

Evaluace aktivit v rámci specifického cíle 1.2 OP PPR se zaměřením na podnikatelské inkubátory

Vstupní zpráva

Dodavatel:

Ernst & Young, s.r.o.

Na Florenci 2116/15

110 00 Praha 1 – Nové Město

IČ: 26705338



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
OP Praha – pól růstu ČR



EY

Building a better
working world



Obsah

| | | |
|-------|--|----|
| 1. | Úvod..... | 3 |
| 1.1 | Základní informace o Projektu | 3 |
| 2. | Obecný postup, metodologie Projektu..... | 5 |
| 2.1 | Analýza prostředí a podpořených projektů | 7 |
| 2.1.1 | Definice inkubátoru | 7 |
| 2.1.2 | Analýza pražského inkubačního trhu..... | 8 |
| 2.1.3 | Analýza inkubátorů podpořených z OP PPR | 9 |
| 2.2 | Analýza stakeholderů | 10 |
| 2.3 | Identifikace zdrojů dat a metody sběru dat | 10 |
| 2.4 | Analýza vybraných finančních ukazatelů | 16 |
| 2.5 | Případové studie | 17 |
| 2.6 | Teorie změny..... | 19 |
| 2.7 | Vyhodnocení šetření a zodpovězení EO | 22 |
| 3. | Operacionalizace evaluačních otázek | 24 |
| 4. | Řízení Projektu, projektový tým, harmonogram | 30 |
| 4.1 | Řízení Projektu..... | 30 |
| 4.2 | Rizika a limity | 30 |
| 4.3 | Projektový tým..... | 32 |
| 4.4 | Harmonogram Projektu | 34 |



Seznam zkratek

| | |
|--------|---|
| B2B | Business to Business |
| CATI | Computer assisted telephone interviewing |
| CAWI | Computer assisted web interviewing |
| CS | Cílová skupina |
| ČR | Česká republika |
| EO | Evaluační otázka |
| ESIF | Evropské strukturální a investiční fondy |
| EU | Evropská unie |
| EY | Dodavatel |
| GDPR | General Data Protection Regulation (Obecné nařízení o ochraně osobních údajů) |
| HMP | Hlavní město Praha |
| IoT | Internet of Things |
| MHMP | Magistrát Hlavního města Prahy |
| MPO | Ministerstvo průmyslu a obchodu |
| MPSV | Ministerstvo práce a sociálních věcí |
| MŠMT | Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR |
| NR | Není relevantní |
| OP PPR | Operační program Praha – pól růstu |
| OP VVV | Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání |
| OP Z | Operační program Zaměstnanost |
| OP | Operační program |
| PI | Podnikatelský inkubátor |
| PO | Prioritní osa |
| ŘO | Řídicí orgán |
| SC | Specifický cíl |



1. Úvod

Tato vstupní zpráva je zpracována jako součást **realizace veřejné zakázky** „Evaluace aktivit v rámci specifického cíle 1.2 OP PPR se zaměřením na podnikatelské inkubátory“ (dále také „Projekt“). Zpracovatelem Projektu je Ernst & Young, s.r.o. (dále také „EY“) **na základě smlouvy ze dne 14. prosince 2020** uzavřené mezi EY a Hlavním městem Prahou (dále také „HMP“ nebo „Zadavatel“).

1.1 Základní informace o Projektu

Předmětem zakázky je realizovat pro Zadavatele **aplikovaný (evaluační) výzkum pro potřeby řízení, implementace a hodnocení** Operačního programu Praha – Pól růstu (dále také „OP PPR“) a ověřit tak pokrok v dosahování Specifického cíle 1.2 včetně vyhodnocení účelnosti a účinnosti opatření (která budou předmětem hodnocení v rámci konkrétních evaluačních otázek). Cílem je **ověřit funkčnost podpory podnikatelských inkubátorů (dále také jako „PI“) pro malé a střední podniky** prostřednictvím výzev 10, 26 a 39 z OP PPR a potvrdit tak, že aktivity v rámci specifického cíle přispívají k snazšímu vzniku a rozvoji znalostně intenzivních firem.

Toto ověření proběhne na Zadavatelem vybraném vzorku **čtyř inkubátorů**, které byly podpořeny z výše uvedených výzev:

- ▶ ČZÚ Point one
- ▶ xPort Business Accelerator VŠE
- ▶ Prague IoT Centre and SmartCity inkubátor
- ▶ H 4.0 Art and Digital Lab.

Cílem evaluace je vyhodnotit podporu inkubátorů, zmapovat jejich postavení na trhu (pražském, potažmo v rámci ČR) a ověřit, zda jimi poskytované služby skutečně přispívají ke vzniku a rozvoji inkubovaných firem. **Představíme konkrétní příběhy dobré praxe, budeme ilustrovat funkční modely inkubace s využitím infografik** pro snazší pochopení příběhu, podaného atraktivní formou.

Cílem naopak primárně **není** prezentovat doporučení pro Operační program. Hlavní město Praha nebude mít v programovém období 2020-2027 samostatný program, nebude tedy ani systematicky podporovat inkubátory prostřednictvím prostředků ESIF. Výstupy evaluace nicméně mohou sloužit následujícím účelům:

- ▶ **Doporučení k nastavení fungování inkubátorů** jako takových, jejich práci s inkubovanými podniky apod.
- ▶ **Využití doporučení Hlavním městem Prahou**, které podporuje inovační prostředí formou vlastních iniciativ, mimo podporu fondů ESIF (viz <https://podnikani.praha.eu/>, Pražský inovační institut),
- ▶ **Využití doporučení jinými řídicími orgány**, které budou na práci s inkubátory cílit, jako je Ministerstvo průmyslu a obchodu, případně i Ministerstvo práce a sociálních věcí.

Zadavatel definoval čtyři základní Evaluační otázky, které mají pomoci k naplnění cílů evaluace. Ze zadání těchto otázek dále vycházíme a provádíme jejich operacionalizaci v následujících kapitolách. Otázky položené Zadavatelem jsou následující:

1 Jaké postavení mají podpořené inkubátory na trhu pražských inkubátorů?

2



Jaké služby nabízené ve čtyřech podpořených podnikatelských inkubátorech jsou inkubujícími podniky hodnoceny jako nejpřínosnější?

3 Jaká je charakteristika podniků, které využily čtyři podpořené podnikatelské inkubátory?

4 Jaký dopad měla inkubace na malé a střední podniky ve čtyřech podpořených podnikatelských inkubátorech?

Vstupní zpráva je vypracována na základě zadávací dokumentace, nabídky a úvodní schůzky se Zadavatelem ze dne 14. prosince 2020. **Cílem zprávy je popsat přístup EY k řešení Projektu a sladit tak očekávání Zadavatele a EY** na jeho řešení.

Vstupní zpráva obsahuje následující kapitoly:

- ▶ Kapitola 1 Úvod
 - ▶ Kontext a cíle evaluace
- ▶ Kapitola 2 Obecný postup, metodologie Projektu
 - ▶ Metodologie, která bude využita k řešení projektu včetně předpokladů a limitů
 - ▶ Teorie změny specifického cíle 1.2 (operacionalizace cílů a očekávaných změn zapříčiněných intervencí)
 - ▶ Identifikaci zdrojů dat a informací, která budou potřebná pro řešení
 - ▶ Popis metod sběru dat a analýzy
- ▶ Kapitola 3 Operacionalizace evaluačních otázek
 - ▶ Matice evaluačních otázek a jim odpovídajících metod šetření
- ▶ Kapitola 4 Řízení Projektu, projektový tým, harmonogram
 - ▶ Harmonogram realizace projektu
 - ▶ Jmenovité přiřazení členů řešitelského týmu k jednotlivým úkolům
 - ▶ Management evaluace a způsob komunikace se Zadavatelem.



2. Obecný postup, metodologie Projektu

V této kapitole je rozpracována **část společná pro všechny** výše uvedené **evaluační otázky**. V kapitole jsou popsány zdroje dat, metody sběru a analýzy dat a základní souhrnné informace k případovým studiím. Specifika a operacionalizace jednotlivých úkolů jsou popsána v kapitole 3. *Operacionalizace evaluačních otázek*.

Ke každé evaluační otázce přistupujeme **individuálně**. Vzhledem k tomu, že se však dílčí úkoly, především EO č. 2 a 3, přirozeně prolínají, budou některé z činností probíhat souběžně. Průsečíkem bude především realizace případových studií, včetně vnořených. Tímto přístupem chceme snížit nároky na dotazované osoby (zástupci implementační struktury, příjemci projektů, podpořené inkubované firmy atd.), od kterých očekáváme významné vstupy do Evaluace.

Pro realizaci Projektu bude využit **neexperimentální design evaluace** (konkrétně na **teorii založená evaluace** (*theory-based evaluation*)). Evaluace bude mít zároveň **participativní prvky**, neboť hlavní užitek z jejich závěrů půjde příjemcům projektů a potažmo jejich cílové skupině – inkubovaným podnikům, přičemž u obou skupin očekáváme aktivní účast na evaluaci. Zvolili jsme **multi-metodický přístup** kombinující níže uvedené metody sběru a analýzy dat, kdy pro vytvoření zkoumaných hypotéz bude stěžejní využití vícenásobné případové studie (s vnořenou případovou studií jednotlivých inkubovaných podniků). Případové studie budou klíčovou metodou i proto, že vzhledem k celkové velikosti zkoumaného vzorku (čtyři inkubátory, cca 87 podpořených podniků) nemusí kvantitativní analýza dopadů inkubace na podpořené podniky přinést dostatečně robustní výsledky.

V rámci evaluace uplatníme **smíšený přístup**, tedy **kombinaci kvantitativních a kvalitativních metod výzkumu**. Budeme kombinovat také zdroje dat pro výzkum (data z monitorovacího systému MS2014+, statistická data, data od příjemců projektů, inkubovaných firem, jejich zákazníků, stakeholderů, investorů, střešních organizací atd.) Tento přístup **přispěje k vyšší validitě získaných poznatků a zajistí triangulaci výzkumu**.

Vzhledem k charakteru zkoumaných projektů a jejich výstupů (investiční projekty, projekty na zajištění infrastruktury či projekty na zlepšení služeb) je zřejmé, že jejich **dlouhodobý dopad může být obtížněji vysledovatelný** než v případě neinvestičních projektů, a lze předpokládat, že identifikované pozitivní změny budou výsledkem většího množství faktorů. Navíc je inkubační trh velice dynamický. Proto se **zaměříme na co nejpřesnější identifikaci výsledků** (a kauzálních vazeb mezi nimi a dosaženými výstupy).

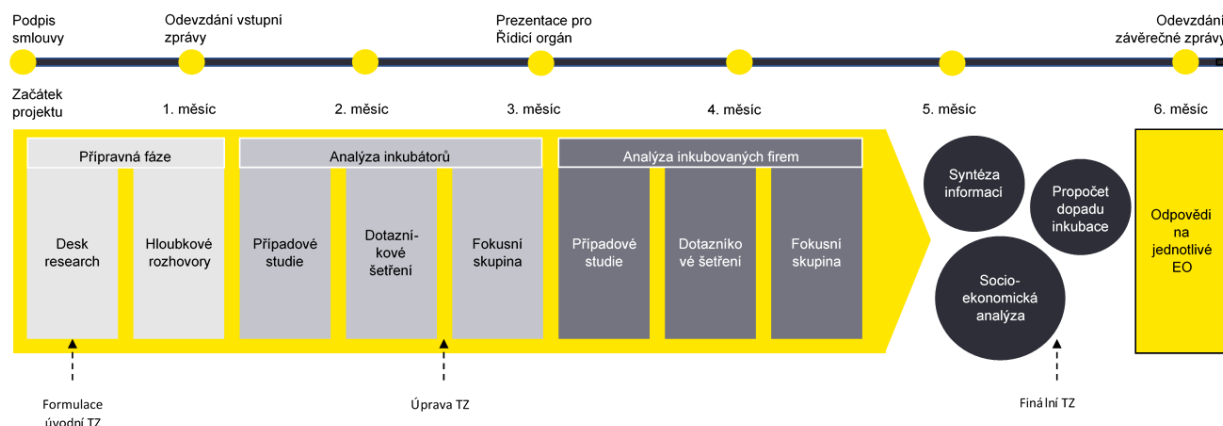
Klíčovou roli pro zvolený design zastávají **případové studie** (zde vícenásobná případová studie¹, kde je základní jednotkou analýzy podpořený inkubátor a vnořenou jednotkou analýzy inkubovaný podnikatelský subjekt), které umožňují **porozumění založené na detailním popisu zkoumaného případu v jeho celistvosti** a celkovém kontextu. Tímto je možné dosáhnout většího porozumění vztahům, složitostem a detailům jednoho případu a díky tomu hlubšího pochopení jiných, obdobných případů. V rámci Projektu budou realizovány terénní případové studie, samozřejmě s přihlédnutím k aktuální pandemické situaci. Realizace případových studií bude **stěžejní pro ověření a revizi teorií změny** pro jednotlivé úkoly a zároveň budou sloužit jako důležitý podklad pro přípravu dalšího sběru dat formou CAWI a fokusních skupin.

