

Západočeská univerzita v Plzni

Fakulta ekonomická

Disertační práce

2011

Ing. Petra Taušl Procházková

**Západočeská univerzita v Plzni
Fakulta ekonomická**

**PODNIKATELSKÝ INKUBÁTOR JAKO
NÁSTROJ PODPORY MALÉHO
A STŘEDNÍHO PODNIKÁNÍ**

Ing. Petra Taušl Procházková

**Disertační práce k získání akademického titulu doktor
v oboru Podniková ekonomika a management**

**Školitel: doc. Ing. Jiří Vacek, Ph.D.
Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Plzeň 2011

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem disertační práci na téma
„Podnikatelský inkubátor jako nástroj podpory malého a středního podnikání“
vypracovala samostatně, za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, 19. prosince 2011

PODĚKOVÁNÍ

Za cenné připomínky, rady, ochotu a podporu děkuji vedoucímu mé disertační práce
panu doc. Ing. Jiřímu Vackovi, Ph.D.

ANOTACE

Předkládaná disertační práce se zabývá problematikou podnikatelského inkubátoru jako nástroje podpory malého a středního podnikání. Malí a střední podnikatelé představují významnou skupinu podnikatelských subjektů ve světové ekonomice, která se potýká s řadou problematických oblastí. Většinu těchto problematických specifíků lze odbourat či zmírnit prostřednictvím vhodně zvoleného nástroje podpory podnikatelských aktivit. Autorka se zaměřuje na specifický nástroj podpory, který v sobě shrnuje několik oblastí podpor najednou, a to na fenomén podnikatelského inkubátoru. Tato forma podpory podnikání v sobě nese ucelený komplex nabízených služeb, které jsou k dispozici začínajícím podnikatelům skutečně od jejich počátečních aktivit. Cílem disertační práce je zhodnotit působení podnikatelského inkubátoru jakožto nástroje podpory podnikání pro malé a střední podnikatele. Práce se zaměřuje na zmapování problematiky podnikatelské inkubace obecně a v podmínkách ČR a na hodnocení podnikatelského inkubátoru z hlediska jeho přínosu pro MSP.

V souladu se stanovenými cíli a zaměřením samotné práce je nejprve zpracován dostatečný teoretický rámec nastíněné problematiky shrnující bezprostředně související oblasti k otázce podnikatelských inkubátorů jako je samotný koncept podnikání, podnikatelského prostředí, na který navazuje podrobná analýza malého a středního podnikání a identifikace rozdílných argumentů pro a proti podpoře podnikání včetně klasifikace jejích nejčastějších forem. Na takto zpracovanou rešerši navazuje samotná rešerše věnující se přímo problematice podnikatelské inkubace, orientaci ve stěžejních pojmech a oblastech, identifikaci klíčových procesů a cílů. Je rovněž komplexně zmapován dosavadní stav vědeckého poznání ve zkoumané oblasti, a to na základě již zveřejněných výzkumů dané problematiky. Práce z velké části čerpá ze zahraničních zdrojů, jejichž stav poznání je v komparaci s českým prostředím na vyšší úrovni, a nabízí tak možnost být zdrojem cenných, odborných informací.

Na teoretickou část plynule navazuje praktická část, která se zabývá zevrubnou identifikací klíčových procesů u konkrétních subjektů podnikatelské inkubace formou provedených dotazníkových šetření u stěžejních zástupců inkubace v podobě managementu vybraných podnikatelských inkubátorů a jejich klientů. Konkrétní výstupy jsou vhodně doplněny zpracovanými případovými studiemi upozorňující na vybrané aspekty a dále formou expertních pohovorů s vybranými experty na poli

inkubace. Použité metody tak do práce přináší kromě zjištěných kvantitativních dat i větší množství kvalitativních dat. Zjištěné výsledky jsou ve většině případů komparovány s dostupnými zahraničními výstupy obdobných výzkumů. Praktická část dále diskutuje i možnost implementace vybraných služeb podnikatelského inkubátoru v univerzitním prostředí a její případný vliv na zájem budoucích absolventů o malé a střední podnikání.

V závěrečné části práce jsou diskutovány zjištěné výsledky v kontextu s kritérii relevance, účinnosti a udržitelnosti bezprostředně se vztahující k procesní problematice zkoumaného subjektu. Práce podává komplexní teoretický i praktický přehled ke zkoumané oblasti podnikatelské inkubace a reflektuje její aktuální stav v českých podmínkách. Upozorňuje na určité klíčové oblasti, kterým je nezbytné věnovat pozornost a umožňuje tak podat doporučení pro zlepšení stávající situace.

Klíčová slova:

Inkubátor, inkubace, podnikání, malé a střední podniky, podpora podnikání, začínající podnikatelé, klienti, absolventi

ANNOTATION

Following dissertation focuses on the problem of business incubator as a tool of support of small and medium size enterprises. Small and medium size entrepreneurs represent a very important group of business subjects in the world economy which fights a number of issues. Most of these problematic factors can be eliminated or lowered by a suitably chosen tool of support of business activities. The author focuses on a specific tool of support, which includes an array of business support resources and services at once, the phenomenon of the business incubator. This form of support of business carries a complex set of services which are available to companies at an early stage of development, from their starting activities. The goal of the thesis is to evaluate the effect of the business incubator as a tool of business support for small and medium size enterprises. Dissertation focuses on mapping the area of business incubator in general and in the Czech Republic and assessment of the business incubator according to its benefits for SMEs.

In accordance to the goals and aims of the thesis, a sufficient theoretical frame of the problem area summarizing directly connected areas of business incubator is elaborated, it includes the concept of entrepreneurship and business environment which is followed by detailed analysis of small and medium entrepreneurship and identification of different advantages and disadvantages of business support including the classification of its most common forms. This research is immediately followed by a research dedicated to the business incubator field, orientation in basic terms and areas and identification of key processes and goals. The current state of scientific research in this area is complexly mapped based on published researches. The dissertation mostly obtains information from foreign sources as their state of research is on a higher level compared to the Czech environment and valuable specialized information can be obtained from these sources. Theoretical part is fluently connected with the practical part which looks into detailed identification of key processes in concrete subjects of business incubation in the form of surveys given to crucial representatives of business incubation, to the managements of chosen business incubators and to their clients. The outcomes of the thesis are suitably completed by case studies drawing attention to chosen aspects, and also by interviews with selected experts in the field of business incubation. Apart from quantitative data, also qualitative data are brought into the thesis by chosen methods. Obtained results are in most cases compared to available foreign

scientific research outputs. Practical part also discusses the possibility of implementation of chosen services of the business incubator in university environment and its potential influence on interest of perspective graduates in small and medium entrepreneurship.

In conclusion of the thesis, the results are discussed in the context with criteria of relevance, efficiency and sustainability immediately related to procedural issues of researched subject. Dissertation offers complex theoretical and practical overview of the field of business incubation and reflects its current state in conditions of the Czech Republic. The thesis points out certain key areas to which attention must be given and it allows giving recommendations to improve the current situation.

Key words:

Incubator, incubation, entrepreneurship, small and medium enterprises, entrepreneurship support, starting businesses, clients, graduates

DIE ANNOTATION

Die vorgelegene Dissertation beschäftigt sich mit der Problematik des Unternehmensinkubators als einem Unterstützungsmittel der Klein- und Mittelbetriebe. Kleine und mittelgroße Unternehmer stellen eine bedeutende Gruppe der unternehmerischen Subjekte in der Weltwirtschaft vor, die sich mit einer Reihe problematischer Bereiche auseinandersetzt. Die meisten von diesen problematischen Faktoren kann man mit Hilfe eines entsprechend ausgewählten Unterstützungsmittels der unternehmerischen Aktivitäten abschaffen oder vermindern. Die Autorin konzentriert sich auf das spezifische Unterstützungsmittel, das in sich etliche Bereiche der Unterstützungen in einem zusammenfasst, und zwar auf das Phänomen des Unternehmensinkubators. Diese Form der Unterstützung der Unternehmertätigkeit trägt einen kompletten Satz an angebotenen Dienstleistungen in sich, die den Unternehmern in ihren Anfängen wirklich von den Startaktivitäten zur Verfügung stehen. Das Ziel der Dissertation ist, die Wirkung des Unternehmensinkubators, als eines Unterstützungsmittels für die Klein- und Mittelunternehmer, auszuwerten. Die Arbeit konzentriert sich auf das Mappieren der Problematik der unternehmerischen Inkubation im Allgemeinen und in den Bedingungen der Tschechischen Republik und auf die Bewertung des Unternehmensinkubators aus der Sicht seines Beitrags für die Klein- und Mittelbetriebe.

Im Einklang mit der Zielsetzung und mit der Ausrichtung der eigentlichen Arbeit wird zuerst ein ausreichender theoretischer Rahmen der exponierten Problematik ausgearbeitet, der die unmittelbar zusammenhängenden Bereiche zum Thema der Unternehmensinkubatoren zusammenfasst, wie zum Beispiel das Konzept des Unternehmens, der unternehmerischen Umgebung, auf die sich die detaillierte Analyse des Klein- und Mittelunternehmens und die Identifikation unterschiedlicher Argumente bezieht, pro und contra für die Unterstützung des Unternehmens, samt der Klassifikation ihrer häufigsten Formen. Auf so ausgearbeitete Recherche knüpft die eigentliche Recherche an, die sich direkt der Problematik der unternehmerischen Inkubation, der Orientierung in grundlegenden Begriffen und Bereichen, der Identifikation der Schlüsselprozesse und Ziele widmet. Der bestehende Stand der wissenschaftlichen Erkenntnisse im erforschten Bereich wird komplett mappiert, und das auf Grund der bereits veröffentlichten Erforschungen dieser Problematik. Die Arbeit zieht zum großen Teil aus internationaler Quellen, deren Stand der Erkenntnisse in der

Komparation zum tschechischen Milieu auf höherem Niveau ist, und bietet so die Möglichkeit, eine Quelle von hochwertigen und fachlichen Informationen zu werden.

Auf den theoretischen Teil knüpft kontinuierlich der praktische Teil, der sich mit ausführlicher Identifikation der Schlüsselprozesse bei konkreten Subjekten der unternehmerischen Inkubation, in der Form der durchgeführten Umfragenerkundungen bei den essentiellen Vertretern der Inkubation, in Gestalt vom Management ausgewählter unternehmerischer Inkubatoren und ihrer Klienten, beschäftigt. Konkrete Ausgaben sind entsprechend durch bearbeitete Fallstudien ergänzt, die auf ausgewählte Aspekte aufmerksam machen, und weiter in der Form der Expertenbesprechungen mit ausgewählten Experten auf dem Feld der Inkubation. Ausgenutzte Methoden tragen außer den festgestellten quantitativen Daten auch größere Mengen an qualitativen Daten ein. Festgestellte Ergebnisse werden in den meisten Fällen mit zugänglichen ausländischen Ausgaben bei ähnlichen Forschungen verglichen. Der praktische Teil diskutiert weiter die Möglichkeit der Implementierung ausgewählter Dienstleistungen des Unternehmensinkubators in der Universitätsumgebung und ihren möglichen Einfluss auf das Interesse der zukünftigen Absolventen an dem Klein- und Mittelunternehmen.

In der Zusammenfassung der Arbeit werden festgestellte Ergebnisse im Kontext zu Kriterien von Relevante, Effizienz und Aufrechthaltung diskutiert, die unmittelbar mit der Prozessproblematik des erforschten Subjektes zusammenhängen. Die Arbeit gibt einen komplexen theoretischen und praktischen Überblick zum erforschten Bereich der unternehmerischen Inkubation und reflektiert ihren aktuellen Stand in den tschechischen Bedingungen. Sie macht auf bestimmte Schlüsselbereiche aufmerksam, denen die Achtsamkeit zu widmen ist, und macht möglich, eine Empfehlung für die Verbesserung der jetzigen Situation zu geben.

Schlüsselwörter:

Inkubator, Inkubation, Unternehmen, kleine und mittelgroße Betriebe, Unterstützung des Unternehmens, Anfangsunternehmer, Klienten, Absolventen

OBSAH

Úvod.....	13
1. Definice problému a cíle disertační práce.....	16
2. Metodika a postup práce	19
2.1 Teoretická část	19
2.2 Empirická část.....	20
2.2.1 Expertní pohovory	21
2.2.2 Dotazníkové šetření	22
2.3 Hypotézy a celkové zpracování práce	25
3. Teoretická východiska práce	29
3.1 Podnikání, podnikatel, podnikatelské prostředí	29
3.1.1 Historie podnikání.....	29
3.1.2 Podnikání	33
3.1.3 Podnikatel	33
3.1.4 Podnikatelské prostředí.....	35
3.2 Malé a střední podniky	41
3.2.1 Význam MSP	41
3.2.2 Definice MSP.....	44
3.2.3 Identifikace faktorů omezujících MSP	47
3.2.4 Problematické oblasti MSP.....	49
3.3 Podpora podnikání	50
3.3.1 Argumenty pro podporu podnikání.....	51
3.3.2 Argumenty proti podpoře podnikání.....	53
3.3.3 Principy tvorby podpory podnikání	54
3.3.4 Nástroje podpory podnikání.....	56
3.3.5 Small Business Act a koncepce podpory MSP v ČR.....	60
3.3.6 Podpora začínajících podnikatelů a demografie podniků	61
3.3.7 Stručný přehled základních druhů podpor	64
4. Podnikatelský inkubátor jako nástroj podpory MSP	68
4.1 Historický vývoj podnikatelských inkubátorů	68
4.2 Definice podnikatelského inkubátoru a příbuzných pojmů	72
4.2.1 Definice podnikatelského inkubátoru	72
4.2.2 Klasifikace podnikatelských inkubátorů.....	74
4.2.3 Příbuzné pojmy	76
4.2.4 Základní termíny v oblasti inkubace.....	80
4.3 Koncept a cíle podnikatelského inkubátoru.....	81

4.3.1 Nabízené služby	84
4.4 Hlavní směry vědeckých výzkumů podnikatelské inkubace	86
4.5 Princip fungování podnikatelských inkubátorů	90
4.6 Koncept podnikatelského inkubátoru v ČR	92
5. Empirický výzkum – podnikatelské inkubátory	95
5.1 Metodika výzkumu	95
5.2 Infrastruktura inkubátoru, lidské zdroje, inkubované firmy	97
5.3 Služby inkubátoru	105
5.4 Vstupní politika inkubátoru	111
5.5 Propagace, spolupráce a financování inkubátoru	114
5.6 Pravidelné hodnocení činnosti inkubátoru a inkubovaných klientů	117
5.6.1 Vhodné metody k hodnocení činnosti inkubátoru	119
5.6.2 Zhodnocení stavu v ČR a návrhy na zlepšení	125
6. Empirický výzkum – klienti podnikatelských inkubátorů	130
6.1 Metodika výzkumu	130
6.2 Vstup do inkubátoru a využívané služby	132
6.3 Spokojenost s inkubovanými službami, význam inkubace pro rozvoj klienta ...	134
7. Podnikatelský inkubátor v univerzitním prostředí	139
7.1. Význam univerzitního prostředí pro podnikatelské inkubátory	139
7.2. Empirický výzkum – přístup k podnikání studentů ZČU a role podnikatelského inkubátoru	141
7.2.1 Výstupy šetření Podnikatelská kultura a image podnikatele	141
7.2.2 Výstupy šetření Podnikatelský inkubátor v univerzitním prostředí	145
7.2.3 Závěrečné shrnutí výzkumu	147
8. Závěrečné shrnutí a doporučení práce	149
8.1 Závěry práce	149
8.2 Doporučení práce	152
8.3 Přínos práce pro rozvoj vědy a oboru	154
8.4 Přínos práce pro praxi	155
8.5. Přínos práce z hlediska pedagogického	155
SEZNAM TABULEK	156
SEZNAM OBRÁZKŮ	157
SEZNAM BOXŮ	159
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	160
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	162
SEZNAM PŘÍLOH	174

Úvod

Podnikatelské aktivity představují významný celospolečenský a ekonomický přínos pro společnost. Úroveň podnikatelské vyspělosti silně ovlivňuje ekonomické postavení a sílu dané země v mezinárodním měřítku a její následné ratingy. Významnou úlohu hrají malé a střední podniky (MSP), které se během několika posledních desítek let dostaly do popředí zájmu. MSP představují nejčastější formu podnikatelských subjektů (99, 8 %), podílí se významným způsobem na tvorbě zaměstnanosti (67,4 %) a přidané hodnoty. (European Commission, 2010)

Stát a jeho instituce by proto logicky měly sledovat vývoje a trendy v podnikatelských aktivitách MSP a ve správnou chvíli a správným způsobem podporovat tyto iniciativy. Samotné podnikatelské subjekty ve většině případů sledují vždy především základní cíl svého podnikání, a to realizaci zisku. K dosažení tohoto cíle, a tím i obecně přínosu pro společnost, by jim proto měly napomáhat nejen státní instituce, ale i soukromé či neziskové subjekty, a to vytvořením sítě podpůrných programů a aktivit pro malé a střední podnikání.

Podpora podnikání představuje velice široký pojem, do kterého lze zahrnout rozmanitou škálu činností. Ohniskem těchto činností bývá vždy úmysl napomoci startu, resp. rozvoji podnikání, a pokud možno usnadnit tak podnikatelským subjektům jejich činnost na trhu. Do této oblasti se zahrnuje například poskytování nejrůznějších poradenských služeb, vytvoření sítí systémové podpory, a to jak ve formě finanční, tak nefinanční, nebo i zákonodárné kroky vedoucí ke zlepšení podmínek podnikatelského prostředí obecně. Vhodně zvolená síť nástrojů podpory nabízí tak možnost podnitit nové ekonomické, sociální a environmentální příležitosti.

Malé a střední podnikání je specifické řadou problematických oblastí, které toto podnikání doprovází už od jeho počátku, a proto je dobré podporovat jejich odstranění pomocí vhodného podpůrného nástroje. Například jde o nedostatek vlastních finančních zdrojů pro zahájení nebo rozvoj podnikání, omezené možnosti získat chybějící finanční zdroje, nedostatečné zkušenosti a znalosti začínajících podnikatelů nebo špatnou orientaci v nabídce vhodných podpůrných nástrojů.

Řadu těchto problematických specifík MSP lze odbourat či zmírnit prostřednictvím vhodně zvoleného nástroje podpory podnikatelských aktivit. Velké množství těchto nástrojů je cíleno na začínající podnikatele, kteří se především při svých počátcích potýkají s uvedenými problémy, a je tedy nezbytné v zájmu jejich přežití a dalšího rozvoje vytvořit pro ně dostatečnou podpůrnou síť.

S ohledem na široký rozsah nástrojů pro začínající podnikatele si autorka neklade za ambice obsáhnout celou rozsáhlou problematiku, ale zaměřuje se na specifický nástroj podpory, který v sobě shrnuje několik oblastí podpor najednou, a to na fenomén podnikatelského inkubátoru. Tato forma podpory podnikání v sobě nese ucelený komplex nabízených služeb, které jsou k dispozici začínajícím podnikatelům skutečně od jejich počátečních aktivit. Jedná se například o zvýhodněné nájemné, poradenské, konzultační služby, vzdělávací kurzy nebo pomoc při vyhledávání investorů a vhodných forem financování. V neposlední řadě služby podnikatelského inkubátoru spočívají i v možnosti využít znalosti napříč řady oborů a zprostředkování orientace v široké, mnohdy málo přehledné, nabídce podpůrných možností. Podnikatelský inkubátor představuje tak vhodnou příležitost pro začínajícího podnikatele, kterému svým „zastřešením“ nabídne hned několik služeb v jednom a umožní mu i uspořít náklady. Navíc v mnoha případech jsou inkubátory v kontaktu s univerzitními, vědeckými pracovišti a lze podnikatelům nabídnout i určitý transfer vědeckých poznatků.

Při úvaze nad problematikou podnikatelského inkubátoru je dobré mít na zřeteli skutečnost, že české podnikatelské prostředí nemá v této oblasti dostatečně dlouhou historii. V řadě zemí Evropské unie (EU) funguje tržní hospodářství o desítky let déle než v České republice (ČR), a proto se dá předpokládat, že koncept podnikatelského inkubátoru bude v těchto zemích propracovanější. Dobrým zdrojem informací mohou být znalosti a zkušenosti ze zemí EU, a to především ze starších a vyspělejších zemí EU, potažmo také ze Spojených států amerických (USA), které se považují za kolébkou podnikatelských inkubátorů. V neposlední řadě nelze opomíjet podstatný fenomén současné doby v podobě neustále se zvyšující tendence k propojení a provázání jednotlivých ekonomik. V případě Evropy tento fakt stvrzuje evropská integrace. Podnikatelské prostředí nemá statický charakter, nýbrž představuje živý organismus reagující na vnější i vnitřní podněty, a tudíž význam vzájemné propojenosti při tvorbě nástrojů podpory podnikání na evropské úrovni nezbytně roste. Systém některých

podpor podnikání se tedy netýká pouze lokálních zdrojů a služeb v ČR, ale velice důležitou roli hrají i evropské služby. Tím dochází ke stále většímu napojení na síť podpory podnikání v rámci EU a nabízí se možnost využít tyto prostředky i zkušenosti pro domácí prostředí.

1. Definice problému a cíle disertační práce

Se vstupem ČR do EU se jednoznačně zvýšily nároky na podnikatele, kteří se museli naučit žít v evropském prostředí a reagovat na něj. Podnikatelé tím mají i možnost využít širšího rámce podpůrných programů a služeb, ke kterým dříve neměli přístup. V moderním ekonomickém světě se ovšem stále zvyšuje tempo předávání informací a zkracuje se doba jejich využití. Začínající podnikatel si tedy nemůže dovolit nemít ve správnou chvíli správnou informaci a musí se rychleji naučit pohybovat se v tržním prostředí. Je nutné zdůraznit, že se tato práce zaměřuje na oblast malých a středních podnikatelů, kteří zaujímají v ekonomice podstatnou roli a potýkají se s řadou specifických problémů. K odstranění některých problémů malého a středního podnikání může napomoci správně nastavený systém podnikatelského inkubátoru, který by měl zvýšit šance „inkubovaného“ podnikatele na jeho přežití a další rozvoj.

V kostce shrnuto, podnikatelský inkubátor primárně sleduje základní cíl, kterým je usnadnění startu podnikatelských aktivit. Musí být proto nastaven z hlediska potřeb potenciálních, resp. začínajících podnikatelů, s přihlédnutím na zkušenosti podnikatelské obce a na aktuální podmínky podnikatelského prostředí tak, aby vytvářel vhodné prostředí a poskytoval služby pomáhající podnikatelským subjektům v jejich činnosti.

Ovlivňuje ovšem podnikatelský inkubátor skutečně pozitivně činnost začínajících podnikatelů? Představuje přínos pro podnikatelskou obec a jde o vítaný nástroj podpory podnikání? Jsou jeho principy a služby nastaveny v souladu s potřebami malých a středních podnikatelů? Zaujímají podnikatelské inkubátory význačné místo v síti nástrojů podpory podnikání? Tyto otázky je vhodné průběžně ověřovat a získávat tak zpětnou vazbu samotných uživatelů a vybraných expertů. Na jedné straně existuje hmatatelná snaha o podporu malého a středního podnikání, na druhé straně vyvstává otázka, zda inkubátor vskutku splňuje svoji funkci a je ceněn jako vhodný nástroj podpory počátečních podnikatelů. Neznalost a nedostatek informací o poslání a činnosti inkubátoru pro podnikatelské subjekty omezuje porozumění podnikání a jeho podmínkám a neumožňuje tak efektivně podporovat podnikání. Mnoho energie a úsilí je obecně věnováno na tvorbu programů podpory podnikání, ale často je nízký stav vědeckého poznání zpětných vazeb ve vznikajících sítích. Přitom je logická a naprosto nevyhnutelná skutečnost, že tvůrci politik podpory podnikání by měli být schopni

porozumět překážkám a klíčovým prvkům podnikání, neboť oni jsou ti, kteří mají zhodnotit přínos různých přístupů politik podpory podnikání. Na druhou stranu je také nutné věnovat dostatečnou pozornost i názorům provozovatelů (manažerů) samotných podnikatelských inkubátorů při hodnocení jejich činnosti a i problematických oblastí, se kterými se ve vztahu k podpoře MSP a jejich provozu obecně setkávají.

Cílem disertační práce je zhodnotit působení podnikatelského inkubátoru jakožto nástroje podpory podnikání pro malé a střední podnikatele. Autorka práce se zaměřuje na zmapování problematiky podnikatelské inkubace obecně a v podmínkách ČR (dostatečný prostor je poskytnut vybraným provozovatelům podnikatelského inkubátoru) a na hodnocení podnikatelského inkubátoru z hlediska jeho přínosu pro MSP. Přínos podnikatelského inkubátoru definuje jako *situaci, při které dochází k účelnému poskytnutí pomoci podnikatelským subjektům v souladu s adekvátním využitím poskytovaných služeb. Podnikatelský subjekt tuto pomoc vítá a díky ní je mu umožněn start, resp. rozvoj jeho aktivit. Podnikatelský inkubátor tak představuje nejen přínos pro inkubované podnikatelské jednotky, ale je takto hodnocen i z pohledu externích subjektů.*

Dílčí cíle práce definuje autorka v rámci 4 základních oblastí následovně:

- **Malé a střední podnikání a podpora podnikání** – zpracovat přehled prací a poznatků vztahujících se k malému a střednímu podnikání a podpoře podnikání.
- **Podnikatelský inkubátor** – analyzovat činnosti podnikatelského inkubátoru, identifikovat faktory působení podnikatelských inkubátorů na MSP.
- **Inkubované firmy** – ukázat, jak vnímá působení podnikatelských inkubátorů zainteresovaná strana (stakeholder) v podobě inkubovaných firem.
- **Provozovatelé podnikatelského inkubátoru** – ukázat, jak vnímá činnost podnikatelských inkubátorů zainteresovaná strana (stakeholder) v podobě samotných provozovatelů inkubátoru.

Dále, na základě takto definovaných dílčích cílů práce, získaných poznatků z odborné literatury, ostatních dostupných zdrojů a výzkumu autorky:

- Zhodnotit působení podnikatelského inkubátoru na MSP.

- Diskutovat fungování podnikatelského inkubátoru v kontextu univerzitního prostředí.
- Formulovat hypotézy pro hodnocení přínosu inkubátorů a ověřit jejich platnost na základě výsledků dotazníkových šetření a expertních pohovorů.

Výstupem práce je vyhodnocení dotazníkových šetření v tabulkové i grafické podobě, ověření platnosti formulovaných hypotéz a návrh opatření a doporučení pro zvýšení efektivity podnikatelských inkubátorů.

2. Metodika a postup práce

Východiskem pro disertační práci je vypracování teoretické části, která slouží jako základ pro praktickou část. Teoretická část se zabývá identifikováním základních pojmů jako podnikatel, podnikání a dále pojmů z oblasti malého a středního podnikání a podpory podnikání, jejich klasifikací dle různých kritérií. Tento teoretický základ uvádí do problematiky MSP a jeho podpory a podporuje tak posouzení vhodnosti vybraného, zkoumaného nástroje jakožto dobrého příkladu podpory podnikání. Již provedené a navazující literární rešerše zkoumají problematiku podnikatelského inkubátoru s využitím domácí i zahraniční literatury. V zahraničí je problematika podnikatelských inkubátorů jistě zkoumána déle než v ČR, a proto zjištěné informace mohou sloužit jako cenný základ pro návrh opatření v ČR. Zahraniční praxe (jak v EU, tak v USA)¹ je autorkou tedy považována za dobrý zdroj informací. Na teoretickou část navazuje praktická část, která je zaměřena na práci s konkrétními informacemi z prostředí podnikatelských inkubátorů. Snahou praktické části je formulace konkrétního náhledu na působení a vztah samotného podnikatelského inkubátoru a jeho uživatelů. Je nutné podotknout, že v průběhu práce se postupuje na základě definovaných dílčích cílů práce (viz kapitola č. 1).

2.1 Teoretická část

V teoretické části je využito klasických metod, především metody literární rešerše sekundárních zdrojů (jak domácích, ale i z velké míry zahraničních). Mezi použité zdroje se řadí i dostupné benchmarkingové a případové studie na zkoumané téma. Pro práci se získanými daty je využita metoda deskripce, analýzy a následné syntézy. Pro zhodnocení a srovnání dat je použita metoda komparace (především pro komparaci podnikatelských inkubátorů, a to jak českých, tak i zahraničních). V rozsahu celé práce postupuje autorka od obecných, teoretických poznatků ke konkrétním závěrům, tj. deduktivním způsobem; konkrétní závěry jsou vhodně ilustrovány praktickými ukázkami (případovými studiemi). Jak uvádí Skalková (1983), dedukce vystupuje vždy společně s indukci. Především v závěru textu, kde jsou formulována doporučení pro budoucí aktivity inkubátorů, je využito i induktivního způsobu práce, tj. úsudku postupujícího od konkrétního případu k obecným závěrům. (Varadzin, a další, 2003)

¹ Například CSES (2002) - *Benchmarking of Business Incubators*; OECD (1999) - *Business Incubation - International Case Studies*; Hackett S.M.; Dilts D.M. (2004) - *A Systematic Review of Business Incubation Research*

2.2 Empirická část

Pro samotné zpracování praktické části se nabízí především metody kvalitativního nebo kvantitativního zpracování dat. Obě tyto metody v sobě ovšem skrývají několik nevýhod. Dle příručky OECD stanovující rámec hodnocení podpůrných programů MSP se kvantitativní metody mohou například použít při měření přínosu vybraného podpůrného nástroje prostřednictvím porovnání dosažených výsledků u příjemců podpory. Naopak, kvalitativní metody spíše mohou zkoumat názory stakeholderů (např. manažerů, příjemců podpor nebo tvůrců podpůrných nástrojů) na přínos plynoucí z využití podpory prostřednictvím technik jako expertní pohovory nebo případové studie. Tyto metody umožňují získat hlubší pohled na zkoumanou problematiku a vhodně doplňují získaná kvantitativní data. Největší nevýhodou kvalitativního přístupu je jeho omezená schopnost formulovat vhodné závěry týkající se hodnocení přínosu podpůrného nástroje. Naopak mezi největší nevýhody kvantitativních metod patří například finanční nákladnost nebo nutnost pracovat s relativně rozsáhlým zdrojem dat. (OECD, 2008) Vybrané výhody a nevýhody kvantitativních a kvalitativních metod shrnuje obrázek č. 1.

Obrázek 1: Porovnání kvalitativních a kvantitativních metod výzkumu

Kvalitativní metody		Kvantitativní metody	
Výhody	Nevýhody	Výhody	Nevýhody
Hlubší porozumění procesům vedoucím k výstupu.	Respondenti mohou být zaujati nebo mít nedostatečné informace.	Jasně hodnocení přínosu nástroje.	Náklady na sběr dat a technické požadavky.
Jednoduchá interpretace.	Má tendenci mít spíše „popisný“ charakter než hodnotící.	Pokud je výzkum proveden kvalitně, umožní zhodnotit skutečné výsledky dopadu.	Nedostatek informací o souvislostech a mechanismech ovlivňujících dopad nástroje.
Může brát v úvahu řadu kritérií.	Bez možností nezávislého ověření.	Může být nezávisle ověřeno.	Absence „čisté“ kontrolní skupiny.
Lepší porozumění vhodným alternativám a možnostem.			

Zdroj: (OECD , 2008 str. 23)

Na základě uvedené charakteristiky je v práci proveden empirický výzkum s využitím **kombinované vědecké metody**, která kombinuje kvantitativní a kvalitativní metody výzkumu a zajišťuje tak nejvěrnější zprostředkování informací.

V případě **kvalitativních dat** se pracuje s metodou **případových studií a expertních pohovorů**. *Případová studie* bývá používána k hloubkovému popisu a analýze jevu v jeho přirozeném prostředí a může být použita k různým účelům – jako příklad, vysvětlení, kritická analýza, studijní materiál, atd. (Ministerstvo pro místní rozvoj, 2005) Jsou uvedeny případové studie jak z tuzemského, tak ze zahraničního prostředí.

2.2.1 Expertní pohovory

Metoda expertních pohovorů umožňuje zjistit specifické informace a komplexní pohled na problém (Ministerstvo pro místní rozvoj, 2005). Gavora (2000) uvádí, že v oblasti empirického výzkumu je tato metoda používána obvykle v kombinaci s písemným dotazníkem. V rámci kvalitativního zpracování bylo provedeno i několik *expertních pohovorů*, a to hlavně s manažery, pracovníky podnikatelských inkubátorů, dále s kontaktní osobou na Českém statistickém úřadě (ČSÚ) ing. Lenkou Dostálovou. Tyto pohovory umožní získat odborný pohled na problematiku podnikatelské inkubace a aspekty s ní spojené. Délka každého expertního pohovoru se pohybuje v časovém rozmezí cca 45 až 60 minut dle připravené struktury otázek. Rozlišuje se několik druhů pohovorů - neformální pohovor (konverzace), polostrukturovaný pohovor, řízený pohovor a strukturovaný pohovor. Pro účely této práce je použit formát polostrukturovaného pohovoru, který umožňuje pracovat s předem připraveným okruhem otázek, nicméně není podmínkou následovat takto vytvořený plán pohovoru naprosto přesně. Řešitel může pohovor přizpůsobit respondentovi a formulovat nové otázky. Jedná se o nejběžnější typ pohovoru, který se používá pro evaluaci obdobných programů podpory. (Ministerstvo pro místní rozvoj, 2005) Otázky na pracovníky v podnikatelských inkubátorech vhodně doplňují informace získané prostřednictvím kvantitativního výzkumu a jsou rozděleny do obdobných sekcí jako dotazníkové šetření určené pro podnikatelské inkubátory. Okruhy otázek jsou z následujících oblastí: *informace o podnikatelském inkubátoru, jeho infrastruktuře a lidských zdrojích; nabízené služby; vstupní kritéria a proces přijímání nových klientů; evaluace podnikatelského inkubátoru a jeho klientů, udržování zpětné vazby; propagace,*

marketing, spolupráce s ostatními institucemi a univerzitními pracovišti; inkubované firmy a jejich aktivity. Struktura expertních pohovorů je k dispozici v příloze F.

Dotazovaný je na úvod dotazován na možnost nahrávání pohovoru. V případě, že souhlasí, je celý pohovor nahráván. Tento způsob je užitečný jak pro dotazovatele, tak pro respondenta a umožní později respondentovi mít zpětnou vazbu v případě, že by měl pocit, že jeho výroky jsou překrouceny či že jsou nejdůležitější poznatky ze zprávy vypuštěny.

Na kontaktní osobu na ČSÚ jsou směřovány dotazy týkající se především statistické evidence demografie podniků, která hraje v oblasti inkubace významnou roli. Cílem tohoto rozhovoru je zjistit, do jaké hloubky zjišťuje ČSÚ informace k evidenci demografie podniků, s jakými subjekty spolupracuje a jak může být nápomocen provozovatelům inkubátoru.

Expertní pohovory umožní získat konkrétní informace a hlubší pohled expertů pohybujících se ve zkoumané oblasti, které se posléze mohou kombinovat s výstupy kvantitativního výzkumu, a je možné si tak utvořit komplexní pohled na problematiku podnikatelských inkubátorů. Nevýhodou dotazníkového šetření je totiž jeho omezená vypovídací schopnost s ohledem na jeho rozsah. To se týká především sekcí otevřených otázek, kdy je vhodné získat k určitým oblastem hlubší pohled dotazovaného.

V neposlední řadě je snahou využít partnerských vztahů univerzity s Marquette University, College of Business Administration, USA. Jak již bylo uvedeno, za rodiště podnikatelských inkubátorů se považuje USA, proto autorka považuje za přínosné zmapovat i toto prostředí prostřednictvím konzultace s vybraným expertem věnující se uvedené tématice. V tomto případě je využito navázaného kontaktu s Tinou Quealy z tamního podnikatelského inkubátoru Kohler Center of Entrepreneurship, který autorka navštívila v dubnu 2011. Okruhy otázek pohovoru jsou stejné jako v případě expertních pohovorů u českých inkubátoru s důrazem na provázanost inkubátoru s univerzitním prostředím.

2.2.2 Dotazníkové šetření

V oblasti **kvantitativního výzkumu** je provedeno *dotazníkové šetření* zaměřené na vybrané skupiny respondentů, a to na inkubované MSP a vybrané podnikatelské inkubátory v ČR. Kromě toho bylo autorkou již v roce 2009 provedeno dotazníkové

šetření (v rámci vydané monografické publikace *Podnikatelská kultura, image a jeho řízení*, příloha D) u vysokoškolských studentů zaměřené na oblast podpory podnikání, jehož poznatky autorka využívá a doplňuje o nové informace týkající se především informací, jaké služby a činnosti by vysokoškolští studenti uvítali v univerzitním prostředí, a zda by tyto aktivity zvýšily jejich zájem o malé a střední podnikání (pro zpracování dat je v tomto případě využito i statistické metody měření závislosti pozorovaných proměnných). Uvedené dotazníkové šetření je součástí přílohy E.² Pro veškeré dotazování se využívá nástroje Google Docs, který umožňuje elektronické zpracování dotazníku, a tím i maximální pohodlí pro respondenty i zpracovatele získaných dat. Dotazníkové šetření obsahuje uzavřené (nabízejí uzavřenou škálu odpovědí), polouzavřené (ve škále odpovědí je zahrnuta odpověď „jiná“) i otevřené otázky (bez možnosti výběru, respondent odpovídá slovně). Otázky jsou vhodně zkombinovány dle jednotlivých sekcí a druhů dotazu. Výhodou uzavřených dotazů je jejich následné snazší zpracování v porovnání s ostatními typy dotazů, které ovšem na druhou stranu umožňují získat prostor pro nové názory, odpovědi nebo jiné reakce, než jsou ty očekávané řešitelem. (Ministerstvo pro místní rozvoj, 2005) Výhoda aplikace Google Docs také spočívá v možnosti automatického přenosu odpovědí respondentů do programu Excel, čímž se podstatně urychlí možnost zpracovat informace. Řešitelka šetření má tak již k dispozici data v elektronické podobě a ušetří tím čas, který by jinak musela vynaložit na převod dat z papírové verze do elektronické verze. Dotazníky (jak určené pro inkubátory, tak pro klienty inkubátorů) se skládají z jednotlivých částí, které umožňují vytvořit co možná nejucelenější pohled na danou problematiku. V případě inkubátorů se jedná o následující části:

- *informace o podnikatelském inkubátoru, jeho infrastruktuře a lidských zdrojích,*
- *nabízené služby,*
- *vstupní kritéria a proces přijímání nových klientů,*
- *evaluace podnikatelského inkubátoru a jeho klientů, udržování zpětné vazby s klienty,*

² Zároveň je také k dispozici na následujícím odkazu
https://docs.google.com/spreadsheets/viewform?hl=en_US&formkey=dF9aQk1yRXJpajk5MmRfUXRoMF8yMkE6MQ#gid=0.

- *propagace, marketing, spolupráce s ostatními institucemi a univerzitními pracovišti,*
- *inkubované firmy a jejich aktivity.*

V případě inkubovaných firem (klientů inkubátoru) jsou dotazy směřovány do následujících oblastí:

- *informace o inkubovaných firmách,*
- *vstup do inkubátoru,*
- *využívané služby,*
- *spokojenost s činností inkubátoru,*
- *dosažené výsledky, výstup z inkubátoru,*
- *finanční zapojení, spolupráce s institucemi, s univerzitou.*

Struktura obou výše uvedených dotazníků je součástí přílohy A a C.³ Vhodná formulace otázek dotazníku byla konzultována s ing. Janou Klementovou, ředitelkou BIC Plzeň, která jako odborník z praxe může přispět cennými radami, a s dalšími odborníky - ing. Pavlem Habartou, ředitelem TIC ČKD Praha, a ředitelem Technologického centra Hradec Králové, ing. Martinem Ditrichem. Uvedení manažeři inkubátoru sami projevíli zájem o možnost konzultace struktury dotazníků, a proto jsou dotazníky dle jejich názoru a požadavku upraveny.

Na základě konzultace s ing. Klementovou bylo vybráno několik podnikatelských inkubátorů v ČR, které byly požádány o spolupráci (v rámci expertních pohovorů a dále dotazníkového šetření). Jedná se o následující subjekty:

- *Technologické inovační centrum ČKD Praha (TIC ČKD),*
- *BIC Plzeň,*
- *Inovacentrum ČVUT,*
- *Jihomoravské inovační centrum Brno (JIC Brno),*
- *Technologické inovační centrum Zlín (TIC Zlín),*

³ Zároveň je také k dispozici na následujících odkazech
https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?hl=en_US&formkey=dHE3X1NyNnJIYUtyMURCTjdFQ3A4c2c6MQ#gid=0
https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?hl=en_US&formkey=dHozSEp2bm82ZVBNde1nMGE2ZlNxRWc6MQ#gid=0

- Vědeckotechnický park Univerzity Palackého v Olomouci (VTP UP),
- Technologické centrum - Hradec Králové (TC Hradec Králové),
- BIC Ostrava.⁴

2.3 Hypotézy a celkové zpracování práce

Snahou práce je formulovat závěry a doporučení dle vybraných kritérií, uvedených v metodické příručce *Evaluaace socioekonomického rozvoje* (2005). Jedná se o následující oblasti:

- Relevance – ukazuje, zda jsou cíle nástroje podpory přiměřené problémům, kterým je určen. Ve vztahu k podnikatelským inkubátorům ji lze například charakterizovat otázkou – *Do jaké míry jsou cíle inkubátoru vzhledem k potřebám vhodné?*
- Účinnost – poukazuje na to, zda bylo dosaženo cíle programu a s jakým výsledkem (např. jakých bylo dosaženo úspěchů, jaké nastaly problémy). Ve vztahu k podnikatelským inkubátorům ji lze například charakterizovat otázkou – *Mají nabízené služby inkubátoru očekávané výsledky? Přineslo by použití jiných služeb lepší výsledky?*
- Udržitelnost – odkazuje k rozsahu, v jakém jsou výsledky a výstupy intervence trvalé. Ve vztahu k podnikatelským inkubátorům ji lze například charakterizovat otázkou – *Jsou výsledky a dopady působení na MSP trvalé? Budou dopady nadále trvat, pokud nebudou inkubované MSP již pod záštitou inkubátoru?* (Ministerstvo pro místní rozvoj, 2005 str. 21)

Dle popsané metodiky a definovaných kritérií relevance, účinnosti a udržitelnosti definuje autorka **pro účely výzkumu následující hypotézy:**

H1: Koncept a cíle podnikatelského inkubátoru odpovídají potřebám malých a středních podnikatelů.

H2: Nabízené služby podnikatelského inkubátoru jsou přínosné pro malé a střední podnikatele.

H3: Dopady působení podnikatelského inkubátoru na inkubované MSP jsou dlouhodobě udržitelné.

⁴ V případě BIC Ostrava se autorka nesešla s reakcí na nabídnutou spolupráci.

H4: Implementací vybraných služeb podnikatelského inkubátoru v univerzitním prostředí lze zvýšit zájem budoucích absolventů o malé a střední podnikání.

Definované hypotézy jsou ověřeny (potvrzeny či vyvráceny) prostřednictvím výše uvedené, kombinované metody výzkumu v podobě dotazníkových šetření a expertních pohovorů. S ohledem na cíl práce, definované hypotézy a oblast, kterých se práce týká, nelze počítat s velkým vzorkem respondentů (jak v případě dotazníkového šetření u inkubátorů, tak u klientů inkubátoru), se kterým je možné provádět statistické testování hypotéz. S ohledem na krátkou historii podnikatelských inkubátorů a jejich klientů v ČR není možné získat velký vzorek respondentů. Cílem práce tedy není zpracovat co největší statistický vzorek, ale získat věrohodný a reálný pohled na tento nástroj podpory podnikání. Z uvedených důvodů je dotazníkové šetření zpracováno použitím vhodných metod, kdy se postupuje dle jednotlivých, definovaných oblastí (u každého šetření se jedná celkem o 6 částí).

Získané informace jsou zpracovány tak, aby bylo možné vybrané výstupy srovnat s výstupy prozatím nejrozsáhlejšího dotazníkového šetření inkubátorů a inkubovaných firem, provedeného na zakázku Evropské komise Centrem pro strategii a evaluaci (CSES), jehož výsledky jsou publikovány v *Benchmarking of Business Incubators*.⁵ Získaná data budou ve vybraných částech, ve kterých se shodují zkoumané oblasti, komparována s uvedeným dotazníkovým šetřením. Snahou práce je zpracovat výstupy (v rozsahu podmíněném šetřením autorky) po vzoru zmíněného šetření Evropské komise a zároveň dle formy podávaných informací sítě Evropských podnikatelských a inovačních center (EBN). Jak EBN, tak CSES se při zpracování věnují každé zkoumané oblasti zvlášť a získané informace vyhodnocují (vždy po úvaze vhodnosti k dané otázce, oblasti) prostřednictvím procentuálního zpracování, číselných údajů, grafického zpracování (paprskové a jiné typy grafů), dále prostřednictvím průměrných, maximálních, minimálních hodnot. Všechny získané informace jsou autorkou vyhodnoceny po vzoru těchto, pro oblast podnikatelské inkubace, podstatných zdrojů a jsou doplněny slovním komentářem ke zjištěným faktům. Výsledky dotazníkového šetření jsou zpracovány ve formě tabulek a nejdůležitější výsledky jsou představeny ve formě sloupcových, výsečových, paprskových a případně dalších vhodných grafů,

⁵ S ohledem na rozsáhlost publikace (šetření se zúčastnilo celkem 78 inkubátorů a 71 inkubovaných firem z EU, dále doplněno o další vzorek z mimoevropských zemí a jiných šetření) není vhodné uvádět práci v příloze, odkaz na zdroj je ovšem uveden v seznamu literatury.

na nichž jsou v jedno- či vícedimenzionální reprezentaci ukázány nejdůležitější faktory ovlivňující efektivitu práce inkubátorů, spokojenost jejich klientů a vzájemné korelace zkoumaných faktorů. Získané výstupy z dotazníků jsou zpracovány i z hlediska jejich vzájemné provázanosti. Budou se například sledovat souvislosti mezi způsobem financování inkubátoru a požadavky na statistické reportování jejich klientů nebo vzájemné souvislosti mezi sektorovým zaměřením inkubovaných podniků a využívanými službami.

Na informace zjištěné v teoretické i praktické části práce navazují návrhy a opatření vhodné pro budoucí směřování a aktivity podnikatelských inkubátorů. Přínos práce spatřuje autorka jak v rovině teoretické, pedagogické i odborné. Po teoretické stránce práce vhodným způsobem shrnuje informace k oblasti MSP, podpory podnikání a podnikatelské inkubaci a přináší ucelený náhled na danou problematiku. Zjištěné informace mohou být využity pro doplnění a zlepšení učebních osnov, zároveň z praktického hlediska prostřednictvím aplikací zjištěných znalostí mohou přispět k vyšší informovanosti potenciálních podnikatelů z řad studentů. Po odborné stránce může práce přinést náměty a nové informace k praxi podnikatelských inkubátorů a objasnění jejich významu a role mezi MSP.

Obrázek 2: Schéma postupu disertační práce



Zdroj: vlastní

3. Teoretická východiska práce

V následující kapitole jsou nastíněny teoretická východiska práce dotýkající se bezprostředně problematiky podnikání, MSP a podpory podnikání. Na tuto kapitolu navazuje kapitola č. 4 věnující se již přímo zkoumané oblasti podnikatelských inkubátorů.

3.1 Podnikání, podnikatel, podnikatelské prostředí

3.1.1 Historie podnikání

Počátky podnikání lze hledat v dávné historii Římanů, Egypťanů či Babyloňanů. V tehdejší době se v některých případech objevily problémy spočívající v nízké kvalitě výrobků prvotních podnikatelů, a proto vznikly první snahy o právní úpravu podnikání. Příkladem může být Chammurapiho 300 zákonů vytesaných do mramorového sloupu. (Malach, 2005) V dalších stoletích nepatřili drobní podnikatelé mezi příliš oblíbené, často byli církví nařčeni z „hříšného“ podnikání.⁶ Historickým základem drobného podnikání se v období středověku stala řemesla. Rozvoj řemesel byl spojen s růstem počtu obyvatel v letech 1000 až 1500 n.l. a vyústil v organizaci řemesel a živností do cechů. Cechy přejímaly v podstatě řadu správních úkolů a utvářely tak sociální rámec řemeslníků. Dá se říci, že fungovaly na bázi jakési vlastní autonomie. V 19. století se ovšem tato sdružení dostala do krize, a to v důsledku zániku Svaté říše římské (1806). Došlo k omezení autonomních práv cechů a řemeslníci měli možnost osamostatnit se mimo oblast působení cechů. (Polvarčná, 2005) Cechy byly oslabeny rozvojem manufaktur, později živnostenskými společenstvími a společenstevními svazy.

V období předválečného Československa se naplno rozvinulo malé a střední podnikání a tento sektor vytvářel podstatnou část tehdejší tržní ekonomiky. Byl zde zakořeněn velice silný privátní sektor s klasickými prvky západu, přičemž zde působilo 720 007 živnostenských subjektů. Malé a střední podnikání bylo spojováno (a stále je) se silným středním stavem prezentovaným živnostníky, řemeslníky, svobodnými povoláními

⁶ Vztah náboženství a hospodářské aktivity hrál v historii ekonomického rozvoje nezanedbatelnou roli. Tímto vztahem se zabýval Max Weber ve své knize *Protestantská etika a duch kapitalismu* (1905). Weber zde diskutuje nad jednotlivými směry náboženství a jejich provázaností s ekonomickou činností. Především porovnává ekonomickou aktivitu protestantů a katolíků. Zároveň vysvětluje, proč východní náboženství představovalo nepřekonatelnou překážku pro rozvoj průmyslového kapitalismu po vzoru západní civilizace. (Weber, 2003)

a dalšími drobnými podnikateli. Československo v té době patřilo mezi patnáct nejprůmyslověji rozvinutých zemí světa. (Malach, 2005)

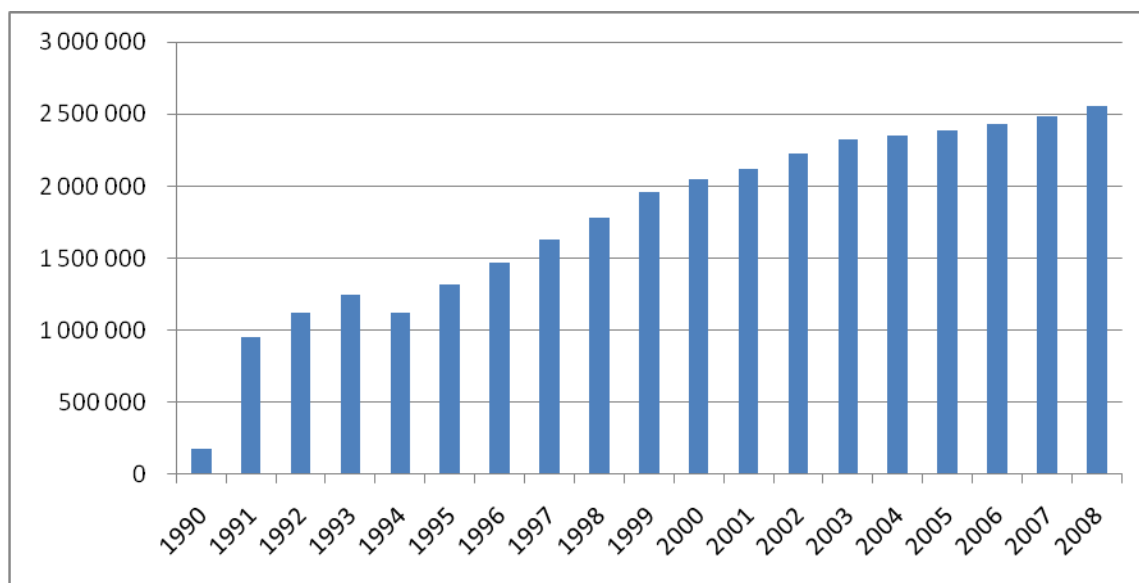
Po druhé světové válce došlo k výraznému obratu, a to především díky likvidaci privátních podniků. Ekonomika se odklonila od západního vzoru a přizpůsobila se centrálně plánovanému systému podle sovětského vzoru. Nastartoval se silný tlak na vytváření především velkých podniků. Drobní podnikatelé měli v této době pouze minimální prostor pro podnikání, a pokud ano, tak se jednalo o tzv. drobné provozovny národních výborů, později některých zemědělských družstev (např. Slušovice). Malé a střední podnikání se v této době rozhodně nepovažovalo za motor ekonomiky. Nízký počet drobných podniků demonstruje i údaj z roku 1988, kdy bylo 98,6 % osob zaměstnáno ve velkých podnicích ve zpracovatelském sektoru. Tímto způsobem došlo takřka k naprostému odstranění malého a středního podnikání a k zúžení oblasti pro hospodářskou soutěž. (Malach, 2005)

Situace se obrátila až po roce 1989, kdy došlo k postupné transformaci české ekonomiky, přejímání tržních prvků a s tím spojenému vytváření podnikatelské obce. První překotné snahy o transformaci centrálně plánované ekonomiky jsou spojeny s liberalizací cen, zavedením vnitřní konvertibility koruny a malou a velkou privatizací.⁷ Postupně se vytvářely takové základní právní normy upravující vztahy mezi podnikatelem a státem jako živnostenský zákon, obchodní zákoník či nová daňová soustava. Došlo ke zrušení ústavního zákona, který zajišťoval monopolní postavení socialistického vlastnictví a zabraňoval existenci soukromého vlastnictví. V kostce se dá říci, že za posledních dvacet let se podnikání v Čechách přizpůsobilo pravidlům EU. A pravděpodobně se již nikdy nebude opakovat takové nadšení pro podnikání jako po sametové revoluci. Vývoj podnikatelských subjektů od roku 1989 demonstruje obrázek č. 3. V devadesátých letech dvacátého století došlo tedy v České republice k obratu v nahlížení na malé a střední podnikání.⁸

⁷ Celkem byl v ČR do roku 1999 privatizován majetek v účetní hodnotě cca 780 mld. Kč. (Holman, 2000)

⁸ V západní Evropě je považován za podstatný milník v nahlížení na oblast malého a středního podnikání počátek osmdesátých let dvacátého století.

Obrázek 3: Vývoj počtu podnikatelských subjektů od roku 1989



Zdroj: vlastní zpracování dle (Český statistický úřad, 2010)

Změnu v chápání pojmu podnikání vysvětluje Mandysová (2009) na různých pohledech na světovou ekonomiku, které odpovídají třem historickým obdobím. První období je označováno jako období kapitálové společnosti, které odpovídá poválečné éře a souvisí především s technickým pokrokem. Toto období bývá spojováno především s Robertem Solowem, který definoval model ekonomického růstu prostřednictvím neoklasické produkční funkce. Za srdce Solowovy ekonomiky je považován především fyzický kapitál. (Audretsch, a další, 2007) Druhé období je charakterizováno jako znalostní společnost a zahrnuje časový úsek pozdější poválečné éry po osmdesátá léta až po současnost. Navazuje na Solowův přístup, nicméně se věnuje zpracování takových faktorů jako lidské znalosti, dovednosti, výzkum či vývoj.⁹ Nakonec třetí období, období podnikatelské společnosti, se rozvíjí od sedmdesátých let dvacátého století. Toto období klade důraz na podnikatele a podnikání. S vývojem jednotlivých etap roste význam podnikání, především malého a středního podnikání, který se naplno projevil během devadesátých let dvacátého století. Na podnikání globálně se začalo nahlížet jako na významný celospolečenský a ekonomický zdroj. Tato skutečnost se čím dál více odráží v oblasti výzkumu, tvorby vládních programů, kde se vypracovávají nové nástroje, které by aktivně umožňovaly vhodnou podporu podnikatelské činnosti. Došlo doslova k boomu ve výzkumu podnikatelských aktivit, začal se především prosazovat

⁹ Význam znalostí zdůrazňuje například Paul Romer ze Stanford University ve své teorii ekonomického růstu (Endogenous Technological Change. Journal of Political Economy, svazek č. 98, vydání 5. říjen 1990).

pohled na podnikání z hlediska jeho významu pro ekonomický růst. Podnikání se stalo rychle rostoucím fenoménem a výzkum jeho dopadů na ekonomiku a společnost začal vstupovat do řady vědních disciplín jako geografie, ekonomie, finance, strategie apod. Do této doby se datuje vznik takových odborných časopisů jako *Journal of Business Survey*, *Journal of Small Business Economics* nebo *Entrepreneurship Theory and Practice*. Již dříve, v roce 1948, se také konala první konference zabývající se oblastí malého a středního podnikání, a to ve Švýcarsku na univerzitě v St. Gallen. (Acs, Zoltan; Audretsch, David, 2003)

Podnikatelská ekonomika považuje nadále znalosti za podstatný faktor v ekonomice a podnikání se považuje za stále důležitější zdroj ekonomického růstu. Ve znalostní ekonomice je tedy podnikání považováno za klíčový prvek, jehož prostřednictvím přidaná hodnota vytvořená u jednoho podnikatelského subjektu přispívá k vitalitě celé ekonomiky. (Mandysová, 2009) Modely podnikání se začaly více přibližovat realitě a pracovat s výše uvedenými pojmy, které byly identifikovány jako zdroje růstu ekonomického blahobytu. Podnikání se postupem času začalo považovat za velice důležitou oblast a vlády jednotlivých zemí začaly utvářet podmínky a prostředky pro jeho rozvoj. Ke konkrétnímu přechodu mezi výše popsány fázemi docházelo na jednotlivých kontinentech s určitým časovým rozdílem. V oblasti vývoje podnikatelského prostředí EU je nezbytné zmínit období přechodu k podnikatelské ekonomice. V roce 1968 varoval Evropu před *Le Defi American*, respektive před tzv. *American Challenge*, J. J. Servan Schreiber.¹⁰ Varování se netýkalo rostoucí koncentrace malých a středních podniků v USA, ale především dynamiky, organizace, inovace a smělosti nových, větších firem. Podnikatelská atmosféra v Evropě ale nenaslouchala Schreiberovu upozornění. Na počátku devadesátých let dvacátého století se Evropa stále spoléhala na svoji tradiční produkci strojů a automobilů, přičemž předpokládala, že každý kontinent se bude specializovat na jinou oblast tak, aby byla zachována její komparativní výhoda. V druhé polovině devadesátých let došlo v Evropě k rozpoznání, že dosavadní hodnoty nejsou kompatibilní s ekonomickým vývojem. Ke konci devadesátých let se evropské podnikatelské prostředí začíná přiklánět k principům podnikatelské ekonomiky a budovat podmínky pro její rozvoj. (Audretsch, David; Thurik, Roy;, 2002)

¹⁰ Schreiber, J.J. *The American Challenge*. New York: Atheneum, 1968.

