

Česká zemědělská univerzita v Praze

Institut vzdělávání a poradenství

Katedra celoživotního vzdělávání a podpory studia



**Analýza fungování podnikatelského
inkubátoru**

Bakalářská práce

Autor: **Vojtěch Očenášek**

Vedoucí práce: PhDr. Lucie Smékalová, Ph.D. et Ph.D.

2016

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:

Analýza fungování podnikatelského inkubátoru

vypracoval/a samostatně a použil/a jen pramenů, které cituji a uvádím v seznamu použitých zdrojů.

Jsem si vědom/a, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím s jejím zveřejněním dle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a to i bez ohledu na výsledek její obhajoby.

Jsem si vědom/a, že moje bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitní databázi a bude veřejně přístupná k nahlédnutí.

Jsem si vědom/a že, na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, především ustanovení § 35 odst. 3 tohoto zákona, tj. o užití tohoto díla.

.....

(podpis autora)

V dne

Poděkování

Za bezmeznou trpělivost a nedocenitelné připomínky, návrhy a rady děkuji vedoucí své práce PhDr. Lucii Smékalové, Ph.D. et Ph.D.

Dále děkuji Ing. Gabriele Koláčkové za umožnění absolvování školní praxe v podnikatelském inkubátoru Point One.

Abstrakt

Bakalářská práce s názvem *Analýza fungování podnikatelského inkubátoru* je zaměřena na popis podpory podnikání v České republice, především na využití podnikatelských inkubátorů jako nástroje podpory. Práce shrnuje zmíněnou problematiku, popisuje druhy podnikatelských inkubátorů, jejich funkce a také jejich historii a detailně se soustředí na popis fungování podnikatelského inkubátoru České zemědělské univerzity Point One. Zabývá se důvody jeho vzniku, podmínky přijetí, členy, nabízené služby a zevrubně také financování. Na základě tohoto je sestavena SWOT analýza hodnotící fungování vybraných součástí podnikatelského inkubátoru Point One a také podnikatelského inkubátoru Point One jako celku. Ze SWOT analýzy vychází závěrečné návrhy úpravy programu podnikatelského inkubátoru Point One a jeho fungování. Práce je založena na aktivní účasti autora v procesu inkubace.

Abstract

The bachelor thesis "Analysis of business incubator" deals with the topic of support of businesses in the Czech Republic, mainly the usage of business incubators as a tool of support. The thesis summarizes said issues and describes types of business incubators, their function and history and thoroughly focuses on describing how business incubator Point One, which belongs to the Czech University of Life Sciences in Prague, operates. It concerns the reasons of creating the incubator, how it is financed, conditions of admission, its members and offered services. Based on that the thesis includes SWOT analysis which judges the functioning of selected components of business incubator Point One and also the incubator as a whole. The SWOT analysis results in suggestions of adjustments in the incubator's programme. The thesis is based on the author's personal participation in the process of incubation.

Obsah

1	Úvod.....	8
2	Cíl a metodika práce	8
3	Přehled řešené problematiky.....	10
3.1	Podpora malého a středního podnikání v České republice.....	10
3.2	Propojení komerční a akademické sféry.....	11
3.3	Podnikatelský inkubátor	11
3.3.1	Zakladatelé a rozdělení inkubátorů	13
3.3.2	Založení podnikatelského inkubátoru	14
3.3.3	Funkce podnikatelského inkubátoru	15
3.3.4	Přijímací proces podnikatelského inkubátoru	17
3.3.5	Hodnocení podnikatelských inkubátorů	18
3.4	SWOT analýza.....	19
3.4.1	Popis jednotlivých kvadrantů SWOT analýzy	20
4	Praktická část práce	21
4.1	Podnikatelský inkubátor České zemědělské univerzity Point One.....	21
4.1.1	Členství	21
4.1.2	Podmínky přijetí.....	25
4.1.3	Nabídka služeb.....	27
4.1.4	Financování.....	32
4.2	SWOT analýza podnikatelského inkubátoru Point One.....	32
4.2.1	Personální zajištění podnikatelského inkubátoru Point One.....	34
4.2.2	Podmínky pro inkubované firmy	37
4.2.3	Celková SWOT analýza podnikatelského inkubátoru	40

4.3	Závěr.....	42
4.4	Seznam použitých zdrojů	44

1 Úvod

Ač nejsou podnikatelské inkubátory ve světě podnikání žádnou novinkou, zažívají, především ty zaměřené na technologie a inovace, v posledních letech velký boom. Inkubátory už neslouží pouze jako lůžko firem, ale také jako vzdělávací organizace a v některých případech také jako činnost zlepšující image. Jakou roli tedy hrají moderní podnikatelské inkubátory?

Primárním záměrem bakalářské práce s tématem Analýza podnikatelského inkubátoru je popis činnosti podnikatelského inkubátoru České zemědělské univerzity Point One, provedení SWOT analýzy podnikatelského inkubátoru a návrhu strategie na této analýze založené.

Teoretická část práce jest zaměřena na přehled řešené problematiky, popis podpory malého a středního podnikání v České republice a především obecný rozbor fungování podnikatelských inkubátorů včetně zevrubného popisu historie inkubátorů, jejich druhů, zakladatelů a funkcí. Dotýká se také možnosti hodnocení činnosti inkubátoru.

Praktická část je věnována detailnímu popisu podnikatelského inkubátoru České zemědělské univerzity Point One. Podrobně popisuje nabídku služeb, páteřní systém workshopů jako hlavní metodu vzdělávání, způsob přijímání do inkubačního procesu a podává přehled o firmách momentálně v inkubátoru působících. Následně SWOT analýze vybraných oblastí fungování podnikatelského inkubátoru a návrhu řešení na této analýze založených.

Autor působil v rámci povinné školní odborné praxe právě v inkubátoru Point One a podílel se na procesu vytváření vzdělávacího programu. Zvolené téma si zvolil z důvodu prohloubení a využití znalostí získaných během působení v podnikatelském inkubátoru Point One.

2 Cíl a metodika práce

Cílem bakalářské práce je popis problematiky podnikatelských inkubátorů, jejich historie a vývoje a podpory podnikání obecně. Praktická část práce shrnuje literaturu na tato témata a představuje problematiku podnikatelských inkubátorů. Praktická část je zaměřena na konkrétní podnikatelský inkubátor, inkubátor České

zemědělské univerzity Point One. Zde autor popisuje fungování inkubátoru, podmínky přijímacího řízení, nabídku služeb, financování a představuje vybrané inkubované firmy.

Závěrem je provedena SWOT analýza podnikatelského inkubátoru Point One a na základě této jsou popsány a navrženy možné úpravy fungování podnikatelského inkubátoru.

3 Přehled řešené problematiky

3.1 Podpora malého a středního podnikání v České republice

Střední a malí podnikatelé jsou zásadním faktorem ekonomického rozvoje a jsou významnou silou při vytváření nových pracovních příležitostí, jakož i motorem inovací, protože inovace jsou zásadní podmínkou pro úspěch v konkurenčním prostředí. Pro malé a střední firmy je tedy důležité, aby v oblasti svého podnikání dokázaly zavádět nové postupy a řešení, které se ukazují větší konkurenční výhodou, než například levná pracovní síla. Proto firmy, které jsou od počátku své existence zaměřeny na inovace a nové technologie – takzvané inovační firmy, mají jasnou konkurenční výhodu. Takové firmy mají vysokou reakční schopnost na změny požadavků trhu, dokáží rychle přenést nové vývojové poznatky do praxe a výroby a ve své podstatě jsou pojícím článkem mezi výzkumem a komerční sférou.

Malí a střední podnikatelé jsou v České republice významnými tvůrci pracovních míst a podstatně se podílejí na celkové zaměstnanosti. Současně se čím dál větší měrou podílejí na celkovém počtu investic realizovaných v České republice. Nicméně nelze tvrdit, že by za výše uvedeným stály firmy inovativní. Konkurenční výhody, například při srovnání se západními státy, je stále dosahováno především právě levnou pracovní silou.

Proto je v České republice velký prostor pro podporu inovačních firem a posílení konkurenceschopnosti malých a středních firem a to nejenom v rámci programu na podporu podnikání Ministerstva průmyslu a obchodu a programů agentury CzechInvest. Pokud dojde ke schválení novely zákona o podpoře malého a středního podnikání, měla by podpora inovativního podnikání zajišťovat nová příspěvková organizace - Agentura pro podnikání a inovace, a to od 1. ledna 2016. Vytvoření této agentury je reakcí na požadavky Evropské komise a její vznik podmiňuje možnost čerpání evropských dotací z Operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost (Koncepce podpory MSP 2014-2020).

3.2 Propojení komerční a akademické sféry

Česká zemědělská univerzita, tak jako další vysoké školy, má ve svých dlouhodobých cílech uvedenu nutnost propojit komerční a ekonomický sektor (Aktualizace dlouhodobého záměru ČZU. 2016). V současné době neexistuje žádná centrální agentura či systémové opatření na státní úrovni, které by toto propojení podporovalo. Existuje však mnoho projektů, které na propojení těchto sektorů pracují. Takové funkční propojení je přínosné především pro výše zmíněné inovativní firmy, jelikož umožňuje okamžité převedení nových postupů a výrobních procesů do praxe. Malé a střední firmy by tedy měly mít zájem na spolupráci s univerzitami a dalšími vysokými školami, jelikož jim tato spolupráce může přinést konkurenční výhody. Na druhé straně univerzity a vysoké školy mohou díky spolupráci s komerční sférou vykazovat okamžité uplatnění absolventů a v neposlední řadě také získat nemalé finanční prostředky od soukromých investorů (Konečný, Management transferu výsledků vědy a výzkumu do praxe: inovační centra - inovační podnikání, 1996).