¹ Multiple-case design with embedded units of analysis, YIN, Robert K (2013). Case Study Research: Design and Methods. B.m.: SAGE Publications. ISBN 978-1-4833-2224-7, str. 50.



Již v nabídce jsme rozdělili realizaci Projektu na tři fáze, kdy před hlavní částí byla realizována přípravná fáze, jejímž výstupem je mimo jiné tato vstupní zpráva Projektu. Projektový plán zobrazuje následující schéma a je dále rozpracován v kapitole 4.4 *Harmonogram Projektu*.

Schéma 1 Projektový plán



Hlavní část realizace Projektu je pak rozdělena takto:

- ▶ V rámci Analýzy inkubátorů budeme zkoumat inovační prostředí a úroveň inkubátorů; nejprve se tedy **zaměříme na evaluační otázky č. 1 – 2**. Tento postup byl nastíněn již v rámci nabídky a vychází i z termínu zahájení Projektu.
- ▶ V rámci Analýzy inkubovaných firem **budeme zkoumat evaluační otázky č. 3 - 4**, jak je zřejmé z detailního harmonogramu Projektu uvedeného v kapitole 4.4 *Harmonogram Projektu*. Zkušenosti získané v první fázi Projektu využijeme v rámci navazující fáze.



Zvolený výzkumný postup, který bude aplikován na řešení Projektu a jednotlivé evaluační otázky, je shrnut v následujícím schématu.

Schéma 2 Výzkumný postup



2.1 Analýza prostředí a podpořených projektů

Tato fáze slouží především k hlubšímu seznámení s analyzovaným prostředím, nejrůznějšími výzkumy a evaluacemi, zpracovanými u nás i v zahraničí. Využita byla také k definici úvodní TZ.

2.1.1 Definice inkubátoru

Oproti době, kdy vznikaly první podnikatelské inkubátory (tedy 50. léta 20. století, v USA) a byly zaměřeny v podstatě výhradně na technologické a IT firmy, **mohou být dnes inkubátory nastaveny pro velmi odlišné účely**. Pro nastavení jednotného chápání konceptu inkubátoru jsme připravili definici inkubátoru včetně jeho cílů, a to na základě zahraniční literatury i programových materiálů.

Evropská komise (EC, 2002)² definuje podnikatelský inkubátor jako organizaci, která urychluje a systematizuje proces vytváření úspěšných podniků prostřednictvím poskytování komplexní a integrované škály podpory, včetně: prostoru inkubátoru, podpůrných služeb a příležitosti k navazování spolupráce a vytváření kontaktů.

² European Commission. (2002). Benchmarking of Business Incubators. Final Report. Retrieved from <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/5f01aafc-ef62-457d-9316-c85e7fc2509e>



Poskytováním služeb klientům na jednom místě a umožněním snížení režijních nákladů pomocí sdílených nákladů, podnikatelské inkubátory výrazně zlepšují vyhlídky na přežití a růst nových start-upů.

Úspěšný podnikatelský inkubátor bude generovat stálý příliv nových podniků s nadprůměrným potenciálem vytváření pracovních míst a kapitálu. Rozdílné cíle stakeholderů u inkubace, kritéria vstupu a výstupu, znalostní intenzita projektů a přesné nastavení vybavení a služeb, rozliší jeden typ podnikatelského inkubátoru od druhého.

Podobně definuje cíle inkubátoru **Národní asociace podnikatelských inkubátorů** (NBIA, 2007)³:

Hlavním cílem podnikatelského inkubátoru je produkovat úspěšné firmy, které program opustí finančně životaschopné a samostatné. Tito absolventi inkubace mají potenciál vytvářet pracovní místa, revitalizovat místní komunitu, komercializovat nové technologie a posílit místní a národní ekonomiku.

V zadávací dokumentaci Projektu je podnikatelský inkubátor definován coby instituce, která nabízí začínajícím podnikatelům vhodné zázemí pro rozjezd jejich podnikání a rozvoj jejich činností.

Pro zjednodušení jsme pro účely tohoto projektu definici zúžili následovně:

Podnikatelské inkubátory jsou organizace, které podporují podnikatele při zakládání a rozvoji jejich firem. Hlavním cílem podnikatelského inkubátoru je produkovat úspěšné firmy, které opustí program finančně životaschopné a samostatné.

Definici budeme případně revidovat na základě probíhajících rozhovorů se stakeholdery. Do realizace případových studií však již bude definice ukotvena a budeme s ní pracovat po dobu realizace Projektu.

Pro potřeby Projektu je také vhodné odlišit další nástroje podpory firem, které jsou z nejrůznějších veřejných zdrojů podporovány. Jedná se o akcelerátory a vědecko-technologické parky. Ty chápeme pro potřeby Projektu následovně:

Akcelerátor: instituce, které podporují podnikatele při dalším rozvoji produktu či služby, typicky při hledání vhodného investora, produkční expanzi či expanzi na další (zahraniční) trhy

Vědecko-technologický park: instituce, které vhodně propojují univerzity s výrobními / technologickými firmami, podporují synergii při výzkumu a vývoji a využívání technologií, pořízených z veřejných zdrojů.

V rámci Projektu zkoumáme dopady inkubace na podnikatelské subjekty, budeme tedy zaměřovat své zkoumání na inkubátory, pokud nebude výslovně uvedeno jinak.

2.1.2 Analýza pražského inkubačního trhu

Zároveň jsme **analyzovali pražský trh inkubátorů**, a to na základě předběžných dat od Zadavatele a s pomocí vlastní desk-research. Zkoumali jsme veřejně dostupnou nabídku inkubátorů, jejich pozici na trhu, zdroje jejich financování a další aspekty. Tuto prvotní analýzu doplníme v dalších fázích Projektu detailnějšími daty z rozhovorů a dotazníkových šetření.

Schéma 3 Pražský trh inkubátorů



³ Bruneel et al. (2011). The Evolution of Business Incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations. DOI: 10.1016/j.technovation.2011.11.003



Z prozatímních zjištění můžeme konstatovat, že **pražský trh je v rámci ČR specifický**, byl upozaděn (oproti zbytku ČR) v rámci podpory z Evropských strukturálních a investičních fondů (dále jen „ESIF“). To teoreticky mohlo zapříčinit zdravější vznik a rozvoj inkubačního prostředí, kdy do trhu nebylo hned od počátku intervenováno pomocí veřejné podpory. Nicméně především vědecko-technologické parky, kterými disponuje například Brno či Plzeň, v Praze chybí. Tento stav není zapříčiněn chybějící podporou z veřejných zdrojů (byť přišla později než v rámci ostatních krajů ČR), ale kvalitou podávaných žádostí v rámci OP PPR. Žádosti zaměřující se na vědecko-technologické parky neprošly úspěšně procesem hodnocení a prozatím nebyly z OP PPR podpořeny.

Zároveň je **Praha dlouhodobě centrem vzniku nejvyššího počtu startupů a znalostně intenzivních firem** obecně. Tyto základní hypotézy podrobíme hlubšímu zkoumání v dalších fázích Projektu.

2.1.3 Analýza inkubátorů podpořených z OP PPR

Dalším krokem bylo **seznámení se s pravidly programu a daty z monitorovacího systému MS2014+**, která byla poptána na úvodní schůzce se Zadavatelem. Zároveň byl pro EY zřízen účet s omezenými právy tak, aby bylo možné (bez možnosti zápisu) data v systému zkoumat a analyzovat samostatně. Data ze systému budou zkoumána z pohledu:

- ▶ **Zaměření projektu**, typu podpořené aktivity (vybudování nového inkubátoru, rekonstrukce či dovybavení stávajícího, zlepšení služeb)
- ▶ Typ **právní formy organizace příjemce** projektu
- ▶ **Rozpočet** projektu
- ▶ **Období realizace** projektu (především z důvodu ukončení realizace projektu, a tedy dostatečného odstupu pro zjištění dopadů projektových aktivit)
- ▶ **Indikátory** projektu a jejich plnění, dosažené výstupy a výsledky
- ▶ **CS** projektu, tedy typ podpořených firem.

Schéma 4 Přehled žádostí na podporu inovační infrastruktury



K hlubšímu vhledu do problematiky a ujasnění nastavení podpory a její reálné implementace nám pomohla schůzka s Řídicím orgánem OP PPR, která proběhla dne 12. 1. 2020.

Na základě tohoto rozhovoru a zkoumání projektové dokumentace můžeme konstatovat, že **podpora inovační infrastruktury z OP PPR se v průběhu programového období proměňovala**, a to od výzev čistě investičních, na vytvoření infrastruktury (výzva č. 10) k výzvám zahrnujícím i podporu služeb (výzvy č. 26 a 39). Tento vývoj reflektoval požadavky a podněty žadatelů. Zároveň však podpora služeb pro inkubované firmy přinesla nutnost vypořádat se s problematikou veřejné podpory a stanovit vhodný režim tak, aby nedocházelo k narušení inkubačního trhu v Praze a potažmo EU.

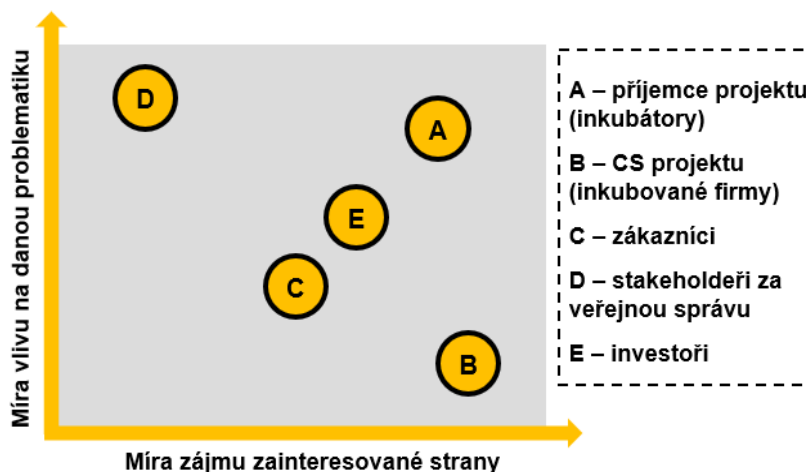
V rámci jednotlivých výzev (výzvy č. 10, 26, 39 a 55, u které nyní probíhá hodnocení) bylo vždy podpořeno několik málo projektů. To umožnilo ŘO poměrně úzký kontakt s příjemci podpory, což hodnotí pozitivně. Díky tomu se nejen dařilo upravovat výzvy dle znalosti prostředí, ale i předcházet případným problémům při realizaci projektů.



2.2 Analýza stakeholderů

Za stěžejní vstup do dalších fází Projektu považujeme **analýzu stakeholderů dle jejich zájmu a vlivu na řešenou oblast**. Pro účely Projektu chápeme jako stakeholdera takové jednotlivce či subjekty, kteří **mohou hodnocenou intervencí ovlivnit či jí mohou být ovlivněni**. Vždy se jedná o **příjemce projektu** a osoby z cílových skupin (v našem případě **inkubované firmy**, i když jsou cílové skupiny inkubace definované výzvami

Schéma 5 Analýza stakeholderů



širší). Významný vliv budou mít také **zákazníci inkubovaných firem**, kteří často vystupují coby hybatelé poptávky a tím i aktivit inkubovaných firem. Důležití jsou však v rámci inovačního prostředí také **stakeholderi na úrovni veřejné správy** (Řídicí orgán OP PPR, CzechInvest, Ministerstvo průmyslu a obchodu, Ministerstvo práce a sociálních věcí), ale i **soukromí investoři a další**. Zvolené metody sběru dat pro jednotlivé zainteresované strany budou vycházet z typu daného aktéra, viz následující kapitola.

Každý z těchto stakeholderů vnímá inkubátor mírně odlišně. Inkubovaná firma coby **prostředek k rozvoji a tvorbě vazeb** (ať už s investory, zákazníky, ale i konkurencí), zákazník může inkubátor vnímat coby **pojistku vyšší stability a profesionality firmy**, od které zboží či služby nakupuje. Stakeholderi na úrovni státní a veřejné správy primárně nastavují podmínky a prostředí, ve kterých inkubátory působí. Tento efekt může být pozitivní i negativní, a to i v čase. Investoři pak mohou inkubátor vnímat coby **partnera při rozhodování o investici**, ale také coby určitou záruku profesionality.

