



Koncept

**strategie uplatnění na trhu
pro inovační region
Mühlviertel – jižní Čechy**

M5, květen 2011



EUROPEAN UNION
European Regional
Development Fund



EUROPEAN TERRITORIAL CO-OPERATION
AUSTRIA-CZECH REPUBLIC 2007-2013
Gemeinsam mehr erreichen. Společně dosáhneme více.

Obsah

1	Shrnutí	4
2	Úvod	5
2.1	Účel konceptu	5
2.2	Cílové skupiny a účel dokumentu	5
2.3	Status quo pro I-MSB	6
2.4	Mezinárodní iniciativy	7
2.4.1	Softwarepark Hagenberg	7
2.4.2	Jihočeský vědeckotechnický park a JAIP	8
2.4.3	Výzvy	12
2.4.4	Mezinárodní operace	13
3	Požadavky na marketingový koncept	14
3.1	Měřitelnost výsledku	14
3.2	Flexibilita	14
3.3	Jasný workflow	15
4	Zadání cíle	16
4.1	Obecný cíl: tvorba hodnot v regionu	16
4.1.1	Definice pojmu „inovační“	16
4.1.2	Definice pojmu „kvalitní pracovní místa“	17
4.2	Dílčí cíle	17
4.2.1	Vytvoření stupně známosti a reputace	17
4.2.2	Stabilní struktury jako základ	18
4.2.3	Flexibilita pro expanzi	18
4.2.4	Vysoká kvalita	19
5	Analýza současného stavu	20
5.1	Zdroje	20
5.1.1	Personální zdroje: Tým	20
5.1.2	Potřebná doplnění v personální oblasti	20
5.1.3	Struktura	21
5.1.4	Finanční zdroje	22
5.2	Ideální aktiva	23
5.3	Strategičtí partneři	23
5.4	Marketing	25
5.4.1	Status quo marketingu	25
5.4.2	„Produkt“ I-MSB	25

5.4.3	Cílové regiony	27
5.4.4	Konkurenti	27
5.4.5	Komunikace.....	28
5.4.6	Stupeň známosti.....	28
5.4.7	Marketingové nástroje	28
5.4.8	Trh: potenciální zákazníci.....	30
6	Dlouhodobé strategie.....	32
6.1	Roční revize	32
6.2	Skupina expertů	32

1 Shrnutí

Tento dokument popisuje marketingovou strategii regionu I-MSB (inovační region Mühlviertel - jižní Čechy), fiktivního společného hospodářského prostoru s vysokým inovačním potenciálem. Prostor se rozkládá na území Jihočeského kraje a Mühlviertlu s těžištěm mezi Lincem (s významným potenciálem v sousedním Hagenbergu) a Českými Budějovicemi, které představují jihočeské centrum regionu.

Dokument nepředstavuje žádný hotový, ihned realizovatelný systém, ale je zamýšlen v mnoha oblastech jako generická podpora, jako návod, který je třeba naplnit konkrétními myšlenkami a akcemi.

Koncept strategie uplatnění na trhu pro inovační region Mühlviertel – jižní Čechy bude hrát významnou roli v rámci udržitelnosti projektu MSB-Technet, v dalším rozvoji jeho potenciálu a aktivním šíření myšlenek, které tento projekt přinesl.

2 Úvod

2.1 Účel konceptu

Tento dokument může sloužit jako podklad pro rozhodující činitele z oblasti inovací (politici z oblastí výzkumu, vzdělávání a hospodářství i pro inovační agentury a agentury pro rozvoj lokalit) pro:

- **strategii uplatnění na trhu** pro I-MSB pro střednědobou a vzdálenější budoucnost,
- zpracování z ní odvozených konkrétních **akčních plánů** pro konkrétně plánovatelkou bezprostřední budoucnost jednoho až dvou let v rámci tohoto období.

Dokument by se měl aktualizovat v průběhu **časového horizontu své účinnosti po dobu 10 let** pravidelně podle měnících se vnějších okolností (trh práce, ekonomika, včetně technického a hospodářského rozvoje, politiky rozvoje lokalit, vzdělávání apod.).

2.2 Cílové skupiny a účel dokumentu

Tento dokument je zaměřen na možný **základní tým expertů**, který popohání společný vývoj regionu I-MSB vpřed a jemuž může tento dokument sloužit jako **dlouhodobé vodítko**, z něhož lze krátkodobě odvodit konkrétní akční plány. Takový základní tým již nebude po ukončení projektu MSB-TechNet existovat a bude tedy nutné jej vytvořit jako první opatření, jestliže bude rozhodnuto postupovat ve smyslu tohoto dokumentu.

Dokument má plnit následující účel:

- Je podkladem cílené **strategie pro komunikaci a marketing**. Na této bázi je třeba vypracovat konkrétní koncepce, jež se budou zabývat tím, jakým způsobem vykomunikovat přednosti lokalit regionu I-MSB na vhodných cílových trzích, a konkrétní akční plány, které budou řešit, jak toho dosáhnout.

- **Cílový trh:** cílový trh je celosvětově velmi velký a zahrnuje jednak regiony se silně vybudovaným inovačním sektorem a příslušnými průmyslovými odvětvími a službami (cíl: kooperace, usazování poboček firem z oblasti V&V) a jednak regiony s velkou potřebou takovýchto produktů a služeb (cíl: generování zakázek pro podniky v regionu I-MSB).
- **Podporovatelé / investoři:** tento dokument je zaměřen i na investory a ideální subjekty podporující I-MSB jako motivační podklad a argumentace pro podporu opatření navržených v dokumentu. Především jsou to politici a rozhodující subjekty v oblasti rozvoje lokalit a poskytování regionálních a národních dotací (v Rakousku příp. v Horním Rakousku: národní agentura pro rozvoj lokalit ABA, hornorakouská agentura pro rozvoj lokalit a inovací TMG, v Jihočeském kraji analogické organizace, především RERA a.s., CzechInvest a JAIP o.p.s.). Dále budou osloveni možní předkladatelé nástupnického projektu MSB-TechNet; v rámci takového projektu by bylo možné realizovat zde navržená opatření.

