad rozšířením. Z výzkumu je také patrné, že respondenti mnohdy neznají nepřeborné možnosti marketingové komunikace.

9. Nyní se již dostáváme k Vaší případné budoucí komunikaci, co byste od ní očekával/a?

Respondenti zde byli dotazováni na cíl budoucí komunikace centra. Součástí otázky bylo také rozdělení komunikace mezi jednotlivé laboratoře, či na centrum jako celek. V tomto oddílu nebyla opomenuta rizika aplikace případné marketingové komunikace na konkrétní centrum či jednotlivou laboratoř. Důležité je zmínit, že tazatel záměrně nekladal důraz na konkrétní časový horizont.

U některých respondentů byla patrná orientace na jednotlivé dílčí body. Například centrum 1 uvedlo jako svůj cíl vytvoření účtu na Twitteru. Některá centra měla naopak všeobecnější cíle. Centrum 2 by v budoucnu chtělo navázat spolupráci s konkrétním partnerem z aplikační sféry a také upravit webové stránky a zlepšit komunikaci. Zajímavá byla orientace na grafickou jednotu, kterou považovalo za svůj cíl centrum 3 a zdůrazňovalo, že pokud nebude dodržena, nelze efektivně komunikovat. Centrum 4 považuje za cíl zejména sjednocení dosavadních komunikačních aktivit a také vytvoření účtů na LinkedIn a Instagramu. Pro centrum 5 jsou primární studenti, a proto zdůrazňují efektivní komunikaci jejich směrem, jejíž cílem bude zisk těch nejlepších. Centrum 6 zdůrazňuje, že vzhledem ke svému zaměření by v budoucnu chtěli působit jako výhradní a jediný odborník na problematiku. Centrum 7 vnímá největší nedostatek v povědomí o centru v regionu, který by pomocí PR chtělo zlepšit. Řešení případného problému by mělo být v budoucnu hlavní doménou centra 8. Uspokojení potřeb stávajících a potenciálních zákazníků, tedy téměř definice marketingu, je budoucím cílem centra 9. Centrum 10 chce být vnímáno jako značka a být všeobecně známé. Spin-off firma by v budoucnu chtěla využít takovou komunikaci, která ji pomůže oslovit definované cílové skupiny. Můžeme tedy říci, že menší část respondentů, je schopná si budoucí komunikaci představit pomocí

jednotlivých kroků. Většina volí všeobecnější cíle. Zejména si představuje zvýšení povědomí nejen v okruhu široké veřejnosti, ale také potenciálních partnerů.

Všechna centra, s výjimkou tří, totožně i spin-off firma by chtěla komunikovat v rámci konkrétního subjektu. Jedná se tedy v tomto případě o kompletní tvorbu marketingové komunikace pro konkrétní značku. Centrum 5, 6 a 8 uvedlo, že pro ně komunikace v rámci celého centra představuje problém. Jako důvod uvedli zejména obtížně definovatelný soulad mezi jednotlivými výzkumnými týmy s odlišným výzkumným zaměřením. Centrum 8 uvádí taktéž jako důvod historii, kdy má každá laboratoř svou specifickou komunikaci. Důležité je zmínit centrum 1, které je pod přímou záštitou fakulty, komunikuje tedy jako fakulta a v našem případě představuje odchylku. Zbylá centra a spin-off firma jsou naopak přesvědčeni o vhodnosti jednotné komunikace a zisku stabilní značky.

Problémů, které respondenti spatřovali u této otázky, bylo hned několik. Často se objevovalo soutěžení zakázek, jako budoucí administrativní a personální problém v případě budování jednotné komunikační strategie. Další překážku představovalo v některých případech vedení centra, skrze které bylo obtížné cokoli prosadit. V neposlední řadě hovoříme o personálních a finančních nedostatcích, bez kterých nelze vytvořit aplikovatelnou marketingovou komunikaci. Konečným bodem bylo nutné využití externího subjektu z hlediska personálních nedostatků, tedy nedostatečná zkušenost center s outsourcingem.

10. Koho byste v budoucnu chtěli oslovit, kdo by měl být Vaší cílovou skupinou?

Otázka směřující na získání informací o budoucí cílové skupině. Ta byla z pohledu respondentů již definována v otázce č. 5. Ovšem nyní se tazatel potřeboval ujistit o jasném směřování centra či spin-off firmy, případně jeho rozšíření. V případě, že by centrum uvedlo, že jeho cílová skupina bude v budoucnu změněna, doptával se tazatel na důvod případné změny. Tato otázka byla shodně využita ve výzkumu INKA.

Všechna centra mají jasně definovanou cílovou skupinu, kterou v budoucnu nechtějí měnit. Zaznamenáváme pouze dvě výjimky. Tu první tvoří centrum 3, které aspiruje na výrazné rozšíření a usiluje o výrazné zvětšení své cílové skupiny. Druhou odchylku představuje centrum 8, které je přesvědčeno o tom, že vzhledem k širokému záběru výzkumu nemůže mít cílovou skupinu jasně definovanou. Každá laboratoř centra má tedy svou vlastní spolu

s postupy, jak ji oslovit. Z výzkumu vyplynulo, že centrum 8 nemá dostatečný přehled o cílových skupinách jednotlivých laboratoří.

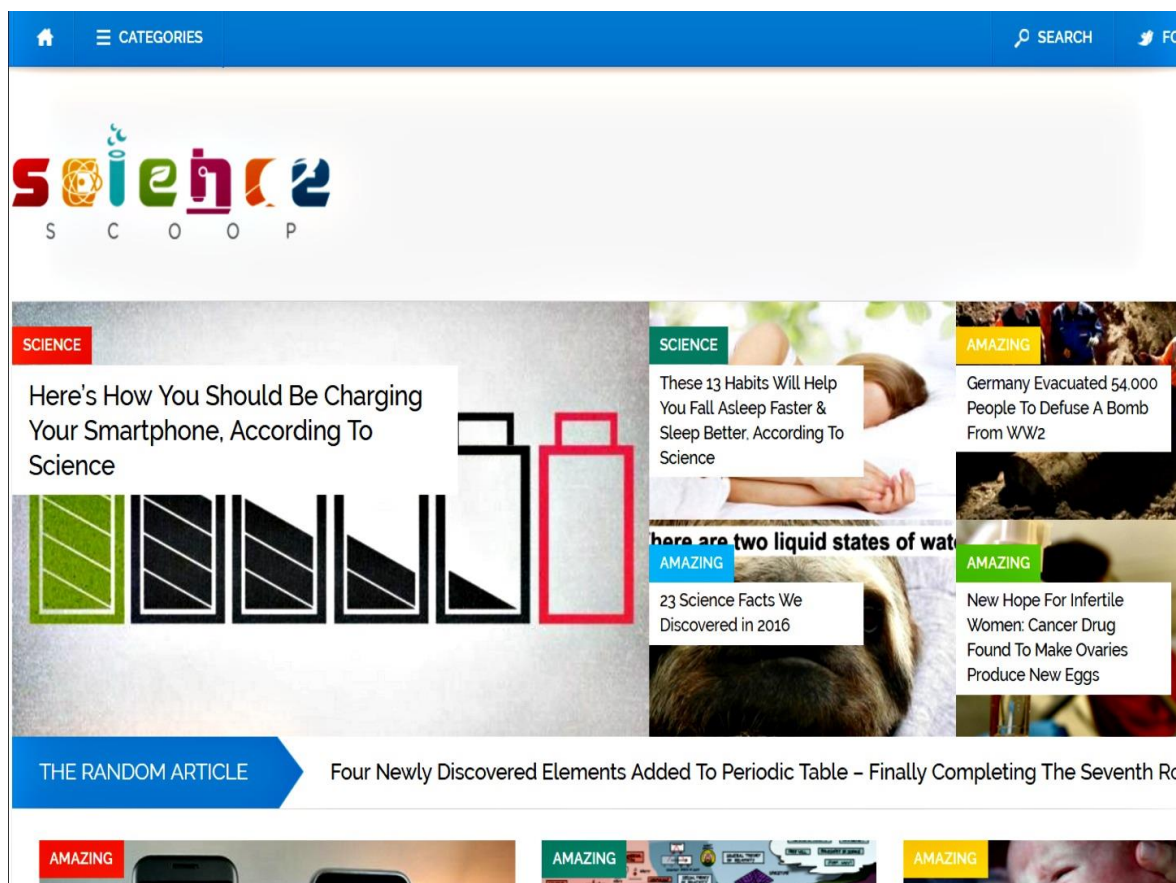
- **Projektivní technika – prezentace „ideální marketingové komunikace“**

Respondentům zde byla představena prezentace „ideální marketingové komunikace“, kterou tvořilo 23 slidů ilustrací komunikačních aktivit zahraničních center. Ty byly vybrány na základě žebříčku, který sestavila agentura Reuters. Jednalo se o nevydělečnější vědecko-výzkumná centra světa. Prezentace představovala ukázky webů, sociálních sítí (Facebooku, Twitteru, LinkedInu, Instagramu), videí a prezentačních kanálů, tištěných materiálů (letáků a brožur), chronologické rozdělení PR aktivit, ideální prezentaci transferu technologií, veletrhů a výstav a ukázky konkrétních kampaní. Jednou z posledních částí byla ilustrace takzvané teorie ledovce, která měla vědeckým institucím ilustrovat patrný úspěch pod hávem zdánlivě neviditelné tvrdé práce. Tazatel měl ke každému slidu dohledány adekvátní informace, které prezentoval respondentovi. Součástí prezentace byly také dvě otázky: první zaměřená na vizuální podobu stánku na veletrzích a výstavách, druhá zkoumající názory na portál Science Scoop, který se snaží o popularizaci vědy a výzkumu zejména u mladé generace. Otázka směřující na respondenty spočívala v zjištění využití tohoto druhu vědecko-popularizační činnosti v České republice.



Obrázek 10: Tři typy stánků na veletrzích a výstavách pro zjištění preferencí respondentů (zdroj: vlastní zpracování)

Respondentům přišel jednoznačně nejatraktivnější stánek 2, který považují za moderní a velmi poutavý pro kolemjdoucí na veletrhu či výstavě. Centrum 1 a jeden ze zástupců centra 9 ovšem uvedli, že v českém prostředí je jednoznačně nejvíce využívaný stánek 1 a jsou přesvědčeni o tom, že nenajdou finanční prostředky potřebné pro zhotovení typu 2, i když je pro ně velice vizuálně atraktivní. Naopak stánek 3 se umístil na chvostu, za nejlepší jej považuje pouze jedno centrum, a tím je centrum 10, které jako důvod uvádí, že z reálného pohledu je nyní možné vytvořit pouze něco barevného a rozhodně ne tak moderního, jako je stánek 2. Lze tedy usuzovat, že podoba stánku 2 je zhruba taková, jakou by se centra na veletrzích chtěla prezentovat. Ovšem ti, kteří uvedli stánek 1 a 3 se drží více při zemi a jsou si vědomi obrovských nákladů, které by do moderního typu musely být vynaloženy. Důležité je zmínit, na základě zkušeností tazatele z návštěvy veletrhů a výstav, že některá centra mnohdy ani nedisponují stánkem typu 1 a se svou prezentací velmi zápolí. Zkušenost ze zahraničí či z velkých veletrhů jistě mohla hrát u vnímání respondentů svou roli.



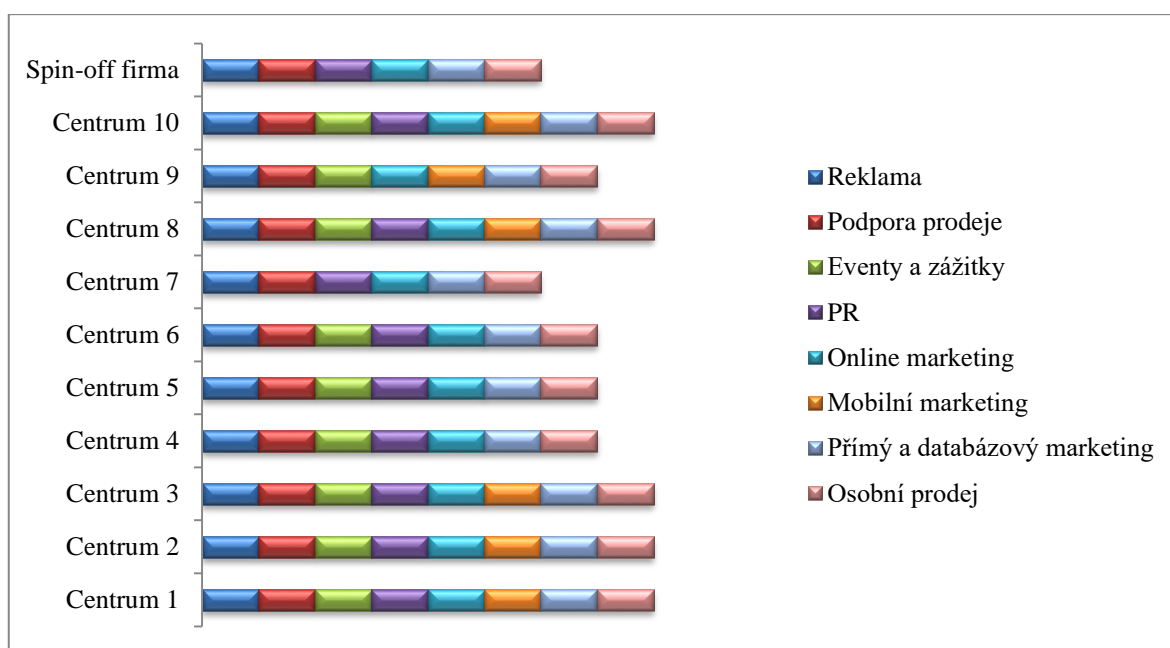
Obrázek 11: Print screen portálu Science Scoop (zdroj: vlastní zpracování)

Respondentům byl na konci prezentace představen portál Science Scoop, který aktivně sdílí mimořádné vědecké počiny srozumitelnou formou a snaží se tak o soustavné vzdělávání mladé generace. Všichni respondenti byli formou a obsahem tohoto portálu nadšeni a projevíli přání něčeho podobného v českém prostředí. Ovšem problém nastal ve chvíli, kdy se hovořilo o zástiitě tohoto typu vědecko-popularizační činnosti. Polovina dotazovaných je přesvědčena o tom, že patronát by mělo převzít MŠMT. Někteří respondenti si ovšem myslí, že vzhledem k neustálé personální obměně, by ministerstvo nebylo schopno efektivně udržet případný portál v chodu. Zástupce spin-off firmy navrhuje například podporu od jedné z univerzit v České republice, jelikož primárním zájmem vysokých škol jsou zaujatí studenti, které by univerzity tímto způsobem mohly formovat již od útlého věku. Někteří respondenti jsou přesvědčeni, že jejich domovský kraj dělá dostatek pro to, aby mladé lidi touto formou vzdělával. Jedná se například o podporu science center, které pořádají vědecko-popularizační akce pro veřejnost a publikují také množství tiskových zpráv. Faktem zůstává, že nic podobného v České republice neexistuje a velká většina center byla velice zaujata myšlenkou případné realizace tohoto typu projektu.

11. Jaké komunikační kanály byste v budoucnu využili, inspirovala Vás krátká prezentace, představujete si takto ideální komunikaci?

To je otázka směřující na získání informace týkající se komunikačních kanálů, které by mohla centra v budoucnu využívat. Součástí dotazu byl také důraz na případnou inspiraci z předváděné prezentace. Otázka byla podpořena čerstvými dojmy respondentů z ukázek „ideální marketingové komunikace“.

Zajímavé bylo zjištění, že téměř všechna centra by v budoucnu byla ochotná využít všechny nástroje marketingové komunikace a vesměs jakýkoli kanál, který s nimi souvisí. Tento fakt je jistě podpořen prezentací, která tedy splnila svůj účel a předala zajímavé podněty respondentům. Všichni dotazovaní taktéž odpověděli, že ukázka je velmi inspirovala a pět center si ji nechalo dodatečně poslat.



Graf 5: Graf budoucích využitých nástrojů MK z pohledu respondentů

(zdroj: vlastní zpracování)

V případě budoucí komunikace, by tedy čtyři centra využívala integrovanou marketingovou komunikaci a snažila by se využít maxima komunikačních kanálů. Spin-off firma a centrum 7 tvoří u této otázky výjimku. Spin-off firma má jasno, kam chce směřovat a již disponuje aktivní poptávkou, naopak centrum 7 je přesvědčeno o vhodnosti dosavadní komunikace pouze s drobnými obměnami. Reklamu zejména v podobě tištěných materiálů, by využila všechna centra. Při zmínce o dárkových předmětech velmi zaujala podpora

prodeje, jakožto nástroj sloužící pro udržení dobrých vztahů s ostatními vědeckými pracovníky z celého světa či potenciálními partnery v případě pořádané odborné konference či návštěv centra. Mimo centra 7 a spin-off firmy jsou ostatní respondenti přesvědčeni o své prezentaci na veletrzích a výstavách nebo odborných konferencích, samozřejmě spolu s využitím efektivních marketingovo-komunikačních nástrojů současně s vybranými kanály. PR chtějí využívat všichni s výjimkou centra 9. Ovšem někteří respondenti zdůrazňují nutnost obměny klasických PR článků, které dle názorů některých nedosahují požadované účinnosti. Online marketing zůstává neměnný, pouze by měl být dle zjištěných poznatků jednotný, a to zejména po grafické stránce. Mobilní marketing nyní považuje za vhodný či v budoucnu využitelný pět center. Pozoruhodný je fakt, že přímý a databázový marketing by nyní volila všechna centra. Zajímavá je i situace u osobního prodeje, který některá centra využívala primárně. Po vysvětlení tazatele, v čem tento komunikační nástroj spočívá, by jej chtěly využívat všechna. Z výzkumu také vyplynulo, že jej již některá centra nezištně používala. Ze strany respondentů padaly zajímavé konkrétní návrhy budoucí komunikace. Například v podobě krátkých reklamních videí v POP TV v dopravních prostředcích, zvýšení povědomí skrze placenou reklamu ve vyhledávacích apod. Můžeme tedy říci, že v případě osvětlení problematiky marketingových komunikací kompetentním osobám v daném centru, jsou subjekty plně otevřeny její případné realizaci, a to dokonce v její integrované podobě. Problém je bohužel ve financích, jelikož ministerstvo ani grantové agentury neposkytují dostatek finančních prostředků na marketing.

12. Jste v případě realizace marketingovo-komunikační kampaně ochotni využít externí subjekt?

Respondenti zde zodpovídali na dotaz týkající se outsourcingu v případě realizace případné marketingovo-komunikační kampaně. Součástí zkoumaného problému byla nejen souhlasná či nesouhlasná odpověď, ale také důvod a v neposlední řadě rizika případného využití.

Většina center, s výjimkou tří, i spin-off firma jsou více než přesvědčeni o případném využití externího subjektu. Centrum 4, které bylo mezi těmi, kteří se spíše přikláněli k interní realizaci, ovšem zdůraznilo, že tvorba grafiky pomocí outsourcingu by byla vítaná. Centrum 6 je přesvědčeno o tom, že by externí společnost nebyla schopna plně porozumět vnitřním procesům, proto preferuje interní tvorbu marketingové komunikace. Pří-

padný problém v eventuální komunikaci a neznalost potenciální firmy či agentury je otázkou

pro centrum 9. Dva respondenti konkrétně centrum 3 a spin-off firma již poptali kompletní redesign u vybrané reklamní agentury. Respondenti, kteří jsou pro využití outsourcingu, zdůrazňují, že je nutné, aby marketingovou komunikaci dělali odborníci.

Riziko spatřují zkoumané subjekty opět převážně ve financích. Většina center, které by externí firmy či agenturu využily, momentálně nedisponuje finančními prostředky, které by mohly být použity na marketing. Opět zde vyvstala otázka problematického soutěžení zakázek i složité hierarchie v některých centrech, pro které by bylo velmi komplikované prosazovat případné změny. Posledním problémem je neznalost externího subjektu, kterou zmiňuje centrum 9. Důležité jsou tedy reference a schopní lidé, kteří případnou strategii či kampaň realizují. Většina respondentů je přesvědčena, že v případě efektivně zhotovené komunikace, může centrum dosáhnout vytyčených cílů.

13. Měřil/a byste efektivitu komunikační kampaně a myslíte si, že je to důležité?

Jde o poslední výzkumnou otázku, která kladla důraz na soustavné měření nejen kompletní komunikace, ale také dílčích kanálů. Součástí otázky byla opět souhlasná či nesouhlasná odpověď, důvod a případné riziko.

Všechna centra se shodla na tom, že efektivita by měla být měřena. Pouze centrum 6 a 9 si nejsou jisti tím, zdali je to momentálně jejich primární zájem a případné měření přinese požadované ovace. Důvody spatřují centra například ve faktu, že by měla znát zpětnou vazbu či by měla vědět, jestli efektivně zachází s finančními prostředky. Centrum 8 považuje měření využívané komunikace za jeden z kroků potřebný k úspěšné marketingové komunikaci. Čtyři centra se ovšem shodují, že správné měření není možné bez využití externího subjektu. Prozatím respondenti uvádějí, že primární je jednotná a efektivní komunikace, měření by mělo být až druhotným krokem. Realita je taková, že ani jedno ze zkoumaných center totožně i spin-off firma momentálně žádná měření neprovádí.

Rizika jsou prakticky totožná, jako tomu bylo v případě předchozí otázky. To obnáší nutnost vynaložených financí, komplikované jednání s vedením a výběr vhodného dodavatele. Navíc zde respondenti zmínili časový horizont, jelikož si vesměs nejsou jisti, s jakou frekvencí měření provádět a je nutné, aby jim to bylo odborně vysvětleno. Některá

centra se odvolávají na fakultu či univerzitu, jakožto na orgán, který by měl tato měření pravidelně provádět a vyhodnocovat.

9.3.2 Rizika

Rizikem při vyhodnocování zjištěných dat, byl zisk nerelevantních informací od respondentů. Proto musel mít tazatel na paměti, že v případě nejasností musí kontaktovat zkoumaný subjekt a otázku doplnit. Tazatel musel o tomto faktu informovat všechny respondenty. Tento krok byl ošetřen v podobě děkovného e-mailu, který obsahoval poděkování, stručné shrnutí, požadované materiály od tazatele a apel v podobě výzvy k udržení kontaktu v případě nutnosti doplnění dílčí otázky. Rizikem v tomto případě bylo i samotné vyhodnocení výzkumu, jelikož musela být dodržena maximální objektivita a jednotný prostor pro každé ze zkoumaných center i spin-off firmu. Otázky musely být zaznamenávány chronologicky dle předem daných kritérií a striktně dodržovat formální stránku práce.

9.4 Závěrečná zpráva výzkumu

Z výzkumu vyplynulo, že spin-off firma funguje na podobném principu jako zkoumaná centra, v závěrečné zprávě tedy bude rozebírána se stejnou četností jako Evropská centra excelence a Regionální VaV centra. Na základě poznatků z výzkumu, můžeme tvrdit, že zkoumaná centra vzniklá z programu OP VaVpI totožně i spin-off firma jsou rozdílně orientovány. Všechna centra i spin-off firma mají již od počátku programu jasně definované výzkumné zaměření, které neplánují měnit, pouze v některých případech rozvíjet.

Globální cíl organizace byli schopni definovat všichni respondenti, ovšem někteří s pomocí tazatele. Můžeme tedy tvrdit, že sebevědoměji vystupují ta centra, která mají o svém globálním cíli jasno a vědí, kam přesně směřují. Respondenti jsou si také vědomi množství získaných financí z programu OP VaVpI, proto se snaží dodržovat zásady, které definovali na počátku tohoto programu. Spin-off firma vzhledem ke svému zaměření má pevně definován globální cíl a soustavnými kroky se jej snaží dosáhnout.

Hlavní specifické cíle neboli konkrétní kroky, které pomáhají dosáhnout cíle globálního, nebyly z pohledu některých respondentů SMART a bylo nutné jim připomenout nezbytnost definice měřitelných kroků, pomocí kterých by naplnili globální cíl. Zajímavé bylo zjištění ohledně aspirace center k procentuálnímu navýšení smluvního výzkumu.

Program OP VaVpI uvádí, že zejména Regionální VaV centra by se po jeho skončení měla stát plně soběstačnými s přispěním zejména aplikovaného výzkumu. Momentální situace je taková, že pouze dvě centra vykazují objem smluvního výzkumu vyšší než 10 mil. Kč ročně.

Výzkumné organizace i spin-off firma nejsou veřejnosti známé, dokonce ani v konkrétních krajích a městech, kde daná centra sídlí. Ovšem je nutné zdůraznit, že široká veřejnost není primární skupinou žádného ze zkoumaných center.

Cílovou skupinu mají centra a spin-off firma jasně definovanou, u některých představuje více segmentů, které nemá ani jedno z center jasně rozděleny dle důležitosti. Výjimkou byl jeden zkoumaný subjekt, který vzhledem k širokému zaměření výzkumu nebyl schopen definovat žádnou z cílových skupin. Vyplývalo také, že cílová skupina se v čase měnila jen minimálně, hlavním důvodem byla většinou změna vedení centra. Na základě nutnosti definice cílových skupin již v programu OP VaVpI lze usuzovat, že centra plně dodržují směr, ke kterému se na začátku zavázaly.

Žádné centrum ani spin-off firma nedosahuje úrovně komunikace, která by se dala považovat za ideální na základě teoretických znalostí oboru marketing i působení směrem k cílovým skupinám.

Pro zkoumaný vzorek prakticky neexistuje plán komunikace, který byl zaznamenán pouze u jednoho respondenta. Ucelenou komunikaci centra nevyužívají, vše působí nahodilým dojmem bez důrazu na jakoukoli formu systematičnosti. Kreativita v marketingové komunikaci je pro centra i spin-off firmu neznámým pojmem, se kterým nemají zkušenosti a nevědí, jak ji případně realizovat.

Centra a spin-off firma nevyužívají integrovaný marketing, používané marketingové nástroje se značně liší a komunikační kanály nejsou mnohdy voleny efektivně. Z výzkumu vyplynulo nepřiměřené využívání PR a veletrhů, které mnohdy tvoří jediné komunikační kanály ve zkoumaných subjektech. Velký důraz je kladen na tištěnou formu reklamy, která mnohdy nedosahuje patřičných kvalit. Zkoumané subjekty naprosto opomíjí formu databázového a přímého marketingu, jelikož neznají jeho možné využití. Nové formy marketingové komunikace, jako například mobilní marketing, jsou s výjimkou dvou center neznámou. Bylo zjištěno, že někteří respondenti neznají možnosti využití marketingové komunikace a potřebují odborné vysvětlení problematiky.

Od budoucí komunikace by centra a spin-off firma očekávala užší napojení na jimi definované cílové skupiny, zvýšení povědomí v okruhu široké veřejnosti a zvýšení počtu zakázek aplikovaného výzkumu. Všechna centra i spin-off firma, s výjimkou tří, by se chtěla orientovat na soustavné budování jejich vlastní značky. Zbytek je přesvědčen, že díky diferencovanému výzkumu je lepší jít cestou budování komunikačních aktivit jednotlivých laboratoří.

Díky vytvořené prezentaci „ideální marketingové komunikace“ si centra a spin-off firma dokázala daleko lépe představit využití marketingových komunikací v praxi. Proto by v budoucí komunikaci všechny zkoumané subjekty chtěly využít maximum nástrojů a komunikačních kanálů z prezentovaných ukázek.

Co se týká samotného využití outsourcingu, jsou centra, až na výjimky, totožně i spin-off firma ochotní využít jejich služeb v případě realizace marketingovo-komunikačních aktivit. Je nutné podotknout, že dva respondenti již přímo realizují dílčí záležitosti za pomoci vybraných komunikačních agentur.

Efektivita a její měření nejsou primárním bodem k řešení u zkoumaných subjektů. Měření neprovádí žádný z respondentů, ovšem všichni se shodují, že je to důležité a v budoucnu jednoznačně nutné.

Posledním bodem v závěrečné zprávě bude stručný soupis rizik, která byla v souvislosti s využitím marketingové komunikace u zkoumaných subjektů zjištěna. V první řadě musíme zmínit nedostatek finančních prostředků na marketing. Centra sice pobírají množství dotací a grantů, ovšem minimum z nich je určeno na marketing. Zkoumané subjekty jsou tedy ve většině případů schopné za získané finance vytvořit pouze tištěné materiály a zaplatit veletř či odbornou konferenci pro zaměstnance. S financemi úzce souvisí provázanost s aplikační sférou, která je s výjimkou dvou center a spin-off firmy téměř na bodu mrazu. Nicméně v případě navýšení aplikovaného výzkumu by mohla být centra schopna investic do marketingové komunikace. Problém ovšem spatřujeme ve vyrovnané hospodářské soutěži, která je pro některá centra velmi limitující. Nicméně jsou všichni respondenti toho názoru, že komunikace daného subjektu je natolik rozsáhlá a časově náročná, že ji nedokáže plně zaopatřit jeden člověk. Jak již bylo zmíněno výše, jednalo by se v tomto případě opět o nutnost zisku finančních prostředků na marketing, jelikož hovoříme o zaměstnání osoby na komunikaci nikoli vědeckého pracovníka. Závěrečnou problematikou míníme hierarchii samotných center i spin-off firmy, které jsou

součástí Akademie věd, univerzity či konkrétní fakulty. Díky této posloupnosti, je mnohdy nutné postoupit náročný schvalovací proces v případě výraznější změny marketingové komunikace. Některá centra tedy ztrácejí motivaci cokoli v komunikaci měnit, jelikož jsou přesvědčeni o tom, že by vedení bylo proti.

10 SHRNU TÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Praktická část obsahuje představení Evropských center excellence a regionálních VaV center v České republice. Dále výzkum marketingových komunikací Regionálních VaV center a Evropských center excellence, který je rozdělen na tři části: přípravnou, realizační a závěrečnou. Poslední oddíl tvoří závěrečná zpráva výzkumu.

Výzkumná otázka č. 1: „*Jaký je momentální stav marketingové komunikace ve vybraných Evropských centrech excellence a Regionálních VaV centrech?*“

Na základě stanovených poznatků z výzkumu bude tato otázka rozčleněna z hlediska dvou pohledů. Prvním bude laický, charakteristický tím, že o zkoumaných subjektech nemáme žádná data a všechny informace si poprvé zjišťujeme. Druhý z nich bude internější, založený na poznatcích tazatele z proběhlého výzkumu.

Pokud hovoříme o původním zisku informací o stavu marketingových komunikací ve zkoumaných subjektech, je nutné podotknout, že v případě neznalosti programu OP VaVpI, nelze prakticky dohledat dosavadní komunikační znaky vybraných vědecko-výzkumných center. Nezbytné je, aby měl výzkumník předem připraveny dostupné informace o centrech z programu OP VaVpI a dohledával již konkrétní klíčová centra týkající se jednotlivých center. Komunikace většiny působí nahodile, postrádá jakoukoli kreativní formu. Centra mnohdy nedisponují jednotnou vizuální strategií. Celkově tedy můžeme tvrdit, že bez předchozí znalosti prostředí, nemohou centra oslovit jedince, kteří s nimi doposud nemají osobní zkušenosti. Tuto tezi můžeme vztáhnout například na potenciální studenty Ph.D, o které mají centra zájem, ale i na případné partnery pro oblast aplikovaného výzkumu.

Dle individuálních hloubkových rozhovorů realizovaných ve vybraných institucích bylo zjištěno, že pouze menšina považuje své komunikační aktivity za důležité. Musíme ovšem podotknout, že některé subjekty disponují již osvědčeným stylem komunikace, který jim pomáhá k oslovení jimi definovaných cílových skupin. Samotná prosperita v tomto ohledu ovšem není téměř u žádného centra viditelná. Zjištění také vyvstalo v oblasti jednotné vizuální strategie, kterou respondenti považují za významnou a jsou si plně vědomi její důležitosti. Na základě provedeného výzkumu se vědecko-výzkumné instituce blíže zamýšlely nad svou budoucí komunikací a uvažují o případných změnách. Respondenti si jsou nyní vědomi svých nedostatků v marketingové komunikaci a jsou otevřeni návrhům pro její případné zlepšení.

Výzkumná otázka č. 2: „Které komunikační kanály se ve vybraných Evropských centrech excelence a Regionálních VaV centrech využívají nejvíce, které naopak nejméně a proč?“

Výzkum zaznamenal paletu a četnost komunikačních kanálů vztahujících se ke zkoumaným institucím. Na základě těchto poznatků, budou nejprve komunikační kanály shrnuty. Další část oddílu bude patřit důvodům jejich volby.

Všechna zkoumaná centra disponují webovými stránkami, které se ovšem svou kvalitou liší a o žádných se nedá říci, že jsou bezchybné. Komunikační výstupy jsou zejména v podobě PR článků, které výzkumník ohodnotil jako primární komunikační kanál valné majority respondentů. Většina respondentů vsází na osobní formu prezentace. Zejména můžeme zmínit veletrhy a výstavy a odborné konference. Ovšem ani tyto komunikační kanály nemají všechna centra zaopatřena případnou efektivitou. K prezentaci na výše zmíněných akcí zkoumaným subjektům pomáhá tištěná reklama v podobě letáků a brožur. Vrstající trend zaznamenáváme na sociálních sítích, kde si zkoumaná centra začala zřizovat profily. Prozatím ovšem nemůžeme říci, že v tomto ohledu dosahují výrazných úspěchů. Co se týká komunikačních kanálů například přímého a databázového marketingu, minorita zkoumaných subjektů jich využívá, zbytek si mnohdy není vědom možností využití tohoto nástroje. Nové trendy centra většinou nenásledují. Nové nástroje marketingové komunikace a s nimi spojené kanály nejsou v tomto segmentu dostatečně známé.

Důvodem výše zmíněných poznatků je fakt, že tento segment je již zvyklý na okleštěnou formu marketingové komunikace. Jako argument může sloužit množství grantů, které zajišťují těmto subjektům funkčnost bez ohledu na úspěšnou prezentaci. Kontrolní orgány také dostatečně nekontrolují komunikační aktivity jednotlivých center a jejich zájem se upíná pouze na odborné publikační výstupy a prvky povinné publikační činnosti. Navazující problematikou je i nadužívání PR, které mnohdy nedosahuje dostatečně kvalitních výstupů, ale taktéž je obtížně změřitelné. Veletrhy a výstavy určené nejen široké veřejnosti, ale také potenciálním partnerům z podnikatelské sféry nejsou uchopeny exaktně tak, aby dosáhly na žádanou eficienci. Rozměrný problém ale výzkumník spatřuje ve zcela neutříděné komunikaci jednotlivých subjektů, která se dotýká veškerých komunikačních aktivit. Pouze nepatrné množství respondentů nad touto problematikou uvažuje a snaží se ji změnit. Někteří respondenti nedisponují znalostmi, financemi a personálem potřebných pro účinnou marketingovou komunikaci subjektu.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

11 STANOVENÍ ZÁKLADNÍCH PRINCIPŮ

Na základě poznatků z výzkumu, budou v projektové části nejprve rozvedeny obecné principy vztahující se na fungování zkoumaných institucí. Data z šetření ukázala, že centra i spin-off firma by se měla blíže zaměřit na adekvátní definici svých cílů. Dále je nutné, aby zkoumané instituce byly schopny vhodného objasnění odpovídajících cílových skupin. V neposlední řadě hovoříme o zlepšení jejich dosavadních komunikačních aktivit, jejichž počátek tkví ve zhotovení uplatnitelného komunikačního plánu. Poslední částí této kapitoly budou rizikové faktory vztahující se k jednotlivým návrhům.

11.1 Vymezení cílů vědecko-výzkumných organizací

V této podkapitole budou navrženy jednotlivé kroky, pomocí kterých by centra měla být schopna efektivnější definice globálního cíle a hlavních specifických cílů tak, aby s nimi mohla dále pracovat a odvíjet od nich své výstupy.

