

**Mendelova univerzita v Brně
Provozně ekonomická fakulta**

Podnikatelský inkubátor Mendelovy univerzity v Brně

Bakalářská práce

Vedoucí práce:

doc. Ing. Daniela Špírková, PhD.

Tomáš Lesák

Brno 2017

Rád bych tímto poděkoval vedoucí mé bakalářské práce doc. Ing. Daniele Špírkové, PhD. za vstřícný přístup, cenné rady a připomínky při vedení mé závěrečné práce.

Dále bych také rád poděkoval především celé mé rodině za psychickou a finanční podporu během celého studia.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci: Podnikatelský inkubátor Mendelovy univerzity v Brně vypracoval samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědom, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 20. května 2017

Abstract

Lesák, T. *Business incubator of Mendel university in Brno*, Bachelor thesis. Brno: Mendel university in Brno, 2017.

The bachelor thesis deals with the design of the Business Incubator for the Mendel University in Brno. Part of the thesis is a list of activities and services that the business incubator will provide. The bachelor thesis also includes the basic budget of the whole project and the proposed timetable for the implementation of the partial steps for building the whole business incubator.

Keywords

University business incubator, Lean Canvas, Lean startup, Business support

Abstrakt

Lesák, T. *Podnikatelský inkubátor Mendelovy univerzity v Brně*, Bakalářská práce. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2017.

Bakalářská práce se zabývá návrhem podnikatelského inkubátoru pro Mendelovu univerzitu v Brně. Součástí práce je soupis činností a služeb, které bude podnikatelský inkubátor poskytovat. Práce obsahuje také základní rozpočet celého projektu a navrhovaný harmonogram realizace dílčích kroků pro vybudování celé podnikatelského inkubátoru.

Klíčová slova

Univerzitní podnikatelská inkubátor, Lean Canvas, Lean startup, podpora podnikání

Obsah

1	Úvod	11
1.1	Úvod.....	11
2	Cíl a metodika	12
2.1	Cíl.....	12
2.2	Metodika.....	12
3	Podnikatelské inkubátory v České republice a ve světě	13
3.1	Vymezení základních pojmů.....	13
3.2	Lean startup metodika.....	14
3.3	Lean Canvas.....	15
3.4	Metodologie Design thinking.....	15
3.5	Podnikatelské inkubátory.....	16
3.5.1	Jihomoravské inovační centrum.....	16
3.5.2	Y Combinator.....	17
3.5.3	Univerzitní podnikatelské inkubátory.....	18
3.5.4	Univerzitní podnikatelské inkubátory v České republice.....	18
3.5.5	Univerzitní podnikatelské inkubátory ve světě.....	19
3.6	Podpora podnikání na Mendelově univerzitě.....	19
3.6.1	Institut celoživotního vzdělávání.....	19
3.6.2	Centrum transferu technologií.....	20
3.6.3	Výuka.....	20
3.7	Shrnutí.....	21
4	Návrh univerzitního podnikatelského inkubátoru	22
4.1	Cíle podnikatelského inkubátoru.....	22
4.2	Název.....	24
4.3	Struktura.....	25
4.3.1	Nulté patro – přízemí.....	25
4.3.2	První patro.....	28

4.3.3	Druhé patro.....	29
4.3.4	Třetí patro	32
4.4	Personální aspekty.....	33
4.5	Finance.....	34
4.5.1	Náklady.....	34
4.5.2	Zdroje financování – příjmy	36
4.6	Harmonogram.....	37
4.7	PEST analýza	38
4.7.1	Politicko-legislativní vlivy.....	38
4.7.2	Ekonomické faktory	38
4.7.3	Sociálně-kulturní faktory	38
4.7.4	Technologické faktory.....	39
4.8	SWOT matice	39
4.9	Diskuze	40
5	Závěr	42
6	Literatura	43

1 Úvod

1.1 Úvod

Česká správa sociálního zabezpečení vyčíslila k 30. 9. 2016 **počet aktivních OSVČ** na **996 266**. Dle statistiky Bisnode (2015) bylo v roce 2015 založeno 26 953 kapitálových společností. V obou statistikách obsazuje Jihomoravský kraj přední příčky v rámci celé České republiky. V roce 2015 zaměstnávaly malé a střední podniky 58,9 % z celkového počtu zaměstnanců v České republice (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2016). Proto je podnikání pro mnoho studentů alternativou k zaměstnání, zejména v internetové době, kdy je začít podnikat jednodušší a levnější než dříve. Inovace se nesoustřeďují pouze na online prostředí, kde je nejvíce pozornosti díky společnostem jako Facebook, Google atd. Například zemědělství je jedním z oborů, kde budou nové technologie a nápady v nadcházejících letech hrát významnou roli a mohou změnit směr celého odvětví. Podpora podnikání a inovací dává smysl i na jiných než technický školách.

Podnikání se ovšem na vysokých školách vyučuje pouze minimálně, ačkoliv je počet osob vydělávajících si samostatnou výdělečnou činností vysoký. Výuka českých vysokých škol je primárně zaměřena na výuku znalostí. Tuto skutečnost však nelze vysokým školám úplně vytýkat. Podnikání není činnost, která by se dala naučit pomocí běžných výukových metod používaných na vysokých školách. Avšak existují nástroje pro pomoc studentům s podnikáním mimo klasickou výuku. Jedním z běžně používaných podpůrných prostředků pro začínající podnikatele je podnikatelský inkubátor.

Většina západních univerzit provozuje vlastní podnikatelské inkubátory, případně nabízí studentům různé podnikatelské kurzy. I v České republice se v posledních letech začínají objevovat univerzitní podnikatelské inkubátory.

Na Mendelově univerzitě, konkrétně na ústavu Podnikové ekonomiky Provozně ekonomicky fakulty, již existuje zárodek podnikatelského inkubátoru.

Práce se zabývá návrhem činností, které by měl podnikatelský inkubátor vykonávat, dále řeší rozšíření nabízených služeb pro všechny studenty Mendelovy univerzity. Díky svým **pěti fakultám** (Agronomická, Lesnická a dřevařská, Provozně ekonomická, Zahradnická, Fakulta regionálního rozvoje a mezinárodních studií) a Institutu celoživotního vzdělávání se na Mendelově univerzitě vyučuje **velké množství oborů, v nichž mohou vznikat podnikatelské nápady**. Navíc by studenti neekonomických oborů měli z důvodu náplně studia poptávat pomoc s podnikáním daleko více než studenti ekonomie.

2 Cíl a metodika

2.1 Cíl

Hlavním cílem bakalářské práce je návrh podnikatelského inkubátoru pro Mendelovu univerzitu. Práce vymezuje rámec, podle něhož je možné postupovat v případě zakládání podnikatelského inkubátoru pro celou univerzitu. Nejedná se tedy o konkrétní postup. Prostřednictvím podnikatelského inkubátoru bude poskytována podpora studentům se zájmem o podnikatelskou činnost.

Pro splnění hlavního cíle bude zanalyzována současná podpora podnikání na vysokých školách a na Mendelově univerzitě.

2.2 Metodika

Při zpracování bakalářské práce byly v části literární rešerše využity poznatky nabyté studiem domácí a zejména zahraniční odborné literatury.

Při řešení práce byla aplikována metoda analýzy. Byly zkoumány již existující podnikatelské inkubátory a akcelerátory v České republice a ve světě (převážně v USA). Na základě získaných znalostí byl metodami dedukce a syntézy vytvořen vlastní návrh podnikatelského inkubátoru pro Mendelovu univerzitu v Brně.

V práci je dále často využívána komparativní metoda, kdy je srovnáván plánovaný univerzitní podnikatelský inkubátor s již existujícími podnikatelskými inkubátory a akcelerátory. V závěru práce je využita metoda prognózy, kde jsou předpovídány finanční náklady projektu, také je vytyčen harmonogram potřebný pro založení podnikatelského inkubátoru.

Práce také obsahuje dvě základní ekonomické analýzy, a to PEST analýzu a SWOT matici. PEST analýza shrnuje vnější vlivy, které budou mít vliv na fungování podnikatelského inkubátoru. SWOT matice obsahuje silné a slabé stránky podnikatelského inkubátoru a dále také příležitosti a hrozby, kterým bude podnikatelský inkubátor vystaven. Podnikatelský inkubátor na Mendelově univerzitě zatím fyzicky neexistuje, tudíž silné a slabé stránky jsou spíše hypotetické, případně se jedná o vlastnosti celé univerzity.

Bakalářská práce je založena na principech, jako je nový pohled na řešenou problematiku, inovativnost a kreativita.

3 Podnikatelské inkubátory v České republice a ve světě

3.1 Vymezení základních pojmů

Pro pojem podnikatelský inkubátor existuje mnoho definic, avšak všechny se vesměs shodují na hlavním cíli inkubátoru, tím je **pomoc začínajícím podnikatelům** dostat se přes nejkritičtější první rok podnikání. Ve startupovém prostředí se považuje za běžné, že uspěje jeden nápad z deseti. Většina nápadů a startupů je předurčena k zániku.

Dle Evropské komise (2002, s. 3) podnikatelský inkubátor vytváří podpůrné prostředí pro začínající podnikatele a pomáhá vytvořit z pouhého nápadu úspěšné podnikání.

První generace inkubátorů nabízela „pouze“ kanceláře a sdílené služby. V devadesátých letech minulého století se začaly podnikatelské inkubátory soustředit více na samotnou konzultaci podnikání (vzdělávání), vytváření komunity a také na přístup k venture kapitálu (Hackett, Dilts, 2004). Tento nastolený trend trvá doposud.

Bergek a Normann (2008) vymezují pojem podnikatelský inkubátor těmito nabízenými službami:

- Sdílené kancelářské prostory
- Sdílené služby
- Odborná pomoc (koučing)
- Komunita.

Na těchto bodech se shodne většina autorů, často jsou pouze používána jiná označení. Hansen et al. (2000) ve svém výzkumu uvádí, že většina podnikatelů v prvních šesti až devíti měsících stráví polovinu času nastavováním základní infrastruktury. Podnikatelské inkubátory mohou tento čas zkrátit a také zefektivnit jeho využití. Úlohou podnikatelského inkubátoru je tedy zajistit podmínky, ve kterých se inkubované týmy nebudou muset zabývat administrativními a organizačními překážkami a veškeré své úsilí budou moci směřovat do rozvoje podnikání.

Tento názor podporuje i Mitra (2013), který dodává, že úlohou podnikatelského inkubátoru není pouze poskytnout levné prostory. Hlavním posláním podnikatelského inkubátoru je **pomocť týmům ověřit tržní příležitost, vytvořit produkt nebo službu** pro tuto příležitost a najít zákazníka, který je ochoten za daný produkt či službu zaplatit. Jednou z hlavních metod, jak jednoduše ověřit tržní příležitost, je **Lean startup metodika**, které se věnuje v další kapitola.

Z uvedených informací si je možné vytvořit základní přehled o tom, co je podnikatelský inkubátor. Nelze nalézt dva identické podnikatelské inkubátory i přesto, že jsou nabízené služby velmi podobné. Většina podnikatelských inkubátorů se totiž specializuje pouze na určitou oblast podnikání a tomu přizpůsobuje své služby.

Nejnámějšími specializovanými inkubátory jsou **podnikatelské akcelérátory**. Hlavním rozdílem mezi inkubátorem a akcelérátorem je přístup k financím. **Akcelérátory** jsou zpravidla financovány soukromými finančními prostředky. Do akcelérátoru bývají vybírány firmy se silnou konkurenční výhodou. Služby nabízené akcelérátorem se podobají těm v podnikatelském inkubátoru, avšak tým (firma) v akcelérátoru obdrží finanční prostředky výměnou za podíl ve společnosti (Cohen, Hockberg, 2014, s. 3-4). Poskytování služeb v akcelérátoru probíhá bezplatně, jelikož je ve vlastním zájmu akcelérátoru, aby byla firma co nejuspěšnější a nezatěžovala ji náklady navíc.