3.3 Podnikatelský inkubátor

Zásadním problémem nově založených firem je jejich nízká životaschopnost. Největší problémy pro nové (nejenom) inovativní firmy představují nedostatek financí, nevyhovující prostory, nedostatečné propojení s vědecko-výzkumnými organizacemi a nedostatečné administrativní zajištění. Některé z těchto problémů mohou řešit služby a dotační programy státní agentury CzechInvest. Tyto programy by sice měly sloužit, na rozdíl od inkubátorů, všem firmám bez rozdílu, ne vždy jsou však pro začínající podnikatele dosažitelné. Podnikatelské inkubátory by tedy měly nabízet služby pomáhající začínajícím firmám v řešení právě těchto problémů.

Podnikatelský inkubátor vymezujeme jako „*pracoviště, která pomáhají startu malých a středních inovačních firem s cílem snížení rizika a uchycení na trhu. Inkubátory poskytují potřebné prostory, napomáhají zkracování počátečních etap podnikání, kde se začínající podnikatelé dopouštějí chyb z nedokonalých znalostí zákonných předpisů a pravidel podnikání*“ (Konečný, Skokan, Zamarský, 2001).

Definice Evropské komise je odlišná. Podle jejího vymezení je nejdůležitější funkce inkubátoru jako služby podpůrné pro místní rozvoj a podporu lokální zaměstnanosti. Orientace na inovace je spíše okrajová. Dále také definuje podnikatelské

inkubátory jako vymezené prostory, ve kterých sídlí nově založené firmy a které za pomoci manažerské podpory, poskytnutí vybavení a poradenských služeb pomáhají těmto firmám posílit předpoklady k růstu a přežití (Economic Commission for Europe, 2001).

Dále musíme podnikatelské inkubátory odlišit od takzvaných inovačních center. Inovační centra se zabývají přímo procesem přenosu vědeckých prací a výzkumu do komerční sféry. Pomáhají tak procesu inovace, ale nepodporují začínající podnikatele a podnikání jako takové.

Podobným případem přesahu jsou vědeckotechnické parky. Ty také zajišťují partnerství mezi akademickou sférou, výzkumnými organizacemi a podnikatelskou sférou. Jedná se však především o infrastrukturu či menší průmyslovou zónu umístěnou poblíž výzkumných zařízení. Taková zóna usnadňuje komunikační procesy a přenos informací z pracovišť výzkumu do podnikatelské sféry. Součástí vědeckotechnického parku může být i podnikatelský inkubátor (Konečný, Skokan, Zamarský, 2001).

První podnikatelský inkubátor, ve formě, která připomíná dnešní podobu podnikatelských inkubátorů, můžeme vystopovat do roku 1959, kdy Joseph Mancuso založil takzvané Batavia Industrial Center v New Yorku. Reagoval tak na zásadní změny v rozložení průmyslu, které se v té době odehrávaly. Jeho cílem bylo do regionu s vysokou nezaměstnaností přilákat další firmy. Proto zakoupil nevyužívanou továrnu a tu dále pronajímal za nízké nájemné. Jednou z prvních takto fungujících firem byla kuřecí líheň. Z toho vychází název inkubátor (Křížek, 2008).

Nedlouho po tom se podnikatelské inkubátory začaly postupně rozšiřovat po celých Spojených státech amerických, v 80. letech 20. století také do Velké Británie a později i do kontinentální Evropy. K největšímu boomu podnikatelských inkubátorů však došlo až v posledních desetiletích. Například ve Spojených státech amerických sídlící *National Business Incubation Association*, která sdružuje podnikatelské inkubátory, uvádí, že v Severní Americe nachází více než 1500 podnikatelských inkubátorů. Jaký to rozdíl oproti roku 1980, kdy jich fungovalo pouze 12 (Benchmarking of Business Incubators, 2002).

V rámci Evropské unie působí například Evropská síť podnikatelských a inovačních center (EBN). Ta spojuje a zastřešuje více než 160 podnikatelských inkubátorů, akceleratorů, inovačních center a dalších podobných organizací pro podporu

podnikání. Pokrývá širokou škálu aktivit, které mají za cíl zajistit vysokou kvalitu služeb nabízených členy EBN. Jednou z těchto aktivit je například certifikační a hodnotící systém pro technologicky zaměřené inkubátory, zaručující garantovaný standard poskytovaných služeb. Z českých organizací využívá jejích služeb a je členem například Technologické centrum Akademie věd České republiky (EBN Innovation network, 2015).

V České republice vznikly první inkubátory jako výsledek procesu přeměny plánované ekonomiky na ekonomiku tržní, tedy již na začátku 90. let. Byly zaměřeny především na tvorbu soukromého sektoru jako takového. Za první podnikatelský inkubátor v Čechách je považován inkubátor Technologického a inovačního centra ČVUT.

Na našem území bohužel neexistuje žádná organizace, která by podnikatelské inkubátory sdružovala či zastřešovala, případně nějakým způsobem sjednocovala jejich činnost. Nelze proto uvést přesná čísla vyjadřující počet fungujících podnikatelských inkubátorů a jejich zaměření. Nicméně jejich počet se výrazně zvýšil po roce 2004 díky vzniku možnosti využívat dotační programy ze strukturálních fondů evropské unie a z těchto financovat zakládání a další činnost podnikatelských inkubátorů (Křížek, 2008).

3.3.1 Zakladatelé a rozdělení inkubátorů

Podnikatelské inkubátory můžeme rozdělit na tři hlavní skupiny. Základním rozlišovacím kritériem, od kterého se odvíjí další účel a zaměření inkubátoru, druh inkubovaných firem, zaměření inkubovaných firem a financování podnikatelského inkubátoru, je jeho zakladatel.

- 1) Veřejné inkubátory – obvykle jsou financovány dotačními programy z veřejných zdrojů. Jako takové jsou nevýdělečné a soustředí se především na rozvoj regionu, ve kterém se nacházejí. Z toho také vycházejí kritéria pro přijetí firem k inkubování. Například tedy potenciál k řešení místní nezaměstnanosti.
- 2) Univerzitní a školní inkubátory – zaměřují se především na propojení akademického sektoru se sektorem podnikatelským. Jejich finanční zdroje často pocházejí právě z tohoto propojení, kdy soukromé firmy finančně

podporují chod inkubátoru s výhledem na možnosti získání zajímavého inovačního nápadu či postupu.

- 3) Soukromé inkubátory – jsou zakládány firmami či podnikateli za účelem zisku. Inkubovaným firmám nabízejí zázemí a finanční kapitál výměnou za podíl v inkubované firmě a tedy možnost podílet se na zisku z budoucích inovací. Významnou částí rozpočtu těchto inkubátorů je příjem z nájemného inkubovaných firem. Schopnost platit nájemné je tedy důležitým faktorem přijetí a udržení inkubované firmy v podnikatelském inkubátoru.

Ve většině případů můžeme podle zakladatele také určit, jaký typ firem bude v podnikatelském inkubátoru inkubován. Veřejné inkubátory se zaměřují na firmy, které mají potenciál v krátké době podpořit rozvoj kraje či přispět k zaměstnanosti v kraji. Nemusí se tedy vždy zaměřovat na inovační podniky. Univerzitní podnikatelské inkubátory budou inkubovat studentské firmy, jejichž zaměření se může odvíjet od zaměření univerzity, na které studují. Podnikatelský inkubátor může být také zaměřen pouze na firmy z určitého oboru (strojírenství, informační technologie, gastronomie).

Další typologie rozdělení podnikatelských inkubátorů je založena na jejich financování a cílech a to na dvě skupiny:

- 1) Tradiční inkubátory – založeny za účelem lokální podpory podnikání a inovací, a zvýšení zaměstnanosti. Protože z jeho výsledků profituje většinová společnost, je financován či spolufinancován veřejných zdrojů.
- 2) New age inkubátory – založeny za účelem zisku soukromými firmami zabývajícími se poradenstvím či rizikovým kapitálem. Takové podnikatelské inkubátory mohou být i virtuální (Konečný, Skokan, Zamarský, 2001).

3.3.2 Založení podnikatelského inkubátoru

Každému založení podnikatelského inkubátoru by měl předcházet průzkum podnikatelského prostředí v místě, ve kterém je inkubátor zakládán. Z takového průzkumu by mělo vyjít najevo, na jaké oblasti podnikání se místní podnikatelé zaměřují, v jakých oblastech v místě založení podnikatelského inkubátoru je potenciál rozvoje a inovací, zda je v budoucím místě působení dostatek potenciálních inkubovaných, a také nepůsobí-li v místě založení budoucího inkubátoru inkubátor již zavedený (Benchmarking of Business Incubators, 2002).

Vzhledem k tomu, že zakladateli podnikatelských inkubátorů jsou primárně státní instituce lokální úrovně a univerzity, je žádoucí zajistit před založením inkubátoru podporu místních politických autorit, autorit ze sektoru výzkumu a autorit soukromého podnikání. Je však třeba brát na zřetel, že podpora takových autorit je podmíněna měřitelnými výsledky. Protože podnikatelské inkubátory nemusejí mít za cíl pouhé vytváření pracovních míst, ale například také vzdělávání a propojení akademického a podnikatelského sektoru, jednoduché měření výsledků podnikatelských inkubátorů není vždy možné (Žitková, 2007).

