



# MARKETINGOVÁ STRATEGIE A KOMUNIKAČNÍ PLÁN

Zakázka:	Marketingová strategie inovačního prostředí LK
Autor:	Tomáš Hrivnák
Objednatel:	Liberecký kraj, sídlo U Jezu 642/2a, 461 80 Liberec 2, IČO 70891508
Zhotovitel:	HRIVNAK s.r.o., Praha 6 - Bubeneč, Národní obrany 824/35, PSČ 16000
Smlouva:	Smlouva o dílo č. OLP/1180/2018



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



# Obsah

Úvod .....	4
1. Metodika procesu marketingového plánování a komunikační podpory .....	7
1.1. Základní pojmy .....	8
1.2. Proces řízení regionální inovační značky .....	12
1.2.1. Identifikace současného obrazu (hodnoty) značky .....	13
1.2.2. Identifikace klíčových podílníků RIZ, jejich VaVal agend, strategií a cílů .....	14
1.2.3. Zformování Platformy RIZ .....	14
1.2.4. Návrh identity (a positioningu) značky .....	14
1.2.5. Moderování procesu připomínkování identity značky .....	17
1.2.6. Zpracování závazné podoby identity RIZ .....	17
1.2.7. Implementace procesu řízení RIZ .....	17
1.2.8. Měření dopadu procesu řízení RIZ a aktualizace RIZ a její strategie .....	18
2. Klíčoví podílníci značky .....	20
3. Současný obraz značky .....	25
3.1. SWOT analýza .....	27
3.2. Konkurenční benchmarking .....	30
4. Zformování Platformy .....	34
5. Návrh identity značky .....	35
5.1. Značka jako produkt: Business model canvas .....	35
5.2. Archetyp/Příběh značky .....	37
5.3. Symbolika značky .....	40
6. Komunikační koncepty .....	41
6.1. Koncept A .....	41
6.2. Koncept B .....	43
6.3. Hodnocení komunikačních konceptů .....	44
7. Návrh marketingové strategie .....	45
7.1. Identita místa .....	49
7.2. Vědecko-technický a inovační potenciál .....	51
7.3. Téma místa .....	54
7.4. Komunikační plán .....	54
7.4.1. Co je komunikační plán .....	55
7.4.2. Kdo se podílí na zpracování komunikačního plánu a kdo jej používá .....	55
7.4.3. Komunikační témata a jak jsme k nim došli .....	55
7.4.4. Cíle komunikace .....	56



7.4.5.	Cílové skupiny.....	57
7.4.6.	Klíčová sdělení .....	57
7.4.7.	Média/kanály .....	58
7.4.8.	Měření úspěšnosti .....	59
Závěr .....		60
Shrnutí.....		63
Seznam zkratk.....		66
Seznam ilustrací .....		67
Seznam příloh.....		68



## Úvod

---

Národní výzkumná a inovační strategie pro inteligentní specializaci České republiky (dále jen „Národní RIS3“ z anglického „**R**esearch and **I**nnovation **S**trategy for **S**mart **S**pecialisation“) je strategický dokument, jehož smyslem je vytvořit koncepční základ a implementační zdroje pro zvýšení konkurenceschopnosti ekonomiky, zde zejména **rozvoj znalostní ekonomiky**. Vychází z cílů strategie Evropa 2020, které staví rozvoj Evropské unie na „smart, sustainable and inclusive economy (překládáno jako inteligentní a udržitelné ekonomice podporující začlenění) a je založena na následujících **principech**:

- Klade důraz na **inovace** jako hlavní zdroj konkurenceschopnosti ekonomiky,
- **Koncentruje podporu** do klíčových priorit a potřeb znalostní ekonomiky,
- Staví na *identifikaci místní konkurenční výhody* a usiluje o maximalizaci regionálního potenciálu v perspektivních oblastech
- Identifikace perspektivních oblastí a klíčových strategických intervencí je postavena na tzv. **entrepreneurial discovery process** (překládáno jako podnikatelské objevování), tedy procesu *diskuse klíčových hráčů inovačního prostředí*, tzn. podniků, univerzit, výzkumných organizací a dalších relevantních partnerů za koordinační role veřejné správy. Jedná se o proces „bottom-up“ (zespodu-nahoru), je postaven na interakci a potřebách regionálních subjektů. Tato diskuse probíhá zejména v rámci tzv. *inovačních platforem*.
- Vyžaduje soustavné **monitorování a vyhodnocování** efektivity strategických intervencí i celkového rozvoje inovačního prostředí pružné *reagování* na zjištěné výstupy

Národní RIS3 strategie je úzce propojena s **nastavením evropských, národních i regionálních dotačních zdrojů**. Národní RIS3 strategie je tzv. předběžnou podmínkou pro čerpání evropských fondů pro oblast výzkumu, vývoje a inovací. Cílem je využít disponibilní zdroje, a to nejen finanční, ale také lidské a materiální, a to v nejperspektivnějších oblastech výzkumu a podnikání a posilovat v dlouhodobé perspektivě konkurenceschopnost ekonomiky. Dílčím cílem je účelné propojení akademického a podnikatelského sektoru.



V průběhu zpracování Národní RIS3 byly pro všechny kraje zpracovány **regionální přílohy**, ve kterých byl do většího detailu popsán stav a potřeby regionálního inovačního systému. Součástí Národní RIS3 je tedy také příslušná **příloha pro Liberecký kraj**, která byla schválena Zastupitelstvem Libereckého kraje usnesením č. 243/14/ZK dne 24. 06. 2014. Její aktualizace byla schválena Zastupitelstvem Libereckého kraje usnesením č. 253/18/ZK dne 26. 6. 2018.

Jednou z priorit RIS3 strategie Libereckého kraje je i marketingová podpora výzkumu, vědy a inovací. Ambicí dokumentu, který čtete, je najít a navrhnout způsob, jak tuto podporu provádět efektivně, profesionálně a zejména s přihlédnutím k potřebám aktérů vědecko-technického a inovačního ekosystému v kraji. Marketingová podpora totiž nespočívá především v produkci reklamních předmětů a v outdoorových kampaních nebo veselých příspěvcích na sociálních sítích. Základní marketingovou premisou je znalost potřeb cílových skupin, na které se potom marketing obrací. Marketing tedy není primárně „reklamní“ praxí, ale praxí poznávání potřeb určitých skupin, organizací či jednotlivců a odpovídání na ně konkrétními aktivitami (komunikačními, inovačními, cenovými, distribučními apod.)

Marketing regionu a jeho VaVal potenciálu není to samé co marketing sušenek nebo pracího prášku. Tak komplexní a široký problém, jakým je marketingová podpora a komunikace vědecko-výzkumného potenciálu kraje a jeho zvyšování, vyžaduje specifickou metodiku: tato musí zohlednit jednak potřeby všech významných hráčů v kraji a jednak musí vytvářet podmínky a nástroje pro úzkou spolupráci mnoha zúčastněných (státní správa, podniky, akademické instituce, vědecké instituce apod.)

Tento dokument je rozdělen na několik částí a po jeho přečtení budete znát odpovědi na tyto otázky:

1. Jak metodicky pracovat s marketingem vědy, výzkumu a inovací v Libereckém kraji?
2. Kdo jsou hlavní stakeholderi procesu marketingového plánování a podpory v Kraji?
3. Jaký je současný obraz Kraje v souvislosti s jeho vědecko-technickými a inovačními kompetencemi?



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



4. Jaká volit vědecko-technická a inovační témata v komunikaci kraje a vytvořit tak jeho místní konkurenční výhodu?
5. Jak uvést komunikační strategii v život?

V dokumentu se dočtete, že samotný **marketingový plán a strategie jsou jen jednou z nezbytných součástí úspěchu našeho regionálního marketingu. Neméně důležitou (možná i důležitější) součástí je spolupráce všech aktérů.** Budeme rádi, pokud tento dokument poslouží jako pozvání k dlouhodobé spolupráci na atraktivním obrazu vědy, výzkumu a inovací v Libereckém kraji.



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



## 1. Metodika procesu marketingového plánování a komunikační podpory

---

Jaká bude metodika a architektura procesu marketingového plánování a komunikační podpory regionu v souvislosti s jeho VaVal výkony a potenciálem?

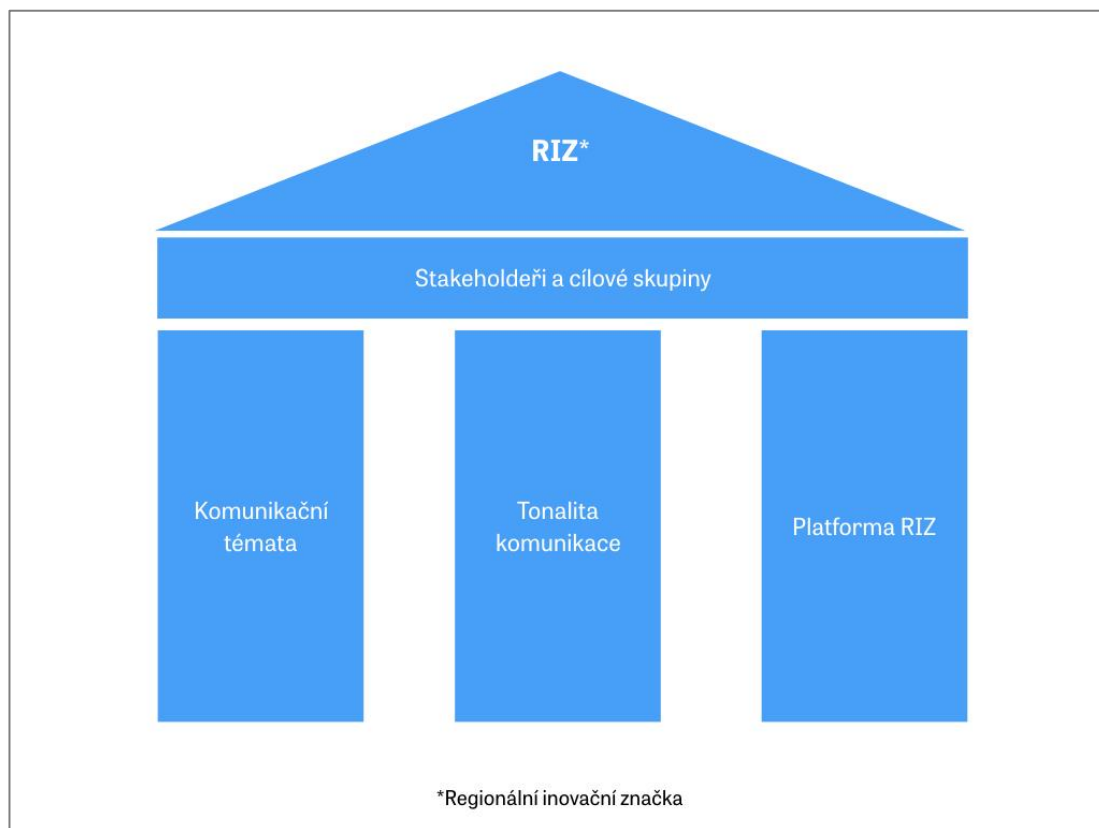
Ústředním prvkem architektury je **regionální inovační značka (RIZ)**. Nejedná se primárně o „grafickou značku“, logo, reklamu či sadu propagačních předmětů, ale o **základní narativ o stavu, ambicích, příležitostech a cílech vědecko-výzkumného a inovačního ekosystému v kraji**.

RIZ se na jedné straně opírá o vzhled do potřeb, cílů, očekávání, bariér klíčových stakeholderů a na druhé straně na ně (jako na cílové skupiny) promítá marketingovou komunikaci.

### RIZ určuje

- Komunikační témata
- Tonalitu komunikace
- Náplň práce Platformy pro RIZ (viz dále)





Obrázek 1 - Architektura řízení RIZ, marketingu a komunikace

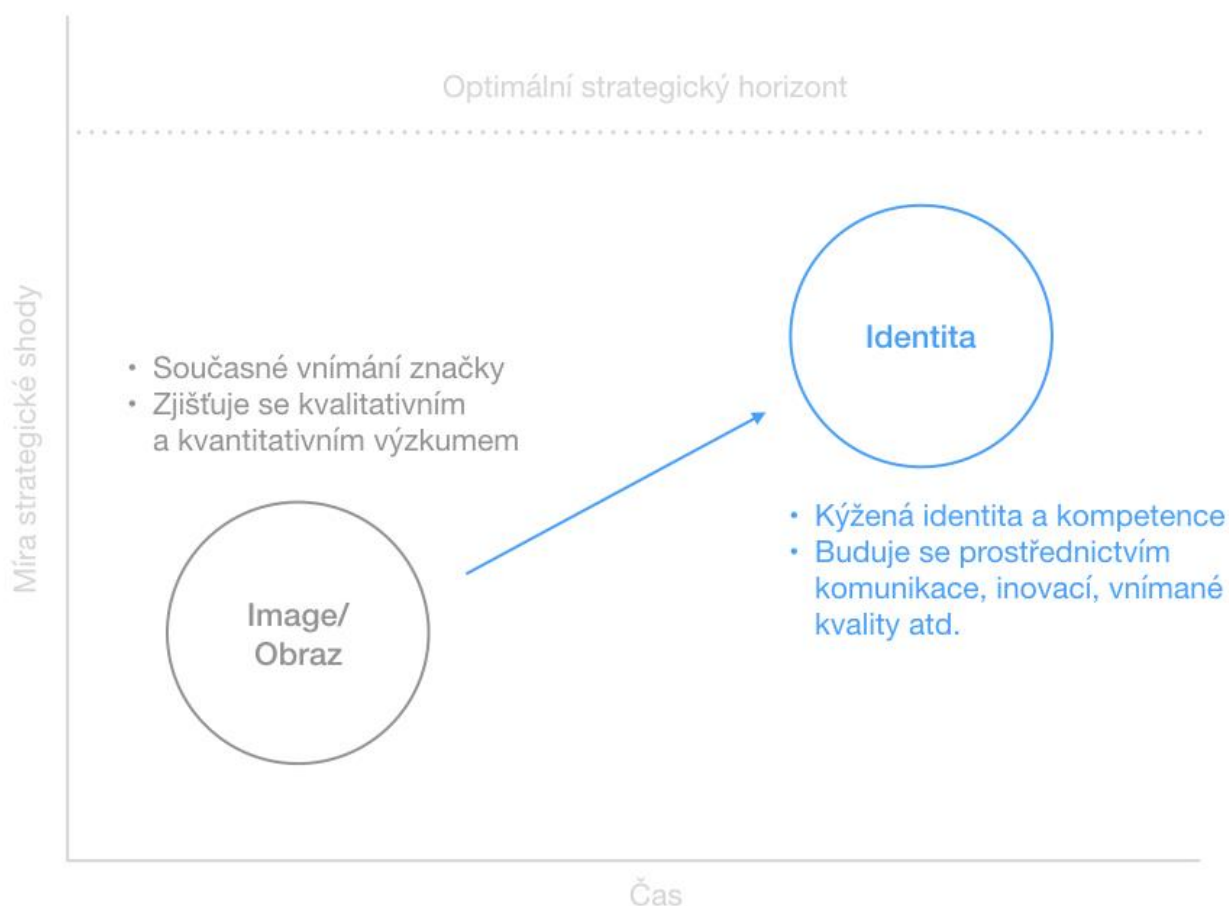
### 1.1. Základní pojmy

Klíčovým pojmem pro prezentaci vědecko-výzkumného a inovačního výkonu a potenciálu kraje je jeho „**obraz**“, image. Obraz značky (kraje) je souhrnem asociací, vnímaných vlastností, vnímané kvality, reputace, které si cílové skupiny s určitým výrobkem/službou (ale také krajem, turistickou destinací, nemocnicí, divadelním souborem, školou atp.) spojují. Obraz značky - spolu s její známostí a vnímanou “osobností” - rozhodují o její atraktivitě a do značné míry o úspěchu všech marketingových aktivit souvisejících s danou značkou.

Dalším klíčovým pojem je **identita značky**. Jestliže “image” značky je souhrnným obrazem značky v současnosti (jejím otiskem), identita značky je “ideálem”, ke kterému se značka má v čase přibližovat. Vztah pojmů image a identita vysvětluje následující schéma:







Obrázek 2 - Vztah obrazu a identity značky

Strategické řízení značky je jádrem marketingových aktivit; všechny další marketingové aktivity musí být strategickému řízení značky podřízeny a musí z něj vycházet.

Je zřejmé, že na vnímání Libereckého kraje jako regionu vstřícného k vědeckotechnickým aktivitám, kompetenčně vybaveného, perspektivního a dynamicky se rozvíjejícího, má vliv celá řada faktorů - podobně jako je tomu u vnímání destinačních značek. Jedná se o socio-kulturní konstrukty, nikoliv prosté geografické fakty či souhrny turistických atrakcí, sídel, topografických a socio-demografických dat. Proto nelze „vytvářet“ ani VaVal reputaci kraje prostřednictvím izolovaných marketingových „kampaní“, ale pouze soustavnou, kooperativní a konzistentní podporou regionální značky.



Ta je kombinací všeobecných a specifických parametrů - jako například:

- Celková kvalita života
- Přírodní situovanost
- Atraktivita pro investory
- Sociodemografické složení obyvatelstva regionu
- Infrastrukturní vybavenost apod.
- Míra inovativnosti místního průmyslu
- Struktura vysokého školství
- Počet inovativních podniků apod.

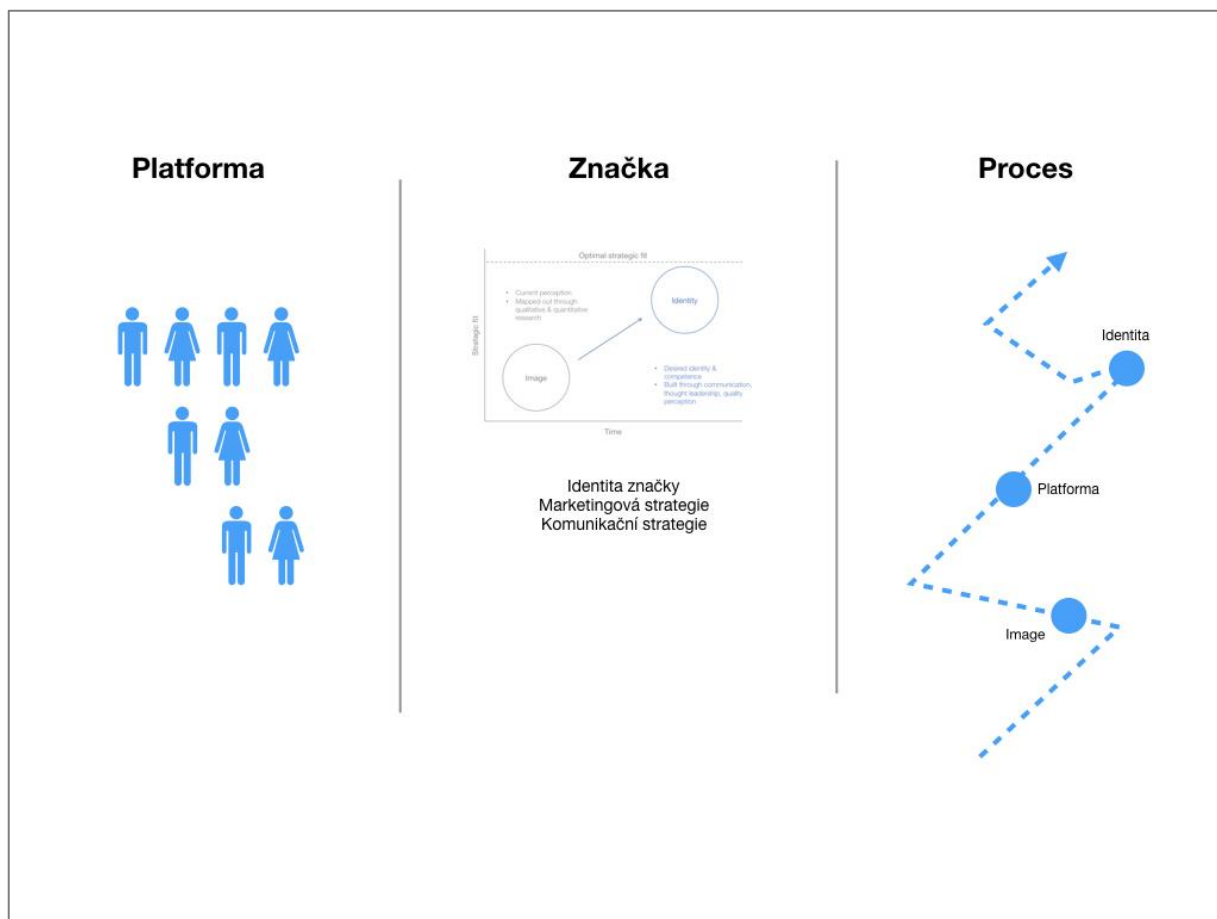
Marketingová podpora vědecko-výzkumného a inovačního potenciálu Libereckého kraje se tedy neobejde bez úzké koordinace s plánem podpory regionální značky.

V případě značek, které jsou „veřejnoprávní“, komunitní či jinak sdílené (a to je i případ vědecko-výzkumné a inovační reputace Libereckého kraje) je třeba počítat i s dalšími dvěma stavebními bloky marketingové metodiky: jsou jimi **platforma a proces**.

**Platformou** rozumíme organizovanou a moderovanou skupinu klíčových podílníků regionální značky, kteří mají zájem na její reputaci a síle. Tato platforma pracuje průběžně; konzultuje klíčová rozhodnutí o řízení značky, nabízí zpětnou vazbu a prosazuje standardy strategického marketingového řízení ve svých domovských organizacích/podnicích. V případě našeho projektu se zřejmě může do značné míry krýt s RVVI Libereckého kraje a regionálními oborovými platformami.

**Procesem** máme na mysli sled kroků, kterými se značka plánuje, řídí, přizpůsobuje a vyhodnocuje. Regionální značka je projektem na mnoho let, a proto je důležité, aby byl takový proces formálně ustaven, spravován a aby se na něm aktivně podíleli klíčoví hráči v regionu. Funkční regionální značka představuje velký a velmi dobře využitelný symbolický kapitál. Musí být proto ve společné správě a ve “společném vlastnictví” všech relevantních krajských stakeholderů.





Obrázek 3 - Tři stavební bloky praxe marketingového řízení RIZ

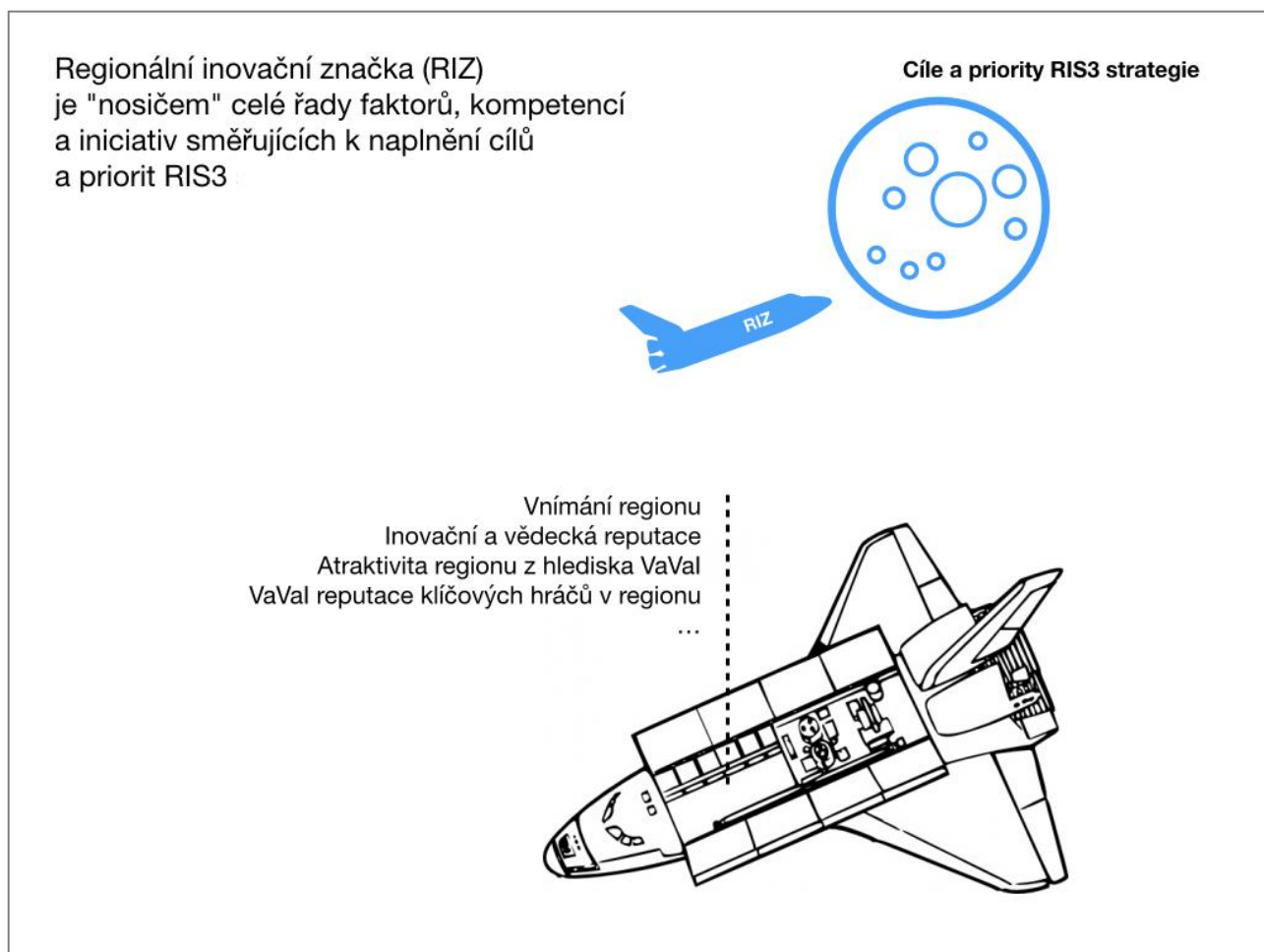
**Podílíky značky** rozumíme všechny subjekty a osoby, které mají na reputaci značky významný vliv a které ji mohou ve své praxi využívat<sup>1</sup>.

Identita značky, marketingová a komunikační strategie i moderování platformy a procesu musí být v **manažerské správě subjektu**, který je na regionální úrovni vnímán jako kompetentní, progresivní, otevřený a centrální (typicky například regionální rozvojová agentura, oddělení strategie a rozvoje města či regionu na městském či krajském úřadě apod.) V případě Libereckého kraje to bude zřejmě tým Smart akcelérátoru Libereckého kraje, oddělení rozvojových koncepcí.

<sup>1</sup> V případě kraje (regionu, města apod.) jsou typickými podílíky značky zástupci místní samosprávy a dále významné místní veřejné subjekty, média, aktivisté, architekti, umělci, významní podnikatelé a podniky, školy apod.