Specifické jsou rovněž **podnikatelské inkubátory provozované univerzitami**. Odlišnost univerzitního podnikatelského inkubátoru popisují Grimaldi a Grandi (2005, s. 3-5) – univerzitní podnikatelské inkubátory se zaměřují zejména na transfer technologií a na vznik univerzitních spin-off firem. **Výhodou univerzitních podnikatelských inkubátorů mohou být laboratoře a výzkumná pracoviště**, která díky podnikatelskému inkubátoru mohou nalézt nová využití. U tohoto typu podnikatelských inkubátorů nabízené služby z velké části závisí na zkušenostech a kontaktech managementu podnikatelského inkubátoru. Podnikatelské inkubátory na univerzitách se ve větší míře soustředí na vzdělávání než na získávání kapitálu pro podnikatele.

V poslední době jsou také velmi běžná tzv. „**coworkingová**“ centra, která nabízejí za úplaty sdílené prostory pro práci. A to jak pro práci pravidelnou, tak nárazovou.

3.2 Lean startup metodika

Téměř většina podnikatelských inkubátorů v současné době funguje na základě **Lean startup metodiky**, která se také vyučuje na nejprestižnějších univerzitách světa (**Harvard, Berkley, MIT** a další). Autorem deficience k této metodice je Eric Ries (2011), který uvádí, že v podnikání je potřeba neustále testovat. Nikoliv však v laboratoři, ale přímo se zákazníky. Hlavní myšlenkou metodiky je **smyčka zpětné vazby vytvoř – vyhodnot – pouč se** (anglicky build – measure – learn). Díky těmto experimentům podnikatel snižuje nejvyšší rizika a posouvá své nápady neustále kupředu. Metodika byla vyvinuta v prostředí softwarových společností, kde testování probíhá rychle a levně, avšak své uplatnění nalézá v korporátní sféře, školství, a dokonce i ve státních institucích.

Cílem metodiky Lean startup je **ušetřit** podnikatelům **finanční i časové prostředky** tím, že nebudou vytvářet zbytečně dlouhé podnikatelské plány a strategie, ale místo toho svůj čas věnují testování se zákazníky.

3.3 Lean Canvas

Metodiku dále posunul Ash Maurya (2012), který vyvinul **Lean Canvas, jednostránkový podnikatelský plán**. Tento nástroj umožňuje daleko rychleji opakovat smyčku zpětné vazby a měnit parametry svého podnikání. Slovy Ashe Maurya můžeme Lean Canvas označit za nástroj, pomocí něhož se podnikatelé snaží nalézt řešení, které bude fungovat dříve, než dojdou zdroje.

Klasický business plán na několik desítek stran je pro potřeby rychle se měnícího světa podnikání nevhodný. Většinou totiž „nepřežije“ **první kontakt se zákazníkem**, kdy podnikatel zjistí, že jeho předpoklady nebyly správné. Metodika Lean startup funguje na třech základních principech (Blank, 2013, s. 67):

- Sepsání hypotéz-předpokladů
- Ověřování hypotéz se zákazníky (anglicky get out of the building)
- Vytvoření minimálního životaschopného produktu (MVP). Fáze se často nazývá agilní vývoj.

Díky Lean Canvasu mají podnikatelé šanci odhalit rizika a nedostatky dříve, než vynaloží finanční a časové zdroje do vývoje produktu. Vyučovat práci s Lean Canvasem by měl být jeden z hlavních cílů podnikatelského inkubátoru na Mendelově univerzitě.

3.4 Metodologie Design thinking

Metodologii Lean startup bývá vytýkáno, že je použitelná pouze pro softwarové společnosti. Tento mýtus vyvrátil sám Ash Maurya (2012), který první vydání své knihy Lean podnikání „vyvíjel“ pomocí této metodologie. Je ovšem vhodné zmínit i jiné alternativy, jejichž cílem je zvýšit úspěšnost podnikatelských nápadů.

Za otce použití **Design thinking** metodologie pro **inovace** (respektive podnikání) je považován **Thomas Kelley**. Design thinking se stejně jako Lean startup zaměřuje na inovace v podnikání. Obecně lze říci, že jsou si obě metody velmi podobné. Avšak Design thinking na rozdíl od Lean startupu nezačíná myšlenkou, ale výzvou (Muller a Thoring, 2012, s. 157). Design thinking má větší využití v již existujícím podnikání, kde známe problém a hledáme řešení.

Lean startup tudíž nemusí být jedinou metodou, kterou bude podnikatelský inkubátor Mendelovy univerzity používat. Muller a Thoring (2012, s. 159) ve své práci navrhuje spojení nejlepšího z obou metodologií pod názvem Lean design thinking.

3.5 Podnikatelské inkubátory

Pro vytvoření podnikatelského inkubátoru je důležitá nejenom teorie, ale zejména také praxe. Analýzou stávajících podnikatelských inkubátorů lze nalézt úspěšné inkubátory ve světě a také v České republice, které mohou posloužit jako vzory či benchmarky pro univerzitní inkubátor Mendelovy univerzity.

Aktuálně existuje v **České republice** dle Czechstartups.org (2017) přes **čtyřicet podnikatelských inkubátorů**. Jedná se o široké spektrum podnikatelských inkubátorů od klasických, přes univerzitní, specializované, akcelerátory až po vědeckotechnické parky. Dále také existuje přibližně stejný počet míst se sdílenými kancelářemi, které nelze řadit k podnikatelským inkubátorům, jelikož nenabízejí přímou podporu podnikání.

Mezi nejznámější podnikatelské inkubátory v České republice jednoznačně patří **Jihomoravské inovační centrum v Brně**, světově nejproslulejším podnikatelským inkubátorem (jedná se spíše o akcelerátor) je americký **Y Combinator**. Z univerzitních podnikatelských inkubátorů v České republice stojí za zmínku **xPORT** – podnikatelský akcelerátor Vysoké školy ekonomické v Praze – a nedaleko od Brna se nachází jeden z deseti nejlepších univerzitních podnikatelských inkubátorů na světě (UBI Global, 2015): vídeňský **INiTS Universitäres Gründerservice Wien**.

3.5.1 Jihomoravské inovační centrum

Jihomoravské inovační centrum (JIC) bylo založeno v roce 2003. Jedná se o zájmové sdružení právnických osob, kdy **je jedním ze zřizovatelů Mendelova univerzita v Brně**. Další zřizovatelé jsou: Jihomoravský kraj, statutární město Brno, Masarykova univerzita, Vysoké učení technické v Brně a Veterinární a farmaceutická univerzita Brno (JIC, 2017a). Skutečnost, že Mendelova univerzita je jedním z podporovatelů Jihomoravského inovačního centra, může pomoci při zakládání vlastního univerzitního podnikatelského inkubátoru. Mendelova univerzita může čerpat cenné know-how, které Jihomoravské inovační centrum za svou patnáctiletou historii získalo. Procesy Jihomoravského inovačního centra **prošly známé firmy** jako například: **Kiwi, Y Soft, GINA software** a mnohé další (JIC, 2017a).

Jihomoravské inovační centrum nabízí široké spektrum služeb, mezi které patří (JIC, 2017b):

- **JIC ENTER**
- **JIC STARCUBE**
- **JIC MASTER**
- **JIC PLATINN**
- **JIC VENTURES**

Hlavní úlohou šestiměsíčního programu **JIC ENTER** je pomoci **začínajícím podnikatelům** dostat se od nápadu k zákazníkům. Nabízenou hodnotou jsou workshopy, sdílené pracovní prostory, zejména pak konzultace se zkušenými mentory. Program

JIC ENTER stojí zájemce 1500 Kč měsíčně (JIC, 2017c). JIC ENTER může z části sloužit jako vzor pro podnikatelský inkubátor Mendelovy univerzity. Studenti totiž, stejně jako účastníci tohoto programu, mají minimální nebo žádné zkušenosti s podnikáním.

JIC STARCUBE slouží pro podnikatele z celého světa ve specifických oblastech podnikání, kteří **již** mají z určité části **vyvinutý produkt**. Jedná se o **tříměsíční akcelerační** program pro převážně technologické firmy (JIC, 2017d).

Programy **JIC MASTER** a **JIC PLATINN** jsou zacílené na **firmy, které již** nějakou dobu **podnikají**. Podpora existujících firem není v podnikatelském inkubátoru Mendelovy univerzity plánována, proto není potřeba tyto programy dále popisovat.

Z programů Jihomoravského inovačního centra je pro návrh inkubátoru na Mendelově univerzitě nejzajímavější JIC ENTER, jelikož cílí na podobnou skupinu zákazníků.

3.5.2 Y Combinator

Y Combinator je spíše podnikatelský **akcelerační** než inkubátor, sídlí v **Mountain View v Kalifornii**. Mountain View se nachází v oblasti označované jako **Silicon Valley**, kde sídlí v blízkosti jedny z nejprestižnějších univerzit na světě jako **Berkley** nebo **Stanford**, ale také společnosti **Google**, **Apple** a mnohé další. Proto je Mountain View přímo předurčeno pro vznik podnikatelských inkubátorů.

Minulý rok bylo ve dvou vlnách přijato do intenzivního **tříměsíčního programu** celkem přes **dvě stě týmů**. Mezi nejznámější absolventy patří například **Twitch**, **Airbnb**, **Dropbox**, **Reddit** nebo také **9GAG** (Y Combinator, 2017a).

V průběhu programu obdrží každý tým **finanční prostředky** ve výši **120 tisíc USD**, výměnou získá Y Combinator sedmi procentní podíl ve vznikající firmě. Finanční prostředky mají pokrýt veškeré náklady zakladatelů na rozvoj podnikání, ale také na osobní život (Altman, 2014).

V rámci aktivit jsou jednou měsíčně pořádány večere pro všechny týmy z akceleračního programu, kde se mohou neformálně bavit s úspěšnými podnikateli. V průběhu třech měsíců si týmy mohou kdykoliv domluvit individuální konverzace s experty v potřebných oblastech. Celý program je zakončen prezentací před skoro pěti set investory (Y Combinator, 2017b).

Také Y Combinator může sloužit jako vzor pro podnikatelský inkubátor Mendelovy univerzity i přes fakt, že se jedná o akcelerační program. Je zřejmé, že Mendelova univerzita nebude vznikající podnikatelské nápady podporovat finančně, ale například zakončení celého programu prezentací před investory lze provést v menší míře na půdě univerzity. Navíc můžeme nalézt podobnosti mezi Jihomoravským inovačním centrem a Y Combinatorem. Například inkubační proces v obou případech trvá tři měsíce. I inkubační proces univerzitního inkubátoru na Mendelově univerzitě by měl být minimálně tří měsíční.

3.5.3 Univerzitní podnikatelské inkubátory

Univerzitní podnikatelské inkubátory jsou specifickou skupinou podnikatelských inkubátorů. Univerzitní podnikatelské inkubátory nabízejí začínajícím podnikatelům materiální (kanceláře,...) a nemateriální (konzultace,...) podporu.

Univerzitní inkubátory mají velkou výhodu, mohou čerpat univerzitní zdroje. Univerzita existuje již řadu let, tudíž může podnikatelský inkubátor a podnikatel v něm těžit z dobrého jména univerzity. Pro univerzitu je také levnější vybudovat potřebnou infrastrukturu. **Řada univerzit disponuje specializovanými pracovišti (laboratoře, počítačové učebny atd.),** případně přístupy do rozsáhlých placených databází, které mohou být využity pro potřeby začínajících podnikatelů. Dále se na půdě univerzit soustřeďuje **velké množství odborníků,** kteří mohou začínajícím podnikatelům pomoci vyřešit jinak velmi obtížně řešitelné problémy. V neposlední řadě jsou devízou univerzit sami studenti. Studenti mohou být využiti jako velká testovací skupina pro nové produkty a služby, ale i začínající podnikatelé mohou mezi svými spolužáky hledat vhodné spolupracovníky (Mian, 1996).

K dalším výhodám lze dle Dahmse a Kingaewa (2016) zařadit skutečnost, že univerzitní podnikatelské inkubátory jsou **financovány jak veřejnými, tak soukromými finančními prostředky.** Díky této skutečnosti se mohou univerzitní podnikatelské inkubátory soustředit i na jiná než technologická odvětví. Poznatek, že univerzitní podnikatelské inkubátory jsou financovány také soukromými osobami a firmami, je důležitý pro návrh univerzitního podnikatelského inkubátoru Mendelovy univerzity. V případě nalezení vhodných partnerů nebude muset univerzita nést všechny náklady spojené s chodem podnikatelského inkubátoru. Navíc mohou externí firmy do univerzitního podnikatelského inkubátoru přinést důležitý pohled z reálného podnikání.