Cílem této analýzy je tedy seznámit se s odlišnými pohledy jednotlivých stakeholderů na inovační prostředí, i na jejich základě pak formulovat hypotézy, které budeme v dalších fázích Projektu ověřovat pomocí různých metod, popsaných níže.



2.3 Identifikace zdrojů dat a metody sběru dat

V této kapitole jsou **shrnuty konkrétní metody sběru dat, které budou přiřazeny k jednotlivým evaluačním otázkám**. V závěru kapitoly jsou uvedeny stěžejní dokumenty, ze kterých bude evaluace vycházet. Triangulace výzkumu bude zajištěna kombinací i) metod sběru dat a ii) datových zdrojů. V následující tabulce jsou popsány všechny metody, pomocí kterých budou zjišťovány odpovědi na evaluační otázky. Metody jsou seřazeny chronologicky tak, jak budou v Projektu využity. Konkrétní rizika jednotlivých metod jsou uvedena přímo u každé jednotlivé metody, obecná rizika Projektu jsou pak dále rozpracována v kapitole 43.2 *Rizika a limity*.

Tabulka 1 Použité metody sběru dat

| Metoda | Popis metody |
|----------------------|--|
| Desk-research | Desk-research zahrne identifikaci a sběr relevantních a dostupných dokumentů a podkladů jak k inkubačnímu prostředí, obecně k OP PPR, tak i k jednotlivým projektům. |



| Metoda | Popis metody |
|-------------------------------|--|
| | <p>Tato metoda bude využita zejména v úvodní fázi Projektu. Součástí bude:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ analýza dobré praxe, tj. z existujících studií a literatury identifikujeme předpoklady úspěšné inkubace, které zároveň využijeme k úpravě TZ fungování inkubátorů v ČR a zahraničí✓ analýza stakeholderů, kdy zmapujeme subjekty vhodné k realizaci rozhovorů ohledně podpory inkubátorů (Řídicí orgán OP PPR, CzechInvest, Ministerstvo průmyslu a obchodu, investoři, inkubátory, firmy, zákazníci a další) či jejich střešní organizace✓ analýza veřejně dostupné nabídky jednotlivých inkubátorů, porovnání cen, dostupnost informací apod.✓ analýza podkladů k projektům jako je např. žádost o podporu, zprávy o realizaci či studie proveditelnosti✓ vliv podpory prostřednictvím EU fondů, vliv na fungování (Determinuje tato podpora zaměření inkubátoru? Determinuje úspěšnost? Vědí podporované podniky, že inkubátor vznikl za podpory EU?). <p>Rizikem u této metody může být nedostupnost některých údajů, či jejich nižší relevance, případně chybná interpretace. Toto riziko bude eliminováno především triangulací dat a zdrojů, kdy informace získané z desk-research budou dále ověřovány a zpřesňovány pomocí rozhovorů, dotazníkových šetření a fokusních skupin.</p> |
| Individuální rozhovory | <p>Polo-strukturované, individuální hloubkové rozhovory jsou ideálním nástrojem pro úvodní odborné rozhovory se zástupci ŘO OP PPR a se stakeholdery inovačního prostředí. Úvodní rozhovory budou využity zejména pro detailní pochopení podpořené intervence a vhodné nastavení případových studií, potažmo dotazníků pro realizaci plošného šetření. Rozhovory proběhly / proběhnou s těmito respondenty:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ ŘO OP PPR, 12. 1.✓ ŘO OPZ, 18.1.✓ MPO, 15. 1.✓ CzechInvest, 27.1.✓ Nation 1 VC, 14. 1.✓ Tilia Impact Investment, 15. 1.✓ Technology and Czech-Israeli Women Accelerator, 19. 1. <p>Snahou bude zjistit, jak jednotlivý stakeholder chápe inkubaci a jaká by podle něj měla být, tedy budeme zkoumat koncept ideální inkubace a příklady dobré praxe. Zároveň budeme zjišťovat, jaká je situace, resp. co o situaci na inkubačním trhu ví respondent. Výsledkem by měla být definice toho, jak vypadá inkubační trh v Praze, čím se liší, pokud nějak, od zbytku ČR /</p> |



| Metoda | Popis metody |
|--------|--|
| | <p>zahraničí. Okruhy pro rozhovory byly předem schváleny se Zadavatelem, příkládáme je v příloze č. 2 této zprávy.</p> <p>Individuální polostrukturované rozhovory využijeme také v rámci případových studií, kdy je povedeme jak se zástupci inkubátorů (zástupci managementu inkubátoru, poskytovatelé služeb a další), tak se zástupci inkubovaných podniků, jejich zákazníků a dalších aktérů.</p> <p>Postupovat budeme dle standardní doporučené metodiky⁴, tedy formou polostrukturovaných, individuálních rozhovorů (IDI – In-Depth-Interviews), které nám umožní zeptat se respondentů na stejný okruh otázek a zajistit tak porovnatelnost získaných informací, ale zároveň poskytnou dostatečnou volnost pro prozkoumání dalších témat, která vyplynou z odpovědí respondentů a budou relevantní pro účel evaluace⁵.</p> <p>Struktura úvodních rozhovorů a okruhy témat byly připraveny obecně a schváleny se Zadavatelem. Pro rozhovory se zástupci inkubátorů a podniků budou zpracovány tzv. scénáře (Topic Guides), které budou obsahovat různé sady otázek:</p> <ul style="list-style-type: none">• standardní, společné pro všechny respondenty z jedné skupiny vs. unikátní, vycházející ze specifík daného respondenta,• pozitivní vs. normativní• otevřené vs. uzavřené. <p>Otázky budou rozděleny do skupin dle jejich účelu, přičemž u každé skupiny bude vysvětlen cíl a taktika kladení otázek tak, aby došlo k naplnění cíle.</p> <p>Rizikem může být jednostranný pohled dotazovaných stakeholderů, či jejich neochota k rozhovoru. Zároveň může být rizikem tzv. non-response bias, tedy situace, kdy ti, kteří budou s rozhovorem souhlasit, mohou odpovídat jinak, než by odpovídali ti, co neodpoví. Toto riziko eliminujeme pomocí triangulace dat a metod jejich sběru, výběrem respondentů z různých organizací, kterým budeme pokládat ověřovací otázky a zároveň ohlídáme, abychom měli náhradní osoby k uvedeným rozhovorům. Zároveň mohou být rozhovory špatně provedeny a informace z nich získané chybně interpretovány. Toto rizika eliminujeme zapojením zkušených realizátorů rozhovorů, rozhovory budou vedeny vždy ve dvou ze strany EY.</p> |

⁴ Morra-Imas, Linda G.; Rist, Ray C.: The road to results : designing and conducting effective development evaluations, ISBN 978-0-8213-7891-5 -- ISBN 978-0-8213-7911-0 (electronic), str. 330

⁵ Viz např.: Jana Drlíková, Tomáš Novotný, Jana Bystřická, Martin Hruška: Průvodce evaluátora – sbírka evaluačních tipů a doporučení, ISBN 978-80-7538-248-1, MMR 2020, str.69



| Metoda | Popis metody |
|-------------------|--|
| CAWI | <p>Dotazníkové online šetření (CAWI) bude připraveno pro získání informací od většího počtu respondentů. Otázky budou vycházet z realizovaných případových studií a z teorie změny. Budou realizována dvě dotazníková šetření</p> <ul style="list-style-type: none">✓ mezi podpořenými i nepodpořenými inkubátory (včetně těch, co o podporu z OP PPR nežádali), ke zjištění, zda se nějak liší jejich fungování v praxi✓ mezi podpořenými firmami (Zadavatel odhaduje počet respondentů na 87 dle načítaných indikátorů, finální počet bude potvrzen před zahájením pilotáže) <p>Prostřednictvím cíleného dotazování budeme zjišťovat charakteristiky inkubátorů, jimi poskytovaných služeb, financování jejich provozu i inkubovaných firem.</p> <p>Zároveň ověříme priority a očekávání a jejich naplňování v praxi, mezi inkubovanými firmami, ke zjištění motivace, spokojenosti, očekávání apod. získáme také podklad pro analýzu obecných a růstových ukazatelů.</p> <p>Formou CAWI (Computer Assisted Web Interviewing)⁶ za účelem vyhodnocení širšího vzorku dalších projektů, které nejsou předmětem případových studií.</p> <p>Znění dotazníků bude vycházet z desk research a případových studií, bude tedy realizováno až po nich. Detailní podoba dotazníků bude schválena se Zadavatelem, otázky však musí být pro respondenty srozumitelné, jednoznačné, formulačně správné a zaměřené pouze na oblast výzkumu.</p> <p>Provedeme i pilotní dotazníkové šetření a otázky upravíme dle zpětné vazby od respondentů.</p> <p>Rizikem je nízká návratnost u nepodpořených subjektů – zde využijeme naše kontakty v inovačním prostředí a vysoce adresné oslovování (skrže naše kontakty, prostřednictvím telefonických hovorů či neformálních osobních schůzek, pokud to epidemiologická situace dovolí), které je vzhledem k nízkému počtu inkubátorů v Praze i České republice možné.</p> <p>Rizikem je také zkreslení – neúspěšní žadatelé mohou deklarovat, že podporu z fondů EU ke svému podnikání nepotřebují, případně zcela odmítají dotační systém – zde budeme porovnávat i kvantitativní výsledky inkubátorů.</p> |
| Pozorování | <p>Součástí realizace hloubkových rozhovorů v rámci případové studie (pokud se bude jednat o terénní provedení, což je vzhledem k aktuální pandemické situaci otázkou) bude pozorování.</p> <p>Během dnů, kdy budou rozhovory probíhat, strávíme s týmem prací přímo v inkubátoru samotném. Limitem je výše</p> |

⁶ Morra-Imas, Linda G.; Rist, Ray C.: The road to results : designing and conducting effective development evaluations, ISBN 978-0-8213-7891-5 -- ISBN 978-0-8213-7911-0 (electronic), str. 316



| Metoda | Popis metody |
|-------------------------|---|
| | <p>uvedená pandemie, ale také kapacity inkubátoru, které mohou být naplněny.</p> <p>Budeme se snažit zachytit co nejširší škálu situací, nicméně vzhledem k rozsahu a doplňkovosti metody půjde o pozorování popisné, jehož hlavním cílem je zmapování prostředí, lidí a událostí. Ve zprávě z případové studie pak vytvoříme sekci, ve které popíšeme situace a události, které proběhly. Toto pozorování bude spolu s metodou „customer journey“ významným vstupem do případových studií, pro dokreslení situací, ke kterým v rámci inkubace dochází a mohou ovlivňovat její výsledek (budeme sledovat například i vstupní prostory, jak inkubátor působí – cílem projektů bylo mimo jiné úprava prostor inkubátoru, které by nyní měly být kvalitnější a lépe vybavené).</p> <p>Rizikem je zde samozřejmě zkreslení, a to jak na úrovni výzkumníka (malá zkušenost s prostředím), tak na úrovni pozorovaných jevů (především vzhledem k délce pozorování, a i nemožnosti pozorovat celý proces inkubace v kontextu). Tato rizika budou eliminována triangulací metod (pozorování slouží jako doplněk k ostatním kvalitativním metodám) a výzkumníků (pozorování bude provedeno více členy týmu).</p> |
| Customer journey | <p>Jako další metodu sběru dat využijeme tzv. customer journey. Zákaznická cesta („customer journey“) se dělí na tři fáze⁷. Před-nákupní fáze zahrnuje veškeré interakce poptávající firmy s nabízející firmou před nákupem, v našem případě tato fáze bude začínat objevením inkubátoru zákazníkem a končit přijetím do programu inkubace. Následuje fáze nákupu, které zahrnuje všechny kontakty zákazníka se značkou v době plynutí smlouvy, u nás se jedná o interakce inkubované firmy s inkubátorem v rámci probíhající inkubace. Poslední částí je fáze po-nákupní, která odráží celkový zákaznický požitek („customer experience“) z dokončeného obchodu, zde tedy pocit a přínos inkubované firmy z proběhlé inkubace.</p> <p>Jako výstup vznikne mapa zákaznické cesty, na jejíž časové ose bude znázorněn celý proces od prvního až po poslední kontakt zákazníka, tedy inkubované firmy, s inkubátorem. Na mapě budou dále určeny jednotlivé body dotyku („touch points“), které mají symbolizovat učiněné kroky zákazníka vůči inkubátoru. Mezi body dotyku bude tedy patřit úvodní dojem zákazníka z programu, odeslání přihlášky, vstupní konzultace, jednotlivé části samotné inkubace (celková komunikace, setkání s mentorem, průběh workshopů...) a samotné dokončení inkubačního programu.</p> |