2.3 Status quo pro I-MSB

Současná situace inovačních struktur v Horním Rakousku (se zřetelem na Mühlviertel) a jižních Čechách je podrobně popsána v dokumentech „Studie synergií, díl 1: Zjištění stavu“ a „Studie synergií, díl 2: Analýza SWOT“, jež byly vypracovány v rámci projektu MSB-TechNet. Dále byl v dokumentu „Roadmap“ sestaven katalog opatření, která jsou koncipována jako doporučení ze strany projektu rozhodujícím činitelům na obou stranách hranic, s cílem vzájemně optimálně koordinovat vývoj inovačních struktur.

Realizací těchto opatření mají jednak vzniknout regionální synergie v oblasti inovací, jednak má být vytvořena významná základna pro společné profilování regionu I-MSP na globálním trhu inovačních hospodářských lokalit.

Oba tyto dokumenty jsou tedy zásadními podklady pro navržený marketingový koncept.

2.4 Mezinárodní iniciativy

2.4.1 Softwarepark Hagenberg

Globálními se nestaly pouze odbytové trhy, ale i trh vzdělávání a soutěž mezi hospodářskými lokalitami. V rámci regionu I-MSB má zvláštní roli průkopníka v oblasti internacionalizace Softwarepark Hagenberg (SWPH). Proto je zde SWPH krátce představen jako případová studie. Ze zkušeností, které byly nasbírány v SWPH v rámci mezinárodních studijních programů, networkingu, marketingu lokalit, podnikatelského inkubátoru, politiky usazování podniků apod. může profitovat celý region I-MSB.

V SWPH položil prof. Buchberger v uplynulých letech základní kámen pro mezinárodní expanzi do let budoucích, a to díky těmto iniciativám:

- ISI - International Studies in Informatics Hagenberg, magisterský program (od roku 2007)
- International PhD. Program Hagenberg (u RISC od roku 1982, pro Softwarepark se připravuje)
- International Incubator Hagenberg (od podzimu 2009)

V rámci mezinárodních studijních programů přicházejí do Hagenbergu studenti z celého světa (m.j. z Egypta, Rumunska, Japonska a Venezuely), aby zde absolvovali studium informatiky. Přitom probíhá intenzivní spolupráce s regionálními podniky, které financují magisterské práce studujících a přitom profitují ze získaných poznatků. Nadřazeným cílem studijního programu je vytvořit „brain gain“ pro regionální hospodářství. Ve skutečnosti zůstává v Horním Rakousku pouhá třetina absolventů, kteří zde nacházejí vysoce kvalifikovanou práci. Někteří si dokonce založí vlastní IT společnost.

Pro mezinárodní zakladatele začínajících IT subjektů existuje podpůrný program, který pro podnikatelsky aktivní absolventy plynule navazuje na mezinárodní studijní program a má do Hagenbergu přivést dlouhodobě dynamické začínajících IT subjekty z celého světa. International Incubator Hagenberg je iniciativou ředitele Softwareparku, profesora Bruno Buchbergera (stejně jako ISI) a kombinuje osvědčenou kompetenci high-tech inkubátoru tech2b v Linci s možností získat účastnický kapitál regionální banky (Raiffeisenlandesbank Oberösterreich). Základní financování programu, především osobní náklady manažera

inkubátoru na místě v Hagenbergu, je dotováno spolkovou zemí Horní Rakousko. V rámci tohoto programu, který začal v roce 2009, se zde již usadily první firmy.

V roce 2010 byl Mezinárodní inkubátor Hagenberg a Softwarepark Hagenberg také výrazněji propagován na mezinárodní úrovni, m.j. v Kalifornii („Silicon Valley“), Izraeli a Švédsku/Dánsku. Přitom byl u jednotlivých provozovatelů technologických parků příp. inkubátorů zaznamenán velký zájem o možnou spolupráci. Možnou variantou by byl určitý druh „výměnného programu pro začínající subjekty“, v rámci něhož by technologické parky vysílaly začínající subjekt, tedy „start-up“, z vlastní země na časově omezenou dobu do jiného technologického parku (a převzaly by náklady na nájem kanceláře). Cílem pobytů by bylo seznámení se s místními trhy nebo zjištění možností spolupráce v oblasti V&V. Mezinárodní začínající subjekty by přitom podporovali místní manažeři inkubátorů.

2.4.2 Jihočeský vědeckotechnický park a JAIP

Na české straně je to zejména Jihočeský vědeckotechnický park (JVTS) a Jihočeská agentura pro podporu inovačního podnikání o.p.s. (JAIP), která rozšiřuje inovační působení za hranice regionu.

JAIP vzniknul v roce 2005. Je subjektem zaštiťujícím oblast podpory výzkumu, vývoje a inovací v regionu a poskytuje veřejnosti tyto obecně prospěšné služby:

- Výzkum a vývoj v oblasti managementu podpory inovací regionálního charakteru. Výzkum a vývoj v oblasti přechodu na regionální ekonomiku založenou na znalostech s důrazem na regionální specifika (regionálním charakterem rozumějme region soudržnosti NUTS II, především pak Jihočeský kraj - region NUTS III, popřípadě nižší úroveň).
- Spolupráce při tvorbě, realizaci a koordinaci výzkumné inovační politiky.
- Pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí včetně lektorské činnosti v oblasti výzkumné a inovační politiky, managementu a ekonomiky výzkumu, vývoje a podpory inovací regionálního charakteru; vzdělávání manažerů a jiných pracovníků z akademické i podnikové sféry v oblasti výzkumu a vývoje resp. v oblasti využívání výsledků výzkumu a vývoje prostřednictvím ochrany duševního vlastnictví a přenosu technologií; vše k dosažení cílů společnosti.

