

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

Dodavatel:

Ernst & Young, s.r.o.

Na Florenci 2116/15

110 00 Praha 1 – Nové Město

IČ: 26705338





Obsah

CZ: Shrnutí výsledků a hlavních závěrů evaluace.....	3
EN: Summary of the results and main conclusions of the evaluation	5
Úvod	9
1. Použitá metodologie a provedená šetření	11
1.1 Základní evaluační přístup.....	11
1.2 Výzkumné a analytické metody	11
1.2.1 Případová studie	11
1.2.2 Teorie změny.....	12
1.2.3 Analýza stakeholderů.....	12
1.2.4 Analýza sekundárních dat.....	13
1.2.5 Metody sběru dat	13
1.3 Zdroje dat.....	14
1.4 Realizovaný výzkum	14
1.4.1 Výzkumný postup.....	15
1.4.2 Průběh evaluace	16
1.4.3 Limity výzkumu.....	17
2. Hlavní závěry a zjištění	19
2.1 Popis trhu s inkubátory v ČR a Praze.....	19
2.2 Souhrn informací o podpoře inkubace z OPPR.....	20
2.3 Evaluační otázka 1: Jaké postavení mají podpořené inkubátory na trhu pražských inkubátorů?.....	20
2.3.1 Podpořené a nepodpořené inkubátory, rozdíly a podobné prvky	20
2.3.2 Charakteristika zkoumaných inkubátorů	22
2.3.3 Udržitelnost podpořených inkubátorů po ukončení podpory.....	24
2.4 Evaluační otázka 2: Jaké služby jsou inkubujícími podniky hodnoceny jako nejpřínosnější?	24
2.4.1 Nabídka služeb.....	24
2.4.2 Hodnocení nabízených služeb	26
2.4.3 Doba trvání inkubačních programů	27
2.4.4 Cenová politika a její změny po ukončení podpory z OP PPR	27
2.4.5 Vliv pandemie na inkubační programy.....	28
2.5 Evaluační otázka 3: Jaká je charakteristika podniků, které využily čtyři podpořené podnikatelské inkubátory?	29
2.5.1 Motivace firem pro inkubaci	29
2.5.2 Základní charakteristika firem	29
2.5.3 Životní fáze firem a jejich financování	31
2.6 Evaluační otázka 4: Jaký dopad měla inkubace na malé a střední podniky ve čtyřech podpořených podnikatelských inkubátorech?	32
2.6.1 Zhodnocení přínosu inkubace firmami.....	32
2.6.2 Vyhodnocení ekonomických a dalších dopadů	33
2.6.3 Celkové zhodnocení dopadu inkubace na podniky.....	34
3. Doporučení	36
Použitá literatura a zdroje	38
List samostatných příloh.....	38
Odborné zdroje.....	39
Seznam tabulek / schémat / grafů	40



Seznam zkratek

AI	Umělá inteligence
AV ČR	Akademie věd České republiky
B2B	Business to Business
B2C	Business to Customer
CAWI	Computer assisted web interviewing
ČR	Česká republika
ČVUT	České vysoké učení technické v Praze
ČZU	Česká zemědělská univerzita v Praze
EO	Evaluační otázka
ESIF	Evropské strukturální a investiční fondy
EU	Evropská unie
EY	Ernst & Young
GDPR	Obecné nařízení o ochraně osobních údajů
HDP	Hrubý domácí produkt
HMP	Hlavní město Praha
ICT	Informační a komunikační technologie
IDI	Individuální hloubkové rozhovory
IoT	Internet věcí
MHMP	Magistrát Hlavního města Prahy
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
OP PIK	Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost
OP PPR	Operační program Praha – pól růstu
OP	Operační program
ŘO	Řídicí orgán
TZ	Teorie změny
VR	Virtuální realita
VŠE	Vysoká škola ekonomická v Praze



CZ: Shrnutí výsledků a hlavních závěrů evaluace

Předkládaná evaluace byla zpracována společností Ernst & Young, s.r.o. (dále také EY) pro Magistrát hlavního města Prahy a jejím **cílem bylo vyhodnotit přínos projektů** podpořených z Operačního programu Praha – Pól růstu ČR **zaměřujících se na podporu podnikatelského prostředí a inkubačních aktivit**. Předmětem evaluace byly zejména čtyři vybrané podpořené inkubátory a zprostředkovaně také firmy, které těmito inkubátory prošly.

Cílem evaluace bylo odpovědět na čtyři hlavní evaluační otázky:

- EO1** Jaké postavení mají podpořené inkubátory na trhu pražských inkubátorů?
- EO2** Jaké služby nabízené ve čtyřech podpořených podnikatelských inkubátorech jsou inkubujícími podniky hodnoceny jako nejpřínosnější?
- EO3** Jaká je charakteristika podniků, které využily čtyři podpořené podnikatelské inkubátory?
- EO4** Jaký dopad měla inkubace na malé a střední podniky ve čtyřech podpořených podnikatelských inkubátorech?

Hlavní závěry související s těmito otázkami shrnujeme níže.

1. Podpořené inkubátory byly značně rozdílné, stejně jako pražský trh inkubačních služeb

V rámci evaluace byly detailněji zkoumány dva inkubátory zřízené při vysokých školách (xPORT Business Accelerator VŠE a ČZU Point One) a dva soukromé inkubátory (H 4.0 Art&Digital Lab a Prague IoT Centre & SmartCity Inkubátor), každý se zaměřením na pro ně specifický sektor. Kromě těchto čtyř inkubátorů je možné v Praze najít zhruba dalších 14 podobných institucí, byť zjistit objektivně konkrétní počet relevantních subjektů je poměrně složité. Důvody pro to jsou následující:

- ▶ řada osob i organizací se podporou začínajících podnikatelů zabývá, nicméně nechtějí se zahrnovat oficiálně do škatulky „inkubátor“ nebo „akcelerátor“,
- ▶ informace nejsou často veřejně dostupné nebo z popisu na webových stránkách není vždy jasné, jaký typ služeb a komu organizace podporu poskytují,
- ▶ rozlišit inkubátory a akcelerátory je v praxi obtížné, dle části odborníků toto formální rozdělení není důležité a nejdůležitější je dle nich podporovat ambiciózní a kvalitní projekty jakýmkoliv prostředky dle jejich potřeb. Na druhou stranu organizace specializující se pouze na jeden typ podpůrných aktivit mohou dosáhnout vyšší efektivity a přidané hodnoty pro firmy.

Celkově je na pražském trhu možné nalézt inkubátory všech právních forem od zapsaných ústavů, spolků právnických osob, společností s ručením omezeným, akciových společností nebo součástí vysokých škol. Spíše ojedinělou je pak forma Evropské společnosti. Zkoumané inkubátory v rámci případových studií byly ve dvou případech pracovišti vysokých škol a ve dvou případech spolky. Nejednalo se tedy o komerční obchodní společnosti, což je v Praze mírně převažující forma mezi ostatními inkubátory na trhu. Mezi podpořenými subjekty však byla více než třetina žádostí o podporu předložena podnikatelskými subjekty, většina z nich však neprošla procesem hodnocení.

2. Inkubované firmy oceňují zejména rady kvalitních mentorů, u techničtější orientovaných inkubátorů je pak velkou přidanou hodnotou přístup k moderním technologiím a specifickému know-how

Základní nabídka služeb u podpořených inkubátorů byla relativně podobná a obvykle zahrnovala pronájem kancelářských prostor, spolupráci s mentorem, zprostředkování dalších služeb dle potřeb



inkubované firmy a dále různé networkingové a vzdělávací akce a workshopy. Inkubované firmy nejvíce oceňovaly osobu mentora, dále inspirující komunitu a kreativní prostředí. Od respondentů často zaznívalo, že díky účasti v inkubaci měli možnost seznámit se s řadou inspirativních osob, získat motivaci pro další rozvoj svého záměru a často najít i někoho, kdo mohl pomoci s konkrétní oblastí potřebnou pro firmu, například marketingem nebo prodejem.

Inkubační programy jsou ve většině případů pevně dané, s určitým počtem mentoringových hodin a dále různě širokou paletou doprovodných vzdělávacích akcí a workshopů. Určitou výjimku představuje xPort VŠE, který nabízí velmi individuální přístup a inkubační služby zajišťuje na základě diskuze s inkubovanou firmou. Oba přístupy mají svá pro i proti, pevný program a definované workshopy nemusí vyhovovat každé firmě v danou chvíli, individuální program je zase náročný na koordinaci a klade velké nároky na mentory. Celkově by nabídka inkubačních služeb měla zejména reflektovat cíle, které si inkubátor stanoví, a také očekávanou kvalitu a zralost inkubovaných firem. Například nezralé firmy mohou potřebovat získat základní informace o podnikání formou povinných kurzů, neboť ne vždy si tyto dovednosti přinášejí například ze školy či ze zaměstnání.

Důležitým aspektem inkubace je také cena. Tři ze čtyř podpořených inkubátorů nabízely základní inkubační programy v průběhu realizace projektů z OP PPR zdarma, inkubátor xPort pak poskytoval služby za zvýhodněnou cenu. Pozitivní efekt podpory poskytnuté z EU byl v tom, že snížil práh dostupnosti pro firmy, které by v případě komerčních podmínek pravděpodobně do inkubačního programu nenastoupily a jejich podnikatelský záměr by se tak nemusel rozvinout. Na druhou stranu služba (takřka) zdarma snižuje osobní angažovanost firem a nevytváří dostatečný tlak na cílevědomý rozvoj podnikatelského záměru. Proto by podpora inkubace neměla být nijak masivní, ale i z pohledu investorů má cenově zvýhodněná nabídka inkubačních služeb na trhu své místo, jelikož může pomoci zachytit úspěšné nápady, které ale nejsou na první pohled tak finančně atraktivní pro investory.

Co naopak podpořené inkubátory nenabízí podle inkubovaných firem v dostatečné míře, je poskytnutí kapitálu nebo zprostředkování kontaktů s investory. Obecně nízkou propojenost na investory konstatovali i experti jak v rámci úvodních hloubkových rozhovorů, tak i v rámci fokusní skupiny. Tato nedostatečnost může zpomalovat růst inkubovaných firem.

3. Firmy, které prošly podpořenými inkubátory, byly většinou v raných fázích rozvoje podnikatelského záměru a na zisk budou ještě nějaký čas čekat

Jakkoliv existují výjimky, většina inkubovaných firem byla spíše v rané fázi podnikatelského cyklu, měly maximálně pět zaměstnanců a pokud již vykazovaly nějaké tržby, nedosahovaly ve chvíli ukončení inkubačního programu žádný zisk. To potvrdily i výsledky dotazníkového šetření, jelikož nejčastěji zmiňovanou motivací pro vstup do inkubace byl rozvoj produktu, případně příprava marketingové nebo finanční strategie, což ukazuje, že startupy většinou teprve komercializaci svého produktu rozjížděly.

Na druhou stranu podpořené firmy často uváděly ambice expandovat v budoucnu se svým produktem do zahraničí, přičemž několik úspěšných příkladů již bylo možné mezi firmami nalézt. Firmy se také obvykle účastnily více aktivit na podporu podnikání, ať již to byly studentské soutěže nebo jiné inkubační programy. Účast ve více inkubačních programech nicméně nebyla tak častá.

V drtivé většině případů se jednalo o s.r.o. a firmy byly aktivní v celé řadě oborů, od technologických, zahrnujících například využití umělé inteligence pro analýzu textů, vývoj aplikací, zdravotnické technologie, přes různé formy online obchodů, až po vývoj deskových her nebo hlídání dětí. Zejména u vysokoškolských inkubátorů byl patrný širší záběr podpořených firem, což bylo částečně dané i tím, že univerzity pokrývají široký záběr oborů a neomezovaly příliš příchozí firmy z hlediska jejich zaměření.

Většina firem pak byla aktivních, s fungujícími webovými stránkami a je tedy možné usuzovat, že v činnosti pokračují i po inkubaci. Naopak pouze pro menšinu firem byly veřejně dostupné finanční informace zveřejňované v příslušných rejstřících. Tato skutečnost potvrzuje výše zmíněný závěr o jejich raném stadiu a zároveň ukazuje na obecný problém nedostupnosti relevantních dat o podnikatelských subjektech, což výrazně zhoršuje možnosti vyhodnocování jim poskytnuté podpory. U startupů je tento problém ještě markantnější.



4. Inkubace měla pro zúčastněné firmy řadu přínosů, nicméně kvantifikovat její dopad na konkrétní ukazatele je obtížné

Velká většina firem dle dotazníkového šetření vnímala účast v inkubačním programu pozitivně, 65 % respondentů bylo velmi spokojeno. Přínosy inkubace jako takové jsou však méně hmatatelné a nejčastěji je zmiňováno dotažení produktu z hlediska jeho konkurenceschopnosti, škálovatelnosti a případného uplatnění na mezinárodních trzích. Inkubace také mohla vést k redefinici produktu a jeho zaměření jiným směrem, který se následně ukázal jako vhodnější.

Některým firmám pak inkubace pomohla získat investora, i když zde respondenti vnímají největší slabiny podpořených inkubátorů. Vliv inkubace na vznik pracovních míst a konkrétní ekonomické ukazatele je spíše nepřímý, a i když je v případových studiích možné najít i konkrétní příklady přínosů, kvantifikovat tyto dopady není v rámci této evaluace možné. Spíše, než k vytváření nových pracovních míst vedla inkubace k profesnímu rozvoji lidí, kteří se inkubace zúčastnili, čímž se zvýšil jejich ekonomický potenciál do budoucna, ať již v daném startupu nebo v nějakém dalším působišti.

Mimo to inkubátory pomáhají firmám vytvořit si širokou síť kontaktů, které má, kromě motivačně-inspirativních dopadů, i praktický dopad z hlediska zajištění různých obchodních potřeb. Inkubátor pomůže firmě seznámit se např. s právníky, specialisty na marketing, finance, IT technologie nebo další oblasti. Tyto kontakty pak mohou urychlit rozvoj firmy díky tomu, že se na ně může firma obrátit a získat tak požadované služby rychleji a někdy i výhodněji než skrze standardní trh.

Vliv na finanční výsledky je pak více hmatatelný u firem, které již uvedly produkt na trh, přičemž vliv inkubace byl často v poskytnutí užitečné rady ohledně zaměření produktu nebo způsobu jeho prodeje, případně nalezení vhodného odbytiště. Konkrétní rady tak mohly přispět k růstu tržeb, nicméně pro kvantifikaci tohoto dopadu není k dispozici dostatek dat.

Na výše zmíněné závěry navazují následující doporučení.

1. Inkubátory by měly mít jasně definovaný cíl inkubace
2. Služby by měly být poskytovány individuálně dle potřeb inkubovaných firem
3. Podpora by měla být směřována nejvyšší kvalitou projektům
4. Zapojení se do globální sítě mentorů, investorů a inkubátorů
5. Transformace business modelu v reakci na globální změny vyvolané přechodem na digitální a zelenou ekonomiku
6. Veřejná podpora by měla být poskytnuta v pre-seed fázi rozvoje firem
7. Stát by měl nastavit legislativně přívětivé prostředí a podpořit zavedení výuky podnikání do škol
8. Vytvářet kombinované fondy s profesionálním managementem, které budou poskytovat rizikový kapitál ve specifických oborech

EN: Summary of the results and main conclusions of the evaluation

The presented evaluation was prepared by Ernst & Young, s.ro. for the City of Prague. It aims to **evaluate the benefits of the projects** supported by the Operational Programme Prague – Growth Pole



of the Czech Republic, **focusing on the support of the entrepreneurial environment and incubation activities.** The main subject of the evaluation was four supported incubators and also, indirectly, the companies that went through these incubators.

The evaluation aimed to answer four key questions:

- EO1** What is the position of the supported incubators on the Prague incubator market?
- EO2** What services offered in the four supported business incubators are regarded by the incubated companies as the most beneficial?
- EO3** What are the characteristics of the companies that used the services of the four supported business incubators?
- EO4** What impact did the incubation have on SMEs in the four supported business incubators?

The main conclusions related to these questions are summarised below.

1. The supported incubators were quite different, as was the Prague market for the incubation services.

The evaluation examined in more detail two incubators set up at universities (xPORT Business Accelerator VŠE and ČZU Point One) and two private incubators (H 4.0 Art & Digital Lab and Prague IoT Center & SmartCity Incubator), each focusing on a sector specific to them. In addition to these four incubators, there are approximately fourteen similar institutions in Prague, although it is difficult to get an exact number for the following reasons:

- ▶ numerous people and organisations are involved in supporting startups, but do not want to be officially labelled as “an incubator” or “an accelerator”,
- ▶ the information is often not publicly available, nor is it always clear from the description on the website what type of services the business support organisations provide, or to whom,
- ▶ distinguishing incubators and accelerators is difficult in practice. According to some industry experts, this formal division is not that important, and the most important thing is to support ambitious, quality projects by any means according to their needs. On the other hand, specialising in only one type of supporting activity can achieve greater efficiency and added value for companies.

It is possible to find incubators of all legal forms on the Prague market, e.g. registered institutes, associations of legal entities, limited liability companies, joint-stock companies and parts of universities. The legal form of European society is rare. The examined incubators were in two cases university workplaces and another two associations, rather than a commercial trading company, which is the slightly predominant form in Prague regarding other incubators on the market. However, among the supported entities, more than a third of the applications for support were submitted by business entities, but most of them did not go through the evaluation process.

2. Incubated companies particularly appreciate the advice of quality mentors. For the more technically oriented incubators, there is a huge added value in access to modern technologies and specific know-how

The offer of services at the supported incubators was relatively similar. It usually included the rental of office space, cooperation with a mentor, mediation of other services according to the needs of the incubated companies, as well as various networking and educational events and workshops. The incubated companies appreciated the services of the mentor the most, followed by the inspiring community and creative environment. Respondents often said that the participation in the incubation allowed them to meet several inspirational people, gain motivation to further develop their intentions



and, often, find someone who could help with a specific area needed for the company, such as marketing or sales.

Incubation programmes are in most cases fixed, with a certain number of mentoring hours and a separate wide variety of accompanying educational events and workshops. One exception is xPort VŠE, which offers a very individual approach and provides incubation services based on discussions with the incubated company. Both approaches have their pros and cons. A fixed programme and defined workshops may not suit every company at a given time, while an individual programme demands a lot of coordination and places great demands on mentors. Overall, the offer of incubation services should mainly reflect the goals set by the incubator, as well as the expected quality and maturity of incubated companies. Very immature companies may need to obtain basic information about entrepreneurship in compulsory courses, as these are the skills people do not always get from school or work experience.

One of the most important aspects of incubation is also the price. Three of the four supported incubators offered basic incubation programmes during the implementation of the projects from the OP PPR free of charge. xPort incubator then provided services at a discounted price. The positive effect of the support of the EU was that it lowered the availability threshold for companies that would probably not have joined the incubation programme were it priced under strictly commercial conditions, and their business plan would not, therefore, have developed. On the other hand, the service (almost) free of charge reduces the personal involvement of companies and does not create sufficient pressure for the purposeful development of a business plan. Therefore, the support of incubation should not be massive, but the discounted offer of incubation services has its place on the market, certainly according to the investors, as it can help capture the kind of successful ideas that are not so financially attractive to investors at first glance.

However, according to incubated companies, what the supported incubators do not offer to a sufficient extent is the provision of capital or the mediation of contacts with investors. The experts also noted the generally low connection to investors both during the initial in-depth interviews and within the focus group. This deficiency can slow down the growth of incubated companies.

3. Most of the companies that went through the supported incubators were in the early stages of business plan development and will still take some time to make a profit

Although there were exceptions, most of the incubated companies were in the early stages of the business cycle, had a maximum of five employees and, if they already showed some sales, did not make a profit at the end of the incubation programme. This was also confirmed by the results of the survey. The most frequently mentioned motivation for entering the incubation was either product development or the preparation of a marketing or financial strategy. This indicates that startups usually started their own commercialisation of the product.

On the other hand, the supported companies often stated their future ambition of expanding abroad with their product. Several successful examples of this already exist among the companies. Firms also usually participated in more business support activities, whether student competitions or other incubation programmes. However, participation in multiple incubation programmes was less frequent.

In the vast majority of cases, the legal form of companies was as a limited liability company. The companies have been active in a wide range of fields, such as technology (including artificial intelligence for text analysis, application development, medical technology), various forms of online shopping, the development of board games and babysitting. Particularly in the case of the university incubators, a wide range of supported companies was evident, partly because universities cover a wide range of fields and do not restrict the incoming companies too much in terms of their focus.

Most of the companies were active, with functioning websites, so it can be assumed that they continue to operate even after incubation. On the contrary, only for a minority of companies was publicly available financial information published in the relevant registers. This fact confirms the above-mentioned conclusion about their early stage and at the same time points to the general problem of unavailability of relevant data on business entities, which significantly worsens the possibilities of evaluating the support provided to them. For startups, this problem is even more pronounced.