⁷ Journal of Marketing, November 2016, Vol. 80, No. 6. Lemon, Verhoef. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey, pp. 69-96. Dostupné na: <https://www.jstor.org/stable/44134974>



| Metoda | Popis metody |
|--|--|
| | <p>Analýza této cesty z pohledu inkubátoru i inkubované firmy může odhalit⁸:</p> <ul style="list-style-type: none">▶ aktivity, které zákazník musí v každé fázi učinit▶ jeho motivaci pokračovat k dalšímu bodu dotyku▶ čemu v průběhu cesty nerozumí▶ bariéry způsobující komplikace <p>Zjištěné silné a slabé stránky budou dále ověřovány dalšími výzkumnými metodami.</p> <p>I u této metody může být rizikem zkreslení, které ale snížíme zapojením obou stran aktérů inkubace a na straně firem navíc několikanásobným ověřením čtyřmi z nich. Metoda navíc bude podpořena výsledky pozorování a daty z hloubkových rozhovorů.</p> |
| Skupinové rozhovory (fokusní skupiny) | <p>Skupinové rozhovory (focus groups)⁹ využijeme k ověření hypotéz, vzniklých na základě zjištění z případových studií a výsledků dotazování,</p> <ul style="list-style-type: none">✓ se zástupci podpořených i nepodpořených inkubátorů, které pečlivě vybereme spolu se Zadavatelem✓ se zástupci inkubovaných firem, i těch, kterých byly inkubovány v jiných než podpořených inkubátorech. <p>Budou provedeny v malé skupině účastníků, kde se budeme snažit o co nejobjektivnější vzorek tak, aby námi vytvořené hypotézy bylo možné potvrdit, upravit či vyvrátit. Tak bude mimo jiné zajištěna triangulace dat získaných z případových studií a prostřednictvím dotazování. Zvolení typu mezi face-to-face a online (virtuální) skupinou, bude záležet i na aktuální bezpečnostní situaci.</p> <p>Se zkušenou moderátorkou a facilitátorkou Lenkou Veselou, která bude řídit každou diskuzi a pokládat respondentům klíčové otázky a přidělovat respondentům slovo. Je důležité, že moderátor řídí dynamiku diskuze, tj. její rozprůdění a zamezení dominancím (aby za celou skupinu nemluvila jen jedna ne dvě osoby) a také ji vede ke kýženým cílům a závěru. Lenka se již několik let pohybuje v prostředí inovačních firem, bude proto hovořit shodným jazykem, jako účastníci skupiny.</p> |

⁸ Harvard Business Review, November 2015. Richardson. Using Customer Journey Maps to Improve Customer Experience. Dostupné na: <http://www.iimagineservicedesign.com/wp-content/uploads/2015/07/Experience-Maps-Using-Customer-Journey-Maps-to-Improve-Customer-Experience.pdf>

⁹ Morra-Imas, Linda G.; Rist, Ray C.: The road to results : designing and conducting effective development evaluations, ISBN 978-0-8213-7891-5 -- ISBN 978-0-8213-7911-0 (electronic), str. 334



| Metoda | Popis metody |
|--------|--|
| | <p>Diskuze na podnětném místě, které odpovídá prostředí, na které jsou inovační firmy zvyklé – buď v sídle Dodavatele, nebo ve spřáteleném HubHub (www.hubhub.com). Vzhledem k aktuální bezpečnostní situaci však možná v online prostředí, na což jsme však již velice dobře adaptováni a umíme využít nástroje, které zajistí obdobnou dynamiku, jako při osobním setkání – konkrétně MS Teams pro organizaci setkání, Mentimeter pro zvýšení interaktivnosti diskuze a Mural pro simultánní zaznamenání podnětů od účastníků. Pro tyto účely disponuje EY metodikou Wavespace™, která kombinuje prvky metod „design thinking“ s osvědčenými virtuálními nástroji pro kolaboraci.</p> <p>Budeme klást velký důraz na přípravu scénáře/otázek, i na jejich počet, aby byla diskuze kratší než 2 hodiny, detailní scénář bude opět diskutován se Zadavatelem.</p> <p>Diskuze bude zaznamenána do zápisu, kde budou uvedeny klíčové body diskuze, ale bez autorství. Zároveň bude pro ověření proveden i zvukový záznam diskuze, se souhlasem zúčastněných.</p> <p>Rizikem je chybně zvolený vzorek účastníků fokusních skupin – zde využijeme nejen naši znalost inovačního prostředí, ale i vhodné načasování tak, abychom expertně odhadli ideální složení účastníků.</p> |

Data budou sbírána od stakeholderů, investorů, realizátorů (příjemců) projektů, inkubovaných firem a dalších důležitých aktérů v rámci dané zkoumané oblasti (např. zástupci zastřešujících organizací, poskytovatelů obdobných služeb na území Prahy), konkrétní detaily využití daných metod sběru dat pro evaluační otázky č. 1–4 pak uvádíme níže v kapitole 43 *Řízení Projektu, projektový tým, harmonogram*.

Zároveň budou **data analyzována** v rámci **dalších výzkumných metod** dle jednotlivých evaluačních otázek. Z těchto dílčích analýz vyplynou hypotézy a vstupy do teorie změny, které budeme dále ověřovat v průběhu Projektu. Výzkumné a analytické metody pak budou zahrnovat:

- ▶ Analýza vybraných finančních ukazatelů inkubátorů a inkubovaných firem – pro porovnání výkonnosti firem a zjištění vlivu inkubace na tyto výsledky,
- ▶ Případové studie – realizované terénní (za využití osobních rozhovorů, šetření v místě realizace projektů, pokud to pandemická situace umožní) i neterénní formou (na základě telefonických rozhovorů, využití online nástrojů a desk-research, pokud nebude možné realizovat schůzky osobně),
- ▶ Revize teorie změny – posouzení projektů z hlediska jejich návaznosti na teorii změny Specifického cíle 1.2 OP PPR.

Jejich praktickou realizaci popisujeme níže, v následujících podkapitolách 2.4-2.6.



2.4 Analýza vybraných finančních ukazatelů

Coby příprava pro případové studie, ale i celkové vyhodnocení podpory inkubátorů a jejich přínosů bude provedena **analýza dostupných administrativních dat** (primárně data ze systému MS2014+, ve struktuře uvedené v podkapitole 2.1. a **veřejně dostupných dat** (zdroje Českého statistického úřadu,



Ministerstva průmyslu a obchodu, veřejně dostupné (ARES) i komerční databáze (Bisnode) podnikatelských subjektů apod.). **Analýzovány budou také odborné publikace a strategie**¹⁰.

Za zásadní považujeme v rámci Projektu především data získaná prostřednictvím případových studií, potažmo dotazování. Analýza vybraných obecných a finančních ukazatelů (které získáme pro inkubované firmy, ale i pro samotné inkubátory z výše uvedených zdrojů) nám umožní definovat čistý přínos, které inkubace firmám může přinést. Zaměříme se na analýzu a porovnání základních ukazatelů za poslední tři (případně méně, pokud půjde o začínající firmu) ukončená účetní období, jako jsou:

- ▶ Rok založení a rok zahájení ekonomické činnosti
- ▶ Obrat a jeho vývoj
- ▶ Tržby a jejich vývoj
- ▶ Počet zaměstnanců a jeho vývoj
- ▶ Rentabilita aktiv
- ▶ Expanze na zahraniční trhy.

Provedeme analýzu těchto ukazatelů a jejich porovnání u firem, které prošly inkubací na počátku realizace projektů z OP PPR (a je tedy již od ukončení inkubace nějaký odstup) s firmami, které inkubací aktuálně procházejí, potažmo s firmami, které inkubací neprošly, ale vykazují znaky start-upu. Poslední jmenovanou kategorii firem vybereme na základě doporučení od stakeholderů (CzechInvest, investoři) a díky našim kontaktům v inovačním prostředí. Tyto firmy budou zapojeny do fokusních skupin. Tato analýza nám pomůže lépe definovat (na základě tvrdých dat) přínos inkubace.

2.5 Případové studie

Případová studie představuje **základní analytickou jednotku Projektu** a chápeme ji jako základní úroveň organizace sběru dat, realizována bude víceúrovňová případová studie. Jednotkou výzkumu bude inkubátor, vnořenou jednotkou pak inkubovaná firma.

Celkem byly Zadavatelem do vzorku zkoumaných projektů vybrány **čtyři projekty**. Na základě popsané analýzy projektů byly vytvořeny klastry typových projektů pro daný Specifický cíl a dané výzvy. Dle naší analýzy můžeme konstatovat, že vzorek pěti projektů (inkubátorů), ač vybrán především kvůli pokročilému stupni realizace, vhodně pokrývá spektrum podpořených inkubátorů. Případové studie proběhnou na všech inkubátorech v daném vzorku.

Před realizací případových studií jsme uskutečnili rozhovor s garanty Specifického cíle, a to 12. 1. 2020. **Cílem** rozhovoru bylo

- ▶ **získat detailnější vhled** do nastavení očekávaných dopadů aktivit projektů a jejich skutečného plnění,

¹⁰ RIS3 strategie, Inovační strategie České republiky 2019–2030, Virtanen, M.: Do the incubators foster excellent performance? Analysis of the development of post-incubation gazelles; 2012. Dostupné na: http://www.kmu-hsg.ch/rencontres2012/topic_c/index.html
Al-Mubarakí and H.M., Busler, M.: The Development of Entrepreneurial Companies through Business Incubator Programs; 2011. Dostupné na: <https://www.academia.edu/2625959/>
Al-Mubarakí and H.M., Busler, M.: Categories of incubator success: a case study of three New York incubator programmes; 2015. Dostupné na: <https://www.academia.edu/22216859/>
Ratinho, T. et al.: Business incubators: (how) do they help their tenants?, 2010. Dostupné na: <https://research.utwente.nl/en/publications/business-incubators-how-do-they-support-their-tenants>



- ▶ ověřit způsob koordinace podpory pražských inkubátorů s ostatními operačními programy (především s Operačním programem Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost (dále jen „OP PIK“), kde je řídicím orgánem Ministerstvo průmyslu a obchodu, OPZ, kde je řídicím orgánem Ministerstvo práce a sociálních věcí, ale i s dalšími programy) a toho, jak bylo v rámci programového období realizováno a případně koordinováno,
- ▶ proč a jak byly na základě vývoje programového období výzvy v jednotlivých specifických cílech upravovány či významně měněny
- ▶ byly řešeny příklady dobré praxe v rámci jednotlivých projektů, udržitelnost aktivit po skončení realizace a další.

Realizace **případových studií** proběhne na projektech uvedených v tabulce níže (zároveň v příloze č. 1 přikládáme vzor karty inkubátoru, která je vždy vyplňována pro každou případovou studii, vzhledem k tomu, že realizace případových studií zatím neproběhla, může být tento vzor ještě po dohodě EY se Zadavatelem upravován). Pro zodpovězení evaluačních otázek bude vždy využit shodný vzorek inkubovaných firem.

Tabulka 3 Přehled projektů pro případové studie

| Název projektu | Kód projektu | Zaměření inkubátoru | Období realizace | Výše grantu (CZK) |
|--|-----------------------------------|---------------------------------|----------------------|-------------------|
| Rozšíření a zvýšení kvality a efektivity fungování inkubačních kapacit xPORT VŠE Business Accelerator | CZ.07.1.02/0.0/0.0/16_026/0000122 | B2B | 1.4.2017 – 31.8.2018 | 35 249 729 |
| Rozvoj a zvýšení efektivity inovačních služeb xPORT Business Accelerator VŠE | CZ.07.1.02/0.0/0.0/16_042/0000606 | B2B | 1.3.2018 – 28.2.2021 | 21 831 637 |
| Rozšíření a zkvalitnění služeb poskytovaných podnikatelským inkubátorem ČZU Point One | CZ.07.1.02/0.0/0.0/16_042/0000608 | Dlouhodobé udržitelné podnikání | 1.3.2018 – 28.2.2021 | 26 620 077 |
| Podnikatelský inkubátor H 4.0 Art&Digital Lab | CZ.07.1.02/0.0/0.0/17_056/0000880 | Art&Digital | 1.5.2018 – 30.4.2021 | 41 927 508 |
| PSC II - inkubátor SMART CITY a IoT | CZ.07.1.02/0.0/0.0/16_042/0000611 | IoT | 1.3.2018 – 28.2.2021 | 26 789 777 |

Budeme zkoumat úroveň inkubátorů, ověřovat to, jak fungují, jak probíhá nábor, proces a vyhodnocení inkubace. Na detail se **dále zaměříme na úrovni inkubovaných firem**, budeme zkoumat **alespoň čtyři podniky za každý jednotlivý inkubátor** vybraný k analýze Zadavatelem. Dle předběžné analýzy podkladů, zaslaných Zadavatelem víme, že u čtyř inkubátorů již inkubační firmy prošly, u čtvrtého inkubátoru (H 4.0 Art&Digital Lab) bude toto ověřeno při úvodním oslovení inkubátoru. Následný postup v případě, že firmy k dispozici nebudou, dohodneme se Zadavatelem (odložení případové studie na pozdější dobu v rámci realizace Projektu, výběr jiného inkubátoru apod.) Vybrány budou podniky s odlišným zaměřením (dle produktu, služby), odlišným výběrem služeb (tedy firmy, které využijí minimum, jako je pronájem prostor, versus firmy, které využijí maximum nabízeného) a dobou inkubace (tedy firmy v průběhu i post-inkubované), abychom co nejlépe postihli specifika jednotlivých případů. Na extrémní případy pro hledání limitů toho, co ještě funguje, se zaměříme především u kritéria „výběr služeb“, kde má inkubátor nejvyšší potenciál úspěch firmy ovlivnit tím, co nabízí.

