

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Nefinanční forma podpory podnikání a její
potenciál pro rozvoj podnikatelských aktivit**

**Non-financial form of business support and its
potential for the development of entrepreneurial
activities**

Filip Lanči

Plzeň 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Nefinanční forma podpory podnikání a její potenciál pro rozvoj podnikatelských aktivit“

vypracoval/a samostatně pod odborným dohledem vedoucí/vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 24. 4. 2023

v. r. *Filip Lančí*

Zásady pro vypracování práce

1. Charakterizujte oblast nefinanční podpory podnikání.
2. Zaměřte se na vybranou formu nefinanční podpory podnikání a proveďte její analýzu.
3. Zhodnoťte provedenou analýzu s ohledem na její potenciál pro rozvoj podnikatelských aktivit a vytvořte závěr.

Poděkování

Děkuji paní doc. Ing. Petře Taušl Procházkové, Ph.D. za její věcné, odborné rady a připomínky, a také za její čas, který mi při vedení diplomové práce poskytla.

Dále také děkuji Petru Bechyni, se kterým jsem měl možnost konzultovat především metodickou a praktickou část práce, a který mi poskytl cenné rady do začátku.

V neposlední řadě také děkuji své rodině, přátelům i známým, se kterými jsem měl možnost o tématu mluvit a vyslechnout si jejich názor.

Obsah

Úvod	7
1 Formy podpory podnikání	9
1.1 Finanční forma podpory podnikání.....	9
1.1.1 Definice pojmu	10
1.1.2 Druhy finanční formy podpory podnikání v ČR.....	11
1.2 Nefinanční forma podpory podnikání.....	13
1.2.1 Podnikatelský inkubátor	14
1.2.2 Podnikatelský akcelerátor	27
1.2.3 Vědeckotechnický park.....	32
1.2.4 Coworkingová a inovační centra	37
1.3 Shrnutí.....	41
2 Související pojmy	43
2.1 Pojem start-up a jeho definice	43
3 Metodická část práce	45
3.1 Úvod.....	45
3.2 Výběr výzkumné metody	46
3.2.1 Přehled a rozdělení výzkumných metod	46
3.2.2 Postojová versus behaviorální dimenze	47
3.2.3 Kvalitativní versus kvantitativní dimenze	48
3.2.4 Kontext použití produktu	49
3.2.5 Shrnutí.....	50
3.3 Popis výzkumné metody – User Interview	51
3.3.1 Definice metody.....	51
3.3.2 Doporučené postupy	52

3.3.3	Limitace metody	53
3.3.4	Shrnutí.....	54
3.4	Tvorba uživatelské osoby neboli prototypického uživatele.....	54
3.4.1	Definice uživatelské osoby	55
3.4.2	Typické atributy osoby	55
3.4.3	Ukázka osoby.....	56
3.4.4	Shrnutí.....	56
3.5	Metoda analýzy sesbíraných dat	57
3.5.1	Úvod do tematické analýzy.....	57
3.5.2	Definice tematické analýza a tématu	58
3.5.3	Úskalí metody	58
3.5.4	Nástroje a metody	59
3.5.5	Kódy a kódování	61
3.5.6	Kroky tematické analýzy	62
3.5.7	Shrnutí.....	64
4	Praktická část práce	65
4.1	Výběr nefinanční formy podpory	65
4.2	Sběr dat	66
4.2.1	Oslovení subjektů a rekrutace.....	66
4.2.2	Sada otázek uživatelského rozhovoru.....	68
4.2.3	Realizace uživatelského rozhovoru	70
4.2.4	Příprava rozhovorů pro další analýzu	71
4.2.5	Shrnutí.....	73
4.3	Tvorba uživatelské osoby	73
4.3.1	Uživatelská osoba 1	74

4.3.2	Uživatelská persona 2	76
4.3.3	Přiřazení uživatelské osoby	77
4.3.4	Shrnutí.....	78
4.4	Tematická analýza uživatelských rozhovorů	78
4.4.1	Kódování.....	79
4.4.2	Přehled identifikovaných témat	82
4.4.3	Popis identifikovaných témat.....	84
4.5	Zhodnocení provedené analýzy	96
4.6	Závěr a diskuse	100
	Závěr	104
	Seznam použitých zdrojů	106
	Seznam tabulek	112
	Seznam zkratk	113
	Seznam obrázků	114
	Seznam příloh.....	115
	Přílohy	
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

Podnikatelské aktivity a iniciativy jsou významným ekonomickým, ale i sociálním přínosem, které určují ekonomickou a technologickou vyspělost konkrétního státu. Jsou motorem a zhmotněním inovativních myšlenek svých zakladatelů, kteří se snaží posunout své obory směrem vpřed.