- Poradenská činnost v oblasti výzkumné a inovační politiky, managementu a ekonomiky výzkumu a vývoje regionálního charakteru.
- Informační služby včetně publikační činnosti v oblasti výzkumné a inovační politiky, managementu a ekonomiky výzkumu a vývoje regionálního charakteru.
- Správa datové základny pro potřeby tvorby a evaluace výzkumné a inovační politiky, managementu a ekonomiky výzkumu a vývoje regionálního charakteru.
- Komplexní správa a řízení organizačních uspořádání vědeckotechnických parků.

V roce 2008 převzal JAIP do správy budovu Jihočeského vědeckotechnického parku, v jehož rámci dochází rovněž k mezinárodní spolupráci. Příkladem je zasídlení britské firmy I2L Research Ltd.

Projekty JAIP směřované cíleně také mimo region I-MSB

1) Regionální kontaktní organizace jižní Čechy

Program: EUPRO, MŠMT

Řešitel: Ústav systémové biologie a ekologie AV ČR v.v.i.

Doba trvání projektu: leden 2007 – prosinec 2010



Hlavním cílem projektu bylo zvýšit v regionu jižní Čechy informovanost o 7. rámcových programech EU a napomoci výzkumným a vývojovým organizacím, vysokým školám, akademickým pracovištím, podnikatelům se zaměřením na malé a střední, integrovat se do sítě vědeckovýzkumných pracovišť Evropské unie.

Dílčí cíle:

- prohloubení spolupráce podnikatelské sféry s vědeckovýzkumnými institucemi
- podpora institucí vedoucí ke zvýšení účasti jihočeských subjektů v mezinárodních projektech zaměřených na výzkum, vývoj, inovace a přenos výsledků těchto aktivit do praxe
- zprostředkování spolupráce a účasti v mezinárodních projektech
- přeshraniční synergie regionálních inovačních systémů (Rakousko, Německo)

- pokračování budování „superregionu“ „Horní Rakousko – Jihočeský kraj“
- další podpora klastrových iniciativ, aktivní role v zastřešující platformě pro klastrové iniciativy (Národní klastrová asociace)

Více informací o projektu naleznete na www.rkojc.cz

2) Projekt RAPIDE

REGIONAL ACTION PLANS for INNOVATION DEVELOPMENT AND ENTERPRISE

Priorita: Inovační a znalostní ekonomika

Pod téma: Inovační, výzkumný a technologický vývoj

Koordinátor: South West England UK /SWERDA/

Doba trvání projektu: září 2008 – srpen 2010



Projekt RAPIDE byl jedním z průkopníků celoevropské sítě, která byla schopna v praxi ukázat, jak se mohou jednotlivé regiony učit od sebe navzájem, jak mohou efektivně spolupracovat a sdílet dobré i špatné příklady z hlediska 3 základních faktorů: kontrola rizika, financování a úspěšná partnerství s cílem akcelerace přenosu inovací na trh.

Projekt RAPIDE se soustředil především na kriticky důležitá témata pro evropské regionální politiky – finance, spolupráce, podnikání, precommercial procurement, klastry apod., které jsou také klíčem k úspěchu nové evropské vize do roku 2020.

Projektoví partneři z 12 regionů navrhli implementaci 17 akčních plánů ze šesti různých tematických oblastí.

1. Inovační vouchery
2. Pre-commercial procurement
3. Business Angels
4. Hodnotící nástroje pro inovativní začínající podnikatele
5. Inovace partnerství
6. Digital storytelling

Více informací o projektu a jednotlivých výstupech na www.rapidenetwork.eu

3) Bridge 4 Innovations (B4I)

Název programu: Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost

Prioritní osa 2: Terciární vzdělávání, výzkum a vývoj

Opatření/Program: 2.4 Partnerství a sítě



Doba trvání projektu: leden 2010 – prosinec 2012

Cílem projektu bridge4Innovation je vybudovat multifunkční platformu pro podporu a popularizaci výzkumu, vývoje a inovací, tedy platformu spolupráce vybraných klíčových regionálních partnerů s výrazným zapojením podnikatelské a veřejné sféry. B4I je souborem nástrojů na podporu spolupráce mezi průmyslem, výzkumnými pracovišti a veřejnou správou. B4I zprostředkovává propojení univerzity a vědeckovýzkumných institucí z jihočeského regionu s podnikatelskou sférou, s důrazem na komerční využití výsledků výzkumu a vývoje.

Aktivity projektu B4I, na kterých se JAIP podílí:

- 01 Sběr dat, zpracování analytických studií a tvorba metodik (přípravná fáze)
- 02 Kontaktní kancelář Bridge4Innovation (fyzické kontaktní místo)
- 03 Interaktivní dynamický internetový portál (virtuální informační platforma)
- 04 Dovednostní tréninkové moduly (zaměřené na zvýšení znalostí a kompetencí v oblasti vzájemné spolupráce, přenosu znalostí a informací, tvoření sítí)
- 05 Studijní pobyty a odborné stáže (grantový systém B4I)

Více informací na www.b4i.cz.

4) Transfer znalostí a technologií ve vybraných regionech – aplikace evropského vzdělávacího modelu „Technology transfer manager“ (TTM)

Název programu: Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost

Prioritní osa 2: Terciární vzdělávání, výzkum a vývoj

Opatření/Program: 2.4 Partnerství a sítě

Doba trvání projektu: leden 2010 – prosinec 2012



Cíle projektu:

Hlavním cílem projektu je vytvoření sítě pracovišť, která budou spolupracovat na vytvoření mechanismu přenosu nových, převážně ekologicky zaměřených nebo z ekologických poznatků vycházejících technologií, do praxe. Vzdělávání pracovníků sítě veřejných výzkumných institucí AV ČR a Jihočeské univerzity v ČB v problematice přenosu znalostí a technologií z akademické do komerční sféry se uskuteční prostřednictvím základního kurzu TTM-J. Dalším cílem projektu je vyškolení technologické skauty v pokračovacím kurzu TTM-S a vzdělávání budoucích školitelů v nejpokročilejším kurzu TTM-E. Kurz obsáhne složitou problematiku přenosu poznatků a technologií počínaje ekonomikou, psychologií, přes právní aspekty, komunikační a marketingové aktivity až po otázky zakládání a řízení spin-off společností.