Případové studie budou zpracovány na základě



- ▶ **desk-research** projektové dokumentace a dalších relevantních dokumentů (výroční zprávy, informace na webu a sociálních sítích, finanční ukazatele apod.).
- ▶ stěžejní bude **realizace hloubkových rozhovorů** se
 - zástupci inkubátorů – s vedením, administrátory (včetně facility managementu), ale i s realizátory služeb (mentory, kouči a dalšími) a
 - zástupci 4 firem – zakladateli firem, designéry, analytiky či dalšími zaměstnanci, případně se zákazníky, pokud to bude možné.
- ▶ Pro každou případovou studii proběhne takto minimálně šest rozhovorů (dva rozhovory se zástupci inkubátoru, čtyři rozhovory s firmami), předpokládáme však vyšší počet, kdy další respondenty můžeme získat metodou sněhové koule.
- ▶ Součástí bude, pokud toto pandemická situace dovolí, i **pozorování**, kdy strávíme den prací v inkubátoru, detailněji je tato metoda specifikována v kapitole 2.3 výše.
- ▶ Budeme také zjišťovat, **jak z pohledu inkubátoru vypadá cesta zákazníka, vlastní zážitek** („customer journey“), tedy inkubované firmy, **abychom pak tento pohled mohli porovnat s tím, jak cestu vnímal zákazník, tedy firma** vybraná do vnořené případové studie. Analyzujeme, čím prochází zájemce o inkubátor, kde jsou slabá místa, jak nabídka reaguje na konkrétní poptávku apod. Využijeme pro odhalení slabých míst, či potenciálu ke zlepšení, budeme dále ověřovat v rámci dalších výzkumných metod. Detailněji je tato metoda specifikována v kapitole 2.3 výše.
- ▶ Rizikem je zde nemožnost realizace „zážitku“ osobně kvůli pandemické situaci, nicméně i zde využijeme naši získanou expertizu v realizaci obdobných setkání na dálku.

Případové studie budou realizovány terénní formou (pokud to situace dovolí), pro analýzu a získání komplexního porozumění skutečnosti, k celkovému zhodnocení posuzovaného programu a interpretaci výsledků ve formě příběhu, který celistvě popisuje situaci a umožňuje ilustrovat funkčnost či nefunkčnost formulované TZ. Finální scénáře rozhovorů budou předem schváleny se Zadavatelem (předpokládáme i případnou účast Zadavatele na případové studii).

Realizace případových studií pak bude přehledně shrnuta do textové přílohy závěrečné zprávy Projektu (v rozsahu minimálně 1-4 A4), kde bude ilustrována i pomocí infografik. Bude mít tuto strukturu:

- ▶ Manažerské shrnutí (abstrakt)
- ▶ Stručný popis projektu, intervenční logika
- ▶ Realizátor projektu a jeho motivace
- ▶ Výstupy a výsledky projektu.



2.6 Teorie změny

Pro Projekt byla připravena **teorie změny** (na další stránce), která vychází z intervenční logiky programu Praha – Pól růstu. Byl přidán aspekt „vnějších vlivů“ (žluté diagramy) a „předpokladů“ (tmavě šedý diagram vlevo), tedy vlivů, které aktéři nemohou ovlivnit, ale jejich dopad na výsledky projektů, respektive Specifických cílů, může být zásadní. Tyto předpoklady a vnější vlivy budou v rámci evaluace také testovány. Zároveň bude pilotně ověřeno, zda aktivity realizované v rámci projektů OP PPR přispívají k rozvoji znalostně intenzivních firem samostatně, nebo je vhodná/nutná jejich kombinace s dalšími intervencemi.

Hlavní identifikované prvky teorie změny u zkoumaných projektů jsou zobrazeny v následujícím schématu, světle šedě jsou vyznačeny aktivity – výstupy – výsledky projektů (které jsou však mezi sebou propojeny a jejich jasné vymezení není pro kauzální vztahy podstatné), zcela vpravo pak očekávané dopady. Žlutě



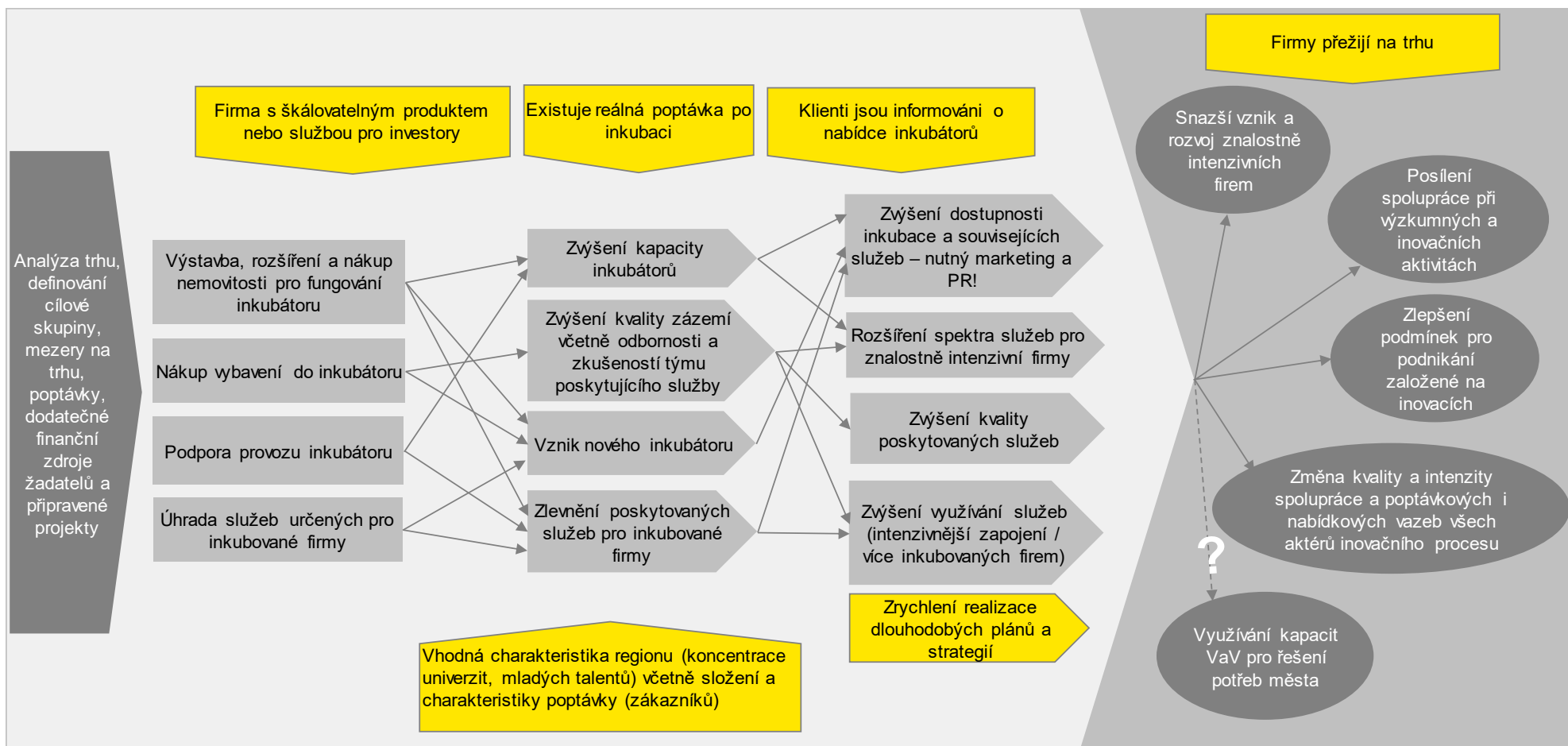
EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
OP Praha – pól růstu ČR



pak značíme vnější vlivy, nutné podmínky, které zdárný průběh intervence ovlivňují. Vliv těch nejsilnějších kauzálních vazeb (ty označíme na základě práce s literaturou, kde budeme hledat příbuzné analýzy a evaluace a zjišťovat, jak podpora vzniku znalostně intenzivních firem funguje) budeme testovat v dalších fázích evaluace:



Schéma 6 Teorie změny





Širší teorie změny je dále klíčová pro rozlišování, zdali byl konkrétní výsledek či dopad zapříčiněn aktivitou OP PPR či nikoliv. Pokud by teorie změny obsahovala pouze aktivity projektů OP PPR, bylo by riziko identifikace falešné příčinnosti vyšší, neboť přítomnost relevantních aktivit mimo program nabízí alternativní příčiny vedoucí k identifikovaným výsledkům či dopadům.

- ▶ Jedná se o **předběžnou teorii změny**, která bude **ověřována a revidována v průběhu** Projektu (díky sběru dat, expertním rozhovorům atd.)
- ▶ Při sestavení základní teorie změny jsme využili intervenční logiky OP PPR (Specifického cíle 1.2) a dalších relevantních dokumentů
- ▶ Do teorie změny byly doplněny nové prvky, které vyplynuly z revize literatury, úvodních rozhovorů a našich expertních znalostí
- ▶ V revidované teorii změny budou graficky rozlišeny aktivity realizované v rámci OP PPR a aktivity mimo program.

Další popis postupu práce s teorií změny je možné nalézt níže v kapitole 3 Operacionalizace evaluačních otázek.

2.7 Vyhodnocení šetření a zodpovězení EO

Posledním krokem výzkumu bude **analýza a syntéza dat** získaných v předcházejících krocích. Přestože budou data analyzována i průběžně, za účelem zlepšování výzkumných postupů, v tomto posledním kroku bude možné data analyzovat v jejich úplnosti a lépe identifikovat vztahy mezi jednotlivými zjištěními.

Při zpracování dat budeme využívat zejména **tematickou analýzu**, která slouží k identifikaci hlavních témat a vztahů mezi nimi v získaných datech. Většina témat vyplývá ze zaměření evaluace, respektive jednotlivých evaluačních otázek včetně jejich operacionalizace, v průběhu realizace se mohou objevit témata dodatečná, která se vzhledem ke zkoumané oblasti ukážou jako vysoce relevantní. Seznam témat bude postupem času doplňován a aktualizován na základě sběru dat a bude uveden v průběžné zprávě. Tímto způsobem tak budou syntetizována data z dokumentů, rozhovorů, dotazníkových šetření a dalších zdrojů dat.

Témata budou sloužit také pro prezentaci zjištění pro jednotlivé případové studie a **závěrečné zodpovězení evaluačních otázek**. Vybrána budou témata nosná a prioritní. Vše bude zároveň ilustrováno prostřednictvím infografik.

V závěru Projektu zpracujeme **syntézu informací zjištěných v rámci realizace**. Na základě výše popsaných témat, která budou reprezentovat hlavní zjištění z jednotlivých úkolů a příkladů dobré a špatné praxe z těchto úkolů, pak definujeme **obecné předpoklady, které napomáhají úspěšnosti intervence**.

Vyhodnotíme jak deskriptivní evaluační otázky (EO 1-3) tak i formativní (EO 4), tedy nejen postavení podpořených inkubátorů, nabízené služby a jejich vliv na finanční ukazatele a jejich změny, ale i další dopady, které lze propojit na proběhlou inkubaci, tedy například vytvoření realistického podnikatelského plánu, zisk kontaktů, propojení na investory, zisk investic pro další rozvoj a další.