4. Incubation has had several benefits for the companies involved, but it is not easy to quantify its impact on specific indicators



According to a questionnaire survey, the vast majority of companies perceived participation in the incubation programme positively, and 65% of respondents were highly satisfied. However, the benefits of incubation as such are less tangible. Tightening the product in terms of its competitiveness, scalability and possible application on international markets is most often mentioned. The incubation could also lead to a redefinition of the product and its focus in another direction, subsequently proving to be more appropriate.

The incubation helped several companies to gain an investor, even though the respondents perceive the biggest weakness of the incubator support here. The impact of incubation on job creation and specific economic indicators is rather indirect. Although it is possible to find specific examples of benefits in case studies, it is not possible to quantify their impacts in this evaluation. Rather than creating new jobs, incubation led to the professional development of the people who took part in the incubation, thus increasing their economic potential for the future, whether at a given startup or another location.

Additionally, incubators help companies to create a broad network of contacts. The created network can serve for motivational and inspirational purposes. In addition, the network has a practical impact in terms of providing for various business needs. The incubator will help the company to become acquainted with, for example, quality lawyers, specialists in marketing, finance, IT technology and other areas. The contacts can then accelerate the development of the company thanks to the fact that the company can turn to them and thus obtain the required services faster and sometimes more profitably than through the standard market processes.

The impact on financial results is then more tangible for companies that have already launched the product. The impact of incubation has often provided advice on the focus of the product and how to sell it or find a suitable outlet. Thus, specific advice could have contributed to sales growth. However, insufficient data is available to quantify this impact.

The above-mentioned conclusions are followed by these recommendations.

1. Incubators should have a clearly defined incubation goal
2. Services should be provided individually according to the needs of incubated companies
3. Support should be targeted at the highest quality projects
4. Participation in a global network of mentors, investors and incubators
5. Transformation of the business model in response to global changes caused by the transition to digital and green economies
6. Public support should be provided in the pre-seed phase of business development
7. The state should set up a legislatively friendly environment and support the introduction of business education in schools
8. Create investment funds with professional management to provide venture capital in specific fields



Úvod

Tato závěrečná 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“ nebo „Evaluace“). Zpracovatelem Projektu je Ernst & Young, s.r.o. (dále také „EY“) na základě smlouvy ze dne 14. 12. 2020, uzavřené mezi EY a Hlavním městem Praha (dále také „Zadavatel“).

Hlavním cílem Evaluace bylo vyhodnotit přínos aktivit podpořených v rámci specifického cíle 1.2 Operačního programu Praha – pól růstu ČR („OP PPR“) zaměřených na podporu malých a středních podniků, a to na vzorku čtyř podpořených podnikatelských inkubátorů („inkubátory“) za účelem získání dat a příkladů dobré praxe.

Jmenovitě se jedná o tyto inkubátory:

- ▶ xPORT Business Accelerator VŠE
- ▶ ČZU Point One
- ▶ H 4.0 Art&Digital Lab
- ▶ Prague IoT Centre & SmartCity Inkubátor



Konkrétní cíle Projektu jsou pak založeny na čtyřech hlavních evaluačních otázkách definovaných v Zadávací dokumentaci.

Evaluační otázky jsou následující:

- EO1** Jaké postavení mají podpořené inkubátory na trhu pražských inkubátorů?
- EO2** Jaké služby nabízené ve čtyřech podpořených podnikatelských inkubátorech jsou inkubujícími podniky hodnoceny jako nejpřírodnější?
- EO3** Jaká je charakteristika podniků, které využily čtyři podpořené podnikatelské inkubátory?
- EO4** Jaký dopad měla inkubace na malé a střední podniky ve čtyřech podpořených podnikatelských inkubátorech?

Evaluace probíhala v období 12/2020 – 6/2021 a byla realizována ve dvou hlavních fázích:

- ▶ Úvodní fáze se zaměřovala za využití metody desk-research na studium relevantních dokumentů k vytvoření vstupní zprávy a přípravě postupu evaluace. To zahrnovalo plánování schůzek, analyzování zdrojů základních dat a výběr inkubovaných firem do případových studií.
- ▶ Realizační fáze se skládala z analýzy podnikatelských inkubátorů a firem, které se jejich inkubačních programů účastnily. Jako zdroj informací sloužily rozhovory, dotazníky a fokusní skupiny. Z těchto dat bylo možné vyvodit závěry, které jsou detailně popsány v této zprávě a jednotlivých případových studií o inkubátorech.

Všichni experti podílející se na Projektu mají zkušenosti s Evropskými strukturálními a investičními fondy („ESIF“), evaluacemi a analytickou prací, případně s inovačním prostředím. Vedoucí týmu Michal Horáček byl v Projektu zodpovědný za celkové dodržení kvality popsaných závěrů a doporučení. Názory členů týmu podléhaly vnitřní oponentuře v rámci celého týmu k zajištění maximální možné objektivity hodnocení. Průběh práce byl úzce konzultován se Zadavatelem, aby byly splněny všechny podmínky uvedené v podkladové dokumentaci Evaluace.



Realizační tým tvoří následující experti:

- ▶ 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 startupy,
- ▶ Martin Svatoň, datová podpora.

V rámci závěrečné zprávy pracujeme pro zdůraznění důležitých aspektů s vybranými grafickými prvky. Příklady jsou označeny následujícími piktogramy:



Desk-research



Citace



Podpořené
z OP PPR



Rozhovor



Příklad dobré praxe



VaV



Dotazník



Fokusní skupina



Závěry a
doporučení



1. Použitá metodologie a provedená šetření

Tato kapitola představuje základní evaluační a výzkumný přístup, uvádí využití výzkumné metody v Projektu a metody sběru a analýzy dat.

1.1 Základní evaluační přístup

Účelem této evaluace bylo **identifikovat výsledky podpory inkubátorů z OP PPR**, ilustrovat tyto výsledky na případových studiích u čtyř podpořených projektů a předložit doporučení pro další podporu v posuzované oblasti, byť nikoli ze specifického operačního programu hlavního města Prahy. Na základě tohoto účelu a evaluačních otázek byl pro evaluaci zvolen neexperimentální design evaluace, konkrétně na teorii založená evaluace (theory based evaluation). Tento evaluační přístup umožnil:

- ▶ Vyhodnotit výsledky podpořených projektů,
- ▶ Lépe pochopit, jak podpořené aktivity a projekty fungují (v různém kontextu),
- ▶ Na základě revize teorie změny vyhodnotit, které procesy fungují dle očekávání a které ne a doporučit případné změny.

Vzhledem ke zvolenému evaluačnímu přístupu a posuzovanému vzorku jsme v evaluaci uplatnili smíšený výzkum, tj. bylo využito kombinace kvalitativních a kvantitativních metod výzkumu. Kombinovány byly také zdroje dat pro výzkum. Volba smíšeného přístupu k výzkumu vedla k následujícím přínosům:

- ▶ Lepší pochopení posuzovaných intervencí do hloubky / detailu,
- ▶ Zobecnění / informace o rozsahu posuzovaných jevů,
- ▶ Triangulace výzkumu a zvýšení validity zjištění.

V úvodní fázi projektu jsme pro posuzovanou oblast vytvořili předběžnou teorii změny, která byla na základě provedeného výzkumu a evaluačních zjištění průběžně revidována. Závěrečná zpráva obsahuje vyhodnocení teorie změny podpořených intervencí, a to vždy konkrétně na úrovni případových studií. Detailnější informace k teorii změny jsou obsaženy v podkapitole 1.2.2.

1.2 Výzkumné a analytické metody

Tato kapitola specifikuje, jaké výzkumné metody byly v rámci evaluace využity. Tuto podkapitulu oddělujeme od podkapitoly věnované metodám sběru dat, neboť metody sběru dat jsou již konkrétní postupy, kterými byla získávána data. Oproti tomu výzkumné a analytické metody představují, jak byla evaluace koncipována a jakým způsobem byla získaná data zpracována a analyzována.

1.2.1 Případová studie

Klíčovou roli pro zvolený design zastávaly případové studie. Pro tuto evaluaci jsme volili vícenásobnou případovou studii, kde je základní jednotkou analýzy podpořený inkubátor a vnořenou jednotkou analýzy inkubovaný podnikatelský subjekt. Případová studie umožnila porozumění založené na detailním popisu zkoumaného případu v jeho celistvosti a celkovém kontextu.

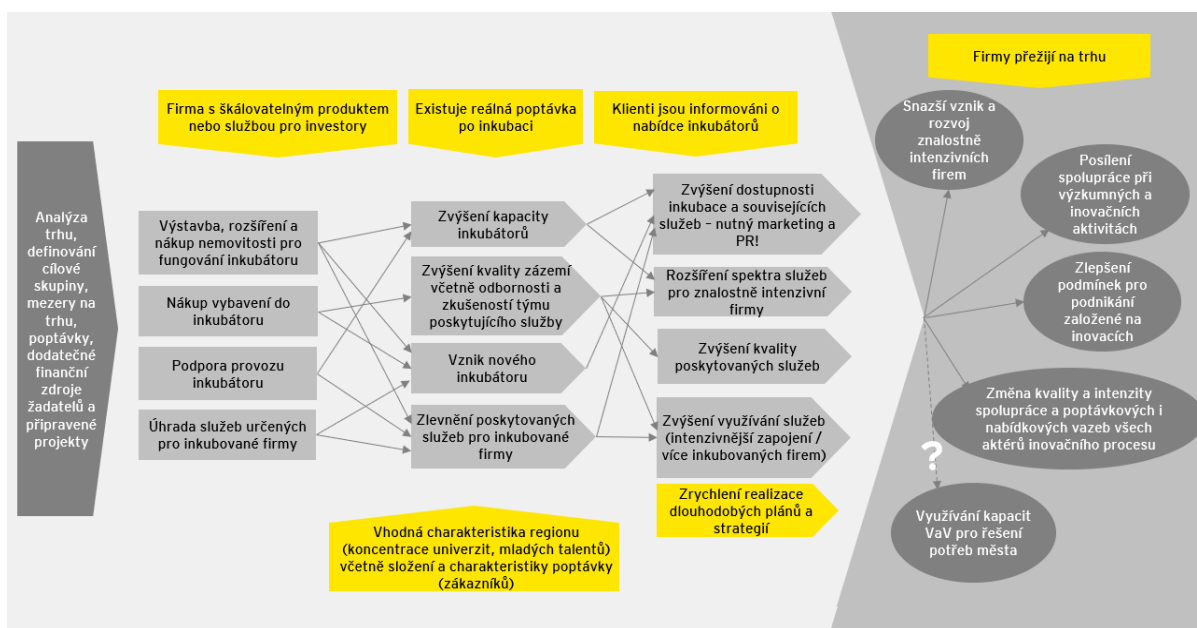
Oproti plánu byly veškeré případové studie realizovány online, a to vzhledem k pandemické situaci, která realizaci terénních případových studií znemožnila¹. Nebylo tedy využito pozorování, které jsme plánovali zahrnout jako jednu z metod sběru dat na místě, tedy v jednotlivých inkubátorech.

¹ Případové studie byly realizovány od konce února do počátku května 2021, v období plošného lockdownu, kdy bylo znemožněno navštěvovat kanceláře, cestovat mezi okresy a významně nedoporučeno setkávání občanů. Z tohoto titulu, s ohledem na dodržení proti epidemickým opatřením, byla šetření realizována online.

1.2.2 Teorie změny

V úvodní fázi Projektu byla zpracována předběžná teorie změny, která vycházela z desk-research (odborná literatura, existující evaluace a další veřejně-politické dokumenty) a zapojení expertů. Tato teorie byla odsouhlasena v rámci vstupní zprávy.

Schéma 1 Teorie změny



V další fázi evaluace docházelo k revizi teorií změny, jež byla založena zejména na zjištění z případových studií. Částečně bylo využito také informací z dotazníkových šetření a fokusních skupin.

V rámci revize jsme posuzovali vazby mezi jednotlivými prvky TZ a vyhodnocovali, zdali fungují (či nikoliv) a jaký je kontext a podmínky daného kauzálního vztahu. Důležité bylo také vzájemné srovnávání jednotlivých případů (projektů v rámci případových studií) a identifikace vyhodnocení, zdali tyto vazby fungují u jednotlivých případů stejně či odlišně a z jakého důvodu. V příloze této zprávy pak specificky pro každý projekt uvádíme identifikované nejdůležitější (ne) funkční prvky revidované teorie změny.

Na základě případových studií a revidované teorie změny jsme identifikovali dobrou praxi. Dobrá praxe nebyla identifikována na úrovni jednotlivých projektů, ale na úrovni jednotlivých mechanismů či fungujících prvků napříč hodnocenými projekty. Tuto praxi jsme propojili s doporučeními vůči podpoře inkubačního prostředí v Praze.

1.2.3 Analýza stakeholderů

Za účelem identifikace vhodných respondentů pro sběr dat jsme provedli analýzu stakeholderů, tj. jednotlivců či subjektů, kteří intervence ovlivňují či jimi mohou být ovlivněni. Stakeholdery jsme posuzovali podle míry vlivu na intervenci (do jaké míry stakeholder intervenci ovlivňuje), zájem a také dopad (tj. do jaké míry má posuzovaná intervence na daného stakeholdera dopad).

Vždy byli zařazeni příjemci projektu (tedy inkubátory) a osoby z cílových skupin (v našem případě inkubované firmy, i když jsou cílové skupiny inkubace definované výzvami širší). Důležití byli však 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.



1.2.4 Analýza sekundárních dat

Analýza sekundárních dat sloužila jako další zdroj pro formulování závěrů a zjištění a vycházela z veřejně dostupných nebo makroekonomických dat, indikátorů a dalších dostupných dat o projektech.

První fáze analýzy byla založena na identifikaci veřejně dostupných dat v oblasti podpory inkubace. Hlavní zdroje dat byly následující:

- ▶ Český statistický úřad,
- ▶ Ministerstvo průmyslu a obchodu,
- ▶ Ministerstvo práce a sociálních věcí.

Druhou fází byla samotná analýza dat. Způsob zpracování vycházel z konkrétního typu dat, respektive evaluačních otázek. Další informace k použitým datům jsou uvedeny v rámci jednotlivých evaluačních otázek tam, kde jsou sekundární data využita.

1.2.5 Metody sběru dat

S ohledem na zvolený evaluační přístup a výzkumné metody jsme při evaluaci využili následující metody sběru dat:

Tabulka 1 Metody sběru dat

Metoda sběru dat	Stručný popis
Desk-research	Desk-research byl využit zejména v úvodní fázi za účelem sběru relevantních a dostupných dokumentů a podkladů jak obecně k programu, tak i k jednotlivým projektům.
Individuální hloubkové rozhovory	Polo-strukturované, individuální hloubkové rozhovory (IDI) byly prováděny s příjemci projektů, cílovými skupinami a dalšími stakeholdery. V rámci Projektu byly rozhovory využity zejména pro detailní pochopení podpořené intervence a vhodné nastavení dotazníků pro další šetření. Celkem bylo provedeno 20 hloubkových rozhovorů (z toho 6 se zástupci inkubátorů a 14 se zástupci inkubovaných firem).
Dotazníkové šetření	Dotazníkové online šetření (CAWI) bylo využito za účelem získání informací od většího počtu respondentů, mezi inkubátory (všemi identifikovanými včetně podpořených) a inkubovanými firmami (v podpořených inkubátorech). Otázky byly přizpůsobeny specifikům respondentů a programu tak, aby byly srozumitelné, jednoznačné a dostatečně konkrétní. Otázky vycházely z realizovaných případových studií a z teorie změny.
Customer journey	Customer journey, neboli zákaznická cesta byla využita pro ilustraci procesu inkubace, včetně jednotlivých fází (přednákupní, nákupní, ponákupní). Sloužila k ověření toho, jak inkubační program koncipuje inkubátor samotný a jak jej vnímají zákazníci.
Fokusní skupina	Fokusní skupinu jsme využili v závěru realizace Projektu, kdy jsme s šesti experty (veřejná správa, zástupci inkubátorů, investoři a další) probírali zjištění a doporučení, která jsme vytvořili na základě případových studií.



1.3 Zdroje dat

Spolu s úvodní analýzou podpořených projektů (viz následující kapitola) jsme na začátku evaluace provedli identifikaci vhodných zdrojů dat. Cílem bylo získat dostatečná primární a sekundární data k pokrytí evaluačních otázek. Níže v tabulce uvádíme obecné zdroje dat, dále v textu je pak seznam konkrétních sekundárních dat, jež byla v analýze využita.

Zdroje dat byly zejména následující:

- ▶ Zdroje primárních dat
 - ▶ Příjemci (inkubátory) – vedoucí organizace
 - ▶ Příjemci – projektový manažer
 - ▶ Příjemci – mentor
 - ▶ Cílové skupiny – inkubované firmy
 - ▶ Další aktéři – zástupci veřejné správy
 - ▶ Další aktéři – gestoři specifických cílů, zástupci implementační struktury OP PPR, OP PIK
 - ▶ Další aktéři – zástupci investorů
- ▶ Zdroje sekundárních dat
 - ▶ Veřejně-politické dokumenty (např. programová dokumentace, evaluace ad.)
 - ▶ Administrativní data
 - ▶ Odborná literatura
 - ▶ Seznam operací (příjemců) (MMR)
 - ▶ Administrativní data z MS2014+ (MHMP)
 - ▶ Programová dokumentace (OP PPR, OP PIK)
 - ▶ Stav alokace výzev OP PPR (MHMP)

1.4 Realizovaný výzkum

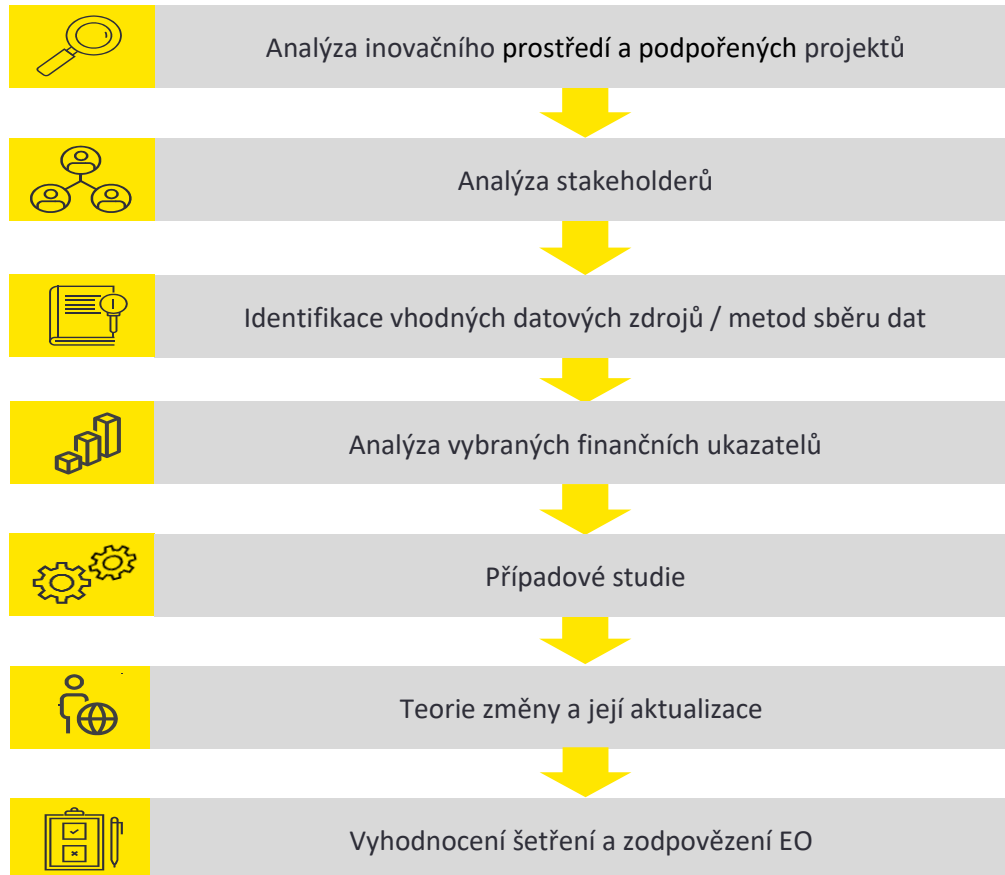
Tato kapitola popisuje jednotlivé kroky výzkumu, reflektuje jejich průběh a identifikuje hlavní limity výzkumu spolu se způsobem jejich vypořádání.



