

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

**Implementace modelů podnikatelských inkubátorů orientovaných
směrem k udržitelnému rozvoji v České republice**

Bc. Petra Lešáková

**Diplomová práce
2014**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Petra Lešáková**
Osobní číslo: **E11613**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Ekonomika veřejného sektoru**
Název tématu: **Implementace modelů podnikatelských inkubátorů orientovaných směrem k udržitelnému rozvoji v České republice**
Zadávací katedra: **Ústav správních a sociálních věd**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

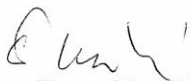
Cílem práce je na základě hloubkové rešerše dostupné literatury pojednat o tradičních podnikatelských inkubátorech, inkubátorech orientovaných k udržitelnému rozvoji a jejich roli v regionálních politikách napříč Evropou. Dále navrhnout podnikatelský model, v rámci kterého inkubátory působí směrem k udržitelnému rozvoji. Úkolem je také zjistit možnosti vytváření sítí a bližší obchodní spolupráce s inkubátory v různých zemích a identifikovat výhody plynoucí z této spolupráce.

Zásady:


- obecná definice a role podnikatelských inkubátorů
- analýza podnikatelských inkubátorů
- příklady podnikatelských inkubátorů v České republice a v zahraničí
- kritéria pro výběr podniku pro inkubátor s cílem udržitelného rozvoje
- vlastnosti úspěšného podnikatelského plánu
- příležitosti plynoucí z obchodní spolupráce v rámci inkubátoru

Rozsah grafických prací: —
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:

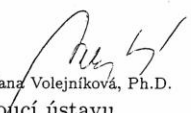
DEAN, Thomas J. a Jeffery S. MCMULLEN. Toward a theory of sustainable entrepreneurship: Reducing environmental degradation through entrepreneurial action. In: Journal of business venturing [online]. 2005. ISSN 0883-9026.
GRIMALDI, Rosa a Alessandro GRANDI. Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models. In: Technovation [online]. 2005. ISSN 0166-4972.
ROOME, N.J. a J.A.G. VAN KLEEF. Developing capabilities and competence for sustainable business management as innovation: a research agenda. In: Journal of cleaner production [online]. 2005. ISSN 0959-6526.
SLANÝ, Antonín. Faktory konkurenceschopnosti: (komparace zemí V-4). 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007, 277 s. ISBN 978-80-210-4455-5.
STRUWIG, Miemie a Abel MERU. The Relationship Between Business Environment and Business Incubation. In: USA-China business review [online]. September 2011. ISSN 1537-1514.
VEBER, Jaromír. Podnikání malé a střední firmy. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008, 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

Vedoucí diplomové práce: 
doc. Ing. Ilona Obršálová, CSc.
Ústav správních a sociálních věd

Datum zadání diplomové práce: 1. října 2013
Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2014


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Jolana Volejníková, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. října 2013

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. 4. 2014

Petra Lešáková

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí práce doc. Ing. Iloně Obršálové, CSc. za její odbornou pomoc, cenné rady, které mi pomohly při zpracování diplomové práce. Dále děkuji Alcino Pascoalovi, manažerovi vědeckého parku Madan Parque v Lisabonu, za příležitost absolvovat v jejich zařízení odbornou pracovní stáž, která mi pomohla lépe poznat fungování podnikatelského inkubátoru v praxi. Také děkuji všem, kteří se zúčastnili dotazníkového průzkumu a byli ochotni odpovědět na mé otázky.

ANOTACE

Práce se věnuje tématu podnikatelských inkubátorů jako nástroje podpory vzniku a rozvoje malých a středních podniků. Zaměřuje se na identifikaci charakteristik modelu podnikatelského inkubátoru, který se řídí principy udržitelného rozvoje a orientuje se na podporu udržitelného podnikání u začínajících podniků.

KLÍČOVÁ SLOVA

Malé a střední podniky, podnikatelský inkubátor, společenská odpovědnost firem, udržitelný rozvoj

TITLE

The implementation of business incubator models in the Czech Republic oriented towards sustainable development

ANNOTATION

This thesis refers to the topic of business incubators as a tool of support of small and medium enterprises. It focuses on identifying characteristics of business incubator model which follows principles of sustainable development and focuses on the sustainable starting entrepreneurs.

KEYWORDS

Small and medium enterprises, business incubator, corporate social responsibility, sustainable development

OBSAH

| | |
|--|-----------|
| ÚVOD | 10 |
| 1 MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKÁNÍ..... | 12 |
| 1.1 DEFINICE MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ | 12 |
| 1.2 PŘÍSTUP MSP K REGIONÁLNÍMU ROZVOJI..... | 12 |
| 1.3 VÝZNAM MSP V REGIONÁLNÍM ROZVOJI..... | 13 |
| 1.4 SILNÉ STRÁNKY MSP..... | 16 |
| 1.5 SLABÉ STRÁNKY MSP | 16 |
| 1.6 DOPADY MSP NA ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ..... | 19 |
| 1.6.1 Dopady aktivit MSP na životní prostředí..... | 19 |
| 1.7 KONCEPCE PODPORY MSP 2014-2020..... | 21 |
| 1.7.1 Cíle Koncepce MSP 2014+ | 22 |
| 1.8 NÁSTROJE PODPORY MSP..... | 23 |
| 2 PODNIKATELSKÝ INKUBÁTOR JAKO NÁSTROJ PODPORY MSP | 25 |
| 2.1 DEFINICE PODNIKATELSKÉHO INKUBÁTORU | 25 |
| 2.2 HISTORIE PODNIKATELSKÝCH INKUBÁTORŮ | 26 |
| 2.3 KLASIFIKACE PODNIKATELSKÝCH INKUBÁTORŮ..... | 27 |
| 2.4 ROLE PODNIKATELSKÝCH INKUBÁTORŮ | 29 |
| 2.5 FUNGOVÁNÍ PODNIKATELSKÝCH INKUBÁTORŮ..... | 30 |
| 2.5.1 Zakladatelé podnikatelských inkubátorů | 30 |
| 2.5.2 Cíle podnikatelských inkubátorů | 31 |
| 2.5.3 Financování..... | 31 |
| 2.5.4 Služby poskytované inkubátory..... | 33 |
| 2.5.5 Vstupní kritéria..... | 35 |
| 2.5.6 Výstupní kritéria | 35 |
| 3 MODEL PODNIKATELSKÝCH INKUBÁTORŮ ORIENTOVANÝCH SMĚREM K UDRŽITELNÉMU ROZVOJI..... | 37 |
| 3.1 ZELENÁ EKONOMIKA | 37 |
| 3.1.1 Společenská odpovědnost firem..... | 39 |
| 3.1.2 Zelené podnikání..... | 40 |
| 3.1.3 Zelený trh..... | 41 |
| 3.2 ROLE PODNIKATELSKÝCH INKUBÁTORŮ PŘI PODPOŘE SPOLEČENSKY ODPOVĚDNÉHO PODNIKÁNÍ..... | 43 |
| 3.3 CHARAKTERISTICKÉ ZNAKY | 43 |
| 3.3.1 Vize | 43 |
| 3.3.2 Sídlo inkubátoru a vybavení | 44 |
| 3.3.3 Efektivní řízení organizace | 44 |
| 3.3.4 Zaměstnanci..... | 44 |
| 3.3.5 Služby..... | 44 |
| 3.3.6 Vstupní kritéria..... | 45 |
| 3.4 VLASTNOSTI ÚSPĚŠNÉHO PODNIKATELSKÉHO PLÁNU | 46 |
| 3.4.1 Popis projektu..... | 47 |
| 3.4.2 Analýzy | 48 |
| 3.4.3 Výrobní plán | 49 |
| 3.4.4 Marketingový plán..... | 49 |
| 3.4.5 Finanční plán..... | 49 |
| 3.4.6 Udržitelné obchodní praktiky | 50 |
| 4 ANALÝZA PODNIKATELSKÝCH INKUBÁTORŮ V ČR..... | 51 |
| 4.1 STRUKTURA PODNIKATELSKÝCH INKUBÁTORŮ..... | 51 |
| 4.2 FINANCOVÁNÍ PODNIKATELSKÝCH INKUBÁTORŮ..... | 52 |
| 4.3 ORIENTACE PODNIKATELSKÝCH INKUBÁTORŮ | 54 |
| 4.4 CHARAKTER FIREM | 54 |
| 4.5 DOBA FUNGOVÁNÍ | 55 |
| 4.6 POČET INKUBOVANÝCH FIREM..... | 56 |
| 4.7 PRŮMĚRNÁ DOBA DOSAŽENÍ ZRALOSTI INKUBOVANÝCH FIREM..... | 56 |
| 4.8 ÚSPĚŠNOST A NEÚSPĚŠNOST FIREM..... | 57 |
| 4.9 SPOLUPRÁCE INKUBÁTORU S PODNIKY I PO JEJICH ODCHODU | 58 |

| | | |
|---------------------------------|--|-----------|
| 4.10 | POSLÁNÍ, VIZE, HODNOTY | 59 |
| 4.11 | KRITÉRIA PRO VSTUP DO INKUBÁTORU | 60 |
| 4.12 | ORIENTACE FIREM K UDRŽITELNÉMU PODNIKÁNÍ | 60 |
| 4.13 | SPOLUPRÁCE S JINÝMI INKUBÁTORY | 61 |
| 4.14 | ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ..... | 62 |
| ZÁVĚR..... | | 65 |
| POUŽITÁ LITERATURA | | 68 |
| SEZNAM PŘÍLOH..... | | 75 |

SEZNAM TABULEK

| | |
|---|----|
| Tabulka 1: Soulad MSP s právními předpisy v oblasti životního prostředí | 21 |
| Tabulka 2: Zdroje financování počátečních nákladů..... | 32 |
| Tabulka 3: Zdroje financování provozních nákladů..... | 32 |

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|--|----|
| Obrázek 1: Princip trojí zodpovědnosti | 38 |
|--|----|

SEZNAM GRAFŮ

| | |
|--|----|
| Graf 1: Vývoj aktivních subjektů MSP v ČR v letech 2008 – 2012 | 13 |
| Graf 2: Vývoj počtu zaměstnanců MSP v ČR v letech 2008 – 2012 | 14 |
| Graf 3: Vývoj přidané hodnoty MSP v ČR v letech 2008 - 2012 | 15 |
| Graf 4: Nejpalčivější problémy firem..... | 22 |
| Graf 5: Podíl jednotlivých nákladů na celkových nákladech | 33 |
| Graf 6: Podíl MSP poskytujících výrobky či služby šetrné k životnímu prostředí | 42 |
| Graf 7: Porovnání nabídky ekologických produktů a služeb mezi MSP a velkými podniky...42 | |
| Graf 8: Struktura podnikatelských inkubátorů | 51 |
| Graf 9: Financování podnikatelských inkubátorů | 52 |
| Graf 10: Financování podnikatelských inkubátorů, pokrytí nákladů | 53 |
| Graf 11: Získávání dodatečných finančních prostředků..... | 53 |
| Graf 12: Orientace podnikatelských inkubátorů..... | 54 |
| Graf 13: Orientace inkubovaných firem | 55 |
| Graf 14: Doba fungování | 55 |
| Graf 15: Počet inkubovaných firem..... | 56 |
| Graf 16: Dosažení zralosti inkubovaných firem..... | 57 |
| Graf 17: Úspěšnost firem..... | 57 |
| Graf 18: Neúspěšnost firem..... | 58 |
| Graf 19: Spolupráce zralých firem a inkubátoru | 58 |
| Graf 20: Poslání, vize, hodnoty | 59 |
| Graf 21: Hodnoty a vize orientované k udržitelnému rozvoji | 60 |
| Graf 22: Orientace firem k udržitelnému podnikání | 61 |
| Graf 23: Spolupráce mezi inkubátory..... | 61 |

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

| | |
|-----------------|--|
| CO ₂ | Oxid uhličitý |
| CSES | Centre for Strategy & Evaluation Services |
| CSR | Corporate Social Responsibility |
| ČR | Česká republika |
| ČSÚ | Český statistický úřad |
| EMAS | Eco-Management and Audit Scheme |
| EU | Evropská unie |
| HDP | Hrubý domácí produkt |
| ISO | International Organization for Standardization |
| MSP | Malé a střední podniky |
| PI | Podnikatelský inkubátor |
| PP | Podnikatelský plán |
| SBM | Sustainable Business Management |
| SWOT | Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats |
| VaV | Věda a výzkum |
| ZE | Zelená ekonomika |
| ŽP | Životní prostředí |

ÚVOD

V současné globalizované ekonomice založené na znalostech jsou malé a střední podniky (dále MSP) považovány za hnací sílu ekonomického rozvoje. Jsou nositelem zaměstnanosti podnikatelských dovedností a inovací, konkurence, významně se podílí na výkonech, přidané hodnotě, tvorbě HDP a obchodní bilanci. Na druhou stranu jsou MSP významnými znečišťovateli životního prostředí, spotřebovávají velké množství zdrojů a materiálů, se kterými je třeba zacházet co nejefektivněji. Stále více firem si tak v posledních letech uvědomuje svou environmentální a sociální odpovědnost a do svých procesů integrují principy udržitelného rozvoje.

Nové podniky vstupující na trh však jen zřídka přispívají k sociálním a environmentálním cílům. Tyto podniky totiž pro implementování principů udržitelného rozvoje do svých obchodních modelů postrádají finanční a lidské zdroje. V tomto ohledu je udržitelnost chápána spíše jako dodatečný náklad než komparativní výhoda. To zdůrazňuje roli podnikatelských inkubátorů v podnikatelském prostředí, protože právě podnikatelské inkubátory pomáhají podnikům překonávat problémy, kterým v počáteční fázi jejich rozvoje čelí.

Podnikatelské inkubátory nejenže přispívají k vzniku a rozvoji podnikání, v konečném důsledku k ekonomickému rozvoji a konkurenceschopnosti celého regionu. Inkubátory mohou přispět i k dosahování cílů udržitelného rozvoje. Inkubátory totiž fungují jako katalyzátory chování firem a svými aktivitami mohou podnikatele směřovat k pochopení interakce mezi jejich podnikáním a životním prostředím a ke společensky odpovědnému podnikání.

Cílem diplomové práce je charakterizovat model podnikatelského inkubátoru se zaměřením na udržitelný rozvoj a ověřit, zda se podnikatelské inkubátory v České republice řídí principy udržitelného rozvoje a zda se orientují na podporu udržitelného podnikání začínajících podniků. Dalším z úkolů je identifikovat, zda a z jakých důvodů spolu podnikatelské inkubátory spolupracují a co jim tento networking přináší. Neméně důležitým úkolem je popsat vlastnosti úspěšného podnikatelského plánu, který v sobě integruje jak ekonomické, tak sociální a environmentální cíle.

Diplomová práce se skládá ze čtyř částí. První část je věnována malým a středním podnikům, jejich definici, silným a slabým stránkám a nástrojům podpory malých a středních podniků. Následující druhá část se podrobně zabývá podnikatelskými inkubátory jako

jednoho z nástrojů podpory malých a středních podniků. Třetí část se zabývá modelem podnikatelských inkubátorů s cílem udržitelného rozvoje. V poslední části jsou analyzovány podnikatelské inkubátory v České republice a míra jejich orientace právě k udržitelnému rozvoji.

1 MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKÁNÍ

1.1 Definice malých a středních podniků

Podle definice Evropské komise jsou hlavními faktory kategorizace malých a středních podniků (dále jen MSP) počet zaměstnanců, velikost ročního obrátu a bilanční suma roční rozvahy (velikosti aktiv/majetku).

Drobný podnikatel tak zaměstnává méně než 10 zaměstnanců, jeho obrat nebo aktiva/majetek nepřesahuje 2 mil. EUR. Malý podnikatel podle této definice zaměstnává méně než 50 zaměstnanců a jeho obrat nebo aktiva/majetek nesmí přesáhnout více než 10 mil. EUR. Střední podnikatele již zaměstnává méně než 250 zaměstnanců, obrat nepřesahuje 50 mil. EUR a aktiva/majetek nepřesahují hodnotu 43 mil. EUR. [60]

1.2 Přístup MSP k regionálnímu rozvoji

Z pohledu ekonomických teorií, resp. teorií regionálního rozvoje, se vnímání MSP v průběhu času měnilo a v očích tvůrců regionálních politik malé a střední podniky nabývají na velkém významu zejména v posledních desetiletích. Od 80. let 20. století měly na praktickou regionální politiku vliv zejména institucionální přístupy, které zdůrazňují potřebu spolupráce, inovací a podporu malých a středních podniků.

Z institucionálních teorií se odvíjí fenomén posledních dvou desetiletí, kterým je znalostní ekonomika. Podstata znalostní ekonomiky, která je též nazývána jako „Knowledge Economy“ nebo „The New Learning Economy“ a kterou poprvé popsal již v roce 1996 v knize *The Effective Executive* světoznámý a uznávaný ekonom Peter Drucker. Podstata znalostní ekonomiky tkví ve využívání znalostí, dovedností a inovačního potenciálu jako zdroje konkurenční výhody. Malé a střední podniky jsou nepostradatelnou součástí inovačního systému a podílí se na vzniku nových znalostí. Podle Deváta [14] je znalostní ekonomika prakticky jedinou alternativou úspěšného rozvoje země a jejího výraznějšího prosazení v globálním měřítku.

Znalostní ekonomika je zaštiťujícím rámcem pro další novodobý fenomén regionálního rozvoje, kterým jsou učící se regiony. Oinas a Virkkala [42] dokonce mluví o 90. letech 20. století jako o éře znalostní ekonomiky a učících se regionů. Autoři teorie učících se regionů zdůrazňují klíčový význam malých a středních podniků a jejich silné podnikatelské asociace na místních ekonomikách. Právě tato síť úzce specializovaných podniků je schopná dynamicky reagovat na potřeby poptávky, má vysoký inovační potenciál a dosahuje značných

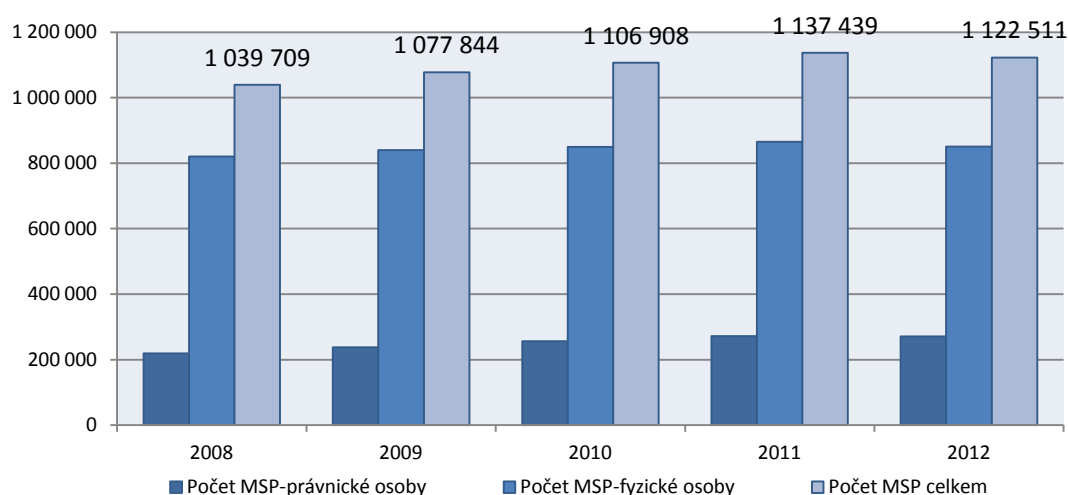
úspor z rozsahu. Tyto úspory plynou z mezipodnikové spolupráce a mnohdy i společného zajišťování některých služeb. [51]

Nejnovější trendy v ekonomice kladou důraz zejména na ekologizaci stávající ekonomiky. Tento trend reprezentuje tzv. „Green Economy“ neboli zelená ekonomika. V řadě zemí věří, že tento hospodářský model má napomoci k překonání globální ekonomické krize a k udržitelnému rozvoji. [29] Podstata zelené ekonomiky spočívá v podpoře ekonomického růstu a zlepšování kvality života bez poškozování životního prostředí a současně chránit zájmy budoucích generací. [16] V praxi to znamená prostřednictvím produktových a procesních inovací přispívat k boji proti změně klimatu, snížení skleníkových plynů, snižování znečištění ovzduší, redukci odpadů a odpadových vod, zlepšení efektivity zdrojů a zachování ekosystémů a biologické rozmanitosti.

1.3 Význam MSP v regionálním rozvoji

Jak již bylo naznačeno výše, podniky hrají významnou roli v regionálním a národním hospodářství. Odhaduje se, že v Evropské unii bylo v roce 2012 na 20,3 milionu malých a středních podniků, což představuje 98 % všech podniků poskytující více než 90 milionů pracovních míst. [1] Server Europa.eu dodává, že MSP přispívají k více než polovině z celkové přidané hodnoty vytvořené podniky na území EU. [19]

Podle údajů Českého statistického úřadu (dále ČSÚ) vykazovalo podnikatelskou činnost v ČR k 31. 12. 2012 celkem 1 122 511 právnických a fyzických osob (s počtem zaměstnanců od 0 do 249).



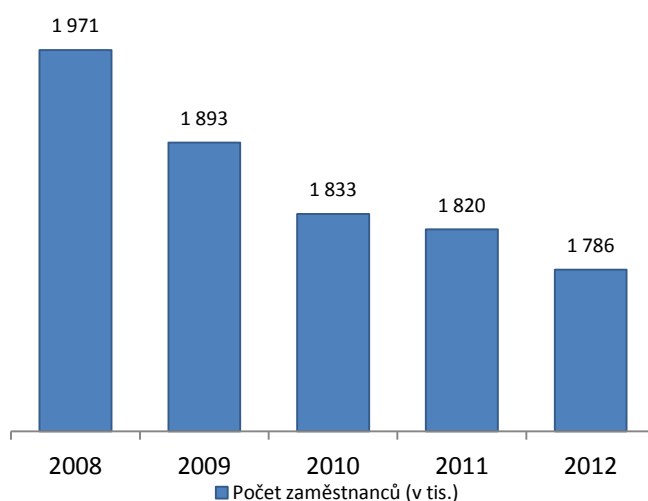
Graf 1: Vývoj aktivních subjektů MSP v ČR v letech 2008 – 2012

Zdroj: [40]

Podíl malých a středních podniků na celkovém počtu aktivních podnikatelských subjektů v roce 2012 byl 99,86%.