Paleta prostředků, kterými lze tyto aktivity podporovat a posunout, je poměrně široká. Tato paleta může být rozdělena na dvě podskupiny: finanční a nefinanční. Nejčastěji skloňovaným prostředkem první skupiny, jak již název logicky napovídá, jsou peníze. Nejčastěji se s nimi můžeme setkat například formou investice skrze venture kapitálový fond či formou úvěru.

Naproti finanční formě stojí forma nefinanční, která z autorova pohledu není již tak často skloňovaná, nicméně se stále jedná o segment, kterému nelze upřít jeho význam. Nefinanční forma v sobě může zahrnovat podnikatelské inkubátory a akcelerátory, poradenské a konzultační činnosti, technologickou asistenci, networking či mentoring.

Cílem práce je zhodnocení impaktu a přínosu vybrané nefinanční formy podpory podnikání na rozvoj podnikatelských aktivit. To, jak autor přistoupil k analýze a řešení tohoto cíle popisuje část metodická, která dále rozvíjí metodiku, respektive výzkumné metody, které autor vybral, a které jsou vhodným prostředkem pro jeho naplnění. V případě této práce autor zvolil formu polostrukturovaných rozhovorů, které jsou vyhodnocovány pomocí metody obsahové analýzy v rámci kvalitativním výzkumu, jež se označuje jako tematické analýza. Tematická analýza ve svém jádru slouží k identifikaci témat či vzorců, které se vztahují ke zkoumanému tématu či výzkumné otázce.

Praktická část diplomové práce pak zahrnuje přípravu uživatelských rozhovorů pro následné provedení tematické analýzy, která zkoumá vliv zvolené nefinanční formy podpory podnikání na rozvoj podnikatelských aktivit. Pro svůj výzkum jako jednu z nefinančních forem podpory podnikání zvolil autor podnikatelské inkubátory. Výsledkem této části diplomové práce je identifikace vzorců a podobností neboli témat v rámci provedených rozhovorů, které jsou následně využity pro formulaci a vyvození závěrů o vlivu podnikatelských inkubátorů na rozvoj podnikatelských aktivit. Tyto

výsledky jsou diferencovány na základě sestavených uživatelských person, které slouží ke kategorizaci spektra respondentů, se kterými autor vedl jednotlivé rozhovory.

Součástí praktické části práce je také část věnována diskusi, která dále rozebírá implikace, doporučení či jiné poznatky, které vyplynuly z provedeného výzkumu.

1 Formy podpory podnikání

Založení a start podnikání bývá zpravidla náročný, složitý a vyžaduje vynaložení nemalé energie. Vhodná forma podpory, ať již začínajícího či existujícího podnikatelského záměru, může být pro budoucí úspěch klíčovým faktorem.

V této kapitole autor rozebírá, jaké jsou v současné době dostupné formy podpory podnikání, přičemž vzhledem k povaze tématu diplomové práce, je pozornost věnována zvláště nefinanční formě podpory podnikání. Finanční forma je zmíněna pouze v základních obrysech pro dokreslení úplnosti tématu, a aby si čtenář mohl vytvořit základní obrázek o dostupných možnostech.

Formy podpory podnikání lze rozdělit na dvě hlavní větve: finanční a nefinanční. Tou častěji skloňovanou je forma finanční, která v sobě zahrnuje různé finanční úvěry, národní a mezinárodní granty či investiční činnosti, které pomáhají začínajícím společnostem překlenout počáteční fázi podnikání a financují ji.

Naproti finanční formě stojí forma nefinanční, která z autorova pohledu není již tak často skloňovanou, nicméně se stále jedná o segment, kterému nelze upřít jeho význam. Nefinanční forma v sobě může zahrnovat podnikatelské inkubátory a akcelerátory, poradenské a konzultační činnosti, technologickou asistenci, networking či mentoring.

Právě tato podkapitola je stěžejním východiskem pro diplomovou práci, jelikož dává teoretický přehled pro výzkumnou část práce.