1.4.1 Výzkumný postup

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

Schéma 2 Výzkumný postup





1.4.2 Průběh evaluace

V této podkapitole reflektujeme průběh evaluace v následujících kritériích:

- ▶ Časový průběh realizace,
- ▶ Návaznost kroků,
- ▶ Odlišná dostupnost různých zdrojů dat.

S ohledem na **harmonogram evaluace** (projekt započal před koncem roku 2020) byl nejdříve prováděn desk-research. Od měsíce ledna jsme zahájili rozhovory se stakeholdery na úrovni veřejné správy a investorů, od února započala realizace případových studií. Sběr dat v rámci případových studií probíhal od konce února do počátku května. Postupná realizace jednotlivých případových studií se ukázala jako vhodná, neboť i přes částečně odlišný charakter inkubátorů bylo možné zkušenosti z úvodních případových studií při realizaci totožných kroků u navazujících.

Výzkumné kroky nebyly vždy realizovány sekvenčně, ale docházelo k jejich částečnému překryvu. Paralelní realizace některých kroků se ukázala jako funkční.

Jednotlivé zdroje dat (kvalitativní a kvantitativní primární data, sekundární data) a jejich dostupnost, rozsah a míra detailu se pro jednotlivé případové studie lišily. Tyto rozdíly s potenciálním negativním dopadem na robustnost a validitu získaných dat jsme řešili tak, že v případě horší dostupnosti či kvality jednoho ze zdrojů jsme posílili další zdroje dat. Níže uvádíme přehled jednotlivých úkolů s ohledem na rozsah jednotlivých typů dat a případný způsob řešení:

Tabulka 1 Přehled úkolů

Zaměření úkolu	Počet případových studií	Počet respondentů (CAWI)	Sekundární data	Komentář
Inkubátory	4	6 (z 19 oslovených)	ANO	<p>Ochota inkubátorů realizovat případové studie byla vysoká. Nižší návratnost jsme zaznamenali u dotazníkových šetření, a to především od soukromých inkubátorů. Dva z inkubátorů vybraných do případových studií se účastnili i dotazníkového šetření. Tohoto šetření se účastnili jak podpořené, tak nepodpořené inkubátory.</p> <p>Sekundární data k inkubátorům jsou dostupná více než u inkubovaných firem, nicméně i tak bylo dohledávání těchto dat obtížné. Nedostupná (veřejně) byla především data o nabízených službách, v mnoha případech také k finanční situaci inkubátoru.</p>
Inkubované firmy	14	21 (z 85 oslovených)	ANO/NE	<p>U firem bylo náročnější vybrat vzorek reprezentativních případů, kde by firmy měly na realizaci rozhovorů čas.</p>



				<p>Po vysvětlení přínosu evaluace jsme nakonec u všech případových studií získali odpovídající vzorek, i když nedošlo k realizaci rozhovorů s plánovanými čtyřmi firmami za každý vybraný inkubátor. To bylo způsobeno především nižší dostupností firem v době pandemie a také nižším počtem vyinkubovaných firem (v případě H40 inkubátoru). Nižší návratnost jsme zaznamenali u dotazníkových šetření. Firmy, které se účastnily dotazníkového šetření, byly z velké části odlišné od těch, se kterými byly vedeny rozhovory v rámci případových studií.</p> <p>Sekundární data přímo ke startupům neexistují, málo dostupná jsou i data o firmách a jejich finanční situaci.</p>
--	--	--	--	--

1.4.3 Limity výzkumu

Tato podkapitola reflektuje průběh evaluace a identifikuje limity výzkumu. Ke každému limitu pak uvádíme způsob jeho vyřešení. Přehled limitů výzkumu a jejich vyřešení je zobrazen v následující tabulce:

Tabulka 2 Přehled limitů výzkumu

Popis omezení	Řešení
Obtížné získávání dat od účastníků projektů (i vzhledem k pandemii COVID-19), zisk kontaktů, obtížná dostupnost u online výzkumu, GDPR ² , výpovědní hodnota.	Data od účastníků byla získávána v rámci pilotních případových studií. Tato data se ukázala jako vhodná pro ověření teorie změny a identifikaci možných přínosů pro cílové skupiny pro dotazníkové šetření. Celkově byla však relevance cílových skupin pro dotazníkové šetření vyhodnocena jako spíše nižší s ohledem na dostupnost kontaktů a ve srovnání s rozhovory se zástupci inkubátorů jako méně vypovídající.
Nemožnost realizace terénního šetření v důsledku probíhající pandemie COVID-19	Toto riziko se naplnilo v plném rozsahu, v podstatě po celou dobu realizace Projektu byl vyhlášen stav znemožňující realizaci osobních rozhovorů a setkání. Využili jsme jiné metody sběru dat a rozhovory i fokusní skupinu kompletně přesunuli do online prostředí. Zde se ukázala jedna z výhod tohoto přístupu, a to možnost nahrávání rozhovorů a zpětného ověřování získaných informací a dat.

² General Data Protection Regulation = Obecné nařízení o ochraně osobních údajů.



<p>Ochota zainteresovaných stran zúčastnit se výzkumu.</p>	<p>Ochota příjemců (inkubátorů) a zástupců veřejného sektoru se ukázala jako dostatečná. Částečně problematická byla ochota inkubovaných firem k realizaci dotazníkového šetření, nicméně po urgencích a mírném prodloužení termínu vyplnění dotazníku jsme se nakonec dostali na návratnost ve výši 25 %.</p>
<p>U projektů s malým odstupem od konce projektů bude obtížné zjišťování výsledků.</p>	<p>Pro případové studie byli vybráni příjemci Zadavatelem, většina projektů stále probíhala, nedošlo tedy k dostatečnému odstupu od konce projektů. Celkové vyhodnocení výsledků, potažmo dopadů podpořených projektů (např. růst konkurenceschopnosti českých firem, navýšení počtu investorů, vyšší míra spolupráce výzkumných institucí se startupovým prostředím apod.) tak bylo obtížné, v Projektu tedy hodnotíme spíše krátkodobé dopady na firmy, než celkovou změnu prostředí.</p>
<p>Respondenti neposkytnou úplné a objektivní informace (např. realizátoři projektů přecenění dosažené výsledky).</p>	<p>Toto omezení jsme eliminovali zahrnutím různých respondentů v rámci realizace případových studií.</p>
<p>Vzorek projektů a počet respondentů nebyl dostatečně velký pro generalizaci zjištěných údajů.</p>	<p>Počet respondentů byl navyšován prostřednictvím připomínek s žádostí o vyplnění dotazníkového šetření. Zároveň jsme posílili kvalitativní složku výzkumu či rozsah analyzovaných sekundárních dat.</p>



2. Hlavní závěry a zjištění

V této kapitole shrnujeme závěry a zjištění plynoucí z realizace evaluace. V úvodu kapitoly shrnujeme specifika pražského inkubačního trhu a popisujeme aktivity v rámci Specifického cíle 1.2 OP PPR. Dále pak rozpracováváme jednotlivé evaluační otázky.

2.1 Popis trhu s inkubátory v ČR a Praze

Inovační strategie České republiky 2019 – 2030 definuje **národní startupové prostředí** jako investičně slabé k motivaci zakládání a financování nových projektů. Chybí ucelená národní koncepce pro zakládání, rozvíjení a financování startupů a spin-offů. Univerzity podporují jejich vznik nahodile, protože jsou v akademickém prostředí obecně považovány za rizikové. Z pohledu podnikatelské praxe neexistuje dostatečná motivace k využívání akademických výstupů, přičemž přístup korporací i malých a středních firem v ČR je rigidní ke spolupráci se startupy. Z pohledu samotných mladých českých inovativních firem je jejich schopnost expanze do zahraničí nižší z důvodu nízké internacionalizace.³



Odborníci se shodují, že český trh je v inovacích stále výrazně podinvestován. Trh andělských investorů⁴ je nedostatečně rozvinutý, aby generoval firmy připravené pro venture kapitálové fondy. Chybí především investice a rozvoj podniků v rizikovějších odvětvích. Naopak některé obory se rychle rozvíjí, jako např. gaming nebo AI.

Dále experti definovali následující potřeby českého startupového trhu:

Dobře nastavené regulační prostředí
Změna myšlení
Větší cíle, inovace a odvaha investovat
Dostupnost kapitálu i pro složité projekty
Větší vzdělanost mentorů
Více success stories a role models
Větší ochota sdílení a předávání zkušeností, podporující komunita

Pražský startupový trh má v rámci České republiky specifické postavení, které je dané vysokým HDP a kvalitní infrastrukturou. Dlouhodobě je metropole centrem vzniku nejvyššího počtu startupů a znalostně intenzivních firem obecně. Přitahuje nadané studenty z ostatních regionů i zahraničí, kteří zde po dostudování hledají pracovní uplatnění. Na to reagovala vznikem řada soukromých subjektů poskytujících podporu začínajícím podnikatelům.



Příklad dobré praxe: **Startup Yard**: V roce 2011 vznikl jako jeden z prvních soukromých akceleratorů na trhu a do dnešní doby si vybudoval dobré jméno, silné zázemí a základnu mentorů. Na svém webu uvádí 52 % míru přežití u firem prošlých programem. Akcelerační program trvá 3 měsíce a nabízí 40 tis. € investice do kapitálu inkubované firmy.

Vedle tohoto pozitivního vývoje se v Praze nicméně projevuje určitá roztržitost aktivit na podporu podnikání, která je posílená nízkou spoluprací veřejné a soukromé sféry. V posledních letech Praha ztrácí svou dynamiku za Brnem a Ostravou, které dle expertů z fokusní skupiny efektivně využívají prostředky z EU fondů a pozitivních dopadů spolupráce, např. v oblasti spin-offů. Pražský trh je podle nich více fragmentovaný, spolupráce klíčových aktérů je méně dynamická.

³ Rada pro výzkum, vývoj a inovace: Inovační strategie České republiky 2019–2030, 2019. Dostupné na: https://www.vlada.cz/assets/urad-vlady/poskytovani-informaci/poskytnute-informace-na-zadost/Priloha_1_Inovacni-strategie.pdf

⁴ Andělský investor nebo také obchodní anděl, je český výraz pro anglické termíny angel investor, business angel, seed investor či private investor, který označuje jedince, jenž poskytuje kapitál pro zakládání podniků, obvykle výměnou za podíl ve společnosti či participaci na zisku společnosti.



Příklad dobré praxe: **Izrael „The start-up nation“**: Izrael se řadí do prestižní desítky nejvíce inovativních států světa. Touha po poznání, zdravá drzost, asertivita a touha najít co nejlepší řešení, jsou základní stavebními kameny izraelského technologického a ekonomického zázraku.

2.2 Souhrn informací o podpoře inkubace z OP PR

Schéma 3 Přehled žádostí na podporu podpůrné inovační infrastruktury



Podpora podpůrné inovační infrastruktury z OP PR 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, 39 a 55). 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) bylo vždy podpořeno několik málo projektů. To umožnilo ŘO poměrně úzký kontakt s příjemci podpory, což bylo hodnoceno pozitivně. Díky tomu se nejen dařilo upravovat výzvy dle znalosti prostředí, ale i předcházet případným problémům při realizaci projektů.

2.3 Evaluační otázka 1: Jaké postavení mají podpořené inkubátory na trhu pražských inkubátorů?

2.3.1 Podpořené a nepodpořené inkubátory, rozdíly a podobné prvky

Na začátku analýzy jsme provedli **mapování, jaká je charakteristika inkubátorů na pražském trhu** včetně určení, zda čerpají veřejnou podporu, či nikoli. Tabulka níže uvádí, že necelá polovina (8) z 18 inkubátorů na trhu nějakou formu veřejné podpory má (ve formě dotace nebo příspěvkem od veřejného zřizovatele). Přímou dotační podporu čerpá cca 30 % pražských inkubátorů.





Tabulka 2 Seznam inkubátorů v Praze

Název	Založení	Zaměření	Cena	Veřejná podpora
AI Startup Incubator (AISI)	2017	Umělá inteligence		NE
Akcelerátor VŠEM	2016	Udržitelný rozvoj a podnikání		ANO
BOLT	2015	Telekomunikace		NE
Creative DOCK	2018	Digitální transformace		NE
ČZU Point One	2014	Dlouhodobé udržitelné podnikání - obory ČZU	Vstupní poplatek 200 Kč, poté zdarma	ANO
ESA BIC Prague	2016	Kosmické technologie		ANO
H 4.0 Art&Digital Lab	2020	Kreativní průmysl (art and digital)	Zdarma (v době podpory)	ANO
Chefstarter	2018	Gastronomie		NE
i&i	2017	Biotechnologie		NE
InQbay	2018	Obory ČVUT		ANO
ITACA	2016	Technologie		NE
PowerHUB	2017	Energetika, mobilita a ICT		NE
Prague IoT Centre & SmartCity inkubátor	2017	B2B i B2C v sektoru IT, Smart City a IoT	Zdarma (v době podpory)	ANO
RARE STUDENT INCUBATOR	2015	Datová věda - studenti	Zdarma	NE
StartupYard	2011	Technologie		NE
UP21	2016	B2B		NE
xPORT Business Accelerator VŠE	2015	B2B	5500 Kč měsíčně (+ sleva pro studenty VŠE), trial zdarma	ANO
XT Park z.ú.	2017	ICT		ANO

Dále existují inkubační programy pod CzechInvestem a Technologickým centrem AV ČR

Pozn.: tabulka v plném rozsahu se nachází v příloze č. 5: Inkubátory v Praze⁵

Mapování startupového trhu ukázalo, že definice podnikatelského inkubátoru není jednoznačná a výrazně se prolíná s definicí podnikatelského akceleratoru. Stejně vnímání prokázali i účastníci fokusní skupiny. Proto v rámci analýzy pracujeme s oběma typy pojmů, které se mohou překrývat či vzájemně zaměňovat. Ve vstupní zprávě jsme tyto organizace definovaly následovně:

Podnikatelský inkubátor je organizace, která podporuje podnikatele při zakládání a rozvoji jejich firem. Hlavním cílem podnikatelského inkubátoru je produkovat úspěšné firmy, které opustí program finančně životaschopné a samostatné.

Akcelerátor je instituce, která podporuje podnikatele při dalším rozvoji produktu či služby, typicky při hledání vhodného investora, produkční expanzi či expanzi na další (zahraniční) trhy.



Při zkoumání podpořených inkubátorů jsme nezjistili jejich výrazně odlišné postavení či jiné charakteristiky od ostatních hráčů na trhu. Rozdíly jsou obecně mezi veřejnými a soukromými inkubátory/akceleratory dané tím, že soukromé subjekty v dlouhodobém horizontu potřebují generovat zisk pro své zakladatele. Z toho vyplývá řada odlišností:

- ▶ Výzkum i praxe ukazují, že **rozdíl mezi soukromými a veřejnými inkubátory** a jejich cíli se projevují na **výběru firem do programu inkubace**. Inkubátory se typicky zaměřují na firmy v rané fázi rozvoje, tzv. seed fázi rozvoje, v rámci které si teprve ujasňují základní představu o podnikatelském záměru na základě vytváření podnikatelského plánu.
- ▶ U **veřejných inkubátorů** hraje faktor škálovatelnosti a profitability inkubovaných firem slabší roli, často i z důvodu nutnosti plnění podmínek dotace, a obavám příjemců z porušení podmínek pro poskytování slučitelné veřejné podpory⁶. Vzhledem k faktu, že veřejné inkubátory neočekávají návratnost investovaných prostředků, úspěch a výkon inkubovaných firem nemusí být dostatečně silným motivem pro výběr firmy do programu.

⁵ Služby inkubátorů, které se neúčastnily dotazníkového šetření, byly doplněny z jejich webových stránek.

⁶ Mezi příjemci zaznívaly obavy z komercializace služeb, z toho, že pokud budou za své služby vybírat poplatky, bude jim podpora odebrána či krácena.



- ▶ **Soukromé akcelerátory** naopak cílí již na pokročilejší fázi vývoje firem a jejich akceleraci růstu pomocí kapitálové investice a návratnosti investovaných prostředků. Zaměřují se tedy na firmy s vysokým potenciálem růstu v rozvíjejících se odvětvích. Výkon a kvalita firem je tak pro ně zásadní.



Výše uvedená skutečnost vede k hypotéze, která se v rámci provedené analýzy potvrdila, že **veřejná podpora** je více opodstatněná u inkubátorů, které jsou zaměřeny na velmi ranou fázi růstu společností, které mohou být jen v podobě myšlenky či nápadu. U této velmi rané fáze dochází k největšímu tržnímu selhání, kdy začínající firmy nemohou pokrýt vysoké náklady na potřebný rozjezd, a naopak soukromý sektor není ochotný vytvářet podpůrnou infrastrukturu. Veřejná podpora u akcelerátorů, které jsou z principu zaměřené na formy v pozdější fázi vývoje s velkým potenciálem růstu a návratností investice, by mohla vést k narušení trhu a vytlačení soukromého kapitálu.

2.3.2 Charakteristika zkoumaných inkubátorů

V rámci analýzy jsme se zabývali čtyřmi vybranými inkubátory podpořenými z OP PPR:



xPORT vznikl pod záštitou VŠE, aby podpořil podnikavost implementací znalostí získaných na ekonomické univerzitě do praxe. Postupně se začal orientovat na všechny **B2B firmy** (či startupy s ambicí se B2B stát), protože zaznamenaly největší úspěšnost a xPORT jim mohl předat nejvíce know-how. Funguje na úrovni inkubátoru (pod značkou **B2B Incubation**) i akcelerátoru (**B2B Stars**) dle výběru startupu, kdy je každému z nich navržen individuální program.

H40



H40 Art&Digital Lab je nový podnikatelský inkubátor v Praze. Jeho cílem je propojit kreativní průmysl a business. Tím udávat směr v oblasti Art&Digital s ohledem na pozitivní společenský dopad a stát se vedoucím inkubátorem na trhu pro tento segment. Zakladatelem inkubátoru je OSE ČR zabývající se problematikou vzdělávání. H40 nabízí jeden tříměsíční **inkubační program**, na který navazuje roční **alumni program**.



Point One

Point One je podnikatelský inkubátor při ČZU v Praze. Jeho cílem je rozvíjet a podporovat **dlouhodobě udržitelné podnikání**, a to pro B2B i B2C se zaměřením na obory jako je například ekologie, odpadové hospodářství či zemědělství. Toto nabízí v rámci tří programů dle rozvinutosti startupu. Poslední program **Akcelerace** již slouží pro posílení pozice firmy na trhu.



Prague IoT & Smart City inkubátor má za cíl podpořit a posílit startup komunitu v technologickém poli IoT a Smart City tím, že pomůže B2B i B2C firmám ověřit, zda mají produkt s tržním potenciálem a chtějí ve svém projektu pokračovat. Vznikl v návaznosti na aktivity ICT Alliance, která dlouhodobě pomáhá IT firmám s expanzí na zahraniční trhy. Inkubátor nabízí jeden **inkubační program** a pronájem open space/jednotlivých kancelářů.

Z výše uvedené charakteristiky vyplývá, že jsme zkoumali **2 veřejné inkubátory založené univerzitou** (xPORT a Point One) s cílem propojit univerzitní a podnikatelskou sféru a **2 soukromé iniciativy** založené v reakci na situace na trhu (uspokojení poptávky v případě Prague IOT Centra a rozvoj nového odvětví u H40). Jejich právní forma jsou universita, zapsaný spolek a zájmové sdružení právnických osob. Z analýzy ostatních inkubátorů na trhu vyplynulo, že se právní formy liší, přičemž nejčastěji převládá forma s.r.o.

Formy veřejné podpory u jednotlivých inkubátorů jsou uvedeny detailně v případových studiích, které jsou přílohou této zprávy. Inkubátory čerpaly kombinaci grantu na investiční a neinvestiční výdaje ve formě nových prostor či vybavení a poskytovaných služeb. Prague IOT Center zvolil zaměření grantu především na poskytované služby.



Provedené šetření ověřilo, že poskytnutá veřejná podpora umožnila inkubátorům nabídnout vybavení a služby, které by bez dané podpory nebyly schopné nabídnout. U 3 ze 4 grant sloužil k rozšíření prostor a/nebo služeb, ke zkvalitnění procesů a řízení. Podpora také umožnila poskytování (části) služeb zdarma, což vedlo k rostoucí křivce zájemců o inkubaci. Inkubátor H40 vznikl jako jediný až po získání podpory, která jeho vznik a poskytování služeb umožnila. Z šetření dále vyplynulo, že podpora neměla žádný vliv na zaměření zkoumaných inkubátorů.

Nabídka programů je u všech čtyř inkubátorů charakterově podobná. Liší se především délkou programu (od 3 měsíců po 2 roky), cenou a rozsahem poskytovaných služeb, jak je dále popsáno v kapitole 2.4.