11.1.1 Momentální situace

Výzkum marketingových komunikací realizovaný v Regionálních VaV centrech, Evropských centrech excelence a spin-off firmě ukázal, že zkoumané subjekty oplývají jasně definovaným globálním cílem, který by měl představovat primární účel jejich existence. Globální cíl musel být z pohledu zkoumaných center definován na začátku programu OP VaVpI a zůstat neměnný. Z teoretického hlediska bylo samozřejmě nutné, aby globální cíl naplňoval metodu SMART, tudíž byl specifický, měřitelný, dosažitelný, reálný a termínovaný. Centra tuto tezi sice splňují, najdou se ovšem i tací, kteří nejsou schopni samostatně, bez pomoci nápovědy v podobě doslovné definice globálního cíle přímo z programu VaVpI, na tento zkoumaný problém odpovědět. V další části této podkapitoly si tedy blíže představíme, jak by měla centra přistupovat k tomuto tématu a adekvátně definovat svůj globální cíl, který je bude provázet po celou dobu jejich existence.

Hlavní specifické cíle, kterými míníme jednotlivé kroky, které pomáhají dosáhnout cíle globálního, jsou na základě výsledků výzkumu pro jednotlivé respondenty daleko obtížněji definovatelné. Mnohdy nedodržují zásadu SMART a v některých případech nekorespondují s cílem globálním, ani jej určitým způsobem nedoplňují. V další části bude opět představeno, jak efektivně definovat hlavní specifické cíle. Všechny poznatky, které

budou obsaženy v této podkapitole, slouží pouze jako modelový příklad a neobjasňují problematiku konkrétního centra či spin-off firmy.

11.1.2 Schematický návrh

Vzpomeňme nejdříve obě definice globálních cílů, a to nejen z pohledu Regionálního VaV centra, ale i Evropského centra excelence.

Globální cíl Regionálních VaV center: *vznik a rozvoj kvalitně vybavených, aplikačně zaměřených pracovišť v ČR s rozvinutou spoluprací a silnými vazbami na partnery z aplikační sféry (podniky, zejména malé a střední podniky, a další relevantní subjekty a uživatele výsledků), jejichž činnost posílí konkurenceschopnost regionů a jeho potenciál pro export zboží, služeb a know-how.* (OP VaVpI, ©2014)

Globální cíl Evropských center excelence: *globálním cílem je tedy v první řadě míněna modernita a schopnost mezinárodní spolupráce s ostatními výzkumnými centry na velkých výzkumných projektech.* (OP VaVpI, ©2014)

Abychom docílili co nejpřesnější modelové definice, upravíme náš ilustrativní globální cíl tak, aby korespondoval nejen s definicí pro Regionální VaV centrum, ale i Evropské centrum excelence. Je nutné uvést skutečnost, že implementace časového rámce do globálního cíle, pomáhá lépe definovat dílčí kroky potřebné k plnému naplnění hlavního cíle organizace. Důležité je zmínit, že spin-off firma může také využít následujícího modelu, jelikož funguje na podobných principech jako vědecko-výzkumná centra. Náš globální cíl bude tedy:

Centrum XY s diferencovaným zaměřením v oblasti Z v horizontu deseti let očekává navýšení podílu smluvního výzkumu o 40 %. Zahájení dlouhodobé spolupráce s minimálně jedním velkým partnerem z podnikatelské sféry. Zvýšení počtu zaměstnanců o kvalifikované vědce a Ph.D studenty z oboru K v řádech dvou desítek. V plánu je iniciace kooperace s minimálně jedním vědecko-výzkumným centrem ze zahraničí a nejméně třemi tuzemskými. V neposlední řadě zvýšení povědomí o centru v rámci regionu a okruhu široké veřejnosti.

Ilustrace globálního cíle tedy říká následující: informuje o zaměření centra a zdůrazňuje jeho konstantnost po dobu definovaného časového horizontu. Plánuje zvýšit procentuální obrat smluvního výzkumu o konkrétní hodnotu a navázat spoluprací s minimálně jedním partnerem z podnikatelské sféry. Počítá s navýšením počtu zaměstnanců o specifické

pracovníky a Ph.D studenty. Informuje o plánu zisku mezinárodní i tuzemské spolupráce s vědecko-výzkumnými centry. Sděluje budoucí snahu o zvyšování povědomí převážně v regionu, ale i v okruhu široké veřejnosti.

Globální cíl musí splňovat metodu SMART, a to analytickou techniku pro navrhování cílů v řízení a plánování. (Management Mania, ©2015) Pro otestování tedy rozebereme jednotlivé části zásady a budeme ji aplikovat na definovaný vzor.

1. S – Specific

Je důležité, aby námi definovaný cíl byl specifický neboli konkrétní. Pokud si tuto zásadu aplikujeme na námi definovaný globální cíl, zjistíme, že máme jasně definované zaměření i konkrétní body, kterých chceme v budoucnu dosáhnout. Jedná se například o zisk minimálně jedné tuzemské společnosti jako stálého partnera v oblasti aplikovaného výzkumu.

2. M – Measurable

V tomto případě hovoříme o měřitelných cílech, tedy například, zdali mohu změnit případné navýšení zaměstnanců a porovnat je s požadovanými kvalifikačními znalostmi. Proto je nutné u definic stanovovat konkrétní hodnoty.

3. A – Achievable

Velmi důležitý bod metody představuje dosažitelnost. Musíme tedy například vědět, zdali je naše organizace dostatečně personálně zabezpečena, abychom bez problému dosáhli definovaných cílů.

4. R – Realistic

Hovoříme o podobném bodu jako dosažitelnost, ovšem realistický pohled ve většině případů vztahujeme zejména na finance. Je tedy důležité, aby organizace disponovala množstvím finančních prostředků, které budou schopny pokrýt jednotlivé body globálního cíle.

5. T – Time Specific

Centrum musí jasně vymezit, v jakém časovém horizontu chce globálního cíle dosáhnout. Při této definici musí mít na paměti časovou diverzifikovanost jednotlivých kroků, které ve svém globálním cíli zmiňuje.

Pokud jsme přesvědčeni, že náš globální cíl splňuje metodu SMART, dostáváme se k hlavním specifickým cílům, které nám systematicky pomáhají dosáhnout cíle globálního. Zde je důležité zmínit, že při jejich definování musíme postupovat chronologicky dle jednotlivých kroků, které jsme specifikovali u cíle globálního. Nesmíme zapomínat, že jakékoli dílčí kroky také musí splňovat metodu SMART. V neposlední řadě je důležité si uvědomit, že jeden bod z cíle globálního může obsahovat desítky dílčích kroků potřebných k jeho kompletnímu naplnění. Pro ilustraci zvolíme dva konkrétní body globálního cíle, na které budeme systematicky aplikovat jednotlivé kroky neboli hlavní specifické cíle.

1. Zahájení spolupráce s minimálně jedním velkým partnerem z podnikatelské sféry

Pro lepší srozumitelnost bude vytvořena tabulka, která bude obsahovat nejen konkrétní kroky ale také jejich časovou posloupnost. Jednotlivé hlavní specifické cíle tedy budou chronologicky značeny od 1 do 7. Důležité je zmínit, že náš globální cíl je termínovaný na desetileté období.

Cíl: Zahájení spolupráce s minimálně jedním velkým partnerem z podnikatelské sféry	
Krok 1	Objasnění cílového segmentu
Krok 2	Podrobný průzkum zvoleného segmentu
Krok 3	Definice kompletní nabídky centra
Krok 4	Rozdělení nabídky dle důležitosti
Krok 5	Vymezení atraktivity nabídky pro podnikatelskou sféru
Krok 6	Oslovení cílového subjektu z vybraného segmentu na základě zjištěných informací
Krok 7	Domluva se zvoleným subjektem

Tabulka 4: Posloupnost jednotlivých kroků za účelem dosažení konkrétního bodu globálního cíle (zdroj: vlastní zpracování)

Z návrhu je patrné, že pokud se centrum rozhodne pro podobnou definici, je nutné počítat s minimálně sedmi dalšími body, které je nutné v případě tohoto cíle splnit. Centrum také musí striktně dodržovat metodu SMART, tedy uvědomit si, zdali jsou jednotlivé dílčí cíle

specifické, měřitelné, dosažitelné, realistické a termínované. Zejména v tomto případě je nezbytné se zaměřit na přesné časové vymezení jednotlivých kroků tak, aby cíle bylo dosaženo v horizontu deseti let, jak bylo uvedeno výše. Je důležité zmínit, že jednotlivé kroky nemusejí být využity pouze s ohledem na konkrétní část globálního cíle, ale jejich precizní zpracování může pomoci při řešení vybraných úkonů ve zvoleném subjektu.

2. Zvýšení počtu zaměstnanců o kvalifikované vědce a Ph.D studenty z oboru K v řádech dvou desítek

Opět bude vytvořena tabulka pro lepší přehlednost, jako tomu bylo v předchozím případě. Tedy jednotlivé hlavní specifické cíle, které číselně označíme od 1 do 10. Nyní kalkulujeme s totožným časovým horizontem, který čítá deset let.

Cíl: Zvýšení počtu zaměstnanců o kvalifikované vědce a Ph.D studenty z oboru K v řádech dvou desítek	
Krok 1	Definice požadovaného segmentu (oborového zaměření)
Krok 2	Vyměření lokace
Krok 3	Demografické rozdělení
Krok 4	Požadovaná kvalifikace
Krok 5	Navázání spolupráce s vybranými subjekty
Krok 6	Plán kampaně na oslovení cílové skupiny
Krok 7	Realizace kampaně pro oslovení cílové skupiny
Krok 8	Pohovory s případnými zaměstnanci
Krok 9	Nabídka práce vybraným jedincům
Krok 10	Vyhodnocení účinnosti zvolené kampaně

Tabulka 5: Posloupnost jednotlivých kroků za účelem dosažení konkrétního bodu globálního cíle (zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka opět znázorňuje chronologickou posloupnost vybraných hlavních specifických cílů, které nám napomáhají dosáhnout cíle globálního. V tomto případě je cílem navýšení zaměstnanců a Ph.D studentů, což většina center považuje za svůj dlouhodobý záměr. Vystává tedy možnost zhotovení relativně jednoduchého plánu, který musí samozřejmě respektovat zásady SMART. Výhodou tohoto konkrétního bodu také je, že nemusí být

využitelný pouze pro nábor nových pracovníků a Ph.D studentů, ale jeho dílčí kroky také mohou pomoci v realizaci a závěrečném měření účinnosti oslovení vybrané cílové skupiny. Jako příklad můžeme uvést uplatnění na zvýšení procentuálního podílu smluvního výzkumu o 40 %, jelikož v této věci hovoříme o konkrétních nabídkách pro aplikační sféru a jejím soustavném oslovování.

11.1.3 Shrnutí

Výše zmíněná schematizace tedy nabízí velmi jednoduše zpracovaný návod, jak by se mělo postupovat v případě definování cíle globálního a hlavních specifických cílů. Tedy nejprve je nutné uvědomit si, v čem se liší globální cíl a hlavní specifické cíle. Dále je nutné definovat globální cíl organizace tak, aby splňoval metodu SMART. Následně si rozdělí hlavní cíl dle jednotlivých bodů. Pro konkrétní body dále tvoříme takzvané hlavní specifické cíle, přičemž opět nezapomínáme na zásadu SMART. Všechny dílčí cíle rozdělíme dle chronologické posloupnosti. Nesmíme zapomenout, že jednotlivé kroky můžeme využít ve více případech. Je nutné, aby každá organizace měla jasně vytyčen globální cíl a k němu přilehlé hlavní specifické cíle. Důvodem je jasné budoucí směřování spolu s konkrétními kroky. Jednotlivé subjekty také musejí mít jasně ustanovený management centra či konkrétní osoby, které za jejich plnění zodpovídají. Prostředkem ke správné definici a následné úpravě definovaných cílů mohou sloužit intranety a jejich doplňkové funkce, které si každé centrum či spin-off firma mohou vytvořit tak, aby pro ně byly co nejvíce uživatelsky přívětivé. Pokud bychom hovořili o příkladu využití určitého systému, zmíníme například software SynopsIS. Ten je určen nejen k přehledné definici jednotlivých kroků, kterých potřebujeme dosáhnout, ale nabízí také rozdělení dílčích úkonů na konkrétní pracovníky. Důležité je říci, že k úspěšnému plnění definovaných cílů potřebujeme převážně dostatek financí a kvalitní personální zázemí.

11.2 Definování cílových skupin

Výzkum prováděný ve vybraných institucích ukázal, že korektní definice cílové skupiny představuje pro některé subjekty problém. Proto se v této části blíže zaměříme na její adekvátní vymezení, které je pro organizace stěžejní. Při určování cílových skupin je také nasnadě zodpovědět následující otázku: Kdo nám nejlépe pomůže dosáhnout našich cílů?

11.2.1 Momentální situace

Výsledky šetření demonstrovaly, že subjekty vědí, koho chtějí oslovit, ovšem již nejsou schopni vymezit přesný postup navázání kontaktu. V některých případech se setkáváme s množstvím cílových skupin, kde ale naprosto chybí jejich členění na základě důležitosti. Můžeme říci, že ideální stav je takový, kdy má dané centrum či spin-off firma pouze jednu cílovou skupinu. Její oslovení by tedy bylo jednodušší a nebylo by personálně a finančně natolik náročné, jako v případech, kdy cílovou skupinou míníme více oddílů. Pro kompletní ilustraci toho, jak by centrum mělo postupovat v případě definování cílové skupiny, využijeme příkladu nutnosti využití několika segmentů. Opět je zde důležité zmínit, že návrh nebude ilustrovat konkrétní centrum či spin-off firmu, a to z důvodu plné objektivity a možné inspirace pro všechny respondenty.

11.2.2 Schematický návrh

Ilustrace bude zhotovena na základě poznatků z proběhlého výzkumu. Proto zde budou vymezeny čtyři cílové skupiny, jejichž kompletní definování bude u každé z nich popsáno. Vzhledem ke specifikacím jednotlivých center, vyvstaly poznatky z této oblasti v podobě čtyř nejčtetnějších cílových skupin:

1. odborná veřejnost
2. studenti
3. laická veřejnost
4. podnikatelská sféra

Pokud tedy hovoříme o instituci, která oplývá nutností konstantního oslovování výše zmíněných cílových skupin. Měla by se nejprve zaměřit na podrobnou definici každé z nich. Jako ilustrace nám v tomto případě bude sloužit jednoduchá tabulka, kde budou jednotlivé cílové skupiny podrobněji rozepsány. Názorný příklad bude rozčleněn do několika sloupců. První z nich bude určen pro název dané cílové skupiny, v našem případě hovoříme o odborné veřejnosti, studentech, laické veřejnosti a podnikatelské sféře. Druhým sloupcem míníme označení daného segmentu, tedy S1, S2, S3 a S4. Další částí budou demografické rysy, potažmo základních údaje o dané cílové skupině (pohlaví, věk, vzdělání apod.), které uvádí (ČSÚ, ©2007). Dále budou v tabulce obsaženy behavioristické rysy, tedy dle (The Free Dictionary, ©2017) základní znaky chování. V neposlední řadě budou psychografické faktory, které Dave (Lakhani, 2010, s. 158) ve své knize „Jak prodávat, když nikdo nenakupuje“ uvádí jako definici v podobě vnitřních motivujících

osobnostních rysů například tedy skromnost, poctivost štěstí apod. Poslední sloupec značí důležitost cílové skupiny, ten je zde využit záměrně, jelikož zkoumaná centra i spin-off firma nebyla schopna objasnit měřítko důležitosti pro jednotlivé cílové skupiny. V případě, že by centra měla vytvořenou podobnou ilustraci, která by samozřejmě musela být daleko podrobnější, byla by jistě schopna efektivnějších definic svých cílových skupin a v neposlední řadě účinného působení na každou z nich.

Cílová skupina	Označení segmentu	Demografické rysy	Behavioristické rysy	Psychografické rysy	Důležitost cílové skupiny
Odborná veřejnost	S1	Ženy i muži od 29 let, absolventi VŠ s minimálně pětiletou praxí v oboru Z.	Zajímají se o obor Z, aktivní podíl na výzkumu v této oblasti, publikace vědecký textů, jsou plně schopni adaptability.	Bývalí aktivní studenti se skvělými výsledky, snaží se o neustálé vzdělávání pomocí odborných konferencí, ve většině případů mají částečný úvazek na VŠ, kde předávají informace ostatním.	1
Studenti	S2	Ženy i muži od 20 do 30 let, studenti či Ph.D studenti oboru Z.	Zajímají se o obor Z, aktivní zapojení do nepovinných aktivit v rámci dílčího výzkumu, nadšení pro obor.	Studenti s nadprůměrnými výsledky, mimořádnou aktivitou v hodinách, mnohdy vytvářejí své vlastní projekty, snaží se spolupracovat s výzkumnými týmy.	3
Laická veřejnost	S3	Ženy i muži bez rozdílu věku a společenského statusu, s středoškolským či vysokoškolským vzděláním.	Volný čas věnují četbě a pořadům s vědecko-popularizační tematikou, soustavně se snaží o získání informací.	Aktivně vyhledávají informace, snaží se komplexní o vzdělávání nejen sebe ale svých blízkých.	4
Podnikatelská sféra	S4	Subjekt ze sféry H s možným využitím poznatků oboru Z.	Řeší specifický problém v oblasti Z.	Stabilně fungující subjekt se zájem o rozvoj v oblasti Z, s množstvím finančních prostředků pro případný vývoj nového produktu, s četnými kontakty na podobné společnosti.	2

Tabulka 6: Ilustrace rozdělení cílových skupin (zdroj: vlastní zpracování)

Pro ideální ilustraci rozdělení cílových skupin by bylo vhodné, kdyby centra vytvořila ke každé cílové skupině profil typického zástupce. V našem případě si tuto tezi budeme ilustrovat na odborné veřejnosti, které nejprve přiřadíme adekvátní charakteristiku, a poté vytvoříme ilustraci v podobě konkrétního profilu.

„Zástupce oboru Z s minimálně pětiletou zkušeností v oboru s pravidelnou publikační činností vědeckých článků s vysokým impakt faktorem.“

Již z definice je patrné, že odborná veřejnost představuje konkrétní vědecké pracovníky, které centrum potřebuje nejen jako zaměstnance nebo autory publikací, ale také jako možné spolupracovníky v dílčí části svého výzkumu. Organizace musí vytyčit přesnou podobu odborné veřejnosti tak, aby měla jistotu relevantnosti v průběhu celého svého fungování. Samotný profil může být zpracován pomocí jednotlivých odrážek či jako souvislý text. V této diplomové práci si ukážeme oba přístupy.

Odborná veřejnost

- žena i muž od 29 let
- absolvent VŠ se zaměřením Z
- pětiletá praxe v oboru Z
- výborná úroveň anglického jazyka
- konstantní publikování vědeckých článků s vysokým impakt faktorem
- minimálně půl roční praxe v zahraničním centru
- aktivní zájem o problematiku Z
- schopnost pracovat samostatně
- způsobilost předávání poznatků ostatním
- ochota práce v týmu
- bezproblémové zvládnání stresu
- vysoká pracovní produktivita

Zástupcem odborné veřejnosti míníme ženu nebo muže, jehož věk přesahuje 29. Tento člověk je absolventem univerzity, konkrétně oboru Z. Vybraný jedinec po úspěšném zakončení magisterského studia započal doktorské studium, které úspěšně dokončil. Po celou dobu tohoto studia pracoval ve vybraném centru se zaměřením Z. Aktivně se podílel na základním výzkumu, jehož úspěchy ilustroval ve své disertační práci. Po celou dobu své kariéry aktivně publikoval vědecké články, na kterých spolupracoval s kolegy.

Články jsou ve většině případů velmi úspěšné a dosahují vysokého impakt faktoru. Velkou část studia věnoval tento jedinec učení cizího jazyka, vybral si angličtinu, jelikož věděl, že tento jazyk je ve vědecké sféře stěžejní. Angličtinu tedy ovládá perfektně na úrovni C1. Díky množství odborných konferencí, kterých se zúčastnil, se rozhodl pro rozšíření svého záběru a vybral si zahraniční centrum k půlroční stáži. Tam získal nepřeberné množství zkušeností, které po návratu zúročil nejen ve výzkumu, ale i na vysoké škole, kde aktivně vyučuje studenty oboru Z. V práci je oblíbený, bez problému vychází s ostatními kolegy, snaží se jim předat maximum informací a zkušeností, kterými oplývá. Zvládá bez problému stresové situace a představuje jeden ze základních stavebních kamenů centra.

11.2.3 Shrnutí

Pokud má dané centrum či spin-off firma definovaných více cílových skupin, je nutné, aby si je nejprve podrobně zaznamenalo, ideálně si vytvořilo přehlednou tabulku se základními údaji o každé z nich. Velký důraz by měl subjekt klást na důležitost jednotlivých segmentů. V neposlední řadě by měly být vytvořeny konkrétní charakteristiky pro každou cílovou skupinu, které budou obsahovat nejen základní údaje, ale případně i souhrnný profil, který centrum pomůže při efektivním oslovování dané cílové skupiny. Kompletní definici svých cílových skupin může dané centrum provést prakticky kdykoli. Důraz klademe na fakt, že bez kompletního vymezení cílových skupin nelze přejít k tvorbě efektivního komunikačního plánu. Výhodou určení cílových skupin je také skutečnost, že jejich tvorba nezaznamenává značné finanční náklady, pouze časové a personální.

11.3 Tvorba komunikačního plánu

V případě, že má daný subjekt jasně definovány cíle a cílovou skupinu, může plynule přejít k tvorbě komunikačního plánu. Ten se bude přímo odvíjet od vymezených skutečností. Dodáme jen, že by organizace před tímto krokem měla mít jasně stanovenou Corporate Identity neboli vizuální identitu, jelikož komunikace v neměnné vizuální podobě je základem pro budoucí působení. V této práci tedy budou využity výše zmíněné ilustrace cílů a cílových skupin pro lepší pochopení celého konstruktů. Jako struktura modelového příkladu nám v tomto případě poslouží komunikační plán, který využívá Světový fond na ochranu přírody, a inspiroují se jím společnosti z celého světa.

1. Shrnutí současné situace

Zhodnocení dosavadních komunikačních aktivit a jejich úspěšnosti. V této části by měl subjekt podrobně popsat využití komunikační nástroje a jejich zdárnost. Lze říci, že pro zkoumané subjekty, je tento bod vyhodnocen v otázce č. 6, které se zabývá dosavadní komunikací zvolených vědecko-výzkumných organizací.

2. Cíle projektu

Na základě prvního oddílu této kapitoly by měly subjekty přesně definovat svůj globální cíl a k němu přílehlé hlavní specifické cíle. Nutné je, aby všechny dodržely metodu SMART. Jako příklad si můžeme uvést navázání spolupráce s jedním zahraničním centrem na výzkumném projektu.

3. Cíle komunikace

Ptáme se, čeho chce subjekt dosáhnout v rámci interní a externí komunikace. Důležité je upřesnit, jak jednotlivé komunikační cíle přispívají k dosažení dílčích cílů projektu, z toho důvodu je nejvíce podstatná správná chronologie.

4. Cílové skupiny komunikace

Postup při její definici jsme řešili v předchozí kapitole. Nyní je nutné zodpovědět doplňující otázky: Co víme o způsobech, jak nejlépe oslovit danou cílovou skupinu? Pokud máme více cílových skupin, jak je tomu v případě této práce, klademe si doplňující otázky o každé z nich: Jak nyní přistupuje k našemu tématu - co o něm ví a jak se vůči němu chová? Jak nejraději / nejčastěji získává informace? Co ji brání zaznamenat / vnímat / přijmout námi sdělované informace?

5. Klíčová sdělení

Hovoříme v tomto případě o klíčových sděleních, která předáváme cílovým skupinám. Jsou to v zásadě věty, informace, emoce, kterými obecné cíle komunikace přibližujeme daným cílovým skupinám. Představují také základní způsob, jak dosáhnout v komunikaci konzistence, tedy komunikovat tak, aby si dané centrum či spin-off firmu zvolená cílová skupina zapamatovala. Při zpracování tohoto bodu je opět důležité zodpovědět otázky: Co chceme u vybrané cílové skupiny změnit? Co chceme, aby věděla? Co chceme, aby udělala?

6. Nástroje komunikace

Existuje celá řada nástrojů, z nichž některá již vybraná centra a spin-off firma využívají. Pro lepší přehlednost je ale důležité, aby si subjekty nejprve zvolily, jaký typ marketingové komunikace využijí a teprve potom volily konkrétní nástroje. Oblast komunikace bude podrobněji popsána v následující kapitole.

7. Plán komunikace

Po splnění výše uvedených kroků, zbývá pouze definovat časový horizont a kompetentní osoby, které budou plnit dílčí úkoly. Musíme považovat skutečnost finančních a personálních možností jednotlivých subjektů. Plán komunikace by měl být členěn podobně, jako je tomu výše v případě jednotlivých cílů.

11.4 Rizikové faktory

U každé ze zkoumaných problematik jsme se snažili plně popsat jejich možná řešení, která by mohla nabízet dílčí východisko pro zkoumané subjekty. Samostatnou složku ovšem tvoří rizika, u kterých spatřujeme u stanovení základních principů dostatek. Chronologicky tedy budou zmíněny jednotlivé podkapitoly a k nim přidaná rizika.

V případě definování globálního cíle a k němu přilehlých hlavních specifických cílů, musíme zvažovat využití všech kompetentních osob v daném centru či spin-off firmě. Vedení daného subjektu, by tedy mělo zvážit, jakým směrem bude v budoucnu směřovat a koho při své cestě využije. Ideálním případem pro určení konkrétních cílů by byl interní brainstorming užšího vedení, který je ovšem personálně velmi složité domluvit. Navíc musíme brát v úvahu, že každý člověk má vesměs jiný názor, tudíž dobrat se případného konsensu může v některých případech představovat neřešitelný problém. Platí tedy, že pokud nebude dodržena chronologie a centrum nezačne uvažovat nejprve o globálním cíli a až poté o hlavních specifických cílech, může se stát, že dané definice budou z praktického hlediska neproveditelné. Velmi důležité také je si vše poctivě zaznamenávat, toto by mělo být úkolem managementu centra či spin-off firmy. Jak již bylo řečeno v konkrétní podkapitole, existuje množství nástrojů, pomocí kterých lze nejen korektně definovat cíle, ale následně s nimi relativně jednoduše pracovat. Pokud subjekt nebude mít zaznamenány základní údaje, mohl by mít, v případě personálních změn, velký problém pokračovat v dosavadní práci. Důležitým bodem je dostatek financí vytyčených pro tuto

oblast. Zde je důležité připomenout, že pokud vědecko-výzkumné organizace nebudou mít prostředky pro zaplacení kvalitního personálu, budou postrádat hodnotné výsledky.

Problematika cílových skupin je všeobecně dlouhodobou záležitostí, která by měla procházet několika fázemi. Nejprve je nutné interní definování cílových skupin, které by měly být pro dané centrum či spin-off firmu neměnné po celou dobu jejich fungování. Subjekt musí mít jasno, jaký počet cílových skupin si zvolí. Důležité je zmínit, že vícero cílových skupin znamená komplikovanější komunikační plán, který je nutné pro její oslovení vytvořit. Z této teze můžeme vyvozovat nejen nutný dostatek financí, ale také kvalitní personál, který bude schopen zajistit efektivní komunikaci ke každé z nich. Pokud má centrum či spin-off firma vymezenou cílovou skupinu/y, měla by plynule přejít k upřesnění každé z nich. Tedy jak bylo řečeno v příslušné podkapitole, ideálním modelem je vytvoření přehledné tabulky obsahující hlavní znaky vybraných cílových skupin. Tato ilustrace ovšem vyžaduje kvalitní personální zázemí a nutnou konzultaci s vedením centra či spin-off firmy. V ideálním případě by subjekt měl uvažovat nad tvorbou typického profilu zástupce zvolené cílové skupiny, který mu pomůže v lepším zacílení případné komunikace. Tvorba profilu je velmi subjektivní záležitostí, proto u této problematiky musíme zdůraznit nutnost personální spolupráce ze strany vedení subjektu a kompetentních osob pracujících na daném úkolu.

Posledním řešeným problémem byl komunikační plán. Na základě výsledku výzkumu marketingových komunikací ve vybraných Regionálních VaV centrech a Evropských centrech excelence bylo zjištěno, že pouze jeden zkoumaný subjekt má vytvořen plán komunikace. Důležité je, aby definice cílů a cílových skupin striktně předcházely samotné tvorbě plánu. Důvodem je chronologická posloupnost jednotlivých kroků ilustrovaných v příslušné podkapitole. Tvorba komunikačního plánu by také měla být zajištěna kompetentními osobami, které mají na starost komunikaci centra. Výsledná podoba by samozřejmě měla být diskutována s vedením. Je důležité si v tomto případě uvědomit, že vedení nepředstavuje kompetentní orgán zaměřený na komunikační strategii. Problém nastává ve chvíli, kdy centrum nedisponuje expertem na komunikaci a ani osobou, která problematice alespoň trochu rozumí. V tomto případě by dané centrum či spin-off firma měly využít služeb externích subjektů, potažmo vybrané komunikační agentury. To s sebou přináší rizika v podobě neznalosti subjektu a možné komplikované domluvy. Poslední věcí, kterou musíme zdůraznit, je přesná kalkulace s dostupnými financemi. Komunikační plán jako takový by měl být v první řadě naprosto uplatnitelný v praxi.

12 PLÁN ZKVALITNĚNÍ MARKETINGOVÝCH KOMUNIKACÍ

V tomto případě se jedná již o samotný všeobecný návrh na zlepšení marketingových komunikací, který by mohl inspirovat vědecko-výzkumné instituce a ukázat jim množství dílčích přístupů, které by mohly využít při svých komunikačních aktivitách směrem k vybraným cílovým skupinám. V této kapitole se nejprve zaměříme na cíl komunikace, poté shrneme celý koncept, tedy hlavní motiv, výběr nástrojů a komunikačních kanálů. Další částí bude timing neboli časové rozvržení aktivit. Důležitými body budou rozpočet a rizika. Poslední částí této kapitoly miníme kontrolu, kde si představíme možnosti vyhodnocování komunikačních kampaní.

12.1 Cíl

Před samotným návrhem je nejprve nutné shrnout celý plán, který bude v této diplomové práci prezentován. V předchozí kapitole jsme si již definovali globální cíl a k některým bodům přilehlé hlavní specifické cíle. Víme, že striktně dodržují metodu SMART a můžeme s nimi tedy dále pracovat. Vymezili jsme si také cílovou skupinu, v našem případě skupiny, které chceme oslovit a všechny z nich jsme si podrobně rozpracovali. Důležité je říci, že na základě vybraných cílových skupin bude navržena i přesná komunikační strategie. Představili jsme si strukturu komunikačního plánu a chronologicky jednotlivé kroky, které musíme při jeho tvorbě naplnit. Z předchozí kapitoly víme, že byly splněny některé dílčí úkony nutné pro úspěch komunikačního plánu (definice cíle a cílové skupiny). Nyní se dostáváme již k samotnému kreativnímu návrhu, nejprve je ale nutné znázornit postup, pomocí kterého bude komunikační strategie v této diplomové práci tvořena. V podkapitole „Koncept“ se tedy budeme věnovat klíčovému sdělení, tedy takzvanému kreativnímu konceptu kampaně (hlavnímu motivu, informačnímu sdělení a emocím). Dále již samotným komunikačním nástrojům, ty nejprve rozdělíme dle teoretických zásad marketingových komunikací. Následně s ohledem na vhodnost vybraných kanálů pro zvolené cílové skupiny začneme s přesnou aplikací. Zbylé části komunikačního plánu, jako je timing, rozpočet, rizika a kontrola budou obsaženy v samostatných podkapitolách a to z toho důvodu, aby byl samostatný komunikační návrh pokud možno co nejvíce přehledný a pro vybrané subjekty užitečný.

12.2 Koncept

Na základě teoretické klasifikace komunikačního plánu a díky zpracování cílů a cílových skupin v předchozí kapitole, bude podkapitola „Koncept“ rozdělena na dva oddíly. První z nich bude věnován zejména kreativní formě, jelikož výzkum marketingových komunikací Regionálních VaV center a Evropských center excelence ukázal, že kreativitu ve své komunikaci centra nevyužívají. Odborně tedy hovoříme o takzvaných klíčových sděleních, které budou navrženy tak, aby plně pokryly námi definované cílové skupiny, tedy odbornou veřejnost, studenty, laickou veřejnost a podnikatelskou sféru. Druhá část bude věnována aplikaci konkrétních nástrojů marketingové komunikace a jejich komunikačních kanálů na zvolenou cílovou skupinu.

12.2.1 Klíčová sdělení

Část, která bude věnována kreativním návrhům aplikovaných na předem definované cílové skupiny. U klíčových sdělení je důležité zmínit, že se může jednat nejen o větu nebo informaci, ale i o určitý typ emoce, který vybraný subjekt předává cílové skupině. Při korektním určování klíčových sdělení je nutné zodpovědět na otázky: Co chceme u vybrané cílové skupiny změnit? Co chceme, aby věděla? Co chceme, aby udělala? Vzhledem k tematickému zaměření práce a výzkumu, budou popsány dva koncepty (textová a vizuální forma), objasňující jak efektivně vyřešit tuto problematiku. Pro každou ze zvolených cílových skupin si poté názorně ukážeme aplikaci obou provedení.

- **Textová forma**

Velmi populární je textová forma hlavního motivu neboli klíčového sdělení v námi zkoumaném segmentu. Je důležité říci, že některá centra využívají reprezentující větu či slovní spojení, bohužel ji ale nepokládají za hlavní motiv, a tedy s ní nenakládají efektivně. Pokud se jedná o větu či slovní spojení, které reprezentuje danou organizaci neměnně v průběhu celého fungování, musí být v první řadě vytvořeno tak, aby prezentovalo filozofii celé vědecko-výzkumné organizace. K tomu nám může dopomoci definice globálního cíle, kde by kompletní pojetí mělo být zachyceno. Pokud se tedy budeme inspirovat námi vytvořeným globálním cílem, který říká: *„Centrum XY s diferencovaným zaměřením v oblasti Z v horizontu deseti let očekává navýšení podílu smluvního výzkumu o 40 %. Zahájení dlouhodobé spolupráce s minimálně jedním velkým partnerem z podnikatelské sféry. Zvýšení počtu zaměstnanců o kvalifikované vědce a Ph.D studenty z oboru K v řádech dvou desítek. V plánu je iniciace kooperace s minimálně*

jedním vědecko-výzkumným centrem ze zahraničí a nejméně třemi tuzemskými. V neposlední řadě jde o zvýšení povědomí o centru v rámci regionu a okruhu široké veřejnosti.“ Díky námi definovanému globálnímu cíli přesně víme, čeho chceme dosáhnout. Nejzásadnější bod by tedy měl sloužit jako klíčové sdělení Centra XY. Můžeme zde opět zmínit dva typy přístupů. Ten první se týká orientace na zaměření centra. To je již od počátku projektu neměnné a dá se tedy využít. Další možností je předvést konkrétní bod v globálním cíli jako poslání organizace a umocnit tak v příjemci pocit konstantní snahy o dosažení vytyčených cílů. Pokud bychom zmiňovali již konkrétní návrhy aplikované na námi definovaný cíl, hovoříme například o:

- Synonymum oboru Z
- Z = Centrum XY
- Obor Z vytváříme my
- Spolu s Vámi tvoříme budoucnost oboru Z
- Rozvíjíme sebe, obor Z a můžeme rozvíjet i Vás
- Obor Z pro nás představuje smysl, my představujeme smysl pro obor Z
- Rozvíjíme vzájemné partnerství
- Budujeme význam oboru Z
- Hranice pro nás neexistují
- Dokážeme v oboru Z nemožné

Výše zmíněné návrhy slouží pouze jako ilustrace a nepoukazují na zaměření či využití slovní spojení u žádného ze zkoumaných center. Z návrhů je patrné, že všechny se přímo dotýkají námi definovaného globálního cíle a snaží se využít maxima pro zaujetí cílových skupin. V případě, že využijeme kreativní formu pomocí krátké věty, informace či definice, je nutné, aby byla pro všechny cílové skupiny atraktivní a akceptovatelná.

- **Vizuální forma**

Druhým navrženým způsobem komunikace může být vizuální forma, která dle našich definovaných zásad globálního cíle, může znázorňovat konkrétní výzkum či hlavní artikl, kterým se daná organizace zabývá. Hovořili bychom v tomto případě spíše o silně motivovaném ikonickém znaku. Abychom co nejlépe docílili efektivního oslovení vybraných cílových skupin, vybrali bychom symbol společnosti v podobě „artiklu oboru Z“, se kterým budeme dále pracovat v dalších částech práce. Vizuální forma klíčového

sdělení není Corporate Identity, která by měla být vytvořená a aplikovaná ještě před začátkem konstruktivního komunikačního plánu.