Vedení podnikatelského inkubátoru by měl zajišťovat člověk s manažerskými dovednostmi a zkušenostmi. Obecně by zaměstnanci měli být lidé se zkušenostmi a znalostmi podnikatelského prostředí. Univerzitní inkubátory by se měly vyvarovat zaměstnávání akademických pracovníků na těchto pozicích, případně by měl alespoň vedení inkubátoru zajišťovat člověk s výše uvedenými dovednostmi. Zaměstnanci provádějící školení, workshopy a přednášky mohou být zajišťováni externě. Zejména univerzitním inkubátorům se naskýtají v externím zabezpečení školení inkubovaných firem velké možnosti, jelikož je působení v takovém inkubátoru vnímáno prestižně (Benchmarking of Business Incubators, 2002).

3.3.3 Funkce podnikatelského inkubátoru

Především pro inkubátory zřízené a zajišťované z veřejných prostředků by mělo být hlavním cílem vytváření pracovních míst a podpora rozvoje regionu v lokalitě inkubátoru. To však často není důvodem založení inkubátoru. Inkubátory jsou důležitým spojovacím článkem mezi soukromým a veřejným odvětvím a také slouží jako čistě účelová ukázka snahy veřejných institucí o podporu podnikání a inovací (OECD, O. Business incubation: International case studies, 1999).

Stejně tak univerzitní inkubátory neslouží pouze k převedení výsledků vědecké činnosti do komerčního sektoru. Pro inkubované firmy skýtá zaštitění univerzitou, jako ukázkou důvěryhodnosti, kterého lze využít například při jednání s investory, značné výhody. Poskytuje jim přístup k univerzitním informačním zdrojům a především k čerstvým absolventům. Univerzitní inkubátor může být také vstupní branou pro velké firmy, které mezi inkubovanými hledají zajímavé nápady. Výměnou za sponzorské dary a možné investice do inkubovaných firem se dostávají k potenciálně zajímavým

příležitostí získání zaměstnanců v podobě absolventů a podnikavých lidí. Tyto firmy pak na základě dobrých zkušeností navazují s univerzitou další spolupráci.

Primární službou tradičního inkubátoru pro inkubované firmy je poskytování prostor za výhodné nájemné. Především kanceláří, zasedacích a konferenčních místností a dalšího obvyklého zázemí nutného pro denní fungování firmy. Nájemné obvykle stoupá s časem, po který je firma v inkubátoru, aby na konci inkubované doby dosahovalo tržní výše. Od tohoto tradičního modelu je však postupně ustupováno a firmy při hodnocení, zda využijí služeb inkubátoru, hledí hlavně na to, zda poskytuje podporu při podnikatelském plánování a získávání finančních zdrojů jako i další podpůrné služby. Většinu těchto služeb inkubátory poskytují externě, pouze pod záštitou a s využitím vlastních prostor. Jedná se především o právní služby, marketingové a finanční counseling, poradenství spojené s řízením lidských zdrojů, praktické workshopy, mentoring, networking atd. Další službou, nebo spíše výhodou, je sdílení nákladů na využívaná zařízení. Inkubované firmy také sdílí svoje potíže a mohou čerpat ze zkušeností firem již pokročilejších, stejně jako se mohou doplňovat ve své činnosti – zavedená firma poskytuje svoje služby firmě nové a naopak (Technology incubators: Nurturing small firms).

Přestože přesná definice slova workshop není uváděna, můžeme jím označit jakoukoliv interaktivní činnost, v tomto případě vzdělávací, při níž vzdělávající využívá různých technik aktivizace tak, aby vzdělávaným zajistil dosažení vzdělávacího cíle workshopu s využitím jejich vlastních získaných zkušeností. Tento výstup musí být využitelný a aplikovatelný v praxi a je předem stanoven na základě tématu workshopu. Interaktivita workshopu má pozitivní vliv na podněty, které jeho účastníci dostávají a tedy i na zapamatování a schopnost dalšího využití probíraného tématu. Předpokladem účasti na workshopu je bazální znalost probíraného tématu, workshopy totiž neslouží k vyučování teoretických znalostí. Workshopy jsou podstatnou součástí programu především univerzitních inkubátorů, které jsou více zaměřeny na vzdělávání. Jsou obvykle zajišťovány na základě externí spolupráce pod hlavičkou podnikatelského inkubátoru (Meaning of „workshop“).

Mentoringem nazýváme takový proces, při kterém člověk v daném oboru zkušenější, takzvaný mentor, předává zkušenosti člověku méně zkušenému, takzvanému

menteemu. Mentoring je nenucená forma vedení, protože mentor neřídí kroky mentorovaného, pouze dává doporučení na základě zkušeností. Mentee pak může, ale také nemusí těchto doporučení dbát. V podnikatelských inkubátorech je mentoring jednou z činností, které mají za cíl prevenci neúspěchu firmy, protože může minimalizovat rizika v začátcích podnikání. Mentory by tedy měli být lidé, kteří mají s podnikáním bohaté zkušenosti, ne však nutně ve stejném oboru jako jejich mentee, protože existuje předpoklad, že problémy v začátcích podnikání jsou obdobné pro všechny druhy podnikání (Hayes, *Approaches to Mentoring: How to Mentor and Be Mentored*, 2005).

Jelikož žijeme v době, kdy mají největší hodnotu informace, vytváření sítí kontaktů a informačních zdrojů, takzvaný networking, je veledůležitou přidanou hodnotou inkubátoru. Networking je vytváření vazeb a kontaktů mezi jednotlivci za účelem získávání a výměny informací. Takové navazování kontaktů s jednotlivci vede ke tvorbě kontaktní sítě, která pomáhá při osobním, kariérním a společenském růstu jakož i při řešení konkrétních problémů v podnikání (a libovolných dalších oblastech lidského života). Networking je bezesmluvní bezzávazková spolupráce na bázi osobních vazeb. Podnikatelské inkubátory pořádají networkingové akce právě za účelem vytvoření takových sítí a osobních vazeb (Boeová, *Úspěšný networking: Zábavné a prosperující obchodní vztahy*, 2000)

3.3.4 Příjímací proces podnikatelského inkubátoru

Zásadním rozdílem od dalších programů, například Strukturálních fondů evropské unie a programů agentury CzechInvest, na podporu malého a středního podnikání a podnikatelských inkubátoru je přijímací proces, na základě kterého jsou firmy do inkubátoru nabírány. Výběr uchazečů má obvykle na starosti výběrová komise složená ze zaměstnanců inkubátoru, případně ze zástupců kraje, místních podnikatelů, či univerzity. Podmínky pro přijetí se liší dle jednotlivých inkubátorů a jejich zaměření. Pokud je inkubátor zaměřen na podporu podnikání v potravinářství, musí firma podnikat či plánovat podnikání v tomto oboru. Pokud se jedná o inkubátory víceoborové, lze obecně říci, že uchazeči musí ve zkratce představit své podnikání, jeho životaschopnost a s tím související business plán. Business plán říká, čemu se firma hodlá věnovat, jakých úspěchů již dosáhla, tedy v jaké fázi podnikání se nachází, jaké jsou její cíle a za pomoci

koho, čeho a jak chce těchto cílů dosáhnout. Na základě business plánu a osobního pohovoru před výběrovou komisí je uchazeč buď přijat, nebo odmítnut (Závěrečná zpráva projektu evaluace RPS).

3.3.5 Hodnocení podnikatelských inkubátorů

Hodnotit podnikatelské inkubátory lze na základě několika kritérií. Takové hodnocení je ukazatelem úspěšnosti inkubátor pro jeho zřizovatele, inkubátory samotné, ale především pro uchazeče o inkubaci. Sebe evaluace slouží nejenom k hodnocení a případné úpravě činností inkubátoru, ale také inkubovaných firem.

Jedním z kritérií je snadno měřitelné a ověřitelné zvýšení počtu pracovních míst v regionu. Takové zvýšení však musí být dlouhodobé a jasně spojené s činností inkubátoru a inkubovaných firem. Navíc ne pro všechny druhy inkubátorů je vytváření pracovních míst prioritou. Podnikatelské inkubátory přidružené k univerzitám či zaměřené na podporu pronikání na zahraniční trhy na základě těchto kritérií hodnotit nelze (Klímová, 2006).

Dalším kritériem hodnocení je zaplněnost inkubátoru. Ta by měla dosáhnout asi 80% kapacity, aby byl stále prostor pro rozvoj již inkubovaných firem. Nižší zaplněnost však vede k neefektivnímu využívání zdrojů, což je, vzhledem k faktu, že tradiční podnikatelské inkubátory získávají finanční prostředky především výběrem nájemného, problém, který, pokud se stane dlouhodobým, ohrožuje samotnou existenci inkubátoru. Stejně jako u předchozího kritéria však výjimku tvoří inkubátory zaměřené na vzdělávání, u nichž zaplněnost nemusí být zásadním kritériem hodnocení.

Měřitelným faktorem je také životaschopnost firem, které inkubátor úspěšně opustí. Není však jednoznačné, za jaké období by se životaschopnost firem měla měřit. Inkubátory samy demonstrují svou schopnost expedovat úspěšné firmy na jejich přežití mimo inkubátor po dobu jednoho roku. Nabízí se však otázka, zda je to doba dostatečná. Některé inkubátory, především ty staršího data založení, sledují své firmy po dobu mnohem delší, například 5-7 let. V České republice se však nachází jenom minimum podnikatelských inkubátorů, které po takovou dobu vůbec existují (Benchmarking of Business Incubators, 2002).