3.1.2 Podnikání

Jak uvádí Audretsch, Grilo a Thurik (2007), jednotná definice podnikatele a podnikání je takřka nemožná. Například Petříček (2006 str. 13) definuje podnikání jako „*konkrétní cílevědomou lidskou činnost produkující většinou hmotné, případně nehmotné statky.*“ Podle obchodního zákoníku se podnikáním rozumí „*soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.*“ (Zákon č. 513/1991 Sb.) Synek (2002 str. 3) definuje tento pojem jako „*snahu podnikatele zhodnotit kapitál, který byl do podnikání vložen.*“ GEM¹¹ pokládá podnikání za klíčový faktor ekonomického rozvoje v každé fázi ekonomického stavu dané země. (GEM, 2010) Publikace OECD *Measuring Entrepreneurship* přímo zdůrazňuje zvýšený význam podnikání v období poslední ekonomické krize, která poukázala na jeho klíčový význam pro dynamiku ekonomiky. (OECD Statistics Directorate, 2009) Podnikání je chápáno jako významný fenomén spojený s podnikatelskou aktivitou, přičemž podnikatelská aktivita je definována jako soustavná a podnikavá lidská činnost uskutečněná prostřednictvím ekonomické aktivity. Ekonomická aktivita způsobuje vytváření a vývoj nových výrobků, procesů a trhů. (OECD Statistics Directorate, 2009)

Z výše uvedených definic je zřejmé, že prostor pro definici podnikatelských aktivit je opravdu široký a stejně tak by každá definice mohla vyvolat řadu diskusí nad její výstižností, což konečně potvrzuje Malach v knize *Jak podnikat po vstupu do EU* (2005). **Autorka** sama s ohledem na moderní pojetí pojmu podnikání definuje tuto činnost takto: „*Podnikání by se mělo chápat jako příležitost ke sledování nových tržních možností a hledání nových podniků. Podnikání přináší podniky pro provozovatele této činnosti, tj. pro podnikatele, kteří tyto podniky vyhledávají, vytvářejí a aplikují v praxi za účelem dosažení svých ekonomických cílů.*“

3.1.3 Podnikatel

Pojem podnikatel (entrepreneur) byl poprvé použit Richardem Cantillonem v roce 1730 a vychází z výrazu „*entreprendre*“.¹² Podnikatel je Cantillonem¹³ popsán jako osoba,

¹¹ Global Entrepreneurship Monitor (GEM) je nezisková, výzkumná, akademická asociace monitorující globální aktivity v podnikání. GEM představuje největší samostatnou studii podnikatelských aktivit ve světě.

¹² Schopnost podnikat, provádět činnost, nést zodpovědnost.

kteřá je nositelem rizika v tom smyslu, že nakupuje zboží v současnosti za určitou cenu s úmyslem zhodnotit a prodat je v budoucnosti za vyšší cenu. Definicu podnikatele v dalších letech rozvíjely takové osoby jako Adam Smith, Jean Baptiste Say, Alfred Marshall či Frank Knight. Do pojmu se postupně zabudovaly termíny jako schopnost vést, identifikace podnikání skrze konkrétní organizaci nebo snaha o redukci plýtvání a nákladů a zvyšování úspor. Stále ale víceméně převládal základní princip kladoucí důraz na podnikatele jako nositele rizika. Především F. Knight se zabýval otázkou rizika a nejistoty. Tento vztah definoval ve své knize *Riziko, nejistota a zisk*.¹⁴ (Knight, 2010) Až Josef Schumpeter vdechnul v roce 1934 podnikateli nové vlastnosti v moderním pojetí. Schumpeter (1982) popsal podnikatele jako inovátora, který využívá podnikatelských příležitostí.

Další definici podnikatele uvedl Drucker (2007) v osmdesátých letech dvacátého století. Drucker argumentuje faktem, že podnikatelé představují především zakladatele podniků a každý, kdo jej založí, je podnikatel (i ti, kteří zkrachovali). G. L. S. Shackle¹⁵ označil podnikatele za tvůrce historie, který se řídí svým úsudkem nejen na základě zřejmých skutečností, ale i dle posouzení potenciálních možností. (Acs, Zoltan; Audretsch, David, 2003) Dle těchto a dalších definic vytvořila OECD následující definici podnikatele: „Podnikatelé jsou takové osoby, které vytvářejí hodnotu prostřednictvím expanze ekonomické aktivity, identifikace a využívání nových produktů, procesů a trhů.“ (OECD Statistics Directorate, 2009 str. 8)

Autorka definuje podnikatele pro účely této práce jako ***nositele rozhodnutí, který vyvíjí ekonomickou aktivitu spojenou s produkcí výrobků či služeb a jejich pohybem na trzích. Podnikatel se pohybuje v určitém podnikatelském prostředí a snaží se využívat ve svůj prospěch možnosti, které mu toto prostředí a trhy nabízí.***

¹³ Cantillon, R. *Essai sur la nature du commerce en général*. Paris: Institut National d'Études Démographiques, 1755.

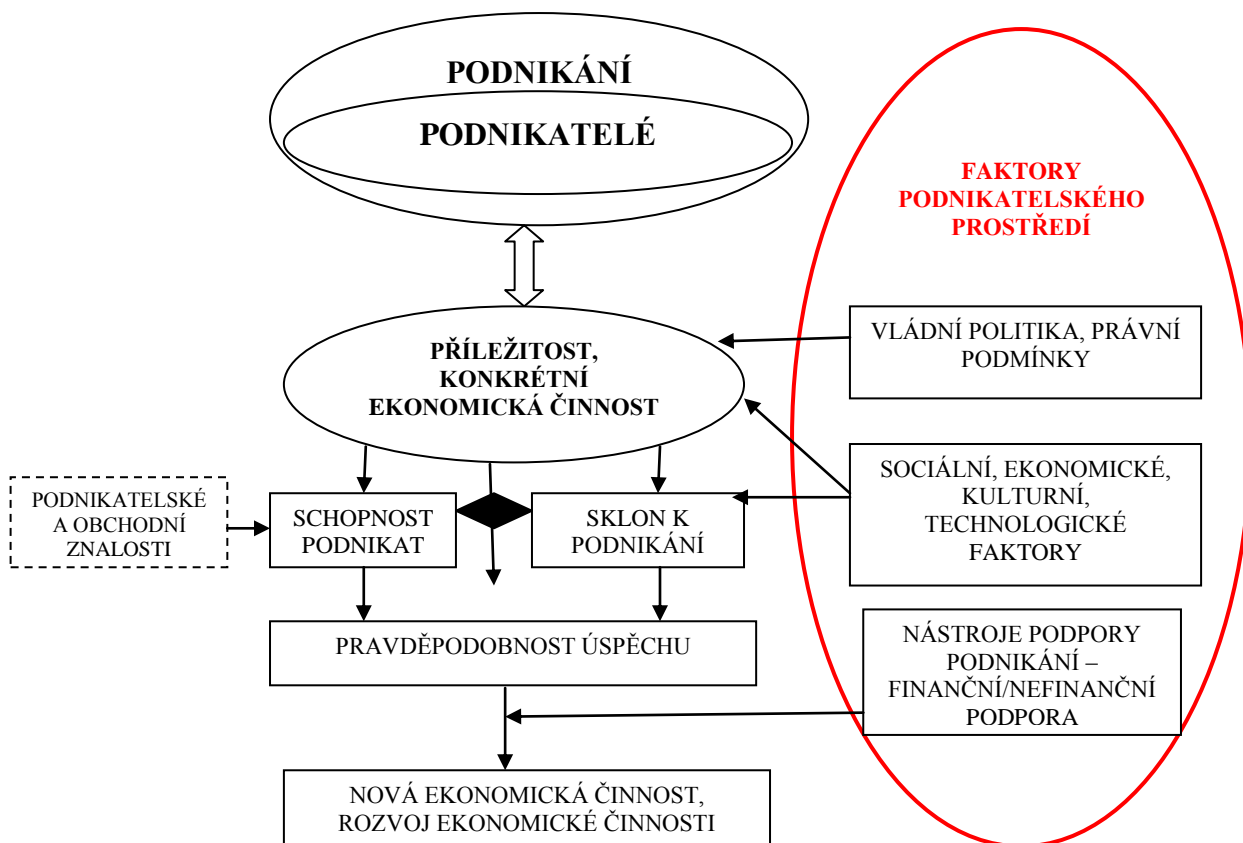
¹⁴ Uvádí, že nejistotu je třeba odlišit od běžně používaného pojmu riziko, oba pojmy však nelze od sebe naprosto oddělit. Knight hovoří o 3 oblastech vztahu nejistoty, resp. rizika k pravděpodobnosti. První se děje odvozením dle principu pravděpodobnostního odvození. Druhý případ charakterizuje jako riziko a vztahuje k praktickému životu (lze s určitou pravděpodobností některé jevy předvídat). Třetí případ označuje jako nejistotu, neexistuje možnost přiřazení pravděpodobnosti k výskytu daného jevu.

¹⁵ Anglický ekonom, který byl charakterizován jako zástupce postkeynesiánské školy, zabývající se lidskou schopností činit rozhodnutí.

3.1.4 Podnikatelské prostředí

Podnikatelé 21. století mají možnost využít rozličné nástroje podpory podnikání, které společně s dalšími prvky utvářejí podnikatelské prostředí. Pokud se hovoří o ekonomické aktivitě či podnikání nebo podnikatelích, musí se vždy posuzovat v souvislosti s podnikatelským prostředím a jednotlivými faktory, které ho ovlivňují. Podnikatelské prostředí utváří řada faktorů a mezi ně se řadí za poslední dvě desítky let nepochybně oblast podpory podnikání. Ovlivňuje výrazným způsobem chování podnikatele a alespoň zčásti zmírňuje nevýhody malých a středních podnikatelů a podněcuje rozvoj trhu a konkurence. Možnost získat vhodné obchodní informace nebo finanční pomoc pomáhá určitou měrou vyrovnávat nerovnosti na trhu a stimulovat konkurenci. (Boter, Håkan; Lundström, Anders;, 2005) Tento vzájemný vztah je naznačen v schématu níže.

Obrázek 4: Vzájemný vztah - podnikatel, podnikání a podpora podnikání

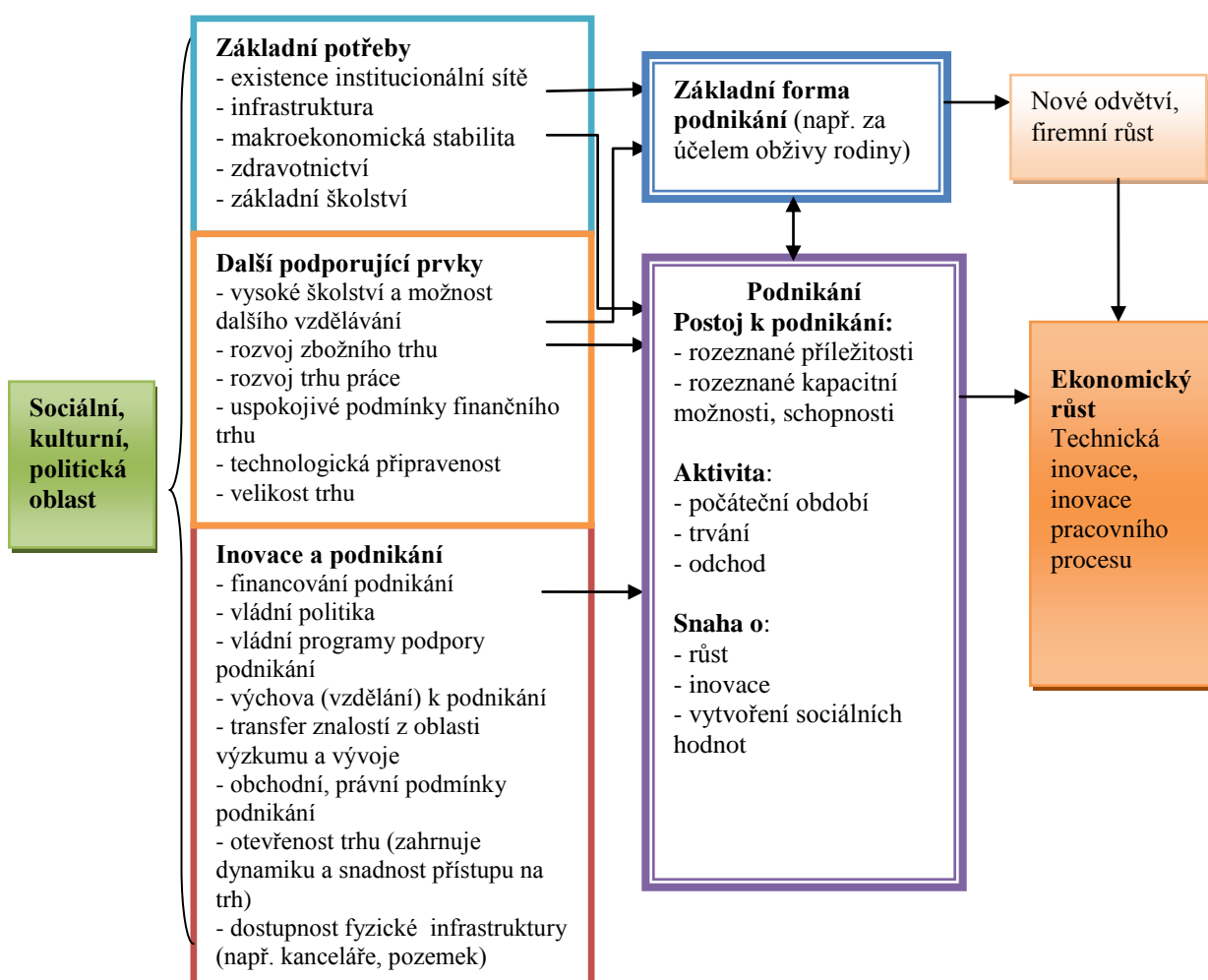


Zdroj: vlastní zpracování dle (Boter, Håkan; Lundström, Anders;, 2005)

Autorka definuje podnikatelské prostředí *jako živý organismus utvořený prostřednictvím působení rozličných podmínek a vlivů, které přímo či nepřímo*

ovlivňují podnikatelské aktivity a činí tak danou zemi pro podnikatelské aktivity atraktivní či naopak. Podnikatelské prostředí se v zahraniční literatuře nejčastěji označuje jako „*business environment*“ (používá se často v případě amerických publikací nebo Světové banky) nebo jako „*entrepreneurship determinants*“ (používá například organizace OECD) či jako „*entrepreneurial framework conditions*“ (používá GEM). Vzájemnou provázanost jednotlivých faktorů a oblastí lze demonstrovat na modelu GEM, na kterém je možné ilustrovat obtížnost definice podnikatelského prostředí. Tento model reflektuje nejvýznamnější prvky socio-ekonomického a politického prostředí, které by měly mít největší dopad na podnikatelský sektor, resp. na ekonomický růst země. GEM vychází z definice faktorů, které jsou charakteristické pro jednotlivé stupně ekonomického vývoje země, a zároveň chápe podnikání z hlediska 3 rovin (dle postoje, aktivity a úsilí o podnikatelské aktivity).

Obrázek 5: Model GEM



Zdroj: vlastní zpracování dle (GEM, 2010)

Možných charakteristik je opravdu nespočet, nicméně podstata zůstává prakticky stejná. Mezi nejvýznamnější faktory, které se nejčastěji uvádí, patří legislativní, institucionální, sociální, kulturní a technologické faktory, dále kvalita programů pro podporu podnikání. Na tyto faktory se ovšem musí nahlížet z dalších hledisek - z časového hlediska, tj. jde-li o krátkodobě nebo dlouhodobě působící faktory; nebo z územního hlediska – faktory hrající roli pouze lokálně, v určitém odvětví, případně mající plošné účinky. Diskutujeme-li se role EU, je vhodné rozdělit faktory působící na unijní úrovni a dále lze pokračovat v rozdělení na státní, regionální, místní úrovně.

Jaké faktory tedy ovlivňují podnikatelské prostředí nejvíce? Na prostředí působí různí ovlivňovatelé jako státní orgány, instituce složek podnikatelské samosprávy, banky, pojišťovny, podnikatelské komory, asociace a další. Základ podnikatelského prostředí dozajista ovlivňuje především daňová politika země, legislativní prostředí a s tím související právní formy podnikání, investiční klima, administrativní náročnost podnikání apod. Tyto a další podmínky poté rozhodují o atraktivitě prostředí pro podnikatele a odrážejí se v různých údajích a statistikách jako je výše hrubého domácího produktu, inflace, spotřebitelské ceny a další. (Horová M., Taušl Procházková P. a kol., 2009) Základní přehled lze získat i prostřednictvím SWOT analýzy podnikatelského prostředí (s ohledem na malé a střední podnikání). Pro prostředí ČR je popsána v obrázku č. 6. Analýza se především opírá o výstupy Koncepce rozvoje malého a středního podnikání v období 2007 – 2013 zpracované MPO a Strategie regionálního rozvoje ČR na období 2007 – 2013.

Obrázek 6: SWOT analýza podnikatelského prostředí ČR

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geografická pozice ve střední Evropě. ▪ Dostatečný potencionál v oblasti vědy a výzkumu. ▪ Tradice průmyslové a řemeslné výroby. ▪ Konkurenceschopnost v technické oblasti. ▪ Míra nezaměstnanosti obecně nižší než je průměr EU. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nízké procento vysokoškolsky vzdělaných obyvatel. ▪ Relativní rigidita trhu práce, nízká mobilita pracovní síly, nižší produktivita práce v porovnání s vyspělými zeměmi. ▪ Vysoká energetická, surovinová a materiálová náročnost české ekonomiky a závislost na jejich dovozu.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dobrá úroveň telekomunikační sítě. ▪ Rozsáhlé kulturní dědictví. ▪ Relativně vysoká úroveň vzdělání především v oblasti středoškolského vzdělání. ▪ Dostačující hustota železniční sítě. ▪ Dostatečně velká průmyslová kapacita. ▪ Kvalifikovaná a relativně levná pracovní síla v rámci EU. ▪ Existence specializovaných institucí na podporu podnikání – např. CzechInvest, ČMZRB, Informační místa pro podnikatele. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relativně krátká doba existence tržní ekonomiky. ▪ Nedokonalý legislativní rámec. ▪ Nedostatečné uplatnění výsledků výzkumu a vývoje a nízké investice do této oblasti. ▪ Špatná spolupráce univerzit a výzkumných center s podnikatelskými subjekty. ▪ Nedostatečná dopravní infrastruktura. ▪ Nízké inovační aktivity. ▪ Nízký podíl obnovitelných zdrojů energie a využívání recyklovaných surovin. ▪ Výkonnost ekonomiky je v mezinárodním srovnání malá. ▪ Nízká znalost zahraničních trhů a zahraničních obchodních příležitostí u MSP. ▪ Nedostatečná přirozená motivace k podnikání důsledkem narušení podnikatelských tradic po dobu desítek let. ▪ Administrativní náročnost při zakládání podnikatelských subjektů, administrativní náročnost při žádání o přímou podporu podnikání. ▪ Složitý daňový systém hlavně z hlediska menších podnikatelů. ▪ Nedostatečně rozvinutý systém specializovaných služeb (finančních, obchodních, technických apod.) pro mikro a malé podniky. ▪ Nedostatečně rozvinutý systém celoživotního vzdělávání podnikatelů a jejich zaměstnanců.
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Neexistence nástrojů podpory inovačně zaměřených projektů malých firem s velmi krátkou historií. ▪ Nedostatečná propojenost odborných a jazykových znalostí a praxe u zaměstnanců.
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rozvoj cestovního ruchu. ▪ Otevřenost vůči zahraničním investorům ▪ Využití přístupu k mezinárodnímu trhu díky vstupu do EU ▪ Vytvoření dlouhodobé základny pro vzdělávací a poradenské služby k rozvoji podnikání. ▪ Cílená propagace podnikatelství (především malého a středního). ▪ Vytváření nových způsobů efektivní implementace nástrojů podpory podnikatelům. ▪ Rozšíření podpory MSP na některé dosud nepodporované činnosti. Zjednodušení postupů zakládání podnikatelských subjektů a zjednodušení komunikace podnikatelů se státní správou využitím komunikačních a informačních technologií. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Odchod investorů (z důvodu zdražování pracovní síly). ▪ Exportní příležitosti z hlediska volatility české koruny. ▪ Nedostatek zdrojů pro rozvoj dopravní infrastruktury – nenapojení na infrastrukturu zemí EU. ▪ Rostoucí zahraniční konkurence na světových trzích, především ze strany levných výrobků z asijských zemí. ▪ Růst veřejného dluhu, zhoršení stavu veřejných financí. ▪ Snížení prostředků poskytovaných EU především po roce 2013 a problém se zajištěním udržitelnosti projektů z let 2007 – 2013. ▪ Nesladění postupů vlády a krajů v zaměření aktivit k podpoře podnikání. ▪ Nevyvážená struktura přímých a nepřímých nástrojů podpory podnikání a priorit rozvoje MSP.

Zdroj: (Horová M., Taušl Procházková P. a kol., 2009), (Ministerstvo pro místní rozvoj, 2009), (Fondy Evropské unie, 2007), (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2006)

V oblasti silných stránek platí, že mezi jedny z typických oblastí se řadí průmyslová tradice, vhodná geografická poloha a relativně kvalifikovaná pracovní síla. Zároveň je pozitivní, že jsou v ČR vytvořeny specializované instituce na podporu podnikání

a že existuje určitý vytvořený systém nástrojů podpory MSP. Nicméně vytvořený systém nástrojů by zasluhoval určitou restrukturalizaci vedoucí k větší vyváženosti přímých a nepřímých nástrojů. Mezi silnou stránku lze také zařadit relativně vysokou úroveň vzdělání obyvatel. V případě slabých stránek lze hovořit především o několika problémových oblastech. Jde o ty oblasti, které svým charakterem i nadále brzdí rozvoj podnikatelských aktivit (komplikace spojené se samotným zahájením podnikatelských aktivit). Dále jde o slabé stránky spojené s nedostatky v různých oblastech infrastruktury a s fungováním trhu práce (nízká mobilita pracovní síly). Specifickou slabou stránkou je nízká úroveň podpory rozvoje vědy a výzkumu, spolupráce výzkumných institucí a podnikatelských subjektů, znalostní ekonomiky obecně a především nedostatečná přirozená orientace obyvatel k podnikání. Mezi největší příležitosti řadí autorka možnosti rozvoje a efektivnější implementace nástrojů podpory podnikání a s tím spojenou cílenou propagaci podnikání. Mezi hrozby se řadí z velké části ty oblasti, které souvisí s analýzou vnějších faktorů často v kontextu s prostředím EU (např. udržitelnost projektů financovaných z prostředků EU).

V souvislosti s podnikatelským prostředím lze ještě zmínit teorii Audretsche a Thurika (2002), kteří formulují tzv. eklektickou teorii podnikatelského prostředí. Vysvětlují, že obecně poznání determinantů podnikatelského prostředí přesahuje hranice poznání řady oblastí, které se navzájem překrývají. Neexistuje žádný vhodný způsob, který by analyzoval všechny tyto disciplíny najednou. Smysl eklektické teorie spočívá v podání jednotného náhledu na determinanty podnikatelského prostředí. Ty se identifikují v rámci jednotného rámce, přičemž ohniskem této myšlenky je integrace faktorů formujících na jedné straně poptávku a na druhé straně nabídku. Tím by mělo dojít k porozumění prvků ovlivňujících toto prostředí při tvorbě nástrojů podpory podnikání a u dalších nástrojů ovlivňujících toto prostředí. (Audretsch, David; Thurik, Roy;, 2002)

3.2 Malé a střední podniky

MSP jsou označovány za motor ekonomiky a primární nástroj pro inovace, které mají možnost vytvořit nová pracovní místa, nový průmysl a podpořit zdroj bohatství.¹⁶ Během sedmdesátých let dvacátého století hrály stále nejvýznamnější roli velké podniky, které díky své masivní produkci přispívaly největším podílem k ekonomické produkci. Nicméně od této doby došlo k podstatnému nárůstu a rozvoji MSP a ty tak v průběhu osmdesátých let získaly na důležitosti a staly se terčem zájmu každé ekonomické strategie jednotlivých vlád v EU. (Richard, 2008)

3.2.1 Význam MSP

Oživení významu MSP se vysvětluje několika faktory:

- Audretsch (1995) hovoří o úloze MSP jako o klíčových „agentech změny“. Tyto firmy jsou v zájmu svého růstu rozhodnuty hrát významnou roli v procesu ekonomického růstu. Zároveň zmiňuje výhodu menších firem oproti velkým firmám spočívající v rychlejší a lepší inovaci produktů (či výrobě nového produktu).
- Lucas (1978) přichází s myšlenkou, že sektor MSP může působit jako levný nástroj pro identifikaci a rozvoj podnikatelského a manažerského talentu.
- Carree a Thurik (1999) upozorňují na skutečnost, že v souvislosti s rostoucím příjmem spotřebitele se spotřebitel dožaduje více diferencovaného produktu než standardně dostupného v široké distribuci a výrobě.
- Davis, Haltiwanger a Schuh (1998) zdůrazňují, že od konce šedesátých let dvacátého století docházelo ke značnému odklonu od průmyslového sektoru (charakteristického pro velké firmy) k sektoru služeb, kde se pohybují spíše menší a střední firmy.

Během devadesátých let dvacátého století došlo k doslovnému boomu v oblasti vědeckého bádání na téma podnikání, podnikatelská ekonomika a MSP, který ještě více podtrhl význam této skupiny podnikatelských subjektů pro ekonomický vývoj. Dalším podstatným faktem je skutečnost, že v EU jsou MSP v současné době zastoupeny téměř

¹⁶ Označení MSP za motor ekonomiky se řadí mezi nejčastěji citované termíny v odborné literatuře.

ve všech význačných ekonomických oblastech. Frková (2004) shrnuje význam MSP v ekonomice do několika hlavních oblastí: udržování zaměstnanosti, regionální rozvoj, zvýšení konkurence na trhu a inovativnost.¹⁷

Obrázek 7: Význam MSP v ekonomice

Zaměstnanost	Regionální rozvoj	Konkurenční prostředí	Inovativnost
<ul style="list-style-type: none"> MSP vytvářejí nová pracovní místa. Vyhledávání nových pracovních příležitostí představuje jednu ze stálých činností MSP. Tím vznikají rychleji nová pracovní místa než v případě velkých podniků s fixními podnikatelskými aktivitami. 	<ul style="list-style-type: none"> MSP svým působením v regionu decentralizují podnikatelské aktivity, a tak přispívají k rozvoji regionů, menších měst a obcí, které nemusí být tak lukrativní pro větší podniky. 	<ul style="list-style-type: none"> MSP konkurují nejen velkým podnikům, ale i sobě navzájem, a působí tak proti monopolním tendencím. Navíc zajišťují spotřebitelům dostatečnou možnost volby, a tím působí i na optimalizaci cen. 	<ul style="list-style-type: none"> MSP často hledají originální řešení, inovaci svých výrobků za účelem přežití na trhu. Tím se liší od velkých firem, které většinou mění svůj výrobek postupným zlepšováním starého nebo změnou technologie.

Zdroj: (Frková, 2004 str. 9)

Důležitost MSP v dnešní ekonomice lze z praktického hlediska nejlépe demonstrovat prostřednictvím vybraných ekonomických ukazatelů jako:

- počet podnikatelských subjektů,
- přidaná hodnota,
- zaměstnanost.

¹⁷ Srpová a Veber (2008 str. 22) uvádějí, že se jedná především o drobné inovace.

Tabulka 1: MSP v EU v roce 2008¹⁸

EU-27	Mikro	Malé	Střední	MSP celkem	Velké	Celkem
Podnikatelské subjekty						
Počet	19 058 000	1 424 000	226 000	20 709 000	43 000	20 752 000
%	91,8	6,9	1,1	99,8	0,2	100
Zaměstnanost						
Počet	39 630 000	27 652 000	22 665 000	89 947 000	43 414 000	133 362 000
%	29,7	20,7	17,0	67,4	32,6	100
Přidaná hodnota						
V miliónech EUR	1287	1158	1101	3547	2579	6126
%	21	19	18	58	42	100

Zdroj: (European Commission, 2010)

Tabulka 2: MSP v ČR v roce 2008

ČR	Mikro	Malý	Střední	MSP celkem	Velký	Celkem
Podnikatelské subjekty						
Počet	856 261	35 285	7 212	898 758	1 513	900 271
%	95,1	3,9	0,8	99,8	0,2	100
Zaměstnanost						
Počet	1 077 519	693 604	733 587	2 504 710	1 199 348	3 704 058
%	29,1	18,7	19,8	67,6	32,4	100
Přidaná hodnota						
V miliardách EUR	17	14	18	49	40	89
%	18,8	15,9	20	54,8	45,2	100

Zdroj: (European Commission, 2010)

Z výše uvedeného vyplývá, že v sektoru MSP v ČR zauímají významný podíl mikropodniky (95,1 %), přičemž evropský průměr činí 91,8 %. Pokud se ale přihlédne i k struktuře MSP v ČR a EU, tak výsledné údaje (99,8 % z celkového počtu podnikatelských subjektů) za celý sektor MSP jsou shodné jak v ČR, tak v EU. Významnou roli hrají také údaje o zaměstnanosti a tvorbě přidané hodnoty. Jak v EU,

¹⁸ Údaje se týkají nefinančního sektoru hospodářství. Dělení podnikatelských subjektů vychází z doporučení Evropské komise 2003/361/EC

tak v ČR se MSP podílí na celkové zaměstnanosti více než 60 %. V případě tvorby přidané hodnoty se jedná o více než 50 % podíl MSP na celkové přidané hodnotě.

Význam MSP podtrhují i následující informace. Za časové období 2002 - 2008 došlo v EU¹⁹ k:

1. Nárůstu počtu MSP o 2,4 miliónů (tj. o 13 %). Počet velkých podniků se zvýšil o 2000 (tj. o 5 %).
2. Počet pracovních míst vytvořených MSP se zvýšil o 1,9 %, u velkých podniků o 0,8 %.

3.2.2 Definice MSP

Jednotná definice MSP je dost obtížná. Obecně je možné MSP vymezit dle kvalitativních a kvantitativních hledisek. Kvalitativní hlediska se zabývají definicí oblastí, které odlišují MSP od velkých podniků, jako například struktura řízení nebo organizační struktura. Kvantitativní hlediska pracují s pojmy jako výše obratu, počet zaměstnanců apod. V praxi se často používá kombinace obou hledisek, která představuje vhodný kompromis mezi danými charakteristikami. Například nevýhoda využití samotného kvantitativního hlediska spočívá v nutnosti hodnocení každého podniku zvlášť s ohledem na jeho obor podnikání.²⁰ Stejně tak nevýhoda definice MSP pouze na základě kvalitativního hlediska je, že může vést ke zkreslení například v okamžiku, kdy daný malý podnik hraje podstatnou roli na trhu.

Obrázek 8: Příklad kvalitativních a kvantitativních hledisek třídění MSP

Kvalitativní	Kvantitativní
<ul style="list-style-type: none"> • Vazba mezi vlastnictvím a vedením podniku • Omezenost kapitálových zdrojů • Omezenost členitosti produkce • Systém řízení podniku • Zaměření na lokální trhy 	<ul style="list-style-type: none"> • Počet zaměstnanců • Roční obrat • Objem produkce • Výše kapitálu

Zdroj: (Jáč, Ivan; Rydvalová, Petra; Žižka, Miroslav, 2005) a vlastní zpracování

¹⁹ V případě EU-27.

²⁰ Například chemický podnik zaměstnávající 50 zaměstnanců může dosahovat velkého obratu ve srovnání s podnikem v sektoru služeb se stejným počtem zaměstnanců.

Storey (1994) uvádí, že prakticky neexistuje jednotná a ucelená definice MSP, která by mohla být aplikována v širším kontextu. Tento fakt je v praxi potlačen například výstupy Boltonovy komise či pozdějším doporučením Evropské komise 2003/361/EC.

J. E. Bolton vydal se svojí komisí²¹ v roce 1971 *Report On Small Firms*. Bolton definoval sektor malých firem²² dle ekonomického a statistického hlediska. Zároveň došel k závěru, že v některých sektorech je velikost podnikatelského subjektu relevantní pojem a musí být tak posuzována sektor od sektoru. Stejně tak tvrdí, že je vhodné posuzovat podnik nejen dle počtu zaměstnanců, ale i dle obrátu. (Gibb, 2000).

Ekonomická definice malých firem dle Boltona se týká malých společností, které splňují 3 kritéria:

- relativně malý podíl na trhu bez velkých možností ovlivnit cenu produktu či svoje okolí,
- jsou osobně řízeny vlastníky či spoluvlastníky, nikoliv prostřednictvím formální struktury,
- jsou nezávislé, tj. nejsou součástí žádné velké společnosti.

Cílem statistické definice bylo především umožnit kvantifikovat malé podnikání a jeho příspěvek k základním ekonomickým ukazatelům jako hrubý domácí produkt, export, zaměstnanost či podíl na inovacích. Zároveň měla umožnit sledovat v čase případné změny těchto ukazatelů včetně změny podílu malého podnikání na zmiňovaných hodnotách. V neposlední řadě cílem statistické definice bylo nabídnout možnost porovnání jednotlivých, malých podnikatelských subjektů v jedné zemi se subjektem v jiné zemi. (Levicki, 1984)

Podklady vypracované Boltonovou komisí byly postupem času podrobeny kritice především ze strany nekompatibility ekonomické a statistické definice (například jde o otázku osobního řízení podniku nebo popisované neschopnosti ovlivnit okolí podniku). Zároveň byla negativně hodnocena Boltonova charakteristika malých podniků, která se lišila sektor od sektoru. Tyto a další připomínky byly postupně zohledněny nejen v Doporučení Evropské komise 2003/361/EC, které vstoupilo

²¹ Report on Small Firms vypracovaný tzv. Boltonovou komisí se stal nejčastěji citovaným zdrojem zabývajícím se problematikou definice malého podnikání.

²² Report pracuje pouze s termínem „malé firmy“ (Small Firms), podrobněji nerozlišuje sektor malého nebo středního podnikání.

v platnost 1. ledna 2005, ale i v Nařízení Komise (ES) č. 364/2004, kterým je novelizováno Nařízení Komise (ES) č. 70/2001, a klasifikuje MSP (již v rozdělení na mikro, malé, střední podniky) dle kombinace kvalitativních a kvantitních hledisek. Smysl doporučení spočívá ve společné definici MSP, která by měla pomoci omezit narušování hospodářské soutěže a dát všem rovnou šanci v oblastech regionálního rozvoje a financování výzkumu.

Dle této definice se MSP dělí pro účely podpory podnikání na základě nových ekonomických kritérií. Ekonomická kritéria jsou hodnocena dle korunového ekvivalentu, který se stanoví vynásobením částek uvedených v EUR kursem vyhlášeným Evropskou centrální bankou pro poměr mezi EUR a Kč k 31.12. roku předcházejícímu roku podání žádosti o podporu. (Jáč, Ivan; Rydvalová, Petra; Žižka, Miroslav; 2005)

Obrázek 9: Definice MSP dle doporučení Evropské komise

Kategorie podniku	Počet zaměstnanců: Roční pracovní jednotka (RPJ)	Roční obrat	Roční bilanční suma
střední	< 250	≤ 50 milionů € (v roce 1996 40 milionů €)	≤ 43 milionů € (v roce 1996 27 milionů €)
malý	< 50	≤ 10 milionů € (v roce 1996 7 milionů €)	≤ 10 milionů € (v roce 1996 5 milionů €)
mikropodnik	< 10	≤ 2 miliony € (dříve nedefinováno)	≤ 2 miliony € (dříve nedefinováno)

Zdroj: (Evropská komise, 2006 str. 14)

Velký podnik je pak logicky charakterizován počtem zaměstnanců vyšším než 250, ročním obrátem vyšším než 50 milionů eur či roční bilanční sumou vyšší než 43 milionů eur. Poslední kritérium, kritérium nezávislosti, je neméně podstatné. MSP se dělí na propojené, partnerské a nezávislé podniky. Propojený podnik vlastní většinu kapitálu nebo hlasovacích práv v jiném podniku. Partnerský podnik představuje subjekt

vlastníci více jako 25 % hlasovacích práv či základního kapitálu jiného podniku. Partneři jsou přesně vymezeni – např. investiční společnosti, nezisková výzkumná centra nebo samostatné orgány místní správy. Nezávislý je podnik, který není ani propojený, ani partnerský (Jáč, Ivan; Rydvalová, Petra; Žižka, Miroslav, 2005) Tato definice byla aplikována v českých podmínkách prostřednictvím Zákona o podpoře malého a středního podnikání č. 47/2002 Sb, § 2.

Mimo toto základní členění se může nahlížet na členění podnikatelských subjektů dle dalších kritérií a to například dle obchodního zákoníku, zákona o účetnictví nebo dle potřeb ČSÚ.

3.2.3 Identifikace faktorů omezujících MSP

K identifikaci faktorů omezujících MSP je vhodné charakterizovat rámcové podmínky ovlivňující podnikání. Tyto podmínky uvádí studie GEM²³ a odkazuje se na ni též Jáč, Rydvalová a Žižka (2005). Řadí se sem:

- Finance, resp. dostupnost kapitálu.
- Vládní politika – daňové zatížení, složitost daňové soustavy, podnikatelské klima apod.
- Vládní podpůrné programy s ohledem na programové nabídky, administrativní náročnost, dostupnost a finanční rámec prostředků.
- Úroveň vzdělání, vzdělanost, schopnost aplikace znalostí v praxi, dovedností.
- Transfer výsledků vědy a výzkumu do podnikatelské sféry.
- Obchodní vztahy, služby, praktiky, právo.
- Situace na trhu – globální i domácí situace zahrnující i problematiku otevřenosti trhu.
- Podnikatelská mentalita (souvisí s národní kulturou a tradicemi v zemi).
- Dostupnost fyzické infrastruktury. (Jáč, Ivan; Rydvalová, Petra; Žižka, Miroslav, 2005 str. 17), (GEM, 2010)

²³ Podrobně uvedeno v kapitole 3.1

Malach (2005) mezi další omezující faktory uvádí například vyšší intenzitu práce a méně příznivé pracovní podmínky v MSP oproti velkým podnikům, což většinou vyplývá z omezeného kapitálového zázemí a nutnosti obstát v tvrdém konkurenčním boji. Dále například omezené prostředky na propagaci a reklamu, což může u MSP vést k obtížnějšímu působení na své potenciální zákazníky.

V praxi mohou být uvedené rámcové podmínky transformovány v konkrétní faktory související s příslušnými podmínkami podnikatelského prostředí a analýzou konkurenceschopnosti MSP. Tyto prvky se dají odvodit pomocí SWOT analýzy konkurenceschopnosti MSP. Analýza uvedená v obrázku č. 10 napomáhá identifikovat hlavní oblasti, na které by měla být upřena pozornost při formulování strategické koncepce podpory MSP v ČR.

Obrázek 10: Konkurenceschopnost MSP

Silné stránky	Slabé stránky
<p>Schopnost reagovat rychle na měnící se podmínky trhu.</p> <p>Znalost lokálních trhů.</p> <p>Vysoká motivace k výkonu u vlastníků firmy.</p> <p>Přizpůsobivost pracovní síly.</p> <p>Osobní kontakty se zákazníky.</p> <p>Rychlost přijímání podnikatelských rozhodnutí.</p>	<p>Omezený rozsah zkušeností a znalostí managementu.</p> <p>Nedostatečná kapitálová vybavenost (hlavně malé a mikropodniky).</p> <p>Horší přístup k finančním zdrojům.</p> <p>Zastaralé technické vybavení, technologická zaostalost.</p> <p>Nedostatek finančních možností k ochraně průmyslových práv a intelektuálního vlastnictví.</p> <p>Zaostávání v oblasti designu</p> <p>Nedostatečná orientace v možnostech podpory pro MSP.</p> <p>Horší přístup k informacím.</p> <p>Nedostatečný rozvoj lidských zdrojů.</p> <p>Omezené možnosti získávání výhod z rozsahu produkce.</p>

Příležitosti	Hrozby
Širší využívání podpůrných programů. Rozvoj výzkumu a vývoje ve prospěch MSP Spolupráce MSP s vysokými školami a výzkumnými pracovišti. Pronikání na nové části jednotného evropského trhu.	Konkurence velkých firem. Odchod kvalifikovaných pracovníků do zahraničí. Nedostatek pracovních sil vyučených v technických a řemeslných oborech.

Zdroj: (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2006), (Malach, 2005), vlastní

Frková (2006) dále zdůrazňuje problematiku tzv. **podnikatelské vzdělanosti (nedostatečných podnikatelských kompetencí)** zahrnující:

- slabý podnikatelský koncept,
- nedostatečné plánování,
- neochotu ke změnám,
- nekompetentní řízení.

Frková (2006) dále doplňuje k této myšlence další případnou hrozbu vyplývající z příliš úzké specializace MSP a nadměrné orientace na jediného zákazníka. **Autorka** sama doplňuje tento seznam o další, *a to neznalost trhu a zákazníka*.

3.2.4 Problematické oblasti MSP

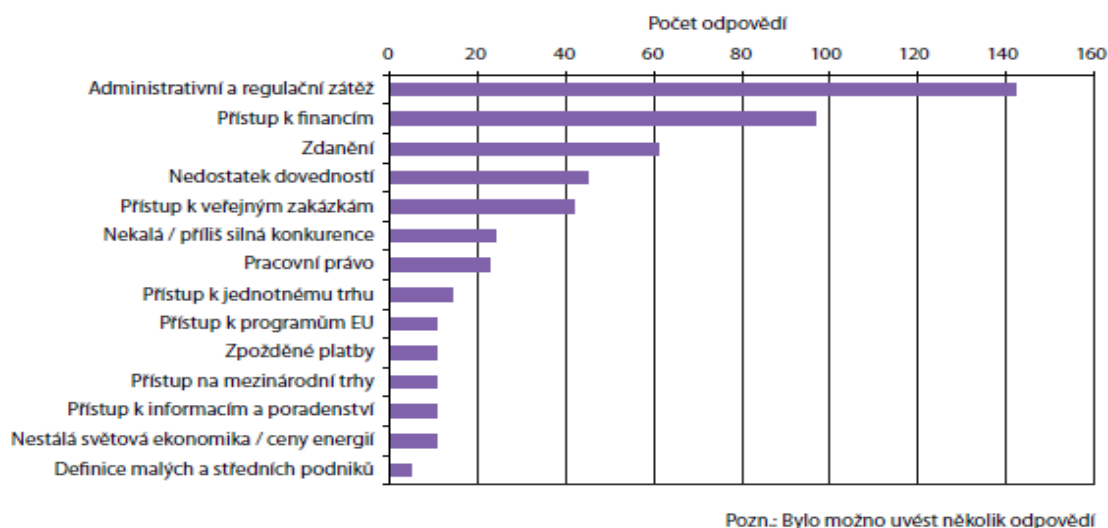
V souvislosti s faktory omezujícími MSP je vhodné zmínit základní rozdělení problematických oblastí MSP a pohled na příčiny jejich vzniku. Jáč, Rydvalová a Žižka (2005 stránky 18 - 19) identifikují dvě možné příčiny problémů podnikání MSP, které se v řadě bodů shodují s analýzou uvedenou v kapitole 3.2.3. Jedná se o:

- všeobecné (externí) příčiny – např. nepříznivý ekonomický vývoj, inflace, omezený přístup ke kapitálu, administrativní předpisy,
- subjektivní (interní) příčiny – např. nedostatek zkušeností, odborného vzdělání, podcenění výrobní, obchodní strategie, přehnaná optimistická představa o velikosti trhu, nedostatečné řízení personálu, nedostatek odvahy.

Obdobné rozdělení na externí (např. právní předpisy, ekonomické prostředí) a interní (např. absence základního know-how podnikání) příčiny zmiňuje i Srpová a Veber (2008)

Výše uvedené faktory lze doplnit o nejvíce problematické oblasti v rámci celkového náhledu na evropské MSP, které jsou shrnuty v obrázku č. 11. Průzkum byl proveden Evropskou komisí v roce 2008 v rámci *Zprávy o výsledcích otevřené konzultace o Small Business Act for Europe*. Šetření se zúčastnilo 499 respondentů. 56 % respondentů představovaly společnosti (mikro a malé podniky), zbývající byly podnikatelské asociace (17 %), dále například neziskové organizace (6 %), instituce veřejné správy (5 %), veřejnost (8 %) a ostatní (8 %). Šetření bylo vedeno ve 25 zemích EU, převážně v Německu, Francii, Velké Británii a Itálii. (European Commission - Enterprise and Industry str. 1)

Obrázek 11: Problematické oblasti evropských MSP



Zdroj: (European Commission, 2008 str. 8)

3.3 Podpora podnikání

Podporu podnikání chápe autorka jako „*soubor nástrojů a aktivit, které umožňují především malých a středním podnikatelům start a rozvoj podnikatelské činnosti a zvyšují tak jejich konkurenceschopnost.*“

Podpůrné aktivity podnikatelských činností jsou spojeny především s činností státu a jeho složek. Hovoří se tedy o veřejné podpoře. Srpová a Veber (2008 str. 24) rozdělují hlavní aktéry v této oblasti ještě podrobněji na:

- vládní organizace zaměřené na poskytování různých služeb podnikatelům,
- nevládní organizace zpravidla na bázi neziskových organizací,
- podnikatelské inkubátory a vědecko-technické parky,
- komerční subjekty specializující se na podporu podnikání.

Smyslem těchto aktivit je podporovat rozvoj podnikání s úmyslem zvyšovat konkurenceschopnost MSP a kompenzovat tak faktory omezující jejich rozvoj.²⁴ Vládní aktivity mohou být nositelem významného pokroku v podnikatelské aktivitě, na druhou stranu mohou i velkou měrou (při špatné aplikaci) uškodit rozvoji podnikání. Proto jedna z klíčových výzev pro každou vládu, která se snaží vést k podnikavé společnosti, je vyhledání tržních selhání, nedostatků podstatných pro začínající podnikatele a zároveň vytvoření účinné páky k odstranění chybějící motivace, příležitosti či znalostí. (Lundström, Anders; Stevenson, Lois;, 2007)²⁵ Obecně se na programy podpory podnikání nahlíží ze dvou úhlů. První hovoří pro jejich tvorbu a jejich potřebnost především s ohledem na tržní selhání. Druhý zastává názor, že stát by neměl zasahovat do tržního procesu a nechat tak jednotlivé subjekty na trhu vyrovnat se samy s danou situací.

3.3.1 Argumenty pro podporu podnikání

Boter a Lundström (2005) uvádějí informace ze světových vědeckých pramenů diskutující důležitost MSP a především argumenty pro jejich cílenou podporu (hlavně ze strany vlády). Acs a Audretsch (2003) zmiňují nutnost mít vitální podnikatelskou společnost. Všichni tito autoři se shodují v potřebě tvorby sítě nástrojů podpory podnikání, především ze strany vlády. Boter a Lundström (2005) dále poukazují na to, že za firmou stojí vždy individuální osoby, které vytváří business. Z tohoto úhlu pohledu by se měl podporovat přístup k informacím o správné motivaci osob, využívání

²⁴ Podpora podnikání se převážně zaměřuje na sektor MSP, a to především s ohledem na jejich významné místo v ekonomice (viz předchozí kapitola).

²⁵ Tito autoři se řadí mezi významné vědecké pracovníky zaměřující se na oblast podnikání, malého a středního podnikání, politiky podpory podnikání. Jsou autory řady studií zpracovaných pro OECD nebo Evropskou komisi.

podnikatelských příležitostí a informacím o možnostech správného využití podpůrných nástrojů vedoucí k získání nezbytných znalostí podnikatelů. Pro tvorbu podpůrných kanálů hovoří i pohled Kevina Moleho (2004), který pohlíží především na malé podniky jako na individuální podnikatele, přičemž zdůrazňuje nutnost zaměřit se na každého podnikatele za účelem porozumění jeho obchodu a analýze trhu. K tomu mohou ideálně napomoci efektivně vytvořené programy podpory zaměřené na poskytování informací a finanční pomoc.

Storey (1994) identifikoval dva zásadní a racionální důvody pro tvorbu podpůrné politiky podnikání. První vychází z faktu, že podnikatelé jsou tvůrci nových pracovních míst a inovací a je vhodné je podpořit za účelem jejich růstu a s tím souvisejícího růstu bohatství. Tento argument se odkazuje na vztah podnikání a růstu. Řada podnikatelů produkuje nízkou přidanou hodnotu a jejich aktivity nemají dlouhé trvání, ale někteří rostou do značné velikosti a vytváří tak značné bohatství. Růst hraje tedy významnou roli a politika podpory podnikání musí být přizpůsobena ve prospěch podpory (rozvoje) takového podnikatelského prostředí, kde podnikání orientované na růst může snadněji vytvářet nová pracovní místa a přidanou hodnotu. Řada podniků začíná od mala a k dosažení tohoto cíle musí vyrůst. (Parker, 2009) Druhý důvod je založen na tržních selháních, která narušují dokonalé tržní podmínky a mohou vést k neefektivnímu podnikání. Pokud by nedocházelo k tržnímu selhání, pak by dokonalé tržní podmínky vedly k efektivnímu podnikání, inovacím, zaměstnanosti a produkci.

Parker (2009) uvádí hned několik příkladů, které mohou být důvodem pro tvorbu politiky podpory podnikání. První z nich jsou nedokonalé informace. Příkladem mohou být chybějící informace veřejnosti o výhodách kariéry podnikatele, což může vést k nedostatečnému počtu nových podnikatelů. Nebo se může jednat o chybějící zdroje mezi současnými podnikateli, kteří postrádají informace o možnostech přístupu k různým způsobům (podpůrným nástrojům) pro zlepšení svého podnikání.

Druhý důvod souvisí se vstupem podnikatelů na nový trh, nebo s novým produktem. První vstupující (tzv. „*first mover*“) s sebou nese náklady související s „objevením“, ale díky například absenci vhodného patentu musí sdílet své výhody s ostatními vstupujícími (tzv. „*free-riders*“ – mnohdy silnější firmy). Tím se snižují benefity *first movera* a takový podnikatel pak nemusí vidět ve vývoji nových inovací přidanou hodnotu. Z tohoto důvodu je dobré, motivovat takové podnikatele vhodným podpůrným

nástrojem tak, aby mohlo dojít k snížení nákladů souvisejících s inovací pro jejího tvůrce.

Třetí příklad souvisí s tím, že podnikatelé jsou zdrojem pozitivních externalit. Například podnikatel, který představí určitou inovaci procesu a tím umožní snížit produkční náklady a cenu produktu, není schopen vytěžit z této inovace tolik, co konečný zákazník. Dle šetření provedeného v USA u nezemědělského sektoru jsou podnikatelé schopni vytěžit z takové inovace pouze 2,2 % z celkového přínosu dané inovace, zbývající přebytek získává konečný spotřebitel.²⁶ Dalším příkladem pozitivních podnikatelských externalit mohou být klastry. Žádný samotný podnikatel by nepovažoval za výhodné podpořit start klastru, protože by nemohl využít všech výhod především s ohledem na zřizovací náklady. Tento úkol by měl být pokryt prostřednictvím veřejných programů zaměřených na rozvoj atraktivních lokalit vhodných pro tvorbu klastrů (specifickým příkladem jsou například vědecké parky). (Parker, 2009)

3.3.2 Argumenty proti podpoře podnikání

Na druhé straně stojí pochyby dalších vědců, ale i mnoha podnikatelů, zda má stát systematicky podporovat podnikání. Uvádí se, že politika podpory podnikání může neúmyslně způsobit vedlejší efekt v podobě odklonu od původního podnikatelského úmyslu pouze k hledání vhodných dotací a vytváření prostoru pro větší byrokracii a korupci. (Sobel, 2008)

Z obecného hlediska podpora podnikání může nést s sebou riziko vládního selhání v podobě zneužití této pomoci jejími příjemci k jejich vlastnímu obohacení. V případě přílišného zaměření podpůrných programů na inovace může dojít k „přeinovovanosti“, což ve svém důsledku může vést k velkému množství málo odlišných a nepotřebných produktů. Lze také diskutovat o podpoře začínajících podnikatelů z hlediska tvorby nových pracovních míst. Nově založený podnik sice vytvoří nová pracovní místa, ale v případě svého zániku dojde i ke zrušení těchto pracovních míst. Navíc neúspěch ovlivní i dodavatele a zákazníky tohoto podniku. (Parker, 2009) Významnou roli hraje

²⁶ Například webový server Amazon byl spuštěn v roce 1995 a způsobil revoluci na knižním trhu díky snížení cen knih, zvýšení pohodlí nakupování. Samotný Amazon byl však ziskový až v roce 2002. (Parker, 2009)

i otázka možného porušení hospodářské soutěže, neboť příjemce podpory může být zvýhodněn oproti dalším podnikatelským subjektům pohybujících se na stejném trhu.

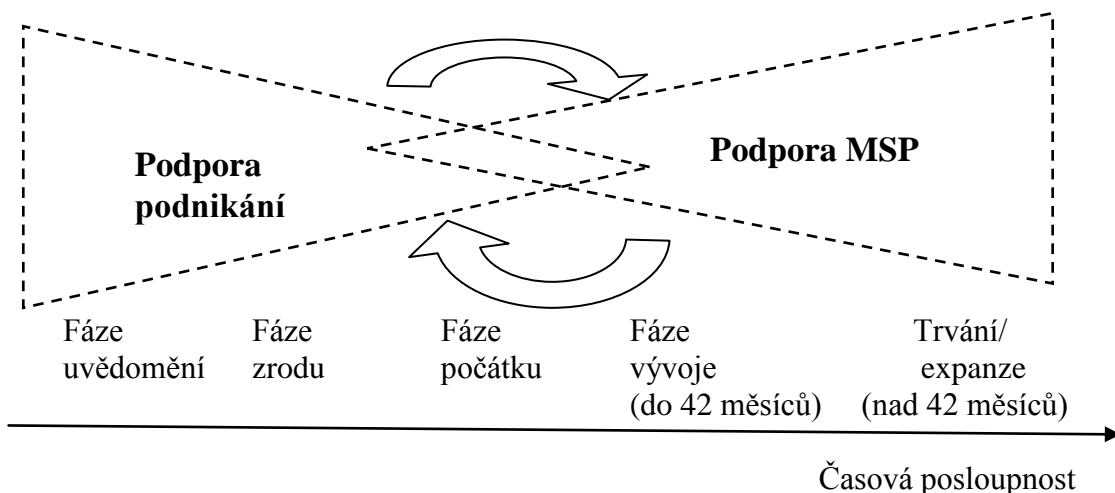
3.3.3 Principy tvorby podpory podnikání

Lundström a Stevenson (2007) se zabývají politikou podpory podnikání od roku 2000 a zkoumají především fenomén zvyšujícího se vládního zájmu o vytvoření podnikatelské společnosti. Uvádějí, že rozvoj koncepce podpory podnikatelské kultury záleží na existující šíři podnikatelské motivace, příležitosti a znalostí ve společnosti. Lidé začínají podnikat z řady důvodů (vhodná příležitost, donucení ekonomickými okolnostmi, odvaha a chuť být nezávislý). Jejich schopnost podnikat je silně ovlivněna úrovní dostupných podpůrných zdrojů. Existence vhodné podnikatelské kultury, příležitost získat odborné znalosti a zkušenosti, dostupnost finančních i nefinančních služeb, nízké bariéry vstupu na trh příznivě ovlivňují podmínky pro podnikání. Jedním ze základních ukazatelů rozsahu podnikání je počet nových, začínajících podnikatelů, na které by především měla být zacílena systematická vládní podpora.

Koncepce podpory podnikání se často zaměřuje na fáze před začátkem, v začátcích a po startu podnikání. Hlavním cílem takovéto koncepce je povzbudit více lidí k úvaze o podnikání a tyto myšlenky převést k jejich realizaci prostřednictvím podnikatelské aktivity. Většina programů se zaměřuje hlavně na oblast MSP jako na významný prvek v ekonomice. Lundström a Stevenson (2007) upozorňují na určité odlišnosti v chápání politiky podpory MSP a podpory podnikání obecně. Primární úmysl podpory MSP spočívá v odstranění jejich slabých stránek vyplývajících z jejich „malosti“ a ve zvýšení konkurenceschopnosti a vzniku nových podniků.

Specifickým úkolem podpory podnikání obecně je zvýšit podnikatelskou aktivitu a podporovat vhodné prostředí pro vznik nových podnikatelských aktivit (tj. aktivit předcházejících založení podniku a jeho zakládání). Vznik nových podniků je spojen vždy s lidmi, tudíž se politika podnikání musí určitým způsobem přesunout od analýzy podniku k individuální analýze podnikatele. Tím se odlišuje obecná podpora podnikání od podpory MSP. Obrázek níže nastiňuje prolínání podpory podnikání těchto dvou typů. Role a příslušnost k danému typu podpory vždy záleží na daném trhu, etapě podnikatelského procesu a vládní podpoře. V určitém smyslu lze chápat obecnou politiku podpory podnikání jako základ podpory MSP.