## 1.2. Proces řízení regionální inovační značky

Pokud nemají být marketingové aktivity na podporu VaVal reputace Libereckého kraje pouze nesourodým souborem komunikačních kampaní, je nutné plánovat, řídit a měřit regionální inovační značku (RIZ). RIZ je souhrnem charakteristik, atributů, parametrů, kompetencí, podniků, škol, výzkumných institucí a jejich úspěchů, interakcí a strategií v regionu, které chceme aktivně, dlouhodobě a systematicky podporovat - v zájmu naplnění regionální RIS3 strategie (ať už v doménách specializace nebo v horizontálních klíčových oblastech změn). Řečeno metaforicky, **RIZ se má stát motorem přinejmenším všech komunikačních (ale ideálně i investičních, inovačních a rozvojových) aktivit relevantních VaVal hráčů v kraji.**



Obrázek 4 - RIZ jako "motor" vývoje VaVal reputace kraje



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Proces řízení RIZ má tyto základní komponenty:

- Identifikace současného obrazu (hodnoty) značky
- Identifikace klíčových podílníků RIZ (jejich VaVal agend, strategií a cílů)
- Zformování Platformy
- Návrh identity značky<sup>2</sup> (pro středně- až dlouhodobý strategický horizont 3 - 6 let)
- Moderování procesu připomínkování identity značky
- Zpracování závazné podoby identity RIZ
- Implementace procesu řízení RIZ
- Měření dopadu procesu řízení RIZ a aktualizace RIZ a její strategie

1.2.1. Identifikace současného obrazu (hodnoty) značky

Současný obraz (image) RIZ je funkcí celkového vnímání regionu, souhrnu reputačního VaVal kapitálu klíčových hráčů v regionu a některých dalších faktorů (například geografických či socio-kulturních). Jeho měření/hodnocení je přirozeným východiskem strategie RIZ.

Pro stanovení obrazu RIZ jsme použili tyto zdroje a metody:

- Samotná regionální RIS3 strategie (zejména část se SWOT analýzou)
- Výsledky terénního výzkumu realizovaného v souvislosti s přípravou a aktualizací RIS3 strategie<sup>3</sup>
- Výzkum sekundárních zdrojů (monitoring komunikačních aktivit klíčových VaVal hráčů v regionu, monitoring tisku, výročních zpráv, materiálů z vědeckých konferencí, specializovaných serverů, časopisů, data specializovaných organizací a institucí typu Czechinvest, TAČR, AV ČR apod.)
- Hlubkové individuální rozhovory s klíčovými podílníky RIZ

Výsledný obraz popisuje stávající stav RIZ, její parametry (jako například znalost, relevanci, diferenciaci oproti jiným RIZ, oblibu) a asociace (s čím se RIZ spojuje, jaké

<sup>2</sup> Identita značky (RIZ) je nástrojem realizace cílů a priorit specializace RIS3, nikoliv cílem sama o sobě.

<sup>3</sup> Zpracovává tým Smart akcelérátoru Libereckého kraje, oddělení rozvojových koncepcí.



vyvolává asociace). V případě Libereckého kraje vycházíme pochopitelně z tzv. „nulového stavu“, kdy žádná regionální inovační značka dosud ustavena nebyla. Ovšem ani v tomto případě nemáme co do činění s prázdným listem papíru: pro Liberecký kraj a jeho VaVal aktivity, potenciály, možnosti je možné dohledat celou řadu předsudků, asociací, charakteristik.

### 1.2.2. Identifikace klíčových podílníků RIZ, jejich VaVal agend, strategií a cílů

Východiskem pro identifikaci klíčových podílníků RIZ je mapa stakeholderů vypracovaná v rámci regionální RIS3 strategie, která je doplněná o relevantní hráče mimo region (např. Partnerské vědecké instituce v dalších krajích ČR či v zahraničí apod.) VaVal agendy těchto hráčů jsou také součástí mapování obrazu RIZ (viz předchozí bod).

### 1.2.3. Zformování Platformy RIZ

Platforma RIZ se může v jádru krýt s RVVI Libereckého kraje. Smyslem platformy je nabízet manažerům RIZ zpětnou vazbu - zejména k zjištěnému obrazu RIZ a její navrhované identitě, dále k její relevanci vůči specifickým cílům členů platformy, k její využitelnosti a aktuálnosti. Předpokládáme, že Platforma bude živým a dlouhodobým fórem pro rozvoj RIZ. RIZ je především participativním projektem; bez participace klíčových podílníků nebude značka funkční a využívána.

### 1.2.4. Návrh identity (a positioningu) značky

Identita a positioning značky jsou základními strategickými dokumenty, které popisují požadované charakteristiky značky v střednědobém až dlouhodobém horizontu. Je to jakýsi „značkový ideál“, ke kterému je třeba se propracovávat praktickými kroky v oblasti řízení značky (např. zvyšováním její strategické znalosti, budováním asociací se značkou, zvyšováním její vnímané kvality apod.).





K formulaci identity a positioningu dospějeme prostřednictvím moderovaného procesu uvnitř organizace/Platformy. Součástí tohoto procesu je standardně rešerše konkurenčního prostředí, výzkum vnímání značky uvnitř organizace i vně (například v odborné komunitě, mezi stávajícími a potenciálními klienty, ovlivňovateli, regulátory apod.)

#### Hlavní přínosy formulace identity a positioningu:

- Identita a positioning je základem pro další práci se značkou (komunikace, inovace, značkové extenze, HR apod.)
- Každému ve firmě či organizaci (v našem případě v rámci regionální Platformy) je jasná mise a cíle organizace
- Identita a positioning je základem pro odlišení se od konkurence
- Positioning je jádrem obchodní prezentace organizace

Positioning v praxi i lustrujeme na následujícím příkladu společnosti 37 signals:

**37signals**

**A Better Way To Work.**

Over 3 million people use our web-based apps to get things done the simple way.

- Nothing to download
- Safe, secure, backed-up
- Access from anywhere
- Works on Mac, PC, Linux
- No "IT Guy" required
- Always up-to-date

— [More reasons](#) why web-based is better.

"One of the Net's rising stars." — **TIME**

"Reader's Choice." — **BusinessWeek**

[More praise from the press](#)

**Manage Projects and Collaborate with Your Team & Clients.**  
Share files, meet deadlines, assign tasks and centralize feedback.  
**Basecamp**  
Manage Your Projects

**Track Your Contacts, Leads, and Deals. Always Be Prepared.**  
Keep track of past conversations, calls, and emails. Never forget to follow-up.  
**Highrise**  
Track Your Contacts

**Organize and Share Information Across Your Business.**  
The quickest way to create and share information with your whole team.  
**Backpack**  
Organize Your Business

**Real-Time Chat, File & Code Sharing for Remote Teams.**  
Campfire is like instant messaging, but designed specifically for groups.  
**Campfire**  
Chat with Your Group

Obrázek 5 - Positioning značky 37 signals

Identita značky popisuje parametry jako například:

- Nabídku značky (produkty, služby, kompetence...)



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



- Cílové skupiny značky<sup>4</sup>
- Klíčové asociace se značkou
- Osobnost/archetyp značky
- Komunikační strategie značky

Na základě návrhu identity značky jsou zpracovány komunikační koncepty („adcepty“; příklad viz obrázek 6 – pracovní verze adceptu pro Královéhradecký kraj). Ty prochází připomínkovým řízením u klíčových podílníků značky a nejdůležitějších cílových skupin komunikace.



**Dobry život, to je veda**

# Good Life Sciences.

**A**

Medicina, farmacie, biotechnologie, vývoj a výroba sofistikovaných zdravotnických prostředků a technologií... To jsou oblasti, v nichž se odborníkům v Královéhradeckém kraji mimořádně daří. Díky špičkovým lékařským pracovištím, jakým je například Fakultní nemocnice v Hradci Králové nebo úspěšným firmám a konečně akademickým institucím - Univerzitě Karlově, Univerzitě obrany a Univerzitě Hradec Králové - je náš kraj známý v celostátním i nadnárodním měřítku. Co je však snad ještě důležitější - tyto odborné kompetence se u nás pojí s mimořádnou kvalitou přírodního prostředí, bohatostí krajiny a možnostmi jejího volnočasového využití. Jsme tedy doopravdy odborníky na zdravý život, ve všech jeho podobách. Pokud věříte, že věda a výzkum pro svůj rozvoj potřebují poznatky a technologie stejně jako vyvážený, aktivní a zdravý životní styl, potom je Královéhradecký kraj tím pravým místem pro vás.

Obrázek 6 - Příklad “adceptu” (VaVal prostředí Královéhradeckého kraje, pracovní verze)

Pro praktickou přípravu komunikace je připravena matice komunikačních témat, prostředků a cílových skupin. Vycházíme přitom vycházet ze schválené identity značky a vítězného/schváleného adceptu.

<sup>4</sup> Nemusí se krýt s podílníky značky či s členy Platformy RIZ





### 1.2.5. Moderování procesu připomínkování identity značky

Tvorba RIZ je participativní proces a dlouhodobý úspěch RIZ závisí zejména na schopnosti zúčastněných podílet se na tomto participativním procesu a na schopnosti manažerů RIZ tuto participaci smysluplně a efektivně řídit.

Moderování bylo zajištěno v několika vzájemně se doplňujících formátech:

- Workshopy s členy Platformy
- Online prostředky pro sběr námětů a připomínek, jejich diskusi a řešení
- Individuální konzultace s členy Platformy
- Prezentace a konference (pro členy Platformy, ale také pro širší veřejnost a další cílové skupiny)

Náplní workshopů, konzultací (osobních či online) prezentací atp. byly strategické dokumenty (měření image značky, návrh identity, zahraniční benchmarky apod.)

### 1.2.6. Zpracování závazné podoby identity RIZ

Identita značky je živý strategický dokument, a proto nelze práci na něm považovat za nikdy definitivně ukončenou. Nicméně pro účely praktického marketingového řízení musí přinejmenším po určitý čas platit jeho závazná podoba. Ta je výsledkem práce týmu Smart akcelérátoru Libereckého kraje, oddělení rozvojových koncepcí a procesu připomínkování (viz bod výše). Závazná podoba RIZ má charakter strategického i prováděcího dokumentu, je sdílená se všemi členy Platformy a má pro ně hodnotu doporučení. V ideálním případě má být identita RIZ inspirací pro všechny podílníky a její využití jim má významně usnadňovat jejich VaVal profilaci.

### 1.2.7. Implementace procesu řízení RIZ

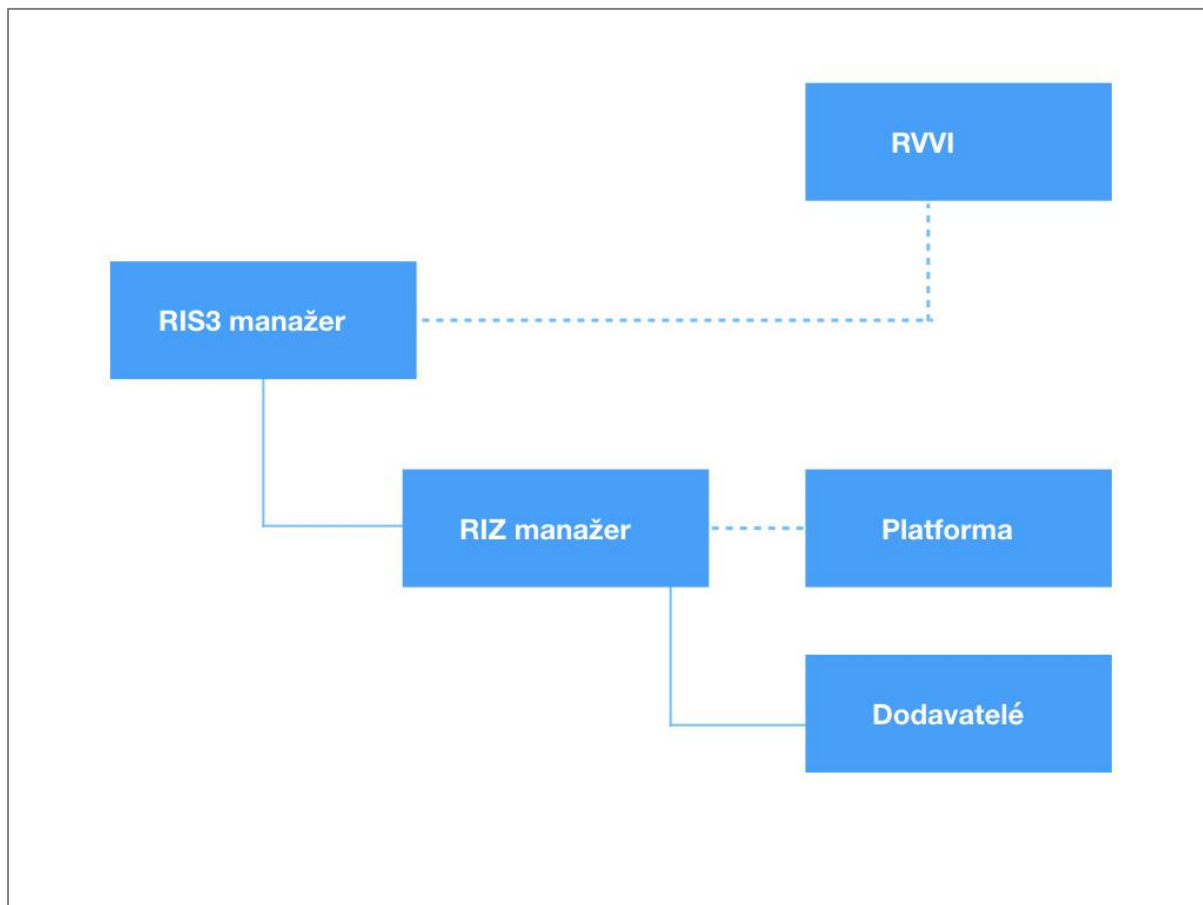
Řízení RIZ je z organizačního hlediska podobný proces jako obchodní, IT nebo finanční plánování a řízení: Vyžaduje lidský kapitál vybavený příslušnými znalostmi,



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



dovednostmi a kompetencemi, organizační zázemí, procesní standardy, finanční a materiální zdroje a integraci do celku dalších institucionálních procesů. Schéma řízení je uvedeno na obrázku č. 7. Dodavateli máme v tomto případě na mysli například komunikační agentury, organizátory eventů, výzkumné agentury apod.



**Obrázek 7 - Organizace procesu řízení RIZ**

#### 1.2.8. Měření dopadu procesu řízení RIZ a aktualizace RIZ a její strategie

Toto měření by mělo být součástí cyklu vyhodnocování RIS3. Jeho metodika bude podobná jako při identifikaci současného obrazu značky v prvním kroku procesu<sup>5</sup>. Po uplynutí smysluplné doby (v případě regionální značky 1 – 2 roky) je třeba zopakovat proces mapování vnímání kraje a jeho VaVal potenciálu. Lze měřit například prostou výbavnost/zapamatovatelnost komunikačního konceptu Vybroušené výkony (a jeho

<sup>5</sup> Výsledky prvotního měření obrazu značky a výsledky pravidelného vyhodnocování RIZ by měly být vzájemně porovnatelné, měly by tvořit časovou řadu.

aspektů), jeho relevanci, odlišnost od obrazů ostatních regionů. Na příklad metodou sémantického diferenciálu lze měřit posuny ve vnímání různých aspektů značky. Podle výsledků měření lze přizpůsobovat komunikační koncept. Positioning/identita značky by naopak měla zůstat po delší dobu (5 – 7 let) stejná.



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



## 2. Klíčoví podílníci značky

---

Stakeholderem pro účely projektu rozumíme takový subjekt / instituci / organizaci / podnik, který

- je významným<sup>6</sup> hráčem v inovačním anebo vědecko-výzkumném systému kraje
- má/může mít významný vliv na profilaci a využití jednotné komunikace/prezentace VaVal systému a reputace kraje (jeho RIZ<sup>7</sup>)
- je schopen/ochoten se účastnit společné práce Platformy

Na základě těchto kritérií je možné subjekty rozdělit na klíčové hráče, kteří **mají velký vliv** a zároveň **jsou schopni intenzivně spolupracovat**; na ty, kteří mají potenciálně velký zájem o budování společného VVI brandu v kraji, ale nemají na výsledný výstup přílišný vliv. Další vzniklou skupinou budou stakeholdéři s velkým vlivem, ale bez přílišné zainteresovanosti. Poslední vzniklá skupina je charakteristická malým zájmem a nízkým vlivem na budování brandu (tato skupina hráčů bude nadále monitorována: jejich vliv i zájem se může v čase měnit).

Východiskem pro prvotní klasifikaci stakeholderů v rámci regionálního VaVal systému byla přehledová tabulka *VaVal stakeholders LK, ABC hodnocení*<sup>8</sup> vytvořená na základě expertního posouzení a znalosti regionu členů týmu Smart akcelerator Libereckého kraje.

---

<sup>6</sup> “Významností” v tomto kontextu máme na mysli souhrn ukazatelů, jakými jsou inovační výkonnost, počet a kvalita funkčních partnerství mezi daným podnikem/institucí a dalšími subjekty inovačního systému apod. Těmito faktory i identifikací významných hráčů se zabývá například speciální kapitola v Podnikatelském záměru Inovačního centra - Podnikatelského inkubátoru Libereckého kraje (IC-PILK) nebo analytická část regionální RIS3 strategie.

<sup>7</sup> Regionální inovační značky

<sup>8</sup> Příloha č. 4 – VaVal stakeholders LK, ABC hodnocení



Součástí této tabulky je i ABC hodnocení v parametrech:

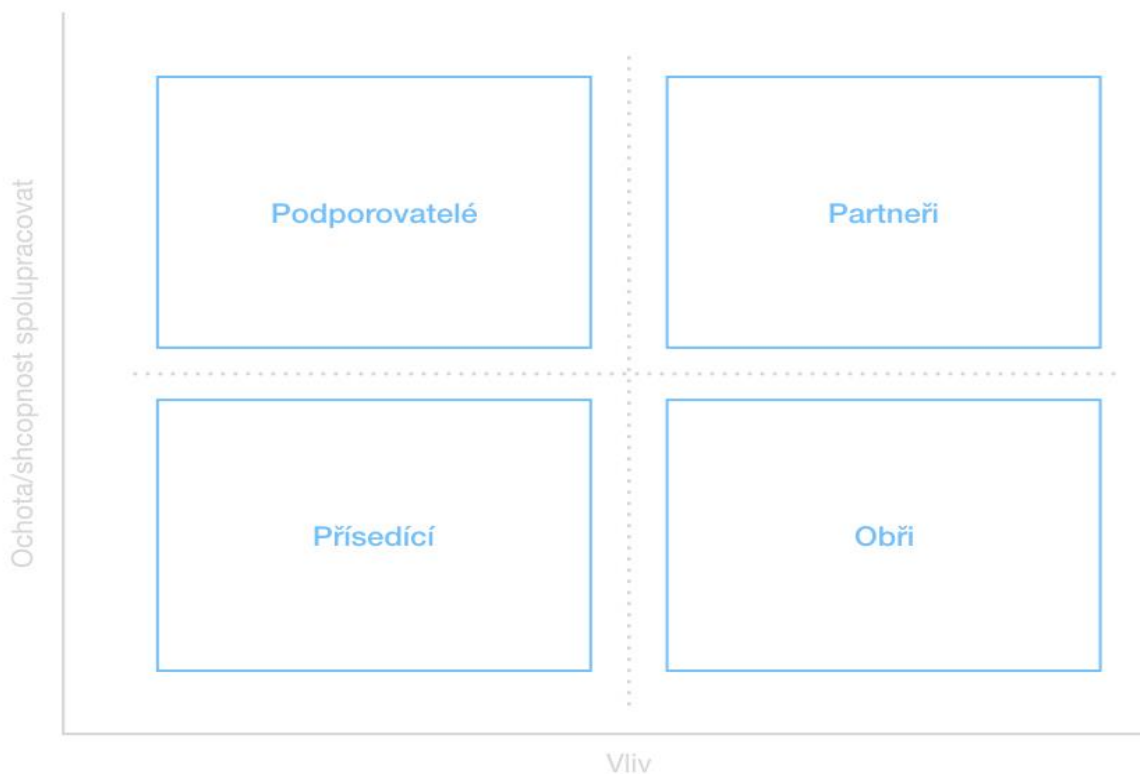
- Oborového vlivu;
- Vyjádřené nebo implikované ochoty spolupracovat na marketingové agendě SALK;
- Existence a rozsahu vlastních marketingových aktivit zaměřených na oblast VaVal.

Se stakeholdery, kteří byli v jednotlivých kritériích nejčastěji označeni hodnotami A a B (nejvyššími) jsme realizovali hloubkové individuální rozhovory zaměřené na tyto tematické okruhy:

- Charakteristika, rozsah a povaha vědecké, výzkumné a inovační činnosti organizace/firmy;
- Regionální podmíněnost/specifičnost VaVal činností
- Best practices v marketingu VaVal
- Rozsah a povaha regionální spolupráce (s dalšími aktéry), primárně v rámci regionu
- Potřeby v oblasti marketingu VaVal

Hloubkové rozhovory budou průběžně realizovány i se subjekty, které se do procesu vytváření RIZ budou postupně připojovat.





Obrázek 8 - Typologie stakeholderů podle vlivu a schopnosti/ochoty spolupracovat

Do skupiny **Partnerů** jsme po hodnocení na základě dosavadních zkušeností předběžně zařadili tyto subjekty:

- Preciosa, a.s.
- MemBrain s.r.o.
- Technická univerzita v Liberci
- VÚTS a.s.
- TOPTEC
- CRYTUR, spol. s r.o.
- CLUTEX
- LENAM, s.r.o.

Do skupiny **Podporovatelů** jsme předběžně zařadili tyto subjekty:

- CUBE CZ s.r.o.
- MERZ
- iQLANDIA



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Do skupiny **Obrů** jsme předběžně zařadili tyto subjekty:

- Magna Exteriors (Bohemia) s.r.o.
- ZF Group
- JABLOTRON GROUP a.s.

Do skupiny **Přísedících** jsme předběžně zařadili tyto subjekty:

- Lasvit s.r.o.
- ATEsystem Jablonec s.r.o.
- REKUPER SYCHROV, s.r.o.
- NANOPROGRESS, z.s.p.o.
- Krajská nemocnice Liberec
- DEX Innovation Centre
- Ústav experimentální botaniky ČR
- Výzkumný ústav rostlinné výroby, v.v.i.

Dalšími subjekty, se kterými bude navázána komunikace, či prohloubena spolupráce v rámci RIZ jsou:

- Akademické a vzdělávací instituce - např. Centra odborného vzdělávání, Střední uměleckoprůmyslová škola sklářská Železný Brod, SPŠSE a VOŠ Liberec, Obchodní akademie, Hotelová škola a Střední odborná škola, Turnov apod.
- Veřejná správa - Krajské organizace/subjekty (např. zástupci samosprávy Libereckého kraje, zástupci relevantních odborů Krajského úřadu LK, Lipo.ink, zástupci samosprávy Města Liberce a zástupci relevantních odborů Magistrátu města Liberce, zástupci samosprávy Města Jablonec nad Nisou a zástupci relevantních odborů Magistrátu města Jablonce nad Nisou)
- Celostátní subjekty (Relevantní ministerstva, CzechInvest, Technologická agentura ČR)
- Zahraniční subjekty
  - Partnerské organizace akademických a výzkumných organizací
  - Mateřské organizace poboček zahraničních podniků
  - Zahraniční státní a veřejné agentury s působností v oblasti VaVaI



- Zastupitelské úřady ČR - vědecká diplomacie

Předpokládáme, že nejširší okruh stakeholderů se bude postupně zužovat na:

- okruh těch, kdo budou ochotni spolupracovat v rámci kvalitativního šetření
- okruh těch, kdo budou ochotni spolupracovat v rámci Platformy

Stakeholder analýza není ukončena a nemůže být ukončena, jelikož je navržena jako dynamický proces, který umožní jednotlivým stakeholderům prostupovat z jedné kategorie do druhé (například podle v čase se měnícího inovačního potenciálu či narůstající či klesající ochoty/schopnosti participovat na práci platformy), který ale současně bude respektovat postupující práci na definici inovační a vědecko-výzkumné agendy kraje, jež by bylo možno reprezentovat v komunikační a marketingové strategii.





### 3. Současný obraz značky

**Současný obraz značky, který vyplynul zejména z hloubkových rozhovorů s klíčovými stakeholdery a dále z rešerší sekundárních zdrojů shrnuje následující přehled:**

- Důvody, proč jsou stakeholdeři usazeni v Libereckém kraji jsou primárně historické (např. tradice výroby a zpracování skla, tradice textilního a strojírenského průmyslu).
- Historické důvody často nejsou “aktualizovány” organicky rozvíjenou či pokračující tradicí; naopak, dochází k erozi odborného know-how, a to zejména vymíráním generace odborníků a specialistů a nedostatečnou podporou předávání zkušeností a know-how. Zejména u majitelsky řízených firem a organizací se silným vlivem názorových/odborných vůdců se setkáváme s hlubokým citovým vztahem k regionu, osobní ukotveností a neochotou kraj opustit (byť respondenti uváděli, že takovéto plány zvažovali či dokonce podnikli kroky k jejich realizaci). Dalo by se dokonce říci, že nedostatečnost systémového ukotvení inovativní či vědecko-výzkumné organizace či podniku v kraji (například díky dlouhodobé erozi odborného know-how na úrovni vysokých a odborných škol) supluje silné morálně-volní vlastnosti lídrů a jejich přesvědčení, že jejich mise má smysl. Spatřujeme v tom jakousi současnou, moderní verzi společenského obrozenectví a aktivismu; nazvěme ho například Obrozenectví 4.0. V nejlepším případě (např. u VÚTS, ale i v případě Preciosy či Cryturu) se podařilo „historický“ výzkumný, vědecký, vývojový a inovační potenciál konvertovat (v různé míře) do jakéhosi manažerského mytologického narativu o úspěchu v tradičních oblastech a díky němu organizace motivovat ke skutečnému úspěchu (obchodnímu, vědeckému, aliančnímu), často v oblastech nových či jen nepřímo souvisejících s původní kompetencí.
- Pokud k předávání a kultivaci specifických vědecko-technických a výzkumných znalostí a dovedností dochází, potom je to většinou uvnitř uzavřených znalostních a organizačních ekosystémů (např. vysoce specializované firmy s vhodně chráněným IP). Tyto znalosti jsou obvykle přísně oborové.
- Inovace jsou téměř všemi aktéry interpretovány úzce – jako inovace technologické, materiálové, výrobně-procesní. Představa, že by pod tento pojem



bylo možné zahrnout například i inovace sociální, kulturní či organizační je pro respondenty vzdálená.

- Všichni aktéři pocítují narůstající - a nyní často již akutní - nedostatek lidského kapitálu. Toto se týká jak jádrové oblasti vědy a výzkumu, tak i souvisejících (např. výrobních) oblastí, které jsou nezbytné pro udržitelnost vědecko-výzkumných a vývojových programů mnoha firem v regionu.
- Primární roli Kraje vidí aktéři (zejména ti v soukromých a místních podnikatelských rukou) ve zvyšování atraktivity kraje jako celku (například z hlediska kvality života, dostupnosti, infrastruktury, možnosti stabilizace). Respondenti vyjadřovali skepsi k možnostem, kompetenci a ochotě krajských struktur moderovat i oblast vědecko-technického marketingu. Na druhé straně respondenti zdůrazňovali výrazné zlepšení v působení Kraje (jeho institucí a orgánů) na rozvoj vědy výzkumu a inovací v posledních 5 letech. Některými z vyzdvihoovaných úspěšných scénářů spolupráce s Krajem jsou:
  - Zajištění jednotné komunikace se školami zřizovanými Krajem
  - Pomoc při administraci některých dotačních titulů
  - Účast na konferencích, setkáních, seminářích a komunikačních platformách organizovaných Krajem
- Zaznamenali jsme i hraniční názory - zejména u aktérů z řad významných soukromých firem v regionu - na roli a participaci krajských struktur v kultivaci vědecko-výzkumného a inovačního prostředí. Tyto hraniční názory lze souhrnně označit jako filozofii důsledného nezasahování do vědecko-výzkumné a vývojové agendy. Zastánci tohoto názoru požadují od orgánů místní samosprávy především základní součinnost při investičních aktivitách (například při poskytování investičních brownfieldů). Neočekávají, že kraj bude hrát významnější roli při moderování či kultivaci VaVal agendy a prostředí, či si to dokonce výslovně nepřejí.
- Všichni aktéři upozorňovali na nedostatečnou vědecko-výzkumnou, ale zejména pedagogickou výkonnost TUL jako přirozeného partnera všech členů krajského ekosystému. Některé organizace (jako např. TOPTEC) spolupracují s TUL jak na úrovni vědy a výzkumu, tak v personální oblasti - zejména prostřednictvím nabídky spolupráce v postgraduálních programech. Počet projektů a uchazečů i



jejich kvalita zaostává za očekáváním klíčových aktérů. Zaznívaly i hypotézy o příčinách tohoto stavu.