MSP jsou s regionem neodmyslitelně spjaty, protože to jsou právě MSP, které řeší celou řadu regionálních problémů. MSP jsou významnými nositeli:

- **Konkurence.** MSP podněcují konkurenční prostředí v ekonomice a působí tak proti monopolním tendencím. Zdravá konkurence obvykle vede ke snižování cen a vyšší produktivitě, nutí podniky vyvíjet nové technologie, produkty a služby. [32]
- **Podnikatelských dovedností a inovací.** MSP hrají významnou roli při vývoji inovací, které jsou spíše inovacemi nižšího řádu. MSP musí vyvíjet značnou inovační kreativitu k přežití na trhu.
- **Zaměstnanosti.** Evropská komise uvádí, že to jsou právě MSP, které poskytují dvě ze tří pracovních míst v soukromém sektoru v EU. [19] Podíl zaměstnanců malých a středních podniků na celkovém počtu zaměstnanců podnikatelské sféry v ČR v roce 2012 činil 59,43%. [40] O vývoji zaměstnanosti v malých a středních podnicích vypovídá následující graf.

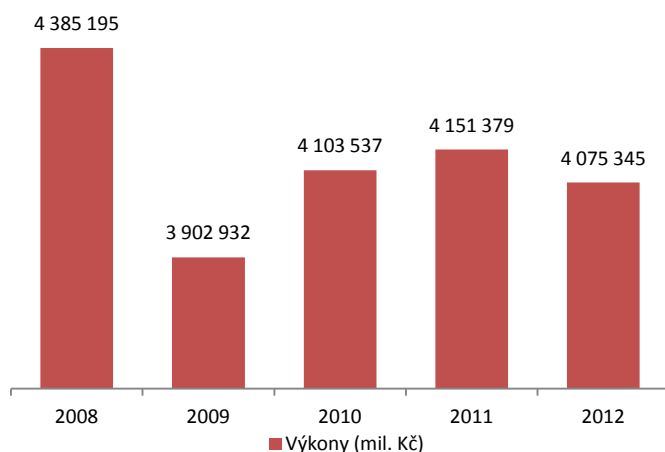


Graf 2: Vývoj počtu zaměstnanců MSP v ČR v letech 2008 – 2012

Zdroj: [40]

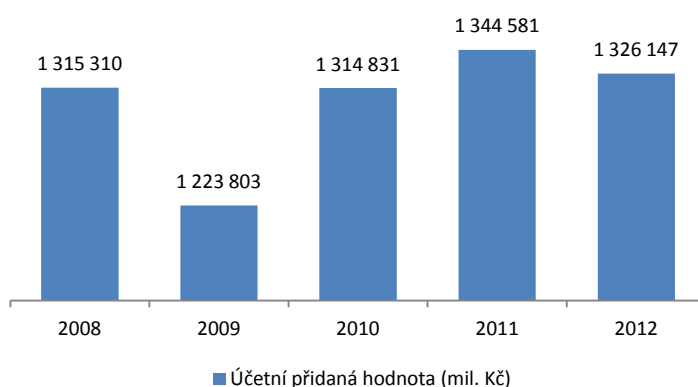
I přesto, že se v roce 2012 celkový počet zaměstnanců MSP snížil oproti roku 2011 o 34 tisíc (tj. 1,9%), tak představují MSP daleko stabilnější prostředí z pohledu zaměstnanosti, než velké firmy, které v době krize propouštějí zaměstnance v mnohem větším počtu než MSP. MSP přistupují k uvolnění pracovníků s daleko větší rozvážností a často i za cenu snížení mzdy se snaží příslušné místo udržet. [39]

- **Podíl na výkonech.** V roce 2012 vytvořily malé a střední podniky výkony ve výši 4 075 345 mil. Kč, což je oproti roku 2011 snížení o 76 037 mil. Kč. Podíl malých a středních podniků na celkových výkonech v roce 2012 dosáhl 48,33 %, což je oproti roku 2011 pokles o 1,33 %. [40]



Zdroj: [40]

- **Podíl na přidané hodnotě.** V roce 2012 vytvořily malé a střední podniky celkem 1 326 147 mil. Kč přidané hodnoty, oproti roku 2011 došlo ke snížení o 18 434 mil. Kč. Podíl přidané hodnoty malých a středních podniků na celku ČR tvořil 53,81 % (tj. snížení o 0,21 % oproti roku 2011). [40]



Graf 3: Vývoj přidané hodnoty MSP v ČR v letech 2008 - 2012

Zdroj: [40]

- **Další ekonomické přínosy.** MSP mají nezanedbatelný podíl na tvorbě HDP. ČSÚ uvádí, že v MSP generují přibližně třetinu hrubé přidané hodnoty vytvořené v české ekonomice. Podíl investic MSP se blíží ke dvěma třetinám celkových investic

podnikatelské sféry v ČR. [12] Dále mají MSP nemalý podíl na české obchodní bilanci. V roce 2012 se MSP na vývozu podílely 53,51% a na dovozu 59,88%. [40]

Malé a střední podniky jsou tak právem považovány za hnací sílu ekonomického růstu, rozvoje a konkurenceschopnosti.

1.4 Silné stránky MSP

Oproti velkým firmám mají malé a střední podniky mnoho výhod, a to: [24]

- Jsou významným stabilizujícím sociálním prvkem ekonomického systému s velkou schopností absorbovat podstatnou část pracovních sil uvolňovaných z velkých podniků v důsledku strukturálních změn.
- Vyplňují tržní „nisky“ tam, kde to pro velké podniky není efektivní.
- Působí v takových teritoriích, které jsou pro velké podniky nezajímavé a tím napomáhají rozvoji i zaostalejších regionů.
- Vytvářejí nová pracovní místa, aniž by vynakládaly vysoké kapitálové náklady.
- Pružně reagují na vývoj na trhu.
- Umí čerpat výhody dostupnosti lokálních zdrojů.
- Skrývají v sobě velký potenciál ženského podnikání, který není dosud plně využit.
- Znalost lokálních trhů, mají prostorovou a psychologickou blízkost k zákazníkům.
- Mají větší prostor na inovace díky větší individuální iniciativě a menším restriktivním organizačním prvkům. [3]

1.5 Slabé stránky MSP

Sektor malých a středních podniků čelí určitým omezením a narážejí na nedokonalosti trhu. Tato omezení lze rozdělit na externí a interní. Externí bariéry jsou způsobené vnějšími faktory, které jsou dány zpravidla legislativou a opatřeními hospodářské politiky.

Dalšími bariérami, se kterými se malí a střední podnikatelé potýkají, jsou bariéry interní, ty vycházejí ze samotného podniku.

Externí bariéry podnikání ¹

MSP jsou oproti velkým podnikům v mnohém znevýhodněny. Tyto nevýhody lze pro lepší přehlednost shrnout do následujících bodů:

- **Citlivost na změny.** To jak v pozitivním, tak negativním slova smyslu.
- **Menší ekonomická síla.** Ta se projevuje se zejména v jednání s veřejnými institucemi nebo v dodavatelsko-odběratelských vztazích.
- **Horší přístup ke kapitálu.** MSP obvykle nemají čím ručit, mají krátkou historii a jejich projekty jsou pro bankovní domy velmi rizikové.
- **Horší přístup ke vzdělání, poradenským službám.** Právě v důsledku nedostatku finančních prostředků.
- **Obtížný přístup na zahraniční trhy.**
- **Omezení v přístupu ke kvalifikované pracovní síle.** MSP si nemohou dovolit zaměstnávat špičkové vědce, manažery a obchodníky.
- **Slabší pozice ve veřejných soutěžích a státních zakázkách.**
- **Vyloučení z podnikání,** které vyžaduje velké investice.

Interní bariéry podnikání ²

Mezi vnitřní faktory se řadí zejména:

- **Nedostatečná přirozená motivace k podnikání.** Ta je v České republice způsobená zejména narušením podnikatelských tradic po dobu desítek let.
- **Obava z podnikatelského rizika.** Málokdo je totiž toto riziko ochoten nést.
- **Nízká úroveň znalostí.** Ty jsou pro konkurenceschopnost podniku klíčové, jedná se zejména o znalosti managementu, marketingu, ale také cizích jazyků.
- **Ztížený přístup k informacím.** MSP mají horší přístup k informacím o změnách na trhu a chystaných legislativních změnách.
- **Nedostatečná kapitálová vybavenost.** Nedostatek finančních prostředků zejména při založení podniku a jeho počátečním rozvoji.

¹ zpracováno dle Klímové [31], Vebera a Srpové [61]

² zpracováno dle Klímové [31]

Malé a střední podniky jsou zpravidla ohroženy omezenými zdroji, a to jak lidskými, tak kapitálovými. Obecně se uvádí čtyři specifické vlastnosti MSP, které pro ně představují hrozbu a které souhrnně nazývá absencí podnikatelské vzdělanosti: [24]

- **Nekompetentní řízení.** Typickým zakladatelem malé firmy je podnikatel, který je specialistou v dané profesi a rozumí tak technologii a postupům výroby vybraného produktu či služby. Při zakládání firmy má jasnou představu o tom, co chce dělat, na druhou stranu pro něj orientace na výrobek či službu představuje nebezpečí ve formě omezení podnikání na úroveň řízení výroby.
- **Omezené schopnosti podnikatele a neochota ke změnám.** Často se stává, že malí podnikatelé podcení význam dlouhodobé strategie rozvoje podniku, a to z důvodu nedostatečných strategických a manažerských schopností. To v konečném důsledku znamená, že se orientují pouze na každodenní chod podniku.
- **Orientace na klíčové zaměstnance.** Dalším znakem, který může malý podnik ohrožovat, je jeho závislost na klíčových vysoce kvalifikovaných zaměstnancích. Jejich případný odchod z firmy tak může podnik existenčně ohrožovat.
- **Úzká specializace.** Ta MSP brání diverzifikovat své podnikatelské riziko. Úzká specializace na malý sortiment produktů či služeb je zejména ovlivněna omezenými kapitálovými a lidskými zdroji.

Klímová [31] doplňuje výčet Frkové o jeden důležitý charakteristický znak MSP, kterým je:

- **Závislost na klíčovém zákazníkovi,** kdy řada začínajícím firem má několik málo klíčových zákazníků, často i pouze jediného. Takový zákazník může mít i více než 80 % podíl na obratu firmy a rozhodne-li se s firmou ukončit obchodní spolupráci, znamená to pro firmu vážné ekonomické potíže, nebo dokonce i její zánik.

1.6 Dopady MSP na životní prostředí

MSP vyvíjejí při svých aktivitách značný tlak na životní prostředí. O konkrétních dopadech existuje podle Evropské komise pouze málo důkazů. V odborné literatuře se všeobecně uznává, že pro některé společnosti a veřejné orgány by bylo příliš komplikované a obtížné konkrétně určit, jak MSP v jednotlivých případech přispívají ke znečištění (např. znečištění ovzduší), pokud jde o environmentální zátěž způsobenou různými druhy znečišťujících látek (např. oxid uhličitý, oxidů síry, oxidy dusíku, atd.) v každém členském státě. V mnoha případech zde dokonce neexistují žádné údaje. Často je ale uváděná přibližná míra znečišťování MSP 70% celkového průmyslového znečištění v Evropě. [34] Tento údaj potvrzuje i Fonseca a Jabour, kteří dále uvádí, že menší podniky jsou zodpovědné za přibližně 60% emisí CO₂. [25] Odhady z Nizozemska a ze Spojeného království naznačují, že komerční a průmyslový odpad z MSP představuje v průměru 50 % celkového objemu odpadů. [34]

1.6.1 Dopady aktivit MSP na životní prostředí³

MSP působí na životní prostředí v mnoha oblastech včetně:

Znečištění ovzduší

Emise v atmosféře vznikají z hořících fosilních paliv, zplodin z výfuků automobilů, z výroby páry a z průmyslové výroby. Tyto emise přispívají ke zhoršení kvality životního prostředí zejména vznikem smogu, ke kyselým dešťům, ke skleníkovému efektu a k ozónové díře. Také mohou poškodit nebo dokonce zahubit živé organismy a rovněž zničit umění a architekturu.

Znečištění povrchové a spodní vody

Kvalita a biodiverzita vod může být ovlivněna vypouštěním horké vody, radioaktivního materiálu, těžkých kovů, pesticidů, průmyslových chemikálií a dalších nebezpečných látek vypouštěných z areálů MSP. To má za následek snižující se množství kyslíku ve vodách, což snižuje biologickou aktivitu a přispívá k úhynu vodních živočichů.

Vznik pevných neškodných a nebezpečných odpadů

Pevné odpady vznikají ve všech MSP a jsou považovány za vzrůstající problém Evropy. Nebezpečný odpad může vznikat při výrobní nebo obslužné oblasti podniku.

³ zpracováno dle [41]

Kontaminace půdy

Činnosti MSP mohou zamořit okolní zem a půdu. Místní kontaminace půdy může být způsobena špatným skladováním paliv, surovin, rozpouštědel nebo výrobků na nezakrytém a neohrazeném území. Tyto odpady bezprostředně působí škody na rostlinách a na úrodě. Škodliviny mohou prosakovat půdou a znečistit spodní vody.

Hluk

Emise hluku mohou být způsobeny samotným provozem podniku nebo dopravou produkce podniku z místa na místo.

Jak dokládá dokument Evropské komise z roku 2007, největším problémem MSP ještě v nedávné době bylo: [35]

- nízké povědomí o tom, jaké mají jejich činnosti dopady na životní prostředí a jak tyto dopady řídit,
- nedostatek schopnosti vypořádat se s nepříznivými dopady na životní prostředí, které způsobují,
- nadměrná administrativní a finanční zátěž
- a neznalosti právních předpisů o životním prostředí.

V dokumentu Eurobarometr byl zveřejněn průzkum mezi malými a středními podnikateli, který sledoval míru souladu MSP s legislativou v oblasti životního prostředí (ŽP). Průzkum byl proveden v roce 2012.

Tabulka 1: Soulad MSP s právními předpisy v oblasti životního prostředí

| | je v souladu s právními předpisy v oblasti ŽP, ale nechce jít nad rámec těchto požadavků | je v souladu s právními předpisy v oblasti ŽP a zamýšlí jít nad rámec těchto požadavků | jde nad rámec požadavků právních předpisů v oblasti ŽP, ale není to prioritou | jde nad rámec požadavků právních předpisů v oblasti ŽP a environmentální otázka je jednou z priorit | má potíže s dodržováním právních předpisů v oblasti ŽP | neví |
|----|--|--|---|---|--|------|
| EU | 49% | 23% | 11% | 9% | 3% | 5% |
| ČR | 56% | 20% | 13% | 9% | 0% | 3% |

Zdroj: přeloženo z [21]

Je zřejmé, že co se souladu s právními předpisy v oblasti životního prostředí týká, jsou na tom MSP v ČR lépe, než je průměr v rámci EU. Dokument SMEs and the environment in the European Union doplňuje, že pro MSP je obtížnější být v souladu s environmentální legislativou, než je tomu u velkých podniků. [20]

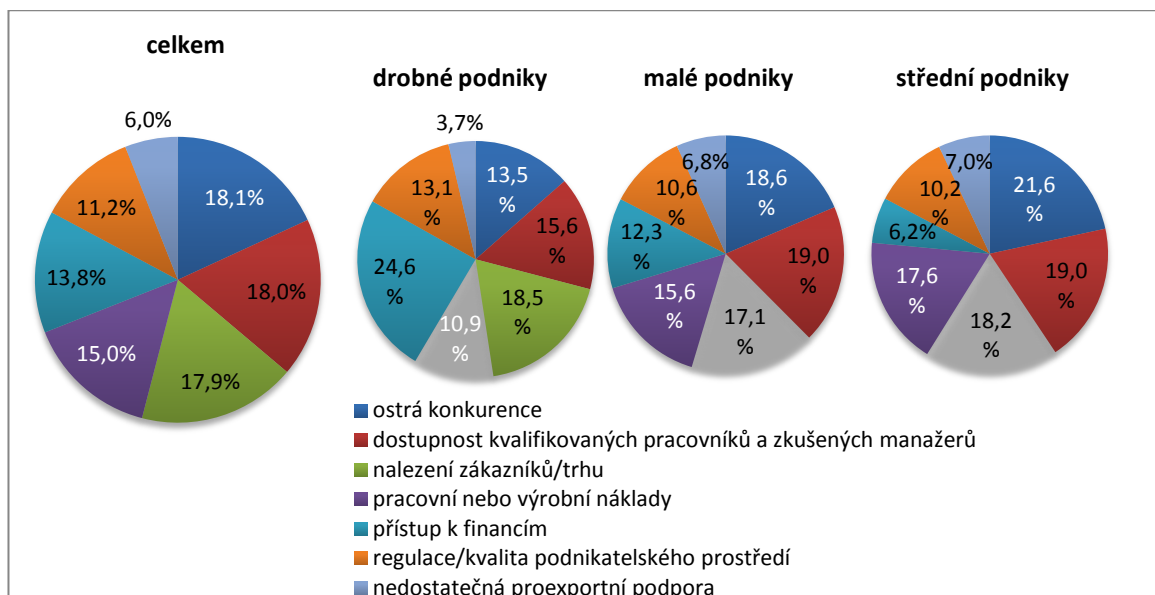
To se snaží změnit Komise EU, která podporuje růst MSP prostřednictvím iniciativy Evropský akt pro malé podniky (*Small Business Act for Europe; SBA*). Tento rámec opatření EU má mimo jiné za cíl zvýšení informovanosti malých a středních podniků v oblasti životního prostředí a energetiky, dále jim nabízí asistenci v prováděcích právních předpisech, v posuzování jejich energetické náročnosti a vlivu na životní prostředí.

1.7 Koncepce podpory MSP 2014-2020

Koncepce podpory malých a středních podnikatelů na období let 2014–2020 (dále jen Koncepce MSP 2014⁺) představuje zásadní strategický dokument, který reflektuje zásadní evropské i národní dokumenty. [39]

Globálním cílem Koncepce MSP 2014+ je posilování konkurenceschopnosti a ekonomické výkonnosti malých a středních podnikatelů, kteří reprezentují více než 1 milion ekonomických subjektů v České republice, tj. 99,84 % všech podnikatelů. [6]

Konzultace k návrhu Koncepce MSP 2014⁺ proběhla na stránkách portálu BusinessInfo.cz a z průzkumu vyšlo najevo, kterým problémům české MSP v současné době čelí.



Graf 4: Nejpalčivější problémy firem

Zdroj: [40]

Mezi nejpalčivější problémy byly nejčastěji řazeny dostupnost kvalifikovaných pracovníků a zkušených manažerů, ostrá konkurence a nalezení zákazníků, resp. trhu. Podniky vidí jako problematické také zvyšující se náklady a ztížený přístup k financování. Relativně méně často pak poukazovaly firmy na nedostatečnou proexportní podporu. Pociťované problémy se však mezi velikostními kategoriemi podniků relativně liší a např. přístup k financím se zejména pro drobné podnikatele jeví jako zcela zásadní. Ti tento problém označili téměř ve 25% případů. S rostoucí velikostí podniku se význam tohoto problému pro podnik snižuje a roste význam obtíží jako je ostrá konkurence, dostupnost kvalifikovaných zaměstnanců a manažerů, výrobní a pracovní náklady a také se pro větší podniky stává problémem nedostatečná proexportní podpora.[40]

Na základě výsledků tohoto dotazníkového šetření bylo přehodnoceno rozdělení oblastí podpory mezi jednotlivé strategické priority, resp. cíle Koncepce MSP 2014+.

1.7.1 Cíle Koncepce MSP 2014+

V Koncepci MSP 2014+ jsou na období 2014-2020 stanoveny čtyři hlavní cíle: [40]

- Posílení postavení malých a středních podnikatelů v české ekonomice a růst konkurenceschopnosti malých a středních podnikatelů v evropském a světovém kontextu.

- Rozvoj a zkvalitňování podnikatelského prostředí a zvyšování kvality poradenských služeb pro MSP, včetně zvýšení atraktivity technického a přírodovědného vzdělávání, posílení a rozvoje technické inteligence.
- Posílení inovační schopnosti a efektivního nakládání s duševním vlastnictvím malých a středních podnikatelů a rozvoj podnikatelské a inovační infrastruktury.
- Snižování energetické a materiálové náročnosti při podnikání malých a středních firem.

Z poslední priority je patrné, že environmentální témata mají své místo ve strategických dokumentech ČR a EU. Poslední priorita se zaměřuje na podporu podnikatelských aktivit v oblasti úspor energie a také obnovitelných a druhotných zdrojů energie. Cílem poskytování podpor je snížit energetickou náročnost na jednotku produkce při zachování dlouhodobé stability a dostupnosti energie pro podnikatelskou sféru, omezit závislost české ekonomiky na dovozu energetických komodit, snížit spotřebu fosilních primárních energetických zdrojů, podporovat podnikatele v oblasti využití obnovitelných zdrojů energie a také přispívat ke zvyšování jejich konkurenceschopnosti.

1.8 Nástroje podpory MSP⁴

Podpora MSP může být poskytována jak na nadnárodní, tak na národní, či regionální úrovni. Klímová uvádí, kromě již zmíněného dělení, ještě další dvě členění poskytovaných podpor, a to:

- **Podpory všeobecné vs. speciální.** Do všeobecné podpory se řadí např. národní programy podpory MSP, operační programy, programy výzkumu a vývoje, atd. Speciální podpory jsou poskytovány v konkrétních oblastech, jako je energetika, podpora exportu, podpora jakosti, ekologie, cestovního uchu a zemědělství.
- **Podpora přímá vs. nepřímá.**

Přímá podpora

Přímou podporou rozumíme takovou podporu, která je poskytována přímo konkrétním podnikům. Nejčastějším nástrojem přímé podpory jsou dotace, a to z programů spolufinancovaných z fondů EU. Mezi další formy přímé podpory můžeme zařadit:

⁴ zpracováno dle [32]

- návratnou finanční výpomoc,
- zvýhodněný úvěr, záruku,
- finanční příspěvky a
- granty.