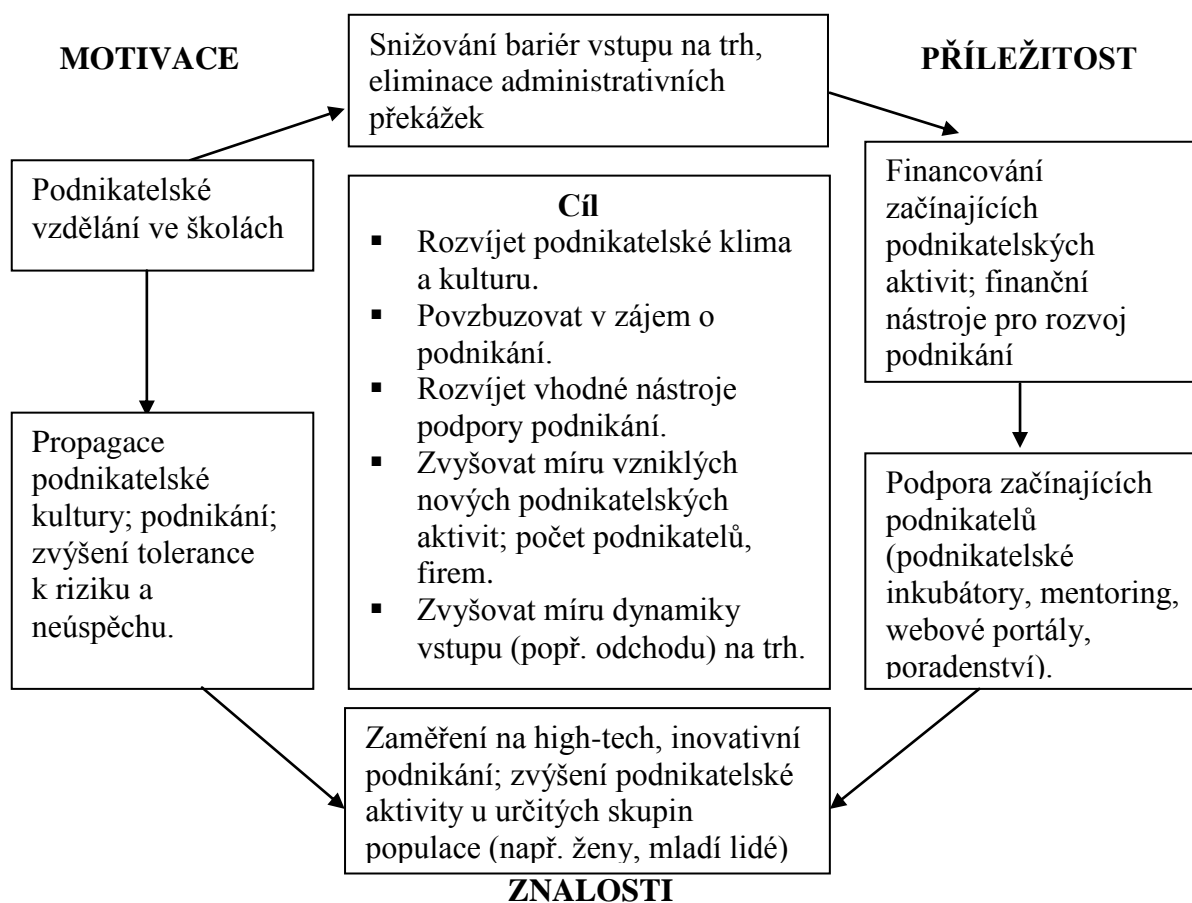
Obrázek 12: Podpora podnikání a MSP



Zdroj: (Lundström, Anders; Stevenson, Lois, 2007)

Vláda aktivně podporující podnikání by při formulaci svojí filosofie měla mít na zřeteli oblasti, kterých se tato činnost bezprostředně týká. Jde celkem o 6 prvků uvedených níže.

Obrázek 13: Oblasti vztahující se k podpoře podnikání



Zdroj: (Lundström, Anders; Stevenson, Lois, 2007)

Pro každou z uvedených oblastí je možné definovat řadu vhodných nástrojů. **Základní přehled** si lze představit takto:

Propagace podnikání – ocenění pro podnikatele, využití mediálních prostředků (televize, noviny, magazíny, rádio) k prezentaci úspěšných podnikatelských příběhů, reklamních kampaní; pořádání konferencí, představení podnikání mladým lidem.

Podnikatelské vzdělání – zakomponování výuky podnikání ve školních osnovách, spolupráce vzdělávacích institucí se soukromou sférou, trénink vyučujících k výuce podnikání, podpora studentů a jejich obchodních nápadů, zřízení poradenských podnikatelských center na univerzitách, soutěže pro mladé, podnikavé lidi.

Redukce administrativních, právních a dalších bariér vstupu na trh (resp. výstupu z trhu) – jde o komplexní oblast zahrnující zhodnocení času a nákladů nutných pro vstup do podnikání a redukci bariér podnikání; např. daňové zákony, zjednodušení registrace nových podnikatelů, zjednodušení a zrychlení úpadkového řízení

Podpora začínajících podnikatelů – podnikatelské inkubátory, vědeckotechnické parky. Dále je nutné nabídnout těmto osobám snadný přístup k informacím například formou poradenství, webových portálů pro začínající podnikatele, mentoringem, tréninkovými programy nebo službami hospodářských komor a jiných institucí

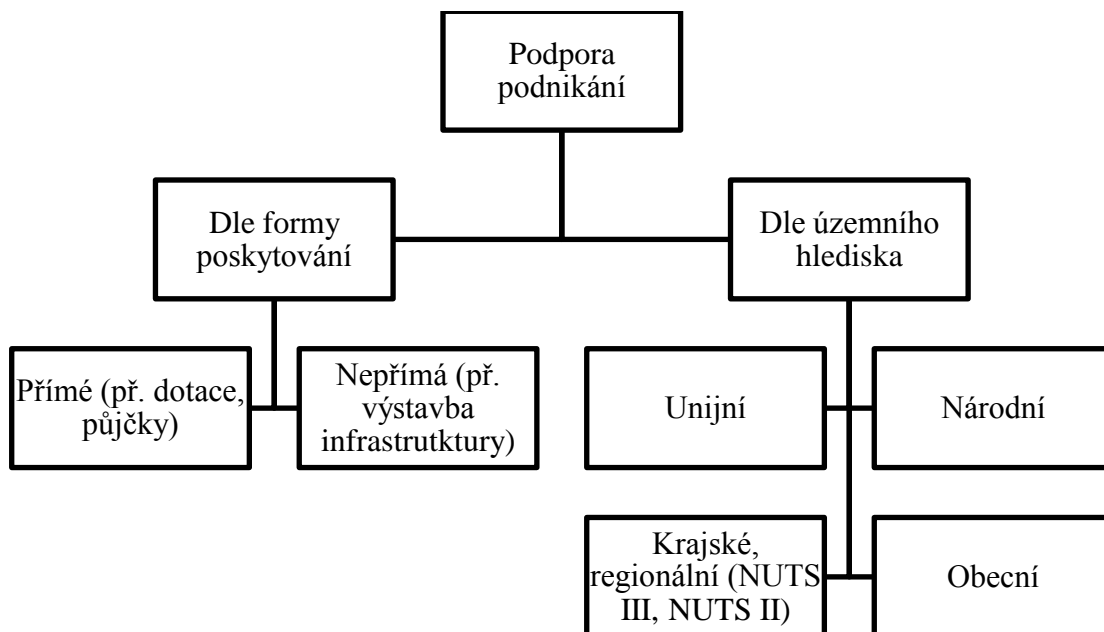
Finanční podpora začínajících podnikatelů a dalšího rozvoj podnikání – mikro půjčky, půjčky pro začínající podnikatele, business andělé, využití finančních nabídek od vládních agentur určených pro rozjezd nebo rozvoj podnikání. Je nutné zajistit dostupnost informací o různých finančních zdrojích.

Podpora vybraných skupin – soutěže, ocenění pro vybrané skupiny – např. ženy, mladí lidé, etnické minority. Vlastní zpracování dle (Lundström, Anders; Stevenson, Lois;, 2007)

3.3.4 Nástroje podpory podnikání

Podpory lze rozdělit dle několika hledisek. Nejčastěji se používá třídící hledisko dle formy poskytnuté podpory a území.

Obrázek 14: Druhy podpor

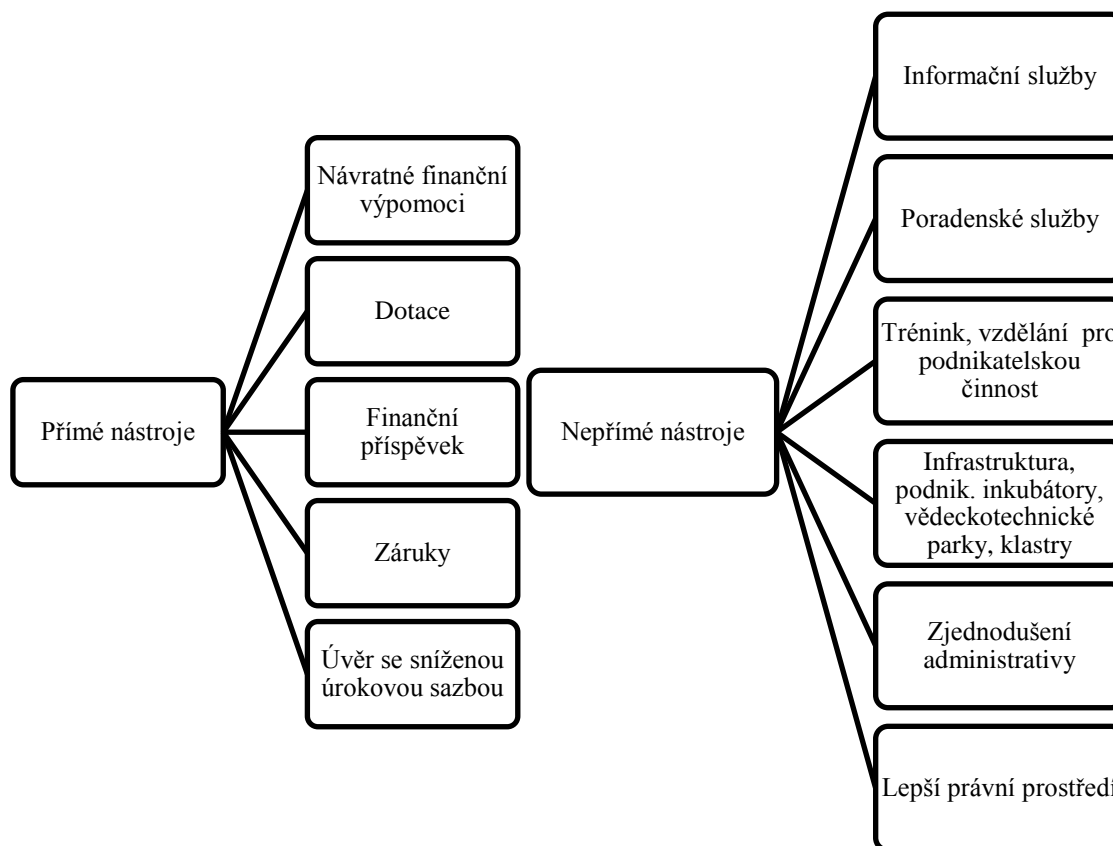


Zdroj: (Malach, 2005)

Přímá podpora představuje především finanční nástroje umožňující MSP lepší přístup k finančním prostředkům na realizaci jejich investičních záměrů či za účelem snížení nákladů MSP v oblastech definovaných v programech podpory. Tyto formy jsou definovány v zákoně č. 47/2002 Sb. na podporu malého a středního podnikání. Mezi nejčastější formu se řadí dotační způsob financování, přičemž dalším, a zdá se, že do budoucna více preferovaným způsobem, je úvěr se sníženou úrokovou sazbou nebo zvýhodněné záruky.

Nepřímá podpora by měla hlavně napomáhat vytvářet příznivé prostředí pro MSP, typická je snaha o snižování nepříznivých dopadů právních předpisů na MSP, zjednodušování administrativy, ulehčení přístupu k informacím, k poradenství, vzdělávání. Řadí se sem například i vytváření průmyslových zón, infrastruktury. (Jáč, Ivan; Rydvalová, Petra; Žižka, Miroslav, 2005) Přímé a nepřímé nástroje lze zhruba definovat v následujícím obrázku.

Obrázek 15: Přímé a nepřímé nástroje podpory podnikání



Zdroj: vlastní, (Zákon č. 47/2002 Sb., 2002)

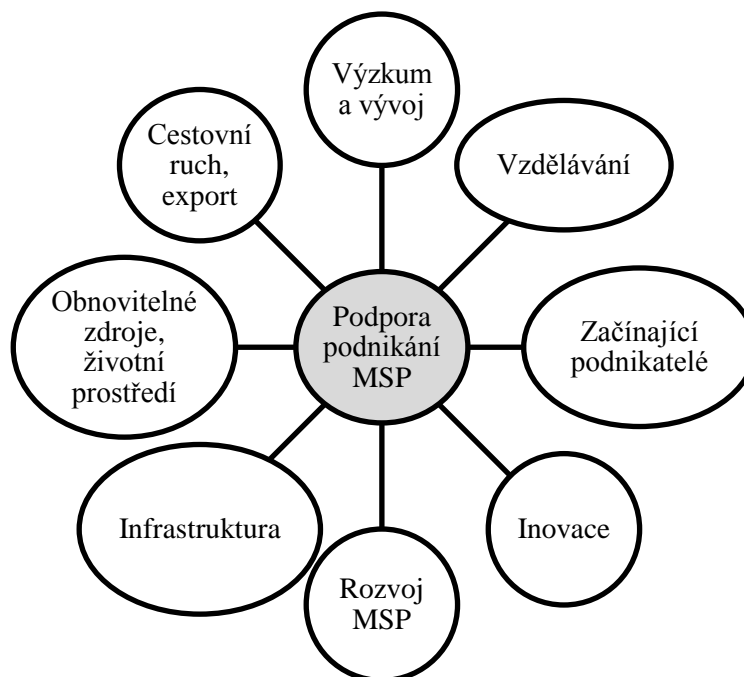
Malach dále hovoří o hledisku členění z pohledu poskytovatele, a to například poskytované MPO či prostřednictvím ČMZRB. V literatuře bývá uváděno i další členění, Petříček rozděluje tuto oblast na obecné zlepšení podmínek a na programovou podporu podnikání. (Petříček, 2006)

Srpová a Veber (2008 str. 24) rozdělují podpůrné aktivity na 3 oblasti:

- informační podpora,
- materiální podpora,
- finanční podpora.

Obdobné třídění lze najít i v zahraničí. Podpůrnou sítí nástrojů a v podstatě obecně politiku podpory MSP lze ještě rozdělit dle prioritních oblastí, na které se politika zaměřuje. Prioritní oblasti se mohou lišit dle jednotlivých států EU, ale ve většině případů zásadní oblasti zůstávají.

Obrázek 16: Podpora podnikání dle prioritních oblastí



Zdroj: vlastní

V rámci EU je podpora poskytována „v jakékoli formě státem nebo ze státních prostředků, které narušují nebo mohou narušit hospodářskou soutěž tím, že zvýhodňují určité podniky nebo určitá odvětví výroby“ neslučitelná se společným trhem (pokud není stanoveno jinak). (Euroskop - věcně o Evropě, 2011 str. 168) Mezi podporu se společným trhem slučitelnou patří například „podpory, které mají napomáhat hospodářskému rozvoji oblastí s mimořádně nízkou životní úrovní nebo s vysokou nezaměstnaností“ nebo „podpory, které mají usnadnit rozvoj určitých hospodářských činností nebo hospodářských oblastí“. (Euroskop - věcně o Evropě, 2011 str. 168) Další, dílčí informace vztahující se k systému podpor lze nalézt v Hlavě XI – Sociální politika, všeobecné a odborné vzdělávání a mládež (například článek 150 – „zlepšování základního a dalšího odborného vzdělávání za účelem usnadnění profesního začlenění a podpora spolupráce v oblasti odborného vzdělávání mezi institucemi odborného vzdělávání“ - (Euroskop - věcně o Evropě, 2011 str. 192) či v Hlavě XV – Výzkum a technologický rozvoj, článek 164 – podporují se „programy výzkumu, technologického rozvoje a demonstrace za podpory spolupráce s podniky a mezi nimi, s výzkumnými středisky a s vysokými školami“ - (Euroskop - věcně o Evropě, 2011 str. 197).

3.3.5 Small Business Act a koncepce podpory MSP v ČR

V roce 2008 byl vydán *Small Business Act for Europe* (SBA). Tento akt přebírá centrální roli v politice podpory podnikání MSP pro země EU. Jádrem této iniciativy je postaveno na 10 základních principech, které mají sloužit jako základ pro vytvoření konkrétních nástrojů podpory podnikání. Ke každému principu jsou v dokumentu přímo navržena opatření, jak docílit daného úmyslu. Řada těchto návrhů souvisí s lepší péčí o budoucí podnikatele, podporou zájmu o podnikání a obecně podporou začínajících podnikatelů. SBA usiluje o dosažení nejlepších rámcových podmínek pro MSP díky společenskému uznání podnikatelů, a to prostřednictvím změny vnímání úlohy podnikatelů a podstoupení rizik v EU. (European Commission, 2008)

Tabulka 3: 10 principů Small Business Act

Vytvořit prostředí, ve kterém budou podnikatelé a rodinné podniky moci vzkvétat a podnikání bude odměňováno.
Zajistit, aby čestní podnikatelé, kteří čelili úpadku, dostali rychle druhou šanci.
Navrhnout pravidla v duchu zásady <i>Zelenou malým a středním podnikům</i> .
Přimět státní správy, aby reagovaly na potřeby malých a středních podniků.
Přizpůsobit nástroje veřejné politiky potřebám malých a středních podniků: usnadnit účast malých a středních podniků na veřejných zakázkách a lépe využívat možnosti státní podpory pro malé a střední podniky.
Uspadnit přístup malých a středních podniků k financování a rozvinout právní a podnikatelské prostředí podporující včasné úhrady v obchodních transakcích.
Pomoci malým a středním podnikům více těžit z příležitostí, které nabízí jednotný trh.
Podporovat zvyšování kvalifikace v malých a středních podnicích a všechny formy inovací.
Umožnit malým a středním podnikům, aby výzvy ochrany životního prostředí přeměnily na příležitosti.
Povzbuzovat a podporovat malé a střední podniky při využívání výhod růstu trhů.

Zdroj: (European Commission, 2008)

V ČR se podpora MSP řídila především zákonem č. 299/1992 Sb., o podpoře malého a středního podnikání. Dále následovala první usnesení vlády vedoucí k podpoře MSP z 9. prosince 1998 č. 815 o programech podpory na rok 1999 a další ustanovení v nadcházejících letech. V aktuálním zákoně o podpoře MSP č. 47/2002 Sb. (novelizován v roce 2004) se zohlednil ekonomický vývoj země za uplynulých deset let a jsou v něm patrné snahy přiblížit se právní úpravě EU. Pravidla pro podporu z prostředků státního rozpočtu dále stanovuje zákon č. 218/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech a zákon č. 59/2000 SB. o veřejné podpoře. (Malach, 2005) Na období 2007 - 2013 byla vládou sestavena koncepce rozvoje MSP. Je stanoveno několik směrů realizace této koncepce. Jde o oblast zlepšování podnikatelského prostředí, rozšiřování a zkvalitňování infrastruktury pro rozvoj MSP, přímé podpory MSP a nástrojů rozvoje infrastruktury a jejich financování. Při realizaci nástrojů podpory se klade zvláštní důraz na podporu začínajících podnikatelů. (BussinesInfo, 2006)

3.3.6 Podpora začínajících podnikatelů a demografie podniků

V devadesátých letech dvacátého století se programy na podporu podnikání začaly s větším důrazem obracet k potenciálním, začínajícím podnikatelům namísto stávajících. Ambice těchto programů spočívají ve snaze větší podpory pro začínající podnikatele a podpoře inovativního podnikání, a tím umožnění přežití těchto podnikatelů na trhu. (Audretsch, David; Beckmann, Iris;, 2007) Toto zaměření vyplývá i z pravidelného sledování tzv. demografie podniků, které sleduje míru přežití a zániku podniků. V ekonomickém životě vzniká nespočet MSP, nicméně jen malá část z nich se udrží na trhu a vybuduje si své postavení. Proto je vhodné sledovat demografii podniků a snažit se odhalit, co může být příčinou této úmrtnosti.

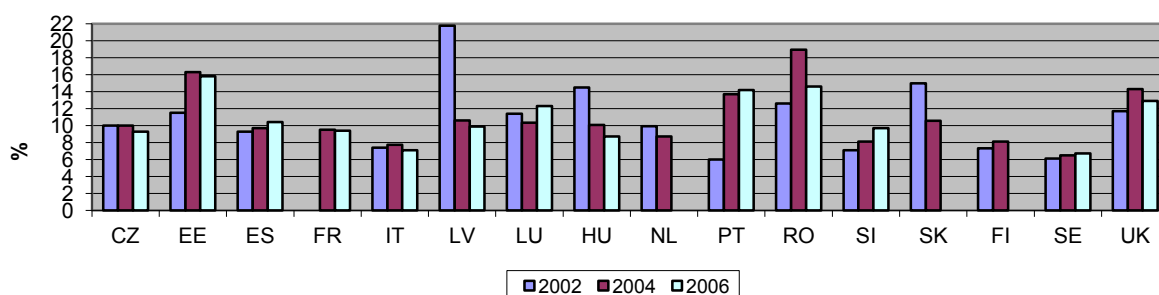
U začínajících podnikatelů se sleduje počet **vzniklých** podniků v rámci tzv. demografie podniků. Jak uvádí ČSÚ *„jde o fáze „životního cyklu“ podniků, kdy po období startu následuje - v případě úspěchu – expanze a v té souvislosti eventuální posun podniku do vyšší kategorie obecně svědčící právě o takové úspěšnosti (expanzi)“*. (Český statistický úřad, 2011 str. 1) Toto sledování vychází z faktu, že neustále vznikají nové podniky a zároveň jiné, z různých důvodů neúspěšné, zanikají.²⁷ Ke sledování těchto

²⁷ Pochopitelně to platí o kategorii MSP, u velkých probíhají spíše jiné procesy. (Český statistický úřad, 2011)

údajů nejsou k dispozici přímé údaje o sektoru MSP, ale takovou informaci lze aproximovat daty za soubor aktivních podniků, který analyzuje Eurostat (Český statistický úřad, 2011)

Vzniklý podnik je charakterizován jako ten, „*kteřý v předchozích dvou letech nebyl aktivní a neoddělil se od jiného aktivního podniku (nemá předchůdce). Důraz se klade na vznik nových výrobních faktorů, především nových pracovních příležitostí. Jedná se tedy o subjekty právně vzniklé v daném roce s vykázanou aktivitou (s omezením na ty, které nepřevzaly převážnou část výrobních faktorů předchůdce) doplněné o subjekty již existující, které v tomto roce zahájily nebo po více než dvou letech obnovily svoji činnost.*“ (Český statistický úřad, 2009 str. 10) Tato definice vychází z Eurostat – OECD manuálu k měření demografie podniků s odkazem na nařízení Evropské komise č. 2700/98 ze 17. prosince 1998. (Eurostat - OECD, 2011 str. 34) Pro srovnatelnost dynamiky ekonomiky se častěji uvádí míra vzniklých podniků – tj. podíl nově vzniklých podniků na celkovém počtu aktivních. Míru vzniklých podniků v porovnání s vybranými evropskými uvádí obrázek níže. V letech 2002 až 2005 byl podíl vzniků v ČR čtvrtý nejnižší z nových členských zemí (po Kypru, Slovinsku a Slovensku) a i v roce 2006 se řadil k těm nižším ze všech zemí.

Obrázek 17: Míra vzniklých podniků ve vybraných zemích



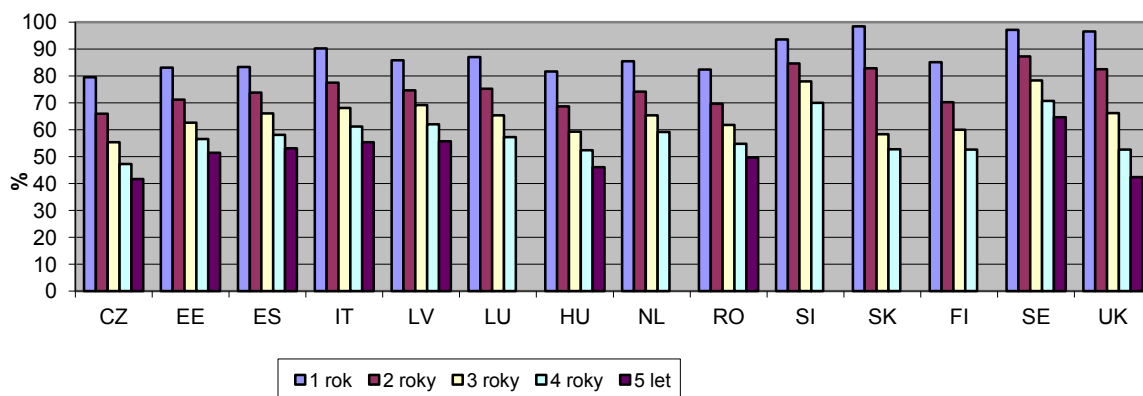
Zdroj: (Český statistický úřad, 2009)

Přežití vzniklých podniků

Podnik vzniklý v určitém roce je považován za přežívající „*pokud je aktivní v dalším roce alespoň část roku. Není důležité, jestli v roce přežívání má stejnou činnost či nikoliv. Je rovněž považován za přežívající, i když v dalším roce není v populaci aktivních podniků, ale byl sloučen s jinou (jedinou) právní jednotkou, která byla jako podnik označena za vzniklou.*“ (Český statistický úřad, 2009 str. 13) Přežívání populace

vzniklých podniků se doporučuje sledovat po dobu pěti let. Často se pracuje s mírou přežití danou podílem podniků označených jako přežívající na počtu podniků vzniklých.

Obrázek 18: Míra přežití podniků vzniklých v roce 2001 v zemích EU

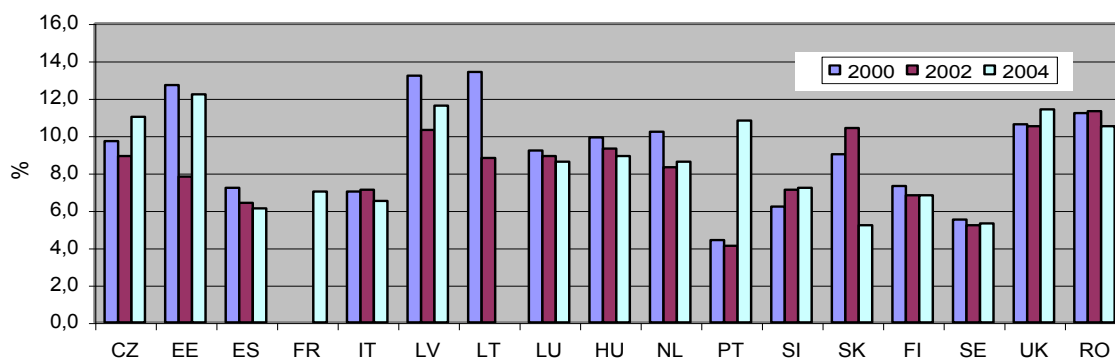


Zdroj: (Český statistický úřad, 2009)

Zánik podniků

„Zaniklý podnik v daném roce je ten ekonomický subjekt, který není aktivní v následujících dvou letech a u kterého se nenašel nástupce. Jde o případy, kdy podnik skutečně zanikl nebo byl v předchozích dvou letech neaktivní.“ (Český statistický úřad, 2009 str. 15) Obdobně jako u vzniklých podniků i u těchto podniků lze měřit podíl zaniklých podniků na aktivních podnicích. Srovnání podílů zániků v evropských zemích ukazuje, že se podíl zániků celkem za roky 2000 až 2005 pohyboval cca od 4 % do 14 %. ČR se s podílem kolem 9 - 11 % pohybovala mezi zeměmi se spíše vyšší mírou zániků.

Obrázek 19: Míra zaniklých podniků



Zdroj: (Český statistický úřad, 2009)

3.3.7 Stručný přehled základních druhů podpor

Přímá podpora²⁸

Tyto nástroje jsou v poslední době typické především v podobě programů spolufinancovaných z fondů EU. Prostředky představují hlavní nástroje evropské politiky hospodářské a sociální soudržnosti. Fondy, ze kterých jsou přerozdělovány finanční prostředky, se dělí na 3 základní fondy - Evropský fond pro regionální rozvoj (ERDF), Evropský sociální fond (ESF) a Fond soudržnosti. Podpora z evropských fondů je formována prostřednictvím tzv. operačních programů. ČR si pro období 2007 - 2013 vyjednala celkem 26 operačních programů. Programy se člení na jednotlivé prioritní osy, které vymezují, na co mohou být prostředky v daném operačním programu využity. Operační programy jsou rozděleny do 3 cílů – Konvergence, Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost a Evropská územní spolupráce. Jako nejdůležitější cíl z hlediska podpory podnikání se jeví cíl Konvergence. Do tohoto cíle je soustředěno celkem 7 tematických operačních programů a 8 regionálních programů. Tento cíl se zaměřuje na podporu hospodářského a sociálního rozvoje regionů na úrovni NUTS II, přičemž tyto regiony musí mít HDP na obyvatele nižší než 75 % průměru tohoto ukazatele pro celou EU. V ČR jde o všechny regiony s výjimkou města Prahy. V rámci cíle Konvergence patří mezi nejdůležitější program z hlediska zkoumané oblasti **Operační program Podnikání a inovace (OPPI)** zahrnující celkem 7 prioritních os. Osy jsou zaměřeny na vznik (program Start a Finanční nástroje), rozvoj firem (program Progres, Záruka, Rozvoj, ICT a strategické služby a ICT v podnicích), efektivní energii (program Ekoenergie), inovace (program Inovace a Potenciál), prostředí pro podnikání a inovace (program Spolupráce, Prosperita, Školící střediska a Nemovitosti), služby pro rozvoj podnikání (program Poradenství a Marketing) a technickou pomoc. Zprostředkujícím subjektem je agentura **CzechInvest** a v případě úvěrů, záruk a dalších finančních nástrojů jde o **Českomoravskou záruční a rozvojovou banku (ČMZRB)**.

Vyjma problematiky strukturálních fondů EU je vhodné dále zmínit i další programové možnosti financové z nadnárodních zdrojů. Jedná se o **7. Rámcový program EU pro výzkum, technologický rozvoj a demonstrační činnost (7. RP)**. Program je určen pro spolufinancování projektů zaměřených na výzkum, vývoj, demonstraci v podstatě

²⁸ Základní oblasti přímé i nepřímé podpory viz obrázek č. 14 a rozdělení nástrojů obrázek č. 15. Autorka si v žádném případě neklade za ambice poskytnout přesný přehled nástrojů podpory. Poskytuje pouze stručný přehled základních druhů podpor, institucí a zařízení nabízející podpůrné služby.

ve všech vědních oborech. Podporuje mezinárodní spolupráci při řešení celoevropsky důležitých výzkumných témat a i mobilitu výzkumných pracovníků a rozvoj výzkumných kapacit. V ČR poskytuje informace o 7. RP **Technologické centrum Akademie Věd ČR**, Západočeská univerzita v Plzni (ZČU) je součástí podpůrné sítě v projektu Regionální kontaktní organizace Západní Čechy. Dále lze zmínit **Rámcový program Konkurenceschopnost a inovace (CIP)**. CIP byl založený s cílem přispět k zvýšení konkurenceschopnosti a inovační kapacity MSP v Evropském společenství. CIP je syntézou 3 specifických programů: Program pro podnikání a inovace (EIP), Program na podporu politiky informačních a komunikačních technologií (ICT-PSP) a Program Inteligentní energie pro Evropu (IEE).

Na národní úrovni spravuje největší část programů pro malé a střední podnikání Ministerstvo průmyslu a obchodu (MPO). Je nutné zmínit, že počet programů operovaných na národní úrovni má tendenci se snižovat s ohledem na možnosti využití spolufinancování z EU. Z národních programů lze vyjmenovat program **Záruka**, programy **Podpory průmyslového výzkumu a vývoje** (řadí se sem program Pokrok, Tandem, Impuls, Trvalá prosperita a Tip), program **Podpory účasti na veletrzích a výstavách**, dále **Rámcový program pro podporu technologických center a center strategických služeb** a program **Úspor energie a využití obnovitelných zdrojů energie**.

Nepřímá podpora

Nepřímá podpora je realizována různými formami (jak na národní, tak nadnárodní úrovni – základní přehled je uveden na obrázku č. 15) a na základě činností rozličných institucí (ať již vládních či nevládních), asociací či oborových svazů. Je vhodné také podotknout, že řada těchto subjektů zprostředkovává činnosti jak charakteru nepřímé, tak přímé podpory (například CzechInvest). Mezi charakteristické činnosti spadající do oblasti nepřímé podpory se řadí poskytování informací, poradenských služeb, podnikatelský trénink, vzdělávací aktivity, snaha o snížení administrativní náročnosti spojené s podnikáním či činnost speciálních zařízení sdružující řadu těchto aktivit. Do skupiny subjektů poskytující některé z uvedených aktivit se například řadí sdružení podnikatelských subjektů - **Asociace malých a středních podniků a živnostníků České republiky**, nebo **Národní asociace pro rozvoj podnikání**. Zájmy podnikatelů

se také zabývá **Sdružení podnikatelů a živnostníků**, které je charakterizováno jako svaz soukromých podnikatelů převážně z řad MSP a které poskytuje informační, konzultační a další služby

Problematikou administrativní náročnosti, vytváření vhodného legislativního rámce nebo daňovou oblastí se zabývá například **Podnikatelská rada** vytvořená MPO, nebo **Pracovní skupina pro zlepšení podnikatelského prostředí** vytvořená Unii malých a středních podniků.

Informačními a poradenskými aktivitami se zabývá řada institucí. K nadnárodní úrovni lze na příklad uvést síť **Enterprise Europe Network**. Malach (2005) dále zmiňuje činnost **Regionálních poradenských a informačních center (RPIC)** a **Podnikatelských a inovačních center (BIC)**, které byly v ČR zakládány od roku 1992 dle předlohy ze zemí EU. Na národní úrovni je vhodné jmenovat **Hospodářskou komoru ČR**, nezávislou, samostatnou organizaci, která se zabývá podnikatelskými aktivitami obecně včetně komunikace s českými a zahraničními veřejnými činiteli. Hospodářská komora realizuje od roku 2003 projekt **Informační místa pro podnikatele (InMP)**, kde mohou podnikatelé získat informace o podnikání zdarma. Obdobnou problematikou se také zabývá **Unie malých a středních podniků**, což je nezávislé občanské sdružení zastupující zájmy MSP u českých a evropských orgánů. Důležitý je také **Svaz průmyslu a dopravy ČR**, který představuje nestátní, dobrovolnou organizaci. Dobrý informační nástroj, který je spravovaný MPO ve spolupráci s agenturou CzechTrade, představuje internetový portál **BusinessInfo**. Jeho ambicí je sdružovat informace k exportu a obecně další podstatné zdroje k podpoře podnikatelských aktivit. V případě exportu a provádění informační osvěty v této oblasti se musí přinejmenším uvést organizace **CzechTrade**, představující vládní agenturu poskytující poradenské služby k exportu, dále **CzechInvest**, což je státní příspěvková agentura podřízená MPO zabývající se podporou podnikání a investic, a i samotné MPO či Ministerstvo zahraničních věcí (MZV). Činnosti těchto agentur podporují i jednotlivá Česká centra, což jsou příspěvkové organizace MZV. Do zkoumané oblasti se řadí i instituce, které se zabývají problematikou inovací. Například **Asociace inovačního podnikání**, která je nevládní organizací.

Mezi významnou kategorií formy nepřímých nástrojů se člení **určité typy zařízení** poskytující hned několik zmíněných činností najednou. Jedná se podnikatelské

inkubátory a vědeckotechnické parky. **Podnikatelské inkubátory** zastřešují několik činností, jde například o poradenské, konzultační služby, nabízí pro inkubované firmy možnost snížit jejich náklady například v podobně nižšího nájemného a dalších převážně provozních služeb. Inkubátory jsou zaměřeny na podporu začínajících (start-up) MSP, pomoc při vyhledávání finančních zdrojů, partnerů, podporu inovací apod. Většinou jsou zakládány ve spolupráci veřejného a soukromého sektoru a jsou podporovány místními institucemi, jako jsou univerzity, firmy, finanční instituce, obce či kraj. Inkubátory se zaměřují na různé typy MSP, může se jednat o inovačně zaměřené firmy, dále o firmy založené absolventy VŠ nebo jde o klasické podniky bez inovačních ambicí. V ČR fungují první inkubátory zhruba od poloviny devadesátých let dvacátého století. **Vědeckotechnický park** se na rozdíl od podnikatelského inkubátoru zaměřuje již na rozvinutější (inovačně zaměřené) firmy, které zde mohou být na neomezenou dobu. Určitým způsobem se dá označit jako nadstavbový prvek inkubátoru.²⁹

²⁹ Více k problematice vědeckotechnických parků a příbuzných pojmů v kapitole 4.2.3.

4. Podnikatelský inkubátor jako nástroj podpory MSP

Podnikatelské inkubátory jsou považovány za ekonomický (a částečně i také sociální) nástroj udržitelnosti ekonomického vývoje. **National Business Incubation Association** (NBIA)³⁰ odhaduje, že celosvětově existuje přibližně 7 000 subjektů charakteru podnikatelského inkubátoru. Studie **Centra pro strategii a evaluaci**³¹ (CSES) doplňuje, že největší koncentrace se nachází v Severní Americe, následováno zeměmi západní Evropy. V Severní Americe se nachází přibližně 1 400 inkubátorů, z toho se asi 1 115 nachází v USA, 191 v Mexiku a 120 v Kanadě. Je zajímavé, že přibližně 20 % technologicky zaměřených inkubátorů v USA je propojeno s univerzitami a vědeckými parky

4.1 Historický vývoj podnikatelských inkubátorů

Počátek podnikatelských inkubátorů lze najít v USA. Prvním známým inkubátorem se stalo Průmyslové centrum Batavia (*Batavia Industrial Center*), které bylo zřízeno v roce 1959. Koncept podnikatelské inkubace ve smyslu poskytování rozličných služeb podpory podnikání pro nově zakládané společnosti ve společných zařízeních se ovšem uchytil až ke konci sedmdesátých let minulého století. Okolo roku 1980 fungovalo v USA celkem 12 inkubátorů, všechny se ale nacházely v industriální zóně.

Po roce 1980 došlo k rychlému rozvoji v oblasti podnikatelské inkubace, která se stala pro mnohé díky lepší možnosti vytvářet a podporovat nové podnikatelské subjekty symbolem udržitelnosti lokálních ekonomik. Rozmach těchto aktivit byl podpořen především třemi kroky:

1. Americká instituce pro malé a střední podniky (*U.S. Small Business Administration*) začala v polovině osmdesátých let masivně podporovat rozvoj inkubátorů prostřednictvím propagace na mnoha regionálních konferencích. Byly také vydány řady publikací na diskutované téma.

³⁰ Řadí se mezi celosvětově uznávanou organizaci zabývající se problematikou podnikatelské inkubace a podnikání obecně. Organizace byla založena v roce 1985.

³¹ Centrum pro strategii a evaluaci (Centre for Strategy & Evaluation Services; CSES) bylo založeno v roce 1999 a zaměřuje se na poskytování služeb v oblasti rozvoje strategií, evaluace a hodnocení přínosu. Centrum zpracovalo na zadání Evropské komise v roce 2002 zatím nejrozsáhlejší benchmarkingovou studii týkající se podnikatelských inkubátorů.

2. V roce 1982 byl ve státě Pennsylvanii schválen jeden z prvních programů (tzv. Ben Franklin Partnership Program) celonárodního charakteru na podporu technologie a výroby. Jedním z klíčových prvků tohoto programu se staly inkubátory, přičemž model tohoto programu se postupem stal jakýmsi prvotním vzorem pro ostatní státní programy podnikatelské inkubace.
3. Jedním z prvních propagátorů této oblasti se stal William Norris, zakladatel společnosti Control Data Corporation. Norris založil společnost City Venture, jejímž prostřednictvím byl podpořen vznik několika podnikatelských inkubátorů v řadě měst. Norris věřil v myšlenku, že velké společnosti mají pracovat ruku v ruce s vládou a dalšími sektory na uspokojení sociálních potřeb. (NBIA, 2009)

První inkubátory byly zaměřeny především na oblast lehkého průmyslu, nových technologií a služeb. Postupem času se orientace inkubátorů rozšířila na oblast biotechnologie, softwaru, energie, telekomunikace, umění nebo služeb provozovaných prostřednictvím internetu. (Professional Practice Curriculum, 2011). V roce 1985 byla založena významná asociace, Národní asociace podnikatelské inkubace (NBIA), která se stala jednou z vedoucích institucí v oblasti zprostředkování informací k podnikatelské inkubaci.

Přibližně v osmdesátých letech dvacátého století se začala myšlenka inkubace rozvíjet i celosvětově. Tato forma podpory na sebe bere v jednotlivých zemích specifickou podobou podle podmínek a předpokladů, ve kterých byly inkubátory připravovány a provozovány. Nejprve se myšlenka rozšířila ve Velké Británii, poté do západní Evropy a Asie. V ČR začaly být připravovány první inkubátory počátkem devadesátých let dvacátého století, obdobně jako v dalších zemích střední a východní Evropy. (Heřman, 2008)

V **Jižní Americe** je koncept nejvíce rozvinut v Brazílii. Některé inkubátory existují, nebo jsou naplánovány, i v jiných zemích, nicméně Brazílie patří mezi nejvíce zkušené země na tomto kontinentu.

V **Číně** jsou inkubační programy nejvíce rozvinuty ze všech ostatních rozvojových zemí. Téměř ve všech provinciích, autonomních regionech a velkých městech lze najít inkubátor. Inkubátory jsou ještě doplněny tzv. software parky (*software parks*), které fungují na obdobném principu.

V **Koreji** byl první inkubátor založen v roce 1993, nicméně největšího rozvoje se tato oblast dočkala po roce 2000. Na základě údajů CSES existuje v **Japonsku** přibližně 203 podnikatelských inkubátorů, tento počet se dle jejich národního plánu mělo navýšit k roku 2010 o 300 nových inkubátorů a má být vytvořeno přibližně 150 000 nových pracovních příležitostí. (CSES, 2002) O oblast inkubace se stará Japonská asociace nových podnikatelských inkubačních podniků (*Japan Association of New Business Incubation Organizations*). (Al-Mubarak, Hanadi; Wong, Siew Fan, 2011)

V **Africe** je oblast inkubace nejvíce rozvinuta v Egyptě (první iniciativa z roku 1992), kde je implementace inkubátorů pod dohledem Egyptské inkubační asociace (*Egyptian Incubator Association*). V zemích jižní Afriky funguje síť zařízení nazvaná „*hives of industry*“³² zřízená Společností pro rozvoj malého podnikání (*Small Business Development Corporation*).

V **Evropě** obecně je oblast podnikatelské inkubace silně spojena se **Sítí evropských podnikatelských a inovačních center** (*European Business & Innovation Centre Network; EBN*), která byla založena v roce 1984 na základě iniciativy Evropské komise. EBN patří v současné době mezi vedoucí nevládní síť zastřešující více jako 200 podnikatelských a inovačních center (*Business & Innovation Centres; BICs*). (CSES, 2002)

V **Německu** došlo ke zřizování sítě inkubátorů relativně později než v ostatních zemích G7. Bylo to především z toho důvodu, že do sedmdesátých let dvacátého století byl regionální vývoj řízen spíše shora na federální a státní úrovni než na skutečné regionální úrovni. V nadcházejících letech se ovšem zřizování inkubátorů stalo jedním z důležitých nástrojů regionálního, resp. městského, rozvoje. Proces byl odstartován v Berlíně v roce 1983, kdy bylo založeno Berlínské inovační a inkubační centrum (*Berliner Innovation – und Gründerzentrum*) jako iniciativa Technické univerzity v Berlíně a německého parlamentu. Propagace tohoto modelu prostřednictvím tiskových konferencí a dalších médií vedla k silnému zájmu o tento projekt na národní úrovni. Mezi lety 1984 – 1986 se počet inkubátorů každý rok zdvojnásobil. Další vlna přišla po sjednocení Německa v roce 1990. Významnou roli v procesu inkubace hraje v Německu Spolkový sněm německých inovačních, technologických a inkubačních center (*Bundesverband Deutscher Innovations-, Technologie- und Gründerzentren*),

³² Překládá se jako rušné místo; místo koncentrace průmyslu.

který k současné době čítá na 165 členů. Obdobně jako u ostatních zemí největší počet center byl z počátku technologicky orientován, postupně s rostoucím vlivem na regionální vývoj se centra zaměřila i na další oblasti. Ne příliš překvapivá je také zpráva, že Německo disponuje největším počtem inkubátorů v porovnání s ostatními zeměmi EU. (OECD, 1999)

Velká Británie hrála velkou roli v rozvoji konceptu podnikatelských inovačních center (BICs). Ty se uchytily ve Velké Británii zhruba v polovině sedmdesátých let dvacátého století. Země je často označována za zemi, která vlastní propracovaný systém podnikatelské inkubace, nejen pouze „sbírku“ podnikatelských inkubátorů. Systém se vyvíjel prostřednictvím mixu vládní strategie, aktivit privátního a veřejného sektoru a za současného kladení zvýšeného důrazu na oblast podnikání, podnikatelskou kulturu a její propagaci. Systém podpory podnikání lze shrnout do 3 základních komponentů: poradenství, financování a zajištění prostorů. Mezi první koncepty inkubace se řadí příklad pobočky společnosti Britské ocelárny (British Steel Ltd.) zhruba z roku 1975, která byla vytvořena za účelem sdílených prostor pro MSP v oblastech země, kde docházelo díky tlaku na modernizaci a privatizaci k propouštění pracovních sil. Tento koncept se stal prvním úspěšným předchůdcem BIC. (OECD, 1999)

Významnou roli v procesu inkubace hraje ve Velké Británii instituce pro Podnikatelskou inkubaci ve Velké Británii (*United Kingdom Business Incubation; UKBI*), která byla založena v roce 1998 a má napomáhat v rozvoji podnikání prostřednictvím podnikatelské inkubace, sdílení zkušeností a informací mezi jednotlivými organizacemi a inkubátory. (United Kingdom Business Incubation, 2011)

V roce 1990 byl spuštěn první projekt v **Polsku**, v Poznani a v roce 1992 byla vytvořena Asociace polských inkubačních a inovačních center (*Association of Polish Business Incubators and Innovation Centers*). Stejně jako v ostatních zemích se inkubátory zpočátku zaměřovaly hlavně na komercializaci technologie, od roku 1993 se více zaměřovaly i na tvorbu pracovních míst v souvislosti s restrukturalizací polské ekonomiky. Inkubátory jsou silně podporovány Světovou bankou a EU. Obdobný proces byl nastartován i v ČR,³³ jakož i v dalších zemích střední a východní Evropy (jedná se především o postkomunistické země). (CSES, 2002)

³³ Vývoji inkubace v ČR je věnována kapitola 4.6.

4.2 Definice podnikatelského inkubátoru a příbuzných pojmů

V odborné literatuře lze nalézt řadu pojmů spojených s podnikatelskou inkubací, podnikatelským inkubátorem či příbuznými institucemi. Pro správné pochopení dané problematiky je nezbytné se dostatečně orientovat v této oblasti.

4.2.1 Definice podnikatelského inkubátoru

OECD publikace *Business Incubation* (1999) mluví o fenoménu podnikatelské inkubace jako o populárním nástroji ekonomického růstu a zaměstnanosti. Pojem podnikatelský inkubátor lze definovat různými způsoby. Hned na úvod je podstatné zdůraznit, že neexistuje unifikovaný a jednotný model inkubátoru,³⁴ což je dáno širokou paletou typů inkubátorů a jimi nabízenými službami. **OECD** (1999) charakterizuje podnikatelský inkubátor jako prostředek, jehož podstatou je asistovat podnikatelům s počátkem a rozvojem podnikání. **Hackett a Dilts** (2004) hovoří o podnikatelském inkubátoru jako o zařízení nabízejícím svým klientům ke sdílení kancelářské prostory prostřednictvím strategicky promyšleného systému monitoringu a nabízených služeb podpory podnikání. **Kuratko a LaFollette** (1987) vidí podnikatelský inkubátor jako subjekt snažící se efektivně spojit talent, technologii, kapitál a know-how za účelem podpory podnikatelského talentu a rozvoje nových společností.

NBIA (2009) hovoří o úloze podnikatelského inkubátoru spočívající v péči o nové podnikatele, kterým pomáhá přežít počáteční období a umožnit jim tak rozvoj jejich činností. Právě v počátečním období jsou totiž nejvíce zranitelní.

CSES definuje inkubátor následovně: „*Podnikatelský inkubátor je organizace urychlující a organizující vznik úspěšných podnikatelských subjektů prostřednictvím přehledné nabídky podpory podnikání: inkubační prostory, služby podpory podnikání, příležitosti k navázání kontaktů a využití výhod většího shluku podniků.*“ (CSES, 2002 str. 9, přeloženo z anglického originálu)

V zahraniční literatuře je možné najít řadu publikací a autorů věnujících se přímo problematice inkubace. V českých podmínkách se vyskytuje prozatím menší množství publikací dotýkající se diskutované tematiky. Většinou se jedná o autory věnující se

³⁴ To potvrzuje i studie OECD – Business Incubation (1999).

problematice podnikatelského prostředí, podpoře podnikání a otázce regionálního rozvoje a inovací.³⁵

O fenoménu podnikatelské inkubace mluví **Viturka** ve své publikaci *Kvalita podnikatelského prostředí, regionální konkurenceschopnost a strategie regionálního rozvoje České republiky* (2010). Uvádí, že „hlavním cílem podnikatelských inkubátorů je podpora rozvoje začínajících firem při zvyšujícím se důrazu na inovační firmy.“ (Viturka, 2010 str. 140) Dále zmiňuje, že „postupně se rozvíjející struktura podnikatelských inkubátorů slouží pro podporu zvyšování kvalitativní úrovně užívaných technologií a produktů, resp. inovačního potenciálu firem, zejména prostřednictvím nabídky souvisejících služeb a jejich propojení s vysokými školami či dalšími veřejnými instituty vědy a výzkumu.“ (Viturka, 2010 str. 74)

Podnikatelským inkubátorům se věnuje i **Heřman** ve své knize *Průmyslové inovace* (2008). Heřman zaměřuje svoji publikaci především na otázku transferu technologií z fáze výzkumu do podnikatelské sféry a rozvoje inovací.³⁶ Úlohu podnikatelských inkubátorů spatřuje v podpoře inkubační a inovační funkce podnikatelských subjektů. Inkubátor tak nabízí vhodné zázemí pro rozběh začínající firmy. Heřman (2008) dále uvádí, čeho se nabízená pomoc především týká. Pomoc je nabízena jednak ve stanovení výhodného netržního nájemného za poskytované prostory, poskytnutí sekretariátu, konferenčních místností, inženýrských sítí, ve formě poradenské pomoci, podpoře spolupráce mezi firmami a ve zprostředkování kontaktů na dodavatele a odběratele v tuzemsku, ale i v zahraničí. Dalšími formami jsou pomoc s propagací firmy a jejich produktů, poradenství v oblastech práva, účetní a daňová legislativa, organizace odborných seminářů a kurzů, setkání firem s cílem výměny zkušeností.

Mezi další z českých autorů, kteří zmiňují problematiku podnikatelských inkubátorů a potvrzující hlavní účel podnikatelského inkubátoru ve smyslu podpory začínajících firem, se řadí **Srpová a Veber**. Základní informace k problematice podnikatelských inkubátorů uvádí v publikaci *Podnikání malé a střední firmy* (2008).

Definici podnikatelského inkubátoru uvádí i **program Prosperita**. Tento program je realizován v rámci Prioritní osy 5 (Prostředí pro podnikání a inovace) Operačního

³⁵ Cenným zdrojem informací se mohou stát publikace odborných organizací jako hospodářská komora, Technologické centrum Akademie věd ČR či přímo konkrétních institucí věnující se otázce inkubace.

³⁶ Inovační charakter má řada podnikatelských inkubátorů, nelze ale hovořit o tom, že inkubátory podporují pouze inovačně zaměřené podnikatelské subjekty.

programu Podnikání a Inovace 2007 – 2013. Cílem programu je formou dotací podpořit zakládání, popř. další rozvoj, subjektů infrastruktury pro nově vznikající inovační firmy, tj. jedná se o podporu zakládání, činností a dalšího rozvoje podnikatelských inkubátorů. Prosperita definuje inkubátor jako „prostředí převážně pro začínající inovativní firmy, které požívají za předem stanovených podmínek zvýhodněného nájemného a služeb poskytovaných provozovatelem inkubátoru, a které jsou schopny uplatnit svůj produkt v rozumném časovém horizontu na trhu.“ (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2010 str.1)

Podnikatelským inkubátorům a vědeckotechnickým parkům se také věnují publikace **Technologického centra Akademie věd ČR**, a to *Zelená kniha výzkumu, vývoje a inovace v ČR* (2008) a *Analýza inovačního potenciálu krajů České republiky* (2008). Zelená kniha zdůrazňuje, že „*důležitou složku prostředí pro inovační aktivity podniků tvoří fungující infrastruktura ve formě podnikatelských inkubátorů a vědeckotechnických center,*“ (2008 str. 41) přičemž by bylo vhodné zaměřit jejich služby více i na oblasti zprostředkování kontaktů, poradenství v oblasti duševního vlastnictví a transferu technologií.

Autorka definuje podnikatelský inkubátor jako: „*Instituci zaměřující svou činnost na podporu začínajících malých a středních podnikatelských subjektů (tzv. start-up firem). Podpora podnikání je poskytována různými formami prostřednictvím rozličné nabídky služeb (dle konkrétní instituce) ve většině případů počínaje od možnosti využívat prostory k podnikání až po širokou nabídku služeb například v podobě poradenské činnosti nebo možnosti zprostředkovat vhodné obchodní kontakty.*“

4.2.2 Klasifikace podnikatelských inkubátorů

Aernoudt (2004) klasifikuje inkubátory z **2 hledisek** – z hlediska financování (zřizovatele, stakeholders) a z hlediska jejich cílů (účelu založení).

Z hlediska **financování** se inkubátory dělí na ty, které nebyly založeny za účelem tvorby zisku (*non-profit incubators*) a na založené za účelem tvorby zisku (*profit incubators*). Z hlediska **cíle, účelu** se mohou dělit na inkubátory smíšeného typu, inkubátory typu ekonomického rozvoje³⁷, technologické inkubátory, sociální

³⁷ Dle názoru autorky s tímto typem inkubátoru lze pracovat i v případě ostatních typů, neboť efektem i ostatních typů bývá (přímo i nepřímo) ekonomický a regionální rozvoj.

inkubátory, výzkumné inkubátory a inkubátory ve vztahu k univerzitám. Podrobné informace poskytuje tabulka níže.

Tabulka 4: Typologie podnikatelských inkubátorů

Typ	Hlavní myšlenka	Hlavní cíl, účel založení	Další cíl, účel	Aktivní v oblasti
Smíšený (<i>mixed incubator</i>)	Vyplnit mezeru na trhu (například v prostředí, kde je nízká podnikatelská aktivita)	Vznik podnikatelského subjektu., především zaměřeno na vznik podniků s vysokým růstovým potenciálem	Tvorba pracovních míst	Všechny sektory, hlavně v oblastech s nižší podnikatelskou aktivitou
Ekonomického rozvoje (<i>economic development incubators</i>)	Snížit ekonomické a regionální disparity mezi regiony	Regionální rozvoj	Vznik podnikatelské aktivity, pracovních míst	Všechny sektory, především ty např. s vysokou nezaměstnaností
Technologický (<i>technology incubator</i>)	Zvýšit podnikatelské aktivity	Podpora podnikání	Stimulace inovací, technologicky zaměřených podnikatelských aktivit	Zaměřeno především na technologické sektory. Bývají propojeny s univerzitami.
Sociální (<i>social incubator</i>)	Podpořit růst, zaměstnanosti při zaměstnávání např. postižených osob, imigrantů, dlouhodobě nezaměstnaných	Integrace určitých sociálních skupin	Tvorba pracovních míst	Neziskový sektor
Výzkumný, ve vztahu k univerzitě	Výzkumný charakter	Výzkum, spolupráce s ostatními	Komercializace oblasti	Všechny, hlavně technologicky

<i>(research, with university relationship incubator)</i>		institucemi, podpora podnikatelské kultury		špičkové oblasti
---	--	---	--	------------------

Zdroj: (Aernoudt, 2004) a vlastní

Většina z uvedených inkubátorů má charakter neziskového typu (především typu výzkumného, sociálního a ekonomického rozvoje). Některé mohou mít ale i prvky ziskového typu – například technologicky zaměřené, či smíšené (vždy záleží na konkrétním druhu inkubátoru, jeho zakladatelích a stakeholders).

CSES (2002) doplňuje ještě tuto charakteristiku na dělení na tzv. **tradiční inkubátory** (*traditional*) a inkubátory **typu nové ekonomiky** (*new economy*). Tradiční inkubátory jsou obecně charakterizovány snahou o propagaci podnikání, inovace, tvorbu pracovních míst a ekonomický růst. Mívají většinou neziskový charakter. Inkubátory nové ekonomiky mají často charakter virtuálních subjektů. Tyto subjekty jsou většinou financovány investičními či poradenskými společnostmi, které jsou schopny nabídnout kompletní řadu poradenství a dalších služeb. Od tradičních se liší především tím, že mají většinou ziskový charakter, často mají tendenci zaměřovat se hlavně na aktivity spojené s webovým rozhraním, nevytváří pracovní místa.

V ČR převládají inkubátory neziskového typu v podobě vědeckých, technologických parků, podnikatelských inkubátorů a podnikatelských a inovačních center.³⁸ Tyto typy jsou dále doplněny výzkumným inkubátorem, resp. spolupracujícím s univerzitou. V mnohých případech však tento typ bývá již zastoupen ve výše uvedeném členění. Dle CSES členění se v podstatě jedná o inkubátory tradičního charakteru

4.2.3 Příbuzné pojmy

V praxi je v provozu několik tisíc institucí zabývajících se podnikatelskou inkubací, rozvojem inovací a přenosem technologií. Většina těchto institucí plní obdobné úkoly, nicméně není možné nalézt dvě totožné instituce. Tento fakt je důsledkem toho, že instituce vždy fungují na základě rozdílných podmínek a předpokladů, ve kterých jsou provozovány. Z toho vyplývá i skutečnost, že se v praktické, ale i teoretické sféře používá řada názvů charakterizujících tyto instituce. Používání takto rozličných názvů

³⁸ Více k uvedeným pojmům v podkapitole 4.2.3.