- Z hlediska marketingových aktivit zaměřených specificky na vědu, výzkum a inovace jsme nezaznamenali žádné formáty, programy či úspěchy, které by přesahovaly rámec běžné praxe v ČR. Vědecko-výzkumný marketing, podobně jako v jiných regionech ČR, si aktéři spojují zejména s budováním osobních a profesních sítí, účastí na odborných konferencích a fórech a publikací výsledků výzkumu v impaktovaných vědeckých médiích.
- Někteří respondenti měli jednoznačnou představu o možných přínosech aktuálního marketingového projektu RIZ. Mezi nejčastěji zmiňované patřili:
  - Inspirovat se příkladem Brna a Jihomoravského kraje, sdílet zkušenosti a nastavit organizaci a marketing oblasti VaVal podle tohoto vzoru
  - Výrazná a jednotná prezentace kraje (na úrovni VaVal, ale i na obecné úrovni vnímání kraje jako celku; témata kvality života, životního prostředí, volnočasových aktivit, vody apod.)
  - Systematizace práce na prezentaci krajské/regionální značky
  - Koordinace Kraje se sousedními kraji a spolupráce na společných marketingových a komunikačních aktivitách, ale i na strukturálních projektech (např. propojení aplikovaného výzkumu a VŠ)

### 3.1. SWOT analýza

SWOT analýza se opírá jednak o hloubkové rozhovory s klíčovými regionálními stakeholdery a jednak o rešerši dostupných materiálů mapujících vědecko-technický a inovační potenciál kraje a prioritní domény specializace v rámci RIS3 strategie.

#### Silné stránky

- Historický průmyslovo-obchodní narativ (zejména sklo)
- Aktualizace tohoto narativu v současné výrobní a obchodní praxi
- Regionální lídři/Kultura překonávání překážek, self-mademanství
- Pozitivní obraz krajské politické reprezentace, její ochota k participativnímu způsobu vytváření politik
- Většinou dobrá až výborná spolupráce s místní samosprávou



- Přírodní podmínky, charakter krajiny
- Dobrá spolupráce krajských struktur se školami (zejména středními)
- Blízkost významných evropských trhů
- Nízké náklady na pracovní sílu
- Významné úspěchy TUL na poli VaV (např. nanovlákná a jejich aplikační oblast, jedinečné kompetence v oblasti výroby textilních strojů)
- Existence specializovaných výzkumných center zaměřených na specifické vědní oblasti (např. strojírenská výrobní technika, nanopovrchové inženýrství, optika, laserové technologie, spalovací motory atd.)
- Zapojení TUL v mezinárodních VaV projektech (včetně programů vědecké mobility)
- Vybavenost TUL nejmodernějšími výzkumnými testovacími přístroji a zařízeními
- Výzkumné kapacity v tradiční oblasti sklářství a bižuterie u velkých podniků v kraji – zaměření na produkty, materiálový výzkum a technologie
- Specializované know-how v oblasti monokrystalů a scintilačních detektorů pro elektronovou mikroskopii (Crytur)
- Rozvoj know-how v oblasti ultrapřesné a speciální optiky
- Funkční klastrové iniciativy (Clutex a Nanoprogress)
- Rostoucí segment místních malých a středních podniků orientovaných na inovativní výrobu s vyšší přidanou hodnotou (elektronika, zabezpečovací zařízení, strojové vidění atd.)
- Rozvoj a hodnota know-how membránových, sanačních a separačních procesů
- Existence a rozvoj science center (IQPARK a IQLANDIA)
- Vnímání výrazného zlepšení působení kraje (jeho institucí a orgánů) na rozvoj VaV a v posledních 5 letech
- Úspěšné scénáře spolupráce s Krajem:
  - Zajištění jednotné komunikace se školami zřizovanými Krajem
  - Pomoc při administraci některých dotačních titulů
  - Účast na konferencích, setkáních, seminářích a komunikačních platformách organizovaných Krajem



## Slabé stránky

- Monotematická profilace/stereotypizace regionu jako regionu skla
- Nedostatek lidského kapitálu
- Vymírání generace odborníků a nedostatečná podpora předávání zkušeností a know-how uvnitř uzavřených znalostních a organizačních ekosystémů
- Úzké vnímání inovací jako zejména technologických, nikoliv inovací v oblasti sociální, kulturní či organizační (týká se téměř všech regionů ČR)
- Existence hraničních názorů na roli krajských struktur v procesu kultivace VaVal potenciálu (nezasahovat, součinnost pouze v investičních aktivitách)
- Vnímaná pedagogická nedostatečnost některých oblastí/specializací vyučovaných na TUL
- Počet projektů a uchazečů (vztaženo k TUL) a jejich kvalita zaostává za očekávanými respondentů šetření
- Stávající VaVal marketingové aktivity nepřesahují rámec běžné (a stereotypní) praxe v ČR
- Infrastrukturní nedostatky (doprava)
- Historická „jizva“ po odsunu části původního obyvatelstva po II. světové válce

## Příležitosti

- Positioning “periferie” je ideálním východiskem pro uplatňování inovativních strategií (inovace se rodí na periferiích, málokdy v centru)
- Trend hluboké (kulturní, duchovní, architektonické) obnovy pohraničních oblastí lidmi z větších měst
- Vysoká poptávka po aplikovaném výzkumu (týká se obecně trhu)
- Sdílení zkušeností s regiony, které mají úspěchy v realizaci RIZ a jejím marketingu (např. Jihomoravský kraj)
- Výrazná a jednotná prezentace Kraje (napříč oblastmi investic, turizmu, vědy a techniky, kvality života)
- Koordinace a spolupráce se sousedními Kraji (nutnost integrace vzhledem k velikosti kraje, ale i vzhledem k četným synergiím – např. v oblasti strojírenského průmyslu nebo při řešení HR otázek)



## Hrozby

- Nedostatek kultury systematické spolupráce zejména ve vývojové a výzkumné fázi
- Upřednostňování krátkodobého politického hlediska na úkor dlouhodobého strategického rozvoje
- Některé krajové reputační potenciály související s některými „podnikatelskými“ přístupy a strukturami (viz např. nálepky „Synerov“ či „Liberec s. r. o.“)
- Procesní a právní složitost vyhodnocování vlastnictví vyvíjeného know-how plynoucího z výzkumu (týká se celé ČR)

### 3.2. Konkurenční benchmarking

S čím Liberecký kraj a jeho uvažovanou regionální inovační značku srovnávat? Jak nastavit inspirativní a vhodné benchmarky pro praxi? Hledali jsme příklady praxe, které mohou svým rozsahem, zaměřením a výsledky inspirovat tvorbu regionální inovační značky v LK. Tyto projekty by měly spojit témata place branding a vědeckého marketingu.

Navzdory tomu, že disciplíny regionálního branding, place branding na jedné straně a branding vědeckých iniciativ a institucí na straně druhé jsou oblasti dobře rozvinuté a zmapované, průsečík těchto domén je stále spíše exotickou výjimkou. Pokud se v souvislosti s brandingem vědy v regionálních souvislostech o něčem diskutuje a něco praktikuje, potom jsou to **klastrové značky** (cluster branding) nebo **regionální značky**, u nichž je vědecký potenciál či vědecký výkon přinejlepším jen jednou ze součástí celkového obrazu regionu/oblasti.

Důvody pro vědecky či inovačně zaměřený regionální branding a marketing se do značné míry kryjí s důvody, které literatura<sup>9</sup> uvádí buď pro samotný place

<sup>9</sup> Place branding is a set of place-based elements that range in scope from logos and slogans (Anholt, 2005) Anholt, S. (2005). Some important distinctions in place branding. *Place Branding*, 1, 116–121.10.1057/palgrave.pb.5990011[Crossref], [Google Scholar]; Braun, Eshuis, & Klijn, 2014 Braun, E., Eshuis, J., & Klijn, E.-H. (2014). The effectiveness of place brand communication. *Cities*, 41, 64–





branding/regional branding nebo naopak pro samotný branding vědy. Mezi nejčastěji zmiňované<sup>10</sup> důvody pro regionální/místní branding patří:

- Konkurenční boj mezi regiony; podobně jako mezi firemními či institucionálními subjekty dochází mezi regiony k soutěži o zdroje (finanční/investiční, lidské, přírodní, kulturní apod.).
- Inspirace/vedení pro strategický rozvoj regionu; regionální značky mohou představovat například oporu pro scénářové plánování - techniku, která umožňuje "představovat si možné budoucnosti regionu" a zkoumat jejich potenciální přínosy pro region.
- Rozvoj/zprostředkování spolupráce jednotlivců a skupin v rámci regionu; rozvoj regionů je vždy závislý na negociaci s celou řadou významných skupin a jednotlivců a na schopnosti dlouhodobě sladit jejich zájmy, vytvářet jejich synergie a získávat pro rozvojové plány dlouhodobou podporu.
- Podpora řešení praktických místních/regiónálních problémů; může jít například o podporu konkrétního rozvojového/investičního projektu, ochranu specifického přírodního území (viz např. Šumava) nebo naopak o

---

70.10.1016/j.cities.2014.05.007[Crossref], [Web of Science ®], [Google Scholar]; Cleave & Arku, 2015aCleave, E., & Arku, G. (2015a). Community branding and brand images in Ontario. *Place Branding and Public Diplomacy*, 11, 65–82.10.1057/pb.2014.5[Crossref], [Google Scholar], 2015bCleave, E., & Arku, G. (2015b). Place branding and economic development at the community level in Ontario. *GeoJournal*, 80, 323–338.10.1007/s10708-014-9555-9[Crossref], [Web of Science ®], [Google Scholar]; Zenker, 2009Zenker, S. (2009). Who's your target? The creative class as a target group for place branding. *Journal of Place Management and Development*, 2, 23–32.[Crossref], [Google Scholar]) to a broader range of place attributes including promotional and marketing activities, expressions of place through the built and natural environments, actions and attitudes of local government and key stakeholders, and quality of local infrastructure (Hall & Hubbard, 1996Hall, T. & Hubbard, P. (1996). The entrepreneurial city: new urban politics, new urban geographies? *Progress in Human Geography*, 20, 153–174.10.1177/030913259602000201[Crossref], [Web of Science ®], [Google Scholar]; Kavaratzis, 2005Kavaratzis, M. (2005). Place branding: a review of trends and conceptual models. *The Marketing Review*, 5, 329–342.10.1362/146934705775186854[Crossref], [Google Scholar]). The use of place-branding policy influences which elements are emphasized, ultimately influencing how effective the place will be at attracting and retaining business.

<sup>10</sup> Rethinking Place Branding: Comprehensive Brand Development for Cities and Regions. Mihalis Kavaratzis, Gary Warnaby, Gregory J. Ashworth. Springer, 2014



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



jeho co nejlepší využití pro turistické účely (viz např. Ostravsko a jeho technické památky), řešení akutního sociálního problému (viz např. Kvasiny v KH kraji, vyloučené lokality na Středním Slovensku)

- Podpora zážitků/zkušeností spojených s určitým regionem či místem; tady může jít i o tzv. management očekávání od určitého místa. Tím je možné dosahovat míry spokojenosti s kvalitou života v daném místě. Je otázkou, zda tento důvod není spíše střečovým, agregátním pojmenováním pro celou řadu důvodů pro regionální place management a efektů, které regionální a místní značky mají.

U **brandingu vědy** je to trochu složitější. Pokud například branding kultury (divadla, koncertní tělesa, film...) je velmi dobře zmapovaným a prokresleným teritoriem, branding vědy se stále považuje do určité míry za handicap nebo přinejmenším za oxymoron. Má se za to, že věda a marketing jsou dvě neslučitelná paradigmata: Zatímco věda reprezentuje „pravdu“, marketing stojí na „lži“. Věda zkoumá, „jak se věci mají“, marketing nabízí „vzdušné zámky“. Věda „objektivně sděluje“, marketing „podprahově sugeruje“. Podobných dichotomií bychom ve všednodenním diskursu našli mnoho - nejen ve vědecké komunitě, ale i v mainstreamových médiích. Přitom existuje celá řada velmi úspěšných vědeckých značek a výsledky praxe kvalitního vědeckého PR vidíme prakticky na každém kroku (CERN, z českých příkladů ÚOCHaB nebo CEITEC).

Samostatným problémem je téma inovací. Nic jako „branding inovací“ neexistuje. Naopak, inovace či v širším pojetí „inovativnost“ je často atributem, který si přisvojují značky napříč všemi možnými segmenty. „Innovate or die“ je spíše vyprázdněným marketingovým sloganem než mobilizační výzvou k hledání neotřelých a nových řešení.

### **Jak tedy teoreticky rámovat a metodicky uchopit RIZ Libereckého kraje? V jakých projektech lze hledat oporu a srovnání s naší situací?**

Prvním a logickým inspirativním zdrojem jsou tedy regionální značky, u nichž jejich vědecký potenciál a/či reputace tvoří významnou součást jejich celkového obrazu. Dále - jak plyne z výsledků kvalitativního šetření v kraji - klíčoví podílňici VaVal



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání





ekosystému v LK považují za hlavní smysl RIZ zvyšovat celkovou atraktivitu kraje a profilovat jej jako místo, kde kvalita vědy, výzkumu a inovací je funkcí celkové kvality života. Na druhé straně je rovněž zřejmé, že existují příklady regionů, jejichž kulturní identita je významně ovlivněna právě koncentrací vědecko-technického a inovačního potenciálu.

**Pro srovnání jsme proto jako modelové případové studie vybrali švédsko-dánský region Skåne a německé Durynsko. (Obě případové studie tvoří přílohu č. 2 tohoto dokumentu).**

Jaká specifická doporučení z tohoto srovnání plynou? V čem konkrétně hledat u těchto dvou regionů inspiraci pro Liberecký kraj a jeho vědecko-technickou, inovační a výzkumnou reputaci?

U regionu Skåne jsou to především tyto faktory:

- Důležitost **propojení VaVal agendy s celkovou agendou regionální značky**. Věda, výzkum a inovace nejsou kompetence, které v regionu vznikají v laboratorních podmínkách, bez širších souvislostí. Naopak: celková atraktivita regionu, jeho takřkajíc „kulturní hloubka“ přímo ovlivňuje jeho přitažlivost jako vědecko-výzkumného „ráje“. Region nelze „prodávat“ samostatně jako turistickou a volnočasovou destinaci a zvláště jako místo, kde se koncentrují vědecko-výzkumné potenciály, instituce a hráči. Obě tyto perspektivy spolu v představách cílových skupin velmi úzce souvisí. Tomu musí odpovídat i organizace a metodika řízení regionální značky.
- Podobná organizace VaVal marketingu a propagace jakou navrhujeme v Libereckém kraji: základem pro budování regionální VaVal značky je 1) strategický dokument (dokumenty), který vznikl spoluprací klíčových aktérů a 2) platforma či „sounding board“, která s tímto dokumentem kreativně pracuje a aktualizuje jej.
- Skåne je v mnoha ohledech regionálním a nadstátním lídrem (region propojuje Dánsko s jižním Švédskem). Zkušenost nadstátní/mezistátní regionální koordinace je, jak se domníváme, velmi relevantní pro budoucnost rozvoje vědecko-technického a inovačního potenciálu Libereckého kraje.



Region Durynska a jeho snahy o koordinovanou komunikaci VaVal problematiky jsou pro Liberecký kraj zajímavé z trochu jiných důvodů:

- Durynsko je v bývalé „východní“ části Německa a má tudíž za sebou období prudké transformace – podobně jako kraje České republiky či jakékoliv jiné postsocialistické země. Durynsko je současně geograficky blízko ČR a také je součástí Spolkové republiky Německo, která je nejvýznamnějším vědecko-technickým partnerem České republiky.
- Klastrová specializace má v Durynsku podobný profil jako v Libereckém kraji. Také se například soustřeďuje na některé optické a textilní aplikace.
- Některé problémy, které Durynsko v souvislosti se svým VaVal rozvojem řeší, jsou výrazně podobné výzvám v Libereckém kraji – například spolupráce firemního a akademického sektoru či nedostatečné kapacity odborného školství a odborné přípravy mladých lidí.

## 4. Zformování Platformy

---

Platforma RIZ je pracovní skupina, která vznikla z iniciativy týmu Smart akcelérátoru Libereckého kraje. Její vznik a fungování předpokládala metodika projektu marketingové podpory vědy výzkumu a inovací v LK (viz kapitola 1 tohoto projektu). Platforma se do času odevzdání této verze dokumentu sešla třikrát (12. 7., 8. 8. a 6. 9. 2018) a pracovala mimo jiné na oponentuře částí tohoto dokumentu, podílela se na formulaci částí identity RIZ (archetyp, business model canvas) a diskutovala komunikační koncepty RIZ (viz závěr tohoto dokumentu).



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



## 5. Návrh identity značky

Identita a positioning značky jsou základními strategickými dokumenty, které popisují požadované charakteristiky značky v střednědobém až dlouhodobém horizontu. Popis metodiky, kterou jsme k nim dospěli, popisuje kapitola 1. 2. 4.

Vztah mezi obrazem (image) a identitou značky je dynamický, procesní: jedno proměňujeme v úsilí přiblížit se druhému. Samotná identita značky má však svoji vnitřní strukturu. Pracujeme s modelem této struktury, který ji rozděluje do tří vrstev:

- Značka jako produkt
- Osobnost/příběh značky
- Symbolika značky

### 5.1. Značka jako produkt: Business model canvas

**Business model canvas** je jednou z mnoha metod, jak zachytit hlavní znaky jakékoliv nabídky, neboli business modelu - i u tak komplexní entity jakou je region a jeho VaVaI potenciál a charakteristika.

Jde o jednoduché grafické znázornění hlavních stavebních kamenů produktu či služby. V jeho centru je **popis hodnoty pro zákazníka** - vyjádření skutečného užítku, který zákazník získá „nákupem“ výrobku nebo služby (nebo v našem případě tím, že se například vědecký pracovník z jiného regionu rozhodne v LK žít a pracovat). Tento užitek přitom nemá být definován úzce: kromě funkční roviny má i rovinu psychologickou a sociální. Například s nákupem hodinek určité značky zákazník nezíská pouze pomůcku pro měření času, ale také pocit sociálního statusu (v závislosti na značce hodinek). Může rovněž posílit svoje prožívání sebe sama jako někoho, kdo si cení charakteristiky dochvilnosti či výkonu (například v případě nákupu sportovních hodinek s funkcí měření běžeckých parametrů). V případě tak komplexních entit, jakými jsou regiony, je rovněž nutné službu a produkty definovat nad rámec jejich bezprostřední utility.

Další části tabulky mapují proces, kterým se centrální hodnota produktu nebo služby vytváří. Její levá část je pohledem dovnitř organizace: zachycuje **klíčové aktivity** (key

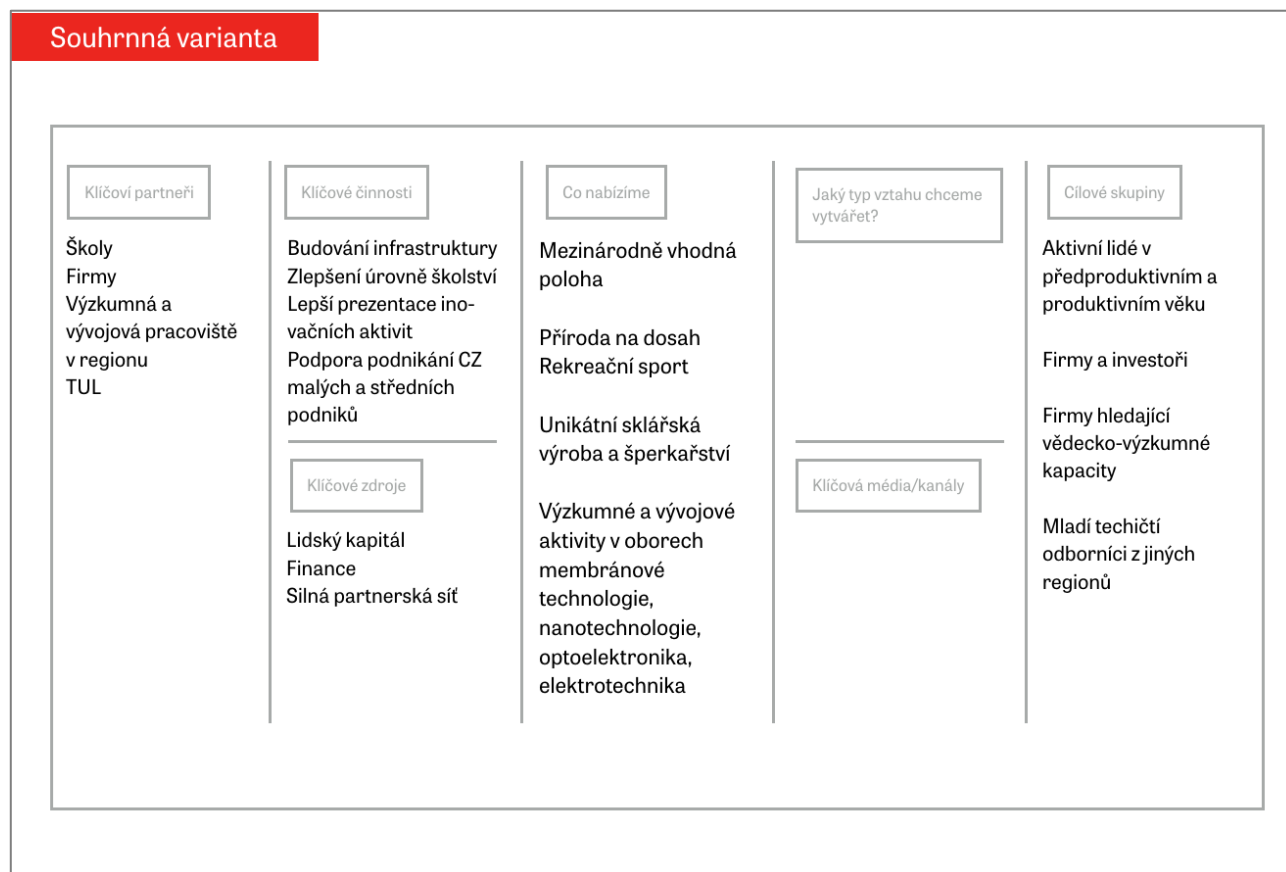


activities) potřebné k vytváření hodnoty, **klíčové zdroje** (key resources) a **partnery** (key partners). Nakonec ve spodní části tabulky je prostor pro jednoduchý popis struktury nákladů (cost structure) souvisejících s vytvářením hodnoty. Tuto část canvasu jsme v našem případě vynechali, neboť na úrovni regionální značky představuje extrémně komplexní problematiku. Pravá část tabulky je naopak pohledem do vnějšího prostředí, v němž chce organizace působit. Uvádí hlavní **cílové skupiny** (customer segments), na které se chce zaměřit, **typ vztahu** (customer relationship), který s těmito cílovými skupinami chce udržovat, **vhodné kanály** (channels) pro přístup k těmto skupinám a nakonec strukturu výnosů (revenue streams – v našem případě jsme tento modul opět nepoužili kvůli komplexitě celé problematiky).

Business Model Canvas samozřejmě není vyčerpávajícím obchodním a podnikatelským plánem organizace nebo entity. Poslouží však jako velmi užitečný kotevní bod pro start procesu tvorby identity značky. Díky jeho jednoduchosti a přístupnosti je možné pracovat s několika alternativami, promýšlet jejich dopady, testovat jejich životaschopnost.

Uvedená souhrnná varianta je – podobně jako archetypová mapa a komunikační koncepty – kromě jiného výsledkem diskuse a práce Platformy.





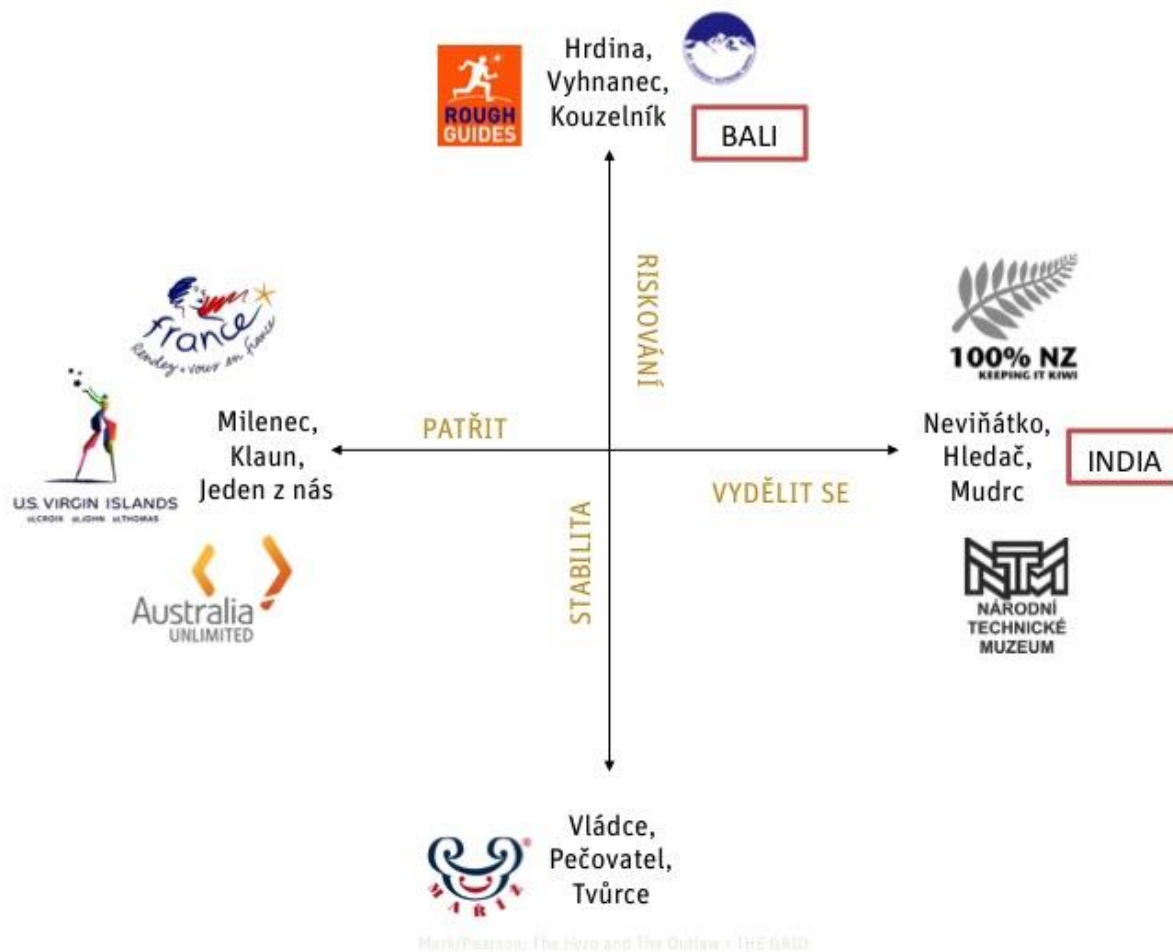
Obrázek 9 - Business model canvas, VaVal, Liberecký kraj

## 5.2. Archetyp/Příběh značky

Archetypy - tvrdí jungiánští psychologové - jsou univerzální motivy, příběhové struktury, které lidstvo sdílí celá tisíciletí a které dávají našim životům smysl. Vedou nás procesem „stávání se sebou samými“, procesem individuace. Můžete si je představit jako jakési „významové konzervy“, které se znovu a znovu objevují kolem nás: jako naše osobní historky, filmy, na které chodíme do kina, obrázky na zdi našeho bytu či kanceláře, naše mezilidské konstelace. Teenager se může cítit silně přitahován archetypem Rebela protestujícího proti zavedenému řádu. Dynamiku jeho věku určují pokusy o boření řádu, o vysvobození se ze světa zákazů a příkazů rodičů, školy a dalších institucí. Naproti tomu mnozí třicátníci se snadno ztotožní s archetypem Vládce. Budují si svoje impérium - včetně zámku v podobě domku 5+1 na okraji velkoměsta, kočáru (Volvo V70), dvora a služebnictva (jeho podřízení v oddělení velké nadnárodní společnosti, jeho uklízečka a chůva jeho dětí, zahradník atd.). K tomu patří odpovídající sada hodnot (právo a pořádek). Pokud zrovna prožíváte milostný



románek, váš příběh se odvíjí podél hodně vyšlapané stezky mileneckého archetypu. Lidé cestující do Indie, Tibetu či na Kamčatku za odlišnými kulturami doufají, že na cestě potkají sami sebe: kupředu je žene archetypální příběh Hledače/Objevitele. Podobně lze pracovat i s archetypy značek - ovšem i měst, regionů, podniků a míst (viz obr. 10).