Při tomto hodnocení se zaměříme na to, zda je doručení takových výsledků rychlejší, efektivnější v případě podpořených inkubátorů.

Naopak budou definovány také **bariéry úspěšnosti intervencí**, které brání v dosažení zamýšlených výsledků a dopadů. Mezi předpokládané bariéry můžou patřit (i v návaznosti na výše uvedené příklady témat):

- ▶ Přílišná administrativní zátěž, která je v inovačním prostředí vnímána negativně,
- ▶ Zaměření na vybrané aktivity projektů (úzké zaměření projektů),



- ▶ Nepružnost programu, fixace zastaralých řešení, která nereflektují požadavky trhu.

Výše uvedené závěry pak budou transformovány do podoby doporučení, které bude směřovat:

- ▶ K nastavení fungování inkubátorů jako takových, jejich práci s inkubovanými podniky apod.
- ▶ Pro případné vyhlášení / úpravu výzev do konce tohoto programového období (dle aktuální informace od ŘO OP PPR je však taková situace vysoce nepravděpodobná),
- ▶ Pro využití jinými řídicími orgány, které budou na práci s inkubátory cílit, pro nastavení programového období 2021–2027 pro jiné operační programy (Hlavní město Praha nebude mít svůj operační program),

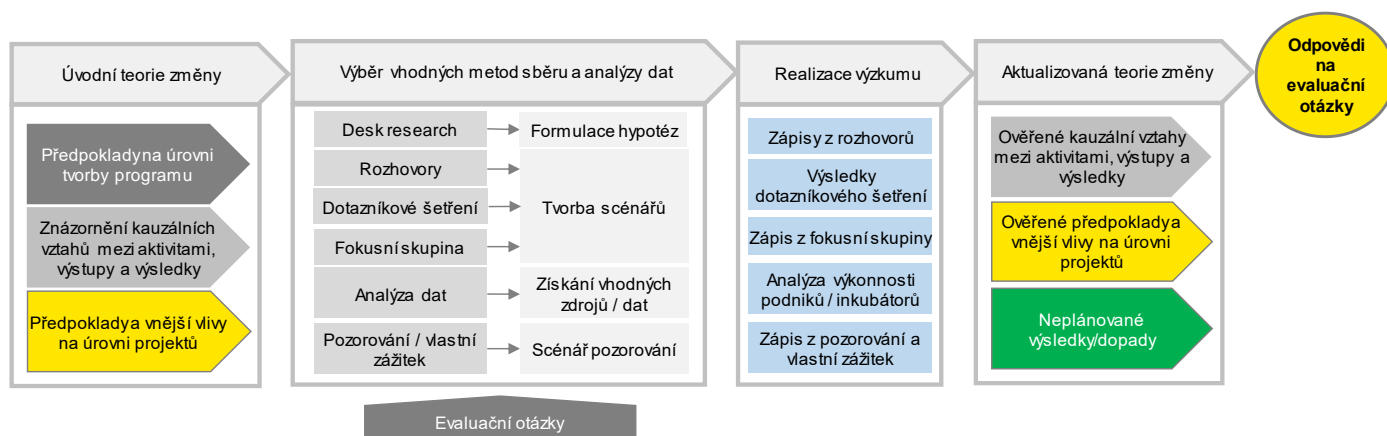
Pro podporu inkubace z jiných veřejných zdrojů – například Hlavním městem Prahou



3. Operacionalizace evaluačních otázek

V této kapitole jsou jednotlivé evaluační otázky rozpracovány do dílčích podotázek / úkolů. Zároveň upřesňujeme, pomocí jakých metod sběru dat budou tyto úkoly a otázky primárně zjišťovány a ověřovány. Metody sběru dat jsou detailně rozpracovány v kapitole 2.3 *Identifikace zdrojů dat a metody sběru dat*. Takto operacionalizované evaluační otázky budou dále využity pro tvorbu scénářů rozhovorů do případových studií a dále pak do dotazování a fokusních skupin. Operacionalizaci evaluačních otázek a její provázanost s teorií změny znázorňuje následující schéma:

Schéma 7 Operacionalizace evaluačních otázek



Při operacionalizaci evaluačních otázek **vyjdeme ze základní TZ**, která byla zpracována na základě programové dokumentace OP PPR (intervenční logika programu), úvodními rozhovory se stakeholdery a základním desk research. V dalších fázích Projektu bude TZ dále revidována opět na základě literature review, tj. hypotézy o vztazích příčin a následků, které jsou stanoveny tvůrci politik (zde především v rámci intervenční logiky OP PPR), budou konfrontovány s tím, jestli existující poznání (v rámci obdobných evaluací a analýz, provedených v ČR, ale především v zahraničí) jejich funkčnost podporuje nebo ne. Testovány budou především kauzality, které se ukáží coby sporné či nefunkční, nebo takové, kterou mohou být významně ovlivněny vnějším prostředím. Součástí TZ bude i zjištění a následné ověření toho, co vnímají příjemci projektů (podnikatelské inkubátory) jako „úspěch“ či posun v situaci inkubované firmy – jak definují a poznají, že se podařilo pomoci a výsledek se dostavil – kvalitativní (např. navázání kontaktů, vytvoření škálovatelného produktu, posílení spolupráce mezi výzkumnou institucí a firmou) a kvantitativní (např. zisky z prodeje, vstup investora) kritéria a proces, na základě kterého k tomuto úspěchu či posunu dochází.

V rámci interního participativního procesu budeme na základě literature review formulovat dlouhodobé cíle programu a identifikovat podmínky, za nichž by tyto cíle měly být splněny. Definujeme tedy nejen co budeme zjišťovat, ale i z jakých důvodů a s jakým očekávaným výsledkem. **TZ bude takto otestována a bude vyhodnoceno, zda projektové aktivity skutečně napomáhají zvýšit počet znalostně intenzivních firem.** Cílem tedy bude **potvrdit kauzální vztah mezi jednotlivými úrovněmi kauzálního řetězce.**

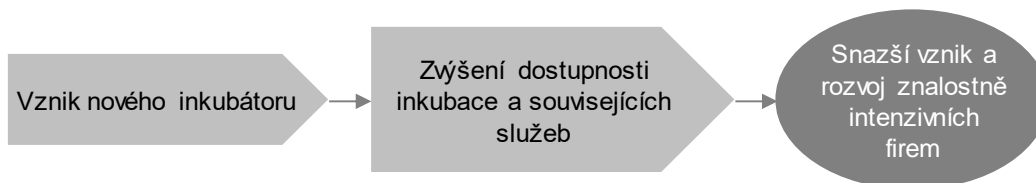
Ověření tohoto kauzálního procesu bude realizováno prostřednictvím různých metod sběru a analýzy dat, které rozpracováváme výše. Operacionalizace bude nastavena tak, aby pomohla ověřit kauzální vazby, definované v rámci TZ. Každá intervence je vázaná na výsledek v kauzálním rámci, cílem evaluace bude odhalit, zda realizované aktivity v rámci projektů skutečně mohou přinést změnu pro inkubované firmy a inovační prostředí vůbec.



Operacionalizace nám poskytne pracovní model, proti kterému budou testovány hypotézy a předpoklady o tom, jaké akce nejlépe vyprodukují výsledky. Budeme sledovat poslopnou (lineární) kauzalitu.



Pro příklad budeme ověřovat následující kauzalitu prvků TZ:



Při rozhovorech a v rámci dotazování mezi firmami budeme ověřovat, zda se zkrátila čekací doba na inkubaci, či zda měly firmy větší možnost výběru. Pokud ano, je kauzalita potvrzena – výstavbou nových inkubátorů dochází ke zvýšení dostupnosti inkubace. To by mělo znamenat i vyšší počet nově vznikajících firem (toto bude obtížně ověřitelné na velkých datech, budeme tedy opět ověřovat v rámci rozhovorů se stakeholdery). **Zároveň však bude třeba ověřit, zda tento kýžený dopad** (tedy vyšší počet nově vznikajících firem) **nebyl způsoben jinými, vnějšími vlivy** a účinnost a přímý vliv inkubace tak může být diskutabilní (jak uvádí i Dvouletý¹¹, kdy konstatuje, že vztah mezi podnikatelskou inkubací a výkonem firmy nevykazuje jednoznačně pozitivní výsledky). Bude nutné ujasnit, zda k dopadu skutečně napomohla intervence, nebo by se udál i bez jejího působení.

S tímto problémem se vypořádáme jednak analýzou kontextu, tj. zhodnocením ekonomické situace v průběhu realizace evaluovaných projektů a vývoje v počtu vznikajících firem v Praze v uvedeném období, dále pak pomocí formulací otázek směřujících zaměřených na skutečnou motivaci firem k využití inkubátorů a zmapováním jejich úvah od samého počátku.

Vzhledem k obecně problematické dostupnosti dat o podnicích (jasně definovat start-up je obtížné, stávající klasifikace podle NACE kódů již také nestačí pružně popisovat nové obory a technologie) a malému vzorku pokrytých inkubátorů předpokládáme obtížnější ověřování kauzalit u prvků dopadového charakteru (tedy prvky v teorii změny úplně napravo), zatímco u ostatních prvků bude reálnější získat pečlivým dotazováním dostatečné důkazy o funkčnosti uvažovaných kauzalit a vyloučení alternativních hypotéz.

Pokud kauzalita potvrzena nebude, budeme dále ověřovat proč se tak neděje.

Tento postup bude využit při tvorbě (a úpravě) scénářů, které budeme využívat v evaluaci, případně při sběru dat pomocí desk research nebo analýze ekonomických dat o podpořených podnicích.

Vzhledem k tomu, že ne všechny kauzality jsou dostatečně významné, nebo je nelze robustně ověřit na daném vzorku, budeme se soustředit primárně na ověření těch, které dále přímo či nepřímo váží na položené EO. Otázky položené Zadavatelem jsou následující:

1

Jaké postavení mají podpořené inkubátory na trhu pražských inkubátorů?

¹¹ Ondřej Dvouletý, Maria Cristina Longo, Ivana Blažková, Martin Lukeš, Michal Andera, (2018) "Are publicly funded Czech incubators effective? The comparison of performance of supported and non-supported firms", European Journal of Innovation Management, Vol. 21 Issue: 4, pp.543-563, <https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2018-0043>



Tabulka 2 První evaluační otázka

| EO1 | Desk-research | Rozhovory se stakeholders | Případové studie a vlastní zážitek | CAWI | Fokusní skupina |
|---|---------------|---------------------------|------------------------------------|------|-----------------|
| Kolik existuje na pražském trhu inkubátorů? | x | | | | |
| Jak dlouho na trhu fungují? | x | | | x | |
| Jakou mají právní formu? | x | | | x | |
| Kolik z nich bylo podpořeno v rámci výzev OP PPR, případně jiných operačních programů? | x | x | | x | |
| Co je předmětem podpory a proč? | | x | x | x | |
| Byla podpora využita ke vzniku, k rozvoji, ke zlepšení služeb či kombinaci uvedeného? | | x | x | x | |
| Jakou mají velikost (z hlediska provozní plochy, počtu zaměstnanců, obratu)? | | | x | x | |
| V jakých oborech fungují, jaké je jejich zaměření? | x | x | x | x | |
| Ovlivnily výzvy z OP PPR zaměření podpořených inkubátorů? | | x | x | | x |
| Liší se nějak fungování těch, co nečerpaly fondy EU (např. vyššími cenami za poskytované služby, vyšším počtem inkubovaných firem na plochu apod.)? | | x | | x | x |
| Jaký je zájem o inkubaci? | | x | x | x | |
| Co je typickým produktem? | x | x | x | x | |
| Liší se nějak produkt u podpořených a nepodpořených inkubátorů? | x | x | | x | x |
| Kolik firem ročně projde inkubací? | | x | x | x | |
| Liší se tato hodnota u podpořených inkubátorů? | | x | | x | x |
| Jak jsou inkubátory financovány? | | x | x | x | x |
| Byly založeny za účelem generování zisku? | | x | x | x | x |
| Jak budou podpořené inkubátory pokračovat po ukončení podpory z fondů EU? | | x | x | x | x |
| Ovlivnila trh situace s pandemií Covid-19? | | x | x | x | x |

2

Jaké služby nabízené ve čtyřech podpořených podnikatelských inkubátorech jsou inkubujícími podniky hodnoceny jako nejpřínosnější?