často vede k určité dezorientaci mezi laickou veřejností a v některých případech i mezi odbornou. K nejpoužívanějším pojmům se zařazují pojmy *technologický, vědecký park, inovační centrum, podnikatelský inkubátor nebo vědecko-technologický park*.³⁹ Koncept těchto zařízení má v sobě řadu společných prvků, na druhou stranu je ale nutné je od sebe odlišit a neplést si mezi sebou jednotlivé pojmy. Hackett a Dilts (2004) používání rozličných (a často zaměnitelných) označení označují do určité míry jako „epidemii“, která ve své podstatě ztěžuje možnost sledovat velikost „inkubační populace“ a samotných subjektů poskytující inkubační služby.

Jak v české, tak i v zahraniční literatuře dochází k prolínání jednotlivých pojmů, v řadě případů bez jasného vysvětlení rozdílu mezi danými pojmy. Prolínání například dokládá Bøllingtoft and Ulhøi (2005), kteří nerozlišují pojem podnikatelský inkubátor od vědeckého, výzkumného nebo technologického parku a u všech uvádějí jako hlavní cíl transformaci poznatků výzkumu v nové produkty a technologie, stejně tak jako rozvoj praktických znalostí a zkušeností. Obdobným příkladem mohou být autoři Sofouli a Vonortas (2007), kteří pojem vědecký park chápou jako určité synonymum pro ostatní pojmy typu technologický park, výzkumný park, inkubátor apod. Vědecký park definují jako instituci „*podporující a koordinující tok znalostí a technologie mezi univerzitami, výzkumnými institucemi, společnostmi a trhem.*“ (Sofouli, Evangelia; Vonortas, Nicholas S., 2007 str. 526)

CSES (2002) nicméně již rozlišuje uvedené pojmy prostřednictvím poměru technologického zaměření a podpory managementu. Podnikatelské inkubátory označující se pod pojmy podnikatelských a inovačních center, podnikatelských center řadí do oblastí zahrnující vysoký stupeň podpory managementu a střední až vysoký stupeň technologického zaměření. Vědecké parky charakterizuje vysokou technologickou zaměřeností, nicméně nízkou podporou managementu a naopak technologické parky označuje vysokým stupněm technologické úrovně včetně vysokého stupně podpory managementu.

V českých podmínkách hraje v používané terminologii důležitou roli Společnost vědeckotechnických parků ČR (SVTP ČR). Od roku 1990 zavedla pojem

³⁹ Jak uvádí Švejda (2006) ve střední Evropě (hlavně v Německu a Rakousku) převládá typ technologického centra, ve Velké Británii, Skandinávii, Belgii a Nizozemí typ vědeckých parků (popřípadně center), ve Francii jsou budovány spíše areály koncipované jako rozsáhlé stavby zahrnující nejen vysokoškolská a výzkumná pracoviště, ale i instituce sportovního a kulturního charakteru.

vědeckotechnický park, který je nadřazeným pojmem pro tři hlavní druhy institucí – vědecký park, technologický park a podnikatelské a inovační centrum (resp. podnikatelský inkubátor). S pojmem vědeckotechnického parku (ovšem bez dalšího rozlišení uvedených pojmů) pracuje například Viturka (2010), který v souvislosti s rozvojem inovační struktury zmiňuje oblast výstavby inovačních center, profilovaných nejčastěji jako vědeckotechnické parky, resp. centra transferu technologií nebo podnikatelské inkubátory. Případně se na zajišťování méně náročných služeb mohou podílet veřejná či soukromá konzultační a poradenská centra.

Z českých autorů rozlišujících dané pojmy je vhodné uvést Heřmana a Švejdu⁴⁰ (2006). Heřman (2008) v kontextu s rolí podnikatelských inkubátorů, rozvoje inovace a transferu technologie zmiňuje podstatnou roli v podobě vědeckotechnických parků. Pod pojem vědeckotechnické parky chápe výše uvedené druhy institucí. Heřman i Švejda rozlišují jednotlivé pojmy následovně:

Vědecké parky „představují komplex vědeckovýzkumných, projekčních, konstrukčních, výrobních a jiných organizací, které se podílejí na výzkumu, vývoji a jsou umístěné zpravidla v blízkosti vysokých škol.“ (Heřman, 2008 str. 201), Švejda (2006 str. 6) Tuto definici je vhodné doplnit oficiální popisem vědeckých parků dle Mezinárodní asociace vědeckých parků (IASP), která tyto parky charakterizuje jako „organizaci řízenou specializovanými profesionály, jejichž hlavním cílem je zvýšení bohatství jeho společenství podporou kultury inovací a konkurenceschopnosti s ním spojených podniků a znalostně orientovaných institucí.“ (IASP, 2011)

Technologické parky (často také v podobě technologických center, techno-center, techno-parků nebo technopolis) charakterizují jako subjekty zajišťující podporu především technologického transferu a v rozvoji high-tech z oblasti informačních, komunikačních technologií, nových materiálů, biotechnologie apod.

Podnikatelské inkubátory a podnikatelská a inovační centra plní hlavně funkci inkubační a inovační (především v případě podnikatelských a inovačních center). Oba subjekty nabízejí podmínky a zázemí, které pomáhají začínajícím podnikatelům při „rozběhu“ jejich firmy a rovněž v průběhu vlastního podnikání. Podnikatelská a inovační centra jsou zaměřena hlavně na rozvoj malého a středního podnikání

⁴⁰ Prezident Společnosti vědeckotechnických parků ČR, generální sekretář Asociace inovačního podnikání ČR.

inovativního charakteru. V ČR se vyskytuje především ve formě institucí BIC, které jsou součástí evropské sítě EBN.

Na základě prostudovaných zahraničních i domácích podkladů se **autorka** přiklání k definici jednotlivých pojmů dle Heřmana a Švejdy, přičemž k jednotlivým definicím **doplňuje:**

„Vědecké parky jsou většinou určeny již pro ty společnosti, které nejsou nově založeny a neslouží tedy k jejich „inkubaci“, ale rozvoji. Nemusí být vždy primárně zaměřeny na technologicky zaměřené subjekty, a tím se hlavně odlišují od technologických parků. Často se klienty vědeckých parků stávají firmy vystupující z podnikatelského inkubátoru po skončení dohodnuté doby inkubace. Ve vědeckém parku není zpravidla stanovena žádná maximální délka pobytu podnikatelského subjektu. Bývá svázán s univerzitou či výzkumnou institucí.“

„Technologické parky podporují technologicky orientované společnosti s důrazem na transfer a rozšiřování technologií. V parku se mohou nacházet jak nově vzniklé společnosti, tak již společnosti s určitou historií. Často jsou propojeny s výzkumnými pracovišti a dalšími specifickými pracovišti v oblasti industriálních klastrů. Svoji koncepcí se podobají vědeckým parkům, přičemž se od nich odlišují mírou technologické orientace.“

„Podnikatelské inkubátory a podnikatelská a inovační centra se ve své základní podstatě (inovační a inkubační funkce) příliš neliší. Podnikatelské inkubátory existují v praxi jako samostatné jednotky, nebo jsou často základní jednotkou vědeckotechnického centra. V případě podnikatelského a inovačního centra by určitou zvýšenou měrou měl převládat zájem o tržní aplikaci poznatků (komercializaci inovací).“

„Jak vědecké, technologické parky, inkubátory a inovační centra potřebují ke svému fungování být obklopeny vhodným prostředím, které bude komplementárně doplňovat a podporovat jejich aktivity. Z toho důvodu jsou uvedené instituce větší či menší měrou

(dle podmínek konkrétního subjektu) v propojení s univerzitou, vědeckým pracovištěm, industriálními subjekty a dalšími, obdobnými institucemi.“⁴¹

4.2.4 Základní termíny v oblasti inkubace

V terminologii podnikatelské inkubace je nutné často pracovat s anglickými výrazy, které v některých případech nemají doslovný překlad do českého jazyka. V oblasti samotné terminologie podnikatelských subjektů se nejčastěji vyskytují následující pojmy:

- Tenant – v překladu nájemce, v tomto kontextu míněno jako podnikatelský subjekt začleněný do inkubátoru, který využívá služeb společných prostor, zvýhodněného nájemného.
- Incubatee⁴² – inkubant. V určitých případech shodné s definicí *tenant*. Jedná se o inkubovanou firmu využívající služeb inkubátoru (v některých případech ale nemusí nutně využívat služeb zvýhodněného nájemného, tyto dva pojmy se tedy naprosto neshodují).
- Graduatee – absolvent. Inkubovaná firma (označuje se také jako *incubated firm*), která již opustila inkubátor (předpokládá se, že po uplynutí stanovené doby a podmínek inkubace).
- Incubation – inkubace. Primární funkce podnikatelského inkubátoru, proces usnadňující rozvoj podnikatelské jednotky prostřednictvím řady nabízených služeb.
- Incubation period – doba inkubace. Časově omezené období, po které dle dohody s provozovatelem inkubátoru využívá inkubant fyzickou infrastrukturu inkubátoru a nabízené služby.
- In-House Financing – financování inkubanta prostřednictvím dostupných finančních prostředků samotného provozovatele inkubátoru.
- In-House Services – služby, které poskytuje management inkubátoru v rámci svých interních možností bez jakéhokoliv využití externích partnerů.
- Cluster – klastr. Koncentrace propojených podnikatelských subjektů na určitém geografickém území v určitém oboru, které spolupracují (ale zároveň si i konkurují). Je vhodné zmínit tento koncept v souvislosti s inkubátory.

⁴¹ Tento názor byl i potvrzen ing. Jaroslavem Burčíkem, Ph.D., ředitelem Inovacentra ČVUT (expertní pohovor z 10. října 2011).

⁴² Někdy lze najít obecný shrnující název jako *portfolio companies*, nebo *clients*.

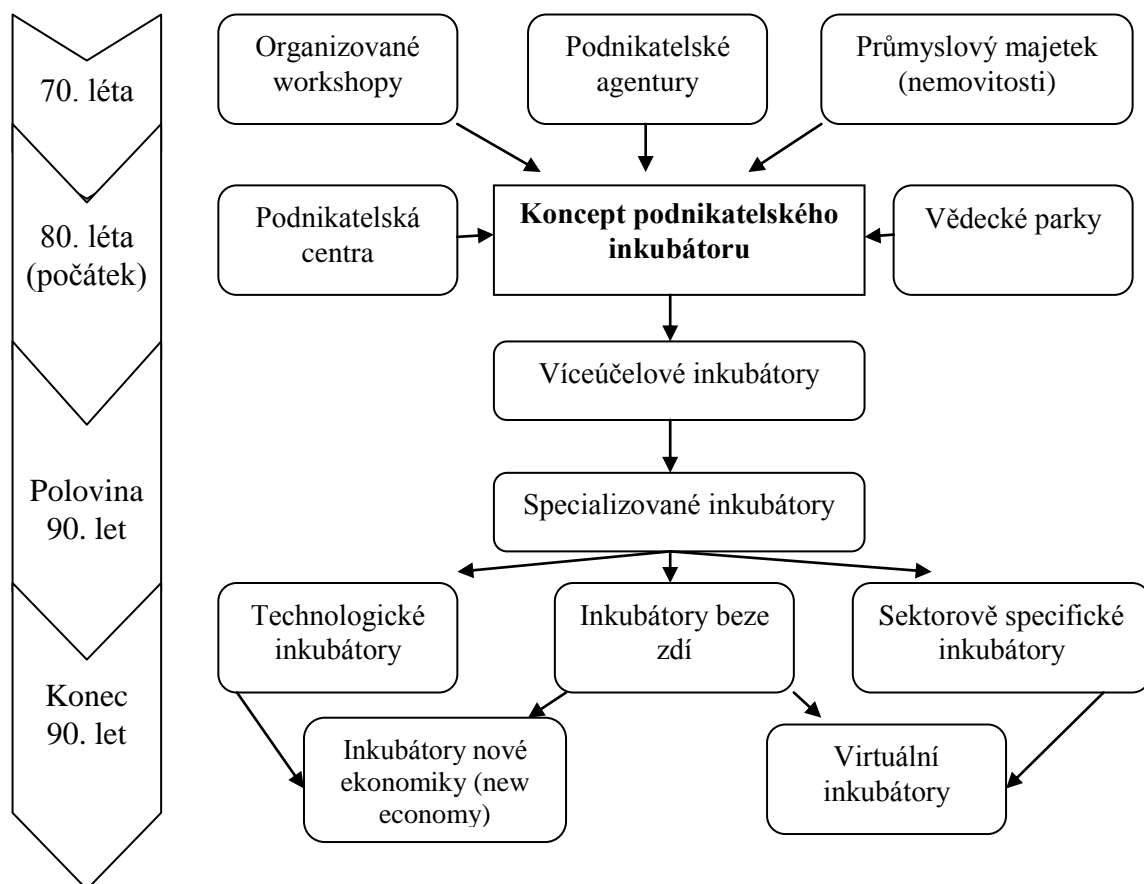
- Spin off firm – firma, která využívá hmotného nebo nehmotného majetku jiného právního subjektu k zahájení podnikání. Většinou se jedná o inovativní firmu založenou studenty, pracovníky univerzity nebo již fungující společností.
- Accelerator – akcelerátor. V kontextu s podnikáním je spojován s programem určeným k akceleraci start-up firem. Odlišuje se od podnikatelské inkubace, je chápán především jako intenzivní program, který v krátkém časovém období má za úkol zprostředkovat jeho účastníkům potřebné znalosti ke vzniku, rozjezdu jejich podnikatelských aktivit.
- Failure rate – míra neúspěchu inkubovaných firem.

4.3 Koncept a cíle podnikatelského inkubátoru

Obecně se pojem podnikatelský inkubátor vžil pro řadu institucí, jejichž účelem je pomoc začínajícím podnikatelům za určitých podmínek a prostřednictvím vybraných služeb a nástrojů. Vývoj konceptu inkubace procházel postupem času určitým vývojem (viz předchozí kapitoly) a dokládá jej následující obrázek č. 20.

Původní koncept inkubace vychází z faktu, že se západní industrializované země (jak v Evropě, tak v USA) potýkaly v letech 1970 až 1980 se silným zvýšením nezaměstnanosti způsobeným kolapsem tradičních průmyslových odvětví. To si jak v Evropě, tak v USA vyžádalo změnu strategie a zaměření se na rozvoj ekonomického potenciálu u méně rozvinutých regionů (formou využití dostupného kapitálu a pracovních sil prostřednictvím podnikatelských inkubátorů, transferu technologií a podpory inovací).

Obrázek 20: Vývoj konceptu podnikatelského inkubátoru



Zdroj: (CSES, 2002) přeloženo z anglického originálu

Lalkaka⁴³ (CSES, 2002 str. 4) shrnuje proces vývoje inkubačního konceptu do 2 generací:

1. generace inkubátoru v osmdesátých letech dvacátého století nabízela cenově dostupné prostory a společné zařízení pečlivě vybraným podnikatelským subjektům. V devadesátých letech dvacátého století se především na popud členských podnikatelských subjektů tento koncept obohatil o další služby jako poradenství, trénink dovedností a znalostí, zprostředkování kontaktů, financování. Tento fakt vedl až k vytvoření tzv. **2. generace inkubátoru**. Okolo roku 1998 se začal formovat nový inkubační model zaměřený na informační technologie a další služby za účelem podpory růstu technologicky zaměřených subjektů.

⁴³ Rustam Lalkaka je prezidentem společnosti Business and Technology Development Strategies LLC v New Yorku. Jedná se o mezinárodní konzultační skupinu aktivní ve více než 40 zemí světa zaměřující se na rozvoj strategie, znalostí, propagaci podnikání, inovací a podnikatelské inkubace. Jde o uznávaného odborníka v daném oboru.

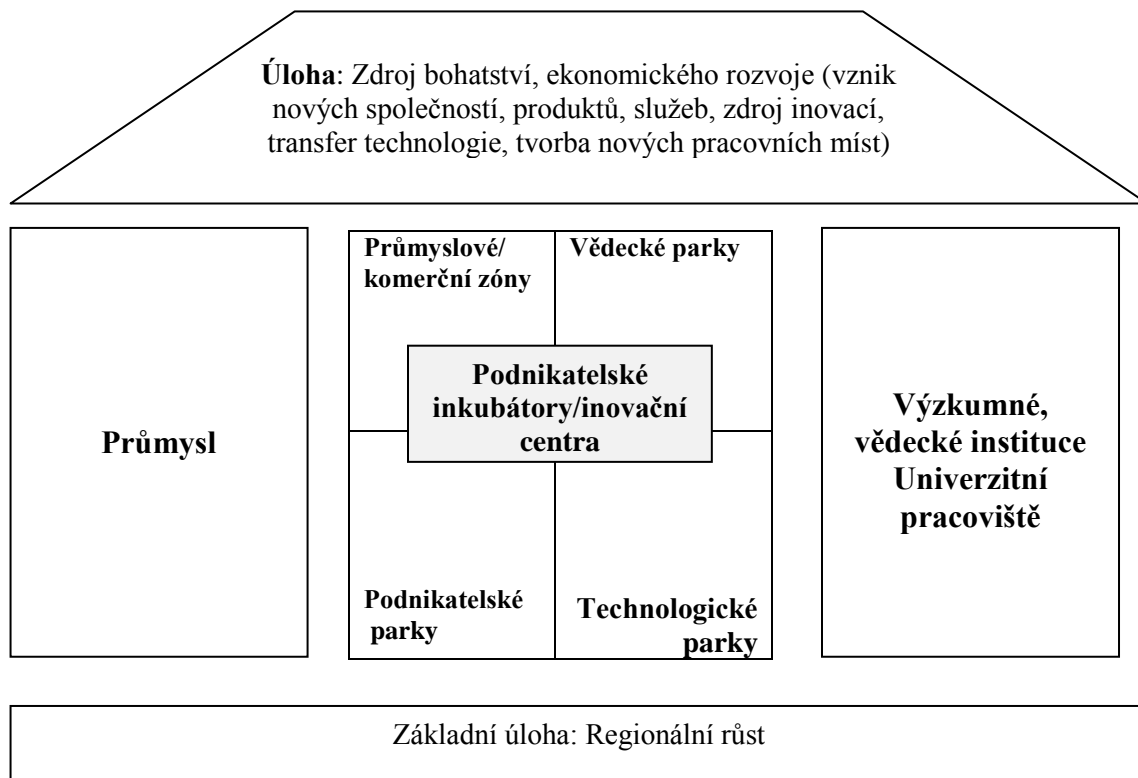
Lalkaka (1999) zároveň shrnuje nejdůležitější **úlohy** konceptu podnikatelské inkubace v několika bodech:

- **Zvýšení míry přežití nově vzniklých podnikatelských subjektů.** Inkubátor by měl vytvořit takové prostředí, které umožní překonat počáteční fázi začínajících podnikatelských subjektů.
- **Růst a rozvoj podnikatelských subjektů.** Služby podnikatelské inkubace by měly být nabídnuty podnikatelským subjektům, které mají růstový potenciál. Ty tak mají možnost se dále rozvíjet a podporovat tím i regionální ekonomiku.
- **Tvorba nových pracovních míst.** Řadí se mezi základní a prvotní úlohu inkubátoru. Údaje k vytvořeným pracovním místům bývají používány jako jeden z ukazatelů výkonu inkubátoru, o který se zajímají především zastupitelé na regionální, národní úrovni. Zároveň se jedná o snadno prokazatelný ukazatel. Předpokládá se ovšem, že klienti inkubátoru prošli vhodnou vstupní procedurou a byly tak vybrány životaschopné subjekty s růstovým potenciálem do budoucnosti (a tím i potenciálem vytvářet nová pracovní místa).
- **Efektivita nákladů** – snížení nákladů firem v inkubátoru. Souvisí s úlohou inkubátoru snižovat počáteční náklady inkubovaných klientů. Ti tak jsou schopni (oproti normálnímu, komerčnímu prostředí) dosáhnout určitých úspor, a tím zvýšit svoji šanci na přežití.
- Od výše nastíněné základní koncepce a úlohy inkubátoru se pak logicky odvíjí i samotné **cíle** této instituce. Wilber a Dixon (2003) charakterizují jako základní úlohu a cíl inkubátoru v péči o podnikatelské projekty, které mají naději být úspěšné z hlediska jejich životaschopnosti. Společnosti zahrnuté v inkubátoru by měly být schopné využít informační technologie a zlepšit se v procesu rozhodování. Firmy vystupující z podnikatelského inkubátoru by měly být zdrojem nových pracovních příležitostí, schopny přežít v konkurenčním prostředí a rozvíjet nadále své aktivity. **CSES** (2002) shrnuje nejčastější cíle inkubátoru do několika bodů (řazeno dle významu) - 1) Zvýšit konkurenceschopnost lokální ekonomiky a vytvořit nová pracovní místa; 2) Pomoci výzkumným centrům s komercializací know-how; 3) Pomoci generovat spin-off aktivity; 4) Pomoc znevýhodněným skupinám, jedincům⁴⁴; 5) Další cíle.

⁴⁴ Viz kapitola 3.3.3 a obrázek č. 13. Řadí se spíše mezi specifické cíle (a proto často i okrajové).

Úlohu inkubátoru v podnikatelském prostředí shrnuje přehledně obrázek č. 21.

Obrázek 21: Role podnikatelského inkubátoru v prostředí



Zdroj: (Nunberger, 2005) převzato z Dietrich (1996)

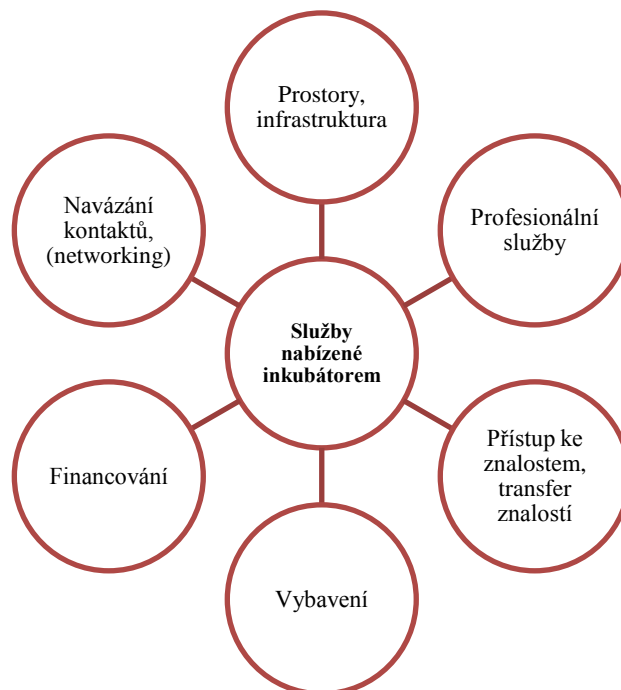
4.3.1 Nabízené služby

Stěžejní pilíř konceptu podnikatelského inkubátoru tvoří struktura nabízených služeb a nabízené infrastruktury. Neexistuje univerzální seznam nabízených forem podpory inkubátoru pro MSP. Lalkaka (1999) zmiňuje hned několik oblastí:

- Podporu v oblasti infrastruktury – za účelem odstranění nedostatku MSP spočívající v problému nedostatečných prostor. Abduh (2007) dodává, že prostory se většinou skládají z konferenčních místností, jídelny, kanceláří a dalšího nutného zařízení (např. kopírovací služby).
- Management podpory – tj. poradenství, trénink, poskytování informací, které musí jít ruku v ruce s otázkou financování (služby zprostředkování finančního kapitálu) a technického zabezpečení.
- Technologická podpora – bývá spojeno s partnerstvím s technickými univerzitami.

Autorka rozděluje nabízené služby do celkem 6 oblastí. Tyto oblasti znázorňuje obrázek č. 22.

Obrázek 22: Služby nabízené inkubátorem



Zdroj: vlastní

Prostory za sníženou, netržní cenu patří mezi základ nabízených služeb. Nemusí se nutně jednat pouze o kanceláře, ale i o laboratoře, prostory pro výrobu či sklady. Kromě těchto prostor se jedná o další společné zázemí jako konferenční místnosti, jídelnu apod.

Inkubátor může poskytnout svým klientům i **vybavení** v podobě počítačového (včetně nutného softwaru), kopírovacího, faxového či telefonického zázemí. Kromě jiného se samozřejmě jedná i o samotné vybavení kanceláře nábytkem.

Jedna z důležitých oblastí činností inkubátoru spočívá v poskytování **profesionálních služeb**. Jde o širokou škálu služeb, plně funkční inkubátor by v závislosti na svém zaměření a dle disponibilních zdrojů měl poskytovat alespoň několik z uvedených služeb. Řadí se sem právní, účetní poradenství, marketingová podpora (řada technicky zaměřených podnikatelů může mít sice znalosti o vývoji produktu a služeb, ale často jim chybí dostatečné znalosti z oblasti public relations, reklamy a marketingu celkově), trénink, poradenské služby, vzdělávací semináře.

Pro začínající podnikatele je také nutné zajistit dostatečný **přístup ke znalostem**, potažmo transfer znalostí. Často se týká hlavně inkubátorů, které jsou napojeny

na univerzitu, výzkumný ústav. Aby se podnik mohl dobře rozvíjet, je nutné mít navázané kontakty na hospodářských komorách, lokálních podnikatelských organizacích.

Inkubátor by také měl být schopen poskytnout poradenství k vhodnému **financování** aktivit podnikatelského subjektu, nebo přímo pomoci svému klientovi při získávání dostatečných finančních prostředků například prostřednictvím různých dotací, grantů.

V neposlední řadě hrají důležitou roli schopnosti inkubátoru využít pro své klienty navázaných kontaktů s ostatními podnikatelskými subjekty, institucemi, komorami, univerzitou či regionálními, vládními organizacemi (**networking**). Kromě toho klient inkubátoru může těžit i ze své interní pozice v inkubátoru prostřednictvím využití vztahů s ostatními inkubanty (tzv. *under roof* výhoda). Prostředí inkubátoru by totiž ideálně mělo navodit interaktivnější prostředí, kde lze blíže komunikovat s ostatními subjekty inkubátoru a sdílet zkušenosti. **Autorka** zmiňuje ještě sedmou, dodatečnou oblast, spočívající v určité **kredibilitě, image inkubátoru**. Řada inkubantů si dostatečně neuvědomuje fakt, že již samotnou službou a výhodou pro podnikatele je jeho samotné umístění v inkubátoru, potažmo využívání jeho poštovní adresy, které už samo zvyšuje kredibilitu inkubanta a jeho zviditelnění. Kromě toho je vhodné si uvědomit tu výhodu, že řada inkubátorů je napojena na univerzitu (či se přímo nachází v její bezprostřední blízkosti), což také zvyšuje prestiž inkubátoru a inkubovaného klienta samotného.

4.4 Hlavní směry vědeckých výzkumů podnikatelské inkubace

Pro získání celistvého náhledu na problematiku podnikatelských inkubátorů je vhodné zmapovat základní vědecké směry a výzkumy této oblasti. Problematika mapuje základní směry výzkumů cca do roku 2000. Vývoj po roce 2000 nastiňuje autorka v bodě 6. Vědecké výzkumy na téma inkubace a inkubátory lze chronologicky s časovým vývojem rozdělit do několika zásadních skupin výzkumu. Jednotlivé etapy je možné stručně charakterizovat následovně (podrobnější přehled nabízí obrázek č. 23):

1. Studie věnující se **vzniku inkubátorů a jeho rozvoji**. Cílem studií bylo především shrnout (normativně popsat) pojem inkubátor, definovat základní pojmy a přístupy.

Mezi autory věnující se této problematice lze zařadit například Kuratko a La Follette (1987) s jejich definicí podnikatelského inkubátoru (viz kapitola 4.2.1), nebo Allena a Rahmana (1985), kteří za obecný účel inkubátoru považují zvýšení šancí inkubovaných firem na přežití. Další významnou oblastí, která představovala velkou výzvu v oblasti výzkumu inkubace, bylo vytvořit základní taxonomické skupiny, které by mohly posléze umožnit srovnávat nejrůznější ukazatele (především prostřednictvím vhodné kontrolní skupiny neinkubovaných firem). Touto otázkou se zabýval například Brooks (1986).

2. Výzkum zaměřený na **rámcové podmínky inkubace**, kritéria a jednotlivé komponenty výběru inkubovaných firem. Například Merrifield (1987) představil koncept přístupu k výběru vhodných inkubantů pomocí 3 základních otázek. Dvě směřující na uchazeče o inkubaci – Jedná se o dobrý podnikatelský záměr, kterým se uchazeč zabývá? Jedná se o podnikání, které je schopné konkurovat? – a třetí v případě pozitivních odpovědí na předchozí – Jaká je nejlepší metoda pro vstup a růst podniku v inkubátoru? Campbell (1985) byla jedna z prvních autorek, která představila určitý rámcový koncept shrnující vztah inkubátoru - inkubace s ekonomickým procesem rozvoje inkubanta.
3. Studie věnující se **výzkumu inkubovaných firem**, jejich působení v inkubátoru a jejich vývoji. Lze zmínit studii Scherera a McDonalda (1988), kteří pozorovali 6 klientů St. Louis technologického centra a vytvořili 6 vývojových diagramů zobrazující vznik nových podnikatelských projektů.
4. **Přínos inkubace, inkubátorů**. Studie shrnující přínos inkubátorů pro ekonomický rozvoj a přežití nově vzniklých firem. Udell (1990) vyjadřuje základní otázku týkající se přínosu inkubace, a to zda inkubátory skutečně plní svoji úlohu spočívající ve zvýšení míry přežití nově vzniklých firem či tvorby nově vzniklých pracovních míst. Zpracované studie se obecně zaměřují hlavně na 2 základní oblasti. První se týká měření samotného přínosu inkubátoru, například Campbell a Allen (1987) definují jedny z prvních „milníků“ měření přínosu inkubátoru (vytvoření schopné konzultační sítě, finanční poradenství apod.). Druhá se dotýká samotných inkubantů. Udell (1990) shrnuje, že kromě základního měřítka v počtu absolventů a předčasně opouštějících firem by do kategorie měření úspěchu inkubantů měly

patřit takové ukazatele jako počet vytvořených pracovních míst, tržby nebo produktová inovace.

5. Teoretický přístup ke **konceptu inkubace a inkubátorů**, otázka ekonomického rozvoje prostřednictvím podnikání, podnikatelský proces, podnikatelská kultura. Tato oblast pracuje s teorií ekonomického rozvoje prostřednictvím podnikání a předpokládá, že vznik nových podnikatelských subjektů s pomocí inkubátoru a využití podpůrného podnikatelského prostředí je zdrojem ekonomického růstu. Předpoklad je, že bez využití těchto služeb by řada podniků vůbec nevznikla. (Nye, 1991)
6. Po roce 2000 se dle názoru **autorky** rozvíjí především poslední směr výzkumu v podobě zkoumání vztahu konceptu inkubace vůči oblasti podnikatelské kultury, propagace podnikání a inovačních aktivit. Zároveň byla provedena řada výzkumů mapující konkrétní podnikatelské inkubátory (charakteristické především benchmarkingovou metodou) například již zmíněný výzkum CSES (2002) nebo UKBI (2003). V českých podmínkách dochází ke vzniku některých publikací zaměřujících se obecně na mapování oblasti inkubace, inovace a obecně nástrojů podpory podnikání (např. Švejda a kol., 2006; Heřman, 2008). Úkolem těchto publikací je mimojiné provádět informační osvětu o této oblasti. To je způsobeno tím, že v podmínkách ČR došlo nejvíce ke vzniku institucí podnikatelské inkubace⁴⁵ teprve po roce 2000, tudíž lze konstatovat, že v některých směrech výzkumu má prostředí ČR určité zpoždění za celosvětovým vývojem.

⁴⁵ Některé instituce, jako např. BIC Plzeň již vznikly před rokem 2000. Mnoho ostatních se teprve po roce 2000 začala formovat.

Obrázek 23: Přehled základních oblastí studií na téma inkubátor, inkubace

Výzkumný směr Charakteristika	Studie o vývoji a vzniku inkubátorů	Rámcové podmínky inkubace	Inkubované firmy a jejich vývoj	Přínos inkubace, inkubátorů	Teoretické studie ke konceptu inkubace, inkubátorů
Výzkumné období	1984 - 1987	1987 - 1990	1987 - 1988	1990 - 1999	1996 - 2000
Hlavní téma	Definice Taxonomie Strategické koncepty	Rámcové podmínky Výběr inkubovaných firem	Vývoj nových podnikatelských subjektů Dopad plánování na vývoj a rozvoj firem	Jednotlivé úrovně a modely analýzy Výstupy a výsledky měření úspěchu	Explicitní a implicitní použití formálních teorií (transakční náklady, podnikatelská kultura, podnikání)
Výzkumné otázky	Co je inkubátor? Jak může vzniknout inkubátor? Jaký model životního cyklu lze odvodit z analýzy podnikatelského inkubátoru?	Jaké jsou hlavní faktory úspěchu inkubace a inkubátorů? Jak funguje koncept inkubace v praxi? Jak vybírají inkubátory své inkubanty?	Jaký je proces vzniku nových podnikatelských subjektů v kontextu s inkubátorem? Jakou roli hraje plánování a úloha manažera inkubátoru?	Dosahují inkubátory výsledků požadovaných ze stran stakeholders? Jak je možné evaluovat výstupy inkubačního programu? Ovlivňují inkubátory míru přežití nově vzniklých podniků, tvorbu nových pracovních míst a míru inovačního potenciálu? Jaké jsou ekonomické a fiskální dopady inkubátoru?	Jaký význam má vzájemný vztah inkubace-inkubátor a podnikání. Jak se ovlivňují? Jaké jsou kritické faktory úspěchu (např. prostředí, vzájemné kontakty, charakteristika zakladatele)? Co tvoří model virtuálního inkubátoru?

Zdroj: (Hackett Sean.M.; Dilts David M., 2004)

4.5 Princip fungování podnikatelských inkubátorů

Činnost a prostředí inkubátoru se často přirovná k metafoře s růstem kuřete: „*Jako matka slepice, inkubátor pomáhá novému podniku se vylíhnout, růst a opustit domov.*“ (Carol, 1986 str. 25). K porozumění fungování podnikatelského inkubátoru a jeho místu mezi ostatními nástroji podpory podnikání je vhodné zaměřit se na celkové prostředí, které proces inkubace a inkubátor obklopují a utvářejí. UKBI (2003) společně s vládní organizací Small Firms Enterprise Development Initiative (SFEDI), která je aktivní v oblasti podpory podnikání, definovalo několik základních oblastí a procesů, které by plnohodnotný inkubátor měl naplňovat (či alespoň část z těchto oblastí).

Jde o 4 základní oblasti:

- | | | |
|---|---|----------------------|
| 1. Efektivní strategické řízení a koncept inkubátoru. | } | <i>Fáze založení</i> |
| 2. Dovednosti a znalosti | | |
| 3. Klientská podpora. | } | <i>Fáze rozvoje</i> |
| 4. Efektivní řízení procesů a systémů. | | |

Každá z těchto oblastí je doplněna několika principy (zásadami), které byly stanoveny na základě dobré praxe. *Fáze založení* charakterizuje prostředí inkubátoru a jeho možnosti a přínos pro klienty. Tyto prvky reprezentují dovednosti a aktivity, které odlišují (ale zachovávají její komplementární vlastnost) podnikatelskou inkubaci od ostatních možností podpory podnikání. Jak již bylo uvedeno výše, do této sekce se řadí 2 klíčové oblasti – *Efektivní strategické řízení a koncept inkubátoru*; *Dovednosti a znalosti*.

Tabulka 5: Fáze založení a jednotlivé principy

Oblast č. 1 – Efektivní strategické řízení a koncept inkubátoru Ověření, zda inkubátor je schopný vytvořit, implementovat a řídit strategii a koncept tvořící jádro činností inkubátoru. Zároveň by se mělo ověřit, že tato strategie je implementována ke spokojenosti jak inkubátoru, tak klientů.
Princip č. 1: Vhodná vstupní politika, kritéria Potenciální klienti musí být podrobeni výběrovému procesu tak, aby byli vybráni ti, kteří mohou prosperovat z inkubačního prostředí, korespondovat s cíli inkubátoru a s cíli jeho stakeholders, a disponovat růstovým potenciálem.
Princip č. 2: Efektivní řízení inkubační strategie Za účelem maximalizace účinku aktivit inkubátoru je nutné vytvořit vhodné podmínky pro rozvoj

<p>začínajících podnikatelských aktivit. Inkubátor by měl vytvořit takovou strategii, která podchytí infrastrukturu, zařízení nutné pro získání cílové skupiny klientů (např. identifikovat metody měření přínosu s ohledem na regionální ekonomiku nebo identifikovat portfolio zdrojů pro podnikání vhodných pro rozvoj svých klientů apod.).</p>
<p>Princip č. 3: Vhodná výstupní politika</p> <p>Inkubátor by měl mít stanoveny podmínky výstupu z inkubátoru, které korespondují s postupným snižováním závislosti klientů na poskytované podpoře. K výstupu dochází po určitém časovém okamžiku, dosažení dohodnutého stádia růstu podniku.</p>
<p>Princip č. 4: Efektivní management inkubátoru v kontextu s pozicí inkubátoru v regionu</p> <p>Inkubátor by měl plnit funkci katalyzátoru pro regionální ekonomické aktivity, efektivně spolupracovat s regionálními agenturami a regionálními vládními institucemi</p>
<p>Oblast č. 2. – Dovednosti a znalosti</p> <p>Inkubátor musí disponovat dostatečnými znalostmi a dovednostmi, které jsou potřebné k efektivnímu řízení zdrojů (tj. lidé, znalosti a finance) a využít je tím nejlepším možným způsobem.</p>
<p>Princip č. 5: Standardní znalosti a dovednosti managementu</p> <p>Schopnost řídit inkubátor pro plnění jeho účelu a s ohledem na efektivní řízení financí, zdrojů, plánování, time managementu a lidských zdrojů. Základem pro plnění tohoto principu je mít schopný management inkubátoru.</p>
<p>Princip č. 6: Zkušenosti z oblasti podnikání</p> <p>Je vítané, pokud má management inkubátoru zkušenosti z oblasti podnikání. Tento fakt může vést k lepšímu porozumění aktivit svých klientů.</p>

Zdroj: (UKBI, 2003)

Fáze rozvoje popisuje klíčové oblasti, které souvisí s dovednostmi a aktivitami, které by měl rozvinutý inkubátor produkovat. Jedná se o oblast *klientské podpory a efektivního řízení procesů a operací inkubátoru*. Podrobnější informace jsou uvedeny v tabulce č. 6.

Tabulka 6: Fáze rozvoje a jednotlivé principy

<p>Oblast č. 3 – Klientská podpora</p> <p>Obsahuje dovednosti, které mají vést k efektivní komunikaci s klienty a zajišťování klientských potřeb.</p>
<p>Princip č. 7: Důvěra a empatie</p> <p>K získání důvěry klientů a upevnění vztahu je nutné udržovat pravidelnou komunikaci a vědomí klientů, že mají volný přístup k managementu inkubátoru.</p>
<p>Princip č. 8: Podnikatelský přístup</p> <p>Inkubátor by měl být schopný podpořit klienty v jejich podnikání. Pomoci klientům k přístupu na trhy, rozvoji nových produktů a služeb, podporovat inovace, vyhledávat zdroje a vhodné informace, evidovat změny v legislativě apod.</p>
<p>Princip č. 9: Navázání kontaktů (<i>networking, networking skills</i>)</p> <p>Umožnit klientům čerpat výhody inkubátoru v podobě možností navázat kontakty s ostatními podnikateli</p>

ze sektoru, dále rozvíjet kontakty, udržovat a vytvářet kontakty k lokálním podnikatelským subjektům a institucím.
Princip č. 10: Mentoring a zajištění přístupu ke zkušeným mentorům⁴⁶ Aby byla klientům zajištěna co možná nejefektivnější podnikatelská a další, technická, rozhodnutí a řešení je nutné zajistit odborné poradenství, asistenci při sestavení podnikatelského plánu a zlepšení nabízených služeb, produktů. Management inkubátoru musí prokázat dostatečné mentorské schopnosti nebo zajistit přístup ke zkušeným mentorům.
Oblast č. 4. – Efektivní řízení procesů a operací inkubátoru Inkubátor má být schopen řídit jak celé inkubační prostředí, tak i jednotlivé systémy a procesy, které probíhají individuálně.
Princip č. 11: Monitoring výkonu inkubátoru a jeho klientů Aby byla zajištěná průběžná zpětná reakce a tím i možnost zlepšovat služby a kontrolovat stanovené cíle a úkoly, je nutné jasně stanovit plán, jak dosáhnout stanovených cílů a určit metody měření výkonů (a to jak u samotného inkubátoru, tak u dosažených výkonů klientů). Měla by existovat jasná souvislost mezi inkubační strategií, pravidly vstupu a výstupu podnikatelských subjektů.
Princip č. 12: Systém formálních i neformálních metod učení, tréninku klientů Vytvoření systému (i zakázkové) podpory klientů za účelem jejich tréninku, poskytnutí poradenství a dalších formálních i neformálních metod učení. Inkubátor se musí rozhodnout, zda je pro klienta výhodnější využít „in-house“ zdrojů (tj. řada inkubátorů nabízí služby v rámci své instituce, bez využití externích poskytovatelů) či s využitím externích poskytovatelů.

Zdroj: (UKBI, 2003)

4.6 Koncept podnikatelského inkubátoru v ČR

ČR byl rozvoj podnikatelských inkubátorů oproti západní části Evropy zbrzděn politickou a ekonomickou situací před rokem 1989. Po tomto roce docházelo k postupnému přechodu ekonomiky k tržnímu systému a nastartování prvních aktivit v oblasti konceptu inkubace. V ČR je tato oblast úzce spojována s činností Společnosti vědeckotechnických parků ČR (SVTP), která vznikla v roce 1990. SVTP zavedla termín vědeckotechnický park (VTP)⁴⁷ SVTP se také snaží vytvářet předpoklady pro přípravu a provoz VTP (kam se řadí i podnikatelské inkubátory) tak, aby byl podpořen regionální rozvoj, podporovány MSP (především inovační) a rozvoj techniky a technologie. SVTP se snaží získat pro záměry přípravy a provozu VTP potřebné instituce, představitele vysokých škol, výzkumných ústavů, regionálních institucí apod. Organizuje vzdělávací,

⁴⁶ V souvislosti s principem č. 10 se uvádí i princip navazující, který se dotýká specializovaných inkubátorů zaměřených na vyhrazené skupiny (např. mladí lidé, ženy podnikatelky – viz kapitola 4.3). Management inkubátoru musí prokázat relevantní zkušenosti s vybraným sektorem a jeho specifiky

⁴⁷ Diskutováno v kapitole 4.2.3

poradenskou, vydavatelskou činnost, iniciuje legislativní a organizační předpoklady pro budování VTP a podporuje vznik národní sítě VTP v ČR. (Švejda, Pavel a další, 2006). SVTP patří mezi zakladatele Asociace inovačního podnikání ČR, která byla založena v roce 1993.

Mezi jedny z prvních inkubátorů v ČR se zařadilo Technologické a inovační centrum ČVUT (TIC ČVUT, které po dlouhou dobu sídlilo v lokalitě Praha - Motol),⁴⁸ dále BIC Plzeň, BIC Ostrava a Podnikatelský inkubátor v Kroměříži. Tyto subjekty vznikly v devadesátých letech dvacátého století, založení většiny ostatních se datuje po roce 2000 (největší počet po roce 2005). Lze tedy konstatovat, že majoritní část těchto subjektů v českých podmínkách je relativně mladá.

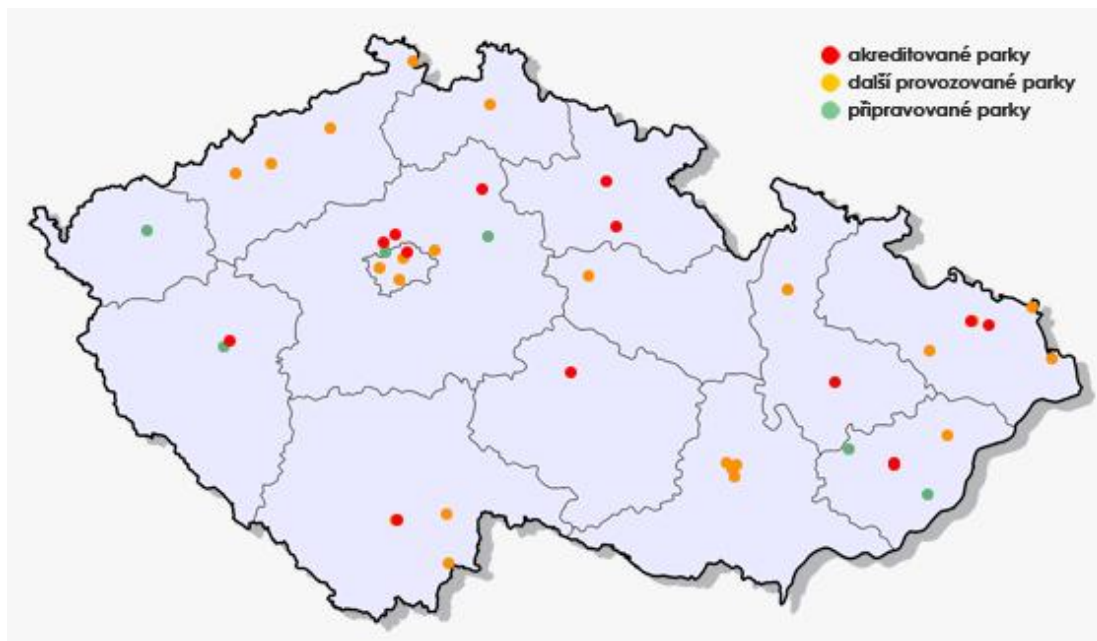
Co je podstatné, je fakt, že SVTP akredituje jednotlivé VTP (v současné době uvádí na svých stránkách celkem 38 akreditovaných a dalších, provozovaných parků), u nichž se snaží sledovat plnění jejich hlavních funkcí a případné problémy s jejich neplněním. Tím se alespoň částečně umožňuje oddělit od sebe ty instituce, které plní svoji roli od těch, které z nejrůznějších důvodů neplní svoji primární funkci. I tak je velice složité odlišit tyto subjekty. Především v posledních deseti letech vzniklo na území ČR mnoho subjektů „tvářících se“ jako podnikatelský inkubátor nebo s příbuzným označením, nicméně některé z nich ve své podstatě nejsou nic jiného než developerský projekt.⁴⁹ Možnost získat kompletní seznam inkubátorů je také omezena. Databáze SVTP není zcela kompletní, představuje ale asi zatím nejdostupnější přehled subjektů, a proto z ní tato práce čerpá. Přehled akreditovaných a dalších provozovaných parků ukazuje obrázek níže. V databázi je možné nalézt 38 subjektů, přičemž ne u všech lze zřetelně zjistit, zda se zabývají také oblastí inkubace (přibližně 2/3 subjektů jsou v inkubaci aktivní). I přes tento fakt je hustota inkubátorů na území ČR v porovnání s daty uvedenými dle CSES (2002) relativně velká a srovnatelná například s takovými zeměmi jako Portugalsko nebo Finsko (naopak země jako Belgie, Lucembursko, Nizozemí vykazují nižší stav institucí inkubace). Tento fakt je do velké míry dán rozvojem a výstavbou inkubátorů prostřednictvím podpory ze strukturálních fondů. Zajímavý je také poměr počtu inkubátorů vůči počtu MSP. Zatímco v Rakousku připadá na jeden

⁴⁸ Tato informace potvrzena i na základě expertního pohovoru s ředitelem Inovacentra, ing. Jaroslavem Burčíkem, Ph.D.

⁴⁹ Tento názor byl potvrzen hned v rámci několika expertních pohovorů - ing. Pavlem Habartou, ing. Martinem Dittrichem a ing. Jaroslavem Burčíkem, Ph.D.

inkubátor 3 000 MSP, naopak v Řecku je to až 106 000 MSP na jeden inkubátor. (CSES, 2002) V ČR se pak jedná o přibližný poměr 1: 35 000 MSP.⁵⁰

Obrázek 24: Přehled akreditovaných a dalších provozovaných parků



Zdroj: (SVTP ČR, 2011)

Další možný seznam lze nalézt na stránkách agentury CzechInvest. Tento seznam je ovšem relativně zastaralý, odkazuje na vzorek 13 podnikatelských inkubátorů a neobsahuje všechny aktuální informace.

⁵⁰ Dle stavu MSP v roce 2008 – viz kapitola 3.2.1.

5. Empirický výzkum – podnikatelské inkubátory

5.1 Metodika výzkumu

Metodika je detailně uvedena v kapitole 2.2. Účelem této kapitoly není opakovat již uvedené informace, pouze upozornit na konkrétní data a jistá specifika provedeného výzkumu. Výzkum je postaven na kombinované vědecké metodě kvalitativního a kvantitativního zpracování dat, v případě podnikatelských inkubátorů na prolínání získaných informací prostřednictvím expertních pohovorů a dotazníkového šetření, které představují stěžejní a hlavní východisko pro hodnocení a přímo se váží ke stanovenému cíli a hypotézám práce. Tyto informace jsou doplněny stručnými případovými studiemi v podobě případů dobré praxe (*best practices*) a komparovány se stavem v ČR.

Výzkum je zaměřen na hlavní aspekty fenoménu podnikatelské inkubace v českých podmínkách a snaží se získat celkový vhled do problematiky této oblasti. Při práci s tímto tématem je nutné vzít v úvahu určitá specifika, která ovlivňují celkový výstup získaných dat:

- Koncept podnikatelského inkubátoru je stále v českých podmínkách relativně mladý. Tím se pro **autorku** zhoršují možnosti získat odpovědi na některé dotazy a komplikuje se hodnocení některých aspektů (např. dlouhodobého efektu inkubace). Inkubátory jednoduše nemohou některé oblasti stále kvalitně zhodnotit.
- Získání vhodných dat je s ohledem na rozmanitou a různorodou situaci (a často i používanou terminologii) inkubátorů v ČR poměrně složité a časově náročné.
- Aktuálnost tématu inkubace vede i k velké zatíženosti manažerů inkubátorů s ohledem na množství dotazů, které dostávají od různých subjektů a které se týkají této oblasti. Tím dochází i k nižší návratnosti odpovědí.

Samotné šetření se skládá z několika částí (uvedeno v kapitole 2.2). Jak u expertních pohovorů, tak u dotazníků bylo nutné určit vzorek subjektů, vyhledat jejich kontaktní údaje a navázat s nimi spolupráci (prvotní kontakt byl proveden na základě e-mailové komunikace). Dále bylo nezbytné zkonstruovat dotazníky a strukturu pohovorů a předem promyslet způsob zpracování získaných výsledků. Závěrečná část práce spočívala ve zpracování a analýze získaných dat. Základní vzorek respondentů, který zachycuje skupinu relativně nejvýznamnějších subjektů podnikatelské inkubace v ČR,

byl vytipován dle doporučení ing. Jany Klementové z BIC Plzeň.⁵¹ Tento vzorek byl využit, jak pro zpracování expertních pohovorů, tak za účelem dotazníkového šetření. Pro potřeby dotazníkového šetření byl soubor vybraných subjektů doplněn o další představitele inkubace dle veřejně dostupných dat z katalogu VTP na stránkách SVTP. Z celkového seznamu VTP (38 subjektů) uvedených na stránkách bylo mimo již spolupracující subjekty osloveno dalších 22 subjektů,⁵² které se zabývají oblastí inkubace.⁵³ Dotazníkového šetření se nakonec zúčastnilo celkem 12 subjektů. Tento vzorek není příliš velký, ale je nutné podotknout, že se jedná o významné představitele subjektů inkubace v ČR. Expertních pohovorů se zúčastnilo celkem 7 subjektů z prostředí podnikatelských inkubátorů. Dále byl proveden expertní pohovor s ing. Lenkou Dostálovou, kontaktní osobou z ČSÚ, na kterou byly směřovány otázky především týkající se demografie podniků. Kompletní přehled podávají následující tabulky.

Tabulka 7: Dotazníkové šetření podnikatelské inkubátory

Název podnikatelského inkubátoru	TIC ČKD Praha Inovacentrum ČVUT JIC Brno TC Hradec Králové Inovační biomedicínské centrum Podnikatelský inkubátor (PI) Vsetín	BIC Plzeň TIC Zlín VTP UP Podnikatelský inkubátor (PI) VŠB-TU Ostrava Podnikatelský inkubátor (PI) Most – Kopisty VTP a PI Řež
Datum realizace šetření	Září – říjen 2011	
Způsob získání dat	On-line forma dotazníkového šetření prostřednictvím nástroje Google Docs	
Celkem osloveno 29 subjektů, z toho se zúčastnilo 12, návratnost činí 41, 4 %.		

Zdroj: vlastní

Tabulka 8: Expertní pohovory u manažerů podnikatelských inkubátorů

Subjekt	Kontaktní osoba	Datum realizace	Způsob získání dat⁵⁴
TIC ČKD	Ing. Pavel Habarta, DiS.	2.9.2011	Osobní schůzka
BIC Plzeň	Ing. Jana Klementová	1.7.2011	Osobní schůzka

⁵¹ Viz kapitola 2.2

⁵² Kompletní seznam oslovených subjektů je součástí přílohy B.

⁵³ Je vhodné zmínit, že orientace v katalogu VTP není příliš přehledná, často není možné na první pohled rozeznat, zda se uvedený subjekt zabývá oblastí inkubace a jaké je jeho portfolio služeb (a to v mnoha případech platí i pro samotné webové stránky vybraných subjektů).

⁵⁴ Ve všech případech kromě BIC Plzeň, JIC Brno a ČSÚ byl rozhovor nahráván na diktafon.

Inovacentrum ČVUT	Ing. Jaroslav Burčík, Ph.D.	10.10.2011	Osobní schůzka
JIC Brno	Ing. Radim Kocourek	23.9.2011	Telefonický rozhovor
TC Hradec Králové	Ing. Martin Dittrich	13.9.2011	Osobní schůzka
TIC Zlín	Ing. Petr Konečný	23.9.2011	Telefonický rozhovor
VTP UP	Ing. Jiří Herinek	22.9.2011	Telefonický rozhovor
ČSÚ	Ing. Lenka Dostálová	13.10.2011 17.10.2011 8.11.2011 9.11.2011	Telefonický rozhovor, e-mailová komunikace

Zdroj: vlastní

5.2 Infrastruktura inkubátoru, lidské zdroje, inkubované firmy

První část dotazníkového šetření pokrývá informace k prostředí inkubátoru, a to ke stěžejním informacím umožňující rychlou orientaci v podmínkách inkubace v ČR, její infrastruktuře, lidských zdrojích, a zároveň k inkubovaným firmám, které představují alfu a omegu existence inkubátorů.⁵⁵

Hned první informace potvrzuje relativní „mladost“ tématu inkubace v českých podmínkách a přibližně dvacetileté až třicetileté zpoždění rozvoje této oblasti v porovnání s celosvětovým trendem.⁵⁶ U převážné většiny dotazovaných subjektů (celkem 9) se datuje **rok založení** až po roce 2000 (z toho 7 subjektů založeno až po roce 2005). Pouze 3 dotazované subjekty byly založeny před rokem 2000 (Inovacentrum ČVUT,⁵⁷ PI Most - Kopisty a BIC Plzeň).

Průměrný **počet zaměstnanců** inkubátoru je 11 osob⁵⁸ (medián 10,5 osoby). Nad 11 osob vykazalo JIC Brno, které se dle několika expertních pohovorů a vlastního průzkumu autorky řadí mezi nejvyspělejší a největší subjekty této oblasti v ČR, dále VTP a PI Řež a PI Most – Kopisty (u posledních dvou subjektů je vyšší počet dán

⁵⁵ Za účelem získání komplexnější pohledu spojila autorka Sekci A a Sekci F dotazníkového šetření.

⁵⁶ V porovnání s prvními pionýry v USA lze hovořit až o čtyřicetiletém časovém odstupu.

⁵⁷ Inovacentrum ČVUT, respektive TIC ČVUT, bylo dle informací Jaroslava Burčíka založeno sice v roce 1992 a svého času patřilo mezi největší ve střední Evropě, ale po určité době došlo k útlumu činnosti (z důvodu nedostatečné podpory vedení univerzity). K znovuoživení činnosti došlo v roce 2006 s rozvojem Inovacentra.

⁵⁸ Jedná se o osoby zaměstnané na pracovní smlouvu. Dále řada z inkubátorů zaměstnává na dohody (buď o provedení pracovní činnosti či práce) a často se jedná o mladé a kreativní osoby (studenty) – viz Inovacentrum ČVUT.

především specifickým charakterem činnosti a zaměření institucí). Je nutné vzít v úvahu fakt, že žádný ze zkoumaných subjektů **neprovozuje pouze činnost inkubace**. Inkubační činnost patří mezi jednu ze složek nabízených služeb, a tudíž lze těžko vyčlenit z celkového počtu zaměstnanců pouze ty, kteří se věnují výhradně inkubaci. Pracovní aktivity zaměstnanců se totiž prolínají s celkovým portfoliem instituce a není možné je vždy jednoznačně od sebe oddělit. Pro příklad si lze uvést BIC Plzeň, kde by pak celkový počet zaměstnanců věnujících se pouze inkubaci byl 2 osoby, nebo JIC Brno v počtu 3 osob. Pokud by se tato data srovnala s údaji CSES (2002), kde je průměrný počet zaměstnanců pouze na činnosti inkubátoru 5,6 osob, je stav v ČR nižší než evropský standard. Zajímavá je také informace k **profesní kvalifikaci** zaměstnanců. Management inkubátoru má z velké části (80 %) ekonomické či technické vzdělání, což je srovnatelné s EU stavem (74,5 %). Zajištění služeb inkubátoru vyžaduje dobrou manažerskou vybavenost, a proto by struktura a počet pracovních kapacit měla odpovídat rozsahu nabízených služeb.⁵⁹ Typická je převaha vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců (například BIC Plzeň naplňuje z 85 %). V literatuře se často doporučuje, například (Lalkaka, Rustam; Abetti, Pier A.; 1999), zaměstnat pokud možno osoby, které mají vlastní zkušenosti s podnikáním. Toto doporučení je ale obtížné v praxi naplnit a české inkubátory ho většinou nesplňují.