Nepřímá podpora

Do nepřímé podpory se řadí aktivity státu, které zvyšují kvalitu podnikatelského prostředí. Jedná se například o snahy o zjednodušení administrativy a snížení podnikatelské zátěže pomocí úprav v legislativě. Mezi další nástroje nepřímé podpory řadíme:

- poskytování informací a poradenské služby,
- rozvoj průmyslových zón,
- zakládání a rozvoj klastrů⁵
- a výstavba vědeckotechnických parků a podnikatelských inkubátorů.

Následující kapitola se zabývá právě problematikou podnikatelských inkubátorů, které se postupně stávají běžnou součástí podnikatelské reality i v České republice jako efektivní nástroj podpory regionálního rozvoje a malých firem.

⁵ Podle CzechInvestu klastrem rozumíme geograficky koncentrované seskupení nezávislých firem a přidružených institucí, které si navzájem konkurují, ale také navzájem kooperují, a jejichž vazby mají potenciál k upevnění a zvýšení jejich konkurenceschopnosti. [11]

2 PODNIKATELSKÝ INKUBÁTOR JAKO NÁSTROJ PODPORY MSP

V této kapitole je pojednáno o podnikatelských inkubátorech (dále jen PI), jako jednoho z nástrojů podpory regionálního rozvoje a zvyšování konkurenceschopnosti. PI snižují riziko neúspěchu začínajících firem (*start-up*) a zvyšují šance jejich růstu.

Cílem je zejména dosažení ekonomické stability podniků v inkubátoru se nacházejících. Podnikatelské inkubátory jsou podporovány obcemi, kraji, univerzitami, firmami či jinými místními institucemi.

2.1 Definice podnikatelského inkubátoru

Neexistuje jedna obecně přijímaná definice podnikatelského inkubátoru. Podle Vasilyho Ryzhonkova existuje několik důvodů, proč tomu tak ani být nemůže. První důvodem je to, že se podnikatelské inkubátory neustále vyvíjejí. Různé země, ekonomiky a společnosti chápou tento pojem odlišně. Za třetí, i mezi odborníky panuje nejednota ohledně definic příbuzných pojmů, o čemž je pojednáno v kapitole 2.3. V neposlední řadě záleží na úhlu pohledu, typologii, taxonomii, cílech a očekáváních. V důsledku toho lze tento pojem definovat mnoha způsoby. [49]

Podle National Business Incubation Association podnikatelský inkubátor hostí mladé firmy, kterým pomáhá v počátečním období vzniku, tedy v době, kdy jsou nejzranitelnější, a umožnit jim tak rozvoj. [59]

Podle Evropské komise je pojem „podnikatelský inkubátor“ používán k popisu širokého spektra organizací. Je to organizace, která urychluje a systematizuje proces vytváření úspěšných podniků tím, že jim poskytuje komplexní a integrovanou podporu ve formě zvýhodněných prostor, podpůrných služeb, sítí příležitostí a kontaktů. [49]

Schwarz a Hornych definují podnikatelské inkubátory z hlediska regionálního rozvoje, kdy jsou považovány za nástroje veřejné politiky na podporu inovací, podnikání a vytváření nových malých podniků. Nabízejí technickou a řídicí podporu prostřednictvím vnitřních zdrojů, nebo prostřednictvím připojení na externí kooperativní sítě. Pro plnění těchto funkcí jsou inkubátory podporovány z veřejných zdrojů. [52]

Podnikatelské inkubátory se zaměřují na podporu začínajících inovačních firem, jejichž hlavním cílem podnikání je vývoj nových výrobků, technologií a služeb a poté jejich uvedení na trh. [10]

Kuratko a LaFollette definují podnikatelský inkubátor jako subjekt snažící se efektivně spojit talent, technologii, kapitál a know-how za účelem podpory podnikatelského talentu a rozvoje nových společností. [37]

Lze tedy shrnout, že podnikatelský inkubátor je prostor pro začínající podnikatele, ve kterém jsou vytvořeny příznivé podmínky pro jejich rozvoj.

Koncept podnikatelských inkubátorů se s časem vyvíjí. O původní formě podnikatelské inkubace i o té novodobé podobě podnikatelských inkubátorů vypovídá následující kapitola.

2.2 Historie podnikatelských inkubátorů

Obchodní poradce v Silicon Valley, Sally Richards, ve své knize *Inside Business Incubators & Corporate Ventures* [47] uvádí, že myšlenka podnikatelského inkubátoru vznikla již v 19. století. Dle Kašjakové [30] a NBIA [59] mají podnikatelské inkubátory více než padesátiletou tradici.

První podnikatelský inkubátor vznikl v roce 1959 v New Yorku a byl jím Batavia Industrial Center. V Batavii byl v roce 1956 uzavřen největší místní podnik a mnoho pracovníků se ocitlo bez práce. V komplexu víceposchoďové budovy bylo až 80 000 m² volného prostoru a nezaměstnanost v tu dobu překročila 20%. Pan Josef Mancuso byl pověřen obsazením budovy, což se ale ukázalo jako problémové, proto se rozhodl rozdělit prostor na menší plochy a ty pronajímat. Umožnil nájemníkům sdílet náklady za různé služby, což se ukázalo jako revoluční strategie. Poskytované služby spočívaly v minimálním nájemném, poskytnutém vytápěném prostoru pro práci a přístupu k telefonu.

V prvním roce získal 20 až 30 nájemníků, kteří si pronajali plochu pouze o velikosti 8 500 m², později se inkubátor naplnil a stal se velmi úspěšným. Tento inkubátor je doposud v provozu a poskytuje prostory 100 nájemníkům s přibližně 1000 zaměstnanci.

Ačkoliv se koncept poskytování asistenčních služeb začínajícím podnikatelům ze začátku příliš neuchytil, až v pozdních 70. letech byl nakonec přijat a během 80. let vzniklo 12 podnikatelských inkubátorů zejména na severozápadě Spojených států, které bylo v předchozím desetiletí postihnuto rozsáhlými strukturálními problémy.

Následně se myšlenka podpory začínajících podnikatelů rozšířila a podnikatelské inkubátory se staly nástrojem zejména veřejného sektoru, který se tak snažil podporovat ekonomický rozvoj. Z počátku bylo jejich cílem snižování nezaměstnanosti.

V druhé polovině 90. let ovlivnila vývoj podnikatelských inkubátorů revoluce v informačních technologiích, která zásadně změnila některá pravidla inkubačního průmyslu. Snadný přístup ke kapitálu, synergie, networking, strategické partnerství jsou v tomto období klíčem k úspěchu. Změny na trhu oživily a proměnily tehdejší koncept podnikatelské inkubace, který je charakteristický růstem soukromých podnikatelských inkubátorů orientovaných na zisk. V souvislosti s novým trendem tohoto období se pozornost ubírá směrem k podpoře high-tech firem. [27]

V roce 1980 bylo např. v USA pouze 12 podnikatelských inkubátorů, v roce 2012 už to bylo více než 1 250. Údaje ze zprávy [17] uvádí, že v roce 2002 bylo ve světě přibližně 3 000 inkubátorů. NBIA v roce 2012 odhadovalo, že v současné době na celém světě funguje přibližně 7 000 podnikatelských inkubátorů.[59] Celosvětový nárůst počtu inkubátorů za deset let byl více než pětinasobný.

2.3 Klasifikace podnikatelských inkubátorů

Klasifikace podnikatelských inkubátorů není tak jednoznačná, jak by se mohlo na první pohled zdát. Každý autor totiž nabízí vlastní členění podnikatelských inkubátorů. Tyto typologie jsou ale založeny na relativně podobných klasifikačních kritériích.

Souhrnnou typologii nabízí Bayhan, který rozlišuje čtyři typy podnikatelských inkubátorů: [5]

Veřejné nebo neziskové inkubátory, kdy zakladateli jsou zpravidla vlády a neziskové organizace, primárním cílem těchto inkubátorů je podpora ekonomického rozvoje regionu. Do této kategorie lze zařadit tzv. **tradiční inkubátory**, které bývají veřejného charakteru a jejich cílem je povzbuzování ekonomického rozvoje podporou podnikání, inovací, zaměstnanosti a růstu. Tradiční inkubátory jsou převládajícím typem podnikatelských inkubátorů nejen v České republice, ale po celém světě. [32]

Soukromé inkubátory jsou zakládány společnostmi poskytující rizikový kapitál, nebo velkými společnostmi s cílem podpořit spin-off firmy⁶. Tyto podnikatelské inkubátory jsou zakládány za účelem zisku. Sem lze řadit tzv. **new economy inkubátory**, které jsou zpravidla soukromého charakteru a zaměřují na podporu odvětví s vysokou technologickou náročností a přidanou hodnotou.

⁶ Obecně je spin-off firma vymežována jako podnikatelský subjekt založený za účelem komercializace duševního vlastnictví vytvořeného ve výzkumné organizaci. Může a nemusí být provázaná s univerzitou, kdy škola přímo vkládá svoje duševní vlastnictví do nově vznikajícího podniku a získává v něm podíl, nebo vkládá duševní vlastnictví do podniku formou licence, nebo nový podnik založí zaměstnanci univerzity na svém osobním know-how a vazby na školu jsou pouze neformální. [62]

Univerzitní inkubátory jsou určeny pouze firmám, které jsou s univerzitou provázány. Tento typ podnikatelského inkubátoru se orientuje na transfer technologií, které vznikly na univerzitní půdě, do obchodní sféry.

Veřejně-soukromé podnikatelské inkubátory vznikají společným úsilím státních a nevdělečných agentur a soukromým sektorem. Toto partnerství umožňuje přístup inkubátorů k vládním fondům a zároveň zdrojům financování a odborným znalostem poskytovaných soukromým sektorem.

Na druhou stranu existují *virtuální inkubátory*, které jsou typické tím, že neposkytují reálné prostory, ale mají podobu internetových platforem a poskytují on-line služby. [22]

V literatuře i v praxi se lze setkat s mnoha institucemi zabývající se podnikatelskou inkubací. Podnikatelské inkubátory se tak skrývají pod různými názvy. Obecně lze jmenovat několik pojmů, které se jak v české, tak zahraniční literatuře, prolínají a zaměňují.

Těmito pojmy jsou technologický, vědecký park, podnikatelský inkubátor, inovační centrum (též také jako podnikatelské a inovační centrum) a vědeckotechnický park.

Rozdíly mezi uvedenými pojmy přehledně definuje Procházková: [58]

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

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

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

2.4 Role podnikatelských inkubátorů

Podnikatelské inkubátory tedy nejsou žádnou novinkou. Jejich původním cílem bylo snižovat nezaměstnanost, postupně se začaly inkubátory využívat jako nástroj pro podporu inovací a technologického transferu. [33]

Role podnikatelských inkubátorů je patrný již z definic z úvodu této kapitoly. Smysl podpory vzniku a rozvoje inovativních MSP **z hlediska celospolečenského významu** můžeme vyjádřit v několika základních bodech: [43] a [18]

- podpora rozvoje podnikání,
- podpora inovací a VaV a jejich komercializace,
- podpora rozvoje ekonomiky, její diverzifikace a podpora konkurenceschopnosti,
- podpora zaměstnanosti.

Podle zastánců konceptu podnikatelských inkubátorů může samotná přítomnost podnikatelského inkubátoru v dané oblasti přispět k většímu zájmu místní komunity o možnostech podnikání a podnítit tak jejich ambice začít podnikat. V posledních letech, a to zejména v zahraničí, vznikají inkubátory, které se specializují na podporu podnikání specifických skupin obyvatelstva, jako jsou mladí podnikatelé, ženy-podnikatelky, nebo znevýhodněné skupiny obyvatelstva. V České republice se objevují první inkubátory, jejichž cílem je podpora žen v podnikání.

Co se vytváření nových pracovních míst týká, tak se odhaduje, že evropské inkubátory generují ročně zhruba 30 000 pracovních míst. [17]

Z hlediska významu pro podnikatele má podnikatelský inkubátor celou řadu přínosů:

- **Široké spektrum služeb.** Podnikatelské inkubátory nabízí svým nájemcům široké spektrum podpůrných služeb za zvýhodněných podmínek. Zaměstnanci a manažeři PI pomáhají firmám zorientovat se na trhu, pomáhají jim získávat přístup ke kapitálu, také nabízí konzultační služby, administrativní pomoc, ale i mnohé další. Podrobný výčet služeb je v kapitole 2.5.4 této práce.
- **Úspora nákladů.** Firmy v PI sdílí širokou škálu režijních nákladů, včetně kancelářské techniky, konferenční místností, laboratoří, recepčních služeb atd. Firmám tak významně snižuje počáteční investice.

- **Zvýšení šance na přežití.** Je prokázáno, že u podniků, které vstupují do podnikatelských inkubátorů, se výrazně zvyšuje šance na přežití. BusinessNewsDaily uvádí, že u podniků, které pobývaly v podnikatelském inkubátoru je míra přežití po pěti letech 87%, zatímco u podniků, které do PI nevstoupily, se míra přežití po stejné době pohybuje kolem 44%. [54]
- **Legitimita a kredibilita.** Záštitu, kterou podnikatelský inkubátor poskytuje svým inkubantům má bezesporu vliv na větší důvěryhodnost firmy v obchodních vztazích, a to jak mezi dodavateli, tak zákazníky. [45]
- **Vznik synergii.** Sdílení budovy a společných prostor s dalšími začínajícími společnostmi, s lidmi s podobným elánem a směřením. Tyto blízké pracovní vztahy mohou nahrávat vzniku neformálních vazeb, případné spolupráci a v konečném důsledku přispívat k větší dynamice rozvoje jednotlivých firem. Začínající podnikatelé se mohou navzájem podporovat, sdílet informace a nápady nejen o nových přístupech ke starým problémům. Tyto synergie mohou přetrvat i poté, co start-up firmy inkubátor opustí. [4]
- **Pronikání na zahraniční trhy.** Inkubátory pomáhají firmám zejména s orientací na zahraničním trhu, nebo aktivním vyhledáváním partnerů v zahraničí.

2.5 Fungování podnikatelských inkubátorů

Tato kapitola přiblíží cíle a samotné fungování podnikatelských inkubátorů.

2.5.1 Zakladatelé podnikatelských inkubátorů

Inkubátory mají větší šanci na úspěch, jsou-li podporovány širokým spektrem účastníků (*stakeholders*), jak z veřejného, tak soukromého sektoru. Zejména v počáteční fázi má podpora ve formě financování veřejnými prostředky zásadní význam. Trvá totiž i několik let, než podnikatelský inkubátor získá soukromého investora a než sám inkubátor začne generovat dostatečné příjmy (např. z nájmu) na pokrytí provozních nákladů. [17]

Na druhou stranu existují inkubátory, které jsou financovány pouze ze soukromých zdrojů. Takovým inkubátorům se říká soukromé inkubátory a jejich zakladatelem jsou velké firmy, nebo společnostmi poskytující rizikový kapitál.

Mezi klíčovými partnery v zakládání podnikatelského inkubátoru jsou: [17]

- EU a/nebo jiné mezinárodní organizace,
- národní autority a organizace veřejného sektoru,
- podniky, banky a organizace soukromého sektoru,
- komunita a dobrovolnické organizace.

Podnikatelský inkubátor by měl být součástí širšího strategického rámce, ať už v rámci určitého území, nebo rámce zaměřeného na konkrétní politické priority, nebo kombinací obou. [17]

Úzká spolupráce a podpora stakeholderů a kvalita manažerského týmu jsou rozhodující faktory pro založení a úspěšný chod inkubátorů. Co se zaměstnanců týká, mají evropské inkubátory obvykle kolem 5 až 6 zaměstnanců (z nichž polovina jsou manažeři), přičemž poměr počtu zaměstnanců oproti inkubovaným firmám je průměrně 1:14. [17]

2.5.2 Cíle podnikatelských inkubátorů

V celé Evropě existuje řada různých modelů podnikatelských inkubátorů. Ovšem každý podnikatelský inkubátor má své specifické cíle, které se mohou odvíjet od místních, regionálních a národních strategií.

Nejsledovanějšími cíly jsou: [17]

1. přispět ke konkurenceschopnosti regionu a tvorbě nových pracovních míst,
2. pomoc výzkumným centrům v komercializace know-how,
3. pomoc při tvorbě spin-off aktivit,
4. pomoc znevýhodněným komunitám/jedincům.

Z těchto údajů z průzkumu Evropské komise z roku 2002 vyplývá, že sledování environmentálních cílů nepatří mezi priority podnikatelských inkubátorů.

2.5.3 Financování

Podnikatelské inkubátory fungují na základě různých modelů financování. Veřejné prostředky jsou ale stále důležitým zdrojem financování podnikatelských inkubátorů v EU, a to nejen při jejich zakládání, ale samotném provozu inkubátoru. Podle Costy by tato závislost na veřejných prostředcích měla být s postupem času minimalizována. [9] Z dat uvedených ve studii Evropské komise z roku 2002 vyplývá, že veřejné prostředky (ať už z regionální, či národní úrovně) pokryjí přibližně 37% provozních nákladů inkubátoru. Evropská komise

odhaduje, že 77% podnikatelských inkubátorů v EU nejsou provozovány za účelem zisku. [15] Z globálního měřítka je neziskových inkubátorů 90 až 95%. [50]

Následující tabulky ukazují podíly na počátečních nákladech a provozních nákladech podnikatelských inkubátorů:

Tabulka 2: Zdroje financování počátečních nákladů

| | |
|--|------|
| Dotace z EU a jiných mezinárodních organizací | 22% |
| Dotace od národních a regionálních autorit veřejného sektoru | 46% |
| Platby od bank a jiných subjektů soukromého sektoru | 13% |
| Platby od univerzit a výzkumných organizací | 5% |
| Další zdroje | 14% |
| Celkem | 100% |

Zdroj: přeloženo z [17]

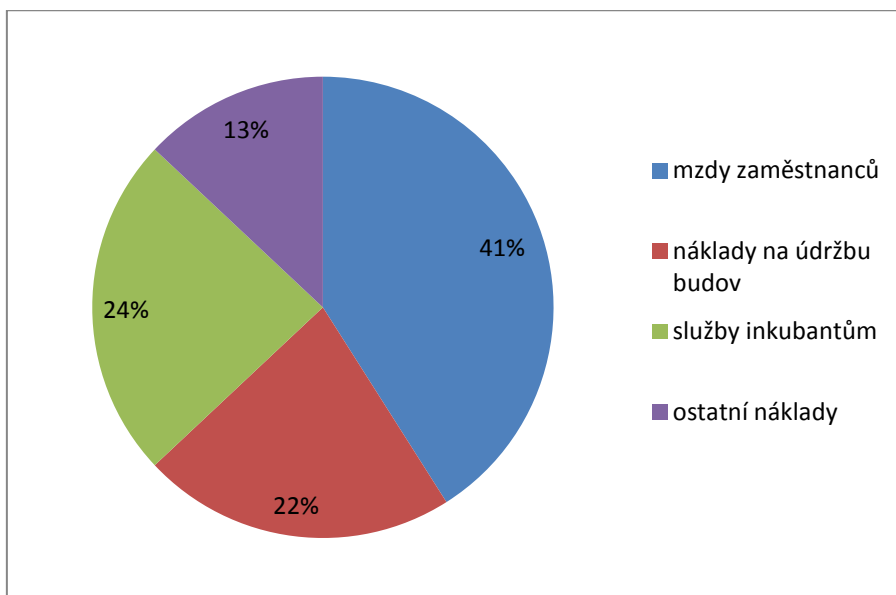
Kromě veřejného sektoru na národní a regionální úrovni mají při budování podnikatelského inkubátoru významnou roli prostředky ze strukturálních fondů EU. V České republice došlo k největšímu rozmachu podnikatelských inkubátorů právě po vstupu ČR do EU.

Tabulka 3: Zdroje financování provozních nákladů

| | |
|--|-------|
| Dotace z EU a jiných mezinárodních organizací | 10,1% |
| Dotace od národních a regionálních autorit veřejného sektoru | 27,3% |
| Platby od bank a jiných subjektů soukromého sektoru | 2,6% |
| Platby od univerzit a výzkumných organizací | 3% |
| Příjmy z pronájmu prostor a jiné poplatky | 39,5% |
| Ostatní výnosy | 11,1% |
| Investiční příjmy | 0,8% |
| Ostatní zdroje | 5,6% |
| Celkem | 100% |

Zdroj: přeloženo z [17]

Podle téhož průzkumu jsou průměrné provozní náklady PI kolem 500 000 EUR ročně. Podíl jednotlivých nákladových složek na celkových nákladech je patrný z následujícího grafu. [17]



Graf 5: Podíl jednotlivých nákladů na celkových nákladech

Zdroj: zpracováno dle [17]

2.5.4 Služby poskytované inkubátory

Je třeba mít na paměti, že mnohé začínající firmy nemají žádné zkušenosti s vedením podniku ani adekvátní podnikatelský plán, nemají finanční prostředky pro svůj rozvoj. Aby nová firma mohla vstoupit a udržet se na trhu, nepotřebuje jen dobrý nápad s tržním potenciálem. Potřebuje také získat kvalitní prostory a zázemí pro své podnikání, dále podporu v oblasti poradenství, marketingu, účetnictví, daní aj., či finanční prostředky podporující dobrý nápad. [10] Podpora ze strany inkubátorů mj. spočívá i v poskytování komplexních služeb prostřednictvím kombinace interních zdrojů a networkingu s externími poskytovateli, tedy podpor přímých a nepřímých.

Obecně lze rozlišit tři fáze inkubace firem.

1. Předinkubační fáze (*pre-incubation*)

Podnikatelské inkubátory mohou před samotným vstupem firmy do inkubátoru poskytovat tzv. předinkubační služby. Jedná se o předstupeň samotné inkubace. Lze říci, že se jedná o podporu podniků v jejich zárodečné podobě, poskytují služby a podporu během plánovací fáze až do založení nového start-up podniku a jeho následnému vstupu do inkubátoru. [53]

Charakter těchto služeb je oproti službám v inkubační fázi zpravidla omezenější. Službami, jako je např. poradenství, pomáhají podnikatelům ve vytvoření podnikatelského plánu, dále poskytují finanční poradenství nebo různá školení. Inkubátory mohou i v této fázi

poskytovat i kancelářské prostory. Tyto služby jsou obvykle poskytovány zdarma nebo za nízký poplatek.

Existují i inkubátory, které se zabývají pouze předinkubačními aktivitami.