Více informací naleznete na <http://ttm.bc.cas.cz/>

2.4.3 Výzvy

Z mnoha výzev cíleného rozvoje lokalit v daném prostředí uvádíme pouze několik obzvláště evidentních případů:

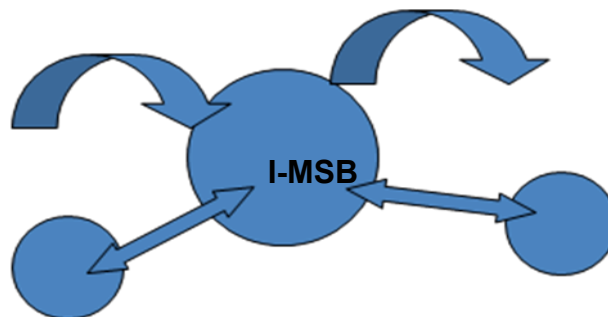
- **Globální trh vzdělávání:** inteligentní mládež je mobilní jako nikdy předtím a dostává lákavé nabídky na vzdělávání z celého světa, obvykle doplněné atraktivními stipendijními programy.
- **Brain Gain je potřebný:** známý demografický vývoj ve střední Evropě vede k poklesu počtu studujících a tím následně k zásadnímu nedostatku expertů v oblastech hightech, jako je IT. Bez účinných protiopatření se to stane překážkou pro růst tohoto odvětví.
- **Konkurence lokalit:** Mnoho hospodářských lokalit na celém světě dělá cílenou reklamu usidlování IT podniků, částečně s masivní státní podporou (např. rozsáhlé

daňové prázdny, zajímavé nabídky VC, integrační programy, atraktivní lifestyle apod.)

- **Vysoká dynamika rozvoje:** podle světových ekonomických ukazatelů se velmi rychle mění i nabídka a poptávka hospodářských lokalit. Mladé podniky jsou dnes často připraveny se v krátké době přestěhovat tam, kde bude na několik let pravděpodobně optimální prostředí pro jejich podnikatelské aktivity.

2.4.4 Mezinárodní operace

Vztahy regionu I-MSB v rámci globálního prostředí je možno znázornit takto:



- mezinárodní propagace lokality
- mezinárodní operace podniků a zařízení usazených v lokalitě
- místní operace mezinárodních aktérů
- mezinárodní networking

3 Požadavky na marketingový koncept

Navržený marketingový koncept pro region I-MSB by měl splňovat následující požadavky.

3.1 Měřitelnost výsledku

„Tvrdá“ kritéria pro hodnocení výsledku mezinárodních propagačních aktivit mohou být tato:

- Počet nově vytvořených pracovních míst v regionu, které vznikly na základě marketingových aktivit. Toto je možno brát jako nejdůležitější kritérium.
- Kvalita těchto pracovních míst: zde by se dalo diferencovat podle kritérií jako absolventi VŠ / V&V / ženy / podíl částečného pracovního úvazku, region původu / země zakladatele příp. pracovníků.
- Počet nově usazených příp. založených podniků v regionu v určitém časovém okamžiku.
- Velikost / růst (formou počtu pracovníků / obratu)
- Fluktuace: jak dlouho zůstanou podniky v regionu? Stěhují se pryč?

3.2 Flexibilita

Dlouhodobý koncept může představovat po dobu zhruba 5 let pouze určité zadání příp. strategické zaměření, protože zde navíc existuje příliš mnoho nejistot. Několik zásadních parametrů je však již do určité míry jistých i během tohoto časového horizontu („megatrendy“):

- Demografie: vzdělávání, lidské zdroje; problém „brain gain“
- Témata: energie / klima / doprava / vědy o životě / stárnoucí společnost / zdraví
- Základní geopolitické tendence: Evropa se musí umístit mezi USA a rychle se rozvíjející region Čína/Asie

V tomto rámci je krátkodobým akčním cílem „moving target“, který se musí pravidelně aktualizovat podle skutečných okolností.

Konkrétní příklad: Krize 2008/09. Na začátku roku 2008 chtěli SWPH propagovat právě zakladaný „International Incubator Hagenberg“ v USA s myšlenkou, že kapitál pro zakladatele sotva dostačuje, k dispozici je ale spousta nápadů a zkušenosti pro úspěšné podnikání. Na konci roku 2009 se obraz změnil: kapitálu bylo opět dost, zakladatelský duch byl ale mezitím trochu utlumen. Ve stejné době vstoupila Kalifornie do hluboké finanční krize, zhoršila se životní úroveň a vzrostly osobní náklady. Personální náklady na vysoce kvalifikované vývojáře softwaru jsou nyní v Evropě zhruba o 20% nižší než v Silicon Valley. Proto se region stal atraktivnějším pro začínající subjekty ze Silicon Valley. Nabídka na „International Incubator Hagenberg“ nyní naopak cílí na posilování spolupráce s těmito subjekty přímo v rámci inkubátoru.

Roční revize: Proto navrhujeme provést alespoň jednou ročně revizi cílů, v rámci kterého provede řídicí výbor regionu I-MSB, příp. ve spolupráci s externími experty, aktualizaci plánu podle konkrétních okolností.

3.3 Jasný workflow

Konkrétní akční plány a realizační procesy musí splňovat následující předpoklady:

- **jasná definice rolí** ve smyslu popisu pracovního místa nezávislého na osobě
- **efektivní transfer know-how** v případě výpadku nebo výměny personálu
- **flexibilita:** modelové definice procesů se mohou přizpůsobit nasbíraným konkrétním zkušenostem a měnícím se okrajovým podmínkám; viz výše: roční revize cílů.