Podle Barbera et al. (2012) jsou univerzity přímo předurčeny ke vzniku podnikatelských inkubátorů, a to díky faktu, že mohou těžit z neustálého přísunu nových nápadů díky každoročně se obměňujícím studentům.

3.5.4 Univerzitní podnikatelské inkubátory v České republice

Univerzitní podnikatelské inkubátory v České republice a ve světě jsou pro návrh podnikatelského inkubátoru Mendelovy univerzity zajímavější a důležitější než komerční podnikatelské inkubátory.

V České republice je celkem šest univerzitních podnikatelských inkubátorů (Czechstartups.org, 2017):

- **Podnikatelský inkubátor Vysoké školy podnikání (Ostrava)**
- **Greenlight Vysoké školy báňské v Ostravě**
- **InovaJET na Českém vysokém učení technickém v Praze**
- **PointOne na České zemědělské univerzitě v Praze**
- **xPORT na Vysoké škole ekonomické v Praze**
- **Vědeckotechnický park Univerzity Palackého v Olomouci**

Také na všech brněnských univerzitách probíhá určitá forma podpory podnikání, avšak žádná z univerzit nemá vlastní univerzitní podnikatelský inkubátor. Možnou příčinou je skutečnost, že brněnské univerzity mají k dispozici Jihomoravské inovační centrum, ovšem Jihomoravské inovační centrum se nesoustředí pouze na studenty, tudíž v Brně existuje prostor pro čistě univerzitní podnikatelský inkubátor. Samo Jihomoravské inovační centrum by uvítalo větší podporu podnikání na univerzitách, jelikož jeho kapacity jsou omezené.

Všechny výše uvedené univerzitní podnikatelské inkubátory v České republice nabízejí převážně omezenou a částečně zpoplatněnou podporu podnikání. Hlavní znakem je velké zapojení externistů z podnikatelské praxe. Je otázkou, na kolik jsou výše zmíněné univerzitní inkubátory aktivní, jelikož většina z nich má neaktuální webové stránky. Na české scéně univerzitních podnikatelských inkubátorů nepanuje tvrdý konkurenční boj, naopak si podnikatelské inkubátory navzájem pomáhají.

3.5.5 Univerzitní podnikatelské inkubátory ve světě

Univerzitní podnikatelské inkubátory existují snad na každém kontinentu. Dle hodnocení UBI Global (2015) se nejlepší univerzitní podnikatelské inkubátory nachází ve Velké Británii. Z žebříčku nejlepších univerzitních podnikatelských inkubátorů lze také vypožorovat fakt, že se univerzity spojují při zakládání podnikatelských inkubátorů. Na **sedmém místě** se ve stejném žebříčku umístil vídeňský **INiTS**.

INiTS společně založily **Vídeňská univerzita** a **Technická univerzita Vídeň**. Tento podnikatelský inkubátor opět nabízí podobné služby, a to: konzultace, komunitu, kanceláře, mentory a také financování. Během stodenního intenzivního programu se týmy naučí posunout a vyhodnocovat své nápady pomocí metodologie Lean canvas. Úspěšným týmům je dále nabídnuta další až patnácti měsíční podpora (INiTS, 2017).

3.6 Podpora podnikání na Mendelově univerzitě

3.6.1 Institut celoživotního vzdělávání

I v těchto dnech probíhá na Mendelově univerzitě podpora podnikání v různých formách. Nejdále s podporou podnikání na půdě univerzity je pravděpodobně Institut celoživotního vzdělávání. Jeho hlavní aktivitou jsou **kurzy** s názvem „**Podnikni to!**“; dříve Podnikání na nečisto. Tyto kurzy ovšem nelze přímo označit za aktivitu Institutu celoživotního vzdělávání, jelikož hlavním organizátorem a mentorem je Jakub Tížek, absolvent oboru Investiční management na Provozně ekonomické fakultě Mendelovy univerzity. Jakub Tížek kurzy „Podnikni to!“ pořádá na dalších pěti českých univerzitách. Kurz se skládá z osmi workshopů a je pro účastníky zcela bezplatný. Všechny náklady nese Institut celoživotního vzdělávání. V průběhu zmíněných osmi čtyřhodinových workshopů se účastníci naučí, jak pracovat se svým nápadem a zejména jak ze svého nápadu udělat funkční podnikání. Celý kurz se opírá o metodologii Lean startup a pracuje s nástrojem Lean Canvas. S Jakubem Tížkem

byly vedeny rozhovory o přesunutí kurzu na Provozně ekonomickou fakultu, kde by byl organizován jako jedna z aktivit podnikatelského inkubátoru (Tížek, 2016).

Institut celoživotního vzdělávání vyvíjí také další aktivity v oblasti podpory podnikání. Lze například zmínit přednášky s podnikateli. Zajímavostí je, že Institut celoživotního vzdělávání pořádá **soutěž** s názvem **Studentský inkubátor**. Soutěž ovšem nemá nic společného s podporou podnikání a jedná se o prezentaci studentských bakalářských prací (ICV Mendelu, 2017). V případě vzniku podnikatelského inkubátoru na Mendelově univerzitě by bylo vhodné soutěž Studentský inkubátor přejmenovat.

Aktivity vyvíjené Institutem celoživotního vzdělávání jsou nejpokročilejší a nejzajímavější v oblasti podpory podnikání na Mendelově univerzitě. Institut celoživotního vzdělávání neprezentuje své aktivity na půdě celé univerzity, tudíž mnoho studentů neví, že se pořádají kurzy Podnikni to! apod.

3.6.2 Centrum transferu technologií

Centrum transferu technologií je hlavním místem na Mendelově univerzitě, kde se aplikuje univerzitní výzkum v podnikatelské praxi (například Spin-off firmy). Primární zaměření centra transferu technologií je na univerzitní podniky a univerzitní výzkum. Zejména se pak Centrum transferu technologií stará o **ochranu duševního vlastnictví**. Částečně zde probíhá podpora podnikání, ale spíše se jedná o podporu výzkumu, pro který se následně hledá uplatnění v praxi. Od plánovaného podnikatelského inkubátoru se Centrum transferu technologií liší zejména zákazníkem. Zákazníkem centra transferu technologií jsou primárně akademičtí pracovníci, potažmo externí firmy, zákazníkem plánovaného univerzitního podnikatelského inkubátoru budou samotní studenti Mendelovy univerzity.

Centrum transferu technologií je také dle svých webových stránek často v kontaktu s Jihomoravským inovačním centrem. Jednou z možností, kam organizačně zařadit podnikatelský inkubátor v hierarchii univerzity, je právě Centrum transferu technologií. Důvodem je, že má Centrum transferu technologií zkušenosti s ochranou duševního vlastnictví, se získáváním financí z národních, ale také evropských projektů a také má kontakty na podnikatelskou sféru (CTT, 2017).

3.6.3 Výuka

Podnikání je částečně také vyučováno v rámci volitelných předmětů na Provozně ekonomické fakultě. Za zmínku stojí zejména předmět **Podnikatelský plán**, v jehož rámci se studenti učí zformulovat svůj podnikatelský nápad do písemné podoby. Avšak i tento předmět, který má z oficiálních aktivit nejbližší k podnikání, postrádá samotou realizaci. Samozřejmě tuto skutečnost nelze předmětu zcela vytýkat. U předmětů, jež jsou ohodnoceny kredity, se vždy najdou studenti, kteří si předmět zapíší pouze za účelem získání kreditů, nikoliv znalostí a vědomostí. Proto je obtížné obsáhnout předmětem i realizaci nápadů. Zavedení předmětu Podnikatelský plán lze hodnotit pozitivně, nicméně je vhodné studentům **pomocť i s fyzickou realizací jejich nápadů**.

Následná pomoc s realizací podnikatelských plánů by právě byla náplní podnikatelského inkubátoru a obě aktivity by na sebe vhodně navazovaly.

3.7 Shrnutí

Podnikatelské inkubátory nejčastěji **nabízejí** pro začínající podnikatele **prostory, sdílené služby, vzdělání, konzultace** a v posledních letech také **networking**. Univerzitní podnikatelské inkubátory navíc mohou nabízet laboratoře a další univerzitní pracoviště.

Důležitým **nástrojem rozvoje podnikání** je **Lean Canvas**. Podnikatelské inkubátory učí inkubované týmy pracovat s Lean Canvasem a společně s týmy pracují na jeho optimalizaci.

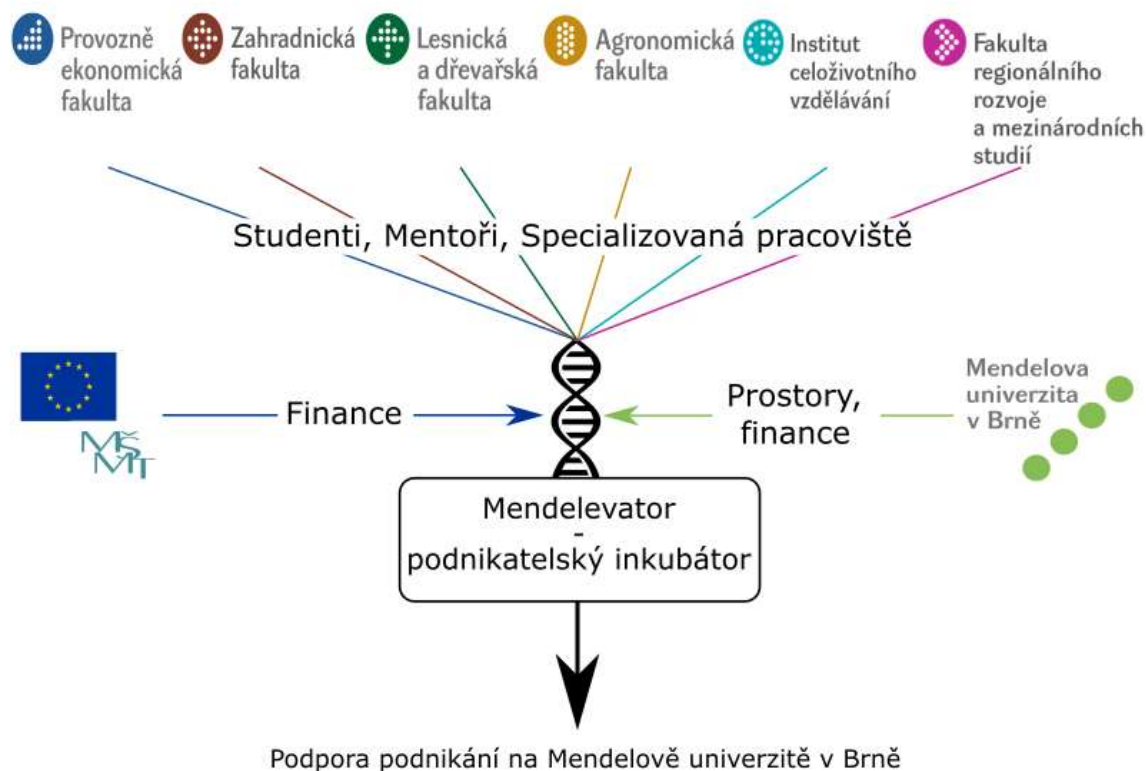
Všechny výše uvedené aktivity podpory podnikání na Mendelově univerzitě se zabývají podporou podnikání z různých úhlů. Podnikatelský inkubátor by měl na tyto aktivity vhodně navazovat a doplňovat je. Ideálně by měly být všechny aktivity spojené s podnikáním sloučeny „pod jednu střechu.“ Je už spíše politické rozhodnutí, zda se podnikatelskými aktivitami bude zabývat Institut celoživotního vzdělávání, Centrum transferu technologií, některá z fakulty či vznikne zcela nové a samostatné oddělení v rámci Mendelovy univerzity.

4 Návrh univerzitního podnikatelského inkubátoru

4.1 Cíle podnikatelského inkubátoru

Cílem plánovaného univerzitního podnikatelského inkubátoru je **pomoci studentům s realizací** jejich **podnikatelských nápadů**, případně poskytnout studentům zpětnou vazbu na jejich podnikatelské nápady a nasměrovat je správným směrem k úspěchu v podnikání. K dosažení toho cíle je potřeba vykonat řadu dílčích kroků. Mezi tyto kroky například patří vzdělávání studentů v oblasti projektového managementu (Lean startup metodologie), v ověřování tržních příležitostí, ve vedení týmu lidí, v hledání zdrojů informací, ale také kapitálu a mnoho dalších.