Porozumění široké škále dostupných možností podpory může podnikům pomoci identifikovat tu podporu či její kombinaci, která je pro jejich případ nejvíce relevantní a pomoci jim tak nastartovat či akcelarovat podnikatelský záměr.

1.1 Finanční forma podpory podnikání

Jak již autor zmínil v úvodu kapitoly, je finanční forma podpory podnikání dle jeho názoru častěji skloňovanou formou podpory podnikání. Jelikož se nejedná o stěžejní tematiku práce, jsou uvedeny pouze základní informace pro dokreslení celistvého rámce tématu podpory podnikání.

V základu je možné říct, že finanční podpora je jednou z velmi důležitých složek podpory podnikání, neboť se podílí na financování podnikatelských aktivit v úplném začátku či

raných stádiích podnikání. V podkapitole se autor zaměřuje na krátkou definici samotného pojmu a zmiňuje krátký ilustrativní výčet možných podpor, které jsou dostupné v České republice. Jedinou úrovní je zde tak úroveň národní.

1.1.1 Definice pojmu

Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky (DotaceEU - Finanční podpora, n.d.) na svých stránkách, které se zabývají komplexním přehledem problematiky dotační titulů z prostředků Evropské Unie, definuje finanční podporu jako *jakékoliv peněžní prostředky poskytnuté na základě rozhodnutí, smlouvy nebo jiného právního aktu fyzické nebo právnické osobě jako příjemci na stanovený účel formou dotace, subvence, grantu, návratné finanční výpomoci nebo příspěvku; podporou se rozumí rovněž poskytnutí daru, slevy, prominutí či jiné úlevy na dani, poplatku nebo jiném obdobném peněžitém plnění a záruka, kterou poskytovatel finanční podpory poskytne jako ručitel.*

Definici finanční podpory lze též nalézt v řadě zákonů či článků smluv Evropské unie, kde jsou tyto pojmy jednoznačně definovány a zakotveny.

V českém právním řádu se rozumí veřejnou finanční podporou, jež je definována v ustanovení § 2 zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů (Sbírka zákonů, n.d.), *dotace, příspěvky, návratné finanční výpomoci a další prostředky poskytnuté ze státního rozpočtu, z rozpočtu územního samosprávného celku nebo z rozpočtu jiných právnických osob uvedených v písmenu a), z výnosu prodeje majetku podle zákona o podmínkách převodu majetku státu na jiné osoby a ze zisku z účasti státu v obchodních společnostech, státního fondu, státních finančních aktiv, dále státní záruky, finanční podpora poskytnutá formou slevy na daních i formou osvobození od cla, prostředky poskytnuté z Národního fondu a jiné prostředky ze zahraničí poskytnuté na základě mezinárodních smluv, aktů práva Evropských společenství, aktů práva jiného členského státu Evropské unie nebo k plnění úkolů veřejné správy.*

Na úrovni Evropské unie definice nabývá prakticky stejných obrysů, jako tomu je u definice v českém právním řádu. V definici, která je upravena čl. 107 odst. 1 Smlouvy o fungování Evropské unie vyplývá, že veřejná podpora může nabývat jakýchkoliv forem, přičemž příkladem mohou být dotace, úvěry, úvěry se zvýhodněnou úrokovou sazbou či daňové úlevy a další formy podpory (Ministerstvo kultury, n.d.).

Pro doplnění o americkou „právní definici z lze vyjít ze synonym pro finanční podporu podnikání jako je například *financial assistance*. Ta je například v Kodexu federálních předpisů (Electronic Code of Federal Regulations) (7 CFR § 1806.23 - Definitions., n.d.) definována následovně: „*Finanční pomoci se rozumí jakákoli forma přímé, pojištěné nebo zaručené půjčky, včetně reamortizace a převzetí nové půjčky, jakákoli forma grantu nebo jiná forma přímé nebo nepřímé pomoci.*“

Finanční forma podpory podnikání je přes výše uvedené v autorových očích chápána jako označení pro různé způsoby, jakými může společnost nebo organizace poskytovat podnikům finanční pomoc. Může se jednat o poskytování půjček, grantů nebo jiných forem finanční pomoci, které pomáhají podnikům v počátečních fázích podnikání, při expanzi či překlenutí obtížných ekonomických stádií. Finanční podpora podnikání může také zahrnovat poskytování finančního poradenství nebo konzultačních služeb, které pomáhají podnikům činit informovaná finanční rozhodnutí.