2. Inkubační fáze (*incubation*)

Zatímco předinkubační fáze zajišťuje podporu podnikatelů od fáze vzniku podnikatelského nápadu až do založení společnosti, inkubační fáze je určena již založeným start-up firmám. Podle studie CSES se délka inkubace firem v praxi pohybuje od 6 měsíců až po neomezenou dobu. Průměrná doba pobytu je 35 měsíců, přičemž doporučená délka je 3 roky. [17]

Poskytované služby jsou v této fázi širšího rozsahu. Jejich výčet a charakteristika je popsána níže.

Zázemí a podpora

Klíčovým prvkem většiny inkubátorů je poskytování kancelářského zázemí, laboratorních, výrobních či jiných prostor, a to za zvýhodněné nájemné, které je o 25 až 50% nižší, než je nájemné tržní. [56] Dále tato forma podpory v sobě zahrnuje služby jako například: telefony, záznamníky, počítače, tiskárny, kopírky, poštovní schránky, ale i služby sekretariátu.

Manažerské služby

Další důležitou součástí inkubátoru je schopnost poskytnout manažerské služby. Nejčastěji těmito službami jsou účetnictví, marketing, obchodní plánování a právní služby. Tyto specializovanější služby zpravidla neposkytuje inkubátor z vlastních zdrojů, ale jsou poskytovány soukromými externími konzultanty.

Školení a vzdělávání

Mnohé inkubátory poskytují školení a vzdělávání manažerů inkubovaných podniků. Často jsou tyto služby součástí předinkubačního procesu, jedná se zejména o školení v oblastech zakládání podniků nebo vytvoření business plánu apod. [63] Tato forma podpory může být poskytována různými vzdělávacími institucemi.

Financování a expanze

Kromě toho podnikatelské inkubátory zprostředkovávají kontakty s investory, kteří jim mohou poskytnout financování pro další růst.

Aftercare služby

Stejně jako v jiných odvětvích i s vývojem podnikatelských inkubátorů se vykrystalizovaly další služby, jako jsou služby následné péče (*aftercare*) pro podniky, které dosáhly zralosti a inkubátor opouštějí. Podstata *aftercare* služeb je např. v zabránění kolokace podniku do jiného regionu.

3. Postinkubační fáze (*post-icubation*)

Podniky mohou po svém odchodu z inkubátoru potřebovat podporu při zlepšování svých výrobních procesů nebo nápomoc při uvádění nových inovací na trh. Dále mohou pomáhat se vstupem firem na cizí trhy. Existují inkubátory, které se, stejně jako v předinkubační fázi, orientují pouze na postinkubační služby. Těmto inkubátorům se říká akcelerátory. [22]

2.5.5 Vstupní kritéria

Inkubátory si vyhrazují právo na výběr firem, se kterými chtějí spolupracovat. A vybírají velice pečlivě, jelikož jak jejich prostory, tak vybavení a finance jsou omezeného rozsahu. Své zázemí mohou poskytnout pouze těm kandidátům, kteří mají největší šanci na úspěch. Aby start-up firma mohla využívat služeb podnikatelského inkubátoru, musí splnit určitá kvalifikační kritéria, která vychází z vnitřní politiky každého inkubátoru. Z toho vyplývá, že kritéria jsou v každém PI různá, jako jsou různé cíle podnikatelských inkubátorů.

Obecně se ale hodnotí: [28]

- obchodní model a strategie,
- podnikatelský plán (jeho konkurenceschopnost a realizovatelnost),
- úroveň potenciálního obrátu a schopnost platit nájemné,
- počet pracovních míst, která jsou generována,
- potenciál inovovat,
- motivace, schopnosti, znalosti a zkušenosti kandidáta nutné k poskytování daného statku/služby.

2.5.6 Výstupní kritéria

Firma může opustit inkubátor kdykoliv během procesu inkubace. Firma zpravidla opouští podnikatelský inkubátor po vypršení kontraktu. Délku pobytu firmy v inkubátoru si stanovuje inkubátor sám, ale zpravidla musí firma opustit jeho prostory po 3 letech.

Dalšími důvody pro odchod firmy z inkubátoru mohou být:

- potřeba větších prostor,
- firma začne generovat zisk,
- firma získá prostředky v podobě rizikového kapitálu.

Podnikatelské inkubátory mají společný cíl, a to vytvořit udržitelné prostředí pro start-up firmy, aby se staly finančně udržitelné a samostatné. V současné době se ovšem klade větší důraz i na environmentální odpovědnost firem. A právě spojením podnikání v rámci podnikatelského inkubátoru a principů udržitelného rozvoje se zabývá následující kapitola.

3 MODEL PODNIKATELSKÝCH INKUBÁTORŮ ORIENTOVANÝCH SMĚREM K UDRŽITELNÉMU ROZVOJI

Koncepce podnikatelské inkubace představuje účinný prostředek k propojení technologie, kapitálu a know-how za účelem podpory podnikání, urychlení rozvoje nových firem a tím urychlovat využívání nových technologií. Podnikatelské inkubátory pomáhají začínajícím podnikatelům tím, že poskytují celou řadu podpůrných služeb. Některé z těchto služeb jsou pro inkubátory typické a můžeme je nalézt téměř v každém z nich. Na druhou stranu mohou inkubátory poskytovat služby zcela specifické, které odráží jejich zákaznickou základnu a které zohledňují různé potřeby a cíle dané komunity. A právě tyto rozdíly vedou ke vzniku různých modelů podnikatelské inkubace. [27]

Aurmo tvrdí, že nové podniky vstupující na trh jen zřídka přispívají k sociálním a environmentálním cílům. Tyto podniky totiž pro implementování principů udržitelného rozvoje do jejich obchodního modelu postrádají finanční a lidské zdroje. V tomto ohledu je udržitelnost chápána spíše jako dodatečný náklad než komparativní výhoda. [2]

Navzdory nedostatku relevantních studií někteří autoři uvádí, že podnikatelské inkubátory mohou hrát klíčovou roli při podpoře nového podnikání šetrnějšího k životnímu prostředí. Zejména v zahraničí se čím dál častěji objevuje model podnikatelských inkubátorů, který implementuje principy udržitelného rozvoje do svých strategických dokumentů.

Jelikož je tento model inkubace na počátku svého vývoje, vychází tato kapitola z dostupných teoretických i praktických poznatků a zároveň obsahuje autorčiny návrhy, jak implementovat principy udržitelného podnikání do podnikatelské inkubace.

3.1 Zelená ekonomika

Zelená ekonomika (ZE) je hospodářský model, který vytváří pracovní místa a hodnoty, ale současně bere ohledy na životní prostředí. Má tedy přispívat jak k zlepšování životního prostředí, tak k ekonomickému růstu. Zelená ekonomika tedy představuje posun v ekonomickém přístupu a je charakterizována jako udržitelná ekonomika s nulovými emisemi.

Zelená ekonomika vznikla jako reakce na současnou ekonomickou krizi, jde především o podporu růstu a odvětví, která tento růst umožní nastartovat (zelené technologie, zelená energetika) a vytvoří nová pracovní místa.

Zelená ekonomika důsledně aplikuje Princip trojí zodpovědnosti (tzv. *triple bottom line*), tedy princip, podle něhož by činnosti jednotlivých entit (jak na mikroekonomické, tak makroekonomické úrovni) měly stát na třech pilířích, kterými jsou: [26]

- společenský kapitál (*people*),
- ekonomická prosperita (*profit*)
- a kvalita životního prostředí (*planet*).

Interakci těchto tří principů se říká princip trojí zodpovědnosti (*Triple bottom line*) a graficky se obecně znázorňuje následovně:



Obrázek 1: Princip trojí zodpovědnosti

Zdroj:[46]

Zelená ekonomika vyzdvihuje tyto čtyři oblasti: [8]

- energie obnovitelných zdrojů (např. solární, větrné, geotermální energie),
- budovy šetrné k životnímu prostředí a energetická efektivnost,
- energeticky efektivní infrastruktura a doprava,
- recyklace a získávání energie z odpadů (tzv. waste-to-energy).

Zelená ekonomika není jen o schopnosti produkovat čistou energii, ale také vytvářet inovace a podporovat technologie, které umožňují čistší výrobní procesy, stejně jako to znamená rostoucí trh produktů, které spotřebovávají méně energie při výrobě. Zahrnuje tedy výrobky, procesy a služby, které snižují dopad na životní prostředí a zlepšují využívání přírodních zdrojů.

3.1.1 Společenská odpovědnost firem

Východiskem pro model podnikatelských inkubátorů orientovaných směrem k udržitelnému rozvoji lze spatřit v koncepci společenské odpovědnosti firem, tedy přístupu, který zdůrazňuje, že maximalizace zisku by neměla být jediným cílem podnikatelských subjektů, ale že důležité je podnikat s ohledem na komunitu a životní prostředí.

Koncept společenské odpovědnosti firem (*Corporate Social Responsibility*) bývá v praxi někdy zaměňován s podobnými pojmy. Především v anglosaských zemích se používá pojem firemní občanství (*Corporate Citizenship*), který je se společenskou odpovědností volně zaměnitelný. Je možné setkat se také s pojmy firemní odpovědnost (*Corporate Responsibility*) nebo udržitelná firemní praxe (*Sustainable Business Practice*). [36]

Společenská odpovědnost firem (dále je CSR) je v podstatě projekcí principů udržitelného rozvoje do podnikatelské sféry. Proto je postavena na stejných základních pilířích jako udržitelný rozvoj, a to: [36]

- **Ekonomická prosperita (*Profit*)**, kam zahrnujeme ekonomickou výkonnost, investiční politiku, řízení firmy, odměňování managementu a zaměstnanců, odvody daní, státní podpora a také třeba odmítnutí korupce a transparentnost.
- **Společenský kapitál (*People*)**, kde hraje roli zdraví a bezpečnost práce, soulad pracovního a osobního života, pracovní podmínky, vzdělávání a profesní růst, bezpečnost a zdraví spotřebitelů a dopad nejen na místní komunitu. Tento princip zdůrazňuje potřebu filantropie, dodržování lidských práv.
- **Kvalita životního prostředí (*Planet*)**, kde se klade důraz na materiálovou spotřebu, spotřebu vody a energií, emise a odpady, hluk, biologickou rozmanitost.

Tyto složky trojí odpovědnosti by měly být integrovány do každodenních operací a strategií firem. Koncept společenské odpovědnosti v současné době funguje pouze na dobrovolnické bázi.

CSR zdůrazňuje aktivní zapojování zainteresovaných osob či skupin (vlastníci, investoři, zaměstnanci, zákazníci, obchodní partneři, místní komunita a další) do rozhodování firmy.

Být v souladu s principy CSR je v zájmu samotné společnosti, protože její odpovědné chování přináší firmě mnohé benefity, a to ve formě: [55] a [57]

- zvýšení hodnoty nehmotných firemních aktiv (např. firemní reputace, hodnota značky, lidský kapitál či vztahy důvěry a partnerství),
- zvýšení hodnoty podniku pro akcionáře,
- schopnost lépe předvídat možná rizika a pohotově odpovídat na změny,
- úspory nákladů - např. v důsledku ekologických opatření,
- větší efektivita a konkurenceschopnost - kvalitně zpracovaný koncept motivuje zaměstnance, ovlivňuje nákupní chování zákazníků,
- zlepšení prodeje
- posílení loajality zákazníků - roste počet lidí, kterým při nákupu záleží na tom, zda je firma společensky odpovědná, např. jestli jsou její výrobky ekologicky šetrné,
- posílení vztahů v rámci místní komunity,
- přispívat k udržitelnosti životního prostředí.

3.1.2 Zelené podnikání

Tato podkapitola je zaměřena pouze na oblast podnikání šetrného k životnímu prostředí.

Udržitelné podnikání⁷ (*sustainable business* nebo *green business*)

Mezi **aktivity ekologického způsobu podnikání** řadíme ekologickou výrobu, produkty, služby, ekologické balení, šetrný způsob přepravy zboží a materiálu, recyklace, využívání recyklovaného materiálu. Dále je to úspora energie/vody, minimalizace odpadu, soulad s normami a standardy (ISO, EMAS a další), ale také ochrana přírodních zdrojů, poskytování přesných ekologických informací o výrobcích, službách a aktivitách.

Strategické principy udržitelného podnikání [57]:

- Integrace principů udržitelnosti do organizace - udržitelnost je obchodní prioritou a odráží se ve všech aspektech podnikání včetně obchodních procesů (např. rozhodování, řízení výkonnosti). Existují jasné důkazy o řízení podniku v souladu s principy udržitelnosti.
- Minimalizace rizik a maximalizace příležitostí - řízení rizik nejistot, při rozhodování, které může způsobit vážné nebo nevratné škody, volit preventivní přístup.

⁷ zpracováno dle [55]

- Transparentnost a odpovědnost – organizace je transparentní a odpovědná vůči všem aktérům.
- Inovacemi přispívat k uspokojování potřeb současných i budoucích generací – zvažovat důsledky všech rozhodnutí z dlouhodobého hlediska. Hledat řešení, která se vzájemně podporují, než dosahovat jednoho cíle na úkor druhého.

Přínosy plynoucí ze snahy minimalizovat ekologickou stopu podniku jsou značné, a to: [55]

- zefektivnění provozu,
- ochrana zdrojů,
- redukce odpadů,
- úspora nákladů,
- nové obchodní příležitosti.

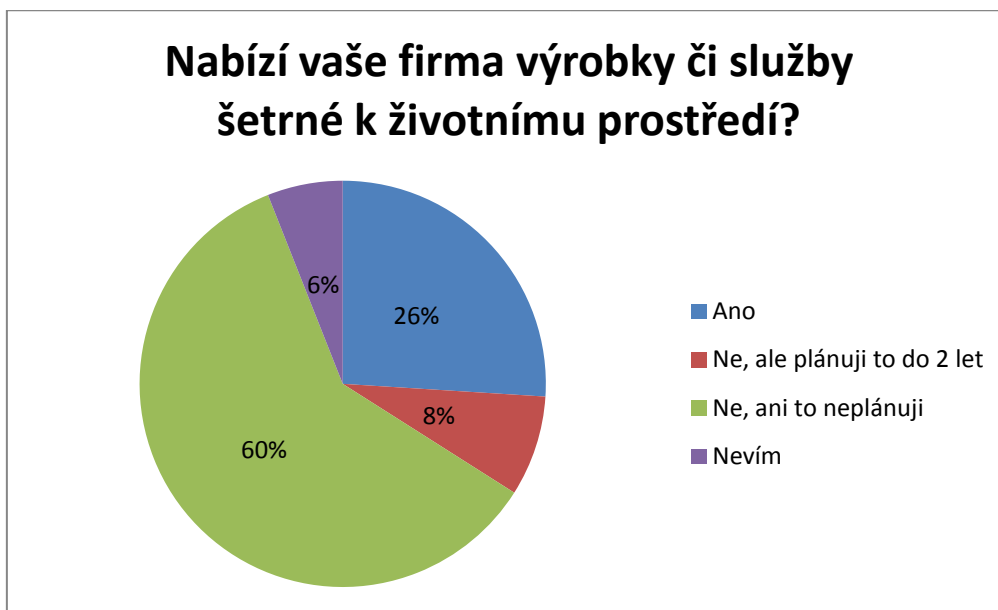
3.1.3 Zelený trh

Zeleným trhem (*green market*) rozumíme trh se „zelenými“ produkty a službami.

V praxi to znamená snížení environmentálních rizik, minimalizaci znečištění a minimalizaci využívání zdrojů.

Podle McDeana může podnikání vyřešit mnohé environmentální problémy prostřednictvím využívání příležitostí, které jsou spojené se selháním trhu v oblasti životního prostředí. Právě podnikání na tomto trhu totiž může být pro mnohé firmy největší příležitostí, jakou industriální svět nabízí. [13]

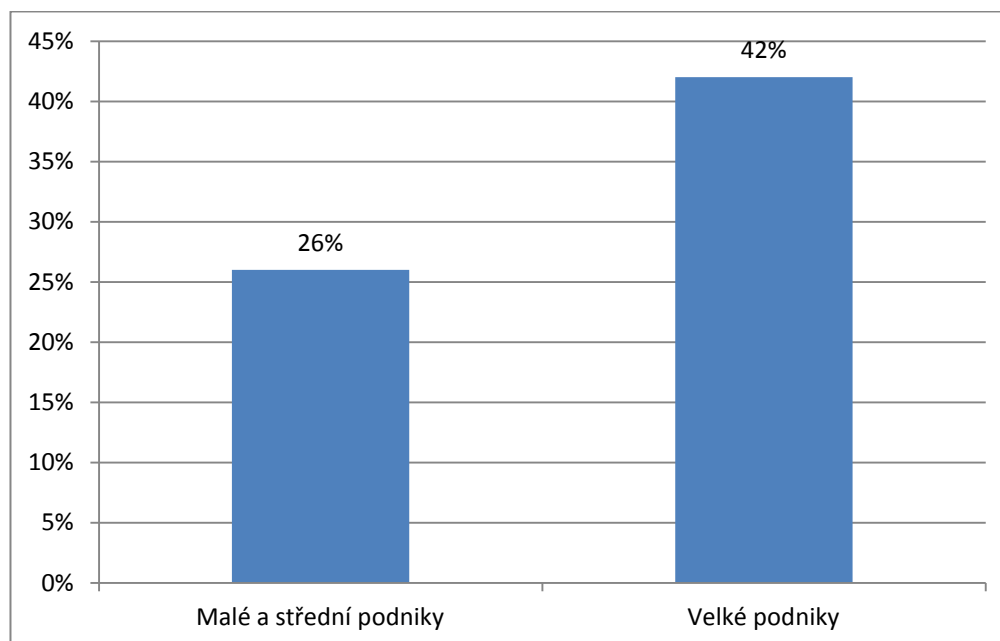
Oblast produkce výrobků či poskytování služeb šetrných k životnímu prostředí má bezpochyby mimořádný potenciál, protože jak ukazuje Graf 6, pouze 26% MSP poskytuje výrobky či služby šetrné k životnímu prostředí, přičemž celých 60% MSP tyto produkty a služby neposkytuje a ani to neplánuje.



Graf 6: Podíl MSP poskytujících výrobky či služby šetrné k životnímu prostředí

Zdroj: přeloženo z [21]

V současné době v nabídce ekologických výrobků a služeb malé a střední podniky výrazně zaostávají za podniky velkými, jak ukazuje Graf 7.



Graf 7: Porovnání nabídky ekologických produktů a služeb mezi MSP a velkými podniky

Zdroj: přeloženo z [21]

Ve světle nových příležitostí, které s sebou rostoucí environmentální trhy přináší, dochází i v rámci malých a středních podniků k rostoucímu zájmu o zelené podnikání. Nicméně podnikatelé, kteří vyvíjejí udržitelné produkty a služby se stále potýkají s problémy při vstupu

na trh, přilákání investorů, dodavatelů a spotřebitelů. V této fázi může podnikatelský inkubátor přispět k urychlení rozvoje takto orientovaných firem.

3.2 Role podnikatelských inkubátorů při podpoře společensky odpovědného podnikání

Role podnikatelského inkubátoru orientovaného na podporu podniků **vychází z rolí klasického podnikatelského inkubátoru**, které byly popsány v předchozí kapitole. Rozdílem oproti běžnému inkubátoru je, že tento model podnikatelského inkubátoru má za cíl podpořit nejen ekonomický růst, ale tzv. *smarter growth*, což je růst, který zohledňuje i sociální a environmentální principy udržitelného rozvoje.

Podstatou tohoto modelu podnikatelské inkubace nad rámec klasických cílů PI je:

- podpora vzniku služeb a produktů zvyšující blahobyt lidí (*social welfare*),
- podpora tvorba produktů, služeb a nových procesů šetrných k životnímu prostředí (*clean technology products*),
- snižovat spotřebu přírodních zdrojů,
- odstranit či eliminovat emise a odpady,
- podpora tvorby nových zelených pracovních míst (*green jobs*), tedy míst, která jsou v souladu s politikou udržitelného rozvoje. Taková pracoviště napomáhají úsporám energie, využívají obnovitelné zdroje a chrání přírodní bohatství a ekosystémy, přitom se snaží vyhnout znečištění ovzduší i krajiny. [23]

3.3 Charakteristické znaky

Snahou takového inkubátoru je zmenšovat ekologickou stopu a snižovat znečištění, a to jak samotného inkubátoru, tak firem v něm sídlících.

3.3.1 Vize

Inkubátor by měl mít jasně definovanou vizi udržitelného rozvoje a srozumitelně ji formulovat do strategických dokumentů a politiky inkubátoru. Tato vize by měla být definována za podpory všech stakeholderů. Zaměstnanci a vedení inkubátoru by měli mít jasnou představu o tom, jak mohou přispět k dosažení vize inkubátoru. Jsou to právě manažeři a poradci, kteří implementují konkrétní opatření v praxi.

Inkubátor pravidelně sleduje a hodnotí aktivity jak své, tak činnosti inkubovaných firem, jsou-li ve vzájemném souladu a směřují-li k dosažení stanovených cílů, tj. k cílům udržitelného rozvoje. Výsledky nejen tohoto průběžného šetření inkubátor sdílí se všemi zúčastněnými stranami, včetně široké veřejnosti. Transparentnost bezpochyby přispívá k vytvoření vzájemné důvěry mezi inkubátorem a stakeholdery.

3.3.2 Sídlo inkubátoru a vybavení

Inkubátory sídlí v budovách, které se označují jako *green buildings*, tedy v budovách, při jejichž výstavbě jsou upřednostňovány přírodní zdroje (z místních zdrojů) před konvenčními stavebními materiály. Při jejich provozu se klade důraz na úspornost a recyklaci, využívání obnovitelných zdrojů energie, vysoce účinných zářičů a další zařízení, která jsou energeticky účinnější a materiálově šetrnější, to se týká například tiskáren, počítačů. [44]

3.3.3 Efektivní řízení organizace

Do této kategorie spadá efektivní řízení vnitřních procesů inkubátorů, prostřednictvím integrování environmentálního managementu, a to v oblasti: [2]

- stravování,
- toku materiálů,
- energetické účinnosti,
- předcházení vzniku a recyklace odpadů.

3.3.4 Zaměstnanci

Služby jsou poskytovány zaměstnanci inkubátoru, kteří mají znalosti z oblasti udržitelného rozvoje v rámci svého oboru, případně dalších navazujících oborů.