Obrázek 10 - Archetypy míst, států, institucí

Pokud se značka „najde“ v jednom z hlavních archetypálních příběhů, otevře si přímou cestu do srdcí a myslí svých zákazníků. Získá pro ně hodnotu nad rámec svých fyzických vlastností a parametrů.

Je značka Libereckého kraje Milenec? Rebel? Hrdina? Hledač? Pokud to zjistíme, budeme procesem řízení značky procházet s větší jistotou, s větší efektivitou a ještě to bude všechny zúčastněné bavit.

Archetypy, které zde uvádíme (viz obr. 11 a 12) jsou výstupem skupinové práce Platformy RIZ v rámci workshopů/kulatých stolů. Platforma RIZ dále spolupracovala i na přípravě a výběru relevantních komunikačních konceptů.

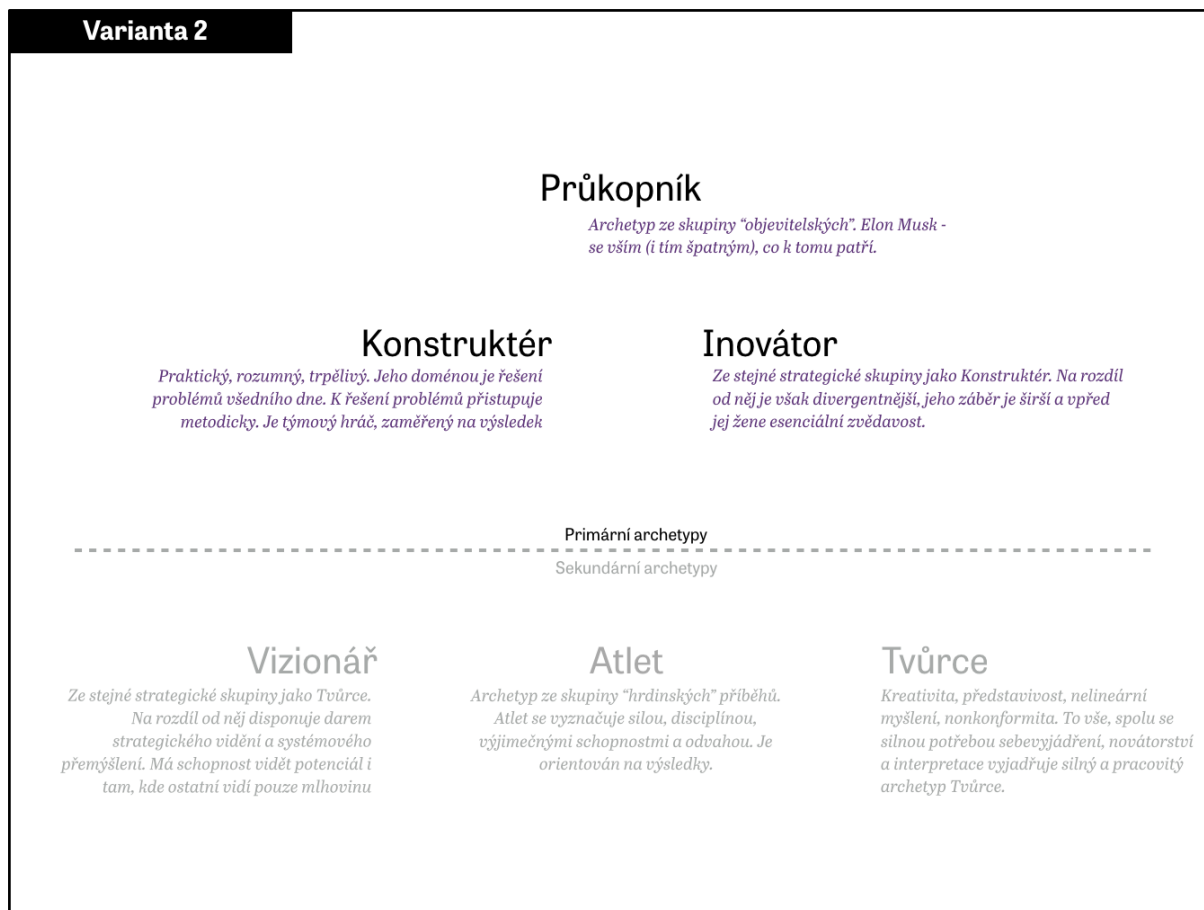


Obrázek 11 - Archetypy Libereckého kraje a jeho VaVal potenciálu, verze 1

Každá pracovní skupina vybrala více relevantních archetypů a seřadila je po diskusi do pyramid vyjadřující jejich hierarchii.. V první variantě (obr. 11) je řídicím archetypem **Objevitel**, jeho možnými bezprostředními alternativami jsou Inženýr/Konstruktér a Tvůrce. V druhé variantě (obr. 12) je klíčovým archetypem **Průkopník** (ze stejné strategické skupiny archetypů, do které patří také Objevitel) a doplňují jej archetypy Konstruktéra/Inženýra a Inovátora.







Obrázek 12 - Archetypy Libereckého kraje a jeho VaVal potenciálu, verze 2

Třetí vrstva archetypů (u první verze jde o archetypy Atlety, Jednoho z nás a Hrdiny, u druhé verze potom o archetypy Vizionáře, Atlety a Tvůrce) představuje „ingredience“ místní identity, které nejsou stěžejní, ale dodávají jí hloubku.

Není překvapivé, že se v souvislosti s vědou, výzkumem a inovacemi objevují v diskusi archetypy jako Inovátor nebo Průkopník či Konstruktor. Důležitá však je jejich prioritizace, shoda pracovní skupiny na jejich využití a propojení archetypů s místně relevantním obsahem. Jinými slovy, archetypy dávají identitě značky základní směr, kostru a komunikační koncepty musí archetypy „obalit masem“ a dát jim tvář.

### 5.3. Symbolika značky

Značka není teoretický koncept; její síla do značné míry plyne z její schopnosti „přeložit“ své hodnoty do života a do symbolické podoby – do konkrétních inovací, činů, ale rovněž do jejich zobrazení a komunikace.





## 6. Komunikační koncepty

Tyto komunikační koncepty jsou výsledkem práce Platformy RIZ. Představují jakési „tematické skici“, které mohou být základem komunikace regionu a jeho VaVal potenciálu. V žádném případě se nejedná o hotovou reklamu či propagaci.

Komunikační koncepty navazují jednak na definici VaVal kompetence Libereckého kraje (viz obr. 9) a jednak na archetypové mapy (obr. 11 a 12). Jsou výsledkem práce s účastníky Platformy RIZ, kteří jsou spoluautory konceptů.

### 6.1. Koncept A

# Vybroušené výkony. Věda, výzkum a inovace v Libereckém kraji.



©Zdeněk Fiedler

Liberecký kraj je místem, kde se na hranicích tří států - a přitom v pohodlném dosahu hlavního města - potkávají jedinečné charakteristiky: tradice sklářské a šperkařské výroby, čisté přírodní prostředí a vědecký výkon - například v oblastech membránových technologií, nanotechnologií, optoelektroniky či elektrotechniky.

Překonávání překážek, zdolávání výšek jakoby bylo přirozeným posláním tohoto kraje: jeho dynamika se odehrává po vertikálách, jeho posláním jako by bylo stoupat na vrcholy - navzdory přirozeným překážkám. Takový je Liberecký kraj, takoví jsou jeho lidé.





Obrázek 13 - Komunikační koncept „Vybroušené výkony“



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Anglická verze:

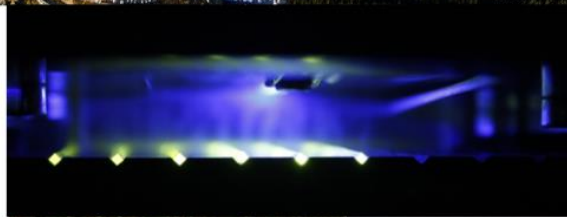
## Crafted to perfection

Liberec region sits on the intersection of three states and is within comfortable reach from the capital Prague. It is also a place where unique characteristics blend: a fine tradition of jewelry and glass production, pristine nature, and scientific excellence, for example in the fields of membrane technologies, optoelectronics or electronics. The dynamics of the region follows a steep upward vertical: it is used to scaling high altitudes and reaching ambitious goals, in spite of natural obstacles. This is the Liberec region and its people.

## Crafted to Perfection. Science, research & innovation in Liberec Region.



Liberec region sits on the intersection of three states and is within comfortable reach from the capital Prague. It is also a place where unique characteristics blend: a fine tradition of jewelry and glass production, pristine nature, and scientific excellence, for example in the fields of membrane technologies, optoelectronics or electronics. The dynamics of the region follows a steep upward vertical: it is used to scaling high altitudes and reaching ambitious goals, in spite of natural obstacles. This is the Liberec region and its people.



Tento koncept vychází jednak z „nabídky“ kraje, jednak ze zvolených archetypů a také z několika základních motivů, které se v souvislosti s krajem často objevují. V textu jsme se snažili drammatizovat prvek vertikál, které jsou kraji vlastní na několika úrovních: lze si představit architektonickou vertikálu Ještědu nebo vertikály hor. Na



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



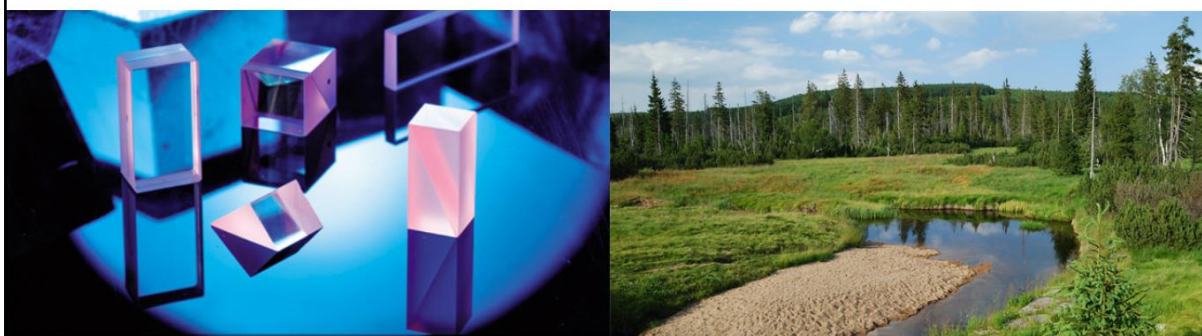
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



metaforické úrovni je vertikála ztělesněním vzestupu, snahy dostat se na vrchol, překonávání překážek. Všechny tyto charakteristiky odráží povahu mnoha iniciativ v kraji. Koncept jsme shrnuli pod titulek „Vybroušené výkony“ – což je jednak jiné vyjádření úsilí a snahy jednak tato metafora obsahuje odkaz na sklářský významový okruh.

## 6.2. Koncept B

# Krystalicky progresivní, křišťálově čistý.



Liberecký kraj je místem na hranicích tří států - a přitom v pohodlném dosahu hlavního města. Někdy se mu říká Křišťálové údolí - kvůli bohaté a slavné historii výroby a zpracování skla a šperkařství. Liberecké "Crystal Valley" však znamená nejen historii, ale také progresivní podniky, výkonná a světově proslulá vědecko-výzkumná pracoviště a samozřejmě křišťálově čistá přírodní zákoutí. Podívejte se na Liberecký kraj novou optikou!

Obrázek 14 - Komunikační koncept „Krystalicky progresivní, křišťálově čistý“

Anglická verze:

**Purely progressive, crystal pure.**

The Liberec region lies at the intersection of three countries, and yet is within comfortable reach from the capital – Prague. Sometimes it is called The Crystal Valley – because of its rich and long history of glass and jewelry manufacturing. The Valley, however, has more to offer: progressive and innovative companies, hard-working and



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání





world-renown research hubs and, last but not least, crystal pure nature. Have a look at the Liberec region from this new perspective.

Tento koncept – podobně jako koncept A – integruje sklářskou metaforiku, ovšem kombinuje jí s propozicí čisté přírody a přírodních zdrojů.

### 6.3. Hodnocení komunikačních konceptů

Jednoznačně lépe rezonoval koncept “Vybroušené výkony”. Členové platformy na něm oceňovali metaforu vertikály, která nemusí reprezentovat pouze krajinnou nebo architektonickou konstantu, ale je také symbolem pokroku, výkonu či pozitivní revoluční změny a růstu. V diskusi o konceptech se dokonce objevila zmínka o významné regionální firmě Singing Rock, která také pracuje s motivem šipky. Je jedním z relativně významných hráčů a inovátorů na globálním trhu s lezeckou a výškovou výbavou. Výrobu textilních částí má v Libereckém kraji.

Účastníci Platformy RIZ se rovněž pozastavovali nad směřováním komunikačního konceptu na různé cílové skupiny. Uváděli, že vybraný koncept je podle nich zaměřen pouze na mladé technické odborníky a aktivní lidi. Chyběl jim akcent, který by zaujal firmy a investory: například téma univerzity jako zdroje nových pracovníků či pobídkové finanční programy, volné brownfieldy...

Domníváme se, že tyto motivy jistě v úvahách firem a firemních investorů při výběru místa působení hrají roli, avšak nejsou příležitostí pro smysluplné odlišení Kraje.



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



## 7. Návrh marketingové strategie

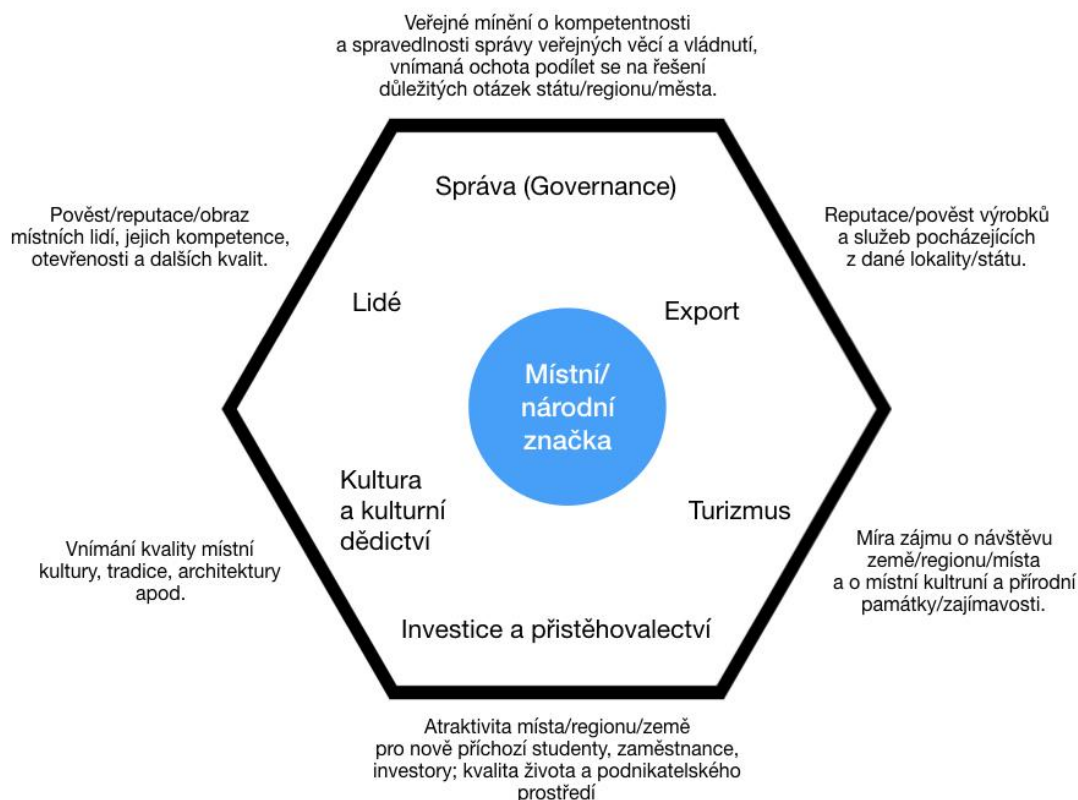
---

Marketingová strategie Regionální inovační značky Libereckého kraje obnáší mnohem víc než jen reklamu a komunikaci. Komunikace je pouze jedním z prvků marketingového mixu; práce s RIZ by se měla zaměřit na jeho celek. Víme, jaký má být rozsah a obsah marketingové strategie v tradičních odvětvích, jakými jsou například rychloobrátkové zboží, bankovní služby či dokonce galerie, muzea, školy, nemocnice či koncertní tělesa. Jak je to však s krajem, ba dokonce s jeho specifickým aspektem: inovačním a vědeckým výkonem a potenciálem? Jak uplatníme tradiční marketingová “P” na tuto oblast? Co je tu produktem? Za jakou cenu ho lze prodat a koupit? Jak má vypadat jeho komunikace? Lze ho vůbec “distribuovat”? Je zřejmé, že odpovědi na tyto otázky nenajdeme v tradičních učebnicových definicích marketingu.

Zdá se, že právě **branding**, jako klíčová marketingová disciplína posledních dekad, je komplexní odpovědí, kterou hledáme. Značky jako jednoduché produktové ukazatele či přímočaré “certifikáty kvality” (viz např. „mýdlo s jelenem” nebo „údolí, kde se vyrábí křišťál a bižuterie“) se v průběhu jednoho století proměnily v mnohvrstevnaté systémy zkušeností, znaků, poselství a příslibů, za něž jsme dnes v západní společnosti naprostého přebytku ochotni platit.

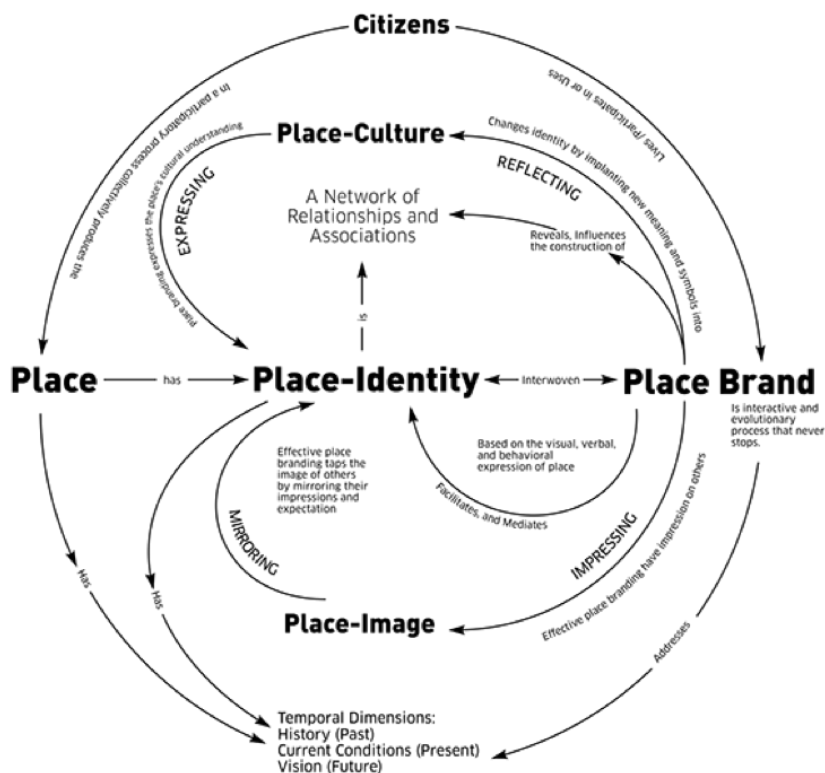
U krajské/regionální značky to platí v mnohonásobně větší míře.





Obrázek 15 - Simon Anholt: Hexagon národní/místní značky, 2000

V uvažování o značkách ukotvených v místní či regionální identitě je třeba zvážit přinejmenším šest základních perspektiv, jimiž bude jednak na region nahlíženo a které jej jednak budou profilovat (obrázek 15). Přitom těchto šest perspektiv představuje spíše manažerský pohled na věc. Ve skutečnosti marketing regionu či místa (i ten inovační a vědecký) musí vycházet z reálných vektorů, které vytváří jeho identitu. A těch rozhodně není málo – jak naznačuje schéma na obrázku č. 16.



Obrázek 16 - Schéma faktorů utvářející identitu místa. Anholt, 2004

Z uvedeného je zřejmé, že specificky **vědecky a inovačně orientovanou značku kraje nelze budovat v úzké a dlouhodobé návaznosti na kultivaci regionální identity a regionální značky jako takové**. To vše v situaci, kdy po zhruba třicetiletých intenzivních zkušenostech v oboru place branding (Simon Anholt poprvé použil terminus technicus „nation branding“ a uvedl koncept hexagonu místní značky v roce 1990) jeho klíčoví experti sami upozorňují na jeho drastické limity: osvědčil se zejména jako nástroj vytváření „inscenovaných“ turistických destinací, už méně však jako nástroj skutečného rozvoje regionů, měst a států.



Pro práci s regionální inovační značkou (RIZ) jsme proto vytvořili novou, originální architekturu, která je srozumitelnější, prakticky použitelná, a přitom nepřehlídí její hlavní identitní zdroje (viz obr. 17).



Obrázek 17 - Obsah regionální VaVal značky

Základními prvky této architektury jsou:

- Téma (regionální)
- Místo (identita místa)
- Věda (vědecko-technický a inovační potenciál)
- Faktor spolupráce

Schematicky jsme tuto architekturu znázornili jako zlomek, v jeho čitateli je Téma, jmenovatel je tvořen součinem prvků Místa a Vědy a Faktor spolupráce je exponentem celého výrazu. Výraz samozřejmě nelze číst přísně matematicky; matematický formát jsme použili pouze pro názornost modelu, který říká přibližně toto:

Pro definici, rozvoj a řízení značky, která bude profilovat jisté místo (město, region) jako místo s vědeckým a vývojovým potenciálem, reputací, zázemím, předpoklady a výkony je důležité, abychom měli popsanou/zachycenou 1) identitu místa, znali jeho 2) vědecko-technický a inovační profil a vybrali pro oba tyto faktory sjednocující, srozumitelné, atraktivní a relevantní 3) téma (např. obnova, rozvoj, demokratizace,



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



umění, kreativita...). Dále je podstatné, aby se na definici, rozvoji, řízení, prosazování a komunikaci takto postavené značky podíleli (všichni) významní hráči regionálního vědecko-technického, ale i širšího kulturního ekosystému.

Komunikační koncept "Vybroušené výkony", který dosud nejlépe rezonoval v pracovní skupině/platformě RIZ, představuje právě výsledek takto navrženého „matematického výrazu“. Jak jsou v něm definovány jednotlivé prvky?

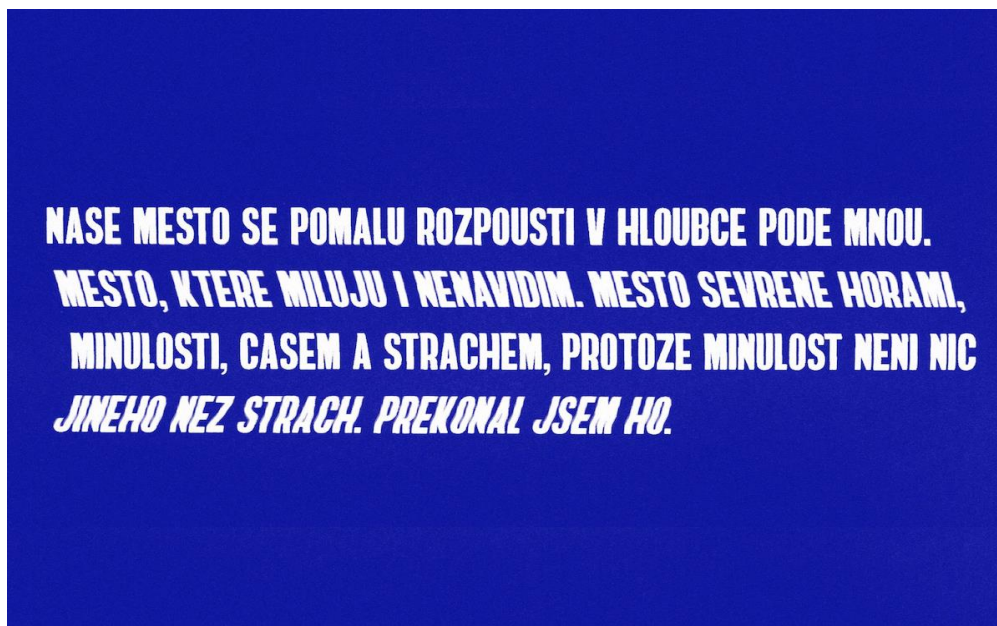
### 7.1. Identita místa

Identita místa je velmi komplexní systém vlivů, je průsečíkem mnoha sil a faktorů (obr. 16): kultury, přírodních podmínek, historie, samosprávy, politiky, osobních příběhů, sympatií a antipatií apod. Je dobré vždy znovu si připomínat, že identita místa není na rozdíl od identit komerčních komodit a služeb snadno plánovatelná a říditelná. Úkolem marketérů, kteří s identitou místa chtějí pracovat, je proto pochopit jeho přirozenou dynamiku a parametry a v maximální možné míře využít jeho přirozené výhody.

Tento dokument neumožňuje do hloubky se zabývat všemi faktory, které dnes utvářejí identitu Libereckého kraje. V ideálním případě by mohl odkázat na jiné strategické dokumenty (typicky to bývá strategie značky regionu zpracovaná pro účely turistického a investičního rozvoje) či „zakládající mýty“, z nichž by mohla čerpat např. v případě Prahy by takovým zakládajícím moderním mýtem mohl být text Magická Praha Angela Marii Ripellina). Tyto dokumenty však dnes neexistují, či jsou teprve ve stadiu příprav (viz např. strategie značky Crystal Valley, která je v době přípravy tohoto dokumentu v procesu projednávání všemi partnery).

Zvolili jsme proto pohled na identitu místa, který je do značné míry „improvizovaný“ a vychází z textů/perspektiv, které mají blízko zejména k mladším generacím a k méně stereotypizovaným obrazům kraje (hory, sklo, sport).