12.2.2 Návrh komunikace

Za předpokladu splnění výše zmíněných zásad, můžeme plynule přejít k již samotnému návrhu komunikace ke zvoleným cílovým skupinám (odborná veřejnost, studenti, laická veřejnost, podnikatelská sféra). Pro ujasnění je nejprve nutné zmínit pár teoretických zásad, pomocí kterých bude tento oddíl tvořen. Připomeňme si tedy nástroje marketingové komunikace a k nim přílehlé komunikační kanály, které definují (Kotler, Keller, 2016, s. 583) ve své knize Marketing management:

- reklama (tištěná, televizní, rádiová, venkovní, alternativní média)
- podpora prodeje (ukázky práce, propagační předměty)
- eventy a zážitky (veletrhy a odborné konference)
- PR (tiskové zprávy, publikace, press kity)
- online marketing (webové stránky, sociální sítě)
- mobilní marketing
- přímý a databázový marketing (newslettery, databáze)
- osobní prodej (meetingy, CRM)

Důležité je také zmínit rozdělení nadlinkové a podlinkové komunikace neboli above the line (ATL) a below the line (BTL). ATL je komunikace využívající masmédi (televizi, rádio, tisk, outdoor). BTL je označení pro nemasové formy komunikace. Charakterizuje je přesnější zacílení cílové skupiny (přímý marketing, reklama v místě prodeje (POS), sales promotion, sampling atd). V poslední době se ale rozdíl mezi nadlinkovou a podlinkovou komunikací vytrácí a většina společností využívá komunikaci konstantně. (Media Guru, ©2017)

V této práci budeme postupovat dle zásad stanovených v dřívějších kapitolách. Tedy v první řadě předání konkrétního sdělení cílové skupině. Pro přesnější ilustraci bude využita textová i vizuální forma. Abychom ale docílili maximální efektivity, je důležité stanovit přesný postup, jakým budou návrhy v této práci prezentovány. Pro dodržení komplexnosti a chronologie práce budou vybrány jednotlivé cílové skupiny, ke kterým budou přiřazeny vhodné komunikační kanály spolu s popisem konkrétní komunikace. Důležité je zmínit, že vybrané komunikační kanály se mohou u dílčích forem prolínat.

Výsledkem by tedy měl být všeobecný návrh založený na námi definovaném cíli a formě komunikace, který závěrem inspiruje subjekty, které se zúčastnily výzkumu. Plánem je předat zajímavé podněty k budoucímu řešení.

12.2.2.1 Odborná veřejnost

Jak již bylo řečeno v konkrétní podkapitole, která se problematikou zabývala, odbornou veřejností v našem případě míníme vědecké pracovníky se zkušeností z oboru Z, kteří pro nás představují nejen potenciální zaměstnance, ale také možnou spolupráci s vybranou výzkumnou složkou daného centra. U tohoto segmentu nemusí Centrum XY nutně využívat klíčové sdělení, které v tomto případě plní pouze doplňkovou funkci zvolené komunikace.

Vybrané komunikační kanály pro tuto skupinu budou chronologicky seřazeny dle důležitosti. Každý z nich bude také obsahovat dílčí popis možného působení na vybranou cílovou skupinu seřazený dle jasně definované struktury: 1. Stručný popis zvoleného kanálu s odkazem na provedený výzkum, 2. Stylizace vybraného kanálu.

1. Odborné konference

V tomto případě můžeme říci, že tento komunikační kanál, je v námi zkoumaném segmentu hojně využíván již nyní. Ovšem centra a spin-off firma dle zjištěných výsledků z výzkumu mnohdy nevyužívají plného potenciálu, který s sebou odborné konference nesou. Je důležité říci, že musíme striktně odlišit centra, která mají prostor pro pořádání vlastních odborných konferencí a centra, která nedisponují dostatečnými prostory. Pro úplnost tedy budeme opět kalkulovat s imaginárním Centrem XY, které má možnosti samostatné realizace odborné konference, ovšem spíše se zúčastní výjezdních. Popíšeme, co všechno by mělo být ze strany Centra XY připraveno, aby byla účast produktivní.

Na každou z těchto akcí by mělo mít Centrum XY připravenou prezentaci, jejímž účelem je představení výzkumného záměru. Prezentace by měla ladit s korporátní identitou celého subjektu, která byla vytvořena ještě před začátkem komunikačního plánu. Centrum XY tedy na vybrané konferenci vystupuje jednotně, zastupují jej pouze nejpovolanější lidé se širokými znalostmi oboru Z. Cílem účasti zástupců Centra XY je navázání spolupráce na zajímavém výzkumném projektu popřípadě nábor nových kvalifikovaných pracovníků z řad expertů oboru Z. Tomu by měla odpovídat kompletní prezentace a doplňkové artikly například v podobě odborných roll-upů a bannerů představující hlavní výzkumné směry

centra XY spolu s jejich hlavními parametry. Vybrané propagační materiály by měly být zhotoveny v nákladech jednotek kusů. Další částí by také mělo být zhotovení brožury, která bude prezentovat kompletní výzkum centra spolu s popisem dílčích zaměření. Výhodou je také vlastní audiovizuální prezentace centra. V případě odborné veřejnosti může být využita delší stopáž s podrobným seznámením o výzkumném zaměření Centra XY. Kvalitní vizitky s jednoduchou vizuální strukturou reprezentující celé centrum jsou základ. V případě, že je Centrum XY pořadatelem odborné konference, stylizujeme ji do podoby eventu pro zmíněnou cílovou skupinu. Tedy připravíme dramaturgii a po skončení programu zúčastněné obdarujeme. Jako příklad by v našem případě mohl sloužit nízkonákladový výrobek K reprezentující Centrum XY. Je všeobecně známo, že nejlepší kontakty vznikají na základě osobní komunikace, kterou odborné konference umožňují, zvláště když je našim cílem získat kvalitních vědeckých pracovníků a navázání spolupráce.

2. Webová stránka

Nezbytný nástroj pro prezentaci centra či spin-off firmy. Nezaznamenáváme nyní centrum, které webové stránky postrádá. Kvalita samotné prezentace se ovšem může lišit a ovlivnit tak cílovou skupinu.

Centrum XY v první řadě disponuje webovou prezentací, která respektuje Corporate Identity a je uživatelsky přívětivá. S ohledem na cílovou skupinu odborné veřejnosti nabízí velmi přehledné rozdělení výzkumu. Využívá také množství odborných textů, které doplňují jednotlivá výzkumná zaměření. U každého výzkumného zaměření je uvedena kontaktní osoba schopná zodpovědět veškeré dotazy.

3. Databáze

Výzkum jasně ukázal, že problematikou vytvoření databáze po absolvování odborných konferencí se zkoumané subjekty nezabývají. Databáze slouží zejména pro zaznamenání kontaktů získaných na konferencích. Navíc s ní mohou pracovat i zaměstnanci, kteří se odborných konferencí většinou neúčastní, ovšem s navázanými kontakty poté pracují. Výhodou tohoto nástroje jsou takřka minimální finanční náklady.

Jakmile Centrum XY nashromáždí dostatek kontaktů, je vhodné vytvořit si databázi odborné veřejnosti. Kalkulujeme s fakty, že členění musí striktně dodržet námi definované zásady. Odlišujeme tudíž potenciální zaměstnance a možné výzkumné partnery. Dále může databáze obsahovat spoustu dílčích poznatků z proběhlé konference a může být tedy velmi

podněcujícím materiálem. K tvorbě nepotřebujeme nákladné nástroje, bohatě postačí Excel.

4. Newslettery

Forma přímého a databázového marketingu, která využívá interaktivní informační e-mail, kterým se snaží o oslovení cílové skupiny a pomáhá k udržení budoucího kontaktu s ní. Je důležité říci, že žádné ze zkoumaných center ani spin-off firma neuvažují o adresování newsletteru odborné veřejnosti.

Nyní hovoříme nejen o adresné formě pro potenciální zaměstnance a případné partnery, ale také o newsletteru pro zaměstnance, v případě, že si Centrum XY touží soustavně budovat interní kulturu. Vybrané centrum tedy pravidelně informuje odbornou veřejnost o úspěších svého výzkumu. Newsletter je opět vizuálně jednotný a může disponovat množstvím informací. Nejen interních, ale také například o zajímavých vědeckých počinech v tuzemsku nebo zahraničí. Účelem by měla být kompletní informovanost všech zainteresovaných stran a také vědomí, že o ně Centrum XY stojí a představují pro něj důležitou součást úspěchu.

5. Odborné publikace

Hovoříme v tomto případě o interních časopisech či knižních publikacích vzniklých z poznatků dílčího výzkumu. Je důležité zmínit, že pouze jeden zkoumaný subjekt nyní něco takového produkuje.

Centrum XY vydává každý měsíc interní časopis, který je plný výzkumných podnětů, nechybí ani rozhovory se špičkovými vědci a v neposlední řadě nabízí kompletní přehled o úspěších aplikovaného výzkumu. Musíme říci, že interní časopis je relativně nákladnou záležitostí, proto je mnohdy lepší využít služby newsletteru. Prostor pro vznik publikace je ovšem v jednotném bulletinu všech center vzniklých z OP VaVpI, které by každý měsíc zpracovávalo MŠMT. Obsahem by byl v tomto případě totožný jako by tomu bylo v případě interního časopisu s tím rozdílem, že nyní bychom poskytli prostor každému ze 48 center. Další možností je vznik knižních publikací, které Centrum XY produkuje maximálně jednou ročně. Shrnují dosavadní poznatky a přesvědčují odbornou veřejnost o kvalitách centra.

6. LinkedIn

Sociální síť určená pro odborníky, kterou ovšem žádné ze zkoumaných center ani spin-off firma efektivně nevyužívají. Nabízí možnost publikace a sdílení vědeckých článků, volných pracovních míst, či krátkých postřehů, které zaujmou vybrané recipienty.

Centrum XY tedy pravidelně publikuje úspěchy svého výzkumu a láká odbornou veřejnost k účasti na konferencích, a to nejen těch, které samo pořádá, ale i výjezdních. Chlubí se svými výsledky i úspěchy jednotlivých pracovníků. Občas se snaží rozprodit interaktivitu pomocí vložení příkladu souvisejícím s oborem Z. Aktivita na této sociální síti probíhá maximálně dvakrát měsíčně.

12.2.2.2 Studenti

Hovoříme v tomto případě o studentech oboru Z. Naše zaměření směřuje také na potenciální Ph.D studenty, kteří centřům a spin-off firmě na základě proběhlého výzkumu schází. Jedná se o trvalou komunikaci k vysokým školám disponujícím tímto oborem. Abychom nepřekročili hranice České republiky, zaměříme se pouze na tuzemské instituce. Důležité je zmínit, že v tomto případě bude hojně využíváno klíčové sdělení s jehož pomocí bychom měli dosáhnout efektivního oslovení.

Vybrané komunikační kanály pro tuto skupinu budou chronologicky seřazeny dle důležitosti. Každý z nich také bude obsahovat dílčí popis možného působení na vybranou cílovou skupinu seřazený dle jasně definované struktury: 1. Stručný popis zvoleného kanálu s odkazem na provedený výzkum, 2. Stylizace vybraného kanálu.

1. Tištěné materiály

Forma reklamy, která představuje důležitý bod nutný k efektivnímu oslovení cílové skupiny. Hovoříme v tomto případě o letáčcích, na jejichž malý formát jsou studenti zvyklí z návštěvy veletrhů vysokých škol. Dále můžeme zmínit brožuru, která je sice obsáhlejší, ovšem při správném sestavení nabízí zisk kompletních informací.

Jako textovou klíčovou formu pro Centrum XY zvolíme „Spolu s Vámi tvoříme budoucnost oboru Z“, tento hlavní motiv je totiž ideálně tvárný ke všem cílovým skupinám. Letáček tedy může působit náborovým dojmem obsahujícím logo Centra XY, zvolenou klíčovou formu a grafickou pobídku v podobě prstu směřujícího na příjemce. V případě nutnosti poskytnout studentovi více informací má Centrum XY k dispozici brožuru, která rozvádí hlavní zaměření výzkumu a informuje recipienta o výhodách práce

v něm. Samozřejmě v případě komunikace směrem ke studentům je nutné dodržet obecnou formu komunikace a vyhnout se té odborné. Pokud bychom hovořili o využití vizuálního motivu, nabízí nám tato forma komunikace možnost vytvoření kreativního letáčku, který po složení zobrazí „artikl oboru Z“. Pro cílovou skupinu by tato forma představovala nejen zábavu, ale také možnost poznání zaměření Centra XY.

2. Prezentace na konkrétních školách

Zde se jedná o konkrétního zástupce daného centra či spin-off firmy, který aktivně vyhledává školy s tematickým zaměřením, kam jezdí a pořádá přednášky. Je důležité zmínit, že některá Regionální VaV centra či Centra excelence jsou přímou součástí vysokých škol, tudíž tento krok absolvují několikrát ročně. Z rozhovorů ovšem vyplynulo, že subjekty mají zájem i o studenty z jiných univerzit.

Vystupující má již připravenou prezentaci, která je opět graficky sjednocena s vizuální identitou. Aby dosáhl co možná nejvýraznějšího zaujetí vybrané cílové skupiny, může koncipovat celou prezentaci tak, aby ukázal maximum výzkumu centra. Potažmo využije dostupné ukázky práce, v nejlepším případě provede pokus. Jako další podpůrný bod může na začátku využít krátké video, které nepřesahuje tři minuty a dynamicky představuje Centrum XY. Na konci prezentace jsou studentům rozdány tištěné materiály, o kterých jsme se zmiňovali výše. Ziskem by měli být nejen mladší studenti, které si Centrum XY může vychovat, ale i případní Ph.D studenti, kteří by v instituci nastartovali kariéru.

3. Webová stránka

Nezbytný nástroj pro prezentaci centra či spin-off firmy. Nezaznamenáváme nyní centrum, které webové stránky postrádá. Kvalita samotné prezentace se ovšem může lišit a ovlivnit tak cílovou skupinu.

V případě této cílové skupiny se jedná převážně o jednotnou vizuální podobu a přímé odkazy na potřeby žáků či Ph.D studentů. Pro samotné studenty má Centrum XY vytvořenou samostatnou rubriku, kde informuje o výhodách spolupráce. Zvolený text je velmi jednoduchý, celá rubrika je doplněná obrázky výzkumu oboru Z. Pro Ph.D studenty nabízí možnost disertačních prací, které jsou součástí jednotlivých výzkumných směrů, jejichž struktura byla popsána u odborné veřejnosti. Díky přesným informacím, mají zájemci o Ph.D studium snadno dohledatelnou možnost zjištění podstatných aspektů jejich případného budoucího zaměření.

4. Veletrhy a výstavy

Velmi populární forma komunikace, kterou prozatímně využívají téměř všechny zkoumané subjekty. Důležité je říci, že musíme rozlišit druhy veletrhů a výstav na ty, které jsou primárně určeny široké veřejnosti a ty, které jsou budovány pro seznámení se zástupci podnikatelské sféry. Vzhledem k vybranému segmentu studentů se tedy zaměříme na ty, které jsou určeny převážně pro veřejnost.

Pokud Centrum XY touží získat studenty z jiných škol napříč Českou republikou, musí mít jasně vytyčenou strategii využívající klíčové sdělení „Spolu s Vámi tvoříme budoucnost oboru Z“. Tištěné materiály, které Centrum XY na těchto akcích využije, budou totožné s těmi, pomocí kterých studenty oslovujeme na školách. Odlišná bude podoba ostatních propagačních materiálů jako roll-upů, bannerů a konkrétních stánků, kterým se Centrum XY bude prezentovat. Roll-upy nebudou odborné, jako tomu bylo v případě odborné veřejnosti. Oba typy propagačních materiálů roll-upy i bannery obsahují pouze logo Centra XY a fotky reprezentující zaměření centra. Opět je zde zbytečné vytvářet více než několik jednotek kusů těchto materiálů. Pokud cílová skupina touží po zisku podrobnějších informací, může je nalézt v tištěných materiálech. Za předpokladu, že uvažujeme vizuální jednotu Centra XY, která se nebude měnit, přemýšlíme o investici do tvorby stánku na veletrhy a výstavy, který můžeme nepřetržitě využívat a vyhnout se tak mnohdy přemrštěným cenám za jeho zapůjčení. Důležité je poznamenat, že pokud bude Centrum XY disponovat nejen jednotnými propagačními materiály v podobě roll-upů a bannerů, bude mít v pořádku tiskové materiály, ale dokonce vytvořený stánek, bude působit na daném veletrhu či výstavě naprosto ojedinele. Většina vystupujících subjektů momentálně nevyužívá vizuálně sjednocenou komunikaci. Samotná prezentace centra by opět nemusela být jednotvárná a mohla by se skládat z množství ukázek a případné interaktivity pro návštěvníky. Pokud toužíme oslovit studenty, nesmíme zapomínat na rodiče, proto musí mít Centrum XY na paměti, že nadšení rodičů mnohdy hraje důležitou roli při výběru budoucího povolání dítěte.

5. Exkurze v centru

Možnost ukázat, co daná organizace nabízí a představit tak cílové skupině případnou podobu budoucího povolání. Výzkum marketingových komunikací Regionálních VaV center a Evropských center excelence ukázal, že tento nástroj někteří využívají, ovšem nepropojují jej efektivně s ostatními komunikačními kanály.

Na základě účasti Centra XY na konkrétních školách, jsou účastníci přednášek obratem vyzváni k návštěvě subjektu. Centrum XY má předem připraven seznam vyhovujících termínů, který dané škole nabídne. V poslední době byl zaznamenán vzrůstající trend soustavného oslovování středních škol zkoumanými centry. Pokud se Centrum XY odhodlá k tomuto kroku, je nutné nejprve sestavit databázi jednotlivých subjektů, které by pro nás mohly být zajímavé. O databázi jsme hovořili v souvislosti s odbornou veřejností. Na základě vytipovaných institucí oslovujeme. Zde je důležité říci, že konstantní oslovování by měl mít na starosti konkrétní člověk, který by měl být poté tím, který na dané škole prezentuje. Z tohoto důvodu, je tento typ komunikace velmi časově a personálně nákladný. Pokud Centrum XY má striktně domluveny návštěvy jednotlivých subjektů, je nutné exkurzi konstruovat tak, abychom co nejlépe oslovili cílovou skupinu. Tedy nabídnout studentovi zážitkovou prohlídku, kde budou zmíněny veškeré výhody jeho případné práce v tomto subjektu. Z tohoto důvodu neuškodí zmínky o výhodách pro zaměstnance, výborném kolektivu a podobně. Jako poděkování můžeme opět využít dárek v podobě výrobku K reprezentující Centrum XY. Vzhledem k minimalizaci nákladů může být opět laděn do papírové skládačky, jako je tomu v případě letáčků. Důležitá je interaktivita a schopnost subjektu předat studentům podstatné informace, které by je mohly přesvědčit k budoucímu povolání.

6. Mobilní aplikace

Nový trend v oblasti marketingové komunikace, který může podpořit interaktivitu zvolené cílové skupiny. Výzkum ukázal, že žádné ze zkoumaných center ani spin-off firma touto formou komunikace prozatím nedisponují. Tři z nich jsou ovšem ochotny do mobilní aplikace investovat v případě, že přinese kýžený účinek.

Vzhledem k faktu, že se jedná o studenty, výsledný návrh by měl nejen demonstrovat zaměření centra, ale i povzbudit studenta k zájmu o práci v Centru XY. Mobilní aplikace tedy může být laděna do podoby hry, kde si student vyzkouší obor Z virtuálně. Tedy například konstrukty konkrétních pokusů, které musí příjemce naplnit, aby dosáhl určitých bodů. Bonus představuje také možnost soutěžení jednotlivých studentů, kteří aplikaci stáhnou, mezi sebou. Odkaz na její stažení může být dostupný na tištěných materiálech. Celá aplikace je samozřejmě vizuálně jednotná a využívá námi definované klíčové výrazy. Nyní bychom se omezili spíše na vizuální formu tedy „artiklu oboru Z“, který by v tomto případě spočíval v animačním provedení a provázel celou aplikací.

7. Sociální sítě

Populární nástroj, který vysokým školám pomáhá oslovit budoucí studenty. Důležité je zmínit, že v případě této cílové skupiny hovoříme o využití Facebooku, Twitteru a Instagramu. LinkedIn, který je využit u veřejnosti odborné, není pro studenty momentálně atraktivní. Šetření prokázalo, že sociálním sítím se zkoumané subjekty začínají velmi intenzivně věnovat, ovšem jejich pojetí mnohdy postrádá logickou souvislost a neoslovuje proto efektivně zvolené skupiny.

Centrum XY musí v první řadě využít jednotnou komunikaci. K tomu nám poslouží již zmíněná klíčová sdělení v textové i vizuální podobě. Studentům předáváme pouze jednoduchou formu výzkumných počinů, rozhodně ne odborné články a aktivně je zveme na námi pořádané akce. Snažíme se také na Facebooku a Twitteru o aktivitu v podobě pobídkových sdělení. Například: Co si myslíte o? Využili byste? Máte lepší nápad? Studenti musí vědět, že díky spolupráci s Centrem XY získají nejen nepřeborné množství zkušeností, ale také spoustu znalostí, které budou moci využít. Konkrétně sdělení „Máte lepší nápad?“, by mohlo pomoci v rozvoji samotného centra a nabídnout velmi netradiční formu interakce. Instagram je specifický tím, že slouží k publikaci fotek. Za předpokladu, že by Centrum XY Instagram využívalo, mohlo by relativně snadno oslovit velkou masu potenciálních followerů v podobě studentů a Ph.D studentů. Opět se zde dá velice efektivně využít hlavní motiv, který v našem případě zaručuje interaktivitu.

8. YouTube

Diskutovaný komunikační kanál, který se momentálně těší obrovské popularitě. Umožňuje nahrávání videí a jejich prezentaci nejen ke studentům, ale i laické veřejnosti. Zajímavé je, že některá ze zkoumaných center mají svůj kanál založen, ovšem nikdy nepřekročí více než dvě desítky odběratelů, navíc počet zhlédnutí se u nejlepšího blíží tisíci.

Pokud by Centrum XY využilo klíčové sdělení potažmo hlavní motiv efektivně a pracovalo by s ním ve všech videích, využilo by stejný princip jako populární youtubeři, kteří jsou charakterističtí jedním nebo dvěma artikly. Je důležité zmínit, že videa by musela vycházet pravidelně minimálně jednou za čtrnáct dní a respektovat tamní diváky. Jednalo by se tudíž o hravá videa, prezentující nenáročnou formou zaměření centra či vědecké úspěchy. V ideálním případě bychom využili humor, ovšem Centrum XY musí disponovat zástupci, kterým tato forma nebude vadit. Dá se říci, že využití YouTube by mohlo pokrýt PR, jelikož je momentálně, v případě správného zpracování, účinnější.

9. Vzdělávací portál

Součástí projektivní techniky kvalitativního výzkumu byl portál Science Scoop, který se soustavně snaží o edukaci mladé generace. Je důležité zmínit, že tento portál by měl provozovat konkrétní subjekt. Z šetření vyplynulo, že ideální by byla záštita MŠMT. Je nutné říci, že tento portál primárně neslouží k oslovení dané cílové skupiny. Jedná se v tomto případě spíše o podpoření konstantního budování námi požadovaných studentů.

Centrum XY podá podnět k MŠMT na vytvoření vzdělávacího portálu, který se snaží oslovit převážně mladou generaci, tudíž případné studenty oboru Z a dalších. Portál publikuje články s vědecko-výzkumnou tematikou, které jsou pro pochopení velmi jednoduché. Na Facebooku působí interaktivně, tudíž se snaží o aktivitu cílové skupiny pomocí her a pobídkových sdělení. Cílem je vytvoření webové stránky pro všechny mladé jedince zájímaví se o vědu napříč Českou republikou.

12.2.2.3 Laická veřejnost

Tuto cílovou skupinu jsme si blíže definovali v příslušné podkapitole. Zkoumaná centra vyjma spin-off firmy cítí potřebu na tuto cílovou skupinu působit. Důvodem je konstantní budování značky daného centra v očích příjemců z řad široké veřejnosti. V našem případě se jedná o jedince se zájmem o vědu a výzkum toužících po zisku nových informací.

Vybrané komunikační kanály pro tuto skupinu budou chronologicky seřazeny dle důležitosti. Každý z nich také bude obsahovat dílčí popis možného působení na vybranou cílovou skupinu seřazený dle jasně definované struktury: 1. Stručný popis zvoleného kanálu s odkazem na provedený výzkum, 2. Stylizace vybraného kanálu.

1. Dny otevřených dveří

Účinná forma propagace směrem k široké veřejnosti, kterou některé zkoumané subjekty již využívají. Jedná se o prohlídku centra či spin-off firmy s výkladem. Cílem je zvýšení povědomí o centru či spin-off firmě a jejich výzkumném záměru.

Centrum XY si nejprve musí ujasnit, kolikrát ročně se pro širokou veřejnost otevře a kudy povede prohlídková trasa. Důležité je mít připraveny tiskové materiály. Brožura bude v tomto případě totožná s tou pro studenty. Letáky by mělo Centrum XY vytvořit speciálně pro tento typ akce, vzhledem k formátu a provedení to nepředstavuje velkou finanční zátěž. Celý konstrukt Dne otevřených dveří by měl být interaktivní doplněn například projevem vybraných vědeckých pracovníků, kteří stručně představí široké veřejnosti svůj výzkum.

Na úvod by mohlo být využito krátké dynamické video. Na konci prohlídky by naopak mohl být návštěvníkům promítnut krátký film totožný s tím, který je promítán odborné veřejnosti, tudíž s výrazně delší stopáží než představení centra. Návštěvníci by měli získat nejen dostatek informací, ale také zažít výjimečné zážitky, o kterých se zmíní známým.

2. PR

Nástroj marketingové komunikace, který v sobě zahrnuje například tiskové zprávy, publikace, press kity nebo tiskové konference. Výzkum prokázal, že tento nástroj je nadužíván, mnohdy nedodržuje jednotný směr centra či spin-off firmy a nekoresponduje s případnou komunikační strategií.

Centrum XY využívá PR převážně s propojením s klíčovým sdělením. Aby centrum zaujalo laickou veřejnost, nesmí produkovat tiskové zprávy, které budou natolik vědecké, že jim porozumí pouze odborná veřejnost. V případě laické veřejnosti hovoříme o publikaci článků s atraktivní tematikou například vývoj produktu Y, který může být využit v oboru Z a prodán za konkrétní částku. Aby si Centrum XY pojistilo, že daná zpráva bude sdílena ve významných tuzemských periodikách, pořádá tiskové konference. Využije tudíž nejen všechny kontakty na média, ale také umožní jednotlivým zástupcům prohlídku centra. Prohlídku koncipuje podobným zážitkovým principem, jako pro širokou veřejnost, tedy nepřímou přesvědčuje novináře k uvedení pozvánky do článků na Den otevřených dveří. Na závěr prohlídky jsou novináři obdarováni press kitem, který obsahuje letáky (pro studenty i pro veřejnost lákající na den otevřených dveří), dále brožuru (pro studenty a pro laickou veřejnost), důležité vizitky a pozornost v podobě nízkonákladového výrobku K reprezentující Centrum XY. Centrum tedy v závěru nemusí vůbec tvořit tiskové zprávy, jelikož v případě realizace tiskových konferencí to udělají zástupci periodik sami. Tiskovou zprávu tedy Centrum XY tvoří pouze v případě, kdy není prostor na pořádání tiskových konferencí a disponují pouze minimem podnětů ke sdělení. Důležité je zmínit, že tiskové zprávy by měly být publikovány v případě, že hovoříme skutečně o výrazném počínu Centra XY. V případě, že se jedná o nákup nového přístroje, je tisková zpráva naprosto zbytečná a bohatě postačí aktivita na sociálních sítích. K oslovení laické veřejnosti a podpoření jejich zájmu přispívají pouze zprávy informující o významných vědeckých počinech. Bohužel periodika v České republice automaticky zařazují tiskové zprávy vědecko-výzkumných center do rubriky „Věda“, čímž velmi snižují její samotnou účinnost v okruhu široké veřejnosti. U tohoto bodu je také nutné zmínit obrovské personální a finanční náklady, které je nutné vynaložit za pracovníka,

který týdně vyprodukuje dvě tiskové zprávy, a jejichž účinek není dostatečně podchycen. V případě obměny přístupu k PR by jistě vznikl prostor pro další aktivity k ostatním cílovým skupinám, jako jsou studenti, laická veřejnost a hlavně podnikatelská sféra.

3. Webová stránka

Nezbytný nástroj pro prezentaci centra či spin-off firmy. Nezaznamenáváme nyní centrum, které webové stránky postrádá. Kvalita samotné prezentace se ovšem může lišit a ovlivnit tak cílovou skupinu.

Centrum XY má vizuálně jednotnou webovou prezentací, která je uživatelsky přívětivá. S ohledem na cílovou skupinu laická veřejnost se jedná zejména o první dojem ze stránek, tudíž o homepage, ze které musí být na první pohled patrné, že subjekt stojí o zájem dané cílové skupiny. Tedy opět využijeme klíčové sdělení v textové i vizuální podobě. Ideálně Centrum XY komunikuje na hlavní stránce upoutávkou na Den otevřených dveří s vybranými daty. Nabízí také přímý odkaz na sociální sítě. V neposlední řadě uvádí své zaměření, které může být publikováno v podobě krátkého dynamického videa, které jsme zmiňovali v případě studentů. Vhodné je také doplnění stránek o fotografie z výzkumu, které pomohou návštěvníkovi z řad laické veřejnosti lépe pochopit směřování Centra XY.

4. Veletrhy a výstavy

Velmi populární forma komunikace, kterou prozatímně využívají téměř všechny zkoumané subjekty. Důležité je říci, že musíme rozlišit druhy veletrhů a výstav na ty, které jsou primárně určeny široké veřejnosti a ty, které jsou budovány pro seznámení se zástupci podnikatelské sféry. Vzhledem k vybranému segmentu laické veřejnosti se tedy zaměříme na ty, které jsou určeny převážně pro veřejnost.

V případě oslovení laické veřejnosti na vybraných akcích musí mít Centrum XY jasně vytyčenou strategii využívající klíčové sdělení „Spolu s Vámi tvoříme budoucnost oboru Z“. Tištěné materiály, které Centrum XY na těchto akcích využije, budou totožné s těmi, pomocí kterých oslovujeme studenty na školách. Co se týká dalších nástrojů potřebných k prezentaci na veletrhu nebo výstavě, všechny byly zmíněny u cílové skupiny studenti a tento přístup se v případě laické veřejnosti nebude měnit. V případě oslovení laické veřejnosti tedy opět vsázíme na interaktivní formu. Tudíž využíváme poznatky z výzkumu Z, které jsou přenositelné do praxe a nepředstavují vysoké finanční zatížení. Při účasti na veletrhu či výstavě Centrum XY aktivně rozdává letáčky na Den otevřených dveří a zmiňuje se o výjimečném zážitku, který návštěvníci mohou zažít.

5. Sociální sítě

Populární nástroj, který vysokým školám pomáhá oslovit laickou veřejnost. Důležité je zmínit, že v případě této cílové skupiny hovoříme o využití Facebooku, Twitteru a Instagramu. LinkedIn, který je využit u veřejnosti odborné, není pro laickou veřejnost atraktivní. Šetření prokázalo, že sociálním sítím se zkoumané subjekty začínají velmi intenzivně věnovat, ovšem jejich pojetí mnohdy postrádá logickou souvislost a neoslovuje proto efektivně zvolené skupiny.

Centrum XY musí v první řadě využít jednotnou komunikaci, k tomu nám poslouží již zmíněná klíčová sdělení v textové i vizuální podobě. Laické veřejnosti předáváme pouze jednoduchou formu výzkumných počinů, rozhodně ne odborné články a aktivně je zveme na Dny otevřených dveří nebo veletrh či výstavu. Snažíme se také na Facebooku a Twitteru o aktivitu v podobě pobídkových sdělení stejně jako v případě studentů tedy: Co si myslíte o? Využili byste? Máte lepší nápad? Instagram využíváme obdobně, jako tomu bylo v případě studentů. Opět se zde dá velice efektivně využít hlavní motiv, který v našem případě zaručuje inklinaci k aktivitě.

6. YouTube

Diskutovaný komunikační kanál, který se momentálně těší obrovské popularitě. Umožňuje nahrávání videí a jejich prezentaci nejen ke studentům, ale i laické veřejnosti. Zajímavé je, že některá ze zkoumaných center mají svůj kanál založen, ovšem nikdy nepřekročí více než dvě desítky odběratelů, navíc počet zhlédnutí se u nejlepšího blíží tisícům.

Celý konstrukt komunikačního kanálu bude totožný s tím, jaký jsme popsali u studentů. Centrum XY tedy využívá hlavní motiv a hravou formu komunikace, která efektivně oslovuje námi definovanou cílovou skupinu.

12.2.2.4 Podnikatelská sféra

Podnikatelskou sférou míníme subjekty z oblasti H, které by mohly využít poznatků oboru Z. U této cílové skupiny je nutné zmínit, že nabízí největší prostor pro případný růst. Všichni respondenti účastníci se výzkumu marketingových komunikací Regionálních VaV center a Evropských center excelence se shodli na tom, že navýšení spolupráce s aplikační sférou by bylo vítané. Na Sněmu Akademie Věd v roce 2017 bylo oznámeno, že spolupráce s podnikatelskou sférou by měla být hlavní prioritou AV v příštích letech. (KDU-ČSL, ©2017) Pokud ovšem chceme dosáhnout efektivní spolupráce, je u této cílové skupiny nutné splnit několik kroků před tím, než budeme pokračovat v samotném návrhu

komunikace. Již z komunikačního plánu, vypracovaného v zásadách projektové části, jsme zjistili, že v případě oslovování konkrétní cílové skupiny, je nutné si nejprve zodpovědět několik otázek: Co chceme, aby věděla? Co chceme, aby udělala? Potřebujeme tedy, aby námi definovaná cílová skupina věděla, co Centrum XY nabízí. Cílem je zisk financí, které nám subjekty z oblasti H mohou poskytnout. Celému procesu ovšem předchází kompletní tvorba nabídky tak, abychom co nejlépe vyšli vstříc vybrané cílové skupině. Tedy pokud máme aspiraci spolupracovat s podnikatelskou sférou, je nezbytné zacílit výzkum dle potřeb klientů. Tomu ovšem přechází množství dílčích analýz, které nám pomohou definovat ideální směr výzkumu Centra XY, který osloví zástupce oblasti H. V případě, že má Centrum XY korektně definováno své zaměření, přechází plynule ke komunikaci s cílovou skupinou. Opět pro lepší zacílení zodpovíme dílčí otázky: Co víme o způsobech, jak nejlépe oslovit danou cílovou skupinu? Jak nyní přistupuje k našemu tématu - co o něm ví a jak se vůči němu chová? Jak nejraději / nejčastěji získává informace? Co ji brání zaznamenat / vnímat / přijmout námi sdělované informace? Díky předchozím kapitolám již víme, jaké bude naše klíčové sdělení, se kterým budeme pracovat po celou dobu praktických ukázek využití jednotlivých komunikačních kanálů. Cílem Centra XY je oslovit subjekty z oblasti H a navázat s nimi spolupráci.

Vybrané komunikační kanály pro tuto skupinu budou chronologicky seřazeny dle důležitosti. Každý z nich také bude obsahovat dílčí popis možného působení na vybranou cílovou skupinu seřazený dle jasně definované struktury: 1. Stručný popis zvoleného kanálu s odkazem na provedený výzkum, 2. Stylizace vybraného kanálu.

1. Databáze

Výzkum jasně ukázal, že databáze nejsou považovány za první krok v zisku partnera z podnikatelské sféry. Databáze slouží pro pilotní zaznamenání kontaktů. Celou tvorbu by měl mít na starosti jeden konkrétní pracovník. Výhodou tohoto nástroje jsou takřka minimální finanční náklady, jelikož zde opět můžeme využít Excel.