Pokud se jedná o inkubátory, které fungují v rámci vědeckotechnických parků, sledovaným faktorem bývá počet patentů, které byly registrovány během fungování inkubátoru. Příkladem je podnikatelský inkubátor Vysokého učení technického v Brně.

Úspěšnost může být hodnocena také počtem a mírou investic směřovaných přímo do inkubátoru, nebo do inkubovaných firem. Vysoká míra investic značí úspěšný proces inkubace a celkově životaschopné firmy.

U inkubátorů zaměřených především na vzdělávání je velmi důležitým kritériem hodnocení spokojenost klientů, tedy inkubovaných firem. Ne vždy je však snadné získat objektivní hodnocení, pokud je evaluace prováděna interně samotným inkubátorem. Dotazování inkubovaných bylo využito i v této bakalářské práci (Benchmarking of Business Incubators, 2002).

3.4 SWOT analýza

Základy moderní SWOT analýzy byly položeny v šedesátých letech dvacátého století ve Stanfordském výzkumném institutu. Tým ekonomů vedený Albertem S. Humpreym měl za úkol zjistit příčiny neúspěchů strategického plánování vybraných britských a amerických firem patřících do žebříčku Fortune 500, který obsahoval největší firmy řazené dle jejich obratu. Tyto firmy disponovaly množstvím personálu a prostředků, které měly zajistit úspěch dlouhodobého i krátkodobého plánování, vymezené plány se jim však ne vždy dařilo naplnit. Tým Alberta S. Humpreyho důvody těchto neúspěchů plánování dělil do čtyř kategorií - *SATISFACTORY*, *good in the future is an OPPORTUNITY*, *bad in the present is a FAULT* a *bad in the future is a THREAT*. Akronymem těchto čtyř kategorií je SOFT, což byl původní pracovní název metody.

SWOT analýza je metoda zdánlivě jednoduchá umožňující stručně a jasně popsat, v jaké pozici se organizace nachází a měla by se zabývat základními faktory, které ovlivňují chod organizace. Tato zdánlivá jednoduchost však často vede k jejímu nadužívání, nesprávné interpretaci a účelovému užívání z důvodů pouhého splnění manažerských úkolů. Tvůrci SWOT analýzy by proto měli dodržovat následující pravidla:

- soustředění na klíčové faktory, nezahrnování detailů do jednotlivých kvadrantů

- zahrnutí objektivních měřitelných faktorů, vyvarování se subjektivních názorů a domněnek
- tvorba analýzy v týmu
- vyhodnocení SWOT analýzy tak, aby její tvorba měla nějaký účel

Princip SWOT analýzy spočívá v rozdělení faktorů ovlivňujících fungování organizace do čtyř sektorů. S (Strengths) jsou silné stránky, W (Weaknesses) slabé stránky, O (Opportunities) příležitosti, T (Threats) ohrožení. Důležité je také horizontální rozdělení na interní vlivy (silné a slabé stránky) a externí vlivy (příležitosti a ohrožení) (Pickton, Wright, What's swot in strategic analysis?, 1998).

3.4.1 Popis jednotlivých kvadrantů SWOT analýzy

Silné stránky (Strengths) – jeden z vnitřních faktorů, oblasti, které nás odlišují od konkurence, v čem jsme dobří, jedinečné schopnosti, dovednosti a zdroje. Ne každá schopnost je však silnou stránkou. Musí to být taková schopnost, která není obvyklou například pro oblast podnikání organizace a poskytuje tak výhodu oproti ostatním.

Slabé stránky (Weaknesses) – jeden z vnitřních faktorů, opak silných stránek, tedy to v čem zaostáváme za konkurencí, schopnosti a dovednosti, které bychom měli mít a nemáme, nedostatky, které brzdí náš rozvoj.

Příležitosti (Opportunities) – jeden z vnějších faktorů, jedná se například o možný technologický vývoj, kterého můžeme využít, potřeby zákazníků, které trh nenaplnuje, obecně vnější vlivy, kterých se dá využít při vytváření silných stránek organizace.

Hrozby (Threats) – jeden z vnějších faktorů, události, které můžeme jenom těžko ovlivnit, ale musíme s nimi počítat při strategickém plánování firmy. Například demografické změny, změny preferencí zákazníků, legislativní změny a tak podobně.

Aby byla SWOT analýza účelná, dalším krokem musí být příprava strategie založené na eliminaci slabých stránek, využití silných stránek a příležitostí, které se naskýtají a příprava na hrozby, které se mohou objevit.

Původně byla SWOT analýza zamýšlena jako způsob hodnocení organizace jako celku. Postupně však začala být užívána i jako metoda hodnocení podsekcí v rámci organizace, personálu či nově nabízených produktů a služeb.

4 Praktická část práce

4.1 Podnikatelský inkubátor České zemědělské univerzity Point One

Podnikatelský inkubátor České zemědělské univerzity Point One byl založen v roce 2014 pod záštitou Centra inovací a transferu technologií. Centrum zajišťuje podporu spolupráce mezi univerzitou a podnikatelským sektorem tak, aby s využitím výzkumného a technologického potenciálu univerzity napomohl komerčnímu využití výsledků činností univerzity.

Sídlo inkubátoru je umístěno přímo v areálu České zemědělské univerzity, v prostoru kolejí F. Zde byla zrekonstruována jedna ze společenských místností a vznikly tak ve spolupráci s architektonickým studiem pro práci i setkávání. V současné době nenabízí inkubovaným firmám žádné výrobní prostory, v brzké době je však plánováno jeho rozšíření právě o tyto prostory, které se budou nacházet také v areálu univerzity.

Areál univerzity je relativně dobře dostupný městskou hromadnou dopravou, v areálu je dostatek parkovacích míst, nicméně se nachází v odlehle pražské městské části, do kteréž se z většiny částí Prahy nedá dopravit v krátkém časovém úseku.

Podnikatelský inkubátor byl založen jako další prvek spojování akademického a podnikatelského sektoru. Jeho kapacita není nijak vymezena, zároveň jsou však jeho prostory omezeny. Dokáže zajistit vzdělávání přibližně 20 inkubovaných firem a pracovní prostory přibližně pro pět firem o jednom až dvou zaměstnancích. Primární rolí podnikatelského inkubátoru Point One je vzdělávání inkubovaných firem.

Není nijak specificky zaměřen, nabízí inkubování firmám napříč obory, přijímá také neinovativní firmy (v minulosti například projekt čerpací stanice pohonných hmot).

4.1.1 Členství

Členy se mohou stát firmy jak reálně založené, tak projekty ve fázi přípravy a nápadu. Podmínkou je, že alespoň jeden z jejich zakladatelů či majitelů nápadu musí být studentem nebo absolventem České zemědělské univerzity. Každá inkubovaná firma se minimálně jednou měsíčně musí zúčastnit setkání s vedením inkubátoru, na kterém

probírají postup za daný měsíc, dosažené či nově stanovené cíle, případně potíže, se kterými se firma momentálně vyrovnává. Z každého takového setkání je vytvořen zápis pro potřeby vedení inkubátoru, což umožňuje udržovat dobrý přehled o aktivitách inkubovaných firem.

Inkubátorem prošlo přibližně třicet firem včetně těch, které v něm v současné době působí. V současnosti inkubované firmy vytvářejí tři pracovní místa. Všechny firmy, které doposud inkubátor opustily, ukončily svou činnost, proto není možné říci, že by vytvořily nějaká pracovní místa či že by jejich činnost byla dále sledována.

4.1.1.1 Přehled členů

4.1.1.1.1 PROFI-SYSTEMS

V rámci inkubátoru Point One připravují projekt vývoje softwaru, který provede uživatele zabezpečením počítače pomocí jednoduchých kroků, aniž by uživatel měl hlubší znalosti z oblasti konfigurace bezpečnostních prvků počítače.

4.1.1.1.2 Mrkev.cz

Firma zabývající se rozvojem nové unikátní značky zabývající se návrhem, tvorbou a provozem internetových stránek.

4.1.1.1.3 Envirostyl

Firma věnující se výrobě zdravého rychlého občerstvení z lokálních surovin, s názvem Japů Papů, které je alternativou k pizze, obloženému pečivu, sladkému pečivu, zákuskům a podobně.

4.1.1.1.4 Účetní mentoring

Představuje službu především pro začínající malé a střední podnikatele, která kombinuje zpracování účetnictví a daňové evidence se vzdělávacím kurzem.

4.1.1.1.5 Brainynest

Projekt snažící se o komplexní propojení sociální sítě, internetového prohlížeče a internetového vyhledávače.

4.1.1.1.6 Jazyková škola pro cizince

Zabývá se výukou českého jazyka pro cizince a pomocí s přijímacími zkouškami na vysokou školu tak, aby se zahraniční studenti mohli snáze zapojit do české společnosti.

4.1.1.1.7 JuicyBottle

Inovace láhve, díky které si můžete snadno vyrobit ovocnou šťávu za pomoci třepání.

4.1.1.1.8 Roman Belčev

Rozvoj sítě spotřebitelů a propagace mezinárodního internetového obchodu s rychloobrátkovým zbožím.