Obrázek 18 - Jaroslav Rudiš, Grandhotel (z projektu 100 SMS pro Liberec)

„Přijde mi, že současný Liberec je hodně podobný východnímu Berlínu na začátku 90. let. V zašlých, šedivých čtvrtích, kam by dobrovolně nikdo nešel bydlet, byly životní náklady tak nízké, že se tam začala stěhovat drtivá většina kreativních lidí ze západního Berlína a brzy vytvořila fenomén, který dnes zná celý svět. Došlo to dokonce tak daleko, že v těch kdysi zašlých čtvrtích jsou dnes nájmy dokonce vyšší než v nejluxusnějších částech západního Berlína a původní obyvatelé se odsud musejí stěhovat pryč.

Takhle daleko naštěstí ještě v Liberci nejsme, a tak si můžete v samém centru města, dnes liduprázdné Pražské ulici, pronajmout byt 2+1 za necelých sedm tisíc včetně energií. A tak zatímco se všichni stěhují do nudných lokalit v lepším případě na kraji, v horším daleko za městem, ten pravý život se odehrává úplně někde jinde. Pro Liberec stále ještě překvapivě, v samém centru města. Materiální podmínky pro velký kulturní třesk bychom tedy měli, teď už nezbývá nic jiného než si počkat. Anebo ještě líp, přijet sem a začít tady něco zajímavého dělat. A nemusíte se bát, spřízněných duší tady najdete víc než dost.”

Petr Vondřich se po pěti letech strávených v srbském Bělehradě přestěhoval do Liberce. Města, kde se podle všeho na první, ani druhý a ani na třetí pohled vůbec nic



neděje. O tom, že tomu tak ale vůbec není, se pravidelně přesvědčuje na stránkách svého blogu jizerské \*ticho.

Esemeskový citát z knihy Jaroslava Rudiše ani „vyznání“ Petra Vondřicha nelze číst jako vyčerpávající, reprezentativní, ba ani přesnou charakteristiku Libereckého kraje. V první řadě jde v těchto subjektivních momentkách výlučně o město Liberec a nikoliv celý kraj. V druhé řadě jde o výpovědi generační, které mohou například těm dříve narozeným znít cize a irelevantně. Také jde o pohledy moderních městských lidí se zkušenostmi z jiných kultur, zemí, prostředí, kteří si Liberec svobodně (byť dočasně) vybrali - a mohli přitom žít v Berlíně, Sao Paulu nebo Kuala Lumpur. Domníváme se však, že i při všech těchto výhradách se v obou pohledech podařilo prezentovat „destilát“ místní identity, kterému rozumíme, který je prohloubením a aktualizací plochého „turistického“ obrazu regionu a také „průmyslově-reklamního“ obrazu Crystal Valley. Prvky Rudišova i Vondřichova popisu se objevovaly i v diskusích, které jsme vedli se zástupci podniků, škol a vědecko-výzkumných institucí Kraje v rámci přípravy této strategie: krajinné a architektonické vertikály (Ještěd, Jizerské hory), určitá opuštěnost a vyprázdněnost Liberce, ale i dalších částí kraje, na druhé straně jaksi tvrdohlavé a soustavné úsilí o kreativní práci - které snad není dostatečně vidět - a přítomnost inspirativních lidí. Tohle všechno jsou prvky, které by se měly objevovat v „obrazu místa“ Libereckého kraje.

## 7.2. Vědecko-technický a inovační potenciál

Ten je dán jednak odvětvovou strukturou průmyslu v kraji a jeho hlavními aktéry a jednak výzkumnými, vědeckými, vzdělávacími a inovačními institucemi. Jejich typologii jsme uvedli v dokumentu z předcházející etapy projektu, proto zde jenom připomínáme, že hlavní aktéři jsou inovativní podniky a firmy z oblasti výroby a zpracování skla a bižuterie, membránových technologií, textilu a nanovláken, optoelektroniky a elektrotechniky, vzdělávací a popularizační instituce typu IQLandia, vysoké školy (TUL) a inovační pracoviště typu Lipo.ink.

Region je historicky tradičně podnikatelsky aktivní (v období mezi lety 1918–1938 patřilo území LK k tradičně nejvýznamnějším průmyslovým oblastem tehdejšího Československa). Podle počtu podnikatelských subjektů je v současnosti nejvíce zastoupen strojírenský, kovodělný a dopravní průmysl se silnou vazbou na



automobilový průmysl, následuje průmysl skla, keramiky, porcelánu a stavebních hmot, textilní průmysl, gumárenský a plastikářský průmysl. Jsou zde zastoupeny i úspěšné technologické a inovativní firmy, které podnikají ve specifických oborech výrobků a technologií s vysokou přidanou hodnotou (nanomateriály a nanotechnologie, progresivní sanační, separační a membránové technologie, optika a sklo apod.) tradičně s vysokým inovačním potenciálem a zaměstnaností vysoce kvalifikovaných odborníků. Ekonomika LK je postavena z téměř 40 % na zpracovatelském průmyslu, výrazné je působení poboček zahraničních firem působících v sektoru automotive (dle údajů ČSÚ se jedná o 1/3 všech zaměstnanců ve zpracovatelském průmyslu). Sektor místních firem postavených na místním know-how je poměrně malý, i když i zde lze vysledovat výrazné místní firmy, zejména v oboru skla a bižuterie, zabezpečovací techniky, strojírenství. Podíl nezaměstnaných v LK dosahoval k 31. 10. 2017 **3,73 % a byl tak o 0,13 procentního bodu vyšší než v úhrnu republiky (stav za ČR k 31. 10. 2017 činil 3,60 %)**<sup>11</sup>.

Kraj leží v blízkosti významných rozvojových os (např. Görlitz-Berlin, Dresden-Zwickau) a významných uzlových prostorů střední Evropy (Berlín, Wrocław). Z hlediska rozvoje lze polohu kraje označit jako poměrně příznivou. Základní páteřní komunikaci tvoří silnice R35 spojující region s východními Čechami a Moravou. Dostupnost kraje z Prahy a okolí je velmi dobrá díky komunikaci D10, která se u Turnova napojuje na R35.

Složení průmyslu odpovídá i vzdělanostní struktura obyvatel kraje, která je v porovnání s jinými kraji podprůměrná. Statistické údaje ukazují na výroby o nižší přidané hodnotě (druhá nejnižší míra tvorby hrubého fixního kapitálu, čtvrtá nejnižší míra tvorby HDP na obyvatele, třetí nejvyšší pokles tvorby HDP v době krize v letech 2008-2009, což ukazuje na vysokou míru zranitelnosti ekonomiky a závislosti na vývoji zahraničních trhů). Na druhou stranu je LK regionem s nejvyšším počtem ekonomických subjektů na 1000 obyvatel, podíl inovujících podniků je třetí nejvyšší v ČR, včetně inovací technického rázu. Této aktivitě ale neodpovídá údaj za tržby z inovované produkce, které jsou třetí nejnižší. Toto ukazuje na inovace nižšího řádu a nízkou efektivitu uplatnitelnosti výsledků VaV do komerce. V LK funguje TUL, která

<sup>11</sup> Dle údajů zveřejněných MPSV za poslední měsíc před vyhlášením výzvy, tj. k srpnu 2017, hodnoty činily za LK 4,07 % a za ČR 3,98 %.



aktuálně prostřednictvím svých sedmi fakult a jednoho ústavu nabízí cca 6 500 studentům ročně VŠ vzdělávání s preferencí technicky orientovaných oborů (čtyři fakulty) a realizuje vlastní výzkumné programy. V roce 2015 TUL resp. Ekonomická fakulta TUL nastartovala pokus o podporu podnikavosti studentů v rámci projektu Student Business Club (SBC) - (<http://sbc-tul.cz/>) s cílem podněcovat, vzdělávat a rozvíjet podnikatelské aktivity této specifické skupiny během jejich studia. Projekt Student Business Club aktuálně sdružuje komunitu o velikosti **240 členů**, z čehož většinu tvoří studenti se zájmem o podnikání.

V posledních 5 letech vznikly v regionu, v rámci podpory programu OP VaVPI, také čtyři regionální výzkumná centra (dále jen CENTRA) - CxI, TOPTEC, MIC, VÚTS. Centra obecně disponují vysoce kvalifikovanými specialisty různých profesí a oborů, špičkovým infrastrukturním vybavením a jsou zaměřena na realizaci zejména aplikovaného a průmyslově orientovaného výzkumu v následujících oborových oblastech:

Technická univerzita v Liberci	Ústav pro nanomateriály, pokročilé technologie a inovace (CxI)	<a href="http://www.cxi.tul.cz">www.cxi.tul.cz</a>	Nano-materiály a progresivní technologie
Ústav fyziky plazmatu AV ČR, v.v.i	Regionální Centrum speciální optiky a optoelektronických systémů (TOPTEC)	<a href="http://www.toptec.eu">www.toptec.eu</a>	Speciální optika a optoelektronické systémy
VÚTS, a.s.	Centrum rozvoje strojírenského výzkumu (CRSV) Laserové aplikační centrum	<a href="http://www.vuts.cz">www.vuts.cz</a>	Výzkum a vývoj jednoúčelových strojů pro zpracovatelský průmysl
MemBrain s.r.o.	Membránové inovační centrum (MIC)	<a href="http://www.membrain.cz">www.membrain.cz</a>	Membrány, membránové procesy, membránové technologie





### 7.3. Téma místa

Téma, které bude propojovat a zastřešovat identitu místa a jeho vědecko-technický a inovační potenciál musí být něčím víc, než odvětvovým sloganem nebo turistickým lákadlem. Z tohoto důvodu strategie nepracuje například s positioningem kraje jako „Crystal Valley“ - ač je tento motiv detailně rozpracován a Preciosa ve spolupráci s Krajským úřadem LK už podniká kroky k jeho implementaci. Domníváme se, že takto úzce odvětvově zaměřený positioning slouží k „mcdonaldizaci“ krajové značky a k jejímu zploštění pro účely technologického a turistického marketingu. Navrhujeme pracovat s mnohem inkluzivnější, širší, byť asi hůře okamžitě uplatnitelnou **myšlenkou „vertikál“**. Tento motiv je obsažen v základním komunikačním konceptu „vybroušených výkonů“. Vertikály zde nechápeme pouze doslovně (nejedná se tedy pouze o architektonické a krajinné vertikály), ale i metaforicky: jako vertikály vzestupu, ambicí, růstu, ale také revoluční změny (jako události, která vstupuje „vertikálně“ do toku času a přerušuje jej). Pro liberecký region/kraj jsou snad typické některé lidské vlastnosti, které jej přivedly k jeho současnému obrazu: zkoumat, objevovat skryté vlastnosti, přetvářet je, neuspořádanosti dávat řád i praktické využití, využívat dostupné přírodní materiály, vracet jim jejich původní vlastnosti (vazba na téma sanace vod), tvůrčím způsobem interpretovat přírodní zákonitosti, vynalézat způsoby, jak „svět“ (malý, regionální, bezprostřední a často relativně nehostinný) přetvářet k lepšímu. Pro naplnění této metafory budeme hledat příklady odpovídající praxe, výjimečných výsledků, odvážných projektů a rozhodnutí, revolučních (být ne vždy viditelných) změn.

Rozpracovaná témata, sdělení, cílové skupiny a nástroje komunikace jsou uvedeny v samostatném tabulkovém přehledu (příloha č. 1), který bude dále dopracováván a rozšiřován v souladu se zpětnou vazbou Platformy RIZ.

### 7.4. Komunikační plán

Pokud je RIZ (viz obrázek č. 17) **obsahem** navržené marketingové strategie, je její komunikace jedním z klíčových způsobů, jak značku uvést do života. (Dalšími jsou například inovace, vnímaná kvalita apod. – viz obrázek č. 2)





Komunikaci značky je nutné dlouhodobě, konzistentně a strategicky provádět na základě **komunikačního plánu**. Jeho přehled uvádíme v příloze č. 1 (SALK, Komunikační témata a cílové skupiny). Zde uvádíme pouze jeho základní parametry a poznámky k jeho implementaci.

#### 7.4.1. Co je komunikační plán

Komunikační plán je taktický dokument, který „překládá“ komunikační strategii do praktických kategorií cílových skupin, sdělení, doporučených kanálů, cílů a řízení. Komunikační plán má často povahu doporučení; není tedy taxativním vymezením všech přípustných forem komunikace konkrétní marketingové strategie. Zejména v dnešním prostředí extrémní mediální fragmentace je nutné pracovat s komunikačním plánem jako s živým dokumentem a jeho cíle, prostředky i cílové skupiny pravidelně aktualizovat na základě zpětné vazby z trhu. (Tento „agilní“ přístup se uplatňuje zejména u komunikačních plánů, které pokrývají velké množství cílových skupin a témat a spoléhají zejména na digitální média.)

#### 7.4.2. Kdo se podílí na zpracování komunikačního plánu a kdo jej používá

Komunikační plán RIZ je přirozeným „prodloužením“ strategie a komunikačních konceptů, k nimž jsme dospěli společně s týmem SALK a členy Platformy RIZ. Jeho správcem by měl být pověřený manažer v týmu SALK. Komunikační plán typicky používají (kromě členů týmu SALK a Platformy) zejména komunikační profesionálové a agentury při přípravě konkrétního marketingového obsahu.

#### 7.4.3. Komunikační témata a jak jsme k nim došli

Příloha č. 1 (SALK, Komunikační témata a cílové skupiny) obsahuje „rozpad“ strategie na konkrétní témata, která se mají v komunikaci RIZ objevovat – tak, aby dlouhodobě budovala kýžené vnímání značky.

Výčet témat není konečný. Je pravděpodobné, že v průběhu aktivní komunikace jednotlivých témat (například v prvním půlroce realizace strategie) se jejich počet



zvýší, jejich zaměření zpřesní či přizpůsobí kontextu, výsledkům komunikace a potřebám stakeholderů RIZ. Některá z témat lze vnímat jako „hygienická“, tj. že jejich komunikace je nutnou, nikoliv dostačující podmínkou úspěchu RIZ. Takovými tématy jsou například **téma dopravní dostupnosti LK** či **kvality života v LK**. Další témata se vážou ke klíčovým problémům a příležitostem, které jsou často společné pro více krajů ČR (nebo dokonce pro všechny): jde zejména o témata **lidského kapitálu, spolupráce akademické a aplikované (podnikové) sféry, téma udržitelnosti**. Nakonec jsou zde témata vycházející bezprostředně z VaVal profilu kraje a jeho kýženého vnímání – tak, jak jsme jej formulovali v komunikačním konceptu Vybroušené výkony (motivy vertikál, motiv periferie jako příležitosti, motiv „fortelnosti“ a překonávání překážek).

Velmi důležitým prvkem komunikace je její **tonalita**. Pokud jsou komunikační témata kostrou komunikace RIZ, tonalita této komunikace je její tvář. Tonalitu komunikace určují zejména zvolené archetypy (obr. 11 a obr. 12).

#### 7.4.4. Cíle komunikace

Cíle komunikace jakékoliv značky jsou:

1. její zviditelnění,
2. vybudování asociací se značkou/kýženého vnímání značky (toto vnímání se buduje například přes komunikační témata, uvedená v Příloze č. 1, ale také prostřednictvím VaVal praxe, zapojením klíčových stakeholderů do participativního procesu dalšího rozvoje RIZ a podobně)
3. vybudování vnímané kvality

V případě RIZ je tomu také tak. Primárním cílem je zviditelnění VaVal potenciálu, profilu a hodnot LK v duchu komunikačního konceptu Vybroušené výkony.



#### 7.4.5. Cílové skupiny

Cílové skupiny pro komunikaci RIZ je nutné chápat jako systém, který se v čase bude vyvíjet a proměňovat. V **první fázi se komunikace** RIZ soustředí zejména na skupiny

- interních stakeholderů, čili zejména na členy týmu Smart akcelérátoru,
- Platformy RIZ a
- klíčových rozhodovatelů a ovlivňovatelů v krajských i firemních strukturách.

Byť jsou vyjmenované skupiny vlastně spoluautory komunikační strategie a komunikačního konceptu RIZ, je třeba s nimi nadále pracovat na jejím oživení, aktualizaci, uvedení do praktických souvislostí. Zejména větší průmyslové podniky (ale i významné výzkumné organizace) mají často vyhrazené významné zdroje pro realizaci vlastní komunikační a PR strategie. V ideálním případě bude obsah RIZ nejen kompatibilní s jejich komunikační strategií, ale bude tvořit její významnou součást. Dokážeme si například velmi dobře představit, jak může agenda RIZ „nasedat“ na cíle projektu Křišťálové údolí a významně rozšířit jeho dopad.

V **dalších fázích komunikace** RIZ budou postupně oslovovány skupiny, které se mohou jakoby v soustředných kruzích seskupit kolem agendy značky: například další průmyslové podniky a vědecké instituce (které ještě nejsou součástí Platformy), školy, kulturní instituce, žáci, studenti, jejich rodiče apod. Komunikace RIZ obvykle staví na tzv. strategii efektu sněhové koule (snowball effect), kdy se k základnímu sdělení – často komunikovanému pouze k vybrané skupině „zasvěcených“ – „nabalují“ další související sdělení a další cílové skupiny. Jde o organickou strukturu: Marketingová komunikace kopíruje přirozený tok „symbolického kapitálu“ a vlivu v rámci regionu.

#### 7.4.6. Klíčová sdělení

Komunikační koncept Vybroušené výkony (viz obr. 13) samozřejmě nemůže být beze zbytku „překlopen“ do mediálního sdělení (například v podobě inzerátu v novinách nebo venkovní reklamy). Je třeba s ním citlivě pracovat a adaptovat ho na kontexty/situace v nichž chceme s RIZ pracovat. Příloha č. 1 uvádí možný „rozpad“ ústředního sdělení na částková komunikační témata. Tento výčet rozhodně není



konečný. Podobně jako u cílových skupin i u sdělení bude docházet k jejich proliferační a přizpůsobování v průběhu samotné komunikace. Uvedme příklad:

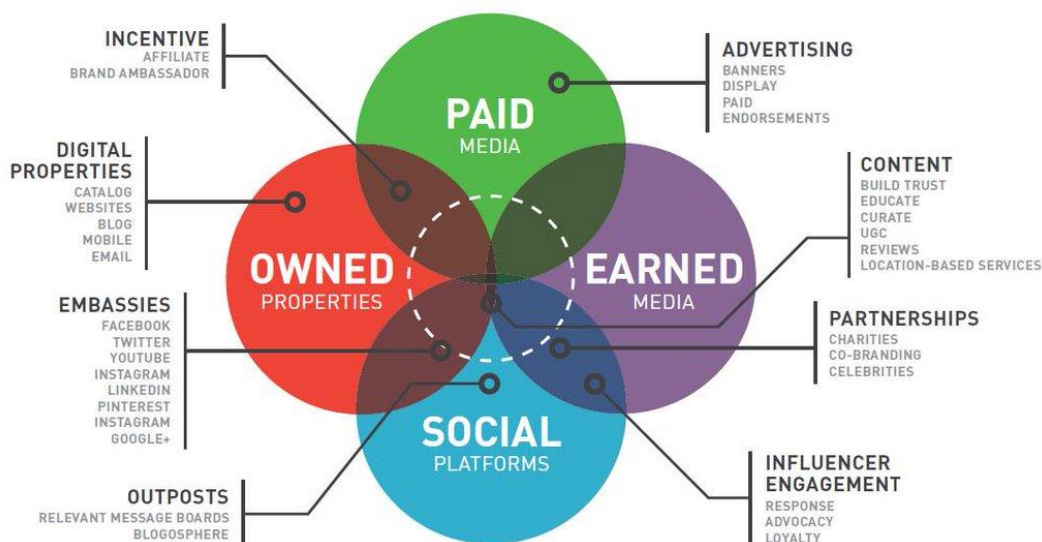
Jedním z navržených průřezových témat komunikační strategie jsou **výstupy EDP a jejich přínos k rozvoji VaVal potenciálu a výkonům kraje**. Samotný proces (EDP = entrepreneurial discovery proces) představuje pro mnohé organizace a podniky radikální organizační a metodickou inovaci. EDP zkratka není obvyklou součástí českého podnikového DNA. Komunikace tohoto tématu může tudíž začít jako osvětová kampaň u interních stakeholderů RIZ (Platforma) a může jim nabídnout prostředky/nástroje, jak EDP zprostředkovat ve svých organizacích, ale i u partnerů (dodavatelů, škol, apod.) Může se například soustředit na propagaci tzv. inovačních kempů<sup>12</sup> a následně jejich výsledky použít pro další fázi komunikace.

#### 7.4.7. Média/kanály

Obvyklou součástí komunikační strategie je i návrh mediálních formátů, které autoři strategie považují za relevantní vzhledem k cílovým skupinám a základním sdělením. V příloze č. 1 uvádíme příklady takových médií. Nejde z daleka o úplný nebo vyčerpávající přehled. Na rozdíl od minulé praxe, která vycházela z poměrně omezené nabídky masových médií, se dnes musíme vyrovnávat s obrovskou a stále se rozšiřující krajinou mediálních příležitostí. V této situaci nemá smysl dlouhodobě „předepisovat“ určitá média a mediální formáty. Jako vhodná alternativa se jeví strategie kombinující širokou paletu tzv. vlastněných, získaných a placených médií:

<sup>12</sup> <https://ec.europa.eu/jrc/en/publication/innovation-camps-methodology-handbook-realising-potential-entrepreneurial-discovery-process>





Obrázek 19 - Placená, vlastněná a získaná média

S tímto univerzem možností je nutné pracovat hned od začátku realizace strategie a jednoduchým heuristickým způsobem „pokus – omyl“ ověřovat jejich funkčnost. Například u sociálních médií (Facebook, LinkedIn, Twitter, YouTube) je možné sestavit krátkodobý mediální a obsahový plán (např. na 3 měsíce) a okamžitě vyhodnocovat jeho dopady a tomuto měření přizpůsobovat další plánovací běh.

#### 7.4.8. Měření úspěšnosti

Pro první období zavádění RIZ (2 – 4 roky) bude hlavním cílem marketingové komunikace budování viditelnosti značky. Pokud značka nedosáhne „kritické velikosti“ (vyjádřené například jako podíl respondentů z relevantního univerza, kteří si ji spontánně vybaví), nemá smysl bavit se o žádných dalších jejích parametrech. Viditelnost značky samozřejmě nelze budovat odděleně od jejího obsahu a od potřeb cílových skupin; v tomto smyslu je viditelnost značky vždy viditelností „něčeho, co je pro mne v nějaké souvislosti dobré“. V konečném důsledku tak jde zejména o tzv. „strategickou viditelnost“. Tu lze měřit průběžně (například v šesti nebo dvanáctiměsíčních cyklech) prostřednictvím kvantitativního šetření na relevantním vzorku. Pokud bude měření doplněno například o výzkum asociací spojovaných s RIZ (např. metodou sémantického diferenciálu), bude to pro základní diagnostiku značky stačit.

## Závěr

---

Marketing regionů, či dokonce jejich vědecko-technických a inovačních kapacit, schopností a potenciálů, je komplexní, dlouhodobý a „neostrý“<sup>13</sup> proces. Smyslem předkládaného dokumentu tedy není kategorická definice, přesné vymezení té či oné aktivity, jejímž prováděním dostaneme kýženou „reputaci kraje“. Jeho základním záměrem je inspirovat: metodicky a kreativně.

Dvě maximy, o nichž jsme přesvědčeni, že tvoří jádro marketingového projektu jakéhokoliv regionu (i v souvislosti s jeho VaVal potenciálem) jsou:

1. Reputace místa se odvíjí stejnou měrou od jeho **skutečných** kompetencí, vlastností, úspěchů a neúspěchu a od komunikačního **podání** těchto kompetencí, vlastností, úspěchů a neúspěchů. **Nekomunikované vlastnosti jsou neexistující vlastnosti.**
2. Úspěch regionálního brandingů je snad ještě více než na existenci strategického plánu závislý na **vůli a ochotě regionálních stakeholderů ke spolupráci** a na skutečné kvalitě této spolupráce.

V příloze tohoto dokumentu naleznete matici komunikačních témat, cílových skupin a prostředků, které může Liberecký kraj v praxi použít. Může na jeho základě například zadávat konkrétní kampaně a jiné komunikační formáty. Matice rovněž slouží jednotlivým členům Platformy jako přehled, v němž by měli nacházet i svoje témata a jejich průsečíky s celoregionální agendou VaVal marketingu. Je samozřejmé, že tuto matici je nutné pravidelně aktualizovat – zejména prostřednictvím práce Platformy.

Klíčový komunikační koncept „**Vybroušené výkony**“ bude funkční pouze v případě, že se jej podaří proměnit nejen na PR strategii či obsah na sociálních médiích, ale

---

<sup>13</sup> „Neostrý“ ve významu „fuzzy“. Tento přívlastek se používá například v současné praxi strategického plánování pro označení metod a cílů, které nejsou pevně a přesně dány a popsány, ale představují spíše „strategické horizonty“ nebo scénáře, jež se proměňují v procesu naplňování strategie.





zejména pokud najde odezvu v konkrétních aktivitách členů Platformy a u dalších regionálních hráčů, které má RIZ inspirovat.

Koncept vyjadřuje ambici regionu, není přesným popisem stávajícího stavu. Smyslem značky je mimo jiné kreslit pro jejího vlastníka ideální obraz možností. V tomto smyslu je třeba nahlížet i na komunikační koncept „Vybroušené výkony“. Je třeba ho naplňovat příklady dobré praxe v oblasti vědy, výzkumu a inovací, ale jeho stavební materiál můžeme také nacházet v jednoduchých příbězích lidí a míst regionu. Například v oblasti turistického ruchu lze jistě stavět na konceptu „vertikál“ a metafoře výkonu (např. v zlepšování kvality služeb). Podobně lze komunikační koncept použít pro rámování investičních aktivit v regionu nebo jeho architektonického rozvoje.

Zde uvádíme inspirativní seznam komunikačních a brandingových příležitostí, s kterými by mohl kraj v následujícím roce či dvou pracovat a uvést tak strategii v život. Je nutné dodat, že její realizace nemůže zůstat dílem momentální improvizace a nelze zřejmě spoléhat jen na vnitřní zdroje krajských struktur, případně SALK. Bude nutné zapojit specializované partnery (např. PR agenturu, specialisty na sociální média, designéry apod.) a samozřejmě především Platformu RIZ.