Další charakteristikou je **velikost inkubátoru**, která je daná **rozlohou a počtem pracovníků**. Výzkum ukazuje, že Evropské inkubátory by měly mít rozlohu min. 2000 m² s kapacitou 20-30 firem přítomných ve stejné chvíli. Tato kapacita inkubátoru nabízí úspory z rozsahu, které menší inkubátory těžko dosáhnou. Námi zkoumané inkubátory mají rozlohu v průměru 750 m², což ukazuje na řádově menší rozlohu. Zároveň maximální počet inkubovaných firem je v rozmezí 4 – 25.



Historicky jedno z největších pražských privátních center na podporu startupů **TechSquare** s rozlohou cca 2000 m² skončilo po osmi letech fungování v roce 2017. V souvislosti s nízkou rozvinutostí českého startupového prostředí na kapacitně velké projekty ještě není Česká republika zřejmě připravena.

Z dotazníkového šetření dále plyne, že co se týče počtu pracovníků, v průměru je v inkubátoru zaměstnáno 25 lidí⁷ včetně lidí se zkušeností z business prostředí: 3 lidí v průměru pracují na manažerských pozicích, 14 lidí jako mentoři, 7 lidí jako konzultanti a 1 jako technologická či administrativní podpora. Některé z inkubátorů kromě svých zaměstnanců využívají i externí mentory a konzultanty.

Další ze zkoumaných oblastí byla **spolupráce a vnímání konkurence na trhu**. Z šetření vyplynulo, že inkubátory zpravidla nemají sledování konkurence jako svou prioritu a ani ji nijak ve své činnosti nevnímají. Mají obecné povědomí o ostatních hráčích na trhu v jejich zaměření, ale k „přetahování“ firem nedochází. Přirozeně se stává, že některé firmy po ukončení programu hledají další obdobné možnosti a realizují inkubaci u více inkubátorů či akceleratorů. Co se týče spolupráce s výzkumnými či jinými organizacemi, v tom je situace obdobná a není pro inkubátory prioritou či vnímanou přidanou hodnotou.

Z provedené analýzy dále vyplývá, že podpořené inkubátory nemají striktně definovaná **kritéria pro přijetí do programu**. Pokud jsou kritéria definována, jedná se zejména o:

- Oborové zaměření startupu odpovídající zaměření inkubátoru
- Inovativní nápad s potenciálem růst, získání investice a uplatnění produktu na trhu
- Prezentace zakladatelů a jejich odhodlání

3 ze 4 zkoumaných inkubátorů mají převis poptávky ve výši cca 40-50 %. Nízká poptávka po inkubaci v posledním inkubátoru je zřejmě daná úzkou sektorovou specializací, relativně krátkou historií a nedostatečně silnou značkou. Vliv mohla mít i probíhající pandemie COVID-19.

Stanovení **podmínek graduace** u inkubačního programu jsme zjišťovali v rámci dotazníkového šetření. Z odpovědí nelze jednoznačně říct, že by podpořené inkubátory měly odlišné nebo jinak nastavené podmínky graduace firem. Nicméně jen jeden ze čtyř nepodpořených inkubátorů zmínil jasné definovanou strategii naplnění programu.

⁷ Nejde o 25 plných úvazků, ale o 25 zaměstnanců, kteří mají velice často zkrácený pracovní úvazek.



2.3.3 Udržitelnost podpořených inkubátorů po ukončení podpory



Výzkum uvádí jako jeden z důvodů inkubace **reakci na selhání trhu**, kdy firmy v počáteční fázi nejsou schopny překonat nejistotu a překážky spojené s jejich ranou fází vývoje (OECD 1997; Phan et al. 2005). Inkubátory vznikají jako řešení tržního selhání a z principu se zaměřují na společnosti s nízkou mírou přežití a schopností placení za služby. V jejich případě jsou (na rozdíl od akceleračních) možnosti realizace tržeb od klientů či kapitálového vstupu, a tedy návratnosti a rentability vložených zdrojů, minimální. Z tohoto pohledu se poskytnutí veřejné podpory v reakci na tržní selhání jeví jako opodstatněné.

Úspěch a atraktivita inkubátoru závisí ve velké míře na **množství a kvalitě firem, které přiláká**.



Příjmy od firem jsou významným (a často jediným) příjmem inkubátorů k pokrytí nákladů na provoz. Inkubátory se tedy snaží maximalizovat svou kapacitu. Z dotazníkového šetření mezi podpořenými a nepodpořenými inkubátory se také ukázalo, že si inkubátory drží **vytíženost kapacit mezi 80-100 %**. Vysoká vytíženost kapacit je dobrým ukazatelem udržitelnosti, ovšem zároveň omezuje flexibilitu inkubátoru reagovat na přihlášení a výběr kvalitního uchazeče o inkubaci. Soukromé inkubátory zřídka dosahují 100 % naplnění svých kapacit právě z důvodu toho, aby mohly vyhovět slibným společnostem, které by jinak skončily u konkurence.

Kvalita přijímaných firem do programu souvisí s **kritérii přijetí**. Z analýzy vyplynulo, že inkubátory mají definovaný cílový trh a tomu odpovídající požadavky na sektorové zaměření firem. Pouze jeden z šesti dotazovaných inkubátorů uvedl, že nemá preference, co se týče zaměření uchazeče o inkubaci. Zaměření zvyšuje specializaci poskytovaných služeb a koncentraci znalostí pro skupinu firem. Další výhodou je rozvinutí vztahů mezi inkubovanými firmami, které sledují podobný cíl a mohou se od sebe vzájemně učit. V případě přísně nastavených kritérií se do programu dostanou jen nejkvalitnější firmy, může ovšem docházet k nenaplnění kapacity inkubátoru.

Udržitelnost inkubátoru souvisí také s **motivací jeho vzniku**. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že převažujícím motivy jsou rozhodnutí zřizovatele (univerzita, aliance, město) a vnitřní motivace zakladatele (snaha podpořit inovace, filantropie). V případě zřizovatele, který dlouhodobě přispívá na chod inkubátoru (např. univerzitní inkubátory), lze očekávat vyšší míru udržitelnosti než u inkubátoru, který funguje jen na základě příspěvků od svých klientů. Zřizovatelé ovšem často dlouhodobě příspěvek negarantují, a inkubátory se musí snažit být ve svém financování co nejvíce soběstační a hledat další zdroje příjmu. Zároveň přiznávají, že bez dotací bude pro některé z nich těžké či dokonce nemožné udržení stávajících programů a hledají nové modely fungování.

V dotazníkovém šetření dále inkubátory převážně doporučovaly směřovat další případnou veřejnou podporu do podpory provozu, případně do financování služeb pro firmy. Investiční dotace byly uvedeny pouze u 1 z 6 dotazovaných inkubátorů.

2.4 Evaluační otázka 2: Jaké služby jsou inkubujícími podniky hodnoceny jako nejpřínosnější?

2.4.1 Nabídka služeb

Ačkoli se programy a rozsah poskytovaných služeb a zdrojů liší, ve většině případů zajišťují všechny podnikatelské inkubátory základní paletu služeb, kterou je možné rozlišit jako služby:

- ▶ **hmotné:** pronájem pracovního místa, sdílené konferenční prostory a zasedací místnosti a neformální interakce s jinými inkubátory, sekretariát, účetnictví, marketing a právní podpora, technické vybavení, přístroje, zázemí
- ▶ **nehmotné:** individuální mentoring, pomoc s obchodním a marketingovým plánem, finančním systémem a účetnictvím, pomoc při získávání finančních prostředků v počáteční fázi, školení, semináře a workshopy, networking a navazování kontaktů



- ▶ Především firmám v počáteční fázi podnikání inkubátory poskytují služby hromadně „pro všechny“ prostřednictvím workshopů, networkingu a školení. Po získání všeobecného obchodního rozhledu je pro firmu klíčová služba v podobě individuální práce s mentorem

Také některé znalosti, jako jsou business, marketing, finance, lze poskytovat hromadně. Nicméně služby k rozvoji firmy se poskytují individuálně. Všechny námi zkoumané inkubátory poskytují **kombinaci výše uvedených služeb** na základě předem definovaného balíčku (programu). Především u podpořených inkubátorů je zřejmé, že je rozsah služeb odvislý od výše a dostupnosti grantu. Po skončení období udržitelnosti budou u některých inkubátorů služby zrušeny nebo zredukovány a zachová se především hmotná podpora, jejíž cena bude stanovena tak, aby byly pokryty náklady na provoz.

Je nutné podotknout, že organizace, která nabízí jen pronájem pracovních míst, by se měla spíše označovat jako **co-workingové centrum**, což je sdílený pracovní prostor pro začínající podnikatele.

Při inkubaci je důraz kladen na praktické využití poznatků v praxi. To je ostatně také rozdíl mezi školským vzděláváním podnikání, kdy se jedná především o teoretické poznatky, zvyšování povědomí, vývoj kompetencí a postojů studentů.

Námi zkoumané podpořené inkubátory obecně nabízejí následující typy služeb, které jsou blíže popsány v samostatné tabulce níže:

- ▶ Přednášky, cvičení, semináře, workshopy, networkingové eventy
- ▶ Právní služby
- ▶ Individuální mentoring
- ▶ Pronájem pracovního místa, technické zázemí a vybavení.

Tabulka 3 Výčet služeb poskytovaných podpořenými inkubátory

	Nabízené služby inkubace	
xPORT Business Accelerator VŠE	<ul style="list-style-type: none"> • Místo v Open space přístupné 24/7, využití zasedaček a call rooms • Služby recepcie k dispozici od 8:00 do 20:00 každý pracovní den • Kuchyňka s vybavením • Zařízená chill out zóna, tobogán, stolní fotbal a billiard • Zapůjčení technického vybavení 	<ul style="list-style-type: none"> • Startupová komunita • Mentoring program: minimálně 1x týdně • Networking s inspirativními lidmi • Letní grilovačky a firemní akce • Inspirativní prostory • Marketing a PR podpora • Workshopy na různá témata s profesionály z praxe
ČZU Point One	<ul style="list-style-type: none"> • Workshopy zaměřené na základní podnikatelské znalosti a dovednosti, vedené zkušenými lektory • Osobní průvodce v podobě buddyho nebo mentora 	<ul style="list-style-type: none"> • Jednou za měsíc se koná setkání členů, které je prostorem pro všechny se vzájemně potkat • Průběžné a závěrečné hodnocení • Zprostředkované externí služby
H 4.0 Art&Digital Lab	<ul style="list-style-type: none"> • Motion Capture Studio • Online & Stream Studio • Technologie & Laby (3D Lab, VR Lab, AV Lab, Post Lab, Lasery a osvětlovací technika) • Prostory & Cowork (pracovní místa, edu lab, art&digi lab) 	<ul style="list-style-type: none"> • 3měsíční program • V kreativním inkubátoru lze využít pro svoji práci coworking, technologické laboratoře, nebo jen radu • Dostupnost mentora i expertů na danou oblast • Networking



Prague IoT Centre

- Program nabízí mentoring, pilotní reference a kontakty na zákazníky
- Vybavený IoT lab v centru Prahy
- Networking ve formě pitch nights
- Praktické workshopy

Poskytované služby se nijak neliší od služeb, které poskytují ostatní (nepodpořené) inkubátory na pražském trhu. Podpořené inkubátory však mohou tyto služby poskytovat zdarma či za sníženou cenu, což je činí atraktivními pro potenciální zákazníky, startupy.

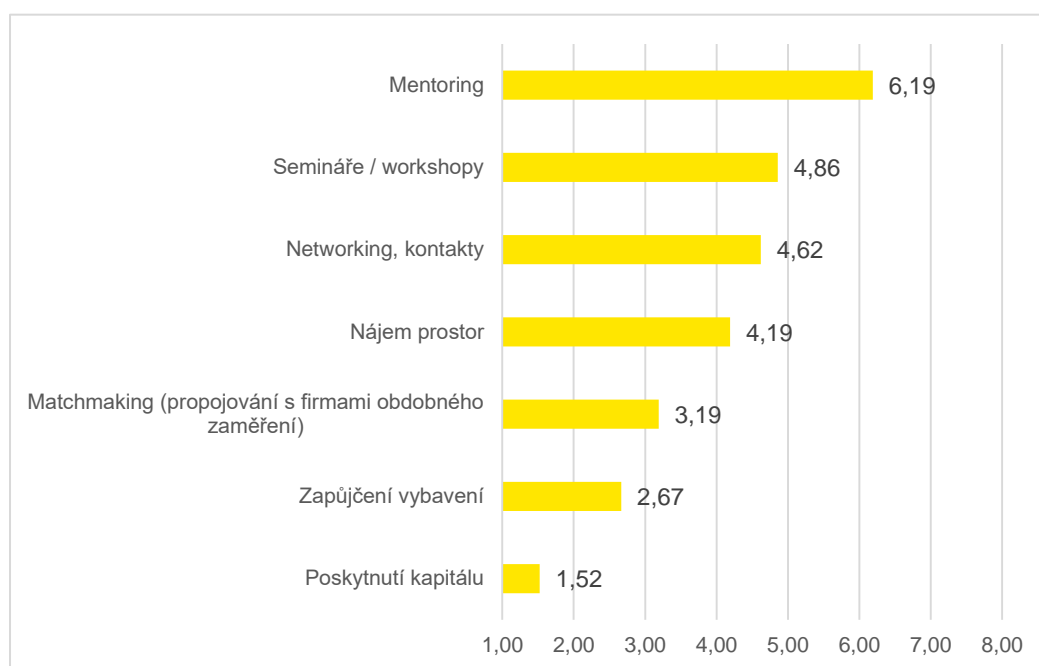
2.4.2 Hodnocení nabízených služeb



Z dotazníkového šetření mezi firmami se potvrdily závěry z rozhovorů, kdy **jako nejvíce přínosný byl hodnocen mentoring, následovaný s odstupem semináři/workshopy, networkingem a pronájmem prostor**. Dále mezi inkubátory jasně převažovaly poskytované služby v podobě předem definovaného balíčku nad individuálním řešením.

Hodnocení přínosu služeb pro firmy, je znázorněno níže:

Graf 1 Služby využívané inkubovanými firmami, seřazené od nejvýznamnějšího (8) po nejméně významné (1)



Získání mentoringu od zkušených lidí bylo jedním z motivů pro vstoupení do inkubátoru. Firmy se shodly, že **role mentora** má pro firmu největší přínos, pokud má mentor zkušenost s vlastním podnikáním v daném oboru – předávání jeho zkušeností výrazně posouvají firmu dopředu. Mentoring je poskytován na individuální bázi, kdy je možné se věnovat konkrétní oblasti rozvoje. Pro získání kvalitního mentora musí mít inkubátor buď velmi dobré jméno, nebo finanční prostředky. V případě, že se mentor spojí do role investora, tak má osobní zájem na úspěchu firmy a jejím růstu.

Hromadně poskytované workshopy a semináře firmy hodnotily jako důležité především na začátku inkubace. Při nich je možné prezentovat svůj záměr, navazovat kontakty a partnerství. Zpětná vazba, interakce a sdílení zkušeností posouvá firmu a zakladatele dopředu. Některé firmy tyto služby nevyužívaly plně, ale vybíraly si podle potřeby a vlastního uvážení.



Pronájem pracovního místa a navazujících služeb, jako jsou zasedací místnosti a vybavení, je těžištěm poskytovaných služeb u všech zkoumaných inkubátorů. Většina firem je využívala v rámci možností omezených pandemií COVID-19. Respondenti konstatovali, že by těchto služeb využívali za normálních okolností více.



Některé společnosti se v rámci rozhovorů vyjádřily, že fyzické prostory z různých důvodů nevyužívají (nedostatečná kapacita, nevyhovující lokalita, omezení související s pandemií atd.). Tento fakt podporuje myšlenku rozvoje nové **virtuální formy inkubace**, která by lépe odpovídala aktuálním potřebám a životnímu stylu některých zakladatelů.

V dotaznících označily firmy jako nevyhovující: open space, nerelevantní workshopy, nerelevantní mentoring k podnikatelskému zaměření, nabízené prostory a technika. Tato hodnocení se ovšem objevila v četnosti jednotek a nemají tak na obecné závěry významný vliv.

2.4.3 Doba trvání inkubačních programů

V rámci analýzy jsme zjišťovali, zda mají inkubátory jasně definovanou dobu trvání programu a exitovou strategii. Všechny podpořené inkubátory limitují **délku inkubačního programu** (v rozmezí **3 měsíců-2 let**). V praxi ovšem dochází k flexibilnímu prodlužování programu podle potřeby firmy či přechodu firmy čistě na pronájem místa. S firmou se pak dělá pravidelné zhodnocování, zda pro ni má inkubace stále ještě přínos. Většina dotazovaných firem uvedla, že by ocenila možnost prodloužení programu.

Startupy se z principu vyvíjí velmi dynamicky, proto by měly být inkubátory flexibilní s dobře nastavenými procesy, které umožní rychlé reakce v případě změn.

Především inkubátory, které zároveň nabízí akcelerační program, přistupují k programům flexibilně s cílem dovést firmu až do akcelerační fáze růstu a návratnosti do nich investovaných prostředků. Motivace na úspěchu firmy je tedy podstatně vyšší než u inkubátorů bez akceleračního programu. Dochází také k tomu, že zakladatelé společností získají tolik zkušeností, že mohou v inkubátoru nadále působit jako mentoři v rámci tzv. „giving back“ principu. To se v několika inkubátorech skutečně ukázalo, jako zavedená praxe. Tuto praxi je i dle vyjádření expertů vhodné podporovat a kultivovat.

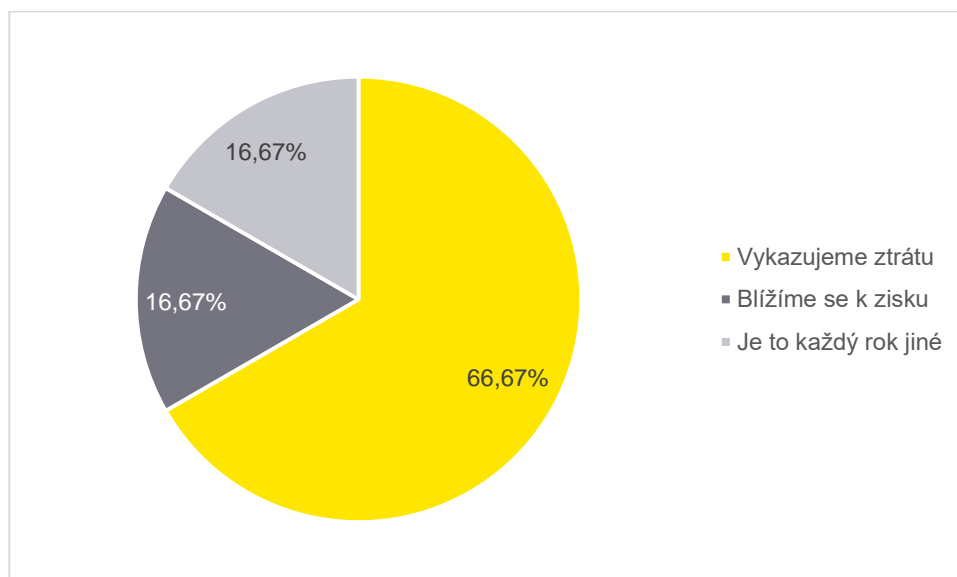
2.4.4 Cenová politika a její změny po ukončení podpory z OP PPR

Udržitelnost inkubátorů souvisí s jejich **cenovou politikou a způsobem financování**. Rozsah, v rámci kterého jsou inkubátory schopny generovat dostatečné příjmy ke krytí provozních nákladů a nákladů na poskytované služby, je klíčovým faktorem jejich životaschopnosti. Financování z veřejných zdrojů se opodstatňuje tím, že podnikatelský inkubátor řeší tržní selhání a usnadňuje vznik a růst začínajících podniků, které nedosahují dostatečných příjmů, aby mohly platit za poskytované služby. Tomu odpovídají i finanční výsledky dotazovaných inkubátorů:



Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 4 ze 6 inkubátorů vykazuje ztrátu a jejich finančním cílem v následujících 3 letech je dosažení stabilního a vyrovnaného rozpočtu (viz. Graf níže). Podpořené inkubátory, kterým začíná doba udržitelnosti, hledají investory, kteří by se podíleli na rozvoji. Roční rozpočet, s kterým inkubátory hospodaří, je v rozmezí 4-14 mil. Kč a úzce souvisí s velikostí inkubátoru (měřeno počtem zaměstnanců). Inkubátory s nižším počtem zaměstnanců mají rozpočty spíše nižší, zatímco inkubátory zaměstnávající větší počet lidí, ať už interně nebo externě, hospodaří s vyššími rozpočty.