1.1.2 Druhy finanční formy podpory podnikání v ČR

Finanční podporu lze dále rozdělit na dvě části: finanční podporu z veřejných prostředků a finanční podporu ze soukromých prostředků.

Finanční podporu z veřejných prostředků přehledně shrnuje internetový portál BusinessInfo.cz, který eviduje následující programy (BusinessInfo.cz, 2023):

- **Podpora pro malé a střední podniky**

V rámci této skupiny se jedná primárně o podporu rodinných korporací registrovaných skrze Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR. Pro příslušné korporace připravila Českomoravská záruční a rozvojová banka zvýhodněné bankovní produkty v rámci programu EXPANZE a GEN-záruk v programu ZÁRUKA 2015 až 2023, kdy se primárně jedná o zvýhodněné úvěry a záruky.

- **Státní dotace a programy podpory**

Stěžejním programem je Záruka 2015 až 2023, která pomocí záruk umožňuje podnikatelům přístup k bankovním úvěrům na realizace jejich podnikatelských záměrů. Tento program je realizován za pomoci Národní rozvojové banky. Další je sada finančních podpor pro podnikatele v souvislosti s dopady opatření kvůli

pandemii COVID-19 a jako poslední program je uvedena Zelená úsporám, která se zaměřuje na snížení emisí skleníkových plynů prostřednictvím snížení energetické náročnosti budov.

- **Národní plán obnovy**

Národní plán obnovy si bere za cíl formou investic ve výši 200 miliard korun restartovat českou ekonomiku. Investice jsou směřovány do odvětví ekologie, zdravotnictví, budování infrastruktury a technologického rozvoje.

Na druhém pólu stojí finanční podpora ze soukromých prostředků. Tato skupina je nejčastěji spojena s pojmem *rizikový kapitál*, který může být definován jako *forma externího vlastního kapitálu podniku, který je vkládán do podniků neemitující akcie* (Rajchová, 2016).

Rizikový kapitál je dle Valach (2006) charakterizován jako vklad do základního kapitálu společností, které nejsou obchodovány veřejně a kapitál je využit na financování startu podnikatelských činností. Subjektem jsou často společnosti, které disponují vysokým inovačním a technologickým potenciálem. Jak již název napovídá, jsou tyto investice spojeny se značným rizikem při očekávání vysokého zhodnocení. Obecně se dá říci, že typickým průběhem realizace těchto investic je provedení investice, její zhodnocení a následný odprodej s cílem reinvestice.

Typickými investory jsou fondy rizikové kapitálu, též známé pod označením *venture kapitálové fondy*, či tzv. *business angels*. Fondy rizikového kapitálu akumulují investiční prostředky od jednotlivých investorů, provádí investiční činnosti a realizují odprodej držení podílů.

Business angels jsou individuální investoři, kteří investují vlastní kapitál do společností s vysokým inovačním potenciálem. Stále se jedná svou povahou o rizikové investice jako tomu je u fondů rizikového kapitálu, investice se ale pohybují v menších objemech, než je tomu v případě fondů (Veber, 2012).

V České republice jsou fondy rizikového kapitálu sdruženy pod Českou venture kapitálovou asociací. Detailnější informace o českém venture kapitálovém trhu, možnostech financování a samotných venture kapitálových fondech velmi přehledně popisuje web asociace, který je dostupný na adrese www.cvca.cz.

1.2 Nefinanční forma podpory podnikání

Pomyslným protipólem finanční podpory je podpora nefinanční. Nefinanční formou podpory jsou především informační služby, vzdělávání, konference, networking, odborné poradenství nebo poskytování výhodných služeb. Tyto aktivity mají za cíl usnadnit podnikateli orientaci v podnikatelském prostředí, poskytnout mu informace o aktuálních změnách a trendech a umožnit mu věnovat čas a úsilí předmětu jeho podnikání (Srpková et al., 2020).