4 Zadání cíle

Stanovení cíle proběhne podle principu SMART (specific, measurable, achievable, relevant, timely):

- **Specifické:** konkrétní a přesné,
- **Měřitelné:** kontrolovatelné,
- **Akční** – orientované na akci: znázornitelné v seznamu akcí
- **Realistické:** dosažitelné, i v případě překážek
- **Termínované:** jsou dány pevné průběžné a konečné termíny.

4.1 Obecný cíl: tvorba hodnot v regionu

Základní motivací pro region I-MSB a tedy nadřazeným cílem všech zde představených aktivit je **tvorba hodnot v regionu**. To se má hlavně, ale nikoliv výlučně, dít v oblastech high-tech a primárně má vést k **vytvoření kvalitních pracovních míst**. Tento cíl platí obzvláště u všech mezinárodních aktivit, tzn. i mezinárodní akvizice musí v konečném důsledku ústít vždy do místní tvorby hodnot.

Jako základní cíl lze formulovat:

→ Dodatečné vytvoření x nových pracovních míst pro region I-MSB za y let díky mezinárodnímu marketingu

Volba parametrů x a y se musí provést v podrobné koncepci.

Podle zásady regionálnosti musí mít i každá mezinárodní aktivita za svůj cíl vždy (také) regionální expanzi, tvorbu hodnot, vytváření pracovních míst apod.

4.1.1 Definice pojmu „inovační“

Inovaci se obvykle rozumí proces, který převádí znalosti a know-how do hospodářského profitu. Každý vynález není tudíž automaticky inovační, pouze je-li geniální a nový.

4.1.2 Definice pojmu „kvalitní pracovní místa“

Pojmem „kvalitní pracovní místa“ máme na mysli „inteligentní“ pracovní místa s vysokým podílem duševní tvorby hodnot. Tato pracovní místa vyžadují vysoký, obvykle univerzitní stupeň vzdělání.

4.2 Dílčí cíle

Od tohoto obecného cíle lze odvodit celou řadu dílčích cílů. Dosažení těchto dílčích cílů bude aktéry přibližovat k obecnému cíli, opominutí těchto dílčích cílů může ohrozit dosažení tohoto celkového cíle:

4.2.1 Vytvoření stupně známosti a reputace

Důležitým základem pro marketing, jenž se zaměřuje na různé cílové skupiny, je vysoký pozitivní stupeň známosti a popularity, diferencovaný na tyto různé cílové skupiny. Stupeň známosti lze zvyšovat různými nástroji práce s veřejností, jako je práce s tiskem, osobní doporučení, online platformy apod. Cíl zní takto:

- **Dosažení vysokého stupně známosti samotného regionu I-MSB** jako „ideální lokality pro inovaci“

K dosažení tohoto cíle silně přispívá vysoký stupeň známosti a popularity a mnohonásobně vyšší reputace jednotek usazených v regionu. To se může posílit vlastním efektivním PR a marketingovou strategií:

- **Dobrá performance a stupeň známosti firem z regionu;** vlastní PR a marketingové aktivity firem přispívají k vzájemnému vykomunikování obsahů v rámci regionu I-MSB
- **Best practise, highlights, významné body a úspěchy** v regionu apod. – ty je třeba hledat a cíleně rozvíjet
- **Vysoká mezinárodní hospodářská reputace výzkumných institucí** (známí výzkumníci, nositelé cen apod.)
- **Vysoká reputace vzdělávacích zařízení** (např. roční hodnocení univerzit a odborných VŠ).

Dále přispívá k reputaci

- **Marketing doporučení** („ústní propaganda“) podniků činných v regionu, především také studentů, kteří svou přirozenou fluktuací mohou transportovat „poselství“ regionu I-MSB ve velkém počtu.

4.2.2 Stabilní struktury jako základ

Stabilní struktury jsou základem operativního každodenního obchodu a dávají týmu, který má marketingovou strategii realizovat, jistotu, že nalezne optimální prostředí pro své aktivity. Sem patří:

- **Optimální infrastruktura** a její trvale udržitelné zajištění (vč. financování):
 - výrobních a kancelářských ploch
 - dodávek energií
 - sítě informačních a komunikačních technologií
 - dopravy
 - bydlení v různé kvalitě a pro různé požadavky
- **Služby orientované na klienty**, které jsou nadstandardní v porovnání s běžnými standardními programy technologických center a vytvářejí přidanou hodnotu (např. experty na dotace, speciální „balíčky“ v marketingu, PR apod. pro určité cílové skupiny).
- **Jasně struktury managementu a organizační struktury** v centrální marketingové struktuře, a také krátké cesty pro rozhodování jako základ pro jednání.
- **Podpora zásadních nadregionálních finančníků, podporovatelů a investorů** marketingové strategii i řídicí struktuře regionu ohledně jejich cílů a jejich zájmů, především v politické oblasti. Podpora musí být vyjádřena jasně a explicitně, musí mít příslušnou formu a trvale udržitelný měřitelný dopad.

4.2.3 Flexibilita pro expanzi

Aby bylo možno reagovat flexibilně na požadavky expanze, příp. na záměry na usídlení firem, musí být splněny tyto okrajové podmínky:

- Disponibilita kancelářských ploch a provozních, resp. stavebních ploch různé kvality a různých rozměrů.

- Rychlá schopnost rozhodování vlastníků pozemků, provozovatelů budov a infrastruktury, a bude-li to zapotřebí, také úřadů (především v obcích).
- Při usídlování / zakládání firem na mezinárodní úrovni: péče v otázkách práva pobytu, ochrany investic a duševního vlastnictví, bude-li zapotřebí.
- Existence sítě zkušených servisních služeb pro zakladatele a inkubátory: poradci, koučové, finančníci.