Kromě zaměstnanců to jsou další externí odborníci, kteří zaštiťují rozvoj podniků v oblasti udržitelného rozvoje, ať už to jsou dobrovolníci z řad zástupců místních neziskových organizací zabývajících se ochranou životního prostředí, nebo dalších odborníků.

3.3.5 Služby

Nad rámec klasických vzdělávacích služeb v oblasti managementu, marketingu, účetnictví aj. poskytuje nový model podnikatelských inkubátorů školící programy, které podporují

zavádění principů společenské odpovědnosti do každodenních činností firem v inkubátoru sídlících. Těmito službami nad rámec klasických služeb jsou:

- **Vzdělávání a školení v oblasti *sustainable business management* (SBM).** Tedy řízení podniku, které integruje sociální, ekonomické a environmentální faktory do procesu rozhodování - inkubované firmy získávají nový pohled na rozvoj jejich podnikání a učí se, jak implementovat principy udržitelného rozvoje do každodenních operací.
- **Specifické zdroje financování.** Inovativní projekty, které se orientují na zelený trh, mají velký potenciál, proto jsou stále více vyhledávané poskytovateli rizikového kapitálu. Na druhou stranu i EU podporuje projekty, které mají vliv na zmírňování změn klimatu. Podnikatelský inkubátor tak může firmám pomoci při sepsání žádosti o financování projektu a hledáním partnerů pro daný projekt.
- **Networking.** V tomto specifickém modelu PI panuje vysoce inovativní prostředí, kde vzájemná interakce, formální a neformální vazby pomáhají firmám generovat nové nápady, obchodní modely, nové produkty a příležitosti ke spolupráci.
- **Certifikace.** Inkubátor jako zaštiťující organizace může poskytovat osvědčení o exkluzivitě, resp. o tom, že daná firma podniká s ohledem na společnost a životní prostředí. Takováto nálepka kvality má vliv na získávání nových zákazníků, ale i důvěryhodnost firmy ve vztahu s obchodními partnery.

3.3.6 Vstupní kritéria

Kromě klasických cílů, které byly popsány v kapitole 2.4, některé podnikatelské inkubátory sledují cíle environmentální. Takový inkubátor zavádí taková kritéria výběru, která pomohou identifikovat kandidáty, kteří jsou v souladu s vizemi podnikatelského inkubátoru a pomohou inkubátoru dosáhnout jeho mise. Jako zásadní je také vnímáno to, že inkubátor by měl mít jasnou představu o tom, jaký profil by měla firma mít, až jejich inkubátor opustí. Hodnotí se například:

- konkurenceschopnost a realizovatelnost podnikatelského plánu (tomu, jak by měl úspěšný podnikatelský plán, se věnuje následující kapitola),
- jaké technologie a postupy se při výrobě používají,
- jsou-li při činnostech využívány místní zdroje (tzv. *buy locally*), tj. využívání dodavatelů ze stejné lokality,

- úroveň eko-inovací,
- kolik zelených pracovních míst vznikne.

3.4 Vlastnosti úspěšného podnikatelského plánu

Podnikatelský plán (*business plan*) je dokument, který slouží k představení celkové koncepce konkrétního podnikatelského záměru, sumarizaci faktů, klíčových faktorů úspěchu a všeho, co je potřeba pro jeho dosažení. Jedná se o dlouhodobou strategii podnikání. Podnikatelský plán (PP) se zpracovává zejména pro podnikatele samotného, aby si ujasnil, na čem a jak chce vlastně vydělávat. [38] Odpovídá na otázky co, kdo, kdy, kde, jak, proč, kolik.

Business plán má obecně několik částí: [31]

- popis výrobku
- analýzy
- výrobní plán
- marketingový plán
- finanční plán

Chce-li se podnikatel vstoupit do inkubačního procesu, je PP nedílnou součástí vstupního hodnocení. PP je podroben podrobnému screeningu, kdy se hodnotí jeho realizovatelnost a konkurenceschopnost.

Struktura podnikatelského plánu, která je popsána níže, je převzata od Jihomoravského inovačního centra. Jihomoravské inovační centrum tuto strukturu využívá při své pomoci s tvorbou podnikatelského plánu začínajícím podnikatelům. Je to minimální požadovaná struktura pro přijetí firem do technologického inkubátoru. [31] Tradiční vlastnosti PP níže, které jsou zpracovány podle Klímové [31], jsou doplněny o podmínky sledující společenskou odpovědnost kandidátů.

3.4.1 Popis projektu

Popis produktu

V této části je charakterizován výrobek/služba a jeho přínosy, komu je určen, v čem tkví jeho jedinečnost, inovativnost. Podnikatel mj. umí odpovědět na otázku, jak mohou jeho produkty pozitivně přispívat k ochraně životního prostředí a jak mohou prospět místní i širší veřejnosti.

Na tomto místě je však vhodné demonstrovat technologická vylepšení konkrétního produktu,

Identifikace zákaznických segmentů

Komu je výrobek nebo služba určena? Kdo je zákazníkem? Jaké potřeby výrobek nebo služba uspokojuje? Jaké jsou nevýhody současných řešení na trhu? Co ovlivňuje míru potřeby budoucích zákazníků?

Tým

Je také vhodné vyjádřit zde i motivaci a ochotu spolupracovat, popsat zde schopnosti, znalosti a kvalifikaci, dosažené úspěchy kandidáta, případně celého jeho týmu. Hodnotí se vyváženost týmu, jaké jsou pravomoci a odpovědnost mezi členy týmu.

Vhodné je také identifikovat zkušenosti, znalosti a dovednosti, které manažerskému týmu schází a případné návrhy na řešení tohoto problému.

Ochrana duševního vlastnictví

Jaký je současný stav vývoje produktu? Je nutný další vývoj, jak dlouho potrvá a kolik bude stát?

V této části je mj. nutné popsat, v jaké fázi se ochrana duševního vlastnictví nachází, jestli existují nějaké nevyřešené spory. Vhodné je vyjmenovat případné patenty, copyright a jiná práva, která kandidát vlastní nebo má v plánu uplatnit. Nebo také to, jak je mezi subjekty, které s projektem přijdou do styku, smluvně zajištěna mlčenlivost.

Cíle projektu

Definice vize, kam bude firma směřovat. Jaké jsou konkrétní cíle projektu, kterých se chce dosáhnout a v jakém čase.

Cíle by měly být jak ekonomického, tak ekologického a sociálního charakteru. Stanovit tedy takový podnikatelský plán typu win-win-win, tedy situaci, kdy profituje jak firma, tak společnost a životní prostředí.

Ideálním partnerem pro podnikatelský inkubátor je takový kandidát, jehož cíle jsou v souladu s vizemi daného podnikatelského inkubátoru. Vzájemná symbióza je totiž základním předpokladem pro růst firmy a cestou za „vyššími“ cíly podnikatelského inkubátoru.

3.4.2 Analýzy

Rozbor okolního prostředí, oboru podnikání, trhu, zdrojů, identifikace silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb

Trh

Jak velký je potenciální trh a jaká je jeho dynamika? Jaká je potenciální poptávka? Jaký je charakter zákazníků v jednotlivých segmentech? Jaké jsou jejich potřeby a motivy využívání daného produktu/služby? Jaký je tržní potenciál v penězích a očekávaný vývoj trhu? Jaké trendy ovlivní vaše podnikání?

Konkurence

Zásadním předpokladem je znalost konkurence a jejich velikosti. Kandidát musí vyjádřit, v čem je jeho produkt/služba lepší. Jaké jsou silné a slabé stránky konkurenčních produktů, jejich cena, kvalita, tržní podíl a očekávaný vývoj. V čem tkví konkurenční výhoda daného projektu? Je udržitelnost konkurenční výhodou pro daný projekt? To jsou otázky, na které kandidát musí umět odpovědět.

Dodavatelé

Kdo jsou současní a potenciální dodavatelé, jejich spolehlivost, ceny? Jsou-li jimi poskytované služby kvalitní, ekologicky šetrné? Jsou to lokální dodavatelé?

Odběratelé

Kdo jsou současní a potenciální odběratelé? Jaké jsou jejich potřeby, problémy, tržní velikost a růstový potenciál?

Výzkum a vývoj

Jaké je obecné prostředí ve výzkumu a vývoji ve vaší oblasti, jaké jsou právní normy, ekonomické, technické, sociální, politické podmínky?

Jaký je inovační potenciál v dané oblasti?

SWOT

Analýza silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí má projekt přehledně shrnout a má přispět k snadnějšímu vyhodnocení.

3.4.3 Výrobní plán

Jaká je délka výrobního cyklu? Jaký je proces vzniku produktu, služby? Jaké dovednosti a kvalifikaci vyžaduje výrobní proces? Je-li při výrobě kladen důraz na čistší výrobní procesy, soustředí se na výběr ekologických materiálů a prodlouženou životnost produktů? Jak zajistí eliminaci nebo minimalizaci odpadů a znečištění (půdy, vody, vzduchu)?

Hledá řešení pro re-design (rekonstrukci a opětovné použití). Dává prostor pro snadnou demontáž a budoucí recyklaci produktu?

Plánuje se export produktu, nebo prodej práv na jeho výrobu na jiném trhu? Jakým způsobem se zajistí přeprava, aby měla minimální dopad na životní prostředí?

3.4.4 Marketingový plán

Součástí podnikatelského plánu musí být i marketingový plán. Ten zahrnuje dvě složky, a to dlouhodobý strategický plán a krátkodobý akční taktický plán.

První jmenovaný popisuje, které produkty/služby bude podnikatel nabízet, jejich vlastnosti a konkurenční výhody. Jak tyto produkty a služby bude nabízet a jaká bude cenová politika a platební podmínky.

Dále se věnuje otázce propagace výrobků/služeb, tedy jaké komunikační nástroje bude využívat, jakým způsobem chce kontaktovat zákazníky, jaké je načasování propagačních aktivit a s jakým rozpočtem.

3.4.5 Finanční plán

Finanční plán transformuje již zmíněné části PP do číselné podoby. Zahrnuje plánování nákladů, a to jak investičních, tak nákladů provozních. Dále předpoklad výnosů, tedy odhad celkových tržeb dle jednotlivých let na příští 3 roky. Odhad příjmů a výdajů alespoň na 3 následující roky, kam se zahrnují očekávané tržby, náklady, realizované zboží, ale i všeobecné a administrativní výdaje.

Dále se ve finančním plánu zachycuje cash flow, tj. odhad toku peněz v následujících 3 letech.

Důležité je také určit bod zvratu, momentu, kdy se výnosy poprvé od začátku projektu rovnají nákladům. Od té chvíle firma začíná vydělávat.

3.4.6 Udržitelné obchodní praktiky

Součástí PP by měla být strategie týkající se udržitelných obchodních praktik (*sustainable business practice*). Podnikatel by měl v PP prokázat jasnou vůli být dobrým a spravedlivým zaměstnavatelem, svými aktivitami být prospěšný nejen místní komunitě, ale také že si uvědomuje svoji zodpovědnost vůči životnímu prostředí. Měl by rozhodovat v souladu s etickými zásadami. I tyto principy by měla hodnotící komise podnikatelského inkubátoru vzít v úvahu, když rozhoduje o tom, která firma do inkubátoru vstoupí.

Kandidát by měl identifikovat, jaké jsou hlavní negativní environmentální dopady projektu, jak minimalizovat negativní dopady a maximalizovat příležitosti a dosáhnout cílů udržitelného rozvoje.

Další otázky, které by měly být v PP zodpovězeny, jsou následující:

Jak může váš projekt přispět po environmentální a sociální stránce? Jakým způsobem se integrují principy udržitelného rozvoje do firmy? Jaká je míra transparentnosti vůči zainteresovaným stranám?

Faktory úspěchu a identifikace rizik

Faktory úspěchu jsou důležitou součástí PP, mohou ovlivnit investorské rozhodování. Jedná se o popis faktorů, které jsou kritické pro úspěch projektu.

Je nezbytné, aby podnikatel rozpoznal rizika a připravil účinnou strategii k jejich zvládnutí. Rizika se rozlišují na vnitřní a vnější. Vnitřní rizika, která se objevují v rámci organizace, týkají se vnitřní práce a vnitřní komunikace, lze zcela eliminovat. Zatímco vnější rizika v podobě vztahů s externími subjekty eliminovat nelze, lze je pouze minimalizovat.

Největší riziko může vyplývat z reakce konkurentů, ze slabých stránek marketingu, výroby či manažerského týmu nebo z technologického pokroku, na jehož základě se nabízený výrobek může stát zastaralým. [31]

Klíčové ukazatele výkonnosti

Klíčové ukazatele výkonnosti měří a hodnotí ekonomické, environmentální a sociální výsledky podniku.

4 ANALÝZA PODNIKATELSKÝCH INKUBÁTORŮ V ČR

Praktická část této práce analyzuje podnikatelské inkubátory v podmínkách České republiky.

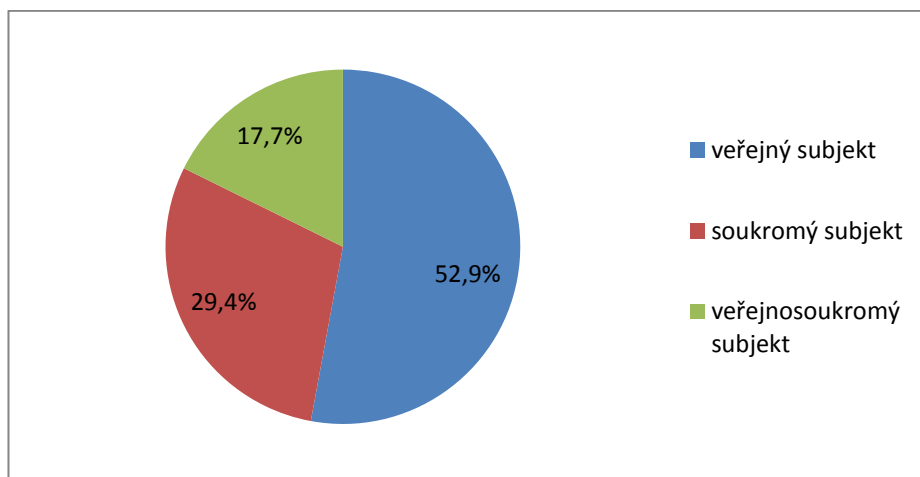
Inkubátory začaly na našem území vznikat již v 90. letech 20. století. V současné době v České republice funguje kolem 30 podnikatelských inkubátorů. Jedná se pouze o odhad, jelikož neexistuje žádný ucelený seznam inkubátorů nacházejících se na území České republiky. Navíc stále nové inkubátory vznikají. Často bývá podnikatelský inkubátor součástí vědeckotechnického parku. [32] Zdrojem informací o PI byly kromě dotazníkového šetření i webové stránky CzechInvestu, Společnosti vědeckotechnických parků ČR, univerzit a vysokých škol, samotných podnikatelských inkubátorů, články, akademické práce a další zdroje.

Do průzkumu se zapojilo 17 inkubátorů. 12 dotazníků bylo vyplněno úplně, 5 dotazníků pouze částečně. Otázky, na které představitelé podnikatelských inkubátorů odpovídali, jsou přílohou této práce, stejně jako ukázkový vyplněný dotazník.

Výsledky analýzy získaných dat jsou popsány na následujících stránkách.

4.1 Struktura podnikatelských inkubátorů

Z následujícího grafu vyplývá, že více než polovina podnikatelských inkubátorů jsou veřejné subjekty.



Graf 8: Struktura podnikatelských inkubátorů

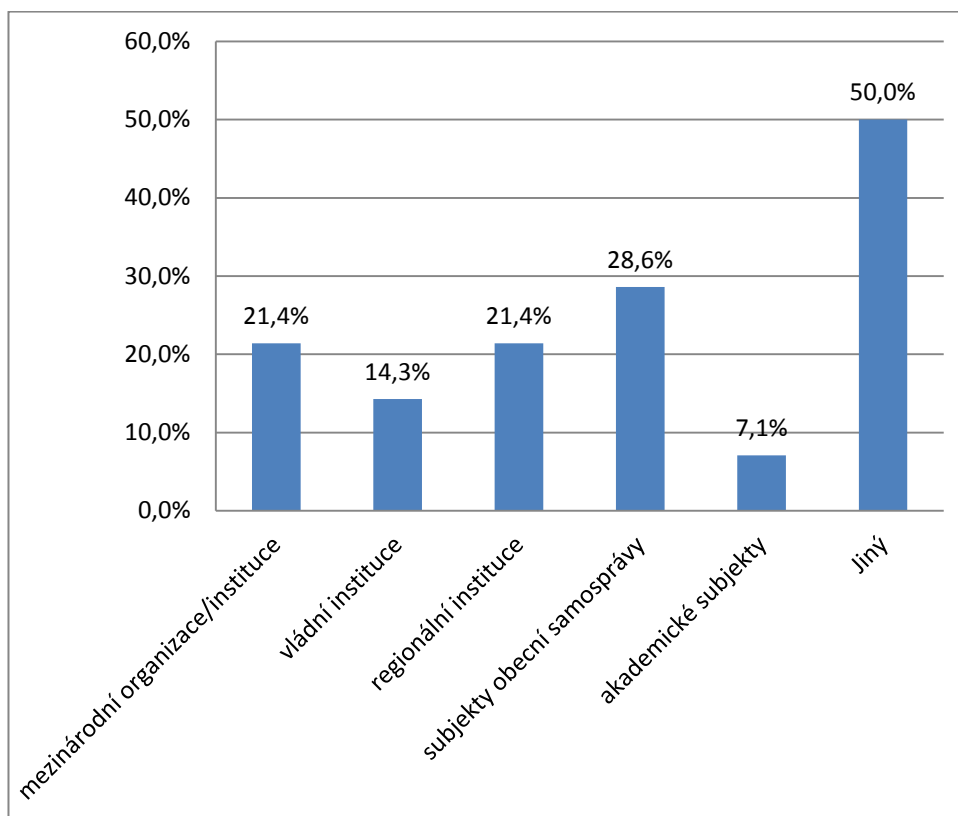
Zdroj: vlastní zpracování

Je tomu tak z pochopitelných důvodů. Nejčastěji zakládají podnikatelské inkubátory veřejné subjekty, jako jsou obce a kraje, které chtějí zřízením inkubátoru podpořit rozvoj

a konkurenceschopnost svého regionu. Co se konkrétního financování týká, o tom už vypovídá následující graf.

4.2 Financování podnikatelských inkubátorů

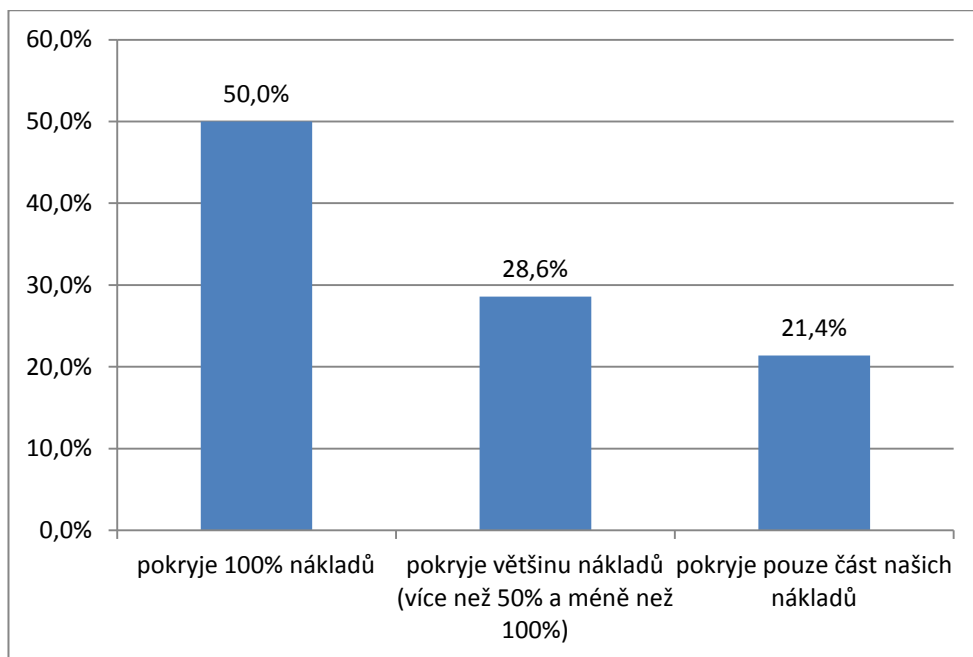
Graf dokládá, že podnikatelské inkubátory v České republice jsou závislé na prostředcích z veřejných zdrojů. Dalšími zdroji financí jsou příjmy z nájmu a příspěvků od partnerů.



Graf 9: Financování podnikatelských inkubátorů

Zdroj: vlastní zpracování

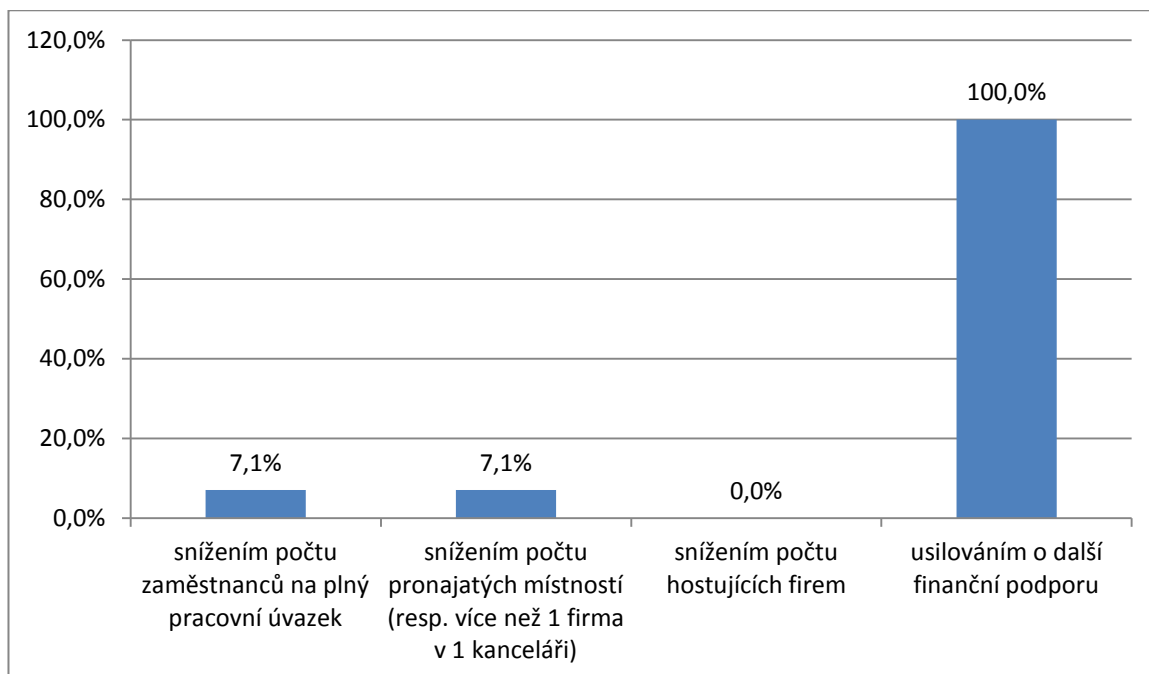
Na otázku, zda-li získané finanční prostředky pokryjí 100% nákladů, odpověděla polovina respondentů, že ano. 28% inkubátorů tyto zdroje pokryjí většinu nákladů a téměř 21% pokryje pouze část nákladů.