Uvažujeme, že Centrum XY má kompletně vytvořenou nabídku a ví, co konkrétně bude podnikatelské sféře nabízet. Jeho nabídka také obsahuje úvahu o možných ziscích apod. Subjekt má také jasno o konkrétním oddílu podnikatelské sféry, který je v tomto případě H. Prvním krokem je sestavení seznamu firem z této oblasti a dohledání dostupných kontaktů. Je dobré také ke každému subjektu dohledat zaměření. Vzhledem k přehledné nabídce Centra XY má kompetentní osoba přehled o tom, co by mohla danému subjektu nabídnout.

Cílem je nejen přehled o potenciálních partnerech, ale také databáze zajímavých kontaktů, kterou Centrum XY může kdykoli využít.

2. Partnerská nabídka

Přehledný materiál sloužící k představení konkrétního subjektu nebo jeho zaměření potenciálním partnerům. Jen některá Centra, účastníci se výzkumu, disponují tímto materiálem. Ten je ale v mnoha případech složitý a špatně umístěný na webových stránkách. Opět zde můžeme zmínit výhodu v podobě relativní nenákladnosti tvorby.

Partnerská nabídka je vytvořena až poté, máme-li vytvořenou databázi. Důvodem je fakt, že nyní má již Centrum XY přehled o tom, na co se konkrétní subjekty z oblasti H zaměřují a co by jim tedy mohlo být nabídnuto. Partnerská nabídka je opět vizuálně jednotná, nezapomínáme na využití klíčových sdělení. V tomto případě můžeme opět použít textovou i vizuální formu tedy „Spolu s Vámi tvoříme budoucnost oboru Z“ a „artikl oboru Z“, který by mohl hravě provázet celou partnerskou nabídkou. Musíme dodržet zásadu přehlednosti, proto prezentujeme výzkumné zaměření s totožnou strukturou, jaká je využita na webu. Hovořili jsme o ní v případě oslovení odborné veřejnosti. Vše, co Centrum XY nabízí, demonstrujeme dle jasně stanovené struktury: 1. Název pobídky, 2. Užitečnost pro partnera, 3. Parametry, 4. Cena, 5. Kontaktní osoba. Je důležité říci, že partnerská nabídka neobsahuje veškeré vybavení centra. Abychom se tomu vyhnuli, musíme tedy jasně vymezit nabídku pro cílovou skupinu před tím, než ji začneme tvořit. Náklady na partnerskou nabídku nemusejí být vysoké, kompletní členění vytvoří konkrétní zaměstnanec, a poté využijeme grafika, který práci dokončí. Nabídku tedy máme ideálně v PDF a můžeme ji nejen prezentovat na webových stránkách, ale také odesílat jako přílohu v e-mailu vybraným subjektům sféry H.

3. Odborné konference

Důležité je zmínit, že v tomto případě hovoříme o odborných konferencích, kterých se zúčastní nejen zástupci center, ale i potenciální partneři z řad podnikatelské sféry. Výzkum ukázal, že zkoumané subjekty se aktivně účastní, ovšem dostatečně z těchto akcí neprofitují.

Centrum XY přizpůsobí prezentaci tématu odborné konference. Předvedení má vytvořeno opět v korporátních barvách. Podstatné je, aby demonstrace nebyla příliš odborná, zástupci podnikatelské sféry totiž ve většině případů nejsou vědeckými pracovníky. Na úvod je vhodné využít dynamické představovací video. Využité propagační materiály jsou totožné

s těmi, které používáme na veletrzích a výstavách pro studenty a laickou veřejnost. Na závěr by potenciální partneři měli být obdarováni press-kitem, který čítá brožury, a to jak v odborné, tak v obecné podobě. Dále partnerskou nabídku, která je velmi přehledně zpracována a může být vytištěna v netradičním formátu. Důležité vizitky a v neposlední řadě dárek v podobě výrobku K reprezentující Centrum XY. Všechny získané kontakty si poctivě uchováváme a poté zaznamenáváme do již připravené databáze. Po celou dobu konference nezapomínáme na osobní kontakt s potenciálními partnery, jelikož ten je pro budoucí obchod velmi důležitý.

4. Veletrhy a výstavy

V tomto případě míníme veletrhy a výstavami ty, které jsou určeny zejména zástupcům podnikatelské sféry, jako příklad můžeme uvést Strojírenský veletrh. Ne všechna zkoumaná centra se těchto akcí účastní jako vystavovatelé, někteří si přímo domlouvají na těchto akcích konkrétní osobní schůzky.

Koncipování veletrhu a výstavy pro zástupce podnikatelské sféry je totožné s výstupem určeným pro studenty a laickou veřejnost. Nyní ovšem připojujeme partnerskou nabídku a snažíme se prezentaci přizpůsobit tak, abychom co nejlépe oslovili zvolenou cílovou skupinu. Důležité je ptát se zástupců podnikatelské sféry: Co momentálně řeší za zakázky? S čím si nevědí rady? S čím by jim Centrum XY mohlo případně pomoci? Myslíme i na to, že mimo obecných brožur, rozdáváme zájemcům i ty odborné. Letáčkům se v tomto případě můžeme vyhnout. Centrum XY má také připravené pozornosti v podobě výrobku K reprezentující Centrum XY. Nezapomínáme také na dostatek vizitek a vyslání kompetentních zástupců subjektu, o kterých víme, že disponují kvalitními odbornými znalostmi, ale také dokážou výstupy Centra XY kvalitně prodat. Všechny kontakty vzniklé na veletrhu a výstavě si poctivě zaznamenáváme, abychom je později mohli vložit do databáze.

5. Webová stránka

Nezbytný nástroj pro prezentaci centra či spin-off firmy. Nezaznamenáváme nyní centrum, které webové stránky postrádá. Kvalita samotné prezentace se ovšem může lišit a ovlivnit tak cílovou skupinu.

Vzhledem k uvedení odkazu na webové stránky na všech materiálech, které zástupci podnikatelské sféry oddílu H obdrží, musíme precizně promyslet, kam tuto cílovou skupinu odkážeme. Díky přehlednému výzkumnému zaměření, které bylo ilustrováno

u odborné veřejnosti, máme jistotu, že se návštěvník reprezentující podnikatelskou sféru dozví požadované informace. Abychom ale docílili požadované spolupráce, je vhodné na stránkách využít sekci „Transfer technologií“, která velmi přehledně prezentuje nejen partnerskou nabídku, ale také může zodpovídat nejčastější dotazy, se kterými se Centrum XY v průběhu praxe setká. Nabízí samozřejmě spoustu ukázek z již proběhlých projektů, které ilustruje množstvím obrázků. Celá sekce by měla působit velmi přátelským dojmem a být maximálně uživatelsky přívětivá. V případě, že Centrum XY disponuje sekcí „Transfer technologií“, která je schopna oslovit vybranou cílovou skupinu, máme téměř jisté jednání o budoucích zakázkách.

6. Newslettery

Forma přímého a databázového marketingu, která využívá interaktivní informační e-mail, kterým se snaží o oslovení cílové skupiny a pomáhá k udržení budoucího kontaktu s ní. Je důležité říci, že minimum ze zkoumaných institucí momentálně adresuje newsletteru potenciálním partnerům z řad podnikatelské sféry.

Vzhledem k přehledné databázi, kde jsou vypsány všechny údaje o subjektech z oblasti H, můžeme na míru konstruovat newsletter, který jsme využili i v případě odborné veřejnosti. Centrum XY zde využívá poznatků z vypracované partnerské nabídky a newsletter tedy ladí do pobídkové formy, využívá při tom poznatky z klíčového sdělení a jednotnou vizuální formu. Prezentuje momentální poznatky v oblasti výzkumu Z, který by pro subjekty oddílu H mohly být užitečné a mohly by o ně projevit zájem. Nezapomínáme do newsletteru uvést kontaktní údaje, reprezentující kompetentní osobu, která by se případnému zájmu subjektu začala aktivně věnovat. Součástí newsletteru mohou být pozvánky na dílčí akce, kterým se budeme věnovat níže. Smyslem je ukázat potenciálním klientům, že o ně Centrum XY stojí a má jim co nabídnout.

7. Exkurze v centru

Možnost ukázat, co daná organizace nabízí a představit tak cílové skupině konkrétní výzkum dané instituce. Výzkum marketingových komunikací Regionálních VaV center a Evropských center excellence ukázal, že tento nástroj někteří využívají, ovšem ne v případě podnikatelské sféry.

Na základě získaných kontaktů z předešlých nástrojů a s důrazem na budování osobních vztahů s partnery, pořádá Centrum XY exkurze pro vybrané zástupce sféry H. Pozvánku na tuto akci obdrží v newsletteru. Abychom co nejlépe zaujali cílovou skupinu, využijeme podobnou strukturu prohlídky jako v případě studentů, jelikož interaktivita je v našem

případě zásadní. Snažíme se tedy předvést maximum poznatků z oboru Z. Rozdíl bude v tom, že nyní zaměříme exkurzi na potenciální zakázku a můžeme ji také chronologicky zorganizovat dle partnerské nabídky. Na konci exkurze opět návštěvníky obdarujeme press-kitem, který byl ilustrován v případě odborných konferencí. S ohledem na nutnou obměnu dárku vytváříme pro tuto akci speciální dárkový předmět B. Cílem by měla být praktická ukázka nabídky centra a dopřání nevšedního zážitku zástupcům podnikatelské sféry.

8. Meetingy

Důležité je neustálé budování vztahů s případnými zákazníky. Stačí tedy pouze vymyslet aktivitu, která by zástupce podnikatelské sféry přesvědčila o tom, že jsou pro nás důležití. Šetření ukázalo, že díky personálním a časovým nedostatkům, žádný ze zkoumaných subjektů tyto aktivity neprovádí.

Centrum XY tyto meetingy pořádá jednou za čtvrt roku a jejich účel je konstantní budování pozitivních vztahů se zástupci podnikatelské sféry. Jako příklad můžeme zmínit pouhé posezení v restauračním zařízení, které pro Centrum XY nepředstavuje přemrštěné finanční náklady. Jednou ročně Centrum XY pořádá meeting, který je založen na aktivitách, které se snaží ladit do oboru Z, aby celá akce působila tematicky. Na meetingy zveme pomocí speciálních newsletterů, které jsou laděny zábavnou formou a snaží se přesvědčit recipienta k účasti. Cílem těchto akcí je navázání neformálních vztahů a úspěšná dlouhodobá spolupráce.

9. CRM

Neboli Customer Relationship Management, tedy řízení vztahů se zákazníky, který se vyznačuje aktivní tvorbou dlouhodobě prospěšných vztahů s klienty. V našem případě hovoříme spíše o interních softwarech, které nám správu CRM umožňují. Tento nástroj se některá ze zkoumaných center snaží využívat, ovšem většina prozatím zdaleka nepochopila jeho účelnost.

Hovořili bychom v tomto případě o systému, který by využilo Centrum XY pouze v případě, že by naplnilo výše zmíněné body. Vytvořili bychom si tak velmi přehledný seznam bývalých, stávajících a potenciálních klientů a ke každé skupině bychom volili odpovídající komunikační nástroje. Dále bychom také věděli, co konkrétně danému segmentu nabízet a jak se o něj starat. Důležité je zmínit, že vytvoření databáze je prvním krokem k úspěšnému naplnění CRM. Závěrem bychom tedy disponovali kompletním

systemem, který by nejen obsahoval kontaktní údaje na námi zvolenou cílovou skupinu, ale také zajišťoval interní procesy v Centru XY pomocí dílčích úkolů a jejich přidělení konkrétním osobám. Funkční CRM systém pomůže naplnit kýžený cílový stav Centra XY.

12.2.3 Shrnutí

V této části práce jsme navrhli komunikaci pro imaginární Centrum XY, která by měla sloužit jako podkladový materiál pro Regionální VaV centra, Evropská centra excelence a spin-off firmu, která se zúčastnila výzkumu.

Nejprve je důležité shrnout hlavní body, které musí být naplněny pro kompletní vznik komunikační strategie:

- jednotná Corporate Identity
- cíl a hlavní specifické cíle Centra XY
- tvorba nabídky pro zvolené cílové skupiny
- definování cílové skupiny
- vytvoření klíčového sdělení

V této práci jsme blíže nerozváděli jednotnou Corporate Identity a tvorbu nabídky pro zvolené cílové skupiny, jelikož se v obou případech jedná o specifické záležitosti, které nelze ilustrovat na imaginárním Centru XY.

Pro úplnost nabídneme shrnutí jednotlivých komunikačních kanálů pro každou z vybraných cílových skupin. Tato ilustrace nám pomůže v definování timingu a rozpočtu, které budou rozebírány v dalších podkapitolách. Shrnutí bude ilustrováno v tabulce. Je důležité zmínit, že jednotlivé komunikační nástroje se prolínají, pro lepší přehled je nutné nahlédnout do podkapitoly „Koncept“.

Cílová skupina	Využité komunikační kanály
Odborná veřejnost	Odborné konference (prezentace PowerPoint, odborné roll-upy a bannery, vizitky, press-kit obsahující odbornou brožuru a výrobek K reprezentující Centrum XY), video s delší stopáží reprezentující zaměření centra, webová stránka, databáze, newslettery, interní časopisy, odborné publikace, LinkedIn.
Studenti	Obecné letáky a brožura, prezentace na školách, webová stránka, veletrhy a výstavy (roll-upy, bannery, letáky a brožury, stánky), exkurze v Centru XY (nízkonákladový výrobek K), dynamické krátké video reprezentující Centrum XY, mobilní aplikace, sociální sítě (Facebook, Twitter, Instagram), YouTube, vzdělávací portál.
Laická veřejnost	Dny otevřených dveří (letáky, brožura), dynamické, krátké video reprezentující Centrum XY, tiskové konference spolu s press-kity (letáky, brožura, výrobek K reprezentující Centrum XY, vizitky), PR články, webová stránka, veletrhy a výstavy (roll-upy, bannery, letáky a brožury, stánky), sociální sítě, (Facebook, Twitter, Instagram), YouTube.
Podnikatelská sféra	Databáze, partnerská nabídka, odborné konference (prezentace PowerPoint, obecné roll-upy a bannery, vizitky, press – kit obsahující obecnou brožuru, tištěnou partnerskou nabídku a výrobek K reprezentující Centrum XY), veletrhy a výstavy (roll-upy, bannery, vizitky, letáky a brožury), webová stránka, newsletter, exkurze v Centru XY (dárkový předmět B), videa s kratší i delší stopáží zmíněná u předchozích cílových skupin, meetingy, CRM.

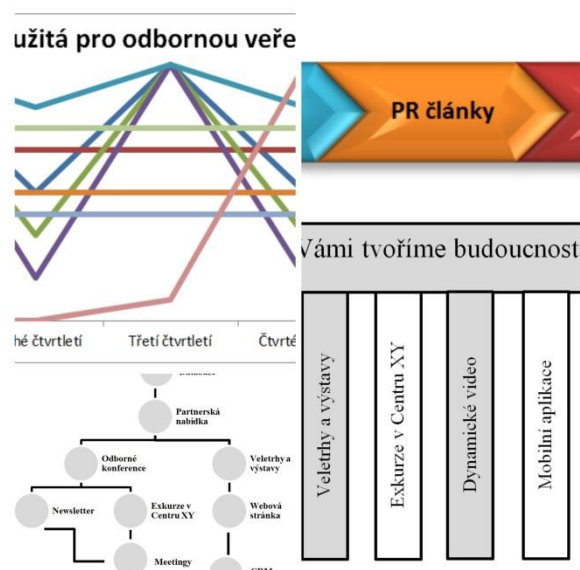
Tabulka 7: Vybrané komunikační kanály pro konkrétní cílové skupiny

(zdroj: vlastní zpracování)

12.3 Timing

V případě, že máme zhotovený komunikační plán pro každou z vybraných cílových skupin, můžeme plynule přejít k načasování jednotlivých bodů v komunikačním plánu. Nejprve ovšem využijeme opět teoretické zásady, které budou aplikovány na tuto podkapitulu. Mediální strategie nám pomáhá dosáhnout efektivního zásahu cílové skupiny, zaručuje opakovaný přenos reklamního sdělení, oslovuje vybranou cílovou skupinu v určeném čase a správném místě. V neposlední řadě zaručuje kontinuitu, tedy u stálých značek funguje jako připomínka. Mezi typy mediálních strategií zahrnujeme: Tipping point (velmi pozvolné zavádění produktu na trh), Grand Slam (současné nasazení více komunikačních kanálů), Kometa (velmi intenzivní nástup přecházející do pozvolného úpadku využitých komunikačních nástrojů), Soap Opera (neměnná, kontinuální strategie pro určité období), Che Guevara (přesně zacílená a načasovaná komunikace), Přivlastnění (značka se spojuje s něčím, co sdílí její vnitřní hodnoty), Gate (rozšíření Soap Opery o sezónní variace), Puls (střídání období aktivity s obdobím neaktivity), Darwin (vhodná pro vstup na neznámé trhy). (Media Guru, ©2017)

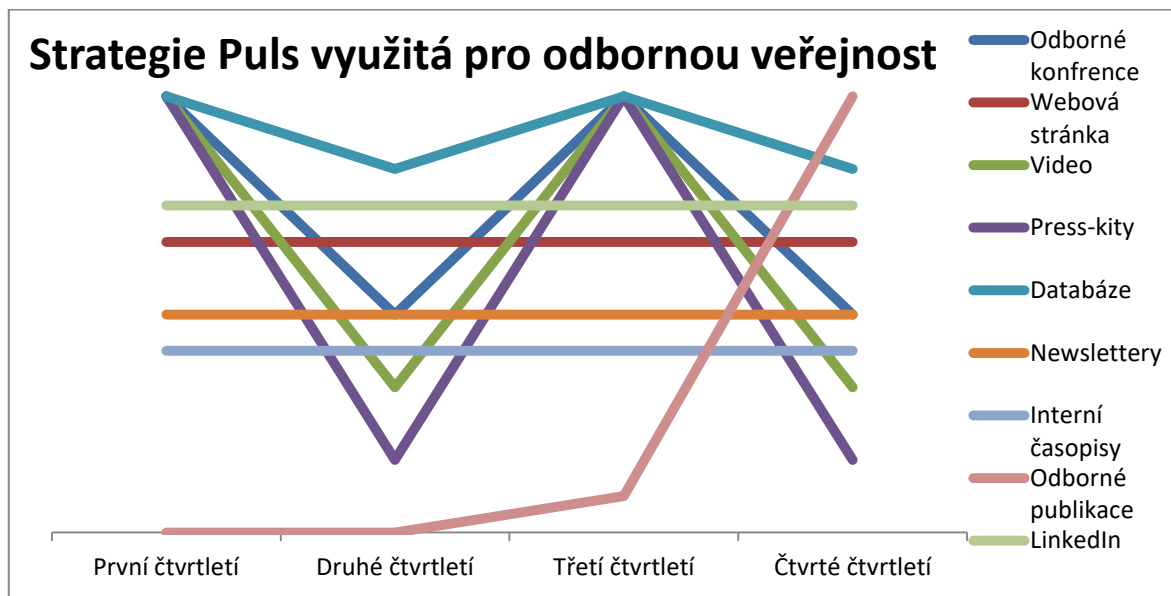
V našem případě budeme kalkulovat s časovým rozmezím jednoho roku. Důvodem je přesná ilustrace a možná grafická podoba vázající se k jednotlivým cílovým skupinám. Dle navržených komunikačních strategií bylo zjištěno, že musíme využít čtyři rozdílné způsoby oslovení cílových skupin.



Obrázek 12: Ukázky mediálních strategií rozebíraných v dalších částech práce (zdroj: vlastní zpracování)

12.3.1 Odborná veřejnost

V případě této cílové skupiny hovoříme o mediální strategii Puls, jelikož nejdůležitější komunikační kanály střídáme v aktivní a pasivní formě.



Graf 6: Graf mediální strategie pro odbornou veřejnost

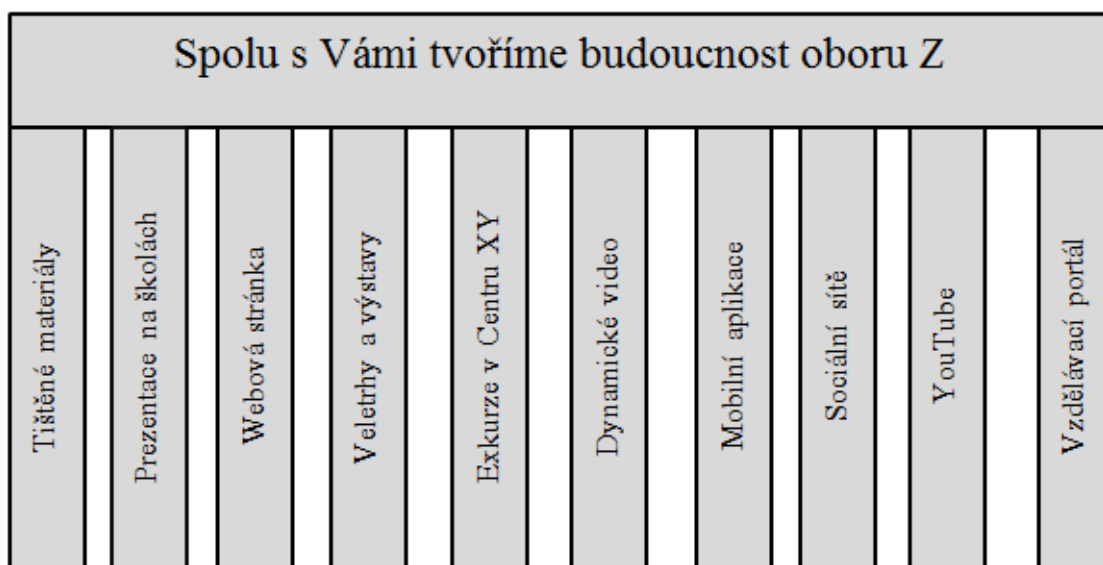
(zdroj: vlastní zpracování)

Vzhledem k množství kanálů, které jsou pro tuto cílovou skupinu vnímány jako stěžejní, jsme se rozhodli pro využití mediální strategie Puls, která nabízí ideální rozložení vybraných komunikačních kanálů do časového horizontu jednoho roku. Předpokládáme, že odborné konference bude Centrum XY pořádat dvakrát ročně, zbylý čas věnuje výjezdům, proto tento komunikační nástroj nikdy nezaznamenává plný úpadek. Důležitou zmínku tvoří u odborných konferencí tištěné materiály, které jsou automatickým doplňkem tohoto nástroje, proto o nich v grafu není zmínka. Webové stránky Centrum XY využívá kontinuálně po dobu celého roku, ovšem netvoří primární komunikační kanál pro cílovou skupinu odborná veřejnost. Video, které bylo blíže popsáno v podkapitole „Koncept“ je přímo ovlivněno odbornými konferencemi, nicméně dá se využít i při jiných příležitostech, proto o něm uvažujeme konstantně. Press-kity přímo doplňují odborné konference, které Centrum XY pořádá, ovšem jejich využitelnost s výjezdními konferencemi klesá. Databáze zde působí jako stěžejní komunikační nástroj, mírně ovlivněný pořádáním konferencí. Newslettery jsou odborné veřejnosti adresovány v průběhu celého roku, ovšem není na ně v tomto případě kladen značný důraz. Totéž můžeme říci i o interních časopisech, které sice využíváme v průběhu vymezeného období, ovšem jejich významnost

zdaleka není rovna ostatním komunikačním kanálům. U odborných publikací si můžeme všimnout narůstající tendence na konci vymezeného období. Tento komunikační kanál by bylo zbytečné využívat častěji než jednou ročně. Sociální síť LinkedIn naproti tomu vystupuje výrazně a nepřetržitě v průběhu roku oslovuje vybranou cílovou skupinu.

12.3.2 Studenti

Na základě soustavného využití klíčového sdělení, jsme se u studentů rozhodli pro strategii Gate, která využívá soustavně veškeré komunikační kanály pod záštitou hlavního motivu.



Obrázek 13: Mediální strategie pro studenty (zdroj: vlastní zpracování)

Zvolená strategie je založena na využití hlavního motivu, což je v našem případě textová a vizuální klíčová forma „Spolu s Vámi tvoříme budoucnost oboru Z“. Vybraná cílová skupina bude oslovována konstantně v průběhu celého roku. Je důležité zmínit, že prezentace na školách, veletřhy a exkurze v Centru XY nebudou probíhat ve stejné frekvenci jako například sociální síť. Ovšem i tyto aktivity jsou výrazně podpořeny ostatními komunikačními kanály a převážně hlavním motivem.

12.3.3 Laická veřejnost

V podkapitole „Koncept“ bylo uvedeno, že strategie pro studenty a laickou veřejnost se od sebe příliš neliší. Laická veřejnost se vymezuje pouze tím, že příliš nevyužívá kontaktní formu a je definována všeobecněji. Kompletní návrh komunikace, který byl pro tuto cílovou skupinu navržen, tedy nejlépe pasuje ke strategii Soap Opera, která je podobná strategii Gate s tím rozdílem, že není natolik exaktní.

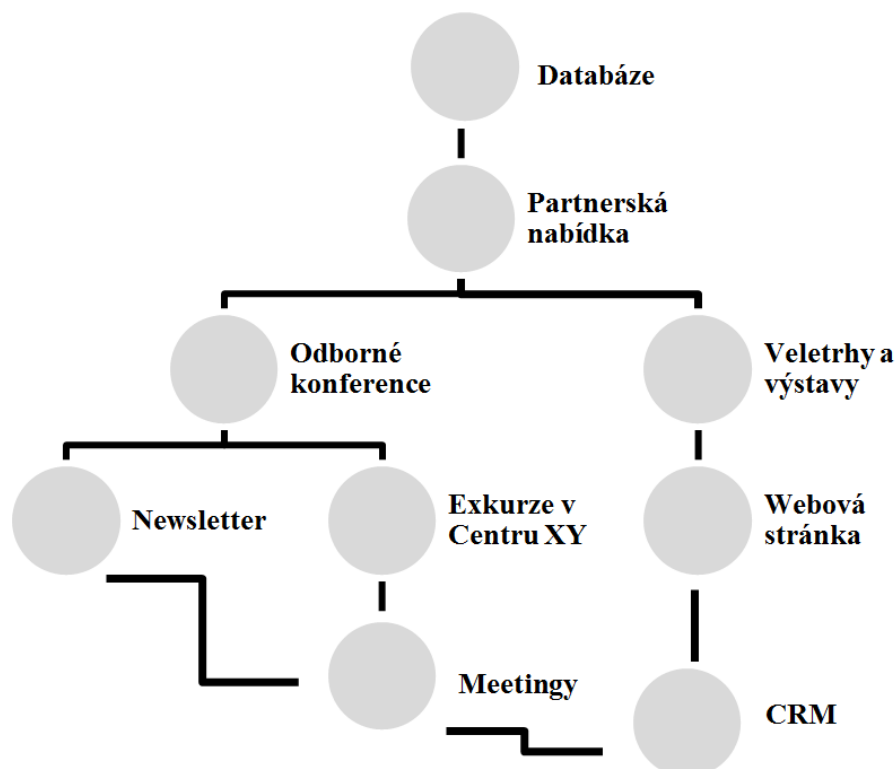


Obrázek 14: Mediální strategie pro laickou veřejnost (zdroj: vlastní zpracování)

Strategie Soap Opera nabízí možnost konstantního využití zvolených komunikačních kanálů po dobu definovaného časového horizontu. Ilustrace tedy představuje hlavní komunikační kanály pro zvolenou cílovou skupinu, které neměnně probíhají po dobu jednoho roku. Je důležité zmínit, že všechny zvolené kanály na sebe navazují a vzájemně se doplňují.

12.3.4 Podnikatelská sféra

Vzhledem k tomu, že podnikatelskou sféru považujeme za stěžejní cílovou skupinu, bylo vhodné zvolit odpovídající strategie. Mediální strategie Darwin nabízí možnosti stálé kontroly využití komunikačních kanálů, je také založena na chronologii, což je v tomto případě velmi podstatné.



Obrázek 15: Mediální strategie pro podnikatelskou sféru
(zdroj: vlastní zpracování)

Vzhledem k typu strategie musíme striktně dodržet posloupnost jednotlivých kroků, abychom dosáhli záměru v podobě funkčního CRM systému. Důležité je říci, že tato strategie je založena na neustálém monitoringu a úpravě dílčích komunikačních kanálů tak, aby byly za jakýchkoli okolností maximálně efektivní. Můžeme tedy uvažovat nad využitím soustavné kontroly. Databázi například neustále aktualizujeme totožně i partnerskou nabídku, a to na základě aktuálních potřeb podnikatelské sféry. Sledujeme počty zástupců podnikatelské sféry, kteří se zúčastní veletrhu či odborné konference. Zaznamenáváme, co momentálně řeší a co jim může Centrum XY poskytnout. Stejný nebo podobný postup aplikujeme na zbytek využitých komunikačních kanálů. Dále je třeba zmínit, že ostatní nástroje jako jsou tištěné materiály, press-kity a videa, nebyly u této cílové skupiny zmíněny v mediální strategii, a to z toho důvodu, že jsou pro všechny zmíněné cílové skupiny téměř totožné.

12.4 Rozpočet

Nyní přecházíme k nacenění jednotlivých položek komunikačního plánu. Pro lepší přehlednost bude rozpočet v tomto oddílu rozdělen dle jednotlivých cílových skupin. Jako ilustrace bude opět zvolena tabulka na míru každé z nich. Nejprve je ovšem nutné zmínit, že v případě plné funkcionality komunikačního plánu, musí být splněny dílčí zásady, jejichž cenou se v této podkapitole nebudeme zabývat, jelikož by představovaly nejen obrovské náklady, ale také materiál vhodný k vypracování další diplomové práce.

1. jednotná Corporate Identity
2. výzkum nabídky Centra XY
3. tvorba adekvátní nabídky na míru cílových skupin
4. vytvoření klíčového sdělení

U každé z vybraných cílových skupin kalkulujeme opět s časovým horizontem jednoho roku. Ceny, které budou u každého komunikačního kanálu uvedeny, byly vybrány na základě sekundárních dat, které si autor ke každému komunikačnímu kanálu zjišťoval. Důležité je říci, že autor vybíral vždy nejvýhodnější cenu vybraného komunikačního kanálu. Postup u této kapitoly bude také probíhat dle jasně stanovené struktury: 1. Deskripce celkových nákladů pro cílovou skupinu. 2. Charakterizace možných odchylek u vybraných komunikačních kanálů.

Celkové náklady vynaložené na komunikační kampaň pro čtyři vybrané cílové skupiny činí **1 585 483 Kč**. Je potřeba zdůraznit, že pokud bychom započítali i výlohy potřebné na výše zmíněné zásady a také personální zátěž, celková částka by se minimálně ztrojnásobila. Pro kompletní pochopení problematiky je nutné zmínit, že některé nástroje jsou společné pro více cílových skupin. Také v některých případech hovoříme o nástrojích, jejichž cena představuje měsíční náklady (newslettery, CRM). V neposlední řadě je nutné zdůraznit, že pro imaginární Centrum XY netvoříme komunikaci, která počítá s rozdílným zaměřením jednotlivých laboratoří.

12.4.1 Odborná veřejnost

Celková částka potřebná k efektivnímu oslovení odborné veřejnosti činí **196 871 Kč**. Samozřejmě je důležité zmínit, že se jedná o hrubý odhad a u některých vybraných poskytovatelů by se jistě dalo o ceně diskutovat.

Celkem	Cena za kus/měsíc	Počet	Položka
0 Kč	0 Kč	Neomezen	Prezentace
420 Kč	210 Kč	2	Roll-up
1 088 Kč	544Kč	2	Banner
69 000 Kč	69 Kč	1 000	Brožura
30 000 Kč	30 000 Kč	1	Video
5 800 Kč	1, 16 Kč	5 000	Vizitky
2 000 Kč	20 Kč	1 000	Výrobek K
15 000 Kč	15 000 Kč	Nedefinovatelný	Web
0 Kč	0 Kč	1	Databáze
14 000 Kč	291, 66 Kč	48	Newsletter
18 000 Kč	900 Kč	200	Časopis
25 563 Kč	255, 63 Kč	100	Publikace
0 Kč	0 Kč	Nedefinovatelný	LinkedIn
16 000 Kč	16 Kč	1000	Tasky

Tabulka 8: Jednotlivé částky vynaložené do kampaně pro odbornou veřejnost

(zdroj: vlastní zpracování)

V případě roll-upů a bannerů počítáme do ceny samozřejmě potisk a hovoříme o odborném typu. Videem v tomto případě míníme typ s delší stopáží, který slouží jako dokumentární film o Centru XY. Musíme zmínit, že výrobek K je naceněn dle odhadů autora, jelikož v případě imaginárního Centra XY nevíme, o jakém typu výrobku bychom hovořili. Cena za webové stránky je míněna pouze ve vztahu k úpravám sekcí pro odbornou veřejnost, nikoli za vytváření kompletních webových stránek. U časopisů hovoříme o relativně malém tištěném nákladu, jelikož uvažujeme zejména o PDF formátu na webových stránkách. Co se publikací týká, zvolili jsme náklad 100 kusů ročně, jelikož nevíme, jaký by měla publikace úspěch. Posledním řešeným bodem jsou tašky, které v tomto případě zosobňují materiál potřebný pro press-kity, které tvoří brožura, výrobek K a vizitky.

12.4.2 Studenti

Celková částka potřebná k efektivnímu oslovení odborné veřejnosti činí **650 136 Kč**, za předpokladu, že do celkové ceny počítáme i vzdělávací portál. Bez vzdělávacího portálu je cena **450 136 Kč**. Jedná se o cenu, která je zahrnuta v celkových nákladech. Samozřejmě je důležité zmínit, že se jedná o hrubý odhad a u některých vybraných poskytovatelů by se jistě dalo o ceně diskutovat.

Celkem	Cena za kus	Počet	Položka
40 600 Kč	1, 48 Kč a 2, 58 Kč	20 000	Letáky
175 000	35 Kč	5 000	Brožura
0 Kč	0 Kč	Neomezen	Prezentace
30 000 Kč	30 000 Kč	1	Dynamické video
25 000 Kč	25 000 Kč	Nedefinovatelný	Webová stránka
840 Kč	210 Kč	4	Roll-upy
2 176 Kč	544 Kč	4	Bannery
104 520 Kč	52 260 Kč	2	Stánky
30 000 Kč	30 000 Kč	1	Video
0 Kč	0 Kč	1	Databáze
50 000 Kč	10 Kč	5 000	Výrobek K
120 000 Kč	120 000 Kč	1	Mobilní aplikace
2 000 Kč	2 000 Kč	Nedefinovatelný	Facebook
0 Kč	0 Kč	Nedefinovatelný	Twitter
0 Kč	0 Kč	Nedefinovatelný	Instagram
50 000 Kč	50 000 Kč	Nedefinovatelný	YouTube
200 000 Kč	200 000 Kč	1	Vzdělávací portál

Tabulka 9: Jednotlivé částky vynaložené do kampaně pro studenty

(zdroj: vlastní zpracování)

Vybrané letáky jsou dvojího typu, jak již bylo zmíněno v oddílu „Koncept“. První můžeme považovat za klasický, druhý typ je interaktivnější a následně složitelný na „artikl oboru Z“. Vzhledem k náročnosti samotné výroby se cena těchto dvou druhů liší. Brožura je méně nákladná, než tomu bylo v případě odborné veřejnosti, vzhledem k tomu, že neobsahuje mnoho stran a velmi jednoduchou formou přibližuje Centrum XY. Dynamické video představuje nový bod, který u odborné veřejnosti nebyl zmíněný. Cena je stejná jako u výroby audiovizuální propagace s delší stopáží, a to z toho důvodu, že grafika, střih a hudba budou v tomto případě daleko náročnější na výrobu. Roll-upy a bannery se v tomto případě odlišují množstvím a potiskem, jelikož ten je v případě studentů obecnější. Dalším bodem jsou stánky na veletrzích a výstavách. Centrum XY využije dva, jejichž cena zahrnuje stánek, stůl, židle a potisk. Výrobek K v tomto případě představuje dvojnásobně sníženou cenu, jelikož již v příslušné podkapitole bylo uvedeno, že se svou konstrukcí bude maximálně snažit o omezení nákladů. Cena mobilní aplikace

zahrnuje i kalkulaci s možným zabudováním interaktivní hry. Pouze 2 000 Kč by byly vynaloženy na Facebook, a to konkrétně do reklamy, jelikož si prozatím nejsme jisti odezvou. Pokud se Centrum XY rozhodne svůj čas věnovat YouTube, je nutné vynaložit minimálně 50 000 Kč, do kterých počítáme nejen reklamu, ale i počáteční investice do vybavení. Vzdělávací portál prakticky tvoří samostatný oddíl, proto jsou již na začátku uvedeny dvě ceny, z nichž pouze jedna počítá s tvorbou vzdělávacího portálu. Je důležité zmínit, že peníze vynaložené na portál, by neposkytlo Centrum XY, ale příslušná instituce.