4.1.1.1.9 Virtuální prohlídky a 360° video produkce

Zabývá se tvorbou panoramatických fotografií, ze kterých vytváří poutavé virtuální prohlídky od restaurací po nejrůznější památky. Hlavním cílem je pořizovat videonahrávky zcela novými inovativními médii, které diváky vtáhne do děje.

4.1.1.1.10 200% life

Výroba a prodej fresh džusů a propagace zdravého životního stylu.

4.1.1.1.11 Anna – Food pioneer

Projekt vybudování kompletní značky, pod kterou budou prezentovány zajímavé produkty. V současné době například vývar prodáváný jako alternativa ke kávě a rychlému občerstvení.

4.1.1.1.12 Planashift

Vytváří aplikaci na řízení směn, která usnadní práci manažerům a ulehčí volbu směn zaměstnancům.

4.1.1.1.13 Projekt FIT děti

Hlavní činností je systematické vzdělávání rodičů dětí v předškolním a nízkém školním věku v oblasti stravování a prevence. Řeší problematiku dětské obezity. Zaměřují se na oblast školství a sportovní organizace.

4.1.1.1.14 Střelecká škola

Střelecká škola Vám usnadní celý postup k získání zbrojního průkazu. Jako jedna z mála střeleckých škol kromě důkladné praktické přípravy nabízí také teoretickou přípravu na zbrojní průkaz. Cílem je vytvořit unikátní střelnici s výborným prozákaznickým přístupem.

4.1.1.1.15 Italian Taste of Prague

Chceme, aby lidé vyzkoušeli Italské speciality, a naučíme je, jak je připravit krok za krokem.

4.1.1.1.16 Mobilní větrné elektrárny

Zabývá se integrací technologie protifáze do větrných elektráren, na odhlučení zvuku rotoru a vývojem teleskopického stojanu elektrárny, aby mohla být elektrárna přepravována z místa na místo.

4.1.1.1.17 Palíto

Cílem je rozvíjet značku zaměřenou na pěstování extrémně pálivých chilli papriček, jejich následné zpracování do chilli omáček a ostatních chilli produktů. Vše s nejvyšším důrazem na kvalitu a ruční práci.

4.1.1.1.18 Buzzy media

Primárně se zabývá monitoringem médií, sekundárně potom monitoringem sociálních sítí, mediální analýzou a průzkumem veřejného mínění.

4.1.1.1.19 Svatba před Bohem

Svatební agentura zaměřená na církevní svatby.

4.1.1.1.20 nazor.com

Tvorba odborného sociálního média pro všechny, kteří chtějí sdílet své obsáhlé názory a stát se tak redaktorem, bloggerem či komentátorem.

4.1.1.1.21 Zážitekový včelín

Včely - jedno z nejzajímavějších společenství na dosah ruky. Zážitekový včelín vám přiblíží včely, jejich význam i pozoruhodné včelí produkty.

4.1.1.2 Přehled bývalých členů

4.1.1.2.1 Envipor s. r. o.

Chceme pomoci firmám ve snaze o minimalizaci dopadů jejich činnosti na životní prostředí a zavádět kompenzační opatření za poškozování životního prostředí. Zároveň se tím chceme vymezit proti tzv. greewashingu (Např. "Za každé vyrobené auto, vysadíme strom").

4.1.1.2.2 KC Kurzy

V rámci projektu aktuálně pracujeme na programovém zajištění kurzů na několika vysokých školách v Praze. Dále aktuálně řešíme administrativní procesy v projektu a role jednotlivých participantů a pracujeme na rozšíření nabídky produktů pro studenty.

4.1.1.2.3 Webový oděvní agregát

Agregace vyselektovaného sortimentu na jednom webu. Vize = plošné pokrytí (rozšíření o mnoho dalších sektorů).

4.1.2 Podmínky přijetí

Do podnikatelského inkubátoru Point One jsou přijímány všechny firmy bez ohledu na obor, ve kterém podnikají, v jaké fázi podnikání se nacházejí či zda se jedná o firmy inovativní. Důvod takto nízké selekce je především ten, že se jedná o inkubátor nový, v jehož začátcích bylo nutné přilákat jakékoliv zájemce. Se stoupajícím počtem zájemců o inkubování je uvažováno o možnosti zavedení přísnějších podmínek výběru firem, ne však selekce na základě oboru či fáze podnikání.

Inkubované firmy mají možnost vybrat si ze dvou druhů členství. Program Standard v ceně 250 Kč za měsíc zahrnuje účast na workshopech, konzultace s odborníky, využití kancelářských prostor v rozsahu 10 hodin týdně, využití zasedací

místnosti v rozsahu 3 hodiny týdně a možnost dokoupení sídla společnosti za 300 Kč měsíčně a možnost zaplacení osobního mentora na tři měsíce za cenu 150 Kč za měsíc.

Druhou možností je Program Gold v ceně 1990 Kč za měsíc, který zahrnuje účast na workshopech, konzultace s odborníky, využití kancelářských prostor v rozsahu 40 hodin týdně, využití zasedací místnosti v rozsahu 3 hodiny týdně, poskytnutí sídla společnosti a možnost zaplacení osobního mentora na tři měsíce za cenu 150 Kč za měsíc.

Firma podepisuje smlouvu na 18 měsíců, což je také doba inkubačního cyklu. Tato doba může být dále navýšena. O navýšení rozhoduje manažer inkubátoru dle osobního uvážení. Maximální doba inkubace tedy není oficiálně stanovena, stejně jako se nemění cena členství či nájemného, jako tomu bývá u tradičních inkubátorů.

Každá firma má povinnou účast na akcích pořádaných podnikatelským inkubátorem (viz kapitola Služby). Pokud se zástupci firmy akcí opakovaně a bez omluvení neúčastní, může to být důvodem k vyloučení firmy z inkubátoru. Pokud firma stagnuje a nejeví žádné známky vývoje, je na individuálním posouzení manažera inkubátoru, zda bude tato firma dále inkubována.

4.1.2.1 Přijímací řízení

Podnikatelský inkubátor přijímá do svých řad nové firmy dvakrát ročně a to v únoru a říjnu. Říjen byl zvolen jako měsíc začátku nového školního roku a semestru, únor pak jako šance pro ty, kdo se přihlásit nestihli či nebyli rozhodnuti.

Výběrové řízení nových inkubovaných firem je dvoukolové. Nejprve je třeba vyplnit registrační formulář na oficiálních stránkách podnikatelského inkubátoru pointone.czu.cz. Do formuláře je nutno vyplnit kontaktní údaje, stručný popis předmětu činnosti firmy, o které z nabízených služeb inkubátoru má firma zájem, velikost pracovního týmu a především business plán, případně alespoň jeho zjednodušenou verzi.

Na základě tohoto přihlašovacího formuláře jsou uchazeči pozváni do prvního kola výběrového řízení, ve kterém se účastní pohovoru s manažerem podnikatelského inkubátoru. Jsou dotazováni především na to, jak může podnikatelský inkubátor jejich projektu pomoci a zda jsou dostatečně seznámeni s činností inkubátoru.

Úspěšní uchazeči jsou pozváni do druhého kola výběrového řízení, které probíhá před odbornou komisí. Zde jsou dotazováni na podrobnosti předloženého

business plánu, jejich podnikatelské záměry, cíle, ale také osobní motivace. Součástí komise je manažer podnikatelského inkubátoru Point One, manažer Centra inovací a transferu technologií, proreктоři pro strategii a informační systémy a školní podniky a vnější vztahy a další pozvaní odborníci. Složení komise se v každém cyklu může měnit.

Úspěšní uchazeči jsou pozváni k budoucímu podepsání smlouvy, představení na nejbližším setkání firem a řádu týdnů plně začlenění do podnikatelského inkubátoru.

4.1.3 Nabídka služeb

Páteří systému vzdělávání a tedy i celého podnikatelského inkubátoru Point One je provázaný systém workshopů, který je sestavený tak, aby účastníky v průběhu inkubačního cyklu provedl jednotlivými fázemi vzniku a rozvoje firmy od počátečních po pokročilé. Probíhají pravidelně ve střeдеčním termínu, střídají se s dalšími akcemi pořádanými inkubátorem (viz podkapitola *Další služby*). Workshopy jsou zajišťovány externími odborníky, tematicky na sebe navazují a jsou doplňovány dalšími aktivitami podnikatelského inkubátoru. Tvoří tak ucelený program vzdělávání zajišťující přípravu na problémy spojené s podnikáním. Účast na workshopech je povinná.

4.1.3.1 Přehled workshopů

Workshopy jsou řazeny chronologicky tak, jak za sebou ve skutečnosti následují. Jednotlivé workshopy na sebe, až na drobné výjimky, tematicky navazují. Většina workshopů je dostupná pouze členům inkubátoru Point One, vybraných se však mohou zúčastnit i nečlenové po předchozím přihlášení.

4.1.3.1.1 Elevator pitch

Workshop na téma elevator pitch, v českém překladu *výtahová prezentace* nebo *výtahový prodej*, pomůže účastníkům sestavit krátkou souhrnnou prezentaci, jejímž cílem je efektivně představit záměr, metody a cíle podnikání. Zvládnutí elevator pitch je důležité například pro efektivní komunikaci s potenciálními investory.

4.1.3.1.2 Kritické myšlení – jak efektivně pracovat s informacemi

Workshop zaměřený na metody filtrování a využívání informací a jejich ověřování. Účastníci se dozví, jak dělat správná rozhodnutí v krátkém čase, jak efektivně

plánovat, jak využívat zpětné vazby k progresu, jak se vyvarovat chybám v rozhodování a jak věřit vlastnímu přesvědčení.