Graf 10: Financování podnikatelských inkubátorů, pokrytí nákladů

Zdroj: vlastní zpracování

V případě, že není finanční podpora dostačující, řeší nedostatek zdrojů tím, že usilují o další finanční podporu, nebo snížením počtu zaměstnanců na plný pracovní úvazek. Nikdo z nich by se neuchýlil ke snižování počtu hostujících firem.

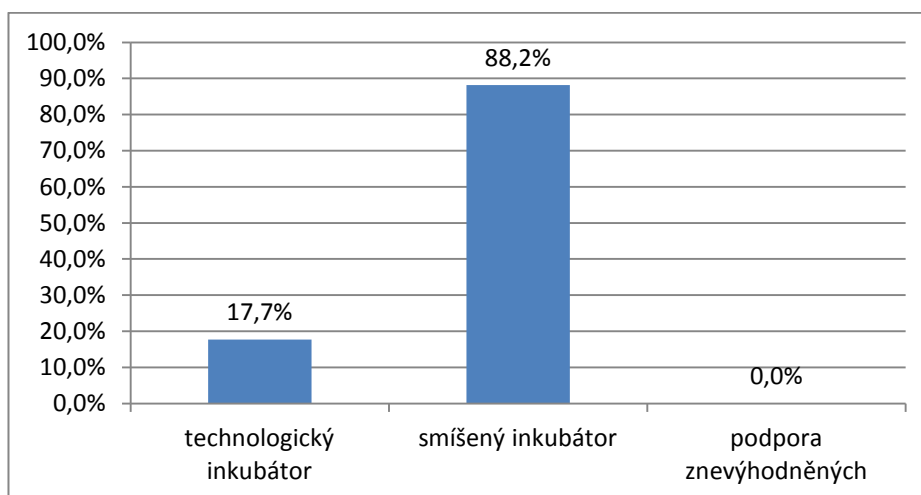


Graf 11: Získávání dodatečných finančních prostředků

Zdroj: vlastní zpracování

4.3 Orientace podnikatelských inkubátorů

Na otázku, která z nabídnutých kategorií vystihuje podnikatelský inkubátor nejlépe, odpovědělo téměř 90% respondentů, že jsou smíšených inkubátorem, který poskytuje služby širokému spektru firem. Zatímco 17% uvedlo, že jsou technologickým inkubátorem, jehož klienti se orientují na tvorbu a komercializaci nových technologií. Některé inkubátory zaškrtnuly obě tyto možnosti, výběr jedné možnosti totiž nevylučuje druhou.



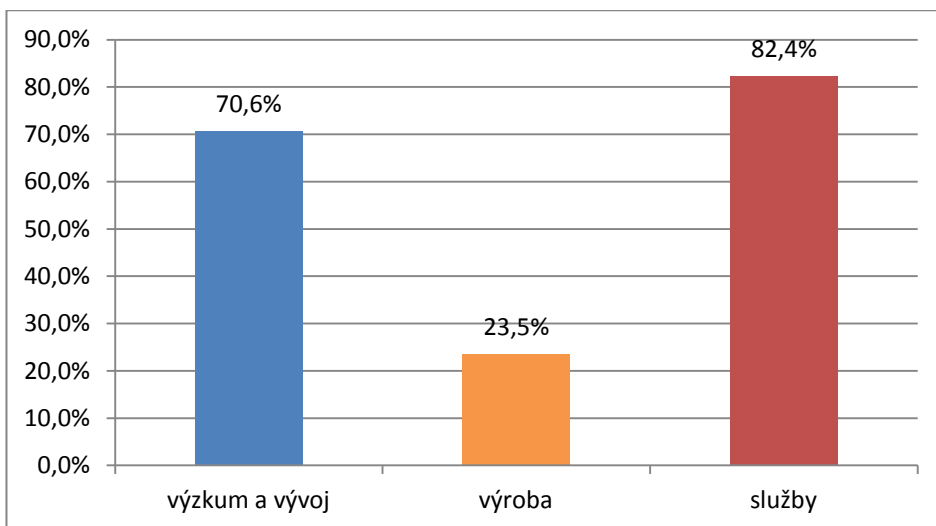
Graf 12: Orientace podnikatelských inkubátorů

Zdroj: vlastní zpracování

Nikdo z dotazovaných neodpověděl, že se věnuje podpoře znevýhodněných, tzn. podpoře podnikání žen či menšin. Tento údaj však již nelze považovat za relevantní, jelikož v nedávné době, až po provedení tohoto průzkumu, byl otevřen PI určený na ženám-podnikatelkám. Rozhodně se nejedná o ojedinělý úkaz a další podobné aktivity lze očekávat i v blízké budoucnosti. Tento typ projektů je zpravidla spolufinancován z Evropských strukturálních fondů prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a prostředků státního rozpočtu ČR.

4.4 Charakter firem

Je zajímavé, že podíl firem zabývajících se výrobou je poměrně malý. Velká část firem se orientuje na poskytování služeb a na výzkum a vývoj. Druhé jmenované se týká z větší části firem v inkubátorech, které jsou přidružené k univerzitám.

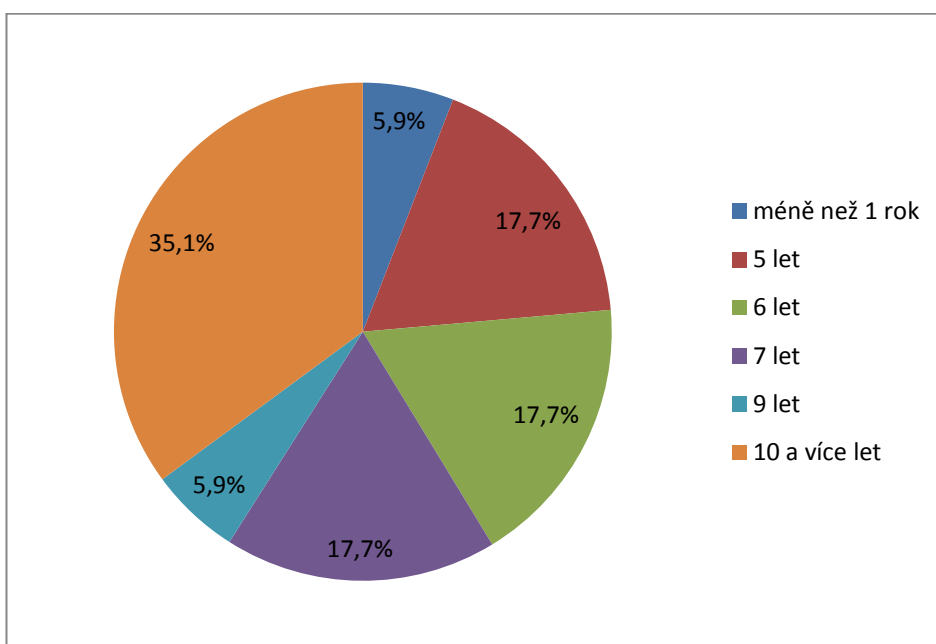


Graf 13: Orientace inkubovaných firem

Zdroj: vlastní zpracování

4.5 Doba fungování

Podle obdržených odpovědí vznikla většina podnikatelských inkubátorů až v posledním desetiletí. Důvod je zřejmý. Vstupem ČR do EU získaly subjekty přístup k evropským fondům a mohly tak snadněji financovat jak počáteční náklady, tak i náklady na provoz.

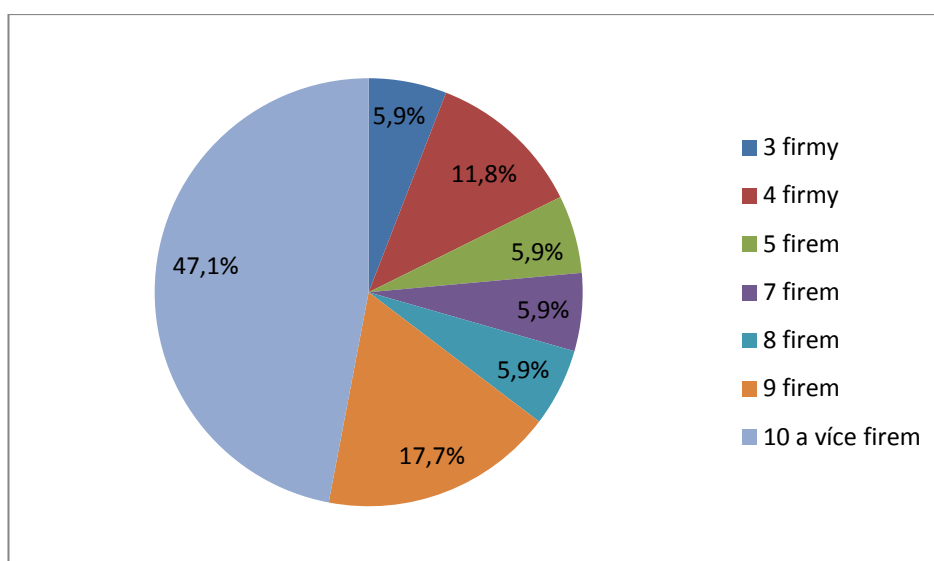


Graf 14: Doba fungování

Zdroj: vlastní zpracování

4.6 Počet inkubovaných firem

V současné době zabírá prostorovou kapacitu téměř u poloviny inkubátorů 10 a více podniků. Třetina inkubátorů hostí ve svých prostorách méně než 9 firem.

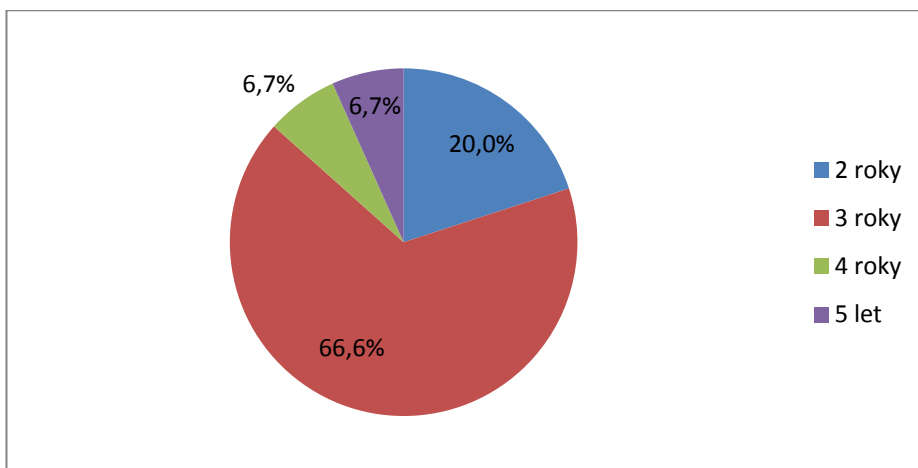


Graf 15: Počet inkubovaných firem

Zdroj: vlastní zpracování

4.7 Průměrná doba dosažení zralosti inkubovaných firem

Ve stanovách podnikatelských inkubátorů se z pravidla stanovuje standardní doba 3 let, po kterou firmy mohou čerpat výhod plynoucích z působení v podnikatelském inkubátoru do doby, než dosáhnou zralosti. Pětina respondentů však uvedla, že v jejich podnikatelském inkubátoru dosahují podniky zralosti v průměru o rok dříve a firmy tak opouští prostory inkubátoru již po 2 letech. Tento jev je poměrně překvapující, protože jsem předpokládala, že více start-up firem tuto standardní dobu 3 let spíše překračuje (což bývá inkubátory tolerováno). Svůj odchod z inkubátoru některé firmy rádi oddalují z důvodu příznivých podmínek, které v inkubátorech panují.

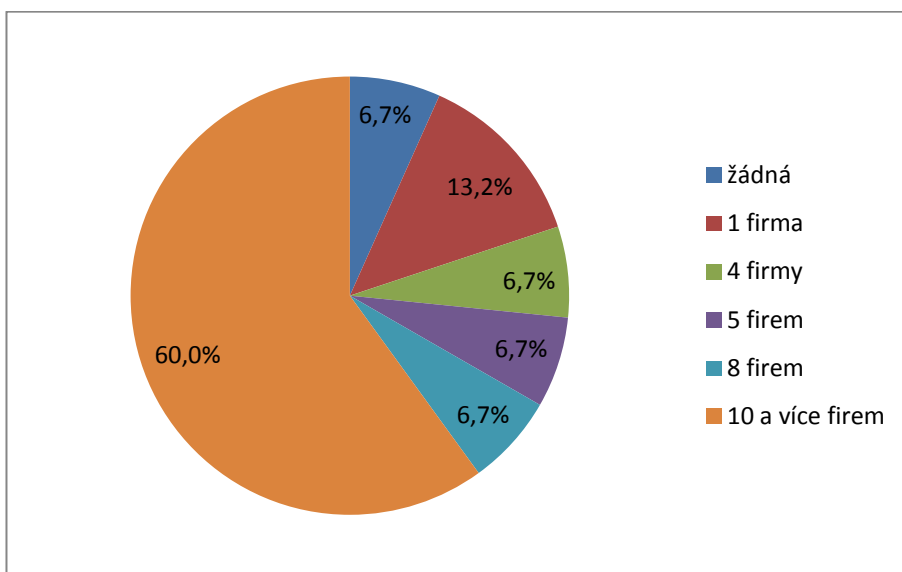


Graf 16: Dosažení zralosti inkubovaných firem

Zdroj: vlastní zpracování

4.8 Úspěšnost a neúspěšnost firem

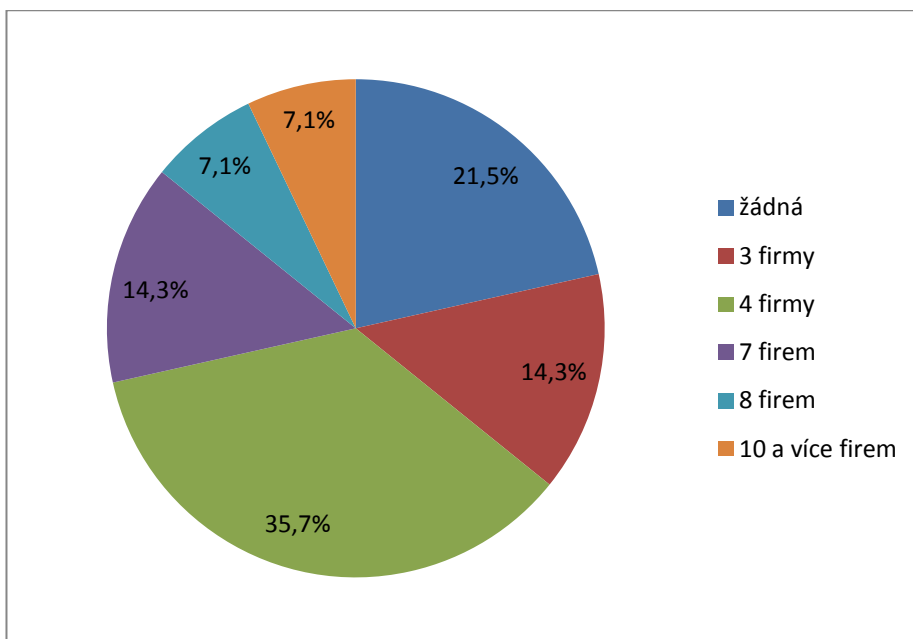
Následující graf zobrazuje počet firem, které v historii inkubátorů dosáhly zralosti. U 60% inkubátorů dosáhlo zralosti 10 a více podniků. Nízká úspěšnost generovat stabilní podniky je způsobená krátkou dobou existence podnikatelského inkubátoru.



Graf 17: Úspěšnost firem

Zdroj: vlastní zpracování

Graf níže vypovídá o neúspěchu firem, tedy o stavu, kdy firmy ukončily svou činnost před dosažením zralosti. U více než 75% inkubátorů takto předčasně odešly 3 firmy a více.

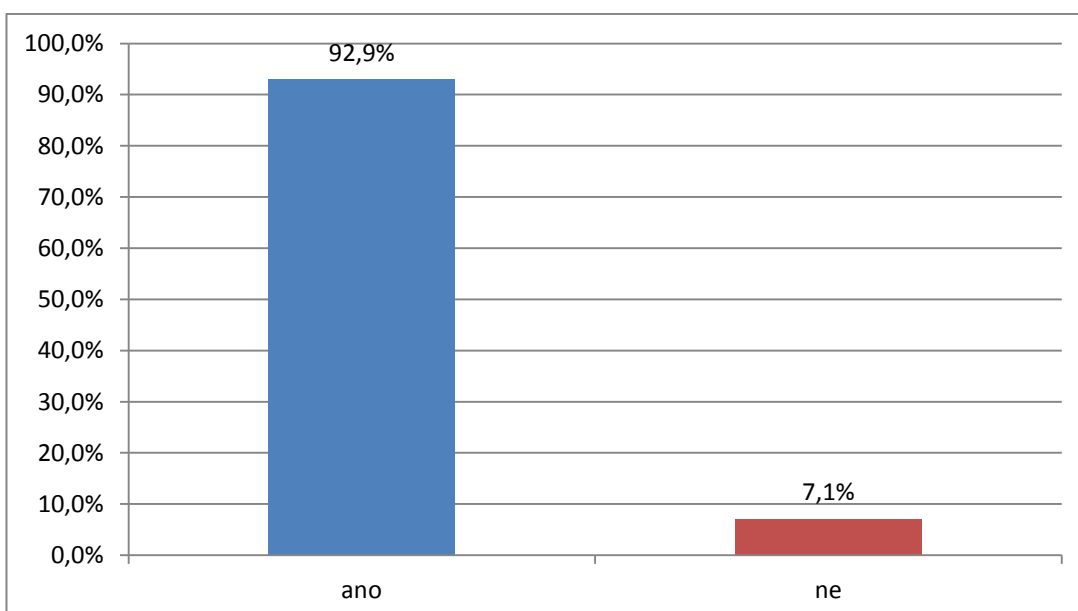


Graf 18: Neúspěšnost firem

Zdroj: vlastní zpracování

4.9 Spolupráce inkubátoru s podniky i po jejich odchodu

Přes 90% inkubátorů odpovědělo kladně na otázku, jestli spolupracují s firmami i po dovršení zralosti a jejich odchodu z inkubátoru. Jedním z důvodů této spolupráce je např. zabránit odchodu firmy do jiného regionu. Inkubátor pomáhá zralému podniku najít vhodné prostory.



Graf 19: Spolupráce zralých firem a inkubátoru

Zdroj: vlastní zpracování

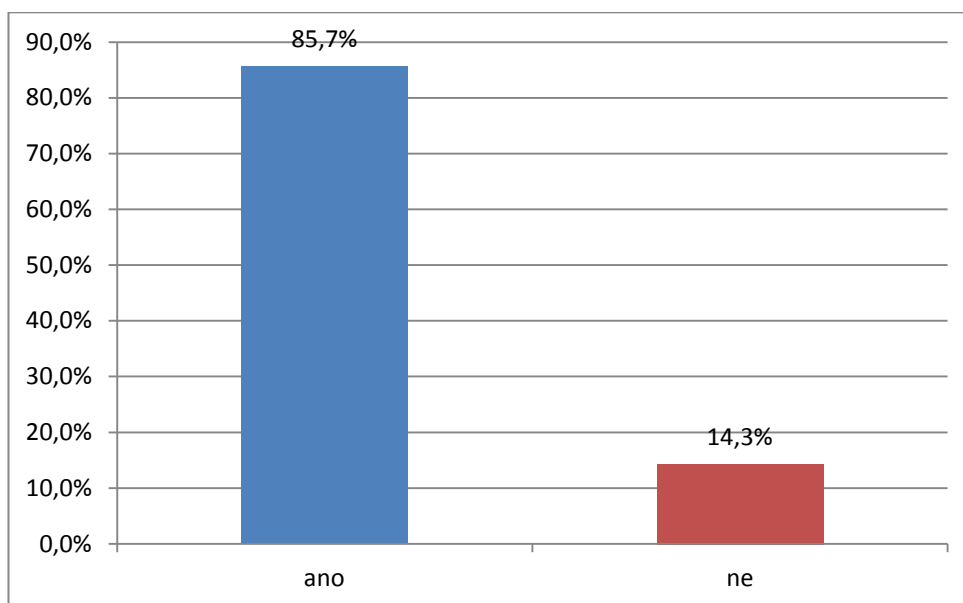
Představitelé podnikatelských inkubátorů uvedli široké spektrum forem této spolupráce, které se lišily podle povahy firem a jejich potřeb.

- Některé inkubátory udržují blízké vztahy s odejivšími firmami formou vzájemné informovanosti o aktuální situaci.
- Některé inkubátory poskytují firmám i po jejich odchodu služby v oblasti správy firmy, podnikatelé jsou zváni na semináře, workshopy.
- Jiné firmy poskytují inkubátoru své služby nebo produkty a jsou tak v dodavatelsko-odběratelském vztahu.

Na druhou stranu představitelé zralých úspěšných firem mohou sloužit jako příklady dobré praxe pro inkubované firmy. Při organizovaných setkáních tak ti zkušenější mohou těm začínajícím sloužit jako hodnotný zdroj zkušeností, inspirace a motivace při jejich cestě za úspěšným podnikáním. Inkubátory tyto úspěšné firmy zapojují do vzdělávacích aktivit, a to jak inkubovaných firem, tak i studentů středních a vysokých škol.