Inkubátory v ČR se nachází hlavně ve **zrekonstruovaných prostorech** (7 z dotazovaných subjektů – 58 %, pouze 4 subjekty – 33 % jsou v nových prostorech a 1 subjekt – 9 % jak v nových, tak ve zrekonstruovaných). Oproti tomu jsou pro podmínky EU spíše typické nové prostory – 60,3 %, zrekonstruované z 21,8 % a jiného druhu z 18 %. (CSES, 2002) Jak ale CSES doplňuje nelze z tohoto faktu jednoznačně usuzovat na standardní typ budovy. Volba budovy často převažuje podle výše nákladů na rekonstrukci, výstavbu a také z hlediska časového, kdy je často nejdůležitější spustit provoz inkubátoru co nejdříve (tak, aby se investice začala navracet). V souvislosti s touto skutečností, je vhodné opět zmínit vznik řady „developerských“ projektů (převážně v nových prostorech) v ČR, který byl umožněn

⁵⁹ Standardní rozdělení kompetencí uvádí například ředitel TIC ČKD – manažer inkubátoru se stará o celkový provoz a právní poradenství, další osoba o finanční poradenství, 1 osoba o marketingovou oblast a podnikatelské služby (např. organizace akcí na klíč), 2 osoby – recepční a administrativní aktivity, 1 osoba – technické poradenství, 1 osoba – IT atd.

částečně také prostřednictvím programů Prosperita, a v mnoha případech se nejednalo a nejedná o šťastné řešení.⁶⁰

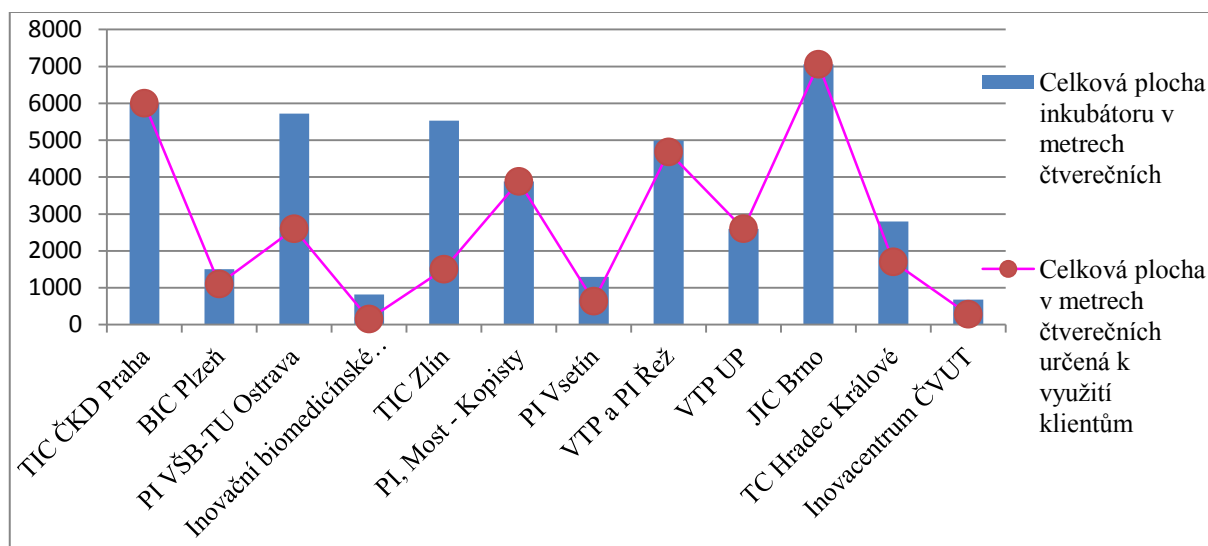
Průměrná **plocha inkubátoru** činí 3 573 m² (medián 3 341 m²), z této plochy je určeno k využitím klientům v průměru 2 682 m² (medián 2 142 m²). Na evropské standardy jde o malou plochu, typický je průměr 5 860 m², přičemž inkubátory často disponují plochou od 5 do 10 000 m².⁶¹ Konkrétní data poukazuje tabulka č. 9 a obrázek č. 25.

Tabulka 9: Plocha inkubátoru

Plocha v m ²	EU	ČR
Minimum	90	680
Maximum	41 000	7 057
Průměr	5 860	3 573
Medián	3 000	3 341

Zdroj: vlastní a (CSES, 2002)

Obrázek 25: Plocha inkubátoru



Zdroj: vlastní

⁶⁰ S ohledem na naplnění kapacity jsou klienty těchto inkubátorů často neinovativní společnosti, které jsou přijímány pouze s cílem ekonomické návratnosti investice – viz expertní pohovor s Martinem Dittrichem, Jaroslavem Burčíkem a Pavlem Habartou.

⁶¹ Plocha 10 000 m² je typická například pro Německo (založeno na pohovoru s Pavlem Habartou).

Menší nabízená plocha některých inkubátorů (jde často i o případ některých inkubátorů úzce propojených s univerzitou) pak logicky vede k tomu, že nejsou schopné nabídnout svým klientům **různé typy prostor** – především se jedná o absenci laboratoří, skladů a dílen – příkladem je Inovacentrum ČVUT nebo VTP UP. Naopak standardní u všech zkoumaných inkubátorů je nabídka kanceláří, recepce, společných prostor a jednacích místností.

Jedním ze základních ukazatelů výkonu inkubátoru je **míra obsazenosti**. Jak bylo potvrzeno hned v rámci několika pohovorů, management inkubátoru musí v praktickém provozu balancovat s otázkou ekonomické racionality provozu a cílového zaměření klientů inkubátoru.⁶² Při pohledu na zkoumaný vzorek byla **autorka** příjemně překvapena skutečností, že většina subjektů je obsazena z více jak 90 % a žadatelé o inkubaci musí být zařazeni na čekací listinu. Výsledky EU jsou horší než v českých podmínkách. Do jisté míry může být tento fakt ovlivněn výběrem vzorku českých subjektů, který představuje významné hráče na poli inkubace (především subjekty doporučené Janou Klementovou), a nezahrnuje řadu nově vzniklých subjektů s nižší mírou obsazenosti. Pavel Habarta k rozloze inkubátorů a obsazenosti zmiňuje, že *„Dokud jsou peníze z EU, je potřeba nastartovat inkubátory tak, aby daný projekt byl za pár let životaschopný. Proto varianta nízké obsazenosti je lepší, než dělat inkubátory na prostory moc malé.“*

Tabulka 10: Míra obsazenosti

Obsazenost v %	EU	ČR
Minimum	30	50
Maximum	100	100
Medián	90	97,5
Průměr	85	91,25

Zdroj: vlastní a (CSES, 2002)

Stejně tak jako v USA, tak v EU i v ČR není významná část inkubátorů **sektorově zaměřena** a nabízí prostředí pro smíšenou skupinu klientů. Pokud by se mělo hovořit o sektorové zaměřenosti, tak největšího procentuálního podílu v EU dosahují oblasti IT (18,2 %), high-tech oblastí (18,6 %) a biotechnologie (14,2 %). Jde o stejné sektory,

⁶² Klienty inkubátoru by z velké většiny měly být firmy s inovativním nábojem. Z hlediska ekonomického přežití inkubátoru je ovšem nutné do určité míry umožnit zasedání i méně inovativním podnikatelským aktivitám – potvrzuje například Martin Dittrich z TC Hradec Králové.

kteřé udaly zkoumané instituce z ČR (ze vzorku 12 se specializují celkem 3). Specializace s sebou přináší řadu výhod i nevýhod. Pavel Habarta uvádí, že „specializovaný inkubátor přináší výhodu v podobě sdružování klientů pouze z jedné oblasti a tím jim přináší možnost většího networkingu. Na druhou stranu možnost nespécializovaného inkubátoru tkví ve skutečnosti, že lze využít komplementárních služeb zasídlených firem.“

Cíle a provoz inkubátoru se do velké míry řídí dle konkrétního **charakteru subjektu**. V tomto případě lze pozorovat určité odlišnosti při srovnání s evropskými výsledky. V Evropě převládá charakter soukromého subjektu nad veřejnou institucí, v českých podmínkách je to naopak.⁶³ Částečně lze tuto skutečnost vysvětlit tím, že v zemích s delší tradicí inkubace existuje větší množství inkubátoru typu *new economy*. Shodně se ovšem ukázalo, že stále převládá **povaha neziskové instituce**, která do určité míry spoléhá na dlouhodobější veřejnou podporu. Z povahy inkubační činnosti se automaticky nedá předpokládat schopnost finančního pokrytí činností inkubátoru. Veřejná podpora tak vyrovná tento „deficit“ vyplývající ze zaměření na segment začínající MSP klientely a umožní tak nabídnout dostatečné spektrum služeb. Je logické, že tato činnost nemůže být na počátku aktivit MSP klientů ekonomicky rentabilní a nelze ji plně srovnávat s podmínkami čistě komerčních subjektů.

Tabulka 11: Charakter subjektu

Právní statut	EU v %	ČR v %	Charakter	EU v %	ČR v %
Veřejný subjekt	24	66,8	Ziskový	21,8	16,7
Soukromý subjekt	37,6	16,6	Neziskový	76,9	83,3
Smíšený typ	28	16,6	Bez odpovědi	1,3	-
Bez odpovědi	10,4	-	-	-	-

Zdroj: vlastní a (CSES, 2002)

Stěžejní roli v provedeném výzkumu hraje otázka jednotlivých **cílů inkubátoru a významu**, kterému je přikládají. Ze získaných výsledků vyplynulo, že mezi nejvýznamnější oblasti patří jednoznačně podpora začínajících MSP, dále stimulace

⁶³ Příkladem inkubátoru soukromého charakteru zřizovaného za účelem zisku je TIC ČKD.

inovačních aktiv, transfer technologií a tvorba nových pracovních míst v regionu. Naopak mezi spíše okrajové aktivity se řadí podpora vybraných skupin klientů (např. ženy podnikatelky, menšinové skupiny). Toto pořadí v podstatě odpovídá i výsledkům zjištěným CSES výzkumem.⁶⁴

Tabulka 12: Cíle inkubátorů v českých podmínkách

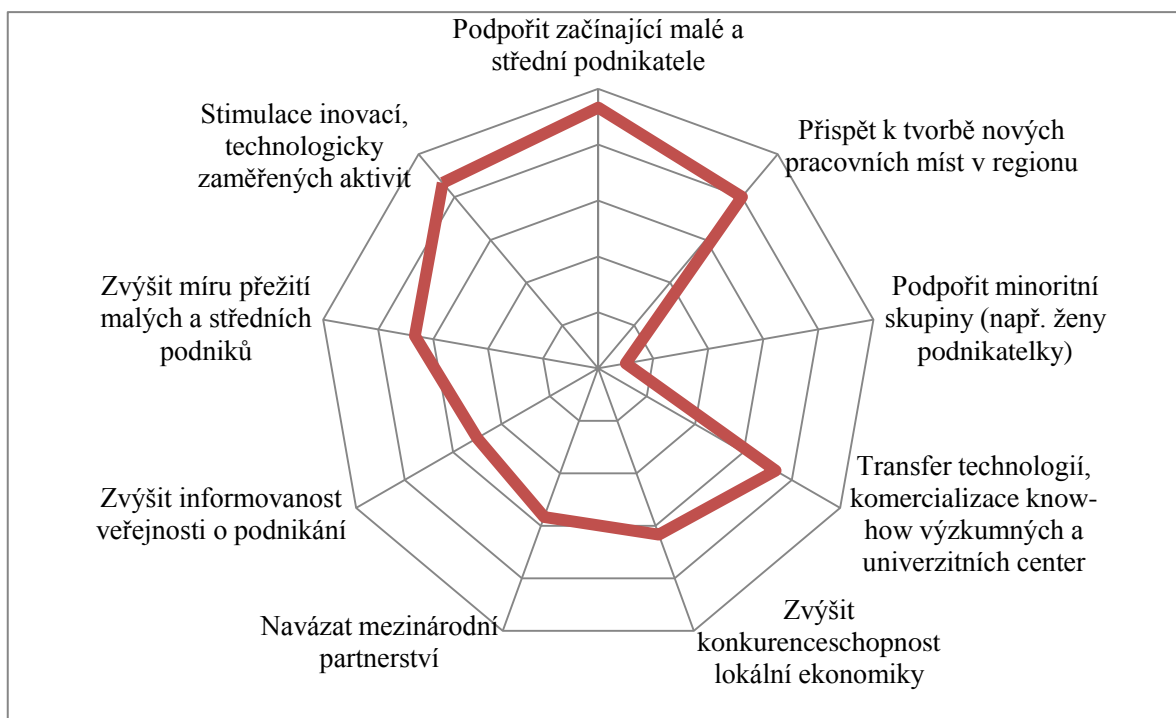
Hodnocení (1 = velmi významné, 2 = významné, 3 = málo významné, 4 = nevýznamné)					
	1	2	3	4	Průměr
Podpořit začínající malé a střední podnikatele	10	2	0	0	1,2
Přispět k tvorbě nových pracovních míst v regionu	5	6	1	0	1,5
Podpořit minoritní skupiny (např. ženy podnikatelky)	0	2	5	5	3,3
Transfer technologií, komercializace know-how výzkumných a univerzitních center	6	6	0	0	1,6
Zvýšit konkurenceschopnost lokální ekonomiky	2	9	1	0	1,9
Navázat mezinárodní partnerství	1	9	2	0	2,1
Zvýšit informovanost veřejnosti o podnikání	1	8	2	1	2,3
Zvýšit míru přežití malých a středních podniků	3	8	1	0	1,8
Stimulace inovací, technologicky zaměřených aktivit	8	4	0	0	1,3

Zdroj: vlastní

Zjištěné výsledky je možné pro lepší představu graficky znázornit. Čím dále od středu, tím větší význam je přikládán daným aktivitám.

⁶⁴ Pořadí zjištěné CSES výzkumem je následující: Největší význam (průměr 1, 3) je přiřazen cíli **zvýšení konkurenceschopnosti lokální ekonomiky a tvorbě pracovních míst**, o další místa se dělí (již s dost odlišným průměrem 2,8 a 2,9) **komercializace know-how, podpora spin-off aktivit a podpora znevýhodněných skupin jedinců**.

Obrázek 26: Cíle inkubátoru v českých podmínkách



Zdroj: vlastní

K doplnění těchto skutečností je vhodné uvést závěry plynoucí z expertních pohovorů. Ve všech případech bylo autorce potvrzeno, že jednotlivé cíle a koncept inkubátoru vyplývají z regionální strategie a partnerských aktivit jednotlivých zakladatelů. Dotazované inkubátory byly především založeny⁶⁵ za účelem stimulace MSP v regionu, tvorby nových pracovních míst a rozvoje inovačních aktivit. **Lze konstatovat, že zjištěné výsledky odpovídají základnímu konceptu a cílům inkubátoru⁶⁶ vyplývající z jejich primární funkce uspokojovat potřeby MSP a zvyšovat tak jejich konkurenceschopnost. Management inkubátoru se snaží naplňovat svoji roli jakožto nástroje podpory podnikání v regionu, resp. v ČR.**

Mezi nejdůležitější ukazatele, které by každý inkubátor měl sledovat, patří **statistické údaje k inkubovaným firmám** a jejich pobytu v inkubátoru. Tato část představuje úvod do další kapitoly hodnocení inkubátorů a podává prvotní informace ke sledovanému vzorku.⁶⁷ Celkově je nutné konstatovat, že je dost obtížné získat

⁶⁵ S drobnými odlišnostmi dle charakteru zakládajících subjektů a povahy inkubátoru (soukromý x veřejný).

⁶⁶ Viz kapitola 4.3

⁶⁷ Jedná se o informace k evidenci celkového počtu inkubovaných firem a počtu vytvořených pracovních míst od založení inkubátoru, průměrné době inkubace, počtu „graduates“ firem apod.

základní data o klientech inkubátoru. Některé inkubátory jednoduše prozatím nenevidují údaje například o celkovém počtu vytvořených pracovních míst (Inovacentrum ČVUT), nebo se autorce nepodařilo tyto údaje získat (nevyplněná data v dotazníku – TIC Zlín), a to ani z webových stránek jednotlivých inkubátorů (údaje jsou většinou uvedeny ve výročních zprávách – které nejsou buď veřejně dostupné, nebo jsou zveřejněné starší ročníky). **Autorka** se domnívá, že tento fakt je na škodu samotných inkubátorů,⁶⁸ které tak snižují jednu z možností, jak proklamovat svůj kladný přístup a přínos podpoře podnikání.

Tabulka 13: Počet inkubovaných firem a vytvořených pracovních míst

	Počet inkubovaných firem od založení	Počet vytvořených pracovních míst od založení	Aktuální počet inkubovaných firem	Počet „graduates“ firem
Průměr	38,3	163,3	21	12
Medián	27	133,5	10	4
Minimum	10	11	6	45
Maximum	100	400	70	0

Zdroj: vlastní

Výše uvedená tabulka ukazuje, že v průměru se v inkubátorech vyskytuje **21 inkubovaných firem**, což je o něco nižší číslo než evropský standard v podobě 30 firem dle CSES (2002). V přepočtu na průměrný počet zaměstnanců v inkubátoru, vychází pak na jednoho zaměstnance 1, 9 firmy. Počet inkubovaných firem a vytvořených míst od založení je samozřejmě ovlivněn krátkou historií některých inkubátorů a stejně tak počet „graduates“ firem, které již úspěšně prošly inkubací. S ohledem na **maximální** (některé subjekty uvádí neomezenou dobu, jinak uvedeno max 5 let) a **průměrnou dobu** (3 roky), po kterou mohou firmy využívat **inkubace**, není vždy možné, aby některé inkubátory vykazovaly již tyto údaje k absolventským klientům. Důvodem pro neomezenou nebo prozatím nestanovenou (viz BIC Plzeň) maximální délku inkubace u některých subjektů, je převážně fakt, že kapacita inkubátoru není naplněna (např. PI Most). V porovnání s CSES výsledky je maximální doba v českých podmínkách delší než v EU, nejtypičtější je délka v rozmezí 2 - 3 let (odpovídá 28, 2 % zkoumaného vzorku EU), což koresponduje s výsledky průměrné doby (nikoliv maximální), po kterou využívají inkubace české firmy. K době inkubace se váže podstatný ukazatel **míry neúspěchu inkubovaných firem**. Dle zjištěných údajů

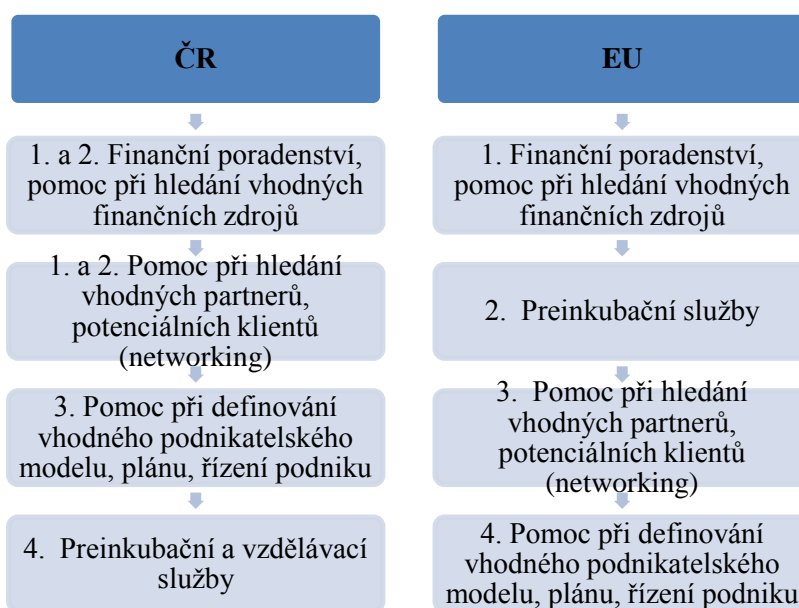
⁶⁸ Samozřejmě za předpokladu, že se jedná o inkubátor s určitými výsledky bez převažujícího charakteru „developerského“ projektu.

(založeno na základě údajů z provedeného dotazníkového šetření) je průměrná míra neúspěchu 15,8 %, což autorka hodnotí jako relativně nízkou míru. Tato míra se zcela shoduje s evropským průzkumem, který udává též 15,8 %. (CSES, 2002)

5.3 Služby inkubátoru

Základní páteří každého inkubátoru je jeho přístup k nabízenému spektru služeb. V rámci expertních pohovorů se všichni dotazovaní manažeři shodli, že společným jmenovatelem jsou vždy **nabízené prostory**, o které projevují klienti stále největší zájem. Až na druhé místo se řadí zájem o další nabízené služby. Nabízené služby lze pro lepší orientaci rozdělit do několika kategorií, proto je možné najít v literatuře řadu různých pojmenování pro v podstatě obdobné služby. CSES (2002) je rozděluje do sekcí *neinkubační, vzdělávací služby, služby podpory podnikání, technologické, inovační služby, financování start-upu a následné expanze, zprostředkování kontaktů (networking), služby virtuálního inkubátoru a následné péče*. Konkrétní nabídka služeb se vždy nepatrně liší dle cíle a modelu jednotlivých inkubátorů. Nicméně, inkubátory obecně mají vždy snahu nabídnout kompletní spektrum služeb formou kombinace prostor, služeb a případné další asistence. Na základě výzkumu autorky vyplynulo, že mezi **jádro nabízených služeb** se řadí především 4 skupiny služeb. Jejich pořadí (1 = nejčastější výskyt) je uvedeno v obrázku níže a srovnáno s výzkumem v EU. Lze konstatovat, že základní koncept služeb se až na rozdílné pořadí neliší.

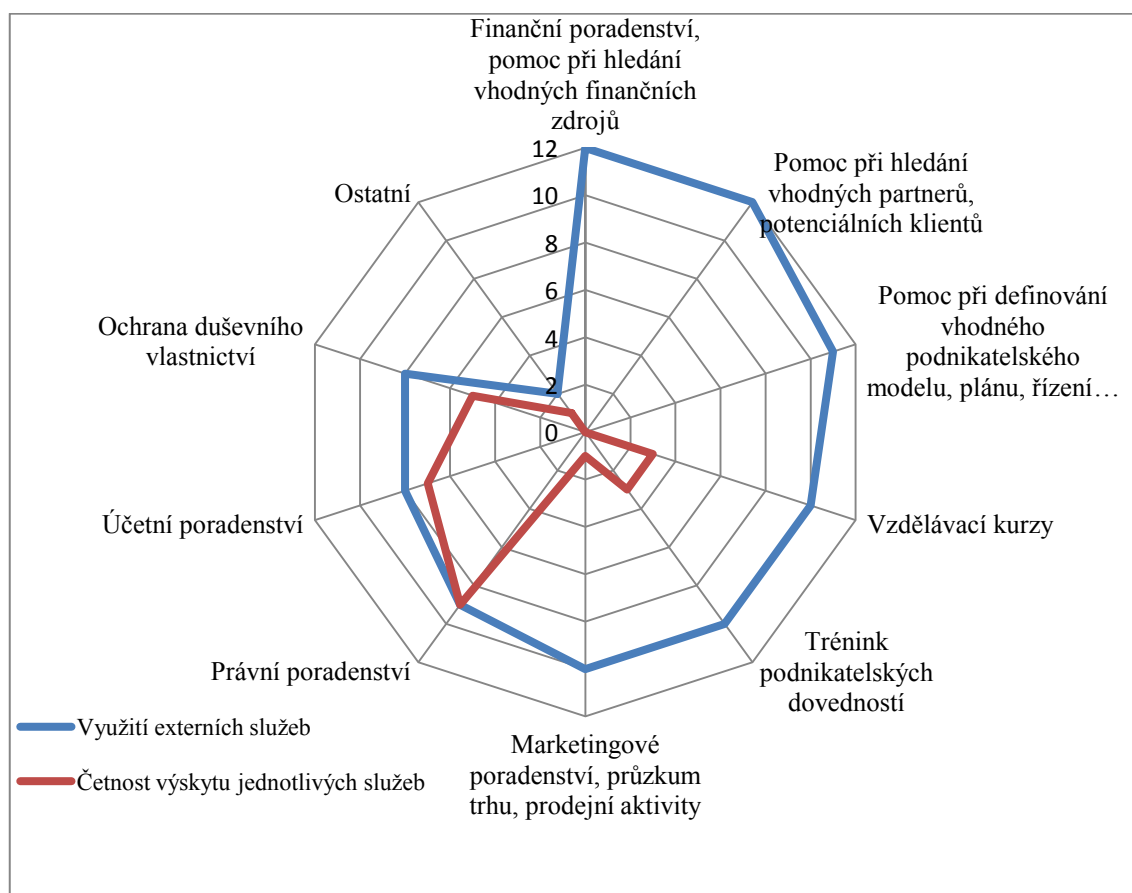
Obrázek 27: Nejčastěji nabízené služby



Zdroj: vlastní a (CSES, 2002)

Přehled kompletního sortimentu nabízených služeb dotazovaného vzorku českých inkubátorů (12 subjektů) poskytuje obrázek č. 28. Modrá linie naznačuje četnost výskytu jednotlivých skupin služeb (čím dále od středu, tím více inkubátorů danou službu nabízí). Červená linie ukazuje, kolik inkubátorů pro daný typ služeb využívá externích služeb.⁶⁹ Kromě jednoho dotazovaného subjektu⁷⁰ využívají všechny inkubátory pro určité typy služeb externích partnerů.

Obrázek 28: Portfolio nabízených služeb v ČR



Zdroj: vlastní

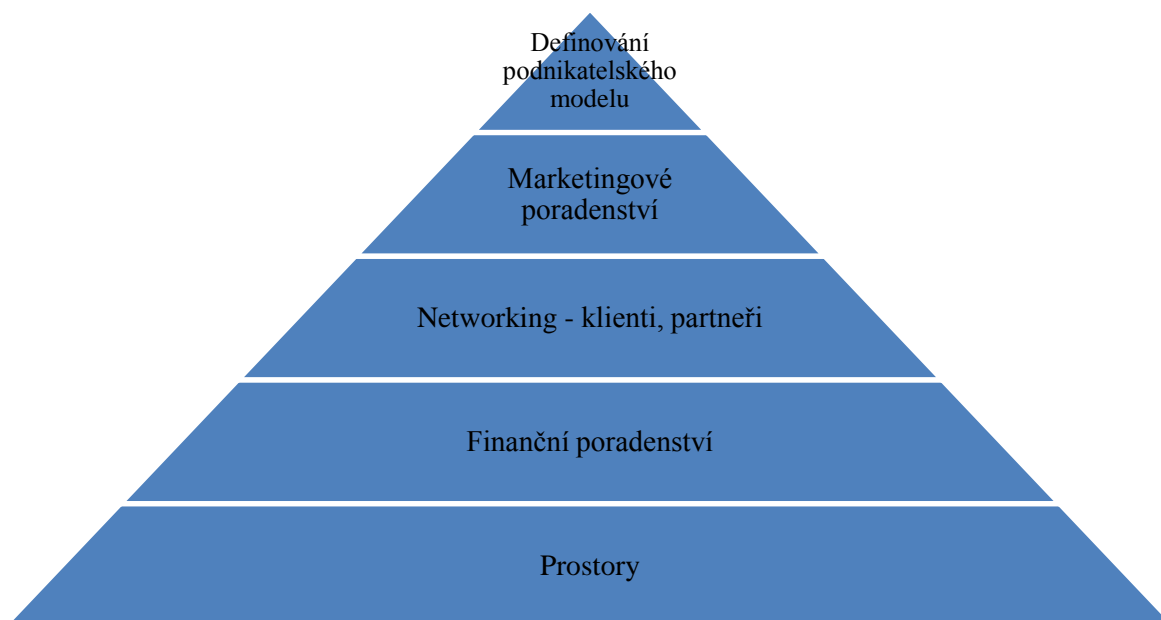
Externích služeb využívají inkubátory nejvíce v oblasti právního poradenství, dále následuje účetní poradenství, ochrana duševního vlastnictví, s mírným odstupem oblast vzdělávání a tréninku. Dle průzkumu evropských inkubátorů se využívání externích partnerů se stavem v ČR odlišuje – nejvíce se využívají pro účely účetního poradenství, dále pro marketingové aktivity, průzkum trhu, trénink podnikatelských dovedností a pomoc při exportní činnosti.

⁶⁹ Do sekce ostatní se řadí především služby typu pořádání akcí na míru, zpracování projektů na míru, vysoce odborné služby (např. technologického směru, rešeršní studie).

⁷⁰ Jedná se o PI Most – Kopisty, kde je portfolio služeb omezenější než u ostatních zkoumaných vzorků.

Dotazované inkubátory také uváděly, o jaké služby projevují jejich klienti **největší zájem**. Jak již bylo uvedeno, společným jmenovatelem jsou prostory, další 4 nejvíce využívané služby jsou uvedeny na obrázku č. 29.⁷¹ Co se týká prostorů, samozřejmostí (kromě kanceláří nebo jiných prostor) je v českých podmínkách možnost využít jednací místnosti, společné jídelny, telefonu, kopírovacích služeb, internetového připojení, úklidových, bezpečnostních služeb a služeb virtuálního inkubátoru (tato služba se dle expertních pohovorů těší stále většímu zájmu). Pouze 1 subjekt uvedl, že neposkytuje služby virtuálního inkubátoru a 2 subjekty nedisponují recepcí. Naopak, k **nejméně využívaným službám** uvedli shodně při expertních pohovorech manažeři oblast účetního, daňového poradenství a ochrany duševního vlastnictví. Především pro účetní a daňovou oblast mají klienti většinou své vlastní kontakty a zdroje. Malý zájem o ochranu duševního vlastnictví připisují manažeři (např. Jaroslav Burčík, Pavel Habarta, Martin Dittrich) faktu, že tato oblast je stále v českých podmínkách relativně podceňována. Dotazovaní manažeři k rozsahu služeb dodávají, že v současné době neuvažují o nějakém masivnějším rozšíření stávajícího segmentu služeb, pouze TIC Zlín uvádí, že uvažují o rozšíření segmentu podnikatelských dovedností a koučinku.

Obrázek 29: Služby, o které projevují klienti největší zájem



Zdroj: vlastní

⁷¹ Martin Dittrich z TC Hradec Králové k zájmu o služby dodává, že řada jejich klientů neprojevuje aktivně zájem o možnost využít širšího sortimentu služeb. Až poté, co jejich centrum samo aktivně zorganizovalo například vzdělávací seminář na téma využití sociálních sítí v podnikání nebo na téma corporate identity, pak klienti sami zjistili, že se jedná o zajímavou nabídku a aktivně se zúčastnili a využili daných služeb.

Poslední zajímavý fakt vyplývá z **cenového přístupu** k poskytovaným službám. V případě samotných prostorů uplatňuje 58 % zkoumaného vzorku nabídku nižšího nájmu než je tržní cena zařízení obdobného typu, zbývajících 42 % nabízí nájem za srovnatelnou tržní cenu obdobného typu.⁷² V případě služeb se jedná o individuální záležitost dle rozsahu a typu požadavku, nelze služby v tomto případě unifikovat (v EU je nejběžnější přístupem částečná úhrada služby klientem – 46,2 % případů, následováno bezplatným servisem – 30,8 % a úhradou vstupního poplatku za služby – 20,5 % (CSES, 2002).⁷³

Na závěr této kapitoly je uvedeno hned několik **příkladů dobré praxe** z EU nebo z USA v oblasti služeb inkubátoru a jeho srovnání se stavem v ČR (box č. 1). Zároveň je uvedeno srovnání spektra nabízených služeb v praxi českých inkubátorů v porovnání s teoretickou rovinou potřeb MSP (viz kapitola 3.2.3 a 3.2.4). V tomto případě se abstrahuje od některých externích příčin problematických oblastí MSP jako je například inflace nebo nepříznivý ekonomický vývoj, se kterou mohou i samy inkubátory velice těžce bojovat. **Jak je podle uvedeného srovnání vidět, spektrum služeb českých inkubátorů odpovídá nejčastějším problémům MSP (především v oblasti interních příčin) a lze tak konstatovat, že nabídka služeb inkubátorů je správně cílena na podporu MSP a odstranění jejich bariér. Doplňuje se tak zjištění uvedené v kapitole 5.2 ke konceptu a cílům inkubátoru.**

Na základě takto zpracovaných výsledků a výsledků kapitoly 5. 2 k cílům a koncept inkubátoru je možné **potvrdit hypotézu H1:**

H1: Koncept a cíle podnikatelského inkubátoru odpovídají potřebám malých a středních podnikatelů.

⁷² V tomto případě pak hraje roli v rozhodování klienta další, komplementární nabídka služeb a zázemí inkubátoru – viz expertní pohovor s Martinem Dittrichem a Radimem Kocourkem.

⁷³ TIC ČKD chtělo například sestavit standardní ceník služeb, které se opakují a klienti je vyžadují. Tím by ušetřili čas a klient by věděl, jaký finanční obnos je za službu vyžadován. Vzhledem k tomu, že většina klientů uplatňuje dost kreativní přístup a požadavky, nebylo nakonec možné tento seznam služeb sestavit a cena se určuje stále individuálně.

Tabulka 14: Spektrum služeb inkubátorů a problematické oblasti MSP

Spektrum služeb	Problematické oblasti
Finanční poradenství, pomoc při hledání vhodných finančních zdrojů	Omezený přístup ke kapitálu, nedostatek finančních zdrojů, omezený přístup k informacím
Pomoc při hledání vhodných partnerů, potenciálních klientů	Obchodní vztahy, neznalost zákazníka
Pomoc při definování vhodného podnikatelského modelu, plánu, řízení podniku	Slabý podnikatelský koncept, obchodní strategie, omezený přístup k informacím
Vzdělávací kurzy	Nedostatečné zkušenosti, znalosti, odborné vzdělání
Trénink podnikatelských dovedností	
Marketingové poradenství, průzkum trhu, prodejní aktivity	Neznalost trhu, přehnaná optimistická představa o velikosti trhu, nedostatečná obchodní strategie
Právní poradenství	Nedostatek zkušeností, odborného vzdělání
Účetní poradenství	
Ochrana duševního vlastnictví	
Ostatní - př. odborné posudky, řešerše, technologické poradenství	

Zdroj: vlastní

Box 1: Případové studie - best practices v oblasti služeb

Networking – pomoc při hledání vhodných partnerů a klientů
<p>V EU je přikládána velká důležitost úloze networkingu. Jako příklad dobré praxe byla oceněna aktivita Tagusparku v Portugalsku, který zavedl online databázi (s názvem <i>Centre of Competence</i>), která je přístupná jak klientům inkubátoru, tak potenciálním uživatelům kdekoliv v regionu. Obdobným příkladem ale s vyšším nadstavbovým prvkem, je systém <i>Growlink</i> ve Švédsku (užíván na regionální bázi, určen pro východní švédský region), do kterého je zapojena řada institucí (mimo jiné např. Mjädervi vědecký park). Systém funguje jako propojená síť kontaktů a nabízí kromě klasických služeb networkingu v podobě kontaktů na případné klienty a partnery i kontakty na mentory, externí subjekty – poskytovatele financí, vzdělání, PR atd. Jednotlivé, zapojené instituce nabízí rozděleně služby dle sekcí (od poskytnutí informací k podnikání, sbírání a utřídění nápadu, startu a růstu podniku). (CSES, 2002), (Growlink, 2011)</p> <p>Pro území USA je běžný a oblíbený tzv. <i>Brown Bag Lunch Program</i>, který pravidelně</p>

organizuje například *Software Business Cluster v Kalifornii* nebo *Advanced Technology Development Center v Atlantě, Georgii*. Jedná se o setkání klientů i „graduate“ klientů (většinou na měsíční, někdy na častější bázi) s profesionály z regionální podnikatelské sféry jako s bankéři, venture kapitalisty, právníky, účetními atd. Zvyšuje se tak přirozeně možnost navázat kontakty. (Wolfe, a další, 2000)

V ČR se autorce nepodařilo zachytit obdobnou existenci databáze kontaktů jako v případě Tagusparku nebo Growlinku. Jednotlivé inkubátory mají samozřejmě kontakty na vhodné partnery a další subjekty a jsou zapojeny do některých sítí (např. EBN, Enterprise Europe Network, Microsoft BizsPark Network), ale jejich zprostředkování nebude v tomto případě tak snadné. Stejně tak kontaktní setkání se subjekty z podnikatelské nebo jiné sféry, které by mohlo být klientům prospěšné, je spíše sporadické a většinou se jedná o jednorázovou záležitost jako například konference Inovacentra – Removing Barriers to Successful Innovation. Organizace setkání s „graduate“ klienty je v českých podmínkách v naprostém zárodku a pokud se odehrává tak pouze na neformální úrovni spíše prostřednictvím náhodných, než plánovaných setkání. **Nelze říci, že si české inkubátory neuvědomují potenciál networkingu, spíše lze konstatovat, že české prostředí (jak inkubační, tak podnikatelské) není v mnohých případech na tyto aktivity ještě připraveno a je zapotřebí systematicky podporovat expanzi těchto činností.** Jedním z dobrých příkladů v českých podmínkách je například aktivita JIC Brno v rámci tzv. oponentních boardů, které jsou určeny pro inkubované firmy, kdy na pozvání JICu se sejdou odborníci z různých oborů a jejich úkolem je dát intenzivní zpětnou vazbu na aktivity sledované firmy. Obdobně organizují i akci 120 vteřin pro inovativní firmy.

Financování start-upu – vhodné finanční zdroje pro start podnikání

V EU se kromě klasické pomoci při vyhledávání finančních zdrojů, rozvíjí i samotné poskytování financí za určité míry zainteresovanosti inkubátoru (např. formou seed kapitálu). Dobrým příkladem je *Centre for Advanced Technology* v Dánsku, které je v této oblasti aktivní. K tomu, aby klient dostal finanční podporu, se musí jeho společnost zříci určité výše kapitálu, podílu ve firmě (cca 10 - 25 %) a souhlasit se zřízením skupiny ředitelů, kteří budou dohlížet nad aktivitami společnosti v obdobném duchu jako je v ČR s.r.o. Přítomnost této dozorčí rady může společnosti přinést v této rané fázi profesionální podporu a širší spektrum znalostí. Přesto i v evropských

podmínkách obdobných inkubátorů stále moc není, podobně funguje například BIC v Dublinu. (CSES, 2002)

V USA jsou různé možnosti financování zřejmě v nejrozvinutější formě. Obdobně jako uvedený evropský příklad funguje *Arizona Technology Incubator* v Arizoně, který uplatňuje ještě klauzuli, že svůj podíl může inkubátor proměnit v závazek na pokrytí původního kapitálu, pokud se během prvních 5 let nepodaří firmě prorazit. (Wolfe, a další, 2000)

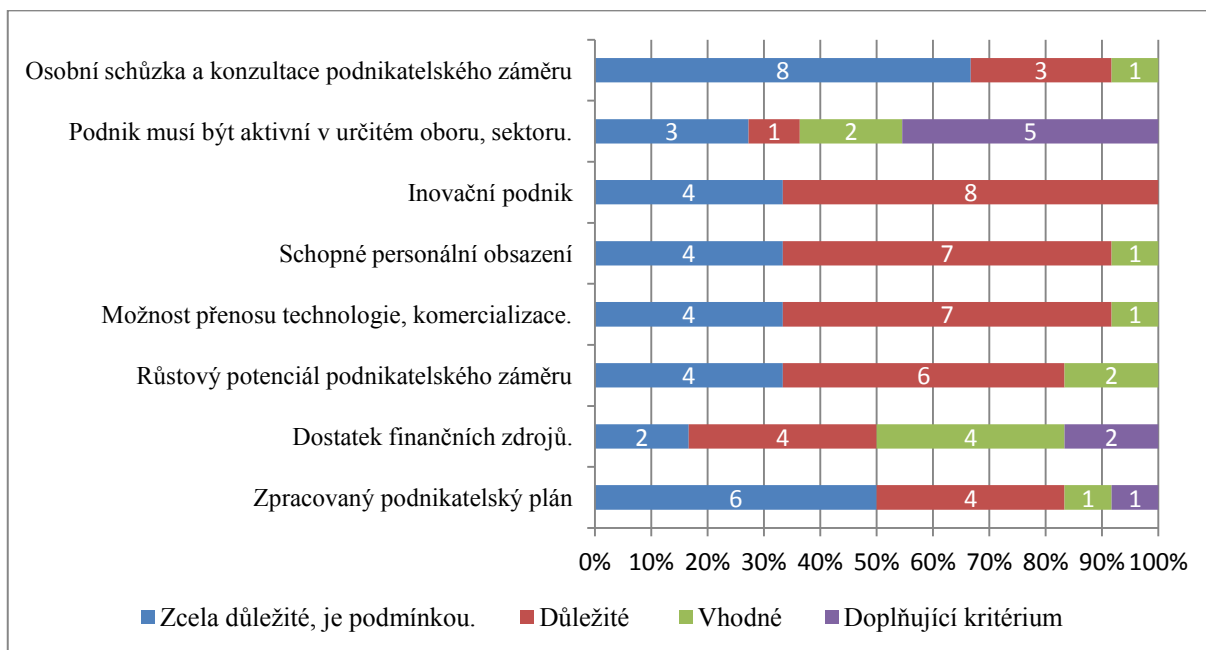
V českých podmínkách je koncepce této oblasti **obecně slabá**. Tento fakt je dost logický vzhledem ke krátké historii inkubátorů a jejich finančním možnostem. Kromě poradenství k vhodným finančním zdrojům a případné pomoci s vybraným dotačním titulem, není jiná forma financování (kterou by přímo poskytoval inkubátor nebo v kooperaci s partnerem) rozvinutá a **je nutné této oblasti do budoucna věnovat větší pozornost**. Nejdále se zatím dostalo JIC Brno, které realizuje program Fondu mikropůjček a Inovačních voucherů (propojení výzkumného a firemního prostoru).

Zdroj: vlastní, (Wolfe, a další, 2000), (CSES, 2002)

5.4 Vstupní politika inkubátoru

Každý ze zkoumaných inkubátorů má nastavenou svoji **vlastní politiku v oblasti přijímání nových klientů** tak, aby byl schopen odlišit životaschopný projekt od projektu, který nemá příliš velké šance na úspěch. Inkubace vhodných klientů má pak samozřejmě vliv na celkové výsledky inkubátoru, a proto je vhodné tuto oblast nepodceňovat. Obrázek č. 30 shrnuje jednotlivé, definované podmínky u zkoumaného vzorku. Jak je patrné, mezi podmiňující kritéria patří především osobní schůzka a konzultace podnikatelského záměru s pracovníky inkubátoru a dále předložení zpracovaného podnikatelského plánu. Mezi důležité faktory patří pak inovační charakter podnikatelského záměru, schopné personální obsazení a možnost transferu technologie, poznatků. Naopak, dostatek finančních zdrojů je samozřejmě vítaný fakt, nicméně ne podmiňující a ani se neřadí mezi nejdůležitější faktory. V porovnání se zkoumaným vzorkem v EU (CSES, 2002) je překvapující, že mezi zcela důležité faktory se řadí dostatek finančních zdrojů (což je s ohledem na podporu začínajících MSP dost limitující faktor), rostoucí potenciál firmy a inovativnost projektu. Podnikatelský plán se řadí mezi významné, nikoliv ale mezi ty nejdůležitější, faktory.

Obrázek 30: Definovaná vstupní kritéria



Zdroj: vlastní

Z expertních pohovorů vyplynulo, že některé inkubátory mají k těmto základním kritériím zhotoven **vlastní, dodatečný postup**, který pracuje s dalšími indikátory. Například v TC Hradci Králové využívají od letošního roku systému Blues, což je metodologie a soustava nástrojů pro měření a sledování obchodního potenciálu a rozvoje začínajících firem. Blues byl navržen společností Brain Logistics s JIC Brno v roce 2007 pro management inkubátorů a obsahuje zpracovanou metodologii, hodnotící dotazník shrnující 20 oblastí podstatných pro rozvoj a vznik podnikatelského subjektu, hodnotící manuál a přístup do benchmarkingové databáze obsahující data hodnocených společností, která umožňuje srovnání konkrétního podniku s podniky v databázi na základě 5 kritérií. (Business Leadership and Start-up Evaluator, 2011) Dle Martina Dittricha se pilotně tento systém ověřuje i v Ostravě a Olomouci (potvrzeno Jiřím Herinkem). S Blues systémem se seznámilo i TIC Zlín, které ho ovšem nepovažuje za zcela ideální a zároveň relativně drahý, a vytvořilo si samo vlastní akční plán posouzení uchazeče.

Další zajímavá informace je, že v poslední době dochází k určitému **odklonu** od striktního požadování zpracovaného podnikatelského plánu. Za mnohem důležitější označilo hned několik manažerů (Pavel Habarta, Jaroslav Burčík) osobní pohovor (většinou 2 až 3 schůzky), při kterém si s uchazečem upřesní podnikatelskou ideu,

personální zázemí apod. Tento trend dle Pavla Habarty odpovídá americkému přístupu inkubátorů, které nepožadují prvotně podnikatelský plán, ale prezentaci podnikatelské vize. Český přístup ke vstupní politice lze srovnat s příklady dobré praxe z EU, viz box č. 2.

Box 2: Případové studie - best practices v oblasti vstupních kritérií

Vstupní politika inkubátorů
<p>Například <i>Technologie Centrum Chemnitz</i> (TCC Chemnitz) v Německu požaduje po uchazeči 2 doporučení, jedno od hospodářské komory (souvisí většinou s ekonomickou stránkou a racionální podnikatelské vize), druhé od samotného TCC (centrum posuzuje uchazeče z technologického hlediska). Na základě těchto doporučení pak rozhoduje rada členů o přijetí. (Technologie Centrum Chemnitz, 2011) Ve Švédsku v Mjärdevi vědeckém parku musí být uchazeč zapsán (nebo mít již absolvovaný) do univerzitního programu (<i>Entrepreneurial Development Programme</i>), aby se uvažovalo o jeho přijetí. Taguspark v Portugalsku zase outsorcoval tuto politiku na místní BIC, které vyvinulo metodologii založenou na 3leté zkušenosti. Jedině ve Velké Británii se neklade tak přísný důraz na formální kritéria. (CSES, 2002)</p> <p>Dle názoru autorky je vstupní politice věnována v ČR dostatečná pozornost a v této oblasti se inkubátory rovnají evropskému standardu. Autorka se domnívá, že v některých případech je přístup českých inkubátorů lepší než v EU. Kupříkladu požadované doporučení u TCC Chemnitz nepovažuje za příliš vhodné kritérium především s ohledem na charakter začínajících MSP a domnívá se, že proces přijetí by v českých podmínkách spíše brzdil dokonce i některé uchazeče odradil. Jako vhodnější se jí jeví stav ve Velké Británii (která je brána jako jedna z předních, evropských zemí v inkubaci) nebo uplatňování svojí vlastní metodologie dle zkušeností managementu inkubátoru (např. TIC Zlín, Inovacentrum atd.).</p>

Zdroj: vlastní, (CSES, 2002) (Technologie Centrum Chemnitz, 2011)

O **přijetí uchazeče** rozhoduje v převážné většině (58 % dotazovaného vzorku) management inkubátoru, případně management inkubátoru ve spolupráci s externími spolupracovníky (25 %). Jen ojediněle (17 %) se jedná o jiný případ – například rozhoduje pouze zřizovatel, nebo v rámci kombinace více subjektů (zřizovatel, management inkubátoru, akademičtí pracovníci – příklad TC Hradec Králové tzv. poradní komise – v současné době nahrazeno hodnocením Blues).

5.5 Propagace, spolupráce a financování inkubátoru

Propagace a spolupráce s partnerskými organizacemi patří mezi jednu z významných činností inkubátoru, bez které by nemohl plnohodnotně vykonávat svoji činnost. Mezi první **3 neúčinnější způsoby propagace** se podle českých inkubátorů zařadila na první místo propagace formou webových stránek, dále přednášky a pořádání akcí, soutěží na školách a účast na konferencích, workshopech,⁷⁴ kde je možné se nakontaktovat nejen s potenciálními klienty, ale i s partnery. Klasické formě propagace většího mediálního typu se dle záznamu expertních pohovorů inkubátory v současné době příliš nevěnují (výjimkou je TC Hradec Králové, které na podzim 2011 provedlo větší mediální kampaň), spíše se zaměřují na zasažení konkrétních skupin subjektů dle preferované strategie.⁷⁵ Management inkubátorů (např. BIC Plzeň, TIC ČKD) začíná postupně přikládat i větší váhu tzv. *word of mouth*⁷⁶ způsobu propagace, při kterém je nezbytná spokojenost klientů. V EU patří naopak mezi nejvíce tři považované způsoby propagace v médiích, konference a reference od různých agentur a institucí.

Co se týká **spolupráce** s rozličnými institucemi, mezi typické se řadí regionální instituce, hospodářské komory a velký význam se přikládá spolupráci s univerzitou. Všechny dotazované subjekty spolupracují s univerzitou, případně vědeckým pracovištěm propojeným s univerzitou. Této spolupráci přikládají značný význam, což prokazuje obrázek č. 31, který prokazuje, že management inkubátoru vnímá univerzitní oblast jako silný potenciál případných nových MSP. Tuto skupinu je nutné dostatečným způsobem motivovat a podporovat tak, aby se jejich povědomí o možnostech podnikání zvyšovalo.⁷⁷

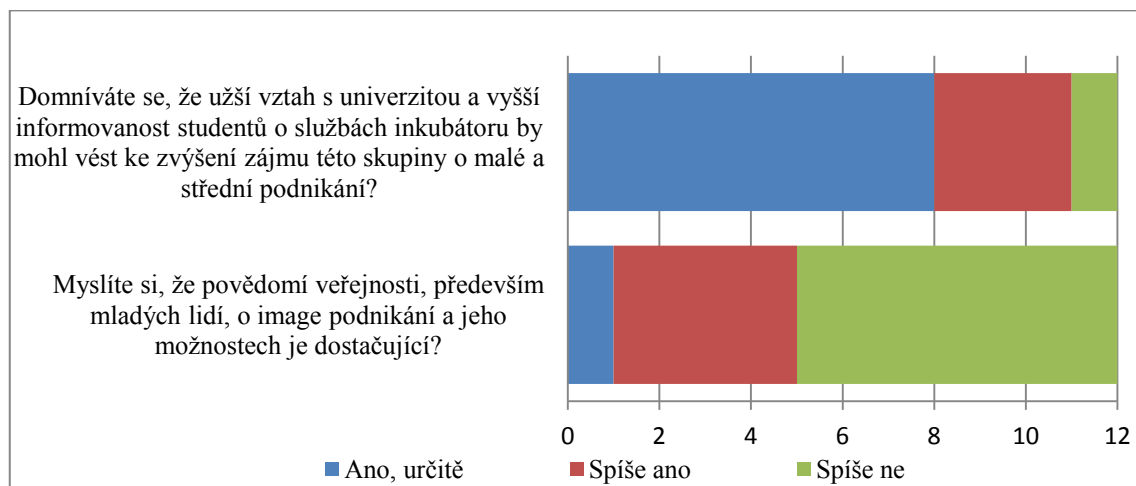
⁷⁴ Za zdařilou konferenci považuje autorka například konferenci *Removing Barriers to Successful Innovation*, kterou pořádalo na podzim 2011 Inovacentrum ČVUT. Konference poskytovala dobrou příležitost k navázání kontaktů a sdílení informací mezi pracovníky zkoumaného segmentu, regionálních institucí, a to jak z tuzemské, tak zahraniční oblasti.

⁷⁵ Například TIC ČKD se hodně propaguje v rámci Prahy 9, kam jejich centrum spadá a které jim může přinést finance z komerční činnosti. VTP UP nebo TIC Zlín se koncentrují na vybraný segment potenciálních klientů v podobě studentů. JIC Brno se osvědčily mapovací studie regionu spočívající v zorganizování schůzek s firmami v kraji (umožněno za podpory kraje).

⁷⁶ Informace poskytované „z úst do úst“ od samotných klientů jiným klientům, šíří se neoficiální formou na základě referencí, součástí guerillového marketingu (Bygrave, William; Zacharakis, Andrew, 2011)

⁷⁷ Podrobněji se této problematice věnuje kapitola č. 7.

Obrázek 31: Inkubátor a univerzita



Zdroj: vlastní

Běžný provoz inkubátoru by nemohl být zajištěn bez dostatečného **finančního zázemí**. Jak již bylo potvrzeno, v ČR se vyskytují především klasické typy inkubátorů veřejného charakteru. Proto není divu, že při bližším pohledu na vlastnické podíly jednotlivých subjektů převládá největší poměr (ve velikosti vlastnického podílu 50 % a více) u regionálních, vládních subjektů, který je většinou doplněn menším vlastnickým podílem univerzity či ostatních subjektů. Druhé místo zaujímá (opět ve výši podílu 50 % a více) financování soukromými institucemi (tento fakt je dán účastí 3 subjektů s převládajícím soukromým charakterem v dotazovaném vzorku, jinak se nejedná o typickou situaci pro ČR). Na třetím místě je zastoupena kombinace vlastnického podílu (vždy menšího než 50 % regionálních (vládních) subjektů, univerzity a dalších institucí.

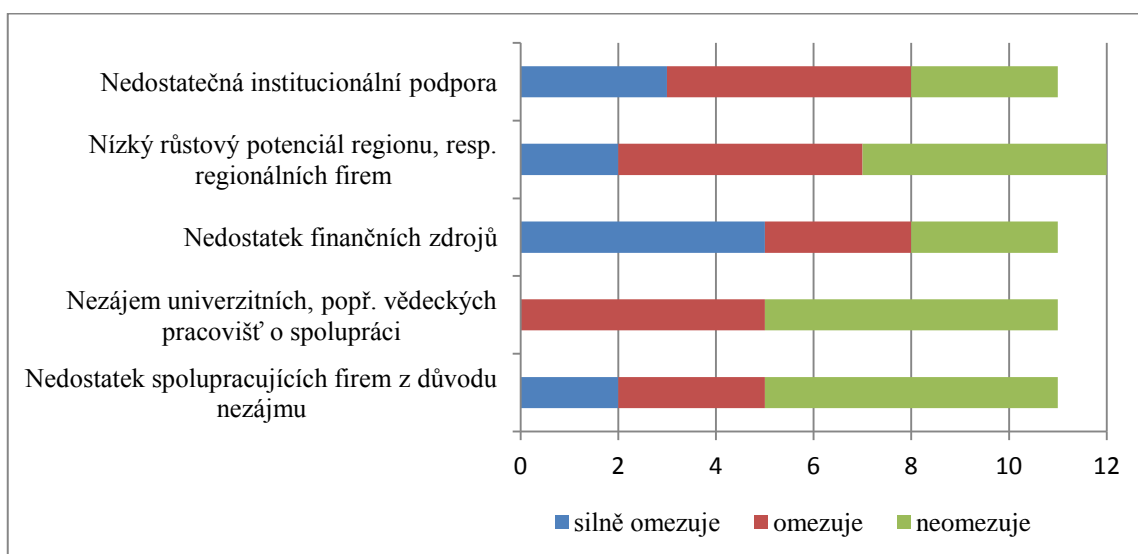
Samotné financování provozu inkubátoru se v posledních letech u některých subjektů výrazně **mění**. Jak bylo potvrzeno, v českých podmínkách převažuje vlastnická struktura složená z regionálních, popř. vládních, subjektů a od toho se odvíjí hlavní zdroj financování provozu inkubátoru z veřejných zdrojů. Toto platilo především ale v prvních letech provozu inkubátorů, postupem času se u řady inkubátorů potvrdil tlak na snížení finančních příspěvků plynoucích z veřejných zdrojů (např. TC Hradec Králové) a zvýšení krytí provozu z vlastních zdrojů. Expertní pohovory tuto tendenci posledních let jen potvrdily. Vlastní zdroje většinou pochází buď z komerční činnosti nebo z příjmů z projektové činnosti (strukturální, nebo jiné dotační tituly). V současné době je běžný finanční mix složený ze zdrojů ve výši příjmů do 45 % od zřizovatele, do 45 %

z evropských fondů či jiné projektové činnosti a zbývající ve výši do 10 % plynoucí z vlastní činnosti.

V rámci evropských poměrů jsou pro inkubační subjekty nejběžnějším a největším zdrojem příjmů finance plynoucí z vlastního provozu (tvoří většinou příjmy z pronájmu a další činnosti), následované relativně stále vysokým (nicméně oproti českým podmínkám již o mnoho nižším) podílem financování z regionálních a dalších veřejných subjektů. (CSES, 2002)

Aktivní rozvoj inkubátorů se odvíjí od naplnění výše daných indikátorů. Některé tyto indikátory je možné ovlivnit interně v rámci vlastního prostředí inkubátoru, jiné (např. růstový potenciál regionu) není možné do velké míry ovlivňovat. Jaké faktory a zda omezují aktivní rozvoj inkubátorů, informuje obrázek níže (dle názoru managementu dotazovaného vzorku). Mezi silně omezující faktory byl na prvním místě označen nedostatek finančních zdrojů, na druhém nedostatečná institucionální podpora. Oba tyto faktory mohou logicky souviset s výše uvedenou snižující se podporou regionálních subjektů. Dle názoru **autorů** a výsledků většiny expertních pohovorů se tlak na snižující se financování z veřejných zdrojů dal očekávat a inkubátory se včas musejí (některé již musely) přizpůsobit měnící se situaci. Jinou otázkou je skutečnost, že české prostředí není na tuto změnu relativně ještě dobře připraveno, a tím se ztěžuje pozice některých inkubátorů a jejich samotného provozu a plnění stanovených cílů.