Cílem je vybudovat univerzitní podnikatelský inkubátor, který budou respektovat **všechny fakulty** univerzity a jehož programů se budou moci účastnit všichni studenti univerzity bez ohledu na studovaný obor, formu či ročník studia.



Obr. 1 Schéma spolupráce

Zdroje log: Mendelova univerzita v Brně, 2017a. EU, 2017. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2017

Výše uvedené schéma znázorňuje plánované zapojení všech fakult Mendelovy univerzity a také základní návrh financování, které je popsáno v dalších kapitolách.

Nástrojem k dosažení cíle pomoci studentům s podnikáním mohou být **přednášky, workshopy, semináře, konzultace** atd.

Hlavní institucí zodpovědnou za dosažení výše zmíněného cíle bude univerzitní podnikatelský inkubátor. Pomoc studentům s realizací jejich podnikatelských nápadů nebude jedinou aktivitou podnikatelského inkubátoru. Mimoto budou organizovány veřejně přístupné workshopy, přednášky, popřípadě se podnikatelský inkubátor může podílet přímo na výuce některých předmětů.

4.2 Název

Název podnikatelského inkubátoru Mendelovy univerzity je **Mendelevator**. Jedná se o spojení slov Mendel a elevator. Obě slova mají značnou symboliku. Příjmení **Johanna Gregora Mendela** nebylo vybráno pouze z důvodu, že se podnikatelských inkubátor bude nacházet na půdě Mendelovy univerzity, která také nese jeho jméno. J. G. Mendel byl významný objevitel a také inovátor, proto je jeho jméno přímo určené pro podnikatelský inkubátor, kde mají vznikat nové nápady a inovace. Druhou část názvu tvoří anglické slovo **elevator** (česky výtah). Podnikatelský inkubátor má sloužit jako výtah pro studenty na jejich cestě k úspěšnému podnikání.

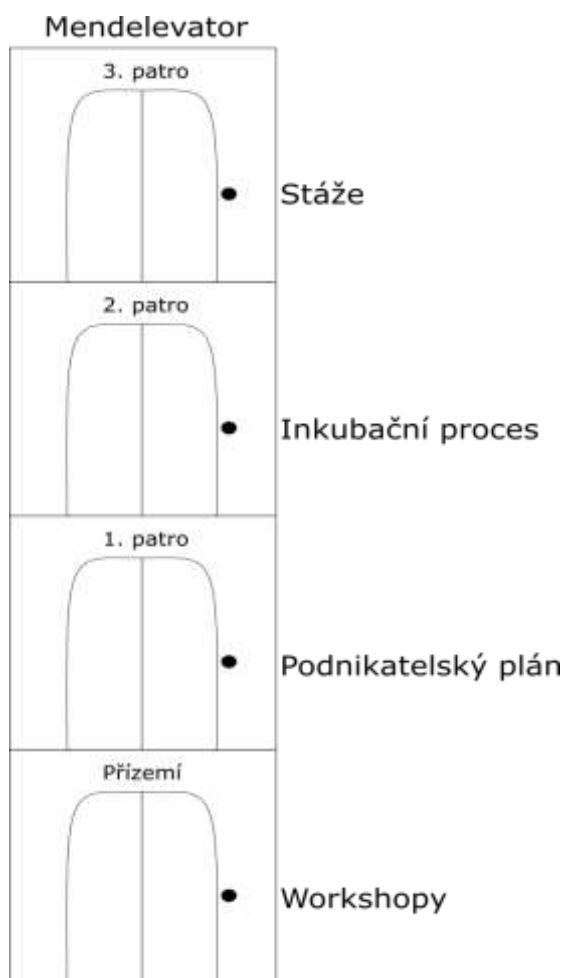
Na název Mendelevator je dále symbolicky navázána celá struktura podnikatelského inkubátoru.



Obr. 2 Vznik názvu

4.3 Struktura

Podnikatelský inkubátor je rozčleněn na **čtyři podlaží** (patra), z nichž má každé svou specifickou funkci a také jinou cílovou skupinu (jiného zákazníka). **Přízemí** neboli nulté patro reprezentují **přednášky a workshopy** pro širší veřejnost. **První patro** zastupuje předmět **Podnikatelský plán** pro studenty Mendelovy univerzity. Samotný **inkubační proces**, respektive individuální pomoc konkrétním studentům, je součástí **druhého patra**. Poslední - **třetí patro** - má za cíl pomoci studentům najít praktické **pracovní stáže**. Všechna čtyři patra jsou detailněji popsána v následujících kapitolách.



Obr. 3 Struktura podnikatelského inkubátoru

4.3.1 Nulté patro – přízemí

Přízemí je základním stavebním kamenem podnikatelského inkubátoru. Primárním cílem nultého patra je rozšířit obecnou znalost o podnikání mezi širší veřejností. Přízemí musí být stejně jako základy kterékoliv stavby postaveno první a kvalitně, jelikož na výsledky přízemí budou navazovat další patra. Nulté patro bude zároveň

sloužit jako jeden z nástrojů pro získávání nových týmů do podnikatelského inkubátoru. Tudíž je sekundárním cílem rozšíření povědomí o novém podnikatelském inkubátoru mezi studenty (potenciálními zákazníky) a také mezi odbornou veřejností.

Přednášky a workshopy hodnotou budou nabízeny v rámci nultého patra. Je zřejmé, že tématem akcí bude vždy podnikání. Konkrétní náplň jednotlivých přednášek a workshopů bude záležet na přednášejícím (hostovi), případně budou náplní aktuální témata z podnikatelského prostředí.

Jedním z důležitých témat, jemuž by se měly věnovat hlavně workshopy, je metodologie **Lean startup**. Samotný princip této metodologie je velmi jednoduchý, ale zároveň také významný. Už jenom skutečnost, že studenti budou vědět o existenci této metody, jim může být k užitku v profesním životě. Pomocí metodologie Lean startup se dá přistupovat nejenom k podnikatelským nápadům, ale téměř k jakýmkoliv projektům.

Tématem workshopů nebude pouze metodologie Lean startup. Mezi další navrhaná téma například patří:

- **Daně**
- **Účetnictví**
- **Financování podnikání**
- **Získání investorů.**

I když se může zdát, že daná téma jsou vesměs pokryta běžnou výukou, při workshopu bude kladen důraz zejména na konkrétní spojitosti s podnikáním, nehledě na to, že ne všichni studenti absolvují takové předměty jako účetnictví apod.

Při organizaci workshopů bude kladen důraz na praktičnost. Délka workshopů není nijak omezena. Přednášející mohou být externisté, ale také akademičtí pracovníci, vždy však musí mít s danou problematikou reálné zkušenosti. Ideální workshopy jsou takové, kde si mohou účastníci danou věc vyzkoušet přímo „na vlastní kůži“ v akci. Kapacita workshopů bude záležet na jednotlivých tématech, nicméně počet účastníků by nikdy neměl přesáhnout dvacet pět. V průběhu workshopu, případně po skončení workshopu, by vždy měl být prostor na diskuzi s přednášejícím (ale také mezi účastníky) o konkrétních problémech, které účastníci řeší se svými projekty.

Existují různé varianty, kdo bude mít na starost **organizaci přednášek a workshopů**. Nejjednodušší, ale zároveň také nejdražší možností je, že organizací bude obstarávat samotné **vedení** podnikatelského inkubátoru. Vedení podnikatelského inkubátoru by při organizačních aktivitách mělo dohlížet, případně radit, samotnou organizaci může obstarávat studentský spolek. Nabízí se zde opět více možností. Jednodušší je zapojení některého ze stávajících spolků – například **Lidé z praxe**.

Lepší a perspektivnější možností je vznik zcela nového celouniverzitního spolku. **Nový spolek by sdružoval studenty se zájmem o podnikání** bez ohledu na to, zda reálně podnikají. Na Vysoké škole ekonomické v Praze například existuje xPORT club, který funguje při stejnojmenném podnikatelském inkubátoru. Vznikl by

tedy spolek, které lze označit například jako spolek podnikavých studentů, který by měl za úkol organizovat workshopy a přednášky pro podnikatelský inkubátor. Navíc by se studenti mohli spolu scházet a vyměňovat si zkušenosti a poznatky o podnikání. Členové spolku by dle finančních možností byli za vyvíjené aktivity odměněni stipendiem, případně by činnost probíhala na zcela dobrovolné bázi.

V případě, že se univerzita bude obávat nezájmu studentů o podnikatelský inkubátor, je možné nejprve založit studentský spolek a postupně na něj „nabalovat“ ostatní aktivity podnikatelského inkubátoru.

Jednou z dalších aktivit přízemí bude „zahajující přednáška.“ Jednou za semestr bude organizovaná **přednáška**, která bude mít za hlavní cíl **zviditelnit podnikatelský inkubátor** a také přilákat do podnikatelského inkubátoru nové týmy. Přednáška bude probíhat v termínu od prvního do třetího výukového týdne daného semestru. Hostem přednášky bude ideálně všeobecně známá osoba z podnikatelského prostředí, aby její jméno nalákalo co nejvíce studentů. Pro takovou přednášku bude nutné připravit velkou propagaci na půdě celé univerzity.

V neposlední řadě by součástí nultého patra měly být workshopy Jakuba Tížka. I přes skutečnost, že jsou workshopy změřeny na řešení konkrétních problémů, se jedná spíše o naučení se práce s metodologií Lean startup a nástrojem Lean Canvas, navíc přihlásit se mohou i studenti, kteří nemají svůj vlastní podnikatelský nápad. Proto je navrženo zařazení workshopů „Podnikni to!“ pro oblast přízemí. Ideálně by v prvních letech fungování podnikatelského inkubátoru měl být kurz „**Podnikni to!**“ po drobných úpravách začleněn spíše do druhého podlaží – do inkubačního procesu.

Jednou z velmi důležitých aktivit v rámci přízemí, i přesto že se nejedná o vzdělávání, je **networking**. Kromě workshopů a přednášek by se měly pravidelně konat networkingové akce. Na počátku 21. století se začal objevovat název „Networked incubator“ (česky tento název nelze přesně přeložit, ale můžeme mluvit o inkubátorech specializovaných na propojování lidí; Networkový inkubátor). Takovéto inkubátory mají dle statistik vyšší naději uspět. Díky novým kontaktům mohou podnikatelé mnohdy získat zpětnou vazbu na své nápady, nové spolupracovníky, nové zákazníky či rovnou nové nápady (Hansen, 2000).

U networkingových aktivit je potřeba otestovat (pomocí metod Lean startup) celou řadu předpokladů, například:

- Jak často pořádat networkingové akce? Jiné inkubátory či coworkingová centra tyto akce pořádají zpravidla alespoň jednou měsíčně.
- Jak tematicky pojmut akce? Nelze pouze říct lidem: „Networkujte!“ Akce vždy mají nějaké zaměření, popřípadě po každém workshopu probíhá částečně řízený networking.

Hansen (2000) uvádí body, které je potřeba udělat pro vytvoření networkingového inkubátoru:

- Pořádat formální setkání s externími experty
- Ustanovit proces pro sdílení informací a know-how napříč firmami v inkubátoru
- Implementovat speciální ekonomické pobídky
 - V inkubátoru ideaEDGE Ventures v San Diegu jsou účastníci inkubátoru finančně zainteresovaní na výsledcích inkubátoru.
- Pořádat náhodná (ale pravidelná) setkání
- Najmout osobou, která bude zprostředkovávat kontakt mezi partnery inkubátoru a firmami v inkubátoru.

Cílem není přímo vytvořit networkingový inkubátor, některé z bodů mohou posloužit jako inspirace.

Například **společné pracovní prostory** pro všechny týmy jsou přímo vhodné pro automatický networking. Ve sdílených kancelářích lidé pracující na projektech, volně se potkávají a mohou se neformálně bavit o svých nápadech. Díky této komunikaci je možné získat nové kontakty, přátele a taky jiné názory na vlastní projekt.

Ve všech výše uvedených případech by se mělo jednat minimálně pro studenty Mendelovy univerzity o bezplatné akce.

4.3.2 První patro

Další částí podnikatelského inkubátoru je první patro, které tvoří **předmět Podnikatelský plán** (dříve se jednalo o předmět Malé a střední podnikání, který byl přetransformován do Podnikatelského plánu), případně další předměty s přímým zaměřením na podnikatelské aktivity. Celé první patro slouží k vybírání vhodných podnikatelských nápadů a týmu do podnikatelského inkubátoru.