- Vytvoření webového portálu zastřešujícího témata vědy, výzkumu a inovací v Libereckém kraji (viz nař. [www.proinovace.cz](http://www.proinovace.cz) nebo <https://s-ic.cz/cs/>)
- Vytvoření obsahové platformy (zejména v online podobě, případně i v tištěné podobě či v podobě série eventů – viz např. regionální TEDx) kombinující „vážná“ inovační a vědecko-výzkumná témata s regionální perspektivou a popularizační optikou. (Lze realizovat například i ve spolupráci s již zavedenými vědecko-popularizačními platformami, jakými jsou např. časopis Vesmír, projekt Akademie věd ČR Otevřená věda apod.)
- Realizace taktické komunikace dle matice komunikačních témat, médií a cílových skupin (viz příloha č. 1)
- Koordinace marketingových programů členů Platformy (resp. těch částí jejich marketingových plánů a programů, které se týkají vědy, výzkumu a inovací)





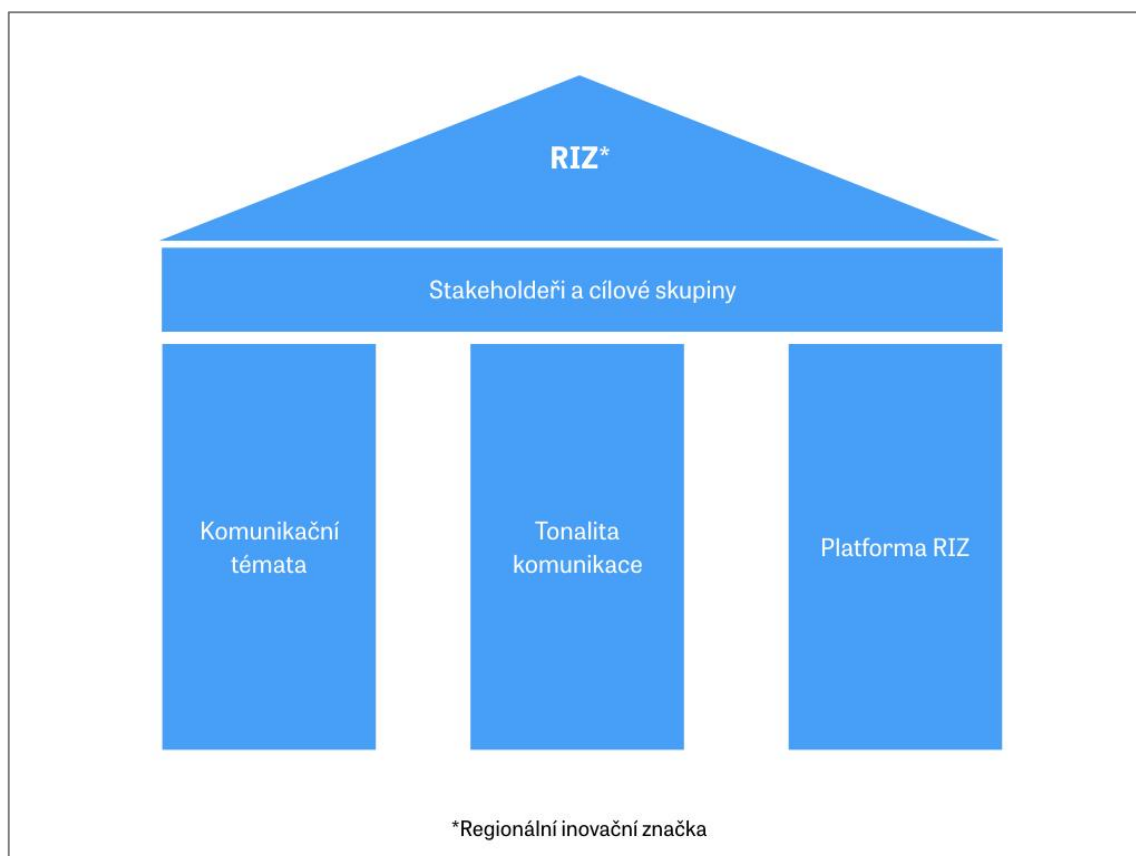
- Vytvoření vědecko-výzkumné a inovační prezentace regionu, která by region zastupovala na relevantních setkáních, veletrzích konferencích (organizováno například prostřednictvím sítě českých vědeckých diplomatů, Českých center, Czechinvestu apod.)
- Vytvoření „obsahové redakční rady“, která by pracovala v rámci Platformy RIZ a přinášela podněty pro taktickou komunikaci i pro obsah strategické spolupráce s partnery
- Přidělování „komunikačních voucherů“, které by podmiňovaly platnost dodržáním pravidel prezentace regionu a jeho VaVal kompetencí



## Shrnutí

Jednou z priorit RIS3 strategie LK je marketingová podpora VaVal aktivit a kompetencí kraje. Regionální inovační značka je prostředkem této podpory. Navržená strategie vychází z poznání situace a potřeb nejdůležitějších regionálních stakeholderů. Navrhuje metodický rámec a základní obrysy komunikace kraje ve VaVal oblasti.

Toto je „architektura“ procesu řízení RIZ:



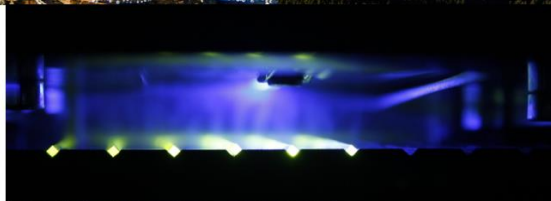
Základním komunikačním konceptem je koncept „Vybroušených výkonů“, vyjadřující jednak metaforu řemeslné/technologické zdatnosti (a v druhém plánu sklářství), jednak geografickou a architektonickou konstantu kraje a také jeho směřování vzhůru, k pozvednutí jeho celkové úrovně, výkonnosti, kvality života.



# Vybroušené výkony.



Liberecký kraj je místem, kde se na hranicích tří států - a přitom v pohodlném dosahu hlavního města - potkávají jedinečné charakteristiky: tradice sklářské a šperkařské výroby, čisté přírodní prostředí a vědecký výkon - například v oblastech membránových technologií, nanotechnologií, optoelektroniky či elektrotechniky. Překonávání překážek, zdolávání výšek jakoby bylo přirozeným posláním tohoto kraje: jeho dynamika se odehrává po vertikálách, jeho posláním jako by bylo stoupat na vrcholy - navzdory přirozeným překážkám. Takový je Liberecký kraj, takoví jsou jeho lidé.



Z hlediska tonality a slovníku komunikace jsou pro LK klíčové motivy **objevitelství, průkopnictví, technické zdatnosti a kreativity.**

## Řídícími archetypy RIZ jsou:

- Průkopník/Objevitel (objevovat nové světy, putovat za poznáním, prosazovat nové myšlenky)
- Inovátor/Konstruktér (inovace zavádět do všednodenní praxe, důraz na praktické fungování věcí a světa)
- Tvůrce (tvůrčí energie, kreativita, inovace)

## Sekundárními archetypy jsou:



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



- Atlet (výkon, překonávání svých fyzických i mentálních možností, síla)
- Vizionář (schopnost představovat si myšlenkově vzdálené, utopické světy a schopnost inspirovat ostatní k cestě za nimi)
- Jeden z nás (obyčejnost, přívětivost, vědomí vlastních kořenů a spolupatřičnosti k lidskému společenství)
- Hrdina (obětovat se v prospěch druhých, nezištnost, síla a odvaha čelit problémům)



## Seznam zkratk

---

- AV ČR – Akademie věd České republiky
- CEITEC - Central European Institute of Technology
- CERN - Conseil Européen pour la Recherche Nucléaire (European Organization for Nuclear Research)
- ČR – Česká republika
- ČSÚ – Český statistický úřad
- EDP – entrepreneurial discovery process
- HDP – hrubý domácí produkt
- HK – Hradec Králové
- HR – Human resources
- IC-PILK – Inovační centrum – Podnikatelský inkubátor Libereckého kraje
- KH – královehradecký
- LK – Liberecký kraj
- MPSV – Ministerstvo práce a sociálních věcí
- OP – operační program
- PR – public relations
- RIS3 - Research and Innovation Smart Specialisation Strategy
- RIZ – regionální inovační značka
- RVVI – Rada pro vědu, výzkum a inovace
- SALK – Smart akcelerátor Libereckého Kraje
- SBC – Student Business Club
- SPŠSE - Střední průmyslová škola strojní a elektrotechnická
- SWOT – strengths, weaknesses, opportunities, threats
- TAČR – Technologická agentura České republiky
- TUL – Technická univerzita v Liberci
- ÚOCHaB - Ústav organické chemie a biochemie Akademie věd České republiky, v.v.i.
- VaVal – věda, výzkum a inovace (resp. vědecký, výzkumný a inovační)
- VOŠ – Vyšší odborná škola
- VŠ – vysoká škola/školy
- VÚTS – Výzkumný ústav textilního strojírenství



## Seznam ilustrací

---

Obrázek 1 - Architektura řízení RIZ, marketingu a komunikace .....	8
Obrázek 2 - Vztah obrazu a identity značky .....	9
Obrázek 3 - Tři stavební bloky praxe marketingového řízení RIZ .....	11
Obrázek 4 - RIZ jako “motor” vývoje VaVal reputace kraje .....	12
Obrázek 5 - Positioning značky 37 signals .....	15
Obrázek 6 - Příklad “adceptu” (VaVal prostředí Královéhradeckého kraje, pracovní verze) .....	16
Obrázek 7 - Organizace procesu řízení RIZ .....	18
Obrázek 8 - Typologie stakeholderů podle vlivu a schopnosti/ochoty spolupracovat	22
Obrázek 9 - Business model canvas, VaVal, Liberecký kraj .....	37
Obrázek 10 - Archetypy míst, států, institucí .....	38
Obrázek 11 - Archetypy Libereckého kraje a jeho VaVal potenciálu, verze 1 .....	39
Obrázek 12 - Archetypy Libereckého kraje a jeho VaVal potenciálu, verze 2 .....	40
Obrázek 13 - Komunikační koncept „Vybroušené výkony“ .....	41
Obrázek 14 - Komunikační koncept „Kryštalicky progresivní, křišťálově čistý“ .....	43
Obrázek 15 - Simon Anholt: Hexagon národní/místní značky, 2000 .....	46
Obrázek 16 - Schéma faktorů utvářející identitu místa. Anholt, 2004 .....	47
Obrázek 17 - Obsah regionální VaVal značky .....	48
Obrázek 18 - Jaroslav Rudiš, Grandhotel (z projektu 100 SMS pro Liberec) .....	50
Obrázek 19 - Placená, vlastněná a získaná média .....	59





## Seznam příloh

---

Příloha č. 1: SALK, Komunikační témata a cílové skupiny

Příloha č. 2: Případová studie Skåne a Durynsko

Příloha č. 3: VaVal stakeholders LK, ABC hodnocení



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



Příloha č. 1: SALK, Komunikační témata a cílové skupiny

Cíle		Komunikační téma	Popis KT včetně sledovaných cílů	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10
Cíle		Komunikační téma	Popis KT včetně sledovaných cílů	Pracovníci veřejné správy v oblasti řízení a implementace VaVal	(Současní i potenciální) pracovníci výzkumných organizací a VŠ	Pracovníci zabývající se výzkumem v soukromém sektoru	Studenti VŠ	Studenti vyšších odborných škol	Žáci ZŠ	Rodiče	Žáci SŠ, zájemci o studium na VŠ	Institucionální a podnikoví investoři mimo kraj	Rozhodovatelé / významní ovlivňovatelé na úrovni celost. struktur
<p><b>Metodická poznámka:</b> V průniku témat a cílových skupin lze plánovat vhodné komunikační iniciativy a formáty a jejich použitelnost pro cílové skupiny. (Naznačeno pro téma 1) Například není perspektivní komunikovat téma udržitelnosti například s žáky základních škol. Je ovšem možné zprostředkovat jim podstatu EDP jako tůčičho procesu objevování a spolupráce. Podobně kvalitu života v Kraji lze jako průřezové téma komunikovat se všemi cílovými skupinami, ovšem vždy je třeba volit vhodné komunikační nástroje. Výběr konkrétních nástrojů je věcí odborného komunikačního dodavatele se znalostí místního kontextu. Ideálně není předepsat "povinné komunikační cviky".</p> <p>V průběhu zavádění komunikační strategie do praxe mohou vznikat variace uvedených témat, jejich rozšíření, kombinace. To je zcela organický proces. Realizace komunikačních cílů se neděje ve vzduchoprázdnu. Už pouhý fakt, že se určitému tématu věnuje pozornost mění jeho obsah. Mediální pozornost ho takzvaně "rámuje" (koncept framingu).</p> <p>Komunikační kanály/média uvedená v průniku komunikačních témat a cílových skupin jsou například jednotlivými tématy u každé jednotlivé skupiny relativně konzistentní, to proto, že výběr vhodného kanálu/média je závislý zejména na obvyklém způsobu konzumace médií danou cílovou skupinou, už méně na konkrétním tématu. Výjimkou jsou "velká" průřezová témata (jako například kvalita života), která naopak "diskutují" vhodné mediální formáty například cílovými skupinami.</p>													
<b>Cílová skupina</b>													
<p><b>Obecná/průřezová témata</b></p>													
1	Udržitelnost rozvojových programů		<b>Téma:</b> Jednotlivé rozvojové programy jsou „šité na míru“ specifickým podmínkám kraje, vycházejí z jeho kvality a kompetencí a současně souzní s širším strategickým rozvojovým plánem kraje a s jeho prioritami. Z toho plyne jejich udržitelnost. Komunikace musí zdůraznit, že rozvojové priority přicházejí jednak na základě impulzů od samotných firemních aktérů a jednak jsou v souladu s dalšími strategickými rozvojovými dokumenty kraje. (Např. strategie rozvoje turistického ruchu.) <b>Cíle:</b> Vnímání udržitelnosti rozvojových programů. Vnímání souvislosti mezi jednotlivými strategickými aktivitami Kraje.	Interní krajské komunikační kanály Neformální netw orkovací příležitosti, kde dochází k bezprostřední komunikaci zástupců krajské a místní samosprávy a podnikatelské komunity Uživatelsky přívětivé formáty strategických rozvojových dokumentů	Tradiční (elektronická i tištěná) regionální i celostátní média Odborná fóra a konference Odborné a popularizační publikace/platformy Sociální média	Tradiční (elektronická i tištěná) regionální i celostátní média Odborná fóra a konference Odborné a popularizační publikace/platformy Sociální média	Sociální média Speciální w ebové prezentace Studentské spolky a organizace Career days	Sociální média Speciální w ebové prezentace Studentské spolky a organizace	Osvětové programy science center Interní fóra a konference	Tradiční (elektronická i tištěná) regionální i celostátní média Média na pomoci rodiny a školy (w ebové portály, neziskovky, fóra)	Sociální média Speciální w ebové prezentace Studentské spolky a organizace Career days	Celostátní tradiční i elektronická média Investiční fóra Byznys fóra a publikace	Osobní PR Kulturní diplomacie Lobbying
2	Kvalita života v Libereckém kraji		<b>Téma:</b> Kvalita života v Libereckém kraji se odvíjí od spojení práce a volnočasových aktivit, pro které jsou v kraji ideální přírodní podmínky (viz "kraj sportujících inženýrů" u Vondřicha). <b>Cíle:</b> Zvýšení indexu kvality života, zvýšení vnímané kvality života v Kraji. (Jako možný zdroj uvádíme měření společnosti Deloitte a Obce v datech: <a href="https://www.obcevdtech.cz/">https://www.obcevdtech.cz/</a> )	Interní krajské komunikační kanály Neformální netw orkovací příležitosti, kde dochází k bezprostřední komunikaci zástupců krajské a místní samosprávy a podnikatelské komunity Uživatelsky přívětivé formáty strategických rozvojových dokumentů	Tradiční (elektronická i tištěná) regionální i celostátní média Odborná fóra a konference Odborné a popularizační publikace/platformy Sociální média	Tradiční (elektronická i tištěná) regionální i celostátní média Odborná fóra a konference Odborné a popularizační publikace/platformy Sociální média	Sociální média Speciální w ebové prezentace Studentské spolky a organizace Career days	Sociální média Speciální w ebové prezentace Studentské spolky a organizace					
3	Responzivita k potřebám institucionálních a podnikových aktérů krajského VaVal systému		<b>Téma:</b> Podniky a instituce v kraji dlouhodobě zdůrazňují nutnost propojení praxe například se systémem vysokého školství nebo s akademickou vědou. Také je třeba drammatizovat úspěchy spolupráce aktérů ze soukromé sféry s krajskými strukturami. <b>Cíle:</b> Vnímání prospěšnosti propojení a společných projektů mezi jednotlivými sférami; příp. vyšší počet a kvalita společných projektů. Dohledatelná aktivita krajských struktur na základě požadavků podnikových a institucionálních aktérů ("Nasloucháme vašim potřebám").	Interní krajské komunikační kanály Neformální netw orkovací příležitosti, kde dochází k bezprostřední komunikaci zástupců krajské a místní samosprávy a podnikatelské komunity	Tradiční (elektronická i tištěná) regionální i celostátní média Odborná fóra a konference Odborné a popularizační publikace/platformy Sociální média	Tradiční (elektronická i tištěná) regionální i celostátní média Odborná fóra a konference Odborné a popularizační publikace/platformy Sociální média	Sociální média Speciální w ebové prezentace Studentské spolky a organizace Career days	Sociální média Speciální w ebové prezentace Studentské spolky a organizace					
4	Výstupy EDP a jeho přínosů k rozvoji VaVal potenciálu a výkonům kraje		<b>Téma:</b> Podnikatelským rozvojovým procesem (tůčič, opakující se, kolaborativní) aktéři (ať už institucionální, individuální nebo podnikoví) dospívají k identifikaci nových příležitostí a jejich využití. Tento způsob práce v rámci VaVal systému LK je zapotřebí podporovat i pomocí Regionální inovační značky. Jednou z možných strategií je například rozvoj aktivit v rámci nového budovaného centra Lipo.ink a jejich komunikace. <b>Cíle:</b> Vytvoření výrazného zájmu o aktivitu v rámci centra Lipo.ink; znalost procesu EDP a rozšíření jeho používání ve sdílených projektech například celým ekosystémem VaVal v Kraji.	Interní krajské komunikační kanály Neformální netw orkovací příležitosti, kde dochází k bezprostřední komunikaci zástupců krajské a místní samosprávy a podnikatelské komunity Uživatelsky přívětivé formáty strategických rozvojových dokumentů	Tradiční (elektronická i tištěná) regionální i celostátní média Odborná fóra a konference Odborné a popularizační publikace/platformy Sociální média	Tradiční (elektronická i tištěná) regionální i celostátní média Odborná fóra a konference Odborné a popularizační publikace/platformy Sociální média	Sociální média Speciální w ebové prezentace Studentské spolky a organizace Career days	Sociální média Speciální w ebové prezentace Studentské spolky a organizace					
5	Bezprostřední spolupráce VŠ a aplikované sféry		<b>Téma:</b> Komunikace a propagace různých způsobů co nejužitečnější spolupráce mezi vysokými školami a podniky (nebo jinými institucemi). Jejich nedostatek je celostátním problémem. <b>Cíle:</b> Zvýšená vnímaná kvalita a kvantita spolupráce mezi aplikovanou sférou a VŠ.	Interní krajské komunikační kanály Neformální netw orkovací příležitosti, kde dochází k bezprostřední komunikaci zástupců krajské a místní samosprávy a podnikatelské komunity Uživatelsky přívětivé formáty strategických rozvojových dokumentů	Tradiční (elektronická i tištěná) regionální i celostátní média Odborná fóra a konference Odborné a popularizační publikace/platformy Sociální média	Tradiční (elektronická i tištěná) regionální i celostátní média Odborná fóra a konference Odborné a popularizační publikace/platformy Sociální média	Specifické kolaborativní formáty mezi VŠ a aplikovanou sférou	Sociální média Speciální w ebové prezentace Studentské spolky a organizace					
6	Moderní přínosy systému duální výuky		<b>Téma:</b> Duální výuka jako způsob přiblížení se praxe a školy. Jejím smyslem by nemělo být zavádění archaických vzdělávacích a výchovných formátů (dílny a pozemky), ale naopak rozvoj moderních kompetencí, které studenti budou potřebovat v budoucí podnikové praxi (např. Průmysl 4.0). <b>Cíle:</b> Zvýšená vnímaná kvalita středoškolského vzdělávání (jak z perspektivy rodičů tak podnikových aktérů).	Interní krajské komunikační kanály Neformální netw orkovací příležitosti, kde dochází k bezprostřední komunikaci zástupců krajské a místní samosprávy a podnikatelské komunity Uživatelsky přívětivé formáty strategických rozvojových dokumentů	Tradiční (elektronická i tištěná) regionální i celostátní média Odborná fóra a konference Odborné a popularizační publikace/platformy Sociální média	Tradiční (elektronická i tištěná) regionální i celostátní média Odborná fóra a konference Odborné a popularizační publikace/platformy Sociální média	Sociální média Speciální w ebové prezentace Studentské spolky a organizace Career days	Sociální média Speciální w ebové prezentace Studentské spolky a organizace					
7	Úspěchy vědecko-výzkumných a inovačních projektů v kraji		<b>Téma:</b> Komunikace neúspěšnějších projektů v této oblasti – a to jak na krajské, tak na celostátní a mezinárodní úrovni. <b>Cíle:</b> Zvyšování viditelnosti a atraktivity regionální vědy, výzkumu a inovací.	Interní krajské komunikační kanály Neformální netw orkovací příležitosti, kde dochází k bezprostřední komunikaci zástupců krajské a místní samosprávy a podnikatelské komunity Uživatelsky přívětivé formáty strategických rozvojových dokumentů	Tradiční (elektronická i tištěná) regionální i celostátní média Odborná fóra a konference Odborné a popularizační publikace/platformy Sociální média	Tradiční (elektronická i tištěná) regionální i celostátní média Odborná fóra a konference Odborné a popularizační publikace/platformy Sociální média	Sociální média Speciální w ebové prezentace Studentské spolky a organizace Career days	Sociální média Speciální w ebové prezentace Studentské spolky a organizace					
8	Rozvoj perspektivních oborů		<b>Téma:</b> Komunikace úspěchů, strategií a cílů perspektivních oborů v kraji. <b>Cíle:</b> Zvyšování viditelnosti a atraktivity regionální vědy, výzkumu a inovací.	Interní krajské komunikační kanály Neformální netw orkovací příležitosti, kde dochází k bezprostřední komunikaci zástupců krajské a místní samosprávy a podnikatelské komunity	Tradiční (elektronická i tištěná) regionální i celostátní média Odborná fóra a konference Odborné a popularizační publikace/platformy Sociální média	Tradiční (elektronická i tištěná) regionální i celostátní média Odborná fóra a konference Odborné a popularizační publikace/platformy Sociální média	Sociální média Speciální w ebové prezentace Studentské spolky a organizace Career days	Sociální média Speciální w ebové prezentace Studentské spolky a organizace					
<b>Specifická regionální/oborová témata</b>													
9	Silné zázemí v oborech výroby a zpracování skla, optoelektroniky, textilu a nanovláken, elektroniky a elektrotechniky		Kompetence v oblasti výzkumu a vývoje, koncentrace vědeckých a výzkumných kapacit, úspěchy a cíle krajských aktérů v těchto oblastech.										
10	Mezinárodní spolupráce; zapojení regionálních aktérů do globálního a nadstátního kontextu (viz například spolupráce Cryturu na evropském vesmírném programu)		Téma "krajské vertikály" sahající až do vesmíru.										
11	Dopravní dostupnost z Prahy		Komunikace kvalitní dopravní dostupnosti z centra – například jako významného faktoru pro investory, ale také pro profesionály a studenty.										
12	Motiv "vertikál" - geografických, ale i růstových, výkonových		Liberecký kraj je možné vidět jako geografický celek na horizontální úrovni, ale v jisté nadsázce i na ose vertikální. Nejde pouze o jeho hornatý ráz, ale (v metaforické rovině) i o jeho "hvězdné" ambice a přesah. Zajímavými tématy jsou v této souvislosti například JOTO (Jizerská oblast temné oblohy), jedinečný astronomicko-osvětový program nebo meteorologická prvenství (nejchladnější místa v ČR se nacházejí právě v Jizerských horách).										
13	Motiv prosperity/úspěchu navzdory nepříznivým podmínkám (historickým, společenským, geografickým...), překonávání		Ukotvení v "femeslné" minulosti regionu a v transformativních příbězích regionálního kláďství a textilního průmyslu, ale také v současnosti (Jablotron, obnova zámku Nový Berštejn apod.)										
14	Motiv "periferie", jako vhodného místa pro radikální inovace		Je známo, že radikální inovace se málokdy rodí v organizačních, manažerských a správních centrech, ale že jsou spíše funkcí okrajovosti. V tomto smyslu lze proflout Liberecký kraj (samozřejmě s jistou nadsázkou) například jako "nový Berlín" či "nové Atény".										



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



Liberecký kraj

## Případová studie Skåne

---

I když je VaVal agenda jednou z priorit EU (např. v rámci strategie Innovation Union), není marketing vědy a inovací nijak zvlášť dobře zmapovanou oblastí. Související případové studie, příklady dobré praxe či odborné články se většinou zabývají specifickými tématy, jako jsou:

- Marketing clusterů
- Marketing technologických parků
- Marketing science center
- Projektová a organizační praxe při komercializaci výsledků výzkumu apod.

Marketing regionálního VaVal profilu bezprostředně souvisí s marketingem regionů jako takových. Z této oblasti najdeme bezpočet marketingových případových studií (Engadin, CH; Stockholm Region, Kodaňský region apod.) Celá řada měst, městských regionů (které v Evropě svou rozlohou a zejména počtem obyvatel a koncentrací vědecko-výzkumných a inovačních kapacit zhruba odpovídají dimenzím krajů v ČR) a regionálních uskupení. Příkladem je zde dánsko-švédský region Öresund, který patří mezi R&D leadery v celoevropském kontextu (podle žebříčku European Innovation Scoreboard). V roce 2010 směřovalo celých 43% celkových soukromých investic na vědu a výzkum v Dánsku a Švédsku právě do tohoto přeshraničního regionu<sup>1</sup>. (Podíl se zvýšil z 25% v roce 1997.) V regionu žije 37% všech vědců ve Švédsku a v Dánsku a v regionu je registrováno celých 30% patentů těchto dvou zemí. Vědecko-výzkumný výkon regionu (4,9 % HDP) dalece překonává celostátní průměr Švédska i Dánska. 73% R&D investic pochází ze soukromých zdrojů. Region je charakteristický vysokou koncentrací inovativních podniků, zejména nadnárodních, dále SME a výzkumných a vzdělávacích institucí zejména z oblasti ICT, farmacie a elektronických medicínských zařízení.

Projekt je zastřešen organizačním výborem (Öresundkomiteen) a společnou strategií (Öresund Regional Development Strategy - ÖRUS).

---

<sup>1</sup> Zdroj: Nauwelaers, C., K. Maguire and G. Ajmone Marsan (2013), "The case of Oresund (Denmark-Sweden) – Regions and Innovation: Collaborating Across Borders", OECD Regional Development Working Papers, 2013/21, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/5k3xv0lk8knn-en>



Projekt je z hlediska RIZ LK zajímavý hned z několika hledisek:

- Představuje dlouhodobou zkušenost s budováním a řízením participativní “značky” inovativního regionu - se všemi úskalími a úspěchy tohoto procesu
- Region vykazuje celou řadu parametrů, které jsou relativně podobné parametrům LK v oblasti VaVal (například poměrně vysoký VaVal výkon, ovšem s malým dopadem na regionální přidanou hodnotu v DPH, koncentraci VaVal výkonu v nadnárodních strukturách a společnostech, apod.)

Pro srovnání jsme do sady benchmarků zařadili i regionální inovační značku Skåne, která bezprostředně s regionem Öresund sousedí, ovšem má daleko lepší výsledky v oblasti budování společného vnímání a je také úspěšnější v přechodu od centralizované značky k participativní značce (projekt Open Skåne).



Logickým krokem je rovněž zařazení zkušeností Jihomoravského kraje a jeho VaVal ekosystému. Vzhledem k tomu, že máme živý kontakt s organizátory, projektovými manažery, ambasadory a dalšími klíčovými podílíky sdílené značky JMK Velvet Innovation, budeme do projektu RIZ v LK trvale vnášet



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



## Příloha č. 2: Případová studie Skåne a Durynsko

Identita hnutí Velvet Innovation

„Díky odvaze zachovat rovnováhu mezi prací a soukromím, přírodou a technologiemi, úsilím a užíváním si života, dokážeme zdokonalovat procesy, objevovat nové cesty a přinášet světové výsledky.“

**CHARAKTER**

sametová  
mírumilovná  
vyrovnaná  
v souladu  
přirozená  
smyslná

revoluce  
inovace  
budoucnost  
příležitost  
zlepšení  
tvůrčí

**IDEA HNUTÍ**

**Pokrok je hladká a přirozená změna**

Díky odvaze zachovat rovnováhu mezi prací a soukromím, přírodou a technologiemi, úsilím a užíváním si života dokážeme objevovat nové cesty, zdokonalovat procesy a přinášet světové výsledky.