4.10 Poslání, vize, hodnoty

85% inkubátorů odpovědělo, že má stanovené určité své hodnoty, je překvapením, že téměř 15% inkubátorů žádné vize stanovené nemá. Na otázku, jestli jsou ony hodnoty orientované směrem k podpoře sociálně odpovědnému podnikání a podnikání šetrnému k životnímu prostředí už odpověď tak jednoznačná nebyla. Vypovídá o tom následující text.

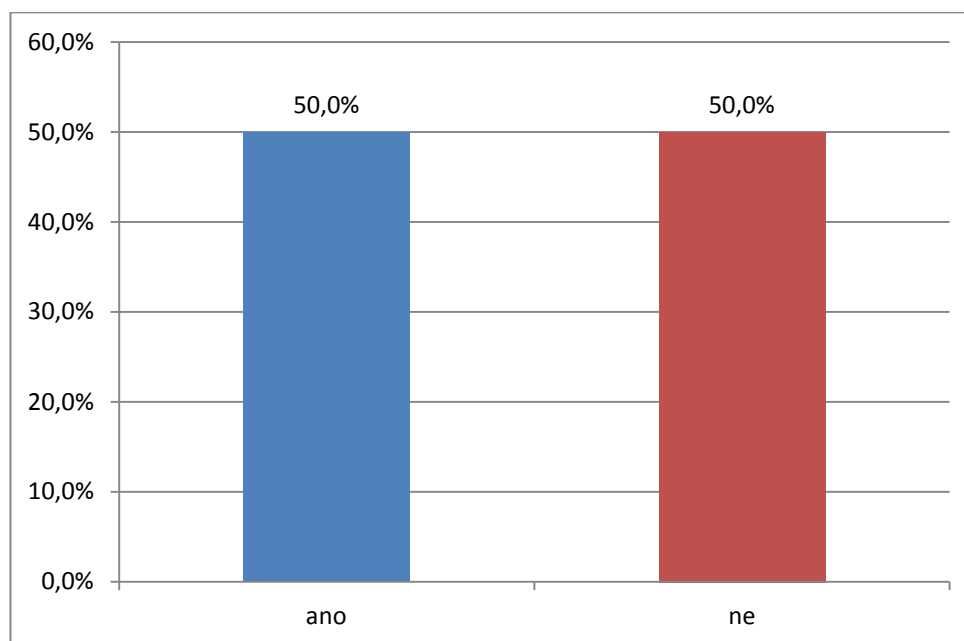


Graf 20: Poslání, vize, hodnoty

Zdroj: vlastní zpracování

4.11 Kritéria pro vstup do inkubátoru

Napříč inkubátory lze najít spíše obecná vstupní kritéria, týkající se potenciálu ekonomicky růst a expandovat, tj. kritérium motivace, odhodlání a schopnost podnikat, produktové inovace, realizovatelnost a konkurenceschopnost podnikatelského plánu.



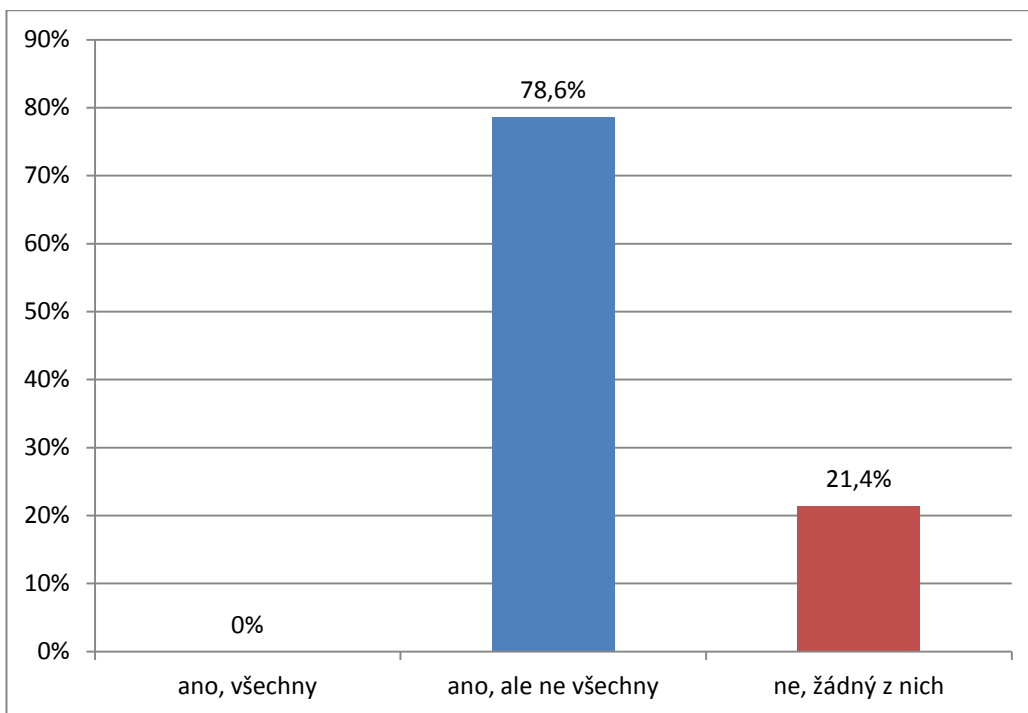
Graf 21: Hodnoty a vize orientované k udržitelnému rozvoji

Zdroj: vlastní zpracování

Polovina inkubátorů uvedla, že nepodporují projekty, které by umožňovaly vyrábět produkty zdraví škodlivé nebo působily škody na životním prostředí nebo byly v rozporu s etickými zásadami. Po bližším prozkoumání vstupních kritérií se ale ukázalo, že mezi kritérii vstupu byly velmi zřídka, nebo dokonce nebyla žádná kritéria, která by zohledňovala, jsou-li kandidátovy podnikatelské aktivity šetrné k životnímu prostředí nebo by zohledňovala sociální aspekty udržitelného rozvoje. To znamená, že principy udržitelného rozvoje jsou do operačních procesů začleněny pouze fragmentovaně.

4.12 Orientace firem k udržitelnému podnikání

Neexistuje žádný podnikatelský inkubátor, který by podporoval pouze a jenom podniky orientující se na poskytování produktů a služeb šetrných k životnímu prostředí. Ve třech čtvrtinách inkubátorů však sídlí alespoň jedna firma, která se řídí principy společenské odpovědnosti firem. Ve 20% inkubátorů není žádná taková firma.

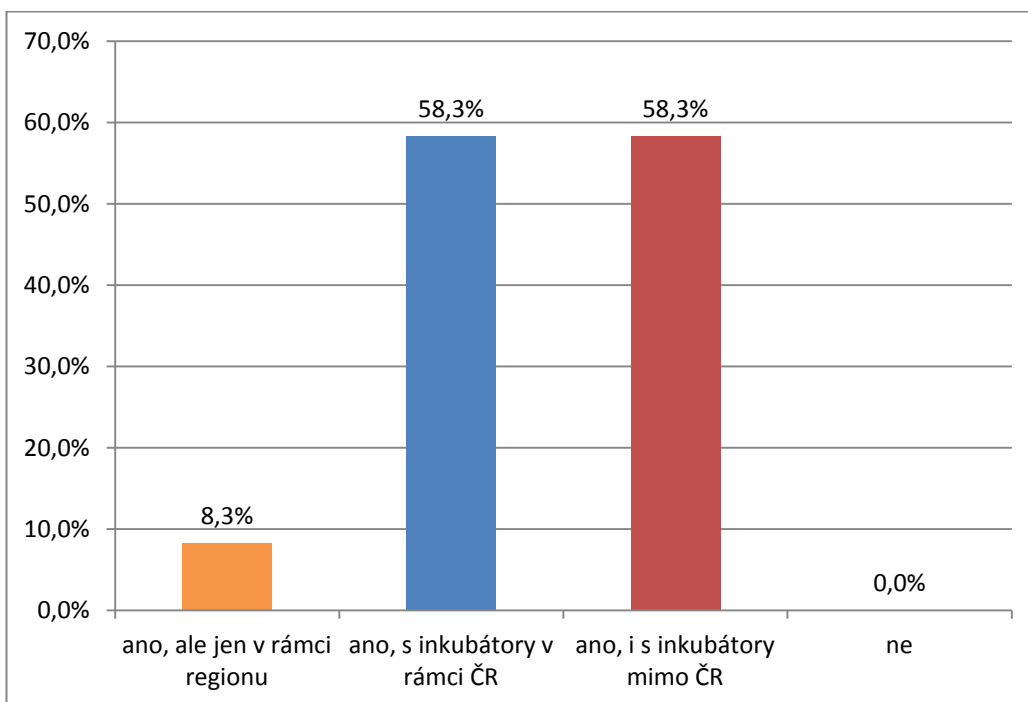


Graf 22: Orientace firem k udržitelnému podnikání

Zdroj: vlastní zpracování

4.13 Spolupráce s jinými inkubátory

Více než polovina inkubátorů uvedla, že spolupracuje alespoň s ostatními inkubátory v rámci ČR. Už méně jich ale spolupracuje s inkubátory v zahraničí.



Graf 23: Spolupráce mezi inkubátory

Zdroj: vlastní zpracování

Důvody, proč se inkubátory sdružují a pěstují mezi sebou dobré vztahy, se opakují. Nejčastějšími důvody jsou přenos znalostí, výměna zkušeností, sdílení know-how, zkrátka učení se od druhých. Inkubátory spolu často spolupracují na různých projektech, analýzách, studiích, vzájemně si vypomáhají a sdružují se i za účelem společné propagace.

Vzájemná interakce ve formě sdílení dobré praxe má jistě pozitivní vliv na kvalitu poskytovaných služeb, která v konečném důsledku zvyšuje šanci na úspěch inkubovaných firem. Firmy jsou stabilnější, výkonnější a přispívají k větší konkurenceschopnosti regionu.

4.14 Závěrečná doporučení

U podnikatelských inkubátorů v České republice lze nalézt mnohé nedostatky a příležitosti pro zlepšení. V následujících odstavcích jsou shrnuty autorčiny návrhy na zefektivnění činností v podnikatelských inkubátorech, a to i směrem k udržitelnému rozvoji.

Finanční zdroje

České podnikatelské inkubátory vykazují značnou závislost na veřejném financování a nelze je považovat za soběstačné. Obecně by inkubátory měly být financovány z několika zdrojů a nebyť závislé pouze na jednom hlavním zdroji finančních prostředků.

Zdroje znalostí

Častým problémem podnikatelských inkubátorů je nedostatek finančních prostředků, což se může podepsat na kvalitě poskytovaných služeb, a to zejména v oblasti vzdělávání. Kromě zaměstnanců a najatých externích odborníků na jednotlivé oblasti podnikání a udržitelného rozvoje mohou být dalším hodnotným zdrojem znalostí i dobrovolníci z řad neziskových organizací, které se orientují na životní prostředí a jeho ochranu.

Hlavně v zahraničí jsou velmi oblíbeným zdrojem odborných znalostí lidé, kteří již nejsou aktivní na pracovním trhu, tedy lidé v důchodu, kteří mají cenné celoživotní zkušenosti v oblasti malého a středního podnikání, ale i v oblasti udržitelného rozvoje. Zapojením těchto konzultantů s sebou většinou buď nenese žádné náklady, nebo jen malé (zpravidla jen náklady na dopravu). Na druhou stranu má tato forma zapojení zkušených seniorů bezpochyby i pozitivní sociální efekt, ukazuje, že si jejich odborných zkušeností společnost váží.

Networking

Inkubátory jsou zpravidla součástí širšího strategického rámce, mohou být součástí nějakého klastru, kde je networking v podstatě základní charakteristikou. I přesto v mnoha případech inkubátory nevyužívají potenciál, který s sebou networking přináší.

Networking, neboli síťování, s sebou nese tolik důležité informace, nové kontakty, spolupráci na projektech, a to jak pro samotný inkubátor, tak pro inkubované firmy. Aktivní networking inkubátoru poskytuje možnost se sebezprezentovat, zvyšovat svůj vliv, svoji popularitu, což pro inkubátor může znamenat větší zájem ze strany investorů, partnerů, ale i start-upů. Mají-li inkubátory možnost vybírat z většího počtu kandidátů, mohou do svých řad vybírat ty firmy, které mají největší potenciál uspět, a zároveň firmy, které inkubátoru pomohou lépe naplnit jeho cíle.

Co se networkingu u inkubovaných firem týká, tak sdílené prostory uvnitř inkubátoru nahrávají vzniku vazeb mezi podnikateli. Tento interní networking je velmi pozitivním jevem, kdy podnikatelé mají možnost jak formálně, tak neformálně diskutovat o tématech, které mohou vést k novému náhledu na věc a rozvoji jejich aktivit. Kromě tohoto interního networkingu by inkubátory měly podporovat i networking externí. Důležitost externích vazeb bývá zdůrazňována hlavně mezi inkubátorem a externími partnery, nikoliv mezi inkubovanými firmami a externími partnery (místních podnikatelů, představiteli místní samosprávy a různými agenturami pro rozvoj, jak ekonomický, tak udržitelný). Tato setkání mohou sloužit jako fórum, místo pro výměnu názorů, návrhů, zkušeností. V nedávné době se otevřel přeshraniční výměnný program pro mladé podnikatele, který je částečně financován z Evropské unie. Program Erasmus for Young Entrepreneurs může podnikatelům otevřít dveře na zahraniční trhy a navázání obchodních vztahů.

Dalším důležitým bodem je rozvoj partnerství mezi vzdělávacími institucemi (středními školami, univerzitami) a inkubátorem, to je v České republice na docela slušné úrovni, jelikož velká část inkubátorů je s univerzitou nebo vysokou školou přímo spjata. Tato partnerství jsou velmi důležitá, jelikož posilují povědomí o podnikatelských příležitostech a podporují zájem o podnikání mezi studenty.

Monitoring

Každá organizace by měla monitorovat a vyhodnocovat procesy, činnosti, metody a předkládat návrhy na zlepšení v jednotlivých oblastech, a to i v oblasti udržitelného rozvoje. Podnikatelské inkubátory nejsou výjimkou. Velká část inkubátorů monitoring provádí, některé inkubátory provádí monitoring pouze na neformální bázi. Monitoring má však své nezastupitelné místo i v organizacích, které na první pohled fungují dobře. Monitoring inkubovaných firem, inkubátorem poskytovaných služeb a veškerých procesů napomůže k zefektivnění alokování zdrojů a celkového zefektivnění fungování podnikatelského inkubátoru.

Součástí monitoringu by mělo být posuzování dopadu aktivit inkubátoru na životní prostředí, a to z hlediska materiálové spotřeby, spotřeby vody a energií, emisí a vyprodukovaného odpadu, stavu využívání obnovitelných zdrojů energie a celkové energetické efektivity. Zpráva by měla obsahovat návrhy opatření pro další zlepšování a zefektivňování procesů s cílem eliminovat nebo minimalizovat jejich dopad na životní prostředí.

Nemělo by se také zapomínat na hodnocení společenských dopadů aktivit inkubátoru, a to jak přispívá k větší bezpečnosti a zdraví lidí a jaké dopady mají na místní komunitu.

Monitorováním a přijímáním opatření ve všech výše zmíněných oblastech bezpochyby přispívá k úspoře nákladů, tolik skloňované efektivitě, posílení vztahů v rámci komunity a loajality zákazníků. V konečném důsledku tedy přispívá k dosahování cílů udržitelného rozvoje.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo charakterizovat podnikatelský inkubátor se zaměřením na udržitelný rozvoj a ověřit, jestli se podnikatelské inkubátory v České republice řídí principy udržitelného rozvoje a orientují na podporu udržitelného podnikání u začínajících podniků.

V rámci plnění cíle práce byly v první kapitole definovány malé a střední podniky a jejich význam v regionálním rozvoji. Dále bylo pojednáno o silných a slabých stránkách malých a středních podniků a jejich významném negativním dopadu na životní prostředí. A protože jsou malé a střední podniky hnací silou ekonomického rozvoje a dosahování udržitelného růstu, je samostatná podkapitola věnována nástrojům podpory malých a středních podniků. Jedním z těchto efektivních nástrojů podpory regionálního rozvoje jsou i podnikatelské inkubátory.

Obecnému vymezení podnikatelských inkubátorů se věnuje druhá kapitola. Začíná definicí podnikatelských inkubátorů, pokračuje popisem jejich historického vývoje, kdy i přes jejich krátkou historii se inkubátory staly běžnou součástí podnikatelského prostředí nejen v Evropě. Kapitola se dále věnuje klasifikaci podnikatelských inkubátorů a vymezení příbuzných pojmů, jako jsou technologické parky, vědecké parky a podnikatelská inovační centra. Dále jsou vymezeny role inkubátorů z celospolečenského významu a významu pro samotné inkubované firmy. Rozsáhlou část druhé kapitoly autorka věnovala popisu podstatě fungování podnikatelských inkubátorů, tedy jaké jsou jejich cíle, kdo jsou jejich zakladatelé, způsob financování, poskytované služby v jednotlivých fázích inkubace a vstupním a výstupním kritériím.

Třetí kapitola se věnuje modelu podnikatelského inkubátoru orientujícího se na udržitelný rozvoj. Jelikož je tento model inkubace na počátku svého vývoje, vychází tato kapitola z dostupných teoretických i praktických poznatků a zároveň obsahuje autorčiny návrhy, jak implementovat principy udržitelného podnikání do podnikatelské inkubace. V první části jsou popsána východiska pro vznik tohoto modelu podnikatelských inkubátorů, věnuje se pojmům jako zelená ekonomika, princip trojí odpovědnosti, společenská odpovědnost firem, zelené podnikání a potenciálu trhu se zelenými výrobky a službami, kteří někteří autoři označují za mimořádný. Další podkapitoly se zabírají rolemi podnikatelského inkubátoru, které sice vychází z klasického podnikatelského inkubátoru, oproti běžnému inkubátoru má však za cíl podpořit nejen ekonomický růst, ale zohledňuje i environmentální a sociální principy. Další částí kapitoly jsou charakteristické znaky, v rámci nichž jsou popsány vize, charakter sídla,

efektivní řízení, zaměstnanci, služby, vstupní kritéria. Poslední část třetí kapitoly se věnuje vlastnostem úspěšného podnikatelského plánu, který v sobě mj. integruje principy společenské odpovědnosti.

Poslední čtvrtá kapitola analyzuje podnikatelské inkubátory v České republice a zjišťuje, jestli se inkubátory orientují směrem k udržitelnému rozvoji. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 17 inkubátorů, jejichž představitelé odpověděli na 22 otázek. Až v průběhu vyhodnocování výsledků získaných dat vyvstaly některé další doplňující otázky, které by bylo zajímavé zahrnout do nějakého dalšího a hlubšího průzkumu.

Z analýzy vyplývá, že v České republice netrpíme nedostatkem podnikatelských inkubátorů. V porovnání s ostatními zeměmi v EU jich máme na našem území dostatek. Inkubátory jsou závislé na veřejných prostředcích a nelze je považovat za soběstačné. V ČR převažují inkubátory smíšeného charakteru, tedy že poskytují služby širokému spektru firem. Tyto firmy se ale v největší míře orientují na poskytování služeb, velká část i na výzkum a vývoj, to je dáno tím, že poměrně vysoký počet inkubátorů je přímo spojený s univerzitami. Většina inkubátorů vznikla po vstupu ČR do EU, důvodem je přístup k financování z fondů EU. Inkubátory zpravidla inkubují 10 a více firem, doba dosažení zralosti je 3 roky, což odpovídá doporučeným standardům. Inkubátory spolupracují s firmami i po dosažení zralosti a jejich odchodu z inkubátoru, míra spolupráce je dána povahou firmy a jejími potřebami. Inkubátory poměrně aktivně spolupracují s ostatními inkubátory, ať už na území ČR nebo v zahraničí. Nedostatky podnikatelských inkubátorů lze nalézt v kvalitě jimi poskytovaných služeb. Jak už bylo zmíněno výše, není tedy potřeba zvyšovat počet inkubátorů, ale klíčovou prioritou by mělo být zvyšování kvality poskytovaných služeb, a to zejména v oblasti udržitelného rozvoje. Právě v této oblasti mají české inkubátory mnohé co dohánět. Žádný z inkubátorů, který se dotazníkového průzkumu zúčastnil, nelze označit za inkubátor orientující se na podporu zodpovědného a udržitelného podnikání. Některé inkubátory sice ve svých vizích mají jakési fragmenty principů udržitelného rozvoje, nejedná se ale o strategické implementování principů udržitelného rozvoje do politiky inkubátoru. Podobná situace je i u inkubovaných firem. Z tohoto hlediska by inkubátory měly hrát větší roli v oblasti zodpovědného a udržitelného podnikání a více rozvíjet potenciál pro udržitelné podnikání mezi malými a středními podniky.

V závěru poslední kapitoly autorka shrnuje doporučení pro zlepšení situace v inkubátorech, a to zejména v oblasti financování, poskytování vzdělání, networkingu a monitoringu, a to jak v oblasti monitorování a vyhodnocování ekonomického fungování, tak

dopadu činností inkubátoru i inkubovaných firem na životní prostředí a společenských dopadů aktivit na místní komunitu.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ASOCIACE SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI. *Udržitelnost MSP se stává běžným standardem* [online]. 2014 [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: <http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/obsah/149/udrzitelnost-msp-se-stava-beznym-standardem/>.
- [2] AURMO, V. B. *Nordic business incubators' contribution to sustainable performance of business start-ups – Multiple case studies of business incubators in Norway, Denmark and Iceland*. Aalborg, 2010. Dostupné z: <http://projekter.aau.dk/projekter/files/32686574/Veslem%C3%B8y%20Finished.pdf>. Master thesis. Aalborg University.
- [3] BARROW, C.. *Základy drobného podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 1992, 198 s. ISBN 80-716-9232-8.
- [4] BASU, C. *The Importance of Business Incubators*. Houston news [online]. [cit. 2014-03-17]. Dostupné z: <http://smallbusiness.chron.com/importance-business-incubators-34079.html>.
- [5] BAYHAN, A. *Business incubator process: a policy tool for entrepreneurship and enterprise development in a knowledge – based economy*. 2006 [cit. 2014-03-30]. Dostupné z: http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pnadt103.pdf.
- [6] BUSINESSINFO.CZ. *Koncepce podpory MSP 2014-2020*. 2013. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/koncepce-politiky-msp-2014-2020-27913.html>.
- [7] BUSINESSINFO.CZ. *Shrnutí návrhu Koncepce MSP 2014-2020* [online]. 2012 [cit. 2014-02-02]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/shrnuti-navrhu-koncepce-msp-2014-plus-3331.html>.
- [8] CENTER FOR COMMUNITY INNOVATION. *Defining The Green Economy: A Primer on Green Economic Development*. 2008. Dostupné z: <http://communityinnovation.berkeley.edu/reports/Chapple%20-%20Defining%20the%20Green%20Economy.pdf>
- [9] COSTA-DAVID, J. *Best Practices in Science Based Incubators*. 2002. Dostupné z: <http://1url.cz/ARh0>.
- [10] CZECHINVEST. *Inkubátory* [online]. 2012 [cit. 2014-03-30]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/inkubatory>.