Předmět Podnikatelský plán vznikl na Provozně ekonomické fakultě nedávno. Náplní předmětu je naučit studenty napsat rozsáhlý podnikatelský plán, který je na konci prezentován před komisí podnikatelů z praxe. Mimo jiné obsahuje předmět shrnutí důležitých poznatků z Podnikových financí, Podnikové ekonomiky, Obchodního práva a učí studenty používat nabyté znalosti při podnikání (Mendelova univerzita v Brně, 2017b). Iniciativu tohoto předmětu lze hodnotit pozitivně, nicméně pro potřeby podnikatelského inkubátoru bude potřeba předmět upravit.

Je zřejmé, že **rozsáhlý podnikatelský plán** je pro velmi **rychle se měnící prostředí** podnikání **nevhodný**. Přesto má i rozsáhlý podnikatelský plán, jak je vyučován v předmětu Podnikatelský plán, své opodstatnění. V případě žádosti o úvěr nebude finanční instituci stačit jednostránkový návrh, ale bude chtít vidět detailní přehled celého podnikání.

Ve startupovém prostředí se traduje, že **uspěje pouze jeden nápad z deseti**. Tato skutečnost ale neznamená, že uspěje jeden podnikatel z deseti. Je naprosto běžné, že začínající podnikatelé mají vytvořeny nereálné očekávání ohledně trhu,

v takovém případě znamená kontakt se zákazníkem buď zánik podnikání, nebo změnu oblasti podnikání (nazývá se pivot). Při takové situaci může být dlouhý podnikatelský plán spíše na obtíž, protože týmu bude líto „zahodit“ hodiny práce strávené přípravou dlouhého podnikatelského plánu. Eric Ries (2015) uvádí, že začátek podnikání je zejména o nalezení vhodného řešení, které chtějí zákazníci před tím, než dojdou zdroje. Světově známé společnosti jako **Starbucks, Nokia, PayPal, Twitter, HP, Nintendo, Instagram, Facebook, YouTube** původně vznikly s jiným podnikatelským záměrem, než je ten pod, kterým jsou známé dnes. Jejich síla tkví v tom, že úspěšně a včas změnili oblast svého podnikání.

Namísto psaní dlouhého podnikatelského plánu je vhodné vložit omezené zdroje do vývoje produktu a zejména do testování tržních příležitostí. V praxi se tedy ukazuje, že spíše než mít dobrý nápad, je **důležité mít odhodlání a být pružný (agilní)**.

Předmět Podnikatelský plán obsahuje řadu dobrých nápadů, tudíž není potřeba vytvářet celý předmět od začátku. Kostra zůstane stejná, zejména závěrečná prezentace před podnikateli musí být zachována. Předmět by se měl **zaměřit spíše na práci s Lean Canvasem**, který je vhodný pro začínající podnikatele než na vypracování podnikatelského plánu, který se používá zejména při žádostech o finanční prostředky.

K zavádění nové náplně předmětu se dá přistupovat také pomocí metodologie Lean startup. Testování různých výukových metod na jiných seminárních skupinách je jednou z cest, jak vyladit předmět k dokonalosti. Navrhovaná změna náplně předmětu je nutná, aby si podnikatelský inkubátor s předmětem vzájemně neodporovaly.

Primární úlohou předmětu je naučit studenty základním podnikatelským dovednostem, sekundární úlohou bude **nalezení studentů, kteří budou na svých projektech pracovat dále v podnikatelském inkubátoru** (ve druhém patře). Z tohoto důvodu bude zvětšena kapacita předmětu a předmět bude otevřen všem studentům Mendelovy univerzity, výuka bude probíhat v obou semestrech.

4.3.3 Druhé patro

Druhé patro je již samotný podnikatelský inkubátor v pravém slova smyslu. **Hlavním cílem** tohoto patra je **pomoci týmům nalézt a validovat zákazníka. Podpora při vývoji produktu** je dalším cílem druhého patra.

Vstupem do druhého patra je **tým studentů, který má podnikatelský nápad**, ale nemá zkušenosti s realizací. **Výstupem je tým, který zná svého zákazníka**, jenž je ochoten za produkt či službu zaplatit (ideálně už zaplatil).

Každý tým a každý podnikatelský plán je jedinečný, z toho důvodu je takřka nemožné vytvoření přesného postupu, jak bude práce s jednotlivými týmy probíhat. Je ovšem nutné vytvořit základní plán, jak se bude obecně postupovat.

Do druhého patra existují dvě cesty:

1. Přes předmět Podnikatelský plán („Vyjití po schodech“)
2. Přihlášením se přes webové stránky podnikatelského inkubátoru („Svezení se výtahem“).

První možnost již byla popsána výše. V případě přihlášení se přes webové stránky tým vyplní formulář a komise sestavená z odborníků posoudí, zda daný nápad odpovídá požadavkům podnikatelského inkubátoru.

Formulář na webových stránkách bude obsahovat dvě části – obecné informace o týmu a informace o podnikatelském plánu (nápadu). V obecných informacích bude zjišťováno složení týmu, věk, ročník studia atd. jednotlivých členů týmu, ale také motivace týmu pro podnikání. Informace o podnikatelském plánu budou obsahovat odpovědi na následující otázky:

1. Kdo má být váš zákazník?
2. Jaký má zákazník problém a jak tento problém řeší váš produkt/slужba?
3. Jaká je vaše konkurenční výhoda? Čím se lišíte od konkurence?
4. Jaká je vaše motivace na tomto projektu pracovat?
5. Čeho chcete v inkubátoru dosáhnout? Jaký je váš cíl za 6 měsíců?

Plánovány jsou tři termíny přijímání týmů do podnikatelského inkubátoru:

1. Září až říjen
2. Únor až duben
3. Květen až červen.

Volba daných termínů není náhodná, ale odpovídá přibližně začátku a konci letního a zimního semestru.

Celý **inkubační proces** bude trvat čtyři až šest měsíců. Program JIC Enter, který slouží jako vzor, trvá také až **6 měsíců** (JIC, 2017c). Jednotlivé procesy se budou částečně překrývat. V určitých případech bude možné poskytovat týmu pomoc i po skončení stanovené doby.

Do podnikatelského inkubátoru budou moci vstoupit pouze týmy složené převážně ze studentů či akademických pracovníků Mendelovy univerzity v Brně. Což znamená, že více než polovina členů týmu musí být studenti nebo akademičtí pracovníci Mendelovy univerzity. Projekty, se kterými budou týmy vstupovat do podnikatelského inkubátoru, musí mít tržní potenciál a konkurenční výhodu. Cílem podnikatelského inkubátoru není pomáhat zakládat restaurace a podobná zařízení, ale převážně podniky s vyšší přidanou hodnotou. Týmům s nápady, které se nedostanou do podnikatelského inkubátoru, je možné poskytnout jednorázovou bezplatnou konzultaci, případně se mohou studenti účastnit volně přístupných workshopů.

Podnikatelské inkubátory ve světě nabízejí zejména:

- **Sdílené kancelářské prostory**
- **Sdílené služby**
- **Odbornou pomoc (koučing)**
- **Komunitu.**

Detailněji se této problematice věnuje teoretická část předkládané práce.

V možnostech nově vznikajícího podnikatelského inkubátoru není nabízet všechny výše zmíněné služby hned od prvního dne. Například sdílené kancelářské prostory nejsou nejdůležitější pro vznik podnikatelského inkubátoru a lze bez nich částečně fungovat. Většina studentů je schopna na svém projektu pracovat doma, ve studovně, v knihovně atp. Navíc například již zmiňovaný Y Combinator svým týmům neposkytuje kanceláře vůbec (Miller, Bound, 2011). Také komunita se kolem podnikatelského inkubátoru bude vytvářet s postupem času. Hlavně bude podnikatelský inkubátor nabízet odbornou pomoc prostřednictvím konzultací s mentory a také sdílené služby.

Po přijetí do podnikatelského inkubátoru si týmy **sestaví vlastní Lean Canvas**, pokud ho ještě nemají.

Na základě vyplněného Lean Canvasu si týmy vytyčí své cíle, čeho chtějí v podnikatelském inkubátoru v nejbližších šesti měsících dosáhnout. Tyto cíle jsou velmi důležité, jelikož od nich poté bude odvíjet celý proces pro jednotlivé týmy. Při stanovování cílů je také důležité vymezit si časové možnosti týmu. Nedá se očekávat, že studenti budou mít na své projekty čas každý den, protože jejich hlavní náplní času je studium. Cíle je nutné sladit s časovými možnostmi, aby se nestalo, že tým si stanoví cíle, které nebude schopen z nedostatku času naplnit.

Po stanovení cílů bude každému týmu **přidělen vlastní mentor** (více o tom, kdo budou mentoři, je psáno v dalších kapitolách). Po stanovení cílů a časových možností budou týmy pracovat na vývoji minimálního životaschopného produktu. V této části může univerzita poskytnout **široké spektrum služeb a konzultací**. **Mendelova univerzita** díky svým pěti fakultám disponuje velkým **množstvím odborníků a také laboratoří**. Tyto kapacity mohou být díky podnikatelskému inkubátoru velmi prakticky využity. Pro akademické pracovníky se může jednat o velmi cenné setkání s praxí, díky spolupráci s týmy v podnikatelském inkubátoru **akademičtí pracovníci** získají data a nové znalosti, o kterých mohou **publikovat**. Možnost publikování o nových projektech může být velkou přidanou hodnotou pro akademické pracovníky, kteří mají povinnosti napsat a publikovat za rok určitý počet odborných článků. Při vývoji minimálního životaschopného produktu mohou univerzitní kapacity nalézt největší uplatnění. Víceméně se ale konzultace budou zaměřovat spíše na obecná témata podnikání.

Celým inkubačním procesem se bude prolínat **testování hypotéz (validace zákazníků)**. I v této fázi může být univerzita nápomocná. Na všechny studenty a akademické pracovníky lze nahlížet jako na potenciální testovací subjekty (zákazníky).

Po šesti měsících proběhne vyhodnocení s mentorem a s osobou zodpovědnou za podnikatelský inkubátor. V případě zájmu týmu a souhlasu Jihomoravského inovačního centra budou moci nejlepší týmy pokračovat do inkubačních procesů Jihomoravského inovačního centra, kde mohou získat rozsáhlejší podporu než na univerzitě.

Druhé parto bude převážně o individuální práci týmů na svých projektech a řešení konkrétních problémů s mentory.

4.3.4 Třetí patro

Třetí patro je od přechozích pater **zcela odlišené**. Díky skutečnosti, že podnikatelský inkubátor bude v kontaktu s podnikatelskou praxí, bude využíván také k **zprostředkování specifických stáží pro studenty**.

Nadaní studenti, kteří nemají aktuální zájem o podnikání, se budou účastnit stáží, při nichž budou řešit konkrétní problémy v různých společnostech. Podobné stáže organizuje také xPORT.

V první fázi proběhne výběr jednotlivých firem. Primárně budou osloveny firmy, které jsou partnery univerzity; případně jednotlivých fakult. V případě nedostatečného zájmu o projekt mezi aktuálními partnery budou osloveny další firmy v Jihomoravském kraji. V další fázi budou dohodnuty podmínky s konkrétní společností, zejména bude specifikován problém, který bude chtít společnost vyřešit a vymezen časový harmonogram. Délka trvání projektu by neměla být delší než jeden semestr. Dále budou vyhledáni vhodní studenti na univerzitě.

Skupině studentů, která se bude označovat **Mendelova buňka**, bude přidělen mentor z řad akademických pracovníků. Úlohou mentora bude dohlížet na dodržování časového harmonogramu a také studentům vypomáhat.

Po zpracování (vyřešení) problému studenti odprezentují navrhovaná řešení firmě. Na závěr projektu vždy zadavatel, studentský tým a akademický pracovník vypracují závěrečné hodnocení. Hodnocení bude obsahovat základní informace o projektu:

- Pro koho byl projekt vypracován
- Kdo ho vypracoval
- Který z akademických pracovníků na projekt dohlížel
- Jak dlouho projekt probíhal
- Zda bylo dosaženo cíle (slovně Ano/Ne).

Dále bude hodnocení zahrnovat tyto informace:

- Souhrn projektu („abstrakt“)
- Osobní hodnocení – zda a jaký měl projekt pro danou osobu přínos.