Velvet Innovation je hnutí pro umělce, podnikatele, studenty, vědce, výzkumníky, tvůrce a jejich kolegy. Budoucí myšlenky a budoucí konání.

**PROTI ČEMU SE VYMEZUJEME**

**Inovace bez obětí na životě**

Život není „buď, anebo“. Nemusíme si vybrat, jestli máme radit svou rodinu, nebo práci. Můžeme nastit svou rovnováhu. Nic, co ji vychýlí – extrémismus, fundamentalismus – a tak podobně. Budoucnost nikdy z nás není, ale všichni můžeme prožít dokonalost při jejím objevování. Nemusíme se sblížit s čímsi věrně, nemusíme obětovat harmonii, nevěnujeme se možnosti volby.

**HODNOTY**

**Všechno jde, když se chce**  
Chceme měnit věci a angažování, máme k lepším. Jsme podnikaví a angažování, máme zájem o děti kolem sebe a jsme ochotni riskovat. Máme naději v pozitivní budoucnost.

**Harmonie bez ústupků**  
Život by měl být v rovnováze. To ale neznamená dělat ústupky ideálům a odvážným vztahům.

**Měníme svět, ale ne vlastní charakter**  
Nestylizujeme se do role, nepotřebujeme pózu. Rozumíme sobě, víme, kdo jsme, známe svoje chyby. Jsme ryzi volba, proto, co mají trochu jasno.

**ARCHETYPY**

**Inovátor**

**Hedonista**

**Networker**

**MANIFEST HNUTÍ**

**Sametový manifest**

Život není závod, vítězství jsou pomíjivá. Kdo se probíjí za vítěze, často prohrává vše, než si přitáhne. Kdo šel svůj čas na výheru, nakonec prohrává svůj čas k životu. Oslávněná práce, kterou máme rádi, známe dobře sám, že ji budeme sdílet s ostatními. Mějme si rovnováhu mezi tím, co chceme, co můžeme a o čem sníme. Půjde to sametově bláze: zapojit se, tvořit, užívat dobrou práci, dosahovat výjimečných výkonů, odvádět své.

Sametová inovace. Nemusíme se do ní nutit. Je v nás.

MOVEMENT IDENTITY CONCEPT

AUTHORS: ADAM HRUBÝ & JARON BÉDKE

## Mezinárodní inovační strategie kraje Skåne 2012–2020

Inovace je podnikatelský proces, který dává nápadům hodnotu.

### Proč potřebujeme mezinárodní inovační strategii pro kraj Skåne?

V současnosti čelíme velkým globálním výzvám, zásadním demografickým změnám a rostoucí celosvětové konkurencí. Musíme proto disponovat vysokou úrovní znalostí a významným inovačním potenciálem – tyto rozhodující faktory ovlivní konkurenceschopnost Evropy na mezinárodním trhu i náš vlastní životní standard.

Neustále vzrůstá poptávka po nových vědeckých poznatcích, ve Skåne přitom máme v mnohých oborech excelentní pracoviště, skvělé znalosti a množství nápadů. Přesto naše inovační kapacita v mezinárodní perspektivě příliš neobstojí. To je ostatně celoevropský problém. Obzvláště důležité je, aby v budoucnu dovedly inovovat stávající podniky. Proto je zvyšování inovačního potenciálu stěžejním bodem strategie Evropa 2020, nadcházející švédské inovační strategie i Mezinárodní inovační strategie kraje Skåne.

Strategie Evropa 2020 uvádí, že největší výzvou pro EU a její členské státy je vytvořit strategičtější přístup k inovacím. Přístup, v němž jsou inovace ústředním politickým



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



cílem a kde jsou veškeré nástroje, opatření a možnosti financování koncipovány tak, aby se jednotlivé snahy o inovace vzájemně posilovaly a souvisely spolu.

Naše strategie chce být odvážná, integrovaná a strategicky konzistentní a má za cíl reagovat na iniciativu Unie inovací představenou Evropskou komisí. Tato strategie má být nástrojem pro růst a rozvoj kraje Skåne. Cílem je, aby byla klíčovým dokumentem pro švédské, evropské i mezinárodní subjekty. Chce zajistit především inteligentní a udržitelný růst podporující jejich začlenění.

Mezinárodní inovační strategie kraje Skåne je hlavním dokumentem, který sestává ze tří částí. Strategie popisuje samotný CÍL ve formě vize a předpokladů pro její dosažení a předkládá také šest ucelených strategií. V množství dalších dokumentů jsou formulovány DŮVODY ve formě zevrubných analýz, hodnocení a informačních zpráv. Poslední část ve formě společného akčního plánu konkrétně popisuje, KDO a JAK se bude na realizaci strategie podílet.

Analýzy, strategie i společný akční plán odráží regionální, celostátní i mezinárodní interakci v této oblasti. Vlastníky dokumentu jsou Rada pro výzkum a inovace kraje Skåne (Forsknings- och Innovationsrådet i Skåne, FIRS) a asociace Soundingboard Innovation i Skåne (SIS)<sup>2</sup>. První zmíněný vlastník je strategická rada, druhý pak fórum, v jehož rámci univerzity, vysoké školy, obce, platformy, podniky, veřejný sektor a zástupci studentů spolupracují na posilování inovační kapacity a předpokladů pro růst. FIRS a SIS jsou příkladem řídicích uskupení.

Tato inovační strategie je strategickým podkladem pro národní inovační strategii, kterou vláda plánuje schválit v roce 2012. Je také jedním ze společných základů pro nadcházející návrh zákona o výzkumu a inovacích a pro studii OECD, která ve Skåne proběhne v letech 2011–2012. Jakmile budou tyto základní dokumenty k dispozici, dojde k revizi strategie i společného akčního plánu.

---

<sup>2</sup> Interní strategický dokument Mezinárodní inovační strategie kraje Skåne (IIFS): Rada pro výzkum a inovace kraje Skåne (FIRS) a Asociace Soundingboard Innovation i Skåne (SIS)





## Analýza současného stavu

V posledních letech ve Skåne probíhá rozsáhlá činnost zaměřená na dlouhodobý rozvoj inovačního systému a podporu inovační kapacity. Za touto činností stojí regionální subjekty, tj. vládní agentura pro inovaci VINNOVA a Švédský úřad pro ekonomický a regionální rozvoj (Tillväxtverket).

Mimo jiné v roce 2009 v rámci projektu „Inovační kapacita kraje Skåne – analýza současného stavu“ proběhlo sebehodnocení, které mělo lépe zmapovat stav inovačního systému. Byla provedena i analýza sítě, funkční analýza a mezinárodní vzájemné hodnocení. Tyto dokumenty se staly základem akčních plánů a odvíjí se od nich probíhající činnost.

Ze studií mimo jiné vyplynulo, že se poměrně značné množství zdrojů investuje do raných fází rozvoje s cílem zachytit nápady, které mají předpoklad dát vzniknout novým firmám; podpůrný systém pro rozvíjející se podniky je však chabý. Analýza současného stavu také detekuje nedostatečnou strukturu pro zachycování nápadů pro inovace ve službách, omezený přístup k rizikovému kapitálu a vysokou, ale nenaplněnou potřebu systematické analýzy trhu a prostředí. Dále analýza ukázala nutnost intenzivnější internacionalizace podpůrných orgánů a lepší spolupráce jednotlivých aktérů.

## Vize

Nejinovativnější region Evropy v roce 2020

Skrze regionální, celostátní a mezinárodní spolupráci se Skåne může vyvinout v atraktivní mezinárodní inovační prostředí. Základem strategie je významná podpora rozvoje místní inovační kapacity a kultury – kultury, která vyrostе z kreativity, otevřenosti a diverzity, která je již dnes ve Skåne přítomná.

Na tomto místě a v tomto prostředí je cílem rozvíjet jedinečné schopnosti napříč mnoha inovačními oblastmi. Hnací silou přitom budou mimo jiné globální výzvy a celosvětový trh. Strategie má podporovat rozvoj znalostí v těch inovačních oblastech, kde má Skåne nejlepší předpoklady pro rozvoj silné inovační kapacity. Silný inovační



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



potenciál dnes můžeme například pozorovat ve dvou otevřených globálních inovačních oblastech: osobní zdraví a chytrá a udržitelná města či regiony. V těchto inovačních oblastech chceme mezinárodní inovační potenciál rozvíjet skrze otevřené znalostní inovační platformy, které budou podněcovány, aby se zapojily do mezinárodní spolupráce. Plánujeme široký záběr, začlenění všech a podněcování nových iniciativ. Ve snaze o rozvoj nových inovačních oblastí budeme například podněcovat snahu zapojit se do mezinárodních sítí a budoucích studií.

Rozvoj otevřených znalostních inovačních platform v oborech, jako jsou věda o materiálech, potravinářství, média, mobilní komunikace, turismus, obaly a logistika, čisté technologie, city training a vědy o živé přírodě, přinese nástroje, které budou přispívat ke vzniku budoucích inovací.

Při navrhování nového otevřeného mezinárodního ekosystému pro inovace bude stále důležitější, abychom dovedli postupovat, jednat a rozhodovat společně.

Taková změna si žádá nové znalosti a dovednosti, které strategii posílí. Poptávka po inovacích bude dále podněcována a je potřeba zajistit inovacím příznivé podmínky v podobě právního rámce a pracovní kultury. Je potřeba rozvíjet i další oblasti: podpůrné prvky pro inovace a schopnost vhodně komunikovat o inovační strategii, jejích předpokladech a výsledcích. Zrealizovat předestřenu vizi a zavést nastíněné strategie můžeme mimo jiné skrze společný, efektivní a konkrétní akční plán.

## Předpoklady po dosažení vize

### **Globální výzvy**

V posledních letech získávají globální výzvy na stále větším významu. Je očividné, že je nemůže vyřešit jedna jediná firma, univerzita či země. Právě naopak, jejich řešení si žádá efektivní součinnost politiky, průmyslu a výzkumu. Na naše schopnosti jsou tudíž v celosvětovém měřítku kladeny nové a kvalifikované požadavky.

Potřeba hledat řešení nových významných společenských problémů nám umožňuje pochopit, jak důležitou roli hrají veřejné subjekty – musí ambiciózně požadovat řešení, která dosud neexistují. Veřejné subjekty jako kraj Skåne a skånské obce budou jednat



proaktivně například v oblasti zdravotní péče, klimatu a energetiky a budou podporovat vývoj systémových inovací, například skrze výběrová řízení zaměřená na inovace.

Globální výzvy představují nezměrný trh. Soustředění se na tuto oblast tak vytvoří předpoklady pro oslovení nových zákazníků na nových trzích.

Cílem je proto rozvíjet součinnost mezi průmyslem, akademickou sférou, veřejným sektorem a dalšími zúčastněnými stranami z celé společnosti. Chceme, aby v rámci mezinárodní spolupráce měla naše strategie výsadní postavení při hledání atraktivního řešení významných problémů. Sem patří dlouhodobě udržitelné životní prostředí, udržitelné dodávky energie, ale i problém stárnoucí populace a efektivní integrace.

### **Skåne – atraktivní mezinárodní region a inovační prostředí**

Skåne je mezinárodní region, do kterého proudí lidé, znalosti, inovace, zboží a služby z celého světa. Tento globální proud není možné řídit, můžeme se ho ale snažit přitáhnout. Tato strategie je proto navržena tak, aby posilovala mezinárodní atraktivitu regionu.

Abychom atraktivitu regionu zvyšovali, musíme umět přilákat pracovní sílu do průmyslu a veřejného sektoru a přivést také vysokoškolské studenty a vědce. To je nicméně složitý úkol: nestačí pouze nabízet kvalitní instituce pro studium a výzkum. Neméně důležité je poskytovat i atraktivní možnosti pro bydlení a život v regionu a zajišťovat bezpečné pracovní prostředí. Skåne musí nabízet bohaté kulturní vyžití a být otevřená a tolerantní k rozmanitosti místních.

### **Silná inovační kultura**

Inovace se rodí pouze tam, kde pro ně existují vhodné předpoklady. Potřebujeme tyto předpoklady vytvářet a u každého jednotlivce v regionu podněcovat rozvoj kreativity a podnikatelského ducha.



Předpokladem pro to, aby bylo Skåne vnímáno jako atraktivní mezinárodní region a inovační prostředí, je silná inovační kultura. Musíme tedy vyvinout značné úsilí, abychom skånskou inovační kulturu rozvíjeli a posilovali. Chceme přitom posilovat a rozvíjet nejen kulturu stávající, ale podporovat také nové kultury, jako jsou například sociální inovace a společensky prospěšné podnikání.

Inovační kultura staví na inovativním přístupu. Tato strategie si klade za cíl umožnit takový přístup, který nám pomůže rozpoznat a rozvinout inovační potenciál u každého obyvatele Skåne.

### **Schopnost inovovat**

Abychom byli schopni co nejlépe inovovat, musíme podněcovat a respektovat diverzitu, rozdíly a schopnost podnikatelů se učit rychleji než ostatní. Rozvinutá a systematická schopnost inovovat posílí naši konkurenceschopnost na mezinárodním poli a napomůže růstu.

Inovace nelze plánovat či řídit tak, jak je to možné například u výroby. Poměrně často se nová řešení objeví náhodou nebo ve chvíli, kdy se zabýváme úplně jinými problémy. Často je vhodnější pracovat spíše s inovačními modely než se systémy, které vyvolávají dojem, že inovace naplánovat lze – to je totiž pravda jen zčásti. Inovační modely pro kraj Skåne musí stavět na otevřenosti, co nejširší participaci a respektování pracovních metod a znalostí všech zúčastněných. Modely musí být dynamické, aby se daly snadno přizpůsobit změně vnějších podmínek. Je důležité, abychom byli schopni rychle reagovat a měnit směr.

### **Společný postup**

Aby mohlo Skåne plně rozvinout svůj potenciál a stalo se mezinárodně atraktivní oblastí, je zapotřebí společný postup na regionální, celostátní i mezinárodní úrovni. Ten si žádá důvěru a otevřenost. Proto musíme vyvinout značné úsilí, abychom na regionální, celostátní i mezinárodní úrovni tuto důvěru a silné vztahy vybudovali.



Silný inovační potenciál stále více staví na schopnosti společného postupu. Až dosud se mnoho subjektů do velké míry soustředilo na to, co teorie nazývá excelencí a optimalizací systémů. Investice do inovací se zakládaly zejména na myšlence, že podniky je potřeba posilovat skrze podporu klastrů, stávajících silných oblastí a sektorů a celých hodnotových řetězců.

V současnosti můžeme pozorovat významný trh a globální poptávku v oblastech týkajících se osobního zdraví, udržitelných měst a stárnoucí populace. S tím dramaticky vzrůstá i potřeba rozvinutého inovačního potenciálu. To v praxi znamená nutnost podporovat vznik nových, dosud nevymezených oblastí, které se v odpovědi na aktuální potřeby zrodí z interakce mezi jednotlivými sektory a vědeckými obory. Inovace, které vycházejí z potřeb trhu a zákazníků, budou totiž v budoucnu stále důležitější.

Na významu tak bude nabírat pokračující podpora klastrů se zaměřením na jejich excelenci a optimalizaci v otevřené znalostní inovační platformy zaměřené na otevřené inovace.

### **Podnikatelské dovednosti**

Podnikatelské dovednosti pohánějí proces, ve kterém se inovace rodí. Proto musíme s podnikatelskými dovednostmi pracovat ve školách – podněcovat zvědavost a kreativitu studentů a jejich vlastní schopnost inovovat. Je také nezbytné, abychom podporovali specifické dovednosti potřebné k založení a řízení vlastní firmy. Pro rozvoj podnikatelských dovedností je v každém věku, od předškolních dětí až po dospělé, důležitá vnitřní motivace a odhodlání.

Výuka podnikatelských dovedností ve školách, kde můžeme podněcovat příslušné dovednosti, přístup i chování, může být jedním ze způsobů, jak žáky a studenty připravit na výzvy, kterým musí v dnešní společnosti čelit.

Nedostatek podnikatelů je jedním z našich největších problémů. Proto musíme být otevření a povzbuzovat občany ze všech vrstev společnosti, aby převzali iniciativu a nebáli se podnikat.



## Výzkum

Nesmíme zapomínat ani na otázky spojené s výzkumnou infrastrukturou, zejména na chybějící výzkumné instituty v regionu. V krajích Skåne a Blekinge žádný výzkumný institut nesídlí, což může ztěžovat spolupráci s průmyslem. Proto bychom měli aktivně pracovat na tom, abychom takové instituce do Skåne přitáhli. V důsledku strukturálních změn přesunuly mnohé firmy svá výzkumná oddělení mimo Švédsko. Rychlé tempo rozvoje si zároveň žádá nové, rychlejší a provázanější modely spolupráce mezi průmyslem a akademickou půdou.

Malé a střední podniky potřebují aktivněji spolupracovat s univerzitami a vysokými školami. Je potřeba hledat nové způsoby zpřístupňování znalostí, zaměřit se přitom musíme na rychlost i přístupnost. Pro malé podniky působící v oboru vyžadujícím značné znalosti bývá spolupráce s akademickou sférou obecně snazší, pokud jí nebrání nedostatek finančních prostředků. Ostatní firmy ale zažívají tak velký rozdíl v pracovní kultuře, že ho lze překlenout jen pomocí nových pracovních postupů. Již dnes probíhá kvalifikovaný rozvoj vědeckých pracovišť, která vzniknou vytvořením sídel podniků, jako je např. MAXLab IV, ESS a Ideon Medicon Village.

## Kompetence a vzdělání

Přinejmenším stejný význam jako výzkum má pro průmysl a veřejnou správu i vysoké školství. Můžeme očekávat intenzivnější boj o vysoce kvalifikované pracovníky nejen na celostátní úrovni, ale zejména v celém regionu na obou stranách Öresundského průlivu, a to vzhledem k tomu, že Dánsko se již dnes potýká s vážným nedostatkem pracovní síly v některých klíčových oborech.

S otázkou kompetencí je úzce spojeno několik iniciativ, které vyzdvihuje zejména strategie Evropa 2020. Patří sem: „Unie inovací“, „Mládež v pohybu“, „Integrovaná průmyslová politika pro éru globalizace“ a „Agenda pro nové dovednosti a pracovní místa“. V této oblasti hrají významnou roli obce, nejen v rámci vzdělávání, ale i v propojování průmyslu, vzdělávacích a výzkumných institucí.





Strategická činnost, která bude vytvářet vhodné podmínky pro dobře fungující pracovní trh v regionu a dlouhodobě udržitelný přísun kvalifikované pracovní síly, má podle nás zásadní prioritu.

## **Financování**

Základním předpokladem inovačního procesu jsou dostupné finanční nástroje pro celý hodnotový řetězec. Financování je nezpochybnitelně nutné nejen v raných fázích inovace, ale i později, když firma roste. Systém podpory inovací v kraji Skåne se zaměřuje především na rané fáze, proto může být nutné připravit nové způsoby financování.

Poptávka po financování v období růstu a expanze firem však výrazně převyšuje nabídku. Je tedy klíčové finanční nástroje přizpůsobit potřebám jednotlivých podniků a odvětví. Požadavky na rizikový kapitál a strategie ústupu se napříč odvětvími liší – jinak je tomu u věd o živé přírodě, průmyslové výroby, kultury, služeb či sociálních inovací. Proto budeme klást důraz především na tvorbu flexibilnějších finančních nástrojů, které budou lépe odpovídat potřebám rozmanitých subjektů, které ve Skåne působí.

## **Strategie pro posílení inovačního potenciálu kraje Skåne**

K posílení inovačního potenciálu kraje Skåne má sloužit následujících 6 ucelených strategií. Pořadí, ve kterém jsou strategie uvedeny, nemá žádný zvláštní význam. Jsou ale navzájem provázané a úspěch jedné strategie se odvíjí od úspěchu strategií ostatních.

### **1. Rozvoj systémového řízení**

Pro podporu inovačního potenciálu kraje Skåne je důležitý další rozvoj systémového řízení. Podpora uskupení pro systémové řízení patří mezi úkoly s největší prioritou. Důležitou součástí tohoto úsilí je zviditelnění celého systému, prohloubení porozumění problematice z hlediska systému a zformulování cíle pro společnou rozvojovou činnost. V první řadě byla založena Rada pro výzkum a inovace kraje Skåne (FIRS) a asociace Soundingboard Innovation i Skåne (SIS), která je fórem pro spolupráci na inovačním potenciálu kraje.



Systémové řízení vyžaduje otevřenost, transparentnost a dobře rozvinuté funkce analýzy trhu a prostředí.

## 2. Rozšíření konceptu inovace – vyšší participace!

Abychom mohli skánský inovační potenciál plně rozvinout, musíme rozšířit naše vnímání pojmu inovace a snažit se do inovování začlenit co nejvíce obyvatel. Potřebujeme také umět zapojit množství stran a iniciativ, které mohou ke společnému růstu přispět.

Máme-li zvýšit inovační kapacitu celého kraje, musíme rozšířit inovační záběr a podporovat nové pracovní metody i nový pohled na inovace jako takové. To může znamenat například nové investice do sociálních inovací, kreativního průmyslu, služeb a zážitků.

## 3. Zefektivnění podpůrného systému pro inovace

Posílením společného celku, podporou otevřenosti a zviditelněním celkových zdrojů můžeme docílit zjednodušení a upevnění rolí v podpůrném systému pro inovace. V případě potřeby bude nutné dále rozvíjet financování, řízení a navazující aktivity. Jsme otevření náhradě starých pracovních postupů a zpochybnění hodnoty našich organizací i našeho úsilí. Musíme se naučit co nejlépe podporovat podnikatele a vytvářet podmínky nutné pro jejich úspěch. To je klíčovou oblastí a důležitou podmínkou pro další práci na společném akčním plánu.

## 4. Rozvoj nových oblastí pro inovace a nových kreativních prostředí

Jedním z faktorů úspěchu systémových inovací a rozvoje skánského inovačního potenciálu je také lepší schopnost rozpoznat a rozvíjet nové oblasti pro inovace, tzv. „bílá místa“. Existuje velký potenciál pro spolupůsobení v oblastech, kde se střetávají silné stránky našeho regionu, ale i jednotlivá odvětví a obory vědění.

Ke generování růstu v nových oblastech inovací potřebujeme nové pracovní postupy a schopnosti. Sem patří i systémové inovace. Systémové inovace jsou uceleným přístupem pro politiky, akademiky, zástupce průmyslu, zákazníky i uživatele. Společně budeme pracovat na vytvoření podmínek pro systémové inovace a jejich společné prosazování.



Již v současnosti existuje v regionu množství různých iniciativ, které se do něj snaží přilákat kreativní kapitál a posílit jej. Tyto iniciativy jsou naprosto zásadní a je potřeba je dále rozvíjet. Navíc je nutné je sladit s dalšími iniciativami, aby se jejich úsilí vzájemně podporovalo. Musíme také započít práci na rozvoji nových inovativních prostředí založených na nových potřebách.

### 5. Rozvoj mezinárodní spolupráce

Pro podporu růstu na globalizovaném trhu musíme posílit naši mezinárodní konkurenceschopnost. Vysoké školy, univerzity, podniky i veřejný sektor musí hledat způsoby, jak svou mezinárodní konkurenceschopnost posilovat. Pro zrod jedinečného inovativního potenciálu je zásadní, abychom měli přístup ke zkušenostem ze zahraničí. Vytváření znalostí v regionu proto musí probíhat ve spolupráci se špičkovými světovými odborníky. Proto musíme společně rozvíjet silnější a větší síť mezinárodních kontaktů. Je také potřeba stimulovat otevřené platformy pro inovaci a rozvíjet tak další strategická spojení a podporovat vztahy se zahraničím. Musíme také prohlubovat nové formy spolupráce s ostatními regiony, zejména s těmi na obou stranách Öresundského průlivu.

Sledování okolního prostředí a jeho analýza je kvůli postupující globalizaci, rychlejšími změnám a prakticky svobodnému přístupu k informacím stále složitější. Musíme zapracovat na společném využívání zdrojů a získané informace sdílet v daleko vyšší míře než dosud, to vše s cílem rozsáhlejší výměny informací.

### 6. Posilování stávajícího inovačního potenciálu průmyslu a veřejného sektoru

Ve Švédsku některá průmyslová odvětví již tradičně úzce spolupracují s akademickou sférou – příkladem může být farmaceutický či automobilový průmysl nebo odvětví informačních a komunikačních technologií. Zrychlující se vývoj si ale žádá nové, rychlejší a provázanější modely spolupráce mezi průmyslem a akademickou půdou. Malé a střední podniky potřebují aktivněji spolupracovat s vysokými školami, aby svou schopnost inovovat podpořily. V současnosti ale detekujeme nedostatek efektivních způsobů takové spolupráce. Klíčovou a rozhodující roli proto hrají silnější vztahy a nové metody, které se zaměří na podporu inovační kapacity stávajících průmyslových podniků a spolupráci mezi malými a velkými firmami. Veřejný sektor hraje důležitou



roli – vytváří podmínky pro inovace nejen v rámci svých vlastních aktivit, ale také jako zadavatel a iniciátor diskusních fór a iniciativ spolupráce.

Inovace se nerodí pouze z nových znalostí; vznikají také tehdy, když existující znalosti využijeme novým způsobem. Proto musíme podněcovat propojování stávajících znalostí a dovedností. To se týká zejména hraničních oblastí mezi velkými, středními a malými podniky.

Ukazuje se, že je potřeba pracovat na rozvoji obchodních a marketingových dovedností, především u malých a středních podniků. Bylo by proto záhodno, aby vznikla iniciativa, která se této oblasti bude věnovat.

### **Implementace**

Již v úvodu zaznělo, že konkrétní cíle a přístupy budou zevrubně zpracovány ve společném akčním plánu.

Společný akční plán má popisovat spolupráci a společný postup regionálních, celostátních a mezinárodních subjektů, které budou společně zodpovídat za výzvy, problémy i inovační proces. Za konkrétní otázku, problém či záležitost nikdy nebude zodpovědný jediný subjekt; žádný ze subjektů není sám schopen pojmout veškeré potřebné znalosti. Inovační potenciál vzniká teprve tehdy, když všichni zúčastnění spolupracují a kolektivně rozhodují skrze integraci do mezinárodní sítě či jiných, pevnějších uskupení. Tak vznikají systémové inovace a tak se my stáváme efektivnějšími.