4.1.3.1.3 Tvorba business modelu

Workshop provádí účastníky všemi fázemi tvorby business modelu. Po absolvování workshopu jsou účastníci schopni sestavit business model, chápou jeho vzájemné vazby a dokáží ho efektivně prezentovat. Workshop pokládá základy pro budoucí tvorbu podnikatelského plánu.

4.1.3.1.4 Tvorba business plánu

Po absolvování workshopu jsou účastníci seznámeni se zásadami tvorby kompletního podnikatelského plánu. Zaměřen je především na praktické rady a upozornění na obvyklé nedostatky. Navazuje na výše uvedený workshop, je však více zaměřen na ekonomiku podnikatelského záměru a její vyhodnocení.

4.1.3.1.5 Projektový management, writing skills a vizualizace

Účastníci workshopu se dozvědí, jak plánovat projekt pomocí plánovacích nástrojů, jak pracovat v týmu a vytvořit týmové cíle, jak správně strukturovat prezentace a jak projekt úspěšně dokončit.

4.1.3.1.6 Online marketing

Představuje využití internetu v marketingu. Účastníci jsou seznámeni s koncepty optimalizace obsahu pro vyhledávače, placeného kliknutí, kontextové reklamy, bannerové reklamy, e-mailingu a především využití sociálních sítí v reklamě.

4.1.3.1.7 Nejčastější chyby v začátcích podnikání

Jedná se především o motivační workshop. Účastníci jsou schopni popsat osobní stimuly k podnikání. Workshop upozorňuje na důležité fáze podnikání a především motivuje účastníky k budoucí aktivitě.

4.1.3.1.8 Time management a hrdinství

Účastníci se naučí vnímat čas, uplatňovat pozitivní návyky, posílit svou vůli, opouštět komfortní zónu a metodu kaizen. Pomáhá účastníkům zvýšit efektivitu práce či

studia a zlepšit organizaci času pomocí jednoduše aplikovatelných nástrojů. Výsledkem jsou návyky, které účastníkům pomohou dlouhodobě snížit stres a naplnit svou vizi.

4.1.3.1.9 Jak postavit strategii firmy

Účastníci workshopu jsou schopni vyvarovat se nejčastějších chyb při vytváření strategie firmy. Umí správně reagovat na rychlý růst firmy a jak naopak rozpoznat, kdy podnikání ukončit. Workshop je zaměřen také na životní cyklus firmy, stále se opakující problémy a radí, jak se takových problémů vyvarovat.

4.1.3.2 Příklady workshopů minulého inkubačního cyklu

Cyklus workshopů je upravován na základě zpětné vazby účastníků. Na konci inkubačního cyklu je vyhodnocena úspěšnost workshopů a jejich prospěšnost pro inkubované firmy, na základě čehož může dojít k úpravě cyklu workshopů. Dalším důvodem může být ukončení spolupráce s vedoucím workshopu. Pro příklad uvádím příklady workshopů z minulého inkubačního cyklu, které v cyklu dalším nebyly realizovány.

4.1.3.2.1 Právo v počátcích podnikání

Účastníci jsou schopni vyvarovat se běžným administrativním a byrokratickým chybám v začátcích podnikání. Jsou seznámeni se zákony vztahujícími se k zakládání společností.

4.1.3.2.2 Primární průzkum trhu

Workshop upozorňující na kognitivní odchylky, domněnky a předpoklady, které jsou často při tvorbě podnikatelských plánů prezentovány jako fakta. Účastník dokáže tyto rozpoznat a správně vyhodnotit jejich význam.

4.1.3.3 Další služby

4.1.3.3.1 Setkání firem a veřejná setkání firem

Přibližně jednou za měsíc jsou na střeďeční termín místo workshopů naplánována takzvaná setkání firem. Na těchto setkáních jsou firmám představeny novinky v inkubátoru Point One, stejně tak firmy prezentují jejich progres. Na těchto

setkáních je dostatek prostoru pro diskuze mezi inkubovanými firmami o problémech, se kterými se potýkají.

Součástí setkání je také konzultace s manažerem inkubátoru. Firmy popíšou, na čem v současné době pracují, své aktuální problémy, cíle na další měsíc, a zda se jim podařilo dosáhnout cílů z měsíce předešlého. Konzultace je vždy individuální. Z konzultace je vytvořen oficiální zápis, aby bylo možno sledovat vývoj firmy v delším časovém úseku.

Místo setkání firem je v inkubačním cyklu pořádáno také veřejné setkání firem. Toho setkání se může zúčastnit každý a vyslechnout si, čím se inkubované firmy zabývají. Inkubované firmy se prezentují pomocí elevator pitch. Tato setkání jsou šancí získat investory, konzultanty a partnery, jelikož jsou na tato setkání zváni.

4.1.3.3.2 Mentoring

Každá inkubovaná firma má možnost za poplatek získat na omezenou dobu pomoc mentora. Mentory jsou zkušení odborníci z oblasti podnikání, poradenství a vedení lidí.

Pro zájemce o mentoring je na začátku každého inkubačního cyklu pořádána akce s názvem *Tým hledá mentora vs. mentor hledá tým*. Zde se nejprve představí přítomní mentoři, uvedou svoje zkušenosti, v jaké oblasti podnikání se pohybují a jak mohou být nápomocni firmám. Následně se pomocí elevator pitch představují firmy. Po tomto seznámení přichází na řadu individuální konzultace každé přítomné firmy s každým mentorem. Na konzultaci mají omezený čas. Cílem je vzájemné navázání kontaktu a získání detailnějších informací, na základě kterých se mohou firmy i mentoři rozhodnout, zda chtějí se svým protějškem spolupracovat. Po skončení konzultací odevzdají firmy i mentoři manažerovi inkubátoru v písemné formě návrhy, se kterým ze svých protějšků by měli zájem spolupracovat. Na základě toho jsou následující dny propojeni. Zda spolupráci opravdu naváží, záleží na jejich vzájemné dohodě.

4.1.3.3.3 Chat point

Neformální setkání s manažerem inkubátoru před střeďečními workshopy. Tato setkání byla vytvořena především z důvodu posílení komunikace mezi inkubovanými a

vedením inkubátoru. Na neformálním setkání mohou osobně přednést jakékoliv návrhy a připomínky, případně problémy, se kterými se inkubované firmy potýkají.

4.1.3.3.4 Neformální úterky

Pořádány za účelem většího sdílení informací a budování vztahů mezi inkubovanými firmami. Uchazeči o inkubaci totiž uváděli fungující komunitu firem jako jeden z důvodů žádosti o vstup do podnikatelského inkubátoru. Program je rozdělen do tří oblastí, které jsou vybírány dle současných potřeb inkubovaných firem či aktuálních možností inkubátoru. Tyto oblasti jsou diskuze, vzdělávací hry a aktuální vzdělávací potřeby inkubovaných firem.

Diskuze může probíhat mezi inkubovanými firmami, které sdílejí zkušenosti při řešení problémů spojených s podnikáním, nebo s hostem inkubátoru, podnikatelem, který s inkubovanými sdílí své zkušenosti. Diskuze nemá žádné předem určené téma. Vzdělávací hry jsou interaktivním ozvláštňením vzdělávacího procesu firem a dávají možnost prakticky si vyzkoušet činnosti, jejichž zvládnutí je nutné k úspěšnému podnikání.

4.1.3.3.5 Networking a další akce

V rámci podnikatelského inkubátoru jsou pořádány také takzvané networkingové akce. Tyto akce mohou být spolupořádané dalšími podnikatelskými inkubátory. Vzniká tak multioborová diskuze, jejíž účastníky zároveň spojují společné problémy. Networkingové akce mají za cíl vytvořit mezi účastníky síť kontaktů, která pomáhá překonávat obtíže nejenom v podnikání.

Členové inkubátoru se také mohou pod hlavičkou Point One zúčastnit různých soutěžních akcí a veletrhu. Například Veletrhu podpory podnikání či Social impact award.

4.1.3.3.6 Gamifikace

Gamifikace, tedy metoda zavádění herních prvků v neherním prostředí, je poslední zmíněnou činností vzdělávacího procesu podnikatelského inkubátoru. Jejím cílem je zefektivnit a zatraktivnit vzdělávání firem. Gamifikace je také motivačním faktorem, protože vytváří zdravé soutěživé a konkurenční prostředí mezi inkubovanými

firmami. Tato činnost je teprve v počátcích, gamifikační prvky jsou zaváděny postupně. Momentálně se jedná o žebříček, po kterém inkubované firmy stoupají za sbírané body. Body získávají za aktivity jako vytvoření produktu a značky, tvorbu business plánu, získání prvního zákazníka, účast na workshopech atd.

Gamifikační prvky budou postupně rozšiřovány, v září roku 2016 by mělo proběhnout školení zaměstnanců na toto téma odbornou firmou.

Tvorby gamifikačních prvku se autor práce osobně účastnil.

4.1.3.4 Doplnkové služby

Všem inkubovaným firmám je k dispozici tisk a kopírování v místě kanceláři Point One. Na pracovišti je také k dispozici internetové připojení v rámci univerzitní sítě. Zajímavostí je 3D tiskárna, jež může být využita inkubovanými firmami. V kancelářských prostorách se nachází konferenční místnost o kapacitě přibližně 20 míst.