4.2.4 Vysoká kvalita

Ve všech marketingových aktivitách je třeba dosáhnout vysokou kvalitu v tomto smyslu:

- efektivnost
- trvalá účinnost
- upřednostnění inovačních přístupů
- rychlost
- osobní péče místo byrokratické rutiny
- flexibilita podle individuálních požadavků

5 Analýza současného stavu

V tomto oddíle se provádí zjišťování statutu quo celé řady aspektů. Cílem je zhodnocení, jak dalece jsou jednotlivé části marketingového mixu „vybaveny“ pro záměr mezinárodního marketingu. Především je třeba identifikovat takové oblasti, kde je zapotřebí provést v rámci přípravy ještě určitou adaptaci. Realizace konkrétních akčních plánů nemá být omezována slabými stránkami, které byly již v okamžiku vypracování konceptu známy.

5.1 Zdroje

5.1.1 Personální zdroje: Tým

Pro cílený mezinárodní marketing regionu I-MSB je třeba vybudovat malý efektivní tým. Budou-li s tím spojeny stávající personální zdroje, je možno je analyzovat podle následujícího schématu:

Jméno

- Role obecně:
- Referováno komu:
- Role v marketingu: (zhruba: objednatel, realizátor, poradce, asistent apod.)
- Podíl pracovní síly pro marketing v procentech
- Silné stránky:
- Mezery v kompetenci:

5.1.2 Potřebná doplnění v personální oblasti

Podle podrobné analýzy personálních zdrojů musí být vysvětleny tyto otázky (viz výše):

- V jaké oblasti je zapotřebí provést doplnění personálních zdrojů? Existuje zde např. kompetence v oblasti profesionálního mezinárodního „direct marketingu“ po telefonu?
- V čem nyní human resources pokulhávají: na kompetenci nebo na kapacitě?
- Co je třeba zpracovat interně, co se bude řešit jako outsourcing?
- Kteří další partneři by mohli přinést personální zdroje?
 - např. regionální agentury (TMG, JAIP)
 - národní agentury, např. ABA, Czechinvest

5.1.3 Struktura

Struktura týmu se znázorňuje většinou formou **organigramu** a je zásadní pro jeho efektivnost. Přitom existují aspekty, pro které uvedeme vždy typické scénáře: **Jaké výhody a nevýhody má struktura?**

Příklad výhody – jednání orientované na potřeby za flexibilního zapojení HR různých organizací

Příklad nevýhody – rozhraní a nejasné kompetence vydávat pokyny („více šéfů“)

- **Jakou roli má řídicí výbor?**
Řídicí výbor se skládá ze zástupců „hlavních partnerů“, to jsou zařízení z Horního Rakouska a Jihočeského kraje na zemské/krajské úrovni, možná na úrovni obcí.
- **Existují pracovní skupiny podle oblastí činnosti?**
V rámci týmu mají mít osoby za úkol zhruba tyto stěžejní činnosti:
 - Koordinace, termíny
 - Analýzy trhu
 - Marketing & PR (realizace)
 - Direct Marketing
 - Projektová asistence pro určitý projekt EU
 - Akce, vyúčtování

- **Jak se bude práce kontrolovat?**
Např. zpětnou vazbou podniků a zakladatelů, ukazatele (KPI – key performance indicator),
- **Komu se podávají zprávy?**
Řídícímu výboru – a dále zemské vládě/krajské radě, regionálním agenturám?
- **Jak zůstane tým kreativní a inovační, aby práce zůstala trvale udržitelná?**
Pravidelně je třeba zvat externisty, a to ze dvou důvodů:
 - Zamezení vzniku „provozní slepoty“, neboť externisté vnesou do procesu kritický pohled
 - Vypracování expertízy

5.1.4 Finanční zdroje

Rozpočet pro mezinárodní marketing regionu I-MSB by se měl naplánovat alespoň pět let dopředu

- **Výše rozpočtu řídicího výboru a pracovního týmu pro marketing**
- **Jaké je povolovací řízení pro schválení finančních zdrojů?**

Pro tříčlenný tým s přiměřeným vybavením by se mohlo počítat s ročním rozpočtem přibližně 300.000 EUR (160 tis. € na personální náklady, 140 tis. € na věcné náklady pro běžný marketing). V prvním roce by se musely vynaložit dodatečné prostředky na vybudování infrastruktury (vývoj značky, webová stránka, brožury...). Za určitých okolností lze pro infrastrukturu využít regionálních zdrojů.

5.2 Ideální aktiva

Je třeba vytvořit následující:

- **Značka**
- **Corporate Design**
- **Komunikační koncept vč. ověření**
- **Corporate Identity**
- **Základní mise / Slogan**

Rozhodující jsou zde i emoční poselství

- **Základní hodnoty**

Jako základ se doporučuje analýza toho, které základní hodnoty jsou nyní spojeny s regionem I-MSB na mezinárodní úrovni

5.3 Strategičtí partneři

- **Která strategická spojení mohou být významná?**
 - národní úroveň: ministerstva hospodářství / průmyslu a obchodu, agentury pro podporu podnikání, hospodářské komory
 - zemská/krajská úroveň (Jihočeský kraj, Horní Rakousko): zemská vláda/rada kraje (hospodářský rezort), regionální hospodářské komory, regionální rozvojové agentury a agentury pro usídlování podniků
 - místní úroveň: obce
- **Partnerská města / program vyslanců v zahraničí**
 - případné vybudování vztahů k dalším „inovačním regionům“; jako inspiraci lze uvést např. celosvětovou platformu „kreativních regionů“
 - aby se šířilo „poselství“ o regionu I-MSB, je možno takovéto vztahy budovat cíleně (individuální návštěvy příp. delegace, kontaktní osoba na místě apod.)