Hodnocení se bude odevzdávat vedoucímu podnikatelského inkubátoru, případně další osobě odpovědné za studentské praxe.

V této části je důležité vyřešit právní aspekty toho, komu a za jakých podmínek bude náležet vypracované řešení. Otázkou také je, zda a jak budou za svou práci odměněni studenti.

Hlavní přínos třetího patra je pro studenty v získání praxe. Firmy, které se budou na projektu podílet, získají zviditelnění svého jména mezi studenty, dále obdrží řešení jimi definovaného problému.

4.4 Personální aspekty

Tak jako každý jiný projekt i podnikatelský inkubátor musí mít osobu zodpovědnou za realizaci celého projektu. Není nutné, aby osoba zodpovědná za realizaci projektu podnikatelského inkubátoru byla také osobou, která následně podnikatelský inkubátor povede, nicméně by to bylo vhodnější.

Založení podnikatelského inkubátoru bude poměrně časově náročná záležitost. Tudíž by měl mít již od začátku podnikatelský inkubátor jednoho „zaměstnance“ minimálně na poloviční úvazek (**vedoucího – ředitele podnikatelského inkubátoru**). V ideálním případě bude vedoucím člověk, který zná prostředí Mendelovy univerzity, ale zároveň se vyzná v brněnském podnikatelském prostředí. Pozice vedoucího bude obnášet častý kontakt s vedením univerzity a také jednotlivých fakult, ale také s mentory. Je zřejmé, že nalezení člověka se zmíněnými zkušenostmi nebude jednoduché. V případě nenalezení vedoucího se zkušenosti z univerzity a také z praxe lze přistoupit k určitému kompromisu. Přednostně by měl být hledán člověk z praxe. Nalezení vhodného vedoucího může vést ke snížení finančních nákladů v prvních letech fungování podnikatelského inkubátoru. Vedoucí totiž může zastávat roli mentora pro první týmy, v případě že bude mít dostatečné vlastní zkušenosti s podnikáním.

Ve fázi zakládání podnikatelského inkubátoru nejsou plánováni **žádní další** přímí **zaměstnanci** podnikatelské inkubátoru. Je více než zřejmé, že se na projektu bude podílet více než jeden člověk. Důležitá bude součinnost s vedením univerzity a jeho podpora. S realizací projektu budou také pomáhat studenti prostřednictvím stipendijních programů. Spolupráce se studenty prostřednictvím stipendijních programů je plánována i v dalších letech fungování. Studenti se mohou například podílet na organizaci přednášek a workshopů, jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách. Nad to může samotný podnikatelský inkubátor sloužit k získání praxe při studiu.

Další osoby zapojené do podnikatelského inkubátoru budou **mentoři**. V případě mentorů by se nemělo jednat o zaměstnance podnikatelského inkubátoru. Existuje více možností, jak budou mentoři za své služby odměňováni. Nejméně pravděpodobnější je varianta, že se stanou zaměstnanci podnikatelské inkubátoru. Spíše budou své služby podnikatelskému inkubátoru fakturovat podle rozsahu poskytnutých konzultací.

Mentoři pravděpodobně budou rekrutováni zejména z **řad aktivních či již neaktivních podnikatelů**. Partneři univerzity jsou další možností, jak nalézt mentory.

Například **xPORT VŠE** má mezi **mentory** vysoce postavené **zaměstnance partnerských firem** (xPORT VŠE, 2017b). Také **Jihomoravské inovační centrum** má ve svém dlouhém seznamu **mentorů osoby z poradenských společností**. Partneři univerzity by díky možnosti mentorování získali další zviditelnění svého jména. Postupem času budou hledáni partneři podnikatelského inkubátoru, kteří se zapojí jednak mentorsky, ale také finančně. Další možností pro nalezení mentorů jsou akademičtí pracovníci, ovšem i v tomto případě je důležité dbát na zkušenosti z praxe. U akademických pracovníků je největší potenciál v radách ohledně technických řešení. Posledním zdrojem mentorů mohou být absolventi Mendelovy univerzity. Navíc **spoluprací s absolventy** by se „zabily dvě mouchy jednou ranou“. Provozně ekonomická fakulta si ve své výroční zprávě za minulý rok vytýká nedostatečnou práci s absolventy (Provozně ekonomická fakulta Mendelovy univerzity v Brně, s. 17, 2015).

Podnikatelský inkubátor bude při pořádání akcí a své činnosti potřebovat výpomoc s celou řadou činností, například lze zmínit grafiku, webové stránky, propagaci atp. V úvodní fázi celého projektu bude vytvořeno logo podnikatelského inkubátoru a graficky budou zpracovány pomocné materiály. Všechny činnosti je možné „outsourcovat“ na jiná pracoviště univerzity. Zejména práce s grafikou bude více, tudíž přichází v úvahu „najmutí“ studenta-**stipendisty**. Pro získání nejvhodnějšího kandidáta bude vyhlášena soutěž o návrh loga pro podnikatelský inkubátor, vítězi bude poté nabídnuta práce pro podnikatelský inkubátor.

4.5 Finance

Podnikatelský inkubátor bude mít logicky finanční náklady a k pokrytí těchto nákladů bude potřebovat finanční zdroje. Tato kapitola se věnuje vyčíslení nákladů a navrhnutí zdrojů příjmu, což je jistě jedna z nejdůležitějších věcí, která bude zajímat vedení univerzity a bude výrazně ovlivňovat, zda a jak se podnikatelský inkubátor realizuje.

4.5.1 Náklady

Z pohledu podnikatelského inkubátoru budou existovat dva typy nákladů. Náklady, které lze jednoznačně přiřadit podnikatelskému inkubátoru, a náklady, které nelze rozpočítat na podnikatelský inkubátor a půjdou na vrub univerzity či jednotlivých fakult.

Prvním přímým nákladem podnikatelského inkubátoru je **mzda vedoucího**. V případě klasifikace vedoucího jakožto akademického pracovníka se může mzda pohybovat v rozmezí od 18 000 Kč do 38 000 Kč, v případě neakademického pracovníka od 9 200 do 32 000 Kč hrubého bez příplatků a odměn. Výše mzdy závisí zejména na dosaženém vzdělání a praxi (Mendelova univerzita v Brně, 2014). Mzda by se reálně měla pohybovat přibližně kolem mediánové mzdy v České republice, aby byla konkurence schopná a přilákala člověka s požadovanými vlastnostmi. Ve čtvrtém čtvrtletí roku 2016 byla mediánová mzda v České republice **25 061 Kč**

(Český statistický úřad, 2017). K dalším nákladům patří **odměny externích mentorů**. U odměňování mentorů je situace komplikovaná. Výše odměny bude vždy závislá na zkušenostech mentora a také na povaze konkrétní konzultace. Každý mentor bude mít vlastní výši odměny. Přibližně se budou odměny mentorům pohybovat v rozmezí **200 až 500 Kč za hodinu**. Nicméně lze předpokládat, že kratší konzultace budou mnohdy i bezplatné. Každý tým v podnikatelském inkubátoru bude mít možnost využít až 20 hodin konzultací za měsíc.

Dále budou podnikatelskému inkubátoru vypomáhat již zmínění **stipendisté** s organizací a případně grafikou. Maximálně budou pro podnikatelský inkubátor „pracovat“ až čtyři stipendisté, jejichž odměna bude v maximální měsíční výši **1 000 Kč**. Plánovaný **cyklus workshopů „Podnikni To!“** vychází na semestr cca na **40 000 Kč**. Těmito workshopy je možné ušetřit část nákladů za mentory, jelikož workshopy probíhají s podnikateli z praxe, kteří v rámci workshopů poskytují částečně také konzultace.

V neposlední řadě bude podnikatelský inkubátor potřebovat **propagaci**, je nutné připočítat náklady na propagaci. Propagace bude prováděna vždy k jednotlivým workshopům, přednáškám a také na začátku semestru. Na propagaci by mělo měsíčně připadnout maximálně **2 000 Kč**. U propagace už nastává problém, kdy není jednoznačné, jakou část nákladů bude nést přímo podnikatelský inkubátor, jelikož většina propagace bude probíhat přes univerzitní kanály.

Všechny přímé náklady pro první rok až dva fungování podnikatelského inkubátoru jsou shrnuty v následující tabulce. Vychází se z předpokladu, že v každém ze třech termínů do podnikatelského inkubátoru vstoupí dva týmy.

Tab. 1 Náklady podnikatelského inkubátoru v prvním roce

	Minimální náklady		Maximální náklady	
	Měsíční	Roční	Měsíční	Roční
Plat vedoucí	8 000	96 000	30 000	360 000
Mentori	6 000	72 000	30 000	360 000
Propagace	500	6 000	2 000	24 000
Podnikni to! ¹	0	0	6 666	80 000
Stipendisté	0	0	4 000	48 000
Celkem	14 500	174 000	72 666	872 000

Při minimálních nákladech se očekává nejnižší možný plat vedoucího podnikatelského inkubátoru; popřípadě poloviční úvazek. Dalším předpokladem je, že každý tým využije za měsíc pouze deset hodin konzultací a mentor za hodinu obdrží odměnu 200 Kč. Kurz Podnikni to! nebude organizován a stipendisté budou vypomáhat bez nároku na odměnu případně nebudou vypomáhat vůbec. Za těchto předpokladů jsou měsíční náklady na chod podnikatelského inkubátoru 14 500 Kč a roční náklady jsou 174 000 Kč.

¹ Délka trvání kurzu je cca 3 měsíce během každého semestru.

U maximálních nákladů se naopak očekávají maximální možné hodnoty, tedy plat ředitele podnikatelského inkubátoru je uvažován 30 000 Kč měsíčně, předpokládá se, že týmy využijí všech dvacet hodin konzultací a hodinová odměna mentora bude 500 Kč. Na propagaci je vyčleněno 2 000 Kč měsíčně. V zimním i letním semestru bude pořádán kurz „Podnikni to!“ a podnikatelskému inkubátoru budou vypomáhat čtyři stipendisté, přičemž každý obdrží 1 000 Kč měsíčně (včetně prázdnin). Celkové měsíční náklady při takovém scénáři jsou 72 666 Kč a roční pak vyhájí na 872 000 Kč.

Je nutné poznamenat, že **minimální a maximální výše nákladů jsou spíše hypotetické**. Minimální a maximální náklady **vytyčují meze**, kde se mohou skutečné náklady na provoz podnikatelského inkubátoru v prvních letech pohybovat. Výše zmíněné náklady nezahrnují všechny náklady spojené s fungováním podnikatelského inkubátoru. Existují také **náklady**, které půjdou **na vrub univerzity či jednotlivých fakult**. Jako příklad lze zmínit využívání školní infrastruktury (laboratoří, učeben atd.), případně konzultace poskytované zaměstnanci univerzity. Zejména u zaměstnanců univerzity není zřejmé, jak budou odměňováni za poskytování odborných rad pro týmy v podnikatelském inkubátoru.

4.5.2 Zdroje financování – příjmy

Pro financování chodu podnikatelského inkubátoru se nabízejí dva základní **zdroje financování**:

- **Interní prostředky – univerzitní rozpočet**
- **Externí prostředky – fondy, partneři**

Minimálně v prvních letech bude hlavním, ne-li jediným zdrojem financování, univerzita. Podle poslední dostupné výroční zprávy **Mendelova univerzita** dosáhla v roce 2015 čistého **zisku 29 milionů Kč** a zisku **EBITDA cca 181 milionů Kč** (Mendelova univerzita v Brně, s. 8, 2016). Univerzita by měla mít dostatek finančních prostředků na pokrytí nákladů podnikatelského inkubátoru.

Do budoucna samozřejmě nelze financovat chod podnikatelského inkubátoru pouze z univerzitních zdrojů. Jedním z možných zdrojů financování jsou **partner-ské firmy**. Je nepravděpodobné, že firmy podpoří podnikatelský inkubátor hned v prvních letech. Nejdříve je potřeba mít první inkubované projekty, poté lze hledat vhodné partnery. Společnosti odměnou za partnerství získají zviditelnění svého jména, také se budou moci podílet na fungování podnikatelského inkubátoru, jak již bylo zmíněno dříve. Například u xPORTu Vysoké školy ekonomické v Praze mezi partnery patří Česká spořitelna, Microsoft a mnoho dalších firem (xPORT VŠE, 2017a).