12.4.3 Laická veřejnost

Celková částka potřebná k efektivnímu oslovení laické veřejnosti činí **507 920 Kč**. U této cílové skupiny je nutné zmínit, že vybrané komunikační kanály se úzce prolínají s těmi, které využíváme v případě oslovení studentů. Pro úplnost je nutné nejprve zauvažovat nad tím, v jakém případě by Centrum XY mohlo využít totožný kanál pro vícero cílových skupin. Jedině tak totiž můžeme ušetřit. Jako příklad můžeme zmínit veletrhy, kde počítáme s využitím stánků, tištěných materiálů, vizitek a nízkonákladového výrobku K, a to u cílových skupin studenti, laická veřejnost, podnikatelská sféra. V případě této práce ovšem vyhodnocujeme každou cílovou skupinu zvlášť. Samozřejmě je důležité zmínit, že se jedná o hrubý odhad a u některých vybraných poskytovatelů by se jistě dalo o ceně diskutovat.

Celkem	Cena za kus	Počet	Položka
29 600 Kč	1, 48 Kč	20 000	Letáky
175 000 Kč	35 Kč	5 000	Brožura
30 000 Kč	30 000 Kč	1	Dynamické video
30 000 Kč	30 000 Kč	1	Video
40 000 Kč	10 000 Kč	Neomezen	Tiskové konference
0 Kč	0 Kč	Neomezen	Tiskové zprávy
5 800 Kč	1, 16 Kč	5 000	Vizitky
5 000 Kč	10 Kč	500	Výrobek K
8 000 Kč	16	500	Tašky
25 000 Kč	25 000 Kč	Nedefinovatelný	Webová stránka
104 520 Kč	52 260 Kč	2	Stánky
5 000 Kč	5 000 Kč	Nedefinovatelný	Facebook
0 Kč	0 Kč	Nedefinovatelný	Twitter
0 Kč	0 Kč	Nedefinovatelný	Instagram
50 000 Kč	50 000 Kč	Nedefinovatelný	YouTube

Tabulka 10: Jednotlivé částky vynaložené do kampaně pro laickou veřejnost
(zdroj: vlastní zpracování)

V případě letáků zaznamenáváme pouze jednu cenu za tisk, třebaže uvažujeme o dvou modelech, jelikož v této záležitosti nehovoříme o konstrukcích interaktivního letákového typu, jako je tomu v případě studentů. Tiskové konference zosobňují neomezený počet s ohledem na specifické požadavky Centra XY. Plánovaná cena pořádání tiskové konference je maximálně 10 000 Kč. Výrobek K, který je součástí press-kitu je laděn do totožné formy jako ten určený studentům. Úprava webové stránky pro tuto cílovou skupinu by představovala, dle hrubého odhadu, stejnou částku, jako v předchozím případě, jelikož se jedná o podobné kroky. Stánky, o kterých hovoříme v případě laické veřejnosti, jsou tytéž jako v případě veletrhů a výstav určených pro studenty. K sociálním sítím budeme přistupovat totožně, jako tomu bylo u předchozí cílové skupiny, tudíž využijeme reklamu na Facebooku a budeme počítat s plnou aktivitou na YouTube.

12.4.4 Podnikatelská sféra

Celková částka potřebná k efektivnímu oslovení odborné veřejnosti činí **430 560 Kč**, za předpokladu, že počítáme s bezplatným vytvořením partnerské nabídky. Důležité je říci, že u newsletterů a CRM je cena uvedena na měsíc. U CRM například nevíme, zdali by Centrum XY využilo rovnou kompletní pořízený software, nebo zda by se snažilo odzkoušet co nejvíce poskytovatelů a z nich si poté vybralo. Samozřejmě je důležité zmínit, že se jedná o hrubý odhad a u některých vybraných poskytovatelů by se jistě dalo o ceně diskutovat.

Celkem	Cena za kus/měsíc	Počet	Položka
0 Kč	0 Kč	1	Databáze
0 Kč	0 Kč	Neomezen	Partnerská nabídka
104 000 Kč	69 Kč a 35 Kč	2 000	Brožury
11 600 Kč	1, 16 Kč	10 000	Vizitky
32 000 Kč	16	2 000	Tašky
20 000 Kč	20	1 000	Výrobek K
104 520 Kč	52 260 Kč	2	Stánky
4 440 Kč	1, 48 Kč	3 000	Letáky
50 000 Kč	50 000 Kč	Nedefinovatelný	Webová stránka
14 000 Kč	291, 66 Kč	48	Newslettery
15 000 Kč	15 Kč	1 000	Předmět B
30 000 Kč	30 000 Kč	1	Dynamické video
30 000 Kč	30 000 Kč	1	Video
20 000 Kč	5 000 Kč	4	Meetingy
24 000 Kč	2 000 Kč	1	CRM

Tabulka 11: Jednotlivé částky vynaložené do kampaně pro podnikatelskou sféru
(zdroj: vlastní zpracování)

Pokud bychom uvažovali o tvorbě databáze v excelu, cena by byla nulová. Důvodem nevymezení ceny u partnerské nabídky je fakt, že by ji muselo předcházet více kroků,

kteře jsme si specifikovali na začátku tohoto oddílu. U brožur kalkulujeme s dvěma typy, které byly popsány v podkapitole „Koncept“. Tašky jsou opět přímou součástí takzvaného press-kitu, kterými Centrum XY obdarovává případné partnery z řad podnikatelské sféry, tedy dva typy brožur, výrobek K a podstatné vizitky. Stánky jsou opět shodné s těmi pro studenty a laickou veřejnost. Při prezentaci na veletrhu či výstavě pro zástupce podnikatelské sféry využíváme letáky, ovšem pouze jednoho informačního typu. Webovými stránkami opět miníme dílčí úpravy nikoli kompletní tvorbu. Při exkurzích pro partnery či potenciální partnery v Centru XY obdarováváme účastníky předmětem B. Videá jsou totožná pro všechny cílové skupiny. Bod meetingy představuje obtížně uchopitelnou problematiku, jelikož v tuto chvíli ještě nevíme, jaký druh využijeme, proto byla odhadem navrhnutá cena 5 000 Kč za jeden meeting. U CRM hovoříme o měsíčních výdajích a to z toho důvodu, že se Centrum XY nejprve musí rozhodnout, zdali využije kompletní placený software, či zužitkuje služby konkrétního poskytovatele.

12.5 Kontrola

V případě zhotovení komunikační strategie pro Centrum XY je nutné obsáhnout problematiku kontroly. Z výzkumu marketingových komunikací Regionálních VaV center a Evropských center excelence vyplynulo, že ani jeden zkoumaný subjekt se kontrolou nezabývá.

V ideálním případě je nezbytné rozdělit systém kontroly nejprve dle jednotlivých cílových skupin. Tedy zodpovědět na otázky: Dosáhli jsme požadovaného účinku u cílové skupiny? Akceptovala daná cílová skupina formu sdělení, které jsme ji předávali? Kde se objevily mezery a proč? Nyní volíme chronologický postup, pomocí kterého zodpovídáme definované otázky. Dále nezapomínáme na využití komunikační kanály, které se vážou k jednotlivým cílovým skupinám. Je zřejmé, že například efektivitu tištěných materiálů budeme velmi složitě vyhodnocovat, ovšem například účinnost webových stránek a výstav a veletrhů posoudíme relativně snadno.

Jednotlivými nástroji v tomto případě miníme například Google Analytics, který téměř zdarma pomáhá v lepším přehledu o úspěchu webových stránek. Využít můžeme také formu databáze, do které zaznamenáváme návštěvníky na veletrhu či výstavě, kteří se zastavili u našeho stánku. Pokud bychom hovořili o měření úspěšnosti dílčí komunikační kampaně, je dobré volit více nástrojů, které by pomohly dosáhnout adekvátní zpětné vazby od vybrané cílové skupiny. K tomuto účelu nám mohou pomoci krátké dotazníky,

či v případě podnikatelské sféry rozhovory informující o pocitech a dojmech z vybrané kampaně.

System kontroly je nutné využívat nejen pro získání adekvátní zpětné vazby, ale také z důvodu efektivní obměny některých marketingovo-komunikačních nástrojů. Kontrola je založena na dostatku financí, které mohou být na tyto služby vynaloženy a v neposlední řadě na množství kvalifikovaných pracovníků, kteří budou mít kontrolu na starosti.

12.6 Rizika

Celá kapitola věnující se návrhu strategie marketingových komunikací v sobě nese množství rizik. Pro dodržení chronologie, tedy stručně vypíšeme ta nejpodstatnější z nich. Nesmíme zapomínat na fakt, že v případě chybné definice cílů či cílové skupiny, nemá komunikační plán šanci na dlouhodobý a efektivní úspěch.

Za předpokladu chybného zvolení klíčového sdělení, které nebude korespondovat s Corporate Identity, přichází problém v možném nepropojení subjektu, cílové skupiny a zvolené strategie. V případě, že nebude dodržena jednotná komunikace pod záštitou klíčového sdělení a vizuální strategie ke všem cílovým skupinám, můžeme se opět setkat s neporozuměním a tudíž s neefektivní komunikací.

Před samotným výběrem komunikačních kanálů pro jednotlivé cílové skupiny si musíme uvědomit, co přesně požadujeme, aby daná cílová skupina po přijetí sdělení udělala, potažmo, jak by měla reagovat. Pokud nevíme, čeho chceme u vybrané cílové skupiny dosáhnout, je naprosto zbytečné vytvářet jakoukoli formu komunikace.

Rozložení jednotlivých komunikačních kanálů musí dodržovat předem definovanou chronologii a mělo by být konstruováno tak, aby postupně přesvědčovalo cílovou skupinu k požadované reakci. Pokud bychom chtěli uvést praktický příklad: Podnikatelská sféra nikdy nemůže dosáhnout adekvátní efektivity pro Centrum XY, pokud nebude vytvořena přesná nabídka, která bude reflektovat potřeby cílové skupiny. Dále je nutné vyhotovit kompletní databázi a zaměřit svou pozornost na akce, kde je velký prostor k osobní komunikaci s vybranými zástupci podnikatelské sféry. Tentýž model platí pro všechny vybrané cílové skupiny. Je důležité zmínit, že bez správného monitoringu, který jsme zmiňovali výše, nelze dosáhnout požadovaných marketingovo-komunikačních cílů. V neposlední řadě musíme disponovat dostatkem finančních a personálních prostředků.

13 SHRUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI

Stěžejní materiál diplomové práce, který byl rozdělen na dva oddíly, a to z toho důvodu, že výzkum marketingových komunikací Regionálních VaV center a Evropských center excellence ukázal nejen nedostatky v oblasti dílčích aktivit v rámci marketingových komunikací, ale také mnohdy nevyhovující definice cílů organizace a v neposlední řadě cílových skupin. Na základě údajů z výzkumu byly nejprve stanoveny základní principy, na základě kterých byl zhotoven návrh komunikační strategie spolu se všemi náležitostmi.

Základní principy se snažily o kompletní strukturu definic globálního cíle a hlavních specifických cílů, které byly ilustrovány na imaginárním Centru XY z důvodu udržení objektivity a možného všeobecného využití návrhů. Další částí byla definice cílové skupiny, která v tomto případě obsahovala čtyři diferencované oddíly: odbornou veřejnost, studenty, laickou veřejnost a podnikatelskou sféru. Součástí této podkapitoly byl i návod na korektní vymezení, které by mělo být nedílnou součástí každého Centra či spin-off firmy.

Druhá část se zabývala již samotným návrhem komunikační strategie, který se odvíjel od dílčích závěrů předchozí podkapitoly. Před samotným vymezením konkrétních komunikačních kanálů pro jednotlivé cílové skupiny byl nejprve vytvořen hlavní motiv, neboli klíčové sdělení, a to speciálně ve dvou formách textové a vizuální. Poté probíhala specifická aplikace určených komunikačních kanálů na vybrané cílové skupiny. Je důležité zmínit, že celý návrh byl tvořen chronologicky, tudíž jednotlivé nástroje na sebe přímo navazují a mnohdy se přímo doplňují. Podnikatelská sféra byla v tomto oddílu popsána podrobněji s důrazem na nezbytné kroky, které předchází jejímu oslovení. Pro kompletnost tohoto návrhu byl vytvořen timing, kde jsou teoreticky i prakticky zmíněny jednotlivé komunikační strategie potřebné pro efektivní oslovení vybraných cílových skupin. V neposlední řadě se projektová část zabývala rozpočtem, který je opět rozdělen dle vybraných cílových skupin. Samotný rozpočet ovšem neilustruje ceny, které je nutné vynaložit před samotnou tvorbou komunikační strategie, hovoříme například o tvorbě nabídky.

Celý oddíl by měl tedy poskytnout nejen komplexní návod spolu s přístupy k definici globálních a hlavních specifických cílů, ale také obecné kreativní návrhy, které by mohli využít nejen samotní účastníci výzkumu, ale také zbylá OP VaVPI centra či spin-off firmy.

V neposlední řadě jde o ilustraci komplexního přístupu k marketingové komunikaci, který je nutné v tomto segmentu zavést, aby se dosáhlo požadovaných úspěchů.

ZÁVĚR

Diplomová práce zabývající se problematikou marketingových komunikací Regionálních VaV center a Evropských center excelence vzniklých z programu OP VaVpI měla za cíl přiblížit prozatímni stav marketingových komunikací ve vybraných subjektech a jedné spin-off firmě. Pak objasnit vybrané komunikační aktivity a v neposlední řadě zhotovit efektivní strategický plán spolu s účinnými nástroji pro vybrané cílové skupiny. Celá práce je protkána teoretickými zásadami vztahujícími se ke zkoumané problematice.

Všechny výše zmíněné cíle byly touto diplomovou prací naplněny. Je ovšem nutné zdůraznit, že pokud bychom hovořili o jejich podrobnějším vymezení, musela by být tato práce několikanásobně delší. Nicméně i tak se jedná o pilotní materiál, který byl na toto téma s ohledem na zvolený segment publikován.

Plán zkvalitnění marketingových komunikací, který tato diplomová práce obsahuje, se zabývá dílčími návrhy komunikační strategie aplikovanými na imaginární Centrum XY. Mimo kreativní oddíl zahrnuje taktéž vymezení základních principů, které se snaží o přiblížení problematiky definic globálních cílů, hlavních specifických cílů a cílových skupin. Celá pasáž věnovaná zvýšení efektivity je chronologicky seřazena na základě posloupnosti, kterou by měla dodržovat při stanovení a následné realizaci komunikačních aktivit i jednotlivá centra či spin-off firmy. Kvalitní marketingové komunikace nejsou pouze otázkou dílčích návrhů, ale zejména jednotlivých kroků, které jim předcházejí. Práce ilustruje postup, jakým by měla jednotlivá centra či spin-off firmy přistupovat k této problematice. Nejen, že je k úspěchu nutné zhotovit množství analýz jako například: nabídky, cílové skupiny. Je také nezbytné splnit dílčí kroky před tím, než zvolený subjekt přistoupí k samotné realizaci plánu marketingové komunikace. Jedná se například o tvorbu Corporate Identity a vytvoření klíčového sdělení. Všechny tyto kroky budou obsaženy také ve zprávě adresované Ministerstvu školství, mládeže a tělovýchovy, která je součástí příloh. Výzkum ukázal, že žádný ze zkoumaných subjektů neuvažuje o tomto tématu v souvislostech, proto by tato diplomová práce měla posloužit jako hrubý koncept využitelný při řešení tohoto tématu.

Limity realizace zmíněných návrhů spatřujeme převážně v personálních a finančních nedostatcích. Za předpokladu, že subjekty nebudou disponovat dostatkem kvalitních zaměstnanců kompetentních obsáhnout problematiku marketingových komunikací také množstvím finančních prostředků vynaložených do tvorby efektivní komunikace, nelze

hovořit o případném úspěchu. Za předpokladu změny úhlu pohledu na tuto oblast ze strany příslušných státních orgánů a konkrétních institucí, můžeme v budoucnu započít novou éru marketingových komunikací ve vědeckých centrech vzniklých z programu OP VaVpI. Naplnili bychom tedy podstatný krok potřebný k dosažení cíle zmíněného programu, který spočívá ve využití efektivní marketingové komunikace, která je schopna účinně oslovit vybrané cílové skupiny. Zmíněný program totiž doufal v plnou soběstačnost Regionálních VaV center, pouze s drobným příspěvkem určitých grantů. Závěrem by tedy mohlo dojít k efektivnímu propojení vědecké a podnikatelské sféry, což je jeden z cílů projektu Akademie věd AV 21.

Můj osobní přínos spočívá nejen v pilotním zmapování marketingových komunikací ve zvolených subjektech, ale i v návrhu dílčí strategie, která je všeobecně konstruována z toho důvodu, aby ji mohla využít všechna zkoumaná centra a spin-off firma. Z práce vyplynuly konkrétní nedostatky, které budou podrobněji rozebrány v materiálu pro MŠMT. Je třeba říci, že autorka díky omezeným časovým a personálním možnostem, nebyla schopna obsáhnout problematiku marketingových komunikací ve všech čtyřiceti osmi centrech.

Práce mi poskytla nejen možnost prvotního zpracování zvoleného tématu, ale také mnoho zkušeností. Zejména můžeme zmínit množství teoretických znalostí, které jsem díky zpracování diplomové práce získala. Současně jsem se setkala vynikajícími vědeckými pracovníky či úspěšnými marketingovými manažery.

Téma výzkumu marketingových komunikací by se mělo v budoucnu rozšířit na zbylá centra. Konkrétní strategie by se měly tvořit na míru daného subjektu spolu s potřebnými náležitostmi jako je například timing a kontrola. Nicméně je nutné, aby se souběžně realizoval i výzkum nabídky jednotlivých center či spin-off firem. Jedině tak bychom mohli hovořit o kompletní metodice rozvoje obchodních kapacit VaV, což je oblast, která poskytuje nepřehledné možnosti, které prozatím nejsou využity.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BAČUVČÍK, Radim, HARANTOVÁ, Lenka. Sociální marketing. Zlín: VeRBuM, 2016, 256 s. ISBN 978-80-87500-80-4.
- [2] DORČÁK, Peter. eMARKETING: Ako osloviť zákazníka. Prešov: EZO.sk, 2012, 123 s. ISBN 978-80-970564-4-5.
- [3] FORET, Miroslav, STÁVKOVÁ, Jana. Marketingový výzkum: Jak poznávat své zákazníky. Praha: Grada Publishing, 2003, 160 s. ISBN 80-247-0385-8.
- [4] HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum: Základní teorie, metody a aplikace. Praha: Portál, 2016, 440 s. ISBN 978-80-262-0982-9.
- [5] HERZÁNOVÁ, Radmila, KOVÁŘOVÁ, Anna. Financování vědy a výzkumu. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc. 2010, 65 s. ISBN 978-80-87240-25-0.
- [6] CHAPIN, David. Making the complex compelling: creating high-performance marketing in life science. Nashville: Rockbench Publishing Corporation, 2014, 300 s. ISBN 978-1-60544-035-4.
- [7] JURÁŠKOVÁ, Olga, HORŇÁK, Pavel a kolektiv. Velký slovník marketingových komunikací. Praha: Grada Publishing. 2012, 272 s. ISBN 978-80-247-4354-7.
- [8] KARLÍČEK, Miroslav a kolektiv. Marketingové komunikace: Jak komunikovat na našem trhu. Praha: Grada Publishing. 2016, 224 s. ISBN 978-80-271-9065-2.
- [9] KLUSÁČEK, Karel, KUČERA, Zdeněk, PAZOUR, Michal. Zelená kniha výzkumu, vývoje a inovací v České republice. Praha: Technologické centrum Akademie věd. 2008, 100 s. ISBN 978-80-86429-89-2.
- [10] KLUSÁČEK, Karel, KUČERA, Zdeněk, PAZOUR, Michal. Bílá kniha výzkumu, vývoje a inovací v České republice. Praha: Technologické centrum Akademie věd. 2008, 96s. ISBN 978-80-86429-99-1.
- [11] KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. Marketing management. 15. vydání. Harlow: Pearson Education Limited, 2016, 708 s. ISBN 978-1-292-109262-1.
- [12] KOZEL, Roman a kolektiv. Moderní marketingový výzkum. Praha: Grada Publishing, 2006, 280 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [13] KOZEL, Roman, MYNÁŘOVÁ, Lenka, SVOBODOVÁ, Hana. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. Praha: Grada Publishing, 2011, 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

- [14] LAKHANI, Dave. Jak prodávat, když nikdo nenakupuje: a jak začít prodávat ještě více, až lidé a firmy kupovat začnou. Praha: Grada Publishing, 2010, 208 s. ISBN 978-80-247-3309-8.
- [15] MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní marketing: Strategické trendy a příklady z praxe. 4. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 200 s. ISBN 978-80-247-5366-9.
- [16] PŘIKRYLOVÁ, Jana, JAHODOVÁ, Hana. Moderní marketingová komunikace. Praha: Grada Publishing, 2010, 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8.
- [17] RYDVALOVÁ, Petra. Malé a střední podnikání v podmínkách České republiky. 1. vydání. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2011, 136 s. ISBN 978-80-8718-416-5.
- [18] SMITH, M. Scott, ALBAUM, S. Gerald. Basic Marketing Research: Volume 1. Provo: Qualtics Labs, Inc, 2012, 151 s. ISBN 978-0-9849328-1-8.
- [19] ŠINDLER, Petr. Event marketing: Jak využít emoce v marketingové komunikaci. Praha: Grada Publishing, 2003, 236 s. ISBN 80-247-0646-6.
- [20] VYSEKALOVÁ, Jitka a kolektiv. Psychologie reklamy. 4. vydání. Praha: Grada Publishing, 2012, 328 s. ISBN 978-80-247-4005-8.

SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

- [1] CEITEC. ©2015. Formování vědeckého prostředí pro mladé výzkumníky v oboru pokročilých materiálů pro katalýzu a bio-aplikace. *Ceitec.cz* [online]. [cit. 2016-12-26]. Dostupné z: <https://www.ceitec.cz/projektorskofondy/>
- [2] CEITEC. ©2017. Mezinárodní spolupráce. *Ceitec.cz* [online]. [cit. 2017-01-06]. Dostupné z: <https://www.ceitec.cz/mezinarodni-spoluprace/t1153>
- [3] CEITEC. ©2015. Vědecké centrum CEITEC VUT zahájilo plný provoz svých laboratoří. *Ceitec.cz* [online]. [cit. 2016-12-27]. Dostupné z: <https://www.ceitec.cz/vedecke-centrum-ceitec-vut-zahajilo-plny-provoz-svych-laboratori/t2696>
- [4] CENTRUM DOPRAVNÍHO VÝZKUMU. ©2007. Český statistický úřad: demografické údaje (ČSÚ). *Czrso.cz* [online]. [cit. 2017-03-25]. Dostupné z: <http://www.czrso.cz/clanky/cesky-statisticky-urad-demograficke-udaje-csu/>
- [5] CENTRUM INVESTIC, ROZVOJE A INOVACÍ. ©2016. Klíčová oblast změn B: Excelentní veřejný výzkum pro aplikace. *Cirihk.cz* [online]. [cit. 2017-01-09]. Dostupné z: <http://www.cirihk.cz/oblastb.html>
- [6] CZECH INVEST. ©2014. OP Podnikání a inovace. *Czechinvest.org* [online]. [cit. 2016-12-25]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/podnikani-a-inovace>
- [7] CZECH INVEST. ©2013. Inovace. *Czechinvest.org* [online]. [cit. 2016-12-25]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/inovace>
- [8] CZECH INVEST. ©2014. Potenciál. *Czechinvest.org* [online]. [cit. 2016-12-26]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/potencial>
- [9] DVD PLUS. ©2014. Výzkumný program 1: hloubková analýza dopravních nehod. *Cdvplus.cz* [online]. [cit. 2016-12-27]. Dostupné z: <http://www.cdvplus.cz/vyzkumne-programy/>
- [10] EVROPSKÁ KOMISE. ©2016. Srovnání inovační výkonnosti: Jak inovační je Česká republika? *Ec.europa.eu* [online]. [cit. 2017-02-14]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/czech-republic/160720_srovnani_inovace_vykonnost_cs
- [11] FESTEL, Gunter. Academic Spin-Offs, Corporate Spin-Outs and Company Internal Start-Ups as Technology Transfer Approach. *Journal of Technology Transfer*. 2013, roč. 38, č. 4, 454- 470. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s10961-012-9256-9>. ISSN 08929912.

- [12] HAJÍČEK, Tomáš. ©2012. Osobní prodej. *Vseomarketingu.estranky.cz* [online]. [cit. 2017-03-06]. Dostupné z: <http://www.vseomarketingu.estranky.cz/clanky/marketing/osobni-prodej.html>
- [13] KARFLÍKOVÁ, Denisa. ©2008. Úvod do direct marketingu. *M-journal.cz* [online]. [cit. 2017-03-06]. Dostupné z: http://www.m-journal.cz/cs/marketing/direct-marketing/uvod-do-direct-marketingu__s398x457.html
- [14] KDU-ČSLS. ©2017. Jak si vede česká věda. *Kdu.cz* [online]. [cit. 2017-03-29]. Dostupné z: <http://www.kdu.cz/aktualne/z-medii/jak-si-vede-ceska-veda>
- [15] KOMÁREK, Pavel. ©2008. Základní provoz spin-off: Šance ČR pro budoucí zvýšení konkurenceschopnosti. *Czechinvest.org* [online]. [cit. 2017-02-16]. Dostupné z: www.mpo.cz/assets/dokumenty/29310/31671/335738/priloha010.ppt
- [16] KOŘEN, Vojtěch. ©2008. Globální nebo multikulturní HR management? *Hrforum.cz* [online]. [cit. 2017-01-09]. Dostupné z: <http://www.hrforum.cz/globalni-nebo-multikulturni-hr-management/>
- [17] MANAGEMENT MANIA. ©2012. Znalostní ekonomika (Knowledge economy). *Managementmania.cz* [online]. [cit. 2016-12-25]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/znalostni-ekonomika-knowledge-economy>
- [18] MANAGEMENT MANIA. ©2016. Brainstorming. *Managementmania.cz* [online]. [cit. 2017-02-21]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/brainstorming>
- [19] MANAGEMENT MANIA. ©2015. SMART: Co je SMART. *Managementmania.cz* [online]. [cit. 2017-03-24]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/smart>
- [20] MATULA, Jan. ©2011. Vztah pojmů znalostní ekonomika a znalostní společnost k pojmům informační ekonomika a informační společnost. *Portalci.cz* [online]. [cit. 2016-12-25]. Dostupné z: <http://www.portalci.cz/ci-v-praxi/odborne-clanky/autorske-clanky/matula-j-vztah-pojmu-znalostni-ekonomika-a-znalostni-spolecnost-k-pojmum-informacni-ekonomika-a-informacni-spolecnost>
- [21] MENDELU. ©2017. Centrum transferu technologií: Zakládání, provoz a rozvoj spin-off. *Ctt.mendelu.cz* [online]. [cit. 2017-02-16]. Dostupné z: <http://ctt.mendelu.cz/sluzby/26015-zakladani-provoz-a-rozvoj-spin-off>
- [22] MEDIA GURU. ©2017. Focus group(s). *Mediaguru.cz* [online]. [cit. 2017-02-20]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/medialni-slovník/focus-group-s/>

- [23] MEDIA GURU. ©2017. Mobilní marketing. *Mediaguru.cz* [online]. [cit. 2017-03- 06]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/medialni-slovník/mobil-marketing/>
- [24] MEDIA GURU. ©2017. Nadlinková komunikace (ATL). *Mediaguru.cz* [online]. [cit. 2017-03- 27]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/medialni-slovník/nadlinkova-komunikace-atl/>
- [25] MEDIA GURU. ©2017. Podlinková komunikace (BTL). *Mediaguru.cz* [online]. [cit. 2017-03- 27]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/medialni-slovník/podlinkova-komunikace/>
- [26] MEDIA GURU. ©2017. Strategie mediálního plánování. *Mediaguru.cz* [online]. [cit. 2017-03- 31]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/medialni-planovani/strategie/>
- [27] MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY. Řídící orgán OP VaVpI: *Výzva v předávání projektů v rámci programu OP VaVpI – Regionální VaV centra* [online]. ©2014. Praha: Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy [cit. 2016-12-26]. Investice do vaší budoucnosti. Dostupné z: file:///C:/Users/Aneta/Downloads/op_vavpi_vyzva_po2_bezne_projekty_081215.pdf
- [28] MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY. Návrh programu „Národní program udržitelnosti I“ na podporu výzkumu, experimentálního vývoje a inovací [online]. ©2012. Praha: Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy [cit. 2017-01-06]. Národní program udržitelnosti. Dostupné z: [file:///C:/Users/Aneta/Downloads/Navrh_programu_NPU_I%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Aneta/Downloads/Navrh_programu_NPU_I%20(1).pdf)
- [29] MINISTERSTVO VNITRA. ©2010. Strukturální fondy EU. *Mvcr.cz* [online]. [cit. 2017-01-02]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/strukturalni-fondy-eu-805143.aspx>
- [30] MINISTERSTVO ZAHRANIČNÍCH VĚCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. ©2013. Věda a Výzkum v ČR. *Mzv.cz* [online]. [cit. 2017-02-14]. Dostupné z: http://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni_vztahy/veda_a_technologie/veda_a_vyzkum_v_cr.html
- [31] M. P. ©2016. General Electric postaví v ČR centrum excelence turbovrtulových

- motorů. *Technickytydenik.cz* [online]. [cit. 2017-01-09]. Dostupné z:
http://www.technickytydenik.cz/rubriky/denni-zpravodajstvi/general-electric-postavi-v-cr-centrum-excelence-turbovrtulovych-motoru_34090.html
- [32] NANOASOCIACE. ©2016. Členové asociace. *Nanoasociace.cz* [online]. [cit. 2016-12-26]. Dostupné z: <http://www.nanoasociace.cz/clenove-asociace/>
- [33] NOVÁKOVÁ, Petra. ©2006. MU a VUT podepsali smlouvu o zřízení společné firmy. *Online.muni.cz* [online]. [cit. 2016-12-26]. Dostupné z:
<https://www.online.muni.cz/udalosti/591-mu-a-vut-podepsaly-smlouvu-o-zrizeni-spolecne-firmy>
- [34] ODBOR PRO ROZVOJ. ©2008 – 2017. OP VaVpI (Výzkum a Vývoj pro Inovace). *Projekty.rect.muni.cz* [online]. [cit. 2017-02-14]. Dostupné z:
<http://projekty.rect.muni.cz/cs/op-vavpi>
- [35] ODBOR PRO ROZVOJ. ©2008 – 2017. Prioritní osa 1 – Evropská centra excelence. *Projekty.rect.muni.cz* [online]. [cit. 2017-01-09]. Dostupné z:
<http://projekty.rect.muni.cz/cs/op-vavpi/priority-a-oblasti-podpory/prioritni-osa-1-evropska-centra-excelence>
- [36] OPVAVPI. ©2009. Co je OP VaVpI? *Opvavpi.cz* [online]. [cit. 2016-12-25]. Dostupné z: <http://www.opvavpi.cz/cs/zadatel/co-je-op-vavpi/>
- [37] OPVAVPI. ©2009. Základní informace o ERDF. *Opvavpi.cz* [online]. [cit. 2016-12-25]. Dostupné z: <http://www.opvavpi.cz/cs/old-web/op-vyzkum-a-vyvoj-pro-inovace-obdobi-2007-2013/pro-zadatele-a-prijemce/zakladni-informace-o-erdf.html>
- [38] OPVK. ©2013. Co je OP VK? *Op-vk.cz* [online]. [cit. 2016-12-26]. Dostupné z:
<http://www.op-vk.cz/cs/siroka-verejnost/co-je-op-vk.html>
- [39] OSTLING, Gregory E. Spin-Offs: Decisions For The Board. Corporate Board. 2015, roč. 36, č. 210, s. 11-16. ISSN 07468652.
- [40] OSTRAVSKÁ UNIVERZITA. Podpora spolupráce a vytvoření sítě partnerů mezi institucemi terciálního vzdělávání, VaV pracovišti a veřejným sektorem v oblasti urgentní medicíny, medicíny katastrof a hromadných neštěstí. *Osu.cz* [online]. ©2014 [cit. 2016-12-26]. Dostupné z:
<http://www.osu.cz/index.php?kategorie=915&id=8611>
- [41] PETERKA, Jiří. ©2015. Co je konvergence? *Archiv.cz* [online]. [cit. 2016-12-25]. Dostupné z: <http://www.earchiv.cz/b00/b1200002.php3>

- [42] PETERKOVA, Jindra. Innovative entrepreneurship by startups and spin-offs in the Czech Republic. *Actual Problems of Economics / Aktuální Problémy Ekonomiky*. 2014, roč. 154, č. 4, s. 247-257. ISSN 19936788.
- [43] RAPLUS. ©2016. Praxe a stáže. *Raplus.eu* [online]. [cit. 2017-01-09]. Dostupné z: <http://www.raplus.eu/praxe-staze>
- [44] RŮŽIČKA, Ondřej. ©2016. Olomoučtí vědci pomohli najít enzym, jenž odpovídá za oxidaci auxinu. *Cr-hana.eu* [online]. [cit. 2016-12-26]. Dostupné z: <http://www.cr-hana.eu/2983/olomoucti-vedci-pomohli-najit-enzym-jenz-odpovida-za-oxidaci-auxinu/>
- [45] RYBIŠAROVÁ, Anna. ©2009. Praktický rádce pro moderní event marketing. *Freshmarketing.cz* [online]. [cit. 2017-03-06]. Dostupné z: <http://www.freshmarketing.cz/clanky/prakticky-radce-pro-moderni-event-marketing>
- [46] THE FREE DICTIONARY. ©2017. Behaviorism. *Thefreedictionary.com* [online]. [cit. 2017-03-25]. Dostupné z: <http://www.thefreedictionary.com/Behavioralist>
- [47] UVER – INFO. ©2017. Informace o různých druzích úvěrů: Revolvingový úvěr. *Uver-info.cz* [online]. [cit. 2017-02-16]. Dostupné z: <http://uver-info.cz/revolvingovy-uver/>
- [48] VĚDA A VÝZKUM. ©2016. Konference KRECon 2016: Budoucnost a uplatnění mladé české vědy. *Vedaavyzkum.org* [online]. [cit. 2016-12-26]. Dostupné z: <http://vedavyzkum.cz/akce/konference-krecon-2016-budoucnost-a-uplatneni-mlade-ceske-vedy>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ATL	Above The Line
AV	Akademie věd
BTL	Below The Line
CRM	Customer relationship management
ČR	Česká republika
ERDF	European Regional Development Fund
ESF	Evropské sociální fondy
EU	Evropská unie
GA ČR	Grantová agentura České republiky
GE	General Electric
GPS	The Global Positioning System
HDP	Hrubý domácí produkt
ICT	Informační a komunikační technologie
KDU-ČSL	Křesťanská a demokratická unie – Československá strana lidová
LSB	Location Based Services
MENDELU	Mendelova univerzita
MK	Marketingové komunikace
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MSP	Malé a střední podniky
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
MU	Masarykova univerzita
NPU	Národní program udržitelnosti
OP IP	Operační program Inovace a podnikání
OP VaVpI	Operační program výzkum a vývoj pro inovace

OP VK	Operační program Vzdělání a konkurenceschopnost
POP	Point of Purchase
POS	Point of Sale
PPC	Pay Per Click
PR	Public relations
SMART	Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-bound
TA ČR	Technologická agentura České republiky
VaV	Výzkum a vývoj
VaVaI	Výzkum vývoj a inovace
VŠ	Vysoká škola
VUT	Vysoké učení technické
WOM	Worth of Mouth
§	Zákon