Nositelem těchto aktivit bývají často aktéři a entity veřejného a soukromého sektoru. Proto lze hovořit o jisté provázanosti, která je nazývána jako tzv. podnikatelský ekosystém (Srpková et al., 2020). Podnikatelský ekosystém je pak definován jako *[...] geografické, kulturní, sociální a institucionální prostředí podnikatele (O'Connor et al., 2018)*. Tato definice je poměrně kontextuálně široká, užší definici vymezuje Spigel (2017), který definuje podnikatelské ekosystémy jako *spojení místních kulturních názorů, sociálních sítí, investičního kapitálu, univerzit a aktivních hospodářských politik, které vytvářejí prostředí podporující podniky založené na inovacích*. Z autorova úhlu pohledu poté asi nejpraktičtěji uchopenou je od autorů Theodoraki a Messeghem (2017), kteří říkají, že *podnikatelský ekosystém zahrnuje tři dimenze: aktéry, kteří jej tvoří, a jejich interakce (formální a neformální síť), fyzickou infrastrukturu a kulturu*. Autoři dále dodávají, že podnikatelský ekosystém lze také chápat jako všeobecný kontext zaměřený na podporu podnikání v určité oblasti, který se skládá z horizontálního propojení (zákazníci a dodavatelé) a vertikálního propojení (konkurenti a komplementární subjekty). Zahrnuje také organizace, které podporují podnikatele jako veřejné nebo soukromé finanční instituce (banky, business angels, rizikový kapitál), podpůrné subjekty (podnikatelské inkubátory, poradci, konzultanti), výzkumné organizace (výzkumná centra, laboratoře, univerzity) a podnikatelská sdružení (asociace či odborové organizace). Podnikatelský ekosystém se skládá zejména z fyzických a nefyzických prvků. Ty nefyzické zahrnují prvky jako regulace a podnikatelskou kulturu, které jsou například spojeny s geografickými specifickými.

Z výše uvedeného lze vyvodit, že podnikatelský ekosystém je živým organismem interakcí, které lze dělit na horizontální a vertikální, aktérů, veřejných či soukromých,

jejichž kontextem je podpora podnikání a který využívá existující hmotné či nehmotné infrastruktury.

Tuto podnikatelskou infrastrukturu poté dle (Srpková et al., 2020) *představují v obecné rovině instituce (budovy), které poskytují podnikatelům místo, kde mohou rozvíjet svůj byznys. Podnikatelům umožňují využít celou škálu služeb poskytovaných za zvýhodněných podmínek.* Pro lepší představu lze za ni považovat podnikatelské inkubátory, akcelerátory, vědecko-technické parky a coworkingová a inovační centra.

V menší míře bývají také zastoupeny internetové portály, sociální sítě a fóra, jejichž význam v poslední době narostl především díky jejich flexibilitě, se kterou jsou schopny reagovat na čím dál více dynamicky se měnící podnikatelské prostředí.

Nejčastěji využívanou formou podnikatelské infrastruktury jsou podnikatelské inkubátory, jejichž počet je celosvětově odhadován na 7 000 existujících a aktivně fungujících subjektů (Mian, 2016).

Autor se z tohoto důvodu rozhodl věnovat zvláště podnikatelským inkubátorům, nicméně pro celistvost jsou uvedeny základní informace k dalším formám, které zmiňuje Srpková (2012), tedy podnikatelské akcelerátory, vědecko-technické parky a coworkingová a inovační centra.

Každá z podkapitol také podává stručný přehled existujících a dostupných možností na národní úrovni.

1.2.1 Podnikatelský inkubátor

Jak již bylo řečeno v přechodném textu, následující kapitola se věnuje problematice podnikatelských inkubátorů. Podkapitola diskutuje definici podnikatelského inkubátoru, historii a vzniku konceptu, poskytované služby a činnosti, dále také jsou zmíněny různé inkubační modely a teorie související s procesem inkubace.

1.2.1.1 Historie a evoluce podnikatelských inkubátorů

Historie podnikatelských inkubátorů se datuje do zhruba do poloviny 20. století, kdy Spojené státy americké a Evropa čelily vysoké nezaměstnanosti a recesi. Byly to právě Spojené státy americké, kde se podnikatelské inkubátory nejvíce proliferovaly. Historie samotné myšlenky inkubátoru lze vystopovat do roku 1942, kdy společnost Student Agencies Inc., v Ithace, začala inkubovat studentské společnosti či podnikatelské záměry.