Tabulka 3 Druhá evaluační otázka

| EO2 | Desk-research | Rozhovory se stakeholders | Případové studie | CAWI | Fokusní skupina |
|-----|---------------|---------------------------|------------------|------|-----------------|
|-----|---------------|---------------------------|------------------|------|-----------------|



| | | | a vlastní zážitek | | |
|---|---|---|-------------------|---|---|
| Jaké služby jsou nabízeny a proč? | x | x | x | x | |
| Vyvíjí se nějak nabídka služeb v čase? | | x | x | x | x |
| Na základě, čeho dochází ke změnám? | | | x | x | x |
| Liší se nějak nabídka mezi podpořenými / nepodpořenými? | x | x | x | x | |
| Jakým způsobem inkubátor služby zajišťuje? Interně či dodavatelsky? | | x | x | x | |
| O jaké služby je zájem, o jaké ne, proč? | | | x | x | x |
| Jak je tento zájem ověřován, s jakou periodicitou? | | | x | x | x |
| Jak jsou služby hrazeny, paušálem, či jednotlivě? | | x | x | x | x |
| Jsou některé ze služeb poskytovány zdarma? | | x | x | x | x |
| Liší se nějak úhrada služeb u podpořených inkubátorů? | | x | x | x | x |
| Jaká je naplněnost? | | | x | x | x |
| Jaká je čekací doba na poskytnutí služeb, pokud jsou naplněny? | | | x | x | x |
| Měla nějaký vliv situace s pandemií Covid-19? | | x | x | x | x |



3 Jaká je charakteristika podniků, které využily čtyři podpořené podnikatelské inkubátory?

Tabulka 4 Třetí evaluační otázka

| EO3 | Desk-research | Rozhovory se stakeholders | Případové studie a vlastní zážitek | CAWI | Fokusní skupina |
|--|---------------|---------------------------|------------------------------------|------|-----------------|
| Jaké firmy (s jakou velikostí, počtem zaměstnanců, dobou existence) inkubátory využívají a proč? | X | X | X | X | |
| Jaká je jejich právní forma? | X | | | X | |
| Jaký je důvod vstupu firmy do inkubátoru? | | X | X | X | X |
| Zvažovali i jiná řešení? Jaká? | | | X | X | X |
| V jakém oboru inkubované firmy působí? | X | X | X | X | |
| V jaké fázi životního cyklu podniku obvykle k využití dochází? | | X | X | X | X |
| Liší se toto nějak dle oboru, ve kterém podnik působí? | | X | X | X | X |
| Liší se nějak podniky, které využijí podpořené inkubátory? Proč? Je to dáno nastavením podpory, či jinými faktory? | | X | X | X | |
| Jaká je průměrná doba inkubace, liší se nějak? | X | X | X | X | X |
| Jaké služby firmy využívají a proč? | | | X | X | X |
| Jaké služby hodnotí jako nejpřínosnější, proč? | | | X | X | X |
| Jaké naopak postrádají? | | | X | X | X |
| Jak jsou služby dostupné (časově, finančně)? | | | X | X | X |



4 Jaký dopad měla inkubace na malé a střední podniky ve čtyřech podpořených podnikatelských inkubátorech?

Tabulka 5 Čtvrtá evaluační otázka

| EO4 | Desk-research | Rozhovory se stakeholders | Případové studie a vlastní zážitky | CAWI | Fokusní skupina |
|--|---------------|---------------------------|------------------------------------|------|-----------------|
| Jaké finanční výsledky mají inkubované firmy po inkubačním procesu (obrat a roční růst)? | X | X | X | X | |
| Jaký je podíl gazel mezi společnostmi po inkubaci? | | | X | X | |
| Jak firmy po inkubaci přispívají k vytváření pracovních míst? | X | X | X | X | X |
| Liší se toto nějak pro firmy inkubované v podpořených inkubátorech? | | | X | X | X |
| Jak inkubátor pomohl v jednotlivých fázích vývoje firmy (Ideation – start up – survival), je pro některé fáze inkubace vhodnější než pro jiné? | | X | X | X | X |
| Získala firma investici ve formě kapitálového vstupu a pokud ano, v jaké výši? | | | X | X | |
| Jaký je konkrétní produkt, který podniky vytvořily v rámci inkubace? | X | | X | X | X |
| Měla inkubace vliv na zkvalitnění a rozšíření portfolio těchto výrobků? | | X | X | X | X |
| Vytvořila firma patent / jinou formu duševního vlastnictví? | | | X | X | |
| Jak přispěje veřejnosti? | | | X | X | X |
| Budou podpořené firmy expandovat na zahraniční trhy? | | X | X | X | X |



4. Řízení Projektů, projektový tým, harmonogram

Následující kapitola popisuje **předpokládaný průběh Projektů** zobrazením harmonogramu a přiřazením členů týmu k jednotlivým krokům Projektů. Dále shrnuje zásadní rizika a limity Projektů a uvádí způsoby jejich řešení. Předběžný harmonogram zobrazený v nabídce byl aktualizován na základě průběhu první fáze Projektů.

4.1 Řízení Projektů

V průběhu Projektů budeme dbát na **maximální informovanost Zadavatele** o postupu prací. Pro usnadnění výměny informací mezi oběma stranami byly na Úvodní schůzce domluveny hlavní kontaktní osoby za Zadavatele (Michaela Ducháčková) a za EY (Linda Maršíková). Zároveň byly ustanoveny **pravidelné flash reporty**, v rámci kterých Zadavatele budeme v krátkosti informovat o postupu prací a řešit případné problémy. Tyto reporty budou realizovány prostřednictvím emailu, v periodicitě dvou týdnů. Hlavní milníky Projektů, tj. odevzdání výstupů, byly diskutovány na Úvodní schůzce a jsou reflektovány v kapitole 4.3 *Harmonogram Projektů*.

4.2 Rizika a limity

V rámci průběhu realizace lze předpokládat identifikaci dalších rizik evaluace, které budou průběžně konzultovány se Zadavatelem. Níže uvádíme aktuální možná rizika zohledňující mimo jiné i probíhající pandemii Covid-19. rizika jednotlivých metod sběru dat byla reflektována výše, v kapitole 2.3 *Identifikace zdrojů dat a metody sběru dat*.

Tabulka 6 Přehled rizik evaluace

| Riziko | Pravděpodobnost výskytu rizika a jeho významnost | Opatření k eliminaci rizika | Akce při výskytu rizika |
|--|--|--|--|
| Obtížné získávání dat od účastníků projektů (i vzhledem k pandemii Covid-19), zisk kontaktů, obtížná dostupnost u online výzkumu, GDPR apod. | Střední | <ul style="list-style-type: none"> ► Kvalitní realizace první případové studie za účelem ověření vhodných metod sběru dat pro jednotlivá témata a zainteresované strany, úprava scénářů | <ul style="list-style-type: none"> ► Využití jiných metod sběru dat (preference osobních rozhovorů namísto realizace CAWI) ► Sběr dat od dalších zainteresovaných stran stýkajících se s inkubovanými firmami, např. zákazníků, zaměstnanců inkubátorů ad. |
| Nemožnost realizace terénního šetření v důsledku probíhající pandemie Covid-19 | Vysoká | <ul style="list-style-type: none"> ► Důsledný monitoring vládních opatření, pružnost při plánování osobních schůzek v období, kdy budou realizovatelné, navržení alternativ | <ul style="list-style-type: none"> ► Využití jiných metod sběru dat (preference osobních rozhovorů, online formou za využití nástrojů, které umožní nahradit osobní setkání – MS Teams, Mural) |
| Nízká ochota realizátorů projektů | Nízká | <ul style="list-style-type: none"> ► Vysvětlení účelu zakázky respondentovi | <ul style="list-style-type: none"> ► Rozhovor je realizován s náhradní osobou |



| Riziko | Pravděpodobnost výskytu rizika a jeho významnost | Opatření k eliminaci rizika | Akce při výskytu rizika |
|--|--|---|---|
| z důvodu obavy o negativní dopad na jejich projekt | | <ul style="list-style-type: none">a jeho ujištění, že poskytnuté informace nemohou mít dopad na finanční vypořádání projektu i případné budoucí žádosti o projekty podávané příjemcem▶ V harmonogramu Projektu je počítáno s dostatečnou časovou rezervou | <ul style="list-style-type: none">▶ Dotazy jsou klíčové osobě odeslány s předstihem emailem▶ V případě systematického výpadku určitého typu respondentů bude takový výpadek důsledně zohledněn v analýze a výsledcích evaluace |
| Obtížné získávání informací a hodnocení výsledků u projektů s malým odstupem od ukončení projektů | Střední | <ul style="list-style-type: none">▶ Pro případové studie byly Zadavatelem zvoleny projekty s nejpokročilejším stádiem realizace, projekty se během evaluace překloupí do fáze udržitelnosti projektu | <ul style="list-style-type: none">▶ Zhodnocení výstupů projektu a identifikace případných klíčových předpokladů, které by dle teorie změny měly vést k dosažení výsledků |
| Respondenti neposkytnou úplně a objektivní informace (např. realizátoři projektů přecenění dosažené výsledky) | Střední | <ul style="list-style-type: none">▶ Triangulace metod sběru dat▶ Triangulace zdrojů dat (realizátoři, účastníci, další aktéři, analýza dostupné dokumentace, např. administrativní data)▶ Scénáře rozhovoru budou obsahovat ověřovací otázky (více otázek k dané oblasti) | <ul style="list-style-type: none">▶ V závěrečném hodnocení bude zohledněn počet použitých metod a zdrojů dat s cílem odlišit informace dle jejich validity |
| Objem a kvalita získaných dat nebudou odpovídat náročnosti sběru dat (např. u terénní případové studie) | Nízká | <ul style="list-style-type: none">▶ Kvalitní realizace případových studií za účelem vhodného navržení dalšího výzkumného postupu | <ul style="list-style-type: none">▶ Volba jiného výzkumného postupu (např. realizace případové studie s využitím CATI, CAWI a desk-research namísto terénního šetření či realizace CAWI místo telefonických rozhovorů) |
| Poskytnutá data o projektech z MS2014+ (zejména o plnění indikátorů projektů) nebudou validní | Střední | <ul style="list-style-type: none">▶ Ověření správnosti získaných dat jejich analýzou a konzultací se Zadavatelem▶ Založení výzkumu na více zdrojích dat i mimo MS2014+ | <ul style="list-style-type: none">▶ Využití dat o projektech sledovaných Zadavatelem mimo MS2014+ (budou-li existovat)▶ Větší orientace na kvalitativní informace |



| Riziko | Pravděpodobnost výskytu rizika a jeho významnost | Opatření k eliminaci rizika | Akce při výskytu rizika |
|---|--|--|--|
| | | | ► Zisk relevantních dat od příjemců |
| Obtížné rozlišení efektů podpory OP PPR a dalších intervencí (podpora z jiných zdrojů, přirozený rozvoj ad.) | Vysoká | <ul style="list-style-type: none"> ► Zohlednění vlivu další možné podpory při sběru dat (scénáře rozhovorů, CAWI) ► Detailní předběžná analýza projektu, respektive příjemce (např. výroční zprávy příjemce) | ► Důsledná identifikace dalších možných faktorů při interpretaci a prezentaci výsledků |

4.3 Projektový tým

Projektový tým bude složený z členů již představených v rámci nabídky, a to zejména:

- Michal Horáček, vedoucí projektového týmu, expert na evaluace,
- Dagmar Rančáková, expertka na podporu podniků,
- Linda Maršíková, expertka na evaluace,
- Lukáš Kačena, expert na výzkum, rozvoj a inovace,
- Lenka Veselá, expertka na inkubaci a start-upy,
- Martin Svatoň, datová podpora.

Všichni členové týmu mají zkušenosti s ESIF, evaluacemi a analytickou prací, případně s inovačním prostředím. V případě nutnosti můžeme tým operativně rozšířit o další členy, kteří mají zkušenosti se sběrem dat a požadovaným typem výzkumu. Jednotlivými úkoly se členové týmu budou zabývat dle rozvržení uvedeného v tabulce níže.