4.1.4 Financování

První rok činnosti byl hrazen především z institucionálního rozvojového plánu a zdrojů univerzity. Dále inkubátor získává zdroje výběrem členských poplatků a především od partnerů inkubátoru. Některá tato partnerství nejsou založena na finanční podpoře. Externí školitelé jsou zajišťováni spřátelenými poradenskými firmami zdarma.

4.2 SWOT analýza podnikatelského inkubátoru Point One

SWOT analýza identifikuje silné a slabé interní stránky analyzované organizace a pohlíží na ně ve vztahu k externím příležitostem a hrozbám. Bližší analýza tohoto vztahu je jedním ze základních prostředků strategického plánování a rozhodování o směřování organizace.

Na vysokoškolský podnikatelský inkubátor zaměřená SWOT analýza či analýzy mohou zkoumat například následující oblasti:

- Dopravní dostupnost inkubátoru
- Vzdálenost inkubátoru od vysoké školy
- Zaměření potenciálních klientů
- Dostupnost dalších úřadů
- Vybavení a velikost prostor

- Vybavení a velikost pronajímaných kancelářských prostor
- Výrobní prostory pro inkubované firmy
- Personální zajištění inkubátoru
- Přijímací podmínky inkubátoru
- Struktura již inkubovaných firem
- Finanční náročnost pro inkubované firmy
- Nabídka služeb inkubovaným firmám
- Vzdělávání inkubovaných firem
- Financování inkubátoru

Jakoukoliv dobře rozvinutou činnosti či unikátní zdroj můžeme pokládat za silnou stránku podnikatelského inkubátoru. Mezi ty se mohou řadit pověst inkubátoru, kvalita a dobré jméno již inkubovaných firem, kvalita poskytovaných služeb či prostředí podnikatelského inkubátoru univerzity.

Naopak slabé stránky je záhodno odstranit či proměnit na stránky silné. V případě podnikatelského inkubátoru jimi mohou být nevhodná prezentace v rámci univerzity, špatné cílení inkubátoru, nedostatečné prostory či špatné cílení služeb podnikatelského inkubátoru univerzity.

Vnější, tedy námi jen těžko kontrolovatelné vlivy, příležitosti a hrozby, mohou být v případě podnikatelského inkubátoru univerzity například změny dopravní infrastruktury, úpravy v dlouhodobém plánu univerzity, které nepočítají, nebo naopak počítají, s podporou propojení univerzity a podnikání, změny financování univerzity, nebo změny zájmu o inkubování založený na proměnách trendů v podnikání.

Z důvodu co nejpřesnějšího popsání kladných i záporných vlastností podnikatelského inkubátoru České zemědělské univerzity rozhodl se autor sestavit SWOT analýzy vybraných sledovaných oblastí a poté celkovou SWOT analýzu podnikatelského inkubátoru univerzity. Z každého z nich bude vyvozen závěr a v jeho rámci navržena řešení vybraných problémů. Jednotlivé SWOT analýzy se tak logicky mohou prolínat.

4.2.1 Personální zajištění podnikatelského inkubátoru Point One

	Silné stránky	Slabé stránky
Vnitřní původ	<ul style="list-style-type: none">• Jasná struktura vedení• Vedoucí je zároveň zakladatelkou inkubátoru• Osobní kontakt vedení s inkubovanými• Zaměstnanci dobře znají prostředí univerzity	<ul style="list-style-type: none">• Nedostatek pracovníků• Nedostatečná odbornost• Pracovníci nemají přímou zkušenost se startupovým podnikáním• Externí spolupracovníci nejsou ničím vázáni• Chod inkubátoru je přímo zajišťován pouze jedním zaměstnancem

	Příležitosti	Hrozby
Vnější původ	<ul style="list-style-type: none"> • Růst významu podnikatelského sektoru z hlediska atraktivity inkubátoru pro externí spolupracovníky • Využití úspěšně inkubovaných firem jako spolupracovníků inkubátoru • Zajištění stálé spolupráce s externími spolupracovníky • Využití studentů univerzity jako stážistů v inkubátoru 	<ul style="list-style-type: none"> • Změny financování podnikatelského inkubátoru • Ztráta prestiže odvětví ve vztahu k externím spolupracovníkům • Nabídka lépe hodnocené pozice pro pracovníky inkubátoru • Odlákání externích spolupracovníků konkurencí

Podnikatelský inkubátor byl založen, je fakticky řízen a jeho chod je zajišťován inženýrkou Gabrielou Koláčkovou. Ta je také jediným zaměstnancem podnikatelského inkubátoru. Tento fakt skýtá výhody při fungování podnikatelského inkubátoru. Pokud je třeba zavádět změny, organizační či metodické, například zavedení základních prvků gamifikace – žebříčku, jsou takřka ihned zavedeny do praxe bez organizačních průtahů. Inženýrka Koláčková je také v přímém, téměř každodenním kontaktu s členy inkubovaných firem a má tak přehled o veškerém dění v podnikatelském inkubátoru.

Inženýrka Koláčková je také absolventkou univerzity a má tedy dobré povědomí o u fungování univerzity, kteréž úspěšně využívá při náboru nových inkubovaných firem a propagaci inkubátoru. Na druhou stranu, pokud by se dále zvyšoval počet inkubovaných firem, téměř jistě by fakt, že podnikatelský inkubátor disponuje pouze jedním zaměstnancem, znamenal ohrožení bezproblémového chodu inkubátoru.

Vzdělávací aktivity podnikatelského inkubátoru jsou pak výhradně zajišťovány externími spolupracovníky. Tito kolaborují s podnikatelským inkubátorem na bázi dobrovolnosti bez nároku na finanční ohodnocení. Motivací jim může být přístup do zajímavého startupového prostředí a nepřímá propagace jejich dalších aktivit. Spolupráce na bázi dobrovolnosti však znamená nebezpečí ukončení spolupráce ve velmi krátkém časovém úseku bez náhrady.

Nabízí se tak otázka, zda by nebylo vhodné přijetí dalšího zaměstnance do podnikatelského inkubátoru, nejlépe takového, který by dokázal odborně zajistit některé z nabízených vzdělávacích aktivit, případně má osobní zkušenosti se startupovou scénou. Další možností je využití studentů univerzity jako stážistů, kteří by zajistili část administrativy podnikatelského inkubátoru. Tyto stáže by ideálně měly být navrženy tak, aby splňovaly podmínky pro povinnou praxi studentů.

4.2.2 Podmínky pro inkubované firmy

	Silné stránky	Slabé stránky
Vnitřní původ	<ul style="list-style-type: none">• Prostory inkubátoru jsou přímo v kampusu univerzity• Moderní a příjemné prostředí• Nabídka unikátních služeb• Osobní přístup k inkubovaným firmám• Pravidelná setkání s vlivnými podnikateli v rámci inkubátoru• Průběžně upravovaný vzdělávací program• Networkingové akce	<ul style="list-style-type: none">• Inkubátor se nachází v odlehlejší části města• Nedostatek kancelářských prostor pro všechny inkubované• Absence výrobních prostor• Inkubátor není cílen na konkrétní druh firem, náplň kurzů může být velmi obecná

Vnější původ

Příležitosti

Hrozby

<ul style="list-style-type: none">• Navázání spolupráce s dalšími odborníky• Vznik organizace propojující inkubátory• Nové atraktivní vzdělávací metody	<ul style="list-style-type: none">• Mění se potřeby potenciálně inkubovaných• Zvýšení přitažlivosti konkurenčních inkubátorů
---	---

Pokud se inkubovaní podnikatelé na něčem shodují, je to velice dobrá atmosféra v rámci inkubátoru. Pro inkubované je pořádána řada networkingových akcí, na kterých mají možnost setkávat se s dalšími podnikateli. Především ale navazují kontakty uvnitř inkubátoru. Sdílí tak svoje obtíže a úspěchy.

Protože jsou vzdělávací akce pořádány zejména odpoledne, znamená to pro některé inkubované přesun tam a zpátky z areálu univerzity. Vzhledem k tomu, že kampus se nachází na okraji Prahy, jsou takové přesuny časově náročné, někdy do té míry, že se inkubovaní neúčastní naplánovaného programu. Nabízející se řešení přesunutí programu do časnějších hodin je při bližším pohledu nerealizovatelné, jelikož by program inkubátoru kolidoval s rozvrhem studijních oborů.

Inkubátor není zaměřen na žádný konkrétní sektor podnikání či technologické odvětví. Při jeho zakládání bylo nutné nastavit přijímací podmínky tak, aby bylo možno přijmout co největší množství firem a zaplnit tak kapacitu prostor podnikatelského inkubátoru. Pokud by se na základě sledování vývoje a zaměření inkubovaných firem prokázalo, že se do inkubátoru hlásí častěji firmy jednoho podobného odvětví, je možností zaměřit program inkubátoru na toto odvětví. To by umožnilo lepší cílení aktivit inkubátoru a přípravu konkrétně zaměřeného vzdělávacího programu. Vzdělávací program je v současné době obecný a zasahuje do všech oblastí podnikání.

Vytvoření standardní metody sledování potřeb inkubovaných firem a fáze podnikání firem, které se do podnikatelského inkubátoru hlásí, by umožnilo flexibilní úpravy vzdělávacího programu tak, aby co nejvíce vyhovoval potřebám inkubovaných firem, což by mohlo dále zvýšit atraktivitu podnikatelského inkubátoru pro pokročilé firmy a zabránit odchodu takových firem do inkubátorů přímo zaměřených na jejich sektor podnikání.