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Ilustrace kategorizace oblastí intervence u osy 1	18
Obrázek 2: Ilustrace kategorizace oblastí intervence pro prioritní osu 2	19
Obrázek 3: Model efektivní marketingové komunikace.....	34
Obrázek 4: Příklady osmi nejčastějších komunikačních platforem.....	35
Obrázek 5: Model nákupního chování, který se osvědčil ve vědeckém prostředí.....	41
Obrázek 6: Ilustrace typů výzkumu podle toho, co primárně výzkumem zjišťujeme	43
Obrázek 7: Ilustrace e-mailingové kampaně a formuláře pro respondenty	57
Obrázek 8: Statistika úspěšnosti e-mailingové kampaně na podporu výzkumu.....	61
Obrázek 9: Lokace respondentů při výzkumu	62
Obrázek 10: Tři typy stánků na veletrzích a výstavách	81
Obrázek 11: Print screen portálu Science Scoop	82
Obrázek 12: Ukázky mediálních strategií rozebíraných v dalších částech práce	130
Obrázek 13: Mediální strategie pro studenty	132
Obrázek 14: Mediální strategie pro laickou veřejnost	133
Obrázek 15: Mediální strategie pro podnikatelskou sféru	133
Obrázek 16: Ilustrace vybraných slidů v prezentaci.....	173
Obrázek 17: Logo Regionálního VaV centra CEBIA-Tech	174
Obrázek 18: Logo Centra Excellence Telč	177
Obrázek 19: Logo Regionálního VaV centra ENET	181
Obrázek 20: Logo Regionálního VaV centra NETME.....	184
Obrázek 21: Logo Regionálního VaV centra ALGATECH.....	188
Obrázek 22: Logo Evropského centra excelence BIOCEV	192
Obrázek 23: Logo evropského centra regionu HANÁ	196
Obrázek 24: Logo Evropského centra excelence NTIS	200
Obrázek 25: Logo Regionálního technologického institutu	204
Obrázek 26: Logo Centra polymerních systémů	208
Obrázek 27: Logo spin-off firmy Enantis	212
Obrázek 28: Časová osa spin-off firmy Enantis	212

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Finance vloženy do programu OP VaVpI pro jednotlivé osy	28
Tabulka 2: Evropská centra excelence v ČR	51
Tabulka 3: Výběr Regionálních VaV center v ČR pro ilustraci	52
Tabulka 4: Posloupnost jednotlivých kroků	96
Tabulka 5: Posloupnost jednotlivých kroků	97
Tabulka 6: Ilustrace rozdělení cílových skupin	101
Tabulka 7: Vybrané komunikační kanály pro konkrétní cílové skupiny	129
Tabulka 8: Jednotlivé částky vynaložené do kampaně pro odbornou veřejnost.....	135
Tabulka 9: Jednotlivé částky vynaložené do kampaně pro studenty	137
Tabulka 10: Jednotlivé částky vynaložené do kampaně pro laickou veřejnost	139
Tabulka 11: Jednotlivé částky vynaložené do kampaně pro podnikatelskou sféru	140
Tabulka 12: Základní údaje o Regionálním VaV centru CEBIA-Tech.....	174
Tabulka 13: Základní údaje o Evropském centru excelence v Telči	177
Tabulka 14: Základní údaje o Regionálním VaV centru ENET	181
Tabulka 15: Základní údaje o Regionálním VaV centru NETME	184
Tabulka 16: Základní údaje o Regionálním VaV centru ALGATECH.....	188
Tabulka 17: Základní údaje o Evropském centru excelence BIOCEV	192
Tabulka 18: Základní údaje o Regionálním VaV centru HANÁ.....	196
Tabulka 19: Základní údaje o Evropském centru excelence NTIS	200
Tabulka 20: Základní údaje o Regionálním technologickém institutu	204
Tabulka 21: Základní údaje o Centru polymerních systémů	208

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Ilustrace rostoucích výdajů do vědy a výzkumu v porovnání s Evropou.....	15
Graf 2: Užitečnost jednotlivých cílových skupin pro zkoumaná centra a spin-off	70
Graf 3: Graf četnosti využití jednotlivých nástrojů MK.....	75
Graf 4: Graf četnosti využití vybraných komunikačních kanálů	76
Graf 5: Graf budoucích využitých nástrojů MK z pohledu respondentů.....	83
Graf 6: Graf mediální strategie pro odbornou veřejnost.....	131

SEZNAM PŘÍLOH

- P I** Zpráva pro MŠMT
- P II** Otázky k rozhovoru
- P III** Struktura rozhovorů
- P IV** Ilustrace prezentace „ideální marketingové komunikace“
- P V** Regionální VaV centrum CEBIA-Tech
- P VI** Centrum excellence Telč
- P VII** Regionální VaV centrum Enet
- P VIII** Regionální VaV centrum Netme
- P IX** Regionální VaV centrum Algatech
- P X** Evropské centrum excellence Biocev
- P XI** Centrum regionu Haná
- P XII** Evropské centrum excellence NTIS
- P XIII** Regionální technologický institut
- P XIV** Centrum polymerních systémů
- P XV** Spin-off firma Enantis

PŘÍLOHA P I: ZPRÁVA PRO MŠMT

Jmenuji se Aneta Machová a studuji pátým rokem marketingové komunikace na Fakultě multimediálních komunikací Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Zaujala mě mediální prezentace programu OP VaVpI a rozhodla jsem se pro výběr center s ním spojených. Komunikační aktivity, podporující tento projekt, jsem dlouhodobě zaznamenávala a postupnými kroky tak tvořila diplomovou práci. Výsledná podoba tedy zní: „Marketingové komunikace Regionálních VaV center a Evropských center excellence“. Její výsledky bych Vám nyní ráda představila.

Zpráva bude deklarována dle jasně stanovené struktury: 1. Momentální situace. 2. Hlavní kritické body zjištěné z výzkumu marketingových komunikací Regionálních VaV center a Evropských center excellence. 3. Doporučení jednotlivých kroků vedoucích ke zkvalitnění celostní komunikace center vzniklých z programu OP VaVpI. 4. Shrnutí.

Stát momentálně vynakládá obrovské množství finančních prostředků do vědy a výzkumu, ovšem zcela opomíjí nutnost komunikace a designu služeb, bez kterých nelze dosáhnout požadovaných úspěchů. Jako příklad můžeme uvést nárůst podílu aplikovaného výzkumu a zvýšení povědomí o konkrétním centru. Přitom OP VaVpI jasně předeslal, že po skončení programu by vzniklá centra měla fungovat soběstačně pouze s drobným příspěvím vybraných grantů. Národní program udržitelnosti se momentálně snaží vzniklou situaci zachránit. Investuje proto nemalé finanční prostředky do udržení OP VaVpI center. Akademie věd a příslušné státní orgány navíc představily projekt AV21, který se zaměřuje nejen na soustavný rozvoj spolupráce s podnikatelskou sférou, ale také na komplexní zvýšení povědomí o českém vědeckém prostředí.

Výzkum marketingových komunikací zjistil hlavní problematické oblasti, které si zasluhují podrobnější zkoumání. Nejprve je důležité zmínit, že všechna zkoumaná centra se shodla na nedostatku kvalitních pracovníků, kteří jsou schopni obsáhnout problematiku marketingových komunikací a designu služeb. Mimo to přiznávají, že nedisponují dostatkem financí na marketing. Dalším příkladem krizového bodu jsou mylně definované cíle, které nerespektují cílové skupiny a nekalkulují s jejich efektivním oslovením. Cílové skupiny center navíc nekorrespondují s definovanými cíli a použítá komunikace není schopna účinné alokace. Mnohdy postrádáme využívání jednotné korporátní identity, tedy základního prvku potřebného k úspěchu prezentace vybraného centra. V neposlední

řadě chybí přesná nabídka vytvořená na základě potřeb cílové skupiny. Celková podoba komunikace tedy působí nahodile a nedosahuje potřebných cílů organizace.

Za předpokladu, že bude MŠMT disponovat komplexními daty, bude daleko jednodušší navrhnout komunikaci, která může v závěru přispět nejen k rozvoji spolupráce s aplikační sférou, ale i k účinné a jednotné komunikaci daného centra. K úspěchu komplexní prezentace vybraného centra je nutné splnit jednotlivé kroky. Jedná se například o jednotnou korporátní identitu, úpravu nabídky dle potřeb cílových skupin a návrh klíčového sdělení, které subjekt využije po celou dobu svého fungování. Efektivní komunikace ovšem nemůže vzniknout bez patřičného výzkumu. Doporučuji tedy nejprve zevrubné zmapování marketingovo-komunikačních aktivit jednotlivých center spolu s podrobným výzkumem poskytovaných služeb a lidských zdrojů. Je nutné vynaložit finance nejen na samotné šetření, ale také na kompetentní osoby, které budou dílčí výzkum a následnou realizaci pilotních strategií provádět. V případě výzkumu nabídky jednotlivých center musíme využít vědecké pracovníky s vyhovujícími znalostmi. Jako příklad mohou sloužit kurzy marketingových komunikací a designu služeb, které by mohly být k tomuto účelu zužitkovány. Pro výzkum marketingových komunikací, nabídky, lidských zdrojů a následný business development je také vhodné využít instituce, které mají s realizací podobných projektů zkušenosti. Cílem je nejen procentuální nárůst aplikovaného výzkumu, ale také zvýšení povědomí o daném centru. Výsledkem výše zmíněných kroků by měla být kompletní metodika business developmentu pro centra OP VaVpI a splnění dílčích závazků projektu. Celkové finance potřebné na uvedené body rozhodně nepředstavují tak markantní částku, jako byla ta, která byla na program vynaložena. Pro úplnost si tedy shrneme stěžejní krizové body a jejich možná řešení:

Krizové body:

- chybná definice cílů a cílových skupin vybraných subjektů
- nejednotná a nečitelná Corporate Identity
- nepřesná nabídka postrádající znalost potřeb cílové skupiny
- neefektivní komunikace k vybraným cílovým skupinám
- nahodilá prezentace center

Řešení:

- rozšíření výzkumu marketingových komunikací na zbylá centra OP VaVpI
- centralizace přehledu o kompletní nabídce center a jejich lidských zdrojích
- zapojení kompetentních osob či institucí do výzkumných aktivit (VŠ, Inovační centra)
- zvýšení povědomí o marketingových komunikacích ve vědecké sféře (kurzy marketingové komunikace a designu služeb)
- pilotní návrhy dílčích strategií na základě výsledku výzkumu
- ověření účinnosti vybraných strategií
- kompletní metodika business developmentu pro centra OP VaVpI v ČR
- zvýšení konkurenceschopnosti center a jejich vysoká profesní úroveň

Pokud MŠMT a další kompetentní orgány budou uvažovat o této problematice komplexně, v souvislostech a investují do výše zmíněných bodů, mohou centra vzniklá z programu OP VaVpI pomoci nejen české ekonomice, ale také v akceleraci renomé české vědy.

PŘÍLOHA P II: OTÁZKY K ROZHOVORU

1. Jaké je zaměření Vašeho výzkumného pracoviště?
2. Byl/a byste schopen/na říci, jaký je hlavní cíl výzkumné organizace a jaká je měřitelnost tohoto cíle?
3. Jak vidíte svou výzkumnou organizaci v budoucnu?
4. Jaký obraz má Vaše organizace na veřejnosti, dokázal/a byste jej popsat?
5. Dokázal/a byste definovat cílovou skupinu/y, na které působíte?
6. Pojdme si shrnout Vaše dosavadní komunikační aktivity a stručně se o nich pobavit.
7. Dokázal/a byste charakterizovat Vaše dosavadní komunikační aktivity, dokázal/a byste říci s jakou frekvencí zhruba komunikujete?
8. Jaké komunikační kanály jste ve své dosavadní komunikaci využívali, myslíte si, že následujete nové trendy?
9. Nyní se již dostáváme k Vaší případné budoucí komunikaci, co byste od ní očekával/a?
10. Koho byste v budoucnu chtěli oslovit, kdo by měl být Vaší cílovou skupinou?
11. Jaké komunikační kanály byste v budoucnu využili, inspirovala Vás krátká prezentace, představujete si takto ideální komunikaci?
12. Jste v případě realizace marketingovo-komunikační kampaně ochotni využít externí subjekt?
13. Měřil/a byste efektivitu komunikační kampaně a myslíte si, že je to důležité?

PŘÍLOHA P III: STRUKTURA ROZHovorŮ

V rozhovorech jsou využity jednotlivé okruhy strukturované a zaměřené na jednotlivá témata tak, aby rozhovor: 1. Korespondoval nepřímo s INKOU (výzkum prováděný agenturou TA ČR s cílem zmapovat firemní nabídku), 2. Byl zaměřen na marketingovou komunikaci. Celý rozhovor je protkán možnými interaktivními ukázkami. Je to převážně z důvodu udržení pozornosti, ale také s ohledem na fakt, že rozhovor sám o sobě je dlouhý a menší rozptýlení může pomoci udržet pozornost respondenta. Cílem je přesvědčení zástupců Regionálních VaV center a Evropských center excellence, že investice do marketingové komunikace má smysl, proto jsou některé otázky netradičně uchopeny a laděny takzvanou pobídkovou formou.

Hierarchie:

1. Zaměření centra + formulář na kontaktní informace (ten u INKY sice chybí, ovšem data jsou zaznamenávána podobnou formou do excelu). Tabulka navíc vypadá dobře a umocní v respondentovi dojem připravenosti tazatele.
2. Cíle a vize – sekce otázek je společná s INKOU. Porovnání případných rozdílů v definici cíle s INKOU. Nutné je definování měřitelného cíle s ohledem na definici globálního cíle a hlavních specifických cílů programu OP VaVpI.
3. Cílová skupina – oblast, která je velice důležitá, snaha o správnou definici a pochopení problematiky ze strany respondenta s pomocí tazatele.
4. Momentální působení Regionálního VaV centra či Centra excellence navenek (doptávání se nejen na využívané komunikační kanály, ale také na frekvenci komunikace, větší zájem kladen na nové formy komunikace, kam řadíme například internetový a digitální marketing).
5. Budoucí komunikace: seznámení vedení Regionálního VaV centra nebo Evropského centra excellence s možnostmi, které jsou uvedeny na praktických příkladech. Cílem je ilustrace nástrojů, které marketingová komunikace nabízí. Po celou dobu pozorně zaznamenávají odpovědi týkající se využití jednotlivých nástrojů.
6. Možnost subdodavatelů, potažmo využití externích firem nejen při tvorbě strategie, ale také pro potenciální marketingovo-výzkumné aktivity.

7. Využívání marketingového výzkumu. Například sledování úspěšnosti jednotlivých kampaní. Zjištění, zdali panuje přesvědčení, že by tato forma poskytovala užitečná data či nikoli.

Zpracování otázek je voleno netradiční formou. Byly vytvořeny dva typy materiálů. První je určen přímo respondentovi, bude mu zaslán dříve a obsahuje tabulku pro kontaktní údaje a pouze jednotlivé otázky bez konkrétnějšího popisu. Účelem tohoto kroku je představit respondentovi okruhy, o kterých se bude během rozhovoru diskutovat a umožnit mu tak přípravu a promyšlení možných odpovědí. Druhý materiál je podrobnější a slouží nejen jako kompletní vysvětlení a zdůvodnění otázek pro čtenáře diplomové práce, ale také jako podklad pro tazatele.

U každé ze zvolených otázek je nejprve uveden praktický popis, který v sobě obsahuje fakta: 1. Proč je tato otázka zvolena. 2. Co touto otázkou má být zjištěno. 3. Podrobnější popis diskutovaného tématu. Odrážky naopak teoreticky vysvětlují hlavní dotazovaná témata pro lepší přehlednost nejen pro tazatele ale také případného respondenta, kterému případná nejasnost může být okamžitě vysvětlena.

- 1. Jaké je zaměření Vašeho výzkumného pracoviště?** (stačí krátká věta či jednoduchá definice)

Tato otázka zde teoreticky vůbec nemusí být, jelikož je velmi snadno dohledatelná ze sekundárních údajů. Je ale dobré mít na úvod použitou otázku, která okamžitě donutí respondenta k zapřemýšlení o jednoduché definici, která navíc může být efektivně využita jako případný podklad pro tvorbu marketingové strategie (například v podobě sloganu apod.). Otázka obsahuje výzkumné zaměření, které je dohledatelné ze sekundárních dat. Dále definici zaměření od respondenta a navíc zjišťuje, zdali je VO přímo navázána na pracovníky z akademického sektoru. Navázání centra na akademiky je voleno přímo ve spojitosti s INKOU a možnostmi případného srovnání.

- 2. Byl/a byste schopen/na říci, jaký je hlavní cíl výzkumné organizace a jaká je měřitelnost tohoto cíle?** (otázka na globální cíl, který je vzhledem k podmínkám vzniku center velmi důležitý)

Tato otázka by měla být řešena tak, aby předcházela otázce společné pro výzkum INKA i pro mou diplomovou práci. Otázka předchází záměrně otázce 3., která je totožná pro INKU, a to zejména z toho důvodu, aby si respondent ujasnil, jaký je rozdíl mezi vizí,

globálním cílem a hlavními specifickými cíli (menší, snadněji dosažitelné cíle, které pomáhají dosáhnout cíle globálního). Toto rozdělení cílů a vizí pramení přímo z teoretických základů definic Evropských center excelence i Regionálních VaV center. Dle těchto materiálů hovoříme o globálním cíli, a hlavních specifických cílech. V případě této otázky se tedy jedná o cíl globální, jelikož se mu diplomová práce podstatně věnuje. Otázka je dělena na tři okruhy, z nichž jeden se zaměřuje na shodu globálního cíle s programem OP VaVpI, druhý na samotnou definici od respondenta a třetí na definici dílčích cílů, které respondent vnímá jako nutné pro dosažení cíle globálního. U všech otázek týkajících se vizí a cílů, musí být řečeno, že se bude diskutovat o pětiletém horizontu, místo desetiletého u INKY. Převážně z důvodu, že marketingovo-komunikační cíle je možné za takovou dobu plně zrealizovat i změřit.

- U Center excelence je globálním cílem míněno: globálním cílem je tedy v první řadě míněna modernita a schopnost mezinárodní spolupráce s ostatními výzkumnými centry na velkých výzkumných projektech.
- U Regionálních VaV center je to naopak: vznik a rozvoj kvalitně vybavených, aplikačně zaměřených pracovišť v ČR s rozvinutou spoluprací a silnými vazbami na partnery z aplikační sféry (podniky, zejména malé a střední podniky a další relevantní subjekty a uživatelé výsledků), jejichž činnost posílí konkurenceschopnost regionů a jeho potenciál pro export zboží, služeb a know-how.

3. Jak vidíte svou výzkumnou organizaci v budoucnu? (otázka na vize a hlavní specifické cíle stejně jako v INCE)

Kam by se VO chtěla dostat, a o co chce usilovat. Otázka stejná (pouze jinak slovně vyjádřená) jako v INCE. Tato otázka představuje efektivní porovnání obou dvou výzkumů a také zjišťuje, zdali došlo za relativně krátký čas u některých subjektů ke změně úhlu pohledu. Časový horizont, který INKA využívá, je deset let. Z pohledu marketingu je dle mého názoru a názoru odborné literatury časový plán pěti let, jelikož za tu dobu je zcela reálné adaptovat nějakou konkrétní strategii na zvolený subjekt.

- Vize (v čem bude organizace lepší nebo jiná, co ji bude odlišovat od ostatních subjektů a jaká motivace ji k tomu vede)

- Hlavní specifické cíle (popis konkrétních kroků, pomocí kterých dojde k naplnění vize – cílového stavu globálního cíle – ten by bylo dobré definovat si na začátku a hlavně neopomenout jeho měřitelnost. (V případě, že respondent nebude schopen definovat měřitelný cíl, je nutné ho obeznámit s definicí měřitelnosti a navést ho tedy na správnou odpověď’).
- Vysvětlit případně SMART metodu a její konkrétní uplatnění.

4. Jaký obraz má Vaše organizace na veřejnosti, dokázal/a byste jej popsat?

Tato otázka už přímo směřuje na marketing a snaží se respondentu nenásilně přesvědčit k rozpravám o tomto tématu. Tato otázka je koncipována velice otevřeně, a to z toho důvodu, aby žádná z odpovědí, která zazní, nebyla špatná. Součástí otázky je i kvantitativní rozdělení na známou či neznámou VO v očích veřejnosti.

- Respondent může například uvést, že se organizace dlouhodobě těší velké popularitě. Zde by bylo příhodné doptat se, zdali v okruhu široké veřejnosti nebo té odborné.
- Pokud by respondent nerozuměl zcela přesně otázce, můžeme se ho například otázat, zdali široká veřejnost zná minimálně jméno dané organizace a jak ji popřípadě vnímá.

5. Dokázal/a byste definovat cílovou skupinu/y na které působíte? (nutné obsáhnout celou historii cílových skupin ve zkoumané výzkumné organizaci)

Tato otázka je v rozhovorech zahrnuta proto, jelikož vrcholný management či kompetentní osoba, která má na starosti marketing, by měla vědět, kdo je cílová skupina, na kterou výzkumná organizace působí, popřípadě, kdo by mohl být onou cílovou skupinou. Tuto otázku je dobré rozdělit do tří kategorií: minulá, přítomná a budoucí a ke každé z nich připojit charakteristiku, kterou dodá respondent. Z důvodu, že většina výzkumných organizací v tom evidentně nemá jasno a bude zajímavé sledovat časový horizont u této problematiky. Doplnkem je opět totožná otázka z INKY, které se zabývá cílovou skupinou výzkumu a rozděluje předem definované subjekty (státní organizace, podniky v ČR, podniky v zahraničí, výzkumníci z akademického sektoru nebo jiné) na škále od 1 do 5. Při

vyhodnocování bude hledána vzájemná shoda mezi jednotlivými Regionálními VaV centry či Evropskými centry excellence.

- Respondent zde odpovídá, jak v minulosti vnímal nebo definoval cílovou skupinu – tu poté charakterizuje. Jak nyní vnímá, nebo kdo konkrétně je momentální cílová skupina a případně, jaká by mohla být ta budoucí. Je zcela jistě možné, že u této otázky bude cílová skupina z časového hlediska neměnná, pokud se tomu tak stane, je nutné, aby ji respondent co nejlépe definoval.

6. Pojd'me si shrnout Vaše dosavadní komunikační aktivity a stručně se o nich pobavit.

Směřuje na konkrétní události nebo komunikační kanály, které centrum v minulosti využívalo. Všechny kanály budou uspořádány dle jednotlivých nástrojů marketingové komunikace. U každého ze zkoumaných center je nutné si pro tuto otázku vyhledat a připravit dostupné materiály její dosavadní komunikace a na ty se přímo doptávat. Vzhledem k realizaci ze sekundárních dat, bude v tomto bloku převažovat online marketing. Jedná se tedy o rozpravu o tom, kde bylo konkrétní Regionální VaV centrum či Centrum excellence nějakým způsobem komerčně viditelné. Ziskem budou hlavně pocity a dojmy z využívané komunikace. Také využití komunikační kanály, které se dají efektivně kvantitativně zaznamenat. Neopomíjíme ani časový horizont a styl komunikace, jelikož pro diplomovou práci znamenají prostředek k budoucímu porovnání.

- Pokud si zde dotazovaný nebude jistý s odpovědí, je naveden pomocí zjištěných informací na frekventované nástroje marketingové komunikace: jako reklama (brožury a letáčky), podpora prodeje (ukázky práce, dárkové předměty), eventy a zážitky (veletrhy a odborné konference), PR (tiskové zprávy, publikace, press kity), online marketing (webové stránky, sociální sítě), mobilní marketing, přímý a databázový marketing (newslettery, databáze), osobní prodej (meetingy, CRM). Cílem je asociovat v respondentovi jeho minulé zkušenosti s komunikací Regionálního VaV centra nebo Evropského centra excellence. Důležitá je zde osobní a nenásilná rovina.

7. Dokázal/a byste charakterizovat Vaše dosavadní komunikační aktivity, dokázal/a byste říci, s jakou frekvencí zhruba komunikujete?

V tomto bodě zjišťujeme, zdali využívali komunikaci nahodilou, nebo o ní naopak více přemýšleli a snažili se jí tematicky zaměřit a správně zacílit. Ziskem jsou informace, o časové posloupnosti jednotlivých komunikačních aktivit. Doplnkem této otázky byla nakonec zvolena komunikace k příležitosti veletrhů, jelikož byl zaznamenán rostoucí trend v oblasti komerce ze strany všech zkoumaných subjektů. Otázka taktéž poskytuje kompletní údaje o takzvané kreativní formě v komunikaci jednotlivých center. Důraz je kladen na časový horizont a styl komunikace. Například: „Komunikovali jste s motivem AB po celou existenci vašeho centra?“

- U tohoto bodu musí být zdůrazněno, že žádná odpověď není špatná, stejně jako je tomu v případě obrazu organizace v očích veřejnosti. Důležitý je zisk podstatných informací, které mohou být dále hodnoceny a porovnávány (místo, čas, hlavní motiv).

8. Jaké komunikační kanály jste ve své dosavadní komunikaci využívali, myslíte si, že následujete nové trendy?

Tato otázka může být vyhodnocována kvantitativně, poskytne-li respondent kvalitní údaje. Proto zde musí mít tazatel na paměti, že v situaci, kdy respondent neví, nebo si nemůže vzpomenout na nějaký z komunikačních kanálů, je důležité respondenta navést na konkrétní kvantitativní údaj například webové stránky. Komunikační kanály také mohou být předem definovány na základě bodu č. 6 a doplněny o komunikaci, o které se zmíní respondent. Pro tuto otázku tedy je připraven seznam s většinou možných komunikačních kanálů. Neopomenuty nejsou ani nové trendy v komunikaci a jejich využívání. Důraz je kladen na fakt, že marketing stejně jako věda trendy následuje a neustále se jako obor vyvíjí. Celá otázka obsahuje všechny důležité komunikační kanály, které centrum využívalo či stále využívá.

- Z praxe a z dostupných sekundárních dat, jsou zde vybrány ty nejdůležitější, které by respondent mohl mít případně na mysli. (web, sociální síť, veletrhy a výstavy, odborné konference, PR články, tištěná reklama, mobilní marketing, videa atd.)

9. Nyní se již dostáváme k Vaší případné budoucí komunikaci, co byste od ní očekával/a?

Zde je více než jasné, že se odpovědi budou různit s ohledem na psychologický profil daného dotazovaného. Důležité je, aby u této otázky respondent uvažoval stejně, jako je tomu v případě cíle, tedy kladl důraz na měřitelnost. Převážně z toho důvodu je nutné kalkulovat i s možným rizikem. Musíme počítat i s možností využití samostatné komunikace pro centrum jako pro celek nebo pro jednotlivé laboratoře. Zde je také možné zjistit, co přesně by mělo být v budoucnu komunikováno: služby, které centrum nabízí, konkrétní produkt atd.

- Například, že se touží centrum zviditelnit do té míry, že bude známé po celé České republice a široká veřejnost bude přesně vědět, čemu se věnuje.
- Další možnost může být, že komunikace bude natolik efektivní, že osloví nějakého business partnera, který centru přinese finance.

10. Koho byste v budoucnu chtěli oslovit?

Tato otázka je ve struktuře rozhovorů záměrně, jelikož je nutné, aby respondent správně definoval cílovou skupinu. V případě, že respondent cílovou skupinu definuje jinak, než je tomu v případě otázky č. 5, je nutné uvést měřitelný důvod. Pokud je cílová skupina neměnná, tazatel se zaměřuje na kompletní definici nutnou pro efektivní marketingovou komunikaci.

- Respondent zde bude nezištně dotazován na zdánlivě stejnou otázku. Ovšem nyní by mělo být docíleno kompletní definování cílové skupiny tak, aby na ní byla přímo aplikovatelná budoucí strategie. Cílová skupina je považována za jádro úspěchu budoucích návrhů.

Nyní je zde prostor k ukázce krátké prezentace, která je respondentovi prezentována jako možný a ideální výstup marketingové strategie. Jedná se o inspiraci ze zahraničí. Několik slidů v PowerPointu plných příkladů ze zahraniční praxe, jak by to mělo fungovat. Doplněno krátkým komentářem tazatele ke každému slidu. Výzkum probíhá v oblasti veletrhů a sympatií respondenta k jednotlivým návrhům stánků a také k portálu Science Scoop, který slouží ke sdílení zajímavých vědeckých článků hravou formou. Tato

prezentace podporuje interakci s respondentem a také jej přesvědčuje o tom, že využití marketingové komunikace má smysl. Všechny dojmy a postřehy respondenta jsou zaznamenávány.

- Vytvoření vizuální, či audiovizuální formy prezentace je doplněno o praktické ukázky úspěšné zahraniční praxe.

11. Jaké komunikační kanály byste v budoucnu využili, inspirovala Vás krátká prezentace, představujete si takto ideální komunikaci?

Po ilustraci příkladů z praxe přichází otázka podpořená prozatím čerstvou inspirací. Otázka má přesvědčit nejen o vhodnosti využití některých nástrojů, ale také vzbudit v respondentovi naději na budoucí změnu. Tato otázka přesvědčuje respondenta, ovlivněného interaktivními příklady, nad změnou budoucí komunikace a přistoupení k efektivnímu využívání marketingové komunikace.

- Opět zde zmiňujeme frekventované komunikační kanály, doplněné nově o nové formy MK. (web, sociální sítě, veletrhy a výstavy, odborné konference, PR články, tištěná reklama, rádiová reklama, televizní reklama, mobilní aplikace, dárkové předměty, předváděcí akce, interaktivní videa, virální marketing, YouTube, CRM atd.)

12. Jste v případě realizace marketingovo-komunikační kampaně ochotni využít externí subjekt?

Zde se tážeme na možnosti využití reklamních agentur či jednotlivců v pomoci vypracování konkrétního plánu přímo na míru daného Regionálního VaV centra či Centra Excellence. Neopomenuty jsou výhody, které by z tohoto využití plynuly: ušetření času, nákladů a nátlaku na personál, hmatatelné zkušenosti externího subjektu s tvorbou strategie apod. Součástí otázky jsou i možná rizika využití externího subjektu.

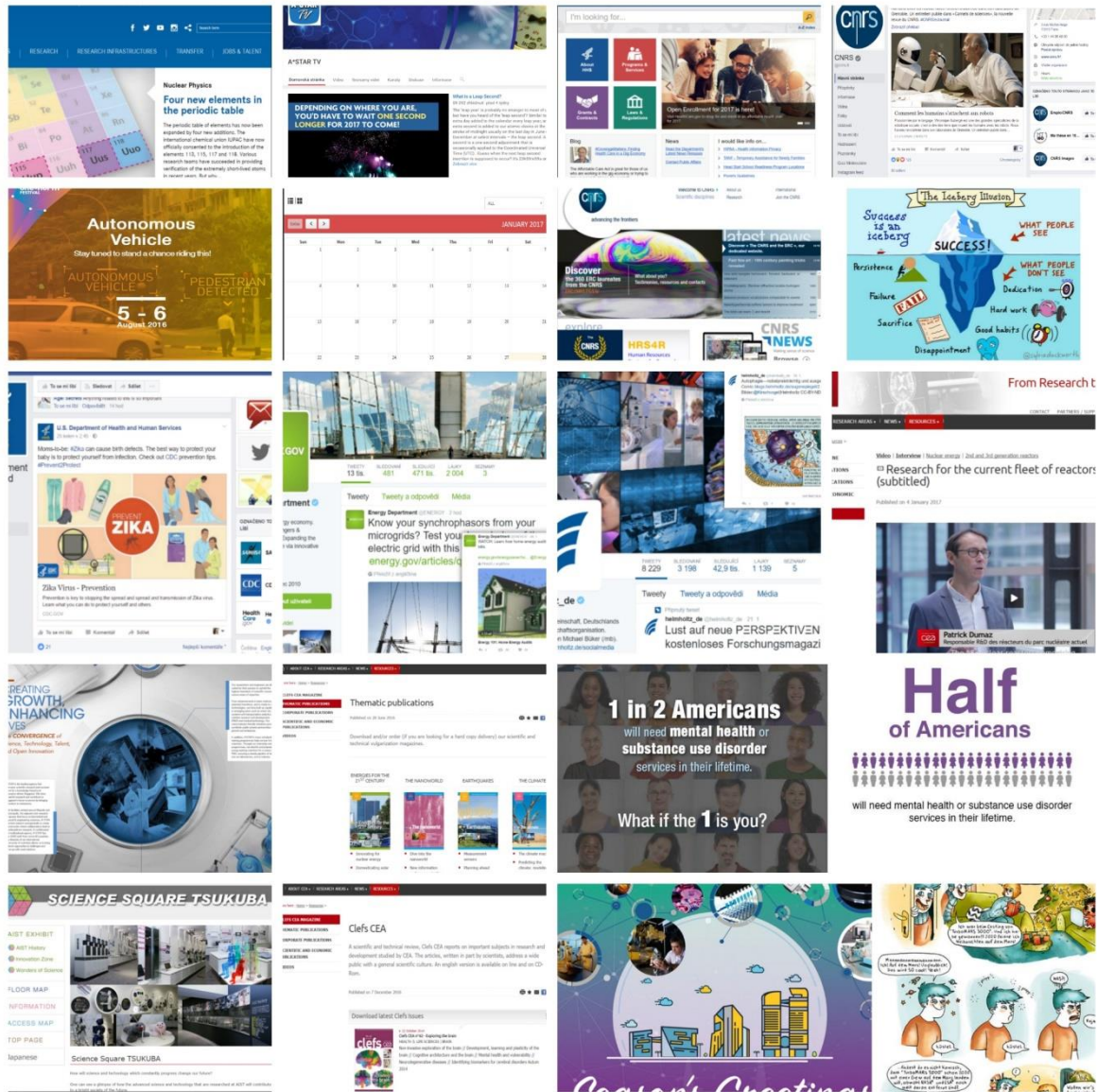
- Firma XY realizuje celou marketingovou kampaň od kreativní složky až po realizační. Jedná se o takzvaný externí subjekt, který není součástí Centra excellence nebo Regionálního VaV centra.

13. Měřil/a byste efektivitu komunikační kampaně a myslíte si, že je to důležité?

Během diskuse jsou uváděny příklady, proč se takové měření vyplatí a k čemu slouží. Například k odstranění nedostatků v komunikaci, lepšímu cílení apod. Cílem je získat informace o ochotě investovat do marketingové komunikace i po ukončení realizované komunikační kampaně a odstranění případných nedostatků. V této otázce jsou opět neopomenuta možná rizika a přímá rozprava o nich s respondentem. Důležité je zdůraznit, že žádné Regionální VaV centrum či Evropské centrum excelence ještě nedělalo žádnou komunikační kampaň, která by využila více než jeden komunikační kanál souběžně.

- Jedná se o monitoring, vyhodnocení a případnou změnu, nebo odstranění zjištěných nedostatků v budoucích marketingovo-komunikačních kampaních.

PŘÍLOHA P IV: ILUSTRACE PREZENTACE „IDEÁLNÍ MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE“



Obrázek 16: Ilustrace vybraných slidů v prezentaci o „ideální marketingové komunikaci“ (zdroj: vlastní zpracování)

PŘÍLOHA P V: REGIONÁLNÍ VAV CENTRUM CEBIA-TECH



Obrázek 17: Logo Regionálního VaV centra CEBIA-Tech

(dostupné z: utb.cz/fai/struktura/regionalni-vyzkumne-centrum-cebia-tech)

Základní údaje o centru dostupné z programu OP VaVpI byly rozpracovány do formy přehledné tabulky. Celkové částky, které jsou v tabulce uvedeny, zahrnují veškeré finance, které byly centru poskytnuty po celou dobu fungování programu až po jeho ukončení v roce 2014.