Prvním inkubátorem mimo tuto *studentskou* komunitu byl inkubátor zřízený Americkou výzkumnou vývojovou agenturou (American Research Development Corporation), kdy lidmi v pozadí byli absolventi univerzity Massachusetts Institute of Technology (MIT). Primárním úkolem tohoto inkubátoru ve své době bylo vyhledávání investorů rizikového kapitálu za účelem investice (Sharma et al., 2021).

Za první „plnohodnotný“ inkubátor je považovaný inkubátor, který byl založen v roce 1959 v Batavii ve státě New York. Zakladatelem byl Charles Mancuso, který pronajímal prostory v jeho kancelářském komplexu malým a začínajícím podnikatelům, a souběžně vystupoval jako rádce a průvodce, se kterým podnikatelé konzultovali růst svých podnikatelských aktivit (Mancuso Business Dev, n.d.).

Až do konce 70. let 20. století byl tento koncept ojedinělý. Zaměření *předchůdců* dnešních inkubátorů bylo často směřováno pouze jedním směrem: technologickým anebo manažerským. Inkubátor se stal entitou, která byla schopna tyto dvě věci zkombinovat. Růst popularity inkubátorů se zvýšil během 80. let 20. století, zvláště pro potřebu revitalizace regionů, ve kterých během 80. let došlo k masivním propouštěním v základních průmyslových odvětvích.

V průběhu 90. let 20. století nabývaly inkubátory na stále větší popularitě, které vyústilo v roce 1996, respektive 1998, kdy byl představen inovovaný model podnikatelského inkubátorů, kterému se začalo říkat akcelerátor. Podnikatelský akcelerátor je ale předmětem až další podkapitoly (Sharma et al., 2021).

Za první *high-tech* inkubátor lze považovat Catalyst Technologies, který založil Nolan Bushnell po svém odchodu ze společnosti Atari (fastcompany.com, n.d.).

1.2.1.2 Definice pojmu

V literatuře, sbornících a jiných člancích lze narazit na mnoho definic pojmu podnikatelský inkubátor či jen inkubátor. Birch (1979) poznamenává, že *nové firmy jsou životně důležité a zároveň velmi křehké, což vede k iniciativám podporující a chránící malé firmy během jejich prvních let existence*. To stálo za exponenciálním růstem podnikatelské inkubace.

Mezi dalšími lze uvést Allen a Rahman (1985), kteří definují inkubátor jako *zařízení, které pomáhá společnostem v raných fázích vývoje poskytováním kancelářských prostor, sdílené kancelářské služby a podnikatelskou konzultaci a asistenci*. V souvislosti s tím

také Allen a Rahman (1985) poznamenávají, že nedostatečné zkušenosti s řízením, podkapitalizace a obecný nedostatek podnikatelských dovedností snižují schopnost přežití nových společností. Právě v této chvíli je klíčovou entitou inkubátor, který tyto mezery zaplňuje, tedy ve znalostech a snížení počátečních provozních nákladů.

Mezi dalšími definicemi lze uvést Tornatzkyho (1996), který říká, že *podnikatelský (technický) inkubátor dává investorovi či podnikateli místo a čas pro rozvoj produktu, souběžně s přístupem k dovednostem a nástrojům, které potřebuje pro tvorbu úspěšného businessu*. Jako dalšího lze zmínit definici, kterou formuloval Aernoudt (2004): *podnikatelské inkubátory se starají a pečují o mladé firmy, pomáhajíc jim přežít a růst na počátku jejich existence, tedy když jsou nejvíce zranitelné*.

Autor by zmínil ještě jednu definici, a sice takovou, která reflektuje moderní trendy jako je odpovědnost či udržitelnost. Tuto definici formuloval Hanadi Mubarak Al-Mubarak (2011), ve které definuje podnikatelský inkubátor jako *proces podnikatelského rozvoje, který napomáhá úspěšnému a udržitelnému růstu podnikatelských záměrů, které přispívají k rozvoji zdravé ekonomiky*.

Jako poslední definici autor uvádí definici používanou společností Shopify, která se specializuje na vývoj e-commerce řešení, a která je svou povahou nejmladší. Shopify (Firestone, 2022) definuje podnikatelský inkubátor jako pracovní prostředí vytvořené za účelem umožnit start-upům a mladým firmám přístup ke zdrojům, které potřebují pro svůj rozvoj, vše pod jednou střechou. Mimo kancelářské prostory, inkubátory také často poskytují přístup k expertnímu poradenství, administrativní pomoci, mentoringu a v některých případech také propojení s potenciálními investory.