Graf 2 Aktuální ekonomické výsledky dotazovaných inkubátorů



Podpořené inkubátory poskytují své služby zdarma (z grantu) či za podnákladovou cenu. Existuje názor, že určitá cena za služby je podstatná pro prokázání motivace firem se inkubace zúčastnit. 3 ze 4 inkubátorů zvažují zvýšení ceny za služby z důvodu motivace firem či finanční udržitelnosti inkubátoru po skočení grantu. Vedle příjmů od inkubovaných firem mohou inkubátory realizovat příjmy z placených akcí, pronájmů, příspěvků investorů či universit.



Inkubátory se ve své cenové politice inspirovaly dobrou praxí ze zahraničí: SkyDeck akcelerátor University of Berkeley má programy definované podle životní fáze firmy. Začínajícím firmám nabízí možnost docházet do společných prostor a účastnit se hromadných akcí. Až u firem s potenciálem růstu se nabízí individuální podpora a forma investic. Také český ImpactHub jde cestou diverzifikace programů a služeb, které rozděluje na ziskové s vlastním rozpočtem.

Zkoumané inkubátory mají cenu stanovenou jako měsíční poplatek / balíček služeb. Služby nad rámec jsou placené samostatně. Firmy u podpořených inkubátorů hodnotily cenu za program jako přijatelnou, některé by byly ochotny i hradit více. Pouze v jednom případě byla připomínka, že by uvítali zlevnění. Čtvrtina oslovených firem za program nic neplatila, u poloviny firem se cena, kterou za program platily, pohybovala měsíčně kolem 200 Kč. Zbýlá čtvrtina firem za program platila kolem 5 tis. Kč.

2.4.5 Vliv pandemie na inkubační programy

Pandemie COVID-19 se projevila především v nemožnosti firem se potkávat v prostorech inkubátoru. Inkubátory se na novou situaci adaptovaly tím, že většinu služeb přesunuly do online prostředí, případně dočasně snížily cenu pronajatého místa. Většina inkubovaných firem dopad hodnotila v rámci dotazování negativně v souvislosti s nemožností využívat synergií komunity, která je kolem inkubátoru vytvořená. Komunita, networking a sdílení zkušeností jsou výrazné přínosy inkubace, které jsou ve virtuálním prostředí těžko dosažitelné.



Díky cloudovým řešením, analýze dat a umělé inteligenci (AI) se formuje vidina možnosti poskytování individuální podpory za cenu hromadně poskytovaných služeb. Digitální mentoring spolu s novými metodami vyhodnocování nabízí do budoucna osobnější zkušenost pro zakladatele všech forem a velikostí.

Do budoucna se dopad může projevit ve snížení zájmu firem o pronájem pracovního místa a fyzického setkávání, což povede ke snížení příjmů inkubátoru. Inkubátory musí objevit nové způsoby, jak oslovit



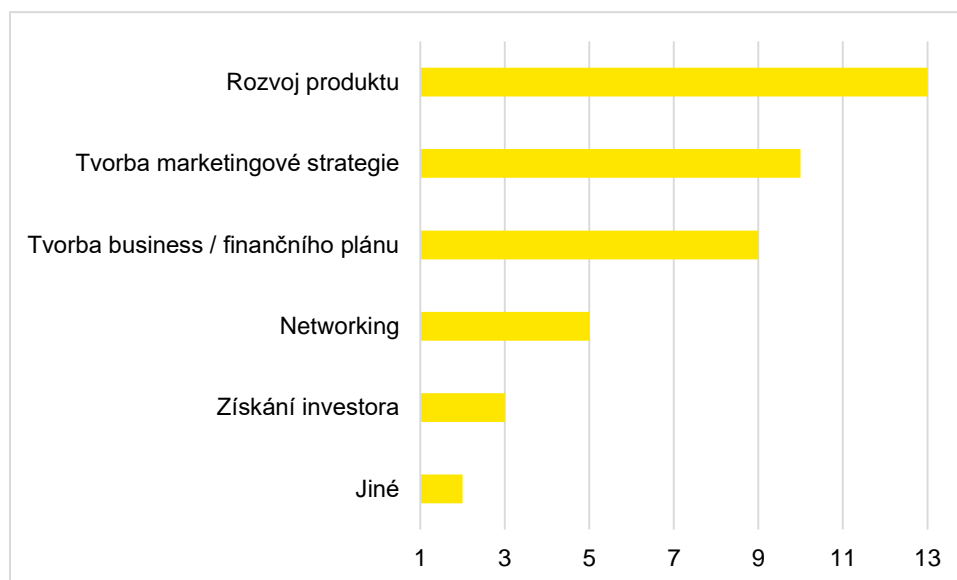
větší počet startupů a zapojit se do nadnárodního startup ekosystémů, např. pomocí virtuální inkubace, mentoringu na dálku a globálního propojení. Svět startupů, inkubátorů, mentorů a investorů je nyní propojenější než kdykoli předtím – díky digitálním technologiím komunikace a spolupráce.

2.5 Evaluační otázka 3: Jaká je charakteristika podniků, které využily čtyři podpořené podnikatelské inkubátory?

2.5.1 Motivace firem pro inkubaci

Níže uvedený graf znázorňuje motivaci firem pro vstup do inkubačního programu na základě provedeného dotazníkového šetření:

Graf 3 Motivace firem pro vstup do inkubačního programu (respondenti mohli vybrat 2 možnosti)



Výsledky průzkumu korespondují s posláním inkubátoru, což není primárně orientace na zprostředkování kapitálové investice, která přichází v pozdější fázi rozvoje společnosti. Respondenti naopak nejvíce cení pomoc v počátečních fázích např. s rozvojem produktu, tvorbou business plánu a marketingovou strategií. Uváděli, že je inkubace posunula dopředu díky získaným obchodním dovednostem a novým kontaktům. Zapojení se do komunity a získání zpětné vazby od různých lidí z businessu by bez inkubace byly těžko realizovatelné.

Z rozhovorů se zakladateli firem vyplynulo, že řada z nich svůj podnikatelský záměr realizuje vedle svého zaměstnání. Inkubace jim nabízí konzultace a ujasnění podnikatelského záměru. Odborníci se shodují, že odhodlání a drive zakladatele je pro úspěch startupu zcela zásadní. Co nejdříve by se tak zakladatel měl rozhodnout, zda se do podnikání vrhne naplno a dá tomu svou veškerou prioritu. Služby od inkubátoru a mentora v rozvoji pomáhají, ovšem neměly by být vnímány startupy jako samospasné. Vždy záleží primárně na zakladateli a trhu, potažmo zákaznících. To je další z argumentů, proč je vliv inkubace na podniky těžké vyhodnotit.

2.5.2 Základní charakteristika firem

Většina inkubátorů hledá skvělé nápady a startupy, které mohou růst během několika let. Zatímco mnoho začínajících inkubátorů se zaměřuje na pomoc při budování obchodního modelu, jiní hledají od uchazečů plně rozvinutý obchodní plán.




Výzkum říká, že obecná **míra přežití nových podniků** v prvních třech letech je 56 %, zatímco u podniků, kterým byla poskytována podpora z podnikatelských inkubátorů, činí tato míra



přibližně 90 %.⁸ Z námi zkoumaných firem svou činnost neukončila žádná v průběhu či v horizontu jednoho roku po skončení programu. Vedení inkubátorů však zmiňovalo i firmy, které svou činnost ukončily. Je nutné ovšem podotknout, že inkubátory neprovádějí follow-up u firem, které odejdou, a jejich další působení na trhu se tak nesleduje.

Charakteristiku firem jsme zkoumali na **vzorku 14 firem** (v rámci vnořených případových studií), které prošly nebo se účastnily programu výše popsaných podpořených inkubátorů. Níže uvádíme jejich základní charakteristiky:

- ▶ Průměrný počet členů týmu: 4-5
- ▶ Průměrné stáří firem (k roku 2021): 3 roky
- ▶ Převažující právní forma: s.r.o.
- ▶ Fáze životního cyklu firmy: založení – růst
- ▶ Vykazuje tržby: 21 % zkoumaných firem
- ▶ Působí pouze na českém trhu: 75 % zkoumaných firem
- ▶ Má ambice expandovat do zahraničí v horizontu 1-2 let: 79 % zkoumaných firem
- ▶ Účastnily se inkubačního programu poprvé: 72 % zkoumaných firem
- ▶ Polovina spolupracuje s institucí VaV (spíše v rámci neformálních dohod) 
- ▶ Nemají patent a neplánují žádat

Některé inkubátory jsou vázány na konkrétní odvětví nebo akademické programy. V těchto případech hledají obchodní nápady a rostoucí společnosti, které slouží ve stejném oboru. Například inkubátor financovaný nemocnicí bude hledat společnosti v lékařském nebo farmaceutickém průmyslu. Jiné programy hledají obecně zaměřené společnosti napříč mnoha průmyslovými odvětvími. Zejména neziskové formy inkubátorů slouží konkrétním skupinám, jako jsou podniky provozované ženami, znevýhodněné obyvatele nebo studenty vysokých škol. Jiné přijímají žadatele z celé země nebo dokonce z mezinárodního hlediska.

Analýza oborů, ve kterých inkubované firmy působí, ukázala převažující podíl firem působících v ICT v kategorii B2B. Tomu odpovídá také pozdější fáze vývoje firmy, kdy nejvíce zainvestované bývají právě B2B firmy, které vytváří software. Pro B2C a ostatní obory se těžko hledají investoři. Nově se objevují sektory jako zdravotnická technika, nanotechnologie a medicína, jsou to ovšem velmi specifické oblasti s potřebou dlouhodobého financování výzkumu a vývoje. Podnikatelskou aktivitu sledovaných firem v podpořených inkubátorech znázorňuje tabulka níže:

Tabulka 3 Podnikatelská aktivita sledovaných startupů

	Podnikatelská aktivita (výčet)	Počet firem
xPORT Business Accelerator VŠE	ICT	4
	Vývoj deskových her	1
ČZU Point One	ICT	1
	Výroba/udržitelnost	1
	Zdraví	1
	Agrovoltaika	1
H 4.0 Art&Digital Lab	ICT/sociální	1
	Virtuální realita	1
Prague IoT Centre	ICT	3

⁸ Evropský účetní dvůr: Podpořil EFRR úspěšně rozvoj podnikatelských inkubátorů?, 2014. Dostupné na: https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/SR14_07/SR14_07_CS.pdf



Většina zkoumaných inkubovaných firem dokázala během inkubace připravit svůj produkt na vypuštění na cílový trh, a to alespoň ve své základní verzi.

U inkubátoru xPORT Business Accelerator VŠE lze uvést jako příklad startup, který vyvinul systém propojující nabídku a poptávku na pracovním trhu za pomoci dovednostních testů přímo na webových stránkách. Zároveň je jedním z cílů uchazeče o zaměstnání dobře připravit na přijímací řízení. Firma se nyní zaměřuje na získání nových uživatelů platformy.



„Největší úspěch inkubace byl, že jsme získali investora. Mentor nám pomáhal vyjednat vhodné podmínky. Díky tomu teď můžeme zavést produkt na trh.“

Inkubátor ČZU Point One pomáhal s vývojem B2C aplikace usnadňující dárcovství krve. Uživatelé jsou dárce, kteří mají díky aplikaci všechny podstatné informace na jednom místě (odpočet do dalšího možného odběru, odběrná místa, odměny...). Hlavním cílem startupu není pouze centralizovat darování krve jako je v zahraničí, ale také k němu motivovat.



„Víme, že zpeněžení našeho produktu nebude velké, proto jsme taky nevybrali privátní inkubátor. Chceme hlavně zajistit, aby bylo více dárců krve.“

Jedna z inkubovaných firem v H 4.0 Art&Digital Lab se zabývá reminiscenčními službami za využití VR technologií. Od klientů (především seniorů a hendikepovaných) získá různé formy vzpomínek jako jsou fotografie a videa, které jim pomocí VR brýlí promítá, čímž může zlepšit jejich psychický stav a usnadnit jejich komunikaci s okolím.



„Chceme také dělat 3D natáčení prostředí, na to nás přivedli tady v inkubátoru. Pojedeme do míst, odkud má senior nějaké vzpomínky nebo i zajímavá místa, která si třeba přál někdy navštívit. Tohle mu umožní podívat se tam bez cestování. Ale zase to vyvolá vzpomínky.“

V rámci inkubačního programu Prague IoT Centre byla vyvíjena slow-fashion aplikace, která obsahuje řadu funkcí orientující se na udržitelnou módu. Aplikace umožňuje rychle vyhledávat relevantní obchody a zároveň oblečení směřovat s ostatními uživateli. Součástí je také funkce, která počítá, kolikrát byl konkrétní kus oblečení nošen, čímž má dokázat, že se vyplatí kupovat oblečení z kvalitního materiálu.



„Neměla jsem zkušenosti z businessu. V inkubaci jsem viděla pomoc s business plánem a správným nastavením mindsetu.“

2.5.3 Životní fáze firem a jejich financování

Společným rysem všech dotazovaných firem bylo **nejisté financování dané jejich ranou fází rozvoje**. Nicméně všechny sledované firmy dosáhly inkubační fáze rozvoje, kdy už měly definovanou myšlenku, plán, založený tým a operativu. Nacházely se tedy ve fázích založení (startup) nebo růstu⁹:

- ▶ **Startup:** Jedná se o již založené nebo teprve zakládané společnosti, které však ještě nezahájily komerční prodej svých výrobků nebo služeb a nemají žádný zisk. Financování je spojené s komercializací produktu vyvinutého v předchozí fázi.
- ▶ **Počáteční růst:** V této fázi již firma vyrábí svůj produkt, má nastavené vztahy se svými partnery (obchodními a finančními) a vymezené své vlastní místo na trhu. Financování firmy je orientováno zejména na zajištění provozního chodu firmy a pokrytí počátečních investic, které firmu nastartovaly po fázi startup.

V rámci těchto fází se firmy lišily svým přístupem k rozvoji a vzhledem k jejich velké heterogenitě nebylo možné učinit obecné závěry. Např. některé z nich nemají ambice globálního růstu a rozvoje v podobě získané investice. To ovšem neznamená, že jejich míra přežití musí být nižší než u růstových firem.

⁹ Viz definice 4 fází vývoje firmy dle CzechInvest:

1. seed 2. startup 3. počáteční růst 4. expanze

<https://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-male-a-stredni-podnikatele/Chcete-dotace/OPPI/vyuziti-novych-financnich-nastroju/Faze-vyvoje-firmy>



Naopak se objevil příklad, kdy se firma v pokročilé fázi růstu kvůli chybnému vývoji vrátila do fáze založení. Tabulka níže ukazuje, že poměr zkoumaných firem v podpořených inkubátorech byl ve fázích založení a růstu vyrovnaný:

Tabulka 4 Fáze sledovaných startupů

	Počet firem „startup“	Počet firem „růst“
xPORT Business Accelerator VŠE	2	2
ČZU Point One	2	2
H 4.0 Art&Digital Lab	2	0
Prague IoT Centre & SmartCity Inkubátor	1	2

Většina zkoumaných firem nebyla ve fázi generování tržeb a nacházela se ve finanční ztrátě. Firmy se shodovaly, že bez cenového zvýhodnění kancelářského pronájmu, technického zázemí a poskytovaných služeb inkubátorem, by si je nemohly dovolit a jejich růst by byl výrazně omezený.

Další z důležitých činností inkubátoru je tak navázání kontaktu podnikatele s finančníky. Tento proces by měl začít už ve chvíli, kdy poradenská síť inkubátoru pomáhá podnikateli vylepšit podnikatelský nápad a vytvořit obchodní plán. Inkubátor může podnikateli najít potenciální zdroj financování. Nejúspěšnější inkubátory mají velmi silné vztahy s andělskými investory, venture kapitálovými fondy a finančními institucemi. V tomto jsou pražské inkubátory stále nedostatečně rozvinuté.

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

2.6.1 Zhodnocení přínosu inkubace firmami



Jedním z primárních cílů inkubace je **zvýšení šance na přežití** u inkubované firmy v jejich počátečních fázích životního cyklu (Allen and Rahman 1985)¹⁰. Tento dopad může trvat dlouho po inkubační době a výsledkem mohou být další efekty jako je růst produktivity a zaměstnanosti inkubovaných firem, což může mít dopad na širší podnikatelské prostředí.

Pro úspěšné uvedení inovativního produktu na trh, firmy potřebují podpůrné obchodní služby nutné k navázání úspěšných kooperací s konzultanty, dodavateli, poradci a výzkumnými organizacemi tak, aby se mohly soustředit na podstatu svého technického řešení. Inkubátory tak pomáhají firmám překonat limity vnitřních kapacit a vlastní nerozvinuté sítě. Startupy na začátku nemají dostatek finančních prostředků pro investice do vlastního výzkumu a vývoje a selhávají při uvedení produktů na trh z důvodů nedostatečných marketingových znalostí. Vztahy s dalšími společnostmi jim dávají možnost násobit své znalosti.¹¹



Hodnocení dopadů inkubátoru lze provést na základě hodnocení jejich klientů, tedy inkubovaných firem. **Dotazované firmy hodnotily inkubaci jako přínosnou.** Řada z nich doporučovala začít s inkubací při podnikání co nejdříve, protože by se tím dopustily méně chyb nebo by zvládly začátek podnikání rychleji. Firmy si díky inkubaci ujasnily

¹⁰ Small Business Incubators: A Positive Environment for Entrepreneurship; David N. Allen, S. Rahman; Published 1985, Economics Journal of Small Business Management

¹¹ Incubation matters: Measuring the effect of business incubators on the innovation performance of start-ups; Incubation matters; 2018, DOI:10.1111/radm.12321



konkurenceschopnost produktu, jeho škálovatelnost a uplatnění na globálních trzích. Jen v několika málo případech došlo k technologickému posunu. Hlavní dopad směřoval do obchodních řešení.

4 ze 14 dotazovaných firem získalo počáteční investici od akcelérátoru (Startup Wise Guys) či andělského investora. Firmy se shodují na pozitivním vlivu inkubátoru v získání investice. I přesto, že některé firmy investici odmítají, většina firem o investici usiluje a ocenily by větší pomoc od inkubátoru investora získat.

2.6.2 Vyhodnocení ekonomických a dalších dopadů

Podnikatelské inkubátory jsou silnou hnací silou podnikání a inovací, nicméně jejich konkrétní **dopad na inkubované podniky je těžko měřitelný**. Jedním z důvodů je neúplný reporting firem, které často nezveřejňují své finanční výsledky nebo jen částečně. To se potvrdilo i v rámci naší analýzy dat z veřejných registrů, jako je obchodní rejstřík a placená databáze Bisnode. U inkubovaných firem jsme sledovaly především:

- ▶ obrat a jeho vývoj za poslední 2 uzavřená období
- ▶ tržby a jejich vývoj za poslední 2 uzavřená období
- ▶ vývoj počtu zaměstnanců

U většiny firem nebylo možné data dohledat. V případě dohledaných údajů pak byla data nekonzistentní a nešla tedy nijak analyzovat. Nebylo tak možné provést detailnější finanční analýzu, která by poskytla bližší pohled na vývoj finančního zdraví podniku.

Dalším důvodem je, že inkubace může vést ke změně v produktu či službě a firma se tak vrací ve svém vývoji zpátky. Inkubátor měl v tomto případě pozitivní vliv na další vývoj podniku, nicméně v jeho finančních ukazatelích se to projevilo negativně. Inkubátory také nedělají systematický follow-up u firem po opuštění programu, aby zjistily jejich další vývoj.

Vliv inkubace na vytvoření pracovních míst se analýzou neprokázala. Firmy během a po inkubaci počet lidí navýšily, snížily nebo nezměnily. Většina se shodla, že nelze jednoznačně říct, že vytvořená pracovní místa vznikla díky inkubaci. Nejedná se tedy o výrazný dopad, nicméně výrazným přínosem jsou podnikatelské zkušenosti a profesní růst lidí, kteří se inkubace účastní. I v případě neúspěchu inkubované firmy se tito lidé uplatňují na pozicích, které výrazně přispívají k rozvoji podnikatelského prostředí a přidané hodnoty.

Vliv inkubace na finanční výsledky startupů lze hodnotit pozitivně v omezené míře u firem, které již dosáhly fáze růstu a uvedly produkt na trh (2 ze 14). Firmy při dotazování uvedly, že se jejich finanční výsledky zlepšily díky zefektivnění prodeje a nalezení nových partnerů během inkubace. Žádná z firem nespĺňuje definici rychle rostoucí společnosti (tzv. gazely).