### **Společný akční plán**

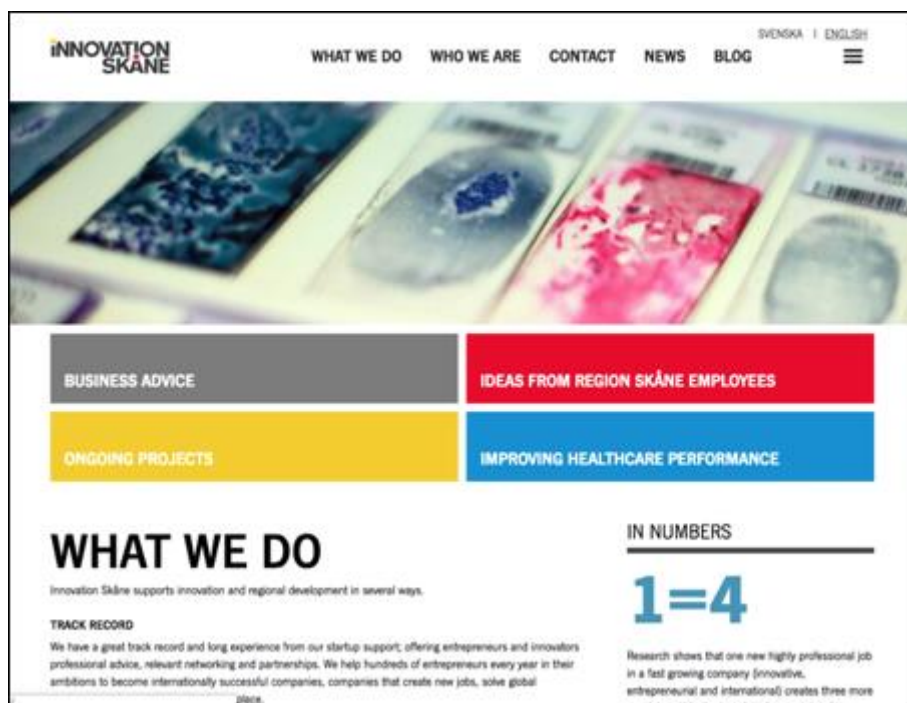
Musí vzniknout mezinárodní společný akční plán. Ten by měl částečně vycházet z programu, v jehož rámci se diskutuje o tvorbě akčního plánu zúčastní národní subjekty jako vládní agentura pro inovaci VINNOVA, Švédský úřad pro ekonomický a regionální rozvoj (Tillväxtverket) a švédská vláda. Je třeba vzít v potaz také zkušenosti a znalosti získané v rámci celostátních programů, jak je program VINNVÄXT, program BSR Stars a program pro podporu klastrů Švédského úřadu pro ekonomický a regionální



## Příloha č. 2: Případová studie Skåne a Durynsko

rozvoj. Cílem je, aby se mezinárodní společný akční plán stal součástí celostátní inovační strategie a aby pravidelně přispíval k vládním návrhům týkajícím se výzkumu a inovací. Měli bychom také zvážit možnost, že se společný akční plán stane „vlajkovou lodí“ celostátní a evropské inovační strategie.

Vlastníky společného akčního plánu jsou společně Rada pro výzkum a inovace kraje Skåne (FIRS) a asociace Soundingboard Innovation i Skåne (SIS). Společný akční plán musí být otevřený, transparentní, flexibilní a inspirativní. Každý musí mít možnost se k němu připojit a podílet se na významné společné iniciativě pro celý region.



Innovation Skåne je jednotná webová prezentace inovačního potenciálu regionu



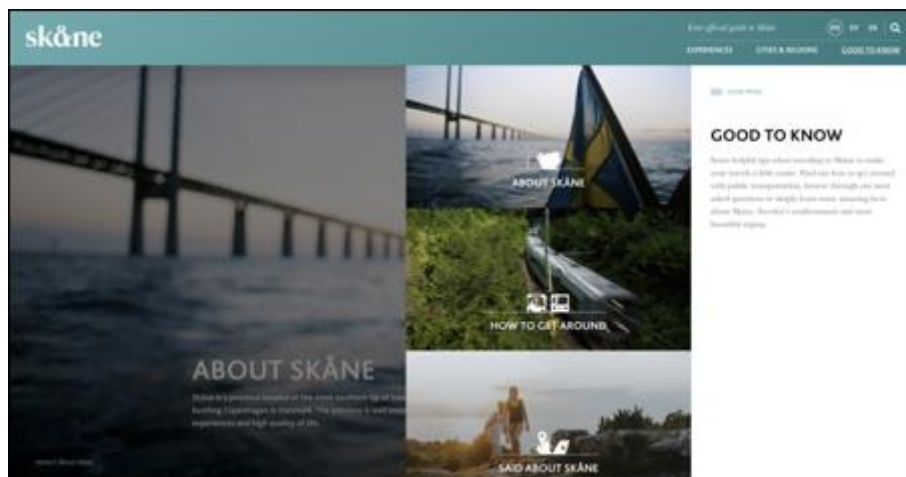
EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



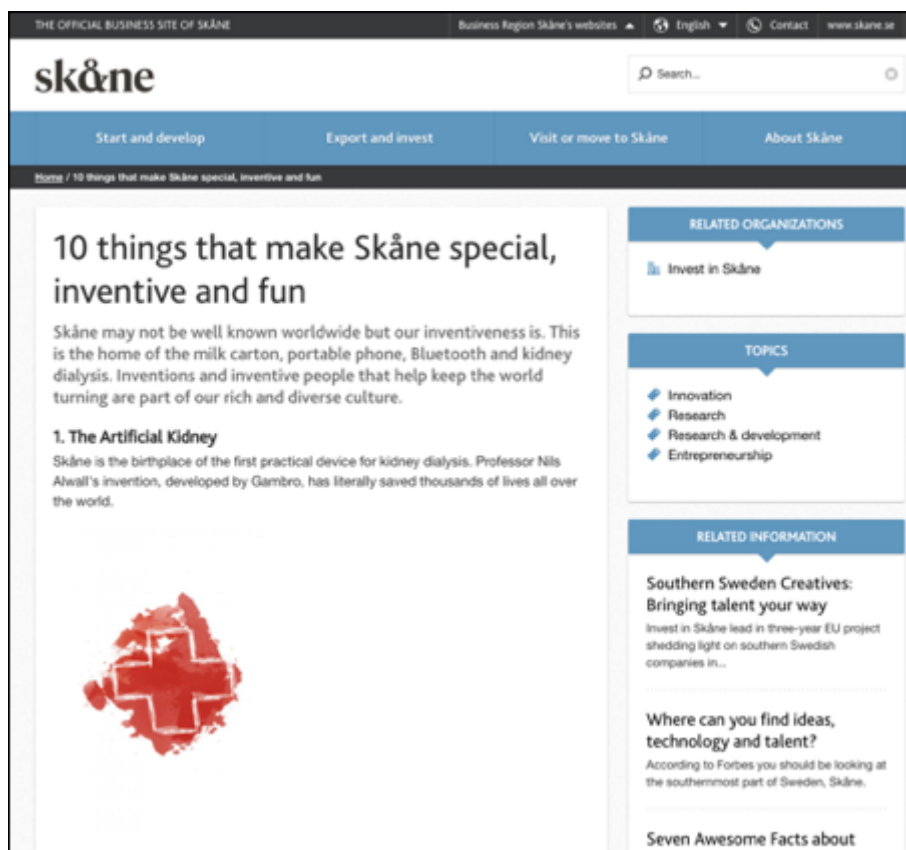
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



## Příloha č. 2: Případová studie Skåne a Durynsko



Destinační web regionu Skåne



Prezentace vědecko-technického a inovačního potenciálu regionu Skåne , která kombinuje „vážné“, tvrdé a měkké, kulturní a zábavné prvky.

<https://www.skane.com/en/10-things-that-make-skane-special-inventive-and-fun>



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY





## Durynsko: Budoucnost 2020

Mysleme dopředu.

Budoucnost nepřijde sama od sebe

Jednejme s rozmyslem

a spolupracujme:

[www.zukunft-2020.de](http://www.zukunft-2020.de)

### 1. Ekonomické a politické úkoly

Strategickým centrem a hybnou silou všech částí transformačního programu pro Durynsko musí být úkoly v oblasti hospodářského růstu, tvorby přidané hodnoty a prosperity. Potřebujeme odpovědi na následujících pět hlavních otázek:

#### **1.1 Jak můžeme dokončit program Obnova východu a odstranit deficit v tvorbě přidané hodnoty panující v Durynsku v porovnání s průměrem spolkových zemí?**

Po rychlé růstové fázi v 90. letech minulého století se proces vyrovnávání úrovně ve všech nových spolkových zemích prakticky zastavil. Kapitálová vybavenost, produktivita a mzdy se i v Durynsku ustálily na cca 70-80 procentech průměru spolkových zemí. Ve stále intenzivnějším boji o kvalifikované pracovníky představuje tato nedostatečná produktivita výhledově existenční ohrožení durynského hospodářství. Rozdrobená durynská ekonomika proto potřebuje ofenzívu v oblasti investic, inovací a tvorby přidané hodnoty.

#### **1.2 Jak můžeme dobrou práci a dobrými mzdami zajistit hospodářský, sociální a společenský růst?**

Dobrá mzda a dobrá práce jsou klíčem k udržení kvalifikovaných pracovních sil v Durynsku a k získání nových kvalifikovaných pracovních sil pro tuto spolkovou zemi. Předchozí vlády často sázely spíše na snižování mezd než na zvyšování produktivity. Tento stav není trvale udržitelný: Při porovnávání mezd ve spolkových zemích se Durynsko pravidelně umísťuje na posledních místech. Podíl hodinové mzdy nižší než



8,50 € je v této spolkové zemi nejvyšší v Německu, stejně tak i podíl agenturních pracovníků. Pouze každý 5. podnik v Durynsku je vázán kolektivní smlouvou. Musíme navrátit práci její hodnotu.

### **1. 3 Jak můžeme utvářet demografické změny, namísto, abychom je pouze trpěli?**

Na základě prognózy vývoje obyvatelstva se počet obyvatel v Durynsku sníží do roku 2020 o cca 10 procent a do roku 2030 o dalších 10 procent. Počet obyvatel v Durynsku tedy klesá třikrát rychleji, než je průměr spolkových zemí. V 15 z 23 durynských zemských a městských okresů klesne do roku 2030 počet obyvatel v produktivním věku o více než 30 procent. Místo, abychom strpěli demografický vývoj, který je výsledkem politiky malých krůčků, které jsou často opožděné, většinou vynucené, a ne vždy koordinované, musíme demografický vývoj konečně strategicky utvářet.

### **1.4 Jak se můžeme více internacionalizovat, abychom z výzev globalizace vytvořili skutečné šance pro Durynsko?**

Abychom využili příležitosti pro růst, které vyplývají právě z velké dynamiky hospodářství v prahových zemích, je pro relativně rozdrobenou durynskou ekonomiku kromě kapitálové vybavenosti a inovační síly rozhodující i otázka internacionalizace. Vývozní podíl zpracujícího průmyslu v Durynsku činí 30 procent a leží tak výrazně pod průměrem spolkových zemí, který činí téměř 50 procent. Chceme-li rozdíl snížit, musíme se i více otevřít světu: internacionálněji vzdělávat a přijímat s otevřenou náručí migranty. V zahraničí bude mít dlouhodobý úspěch pouze ten, kdo bude v tuzemsku schopen získávat i kvalifikovanou pracovní sílu ze zahraničí.

### **1. 5 Jakým způsobem můžeme konsolidovat finance spolkové země, abychom zůstali perspektivní?**

Rozpočet spolkové země se dramaticky sníží z dnešních 9 miliard eur na cca 7,5 miliard v roce 2020. Je to způsobeno především doběhnutím paktu solidarity II a snížením objemu prostředků ze strukturálních fondů EU. A konečně demograficky podmíněné snížení příjmů je podstatně vyšší než pokles výdajů podmíněný obyvatelstvem. Pokud s ohledem na tento dramatický vývoj nechceme budoucnost zničit spořením, nesmíme potřebnou konsolidaci výdajů paušalizovat. Abychom



zajistili investice do budoucnosti, je nutné prověřovat každou jednotlivou položku výdajů, a sice z pohledu roku 2030 a ne ve smyslu krátkodobého politického kalkulu roku 2013.

## 2. Program pro budoucnost Durynska

Politiku hospodářského růstu se podaří nastartovat pouze tehdy, pokud do sebe budou veškeré hlavní aktivity v budoucnosti zapadat. Jde o moderní průmyslovou politiku rozvíjející perspektivní oblasti včetně čistých technologií. Jde o klastrovou a dotační politiku přispívající k lepšímu propojení relativně rozdrobené durynské ekonomiky, k růstu podniků a ke zlepšení jejich inovační síly, mezinárodního postavení a kapitálové vybavenosti. Jde o regionální politiku, která zohledňuje rostoucí preference městského životního stylu se svobodami, profesními i osobními příležitostmi a možnostmi a uznává jej jako důležitý geografický faktor. Jde o politiku vzdělávání a pracovního trhu, která mobilizuje talent a nadání na všech úrovních a v celé šíři. Jde o inovativní uchopení tématu stárnutí s cílem udržet si kompetenci a know-how starších zaměstnanců s velmi dobrým vzděláním a mimořádnou výkonností dlouho i po dosažení věku 60 let. Pro splnění tohoto programu je důležitých osm bodů.

### 2. 1 Průmyslová politika 2020

Pomocí inteligentního oblastního zaměření a díky inovační síle si můžeme v této oblasti zachovat konkurenceschopnost. V tomto smyslu je nutné synchronizovat veškeré relevantní oblasti politiky, vytvořit z průmyslové politiky učící se systém a v rámci řízení klastrů v Durynsku rozšiřovat klastrové a odvětvové sítě a politicky významné projekty průmyslové spolupráce.

### 2. 2 Investice a infrastruktura

Pro snížení 20procentního deficitu kapitálové vybavenosti v porovnání s průměrem spolkových zemí na jednu polovinu do roku 2020 a pro jeho odbourání do roku 2030 je nutné, aby byla míra investic v soukromém sektoru v této spolkové zemi výrazně převyšovala míru investic ve starých spolkových zemích. Důležitými parametry investiční a infrastrukturální strategie jsou:



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



## Příloha č. 2: Případová studie Skåne a Durynsko

- zajištění 15procentní míry investic v rozpočtu spolkové země
- optimalizace dotačních nástrojů větším zohledňováním tvorby přidané hodnoty a kvality vytvořených pracovních míst v nových podnicích i ve stávajících podnicích s vysokou tvorbou přidané hodnoty a intenzivnější podpora zakládání podniků
- poskytování konkurenceschopných pozemků pro průmyslové využití a realizace iniciativy zaměřené na vytváření velkých průmyslových zón
- vytvoření městské a příměstské železniční dopravy v hlavním aglomeračním prostoru Durynska
- zajištění přiměřené dálniční dostupnosti ve všech hospodářsky silných regionech
- dokončení základního pokrytí širokopásmovým internetem (2 Mbit/s) a vývoj strategie pro celoplošné rozšíření vysokorychlostního internetu (30 Mbit/s) do roku 2020
- rozšiřování turistické infrastruktury, včetně pokračování investičního programu v Oberhofu

### 2. 3 Inovační program 2020

- Inovační program pro Durynsko musí obsahovat mimo jiné následující komponenty:
- rozšiřování aplikačně orientovaných center kompetence pro růstové oblasti
- rozvoj vysokých škol v Durynsku jako základů inovativního hospodářství včetně podpory jejich spolupráce
- další rozvoj existujících inovativních zařízení za účelem mobilizace federálních a evropských prostředků (Horizont 2020) a vybudování centrály pro efektivní získávání dotačních prostředků
- posilování Durynské agentury pro kreativní průmysly za účelem vývoje konkurenceschopných produktů z kreativních nápadů.
- rozvoj "Durynské iniciativy inovace pomocí spolupráce" s cílem posilovat inovační schopnosti především malých a středních podniků



## 2. 4 Durynsko podporuje střední vrstvu

Malé a střední podniky výrazně ovlivňují ekonomiku Durynska. Úspěchy při odstraňování deficitu v tvorbě přidané hodnoty a v produktivitě budou záležet především na tom, zda se podaří podporovat zakládání podniků s tvorbou vysoké přidané hodnoty a existující podniky s mimořádným potenciálem v tom, aby dosáhly kritické velikosti a tržní síly, která je nutná pro globální prezenci na růstových trzích. Na tomto pozadí musíme prověřovat a dále rozvíjet naše programy a struktury. Nutné jsou především následující kroky:

- Posilování Durynské rozvojové banky, neboť právě s ohledem na snižování dotačních prostředků nesmí růst podniků a slibné nápady podniků ztroskotat na chybějícím kapitálu.
- Budování a sdružování poradenských nabídek pro podniky v rámci nového Durynského centra pro zakládání samostatné výdělečné činnosti a podnikání, včetně stabilizace nově koncipovaných poradenských a dotačních nabídek na podporu zakládání inovativních podniků a tvůrčích odvětví a další rozvoj nabídek pro řemesla v Durynsku.
- Pro durynské podniky s jasnými šancemi na globální tržní úspěch a na vytvoření odpovídající velikosti má být vyvinut program „Durynsko podporuje střední vrstvu“. Výslovně se přitom nejedná o vysoce koncentrovanou podporu pro několik průmyslových šampionů, ale o novou kvalitu spolupráce s relativně širokým a dynamicky se rozvíjejícím okruhem podniků.

## 2. 5 Energetický obrat v Durynsku

Abychom splnili naše cíle v energetické politice, musíme:

- etablovat Durynskou agenturu pro energetiku a čisté technologie jako centrální síťovou, klastrovou a poradenskou instituci, která bude sdružovat veškeré aktivity
- intenzivním využíváním místních energetických zdrojů generovat příjmy a pracovní místa a současně dále snižovat dovozní náklady na fosilní paliva
- ztrojnásobit využívání větrné energie ze současných 0,3 na 1 procento plochy v Durynsku



- výrazně zvýšit energetickou účinnost
- důsledně využívat potenciál obnovitelných zdrojů v oblasti výroby tepla Obrat v energetice neznámá pouze změny v oblasti elektřiny. Důležitým krokem v této oblasti je Durynský zákon o obnovitelných energiích při výrobě tepla.
- upřednostňování získávání energie z geotermálního tepla
- urychlené doplnění pobídkových a dotačních programů i na federální úrovni. Naléhavě nutné je i přijetí strategických politických rozhodnutí na federální úrovni v oblasti oblast energetické účinnosti (označování výrobků, sledování trhu, ochrana spotřebitelů), budov a zásobníků energie.
- posilování tvorby přidané hodnoty v energetice na komunální úrovni
- využívání potenciálu zásobníků energie v Durynsku: Rostoucí role Durynska jako tranzitní země pro elektřinu vyrobenou z větrné energie na severu otevírá v kontextu potřeby zásobníků elektrické energie, která v budoucnu obrovským způsobem vzroste, nové horizonty pro tvorbu přidané hodnoty formou přečerpávacích elektráren ale i jiných technologií pro ukládání elektrické energie.
- Durynsko se musí na federální úrovni zasazovat o rychlou a plánovitou realizaci obratu v energetice. Zvláštní zřetel je přitom kladen na bezpečnost investic do obnovitelných energií (solární elektrárny v Durynsku) a na síťovou politiku (férové poplatky za používání sítě, projektování tras).
- prosazování cílů v oblasti rozšiřování obnovitelných energií

## 2. 6. Kvalifikační ofenzíva a mobilizační strategie 55+

Spolková země Durynsko může využívat svůj ekonomický potenciál pouze v případě zvýšení kvalifikačních rezerv na všech věkových stupních. Pomocí kvalifikační ofenzívy je nutné v rámci možností dále rozvíjet nabídku kvalifikovaných pracovních sil v Durynsku pro uspokojení vysoké poptávky durynského hospodářství a pro trvalé zlepšování perspektiv profesního rozvoje lidí na všech věkových stupních, kteří jsou ochotni dále se vzdělávat a školit. Hlavní předpoklady jsou následující:

- Vytvoření regionálních středisek, iniciativ a nabídek jako např. modelový projekt „Školení a vzdělávání zaměřené na dokončení vzdělání“ ve spolupráci s Federální agenturou pro práci ve východním Durynsku.





## Příloha č. 2: Případová studie Skåne a Durynsko

- Snižování počtu případů přerušování vzdělávání a zvyšování počtu učňů i v rámci cílené kampaně Budoucnost práce mladých.
- Zavádění doprovodných integračních programů v podnicích.
- Zahájení kvalifikační ofenzívy a zlepšení vnitropodnikových kariérních šancí v durynských podnicích pomocí partnerství v oblasti vzdělávání.
- Celoplošná nabídka „nultého ročníku“, aby šanci na vzdělání získali i lidé bez ukončené školní docházky a jinak handicapovaní občané.
- Zakotvení politiky vstřícného postoje vůči cizincům na všech společenských úrovních za účelem pokrytí potřeby kvalifikovaných pracovních sil a na podporu internacionalizace.
  - K tomu patří náborový program pro učně z řad cizinců a centrální kontaktní, informační a poradenské pracoviště pro pracovní síly přicházející z tuzemska a ze zahraničí.
  - Lepší personální rozvoj ve veřejných službách.
  - Strategické zaměření hlavních oblastí vzdělávání na pracovní oblasti budoucnosti.

Velmi silný úbytek pracovních sil způsobený stěhováním má Durynsko u lidí ve věku 25 až 30 let s dobrým vzděláním, kteří doposud nezaložili rodinu. Mezi nutná opatření za účelem vytvoření dobré perspektivy pro mladé pracující patří:

- Potírání zneužívání smluv o dílo.
- Zlepšování profesní perspektivy žen a další zvyšování podílu pracujících žen v Durynsku. Kromě výkonné infrastruktury zaměřené na péči o děti musíme ukončit přetrvávající mzdovou diskriminaci žen na pracovním trhu.

Vzhledem k demografickým změnám a potřebě pracovních sil má stěžejní význam i mobilizace pracovních sil mimo program 55.

K tomu potřebujeme kromě jiného:

- Dynamické požadavky na činnosti zohledňující věk zaměstnanců.
- Inovativní modely odměňování, které valorizují práci ve vyšším věku a zároveň zajišťují produktivitu.



- Podnikové služby zohledňující změněnou zatížitelnost a vyšší potřebu regenerace.

Rozvoj mobilizační strategie 55+ je nutné koordinovat rovněž v rámci paktu kvalifikovaných pracovních sil mezi spolkovou zemí, ekonomikou a odbory a tvoří hlavní oblast dotací z evropského sociálního fondu v následujícím dotačním období EU.

## 2. 7 Program Budoucnost východu

Čísla dokládají, že ekonomické rozdíly mezi západem a východem nadále představují celoplošný problém. Proto je nutné navázat na program Obnova východu programem Budoucnost východu, který může vycházet z následujících principů:

Převedení investičního příspěvku do programu Společný úkol podpory regionální hospodářské struktury a stabilizace tohoto programu na vysoké úrovni.

Posílení kapitálové vybavenosti hospodářství v nových spolkových zemích cíleným programem ústavu Kreditanstalt für Wiederaufbau s využíváním cizího a vlastního kapitálu.

Další rozvoj inovačních systémů.

Posilování specifických inovačních pobídek v nových spolkových zemích v úzké spolupráci s regionálními aktéry.

Vybudování fondu Budoucnost východu, který bude v konkurenčním prostředí oceňovat projekty zaměřené na zvyšování tvorby přidané hodnoty a podporovat regionální specializaci.

Záměrné zmírnění zákazu kooperace, aby se federace mohla přímo podílet na financování komunálních úkolů.

Zlepšování zákonných rámcových podmínek na federální úrovni pro získávání kvalifikovaných zahraničních pracovních sil, eventuálně i se specifickými ustanoveními pro jednotlivé země s ohledem na potřebu kvalifikovaných pracovníků v nových spolkových zemích.



Zavedení demografické komponenty do přerozdělování finančních prostředků obcím v jednotlivých zemích od roku 2020

## 2. 8 Regionalizovaná koncepce středně velkých center

Demografickými růstovými oblastmi budoucnosti jsou především výkonná urbanistická centra a jejich okolí. V Durynsku jsou regionálně přitažlivé především Erfurt, Výmar a Jena. Kvůli blízké zeměpisné poloze se tato města společně se svým okolím vyvinula v atraktivní aglomeraci s dynamickým hospodářstvím, která má necelého půl milionu obyvatel.

Ale i mimo oblast Erfurtu, Výmaru a Jenu existují na mnoha místech silná středně velká centra s vysokou dynamikou a s pozitivním ekonomickým a sociálním vývojem. Avšak právě o tato středně velká centra je nutné v budoucnosti dále pečovat a rozvíjet je, včetně dalšího urbanistického rozvoje, do kterého může patřit i lokální zvyšená nabídka atraktivních míst k bydlení řízená poptávkou.

Erfurt, Výmar a Jena musí skutečně srůst v trojměstí, aniž by však ztratily svou kulturní identitu. Pro své obyvatele i obyvatele v okolí ale musí spolupracovat tak, jako by byly skutečně jedním městem. To znamená:

- Trojměstí potřebuje jeden společný plán rozvoje města a okolí jako jednoho srůstajícího aglomeračního prostoru na následujících 20 let.
- Výkonná městská a příměstská železniční doprava, která tato tři města propojí.
- Mezi těmito městy musí vzniknout obytné čtvrtě.
- V tomto aglomeračním prostoru musí být vytvořen program zaměřený na vítání migrantů.
- Administrativní spolupráci je nutné strukturálně usnadnit na komunální úrovni v rámci iniciativy center.

Kvůli dramatickému snižování počtu obyvatel je rozvoj venkovských oblastí výrazně obtížnější. Potřebujeme:

- Velké obce s většími pravomocemi.



## Příloha č. 2: Případová studie Skåne a Durynsko

- Zákonné požadavky a infrastrukturální standardy přizpůsobené nové situaci a sloužící zamezení nekontrolovatelnému nárůstu infrastrukturálních nákladů a poplatků.
- Zahrnutí demografického vývoje do strukturálního vývoje přerozdělování finančních prostředků obcím.
- Lepší sociální ekonomiku jako klíčovou roli při plnění demografických úkolů.
- Pro hospodářskou obnovu venkova je nutné využít obrat v energetice.
- Další projekty spolupráce mezi angažovanými občany, podnikateli a odvážnými politiky.

Potřebujeme především zásadní funkční a územní reformu, kterou je nutné dále rozvíjet do podoby iniciativy Svobodný stát 2.0 i nad rámec doporučení znalců. E-government a nové modely spolupráce v oblastech kultury a vzdělávání nabízejí Durynsku nové šance. Především je nutné posílit pravomoci obcí, aby mohly realizovat demografický transformační proces.

### K tomu je nutné:

- Zajistit schopnost obcí provádět investice a zřídit komunální investiční fond.
- Tendenčně rozšířit činnost komunálních podniků.
- Zajistit finanční zabezpečení komunálních plánů.

### 3. Diskuse o budoucnosti 2020

Pokrok v oblasti hospodářského růstu, zaměstnanosti, kvality života, prosperity a trvalé udržitelnosti je v našich rukách. „Program Durynsko 2020 zaměřený na budoucnost a inovace“ představuje nástin hlavních úkolů spolkové země, našich šancí v globalizovaném světě a nástrojů a opatření, která jsou nutná pro transformaci hlavních trhů a trendů do úspěšného vytváření přidané hodnoty durynském hospodářství.

Nyní musí následovat otevřený a široký dialog. Všichni aktéři z oblasti občanské společnosti, hospodářství, odborů, vědy a svazů se musí sejít u jednoho stolu a učinit strategická rozhodnutí pro úspěšné Durynsko 2020.



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Příloha č. 3: VaVal stakeholders LK, ABC hodnocení

<b>Společnost</b>	<b>Ochota ke spolupráci se SALK (ABC)</b>	<b>Vlastní mkt. aktivity (ABC)</b>	<b>Vliv na obor, leader (ABC)</b>
1 Preciosa, a.s.	A	A	A
2 Lasvit s.r.o.	C	A	A
3 MemBrain s.r.o.	A	A	A
4 TUL	A	B	A
5 VÚTS a.s.	A	C	A
6 TOPTEC	A	B	A
7 NANOPROGRESS, z.s.p.o.	A	B	A
8 CLUTEX	A	B	A
9 CUBE CZ s.r.o.	B	C	B
10 CRYTUR, spol. s r.o.	A	B	A
11 LENAM, s.r.o.	A	C	B
12 Magna Exteriors (Bohemia) s.r.o.	C	B	A
13 JABLOTRON GROUP a.s.	A	A	A
14 REKUPER SYCHROV, s.r.o.	B	C	B
15 ZF Group, TRW Automotive Czech s.r.o.	A	A	A
16 ATEsystem Jablonec s.r.o.	A	C	B
17 KNL	A	B	A
18 MERZ	B	A	B
19 DEX Innovation Centre	A	nerelvantní	
20 iQLANDIA	A	A	A
21 Ústav experimentální botaniky ČR	C	C	C
22 Výzkumný ústav rostlinné výroby, v.v.i.	C	C	C