- **Sítě inkubátorů a technických center**
 - viz například případ JVTP, Softwarepark Hagenberg
- **Akademická zařízení**
 - Alumni-Clubs v tuzemsku a zahraničí
 - Interní síť podniků „junior enterprise“ studentů, startovní bod v rámci regionu: Kepler Solutions na JKU (Univerzita Johanneke Keplera)
 - Interní síť programů výměny studentů jako AIESEC (hospodářství) a IAESTE (technika)
- **Jak pečujeme o kontakty a komunikaci s těmito partnery?**
 - Definice kooperačních cílů
 - Identifikace vhodných kontaktních osob
 - Akční plán pro navázání kontaktů
 - Evaluace prvního kontaktu
 - Adaptace akčního plánu
 - Rozhodnutí o dalším postupu, např.
 - Reprezentování příp. pravidelné návštěvy na místě
 - Účast na akcích (vzájemná)
 - Společné (dotační) projekty
 - Dokumentace („Learnings“)

5.4 Marketing

I když ještě neexistuje žádný marketing pro region I-MSB, přesto jsou již regionální marketingové iniciativy, které by do něj mohly být zahrnuty.

5.4.1 Status quo marketingu

- **Audit stávajících marketingových podkladů** a zařízení, aby bylo možno udělat objektivní hodnocení
- **Audit stávajících struktur** podle principů SWOT
- **Jak bylo vše provozováno až po regionální marketing lokalit? S jakým úspěchem? Co fungovalo dobře, co fungovalo špatně a proč?**
- **„Lessons learned“** z minulosti? Potenciál na zlepšení?
Např. zkušenosti ze Softwareparku Hagenberg v mezinárodních sítích
- **Jak dobré, příp. ošetřované jsou existující databanky a úložné (archivní) systémy?**
Bylo by zapotřebí zavést profesionální systém CRM (Customer Relationship Management).

5.4.2 „Produkt“ I-MSB

Aby se při propagaci dala komunikovat zásadní poslání, musí se definovat I-MSB jako „produkt“. Přitom bude hrát pravděpodobně svou roli pojem „inovace“. Tento pojem má mnoho definic, výzkum přitom nemusí být nutně součástí. Nejobyčejnější definice zní

Inovace = změna, která přináší užitek.

Tento „produkt“ musí poskytovat každé z cílových skupin jasně představitelný **užitek**, musí být také srozumitelný a atraktivně prezentovaný.

K vyjasnění mohou napomoci následující otázky.

- **Co přesně je nabídka I-MSB, která se má propagovat?**

- **Proč se mají v regionu I-MSB usazovat mezinárodní podniky?**

Jaké výhody jim poskytuje I-MSB v porovnání s jinými lokalitami?

Podle individuálního požadavku se vnesou různé argumenty:

- tematické těžiště
- výzkumná kompetence: partner na místě ve výzkumných projektech
- výzkumná kompetence: bod vstupu do evropské akademické sítě
- kooperační partner z oboru v oblasti hospodářství
- co nejlépe vzdělané lidské zdroje
- speciální základní podpora: poradenství v hospodářství / dotace
- speciální základní podpora: majetkový podíl regionálních struktur
- speciální základní podpora: podpora nájmu
- příjemné prostředí v blízkosti přírody
- poloha ve střední Evropě jako východisko pro všestranný marketing
- „odrazový můstek“ do USA.
- středoevropská kultura

- **Jaké nevýhody má I-MSB v porovnání s jinými lokalitami?**

Podle porovnávané lokality lze vidět tyto nevýhody:

- vysoké mzdové náklady
- nízká státní podpora pro zakladatele firem (např. daňové prázdny)
- byrokracie
- není příliš otevřené klima vůči cizincům
- jazyk
- slabiny v infrastruktuře pro rodiny v určitých oblastech: téměř žádné možnosti zvýhodněného bydlení, žádné mezinárodní školy

5.4.3 Cílové regiony

Cílové regiony pro konkrétní marketingové akce se musí vybírat uvážlivě. Přitom by mohlo pomoci následující schéma kladení otázek.

Podporovatel

- Jsou přítomny osoby příp. organizace, které mohou/chtějí podporovat záměr?
- Na jaké subjekty se oblast podpory vztahuje (personálně a organizačně)?
- Jaké vztahy / kanály probíhají směrem od I-MSB do cílových regionů a na jakých úrovních (regionální/národní ...)?

Cílové skupiny / trh v regionu

- Druh, velikost, prostředí cílových skupin;
je zapotřebí podrobná analýza cílových skupin
- Odhad vyhlídek na úspěch u jednotlivých cílových skupin
- Konkurenti, kteří jsou aktivní ve stejném regionu
- Zvláštnosti, které region může nabídnout klientům
- Další aspekty, např. kulturní, historická sepnatost, hospodářský trend
- Pragmatické aspekty
např. zeměpisná poloha, časový posun apod.

Akční, finanční a časový plán

- Vyjasnění odpovědností
- Připravit rešerše & hledání partnerů v regionu I-MSB:
- Poté provést rešerše & hledání partnerů v cílovém regionu;
např. cesta má smysl teprve tehdy, jestliže předtím byly uzavřeny kontakty s možnými partnery v cílových regionech
- Propagace v cílovém regionu: plán & náklady

5.4.4 Konkurenti

- Komu konkuruje I-MSB?
- Kde jsou silné stránky příp. slabiny konkurentů?
- Kdo jsou ti nejlepší a nejúspěšnější v tomto úseku?
- V jakých „benchmarks“ se může I-MSB porovnávat s konkurenty?

5.4.5 Komunikace

- **Jaké prostředky komunikace byly doposavad užívány?**
Newsletter, powerpointové slidy, brožury apod.
- **Jaké prostředky mezinárodní komunikace jsou dodatečně k dispozici?**
 - tradiční formy komunikace
 - odborná média a zahraničí
 - odborné kongresy v cílových regionech
 - cílené prezentace před odborným publikem
 - vystoupení na veletrzích apod.
 - online platformy & sociální média:
Profesionální vystoupení i průběžná aktuální péče o tato média je velmi nákladná. Obsahy jsou často sotva postačující, „spontánní“ a „osobní“. Stávající používané „online communities“: XING v Evropě, LinkedIn v USA, facebook, twitter

5.4.6 Stupeň známosti

- Jak známé je Rakousko, Horní Rakousko, Česká republika, Jihočeský kraj coby „inovační region“?
- Jaké vlastnosti jsou ve výše uvedených pojmech obsazeny v zahraničí pozitivně?
 - Rakousko: útulnost, kultura, kulinářství, hory, lyžování
Česko: krajina, ekologie, potraviny, turistické aktivity
- Jak můžeme vzbudit další pozornost?