Autor by na základě výše zmíněného definoval podnikatelský inkubátor následovně: podnikatelský inkubátor je entitou, která poskytuje rozvojový program pro začínající a mladé společnosti, který akceleruje jejich rozvoj v počátečních fázích existence.

1.2.1.3 Typy a modely podnikatelských inkubátorů

Jednotlivé inkubátory se mezi sebou mohou značně lišit. Jejich sponzory mohou být subjekty jako stát, soukromé společnosti a skupiny, univerzity či investoři rizikového kapitálu. Jejich cílem mohou být rozvojové aktivity na jedné straně nebo komercializace technologického řešení na druhé straně. Jejich sektorové zaměření může být technologické, čistě podnikatelské či umělecké (v praxi se lze setkat i

s inkubátory pro umělce). V neposlední řadě se též mohou lišit svým obchodním modelem, který může být ziskově či naopak neziskově orientovaný.

Inkubační model se po dobu své existence adaptoval tak, aby byl schopný splnit kritéria a potřeby, které sahají od komercializace univerzitních technologií až po zvyšování zaměstnanosti v regionech, kde došlo k významné ekonomické krizi jako je například hromadné propouštění zaměstnanců (Sharma et al., 2021).

Pro přehlednost autor sestavil následující tabulku, která přehledně ilustruje různé typy podnikatelských inkubátorů sestavených na základě dělení, které užívá InBIA, globální nezisková organizace, jež sdružuje podnikatelské organizace (Sharma et al., 2021).

Tabulka 1: Možná členění podnikatelských inkubátorů

Číslo	Typ	Sponzoři	Cíle
1	Univerzitní a jinak akademicky orientované inkubátory	Technické univerzity	Inovace, zapojení studentů a absolventů příslušné instituce
2	Výzkumné inkubátory	Výzkumné organizace	Komercializace výzkumných aktivit
3	Veřejné/soukromé inkubátory	Veřejná/soukromá partnerství	Investice, zaměstnání, jiné společenské činnosti
4	Stát	Státní sponzorství	Regionální rozvoj, snížení chudoby, kapitalizace
5	Privátní a ziskově orientované	Iniciativa privátního sektoru	Zisk, patenty, spin-off, akvizice podílů, image

6	Y Combinator	Investoři rizikového kapitálu	Úspěch společností, vysoká návrtnost portfolia
---	--------------	----------------------------------	--

Zdroj: zpracováno autorem na základě (Sharma et al., 2021)

Jiné rozdělení nabízí Hanadi Mubarak Al-Mubarak (2011), který rozlišuje 6 typů podnikatelských inkubátorů na základě jejich programových cílů:

1. technologický inkubátor,
2. inkubace služeb,
3. inkubace smíšeného typu aktivit,
4. inkubace výrobní činnosti/procesu,
5. inkubace spojená s webovými projekty,
6. inkubace určité společenské komunity.

Jako poslední dělení autor uvádí dělení dle Mezinárodní asociace podnikatelských inkubátorů (NBIA, 2000), která rozlišuje 5 kategorií:

1. **Inkubátor smíšeného typu**

Typ, který propojuje klienty z nejrůznějších oborů podnikání, je podporován vládou a vládními programy, aby vedl k rozvoji ekonomiky a tvorbě nových pracovních míst.

2. **Technologický inkubátor**

Typ, založený na komunitním výzkumu a rozvoji špičkových technologií. Asociace poznamenává, že tento typ má dlouhodobý vliv na ekonomiku země a tvorbu pracovních míst.

3. **Výrobní inkubátor**

Typ, který je založený na sdílení fyzického prostoru a technologické pomoci se zaměřením na průmyslová odvětví ve výrobě.

4. **Cílený inkubátor**

Typ, který je zaměřený na výrobu softwaru, potravin, multimédií, umění a podobně. Inkubátor je své podstatě přizpůsoben cílové skupině uživatelů.

5. **Inkubátor typu *Empowerment***

Typ, který je zaměřený na poradenské a konzultační činnosti vůči specifickým skupinám obyvatelstva s cílem podpory a rozvoje podnikatelských záměrů.