„Finanční výsledky se příliš nezměnili, jelikož jsme produkt ještě neuvedli na trh.“

Jednou z výše uvedených charakteristik dotazovaných firem je, že převážná většina z nich je orientovaná na zahraničí a realizovala nebo plánovala expanzi na zahraniční trhy. Pozitivní dopad pak může mít inkubace ve **zprostředkování kontaktů a obdobných programů v zahraničí**. Takovou možnost nabízí například CzechInvest prostřednictvím svých programů CzechStarter a CzechAccelerátor nabízející pomoc s expanzí do zahraničí. Dopad inkubace lze měřit počtem firem, které se podařilo posunout do další fáze životního cyklu, např. vstupem investičního fondu nebo firmy do akcelérátoru. Inkubátor by tak měl disponovat dostatečným množstvím kvalitních kontaktů a navázaných partnerství. Zapojení do mezinárodní sítě nicméně zmiňovala jen menšina zkoumaných inkubátorů.



Jedním z navazujících akceleračních programů, kterého se mohly firmy díky navázané spolupráci s inkubátorem zúčastnit, je Berkeley SkyDeck. Jedná se o univerzitní akcelérátor při UC Berkeley financování startupů studentů a absolventů univerzity. Mnoho programů



SkyDeck podporuje vzdělávání studentů UC Berkeley prostřednictvím stáží, profesionálního rozvoje a znalostí o založení a provozu startupu. SkyDeck si klade za cíl podporovat vědecký výzkum a vzdělávací účely univerzity tím, že pomáhá zajistit, aby byl univerzitní výzkum komercializován veřejnosti.

2.6.3 Celkové zhodnocení dopadu inkubace na podniky

Objem investičního pre-seed kapitálu pro začínající podnikatele je v ČR oproti zahraničí (Berlín, Paříž, Londýn) stále nízký, kdy investoři preferují investovat do firem v pozdějším stupni vývoje. Z nabízené podpory začínajícím podnikatelům se jeví jako nejefektivnější cílená pomoc specifická pro daný charakter podnikání a aktuální potřebu, kdy dojde k finanční zainteresovanosti poskytovatele na výsledku (např. andělského investora). Klíčovým je v tomto případě správný „match-making“ a získání individuálně zaměřené podpory. Další vhodnou podporou jsou soutěže oceňující začínající projekty finanční odměnou a zviditelněním.



Entrepreneur First se sídlem v Londýně a mezinárodní sítí poboček nabízí atraktivní koncept inkubace, ve kterém je primárním cílem propojit zakladatele startupů, kteří společně vytvoří nové podniky. V šestiměsíčním programu se uchazeči připojí ke skupině podobně smýšlejících lidí, kteří ve stejnou chvíli chtějí společně založit startup za podpory globální sítě zakladatelů, poradců a investorů. Program pokrývá životní náklady a perspektivním startupům nabízí další finanční prostředky výměnou za 10 % vlastního kapitálu.

Coby hlavní benefit zmiňovaly podniky akceleraci vývoje své společnosti i produktu, se kterým chtěli prorazit. Zároveň možnost projít si některé náročné milníky v rámci podnikání (tvorba finančního plánu, uvedení produktu na trh apod.) v relativním bezpečí, za doprovodu mentorů, znamenalo pro mnohé z podniků to, že neudělaly nutně některé z chyb, které se k takovým milníkům váží. Žádná z dotazovaných firem zpětně nelituje vstupu do inkubačního programu, většina z nich by inkubaci opakovala, doporučila dále. I pokud se nepodařilo nastartovat po inkubaci ekonomickou činnost podniku, či podnik svou činnost ukončil, byla inkubace přínosná, coby další zkušenost pro zakladatele. Jejich uplatnitelnost na trhu práce se skokově zvýšila.



„Zjistili jsme, na čem musíme dál pracovat, nakoplo nás to správným směrem, když jde o přemýšlení. Byli jsme moc naivní, inkubace nás usměrnila, pomohla nám se podívat na věci z jiného pohledu – což je obecně důležité pro firmy v naší fázi vývoje.“

Kromě ekonomických a dalších přímých dopadů na firmy má inkubace nepřímý, a přitom pro budování silné startupového eko-systému významný vliv na **zvýšování povědomí o významu podnikání a malých a středních podniků a rozvoj podnikatelského myšlení**. Investice do místní vzdělávací infrastruktury jsou přínosem pro rozvoj začínajících podniků. Vzdělávací instituce poskytují základnu lidských zdrojů zásadní pro hospodářský rozvoj a v jejich osnovách by nemělo chybět podnikání jako legitimní kariérová cesta. Odborníci z branže se shodují, že je potřeba kultivovat celý eko-systém a nastartovat systémovou změnu, kde všichni směřují ke společnému cíli mít co nejvíce úspěšných firem.

Přínos inkubace pro firmy lze na základě našich zjištění vyjádřit následovně:



Úspora nákladů na kancelářské prostory



Zlepšení obchodního zaměření



Získání investora



Kontakty a partnerství s dalšími startupy



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



Učení se a růst



3. Doporučení

Doporučení jsme formulovali ve dvou rovinách. První se týká doporučení pro inkubátory k realizaci:

1. Inkubátory by měly mít jasně definovaný cíl inkubace

Jasně definovaný cíl inkubace určí, v jakém stavu by inkubovaná firma měla program ideálně opouštět. Tomu by měl být přizpůsoben program a jeho zaměření. Inkubátor by měl s firmami diskutovat jejich cíle a důsledně průběžně sledovat, zda je plní. Závislost inkubátoru na příjmu z pronájmu může vést k rozmělnění pravidel pro ukončení programu. Stávající nájemci pak mohou blokovat místo novým potenciálně úspěšnějším uchazečům o inkubaci.

Odkaz na evaluační otázku 1, řešení je popsáno v kapitole 2.3.1.

2. Služby by měly být poskytovány individuálně dle potřeb inkubovaných firem

Poskytované služby by měly být individuálně šité na míru firmám v různých fázích rozvoje. Pokud se inkubátor soustředí pouze na některou fázi životního cyklu firmy, měl by spolupracovat s institucemi, kterým mohou firmu po dokončení inkubace předat. Zároveň by měl inkubátor sdílet své služby veřejně, dostupným způsobem, aby mohli potencionální zákazníci porovnávat možnosti trhu.

Odkaz na evaluační otázku 2, řešení je popsáno v kapitole 2.4.2.

3. Podpora by měla být směřována nejkvalitnějším projektům

Inkubátory by měly mít cíl podpořit nejkvalitnější projekty s největším potenciálem růstu. Zdarma by měla být pouze menší část služeb pro ty nejnadějnější projekty, které projdou přísným výběrem, jinak budou přínosy z vyšší účasti firem díky nižší ceně menší, než negativní vliv na motivaci účastníků dosáhnout cíle.

Odkaz na evaluační otázku 2, řešení je popsáno v kapitole 2.4.4

4. Zapojení se do globální sítě mentorů, investorů a inkubátorů

Podnikatelské inkubátory by neměly být samostatnými subjekty, ale spíše spolupracovat s dalšími organizacemi a programy na prosazování širších strategií především veřejného sektoru. Inkubátory by měly maximálně spolupracovat s investory, jelikož tím mohou přitáhnout další firmy, pokud uvidí, že to zvýší jejich šance na získání investice. Kvalita inkubátoru se měří kvalitou svých mentorů, množstvím a kvalitou kontaktů a počtem navázaných partnerství.

Odkaz na evaluační otázku 4, řešení je popsáno v kapitole 2.6.2

5. Transformace business modelu v reakci na globální změny vyvolané přechodem na digitální a zelenou ekonomiku

Virtuální a digitální inkubátory, ze kterých může profitovat více firem najednou, představují novou efektivní formu podnikatelské podpory, kde geografické hranice a vzdálenost nehrají žádnou roli. Specializované inkubátory se zaměřením na aktuální globální trendy a výzvy, jako je ochrana životního prostředí, sociální dopady atd. získávají na významu a měly by přitahovat veřejnou podporu.

Odkaz na evaluační otázku 2, řešení je popsáno v kapitole 2.4.5



Druhá část doporučení adresuje tvůrce politik. Doporučení jsou bez vazby na evaluační otázky a odrážejí názory vyjádřené experty z branže:

6. Veřejná podpora by měla být poskytnuta i v pre-seed fázi rozvoje firem

Veřejná podpora by měla reagovat na trh tam, kde selhává, tedy především v pre-seed fázi rozvoje firem. Organizace podpořené z veřejných prostředků, jako inkubátory a akcelerátory by měly nabídnout dostatečnou před-inkubační podporu, která pomůže podnikatelům rozvíjet kvalitní podnikatelské nápady, které vykazují šanci přerůst v udržitelné podnikání. Tato fáze podpory by měla fungovat také jako filtr pro určení, kteří podnikatelé dostanou více intenzivní podporu po dokončení před-inkubační fáze.

7. Stát by měl nastavit legislativně přívětivé prostředí a podpořit zavedení výuky podnikání do škol

Změna by měla proběhnout systémově v nastavení přívětivého podnikatelského prostředí a změnou vzdělávacího systému, v jehož centru bude podnikavost, digitální znalosti a inovace. Úspěch startupu závisí na tom, jak je schopný se vypořádat s neúspěchem a adaptovat se na změny. Studenti by se měli vzdělávat tak, aby porozuměli obchodu a podnikání, aby byli finančně gramotní a nebáli se riskovat a přijímat odpovědnost.

8. Vytvářet kombinované fondy s profesionálním managementem, které budou poskytovat rizikový kapitál ve specifických oborech

Veřejní zadavatelé by měli postupně upouštět od přímé dotační podpory inkubátorů a akceleratorů formou investičních a provozních dotací. Naopak by se měli zaměřit na podporu přímých investic do startupů. Toho může být dosaženo například vytvořením investičního fondu s účastí veřejného investora (např. tak, jak postupuje Evropská investiční banka).



Použitá literatura a zdroje

Následující soubory poskytujeme Zadavateli v příloze závěrečné zprávy. Data byla získána pomocí výše uvedených metod v rámci kombinaci techniky kvantitativního výzkumu s kvalitativním, a to s důrazem na kvalitativní výzkum vzhledem ke komplexnosti informací. Přílohy se zároveň staly základním zdrojem dat pro vytvoření případových studií.

List samostatných příloh

- ▶ **Příloha č1_Case Study xPort**
- ▶ **Příloha č2_Case Study PointOne**
- ▶ **Příloha č3_Case Study IoT Centre and Smart City**
- ▶ **Příloha č4_Case Study H40**

Případové studie jsou základní analytickou jednotkou Projektu. Jednotkou výzkumu jsou podpořené inkubátory, vnořenou jednotkou pak inkubované firmy. V rámci provedených šetření byla vytvořena teorie změny, která pomáhá stanovit konkrétní výsledek či dopad zapříčiněn aktivitou OP PPR či nikoliv.

- ▶ **Příloha č5_Inkubátory v Praze**

Tabulka inkubátorů působících v Praze vytvořená během úvodní fáze Projektu. Základní podklad byl poskytnut Zadavatelem a dále rozšířen v rámci našeho desk-research z webových stránek inkubátorů, přičemž byl kladen důraz na vzorek čtyř zkoumaných.

- ▶ **Příloha č6_Rozhovory s inkubátory**

Tabulka obsahuje vzor scénáře pro rozhovory s inkubátory včetně všech získaných odpovědí od zástupců vedení a mentorů čtyř zkoumaných inkubátorů.

- ▶ **Příloha č7_Rozhovory s inkubovanými firmami**

Tabulka obsahuje vzor scénáře pro rozhovory s inkubovanými firmami včetně odpovědí od celkem 14 respondentů vybraných dle předem stanovených kritérií.

- ▶ **Příloha č8_Zápis z fokusní skupiny**

Dokument sloužící jako zápis z fokusní skupiny, která proběhla se sedmi vybranými stakeholdery za účelem posouzení toho, kam mají veřejné prostředky směřovat.

- ▶ **Příloha č9_Dotazník pro inkubátory**

- ▶ **Příloha č10_Dotazník pro inkubované firmy**

Tabulky obsahují odpovědi na otázky, které byly rozeslány pražským inkubátorům a inkubovaným firmám pro nasbírání většího vzorku informací. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 6 inkubátorů a 21 inkubovaných firem.

- ▶ **Příloha č11_Přehled inkubovaných firem**

Tabulka inkubovaných firem v době čerpání podpory z OP PR. Seznam startupů byl poskytnut Zadavatelem ve spolupráci s inkubátory. Následně byl seznam doplněn o základní indikátory k stanovení ekonomického vývoje daných firem, přičemž se základním zdrojem těchto dat stal internetový portál Bisnode MagnusWeb.



Odborné zdroje

1. The Development of Entrepreneurial Companies through Business Incubator Programs, 2011, Authors: Hanadi Al-Mubarak, Michael Busler. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/215477335_The_Development_of_Entrepreneurial_Companies_through_Business_Incubator_Programs
2. Aruna, H.A.M. Technology Innovation for SME Growth: A Perception for the Emerging Economies. J. Econ.Sustain. Dev. 2013,4, str. 156–163. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/278484100_Technology_Innovation_for_SME_Growth_A_Perception_for_the_Emerging_Economies
3. Ratinho, T.; Harms, R.; Groen, A. Business incubators: (How) do they help their tenants? New Technol. BasedFirms New Millenium 2013. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/254858387_Business_Incubators_How_Do_They_Help_Their_Tenants
4. Categories of incubator success: a case study of three New York incubator programmes, 2015. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/273167702_Categories_of_incubator_success_a_case_study_of_three_New_York_incubator_programmes
5. Virtanen, M.; Kiuru, P. Do the incubators foster excellent performance? The analysis of post-incubation gazelles of Aalto Start-up Center. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/257315295_Do_the_incubators_foster_excellent_performance_The_analysis_of_post-incubation_gazelles_of_Aalto_Start-up_Center
6. Phan, P., Siegel, D. Science Parks and Incubators: Observations, Synthesis and Future Research, 2005, DOI: 10.1016/j.jbusvent.2003.12.001
7. R. Aernoudt, Incubators: Tool for Entrepreneurship?, 2004, DOI: 10.1023/B:SBEJ.0000027665.54173.23
8. 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, str. 543-563. Dostupné na: <https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2018-0043>
9. 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.
10. European Commission. (2002). Benchmarking of Business Incubators. Final Report. Dostupné na: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/5f01aafc-ef62-457d-9316-c85e7fc2509e>
11. 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
12. 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. 316-334
13. 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
14. Journal of Marketing, November 2016, Vol. 80, No. 6. Lemon, Verhoef. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey, str. 69-96. Dostupné na: <https://www.jstor.org/stable/44134974>



15. 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>
16. 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
17. Al-Mubarakí and H.M., Busler, M.: The Development of Entrepreneurial Companies through Business Incubator Programs; 2011. Dostupné na: <https://www.academia.edu/2625959/>
18. 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/>
19. 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>
20. Small Business Incubators: A Positive Environment for Entrepreneurship; David N. Allen, S. Rahman; Published 1985, Economics Journal of Small Business Management
21. Incubation matters: Measuring the effect of business incubators on the innovation performance of start-ups: Incubation matters; 2018, DOI:10.1111/radm.12321
22. CzechInvest: Fáze vývoje firmy, Dostupné na: <https://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-male-a-stredni-podnikatele/Chcete-dotace/OPPI/Vyuziti-novych-financnich-nastroju/Faze-vyvoje-firmy>
23. Evropský účetní dvůr: Podpořil EFRR úspěšně rozvoj podnikatelských inkubátorů?, 2014. Dostupné na: https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/SR14_07/SR14_07_CS.pdf
24. Rada pro výzkum, vývoj a inovace: Inovační strategie České republiky 2019–2030, 2019. Dostupné na: https://www.vlada.cz/assets/urad-vlady/poskytovani-informaci/poskytnute-informace-na-zadost/Priloha_1_Inovacni-strategie.pdf

Seznam tabulek / schémat / grafů

Tabulka 1 Podnikatelská aktivita sledovaných startupů	30
Tabulka 2 Fáze sledovaných startupů.....	32
Tabulka 3 Přehled úkolů	16
Tabulka 4 Přehled limitů výzkumu.....	17
Schéma 1 Přehled žádostí na podporu inovační infrastruktury	20
Schéma 2 Teorie změny	12
Schéma 3 Výzkumný postup.....	15
Graf 1 Služby využívané inkubovanými firmami, seřazené od nejvýznamnějšího (8) po nejméně významné (1) .	26
Graf 2 Aktuální ekonomické výsledky dotazovaných inkubátorů.....	28
Graf 3 Motivace firem pro vstup do inkubačního programu (respondenti mohli vybrat 2 možnosti)	29

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



xPORT Business Accelerator VŠE

xPORT se prezentuje jako přístav, který vznikl pod záštitou VŠE, aby podpořil podnikavost implementací znalostí získaných na ekonomické univerzitě do praxe. Postupně se začal orientovat na všechny **B2B firmy** (či startupy s ambicí se B2B stát), protože zaznamenaly největší úspěšnost a xPORT jim mohl předat nejvíce know-how. Funguje na úrovni inkubátoru (pod značkou **B2B Incubation**) i akcelérátoru (**B2B Stars**) dle výběru startupu, kdy je každému z nich navržený individuální program.

2015
Založení xPORTu jako součásti VŠE

2017-2018
První grant
35 249 729 CZK

2018-2021
Druhý grant
21 831 637 CZK

6-8 startupů ve stejnou dobu
10 startupů najednou jako vize do budoucna po nadcházející rekonstrukci a získání nového kmenového mentora

130 lidí kapacita prostoru
40 akcí ročně
13 mentorů
100 startupů za dobu existence
→ 23 v průběhu dotačního projektu

Financování

Jedním z hlavních cílů je dosáhnout toho, aby inkubátor nebyl ve ztrátě. K provozní nule se xPORT dostal již v roce 2018, při zohlednění všech investičních a dalších výdajů souvisejících se zřízením akcelérátoru je hospodaření zatím ve ztrátě, nicméně postupně směřuje k vyrovnanosti. Výnosnost není očekávaná, jelikož **xPORT nezískává podíl na firmách.** Mentoři jsou placení, kmenový mentor zůstává, doplňkoví se obměňují i dle potřeby startupů. Aktuální cena za inkubaci je 5 500 CZK měsíčně s tím, že studenti VŠE mají slevu 33 %. Zkušební období Trial je zdarma. Pronájem jednoho místa v open office stojí 1 500 CZK měsíčně. **Cena je podnákladová a zároveň motivuje startupy být proaktivní.** Rozpočet je financován zejména z pronájmů, placených akcí, příspěvků univerzity a akceleračního programu. Velký posun v profesionalitě zaznamenal xPORT od obdržení evropských dotací.

Vliv univerzity

- ▶ VŠE přispívá cca 1 milion CZK ročně na chod inkubátoru
- ▶ Tato částka se považuje v kontextu nákladů na provoz inkubátoru jako relativně nízká
- ▶ xPORT příležitostně spolupracuje s ostatními univerzitními inkubátory (zejména ČVUT a ČZU), zatímco s komerčními inkubátory žádná spolupráce neprobíhá
- ▶ Pro značnou část startupů je VŠE alma-mater

Grantové projekty

První grant

(1.4.2017 - 31.8.2018)
z projektu OP PPR na rozšíření a zvýšení kvality a efektivity fungování inkubačních kapacit pomohl xPORTu postavit patro akcelérátoru, což vedlo ke zvýšení celkové kapacity.

Druhý grant

(1.3.2018 - 28.2.2021)
na rozvoj a zvýšení efektivity inovačních služeb umožnil profesionalizaci díky vyššímu počtu zaměstnanců. Možnost platit mentory přispěla k jejich vyšší kvalitě.

Oba granty značně zvýšily atraktivitu inkubátoru pro startupy.

Vliv Covidu-19

- ▶ Samotný program inkubace je bez zásadních změn a velký zájem startupů přetrvává
- ▶ Jednotlivé procesy musely být však přizpůsobeny aktuální situaci
 - ▶ Workshopy a setkání s mentory především online formou
 - ▶ Prostory open space jsou málo využívány
 - ▶ Náborové kolo *Open House* se nekoná pravidelně, ale flexibilně online dle zájmu
- ▶ Vše výše zmíněno se projevuje nedostatkem networkingu
- ▶ Potenciál inkubátoru tím pádem není v průběhu pandemie plně naplněn

Příklady startupů



Startupy oceňují

Mentoring

Komunitu

Sdílené prostory

Dostupnost služeb

Poměr cena-přínos

Individualizovaný přístup

Postrádají

Větší propojení na investory a komerční subjekty

Tyto startupy byly pro hloubkové rozhovory vybrány vzhledem k jejich diverzitě. Nachází se v odlišných ekonomických situacích a inkubačních fázích. Vlevo uvedené služby byly téměř identicky vyzdvíženy všemi startupy, a to se silným důrazem na mentoring a inspirující komunitu. To jsou také přední důvody, proč vstoupily do inkubace.