Dalším zdrojem financování mohou být **fondy na národní úrovni**, ale také **fondy Evropské unie**. Je možné využít **Operační program podnikání a inovace nebo Evropský fond pro regionální rozvoj**. Zdrojem financování může být také **Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy**. U většiny podnikatelských inkubátorů se tyto zdroje určitou měrou podílí na financování. Již zmiňovaný xPORT

(2017a) uvádí, že je financován z prostředků Vysoké školy ekonomické a Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy.

V případě úspěchu a velkého zájmu o podnikatelský inkubátor ze strany studentů bude uvažováno o přechodu na placený model. Jinak bude účast v podnikatelském inkubátoru a další akce pro studenty Mendelovy univerzity vždy zdarma. Týmy by za účast v inkubátoru platily částku cca 1 000 Kč měsíčně, čímž by přispívaly na provoz, také by se zajistilo, že nebudou zneužívat věci zadarmo. Podobný model funguje v programu JIC Enter, kde týmy měsíčně za služby až pro tři členy týmu platí 1 500 Kč (JIC, 2017c).

4.6 Harmonogram

Žádný projekt nemůže být uskutečněn bez stanovení harmonogramu, proto je součástí této práce – návrhu podnikatelského inkubátoru – také harmonogram.

Stejně jako každá stavba musí být i podnikatelský inkubátor tvořen od základů. V zimní semestru 2017 započnou práce na přízemí. Budou vyhledáni studenti, kteří se budou podílet na organizaci workshopů a také budou stanovena základní pravidla pro fungování studentského spolku. Současně bude hledán vhodný vedoucí pro podnikatelský inkubátor a budou probíhat jednání s vedením univerzity a jednotlivých fakult. Již v zimním semestru 2017 může proběhnout první workshop či přednáška. Zároveň spolek/studenti vytvoří plán workshopů a přednášek na další semestr. Dále bude vypracována nová osnova předmětu podnikatelský plán.

Na počátku letního semestru 2018 by již mělo být „postaveno“ přízemí a první patro. Přibližně každé dva týdny budou probíhat workshopy a v průběhu tohoto semestru bude také spuštěn kurz „Podnikni to!“ s cílem vytvořit první týmy pro podnikatelský inkubátor. Také bude vyučován předmět Podnikatelský plán podle nové osnovy, popřípadě budou probíhat testování, jak předmět upravit. V tomto období by také již mělo být jasné, kdo bude vedoucím podnikatelského inkubátoru a ten by měl připravovat podnikatelský inkubátor na přijetí prvních týmu po skončení semestru.

Na konci letního semestru 2018 budou do podnikatelského inkubátoru přijaty první dva týmy. S největší pravděpodobností se bude jednat o týmy z předmětu Podnikatelský plán anebo z kurzu „Podnikni to!“ V létě 2018 se týmy budou účastnit historicky prvního inkubačního cyklu podnikatelského inkubátoru na Mendelově univerzitě.

Na začátku zimního semestru 2018 vstoupí do podnikatelského inkubátoru další dva týmy. V průběhu celého fungování podnikatelského inkubátoru bude probíhat upravování nabízených služeb dle nabytých zkušeností a také podle požadavků týmů. V průběhu zimního 2018 semestru je plánováno vyhledávání partnerů pro třetí patro.

V letním semestru 2019 budou přijaty další týmy do podnikatelského inkubátoru. Zároveň již budou po exitu první dva týmy z léta 2018, tudíž proběhne vyhodnocení testovací fáze projektu. Na začátku tohoto semestru se první studenti zúčastní řešení problému ve firmách v rámci třetího patra.

Všechny uvedené termíny jsou pouze teoretické. Roky realizace jednotlivých částí se budou měnit podle schválení podnikatelského inkubátoru vedením univerzity, avšak rozložení zůstane stejné.

4.7 PEST analýza

Pro doplnění, které faktory budou mít vliv na fungování podnikatelského inkubátoru, je dále zpracována PEST analýza.

4.7.1 Politicko-legislativní vlivy

- Na fungování univerzity, tudíž i podnikatelského inkubátoru jakožto součásti univerzity, má vliv celá řada zákonů, vyhlášek a norem, zejména pak zákon č. 111/1998 Sb. Zákon o vysokých školách.
- Podnikatelský inkubátor bude přímo závislý na univerzitě, tudíž bude ovlivňován univerzitní politikou.
- Při konzultacích s mentory bude kladen velký důraz na ochranu duševního vlastnictví.
- Volební cykly na státní úrovni, ale zejména na univerzitní úrovni mohou velkou měrou ovlivňovat, jakou podporu bude podnikatelský inkubátor mít.

4.7.2 Ekonomické faktory

- Stav ekonomiky bude jednoznačně ovlivňovat chod podnikatelského inkubátoru. Jednak se dá v období krizí očekávat, že bude ze strany univerzity, státu a také firem méně finančně podporován. Naopak ve stejném období může být o podnikání větší zájem mezi studenty, jelikož bude obtížnější najít si práci.
- Nepřímo může mít na zájem o podnikatelský inkubátor vliv také zdanění práce, respektive podnikání. Při vysokém zdanění příjmů z podnikání nemusí být mezi studenty o tuto aktivitu zájem.
- Podobně jako zdanění může působit průměrná mzda. Studenti nebudou motivováni k podnikání, pokud bude průměrná mzda vysoká.

4.7.3 Sociálně-kulturní faktory

- Ze sociálně kulturních faktorů bude mít na podnikatelský inkubátor vliv zejména demografický vývoj populace. S klesajícím počtem studentů bude klesat velikost cílové skupiny pro podnikatelský inkubátor.
- Dále může podnikatelský inkubátor ovlivnit úroveň vzdělávání nebo také přístup společnosti k práci a volnému času (k podnikání obecně).

4.7.4 Technologické faktory

- Rozsah podpory inovací ze strany státu bude přímo ovlivněn fungování podnikatelského inkubátoru, jelikož bude podnikatelský inkubátor zaměřen na nová inovativní řešení.
- Obecně může být technologický posun a automatizace velkou příležitostí pro přilákání nových nápadů do podnikatelského inkubátoru.

4.8 SWOT matice

Na základě předpokládaného rozsahu služeb poskytovaných v podnikatelském inkubátoru a na základě aktuálního stavu Mendelovy univerzity byla zpracována SWOT matice.

Tab. 2 SWOT matice

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Vysoká technologická vybavenost univerzity • Silná „značka“ Mendelovy univerzity • Rozsah oborů na Mendelově univerzitě (od zemědělství až po ekonomii) • Unikátní čtyřpatrová struktura podnikatelského inkubátoru – každý si najde své • Cca 10 000 studentů univerzity (Mendelova univerzita v Brně, s. 24, 2016a) • Cca 3 500 nových studentů každý rok (Mendelova univerzita v Brně, s. 35, 2016b) 	<ul style="list-style-type: none"> • Nepružnost akademického prostředí • Minimální zkušenosti s podobnými projekty • Závislost na externích zdrojích financování • Časově náročný projekt • Nenalezení vhodného vedoucího • Slabá podpora vedení univerzity – problematické mezifakultní vztahy
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Všeobecně rostoucí zájem o podnikání • Odlišení se od ostatních univerzit • Ekonomický růst • Velký objem financí v evropských fondech + nový státní venture fond 	<ul style="list-style-type: none"> • Nezájem studentů o podnikání • Sezónnost akademického roku • Obtížná měřitelnost výsledků • Velká konkurence v oblasti brněnský podnikatelský inkubátorů • Měnící se legislativa • Nejistá podpora z fondů po roce 2020 • Demografický vývoj

Je žádoucí poznamenat, že silné a slabé stránky jsou spíše vlastnosti celé univerzity než podnikatelského inkubátoru, jelikož podnikatelský inkubátor zatím fyzicky neexistuje.

4.9 Diskuze

Navržený podnikatelský inkubátor má své klady, ale také zápory. Tyto klady a zápory shrnuje kapitola diskuze a částečně také SWOT matice.

Podnikatelský inkubátor na Mendelově univerzitě může přinést větší zájem o studium na Mendelově univerzitě. Zejména by ale měl přinést nové možnosti pro

stávající studenty. Podpora a zpětná vazby od lidí z praxe mohou být pro začínající podnikatele první krok na cestě k úspěchu. Účast v podnikatelském inkubátoru může být pro studenty životní změnou. Podnikatelský inkubátor nemá za cíl pouze pomáhat podnikatelům, ale dobře fungující podnikatelský inkubátor bude vytvářet prostředí, kde se studenti nebudou bát o svých nápadech mluvit, hlavně se nebudou bát své sny uskutečnit. Silnou stránkou navrhovaného podnikatelského inkubátoru je zejména jeho provázaná struktura. Především první tři patra dokáží zaujmout velký počet studentů. Díky vzájemné návaznosti jednotlivých pater bude podnikatelský inkubátor schopen udělat ze studenta bez jakýchkoliv znalostí o podnikání studenta podnikatele. Čtvrté patro nabízí praxi i pro studenty, kteří nechtějí podnikat. Přidanou hodnotu ovšem podnikatelský inkubátor nepřinese pouze studentům, ale také akademickým pracovníkům. Ti díky podnikatelskému inkubátoru získají přímý kontakt s reálnými projekty a budou moci získat data pro publikační činnost. Uvedené přínosy dokáže podnikatelský inkubátor doručit relativně levně.

Finance jsou zároveň také slabou stránkou. Dlouhodobě nelze podnikatelský inkubátor financovat pouze z univerzitních zdrojů, pokud bude zachována bezplatná účast pro studenty. Dalším problémem je, že navrhované řešení je založeno pouze na jednom člověku = vedoucím podnikatelského inkubátoru. Pokud daný člověk selže, tak pravděpodobně neuspěje ani celý projekt. Ještě více bude podnikatelský inkubátor závislý na univerzitě. Je celkem logické, že na univerzitě nemůže fungovat organizace, aniž by ji vedení univerzity podporovalo. Získat podporu vedení univerzity může být velmi náročná, vysilující a dlouhá etapa. Dalším problémem může být nedostatečná pružnost akademického prostředí. Oblast podnikání je rychle měnící se obor. Říká se, že v začátcích podnikání jsou měsíce, jako roky, tudíž podnikatelský inkubátor bude muset jednat rychle. Toho lze dosáhnout udělením částečné či úplné autonomie projektu podnikatelského inkubátoru. Také může být namítáno, že nebyl proveden výzkum mezi studenty, zda je o podnikatelský inkubátor zájem. Zprv je zájem o podnikání možné sledovat v předmětu Podnikatelský plán a zadruhé studenti Mendelovy univerzity založili velké množství startupů i s mezinárodním přesahem.²

Součástí práce nejsou návrhy dokumentů a podkladů, které bude bezpochyby nutné vytvořit pro fungování podnikatelského inkubátoru. Nicméně cílem práce bylo vytvořit obecný postup, podle něhož lze podnikatelský inkubátor na Mendelově univerzitě vybudovat, nikoliv sepsat všechny konkrétní kroky, které je potřeba vykonat.

Výše uvedená rizika nejsou natolik závažná, aby ovlivnila celý projekt podnikatelského inkubátoru, popřípadě je nelze zcela eliminovat. Navíc klady převládají nad zápory, tudíž založení podnikatelského inkubátoru má pro Mendelovu univerzitu smysl.

²Například start-up zaměřující se na krátkodobé pronájmy Flatio.

5 Závěr

Bakalářská práce na téma návrh podnikatelského inkubátoru Mendelovy univerzity, jak už samotný název naznačuje, se věnovala vytvoření rámce, podle něhož by mohl být vytvořen podnikatelský inkubátor na Mendelově univerzitě v Brně.

Literární rešerše byla zaměřena zejména na vyhledání současných podnikatelských inkubátorů a akceleratorů v České republice, ale také ve světě. Bylo zjišťováno, jak dané subjekty fungují a jaké služby nabízejí. Nabyté znalosti poté v praktické části posloužily k vytvoření návrhu podnikatelského inkubátoru na Mendelově univerzitě.

Praktická část práce začíná vyhodnocením aktuálního stavu podpory podnikání na Mendelově univerzitě, který je autorem hodnocen jako nedostatečný. Proto vznikl nápad na založení podnikatelského inkubátoru Mendelovou univerzitou. Hlavní částí práce je kapitola 4, kde je popsána plánovaná struktura celého podnikatelského inkubátoru. Podnikatelský inkubátor se dělí na čtyři poschodí – přízemí (nulté patro), první, druhé a třetí poschodí.