Obrázek 32: Omezující faktory rozvoje inkubátorů



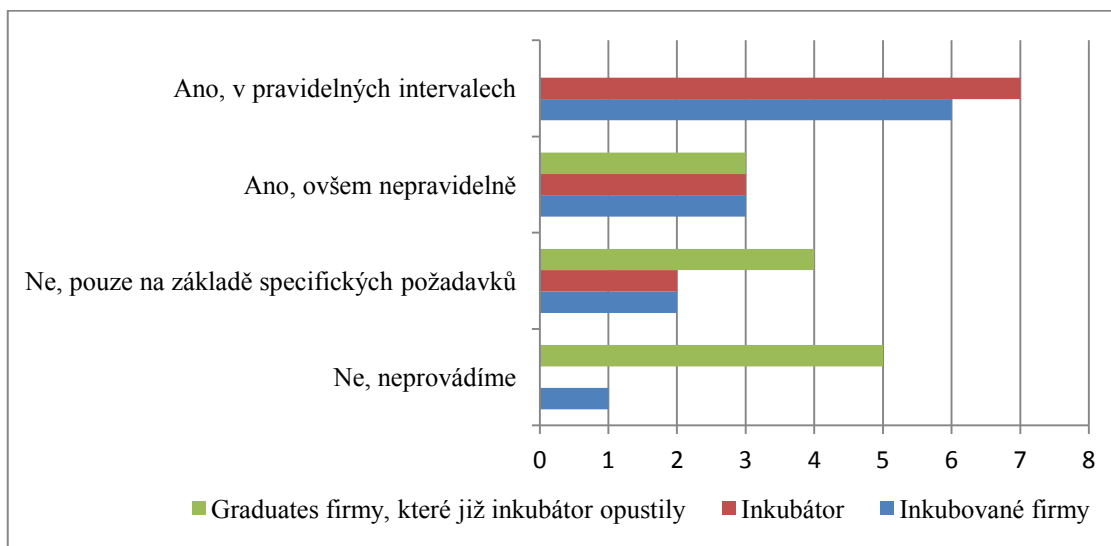
Zdroj: vlastní

5.6 Pravidelné hodnocení činnosti inkubátoru a inkubovaných klientů

Mezi jedny z **nejaktuálnějších** témat současné doby a hlavně budoucích let řadí **autorka** samotnou evaluaci činnosti inkubátorů a jejich péči a kontakt se stávajícími, ale i minulými klienty. V zahraničí (především v USA a EU) se věnuje této oblasti literatura již delší dobu a lze uvést několik metod, doporučení, jak pravidelně evaluovat činnost inkubátoru a jeho vliv na samotné klienty. Této oblasti se věnuje kapitola 5.6.1, na niž navazuje kapitola 5.6.2, která je založena především na základě získaných informací z expertních pohovorů a reflektuje využití možností hodnocení v českých podmínkách.

Na úvod této oblasti je vhodné zmínit aktuální stav vyplývající z provedeného empirického výzkumu. Obrázek č. 33 znázorňuje základní přístup k pravidelné evaluaci subjektů inkubace. Jak je patrné, samotné inkubátory provádí v pravidelných intervalech jisté hodnocení své činnosti (7 subjektů, 58 % zkoumaného vzorku), hodnocení samotných inkubovaných firem se pravidelně věnuje již jen 50 % dotazovaných inkubátorů a nejhorší statistika vychází u „graduates“ firem, se kterými pravidelně není v kontaktu ani jeden subjekt, ze 42 % se udržování kontaktu s nimi inkubátor již nevěnuje, nebo pouze na základě určitých, specifických potřeb (33,3 %).

Obrázek 33: Hodnocení inkubátoru a jeho klientů

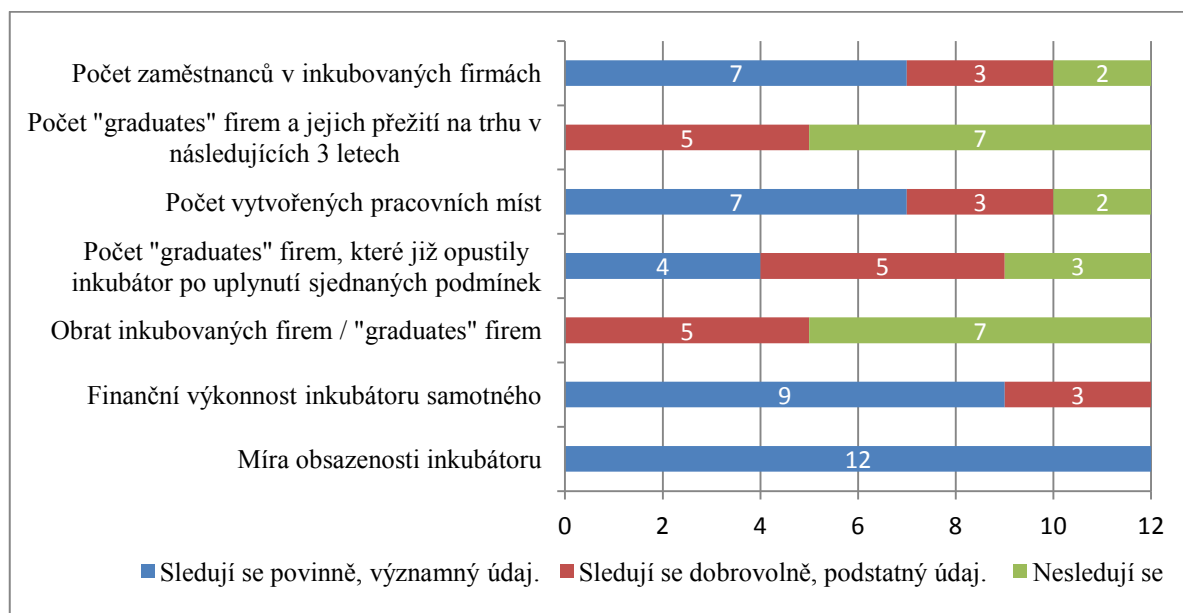


Zdroj: vlastní

Pro zhodnocení současného stavu v oblasti evaluace, je nutné znát, jaká kritéria inkubátor nejčastěji sleduje a zda vůbec některé sleduje povinně a považuje za významné a jiné pouze sleduje dobrovolně například na základě vlastního

hodnotícího systému. Přehled poskytuje obrázek č. 34, který ukazuje, že mezi nejběžnější kritéria patří především míra obsazenosti inkubátoru, dále sledování finanční výkonnosti inkubátoru samotného, počet zaměstnanců v inkubovaných firmách a počet vytvořených pracovních míst. Jde o nejběžnější a nejzákladnější ukazatele, které dle názoru autorky musí **bezpodmínečně každý inkubátor vykazovat** (i přesto byl již v rámci hodnocení určitý problém získat například věrohodná data k vytvořeným pracovním místům). Naopak, velice zarážející je, že některé inkubátory nesledují již ani údaje k obratu inkubovaných firem, ani počet „graduates“ firem a jejich přežití na trhu. Podle evropských výsledků považují inkubátory za nejvíce dva významné ukazatele především počet vytvořených míst (25,4 %) a míru obsazenosti inkubátoru (18,8 %). (CSES, 2002)

Obrázek 34: Sledovaná kritéria



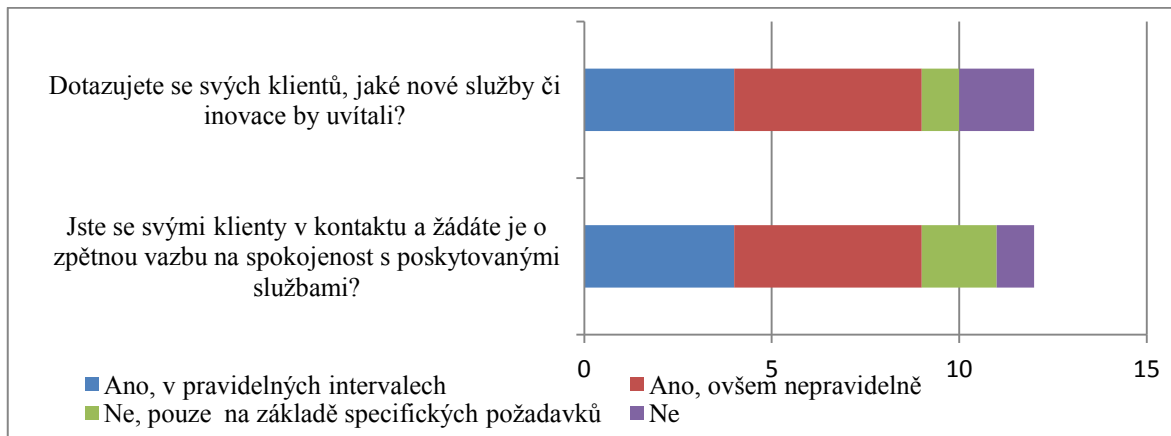
Zdroj: vlastní

Některé inkubátory doplnily tyto informace o další sledované údaje, které sledují (jsou určeny spíše k monitoringu managementu a jeho pracovní náplně). Například v TIC ČKD nebo VTP UP jsou běžné reporty (většinou na týdenní bázi), ve kterých se monitoruje podrobněji aktivita v oblasti sjednaných schůzek, konzultací, účastí na seminářích, organizace vzdělávacích akcí apod.

Péči o samotné klienty demonstruje poslední graf této sekce, který prokazuje spíše podprůměrný přístup managementu inkubátorů k udržování pravidelné vazby se svými klienty. Tento fakt, je dle **autorky** v mnohých případech na škodu, i když může být

zčásti dán ohledem inkubátoru na to, aby své klienty zatěžovaly nejrůznějšími dotazy co nejméně.

Obrázek 35: Pravidelný kontakt s klienty



Zdroj: vlastní

5.6.1 Vhodné metody k hodnocení činnosti inkubátoru

Evaluace činnosti inkubátoru s ohledem na jeho komplexní úlohu a vliv není jednoduchá záležitost. Inkubátor má zajišťovat plnění hned několika stanovených cílů,⁷⁸ přičemž jeho primární a nadřazená úloha bude vždy podpora podnikatelských aktivit MSP. V zahraničních zdrojích (domácí zdroje se této problematice stále příliš nevěnují) lze najít několik informací a doporučení, jak provádět evaluaci aktivit, výkonu inkubátoru. Nejvhodnější metody, které je dobré vzít v úvahu, uvádí tabulka č. 15. Metody byly vybrány dle vlastního názoru a zkušeností autorky, dále na základě rešerše dostupných (především zahraničních) zdrojů⁷⁹ a v neposlední řadě se vycházelo i z Metodické příručky pro evaluaci socioekonomického rozvoje (Ministerstvo pro místní rozvoj, 2009). Tabulka ukazuje kombinaci několika druhů metod, některé jsou spíše charakteru sociálního výzkumu, jiné finančního nebo statistického charakteru a další jsou zaměřené na inkubátor jako celek a na jeho výkon.

⁷⁸ Viz kapitola 4.3

⁷⁹ Je vhodné uvést alespoň několik příkladů zahraničních, renomovaných autorů a používaných metod: Metody benchmarkingu používá hned několik autorů, například (Aerts, a další, 2005) v rámci práce *Critical Role and Screening Practices of European Business Incubators*, nebo (Lalkaka, 2001) *Best Practices in Business Incubation: Lessons (yet to be) Learned*. Lalkaka dále využívá metody případových studií a individuálních rozhovorů, stejně tak jako (Al-Mubarak, Handa Mubara; Wong, Siew Fan, 2011) v práci *How Valuable Are Business Incubators? A Case Illustration of Their Performance Indicators* Al-Mubarak a spol. dále pracuje s využitím administrativních dat (jako míra přežití podniků, počet inkubovaných podniků, vytvořených pracovních míst apod.) stejně jako řada dalších autorů - (Abduh, a další, 2007), nebo (Peters, a další, 2004), kteří navíc využívají i regresní analýzy.

Tabulka 15: Vhodné metody pro evaluaci činnosti inkubátoru

Ex-post evaluace							
Metody	Získávání dat	Analýza dat	Posouzení	Použití	Výhody	Nevýhody	Doporučení autorky
Místní evaluace				Přesun k adresnějším subjektům na regionální úrovni	Výhoda v mobilizaci zdrojů místní komunity a zapojení účastníků (i nových) z místního veřejného, neziskového, soukromého sektoru.	Často se využívají interní evaluátoři, což může vést k předpojatosti a ústupu od nezávislosti evaluace.	Evaluacní otázky jsou relevantní potřebám a zájmům místních zainteresovaných subjektů. Vhodné k použití v případě evaluace samotných inkubátorů. Doporučeno kombinovat s další metodou.
Průzkumy mezi příjemci				Pomocí dotazníkových průzkumů se zjišťují informace přímo od subjektů ovlivněných intervencí.	Může obsahovat jak kvantitativní, tak kvalitativní data.	Závislé na dostupnosti informací o příjemci.	Zajímá se o výsledky, které mohou být zobecněny napříč cílovou skupinou. Vhodné k pozorování výsledků a dopadů intervencí u dostatečně homogenní skupiny. Doporučeno kombinovat s další metodou.
Individuální pohovory (se zainteresovanými stranami)				Používají se pro získání kvalitativních dat.	Zajišťují podrobnou informaci k hodnotám, faktům a chování respondentů.	Vzorek je většinou menší, nepoužívá se náhodný výběr.	Vhodné pro získání podrobnějšího náhledu do problematiky od přímo ovlivněných příjemců nebo zainteresovaných stran. Doporučeno kombinovat s další metodou.
Skupinové diskuse (Focus Groups)				Založeno na principu diskusní skupiny. Probíhá formou strukturované diskuse (6 - 8 osob na 1,5 hodiny).	Podíl několika osoba poskytuje určitou rovnováhu v daných odpovědích.	Diskuse může být předpojatá vzhledem k tomu, že příjemci podpory jsou do určité míry závislí na dané pomoci.	Zapojují se osoby od manažera programu, příjemce podpory až po provozní personál. Není příliš časté. Vhodné jako doplňková metoda.
Případové studie				Studie jevu v jeho přirozených podmínkách.	Podává vysvětlení, často nasbírané formou hromadného sběru dat nebo odvozením úsudku různých účastníků ve	Méně vhodný přístup k měření příčinných vazeb.	Podává vysvětlení, vhodné pro ilustraci a poučení z chyb nebo příkladů dobré praxe. Doporučuji využít a kombinovat s dalšími

					zkoumaných situacích.		metodami.
Použití administrativních dat				Vyplývá z pravidelného monitoringu aktivit. Slouží k informování o klíčových skutečnostech (např. počet aktivit, podpořených subjektů) a poskytování primárních údajů pro sledování výstupů v průběhu času.	Pokud kvalitně podány a zpracovány mohou být bohatým zdrojem kvantitativních (někdy i kvalitativních) informací.	Závislé na kvalitě zpracování - především s ohledem na přesnost, úplnost a přístupnost (často problém s chybějícími či duplikovanými daty).	Základní jádro (i s ohledem na jednoduchost) monitoringu inkubátoru. Je nutné mít kvalitní evidenci a nastavení sledovaných indikátorů. Doporučeno jako základní východisko evaluace a doplnit dalšími metodami.
Regresní analýza				Používá se k pochopení statistické závislosti jedné proměnné na jiných proměnných.	Nabízí možnost specifikovat hypotézy týkající se podstaty efektů včetně vysvětlujících faktorů.	Je nezbytná velká datová základna.	Náročná metoda, vyžaduje dostatek kvantifikovaných dat, což představuje ten největší problém v českých (ale i zahraničních) podmínkách. V případě dostatku dat doporučeno k využití a kombinaci s dalšími metodami.
SWOT				Dobré použití k redukci oblastí, kde existuje nejistota související s implementací programu a jeho následným hodnocením.	Jednoduchá metoda, usnadňuje subjektu identifikovat se v měnícím se prostředí.	Slabina je v tendenci hodnotícího subjektu k subjektivním názorům.	Spíše doporučeno pro ex-ante než ex-post evaluaci.
Analýza nákladů a výnosů				Cílem je stanovit, zda je projekt přínosem pro podporu prosperity společnosti pomocí úhrnu diskontovaných ekonomických nákladů a výnosů projektu.	Umožňuje vyjádřit názor na ekonomickou a společenskou vhodnost programu.	Neuvažuje vliv na ekonomickou návratnost nákladů a výnosů, které nelze vyjádřit finančně.	Metoda určená pro evaluaci čistého ekonomického dopadu. Doporučeno využít pro hodnocení určitých, dílčích částí programu inkubátoru než jako celku. Není schopné poměřit nefinanční přínosy.

Benchmarking				Cílem je generovat náměty, které lze využít pro zlepšení současných postupů.	Rozložení procesu instituce na menší funkce a procesy, které lze srovnat s podobnými funkcemi a procesy, které realizují obdobné subjekty.	Vyžaduje participativní přístup, bez skutečné participace pracovníků má jen omezený rozsah a dopad na organizaci.	Stále oblíbenější metoda schopná obsáhnout velké množství informací a aktivit inkubátoru. Velice vhodné k hodnocení činnosti. Doporučeno kombinovat s použitím administrativních dat.
Analýza nákladové účinnosti				Nástroj pro výběr alternativních projektů se stejnými kvantifikovanými cíli.	Dokáže identifikovat variantní řešení, které pro danou úroveň výstupů minimalizuje výši nákladů nebo pro dané náklady stanoví maximální dosažitelnou úroveň výstupů.	Není vhodné pro projekty s větším počtem cílů. Nutné získat podrobná data.	Doporučeno využít při posuzování vhodnosti určitého procesu, služby inkubátoru, ne pro celkové hodnocení inkubátoru.
Multikriteriální analýza				Technika umožňující uvažovat zároveň několik kritérií.	Umožňuje zvážit hodnotové soudy několika aktérů a kvantitativně vyjádřit funkční vazby v komplexní síti.	Často se stanoví kritéria, která ve skutečnosti podléhají plynulým změnám.	Kombinují se různá posouzení, které je dobré uvažovat při rozhodování. Častěji se používá u ex-ante evaluací. Dobrá metoda ke komplexnějšímu vnímání zkoumaného subjektu a ovlivňujících faktorů. Autorka se touto metodou již zabývala v rámci výzkumu zaměřeného na hodnocení efektivnosti veřejných výdajových programů. Umožňuje nastavit váhy jednotlivým kritériím. Doporučeno kombinovat s dalšími metodami.
Expertní panely				Speciálně vytvořená skupina z nezávislých odborníků, která se schází za účelem evaluace.	Vhodné pro hodnocení komplexních programů, kde je příliš složité kvantifikovat kritéria a formulovat zdůvodnění pro závěry.	Expertní musí mít značné znalosti v dané oblasti, hrozí riziko podjatosti.	Časově náročná metoda i s ohledem na sestavení skupiny odborníků. Vhodná jako doplňková.
	Hlavní role a využití v dané fázi				Vhodné použít také pro tuto fázi		

Zdroj: vlastní, (Ministerstvo pro místní rozvoj, 2005)

V zahraničních zdrojích je možné nalézt největší množství praktických příkladů přístupu k hodnocení inkubátoru a jeho klientů, a tím i potažmo **identifikovat vliv inkubátoru na MSP** a udržitelnost jeho přínosu v případě „graduate“ firem. Nejosvědčenější metody shrnuje box č. 3.

Box 3: Případové studie - best practices hodnocení činnosti inkubátoru a srovnání se stavem v ČR

Hodnocení činnosti inkubátoru
<p>EU – Obecně hodnocení přínosu inkubátoru (zvláště sledování střednědobého až dlouhodobého u „graduate“ firem) je i v EU částečně problematické. Některé země, zvláště západní Evropy, jsou ale v této metodice dále než ČR. Nutnost identifikace vhodné empirické evidence inkubačního přínosu si v Německu jako první uvědomil Sternberg (OECD, 1999), který stanovil metodiku měřící efekt přínosu na „graduate“ firmy. Využil především dotazníkovou formu, metodu administrativních dat (míra přežití, neúspěchu, vytvořená pracovní místa) a formy interview. Obdobný příklad je uváděn v Itálii, která kromě využití administrativních dat využívá hodně „měkkých“ forem jako např. interview se zainteresovanými stranami. V Německu je v současné době asi nejvíce rozvinutý koncept vyvinutý <i>Asociací pro inovace, technologii a podnikání (ADT)</i>, která má stanovené standardy kritérií skládající se ze 75 kritérií. Ty se rozlišují jednak na oblast inkubovaných firem a jednak graduate. Dalším dobrým příkladem je belgické Centre d'Enterprises Héracles, které klade silný důraz na to, aby zůstalo v kontaktu se svými ex-klienty. Kontakt udržují formou ročního dotazování na základní, administrativní data. Ve Velké Británii doporučuje (toto doporučení je britskými institucemi do velké míry respektováno) nejvýznamnější instituce UKBI využívat hlavně formu dotazníků, interview, transparentních ukazatelů výkonu, neformálního feedbacku a sestavit kvalitní exit strategii, která umožní udržovat kontakt s „graduate“ firmami. Všeobecně v EU jsou definovaná kritéria v rámci publikace <i>Interim and Ex Post Evaluation of EU Expenditure Programmes</i>, která stanovuje nejběžnější sledovaná kritéria k přínosu inkubátoru (pracuje jak se skupinou inkubovaných firem, tak již absolventských). Tyto kritéria jsou rozděleny do skupin dle hlediska efektivity, užitečnosti, účinnosti a udržitelnosti.⁸⁰</p> <p>USA – V roce 1997 NBIA (nejvýznamnější instituce v USA v oblasti inkubace)</p>

⁸⁰ Kompletní přehled uveden v příloze G.

prohlásila, že je zapotřebí „zřídit manažerský informační systém a shromažďovat statistická data a další informace nezbytné pro nepřetržitou evaluaci, a tím zlepšovat efektivitu programu a umožnit tak rozvíjet ji v souladu s potřebami klientů. Nejběžnější je zaměřit se na výstupy programu z hlediska prezentace sponzorům, ředitelům, investorům a pak také z hlediska perspektivy klienta.“ (Wolfe, a další, 2000 str. 84). Dále bylo stanoveno, že výstupy je nutné získat nejen z provozu inkubátoru, ale udržovat pravidelný klientský feedback (i u „graduate“ klientů). Například *Boulder Technology Incubator* v *Coloradu* získává reakce od aktuálních a „graduate“ klientů každý rok formou metody focus group složenou z klientů, členů managementu inkubátoru a zkušených osob z businessu. Každých 5 let také provádí hodnocení s ohledem čistě na ekonomické ukazatele. Příkladem hodnocení čistě ekonomických ukazatelů je *Cermaic Corridor Innovatin Center* v *New York*, které relativně precizně zpracovalo hodnocení na 10 miliónový projekt například s ohledem na vytvořená pracovní místa, náklady na jedno pracovní místo, vzniklé podnikatelské subjekty, absolventské firmy, vygenerované tržby, průměrné mzdy, odvedené daně apod. (Wolfe, a další, 2000)

Jak již bylo uvedeno v úvodu kapitoly 5.6, je v **ČR** metodika evaluace činnosti inkubátoru spíše podprůměrná, zaměřená ve většině případů na vykazování požadovaných monitorovacích kritérií v rámci jednotlivých projektů inkubátorů.⁸¹ Jak vyplývá z dotazníkového šetření a provedených expertních pohovorů používají inkubátory metodiku především administrativních dat, a to formou zjišťování základních ukazatelů výkonu a případně doplněné o další reporty aktivit inkubátoru.⁸² Z určité části je tento přístup k monitoringu dán i požadavky „politiků“, resp. představitelů veřejné sféry, kteří ve většině případů představují stěžejní zdroj

⁸¹ Monitorovací kritéria v rámci evropských projektů ze strukturálních fondů nepovažují většinou manažeři inkubátorů za ideální (např. Pavel Habarta nebo Petr Konečný). Kritéria někdy nutí inkubátory i do činností, které jsou považovány za zbytečné, nesledují trend trhu. Mezi typická monitorovací kritéria patří například počet nově vytvořených pracovních míst, podpořených MSP, počet projektů vedoucí k ochraně duševního vlastnictví, počet zapojených vědeckovýzkumných a vysokoškolských institucí, náklady na 1 m² nově vytvořené plochy (nebo zrekonstruované), plocha inkubátoru celkem atd. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2010)

⁸² Například v BIC Plzeň se evidují požadované monitorovací ukazatele. Zjišťují se tedy údaje, které vyplývají ze způsobu finančního pokrytí aktivity. Další ukazatele je obtížné získat a samotný inkubátor nemá dle Jany Klementové právo je po klientech požadovat. V současné době je pro ně obtížné zkontaktovat inkubované (u absolventských firem je šance ještě menší) firmy s ohledem na přesycenost firem různými dotazníkovými šetřeními a sám inkubátor pečlivě vybírá, jaké informace bude po inkubované firmě požadovat.

financování a kterým stačí pouhé vykázání vytvořených pracovních míst a podpořených MSP (viz expertní pohovor Martin Dittrich, Jiří Herinek nebo Jaroslav Burčík). Logicky tak nejsou inkubátory tlačeny k tomu, aby vylepšovaly svoji metodiku evaluace. Asi nejdále ve zpracované metodice je JIC Brno, které jak již bylo zmíněno, vypracovalo se společností Brain Logistics monitorovací systém Blues (obdobné benchmarkingovému systému, viz kapitola 5.4) a jsou zřejmě v nejužším kontaktu s absolventskými firmami (ale také nemají stanovený nějaký pravidelný systém v udržování tohoto kontaktu). Blues bude také testovat TC Hradec Králové a VTP UP. Obdobný systém, ale vyvinutý vlastní silou od letošního roku zavedl TIC Zlín. Další metodiky, jako například individuální pohovory, průzkumy mezi příjemci probíhají buď nahodile a neformálně (např. TIC ČKD, Inovacentrum) nebo na roční bázi (např. VTP UP nebo TIC Zlín). **Co se týká hodnocení střednědobého až dlouhodobého přínosu inkubátoru je stav v ČR ve svém zárodku.** Inkubátory nemají vyvinutou metodologii a způsob, jak zůstat se svými ex-klienty v kontaktu a nemají tak možnost ověřit si dlouhodobý dopad svého působení.

Zdroj: vlastní, (OECD, 1999), (CSES, 2002), (UKBI, 2003), (Wolfe, a další, 2000)

5.6.2 Zhodnocení stavu v ČR a návrhy na zlepšení

Na základě provedeného dotazníkového šetření a především expertních pohovorů došla **autorka** k následujícím **závěrům** a doporučením týkající se evaluačních aktivit inkubátoru:

- Systém evaluace aktivit inkubátoru a samotných klientů je slabý.
- Až na výjimky (viz kapitola 5.6.1) se pohybují inkubátory v rámci omezené metodologie, nejčastější zúžené na vykazování monitorovacích indikátorů (vykazování administrativních dat) bez širšího a komplexnějšího záběru.
- Dosavadní systémy monitoringu se v oblasti informací ke klientům věnují primárně aktuálně inkubovaným klientům, velice malá pozornost je směřována k ex-klientům.
- Je nutné zvýšit aktivity v oblasti hodnocení a udržování vztahů s absolventskými firmami a vytvořit si tak kvalitní databázi úplných a přesných dat.
- Management dotazovaných inkubátorů si začíná uvědomovat potřebu věnovat této oblasti větší pozornost a jsou vidět první snahy o zlepšení tohoto stavu (např. TIC Zlín, TC Hradec Králové, VTP UP, JIC Brno, Inovacentrum). Tyto snahy vychází i ze zmiňované tendence postupné změny struktury financování, a tím vzniku

k většímu tlak na efektivitu činností inkubátoru (např. VTP UP, TC Hradec Králové)

- Měření přínosu inkubátoru představuje komplikovanou a komplexní záležitost. Kromě kvantitativních dat, je třeba vzít v úvahu kvalitativní otázky a otázku neměřitelných faktorů (např. navázaná spolupráce, pre-inkubační činnosti - zmiňuje Petr Konečný).
- Management inkubátoru často zmiňuje, že nemá v podstatě ani právo zatěžovat své klienty pravidelnou evaluací (TIC ČKD, VTP UP, BIC Plzeň)
- **Tím, že není ve většině případů udržován pravidelný kontakt s ex-klienty (někde i s klienty) a často tak nejsou zjišťována vhodná, kvalitní a úplná data, ztěžují se podmínky evidence střednědobého a hlavně dlouhodobého přínosu inkubace. Tím nelze jednoznačně prokázat efekt inkubátoru jakožto nástroje podpory MSP v kontextu s udržitelností jeho dlouhodobého přínosu na inkubované subjekty.**
- Na základě uvedeného zjištění **není možné potvrdit hypotézu H3: Dopady působení podnikatelského inkubátoru na inkubované MSP jsou dlouhodobě udržitelné. Hypotéza H3 musí být zamítnuta.**

Doporučení ke zlepšení současného stavu:

- Stanovit vhodné metody monitoringu inkubátoru a jeho klientů včetně definování jednotlivých, sledovaných kritérií. Není nutné vytvářet ihned na počátku vlastní metodologii, pro začlenění těchto aktivit do běžné činnosti inkubátoru je dobré začít s jednoduššími, ale osvědčenými metodami (viz kapitola 5.6.1).
- Podmínit participaci klientů na pravidelné evaluaci v rámci stanovených inkubačních podmínek. Tím se zvýší i dostupná datová základna inkubátoru a bude možné použít pro evaluaci i vhodné statistické metody.
- Stanovit jasnou výstupní (exit) strategii a tím i způsob, jak zůstat se svými absolventskými klienty v kontaktu.
- Takto stanovenou strategii propagovat a prokazovat i její výsledky, což může vést ke zviditelnění a větší prestiži inkubátoru. Výsledky je vhodné zveřejnit

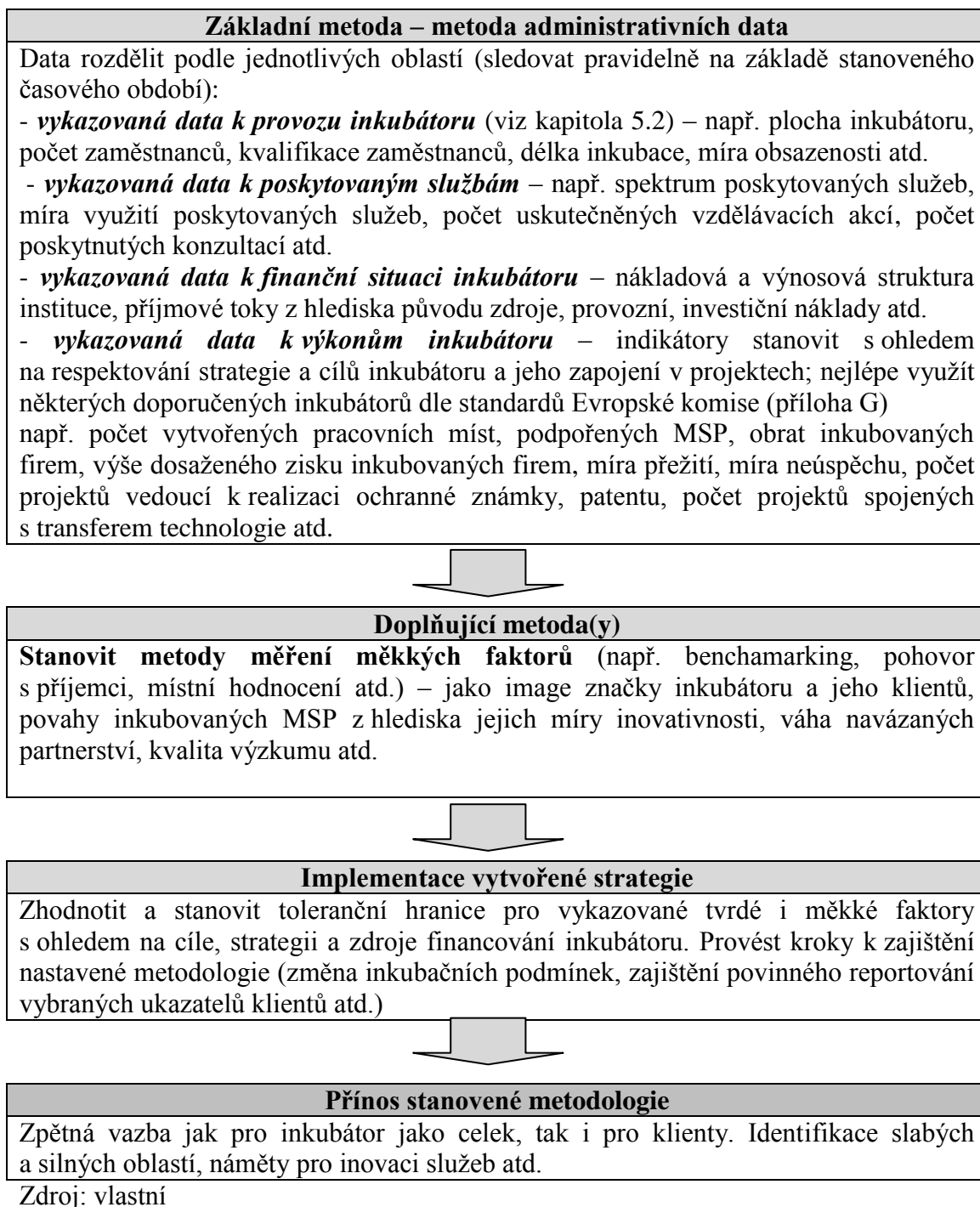
minimálně ve výroční zprávě inkubátoru a tu zpřístupnit na webových stránkách.⁸³

Doporučená metodologie dle autorky (demonstruje obrázek č. 36):

- Na počátku evaluačních aktivit pracovat s osvědčenými metodami a až později vyvinout případně vlastní systém hodnocení. Žádná z uvedených metod v kapitole 5.6.1 není naprosto ideální, je vhodné kombinovat alespoň 2 vybrané podle strategie a podmínek inkubátoru.
- Základním jádrem vybraných metod by mělo být použití administrativních dat (zjišťovat v pravidelných intervalech, minimálně 1x ročně) v kombinaci s pravidelnou zpětnou vazbou formou metod jako rozhovor se zainteresovanými stranami, průzkum mezi příjemci. Dále je vhodné provádět benchmarkingové šetření (alespoň 1x za 2 roky), které může vzít v potaz i otázku neměřitelných faktorů, a v případě dostatečné datové základy i statistické metody (nejčastěji regresní analýza).
- Jedním ze způsobu, jak získávat informace o ekonomické aktivitě svých ex-klientů (a tím i možnost měřit míru přežití daných subjektů) je udržovat pravidelný kontakt s ČSÚ. Autorka provedla expertní pohovor s ing. Lenkou Dostálovou z regionální, plzeňské pobočky ČSÚ, jehož výstupy jsou zaznamenány v boxu č. 4.
- Přínos inkubátoru nelze vždy vyjádřit kvantitativně (resp. z finančního hlediska), je nutné počítat s řadou neměřitelných faktorů. V tomto případě je dobré brát v úvahu minimálně otázku prestiže inkubátoru (souvisí především se značkou inkubované nebo absolventské firmy – např. TIC Zlín a Aukro), míru inovativního zaměření inkubátoru, kvalitu výzkumu, spolupráci na regionální úrovni (přináší pozitivní efekt pro region) dále povědomí veřejnosti – laické i odborné – o dalších úspěšných aktivitách inkubátoru. Pro zhodnocení neměřitelných přínosů lze použít (kromě benchmarkingové metody) multikriteriální analýzu, pomocí které je možné přiřadit míru váhy jednotlivým faktorům.

⁸³ Některé sledované inkubátory mají zprávy zveřejněné a některé uvedené i dosažené výkony inkubátoru – např. JIC Brno nebo VTP UP; jiné mají zprávy zveřejněné bez uvedení vhodných indikátorů se zaměřením spíše na účetní a finanční hledisko inkubátoru – TC Hradec Králové; u některých autorka nenašla výroční zprávu – např. BIC Plzeň – nebo jen výroční zprávu staršího vydání – TIC Zlín.

Obrázek 36: Doporučená metodologie



Box 4: Případová studie - možnost spolupráce s ČSÚ

Spolupráce s ČSÚ za účelem monitoringu dat
ČSÚ pravidelně monitoruje (údaje se aktualizují každý měsíc) ekonomicky aktivní a zaniklé subjekty. Tyto údaje vychází z Registru ekonomických subjektů (RES). Snahou autorky bylo zjistit, zda ČSÚ monitoruje údaje, které může management

inkubátoru využít ke sledování ekonomické aktivity svých ex-klientů. Zároveň se dotazovala, zda ČSÚ pokračuje ve zpracování statistik demografie podniků (viz kapitola 3.3.5), které byly zveřejněny na stránkách ČSÚ ke stavu dat roku 2006, a bylo přislíbeno (dle metodiky Eurostatu) pokračovat v této metodice. Bohužel, od roku 2006 ČSÚ další údaje nezveřejnilo a dle informace od paní Dostálové se další informace nesledovaly. I přes tuto absenci by bylo pro inkubátor výhodné spolupracovat s ČSÚ, který jim může poskytovat (většinou bezplatně, v případě některých speciálních dat za úplatu) soubor dat za ekonomicky aktivní a zaniklé subjekty. V souboru nejsou speciálně rozlišovány MSP, ty lze identifikovat podle kategorie počtu zaměstnanců (kategorie obrátů a ročních sum se nevykazují). Mezi další vykazovaná data ke každému ekonomickému subjektu patří IČO, datum vzniku, zániku, právní forma subjektu, odvětví (to se vyazuje jen u aktivních, u zaniklých již ne), okres, obec, konkrétní název firmy a další adresné údaje k firmě. **Reálně tedy z těchto údajů může inkubátor zjistit, zda jejich konkrétní ex-klient je stále ekonomicky aktivní či nikoliv** a mohl by tak relativně jednoduše prokázat svůj přínos na přežití inkubovaného firmy ze střednědobého až dlouhodobého hlediska.

Zdroj: vlastní

6. Empirický výzkum – klienti podnikatelských inkubátorů

6.1 Metodika výzkumu

Metodika postupu výzkumu je zpracována obdobně jako v případě kapitoly 5. Účelem této kapitoly je věrohodně podat pohled na zkušenosti příjemců podpory služeb inkubátoru. Výzkum je postaven na kvantitativním zpracování dat formou dotazníkového šetření rozeslaného mezi aktuálně inkubované, ale i absolventské firmy. Tyto informace jsou stručně doplněny o specifické názory některých inkubovaných nebo absolventských firem, které autorka získala v reakci na dotazníkové šetření e - mailovou nebo telefonickou formou, a o případové studie vybraných inkubovaných společností opět v podobě *best practice*.

Výzkum je zaměřen především na identifikaci základních aspektů souvisejících s rozhodnutím subjektu o vstupu do inkubátoru, využívání služeb během inkubace a na úroveň spokojenosti klienta na nabídnutou podporu. Stěžejní pro výzkum je zjištění, do jaké míry byla pro subjekt významná podpora inkubátoru a zda byly naplněny očekávané přínosy.

V rámci šetření bylo osloveno celkem 78 subjektů, celkově bylo navraceno 28 dotazníků. Subjekty byly osloveny e-mailovou formou buď přímo manažery jednotlivých inkubátorů (po předchozí domluvě s autorkou), nebo pro doplnění vzorku přímo autorkou dle webových údajů o inkubovaných firmách u vybraných podnikatelských inkubátorů.⁸⁴ Kompletní údaje k dotazníkovému šetření podává tabulka č. 16.

Tabulka 16: Dotazníkové šetření klienti podnikatelských inkubátorů

Datum realizace šetření	Říjen 2011
Způsob získání dat	On-line forma dotazníkového šetření prostřednictvím nástroje Google Docs
Velikost dotazovaných firem s ohledem na počet zaměstnanců	23 subjektů (82,1 %) do 10 zaměstnanců 4 subjekty (14,3 %) do 50 zaměstnanců 1 subjekt (3,6 %) do 250 zaměstnanců
Typ firmy	Při vstupu do inkubátoru statut začínajícího MSP ⁸⁵

⁸⁴ Jedná se o stejné vybrané inkubátory jako v případě kapitoly 5.

⁸⁵ Ostatní subjekty byly z dotazníkového šetření případně vyřazeny (jednalo se celkem o 4 vyřazené subjekty).

Oblast podnikání	Převažuje oblast informačních technologií (35,7 %), následováno oblastí marketingu (10,7 %) a dalšími oblastmi, především technického směru (automotive, elektrotechnika, energetika, strojírenství atd.)
Forma podnikání	89,3 % (tj. 25 subjektů) právnické osoby (23 subjektů s.r.o., 2 subjekty a.s.), 10,7 % (3 subjekty) fyzické osoby
Průměrná délka pobytu dotazovaných firem v inkubátoru	Momentálně inkubované firmy – 3,9 let Absolventské firmy – 2,8 let (modus 3 roky)
Celkem osloveno 78 subjektů, z toho se zúčastnilo 28, návratnost činí 35,9 %. Ze zúčastněných subjektů se jednalo o 23 aktuálně inkubovaných firem a 5 absolventských firem.⁸⁶	

Zdroj: vlastní

Téměř polovina dotazovaných subjektů vyplnila dotazník anonymně bez udání příslušnosti k inkubátoru a jmenných údajů ke společnosti.⁸⁷ Jako první pozitivní efekt hodnotí autorka získané údaje k základním otázkám výkonu společnosti, a to k **růstu počtu zaměstnanců a výše obratu**. Celkem 15 subjektů udalo, že během svého pobytu zvyšují (nebo zvyšovaly) počet svých zaměstnanců. 19 subjektů dále udalo, že zvyšuje (či zvyšovalo) svůj obrat.⁸⁸ Bohužel, nebylo možné určit průměrný roční růst počtu zaměstnanců a roční růst obratu, dotazované společnosti buď tyto údaje nebyly schopny spolehlivě dodat, nebo je nevyplnily.⁸⁹ Zjištěné výsledky opět odpovídají evropskému standardu, dle CSES (2002) 48,7 % dotazovaného vzorku nebylo schopno udat roční růst obratu. Pokud by se ovšem abstrahovalo od této skutečnosti, vyplývá ze zjištěných faktů **převažující pozitivní efekt** (více jak 50procentní) zasedlení firem v inkubátoru s ohledem na růst počtu zaměstnanců a obratu.

⁸⁶ Celkem se jednalo o tři čerstvé absolventské společnosti (mimo inkubátor v časové délce do 1 roku) a 2 absolventské společnosti s odchodem z inkubátoru v časové délce od 1 do 2 let. Ve 4 případech bylo jako důvod výstupu z inkubátoru označeno uplynutí sjednané doby, v 1 případě se jednalo o expanzi společnosti, které již prostory inkubátorů nevyhovovaly.

⁸⁷ Především se jednalo o konkrétní název společnosti a rok vzniku.

⁸⁸ V obou případech kladně odpověděly všechny absolventské firmy.

⁸⁹ Z vybraných údajů vyplývá, že společnosti nenavýšovaly počet zaměstnanců ročně, ale například jednou za 2 roky dle potřeby a většinou se jednalo o jednotkové nárůsty (cca 1 – 3 zaměstnanci). V případě obratu se rozmezí pohybovalo mezi 10 – 50 %, nejčastěji udávaná hodnota činila 30 %.

6.2 Vstup do inkubátoru a využívané služby

V případě zkoumaného vzorku se potvrdil silný vliv internetového média a referencí od spolupracovníků a partnerů (*word of mouth*), 35,7 % se dozvědělo o činnosti inkubátoru z internetu, 28,6 % na základě referencí partnerů a spolupracovníků.

Klient se rozhoduje pro vstup do inkubátoru vždy z několika důvodů. Tabulka č. 17 představuje nejběžnější důvody vstupu klienta do inkubátoru a jednotlivé váhy, které dotazovaný vzorek přiřadil. Jak je vidět, **potvrzují se výsledky šetření u managementu inkubátoru** (jak dle českého vzorku, tak dle údajů evropského). Stále největší váha v rozhodování klienta je přiřazována lokalitě, image inkubátoru a možnosti nájmu prostor a služeb s ním spojených, až poté následují další služby inkubátoru.

Tabulka 17: Význam jednotlivých faktorů v procesu rozhodování klienta pro vstup do inkubátoru

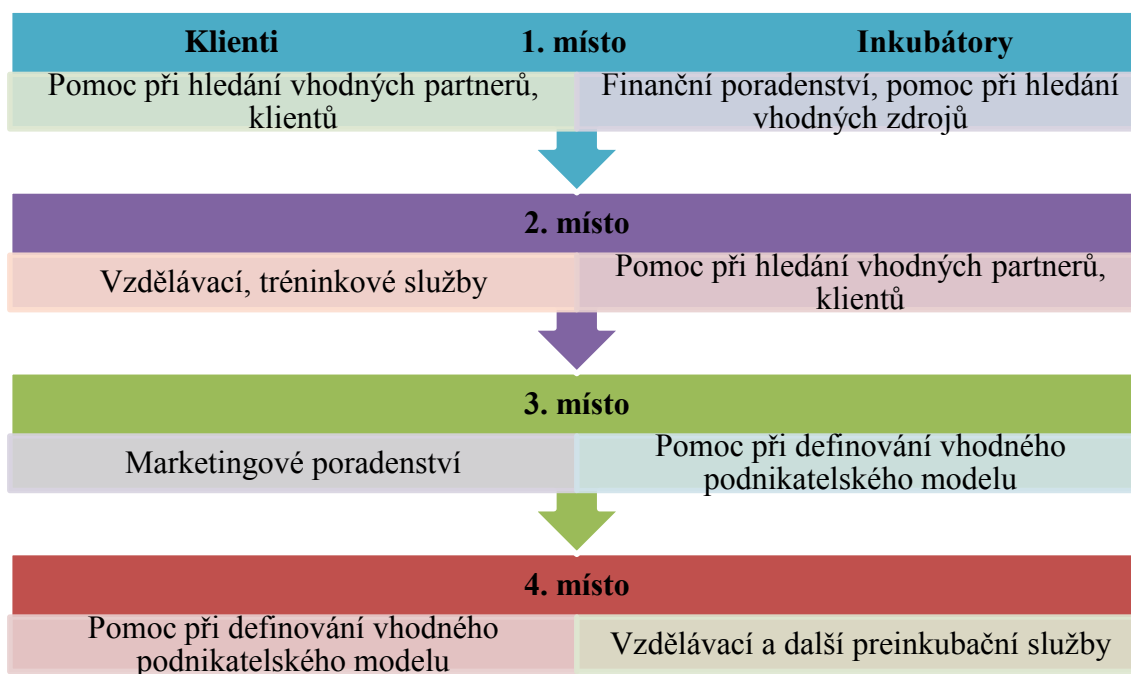
Hodnocení (1 = velmi významné, 2 = významné, 3 = málo významné, 4 = nevýznamné)	1	2	3	4	Průměr
Zvýhodněné nájemné za prostory	11	10	3	1	1,8
Další služby provozu - společné prostory, služby recepce, sekretářky	10	8	7	0	1,9
Možnost využít poštovní adresy inkubátoru	5	6	5	7	2,6
Telefon, kopírovací služby, internetové připojení	4	4	13	2	2,6
Vzdělávací, tréninkové kurzy	2	5	9	7	2,9
Právní, účetní poradenství	0	7	4	12	3,2
Marketingové poradenství	2	7	2	11	3,0
Finanční poradenství, pomoc s hledáním vhodných finančních zdrojů	1	4	6	12	3,3
Pomoc při definování vhodného podnikatelského modelu	3	3	3	14	3,2
Vhodná lokalita inkubátoru	13	8	3	1	1,7
Image inkubátoru	5	6	7	4	2,5
Blízkost vysoké školy či výzkumného pracoviště	5	3	6	10	2,9
Kontakty na potenciální klienty	4	7	4	9	2,8

Zdroj: vlastní

Je zajímavé porovnat výsledky šetření u provozovatelů inkubátoru a klientů inkubátoru v oblasti služeb inkubátorů. Na obrázku č. 36 jsou srovnány čtyři služby, označené klienty největší vahou, a čtyři služby, které tvoří jádro nabízených služeb u inkubátorů v ČR (1. místo – služba s přiřazenou největší vahou od klienta; nejčastější výskyt služeb

v případě hodnocení inkubátorů). Je vidět pozitivní shoda 3 ze 4 služeb, tudíž lze konstatovat, že **cílení inkubátorů na určité služby se shodují s potřebami inkubovaných klientů.**

Obrázek 37: Srovnání zjištěných výsledků u služeb



Zdroj: vlastní

Další pozitivní výsledek prokázali klienti v hodnocení vstupní politiky inkubátoru, 23 subjektů (82,1 %) hodnotilo vstupní kritéria jako přiměřená a vhodná. 5 subjektů nedokázalo zpětně tato kritéria zhodnotit, ovšem vzhledem k tomu, že ani jeden z dotazovaných neoznačil žádná kritéria za problematické splnit, je možné zkonstatovat, že vstupní politika inkubátorů je **nastavena v souladu s reálnými požadavky, které jsou zájemci o inkubaci schopni splnit.**

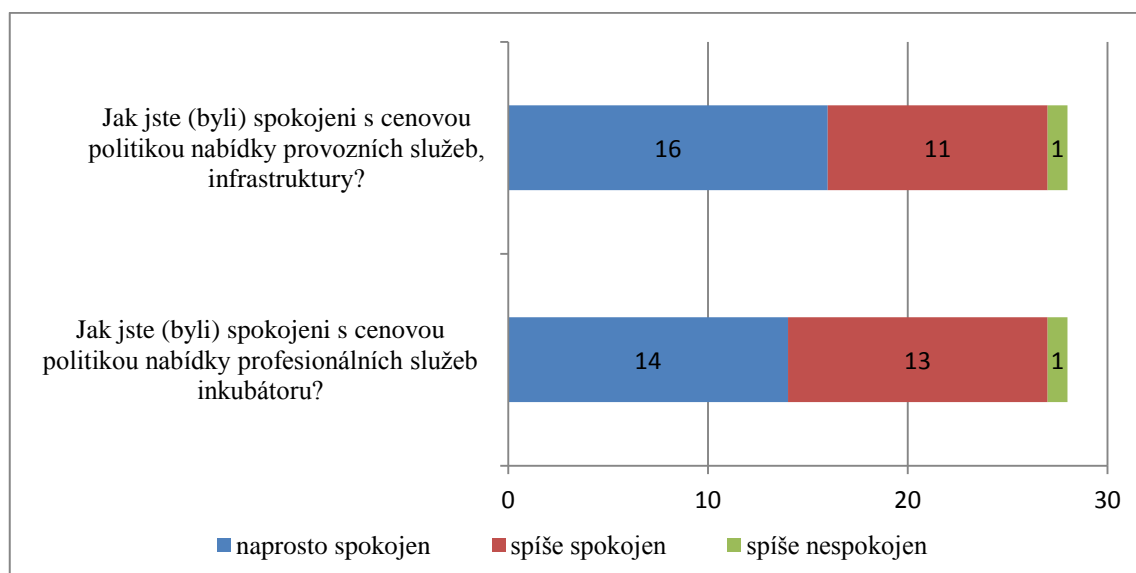
Význam přiřazený jednotlivým službám ještě potvrzují vyplněné výsledky od dotazovaných klientů na **nejčastěji využívané služby**. Výsledky **odpovídají zjištěným prioritám** uvedeným v textu výše. Opět se potvrdilo (jako v případě dotazníkového šetření u inkubátorů), že mezi velice málo využívané služby se řadí právní, účetní poradenství a ochrana duševního vlastnictví. Klienti měli také možnost vyjádřit se k nabízenému portfoliu služeb a zhodnotit, zda postrádali či naopak považovali některou službu za zbytečnou. Na první otázku odpovědělo 22 subjektů ve smyslu spokojenosti (nabídka shledaly dostatečnou), pouze 2 subjekty by uvítaly

větší možnost k networkingu⁹⁰ a další 2 by přivítaly větší parkovací prostory. 26 dotazovaných subjektů také neoznačilo žádnou ze služeb za vyloženě zbytečnou, 1 subjekt nechtěl tuto sekci hodnotit s odůvodněním, že využívá pouze služeb spojených s prostory, a 1 subjekt by chtěl zvýšit kvalitu některých nabízených služeb (souvisí s otázkou vzdělávacích a poradenských služeb) s ohledem na kvalitu lidských zdrojů, které je poskytují. I přes tyto drobné výhrady, lze konstatovat, že **klienti inkubátorů shledávají služby inkubátoru za užitečné a přínosné. Podrobnější pohled na tuto oblast přináší dále kapitola 6.3.**

6.3 Spokojenost s inkubovanými službami, význam inkubace pro rozvoj klienta

Jedním z důvodů, proč využívají začínající MSP zastřešení inkubátorem, je možnost úspory nákladů na provozu (a i v rámci využití různých služeb) v prvních letech životního cyklu firmy. Spokojenost inkubovaných klientů s cenovou politikou inkubátorů demonstruje obrázek č. 38. Jak je vidět, i v tomto **ohledu plní inkubátor očekávaný přínos pro dotazovanou skupinu MSP.**

Obrázek 38: Spokojenost s cenovou politikou inkubátorů



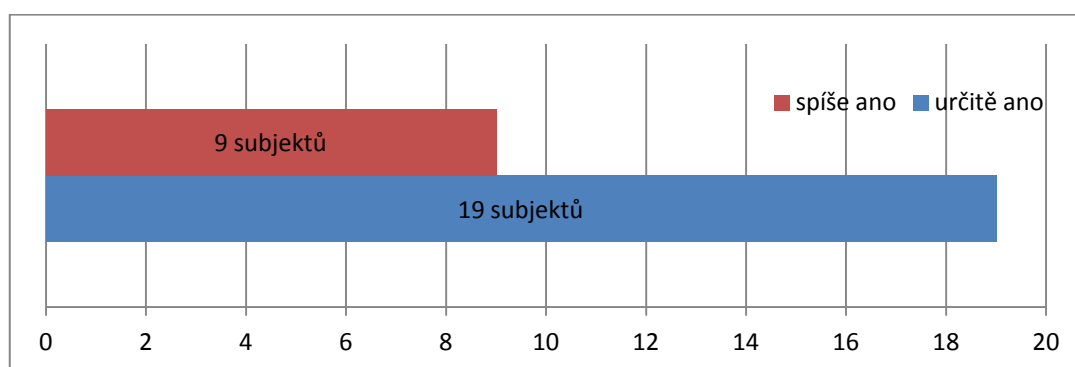
Zdroj: vlastní

⁹⁰ Což odpovídá zjištění autorky a doporučení, aby se inkubátory více věnovaly této oblasti.

Pro potvrzení výše uvedeného tvrzení je možné ještě shrnout, jak reagovali klienti na přímý dotaz, zda odpovídají aktivity inkubátoru jejich potřebám. Celkem 26 subjektům (92,9 %) vyhovují aktivity inkubátoru a odpovídají jejich potřebám, jen 2 subjekty (7,1 %) by potřebovaly větší pomoc inkubátoru v oblasti obchodní strategie a opět v některých oblastech (vzdělávání, poradenství) více profesionalizovaný přístup.

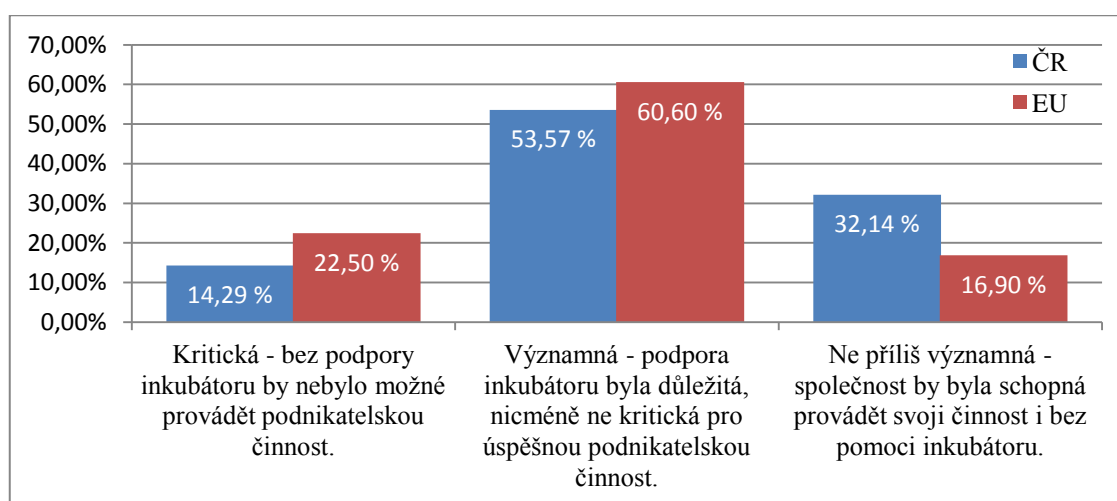
V šetření bylo také potvrzeno, že **aktivity inkubátoru skutečně ulehčují start** podnikatelských aktivit MSP (obrázek č. 39) a zároveň se dotazované subjekty snažily kvantifikovat význam podpory s ohledem na další rozvoj jejich podnikatelské činnosti (obrázek č. 40). Tato sekce byla srovnána s dostupnými výsledky výzkumu CSES. Jak se ukazuje, subjekty hodnotí význam podpory pro rozvoj společnosti jako velice významný.

Obrázek 39: Napomohl pobyt v inkubátoru startu podnikatelských aktivit Vaší firmy?