5.4.7 Marketingové nástroje

- Má se dát přednost využití moderních komunikačních platformem
- Jak složit marketingový mix?

- Rovnováha mezi *dostatečně širokým rozsahem*, abychom nevyloučili potenciální zájemce o usídlení, a *dostatečně soustředěným zájmem* kvůli oslovení specifických cílových skupin.
- Rovnováha mezi *cíleným osobním oslovením* a *širokou působností*.
- Má být inovační a nápadný
- Jakou roli by mohly v našem „orchestru“ hrát např. tyto nástroje?
 - Reklama v magazínech a odborných novinách
 - Brožury o produktu a popis I-MSB a produktů
 - Elektronické knihy
 - Webinares (interaktivní semináře na webu) o vybraných tématech
 - Práce s veřejností – včetně redakčních příspěvků
 - Merchandising material, jako např. Poster & Display
 - Zkušební vzorky a reklamní dárky
 - Newsletter
 - Reklama ve spolupráci s produkty a službami z I-MSB
 - Marketing doporučení podniků z regionu I-MSB, které se pohybují na mezinárodní scéně
 - Kongresy, semináře a workshopy na různá témata, od různých pořadatelů, na různé lokality v I-MSB (aby se přilákali potenciální zájemci)
 - Doporučení I-MSB a produktů slavnými osobnostmi
 - Vědecká zveřejnění
 - Kongresy: přednášky, prezentace v cílových regionech (za účelem představení regionu I-MSB)
 - Přímá účast na obchodních veletrzích (za účelem představení regionu I-MSB); přímo nebo nepřímo (prostřednictvím zúčastněného partnera)

5.4.8 Trh: potenciální zákazníci

Musí se rozlišovat minimálně tyto aspekty, podle kterých se musí řídit i konkrétní aktivity:

- podle (světového) **regionu**
- podle **typu** podniku / zařízení
 - velikost / stáří podniku
 - obor
 - inovace: záběr od výzkumu po trh
 - akční oblast: V&V, výroba, odbyt, zákaznické centrum, školicí středisko ...
- podle **motivace** (očekávání od I-MSB / důvody pro usídlení)
 - výzkumná kompetence
 - centrální poloha ve střední Evropě
 - lidské zdroje
 - (akademická) síť ve střední Evropě
 - odbytová platforma
 - obchodní partneři nacházející se v okolí
 - osobní / rodinné zájmy rozhodujících se osob
 - infrastruktura (?)
 - Evropská kultura (?)
 - lifestyle (?)

Pro cílené zaměření se doporučuje podle těchto aspektů **postupné vymezení** konkrétních cílových skupin realisticky namíchanými kritérii, například

- začínající subjekty s max. 10 zaměstnanci na západě USA, které jsou zaměřeny na V&V a hledají příslušné lidské zdroje

- etablované střední podniky z Dálného východu, které chtějí vybudovat v Evropě své odbytíště
- velké koncerny z celého světa, které chtějí zřídit výzkumné oddělení pro určitou oblast a hledají zvláštní kontakty v akademickém světě v určitých oborech činnosti

Tato selekce konkrétních cílových skupin je stěžejním procesem rozhodujícím pro úspěch celého záměru. Proto se mu musí věnovat odpovídající pozornost ještě předtím, než se vydefinují následné akce.

Po selekci cílových skupin se musí pro každou z vybraných cílových skupin provést **analýza**, tedy:

- Jaké konkrétní podniky / zařízení známe ve vybraném regionu, jež odpovídají kritériím?
- Jak odhadujeme potenciál existující nad rámec, tedy množství potenciálních usazených subjektů, které (ještě) nemůžeme explicitně označit?
- Jaký vývoj lze očekávat v blízké budoucnosti? Bude se cílová skupina zmenšovat nebo zvětšovat?
- Jak odhadujeme dosažitelnost / oslovitelnost cílové skupiny?
- Máme již zvláštní kanály (kontakty, zkušenosti ...) směrem k této cílové skupině?
- Jaké zvláštní silné stránky bychom mohli mít právě směrem k této cílové skupině?
- Jaké by mohly být zvláštní překážky právě směrem k této cílové skupině?

Po této analýze proběhne **konečný výběr určité cílové skupiny** (nebo malého počtu cílových skupin). Pro ně se potom musí vyvinout akční plán.

6 Dlouhodobé strategie

Aby se zajistila trvalá udržitelnost marketingových akcí a stav věci se neustále přizpůsoboval měnícím se podmínkám okolního prostředí, doporučuje se provést příp. zřídit tato opatření:

6.1 Roční revize

Strategie se musí každoročně podrobit revizi a musí se příslušným způsobem upravit. Tuto revizi má provádět výbor expertů.

6.2 Skupina expertů

Ustanovení skupiny expertů z těchto oblastí

- tržní trendy IT
- hodnocení globálních lokalit (např. národní agentury pro rozvoj lokalit)
- globální marketingové a PR aspekty (externí PR Agentury)
- globální scéna zakladatelů vč. kapitálového trhu

Skupina by se měla skládat z hornorakouských a jihočeských expertů a přítomni by měli být také neutrální experti. Bude třeba zajistit financování této skupiny, aby mohla každoročně plnit ve vysoké kvalitě tyto úkoly:

- půldenní strategický workshop s významným hostem a zástupci regionu
- odpovídající příprava
- vytvoření / vstupy do každoroční zprávy např. „mezinárodní profilování“ regionu I-MSB