- ▶ První zkušenost s inkubátorem
- ▶ Mají globální ambice
- ▶ Fungují od 2016-2018
- ▶ Orientace B2B
- ▶ Právní forma s.r.o.
- ▶ Rozšířily své týmy (nevýdělečné firmy formou externistů či rodiny, výdělečné firmy formou HPP)
- ▶ Nyní mají cca 5 členů týmu (s výjimkou startupu, který má 30)
- ▶ 2 z 5 nyní vykazují tržby
- ▶ Ty bez tržeb mají základní produkt, ale postrádají business development
- ▶ 3 z 5 získaly při inkubaci investora
- ▶ 1 z 5 registroval ochrannou známku
- ▶ 4 z 5 zakladatelů studovalo na VŠE
- ▶ 4 z 5 využívaly open space
- ▶ 2 z 5 se z časových důvodů neúčastnilo workshopů

Cesta zákazníka

1

Objevení inkubátoru

- ▶ Přes sociální sítě (nejvíce FB, LinkedIn, IG) a webové stránky
- ▶ Přes VŠE - vedlejší specializace podnikání, bootcampy, data festival, startup festival a další akce určené pro startupy
- ▶ Přes osobní doporučení

2

Odeslání přihlášky

- ▶ Vyplnění přihlašovacího formuláře na webu
- ▶ Podat přihlášku může kdokoliv a kdykoliv
- ▶ Obsahuje otázky týkající se produktu, konkurence, očekávání

3

Pozvání do Open House

- ▶ Každý startup je pozván do Open House, který je každé první úterý v měsíci ve formě individuálních pohovorů
- ▶ Zde prezentace fixní cenové nabídky
- ▶ Ujasnění očekávání a cílů spolupráce
- ▶ Ověření podmínky zaměření na B2B
- ▶ Míra úspěšnosti v kole Open House → 40 %
- ▶ Při zamítnutí žádosti inkubátor radí, co zlepšit, aby příští přihláška byla úspěšná

4

Přijetí do období Trial

- ▶ Vybrané firmy vstoupí do 2-týdenního zkušební období Trial, kde se s mentorem detailně řeší nápad a přesně se definuje přínos inkubátoru
- ▶ Hlavní slovo ve výběru má mentor, přičemž je důležitým faktorem etické kritérium (př. podpora návykových látek, hazardu, apod.)
- ▶ Při vzájemné spokojenosti následně začne plný program inkubace

5

Průběh inkubace

- ▶ Vstupní konzultace, kde se formálně finalizují očekávání
- ▶ Uzavření objednávky na 2 měsíce, poté dohodnutí zda pokračovat na základě zpětných vazeb od mentora a startupu
- ▶ Startup vstupuje do moderního prostředí, které spolu s podobně smýšlející komunitou podporuje kreativního ducha
- ▶ Probíhá setkávání s mentorem, workshopy a využívání prostor inkubátoru
- ▶ Celá inkubace trvá 1 rok, ale po dohodě možné dobu přizpůsobit (program se neopakuje)

6

Dokončení inkubace

- ▶ Nastává dokončením produktu, který je připravený obstát na trhu
- ▶ Závěrečná zpětná vazba a ověření naplnění očekávání
- ▶ Ukončení smlouvy o inkubaci (popř. změna na pronájem místa či hodinové konzultace s mentorem)

“

Díky inkubaci máme kontakty na investory.

Mentoring byl individualizovaný, na základě vlastních potřeb, a vždy k dispozici.

Zásadní je komunita. Podnětné prostředí generuje nápady.

Startup potřebuje kvalitní mentory, proto se do nich musí investovat.

”

Výsledky teorie změny

Vzhledem k obdržení dvou grantů na rozdílné účely (zázemí i personál) byly naplněny téměř všechny prvky teorie změny. Jednalo se celkově o podporu v hodnotě 57 081 366 CZK.

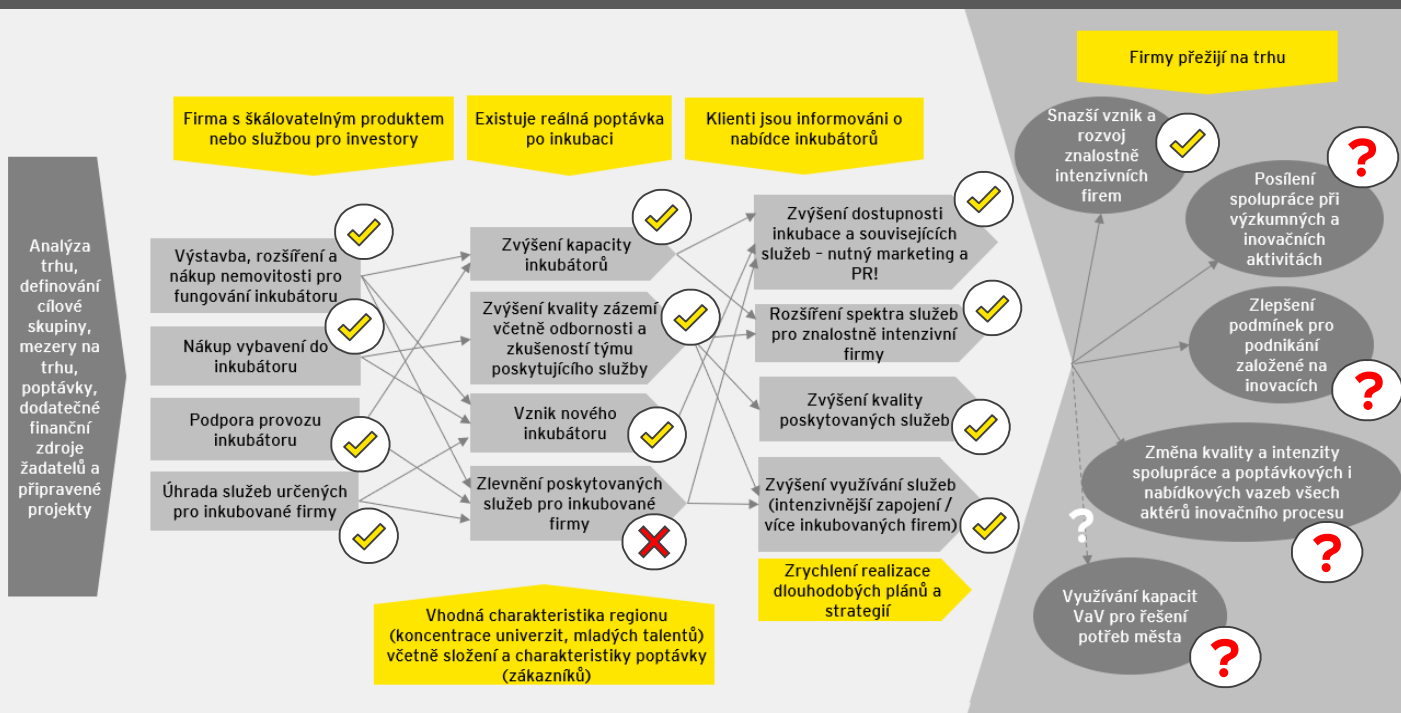
1

- ▶ Inkubátor získal a zrekonstruoval nové patro, ve kterém vznikl program akcelerace
- ▶ Prostory inkubátoru byly značně zmodernizovány s minimální podporou univerzity

2

- ▶ Nový program akcelerace umožnil zvýšení kapacity
- ▶ Došlo k nasmlouvání nového personálu a zvýšení profesionalizace
- ▶ Cena za inkubaci se nesnížila → naopak se postupem času zvyšuje

Grafické znázornění teorie změny



3

- ▶ Zvedla se úroveň kvality a dostupnosti služeb, což vedlo ke zvýšení zájmu o inkubaci, která přetrvává
- ▶ Zvýšila se atraktivita inkubátoru, která láká kvalitnější mentory
- ▶ Více firem se ve stejný čas účastní jednoho z nabízených programů
- ▶ Byla zavedena individualizovaná inkubace s vyšším dopadem na firmy

4

- ▶ Na posouzení změn v inovační startupové infrastruktuře je příliš brzy vzhledem ke své komplexitě a dostupnosti dat
- ▶ Pro lepší využívání kapacit VaV je třeba posílit konkrétní aktivity mezi inkubátorem a univerzitou, jelikož spolupráce není příliš intenzivní a nevyužívá svého potenciálu



ČZU Point One

Point One je podnikatelský inkubátor při ČZU v Praze. Jeho cílem je rozvíjet a podporovat **dlouhodobě udržitelné podnikání**, a to pro B2B i B2C se zaměřením na obory jako je například ekologie, odpadové hospodářství či zemědělství. Toto nabízí v rámci tří programů dle rozvinutosti startupu. Pro vytvoření business modelu firmy za pomoci buddyho slouží **Inkubace 1**. Následuje program **Inkubace 2**, kde pod dohledem mentora vzniká prototyp produktu připraveného vstoupit na trh. Poslední program **Akcelerace** již slouží pro posílení pozice firmy na trhu.

2014
Založení Point One
jako součásti ČZU

2018-2021
Grant
26 588 499 CZK

25 startupů ve stejnou dobu
35 startupů jako max. kapacita
42 se přihlásilo na poslední nábor
→ 11 bylo vybráno

110% růst zájmu o inkubaci ročně
12 mentorů
6 konzultantů
30 celkem startupů v průběhu
dotačního projektu

Financování

Jedním z hlavních cílů je zajistit, aby inkubátor nebyl ve ztrátě. Point One toho plánuje dosáhnout v horizontu tří let, a to získáním sítě investorů, kteří by inkubátor podpořili s ambicemi získat vazbu na startupy a ČZU. **Náklady dosahují 4 miliony CZK ročně** → to z 90 % hradí univerzita a zbylá část je hrazena z vlastních zdrojů. Dle aktuálních vztahů s ČZU se navýšení univerzitních příspěvků neočekává. Interní tým tvoří dohromady 4,5 pracovního úvazku. Externí mentoři byli po dobu tří let placeni z grantu OP PPR, proto je rok 2021 (kdy čerpání grantu končí) pro přežití inkubátoru klíčový. **Startup získá balíček služeb, který je téměř zdarma, jelikož vstupní poplatek do inkubace činí pouze symbolických 200 CZK.** Přemýšlí se o jeho zvýšení, ale měsíční zpoplatnění inkubačních programů se neplánuje. Po obdržení evropských dotací došlo k značnému posunutí kvality inkubátoru ve všech směrech.

Vliv univerzity

- ▶ Hlavním motivem vzniku Point One byla podpora podnikání na univerzitě
- ▶ Kvůli vysokým výdajům inkubátoru není možné, aby ho veřejná univerzita celý financovala
- ▶ Snaha o spolupráci s ostatními univerzitními inkubátory (především VŠE a ČVUT) k pokrytí všech oborů
- ▶ Point One na trhu nevnímá konkurenci vzhledem k univerzitnímu zaměření
- ▶ **Pro velkou část startupů je ČZU alma-mater**

Grantový projekt

(1.3.2018 - 28.2.2021)
26 588 499 CZK

Grant z projektu OP PPR na rozšíření a zkvalitnění fyzické infrastruktury a služeb umožnil postavit nové patro včetně potřebného vybavení, a tím zvýšit kapacitu inkubátoru.

Rozšíření a zkvalitnění služeb vedlo k zvednutí standardu a nastavení lepších procesů inkubátoru díky profesionalizaci zaměstnanců.

Bez externích zdrojů pravděpodobně nemůže inkubátor fungovat.

Vliv Covidu-19

- ▶ Samotný program inkubace je bez zásadních změn
- ▶ Všechny aktivity se podařilo převést do online formy
- ▶ Zájem startupů nadále meziročně roste
- ▶ Vzhledem k omezení fyzických prostor by byla možná inkubace více firem najednou
- ▶ Nedostatek osobních kontaktů se negativně projevuje na společné komunitě, jež je důležitou součástí inkubačních programů
- ▶ Potenciál inkubátoru tím pádem není v průběhu pandemie plně naplněn

Příklady startupů



Daruju Krev

solar^{eu}

V P O T L I



Startupy oceňují

Mentoring

Komunita

Právní služby

Zázemí + technika

Možnost opakovat inkubační programy

Postrádají

Dobrovolnou účast na workshopech

Kvalitativní šetření bylo provedeno se čtyřmi startupy, které se nachází se v odlišných ekonomických situacích. Vlevo uvedené služby byly vyzdvíženy všemi startupy, a to se silným důrazem na mentoring, inspirující komunitu a externí služby. Rozporuplné jsou workshopy, které dvě firmy označují jako velmi přínosné a zbylé dvě jako spíše nepotřebné.

- ▶ **Všechny projekty mají za cíl přispět veřejnosti**
- ▶ Mají globální ambice
- ▶ Fungují od 2018-2020
- ▶ Orientace především B2C s možným rozšířením na B2B
- ▶ Právní forma s.r.o.
- ▶ **2 z 4** rozšířily svůj tým (**ale** žádný nezískal nové zaměstnance)
- ▶ **1 z 4** nyní vykazuje tržby
- ▶ Ty bez tržeb mají základní produkt a nyní se v rámci mentoringu zaměřují na business development
- ▶ **1 z 4** získal při inkubaci investora
- ▶ **2 z 4** mají předešlou zkušenost s inkubací
- ▶ **1 z 4** zakladatelů studuje na ČZU
- ▶ **3 z 4** využívá prostory inkubátoru
- ▶ **2 z 4** nechce chodit na workshopy
- ▶ **3 z 4** dělá aktivity související s VaV
- ▶ **Nevytvořily** patent

Cesta zákazníka

1

Objevení inkubátoru

- ▶ Přes sociální sítě (nejvíce FB, LinkedIn, IG) a webové stránky
- ▶ Přes ČZU - aktivní vstupy do přednášek, letáky
- ▶ Přes osobní doporučení

2

Odeslání přihlášky

- ▶ Podání přihlášek zejména v době nábory
- ▶ Inkubátor oslovuje zajímavé startupy
- ▶ Dobře strukturovaná přihláška slouží k získání, co nejvíce informací

3

Přijetí do inkubace

1. kolo

- ▶ Každý startup je pozván na konzultaci o pochopení inkubace a představení inkubátoru (cca 35 minut)
- ▶ Největší síto - z cca 50 se vybere 10-20

2. kolo

- ▶ Posouzení Radou (zástupci ČZU), která vyžaduje pozitivní PR pro univerzitu a zaměření v souladu s profilem ČZU
- ▶ Dále je zásadní rozhodnutí a nápad firmy
- ▶ Odpadne cca čtvrtina startupů

Uzavření smlouvy

- ▶ Uzavírá se smlouva o spolupráci bez specifického cíle
- ▶ Je definován balíček služeb a jeho hodnota

4

Průběh inkubace

- ▶ Projekt je konzultován s mentory, současnými členy a Radou
- ▶ Startup vstupuje do moderního prostředí, ve kterém je seznámen s ostatními podobně smýšlejícími firmami
- ▶ Probíhá čerpání balíčku služeb: mentoring, workshopy, pravidelné setkávání členů, externí právní služby, využívání zázemí a techniky
- ▶ Po každé akci se sbírá feedback, který je podkladem pro témata dalších workshopů
- ▶ Možnost konzultací s vědeckou sférou ČZU
- ▶ Doba inkubace kopíruje akademický rok (letní a zimní semestr)
- ▶ Programy je ovšem možné opakovat, aby byl splněn jejich cíl - tím se doba inkubace může prodloužit až na dva roky

6

Dokončení inkubace

- ▶ Konstatuje se, zda byla inkubace úspěšná
- ▶ Závěrečná zpětná vazba o inkubaci a vzájemné komunikaci
- ▶ Uplynutí smlouvy, sledují se výdaje na firmu z rozpočtu

“

Inkubátor skvěle reaguje na feedback!

Inkubace má být zdarma, protože je hlavně pro studenty a rozvíjí osobnosti. Přínos je obrovský a školy to mají vědět. I podpora státu je malá a roztržštěná.

Oproti roku 2016 se rapidně zvýšila profesionalita inkubátoru.

Jedná se o dost "rodinné" prostředí.

”

Výsledky teorie změny

Vzhledem k obdržení jednoho grantu na dva rozdílné účely (zázemí i personál) byly naplněny téměř všechny prvky teorie změny. Jednalo se celkově o podporu v hodnotě 26 588 499 CZK.

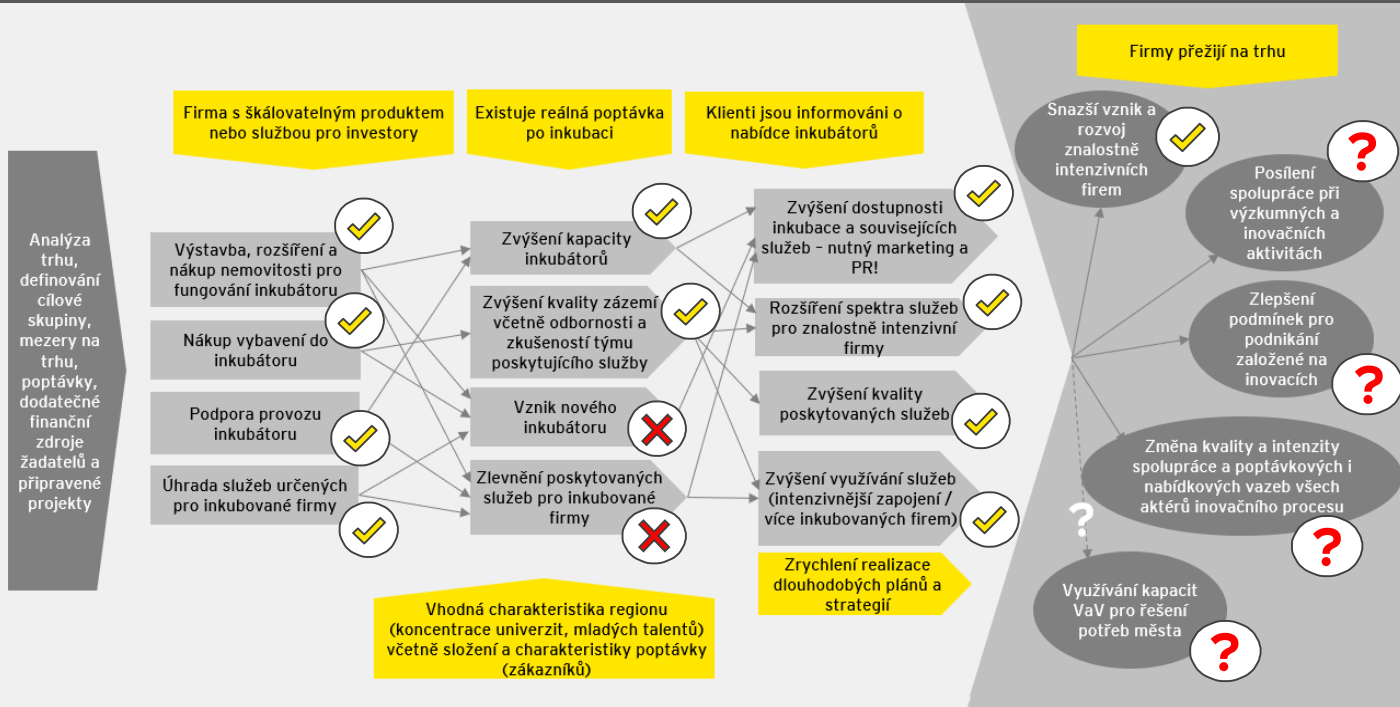
1

- ▶ Inkubátor vybudoval nové patro
- ▶ Byla nakoupena nová technika, kterou startupy velice oceňují pro jejich projekty
- ▶ Firmy mohly čerpat i externí právní služby, které by jinak byly velmi nákladné

2

- ▶ Získání nových prostor a mentorů vedlo k zvýšení kapacity inkubátoru
- ▶ Zvedla se profesionalizace celého týmu
- ▶ Cena za inkubaci mohla přetrvat na symbolické hodnotě

Grafické znázornění teorie změny



3

- ▶ Zvýšila se úroveň kvality a dostupnosti služeb, která zásadně zvedá atraktivitu inkubátoru
- ▶ Zájem o inkubaci nadále meziročně roste a inkubátor tak může selektovat projekty, které do jeho konceptu opravdu zapadají
- ▶ Byly zavedeny ustálené inkubační procesy včetně standardního balíčku služeb
- ▶ Nový přehledný web inkubátoru zlepšuje celkové PR

4

- ▶ Na posouzení změn v inovační startupové infrastruktuře je příliš brzy vzhledem ke své komplexitě a dostupnosti dat
- ▶ Pro lepší využívání kapacit VaV je třeba posílit důvěru i aktivity mezi inkubátorem a univerzitou, protože spolupráce není příliš intenzivní a nevyužívá svého potenciálu; nyní PointOne umožňuje propojení startupů s vědeckými odděleními ČZU



Prague IoT Centre & SmartCity Inkubátor

Prague IoT & Smart City inkubátor má za cíl podpořit a posílit startup komunitu v technologickém poli IoT a Smart City tým, že pomůže B2B i B2C firmám ověřit, zda mají produkt s tržním potenciálem a chtějí ve svém projektu pokračovat. Vznikl v návaznosti na aktivity ICT Alliance, která dlouhodobě pomáhá IT firmám s expanzí na zahraniční trhy. Inkubátor nabízí jeden **inkubační program** a pronájem open space/jednotlivých kanceláří.