Zdroj: vlastní

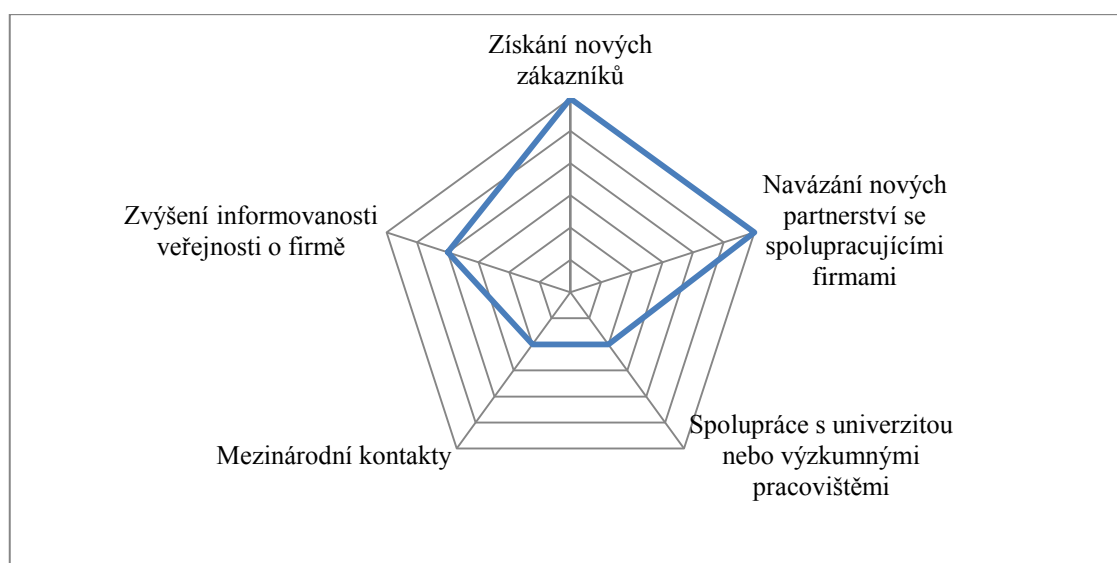
Obrázek 40: Význam podpory inkubátoru s ohledem na další rozvoj podnikatelské činnosti



Zdroj: vlastní a (CSES, 2002)

Výstupy šetření se také zaměřily na **obecné shrnutí** největšího přínosu inkubace klientů. Bylo dosaženo zajímavých výsledků. **Všechny subjekty si uvědomují kladný přínos svého umístění v inkubátoru**, přibližně polovina respondentů ocenila za největší přínos kvalitní prostory, zázemí za nižší cenu a druhá polovina se vyjádřila nejen ve smyslu dobrého zázemí, ale obecně celkové možnosti využít profesionálních služeb s převažujícím významem pro možnost navázání nových kontaktů ke klientům nebo partnerům. Tento fakt **hodnotí autorka velice pozitivně**, předpokládá, že se jedná o počáteční tendenci ve vnímání MSP chápat inkubátor jako komplexní subjekt se širokým spektrem služeb nikoliv jen cenově výhodných prostor. Zároveň se jedná o jasný signál pro management inkubátoru, kam v následujících letech napnout svoji zvýšenou pozornost. Význam oblasti networkingu prokazuje i obrázek č. 41, který shrnuje vliv usídlení pro inkubované MSP na vybrané oblasti (čím dále od středu, tím kladnější hodnocení vlivu).

Obrázek 41: Vliv usídlení MSP v inkubátoru na vybrané oblasti



Zdroj: vlastní

Na základě zjištěných výsledků kapitoly 6.2 a 6.3 lze konstatovat, že **nabízené služby inkubátoru přináší jejich uživatelům očekávané výsledky**. Je možné potvrdit **hypotézu H2**: Nabízené služby podnikatelského inkubátoru jsou přínosné pro malé a střední podnikatele.

Na závěr této kapitoly jsou uvedeny stručné případové studie upozorňující na *best practices* úspěšných klientů inkubátoru a na vybraná specifika neúspěšných klientů.

Box 5: Případové studie - best practices klienti inkubátorů

Příklady dobré praxe

Aukro představuje jeden z klasických případů úspěšné firmy z podnikatelského inkubátoru, která svým jménem i **zvyšuje image domácího inkubátoru** (TIC Zlín). V současné době zaměstnává cca 70 zaměstnanců, hlavní předmět činnosti je provoz internetové aukční platformy Aukro.cz, která je od roku 2003 největším aukčním servisem na českém internetu. Zakladatel Aukro je ing. Václav Liška, který přišel na tuto myšlenku během své studijní stáže. V TIC Zlín našlo Aukro dobré zázemí a během roku a půl se počet zaměstnanců společnosti zdvojnásobil. Za velkou výhodu považovalo Aukro kvalitní zázemí v centru města, prestižní adresu, zvýhodněný nájem, ale i ostatní nabízené služby. Z inkubátoru odešla společnost už po roce a půl z kapacitních důvodů, expanzi společnosti již prostory TIC bohužel nestačily. (TIC Zlín, 2011)

Et Netera - Před více než čtrnácti lety (r. 1997) se dva dvaadvacetiletí studenti ČVUT, Martin Holečko a Václav Bittner, shodli, že by nebylo špatné si při studiu přivydělat výrobou webových stránek. Internet byl sotva narozené dítě, počáteční kapitál tvořily pouze dva počítače s modemem, největší devizou tak zůstalo nadšení. Počáteční rozjezd byl spíše na úrovni přivýdělku při škole, podnikání bylo pro druhořadé. V roce 1999 došlo ale k velkému obratu, vznikl první tým a došlo k prvnímu dělení pravomocí. Firma se přestěhovala, do prostor BIC ČVUT na Plzeňské ulici v Motole (tehdejší předchůdce Inovacentra ČVUT, viz kapitola 4.6). V roce 2004/2005 se Et Netera přestěhovala do nových prostorů, opouští inkubátor v době, kdy generuje obrat přes 40 mil. Kč a má 24 zaměstnanců (již zredukováno z 32). (Netera, 2011)

Další příklady dobré praxe zveřejňují všechny inkubátory na svých webových stránkách a v dalších médiích. Jedná se z převážné většiny o MSP s inovativním charakterem nebo případně s méně inovativním, ale zase mediálně zajímavým charakterem. **Uvedené příklady jsou srovnatelné s případy úspěšných firem z praxe zahraničních inkubátorů.**

Specifika neúspěšných firem

Je dobré si uvědomit, čeho je nutné se vyvarovat, aby začínající MSP nebyla neúspěšná.

V počáteční fázi je to především oblast podnikatelského plánu a idey. Několik dotazovaných klientů upozornilo na význam této fáze, hlavně s ohledem na to, že při kvalitním sestavování podnikatelského plánu si uvědomili (pokud se plánuje více společníků), že každý ze společníků má odlišnou představu a cíle. Dalším příkladem je pak přílišná závislost již inkubovaného MSP na 1 hlavním partnerovi. Tuto příčinu označil Pavel Habarta jako častý případ zániku inkubovaných MSP, které se tak v případě hospodářské krize, špatného hospodaření partnera, dostanou do ekonomických problémů.

Zdroj: vlastní, (Netera, 2011), (TIC Zlín, 2011)

7. Podnikatelský inkubátor v univerzitním prostředí

Následující kapitola se věnuje oblasti aktivit podnikatelského inkubátoru v kontextu s možnostmi univerzitního prostředí.

7.1. Význam univerzitního prostředí pro podnikatelské inkubátory

Univerzitní prostředí a kontakt s mladými lidmi se obecně považuje za významnou oblast aktivit podnikatelského inkubátoru a jako velký potenciál budoucích MSP. Z provedeného výzkumu mezi podnikatelskými inkubátory vyplynulo, že univerzitní pracoviště jsou chápány jako významní partneři při realizaci mnoha projektových aktivit.⁹¹ Některé inkubátory jsou přímo umístěny v areálu nebo v blízkosti vysoké školy a spadají do její organizační struktury (např. VTP UP, Institut rozvoje podnikání při VŠE, Inovacentrum ČVUT). Výhodou těchto inkubátorů je jejich přímý kontakt s vysokoškolskými studenty a dalšími univerzitními pracovníky a širší záběr možností, jak na tuto skupinu působit. Tyto inkubátory se pak logicky primárně orientují na takto vybranou skupinu klientů.⁹² V zahraničí bývá koncept inkubátoru (případně v lehčí formě poradenského centra) při univerzitě velice častý, v USA naprostou samozřejmostí. Na druhou stranu, nevýhodou „univerzitních“ inkubátorů je většinou jejich nižší flexibilita s ohledem na rozhodovací procesy (potvrzuje Petr Konečný, Jaroslav Burčík). To, že tento **vybraný segment představuje relativně velký potenciál** budoucích podnikatelských aktivit, potvrzují i výstupy dotazníkových šetření provedených jak u managementu inkubátorů, tak i u klientů inkubátoru. Obě skupiny respondentů byly dotazovány, zda by užší vztah inkubátoru s univerzitou a větší povědomí mladých lidí o činnosti inkubátoru mohl zvýšit zájem mladých lidí o malé a střední podnikání. V případě inkubátorů jsou výsledky uvedeny v kapitole 5.5 a z 91,6 % převažuje kladná odpověď. Klienti inkubátoru jsou stejného názoru z 85,7 % dotazovaného vzorku (24 subjektů). Tyto výsledky **potvrzují prvotní myšlenku autorů** spočívající v silném významu vlivu inkubátoru na potenciální podnikatelské aktivity budoucích univerzitních absolventů. Box č. 6 shrnuje *best practices* v podobě přístupu a aktivit partnerské univerzity ZČU a dalších vybraných inkubátorů a ukazuje tak typický přístup inkubátorů v univerzitním prostředí.

⁹¹ Na druhou strany i samotná univerzitní pracoviště si uvědomují svoji úlohu a příležitost v oblasti transferu poznatků, spolupráce s podnikatelskými subjekty a rozvoji partnerských sítí, viz např. prezentace *Transfer poznatků na ZČU* (Horejc, Jan; Šíp, Jaroslav, 2007)

⁹² Další klienty mimo univerzitní prostředí samozřejmě neodmítají.

Box 6: Případové studie - best practices aktivity inkubátorů v rámci univerzity

Kohler Center for Entrepreneurship, Marquette University, Milwaukee

Na Marquette University, partnerské univerzitě ZČU v USA, je provozován univerzitní podnikatelský inkubátor, *Kohler Center for Entrepreneurship*, který se dle zástupkyně ředitele, Tiny Quealy,⁹³ snaží o propojení teoretických poznatků a praxe. Inkubátor kromě své běžné činnosti, v podobě každodenních konzultací se studenty, pořádání tréninkových a vzdělávacích akcí a nabídky možnosti zasedání studentské firmy, organizuje i každoroční soutěž o nejlepší podnikatelský plán (*Business Plan Competition*) probíhající v podstatě během jednoho celého semestru. Vítěz soutěže získá finanční příspěvek a celkově podporu univerzity (zaštítění v právních oblastech, kontakty na vhodné partnery atd.). Ani ostatní účastníci soutěže nepřijedou zkrátka a je pro ně zorganizována „výstava“ jejich podnikatelských plánů v podobě přímého setkání s regionálními podnikatelskými subjekty. Kromě toho pořádá inkubátor Podnikatelský týden (*Entrepreneurship Week*) v rámci celosvětové iniciativy protkaný množstvím workshopů a setkání s podnikateli, kterého se například v roce 2010 zúčastnilo 1 300 Marquette a absolventských studentů. Pro americké univerzity je typický silně vyvinutý smysl pro alumni centra (udržování kontaktů se svými absolventy), což je výborná praxe uchování kontaktů na budoucí podnikatelské subjekty. Obdobný typ univerzitního inkubátoru je klasický pro většinu amerických univerzit a college, dále někdy doplněný i o specializované, univerzitní inkubátory na určité odvětví (např. *Luisiana Business & Technology Center* nebo *Lewis Incubator for Technology v Ohio*).⁹⁴

Aktivity v EU a v ČR

V EU a ČR fungují inkubátory na obdobném principu jako v USA s tím rozdílem, že jsou zde v menší míře rozvinuté univerzitní programy (hlavně v ČR) věnující se systematické výuce podnikání.⁹⁵ Tento fakt představuje **jeden z nedostatků** v systematické podpoře podnikání a je nutné pracovat na jeho odstranění. Kromě této výtky **fungují české inkubátory** činné v univerzitním prostředí **kvalitně a srovnatelně s mezinárodní úrovní**. Nejen inkubátory přímo napojené na univerzity považují studenty za dobrý segment pro pozornost, například TC v Hradci Králové (VTP UP

⁹³ Založeno na základě expertního pohovoru uskutečněného osobně 8. dubna 2011.

⁹⁴ Založeno na osobní zkušenosti autorky, expertního pohovoru s Tinou Quealy, dr. Alexem Stewartem z Marquette University a (Wolfe, a další, 2000).

⁹⁵ Na 61 % amerických univerzit se vyučuje minimálně 1 kurz entrepreneurship (Bygrave, William; Zacharakis, Andrew, 2011)

také) si nechali zpracovat dotazníky sledující zájem studentů o podnikání a činnosti inkubátoru. JIC Brno spolupracuje s univerzitou na programu akcelérátoru (půlroční program ve školení kompetencí k podnikání, prezentace podnikatelského záměru atd.), akreditovali předmět věnující se oblasti podnikání (stejný případ VTP UP). Běžný přístup je pořádání různých soutěží, často o nejlepší podnikatelský nápad (např. TIC Zlín), studentských konferencí (Student Business fórum – TC Hradec Králové) a přednášek.

Zdroj: vlastní

7.2. Empirický výzkum – přístup k podnikání studentů ZČU a role podnikatelského inkubátoru

Z provedených empirických výzkumů u managementu inkubátoru a jeho klientů byl potvrzen silný potenciál studentské veřejnosti pro dráhu podnikatelů ve sféře MSP. **Autorka** práce si proto položila otázku týkající se vztahu, znalostí a připravenosti studentů ZČU na podnikatelskou dráhu a provedla 2 šetření u vybraných skupin studentů Fakulty ekonomické.

7.2.1 Výstupy šetření Podnikatelská kultura a image podnikatele

První dotazníkové šetření s názvem *Podnikatelská kultura a image podnikatele* bylo zaměřeno na názory studentské veřejnosti a uskutečnilo se na podzim 2010 v rámci publikace *Podnikatelská kultura, image podnikatele a jejich řízení* (2011). Podrobné informace k šetření uvádí tabulka č. 18 a text níže. Otázky výzkumu byly zaměřeny na propagaci podnikatelské kultury, image podnikatelských subjektů, roli vzdělání v podnikání a charakter podnikatele.

Tabulka 18: Dotazníkové šetření *Podnikatelská kultura a image podnikatele*

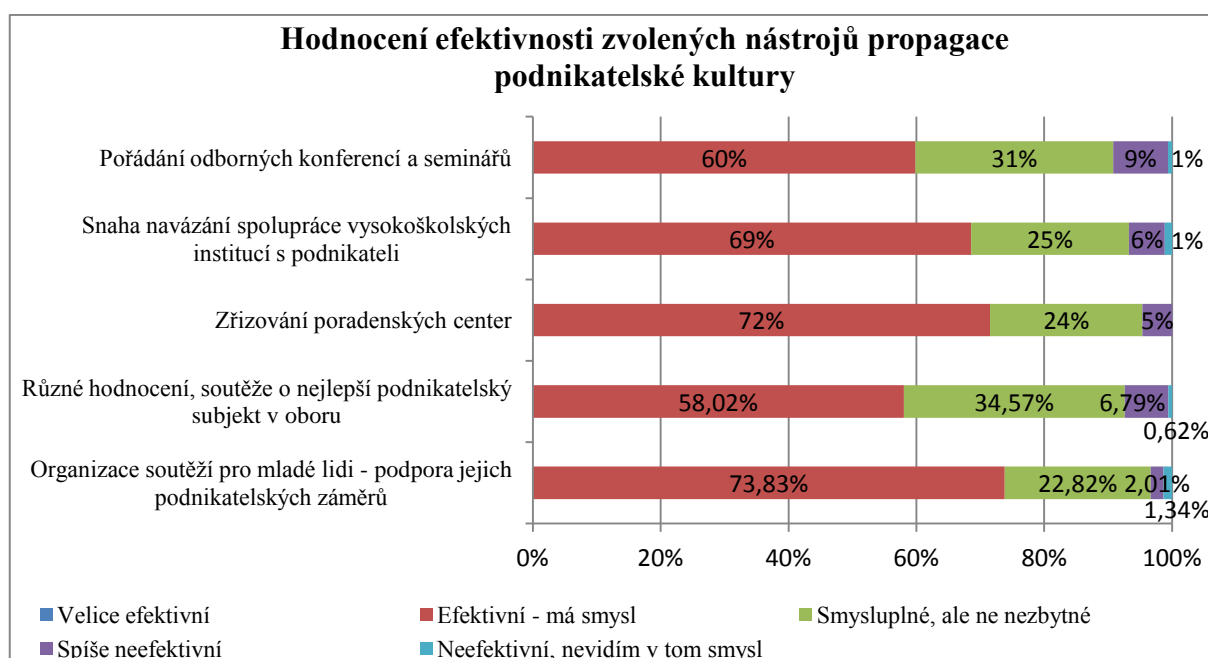
Celkově osloveno 400 respondentů, zúčastnilo se 189, návratnost činí 47,25 %		
Pohlaví	Věk	Dosažené vzdělání
22,75 % Muž 77,25 % Žena	88,36 % věk mezi 20-25 lety; 6,88 % věk mezi 25-30 lety; 1,59 % ve věku 36 - 40 let; 1,06 % ve věku 31 - 35 let a 41 - 45 let, 0,53 % pro věkové skupiny 17	5,29 % středoškolské s maturitou 92,59 % bakalářský stupeň vzdělání 2,12 % magisterský stupeň vzdělání

	- 20 a 45 a více	
Způsob získání dat	On-line forma dotazníkového šetření prostřednictvím nástroje Google Docs	

Zdroj: (Horová, Michaela; Taušl Procházková, Petra;, 2011)

Obrázek č. 42 shrnuje názory respondentů na zvolené nástroje propagace podnikání – mezi efektivní se zařadila organizace soutěží pro mladé lidi, dále zřizování poradenských center a navázání spolupráce vysokoškolských institucí s podnikateli. Toto hodnocení **odpovídá i struktuře činností, které se snaží prosazovat podnikatelské inkubátory.**

Obrázek 42: Efektivnost nástrojů podpory podnikání



Zdroj: (Horová, Michaela; Taušl Procházková, Petra;, 2011)

Velice **špatné výsledky** vyšly u **hodnocení školního vzdělání** a jeho **přínosu pro** studenty z hlediska nabytých znalostí a know-how **pro podnikání**. 58 % respondentů nesouhlasí s tím, že by jim školní vzdělání bylo přínosné. Zřejmě i to je důsledkem toho, proč stále převážná většina preferuje možnost **zaměstnání** jako zaměstnanec (54 %), ostatní statut podnikatele (41 %) a 5 % by si nevybralo ani jednu variantu.

Určení vztahu mezi přístupem studentů k podnikání (úvaze o založení vlastního podniku), hodnocení školního vzdělání jako motivačního prvku k podnikatelským aktivitám nebo vztahu pohlaví a volby podnikatelské dráhy, může přinést velice

užitečné informace pro strategické směřování činností inkubátorů. **Autorka** provedla několik statistických šetření, které sledovaly, zda existuje vztah mezi uvedenými veličinami.

Ze získaných dat dotazníkového šetření je možné identifikovat, zda existuje vztah mezi vybranými proměnnými. V prvním případě se zjišťovalo, zda **existuje závislost mezi úvahou studentů o podnikání a významu školního vzdělání pro podnikatelské aktivity**. Pro měření byl použit χ^2 -test dobré shody, který měří, zda má veličina určité předem dané rozdělení pravděpodobnosti. Testuje se shoda očekávaných a skutečných četností, přičemž se stanovuje hypotéza H_0 : proměnné v kontingenční tabulce jsou nezávislé a H_1 : proměnné v kontingenční tabulce jsou závislé (existuje mezi nimi vztah). Pokud se zamítne H_0 , lze říci, že existuje vztah mezi pozorovanými veličinami.

Pro zpracování údajů byla vytvořena kontingenční tabulka, která umožňuje testovat závislost dvou kategoriálních proměnných a zobrazuje naměřené (pozorované) hodnoty, a vypočtené očekávané četnosti:

Tabulka 19: Kontingenční tabulka školní vzdělání a úvahy o podnikání

	Uvažujete o založení vlastního podniku?		Celkový součet
	Ne	Ano	
Moje školní vzdělání mě povzbudilo ve větší zájem o podnikatelské aktivity			
Naprosto nesouhlasím	16	5	21
Naprosto souhlasím	4	12	16
Spíše nesouhlasím	60	24	84
Spíše souhlasím	29	39	68
Celkový součet	109	80	189

Zdroj: vlastní

Z takto sestavených údajů je možné vypočítat očekávané četnosti. Očekávané četnosti se vypočtou podle vzorce

$$m_{i,j} = \frac{n_{i.} \times n_{.j}}{n}$$

kde:

$n_{i.}$, resp. $n_{.j}$, představují marginální řádkové, resp. sloupcové součty; n = počet prvků z výběru o rozsahu n

Poté je možné vypočítat testovou statistku, podle vzorce

$$\chi^2 = \sum \frac{(\text{pozorované četnosti} - \text{očekávané četnosti})^2}{\text{očekávané četnosti}}$$

(Hendl, 2009)

Hodnota χ^2 (testová statistika) je srovnána s kritickou hodnotou χ^2 – rozdělení o stupních volnosti $(r-1) \cdot (s-1)$ – v tomto případě stupeň volnosti 3 - na zvolené hladině významnosti (5 %). Vypočtená hodnota χ^2 je větší (22,747) než tabulková hodnota (7,8147). **H_0 je zamítnuta, byla prokázána závislost mezi zkoumanými proměnnými.**

Dále je možné změřit sílu vztahu v kontingenční tabulce. Pro měření byl použit korigovaný koeficient kontingence podle Pearsona

$$C_{\text{kor}} = \frac{c}{C_{\text{max}}},$$

kde:

$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + n}}, \quad C_{\text{max}} = \sqrt{\frac{(m-1)}{m}}$$

m je větší z obou čísel r a s . Čím je koeficient blíží 1, tím je závislost těsnější. (Hendl, 2009) Koeficient má hodnotu 0,378, která prokazuje **závislost slabšího řádu.**

Pro zajímavost byl obdobným způsobem zpracován **vztah mezi pohlavím a úvahou studentů o podnikání.**

Tabulka 20: Kontingenční tabulka pohlaví a úvahy o podnikání

Pohlaví	Uvažujete o založení vlastního podniku		Celkový součet
	Ne	Ano	
Muž	17	26	43
Žena	92	54	146
Celkový součet	109	80	189

Zdroj: vlastní

Hodnota χ^2 (testová statistika) byla opět srovnána s kritickou hodnotou χ^2 – rozdělení o stupních volnosti $(r-1) \cdot (s-1)$ – v tomto případě stupeň volnosti 1 - na zvolené hladině významnosti (5 %). Vypočtená hodnota χ^2 je větší (7,501) než tabulková hodnota (3,8415). **H_0 byla zamítnuta, byla prokázána závislost mezi zkoumanými proměnnými.** Síla vztahu dle korigovaného koeficientu kontingence podle Pearsona je rovna 0,276, což prokazuje opět **slabší závislost.**

Získané výsledky prokázaly závislý vztah mezi podnikatelskými ambicemi studentů a jejich vztahem ke školnímu vzdělání. **Prokazují, že školní vzdělání hraje určitou roli v přípravě studentů na podnikání,** a proto je vhodné ho doplňovat o různé

aktivity, na které mohou velkou měrou participovat podnikatelské inkubátory motivující k podnikání.

Na závěr šetření byli studenti dotazováni, zda by uvítali vznik univerzitního podnikatelského centra,⁹⁶ které by jim mohlo pomáhat v jejich podnikatelských začátcích (především s přípravou podnikatelského záměru). **77,78 % respondentů odpovědělo kladně, pouze 22,22 % negativně.**

7.2.2 Výstupy šetření Podnikatelský inkubátor v univerzitním prostředí

Na základě pozitivního ohlasu studentů v rámci šetření z roku 2010 provedla autorka dotazníkové šetření *Podnikatelský inkubátor v univerzitním prostředí* (na přelomu října a listopadu 2011), který ověřoval trvalý zájem studentů o aktivity podnikatelského centra a dotazoval se na nejvíce žádané služby.

Tabulka 21: Dotazníkové šetření Podnikatelský inkubátor v univerzitním prostředí

Celkově osloveno 1073 respondentů, zúčastnilo se 197, návratnost činí 18,4 %		
Pohlaví	Věk	Studium
22,33 % Muž 77,67 % Žena	6,6 % věk od 19 do 21 let; 63,96 % věk od 21 do 23 let; 22,34 % věk od 24 do 26 let; 7,1 % starších 26 let	97,96 % studenti bakalářského studia 2,04 % studenti navazujícího magisterského studia
Způsob získání dat	On-line forma dotazníkového šetření prostřednictvím nástroje Google Docs	

Zdroj: vlastní

Na úvod byli studenti dotazováni, zda znají termín podnikatelský inkubátor (do současné doby se operovalo s pojmem podnikatelské centrum, s jehož pochopením neměli studenti problém). Bylo zjištěno, že 53,3 % neví přesně, co daný pojem znamená, proto jim byl v dotazníku podrobně vysvětlen. S obdobným výsledkem se setkalo například i TC Hradec Králové, které zjistilo, že studenti přesně neví, co inkubátor dělá. **Autorka** pro zajímavost zjišťovala (stejnou statistickou metodikou jako v případě předchozího šetření), zda existuje vztah mezi pohlavím respondentů a znalostí termínu inkubátor (H_0 = proměnné jsou nezávislé, H_1 = proměnné jsou závislé). Byly

⁹⁶ Autorka používá označení podnikatelské centrum, které představuje lehčí formu inkubátoru a pro začátky obdobných aktivit na univerzitní půdě by představoval vhodnější formu než podnikatelský inkubátor.

opět vypočítané očekávané četnosti a dále hodnota testové statistiky χ^2 , která byla srovnána kritickou hodnotou χ^2 – rozdělení o stupních na volnosti $(r-1) \cdot (s-1)$ - v tomto případě stupeň volnosti 1 - na zvolené hladině významnosti (5 %). Vypočtená hodnota χ^2 je menší (1,400757053) než tabulková hodnota (3,8415). **H_0 nebyla zamítnuta, byla prokázána nezávislost mezi zkoumanými proměnnými.**⁹⁷

Tabulka 22: Kontingenční tabulka pohlaví a termín podnikatelský inkubátor

Pohlaví	Znalost pojmu podnikatelský inkubátor		Celkový součet
	Ano	Ne	
Muž	24	20	44
Žena	68	85	153
Celkový součet	92	105	197

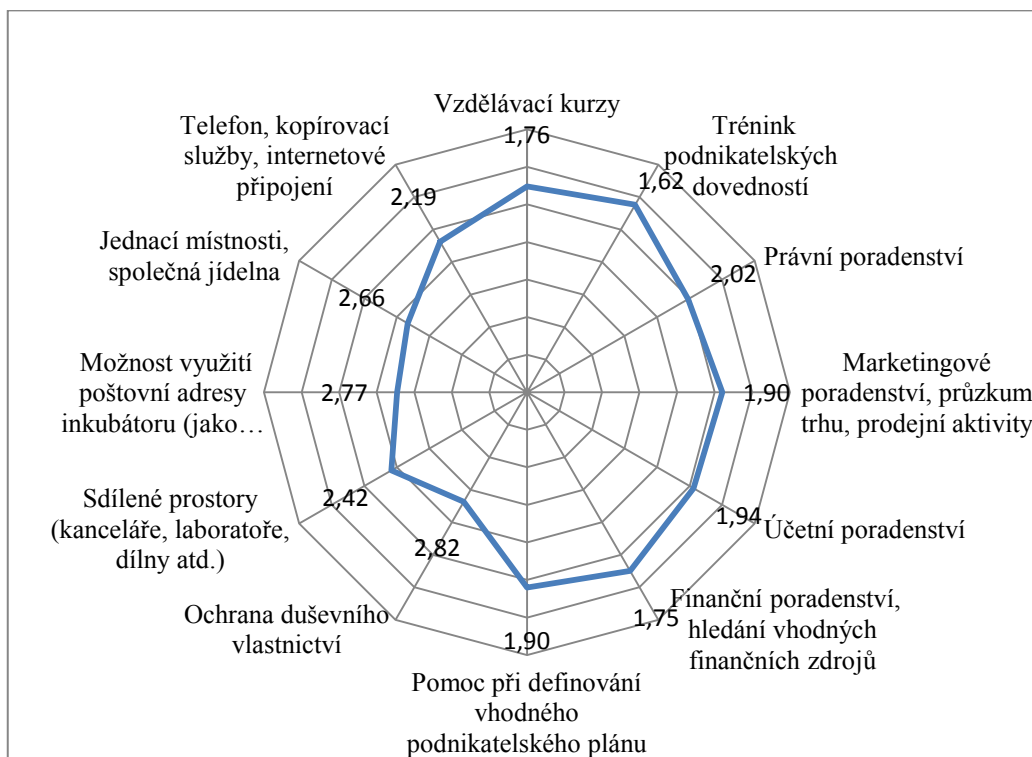
Zdroj: vlastní

Poté, co byli všichni respondenti informováni o aktivitách inkubátoru, bylo možné se jich dotazovat, zda by vznik inkubátoru v rámci univerzity uvítali. **Výsledky pozitivně potvrdily předchozí výzkum**, celkem 95,43 % by si přálo vznik inkubátoru (75,13 % určitě, 20,3 % spíše ano), jen 4,57 % vzorku bylo proti (2,54 % spíše ne, 2,03 % určitě ne).

Nejvíce by studenti ocenili služby vzdělávacího a poradenského charakteru. Toto zjištění potvrzuje prvotní myšlenku **autorky**, že **pro rozjezd obdobných aktivit na univerzitě**, kde tyto aktivit nejsou prozatím ve větší míře podporovány, **by stačilo** v prvotní fázi **zřízení poradenského centra** s vybranými aktivitami a až později přechod do fáze plnohodnotného inkubátoru. Obrázek č. 43 demonstruje preference služeb dle přiřazené váhy (zobrazeny prostřednictvím výsledné průměrné hodnoty) k jednotlivým službám (1 = velký zájem, 2 = zájem, 3 = malý zájem, 4 = nezajímavé). Čím dále od středu, tím větší zájem.

⁹⁷ Stejným způsobem zpracovala autorka i vztah mezi znalostí pojmu inkubátor a ročníku studia respondentů. I v tomto případě nebyla prokázána závislost mezi zkoumanými proměnnými.

Obrázek 43: Preferované služby



Zdroj: vlastní

7.2.3 Závěrečné shrnutí výzkumu

Kombinace obou šetření prokázala rostoucí význam vzdělávacích a poradenských aktivit v oblasti podnikatelských kompetencí pro segment vysokoškolských studentů. Předchozí šetření a expertní pohovory stejně tak potvrdily orientaci zahraničních i českých inkubátorů na tuto vybranou skupinu jedinců. Pokud se bude s touto skupinou vhodně pracovat, může představovat velký potenciál budoucích MSP, a tím i tak zdroj růstu konkurenceschopnosti a lokální ekonomiky. Vztah přístupu k podnikání a vliv školního vzdělání potvrdilo i provedené měření závislosti pozorovaných proměnných u uskutečněného dotazníkové šetření studentů ZČU. Stejně tak byl potvrzen velký zájem studentů o služby podnikatelského inkubátoru (centra), přičemž nejvíce preferované jsou služby vzdělávacího a poradenského charakteru. Na základě těchto výsledků je možné **potvrdit hypotézu H4**: Implementací vybraných služeb podnikatelského inkubátoru v univerzitním prostředí lze zvýšit zájem budoucích absolventů o malé a střední podnikání.

Autorka se domnívá, že zřízení podnikatelského centra (případně přímo inkubátoru) na půdě ZČU může přispět ke zvýšení prestiže univerzity a regionu, navíc zvýšit a upevnit vztah univerzity nejen se studenty, ale hlavně i s absolventy. V neposlední řadě by byly tak zahájeny aktivity k udržení kroku s ostatními školami (i v mezinárodním měřítku), které již tyto činnosti provozují.

8. Závěrečné shrnutí a doporučení práce

8.1 Závěry práce

V průběhu práce se pracuje s konceptem podnikatelského inkubátoru jak po teoretické, tak i po praktické stránce. Po teoretické stránce jsou vymezeny nejužší oblasti, které se bezprostředně dotýkají diskutovaného tématu tak, aby byly čtenáři zprostředkovány všechny potřebné znalosti a souvislosti ke zkoumanému oboru. V úvodu jsou popsány a analyzovány jednotlivé, dílčí prvky konceptu podnikání a podnikatelského prostředí, na které navazuje polemika k významu malého a středního podnikání a podpory podnikání obecně. Na takto zpracovanou část navazuje práce identifikací klíčových pojmů, procesů a cílů fenoménu podnikatelského inkubátoru. Je rovněž komplexně zmapován dosavadní stav vědeckého poznání ve zkoumané oblasti, který se opírá o závěry významných autorů. Koncept inkubátoru je v českých podmínkách poměrně mladý, a proto přináší řadu otázek. Jedná se především o otázky vážící se k principu a konceptu fungování inkubátoru a jeho přínosu pro sektor malého a středního podnikání. Byly stanoveny 4 základní hypotézy dle kritérií relevance, účinnosti a udržitelnosti vztahující se k identifikaci přínosu činnosti inkubátoru. Takto stanovené hypotézy pokrývají základní funkční oblasti konceptu inkubátoru. Pro zodpovězení (potvrzení či vyvrácení) stanovených hypotéz jsou prostřednictvím použití dostupných vědeckých metod využity poznatky jak ze zahraničních, tak domácích zdrojů.

Na zjištěné teoretické poznatky ze zkoumaného vědního oboru navazuje kombinovaná vědecká metoda zajišťující nejvěrnější zprostředkování informací z praktického prostředí. Empirickou část lze rozdělit do 3 základních ucelených celků, které jsou posléze podrobně zmapovány:

- podnikatelské inkubátory,
- klienti podnikatelských inkubátorů,
- význam podnikatelského inkubátoru v univerzitním prostředí.

Každá část má za úkol navázat na teoretické znalosti a konfrontovat tyto skutečnosti s praktickou aplikací poznatků. Kromě využití metod dotazníkového šetření, expertních pohovorů jsou nabyté zkušenosti doplněny případovými studii v podobě příkladů dobré praxe (*best practices*) pro pochopení souvislostí a oblastí, na které je do budoucna potřeba směřovat pozornost. Zjištěné výsledky jsou ve většině případů komparovány

s dostupnými zahraničními výstupy obdobných výzkumů. V rámci praktické části bylo shromážděno dostatečné množství informací ke stanovení závěrečného hodnocení jednotlivých, zkoumaných sekcí.

Část věnující se poznání praktického provozu a vazeb podnikatelských inkubátorů byla rozdělena do několika na sebe logicky navazujících celků. Předně, je nutné upozornit, že byla potvrzena relativní „mladost“ konceptu inkubace v českých podmínkách, která na sebe váže několik specifik jako komplikované hodnocení vybraných aspektů inkubace, nebo díky nejednotně používané terminologii roztržitost konceptů inkubátoru, a tím i rozmanitou situaci v provozu aktivit každého inkubátoru. V neposlední řadě aktuálnost tématu zatěžuje časově management inkubátoru, který není v některých případech schopen rychle a dostatečně reagovat na dotazy.

V první části byly zmapovány informace k infrastruktuře inkubátorů a k základním informacím jejich klientů. V porovnání s evropským standardem dosahují české inkubátory menší inkubační plochy, a tím dochází někdy k absenci některých typů prostor (např. laboratoře, sklady, dílny). K menší prostorové kapacitě se logicky váže nižší průměrný počet inkubovaných firem na inkubátor a nižší počet zaměstnanců než je evropský průměr. Typické české inkubátory se také nacházejí spíše ve zrekonstruovaných prostorech než v nových (typické pro EU). Na druhou stranu zkoumané inkubátory vykázaly větší míru obsazenosti (90 %) než evropské a shodně s americkým i evropským výzkumem není významná část inkubátorů sektorově zaměřena. Pro zajištění kvalitního chodu inkubátoru je nezbytné disponovat schopným manažerským zastoupením. Pro management inkubátoru je typická převaha vysokoškolsky vzdělaných osob, přičemž by bylo vhodné zaměřit se na zaměstnání většího množství manažerů s vlastními zkušenostmi z podnikání. Převažující charakter zkoumaných subjektů má povahu neziskového veřejného subjektu, v Evropě se jedná většinou o neziskové soukromé subjekty.

Stěžejní roli v provedeném výzkumu hraje otázka jednotlivých cílů inkubátorů (kapitola 5.2) a významu, které mu přiřkládají, v kombinaci s důrazem, který kladou na poskytované služby (kapitola 5.3). Z provedeného výzkumu bylo konstatováno, že zjištěné výsledky odpovídají základnímu konceptu a cílům inkubátorů vyplývající z jejich primární funkce uspokojovat potřeby MSP a zvyšovat tak jejich konkurenceschopnost. Stejně tak při pohledu na stěžejní jádro nabízených služeb a další

nabídku služeb, je možné zhodnotit, že spektrum služeb českých inkubátorů odpovídá nejčastějším problémům MSP a nabídka služeb, a tím i cíle inkubátorů, jsou správně cíleny na podporu MSP a odstranění bariér. Management inkubátorů se tak snaží naplňovat svoji roli jakožto nástroje podpory malého a středního podnikání. Na základě takto zpracovaných výsledků bylo možné **potvrdit hypotézu H1** (kapitola 5.2 a 5.3).

Další, navazující hodnocení se zabývá otázkou vybraných služeb a jejich poskytováním (upozorňuje se na nutnost věnovat větší pozornost oblasti zprostředkování kontaktů), dále vstupní politikou inkubátoru, propagací a aktivitami v oblasti spolupráce. Je zhodnocen aktuální stav českých inkubátorů v daných oblastech, provedeno jeho srovnání se zahraniční praxí a stanovena případná doporučení pro zlepšení stavu.

Významná část práce je zaměřena na evaluaci činnosti inkubátorů a udržování pravidelného kontaktu se stávajícími i minulými klienty. Byly učiněny závěry, že systém evaluace aktivit inkubátorů a samotných klientů je slabý. Až na výjimky se pohybují inkubátory v rámci omezené metodologie evaluace bez širšího a komplexnějšího záběru. Jsou ztíženy podmínky evidence střednědobého a dlouhodobého přínosu inkubace. Tím nelze jednoznačně prokázat efekt inkubátoru jakožto nástroje podpory MSP v kontextu s udržitelností jeho dlouhodobého přínosu na inkubované subjekty. Na základě takto zpracovaných výsledků není možné **potvrdit hypotézu H3, hypotéza H3 byla zamítnuta** (kapitola 5.6.2).

Druhá část empirického výzkumu se věnuje názoru samotných klientů inkubátorů. Byl potvrzen převažující pozitivní efekt zasedlení inkubovaných firem na základní vykazované ukazatele růstu počtu zaměstnanců a obratu. Zároveň byly klienty označeny hlavní důvody jejich vstupu do inkubátoru, které potvrdily správně cílené aktivity managementu inkubátoru na poskytované služby a celkový koncept. Bylo prokázáno, že klienti inkubátorů shledávají služby inkubátoru za užitečné a přínosné a jsou spokojeni s cenovou politikou služeb. Prostředí inkubátoru chápou jako skutečné ulehčení startu svých podnikatelských aktivit a jako významnou podporu pro rozvoj svých dalších činností. Díky takto získaným výsledkům bylo umožněno **potvrdit hypotézu H2**.

Z předchozího zpracovaného empirického výzkumu byl potvrzen silný zájem managementu inkubátorů o univerzitní prostředí. Univerzita je chápána jako významný partner v projektových aktivitách, její studenti jako velký potenciál budoucích MSP, a tím i jako zdroj růstu konkurenceschopnosti a lokální ekonomiky. Pokud se bude

s touto skupinou vhodně pracovat, může představovat velký potenciál budoucích MSP. Vztah přístupu k podnikání a vliv školního vzdělání potvrdilo i provedené měření závislosti pozorovaných proměnných u uskutečněného dotazníkového šetření studentů ZČU. Stejně tak byl potvrzen velký zájem studentů o služby podnikatelského inkubátoru (centra), přičemž nejvíce preferované jsou služby vzdělávacího a poradenského charakteru. Na základě těchto výsledků bylo možné **potvrdit hypotézu H4** (kapitola 7.2).

Na závěr lze konstatovat, že vytčený cíl práce v podobě zhodnocení působení podnikatelského inkubátoru jakožto nástroje podpory podnikání pro malé a střední podnikatele byl splněn. Byly splněny i stanovené dílčí cíle práce. Předkládaná disertační práce přináší v komplexní podobě široký přehled, zhodnocení a doporučení k problematice podnikatelských inkubátorů.

8.2 Doporučení práce

Obecně lze shrnout, že úroveň inkubátorů v ČR je v dobrém stavu, zkoumané inkubátory plní svoji funkci. Přesto by pro zprůhlednění situace na poli inkubace bylo vhodné sestavit dostupný seznam subjektů věnující se inkubaci včetně přehledu poskytovaných služeb.⁹⁸ Bylo již také zmíněno, že některé inkubátory (většinou subjekty nově vznikající financované především z evropských projektových aktivit) mají v konečné fázi charakter spíše developerského projektu. S ohledem na tuto skutečnost, by bylo vhodné nastavit kritéria poskytování prostředků s větším přihlédnutím na reálnou udržitelnost projektu, jasnou identifikaci a způsob dosažení cílů a dále v souladu s regionálním rozvojovým plánem, potenciálem regionu, zkušenostmi a historií žadatele

Podle zjištěných poznatků je možné upozornit na několik zásadních oblastí, na které by se v budoucnu měl management podnikatelských inkubátorů v kontextu s jeho přínosem pro MSP zaměřit:

- Pomoc při navázání kontaktů s klienty, partnery (*networking*) – v průběhu celé práce byl potvrzen rostoucí význam *networkingu* pro klienty inkubátoru a po zahraničním vzoru nastíněny další možné aktivity v této oblasti. Autorka doporučuje zvýšit

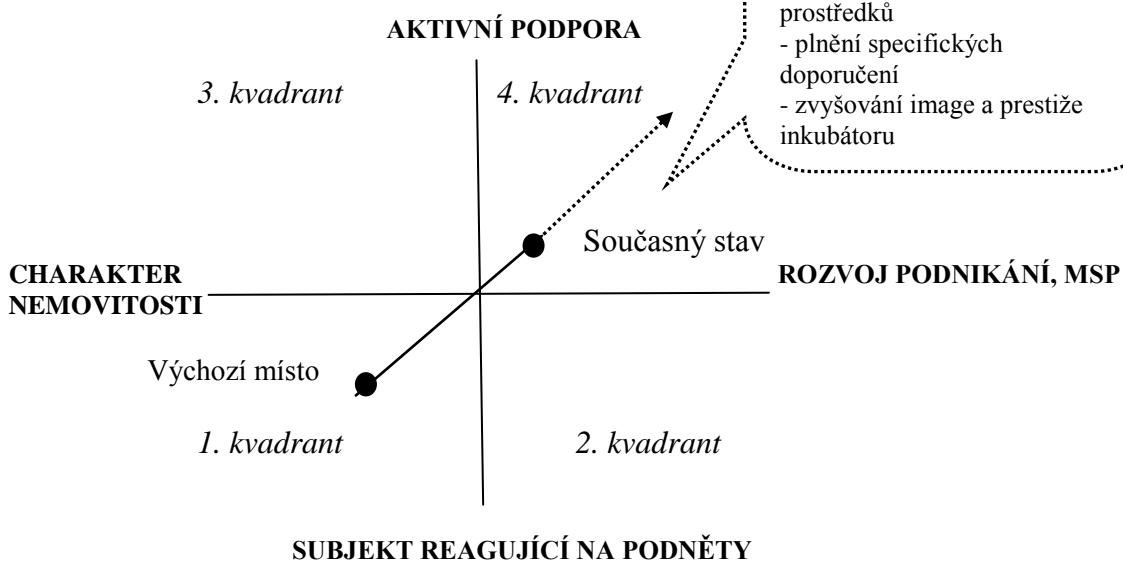
⁹⁸ Nejblíže této aktivitě je SVTP. Seznam zveřejněných subjektů na stránkách společnosti není ale kompletní a často na také aktuální.

pozornost v této oblasti, organizovat pravidelné setkání klientů s regionálními podnikatelskými subjekty a institucemi, dále vytvořit uživatelsky snadnou a přístupnou databázi kontaktů, vytvořit a udržovat „alumni“ centrum pro udržování kontaktu s absolventskými klienty (součást vhodně stanovené exit strategie) apod. (kapitola 5.3).

- Evaluace – monitoring výkonu inkubátoru a jeho klientů je obecně slabý a až na výjimky dosud koncipován ve velice omezeném rozsahu. Kapitola 5.6 podává shrnutí dosavadního stavu, návrh možných metod, které může management inkubátoru využít, návrh doporučení a metodologii vhodnou k použití. Do budoucna je nutné, aby si inkubátory uvědomily, že bez kvalitně zpracované metodologie nebudou moci vykazovat skutečně dosažené výsledky a prokazovat tak svůj přínos pro MSP.
- Image a prestiž inkubátoru – je nutné snažit se systematicky zvyšovat image a prestiž inkubátoru prostřednictvím dostatečné propagace dosažených výsledků nejen v oblasti inkubace klientů, ale i ostatních aktivit. Proto by inkubátory měly zveřejňovat dosažené výsledky ve výročních zprávách na webových stránkách a uvědomit si význam propagace *word of mouth*. (kapitola 5.5)
- Rozvoj poskytování finančních prostředků – inkubátory v českém prostředí jsou až na výjimky (především JIC Brno) omezeny spíše na poskytování pomoci při hledání vhodných finančních zdrojů, než na samotnou participaci na financování (např. formou mikropůjček, seed fondů apod). Tento fakt je dán omezenými finančními možnostmi inkubátorů. Do budoucna je však nutné zamyslet se nad vhodnými způsoby finanční zainteresovanosti například po vzoru zahraniční praxe (kapitola 5.3).
- Specifická doporučení
 - Zaměstnat více osob v managementu inkubátoru s podnikatelskými zkušenostmi.
 - Podporovat aktivity inkubátoru v univerzitním prostředí. V případě empirického výzkumu na půdě ZČU podporovat vzdělávací a poradenské aktivity a případné úvahy o zřízení poradenského centra (kapitola 7.2).

Na závěr lze graficky shrnout současný stav inkubátorů v ČR a nastínit, jak by se pomocí uvedených opatření mohly ve svém vývoji ještě dále posunout.

Obrázek 44: Současná pozice českých inkubátorů



.....► Možnost posunu ve vývoji inkubačních aktivit při dodržení stanovených doporučení

Zdroj: vlastní a (Duff, 2011)

8.3 Přínos práce pro rozvoj vědy a oboru

Práce přináší ucelený přehled zkoumaného vědního oboru, přičemž čerpá z velké části ze zahraničních zdrojů. Již bylo zmiňováno, že uvedená problematika představuje jednak velice aktuální téma a zároveň jde v domácích podmínkách o poměrně novou vědní oblast. Zpracování komplexního teoretického pohledu na danou oblast je proto přínosné pro obohacení dosavadních znalostí a zkušeností a přináší tak řadu nových poznatků. Koncept podnikatelského inkubátoru není formován dle jednoho univerzálního vzoru, vždy se odvíjí od aktuálních lokálních podmínek a požadavků. Vzhledem k uvedenému faktu dochází celosvětově k určité roztržitosti v používané terminologii, identifikaci inkubačních vazeb a principů. Práce proto jasně definuje nejbližší vědní okruhy a vazby, které se daného tématu týkají, a poukazuje na propojení mezi jednotlivými pojmy. Především se jedná o:

- Identifikaci oblastí, které bezprostředně souvisí s problematikou podnikatelských inkubátorů, jako teoretický koncept podnikání, podnikatelské prostředí, malé a střední podnikání a podpora podnikání obecně.
- Nastínění argumentů pro a proti politice podpory podnikání.

- Rozklíčování a jasné definování základních i příbuzných pojmů podnikatelské inkubace a určení jejich rolí.
- Podrobnou analýzu vazeb, klíčových procesů a cílů konceptu podnikatelského inkubátoru.
- Zmapování dosavadního vědeckého poznání zkoumané oblasti.

Práce tak umožňuje přispět k rozvoji a rozšíření teoretického rámce, jehož výsledky mohou být použity pro další výzkum.

8.4 Přínos práce pro praxi

Na zpracovaný teoretický rámec navazuje praktický pohled do reálných podmínek subjektů inkubace a to především v českých podmínkách, které jsou doplněny o zahraniční zkušenosti formou případových studií v podobě *best practices* nebo výstupy již provedených výzkumů v terénu. Práce podává přehled z pohledu nejvýznamnějších stakeholderů – managementu podnikatelských inkubátorů a jejich klientů. Dále upozorňuje na další významné segmenty a oblasti aktivit, na které je v budoucnu nezbytné zaměřit pozornost. Jsou nastíněny i problematické oblasti inkubačních činností a je tak umožněno formulovat vhodná doporučení pro zvýšení kvality poskytovaných služeb, vazeb mezi inkubovanými MSP a managementem a objasnění kvantifikace a způsobu měření přínosu tohoto nástroje podpory podnikání. Dochází i k objasnění hlavních faktorů, které formují přínos inkubátoru pro podporu malého a středního podnikání.

8.5. Přínos práce z hlediska pedagogického

V práci je zdůrazněn rostoucí význam potřeby vybudovat systematickou výuku podnikatelských dovedností a znalostí, která je v zahraničních podmínkách již běžnou součástí učebních osnov. Tuto skutečnost potvrzuje i provedené empirické šetření mezi studenty ZČU. Zpracované podklady mohou sloužit jako nový zdroj teoretických i praktických poznatků pro výuku ve směru výchovy k podnikání, podpory podnikání, které se autorka věnuje.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: MSP v EU v roce 2008

Tabulka 2: MSP v ČR v roce 2008

Tabulka 3: 10 principů Small Business Act

Tabulka 4: Typologie podnikatelských inkubátorů

Tabulka 5: Fáze založení a jednotlivé principy

Tabulka 6: Fáze rozvoje a jednotlivé principy

Tabulka 7: Dotazníkové šetření podnikatelské inkubátory

Tabulka 8: Expertní pohovory u manažerů podnikatelských inkubátorů

Tabulka 9: Plocha inkubátoru

Tabulka 10: Míra obsazenosti

Tabulka 11: Charakter subjektu

Tabulka 12: Cíle inkubátorů v českých podmínkách

Tabulka 13: Počet inkubovaných firem a vytvořených pracovních míst

Tabulka 14: Spektrum služeb inkubátorů a problematické oblasti MSP

Tabulka 15: Vhodné metody pro evaluaci činnosti inkubátoru

Tabulka 16: Dotazníkové šetření klienti podnikatelských inkubátorů

Tabulka 17: Význam jednotlivých faktorů v procesu rozhodování klienta pro vstup do inkubátoru

Tabulka 18: Dotazníkové šetření *Podnikatelská kultura a image podnikatele*

Tabulka 19: Kontingenční tabulka školní vzdělání a úvahy o podnikání

Tabulka 20: Kontingenční tabulka pohlaví a úvahy o podnikání

Tabulka 21: Dotazníkové šetření *Podnikatelský inkubátor v univerzitním prostředí*

Tabulka 22: Kontingenční tabulka pohlaví a termín podnikatelský inkubátor

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Porovnání kvalitativních a kvantitativních metod výzkumu

Obrázek 2: Schéma postupu disertační práce

Obrázek 3: Vývoj počtu podnikatelských subjektů od roku 1989

Obrázek 4: Vzájemný vztah - podnikatel, podnikání a podpora podnikání

Obrázek 5: Model GEM

Obrázek 6: SWOT analýza podnikatelského prostředí ČR

Obrázek 7: Význam MSP v ekonomice

Obrázek 8: Příklad kvalitativních a kvantitativních hledisek třídění MSP

Obrázek 9: Definice MSP dle doporučení Evropské komise

Obrázek 10: Konkurenceschopnost MSP

Obrázek 11: Problematické oblasti evropských MSP

Obrázek 12: Podpora podnikání a MSP

Obrázek 13: Oblasti vztahující se k podpoře podnikání

Obrázek 14: Druhy podpor

Obrázek 15: Přímé a nepřímé nástroje podpory podnikání

Obrázek 16: Podpora podnikání dle prioritních oblastí

Obrázek 17: Míra vzniklých podniků ve vybraných zemích

Obrázek 18: Míra přežití podniků vzniklých v roce 2001 v zemích EU

Obrázek 19: Míra zaniklých podniků

Obrázek 20: Vývoj konceptu podnikatelského inkubátoru

Obrázek 21: Role podnikatelského inkubátoru v prostředí

Obrázek 22: Služby nabízené inkubátorem

Obrázek 23: Přehled základních oblastí studií na téma inkubátor, inkubace

Obrázek 24: Přehled akreditovaných a dalších provozovaných parků

Obrázek 25: Plocha inkubátoru

- Obrázek 26: Cíle inkubátoru v českých podmínkách
- Obrázek 27: Nejčastěji nabízené služby
- Obrázek 28: Portfolio nabízených služeb v ČR
- Obrázek 29: Služby, o které projevují klienti největší zájem
- Obrázek 30: Definovaná vstupní kritéria
- Obrázek 31: Inkubátor a univerzita
- Obrázek 32: Omezující faktory rozvoje inkubátorů
- Obrázek 33: Hodnocení inkubátoru a jeho klientů
- Obrázek 34: Sledovaná kritéria
- Obrázek 35: Pravidelný kontakt s klienty
- Obrázek 36: Doporučená metodologie
- Obrázek 37: Srovnání zjištěných výsledků u služeb
- Obrázek 38: Spokojenost s cenovou politikou inkubátorů
- Obrázek 39: Napomohl pobyt v inkubátoru startu podnikatelských aktivit Vaší firmy?
- Obrázek 40: Význam podpory inkubátoru s ohledem na další rozvoj podnikatelské činnosti
- Obrázek 41: Vliv usídlení MSP v inkubátoru na vybrané oblasti
- Obrázek 42: Efektivnost nástrojů podpory podnikání
- Obrázek 43: Preferované služby
- Obrázek 44: Současná pozice českých inkubátorů

SEZNAM BOXŮ

Box 1: Případové studie - best practices v oblasti služeb

Box 2: Případové studie - best practices v oblasti vstupních kritérií

Box 3: Případové studie - best practices hodnocení činnost inkubátoru a srovnání se stavem v ČR

Box 4: Případová studie - možnost spolupráce s ČSÚ

Box 5: Případové studie - best practices klienti inkubátorů

Box 6: Případové studie - best practices aktivity inkubátorů v rámci univerzity

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

ADT	Asociace pro inovaci, technologii a podnikání
BIC	Business and Innovation Centre
CIP	Rámcový program Konkurenceschopnost a inovace
CSES	Centre for Strategy & Evaluation Service
ČMZRB	Českomoravská záruční a rozvojová banka
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
ČVUT	České vysoké učení technické
EBN	European BIC Network
EIP	Program pro podnikání a inovace
EU	Evropská unie
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
HDP	Hrubý domácí produkt
ICT-PSP	Program na podporu politiky informačních a komunikačních technologií
InMP	Informační místa pro podnikatele
JIC	Jihomoravské inovační centrum
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MSP	Malé a střední podniky
MZV	Ministerstvo zahraničních věcí
NBIA	National Business Incubation Association
NUTS	Nomenklatura územních statistických jednotek
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
PI	Podnikatelský inkubátor
RES	Rejstřík ekonomických subjektů
RPIC	Regionální poradenská a informační centra

SWOT	Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats
SBA	Small Business Act
SFEDI	Small Firms Enterprise Development Initiative
SVTP	Společnost vědeckotechnických parků
TC	Technologické centrum
TCC	Technologie Centrum Chemnitz
TIC ČKD	Technologické inovační centrum Českomoravská Kolben Daněk
TIC	Technologické inovační centrum
VTP	Vědeckotechnický park
VTP UP	Vědeckotechnický park Univerzity Palackého v Olomouci
UKBI	United Kingdom Business Incubation
USA	Spojené státy americké
ZČU	Západočeská univerzita v Plzni

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Odborná literatura

1. **Abduh, Muhamad, D'Souza, Clare a Burley, Harry.** *Investigating and classifying clients' satisfaction with business incubator services.* Managing Service Quality. 2007. Vol. 17., Sv. 1, pp.74 - 91, ISSN 0960-4529.
2. **Acs, Zoltan; Audretsch, David.** *Handbook of Entrepreneurship Research.* New York: Kluwer Academic Publisher, 2003. ISBN 1-4020-7358-5.
3. **Aernoudt, Rudy.** *Incubators: Tool for Entrepreneurship.* Small Business Economics. 2004. Vol.23, Sv. 2, pp.127 - 135, ISSN 0921-898X.
4. **Allen, David N.; Rahman, Steve.** *Small Business Incubators: A Positive Environment for Entrepreneurship.* Journal of Small Business Management. 1985. Vol. 23, Sv. 3. ISSN 0047-2778
5. **Al-Mubaraki, Hanadi; Wong, Siew Fan;. 2011.** *How valuable are business incubators? A case illustration of their performance indicators.* Athens, Greece: European, Mediterranean & Middle Eastern Conference on Information Systems 2011, 2011.
6. **Audretsch, David.** *Innovation and Industry Evolution.* Cambridge: MIT Press, 1995. ISBN 978-0262011464.
7. **Audretsch, David; Grilo, Isabel a Thurik, Roy.** *Handbook of Research on Entrepreneurship Policy.* Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 2007. ISBN 978-1845424091.
8. **Audretsch, David; Beckmann, Iris;.** From small business to entrepreneurship policy. Grilo, Isabel; Thurik, Roy; Audretsch, David. *Handbook of Research on Entrepreneurship Policy.* Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 2007. ISBN 978-1845424091.
9. **Audretsch, David; Thurik, Roy.** *Entrepreneurship: Determinants and Policy in a European-U.S. Comparison.* London: Springer, 2002. ISBN 978-0792376859.
10. **Bøllingtoft Anne, Ulhøi John.** *The networked business incubator - leveraging entrepreneurial agency?* Journal of Business Venturing. 2005. Vol. 20, Sv. 2, pp. 265 – 290, ISSN 08839026

11. **Brooks, Oliver.** *Economic Development Through Entrepreneurship: Incubators and the Incubation Process.* Economic Development Review. 1986. Vol. 4, Sv. 2, pp. 24 – 29, ISSN 1467-9361
12. **Bygrave, William; Zacharakis, Andrew..** *Entrepreneurship.* Hoboken: John Wiley & Sons, 2011. ISBN 978-0-470-45037-6.
13. **Campbell, Candance. aj.** Stalking the Latent Entrepreneur: Business Incubator and Economic Development. *Economic Development Review.* 1985. Vol. 3, Sv. 2, pp. 43 - 49. ISSN 1467-9361
14. **Campbell, Candance; Allen, David.** *The Small Business Incubator Industry: Micro-level Economic Development.* Economic Development Quarterly. 1987. Vol. 1, Sv. 2, pp. 178 - 191. ISSN 0891-2424
15. **Carol, Richard.** *The Small Business Incubator as a Regional Economic Development Tool: Concept and Practice.* Northeast Journal of Business and Economics. 1986. Sv. 12, Sv. 2, pp. 24 – 43. ISSN 8755-5123
16. **Drucker, Peter F.** *Innovation and entrepreneurship.* Oxford: Elsevier, 2007. ISBN 978-0-7506-8508-5.
17. **Frková, Jana.** *Individuální podnikání - Malé a střední podnikání.* Praha: ČVUT, 2004. ISBN 80-01-02857-7.
18. **Frková, Jana.** *Malé a střední podnikání (MSP) v ČR po vstupu do EU - hrozby a příležitosti.* Praha: ČVUT, 2006. ISBN 80-01-03267-8.
19. **Gavora, Peter.** *Úvod do pedagogického výzkumu.* Brno: Paido, 2000. ISBN 80-85931-79-6
20. **Gibb, Allan.** *SME Policy, Academic Research and the Growth of Ignorance, Mythical Concepts, Myths, Assumptions, Rituals and Confusions.* International Small Business Journal. 2000. Vol. 18, Sv. 3, pp. 13-35. ISSN 1741-2870.
21. **Hackett Sean M.; Dilts David M.** *A Systematic Review of Business Incubation Research.* Journal of Technology Transfer. 2004, Vol. 29, Sv.1, pp. 55-82. ISSN 0892-9912
22. **Haltiwanger, John; Schuh, Scott; Davis, Steve,;** *Job Creation and Destruction.* Cambridge: MIT Press, 1998. ISBN 978-0-262-54093-3.