4.2.3 Celková SWOT analýza podnikatelského inkubátoru

	Silné stránky	Slabé stránky
Vnitřní původ	<ul style="list-style-type: none"> • Propracovaný systém vzdělávání inkubovaných • Originální aktivizační metody • Úzká spolupráce s univerzitou • Důvěryhodnost a prestiž inkubátoru díky spojení s univerzitou • Moderní prostory a jejich vybavení • Přizpůsobování programu inkubátoru inkubovaným firmám 	<ul style="list-style-type: none"> • Nedostatečná kapacita kancelářských prostor • Inkubátor nedisponuje výrobními prostorami • Nedostatečné personální zajištění v případě zvyšování počtu inkubovaných • Vzdělávání inkubovaných zajišťováno externími spolupracovníky na bázi dobrovolnosti

	Příležitosti	Hrozby
Vnější původ	<ul style="list-style-type: none"> • Přenos výsledků výzkumu univerzity přímo do komerčního sektoru prostřednictvím inkubátoru • Zapojení studentů do aktivit inkubátoru a inkubovaných • Využití úspěšně inkubovaných firme k propagaci 	<ul style="list-style-type: none"> • Změny podpory podnikání v České republice • Změny financování univerzity a jejích aktivit • Vyjmutí podnikatelského inkubátoru z priorit institucionálního plánu univerzity • Změny trendů v podnikání znamenající odchod sponzorů inkubátoru • Špatná dopravní dostupnost

Ač byl provoz podnikatelského inkubátoru Point One zahájen téměř před dvěma lety, stále je ve fázi formování svého programu. Toto formování však trvá přiměřeně dlouho službám, které podnikatelský inkubátor nabízí. Například některé firmy, které byly přijaty v prvním pořádaném výběrovém řízení, jsou stále součástí inkubátoru. Zdánlivá nekompletnost programu znamená, že může být upravován na míru potřebám inkubovaných firem. Názory a potřeby inkubovaných firem jsou brány v potaz při vytváření plánu workshopů a přednášek na další běh.

Velice zajímavé pro potenciální klienty, jsou nově zaváděné aktivizační metody – proces gamifikace činností inkubátoru. Gamifikace je přímo provázána se systémem vzdělávání inkubovaných a pomocí systému workshopů je jasně provádí všemi fázemi přípravy firmy. Proces gamifikace je v podnikatelských inkubátorech unikátní, mohl by proto být využit k propagaci podnikatelského inkubátoru.

Konferenční a kancelářské prostory jsou moderně vybavené a prostředí je příjemné, nicméně pokud by docházelo k dalšímu rozšiřování inkubátoru, mohou být nedostatečné. Jednou z možností je tyto prostory rozšířit, případně využít uvolněné kanceláře po přesunu jiných pracovišť univerzity do nových budov.

Podobné řešení se nabízí i v případě zajištění vhodných výrobních prostor pro inkubované firmy. Tato potřeba vychází z rostoucího počtu inkubovaných zaměřených na výrobu a růstu počtu inkubovaných, kteří se nacházejí v pozdějších fázích přípravy firmy.

Vzhledem k napojení podnikatelského inkubátoru na univerzitu, nabízí se možnost komercializace výzkumu za pomoci již inkubovaných firem. Stejně tak by mohli stávající studenti univerzity absolvovat povinnou studijní praxi v inkubovaných firmách.

Podnikatelský inkubátor je momentálně zařazen jako jeden z druhů podpory propojení veřejného vědeckého a výzkumného sektoru a komerčního sektoru v institucionálním plánu univerzity. Toto zařazení zajišťuje podporu aktivit podnikatelského inkubátoru. Vyškrtnutí této podpory v nadcházejících institucionálních plánech by mohlo znamenat ohrožení chodu inkubátoru. Ke snížení tohoto rizika vede již zahájený proces zajištění financování podnikatelského inkubátoru pomocí sponzorů a spřátelených organizací.

4.3 Závěr

Ze SWOT analýzy uvedené v předchozí kapitole je tedy možno vyvodit následující závěry:

Personální zajištění se při stoupajícím počtu inkubovaných jeví jako nedostatečné. Zvyšující se zátěž vede k nemožnosti individuální práce s inkubovanými firmami. Protože je individuální přístup jeden z významných kladů podnikatelského

inkubátoru Point One, angažování dalšího pracovníka, ideálně se zkušenostmi z podnikání, který by dokázal zajistit některý z nabízených workshopů, se zdá jako ideální řešení. Při jeho výběru je nutno dbát na finanční možnosti inkubátoru a zaměřit se na co největší zapojení tohoto zaměstnance do každodenního chodu podnikatelského inkubátoru. Možné je také využití studentů jako stážistů či zajištění jejich praxí v inkubovaných firmách.

Při stoupajícím množství zájemců o inkubování je možné se zamyslet nad tím, zda se dají zpřísnit podmínky přijetí, či zda je možné profilovat podnikatelský inkubátor tak, aby přijímal firmy zabývající se pouze jednou oblastí podnikání. Tato profilace by také mohla zjednodušit další propojení inkubátoru s univerzitou ve smyslu zavádění výsledků výzkumu a vývoje do komerčních projektů.

Podnikatelský inkubátor Point One nabízí unikátní vzdělávací systém, na kterém je postavena gamifikace. Gamifikace by měla být využita jako propagační nástroj inkubátoru a její význam dále prohlubován. Pokud se podaří zavést kvalitní gamifikační program v plné míře, může být pro inkubátor Point One velkou výhodou oproti konkurenci. Gamifikace také usnadňuje vzdělávací proces inkubovaných, což vede k vyššímu počtu zájemců o inkubování.

Podnikatelský inkubátor by měl dále prohlubovat spolupráci s univerzitou v tom smyslu, aby byly snadno doložitelné jeho výsledky a výsledky inkubovaných firem. To zajistí jeho další podporu ze strany vedení univerzity.

Závěrem bych rád dodal, že mne práce velice obohatila a rozšířila mé znalosti v oboru, který jsem začal sledovat díky skvělé možnosti splnit si povinnou školní praxi právě v podnikatelském Inkubátoru Point One. Upřímně doufám, že bude má práce alespoň malým přínosem a těším se, že budu v budoucnosti ve studiu této problematiky pokračovat.

4.4 Seznam použitých zdrojů

Benchmarking of Business Incubators. In: CSES: Strategy & Evaluation Services [online]. 2002. Dostupné z: <http://www.cses.co.uk/upl/File/Benchmarking-Business-Incubators-appendices.pdf>

BOEOVÁ, Anne. *Úspěšný networking: Zábavné a prosperující obchodní vztahy*. Přel. Hana Loupová. 1.vyd. Brno: Jiří Alman, 2000, 228 s. Cesta k úspěchu, 3. ISBN 80-861-3510-1.

EBN Innovation Network [online]. Dostupné z: <http://ebn.eu>

ECONOMIC COMMISSION FOR EUROPE. *Best practice in business incubation*. New York: United Nations, 2001. ISBN 92-111-6777-9.

HAYES, Eileen F. Approaches to Mentoring: How to Mentor and Be Mentored. *Journal of the American Academy of Nurse Practitioners*[online]. 2005, **17**(11), 442-445 [cit. 2016-03-31]. DOI: 10.1111/j.1745-7599.2005.00068.x. ISSN 1041-2972. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1111/j.1745-7599.2005.00068.x>

KLÍMOVÁ, Viktorie. Podnikatelské inkubátory v regionech České republiky [online]. 2008. Dostupné z: <http://www3.ekf.tuke.sk/konfera2008/zbornik/files/prispevky/klimova>

Koncepce podpory malých a středních podnikatelů na období let 2014-2020 [online]. MPO 2006. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/koncepce-politiky-msp-2014-2020-27913.html>

KONEČNÝ, Miloslav. *Management transferu výsledků vědy a výzkumu do praxe: inovační centra – inovační podnikání*. Karviná: Slezská univerzita, 1996, ISBN 80- 858-7935-2.

KONEČNÝ, Miloslav, Vítězslav ZAMARSKÝ a Karel SKOKAN. *Inovační centra: transferová inovační pracoviště, inkubátory pro výchovu inovačních podnikatelů, vědecko-technické parky v regionálním rozvoji*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, 2001. ISBN 80-707-8873-9.

KŘÍŽEK, Miroslav. *Podnikatelský inkubátor: Nástroj zvyšování úspěšnosti začínajících firem*. Praha, 2008. Dostupné z:

http://www.vse.cz/vskp/5553_podnikatelsky_inkubator. Disertační práce. Vysoká škola ekonomická v Praze

Meaning of workshop [online], Dostupné z:

<http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/workshop>

OECD, *O. Business incubation: International case studies*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development, 1999. ISBN 92-641-7051-0.

Technology incubators: Nurturing small firms, OECD, 1997 [online]. Dostupné na WWW: <http://www.oecd.org/dataoecd/35/11/2101121.pdf>

PICKTON David, WRIGHT, Sheila, *What's swot in strategic analysis?* [online], 1998.

ŽÍTKOVÁ, Michaela. *Analýza fungování podnikatelských inkubátorů*. Brno, 2007. Diplomová práce. Masarykova univerzita.

Závěrečná zpráva projektu evaluace RPS 4/04 Bariéry růstu konkurenceschopnosti ČR. Technologické centrum AV ČR, 2004 [online]. Dostupné z: < <http://www.strukturalni-fondy.cz/evaluace/bariery-rustu-konkurenceschopnosti-cr>>