Tabulka 7 Přiřazení úkolů jednotlivým členům týmu

| Hlavní aktivita / člen týmu | Michal Horáček | Dagmar Rančáková | Lukáš Kačena | Linda Maršíková | Lenka Veselá | Analytická podpora |
|------------------------------------|----------------|------------------|--------------|-----------------|--------------|--------------------|
| Úvodní fáze | | | | | | |
| Studium dokumentů | | x | x | x | x | x |
| Vstupní zpráva | x | x | | x | | |
| Realizační fáze | | | | | | |
| Desk-research a analýza dat | | x | x | x | x | x |
| Případové studie | | x | x | x | | x |
| Fokusní skupiny | | x | | x | x | |



| Hlavní aktivita / člen týmu | Michal Horáček | Dagmar Rančáková | Lukáš Kačena | Linda Maršíková | Lenka Veselá | Analytická podpora |
|-----------------------------|----------------|------------------|--------------|-----------------|--------------|--------------------|
| Dotazníky a rozhovory | | x | | x | | x |
| Tvorba závěrů | x | x | x | x | x | |
| Závěrečná zpráva | x | x | x | x | x | |
| Prezentace zjištění | x | x | | x | | |
| Projektové řízení | x | x | | x | | |

Vedoucí projektového týmu Michal Horáček je zodpovědný za celkové dodržování kvality a včasnost výstupů. Uvědomujeme si, že hodnocení značné části evaluačních otázek bude závislé na expertním úsudku konkrétního hodnotitele. V takovém případě bude názor experta podléhat vnitřní oponentuře v rámci realizačního týmu, abychom zajistili maximální objektivitu hodnocení, zároveň předpokládáme úzkou a četnou komunikaci se Zadavatelem. Všechny oficiální výstupy budou v rámci EY podléhat revizi vedoucího týmu a jazykové korektuře.



4.4 Harmonogram Projektů

V rámci harmonogramu předpokládáme realizaci Projektů **ve třech fázích** tak, jak bylo naznačeno v nabídce. **Druhá a třetí fáze se budou překrývat** v realizaci **případových studií na úrovni inkubátorů, kde zároveň provedeme vnořené případové studie** s inkubovanými firmami. Pokud však pandemická situace nedovolí realizaci osobních setkání na půdě inkubátorů, budou vnořené případové studie (na úrovni inkubovaných firem) více rozvolněny, především vzhledem k časovým možnostem respondentů. V harmonogramu je zobrazeno šest měsíců realizace Projektů až po závěrečné předání výstupů. Počítáme však, že se připomínkovácí fáze může protáhnout za horizont této doby.

Tabulka 8 Harmonogram Projektů

| Týden od nabytí účinnosti Smlouvy | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | |
|--|----------------|-------|--------|--------|--------|--------------------|-------|--------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|-------|----------------------------|--------|--------|-------|-------|--------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|--|
| Poslední den týdnu | 27. 12. | 3. 1. | 10. 1. | 17. 1. | 24. 1. | 31. 1. | 7. 2. | 14. 2. | 21. 2. | 28. 2. | 7. 3. | 14. 3. | 21. 3. | 28. 3. | 4. 4. | 11. 4. | 18. 4. | 25. 4. | 2. 5. | 9. 5. | 16. 5. | 23. 5. | 30. 5. | 6. 6. | 13. 6. | 20. 6. | 27. 6. | |
| | Vstupní zpráva | | | | | Analýza inkubátorů | | | | | | | | | | Analýza inkubovaných firem | | | | | | | | | | | | |
| Úvodní fáze | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Studium předmětu zakázky | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Detailní zkoumání projektů, analýza stakeholderů, zdrojů dat | X | | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Výběr případových studií | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Plánování schůzek, příprava okruhů dotazů | X | | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Rozhovory se stakeholdery | | | | X | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Odevzdání vstupní zprávy | | | | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Připomínkování vstupní zprávy | | | | | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| První fáze, analýza inkubátorů | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Příprava případových studií, karet inkubátorů | | | | | X | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Zkoumání nabídky inkubátorů, služeb, cen apod. | | | | | | X | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Příprava scénářů rozhovorů | | | | | | X | X | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Případová studie 1 (ČZÚ Point One) – rozhovory | | | | | | | | X | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Případová studie 2 (xPORT VŠE) – rozhovory | | | | | | | | | X | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | |



| Týden od nabytí účinnosti Smlouvy | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | |
|--|----------------|-------|--------|--------|--------|--------|--------------------|--------|--------|--------|-------|--------|--------|----------------------------|-------|--------|--------|--------|-------|-------|--------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|--|
| Poslední den týdnu | 27. 12. | 3. 1. | 10. 1. | 17. 1. | 24. 1. | 31. 1. | 7. 2. | 14. 2. | 21. 2. | 28. 2. | 7. 3. | 14. 3. | 21. 3. | 28. 3. | 4. 4. | 11. 4. | 18. 4. | 25. 4. | 2. 5. | 9. 5. | 16. 5. | 23. 5. | 30. 5. | 6. 6. | 13. 6. | 20. 6. | 27. 6. | |
| | Vstupní zpráva | | | | | | Analýza inkubátorů | | | | | | | Analýza inkubovaných firem | | | | | | | | | | | | | | |
| Případová studie 3 (H40 Art&Digital Lab) – rozhovory | | | | | | | | | X | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Případová studie 4 (Prague IoT Centre & SmartCity Inkubátor) – rozhovory | | | | | | | | | X | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Tvorba a úprava dotazníků | | | | | | | | X | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Rozeslání dotazníků | | | | | | | | | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Sběr a vyhodnocení | | | | | | | | | X | X | X | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Příprava fokusní skupiny | | | | | | | | | | | X | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Fokusní skupina | | | | | | | | | | | | X | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Zpracování výstupů z první fáze | | | | | | | | | | | | | X | X | | | | | | | | | | | | | | |
| Prezentace zjištění ŘO OP PPR | | | | | | | | | | | | | | X | | | | | | | | | | | | | | |
| Druhá fáze, analýza inkubovaných firem | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Příprava případových studií | | | | X | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Příprava scénářů rozhovorů | | | | | X | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Vnořená případová studie 1 (ČZÚ Point One) – rozhovory | | | | | | | | X | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Vnořená případová studie 2 (xPORT VŠE) – rozhovory | | | | | | | | X | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Vnořená případová studie 3 (H40 Art&Digital Lab) – rozhovory | | | | | | | | | X | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Vnořená případová studie 4 (Prague IoT Centre & SmartCity Inkubátor) – rozhovory | | | | | | | | | X | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Vlastní zážitek | | | | | | | | X | X | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Tvorba a úprava dotazníků | | | | | | | | | | | | | | | X | | | | | | | | | | | | | |
| Rozeslání dotazníků | | | | | | | | | | | | | | | | X | | | | | | | | | | | | |
| Sběr a vyhodnocení | | | | | | | | | | | | | | | | X | X | X | | | | | | | | | | |
| Příprava fokusní skupiny | | | | | | | | | | | | | | | | | X | | | | | | | | | | | |
| Fokusní skupina | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | | | | | | | | | | |
| Zpracování závěrečných výstupů | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | X | X | X | | | | | |



| Týden od nabytí účinnosti Smlouvy | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | | | |
|------------------------------------|----------------|-------|--------|--------------------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|-------|--------|--------|----------------------------|-------|--------|--------|--------|-------|-------|--------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|---|---|--|
| Poslední den týdnu | 27. 12. | 3. 1. | 10. 1. | 17. 1. | 24. 1. | 31. 1. | 7. 2. | 14. 2. | 21. 2. | 28. 2. | 7. 3. | 14. 3. | 21. 3. | 28. 3. | 4. 4. | 11. 4. | 18. 4. | 25. 4. | 2. 5. | 9. 5. | 16. 5. | 23. 5. | 30. 5. | 6. 6. | 13. 6. | 20. 6. | 27. 6. | | | |
| | Vstupní zpráva | | | Analýza inkubátorů | | | | | | | | | | Analýza inkubovaných firem | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Připomínkování závěrečných výstupů | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | X | | | | |
| Prezentace závěrečných výstupů | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | | |
| Odevzdání finální verze výstupů | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | |



Seznam tabulek

| | |
|---|----|
| Tabulka 1 Použité metody sběru dat | 10 |
| Tabulka 2 První evaluační otázka | 26 |
| Tabulka 3 Druhá evaluační otázka | 26 |
| Tabulka 4 Třetí evaluační otázka | 28 |
| Tabulka 5 Čtvrtá evaluační otázka | 29 |
| Tabulka 6 Přehled rizik evaluace | 30 |
| Tabulka 7 Přiřazení úkolů jednotlivým členům týmu | 32 |
| Tabulka 8 Harmonogram Projektů | 34 |

Seznam schémat

| | |
|---|----|
| Schéma 1 Projektový plán | 6 |
| Schéma 2 Výzkumný postup | 7 |
| Schéma 3 Pražský trh inkubátorů | 8 |
| Schéma 4 Přehled žádostí na podporu inovační infrastruktury | 9 |
| Schéma 5 Analýza stakeholderů | 10 |
| Schéma 6: Teorie změny | 21 |



Příloha č. 1

Karta inkubátoru – zpracována minimálně pro inkubátory vybrané pro zpracování případové studie, pokud budou dostupná data, pak i pro inkubátory dotazované v rámci CAWI.

Základní charakteristika inkubátoru:

- ▶ Účel (technologický, sociální, výzkumný atd.)
- ▶ Vlastnická struktura (soukromé/veřejné)
- ▶ Právní forma
- ▶ Datum založení
- ▶ Datum zahájení ekonomické činnosti
- ▶ Rozloha:
 - Celková rozloha (m²)
 - Rozloha využitá na admin/slужby
 - Rozloha pronajatá klienty
 - Rozloha podpořená z projektu OP PPR
- ▶ Způsob financování (R. Aernoudt, 2004)
- ▶ Způsob stanovení podmínek graduace a cílů
- ▶ Počet aktuálně inkubovaných firem
- ▶ Počet firem, které „graduovaly“

Popis inkubátoru z pohledu realizovaných aktivit a poskytovaných služeb:

- ▶ Realizované aktivity
- ▶ Poskytované služby inkubovaným společnostem:
 - Sdílené prostory nabízené za zvýhodněnou cenu
 - Rozsah nabízených podpůrných sdílených služeb
 - Rozsah nabízených odborných služeb pro založení a rozvoj podniku (coaching/mentoring)
 - Networking a školení
 - Přístup k financování, strategie po ukončení podpory apod.
- ▶ Způsob zajištění těchto aktivit a služeb



Příloha č. 2

Okruhy otázek na úrovni stakeholderů (MPO, MPSV, MHMP, CzechInvest, investoři, střešní organizace).

- ▶ co je pro Vás inkubace firem, jak definujete inkubátor a proč
- ▶ co z vašeho pohledu chybí českému startup prostředí, např. v porovnání se zahraničím?
- ▶ jak vnímáte pokrytí podnikatelskými inkubátory v Praze, je dostatečné, odpovídá potřebám trhu?
- ▶ je z vašeho pohledu důležitá účelová podpora (granty) začínajícím podnikatelům?
- ▶ jaká forma podpory začínajícím podnikatelům je z Vašeho pohledu nejdůležitější, respektive co začínající podnikatelé zejména potřebují?
- ▶ jakou přidanou hodnotu pro vás jako [investora] má/může inkubace firmy mít?
- ▶ které faktory jsou pro vás při rozhodnutí o investici do firmy rozhodující? Může je inkubace firmy pozitivně ovlivnit?
- ▶ které faktory jsou podle vás pro přežití a růst firmy nejdůležitější v různých fázích vývoje (seed-startup-počáteční růst-expanze)
- ▶ jak z vašeho pohledu funguje podpora inkubátorů v ČR a co by se případně mělo upravit / změnit
- ▶ co by mělo být podporováno z veřejných prostředků, pokud vůbec
- ▶ jaké podniky podle vás do inkubace vstupují, s jakým zaměřením a proč
- ▶ jaké služby jsou pro inkubované firmy nejpřínosnější a proč
- ▶ co znamená úspěch inkubované firmy – z pohledu inkubátoru, z pohledu investora, z pohledu veřejného donátora
- ▶ jak vnímáte sociálně odpovědné firmy (firmy které nejsou založeny pouze za účelem zisku), jak posuzujete sociální dopad, je nějaký rozdíl v inkubaci těchto firem?
- ▶ existuje dle Vás příklad dobré / špatné praxe? Můžete jmenovat?

Informace o EY

EY je předním celosvětovým poskytovatelem odborných poradenských služeb v oblasti auditu, daní, transakčního a podnikového poradenství. Znalost problematiky a kvalita služeb, které poskytujeme, přispívají k posilování důvěry v kapitálové trhy i v ekonomiky celého světa. Výjimečný lidský a odborný potenciál nám umožňuje hrát významnou roli při vytváření lepšího prostředí pro naše zaměstnance, klienty i pro širší společnost.

Název EY zahrnuje celosvětovou organizaci a může zahrnovat jednu či více členských firem Ernst & Young Global Limited, z nichž každá je samostatnou právníkou osobou. Ernst & Young Global Limited, britská společnost s ručením omezeným garancí, služby klientům neposkytuje. Pro podrobnější informace o naší organizaci navštivte prosím naše webové stránky ey.com.

© 2020 Ernst & Young, s.r.o. | Ernst & Young Audit, s.r.o. | E & Y Valuations s.r.o.
Všechna práva vyhrazena.

ey.com