23. **Hendl, Jan.** *Přehled statistických metod.* Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-482-3.
24. **Heřman, Jan.** *Průmyslové inovace.* Praha: Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1445-1.
25. **Holman, Robert.** *Transformace české ekonomiky.* Praha: CEP, 2000. ISBN 80-902795-6-2.
26. **Horejc, Jan; Šíp, Jaroslav.** *Transfer poznatků na ZČU.* Plzeň: ZČU v Plzni, 1. 6 2007.
27. **Jáč, Ivan; Rydvalová, Petra; Žižka, Miroslav.** *Inovace v malém a středním podnikání.* Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0853-8.
28. **Klusáček, Karel; Kučera, Zdeněk; Pazour, Michal.** *Zelená kniha výzkumu, vývoje a inovací v ČR.* Praha: Sociologické nakladatelství, 2008. ISBN 978-80-86429-89-2.
29. **Knight, Frank.** *Risk, Uncertainty and Profit.* Cornell: Nabu Press, 2010. ISBN 978-1-1460-0669-9.
30. **Kuratko, Donald; LaFollette, William.** *Small Business Incubators for Local Economic Development.* Economic Development Review. 1987. Vol.5, Sv. 2, pp. 49-55. ISSN 1467-9361
31. **Lalkaka, Rustam; Abetti, Pier A.;** *Business Incubation and Enterprise Support Systems in Restructuring Countries.* Creativity & Innovation Management. 1999, Vol 8., Sv. 3, pp. 197–209. ISSN 1467-8691.
32. **Levicki, Cyril.** *Small Business Theory and Policy.* Surrey: Chapman and Hall, 1984. ISBN 978-07-09933-27-4.
33. **Lucas, Robert.** *On the size distribution of business firms.* Bell Journal of Economics. 1978. Vol. 2, Sv 9, pp.508-523. ISSN 0361-915X
34. **Lundström, Anders; Stevenson, Lois.** Dressing the emperor: the fabric of entrepreneurship policy. Grilo, Isabel; Thurik, Roy; Audretsch, David. *Handbook of Research on Entrepreneurship Policy.* Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 2007. ISBN 978-18-4542-409-1.

35. **Malach, Antonín.** *Jak podnikat po vstupu do EU.* Praha: Grada Publishing a.s., 2005. ISBN 80-247-0906-6.
36. **Mandysová, Ivana.** *Podpora podnikání v České republice a v Evropské unii.* Havlíčkův Brod: Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s., 2009. ISBN 978-80-7395-220-4.
37. **Merrifield, Bruce D.** *New Business Incubators.* Journal of Business Venturing. 1987. Vol. 2, Sv. 4, pp. 277-284. ISSN 0883-9026.
38. **Nunberger, Irina.** *Business Incubators - the International Experience.* Workshop on Business Incubators. National Computer Board Incubation Centre, 2005.
39. **Nye, John V.** *Lucky Fools and Cautious Businessmen: On Entrepreneurship and the Measurement of Entrepreneurial Failure.* Research in Economic History Supplement. 1991. Vol. 6., pp. 131 – 152. ISSN 1054-1098.
40. **OECD.** *Business Incubation - International Case Studies.* Paříž: OECD Publications Service, 1999. ISBN 92-64-17051-0.
41. **Parker, Simon.** *The Economics of Entrepreneurship.* Cambridge: Cambridge University Press, 2009. ISBN 978-0-521-89960-4.
42. **Peters, Lois; Rice, Mark; Sundarajan, Malavika.** *The Role of Incubators in the Entrepreneurial Process.* Journal of Technology Transfer. 2004. Vol. 29, Sv. 1, pp. 83-91. ISSN 1573-7047.
43. **Petříček, Václav.** *Vývoj podnikatelského prostředí v České republice.* Praha: Corona, 2006. ISBN 80-903363-6-1.
44. **Polvarčná, Andrea.** *Malé a střední podnikání.* Ostrava: Vysoká škola podnikání a.s., 2005. ISBN 80-86764-40-0.
45. **Scherer, Alf; McDonald, David W.** *A Model for the Development of Small High-Technology Businesses Based on Case Studies from an Incubator.* Journal of Product Innovation Management. 1988. Vol. 5, Sv. 4, pp. 282-295. ISSN 1540-5885.
46. **Schumpeter, Josef.** *The Theory of Economic Development.* New Brunswick: Transaction Publishers, 1982. ISBN 978-08-7855-698-4.

47. **Skalková Jarmila.** *Úvod do metodologie a metod pedagogického výzkumu.* Praha: SPN, 1983.
48. **Sobel, Russell.** *Testing Baumol: Institutional Quality and the Productivity of Entrepreneurship.* Journal of Business Venturing. 2008. Vol. 23, Sv. 6, pp. 641-655. ISSN 0883-9026.
49. **Sofouli, Evangelia; Vonortas, Nicholas S.** *S&T Parks and Business Incubators in Middle-sized Countries: the Case of Greece.* The Journal of Technology Transfer. 2007. Vol. 32, Sv. 5, pp. 525-544. ISSN 0892-9912.
50. **Srpková, Jitka; Veber, Jaromír;** *Podnikání malé a střední firmy.* Havlíčkův Brod: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2409-6.
51. **Storey, David.** *Understanding the Small Business Sector.* London: Thomson Learning, 1994. ISBN 978-18-6152-381-5.
52. **Synek, Miloslav. aj.** *Podniková ekonomika.* Praha: C.H.Beck, 2002. ISBN 80-7179-736-7.
53. **Švejda, Pavel. aj. 2006.** *Vědeckotechnické parky v České republice.* Praha: Společnost vědeckotechnických parků ČR, 2006. ISBN 80-903846-0-9.
54. **Thurik, Roy; Carree, Martin.** *Industrial Structure and Economic Growth.* Thurik, Roy. Audretsch, David. *Innovation, Industry Evolution and Employment.* Cambridge: Cambridge University Press, 1999.
55. **Udell, Gerald G.** *Are Business Incubators Really Creating New Jobs by Creating New Business and New Products?* Journal of Product Innovation Management. 1990. Vol. 7, Sv. 2, pp. 108-122. ISSN 07376782.
56. **Varadzin, František; Březinová, Olga.** *Hledání ve světě ekonomie.* Havlíčkův Brod: Tiskárny Havlíčkův Brod, 2003. ISBN 80-86419-56-8.
57. **Viturka, Milan.** *Kvalita podnikatelského prostředí, regionální konkurenceschopnost a strategie regionálního rozvoje České republiky.* Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3638-9.
58. **Weber, Max.** *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism.* London: Dover Publishing, 2003. ISBN 978-04-8642-703-4.

Elektronické zdroje

59. **Aerts, Kris; Matthyssens, Paul; Vandenbenbempt, Koen.** *Critical Role and Screening Practices of European Business Incubators.* [Online] 2005. [Citace: 20. 4. 2011.] Dostupné z: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=870244.
60. **Boter, Hakan; Lundström, Anders.** *SME perspectives on business.* Journal of Small Business and Enterprise Development. [Online] 2005. [Citace: 13. 8 2010.] Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=1462-6004&volume=12&issue=2>. ISSN 1462-6004.
61. **Business Leadership and Start-up Evaluator.** [Online]. Praha: *Startupblues*. 2011. [Citace: 20. 11 2011.] Dostupné z: <http://www.startupblues.cz/>.
62. **BussinesInfo.** *Koncepce rozvoje malého a středního podnikání na období 2007-2013.* Praha: BusinessInfo.cz. [Online]. 2006. [Citace: 23. 8 2010.] Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/male-a-stredni-podnikani/koncepce-rozvoje-msp-2007-2013/1000503/40192/>.
63. **CSES.** *Benchmarking of Business Incubators.* London: Centre for Strategy & Evaluation Services. [Online]. 2002. [Citace: 10. 7 2011.] Dostupné z: <http://www.cses.co.uk>.
64. **Český statistický úřad.** *Analýza - Malé a středí podniky.* [Online]. Praha: Český statistický úřad. 2011. [Citace: 30. 1 2011.] Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/ckta090307.doc>.
65. **Český statistický úřad.** *Česká republika od roku 1989 v číslech.* [Online]. Praha: Český statistický úřad. 15. 3 2010. [Citace: 9. 8 2010.] Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr_od_roku_1989.
66. **Český statistický úřad.** *Demografie podniků v ČR - výsledky v letech 2000 - 2006.* [Online]. Praha: Český statistický úřad. 2009. [Citace: 3. 2 2011.] Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/p/1140-09>.
67. **Duff, Andrew.** *Best Practice in Business Incubator Management.* [Online] AUSTEP Strategic Partnering Pty Ltd, 2011. [Citace: 10. 9 2011.] Dostupné z: <http://www.wantree.com.au/~aduff>.

68. **EtNetera.** *Smart e-business solution.* [Online]. Praha: Et Netera 2011. [Citace: 10. 12 2011.] Dostupné z: <http://www.etnetera.cz/cz/firma/4614-historie.html>.
69. **European Commisison.** *Flash Eurobarometer Entrepreneurship Survey EU25.* [Online] European Commission. 2008. [Citace: 23. 8 2010.]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/survey/static2008/czech_republic_static_en.pdf.
70. **European Commission - Enterprise and Industry.** *Small Business Act for Europe - Report on the results of the open consultation.* [Online]. European Commission - Enterprise and Industry. 2008. [Citace: 20. 1 2011.] Dostupné z: http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/_getdocument.cfm?doc_id=4073.
71. **European Commission.** *European SMEs under Pressure.* [Online] European Commission. 2010. [Citace: 16. 8 2010.] Dostupné z: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/index_en.htm#h2-annual-report.
72. **European Commisison.** *Nová definice malých a středních podniků.* [Online] European Commission. 2006. [Citace: 15. 7 2009.] Dostupné z: http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/sme_user_guide_cs.pdf.
73. **European Commission.** *Putting Small Businesses First.* [Online] European Commission. 1. 6 2008. [Citace: 12. 12 2010.] Dostupné z: http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/itemshortdetail.cfm?item_id=3325.
74. **European Commission.** *SBA Fact Sheet - Czech Republic.* [Online]. European Commission - Enterprise and Industry 31. 8 2010. [Citace: 17. 11 2010.] Dostupné z: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/index_en.htm.
75. **European Commission.** *Small Business Act for Europe.* [Online] European Commission. 2008. [Citace: 17. 8 2010.] Dostupné z: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/small-business-act/index_en.htm.
76. **Euroskop - věcně o Evropě.** *Smlouva o založení Evropského společenství.* [Online]. Praha: Euroskop.cz. 2011. [Citace: 1. 29 2011.] Dostupné z: http://www.euroskop.cz/gallery/2/756-smlouva_o_es_nice.pdf.

77. **Eurostat - OECD.** *Eurostat-OECD Manual on Business Demography Statistics.* [Online]. Eurostat. 2011. [Citace: 2. 2 2011.] Dostupné z: http://www.oecd.org/document/34/0,3343,en_2649_34233_39913698_1_1_1_1,00.html
78. **Fondy Evropské unie.** *OP Podnikání a inovace.* [Online] Praha: Strukturalni-fondy.cz. 2007. [Citace: 7. 7 2009.] Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/getdoc/12f17985-6643-4a86-b263-a442cbfb2b58/Dokumenty>.
79. **GEM.** *Global Entrepreneurship Monitor.* [Online] Gemconsortium.org. 2010. [Citace: 10. 8 2010.] Dostupné z: <http://www.gemconsortium.org/>.
80. **Growlink.** *Growlink System.* [Online] Growlin.se. 2011. Dostupné z: [Citace: 19. 11 2011.] <http://growlink.se/en>.
81. **IASP.** *International Association of Science Parks.* [Online] Iasp.ws. 2011. [Citace: 9. 11 2011.] Dostupné z: <http://www.iasp.ws/publico/index.jsp?enl=2>.
82. **Lalkaka, Rustam.** *Best Practices in Business Incubation: Lessons (yet to be) Learned.* [Online] Bii.ge. 2001. [Citace: 15. 5 2011.] Dostupné z: http://www.bii.ge/eng/studies_&_Papers/LALKAKA_UK.pdf.
83. **Ministerstvo pro místní rozvoj.** *Strategie regionálního rozvoje na období 2007 - 2013.* [Online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj. 2009. [Citace: 5. 7 2009.] Dostupné z: <http://www.mmr.cz/Regionalni-politika/Koncepce-Strategie/Strategie-regionálního-rozvoje-Ceske-republiky-na>.
84. **Ministerstvo pro místní rozvoj.** *Metodická příručka - Evaluace socioekonomického rozvoje.* [Online]. Praha: MFČR.2005. [Citace: 31. 1 2011.] Dostupné z: http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/eu_evaluace_metody_nastroje.html.
85. **Ministerstvo průmyslu a obchodu.** *Program Prosperita - Operační program Podnikání a inovace.* [Online] Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu. 2010. [Citace: 20. 7 2011.] Dostupné z: <http://www.mpo-oppi.cz/prosperita/>.
86. **Ministerstvo průmyslu a obchodu.** *Koncepce rozvoje malého a středního podnikání na období 2007 - 2013.* [Online] Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu. 2006. [Citace: 23. 8 2010.] Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument17476.html>.

87. **Mole, Kevin.** *System of Theory and the Common Sense View of Advisors.* [Online]. Journal of Small Business and Enterprise Development. 2004. [Citace: 16. 8 2010.] Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=1462-6004&volume=11&issue=1>. ISSN 1462-6004.
88. **NBIA.** *NBIA - Your source for knowledge and networks in business incubation.* [Online]. NBIA Library. 2009. [Citace: 16. 7 2011.] Dostupné z: https://www.nbia.org/resource_library/faq/index.php#1.
89. **NBIA.** *NBIA - Your source for knowledge and networks in business incubation.* [Online]. NBIA History. 2009. [Citace: 18. 7 2011.] Dostupné z: https://www.nbia.org/resource_library/history/.
90. **OECD.** *Framework for the Evaluation of SME and Entrepreneurship Policies and Programmes.* [Online]. OECD - Centre for Entrepreneurship, SMEs and Local Development. 2008. [Citace: 30. 1 2011.] Dostupné z: http://www.oecd.org/document/24/0,3746,en_2649_34457_40346072_1_1_1_1,00.html. ISBN 9264040080.
91. **OECD Statistics Directorate.** *OECD - Eurostat Entrepreneurship Indicators Programme.* [Online] OECD. 2009. [Citace: 10. 8 2010.] Dostupné z: <http://www.oecd.org/dataoecd/43/50/44068449.pdf>.
92. **Professional Practice Curriculum.** *Business Incubators.* [Online]. Professional Practice Curriculum. 2011. [Citace: 20. 7 2011.] Dostupné z: http://professionalpractice.asme.org/Entrepreneurial/Incubators/History_Incubators.cfm.
93. **Richard, Doug.** *Small Business and Government, The Richard Report.* [Online] Bl.uk. 2008. [Citace: 17. 8 2010.] Dostupné z: <http://www.bl.uk/bipc/pdfs/richardreport2008.pdf>.
94. **SVTP ČR.** *Akreditované a další provozované parky.* [Online] Praha: SVTP. 2011. [Citace: 20. 10 2011.] Dostupné z: <http://www.svtp.cz>.
95. **Technologie Centrum Chemnitz.** Technologie Centrum Chemnitz. [Online] Chemnitz: Tcc-Chemnitz.de. 2011. [Citace: 10. 11 2011.] Dostupné z: <http://www.tcc-chemnitz.de>.

96. **TIC Zlín.** *Příklad úspěšné firmy z podnikatelského inkubátoru - AUKRO s.r.o.* [Online] Zlín: TIC Zlín. 2011. [Citace: 26. 9 2011.] Dostupné z: <http://ticzlin.cz/>.
97. **UKBI.** *Quality Benchmarks for Business Incubators.* [Online] London: UKBI. 2003. [Citace: 11. 6 2011.] Dostupné z: <http://www.sfedl.co.uk>.
98. **UKBI.** *United Kingdom Business Incubation About.* [Online] London: UKBI. 2011. [Citace: 20. 7 2011.] Dostupné z: <http://www.ukbi.co.uk/about-ukbi/who-we-are.aspx>.
99. **Wilber, Patti; Dixon, Leonard.** *The Impact of Business Incubators on Small Business Survivability.* [Online] Sbaer. uca.edu. 2003. [Citace: 7. 7 2011.] Dostupné z: <http://www.sbaer.uca.edu/research/asbe/2003/pdfs/hub/07Wilber&.pdf>.
100. **Wolfe, Chuck; Adkins, Dinah; Sherman, Hugh. 2000.** *Best Practices in Business Incubation.* [Online] Marylandtedco.org. 2000. [Citace: 10. 11 2011.] Dostupné z: http://www.marylandtedco.org/_media/pdf/tedcoprograms/NBIA_BestPracticesReport.pdf.
101. **Zákon č. 47/2002 Sb. 2002.** *Portál veřejné správy ČR.* [Online]. Praha: Portal.gov. 2002. [Citace: 26. 8 2010.] http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701?kam=zakon&c=47/2002.
102. **Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník.** *Business Center.* [Online] Praha: Business.center.cz. 2010. [Citace: 9. 8 2010.] Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/>.

Vlastní publikační činnost

Monografické publikace

Taušl Procházková, Petra.; Horová, Michaela. *Podnikatelská kultura, image podnikatele a jejich řízení.* Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2011. 130s. ISBN 978-80-261-0012-6.

Taušl Procházková, Petra; Halgašová, Tereza; aj. *Podpora podnikání ve vybraných zemích EU.* Plzeň: Západočeská univerzita, 2009. 415 s. ISBN 978-80-7043-845-9.

Příspěvky v odborných časopisech

Taušl Procházková, Petra; Horová, Michaela. *Podnikatelská kultura a image podnikatele - nové výzvy.* Višegrád, Slovenská republika, 2010. Ročník 1. č.1, s.134-138, ISSN 1338-2543.

Statě ve sborníku

Taušl Procházková, Petra; Horová Michaela. *Entrepreneurship Development through Entrepreneurship Education with Special Emphasis on the Role of Business Incubators: Evidence from the Czech Republic.* 6th European Conference on Innovation and Entrepreneurship. Academic Publishing Limited, Aberdeen, Velká Británie, 2011. ISBN 978-1-908272-15-7

Taušl Procházková, Petra; Vodička, Lukáš. *Možnosti hodnocení efektivnosti veřejných výdajových programů.* Mezinárodní Baťova konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010. s.1-9. ISBN 978-80-7318-92238.

Taušl Procházková, Petra; Horová, Michaela. *The Development of Entrepreneurship and Entrepreneur's Culture by Effective Business and Management Teaching.* Ekonomika a management organizací. Brno: Masarykova univerzita, 2010. s.94-100. ISBN 978-80-210-5273-4.

Taušl Procházková, Petra. *Trend ve vývoji daně z příjmů právnických osob.* Think Together, 2009. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2009. s.1-6. ISBN 978-80-213-1906-6.

Taušl Procházková, Petra. *Česko - německá obchodní spolupráce s přihlédnutím na aktuální hospodářskou situaci.* Mezinárodní Baťova konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2009, s.1-11. ISBN 978-80-7318-812-2.

Taušl Procházková, Petra; Horová, Michaela. *The Effectiveness of Investment Incentives in European Union Countries.* In Dencentralizácia a efektívnosť verejnej správy v podmienkach regiónov EÚ. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Slovenská republika, 2009. ISBN 978-80-8083-837-9.

Taušl Procházková, Petra. *Chosen aspects of business support tools.* MendelNet PEF 2009, Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2009. ISBN 978-80-7375-351-1.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Dotazníkové šetření u podnikatelských inkubátorů

Příloha B: Seznam kontaktovaných podnikatelských inkubátorů

Příloha C: Dotazník pro klienty podnikatelských inkubátorů

Příloha D: Dotazník Podnikatelská kultura a image podnikatele

Příloha E: Dotazník Podnikatelský inkubátor v univerzitním prostředí

Příloha F: Struktura expertních pohovorů u managementu inkubátoru

Příloha G: Indikátory hodnocení podnikatelských inkubátorů dle standardů Evropské komise

PŘÍLOHA A: Dotazníkové šetření u podnikatelských inkubátorů

Podnikatelské inkubátory

Vážení respondenti, v rámci výzkumu oblasti podnikatelské inkubace v České republice, který aktuálně probíhá na Fakultě ekonomické, ZČU v Plzni si Vás dovoluji požádat o spolupráci prostřednictvím vyplnění níže uvedeného dotazníku. Výsledky dotazníku budou zpracované v rámci disertační práce Podnikatelský inkubátor jako nástroj podpory malého a středního podnikání a budou sloužit k dalšímu výzkumu na fakultě. Zpracovaná data Vám budou samozřejmě zaslány a budete mít tak možnost získat zpětnou vazbu ke stavu podnikatelské inkubace v České republice.⁹⁹

Předem Vám děkuji za čas, který věnujete tomuto dotazníku.

Petra Taušl Procházková, Fakulta ekonomická, ZČU v Plzni

SEKCE A: Obecné informace, infrastruktura, lidské zdroje

Název podnikatelského inkubátoru a adresa působiště

Rok založení inkubátoru

Počet zaměstnanců

V jakém typu prostor se nachází inkubátor?

- Ve zrekonstruované budově V nově postavené budově
 Jiné:

Je inkubátor určen pouze pro firmy z určitého odvětví?

- Ano - Přejděte na následující otázku. Ne

Uveďte zaměření inkubátoru. Pokud si nevyberete z nabídky, zvolte možnost Jiné a vypište zaměření.

- Elektrotechnika Strojírenství Zamědělství
 Informační technologie Biotechnologie Lehký průmysl
 Služby Software Jiné:

Vaše instituce má charakter

- Veřejného subjektu Soukromého subjektu Jiné:

Vaše instituce je

- zřízena za účelem zisku. neziskového charakteru.

⁹⁹ Online forma dotazníku k dispozici na

https://docs.google.com/spreadsheets/viewform?hl=en_US&formkey=dHE3X1NyNnJIYUtyMURCTjdFQ3A4c2c6MQ#gid=0

Jak významné jsou pro inkubátor následující cíle?

	Velmi významné	Významné	Málo významné	Nevýznamné
Podpořit začínající malé a střední podnikatele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Přispět k tvorbě nových pracovních míst v regionu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podpořit minoritní skupiny (např. ženy podnikatelky)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transfer technologií, komercializace know-how výzkumných a univerzitních center	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zvýšit konkurenceschopnost lokální ekonomiky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Navázat mezinárodní partnerství	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zvýšit informovanost veřejnosti o podnikání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zvýšit míru přežití malých a středních podniků	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stimulace inovací, technologicky zaměřených aktivit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jaká je celková plocha inkubátoru v metrech čtverečních?

Jaká je celková plocha v metrech čtverečních určená k využití klientům?

Jaké prostory jsou klientům k dispozici? Zaškrtněte všechny správné možnosti.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Kancelářské prostory | <input type="checkbox"/> Zasedací místnosti, přednáškové prostory |
| <input type="checkbox"/> Skladovací prostory | <input type="checkbox"/> Dílny |
| <input type="checkbox"/> Laboratoře | <input type="checkbox"/> Společné prostory - jídelna, kopírovací místnost |
| <input type="checkbox"/> Jiné: <input type="text"/> | |

Jaká je přibližná % obsazenost plochy určené pro klienty?

SEKCE B: Nabízené služby

Zaškrtněte, které služby nabízíte svým klientům

- Vzdělávací kurzy Trénink podnikatelských dovedností
- Právní poradenství Účetní poradenství
- Marketingové poradenství, průzkum trhu, prodejní aktivity
- Finanční poradenství, pomoc při hledání vhodných finančních zdrojů
- Pomoc při definování vhodného podnikatelského modelu, podnikatelského plánu, řízení podniku.
- Pomoc při hledání vhodných partnerů, potenciálních klientů
- Ochrana duševního vlastnictví Jiné:

Jaký je Váš cenový přístup k poskytování služeb klientům?

- Služby jsou poskytovány bezplatně.
- Služby jsou součástí poplatku za prostory.
- Služby si musí klient uhradit a jejich cena je srovnatelná s cenou obdobných služeb na trhu.
- Služby si klient platí, ovšem za nižší cenu než je považována za tržní.
- Jiné:

Kdo poskytuje uvedené služby?

- Zaměstnanci Externí spolupracovníci
- Zaměstnanci a externí spolupracovníci Jiné:

Pokud využíváte služeb externích spolupracovníků, organizací, uveďte, o jaké typy služeb se nejčastěji jedná.

O jaké služby mají klienti největší zájem?

Uvažujete o rozšíření nabídky svých služeb? Pokud ano, vypište, o jaké se jedná.

Další služby, infrastruktura, kterou nabízíte svým klientům.

- Sdílené prostory (ať již kanceláře, dílny, laboratoře atd.)
- Služby sekretářky, společné recepce.
- Možnost využití poštovní adresy inkubátoru.
- Jednací místnosti, společná jídelna.
- Telefon, kopírovací služby, internetové připojení.
- Úklidové služby, zabezpečení prostorů.
- Jiné:

Jaký je Váš cenový přístup k pronájmu prostorů klientům?

- Pronájem prostorů je zdarma
- Nájem je srovnatelný s tržní cenou zařízení obdobného typu
- Nájem je nižší než tržní cena zařízení obdobného typu
- Jiné:

SEKCE C: Vstupní kritéria**Jaká vstupní kritéria definoval inkubátor pro posouzení vhodnosti uchazeče o služby inkubátoru?**

	Zcela důležité, je podmínkou.	Důležité	Vhodné	Doplňující kritérium
Zpracovaný podnikatelský plán	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dostatek finančních zdrojů.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Růstový potenciál podnikatelského záměru	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost přenosu technologie, komercializace.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schopné personální obsazení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Začínající malý či střední podnik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inovační podnik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podnik musí být aktivní v určitém oboru, sektoru.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osobní schůzka a konzultace podnikatelského záměru	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kdo rozhoduje o (ne)přijetí uchazeče do inkubátoru?

- Management inkubátoru
- Zřizovatel
- Partneři
- Spolupracující odborníci
- Jiné:

SEKCE D: Evaluace, hodnocení inkubátoru a inkubovaných firem.

Provádíte pravidelné hodnocení, statistiky inkubovaných firem a inkubátoru samotného?
Udržování zpětné vazby s klienty.

	Ano, v pravidelných intervalech	Ano, ovšem nepravidelně	Ne, pouze na základě specifických požadavků	Ne, neprovádíme
Inkubované firmy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inkubátor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Graduates" firmy, které již inkubátor opustily	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jaká kritéria sledujete s ohledem na hodnocení výsledků inkubátoru a inkubovaných firem?

	Sledují se povinně, významný údaj.	Sledují se dobrovolně, podstatný údaj.	Nesledují se
Míra obsazenosti inkubátoru	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finanční výkonnost inkubátoru samotného	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obrat inkubovaných firem / "graduates" firem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Počet "graduates" firem, které již opustily inkubátor po uplynutí sjednaných podmínek	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Počet vytvořených pracovních míst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Počet "graduates" firem a jejich přežití na trhu v následujících 3 letech	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Počet zaměstnanců v inkubovaných firmách	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pokud máte určená jiná kritéria, která musí inkubátor sledovat s ohledem na monitoring výkonu inkubátoru (např. v rámci pravidelných reportů inkubátoru) a klientů samotných, doplňte prosím, o jaké se jedná.

Jste se svými klienty v kontaktu a žádáte je o zpětnou vazbu na spokojenost s poskytovanými službami? Vyberte ze

seznamu

Dotazujete se svých klientů, jaké nové služby či inovace by uvítali? Vyberte ze

seznamu

SEKCE E: Propagace, financování, spolupráce s institucemi

Jakým způsobem propagujete informace o inkubátoru?

- Webové stránky Inzerce v médiích (tištěné, rozhlas)
- Účast na odborných seminářích, konferencích Prezentace na školách
- Výrazným způsobem nepropagujeme Jiné:

Jaký způsob propagace je podle Vás nejúčinnější?

Považujete propagaci inkubátoru za důležitou skutečnost? Vyberte ze

seznamu

Máte problém naplnit kapacitu inkubátoru? Vyberte ze

seznamu

Udržujete užší vztah s univerzitními, popř. vědeckými pracovišti?

- Ano Ne

Domníváte se, že užší vztah s univerzitou a vyšší informovanost studentů o službách inkubátoru by mohl vést ke zvýšení zájmu této skupiny o malé a střední podnikání?

Vyberte ze seznamu

Myslíte si, že povědomí veřejnosti, především mladých lidí, o image podnikání a jeho možnostech je dostačující? Vyberte ze seznamu

Určete prosím vlastnický podíl jednotlivých subjektů na inkubátoru.

	0 %	0,1 - 9,9 %	10 - 24,9 %	25 - 50 %	více jak 50%
Soukromé instituce (podniky, banky atd.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Univerzita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Regionální, vládní subjekty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ostatní	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Z jakých zdrojů v % je financován provoz inkubátoru?

	0 %	0,1 - 9,9 %	10 - 24,9 %	25 - 44,9 %	45 % a více
Vlastní zdroje z příjmu nájemného a služeb od klientů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jiné vlastní zdroje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jiné zdroje - např. od partnerů, sponzorů, z projektové činnosti (mimo strukturální fondy)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příjmy ze strukturálních fondů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dotace od zřizovatele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bankovní úvěr	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Omezují inkubátor v jeho rozvoji uvedené faktory?

	Silně omezuje	Omezuje	Neomezuje
Nedostatek spolupracujících firem z důvodu nezájmu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nezájem univerzitních, popř. vědeckých pracovišť o spolupráci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nedostatek finančních zdrojů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nízký růstový potenciál regionu, resp. regionálních firem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nedostatečná institucionální podpora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

SEKCE F: Inkubované firmy

Kolik pracovních míst bylo přibližně vytvořeno v inkubovaných firmách od založení inkubátoru?

Jaký je počet inkubovaných firem od doby založení inkubátoru? Bez ohledu na to, jaké služby využívají.

Aktuální počet inkubovaných firem. Bez ohledu na to, jaké služby využívají.

Jaká je průměrná doba, po kterou využívají klienti služeb inkubátoru?

Jaká je maximální délka (v letech), kdy může inkubovaná firma využívat služeb inkubátoru?

Počet "graduates" firem, které již opustily inkubátor (nikoliv pro neúspěch, ale po splnění předem dohodnutých podmínek).

Udejte přibližné % firem, které pro neúspěch během 3 let po výstupu z inkubátoru ukončilo svoji činnost.

Jaká je největší příčina selhání "graduates" firem po opuštění inkubátoru?

- Nepříznivá ekonomická situace v daném sektoru
- Špatné finanční řízení a plánování
- Legislativní a právní podmínky podnikání
- Ceny výrobních faktorů, služeb, nájmu
- Špatné rozhodování a špatně nastavený obchodní model
- Jiné:

Kolik % klientů přibližně opouští předčasně inkubátor pro neúspěch?

PŘÍLOHA B: Seznam kontaktovaných podnikatelských inkubátorů

Podnikatelské a inovační centrum Plzeň
TIC ČKD (Technologické inovační centrum ČKD Praha)
Inovacentrum ČVUT
Technologické centrum Hradec Králové
Jihomoravské inovační centrum
Technologické inovační centrum Zlín
Vědeckotechnický park Univerzity Palackého Olomouc
Business Innovation Centre Ostrava
CTTV – INOTEX
Inovační technologické centrum VÚK
Jihočeský vědeckotechnický park ČB
Podnikatelský a inovační park H. Brod
Vědecko – technologický park Ostrava
Vědecko technický park Řež
Vědeckotechnický park při UTB ve Zlíně
Vědeckotechnický park VZLÚ Praha
VYRTYCH – Technologický park a inkubátor
Akademické a univerzitní centrum
BIC Brno
Bioinova
Podnikatelské a inovační centrum Most
Podnikatelské centrum RUMBURK
Podnikatelský a inovační park Agritec
Podnikatelský inkubátor Brno - Jih
Podnikatelský inkubátor STEEL IT
Podnikatelský inkubátor Vsetín
Podnikatelský inkubátor VŠB-TU Ostrava
Třeboňské inovační centrum
Vědecko-technologický park Žilina

PŘÍLOHA C: Klienti podnikatelských inkubátorů

Vážení respondenti, následující dotazníkové šetření si klade za cíl zjistit názor podnikatelských subjektů jakožto klientů podnikatelských inkubátorů na oblast podnikatelské inkubace v České republice. Kontaktní údaje na Vaši společnost mi byly předány prostřednictvím manažera příslušného podnikatelského inkubátoru, se kterým jste (či jste byli) ve spolupráci. Výstupy tohoto dotazníkové šetření budou sloužit Fakultě ekonomické Západočeské univerzity v Plzni k dalšímu výzkumu a budou také publikovány v rámci disertační práce Podnikatelský inkubátor jako nástroj podpory malého a středního podnikání. Zpracované výsledky za toto dotazníkové šetření Vám budou zaslány a budete tak mít příležitost získat zpětnou vazbu na činnost podnikatelských inkubátorů ve vztahu ke svým klientům.¹⁰⁰

Předem Vám děkuji za čas věnovaný tomuto šetření.

Petra Taušl Procházková, Fakulta ekonomická, ZČU v Plzni

SEKCE A: Obecné informace o inkubovaných firmách

Uved'te, do jaké kategorie patří Váš podnik z hlediska počtu zaměstnanců

- <10 <50 <250 více jako 250 zaměstnanců

Kterou oblastí podnikání se zabýváte? Uved'te sektor, ve kterém podnikáte - např.

strojírenství, letectví, informační technologie atd.

Popište hlavní aktivity, produkty podniku

Rok založení a název společnosti

Forma podnikání Vyberte ze seznamu

Název inkubátoru, jehož jste (byli) klienti.

Uved'te dobu, po kterou využíváte již služeb inkubátoru (či jste využívali).

SEKCE B: Vstup do inkubátoru

Do inkubátoru jste vstoupili jako

- Začínající podnik
 Již existující podnik s historií do 2 let
 Již existující podnik s historií nad 2 roky
 Jako spin-off firma z univerzitního, či výzkumného prostředí
 Jiné:

Jak jste se dozvěděli o činnosti inkubátoru?

- Od partnerů Z internetu Z médií (tisk, rozhlas)
 Na univerzitě, nebo výzkumném pracovišti Na hospodářské komoře

¹⁰⁰ Online forma k dispozici na

https://docs.google.com/spreadsheets/viewform?hl=en_US&formkey=dHozSEp2bm82ZVBNde1nMGE2ZlNxRWc6MQ#gid=0

Jiné:

Proč jste se rozhodli vstoupit do inkubátoru? Přiřaďte prosím význam jednotlivým faktorům.

	Velmi významný	Významný	Málo významný	Nevýznamný
Zvýhodněné nájemné za prostory	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Další služby provozu - společné prostory, služby recepce, sekretářky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost využít poštovní adresy inkubátoru	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Telefon, kopírovací služby, internetové připojení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vzdělávací, tréninkové kurzy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Právní, účetní poradenství	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marketingové poradenství	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finanční poradenství, pomoc s hledáním vhodný finančních zdrojů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pomoc při definování vhodného podnikatelského modelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vhodná lokalita inkubátoru	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Image inkubátoru	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Blízkost vysoké školy či výzkumného pracoviště	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kontakty na potenciální klienty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jak hodnotíte zpětně vstupní požadavky inkubátoru? Vyberte ze seznamu

Jaká vstupní kritéria jste považovali u Vašeho podniku za problematická splnit?

SEKCE C: Využívané služby

Jaké služby využíváte (jste využívali) v rámci inkubátoru?

- Vzdělávací a tréninkové kurzy Právní poradenství Účetní poradenství
- Marketingové poradenství, průzkum trhu, prodejní aktivity
- Finanční poradenství, pomoc při hledání vhodných finančních zdrojů
- Pomoc při hledání vhodného podnikatelského modelu, obchodní strategie
- Ochrana duševního vlastnictví Prostory (ať již kanceláře, dílny, laboratoře atd.)
- Služby recepce, sekretářky Telefon, kopírovací služby, internetové připojení
- Jiné:

Jaké služby Vám chybí (chyběli)? Ať již v oblasti provozu, infrastruktury či nabídky profesionálních služeb.

Jaké služby naopak považujete v nabídce inkubátoru za zbytečné?

SEKCE D: Spokojenost s činností inkubátoru

Jak jste (byli) spokojeni s cenovou politikou nabídky profesionálních služeb inkubátoru?

Jak jste (byli) spokojeni s cenovou politikou nabídky provozních služeb, infrastruktury?

Vyberte ze seznamu

Odpovídá (odpovídala) nabídka služeb inkubátoru Vaším podnikatelským potřebám?

- Ano Ne - přejděte prosím na následující otázku

V čem nevyhovuje (nevyhovovala) činnost inkubátoru Vaším podnikatelským potřebám?

Uveďte prosím svoje důvody.

Udržuje s Vámi inkubátor zpětnou vazbu?

- Ano, pravidelně Ano, spíše nahodile Ne, pouze ve specifických případech
- Ne

Domníváte se, že propagace inkubátoru týkající se jeho činnosti a možností je dostatečná?

Určitě ano, propagace je dostatečná

Domníváte se, že větší informovanost o činnosti inkubátoru mezi mladými lidmi (např. na univerzitě) by pomohla zvýšit jejich zájem o podnikání?

- Ano Ne

SEKCE E: Dosažené výsledky, výstup z inkubátoru

Zvyšuje se počet zaměstnanců Vaší firmy od doby umístění do inkubátoru?

- Ano - přejděte prosím na následující otázku Ne

Uved'te prosím konkrétní údaje k růstu počtu zaměstnanců za každý rok v inkubátoru.

Zvyšujete (zvyšovali) jste svůj obrat během svého působení v inkubátoru?

- Ano Ne

V případě, že ano, uveďte prosím přibližný % růst za jednotlivé roky.

Domníváte se, že Váš pobyt v inkubátoru Vám pomohl při startu (popř. k rozvoji) Vašich podnikatelských činností? Vyberte ze seznamu

Co považujete za největší přínos Vašeho pobytu v inkubátoru?

Jak významná je pro Vás podpora inkubátoru s ohledem na rozvoj Vaší podnikatelské činnosti?

Jaký vliv mělo usídlení Vaší společnosti v inkubátoru na následující oblasti. Určete prosím přibližný vliv.

	Velmi kladný	Kladný	Neutrální	Záporný	Velmi záporný
Získání nových zákazníků	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Navázání nových partnerství se spolupracujícími firmami	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spolupráce s univerzitou nebo výzkumnými pracovišti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mezinárodní kontakty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zvýšení informovanosti veřejnosti o firmě	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Za jak dlouho jste inkubátor opustili (či plánujete opustit)? Vyberte ze

seznamu

Co bylo důvodem výstupu z inkubátoru?

- Uplynutí sjednané doby Rozvoj společnosti, které již prostředí inkubátoru nevyhovovalo Nespokojenost Nabídka výhodnějších / lepších služeb od jiného subjektu Jiné:

Kam jste přešli (či plánujete přejít) po výstupu z inkubátoru

- Do normálního tržního prostředí Do vědeckého parku
 Do technologického parku Jiné:

SEKCE F: Spolupráce s univerzitními pracovišti, financování**Spolupracujete s univerzitními, popř. vědeckými pracovišti?**

- Ano Ne - přejděte prosímna následující otázku

Pokud jste uvedli Ne, uveďte, zda byste měli zájem o spolupráci a v jaké formě.**Pokud jste uvedli Ano, vyberte formu Vaší spolupráce. Možné více variant**

- Formou konzultací s pracovníky univerzity, vědeckého pracoviště
 Formou prezentací naší firmy
 Formou odborných praxí pro studenty
 Formou spolupráce na projektech, zakázkách firmy
 Jiné:

Z jakých zdrojů v % je financován provoz Vaší společnosti?

	0%	0 - 9,9 %	10 - 24,9 %	25 - 44,9 %	45% a více
Vlastní zdroje z podnikatelské činnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jiné vlastní zdroje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příjmy ze strukturálních fondů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bankovní úvěr	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jiné zdroje - např. z regionálních, projektových programů (mimo strukturální fondy), dotace.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PŘÍLOHA D: Dotazník Podnikatelská kultura a image podnikatele

Podnikatelská kultura a image podnikatele

Vážení respondenti, v současné době se často diskutuje oblast výchovy k podnikání a koncepce přípravy mladých lidí na kariéru podnikatele. Stejně tak s touto otázkou souvisí obecně povědomí o podnikatelské kultuře, prostředí a její podpora. Proto je cílem tohoto dotazníkového šetření nahlédnout do povědomí veřejnosti související s podnikatelskou kulturou a image podnikatele v České republice. Zpracované výsledky budou sloužit k dalšímu výzkumu a publikacím v této oblasti.¹⁰¹

Předem Vám děkujeme za Váš čas věnovaný tomuto šetření.

Petra Taušl Procházková a Michaela Horová, Fakulta ekonomická, ZČU v Plzni

1. část - Image podnikatele

Jak posuzujete image současného podnikatele?

- Zcela pozitivně. Domnívám se, že obrázek českých podnikatelů může být vzorem pro ostatní.
- Spíše pozitivně. Domnívám se, že je nezbytné zvyšovat dobré povědomí o podnikatelské veřejnosti.
- Spíše negativně. Obrázek podnikatelské veřejnosti není dobrý.
- Zcela negativně. Obrázek podnikatelské veřejnosti je silně zhoršen kauzami o nepoctivých podnikatelích.

Image podnikatele je utvářena především

- Vystupováním konkrétního podnikatelského subjektu
- Obecnými, dostupnými informacemi o stavu a chování podnikatelské veřejnosti

Domníváte se, že je zapotřebí systematicky napomáhat utvářet pozitivní obraz podnikatelské veřejnosti?

- Ano, je to nezbytné.
- Ne, nepovažuji to za podstatné

Vyjádřete se k následujícímu tvrzení: Neúspěšného podnikatele vnímám negativně, druhá šance není vítána.

- Souhlasím
- Nesouhlasím
- Nemám vyhraněný názor

Jaké důvody vedou veřejnost k podpoře image podnikatele?

- Zvyšující se požadavky na konkurenceschopnost českých podniků
- Potřeba ukázat pozitivní image podnikání mladým lidem
- Poukázání na význam podnikání a jeho výhod

¹⁰¹ Online forma k dispozici na

https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?hl=en_US&formkey=dF9aQk1yRXJpajk5MmRfUXRoMF8yMke6MQ#gid=0

- Reakce na celosvětový trend propagace podnikání
- Potřeba podpory a rozvoje podnikání v ČR

Ohodnoťte na stupnici jaké způsoby propagace, podpory podnikání považujete za více a méně efektivní.

	Velice efektivní	Efektivní - má smysl	Smysluplné, ale ne nezbytné	Spíše neefektivní	Neefektivní, nevidím v tom smysl.
Organizace soutěží pro mladé lidi - podpora jejich podnikatelských záměrů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Různé hodnocení, soutěže o nejlepší podnikatelský subjekt v oboru	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zřizování poradenských center	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Snaha navázání spolupráce vysokoškolských institucí s podnikateli a propagace těchto aktivit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pořádání odborných konferencí a seminářů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Co si myslíte o následujícím tvrzení: Podnikatelé vytvářejí nové pracovní příležitosti.

- Zcela souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Zcela nesouhlasím

Co si myslíte o následujícím tvrzení: Podnikatelé vytvářejí nové produkty a služby a jsou tak přínosem pro společnost.

- Zcela souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Zcela nesouhlasím

Co si myslíte o následujícím tvrzení: Podnikatelé sledují pouze svůj záměr a tvorbu zisku.

- Zcela souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Zcela nesouhlasím

Při srovnání profese podnikatelů s ostatními druhy profesemi si cením:

	Oceňuji více	Neutrální	Oceňuji méně	Nemohu posoudit
Svobodné profese - advokáti, lékaři, architekti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Politici	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Oceňuji více	Neutrální	Oceňuji méně	Nemohu posoudit
Státní zaměstnanec	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manažeři	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Představte si, že si můžete vybrat mezi jednotlivými druhy zaměstnání. Co byste preferoval(a)

- Statut zaměstnance
 Statut živnostníka, podnikatele
 Ani jednu z nabízených možností

Pokud jste si vybral(a) statut zaměstnance, specifikujte prosím, proč jste si ji vybral(a). Možné více odpovědí

- Obava z přílišné byrokracie
 Jistota stabilního příjmu
 Jistota zaměstnání
 Nedostatek odvahy a chuti podnikat
 Nedostatek zkušeností a dostupných informací o podnikání
 Nemám příliš velkou kreativitu a podnikatelské nápady
 Nedostatek finančních zdrojů
 Jiné:

Pokud jste si vybral(a) statut podnikatele, specifikujte prosím, proč jste si ji vybral(a). Možné více odpovědí

- Nezávislost, samostatnost
 Realizace vlastních záměrů
 Inspirace u členů rodiny, známých, kteří podnikají
 Vidina většího výdělků
 Nedostatek nabídky pracovních míst, "nutnost"
 podnikat za účelem obživy
 Pocit dělat něco smysluplného
 Jiné:

2. část - vzdělání, příprava k podnikání

Moje školní vzdělání mě povzbudilo ve větší zájem o podnikatelské aktivity. Vyberte ze seznamu

Díky školnímu vzdělání jsem lépe pochopil(a) význam podnikání pro společnost. Vyberte ze seznamu

Díky školnímu vzdělání jsem získal(a) dostatečné informace, znalosti a know-how potřebné pro podnikání. Vyberte ze seznamu

S poskytováním informací a základních znalostí z oblasti podnikání by se mělo začínat již: Vyberte ze seznamu

Uvažujete o založení vlastního podniku/živnosti?

- Ano
 Ne

Vyplňte, pokud jste odpověď(a) v předchozí otázce ne. Proč neuvažujete o podnikání.

Vyberte ze seznamu, co se k Vám nejvíce

hodí.

Vyplňte, pokud jste odpověď(a) v předchozí otázce ano. Máte zpracovaný podnikatelský záměr?

Ano Ne

Uvítal(a) byste pomoc při sestavení podnikatelského záměru prostřednictvím zřízení univerzitního poradenského centra?

- Určitě ano. Byl(a) bych ráda, pokud by na univerzitě toto centrum vzniklo.
- Spíše ano, vypadá to jako celkem dobrý nápad.
- Spíše ne, Nápad je to dobrý, ale nevěřím, že by mi pomohli.
- Určitě ne. Nevěřím, že by se mi dostalo profesionálních rad

Jakou pomoc byste od takového centra očekával(a)

- Informativního charakteru - poskytnutí všeobecných informací
- Poradenského charakteru - kompletnější a konkrétnější poradenství
- Finančního charakteru Marketingového charakteru

3. část – podnikání

Podnikáte v současné době?

Ano Ne

V jakém oboru podnikáte? Na následující otázky odpovídejte pouze v případě, že jste v předchozím dotazu odpověděli kladně.

- služby, obchod IT cestovní ruch
- bankovníctví účetnictví poradenství
- finance jazykové vzdělání Jiné:

Jak vnímáte úroveň podnikatelské kultury z pozice podnikatele?

- Pozitivně. Domnívám se, že je na vysoké úrovni
- Spíše dobře, ale je dobré stále pracovat na dobrém jméně.
- Spíše negativně, ale stále je čas vše změnit. Zcela negativně.

Jaké největší bariéry v zahájení podnikání spatřujete?

- Nedostatek finančních zdrojů Administrativní zátěž
- Silnou úřední byrokracií Chybějící zkušenosti
- Nedostatečné podnikatelské schopnosti a vzdělání Jiné:

Využil(a) jste při zahájení Vašeho podnikání některé z poradenských služeb pro začínající podnikatele nebo finanční podporu pro začínající podnikatele?

- Ano Ne

S jakým poskytovatelem poradenských služeb jste konzultovali Vaše podnikání? Vyplňte, pokud jste odpověděli na předchozí otázku kladně.

- BIC Regionální rozvojová agentura
 Asociace malých a středních podniků Ministerstvo průmyslu a obchodu
 Regionální poradenské a informační centrum
 Poradenské služby jsem nevyužil(a), pouze finanční pomoc
 Jiné:

Byl(a) jste spokojeny s poskytnutými službami? Vyberte ze

seznamu ▼

Jaké finanční pomoci jste využil(a) při startu Vašeho podnikání? Vyplňte pouze v případě, když jste využili nějaké služby pro začínající podnikatele

4. část - demografické údaje.

Vyplňte prosím následující informace. Udejte Vaše pohlaví

- Muž Žena

Zařad'te se prosím do věkové kategorie

- 17-20 20-25 26-30 31-35
 36-40 41-45 starší než 45 let

Nejvyšší dosažené vzdělání. Vyberte ze seznamu

▼

PŘÍLOHA E: Dotazník Podnikatelský inkubátor v univerzitním prostředí

Podnikatelský inkubátor v univerzitním prostředí

Milí studenti, v návaznosti na dotazníkové šetření "Podnikatelská kultura a image podnikatele", kterého se účastnili studenti FEK ZČU v roce 2010, se na Vás obracím s prosbou o vyplnění následujícího krátkého dotazníku (prosím o vyplnění nejpozději do 3.11.2011). Dotazník navazuje na výsledky předchozího šetření a zaměřuje se na oblast podnikatelské inkubace a služeb, které by v rámci této oblasti mohly být studentům FEK ZČU nabídnuty.¹⁰²

Předem Vám děkuji za čas věnovaný tomuto šetření.

Petra Taušl Procházková (KPM)

Víte, co to je podnikatelský inkubátor?

- Ano Ne (informujte se v bodě č. 2)

Bod č. 2 - Určeno pro respondenty, kteří odpověděli v otázce č. 2 NE.: Podnikatelský inkubátor představuje instituci zaměřující své činnosti na podporu začínajících malých a středních podnikatelských subjektů. Podpora podnikání je poskytována různými formami prostřednictvím rozličné nabídky služeb. Ve většině případů se jedná o poskytnutí prostorů k podnikání (kanceláře, laboratoře) za nižší cenu než je tržní; poradenské činnosti až po zprostředkování kontaktů. V některých případech se hovoří také o podnikatelském centru (nabízí omezené možnosti služeb většinou bez pronájmu prostorů).

Uvítal(a) byste vznik podnikatelského inkubátoru (popř. centra) na univerzitě?

- Určitě ano. Byl(a) bych rád(a), pokud by na univerzitě toto centrum vzniklo.
 Spíše ano. Vypadá to jako celkem dobrý nápad.
 Spíše ne. Nápad je to dobrý, ale nevěřím, že by mi v inkubátoru pomohli.
 Určitě ne. Nevěřím, že by se mi dostalo profesionálních rad.

O jaký druh služeb byste měl(a) zájem?

	Velký zájem	Zájem	Malý zájem	Nezajímavé
Vzdělávací kurzy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trénink podnikatelských dovedností	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Právní poradenství	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marketingové poradenství, průzkum trhu, prodejní aktivity	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¹⁰² Online dotazník k dispozici na

https://docs.google.com/spreadsheets/viewform?hl=en_US&formkey=dDBG2xQT21CNXV5NFBvbkF6cXpOU3c6MQ#gid=0

	Velký zájem	Zájem	Malý zájem	Nezajímavé
Účetní poradenství	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finanční poradenství, pomoc při hledání vhodných finančních zdrojů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pomoc při definování vhodného podnikatelského plánu, modelu, řízení podniku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ochrana duševního vlastnictví	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sdílené prostory (kanceláře, laboratoře, dílny atd.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost využití poštovní adresy inkubátoru (jako sídla společnosti)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jednací místnosti, společná jídelna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Telefon, kopírovací služby, internetové připojení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Demografické údaje - udejte Vaše pohlaví

Muž Žena

Věková kategorie. Vyberte ze seznamu

21-23 ▼

Ročník studia. Vyberte ze seznamu

1. ročník magisterského studia ▼

PŘÍLOHA F: Struktura expertních pohovorů u managementu inkubátoru

1) Sekce A: Informace o podnikatelském inkubátoru, infrastruktura, lidské zdroje

- S jakými aktivitami jste začínali?
- Jak vznikla myšlenka založit inkubátor?
- Jaké největší problémy byly řešeny během počáteční fáze? Jaké řešíte v současné době?
- Jaká je Vaše cílová skupina klientů?

Doplňující:

- Školíte pravidelně své zaměstnance?
- Kdo ze zaměstnanců má zkušenosti z podnikatelského prostředí?

2) Sekce B: Služby

- Které typy služeb se Vám osvědčily a které považujete za zbytečné až problematické?
- Jaké služby byste chtěli nově zavést?
- O jaký druh služeb je největší zájem?
- Sledujete nějaký trend ve vývoji činností inkubátoru (oborový, zaměření atd.)?

3) Sekce C: Vstupní kritéria, proces přijímání klientů

- Je obtížné získat nové klienty? Kde vidíte největší překážky?
- Považujete nastavená vstupní kritéria za vhodná?

Doplňující:

- Jak hodnotíte úroveň podnikatelské kultury v ČR (zájem o podnikání)?

4) Sekce D: Evaluace, hodnocení inkubátoru a jeho klientů, udržování zpětné vazby s klienty

- Máte s ohledem na způsob financování inkubátoru pevně stanovené výkonnostní indikátory, které musíte plnit?
- Jaké ukazatele v případě hodnocení inkubátoru samotného a jeho klientů vykazujete a proč?
- Jaké reálné výstupy může inkubátor vykazat v krátkodobém až střednědobém časovém horizontu?
- Jaké reálné výstupy může inkubátor vykazat v dlouhodobém horizontu?
 - Jak udržujete zpětnou vazbu s „graduates“ firmami?

5) Sekce E: Propagace, partneři, finance

- Považujete partnerství s univerzitou za stěžejní a proč?
- Jaké způsoby propagace se Vám osvědčily a proč?
- Jací partneři patří mezi Vaše strategické a proč?

6) Sekce F: Inkubované firmy

- Můžete uvést příklad dobré a špatné praxe inkubovaných firem? – případová studie
- Jaké výkonnostní ukazatele jste reálně schopni získat od svých klientů a pravidelně sledovat?

PŘÍLOHA G: Indikátory hodnocení podnikatelských inkubátorů dle standardů Evropské komise

Kritérium	Vstupy a procesy	Výstupy
Efektivita (účelnost)	<p><i>Počáteční doba založení</i> – doba potřebná k založení inkubátoru</p> <p><i>Investiční náklady na inkubátor</i> – celkové investice na m² plochy inkubátoru</p> <p><i>Provozní náklady inkubátoru</i> – provozní náklady na počet zaměstnanců</p> <p><i>Finanční páka</i> – poměr veřejného a soukromého financování</p> <p><i>Tvorba příjmů</i> – míra příjmů plynoucí z poplatků klientů</p>	<p><i>Náklady na inkubační jednotku</i> – celkové náklady na m² plochy</p> <p><i>Náklady na start-up firmy</i> – celkové investice ku počtu start-up firem</p> <p><i>Náklady na „graduate“ firmu</i> – celkové náklady ku počtu „graduate“ firem</p> <p><i>Náklady na (čisté/hrubé) pracovní místo</i> – celkové nákladu ku počtu pracovních míst u inkubovaných a ex-klientů</p>
Užitečnost	<p><i>Míra obsazenosti</i> - % plochy inkubátoru určené k obsazenosti klientům</p> <p><i>Míra využití služeb inkubátoru</i> - % firem užívající služeb inkubátoru</p> <p><i>Míra odezvy firem</i> - % klientů, kteří reagují na spokojenostní dotazníky</p>	<p><i>Pohyb v inkubátoru</i> – počet firem vstupující/vystupující z inkubátoru; průměrná délka inkubace</p> <p><i>Spokojenost klientů</i> - % firem potvrzující, že služby inkubátoru odpovídají jejich potřebám a prosperují k jejich rozvoji</p>
Efektivnost (účinnost)	<p><i>Vstupní míra</i> – počet nebo % vstupů vedoucí ke start-up firmě</p> <p><i>Doba založení</i> – doba potřebná k založení nového podnikatelského subjektu</p> <p><i>Míra přežití</i> – počet nebo % start-up firem, které jsou aktivní po 3 letech</p>	<p><i>Tvorba bohatství</i> – průměrný obrat firem a průměrný roční růst, přidaná hodnota</p> <p><i>Tvorba pracovních míst</i> – počet a typ vytvořených pracovních míst na inkubovanou firmu a její roční růst, kvalita pracovních míst</p>
Udržitelnost	<p><i>Dosažení nulového zisku</i> (bodu zlomu) – příjmy minus provozní náklady</p> <p><i>Tržní ceny</i> – úroveň slevy, výhody služeb inkubátoru v porovnání s regionálními tržními cenami</p>	<p><i>Míra absolventů</i> - % absolventských firem za každý rok</p> <p><i>Růst sektoru</i> – podíl absolventských firem v růstových sektorech</p> <p><i>Míra stálosti</i> - % absolventských firem, které zůstávají v daném regionu</p>

Zdroj: CSES (2002)