Přízemí poskytuje obecnější podnikatelské vzdělání pro všechny studenty Mendelovy univerzity, ale také pro odbornou veřejnost. Nabízenou hodnotou na nultém patře jsou workshopy a přednášky, jejichž organizaci budou mít na starost samotní studenti.

První patro vychází z již existujícího předmětu Podnikatelský plán. Předmět se soustředí na praktické pojetí výuky, avšak pro potřeby podnikatelského inkubátoru bude potřeba náplň předmětu mírně upravit. Aktuálně si předmět mohou zapsat pouze studenti Provozně ekonomické fakulty Mendelovy univerzity. Plánem je rozšířit předmět pro všechny fakulty, jelikož podnikatelské nápady mohou vznikat i na jiných fakultách než na Provozně ekonomické.

Inkubační proces, tedy hlavní část podnikatelského inkubátoru, je součástí druhého patra. Jedná se o intenzivní program s dobou trvání až šest měsíců pro týmy studentů Mendelovy univerzity s podnikatelským nápadem. Pro řešení konkrétních problémů spojených s podnikáním budou všem účastníkům druhého poschodí k dispozici mentoři a odborníci. Vstupem do druhého patra je tým s nápadem, výstupem pak je tým s produktem či službou a znalostí svého zákazníka.

Celou strukturu uzavírá třetí patro, které cílí na studenty, jež nemají zájem podnikat a zprostředkovává pro ně specifické stáže.

Bakalářská práce také obsahuje vyčíslení finančních nákladů, které budou spojeny s provozem podnikatelského inkubátoru v prvních letech. Stanoven je rovněž harmonogram, podle něhož je možné celý projekt realizovat.

Na závěr jsou v PEST analýze shrnuty externí vlivy působící na budoucnost projektu. SWOT matice přidává sumarizaci silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb.

Stěžejní pro celý projekt podnikatelského inkubátoru je zapojení a vzájemná spolupráce všech fakult Mendelovy univerzity. Pokud se podaří nastavit vzájemnou spolupráci všech fakult, může podnikatelský inkubátor povznést atmosféru celé univerzity.

6 Literatura

- ALTMAN, S, The New Deal. *Blog Y Combinator* [online]. Mountaint View: Y Combinator, 2014 [cit. 2017-03-02]. Dostupné z: <http://blog.ycombinator.com/the-new-deal/>
- BARBERO, J.L., Revisiting incubation performance: How incubator typology affects results. *Technological Forecasting and Social Change* [online], 2012, **79**(5), 888-902. ISSN 0040-1625. [cit. 2017-01-20]. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162511002782>
- Benchmarking of Business Incubators. *European Commission Enterprise Directorate General* [online]. Brusel, 2002, s. 3 [cit. 2016-11-18]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/2769/attachments/1/translations/en/renditions/pdf>
- BERGEK, A., NORRMAN, C. Incubator best practise: A Framework. *Technovation* [online], 2008, **28**(1-2), 20-28. ISSN 01664972. [cit. 2016-11-19]. Dostupné z: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-37249037132&origin=inward&txGid=A179D9A5862F5E0D9D083405CADB-BED2.wsnAw8kcdt7IPYLO0V48gA%3a15>
- BLANK, S. Why the Lean Start-up Changes everything. *Harvard Business Review* [online], 2013, s. 67, **91**(5), 63-72. ISSN 0017-8012. [cit. 2016-11-19]. Dostupné z: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=2&sid=52ddc8ba-5c2c-4c03-a7b1-c25eb825de12%40session-mgr4009&hid=4205&bdata=Jmxhbm9Y3Mmc2l0ZT1lZHMt-bGl2ZQ%3d%3d#AN=87039866&db=bth>
- COHEN, S., HOCHBERG, Y.V. *Accelerating Startups: The Seed Accelerator Phenomenon* [online]. 2014, s. 3-4 [cit. 2016-11-19]. Dostupné z: https://papers.ssrn.com/sol3/Papers.cfm?abstract_id=2418000
- CTT MENDELU [online]. Brno: Centrum transferu technologií, 2017 [cit. 2017-03-08]. Dostupné z: <http://ctt.mendelu.cz/>
- Databáze infrastruktur. *Czechstartups.org* [online]. Praha: Agentura CzechInvest, 2017 [cit. 2017-02-21]. Dostupné z: <http://www.czechstartups.org/databaze-infrastruktur/>
- EUROPA – The European flag. *European union* [online]. Brusel: Evropská unie, 2017 [cit. 2017-05-14]. Dostupné z: https://europa.eu/european-union/about-eu/symbols/flag_en
- GRIMALDI, R. GRANDI, A. Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models, *Technovation* [online], 2005, s. 3-5, **25**(2), 111-121. ISSN 01664972. [cit. 2016-11-19]. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166497203000762>
- HACKETT, S.M., DILTS, D.M. A Systematic Review of Business Incubation Research. *The Journal of Technology Transfer* [online], 2004, **29**(1), 55-82. ISSN 1573-7047.

- [cit. 2016-11-19]. Dostupné z: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-24344459227&origin=inward&txGid=A179D9A5862F5E0D9D083405CADB-BED2.wsnAw8kcdt7IPYLO0V48gA%3a5#>
- HANSEN, M.T., et al. Networked Incubators. *Harvard Business Review* [online], 2000, **78**(5), 74-84, ISSN 0017-8012, [cit. 2016-11-20]. Dostupné z: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=2&sid=6e2fe1ed-d165-445c-8ec8-0ca247197f5e%40session-mgr106&hid=122&bdata=Jmxhbmc9Y3Mmc2l0ZT1lZHMt-bGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=3521270>
- Incubation Impact & Network. *UBI Global* [online]. Stockholm: UBI Global, 2015 [cit. 2017-03-02]. Dostupné z: <http://ubi-global.com/rankings/2015-2/university-business-incubators/world/>
- Informace a sdělení. *MŠMT* [online]. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2017 [cit. 2017-05-14]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/predskolni-vzdelavani/informace-a-sdeleni>
- JIC ENTER. *JIC* [online]. Brno: Jihomoravské inovační centrum, 2017c [cit. 2017-02-21]. Dostupné z: <https://www.jic.cz/enter/#page=o-programu>
- JIC STARCUBE. *JIC* [online]. Brno: Jihomoravské inovační centrum, 2017d [cit. 2017-02-21]. Dostupné z: <https://www.jic.cz/starcube/>
- MAURYA, A. *Running lean: iterate from plan A to a plan that works*. Sebastopol, CA: O'Reilly, 2012. Lean series. ISBN 978-1449305178
- Mendelova univerzita v Brně* [online]. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2017a [cit. 2017-05-14]. Dostupné z: <http://mendelu.cz/>
- Mentori. *xPORT VŠE* [online]. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2017b [cit. 2017-03-21]. Dostupné z: <http://xport.vse.cz/o-xport-business-accelerator/mentori/>
- MIAN, S.A. Assessing value-added contributions of university technology business incubators to tenant firms. In: *Research Policy* [online]. Oswego, 1996, **25**(3), 325-335. [cit. 2017-03-04]. Dostupné z: <http://nasha.oswego.edu/~mian/pubs/ResPol%20Pap.pdf>
- MILLER, P. BOUND, K. The Startup Factories. [online]. Londýn: Nesta, 2011 [cit. 2017-04-28]. Dostupné z https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/the_startup_factories_0.pdf
- MITRA, S. The Problems with Incubators, and How to Solve Them. In: *Harvard Business Review* [online]. Harvard, 2013 [cit. 2016-11-19]. Dostupné z: <https://hbr.org/2013/08/the-problems-with-incubators-a>
- MUELLER, R. M., THORING, K. Design Thinking vs. Lean Startup: A Comparison of two Userdriven Innovation Strategies. In: *Leading innovation through design proceedings of the DMI 2012 International Research Conference 2012, 8-9 August, Boston* [online]. Boston: Design Management Institute, 2012, s. 157-159, 151-161.

- [cit. 2017-02-19]. ISBN 978-061-5664-538. Dostupné z: http://www.academia.edu/download/40692530/Leading_Innovation_through_Design_Procee20151208-21966-ccwlds.pdf#page=181
- Mzdový předpis. *Mendelova univerzita v Brně* [online]. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2014 [cit. 2017-03-21]. Dostupné z: http://is.mendelu.cz/dok_server/slozka.pl?id=67225;download=150627
- Nabízíme. *JIC* [online]. Brno: Jihomoravské inovační centrum, 2017b [cit. 2017-02-21]. Dostupné z: <https://www.jic.cz/nabizime/>
- Nové firmy. *Bisnode* [online]. Praha: Bisnode, 2016 [cit. 2016-11-20]. Dostupné z: <http://www.bisnode.cz/wp-content/uploads/2016/02/bisnode-cz-150223-nove-firmy.pdf>
- O nás. *JIC* [online]. Brno: Jihomoravské inovační centrum, 2017a [cit. 2017-02-21]. Dostupné z: <https://www.jic.cz/o-nas/>
- Our Process. INiTS [online]. Vídeň: INiTS Universitäres Gründerservice Wien, 2017 [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: <http://www.inits.at/en/founding/inits-process/>
- Podnikatelský plán. *Univerzitní informační systém* [online]. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2017b [cit. 2017-04-20]. Dostupné z: <http://ects-prog.mendelu.cz/cz/plan8118/predmet44586>
- Průměrné mzdy – 4. čtvrtletí 2016. *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2017 [cit. 2017-04-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2016>
- Přehled o počtu OSVČ podle stavu k 30.9.2016. *Česká správa sociálního zabezpečení* [online]. Praha: Česká správa sociálního zabezpečení, 2016 [cit. 2016-11-18]. Dostupné z: <http://www.cssz.cz/NR/rdonlyres/89403F51-A626-47D0-B188-56AE5CF08386/0/prehledopoctuosvcdleosszakrajuzari2016web.pdf>
- RIES, E. *The lean startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. New York: Crown Business, 2011. ISBN 0307887898.
- Studentský inkubátor zná své vítěze. *ICV Mendelu* [online]. Brno: Institut celoživotního vzdělávání Mendelova univerzita v Brně, 2017 [cit. 2017-03-06]. Dostupné z: <http://icv.mendelu.cz/28415n-studentsky-inkubator-zna-sve-viteze>
- TÍŽEK, J. – ústní sdělení (ředitel James Grant, Cyrilská 508/7, Trnitá, Brno 602 00) dne 28. listopadu 2016.
- VANDERSTRAETEN, J. MATTHYSSENS, P. Service-based differentiation strategies for business incubators: Exploring external and internal alignment, *Technovation* [online], 2012, 32(12), 656-670. ISSN 01664972. [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166497203000762>
- Výroční zpráva o činnosti Provozně ekonomické fakulty MENDELU za rok 2015. *Univerzitní informační systém* [online]. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2016, s. 17 [cit. 2016-12-11]. Dostupné z: http://is.mendelu.cz/dok_server/slozka.pl?id=33582;download=175942

- Výroční zpráva o činnosti Mendelovy univerzity v Brně. *Univerzitní informační systém* [online]. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2016a, s. 24 [cit. 2016-12-11]. Dostupné z: http://is.mendelu.cz/dok_server/slozka.pl?id=79188;download=177826
- Výroční zpráva o hospodaření Mendelovy univerzity v Brně. *Univerzitní informační systém* [online]. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2016b, s. 35 [cit. 2016-12-11]. Dostupné z: http://is.mendelu.cz/dok_server/slozka.pl?id=79189;download=177791
- What Happens at Y Combinator. *Y Combinator* [online]. Mountain View: Y Combinator, 2017b [cit. 2017-03-02]. Dostupné z: <https://www.ycombinator.com/atyc/>
- xPORT VŠE*. [online]. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2017a [cit. 2016-12-11]. Dostupné z: <http://xport.vse.cz/>
- Y Combinator* [online]. Mountain View: Y Combinator, 2017a [cit. 2017-03-02]. Dostupné z: <https://www.ycombinator.com/>
- Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2015. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2016 [cit. 2017-04-01]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/zprava-o-vyvoji-maleho-a-stredniho-podnikani-a-jeho-podpore-v-roce-2015--221710/>