- [11] CZECHINVEST. *Klastry* [online]. 2012 [cit. 2014-03-30]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/klastry>.
- [12] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Malé a střední firmy v ekonomice ČR v letech 2003-2010* [online]. 2013 [cit. 2014-03-30]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/20004AE271/\\$File/116111a.pdf](http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/20004AE271/$File/116111a.pdf).
- [13] DEAN, T. J. a J. MCMULLEN. *Toward a theory of sustainable entrepreneurship: Reducing environmental degradation through entrepreneurial action*. Journal of Business Venturing. 2007, č. 22.
- [14] DEVÁT, J.; Úvodní vystoupení Ing. Jiřího Deváta, generálního ředitele firmy Microsoft, s.r.o. In *Znalostní ekonomika: Sborník z konference* [online]. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2004 [cit. 2010-12-03]. Dostupné z WWW: <http://www.vfs.cz/znalostniekonomika/dokumenty/2004_sbornik.pdf>.
- [15] EUROPEAN CENTRE FOR THE DEVELOPMENT OF VOCATIONAL TRAINING. *Guidance supporting Europe's aspiring entrepreneurs – Policy and practice to harness future potential: Case study*. 2011. Dostupné z: <http://1url.cz/WRhh>.
- [16] EVROPSKÁ AGENTURA PRO ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ. *Ekologizace ekonomiky* [online]. 2012 [cit. 2014-02-10]. Dostupné z: <http://www.eea.europa.eu/cs/signaly/signaly-2012/clanky/ekologizace-ekonomiky>.
- [17] EVROPSKÁ KOMISE. *Benchmarking of Business Incubators*. 2002. Dostupné z: <http://www.cses.co.uk/upl/File/Benchmarking-Business-Incubators-main-report-Part-1.pdf>.
- [18] EVROPSKÁ KOMISE. *EU SMEs in 2012: at the crossroads: Annual report on small and medium-sized enterprises in the EU, 2011/12*. 2012. Dostupné z: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2012/annual-report_en.pdf.
- [19] EVROPSKÁ KOMISE. *Fact and figures about the EU's Small and Medium Enterprise (SME)* [online]. 2013 [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/index_en.htm.
- [20] EVROPSKÁ KOMISE. *SMEs and the environment in the European Union*. 2010. Dostupné z: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/business-environment/files/main_report_en.pdf.

- [21] EVROPSKÁ KOMISE. *SMEs, resource efficiency and green markets*. 2012. Dostupné z: http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_342_en.pdf.
- [22] EVROPSKÁ KOMISE. *The Smart Guide to Innovation-Based Incubators (IBI)* [online]. 2010 [cit. 2014-04-10]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/2007/working/innovation_incubator.pdf.
- [23] EVROPSKÝ PARLAMENT. *Co jsou to zelená pracovní místa?* 2010. Dostupné z: <http://www.europarl.europa.eu/news/cs/news-room/content/20100910STO81933/html/Co-jsou-to-zelen%C3%A1-pracovn%C3%AD-m%C3%ADsta>.
- [24] FRKOVÁ, Jana. *Malé a střední podnikání v ČR po vstupu do EU - hrozby a příležitosti*. Praha : České vysoké učení technické v Praze, 2006. ISBN 80-01-03627-8.
- [25] FONSECA, S., JABBOUR, C. Assessment of business incubators' green performance: A framework and its application to Brazilian cases. *Technovation*. 2012, č. 32.
- [26] Green economy group. *Green economy definition* [online]. 2013 [cit. 2014-04-01]. Dostupné z: <http://greeneconomygroup.com/company/green-economy-definition/>
- [27] GRIMALDI, R., GRANDI, A.. *Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models*. *Technovation*. 2005, č. 25.
- [28] INFODEF. *Business Incubation Toolkit*. 2014. Dostupné z: <https://www.infodev.org/business-incubation-toolkit>.
- [29] Jednou z cest z krize se má stát ‚zelená ekonomika‘. In: *Český rozhlas* [online]. 2009 [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: http://www.rozhlas.cz/zpravy/domaciekonomika/_pda/642129.
- [30] KAŠJAKOVÁ, Oľga. *Podnikateľské inkubátory ako nástroj dlhodobu udržateľného rozvoja regiónu*. *Nehnuteľnosti a bývanie* [online]. 2006, č. 1 [cit. 2013-02-16]. Dostupné z: http://www.stuba.sk/new/docs/stu/ustavy/ustav_manazmentu/NAB2006_1/8Inkubatory_kasjakova.pdf.
- [31] KLÍMOVÁ, V. *Rozvoj a podpora podnikání* [online]. 2009 [cit. 2014-28-01]. Dostupné z:

http://is.muni.cz/el/1456/jaro2010/MKR_DIPR/um/Rozvoj_a_podpora_podnikani_04_10.pdf.

- [32] KLÍMOVÁ, V. *Úloha malých a středních firem v rozvoji regionů a její reflexe ve výstavbě podnikatelských inkubátorů*. Brno, 2008. Doktorská disertační práce. Masarykova univerzita.
- [33] KLÍMOVÁ, V., ŽÍTEK, V. *Role podnikatelských inkubátorů při vzniku a rozvoji inovačních firem* [online]. 2011[cit. 2013-03-16]. Dostupné z: http://www.svses.cz/konference/inovace06/texty/klimova_zitek.pdf.
- [34] KOMISE EVROPSKÝCH SPOLEČENSTVÍ. *Doprovodný dokument ke sdělení Komise o Programu na pomoc malým a středním podnikům při dosahování souladu s právními předpisy v oblasti životního prostředí*. 2007. Dostupné z: http://ec.europa.eu/environment/sme/pdf/exec_summary_cs.pdf.
- [35] KOMISE EVROPSKÝCH SPOLEČENSTVÍ. *Malé, čisté a konkurenceschopné*. 2007. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/ALL/?jsessionid=p0GTT2kh7PRQCN4vqMvL2J11n6W8TZps9bdmpfKtG09xJk2VPCnG!404326324?uri=CELEX:52007SC0907>.
- [36] KOUBSKÁ, K. a E. HRALOVÁ. *Společensky odpovědné podnikání jako trend a příležitost: Příručka pro malé a střední podniky*. Dostupné z: <http://www.cir.cz/prirucka-csr/482649/1985622>.
- [37] KURATKO, D., LAFOLLETTE, W. *Small Business Incubators for Local Economic Development*. *Economic Development Review*. 1987, Vol. 5, Iss. 2, S. 49-55. ISSN 1467-9361.
- [38] MANAGEMENTMANIA. *Podnikatelský plán* [online]. 2013 [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/podnikatelsky-plan>.
- [39] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Koncepce podpory malých a středních podnikatelů na období let 2014-2020*. 2012. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument119071.html>.
- [40] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2012*. 2013. Dostupné z: http://www.edukol.cz/publikace/zprava_o_vyvoji_msp_v_roce_2012.pdf.

- [41] MINISTERSTVO ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ. *MSP a životní prostředí* [online]. 2005 [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: [http://www.mzp.cz/envdn.nsf/788925f20e7931c7852563e6006a0707/9c34314837ab25ffc1256b61003eb77b/\\$FILE/A3.pdf](http://www.mzp.cz/envdn.nsf/788925f20e7931c7852563e6006a0707/9c34314837ab25ffc1256b61003eb77b/$FILE/A3.pdf).
- [42] OINAS, P.; VIRKKALA, S.; *Learning, competitiveness and development; reflections on the contemporary discourse on 'learning regions'*, in: H. Eskelinen (Ed.) *Regional Specialisation and Local Environment— Learning and Competitiveness*, 1997.
- [43] POJEROVÁ, P. *Plnění funkce podnikatelského inkubátoru* [online]. 2011 [cit. 2013-03-16]. Dostupné z: http://free.unideb.hu/portal/sites/free.unideb.hu/files/studie_c_7_funkce_pi.pdf.
- [44] Přírodní stavitelství. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/P%C5%99%C3%ADrodn%C3%AD_stavitelstv%C3%AD.
- [45] REFERENCE FOR BUSINESS. *Business incubators* [online]. 2007 [cit. 2013-03-13]. Dostupné z: <http://www.referenceforbusiness.com/small/Bo-Co/Business-Incubators.html#ixzz2xul4xENK>.
- [46] RESOURCESFORLIFE.COM. *Iowa City Gets Much Needed Makeover – The Art of Flipping a City* [online]. 2012 [cit. 2013-03-16]. Dostupné z: <http://www.resourcesforlife.com/docs/item3980>.
- [47] RICHARDS, Sally. *Inside business incubators*. New York: Wiley, c2002, xvi, 256 p. ISBN 978-0471418641.
- [48] Rozvoj spolupráce v oblasti řízení a transferu technologií [online]. Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, 2011 [cit. 2013-03-16]. Dostupné z: <http://cp.forever.cz/node/57>.
- [49] RYZHONKOV, V. *Business Incubation and Business Incubator defined (part 1)*. 2012. Dostupné z: <http://worldbusinessincubation.wordpress.com/2012/12/10/business-incubation-and-business-incubator-defined/>.
- [50] RYZHONKOV, V. *Typical objectives and milion statement of business incubation program* [online]. 2013 [cit. 2013-03-13]. Dostupné z: <http://worldbusinessincubation.wordpress.com/2013/04/05/typical-objectives-and-mission-statements-of-business-incubation-program/>.

- [51] SEDLÁČKOVÁ, M. *Význam malých a středních podniků v regionálním rozvoji*. Brno, 2009. Diplomová práce. Masarykova univerzita.
- [52] SCHWARTZ, M., HORNYCH, C. *Cooperation patterns of incubators firms and the impact of incubator specialization: empirical evidence from Germany*. *Technovation* 2010, č. 30.
- [53] SMALL INNOVATIVE BUSINESS SUPPORT NETWORK. *Pre-incubation instruments – application and effectiveness assessment*. Riga, 2012. Dostupné z: <http://1url.cz/IRUz>.
- [54] SMITH, N. *Incubators Heat Up Chances of Small Business Survival*. *Business Daily News* [online]. 2010 [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: <http://www.businessnewsdaily.com/272-incubators-increase-small-business-success.html>.
- [55] STEINEROVÁ, M. *Koncept CSR v praxi průvodce odpovědným podnikáním* [online]. 2008 [cit. 2013-02-19]. Dostupné z: <http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/wp-content/uploads/2013/09/Koncept%20CSR%20v%20praxi.pdf>.
- [56] STRAUSS, S. *Business incubator can mean a faster start for your startup*. *USA TODAY* [online]. 2011 [cit. 2014-04-15]. Dostupné z: http://usatoday30.usatoday.com/money/smallbusiness/columnist/strauss/2011-05-08-business-incubator_n.htm.
- [57] Sustainable Business. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: http://en.wikibooks.org/wiki/Sustainable_Business/Sustainable_business_practice#Examples_of_sustainable_business_practices.
- [58] TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, P. *Podnikatelský inkubátor jako nástroj podpory malého a středního podnikání* [online]. Plzeň, 2011 [cit. 2014-02-03]. Dostupné z: [https://otik.uk.zcu.cz/bitstream/handle/11025/2078/pdf\(1\).disertacni_prace_Tausl_Prochazkova.pdf?sequence=1](https://otik.uk.zcu.cz/bitstream/handle/11025/2078/pdf(1).disertacni_prace_Tausl_Prochazkova.pdf?sequence=1). Disertační práce. Západočeská univerzita v Plzni.
- [59] The National Business Incubation Association. *Business Incubation FAQ* [online]. 2012 [cit. 2013-02-16]. Dostupné z: https://www.nbia.org/resource_library/faq/.
- [60] *The new SME definition: user guide and model declaration* [online]. [Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2005, 50 p. [cit. 2014-04-16]. ISBN 92-894-7909-4.

- [61] VEBER, J. SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*, první vydání. Praha: Grada Publishing, 2005, 304 s. ISBN 80-247-1069-2.
- [62] VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ. *Co je to spin-off firma?* Dostupné z: <http://www.vutbr.cz/utt/caste-dotazy/caste-dotazy-f26850/co-je-to-spin-off-firma-d66628>.
- [63] ŽÍTKOVÁ, M. *Analýza fungování podnikatelských inkubátorů*. Brno, 2007. Diplomová práce. Masarykova univerzita.

SEZNAM PŘÍLOH

| | |
|--|----|
| Příloha A: Dotazník..... | 76 |
| Příloha B: Ukázka vyplněného dotazníku | 80 |

Příloha A: Dotazník

Vážení představitelé podnikatelských inkubátorů,

tento výzkum má za cíl určit různé charakteristiky podnikatelských inkubátorů v rámci České republiky, dosažený stupeň rozvoje inkubátoru a určit, zda- li jsou aplikovány principy udržitelného rozvoje jako jedno z kritérií vstupu malých podniků do podnikatelského inkubátoru.

Kromě toho si tento výzkum klade za cíl identifikovat míru spolupráce mezi jednotlivými inkubátory u nás i v zahraničí. Tento dotazník má 22 otázek, z nichž většinu lze zodpovědět během několika málo vteřin. Časová náročnost se pohybuje od 7 do 10 minut. Pokud nemůžete vyplnit dotazník najednou, lze ho uložit a dokončit později. Pouze s Vaší účastí bude možné dosáhnout úspěchu tohoto výzkumu. Předem děkuji za Vaši účast.

1. Jaká je struktura vašeho podnikatelského inkubátoru?

- veřejný subjekt
- soukromý subjekt
- veřejnosoukromý subjekt

2. Ve kterém regionu se nachází váš podnikatelský inkubátor?

(Uveďte region)

3. Na které z těchto oblastí se v současné době váš inkubátor soustředí?

(Můžete vybrat i více možností)

- výzkum a vývoj
- výroba
- služby

4. Která z těchto kategorií vystihuje váš podnikatelský inkubátor nejlépe?

- technologický inkubátor, jehož klienti se orientují na tvorbu a komercializaci nových technologií.
- smíšený inkubátor, který poskytuje služby širokému spektru firem.
- podnikatelský inkubátor orientovaný na znevýhodněné, tzn. podpora podnikání žen či menšin.

5. Kolik firem je v současné době ve vašem inkubátoru inkubováno?

(Specifikujte číslo)

6. Kolik zaměstnanců v současné době váš inkubátor zaměstnává na plný pracovní úvazek?

(Specifikujte číslo)

7. Jak dlouho váš podnikatelský inkubátor působí?

(Zadejte čas v letech)

8. Jaká je průměrná doba, než malý podnik ve vašem inkubátoru dosáhne zralosti?

Zralosti je dosaženo v době, kdy se stane podnik životaschopným a již nepotřebuje podporu podnikatelského inkubátoru.

(Zadejte čas v letech)

9. Kolik malých podniků ve vašem podnikatelském inkubátoru již dosáhlo zralosti?

(Uveďte počet)

10. Kolik malých podniků bylo při asistenci vašeho inkubátoru neúspěšných?

(Uveďte počet)

11. Z jakých finančních zdrojů je váš podnikatelský inkubátor financován? (Označte všechny možnosti, které odpovídají vašemu modelu financování)

- je financován mezinárodními organizacemi/subjekty
- je financován z vládních institucí
- je financován z regionálních institucí
- je financován subjekty obecní samosprávy
- je financován akademickými subjekty
- je financován ze soukromých zdrojů
- je financován patrony (jedinci, kteří podporují podnikatelský inkubátor jako sponzoři)
- jiný

12. Z kolika procent současná finanční podpora, získaná ze všech zdrojů specifikovaných výše, pokryje výdaje vašeho podnikatelského inkubátoru?

- pokryje 100% nákladů
- pokryje většinu nákladů (více než 50% a méně než 100%)
- pokryje pouze část našich nákladů

13. V případě, že finanční podpora není dostačující, jak plánujete řešit nedostatek těchto finančních zdrojů?

- snížení počtu zaměstnanců na plný pracovní úvazek.
- snížení počtu pronajatých místností (resp. více než jeden podnik v jedné kanceláři).
- snížení počtu hostujících podniků.
- usilovat o další finanční podporu

14. Spolupracujete s podniky i po dovršení jejich zralosti a opuštění podnikatelského inkubátoru?

- ano
- ne

15. Pokud ano, v čem spolupráce spočívá?

16. Pokud jste se rozhodli nepodporovat malé podniky i po dovršení jejich zralosti?

17. Má váš podnikatelský inkubátor stanovené poslání, vize hodnoty?

- ano
- ne

18. Jsou hodnoty a poslání vašeho podnikatelského inkubátoru orientované směrem k podpoře podnikání šetrného k životnímu prostředí a sociálně odpovědnému podnikání? (Sociální odpovědností podniků se rozumí dobrovolné, tedy zákonem nepředešvané úsilí podniků jednat při své běžné obchodní činnosti tak, aby bylo dosaženo sociálních a ekologických cílů.)

- Ano, hostíme pouze ty malé podniky, které sdílí podobné hodnoty. Je to jedním ze základních výběrových kritérií nových podniků.

- Ano, hostíme ovšem i podniky, které nesdílí podobné hodnoty. Udržitelný rozvoj v oblasti životního prostředí a sociální odpovědnost nejsou základními kritérii výběru nových podniků do inkubátoru.
- Ne, některé podniky v našem podnikatelském inkubátoru však podporují hodnoty podnikání šetrného k životnímu prostředí a sociálně odpovědnému podnikání.
- Ne, ani podnikatelský inkubátor ani hostující podniky nejsou tímto směrem zaměřeny.

19. Jaké je vaše vnímání hlavních rozdílů mezi konvenčními podnikatelskými inkubátory a inkubátory orientovaných směrem k udržitelnému rozvoji?

20. spolupracuje váš podnikatelský inkubátor i s jinými podnikatelskými inkubátory?

- Ano, ale pouze s inkubátory v našem městě.
- Ano, ale pouze s inkubátory nacházející se ve stejném regionu.
- Ano, dokonce i s inkubátory nacházející se v různých regionech ČR.
- Ano, dokonce i s inkubátory nacházející se mimo území ČR
- Ne.

21. Z jakých důvodů se váš podnikatelský inkubátor rozhodl vytvářet sítě s ostatními inkubátory?

22. Z jakých důvodů váš podnikatelský inkubátor nevytváří sítě s ostatními inkubátory?

Příloha B: Ukázka vyplněného dotazníku

Identifikace struktury, stupně rozvoje, příležitostí, poslání a hodnot podnikatelských inkubátorů

1. Jaká je struktura vašeho podnikatelského inkubátoru?

Veřejný subjekt

2. Ve kterém regionu se nachází váš podnikatelský inkubátor?

Praha

3. Na které z těchto oblastí se v současné době váš inkubátor soustředí?

Výzkum a vývoj, výroba, služby

4. Která z těchto kategorií vystihuje váš podnikatelský inkubátor nejlépe?

Technologický inkubátor, jehož klienti se orientují na tvorbu a komercializaci nových technologií.

5. Kolik v současné době ve vašem podnikatelském inkubátoru hostíte malých podniků?

10 a více.

6. Kolik zaměstnanců v současné době váš inkubátor zaměstnává na plný pracovní úvazek?

2 zaměstnance.

7. Jak dlouho váš podnikatelský inkubátor působí?

6 let.

8. Jaká je průměrná doba dosažení zralosti podniků ve vašem inkubátoru?

2 roky.

9. Kolik malých podniků ve vašem podnikatelském inkubátoru již dosáhlo zralosti?

10 a více.

10. Kolik malých podniků bylo při asistenci vašeho inkubátoru neúspěšných?

7 podniků.

11. Spolupracuje váš podnikatelský inkubátor s podniky i po dovršení jejich zralosti a opuštění podnikatelského inkubátoru?

Ano.

12. Jaký je to druh spolupráce?

Zapojení firem do vzdělávacích aktivit, konzultací a networking.

13. Proč jste se rozhodli nepodporovat malé podniky i po dovršení jejich zralosti?

Podporujeme je stále, jen není možné, aby zralé firmy měly u nás kancelář.

14. Z jakých finančními zdrojů je váš podnikatelský inkubátor financován?

Je financován mezinárodními organizacemi/subjekty.

Je financován ze soukromých zdrojů.

15. Z kolika procent současná finanční podpora, získaná ze všech zdrojů specifikovaných výše, pokryje výdaje vašeho podnikatelského inkubátoru?

Pokryje 100% nákladů.

16. V případě, že finanční podpora není dostačující, jak plánujete řešit nedostatek těchto finančních zdrojů?

Usilováním o další finanční podporu.

17. Má váš podnikatelský inkubátor stanovené poslání, vize, hodnoty?

Ano.

18. Jsou hodnoty a poslání vašeho podnikatelského inkubátoru orientované směrem k podpoře podnikání šetrného k životnímu prostředí a sociálně odpovědnému podnikání?

Ne.

19. Je podnikání hostujících firem orientované směrem k udržitelnému rozvoji v oblasti životního prostředí a sociální odpovědnosti?

Ano, ale ne všechny.

20. Spolupracuje váš podnikatelský inkubátor i s jinými podnikatelskými inkubátory?

Ano, dokonce i s inkubátory nacházející se mimo území ČR.

21. Z jakých důvodů se váš podnikatelský inkubátor rozhodl vytvářet sítě s ostatními inkubátory?

Z důvodu předávání zkušeností, udržování kontaktů.

22. Z jakých důvodů váš podnikatelský inkubátor nevytváří sítě s ostatními inkubátory?

-