2017
Založení inkubátoru jako součásti spolku Czech ICT Alliance

2018-2021
Grant
26 789 777 CZK

30 celkem startupů v průběhu dotačního projektu
8 startupů před dotačním projektem
16 míst v open space + další oddělené místnosti
240 hodin mentoringu v dotovaném balíčku pro každý startup
30 % úspěšných firem po inkubaci
2 mentoři **2** konzultanti

Financování

Samotný inkubátor vykazuje ztrátu a jeho cílem je se během tří let stát finančně udržitelným. Základním modelem je financování plochy, která se dále pronajímá firmám. Z výdělku se platí personál a propagace. Díky dotaci mohl inkubátor začít poskytovat služby firmám, pro které je účast v inkubaci finančně nedostupná. Po jejím skončení se plánuje dále pronajímat plochu a **opět zpoplatnit služby**. Není však cílem, aby inkubátor získal podíl v inkubovaných firmách. Dále je šance, že by inkubátor získal prostředky z investičního fondu. Zřizovatel ICT Alliance nemá možnost provoz inkubátoru dotovat. Jsou placeni čtyři zaměstnanci v rámci managementu. Všichni mentoři jsou zajištěni v rámci jedné dodavatelské smlouvy. **Roční rozpočet činí 4 536 000 CZK.**

Grantový projekt

(1.3.2018 - 28.2.2021)
26 789 777 CZK
z projektu OP PPR na provoz prostoru, ve kterém budou mít příležitost se zdarma rozvíjet startupy v sektoru Smart City a IoT.

70 %
grantu mířilo na služby pro startupy a
30 %
na provoz inkubátoru

Grant umožnil inkubaci firmám, kterým chyběla podpora i finance.

Vliv Covidu-19

- ▶ Realizace programu nebyla zásadně ohrožena
- ▶ Méně firem v kanceláři omezilo možnosti networkingu
- ▶ Mentoring byl krátkodobě pozdržen
- ▶ Některé firmy čelily komplikacím z podstaty jejich zaměření
- ▶ Potenciál inkubátoru není v průběhu pandemie plně naplněn

Příklady startupů



Startupy oceňují

Intenzivní mentoring

Marketingové rady

Workshopy

Postrádají

Komunitu (vlivem Covidu a také zastaralé co-working struktury)

Průzkum byl proveden na třech inkubovaných startupech, které se orientují na oblast IT. Uvedené startupy ocenily kvalitní mentoring s orientací na všechna odvětví businessu. Kancelář inkubátoru nevyužívaly, i přestože byla součástí balíčku služeb. Dotazované firmy by uvítaly více networkingových aktivit, které by vedly k lepšímu propojení startupové komunity. Celkově byla inkubace ohodnocena jako klíčový prvek ve vývoji firmy.

- ▶ Vznik 2017-2019
- ▶ Orientace na software ve formě B2B i B2C
- ▶ Motivací k inkubaci bylo vytříbení nápadu a rozvoj produktu
- ▶ Silné globální ambice již od počátku projektu
- ▶ Mají 5-7 členů týmu
- ▶ Právní forma: s.r.o.
- ▶ **Nevykazují** tržby
- ▶ **Vznikla** nová pracovní místa
- ▶ **1 ze 3** získal investora
- ▶ **Nedělají** aktivity související s VaV
- ▶ **Nevytvořily** patent

Cesta zákazníka

1

Objevení inkubátoru

- ▶ Přes sociální sítě (Facebook, Instagram, LinkedIn)
- ▶ Přes akce, workshop, pitch nights
- ▶ Přes osobní doporučení

2

Odeslání přihlášky

- ▶ Podání krátkého přihlašovacího formuláře ve formě dotazníku, který je na webových stránkách

3

Přijetí do inkubace

- ▶ Posouzení manažerem inkubace, finančním manažerem a ředitelem
- ▶ Firma se posoudí na základě projektového záměru a možnosti růstu firmy a potenciálu získání investice
- ▶ Odpadne cca 50 %
- ▶ Navržení cíle pro inkubaci
- ▶ Dle iniciativy firmy se určí počet hodin v balíčku (max. 240 hodin)
- ▶ Uzavře se smlouva o inkubaci včetně rozsahu služeb

4

Průběh inkubace

- ▶ Firma vstupuje do startupového prostředí s intenzivním programem orientovaným na mentoringové služby
- ▶ Probíhá čerpání standardního balíčku: mentoring, workshopy, nájem prostor, pitch nights (networkingové akce)
- ▶ Na základě konzultace se vybere mentor odpovídající potřebám firmy
- ▶ Všechny služby jsou individuální s výjimkou pitch nights
- ▶ Doba inkubace činí 6 měsíců s možným prodloužením na 1 rok
- ▶ V průběhu neformální zpětná vazba a až na konci proběhne závěrečný feedback

6

Dokončení inkubace

- ▶ Po ukončení inkubace mohou firmy zůstat v inkubátoru jako nájemci
- ▶ Uplynutí smlouvy

“

Je nutné mít v týmu někoho kdo startupům rozumí a má zkušenosti.

Byli jsme moc naivní, inkubace nám pomohla se podívat na věci z jiného pohledu.

Měli jsme různé mentory: právní poradenství, marketing, architektura výpočetních systémů, rebranding.

”

Výsledky teorie změny

Inkubátor před čerpáním dotace neměl ucelený inkubační program a pouze několik firem se v té době programu zúčastnilo. Velká část obdrženého grantu, který celkově činil 26 789 777 CZK, se využila k financování inkubačních balíčků pro 30 firem.

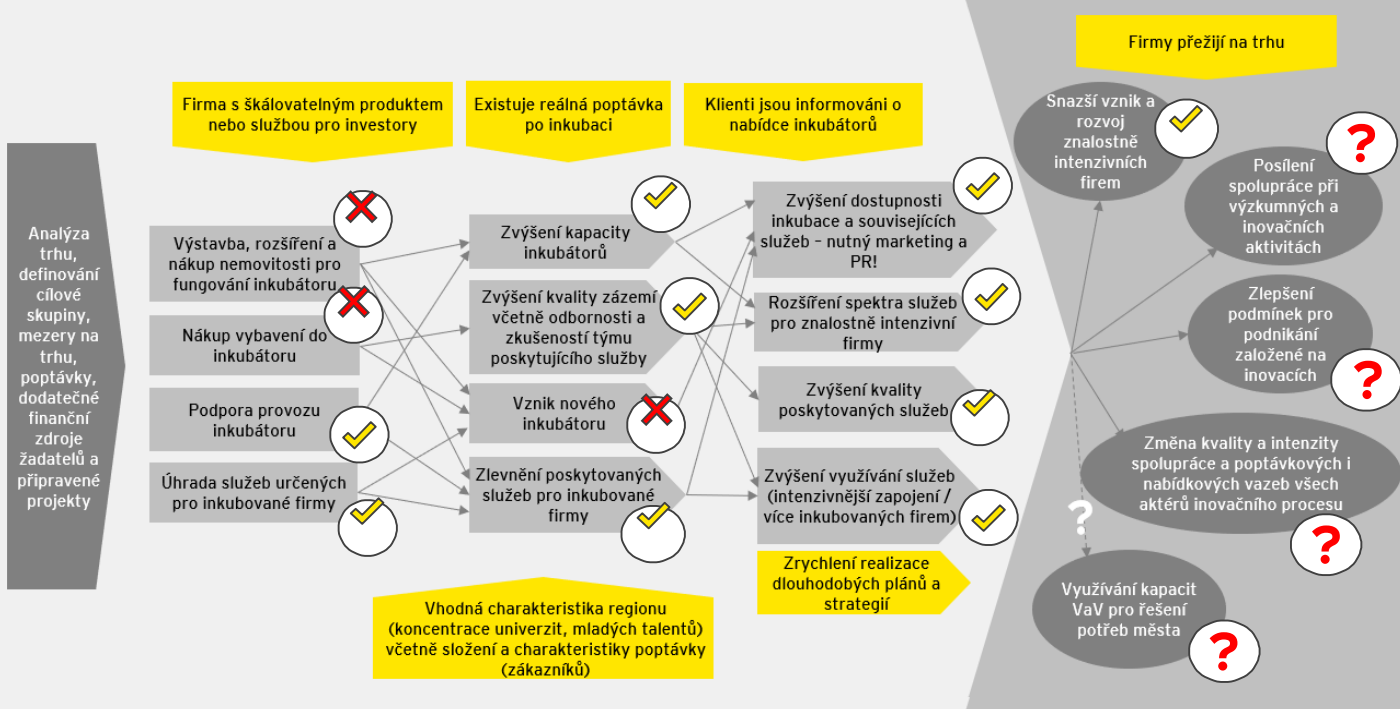
1

- ▶ Inkubátor financoval pronájem kancelářských prostor
- ▶ Téměř třetina grantu mířila na provoz inkubátoru
- ▶ V době čerpání byl poskytován balíček služeb pro startupy bezplatný

2

- ▶ Kapacita byla značně zvýšena, jelikož se inkubátor před podporou nacházel v testovací fázi
- ▶ Došlo k nasmlouvání mentorů
- ▶ Inkubace se zlevnila, i přestože po dočerpání grantu bude cena opět navýšena

Grafické znázornění teorie změny



3

- ▶ Povědomí firem o inkubátoru od získání podpory stoupá, což se projevuje rapidním růstem v zájmu o inkubaci
- ▶ Programu se mohly zúčastnit i startupy, pro které by byl jinak finančně nedostupný
- ▶ Inkubátor startupům nabízí balíček služeb, kde hlavní část tvoří konzultace s mentory

4

- ▶ Na posouzení změn v inovační startupové infrastruktuře je příliš brzy vzhledem ke své komplexitě a dostupnosti dat
- ▶ Inkubátor vznikl až v roce 2017, tudíž stále není dostatečný vzorek startupů, které program úspěšně dokončily



H40 Art&Digital Lab

H40 Art&Digital Lab je nový podnikatelský inkubátor v Praze. Jeho cílem je propojit kreativní průmysl a business. Tím dále udávat směr v oblasti Art&Digital s ohledem na pozitivní společenský dopad a stát se vedoucím inkubátorem na trhu pro tento segment. Zakladatelem inkubátoru je OSE ČR zabývající se problematikou vzdělávání. H40 nabízí jeden tříměsíční **inkubační program**, na který navazuje roční **alumni program**.



4-5 startupů jako max. kapacita ve stejný čas

20 startupů jako celková roční kapacita

12 celkem startupů v průběhu posledního roku dotačního projektu

25 mentorů

10 konzultantů

Financování

H40 nyní vykazuje ztrátu, kterou chce během dvou let přetransformovat do finanční soběstačnosti v rámci pětiletého plánu udržitelnosti. Inkubační programy nemají být ziskového charakteru, ale bez evropských dotací musí být pravděpodobně **zpoplatněny**. Cena včetně možné spoluúčasti je stanovena dle analýzy konkurence na trhu. Po zavedení plateb za inkubaci je zájem nižší než bylo očekáváno, proto inkubátor získává finanční prostředky především pomocí event managementu a pronájmu prostor včetně techniky. V plánu je také získat investice od partnerů, které je však problematické získat. **Roční rozpočet činí cca 5 milionů CZK**, z čehož polovina jsou výdaje na personál. Financování je aktuálně rozděleno následovně: 70 % dotace z OP PPR, 10 % nájem prostor, 10 % cizí zdroje, 5 % výnos startupů, 5 % vlastní zdroje. Náklady za firmu a její unifikovaný balíček služeb v inkubačním programu přesahují 150 tisíc CZK.

Grantový projekt

(1.5.2018 - 30.4.2021)
41 927 508 CZK
z projektu OP PPR
na vybudování moderního,
technologicky vyspělého
inkubátoru pro odvětví
kreativního průmyslu.

Cílem byl vznik inkubátoru, ověření funkčnosti celého konceptu a zároveň podpora oborů.

Grant poskytl prostor a nákup technologií, které využívají startupy v oblasti Art&Digital.

Vliv Covidu-19

- ▶ Vzhledem ke koronavirové situaci a úzkému zaměření inkubátoru je v probíhajícím náboru zájem o inkubaci nulový (situace z jara 2021)
- ▶ Zavedení individuálních inkubací bez open calls pro usnadnění online náboru
- ▶ Nedostatek networkingu, který má tvořit důležitou součást inkubace
- ▶ Potenciál inkubátoru není v průběhu pandemie plně naplněn

Příklady startupů

MLHA.STUDIO



Startupy oceňují

Mentoring

Technické vybavení

Prostory

Postrádají

Komunita
(vlivem Covidu)

Kvalitativní šetření bylo provedeno se dvěma startupy, které se od sebe svými cíli značně liší. Jeden projekt je neziskový, zatímco druhý má vizi prorazit ve svém oboru. Obě firmy vyzdvihují odborný mentoring a moderní techniku ve velkých prostorách inkubátoru, kterou by jinak bylo ve fázi vývoje startupu velmi nákladné zakoupit.

- ▶ Nově založené, chtějí rozvinout svůj produkt
- ▶ Orientace na digitální technologie
- ▶ **Nevykazují** tržby
- ▶ **Zaměřují** se nyní na český trh
- ▶ Mají 4 členy v týmu
- ▶ Právní forma: OSVČ, církevní organizace
- ▶ Doba inkubace je vyhovující, jelikož ji je přizpůsoben stanovený cíl
- ▶ V průběhu inkubace není hlavním cílem vytvoření business modelu, **ale** spíše provedení studií proveditelnosti, seznámení se s technologiemi či sjednocení týmu
- ▶ **Nemají** investora ani předešlou zkušenost s inkubací
- ▶ **Nevytvořily** patent

“

Velmi nápomocná nám byla technika - VR lab, kamery, greenscreen a lasery.

Inkubátor nám posílal pozvánky na různá školení firem.

Umělci žijí ve své realitě, a tomu se musí přizpůsobit celá komunikace a systém inkubace. Nutná je báze dobrovolnosti.

”

Cesta zákazníka

1

Objevení inkubátoru

- ▶ Přes sociální sítě, webové stránky
- ▶ Přes weby Kreativní Evropa, Culturenet, Pražský inovační ekosystém
- ▶ Přes osobní doporučení

2

Odeslání přihlášky

- ▶ Podání přihlášky, která je jasně definovaným dotazníkem
- ▶ 4x ročně tematický open call, který se liší pro digitál/umělce
- ▶ Pro individuální inkubaci podání přihlášek dle potřeb

3

Přijetí do inkubace

- ▶ V předvýběru odpadne cca 15 %
- ▶ Posouzení Radou, která vybere projekty k inkubaci
- ▶ Uzavření smlouvy o inkubaci včetně rozsahu služeb
- ▶ Průběh dvouhodinové vstupní schůzky, kde se stanovují potřeby a očekávání, které jsou nezbytné pro výběr vhodného kmenového mentora

4

Průběh inkubace

- ▶ Startup vstupuje do nového zázemí s moderním technickým vybavením
- ▶ Probíhá čerpání unifikovaného balíčku služeb: mentoring, workshopy, nájem prostor, zapůjčení vybavení, networking
- ▶ Pomocí SMART metody se stanovují cíle
- ▶ Vzhledem k charakteru komunity nejsou žádné služby povinné
- ▶ Doba inkubace činí tři měsíce

6

Dokončení inkubace

- ▶ Na konci proběhne závěrečná prezentace Radě, po které následuje konzultace včetně networkingu s případným doporučením na investory a další směřování
- ▶ Uplynutí smlouvy

Výsledky teorie změny

Vzhledem k tomu, že samotný inkubátor vznikl v roce 2020, tj. až po získání dotace, tak zatím není možné porovnávat míru dopadu na jeho fungování v období před a po čerpání dotace. Výrazné změny se projeví až nyní po skončení podpory, která činila 41 927 508 CZK a byla základním prvkem v celém financování.

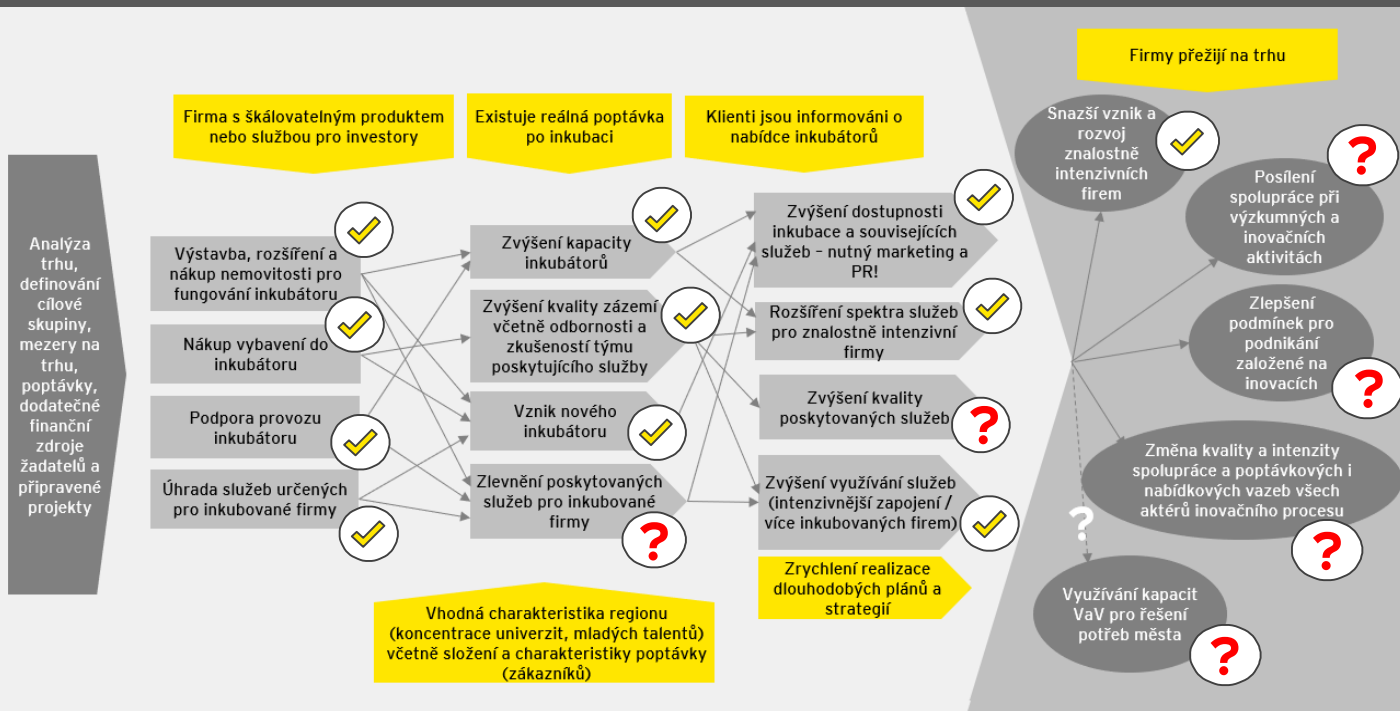
1

- ▶ Inkubátor zrekonstruoval prostory, které vybavil novými technologiemi
- ▶ Vybavení je firmami vnímáno jako hlavní konkurenční výhoda
- ▶ V době čerpání byl standardní balíček inkubace pro startupy bezplatný

2

- ▶ Založením inkubátoru se zvýšila kapacita inkubátorů na pražském trhu
- ▶ Došlo k vytvoření týmu kvalifikovaných mentorů
- ▶ Vzhledem k neurčeným cenám před grantem nelze posoudit, zda byly služby zlevněny; nyní se však očekává jejich nacenění

Grafické znázornění teorie změny



3

- ▶ Pro startupy v kreativním průmyslu se otevřely nové příležitosti rozvoje
- ▶ Zájem o inkubaci klesl v posledním náboru na nulu, k čemuž výrazně přispívá vliv Covidu-19, zavedení poplatků za inkubaci a také zaměření inkubátoru na relativně malý trh kreativního odvětví
- ▶ Nelze posoudit, zda došlo k zvýšení kvality poskytovaných služeb vzhledem ke krátké existenci inkubátoru

4

- ▶ Na posouzení změn v inovační startupové infrastruktuře je příliš brzy vzhledem ke své komplexitě a dostupnosti dat
- ▶ Inkubátorem také prošel pouze malý vzorek firem, což znemožňuje stanovení konkrétních závěrů