Příjemce	Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Místo realizace	Zlín
Datum vydání rozhodnutí o poskytnutí dotace	31. 1. 2011
Předpokládané datum ukončení realizace	30. 9. 2014
Prioritní osa	2 - Regionální VaV centra
Výzva	2.2 – Regionální VaV centra
Výše poskytnuté dotace	Příspěvek Evropského fondu regionálního rozvoje: 148 302 913 Kč
	Příspěvek Státního rozpočtu ČR: 26 171 102 Kč

Tabulka 12: Základní údaje o Regionálním VaV centru CEBIA-Tech

(zdroj: opvavpi.cz)

Centrum bezpečnostních, informačních a pokročilých technologií (CEBIA – Tech) představuje dynamickou příležitost pro další rozvoj výzkumu a vývoje ve zlínském regionu v oblasti aplikované informatiky, bezpečnostních technologií a alternativních zdrojů energie. Svoji organizační strukturou je z velké části pokryt pracovníky Fakulty aplikované informatiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. (OP VaVpI, ©2013)

Dosavadní komunikace

Web

Web na stránkách fakulty, který je bez znalostí názvu a zaměření centra prakticky nedohledatelný. V sekci o nás jsou vypsány hlavní specifické cíle programu OP VaVpI aplikované na CEBIA-Tech. V aktualitách je posledním příspěvkem tisková zpráva, která se zabývá dotacemi z programu VaVpI, které již nejsou aktuální. Celková částka je navíc bez problému dohledatelná na webových stránkách programu. Zajímavé by bylo zjištění počtu sdílení této tiskové zprávy. Oceňuji relativně přehledné financování subjektu. V sekci zaměstnanci není jasné, zdali fungují pouze pod Regionálním VaV centrem, nebo jsou propojeni s univerzitou či fakultou. U „Výzkumného zaměření“ jsou dostupné pouze dlouhé texty, které nepochopí nezainteresovaná osoba. Obrázky naprosto chybí. Stejná je situace u všech tří oblastí výzkumu. U „Přístrojového vybavení“ musí uživatel zbytečně udělat jeden klik navíc, ovšem proklikne se na relativně jednoduchý popis přístrojů a jejich fotek. Zajímavé je zjistit, zdali jsou prokliky na výrobce propláceny jako určitá forma reklamy. Pokud dokáží nabízet jednotlivá měření, postup tvorby nabídky je zcela špatný. Nyní spíše komunikují jako inzertní portál poskytovatele přístrojů. Veškeré vybavení je v PDF formátu, opět by bylo zajímavé zjistit počet stažení. Ve „Službách“ centra je uvedeno, že centrum poskytuje služby ve formě pronájmu prostor, které již nejsou aktuální. Nejasný je smysl formuláře pro zaměstnance na webových stránkách. „Nabídka centra“ je opět pouze popis zaměření centra, nabídka zcela chybí. Prezentace centra v podobě časopisu Maxim a rozhovoru s panem Kolomazníkem o BIO naftě. Prezentace centra je opět uchopena jako prezentace přístrojů a jejich poskytovatelů. Pouze zlomek článků z médií a odborných časopisů například (Gumárenský list). Výstupy centra za rok 2012 v roce 2017 jsou velmi nepřehledné. Tabulka je nečitelná, pro laiky nesrozumitelná.

PR

Výstupy v podobě sdílených článků na webových stránkách. Data ze sekundárních údajů jsou téměř nulová. Časopis Automa není zmíněn na webových stránkách, přitom se ve vyhledávači drží na první straně. Spolupráce na aplikovaném výzkumu v oblasti měření se společností Air technology, není na webu vůbec zmíněná, přitom se jedná o aplikovaný výzkum, který by měl být dokládán. Nedohledatelné jsou tiskové materiály, brožury apod.

Sociální síť

Nulová aktivita na sociálních sítích.

YouTube

Kanál CEBIA-Tech, kde se ovšem představuje celá fakulta FAI. Dohromady kanál zaznamenal 5 odběratelů s průměrným zhlédnutím 500. Poslední aktivita byla zaznamenána před 3 roky, chybí náhledový obrázek a popis kanálu. V každém videu je zmínka o dodavateli přístroje.

Veletrhy, výstavy a odborné konference

Roll-upy, tištěné materiály a ostatní věci nutné pro předvádění na veletrzích a výstavách jsou nedostupné. Z webu a dostupných sekundárních zdrojů taktéž není patrné, zdali se centrum účastní veletrhů a odborných konferencí.

Ostatní

Inzerát na technického pracovníka s datem ukončení práce 30. 9. 2018. Zjistit, zdali záměrně vybírají inzertní portály tohoto charakteru. Inzerát zabírá téměř polovinu prostoru ve vyhledávačích. Nesrozumitelné je spojení Regionálního VaV centra a fakulty FAI (příkladem je prohlídka laboratoře, která je součástí VaV centra na dnu otevřených dveří).

Na co se zaměřit

- definice cílových skupin/y
- veletrhy a výstavy
- propojení FAI a Regionálního VaV centra

PŘÍLOHA P VI: CENTRUM EXCELENCE TELČ



Obrázek 18: Logo Centra Excellence Telč (dostupné z: cet.arcchip.cz)

Nejmenší z center excellence, které sebe samo popisuje jako Davida mezi Goliáši s ohledem na velikost zbylých sedmi center. Pro lepší ilustraci byla opět vytvořena přehledná tabulka, která shrnuje podstatné údaje o centru.

Příjemce	Ústav teoretické a aplikované mechaniky AV ČR, v.v.i.
Místo realizace	Telč
Datum vydání rozhodnutí o poskytnutí dotace	22. 9. 2010
Předpokládané datum ukončení realizace	31. 12. 2013
Prioritní osa	1 - Evropská centra excellence
Výzva	1.1 - Evropská centra excellence
Výše poskytnuté dotace	Příspěvek Evropského fondu regionálního rozvoje: 202 555 752 Kč
	Příspěvek Státního rozpočtu ČR: 35 745 133 Kč

Tabulka 13: Základní údaje o Evropském centru excellence v Telči

(zdroj: opvavpi.cz)

Projekt přispívá k řešení specifických a komplexních problémů udržitelného rozvoje (nové ekologicky šetrné technologie), materiálového výzkumu (vědecké reference i průmyslově chráněné výsledky pro inovace materiálů pro záchranu kulturního dědictví), konkurenceschopného strojírenství (přístrojové inovace v diagnostice a zkušebnictví), informační společnosti (specializovaná data a rozvoj databází a monitorovacích sítí) a bezpečnostního výzkumu (dopady, zmírnění škod a prevence přírodních a civilizačních pohrom) v podmínkách očekávaných změn klimatu a souvisejících jevů, v podmínkách společenských tlaků na intenzifikaci využívání kulturního a přírodního dědictví a v podmínkách rostoucích přírodních i antropogenních hrozeb. (OP VaVpI, ©2013)

Dosavadní komunikace

Web

Webové stránky působí spíše jako hlavní stránky města a neumocňují na první pohled dojem vědeckého centra. Na homepage jsou splněny všechny prvky povinné propagace, jelikož je hned v úvodu zmíněno, kdo je hlavním realizátorem celého projektu a samozřejmě nechybí ani ilustrace v podobě log. Přehledné aktuality, které jsou návštěvníkovi k dispozici na pravé straně homepage, možná trochu navíc ještě samostatně v menu. Jednotlivé kategorie jsou uspořádány v levé polovině hlavní strany. V sekci „O nás“ nalezneme krátký popis centra, který je totožný z údaji z OP VaVpI. Návštěvník má navíc možnost si stáhnout brožuru v PDF. Ta sice nepostrádá obrázky, je ovšem v některých částech zbytečně textově dlouhá. Po rozkliknutí jednotlivých laboratoří se objeví popis v angličtině. Například laboratoř „materiálových analýz“ je dvojjazyčná a naprosto chybí nabídka toho, co by mohla poskytnout případným zájemcům. Níže na stránce je zmíněna laboratoř „porozimetrie“ a všechny přístroje, které je v ní možno najít spolu s technickými specifikacemi. Stejná situace je i u „mikroskopické“ laboratoře. Z webu není jasné, zdali všechny přístroje reprezentují laboratoř „materiálových analýz“. Pokud by tomu tak bylo, je nesrozumitelné, proč jsou technické specifikace uvedeny v češtině a výsledky měření v angličtině. Laboratoř „degradace a ochrany materiálů“ naproti tomu disponuje zcela jasnými výsledky, a dokonce představuje jednoduše své vybavení. Dle mého názoru je nutné utřídit strukturu informací o jednotlivých laboratořích centra. U „Směrů výzkumu“ probíhá aktualizace, zjistit tedy jak by tedy měla stránka vypadat. Sekci „Smluvní výzkum“ oceňuji. Zajímalo by mě, jak bude stránka vypadat a jak

si představují její členění. U sekce „Vzdělávání“ se také téměř vše aktualizuje až na témata diplomových prací. Zajímavý je fakt, že aktualizace probíhá již od 14. 9. 2016. „Aktuality“ jsou opět česko-anglicky, oceňuji ovšem množství prokliků. „Tiskové zprávy“, „Napsali o nás“ a „Konference“, jsou neaktuální. Pěkné a kvalitně zpracované je fotoalbum. Videá jsou propagací města Telče, samozřejmě mírně korespondují se zaměřením centra. Sekce „Co je to CET“ by vůbec nemusela na webu být, nebo lépe řečeno, by tyto informace mohly být hned na začátku v sekci „O nás“. Nesrozumitelné jsou pracovní balíčky, není jasné, co si pod tím představit. „Realizace projektu“ je další zbytečnou sekci na webových stránkách. U „Spolupráce“ se na osobní schůzce zaměřím na tu nejvýraznější s mezinárodním přesahem.

PR

Na webu jsou ke stažení tiskové zprávy. Vysoká míra aktivity. Je nutné zmínit, že inzerát na pracovní pozici není tisková zpráva. Velké množství fotek, které doplňují jednotlivé události, které jsou velice stručně napsané, ovšem neaktuální. Nejvýraznější počín je účast v Hyde parku civilizace a spolupráce s ČT (doptat se na podrobnosti). Časté články v akademickém bulletinu Akademie věd ČR. Chybí zde články o spolupráci. Článek na Eurozprávách o výzkumu umění i lebek. Časté zmínky o budově, kde centrum sídlí převážně o jejich architektonických zvláštностech. Tištěné materiály budou zřejmě ve formě brožury, kterou je možné stáhnout i v PDF na webových stránkách.

Sociální sítě

Nulová aktivita na sociálních sítích.

YouTube

Jediné video, které je k dispozici je pouze krátká reportáž o návštěvě pana Bělobrádka.

Veletrhy, výstavy a odborné konference

Centrum se převážně účastní odborných konferencí. Nedohledala jsem informace o tom, že by byli i účastníky nějakého veletrhu nebo výstavy.

Ostatní

Komunikace je nahodilá bez jednoho hlavního motivu. Dle mého názoru se bohužel neřeší grafická jednotnost, což je škoda, jelikož logo je jedno z nejlepších z center. Na základě dostupných informací bylo zjištěno, že centrum excelence v Telči nemá marketingové nebo PR oddělení.

Na co se zaměřit

- nekvalitní web
- výstupy v TV
- jednotná grafická struktura s ohledem na logo

PŘÍLOHA P VII: REGIONÁLNÍ VAV CENTRUM ENET



Obrázek 19: Logo Regionálního VaV centra ENET

(dostupné z: enet.vsb.cz)

Ostravské centrum, které je součástí vysoké školy Báňské. Zabývá se udržitelnými zdroji energie a i z komunikace je patrné, že centrum velmi usiluje o rozšíření aplikovaného výzkumu. Pro toto centrum byla vytvořena tabulka s údaji z programu OP VaVpI.

Příjemce	Vysoká škola Báňská - Technická univerzita Ostrava
Místo realizace	Ostrava
Datum vydání Rozhodnutí o poskytnutí dotace	23. 9. 2010
Předpokládané datum ukončení, realizace	31. 12. 2014
Prioritní osa	2 – Regionální VaV centra
Výzva	2.2 – Regionální VaV centra
Výše poskytnuté dotace	Příspěvek Evropského fondu regionálního rozvoje: 269 110 601 Kč
	Příspěvek Státního rozpočtu ČR: 47 490 106 Kč

Tabulka 14: Základní údaje o Regionálním VaV centru ENET

(zdroj: opvavpi.cz)

Cílem projektu je výzkum a vývoj jednotek (technologických i energetických) pro zpracování odpadů a alternativních paliv a intenzifikaci jejich přeměn na tepelnou a elektrickou energii při současném zajištění čistoty zplodin, sledování kvality a kvantity všech výstupních produktů a současně je sledována možnost akumulace energie a paralelní nebo sériová spolupráce různých zdrojů. Tento cíl spojuje 3 výzkumné aktivity do jednoho kompaktního celku - jedná se o úpravu a zpracování vstupních surovin, např. alternativních paliv, a vývoj souvisejících strojních zařízení, dále o skupinu zabývající se transformací paliv (zejména zplyňování, pyrolýzu, ale i kombinované spalování a fermentace) na lépe využitelné produkty, např. H₂. Projekt je celkově doplněn výzkumnou skupinou zabývající se VaV nových kogeneračních jednotek, problematikou akumulace energie a problematikou elektrických generátorů, řízením jejich provozu a připojení do sítě v ostrovním režimu. (OP VaVpI, ©2013)

Dosavadní komunikace

Web

Web na první dojem působí hravě a jako jeden z mála dodržuje soustavnost barev mezi logem a webovou stránkou. Obrázky, které běží na homepage jsou ovšem popsány pouze v angličtině. Zajímavé je využití prvku pro sledování a monitoring stránek, a tudíž výborný přehled o návštěvnících, ovšem působí zastarale. Na úvodní stránce je také možnost snadného dohledání jednotlivých zaměření centra. Menu je situováno v podobě horní lišty, celkově tedy webové stránky působí velmi přehledně. Po rozkliknutí centra ENET je okamžitě možné zjistit údaje o financích, které plynuly do tohoto centra. Struktura centra je laděna do stylu bublin, z nichž není patrné, kdo jakou funkci vykonává. Správní a vědecká rada momentálně není k dispozici. V sekci věda a výzkum nalezneme jednotlivé laboratoře opět laděné do stylu bublin a také korespondující s výše zmíněnou hierarchií centra. Všechny výzkumné programy jsou popsány v bodech a působí velice uspořádaně a přehledně. Z jednotlivých sekcí výzkumu je možné prokliknout se do jednotlivých laboratoří. Ty jsou opět velice přehledně popsány, nechybí ani nabídka a kontaktní osoba. U služeb nalezneme totožné informace jako je tomu v případě laboratoří. Zde jsou ale možná zbytečně všechny informace koncentrovány na jedné stránce. Reference jsou velice nepřehledné a návštěvník z nich prakticky nic nezjistí. Spolupráce s praxí, která by byla zajímavá, je nedostupná. Fotogalerie přehledná. Materiály ke stažení prozatím nedostupné. Celkově centrum působí, že zainvestovalo do webových stránek. Může být pro některé ukázkou téměř ideální hierarchie rozdělení informací o jednotlivých laboratořích.

PR

Na webu nejsou dostupné žádné tiskové zprávy s odkazem na stále probíhající přípravu webu. Recenzují své služby na poptávkovém portálu Agent, bez specifikací a jako jednotné centrum. Zaměřují se hojně na transfer pomocí několika internetových portálů. Prakticky nepublikují žádné tiskové zprávy. Z dostupných informací je jasně patrná velká provázanost centra, univerzity a města Ostravy.

Sociální síť

Mají vlastní Facebookové stránky, kde zaznamenali 70 fanoušků. Profilový obrázek zde prezentuje univerzitu nikoli samotné centrum. Poslední aktivita v červnu 2016. Aktivita na ostatních sociálních sítích je nulová.

YouTube

Vytvořili YouTube kanál, kam nahráli tři videa. Prozatím průměrné zhlédnutí 5 a počet odběratelů 0.

Veletrhy, výstavy a odborné konference

Veletrhů se zřejmě účastní, ale pouze v rámci univerzity. Nedohledány konkrétní akce, kterých by se zúčastnilo centrum samo za sebe.

Ostatní

Jde vidět, že centrum velice stojí o spolupráci s aplikační sférou. Využívá k tomu převážně poptávkové portály a vzhledem k rekonstrukci webových stránek a sekce „Transferu“, není jasné, zdali se jim tato strategie vyplácí. Je zřejmé, že centrum také velice dbá o to, aby jejich komunikace byla jednotná. Patrné je to například v propojení korporátních barev. Myslím si, že toto centrum bude mít podobný záměr a organizaci, jak je tomu například u CEBIA-Techu, a to zejména z toho důvodu, že vykazuje velkou provázanost s univerzitou.

Na co se zaměřit

- jednotná grafická forma
- komunikace směrem k potenciálním investorům a partnerům aplikovaného a smluvního výzkumu
- aktivita na sociálních sítích a YouTube kanálu

PŘÍLOHA P VIII: REGIONÁLNÍ VAV CENTRUM NETME



Obrázek 20: Logo Regionálního VaV centra NETME
(dostupné z: netme.cz)

Regionální VaV centrum sídlící v Brně pod záštitou VUT s aspirací na přímou spolupráci s aplikační sférou. Pro NETME byla vytvořena přehledná tabulka se základními údaji z programu OP VaVpI.

Příjemce	Vysoké učení technické v Brně
Místo realizace	Brno
Datum vydání Rozhodnutí o poskytnutí dotace	24. 11. 2009
Předpokládané datum ukončení realizace	31. 12. 2013
Prioritní osa	2 – Regionální VaV centra
Výzva	1.2 - Regionální VaV centra
Výše poskytnuté dotace	Příspěvek Evropského fondu regionálního rozvoje: 652 376 944 Kč
	Příspěvek Státního rozpočtu ČR: 115 125 343 Kč

Tabulka 15: Základní údaje o Regionálním VaV centru NETME
(zdroj: opvavpi.cz)

Aktivity Centra mají za cíl rozvinout spolupráci s aplikační sférou a posílit tak konkurenceschopnost regionu, podílet se na rozvoji znalostní ekonomiky regionu a umožnit soukromým subjektům pružný přístup k nejnovějším výsledkům výzkumu na smluvní bázi s cílem zajistit maximální aplikační potenciál. Řada plánovaných projektů je realizována ve spolupráci s českými i zahraničními firmami, které již o spolupráci s NETME Centre projevily zájem. Na základě důkladných analýz lze konstatovat, že výsledky prací budou široce využívány nejen v České republice, ale i v zahraničí. (OP VaVpI, ©2013)

Dosavadní komunikace

Web

Na první dojem působí stránky velice moderním dojmem. Na úvodní stránce návštěvníka ihned upoutá banner s hlavními směry výzkumu. Ty jsou navíc ještě níže rozvedeny do pěkných proklikových ikon. Stránka je scrollovací a velice uživatelsky přívětivá. Aktuality obsahují krátké a jasné zprávy, poslední z nich komunikuje představení třech brněnských center vzniklých z programu OP VaVpI. Nově vydávají svůj vlastní měsíčník s prvním číslem k lednu roku 2017. Snaží se držet jednotného vizuálního stylu, ovšem na některých stránkách měsíčníku je zbytečně velké množství textu. Fotky v publikaci v některých případech nesouhlasí s titulkem. Aktualita o spolupráci by měla být umístěna v popředí, ovšem musím zdůraznit, že momentální dohledání není až tak složité. Zajímavé a mnohdy nesrozumitelné procentuální údaje (na homepage uvedeno 39 % s nulovým vysvětlením). Video shrnující většinu zaměření centra je velmi kvalitní. Partneři a jejich prokliková loga představují výborný nápad. Tato prezentace by mohla sloužit jako inspirace pro ostatní centra. Spodní obrázek spolu s „podobrázky“ opět ukazuje na směry výzkumu, které už jsou ale dvakrát zmíněny výše, zde je to zbytečné. NETME se v sekci „O nás“ odvolává na skvělou spolupráci s univerzitou. Zjistit, jak velká je jejich vzájemná provázanost. „Technické obory“ mají špatný název – využití tohoto názvu bych volila pouze na webových stránkách univerzity. V tomto případě by to mělo být „Zaměření“ či „Specifické zaměření centra“. Rozdělení výzkumu na týmy a vybavení nevypadá dobře. Výzkumné týmy nejsou výzkumnými týmy, ale jednotlivci s popisem zaměření laboratoře. Sekce „Výzkum“ je možná zbytečně zmatená. Přitom je na první pohled patrné, že se snažili vyhovět laickým uživatelům. Sekce „Pro firmy“ je velice kvalitní. U možnosti „Spolupráce“ je napsáno, že generují zhruba 10 % obrátu ze smluvního výzkumu, na homepage je procentuální částka 39 %, která se zjevně ke smluvnímu výzkumu nevztahuje.

Stručné a jasné rozdělení jednotlivých typů možné spolupráce. Možná by sekce mohla být doplněna obrázky. Pan Traumann má dle dostupných údajů na starosti celý transfer. Co se týká „Novinek“, je centrum při psaní velice aktivní a snaží se o co nejkratší texty. Kontakty nejsou aktualizovány. Možná by stálo za to pouvažovat nad grafickou jednotou a popřemýšlet nad fotkami. Nesrozumitelný je fakt, proč je intranet pro zaměstnance dostupný hned vedle výběru jazyka.

PR

S ohledem na dosavadní komunikaci, musím zdůraznit, že NETME se začalo profilovat jako velký hráč na poli PR. Zejména z toho důvodu, že jako jedni z mála vytvořili vlastní měsíčník plný informací o výzkumu a dosažených úspěchů. Výhodou je také to, že spadají pod strojní fakultu, se kterou úzce spolupracují. Mohou tedy společně sdílet události a chválit si vzájemně úspěchy. Spolupracují aktivně s rozvojovými agenturami, takže se zmínky o NETME drží na prvních příčkách ve vyhledávacích, ovšem pouze s provázaností na VUT a rozvojové agentury.

Sociální síť

NETME se snaží o aktivitu na Facebooku, kde bohužel zaznamenává pouze 90 fanoušků. Většinou komunikuje příspěvky, které jsou společné pro celou fakultu a v některých případech i univerzitu jako takovou. Twitter a LinkedIn nepoužívají.

YouTube

Kanál byl založen před dvěma roky. Jsou sdílena tři videa s průměrným zhlédnutím 1 000, což není nejmenší číslo, centru stále zůstává 12 odběratelů.

Veletrhy, výstavy a odborné konference

Většinou v kooperaci s VUT se centrum účastní veletrhů, výstav a akcí pro firmy. Jedná se například o začátek března a o workshop pořádaný Hospodářskou komorou. Ze sekundárních dat není patrné, zdali se centrum účastní velkých veletrhů například strojírenského. Odborné konference jsou stejně jako u většiny ostatních hojně navštěvovanou akcí.

Ostatní

Je vidět, že centrum směřuje k oblasti transferu, nejsem si jistá, zdali najali PR specialistu, ovšem vzhledem k pokroku v jejich publikační činnosti je to pravděpodobné. Dokonce to vypadá, že začali uvažovat nad časovým plánem komunikace, ovšem pouze s ohledem

na PR. Komunikace je jinak bez hlavního motivu. Do roku 2017 byla nahodilá, ale centrum se alespoň snažilo vystupovat v jednotné grafické podobě.

Na co se zaměřit

- webové stránky
- spolupráce s univerzitou
- aktivita v oblasti marketingu a PR

PŘÍLOHA P IX: REGIONÁLNÍ VAV CENTRUM ALGATECH



Obrázek 21: Logo Regionálního VaV centra ALGATECH

(dostupné z: alga.cz)

Centrum v Třeboni, které zaměřením odpovídá své lokaci. Jejich hlavní doménou jsou řasy a s nimi spojené chemické procesy. Tabulka níže obsahuje stěžejní údaje o centru, které jsou dostupné na stránkách programu OP VaVpI.

Příjemce	Mikrobiologický ústav AV ČR
Místo realizace	Třeboň
Datum vydání Rozhodnutí o poskytnutí dotace	20. 12. 2010
Předpokládané datum ukončení realizace	31. 12. 2014
Prioritní osa	2 – Regionální VaV centra
Výzva	2.2 – Regionální VaV centra
Výše poskytnuté dotace	Příspěvek Evropského fondu regionálního rozvoje: 113 237 491 Kč
	Příspěvek Státního rozpočtu ČR: 19 983 087 Kč

Tabulka 16: Základní údaje o Regionálním VaV centru ALGATECH

(zdroj: opvavpi.cz)

Cílem projektu je mj. podpora aplikovaného výzkumu – například vývoje nových kultivačních zařízení a postupů zpracování řasové biomasy pro výrobu biopaliv, krmiv, potravních doplňků a cenných látek. Součástí projektu je také výzkum v oblasti fotosyntézy, vývoj nových měřících přístrojů a podpora vzdělávání studentů v těchto oblastech. (OP VaVpI, ©2013)

Dosavadní komunikace

Web

Na první pohled velice hravý web centra Algatech obsahuje velké množství barev, které návštěvníka mohou odrazovat od obsahu. Na homepage nalezneme velké logo spolu s hlavním menu, které je laděné do stejného odstínu zelené, jaká je využita v logu. Opět jsou to webové stránky, které obsahují dva typy menu. Jedno vodorovné v korporátních barvách, zřejmě hlavní a další svislé plné barev a odkazů již na konkrétní výzkum centra. V dolní části homepage se nachází text, který centrum představuje, bohužel je nepřiměřeně dlouhý. Nesmíme opomenout ani další texty, které doplňují měnící se obrázky na homepage. Stručně řečeno přímo na homepage se návštěvník setká s množstvím mnohdy zbytečného textu. V dolní části si návštěvník může všimnout třech fotografií, které jsou zřejmě z tamního výzkumu. Jedna z nich se bohužel formátově na stránku nevešla a je dostupná jen způli. U každé z fotografií je zmíněn i fotograf. Zajímalo by mě, zdali je tato fotografická série v rámci nějaké formy propagace. V levé části také návštěvníka upoutá pozvánka na přednášku Jiřího Drahoše a také nabídka pracovních míst – technik a Ph.D student. Jednotlivé laboratoře jsou pomocí prokliku dostupné ihned na homepage a jsou od sebe barevně rozlišeny. Každá laboratoř je poté rozdělena do jednotlivých sekcí výzkumu, po jejich rozkliknutí má návštěvník možnost seznámení s hlavními technickými parametry daného výzkumu. U každé skupiny je také možnost nahlédnout do „Zaměstnanců“, „Publikací“ a „Magisterských projektů“, které jsou přímo určeny pro mladé začínající vědce. Sekce „Pro mladé začínající vědce“ je v tomto centru zcela originální. Ostatní laboratoře se snaží o stejný obsahový styl, jako je tomu v případě laboratoře „fotosyntézy“, ovšem laboratoř „anoxygenních fototrofů“ postrádá sjednocené členění. V sekci „Publikace“ se nacházejí odborné články určené dalším vědcům. „Projekty“ jsou přehledně rozděleny dle jednotlivých spolupracujících organizací. Navíc jsou ke každému projektu vytvořeny tabulky. Sekce „Pro veřejnost“ obsahuje hlavní fakta o budově, ve které centrum sídlí. Prostory mlýna navíc také umožňují pořádání výstav, které centrum na svém webu propaguje. Snaží se o komerci přednášek, které se sice

neodehrávají přímo v centru, ale jde vidět, že se soustavně snaží o úzký kontakt s mladými lidmi. Výsledky aplikovaného výzkumu jsou bohužel zaznamenány velice nepřehledně, není patrné, pro koho byl výzkum prováděn a výsledky jsou velice špatně čitelné z komplikované tabulky. „Archiv“ funguje spíše jako shromaždiště starých tiskových zpráv a pozvánek na události. V budově centra se dokonce nachází knihovna. Dobré filtrování zaměstnanců nejen podle jména, ale i laboratoří a zaměření. V „Kontaktech“ jsou zmíněni nejdůležitější lidé centra. Zcela chybí reference a podrobná nabídka.

PR

Tiskové zprávy o úspěchu centra i pozvánky na události jsou nešťastně umístěny v sekci „Archiv“ navíc v podobě nepřehledné tabulky, která vůbec nespadá do grafického konceptu webových stránek. Vzhledem k tomu, že spadají pod Akademií věd, je zde propagace podobná, jako je tomu v případě centra excelence v Telči: akademický bulletin atd. Dostali prostor také v Českém rozhlase. Bohužel jméno je podobné s izraelskou společností orientující se na nové formy potravy a nápojů, tudíž hlavně na internetu se velice nepříjemně kryjí.

Sociální síť

Relativně úspěšný profil na Facebooku, kde mají již 264 fanoušků a dokonce 1 hodnocení. Aktivita bohužel probíhá pouze ve sdílení odborných článků, které neosloví uživatele Facebooku. Na Twitteru nepůsobí, pozor na izraelskou firmu, jelikož #algatech používá právě ona. Na LinkedIn je konkurence v názvu dvojnásobná Algatechnologies z Izraele a americká Algatech computer services.

YouTube

Centrum nemá vlastní YouTube kanál. Videá o něm publikuje AV na svém kanále (168 odběratelů), kde se ale bohužel kříží s ostatními výzkumy napříč Českou republikou.

Veletrhy, výstavy a odborné konference

Přímo v archivu můžeme najít, že se centrum zúčastnilo veletrhu Akademie věd určeného pro širokou veřejnost. Jsou naopak velice aktivní na poli odborném, kde pravidelně pořádají konference, či se jich v jiných městech účastní. Na všech navštívených akcích vzniká spousta fotek, které jsou obratem zaznamenány v archivu.

Ostatní

Komunikace je nahodilá bez hlavního motivu. Se snahou o oslovení mladé generace. Publikace nejsou určeny nikomu jinému než vědeckým pracovníkům. Komunikace v oblasti aplikovaného výzkumu postrádá jednotný styl. Naprosto chybí nabídka pro aplikační sféru.

Na co se zaměřit

- komunikace ke studentům
- chybějící aplikovaný výzkum srozumitelný potenciálním obchodním partnerům
- jednotné komunikační aktivity

PŘÍLOHA P X: EVROPSKÉ CENTRUM EXCELENCE BIOCEV



Obrázek 22: Logo Evropského centra excellence BIOCEV

(dostupné z: biocev.eu)

Evropské centrum excellence, které se svým zaměřením a soustavnou komunikací snaží přesvědčit o svých kvalitách. Jedná se jistě o centrum, které má silnou aspiraci na budoucí mezinárodní věhlas. Přehledná tabulka obsahující důležitá data a shrnující vše podstatné je totožná s údaji z programu OP VaVpI.

Příjemce	Ústav molekulární genetiky AV ČR
Místo realizace	Vestec (u Prahy)
Datum vydání Rozhodnutí o poskytnutí dotace	31. 1. 2012
Předpokládané datum ukončení realizace	31. 12. 2015
Prioritní osa	1 - Evropská centra excellence
Výzva	1.1 - Evropská centra excellence
Výše poskytnuté dotace	Příspěvek Evropského fondu regionálního rozvoje: 1 959 323 237Kč
	Příspěvek Státního rozpočtu ČR: 345 762 924Kč

Tabulka 17: Základní údaje o Evropském centru excellence BIOCEV

(zdroj: opvavpi.cz)

BIOCEV je společným projektem šesti ústavů Akademie věd ČR a dvou fakult Univerzity Karlovy v Praze, jehož hlavním cílem je realizace vědeckého centra excelence zaměřeného na obory patřící mezi nejsložitější oblasti moderní vědy - biotechnologii a biomedicínu. Smyslem projektu BIOCEV je poskytnout renomovaným vědcům zázemí pro inovativní výzkum, stimulovat podmínky pro excelentní vědeckou práci v České republice a podpořit národní i evropský rozvoj biotechnologického průmyslu. (OP VaVpI, ©2013)

Dosavadní komunikace

Web

Na první pohled je patrné, že finanční prostředky vložené do webové prezentace nebudou malé. Hlavní obrazová prezentace na homepage znázorňuje nově vybudovanou budovu. BIOCEV jako první využívá určitou formu sloganu „Excelentní věda ve prospěch moderní společnosti“. Web obsahuje dva typy menu: první se nachází v pravé části a je psáno menším fontem (zřejmě proto, že není bráno jako nejdůležitější), druhé se nachází na liště a představuje stěžejní body centra. V dolní části stránky nalezneme „Aktuality“ a „Akce“. Centrum je velice mediálně úspěšné, proto jsou články z populárních periodik v České republice ve velké míře sdíleny. Dole se nachází proklikové ikony s titulkem „doporučujeme“. Není jasné, zdali se jedná o partnery v oblasti výzkumu či komerci. Na konci homepage nalezneme fotogalerii, kde jsou fotografie jen samotné budovy centra (zvláštní font, který nekoresponduje se zbytkem stránky). Hlavička obsahuje prokliky na sociální sítě, sumář menu a základní kontaktní údaje. Sekce „O projektu“ je pěkně rozdělena dle jednotlivých bodů, z nichž každému je věnován samostatný proklikový banner. „Pilíře centra“ jsou sice interaktivní, ale působí jako dotazník. Mezi partnery jsou uvedeny odlišné instituce, než je tomu na homepage. „Historie“ je napsaná jednoduše v bodech. „Výzkumné programy“ také na první pohled působí profesionálním dojmem, ovšem ikony jsou v prvním případě v sekci „O nás“ do čtverce a nyní do kruhů. Zajímavé je rozklikávání výzkumných programů, pěkné rozdělení výzkumných týmů a stručné představení hlavních záměrů jednotlivých výzkumů. Návrh do budoucna: doplnit některé týmy o jejich úspěchy. U některých výzkumných týmů zcela chybí publikace. Název „Výzkumné infrastruktury a servisní laboratoře“ je pro nabídku příliš složitý. U služeb by jednotlivá laboratoř klidně mohla být doplněna nějakým interaktivním videem. Vybavení je naprosto precizně vytvořené, některé fotky nejsou dostatečně kvalitní. „Reference“ jsou zmatečné, ideální jsou loga jednotlivých firem a krátká vyjádření. Ceník je ojedinělý, centrum je jediné, kdo něco takového nabízí. U centra „molekulární struktu-

ry“ chybí ceník a text je jen v angličtině navíc v odlišném fontu. U nabídky je bohužel dvojjazyčnost, někde chybí ceník a některé fotky nepůsobí profesionálním dojmem. České centrum pro „fenogenomiku“ má, z neznámých důvodů, vlastní stránky. Není jasné, zdali se jedná o partnera, nebo část BIOCEVU, která působí mimo hlavní budovu. Na hlavní stránce je i možnost prokliknout se do sekce „Video“, kde aktivita není dostačující a prakticky se jedná o dokument o výstavbě centra. Sekce „Spolupráce“ je velmi propracovaná. Co se týká „Akcí“, zaměřují se i na zahraničí, proto opět využívají dvojjazyčných sdělení. Jedná se převážně o pozvánky na vědecké konference, kde je po rozkliknutí možnost okamžité registrace. V sekci „Pro média“ nalezneme nejen tiskové zprávy, ale také odkazy na populární české plátky, kde se BIOCEV těší velké popularitě, zejména díky svému zaměření na medicínu. „Lidé“ jsou rozděleni do několika sekcí dle své pracovní příslušnosti. Navíc má návštěvník možnost dohledat si konkrétní jméno pomocí jednoduchého vyhledávače. Pěkně vizuálně zpracované jsou „Veřejné zakázky“. „Kontakty“ jsou zcela v pořádku (pouze dvě nekontaktovanější osoby: ředitel a marketingový manažer).

PR

Má obrovskou mediální úspěšnost. Články jsou v předních českých periodikách. Také jde o jedno z mála center, o kterém se zmiňuje Wikipedie. Vzhledem k zaměření na medicínu, je publikování článků jednoznačně jednou z nejlepších možností, jak se zviditelnit, jelikož česká média prahnou po takových tématech. Poslední publikace zaměřená na vývoj léku na rakovinu prsu zaznamenala doslova poprask.

Sociální sítě

Na facebookový profil se nelze prokliknout z webové stránky. Mohu dát pouze „to se mi líbí“ a ani tak se na stránky nedostanu. Prozatím největší počet fanoušků téměř 800. Sdílení vědeckých článků s téměř nulovou odezvou. Opět zde úspěch zaznamenal pouze lék proti rakovině prsu. Twitter nevyužívají. LinkedIn má již 35 followerů a dokonce 3 příspěvky.

YouTube

Poslední aktivita před dvěma roky. Počet odběratelů 20. Účet působí spíše jako časosběrný dokument výstavby budovy centra.

Veletrhy, výstavy a odborné konference

Účast na odborných konferencích je obrovská. Nejen s ohledem na zaměření a počet zaměstnanců, ale také na kompletní propagaci těchto činností na webu. Poslední zmínka o veletrhu je z roku 2012, od té doby není jasné, zdali se centrum nějakých veletrhů a výstav účastní.

Ostatní

Dobré PR, které opravdu zaznamená úspěch. Má velice promyšlený transfer výzkumu a propagace jednotlivých laboratoří na měření. Marketing se snaží využít atraktivní vizuální motivy, což je patrné na PF 2017. Chybí naopak reference (které možná nepotřebují) a aktivita směrem k široké veřejnosti. Komunikace je nahodilá, využitá z 90 % PR s ohledem na úspěšné výzkumné počiny. Snaha o jednotnou marketingovou komunikaci v podobě sloganu „Excelentní věda ve prospěch moderní společnosti“.

Na co se zaměřit

- web a jeho chyby
- PR strategie
- reference a transfer technologií

PŘÍLOHA P XI: CENTRUM REGIONU HANÁ



Obrázek 23: Logo evropského centra regionu HANÁ

(dostupné z: cr-hana.eu)

Podnázev, který toto centrum využívá, zní: Pro biotechnologický a zemědělský výzkum. Centrum se tedy věnuje činnosti, která by v blízké budoucnosti mohla mít celosvětový užitek. Pro centrum byla vytvořena přehledná tabulka se stěžejními údaji přímo z projektu OP VaVpI.

Příjemce	Univerzita Palackého v Olomouci
Místo realizace	Olomouc
Datum vydání Rozhodnutí o poskytnutí dotace	15. 2. 2010
Předpokládané datum ukončení realizace	31. 12. 2013
Prioritní osa	2 – Regionální VaV centra
Výzva	1.2 - Regionální VaV centra
Výše poskytnuté dotace	Příspěvek Evropského fondu regionálního rozvoje: 707 997 497 Kč
	Příspěvek Státního rozpočtu ČR: 124 940 735 Kč

Tabulka 18: Základní údaje o Regionálním VaV centru HANÁ

(zdroj: opvavpi.cz)

Centrum regionu Haná pro biotechnologický a zemědělský výzkum je výsledkem spolupráce mezi Univerzitou Palackého v Olomouci a olomouckými pracovišti Výzkumného ústavu rostlinné výroby, v.v.i. (oddělení zelenin a speciálních plodin) a Ústavu experimentální botaniky AV ČR, v.v.i. (laboratoře molekulární cytogenetiky, cytometrie a cytoskeletu). Každý z partnerů přináší své specifické know-how, své odborníky a vybrané špičkové technologie. (OP VaVpI, ©2013)

Dosavadní komunikace

Web

Na první pohled jsou stránky velice zmatené. Jsou laděny do zelené barvy. Menu je na první pohled opět dvojitě. Nejprve v horní liště, a poté jako doprovod jednotlivých obrázků na homepage. Obrázky ovšem nejsou doplněny prokliky, takže část, která působí jako menu ve skutečnosti, menu není a jedná se doplňkový text ke každému z obrázků, aby návštěvník věděl, ve které laboratoři byla fotka pořízena. Návštěvník je značně zmaten a neví, na jakou sekci kliknout dříve. „Aktuality“ jsou uvedeny jako první bod v menu a navíc jsou podrobně rozebrány níže na homepage. Centrum zřejmě také zaznamenává velice úzký kontakt s Evropskou biologickou federací, kterou na svém webu i propaguje vedle aktualit pod názvem „Aktuálně z EFB“, tudíž laikovi jistě nemůže být jasné, o co se jedná. Jako další se zde nachází sekce „Aktuálně z BTS“, která je podobně konstruovaná jako sekce o Evropské federaci. V tomto případě se ale jedná o biotechnologickou společnost. Pod aktualitami má návštěvník možnost najít výroční zprávu za rok 2015. „Informace o centru“ jsou prakticky totožné s těmi, které nabízí OP VaVpI, navíc centrum vytvořilo přehlednou tabulku, která je podobná té, kterou vytvářím do diplomové práce. Na stránkách v sekci „Napsali o nás“ je možnost prokliknout se ke všem článkům a reportážím, které se objevily v médiích v souvislosti s centrem. Co se týká synergických projektů INTERHANA (podpora výzkumného týmu) a BIO-TECHNO (podpora studentů): microsites zastaralé, působí dojmem začátků internetu. Ve „Struktuře“ je uvedeno méně laboratoří, než je prezentováno na homepage. „Kontaktní list“ je přehledný, ovšem bez fotek a působí zastarale. Je potřeba také zmínit font Times New Roman, který se ke stylu webu příliš nehodí. Hlavní problém v sekci „Věda a výzkum“ je ten, že se neshoduje s odvětvími na homepage, není tady jasné, čím se centrum primárně zabývá. U každého z „Výzkumných programů“ nalezneme pouze dlouhý text plný informací

a jméno vedoucího programu. V sekci „Věda a výzkum“ jsou také zmíněny všechny granty, které byly na výzkum poskytnuty, možná trochu nadbytečně. Sekce „Patentů“ je alespoň aktualizovaná, ale stále působí nepřehledně. „Publikované výsledky“ se skládají z množství vědeckých článků. U „Smluvního výzkumu“ má centrum na úvod krátký popis určený pro představení problematiky. Pro ilustraci zmiňuje čtyři firmy, se kterými zřejmě již smluvní výzkum realizovalo. Centrum nabízí nabídkové listy služeb, které jsou dostupné v PDF. Po jejich otevření zjistíme, že se většina věcí stejně řeší individuálně. Oceňuji ovšem přehledné kontakty ke každému druhu smluvního výzkumu. Na konci nabízí centrum kompletní katalog, kde shrnuje všechny nabídkové služby. Tato publikace měla být spíše umístěna v popředí a ne na konci. V sekci „Spolupráce“ jsou uvedeny dva seznamy první s názvem „komerce“ a druhý „akademický“. První obsahuje třikrát tolik firem, než bylo uvedeno v sekci smluvní výzkum.

PR

Na první pohled je jasné, že PR je sekce, na kterou se centrum zaměřuje primárně. Možná i s ohledem na úzkou spolupráci s Evropskou biotechnologickou federací a Českou biotechnologickou společností. Články do sekce „Aktuality“ se vydávají minimálně jednou nebo dvakrát týdně. Články jsou dlouhé a navíc v kombinaci s nevyhovujícím fontem na webu nepůsobí pro případné čtenáře lákavě. Pravdou je, že co se týká PR, je centrum velice mediálně viditelné na všech velkých internetových portálech.

Sociální sítě

Centrum má profil na Facebooku, kde zaznamenalo 218 fanoušků. Aktivita je pravidelná, sdílí se články z UPOL nebo velkých českých periodik. Častý je počet 10ti lajků. Ostatní sociální sítě nevyužívají.

YouTube

Vlastní kanál nemají. Reportáž o centru na kanálu Palackého univerzity, které má dokonce 1 000 odběratelů a video má bohužel jen 301 zhlédnutí.

Veletrhy, výstavy a odborné konference

Na stránkách není patrné, zdali se centrum účastní velkých veletrhů. Aktuality ovšem pravidelně informují o výjezdních odborných konferencích a úspěších tamních vědců.

Ostatní

Komunikace je naprosto nahodilá. Hlavní motiv centrum nevyužívá. Velký problém je ve špatné specifikaci zaměření a také v nedůsledném zpracování smluvního výzkumu. Webové stránky jsou po CEBIA-Techu nejhorší. Marketing = PR z pohledu centra Haná. I přes množství tiskových zpráv centrum stále není mediálně známé. Dle mého názoru chybí jednotná komunikace.

Na co se zaměřit

- horší web
- jednotná komunikace
- komunikační plán (PR = marketing apod.)

PŘÍLOHA P XII: EVROPSKÉ CENTRUM EXCELENCE NTIS



Obrázek 24: Logo Evropského centra excelence NTIS

(dostupné z: ntis.zcu.cz)

Evropské centrum excelence, které je součástí Západočeské univerzity v Plzni. Zaměřením se podobá zlínskému CEBIA-Techu, ovšem jeho aspirace cílí mezinárodním směrem. Bližší informace o centru a konkrétní částky jsou opět zaznamenány v přehledné tabulce.

Příjemce	Západočeská univerzita v Plzni
Místo realizace	Plzeň
Datum vydání Rozhodnutí o poskytnutí dotace	29. 11. 2010
Předpokládané datum ukončení realizace	31. 12. 2014
Prioritní osa	1 - Evropská centra excelence
Výzva	1.1 - Evropská centra excelence
Výše poskytnuté dotace	Příspěvek Evropského fondu regionálního rozvoje: 698 717 273Kč
	Příspěvek Státního rozpočtu ČR: 123 303 048Kč

Tabulka 19: Základní údaje o Evropském centru excelence NTIS

(zdroj: opvavpi.cz)

NTIS - Nové technologie pro informační společnost je projekt Operačního programu Výzkum a vývoj pro inovace, jehož cílem je vybudovat na Fakultě aplikovaných věd Západočeské univerzity v Plzni Evropské centrum excelence. Součástí projektu NTIS je výstavba nové budovy pro pracovní a laboratoře centra s celkovou plochou cca 12 tis. m² a pořízení moderního přístrojového vybavení a technologií za cca 200 mil. Kč. V centru bude od roku 2015 pracovat celkem 180 zaměstnanců. (OP VaVpI, ©2013)

Dosavadní komunikace

Web

Webové stránky působí na první pohled moderním dojmem. Návštěvník má ihned možnost zaznamenat hlavní směry zaměření centra, díky pečlivě vybraným obrázkům situovaných v bublinách. Netradičně obsahují stránky dva typy menu. První z nich je viditelnější a návštěvník jej nalezne ihned pod sérií obrázků ilustrujících zaměření centra. Druhé menu se nachází v pravé části homepage a obsahuje totožnou nabídku s výjimkou prokliku na Západočeskou univerzitu v Plzni. Na homepage jsou také dostupné shrnující informace, které jsou totožné s těmi na stránkách programu OP VaVpI. Návštěvník má možnost také nahlídnout do aktualit, které jsou zvláště orientovány pod menu konkrétně pod položkou „O centru“. V dolní části homepage běží krátké animace, které odkazují k jednotlivým výzkumným projektům. Bohužel vzhledem k jejich situování a dlouhým textům, si jich návštěvník na první pohled nevšimne. „Výzkum“ je velice pěkně rozdělen pomocí čtverců do jednotlivých zaměření, která jsou prokliková. Po rozkliknutí daného výzkumu, má návštěvník možnost se pomocí jednoduchého menu prokliknout na „Výzkumný tým“, „Projekty“, „Publikace“, „Dosažené úspěchy“ a „Ocenění“, „Významné reference“, „Nabídku spolupráce a služeb“ a na „Kontakt“. Nabídka spolupráce by měla být na začátku a kontakt by měl být obsažen v nabídce spolupráce. Je vidět, že centrum se snažilo zkrátit texty na tu nejnižší možnou míru. V některých sekcích jsou jednotlivé body z menu smíchané a vše působí neutříděným dojmem. „Řečové a obrazové technologie“ jsou rozděleny do několika dalších sekcí a ty poté do dalších. Je patrné, že tento výzkum je jedním z hlavních, proto nerozumím tomu, proč se nenachází v popředí. Softwarové inženýrství nemá ani náhledový obrázek. Výše zmíněné problémy by se daly relativně jednoduše vyřešit „Směry výzkumu“, v této podobě to působí velice nepřehledně. Možným řešením by také bylo rozdělení do jednotlivých laboratoří. Nabídka spolupráce je dosti vágně napsaná a působí dojmem „zjistěte si sami“. Možná by pomohla sekce jako „Nejčastější spolupráce“, „Mohlo by vás zajímat“ apod. Dobrá organizační struktura

i informace o centru, které jsou dostačující. Nabídkový list, který je schovaný, není ve skutečnosti nabídkovým listem, ale opět informacemi o centru laděných do odlišné grafické podoby. Texty v nabídkovém listu mnohdy nejdou ani přečíst. Zjistit cílovou skupinu brožury. V případě, že je určena vědcům, je to v pořádku, pokud pro investory, je zcela špatně. Na stránkách nalezneme taktéž logo manuál univerzity, ovšem grafická stránka NTIS mu neodpovídá. Poslední aktualita z roku 2016.

PR

Prioritní PR představuje architekturu budovy, ve které centrum sídlí. Zaregistrovaní na Firmách.cz, kde bohužel není sdělení laděno pobídkovou formou, tudíž jsou to jen prosté informace, které investory nezaujmou. Zprávy jsou sdíleny na populárních portálech. Dokonce můžeme najít na webu vlády zprávu, že Bělobrádek osobně otevřel centrum. Momentální PR pokulhává, jelikož poslední články se datují k roku 2016.

Sociální sítě

NTIS má relativně úspěšný profil na Facebooku, kde zaznamenává již 230 fanoušků. Centrum je zde také velmi aktivní. Díky velkému komplexu, kde sídlí, je schopno organizovat velmi zajímavé přednášky, které na svém Facebooku poté propaguje. Momentálním hostem bude fyzioterapeut Jaromíra Jágra. Na Twitteru nemá organizace profil. Stránka na LinkedIn je založen, ovšem zprvu působí jako vytvořená stránka pro zaměstnance, aby mohli uvést na osobní profily svou pracovní pozici.

YouTube

Založen před rokem. Nyní má 1 odběratele a tři videa s nepřiměřenou délkou. Jedno z nich je duplicitní pro zahraniční a tuzemské publikum, průměrné shlédnutí 10.

Veletrhy, výstavy a odborné konference

Dle dostupných sekundárních údajů se zaměřují zejména na pořádání vlastních konferencí a jsou velmi úspěšní v mezinárodních soutěžích.

Ostatní

Centrum má vlastní marketingové oddělení, čemuž komunikace neodpovídá. Jde vidět, že si zakládají na prvním dojmu webových stránek, ovšem ten druhý prozrazuje velké nedostatky. Nevyužívají hlavní motiv a s grafikou svádějí boj. Výhodou centra je velká budova, která nabízí nepřehledné množství využití. Rozhodně by centrum takové úrovně

s marketingovým oddělením mělo komunikovat jinak. Vyzvednout ovšem musím snahu zaměřit se na mladší generaci pomocí relativně funkčního profilu na Facebooku.

Na co se zaměřit

- cíle v oblasti komunikace
- jednotná komunikace
- expanze na další sociální sítě

PŘÍLOHA P XIII: REGIONÁLNÍ TECHNOLOGICKÝ INSTITUT



Obrázek 25: Logo Regionálního technologického institutu (dostupné z: rti.zcu.cz)

Centrum pod přímou záštitou plzeňské univerzity. Zaměřující se na strojírenský průmysl a se zjevnou aspirací na aplikovaný výzkum. Pro toto centrum byla vytvořena přehledná tabulka s hlavními údaji.

Příjemce	Západočeská univerzita v Plzni
Místo realizace	Plzeň
Datum vydání Rozhodnutí o poskytnutí dotace	31. 1. 2011
Předpokládané datum ukončení realizace	30. 6. 2014
Prioritní osa	2 – Regionální VaV centra
Výzva	2.2 – Regionální VaV centra
Výše poskytnuté dotace	Příspěvek Evropského fondu regionálního rozvoje: 387 178 002 Kč
	Příspěvek Státního rozpočtu ČR: 68 325 530 Kč

Tabulka 20: Základní údaje o Regionálním technologickém institutu

(zdroj: opvavpi.cz)

Cílem projektu RTI je vybudování moderního strojírenského a technologického výzkumného ústavu, autonomní součástí Fakulty strojní na ZČU v Plzni. Realizace projektu byla zahájena po mnohaměsíčních přípravách 1. 2. 2011 a do plného provozu by RTI měl přejít v polovině roku 2014. RTI se zaměří na navrhování a testování moderních konstrukcí strojů a zařízení a dále na výzkum, vývoj a optimalizaci strojírenských výrobních technologií. V počáteční fázi budou v RTI rozvíjeny 4 výzkumné programy. (OP VaVpI, ©2013)

Dosavadní komunikace

Web

Web je součástí univerzity, je součástí jejích webových stránek podobně jako v případě CEBIA-Techu. Centrum je přímou součástí Strojní fakulty plzeňské univerzity. Barevně ladí s logem univerzity a web poutá ukázkami výstupů centra na homepage, které jsou uloženy těsně nad hlavním menu. Vedle obrázků, je přístupný krátký popis čtyř hlavních směrů výzkumu centra, což jsou: konstrukce vozidel, konstrukce výrobních strojů, technologie obrábění a technologie tváření. Na hlavní stránce má také návštěvník možnost spatřit budovu centra a krátký popis smyslu jeho vybudování. Pod popisem jsou přístupné zjevně klíčové výrazy, které odkazují na další kategorie webových stránek. Po levé straně nalezneme opět čtyři hlavní směry výzkumu, tentokrát již proklikové. Vpravo je sekce „Rychlé odkazy“, kde nalezneme novinky a materiály ke stažení. V sekci „O nás“ je dostupná celá organizační struktura, která je možná zbytečně rozdělena na: organizační strukturu, výzkumnou radu a kontrolní radu. V sekci je zastoupena také aktuální poptávka po pracovnících a kontakty na odpovědné osoby. Organizační struktura laděná do přehledného stromu je originální. Posledním bodem v sekci „O nás“ je možnost stáhnutí loga a brožury. Samotná brožura je přístupná ve dvou jazycích a obsahuje množství fotografií vztahujících se k jednotlivým laboratorům a krátký popis každé z nich. U každé laboratoře je také uvedena kontaktní osoba. Dalším bodem jsou prezentace, které působí stejným dojmem jako brožura a jsou téměř totožně konstruované. Je potřeba říci, že v brožurě většinou nalezneme přístrojové vybavení. „Výzkum a vývoj“ je přehledně rozdělen do čtyř hlavních oblastí. Výzkumné programy jsou velmi stručně popsány a dodržují jednotnou strukturu: vedoucí výzkumného programu, hlavní směry výzkumu. V sekci „Laboratoře“ nalezneme 11 laboratorů, jejichž popis je laděn stejnou formou, jako je tomu v případě čtyř hlavních směrů výzkumu. U každé z laboratorů jsou také prokliky na: nabízíme a vybavení. Všechno je opět velmi jednoduše popsáno a doplněno všeříkajícími obrázky.

U „Vybavení“ jsou zajímavá loga dodavatelů. Sekce „Projekty“ je velice přehledná a rozdělená na projekty a aktuální a již ukončené. Samostatnou sekci zde tvoří „RTORTI“, což je program, který běží nepřetržitě a pomáhá tak v rozvoji výzkumu. Poslední sekci jsou „Reference“, kde návštěvníka na první pohled upoutá krátký text s názvem „Nabídka“ a apeluje na firmy a poskytuje přímý proklik na kontakty. Sekce je rozdělena na: smluvní výzkum, publikační činnost a aplikované výstupy. „Smluvní výzkum“ není dostupný (oddíl se připravuje), „Publikační činnost“ zcela nedostupná a „Aplikované výstupy“ poskytují přehledný seznam realizovaných projektů. Poněkud nešťastně je oddíl „Aplikované výstupy“ doplněn fotografií plánu budovy. Web na první pohled nepůsobí moc atraktivním dojmem, ovšem při tom druhém zjistíme, že web má naprosto jednotnou strukturu a snaží se centrum představit jako partnera v oblasti aplikovaného výzkumu.

PR

Centrum má svou vlastní dvojjazyčnou brožuru, která je blíže popsána v oddílu věnovaném webu. V sekci novinky nalezneme tiskové zprávy, které se vytvářejí zhruba jednou za měsíc. Co se týká sdílení tiskových zpráv, probíhá většinou lokálně nebo na hlavních vědecko-popularizačních portálech v ČR například na AVO.

Sociální sítě

Centrum je pouze na Facebooku, kde má ale úvodní fotku celé fakulty a malé logo jako profilovou fotku. Zaznamenává pouze 35 fanoušků a aktivita je mimo fotek a pozvánek na veletrh do Brna nulová. Na Facebooku se o nich zmiňuje UWB Racing Team, se kterými spolupracovali při výrobě kotoučů.

YouTube

Vlastní kanál nemají, pouze video natočené před dvěma lety se stopáží 2:30. Stručně představuje centrum a čtyři směry výzkumu, působí laxním dojmem.

Veletrhy, výstavy a odborné konference

Centrum vyhledává účast na veletrzích - realizovaný rozhovor v místě veletrhu. Hojně se účastní i konferencí odborných, dokonce jednu realizovali. Hodně vsází na Den otevřených dveří.

Ostatní

Komunikace je jednotná, na první pohled je patrné, že jejich cílem je smluvní výzkum. Nevyužívají množství marketingových nástrojů, možná i z důvodu toho, že to nepotřebují.

PR využívají nejvíce, ovšem zaznamenávají pouze lokální úspěch. Kreativní formu komunikace centrum postrádá a navíc chybí relevantní údaje o úspěchu aplikovaného výzkumu, jelikož není dostupná renovující se sekce zaměřená na toto téma na webu.

Na co se zaměřit

- propojení centra a univerzity
- aplikovaný výzkum a jeho úspěšnost
- jednotná logická struktura na webu

PŘÍLOHA P XIV: CENTRUM POLYMERNÍCH SYSTÉMŮ



Obrázek 26: Logo Centra polymerních systémů (dostupné z: cps.utb.cz)

Zlínské centrum s mezinárodní aspirací a s cílem rozšíření excelentní vědy ve Zlínském kraji. Centrum přímo spolupracuje s univerzitou, což je patrné nejen z loga ale i z komunikace. Informace o centru byly shrnuty do podstatných bodů, které jsou taktéž dostupné na stránkách programu OP VaVpI.

Příjemce	Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Místo realizace	Zlín
Datum vydání Rozhodnutí o poskytnutí dotace	12. 2010
Předpokládané datum ukončení realizace	31. 8. 2014
Prioritní osa	2 – Regionální VaV centra
Výzva	2.2 – Regionální VaV centra
Výše poskytnuté dotace	Příspěvek Evropského fondu regionálního rozvoje: 640 936 384 Kč
	Příspěvek Státního rozpočtu ČR: 113 106 421 Kč

Tabulka 21: Základní údaje o Centru polymerních systémů

(zdroj: opvavpi.cz)

Cílem projektu je podstatně rozšířit stávající výzkumnou infrastrukturu UTB ve Zlíně a vytvořit Centrum polymerních systémů (CPS) jako dynamickou výzkumnou jednotku s dlouhodobou udržitelností a vysokou přidanou hodnotou. CPS, jako významné regionální výzkumné centrum, bude personálně, technicky i znalostně podporovat národní plastikářský a gumárenský průmysl a souběžně mezinárodně působit ve všech úrovních svých činností. (OP VaVpI, ©2013)

Dosavadní komunikace

Web

Centrum má vlastní webové stránky, které ovšem odkazují přímo na univerzitu. Obsahují hlavní menu v horní liště na homepage a jsou celé ohraničené, rozmazaným obrázkem polymerů. Na hlavní stránce nalezneme smršť tiskových zpráv, které ani nejsou označeny jako novinky a každá se týká něčeho jiného. Po levé straně jsou měnící se fotky CPS z různých úhlů pohledu. Dále máme na levé straně homepage možnost najít aktuality, sekci „Ke stažení“ a můžeme si také pomocí sekce měnit jazykovou verzi stránek. Níže nalezneme přihlášení, u něj není ani napsané, pro koho je primárně určeno, ale dle zkušeností předpokládám, že se jedná o intranet. Sekce „O nás“ obsahuje krátký text a stejné oddíly jako jsou na homepage: „Aktuality“, „Ke stažení“ a anglickou verzi webu. Pokud se na webu návštěvník potřebuje dostat do oddílu nějaké sekce, je potřeba opět kliknout na hlavní lištu a pododkaz, jiná možnost neexistuje. V sekci „O nás“ tedy nalezneme: galerii, financování a strategie. U strategie je zajímavostí pyramida vytvořená zřejmě ve wordu. Na vrcholu pyramidy je spolupráce. Sekce „Věda a výzkum“ obsahuje dvě části zpracovatelství progresivních polymerních systémů a pokročilé polymerní kompozitní systémy. Poté zde nalezneme oddíl „Výzkumný tým“, kde jsou sepsány jednotlivé výzkumné skupiny. Ve dvou částech jsou obsaženy také jednotlivé výzkumné skupiny a konkrétní jména vědců, pod které daný výzkum spadá, takže výzkumný tým je tedy sumárem obou dvou částí v sekci. V sekci „Přístrojové vybavení“ jsou přístroje rozděleny do přístrojového vybavení a do přístrojového vybavení analýzy. Jedná se tedy o jeden dlouhý seznam názvů bez fotografií rozdělený dle jednotlivých zaměření. Teprve po rozkliknutí daného přístroje se dostaneme k fotografii, stručnému popisu a kontaktní osobě. V sekci „Řešené projekty“ najdeme seznam dle jednotlivých agentur, které je spolu s centrem realizovaly. V sekci „Kontakty“ jsou dostupné opět dlouhé seznamy bez fotografií. V poslední sekci „Ke stažení“ nalezneme šablony prezentací, výroční zprávy, brožury a nabídky ke spolupráci, dokonce i pracovní výkazy, které by měly být spíše

interní záležitostí. „Nabídka“ je kupodivu velmi stručná, vizuálně atraktivní a plná důležitých kontaktů. Naprosto ale chybí v sekci věnované výzkumu. Brožura je graficky jednotná, ovšem se zbytečným množstvím textu, který naopak chybí v nabídce. Centrum využívá podobný slogan jako marketingové komunikace (Polymery jsou naše srdeční záležitost). Brožurka je naopak graficky zcela jinak zpracovaná, opět s množstvím textu a působí zastarale. V sekci „Ke stažení“ jsou velmi zastaralé věci, které nekorespondují s momentálně využívanou grafikou v brožurách i letáku.

PR

Obrovské je množství PR textů na homepage, které se zjevně dále distribuují do médií. Brožury jsou popsány výše. Komunikace probíhá většinou na lokální úrovni nebo v odborných periodikách, jako je tomu v případě Plastr.cz. Hojné jsou zmínky o centru s důrazem na architekturu budovy, ve které centrum sídlí.

Sociální síť

Vlastní stránky na Facebooku s 96 fanoušky. Zaujal mě článek z marketing media, kde se hovoří o Petře Svěrákové jako o budoucnosti v oblasti komunikace centra. Facebook je založen teprve 12. 1., tudíž předpokládám, že je pod taktovkou paní Svěrákové. Ta je na stránkách opravdu velmi aktivní a sdílí fotky a příspěvky každý týden. Ostatní sociální síť nevyužívají.

YouTube

Reportáže z TV Neon a regionální televize. Samostatný kanál centrum nemá. Reportáže o centru zaznamenaly průměrný počet zhlédnutí 50.

Veletřhy a výstavy

Z webu není patrné, zdali se centrum účastní komerčních veletřhů a výstav. V hojné míře ovšem vyhledávají odborné konference, z nichž některé i organizují. Momentálně se jedná o přednášku Jiřího Drahoše, který zjevně dělá turné po ČR.

Ostatní

Komunikace je nahodilá. Grafická podoba webu nekoresponduje s tou, kterou se prezentují v brožurách a nabídkách. Centrum evidentně vsadilo vše do PR, tudíž momentálně se nachází ve stavu, kdy na jeho stránkách můžeme spatřit přešlé tiskových zpráv. Paní Svěráková propaguje momentálně svou práci na Facebooku a centrum také sdílí podobný slogan s marketingovými komunikacemi.

Na co se zaměřit

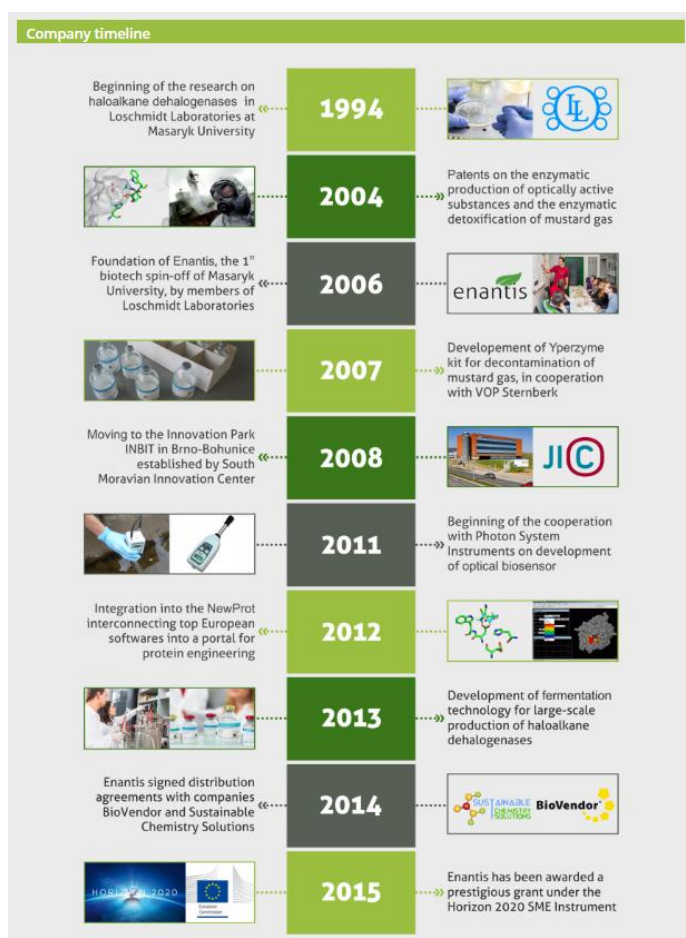
- nejednotná grafická podoba (brožury, web)
- podobný slogan jako MK
- plán komunikace a smluvní výzkum v budoucnu

PŘÍLOHA P XV: SPIN-OFF FIRMA ENANTIS



Obrázek 27: Logo spin-off firmy Enantis (dostupné z: enantis.com)

Enantis s.r.o. je rostoucí společností orientující se na biotechnologie, specializující se na oblast proteinového inženýrství a enzymů. Firma nabízí konzultace v oblasti biotechnologií pro farmaceutické, potravinářské a zemědělské společnosti. Firma na začátku roku uspěla se žádostí o grant SME Instrument, kterého dosáhne zhruba 5 % žadatelů z celé Evropské unie. (Enantis, ©2017)



Obrázek 28: Časová osa spin-off firmy Enantis (dostupné z: enantis.com)

Dosavadní komunikace

Web

Na první pohled upoutá web svou jazykovou verzí, je totiž pouze v angličtině. Na firmě je taky vidět, že se svou komunikací snaží ladit do zelena s ohledem na logo. Web vzhledem k množství listů působí spíše jako nezisková organizace zaměřená na ochranu přírodních zdrojů. Orientuje se převážně na biotechnologie a konkrétně na proteinové inženýrství a enzymy. Firma již na své homepage nabízí konzultace pro firmy v oblasti biotechnologií a dodává i svou cílovou skupinu v podobě firem zaměřených na biotechnologie, farmacii a potravinářský průmysl. Nabízí taktéž unikátní platformu pro rozbor výše zmíněných oblastí přírodních věd, konkrétně Fibroblast growth factors (FGFs). Hned pod hlavním představením má návštěvník možnost seznámit se s hlavními poskytovanými službami, které jsou nyní doplněny atraktivními obrázky. Celou obrázkovou sekvencí tvoří pět hlavních směrů, jedná se o: biokatalýzu, detekce, nápravu a sanaci, dekontaminaci a stabilizaci. Vzhledem k nabízeným směrům je jasné, že jedna firma může využít všechny poskytované služby. Na homepage také nalezneme nejbližší možnou akci, které se firma účastní. Momentálně se jedná o veletrh v Singaporu. Ve spodní části jsou aktuality, z nichž poslední je datována 11. 1. 2017 a informuje o zcela novém postupu v léčbě popálenin. Tento článek pochází z dílny agentury AESME, která je součástí Evropské komise. Mezi aktualitami také nalezneme výzvu pro nové Ph.D studenty, zejména ovšem mají zájem o zahraniční. Pokud aktualita není někde sdílena, zaměřuje se centrum na tvorbu jednoduchých a krátkých aktualit a snaží se vše shrnout do jednoho odstavce. Hlavní menu se skládá z: „Produktů“, „Služeb“, „Licencí“, sekce „O nás“ a „Kontaktů“. Produkty jsou rozděleny do čtyř oblastí, dle směru výzkumu, ze kterého se vyvinuly. Například EnviroPen funguje jako biosenzor, který je schopen rozpoznat druhy nečistot, když jej vložíte do zahradního jezírka. Každý produkt je nejprve stručně popsán, dále nalezneme jeho koncept, poté podrobné znaky a technické parametry, následně informace o testování a dokumenty v podobě prezentace produktu pro případné klienty. Každý produkt je doplněn množstvím fotek a vědeckých článků, které mapují celý jeho vznik. Navíc u každého produktu je v dolní části stránek přístupný kontaktní formulář, kde je možné tento produkt popsat. „Služby“ jsou rozděleny do čtyř sekcí, z nichž se 90 % zabývá proteiny a jejich analýzou. U každého typu služby je možnost online poptávky. Všechny licence, které firma nabízí, jsou patentovány a dostupné na ukázkou pro každého návštěvníka. V sekci „O nás“ se dozvídáme o celé historii firmy

a navíc se seznamujeme s hlavními osobami, které v centru působí. V sekci je také odstavec „Naše mise“, který shrnuje, že cílem firmy je aplikace teoretických znalostí v oblasti biotechnologie do praxe. Přehledná časová osa, které ilustruje obrázkovým způsobem celý vývoj firmy. Níže nalezneme sekci „Partnerů a spolupracovníků“, mezi nimiž nalezneme nejen laboratoře, ale i firmy z cílové skupiny. Kontakty jsou napsány velice jednoduše, ukázka budovy, adresa a email s telefonním číslem. K webu je nutné říci, že všechny sekce jsou velice přehledné, zcela originální je poptávkový list. Navíc po rozkliknutí každé sekce, vidí návštěvník po levé straně headliny, takže ví, o čem zrovna čte a kde se v sekci nachází. Vytkla bych neproklikové logo s odkazem na homepage.

PR

Po zadání jména firmy do Google vyjedou webové stránky, katalog firem a tisková zpráva z JIC. Velkou váhu má zpráva z Novinek, která informuje o úspěchu firmy na mezinárodním poli a zisku velkého finančního obnosu. Jedná se opět o úspěch v oblasti proteinů, které by mohly pomoci při léčbě popálenin. Bohužel článek nebyl sdílen na webových stránkách, zřejmě s ohledem na češtinu, kterou nevyužívají. Jejich cílem je dle autora aktivní spolupráce s experty a zisk velké farmaceutické společnosti. Z komunikace je patrné, že se nejvíce snaží přiblížit se firmám z cílové skupiny a oslovit je.

Sociální síť

Na Facebooku nalezneme firmu pouze ve zmínkách statusů JIC. Dokonce o firmě točilo i Euronews, ovšem tento úspěch také komunikuje pouze JIC. Mají zcela nový Twitter kanál, kde sdíleli úspěch v podobě léku na hojení ran, ovšem taky pomocí retweetu JICU. Profil na Twitteru má kupodivu růžové pozadí. Firma má profil na LinkedIn, ovšem není zde aktivní.

YouTube

Opět zmínka o firmě na kanálu JIC, vlastní kanál nemají.

Veletrhy, výstavy a odborné konference

Z webu není patrné, zdali se firma přímo účastní veletrhů a výstav. Vzhledem k úzkému vztahu na JIC je možné, že se prezentuje pod jejich záštitou. Odborné konference navštěvuje jistě ve velké míře s ohledem na špičkové vědce a propojení s MU a JICEM.

Ostatní

Komunikace je bez hlavního motivu, ovšem na první pohled přesná. Charakter firmy ještě podporují její úspěchy a dostatek financí. Škoda, že nepropagují své výrobky, je ovšem možné, že to nepotřebují nebo nechtějí. Proteiny, které by mohly léčit popáleniny, by si po úspěšných klinických testech jistě něco takového zasloužily.

Na co se zaměřit

- záměr loga a vizuální stránky webu
- pouze anglická verze stránek
- prohloubení komunikace s ohledem na PR a sociální sítě
- budoucí směr komunikace