1.2.1.4 Konfigurace podnikatelských inkubátorů

Podnikatelské inkubátory typicky využívají kombinaci následujících tří modelů ziskovosti (Chandra & Silva, 2012):

1. „Landlord“ model

První z modelů příjmu inkubátoru zahrnuje příjmy z nájemného a další příjmy související s poradenskými a jinými službami. Model je také někdy nazýván „pronajimatelský“. Ekonomicky tento model může být soběstačný za předpokladu, že inkubátor disponuje „volnými“ budovami a realizuje minimální úspory z rozsahu.

2. Podílový model

Druhý z modelů, jak sám název napovídá, pracuje se situací, kdy inkubátor akvizuje určitý podíl ve společnostech, které v rámci svého inkubačního programu považuje za perspektivní, a které mají potenciál realizovat vysokou návratnost investice. Tento model však vyžaduje vysokou počáteční investici ze strany inkubátoru a také trpělivost, jelikož horizont návratnosti může být v některých případech až 10 let.

3. Sponzorské financování

Třetí a nejběžnější formou je spoléhání se na průběžné financování ze strany sponzorů, soukromých i veřejných, jako jsou univerzity, vlády na mezinárodní/národní/regionální úrovni, soukromé nadace či iniciativy pro podporu průmyslu.

1.2.1.5 Poskytované služby

Portfolio služeb, které inkubátory poskytují, může být poměrně rozdílné: od *fyzických* služeb jako jsou například sdílené kanceláře, až po ty *nehmotné* jako je poradenství či konzultace. Inkubátory také mohou hrát významnou roli při transferu technologií (Sharma et al., 2021).

Mimo poskytování těchto *základních* služeb, je inkubátor také entitou, která je schopna hrát velmi důležitou roli v rámci networkingu, respektive při propojení talentu, technologie a kapitálu s cílem akcelarovat rozvoj nově zakládaných společností (Smilor & Gill, 1986). Právě organizovaný networking či exkluzivní přístup do různých sítí společností byl identifikován jako významný faktor diferenciacce mezi inkubátory, které

poskytují pouze *základní* služby a těmi, které mají jednoduše řečeno k dispozici kontakty na představitele významných hráčů v průmyslových odvětvích (Hansen et al, 2000).

Dle názoru Národní asociace podnikatelských inkubátorů (NBIA, 2006) a Al-Mubarakihho (2008) patří mezi nejčastější služby poskytované inkubátory následující aktivity:

1. poskytování podnikatelské podpory,
2. networking v rámci podnikatelské inkubace,
3. řízení vstupu na trh,
4. internetové služby,
5. cancelling v oblasti finančního řízení,
6. přístup k finančním prostředkům,
7. prezentační dovednosti,
8. prostředky vyššího vzdělávání,
9. expertní poradenství,
10. propojení s rizikovým kapitálem,
11. všechny školicí a rozvojové programy potřebné pro začínající podnikatele,
12. mentoring,
13. identifikace a sestavení managementu společnosti,
14. transfer technologií,
15. pomoc při dodržování regulačních předpisů a nařízení.

Tyto aktivity se překrývají i s tím, co řadí mezi obvyklé aktivity inkubátorů Ľubica Lesáková (2012), která se zabývala rolí podnikatelských inkubátorů při podpoře malých a středních podniků. Ta mezi tyto aktivity řadí: pomoc a asistenci se základy podnikání, networking, marketingovou asistenci, finanční a účetní pomoc, přístup k bankovním úvěrům, *angel investorům* či rizikovému kapitálu, dále také prezentační dovednosti, propojení s univerzitním prostředím, strategickými partnery. V neposlední řadě se také jedná o komplexní podnikatelské školicí programy či komercializaci technologií. Závěrem poznamenává, že ačkoliv většina inkubátorů poskytuje svým klientům sdílené kancelářské prostory a administrativní služby, skutečným jádrem inkubačního programu jsou služby, které pomohou *nakopnout* společnosti směrem k úspěšnému vstupu na trh.

Jako poslední rozdělení by autor rád uvedl rozdělení dle Bruneela (Bruneel et al., 2012), který jednotlivé služby dělí do svou povahou spíše clusterů:

- **Infrastruktura**

Podnikatelský inkubátor poskytuje kancelářské prostory, malé dílny a prostory pro výrobu prototypů produktů nebo malosériovou výrobu. Dále také služby jako recepce, sekretariát, parkování či zasedací a konferenční prostory.

- **Podnikatelská asistence**

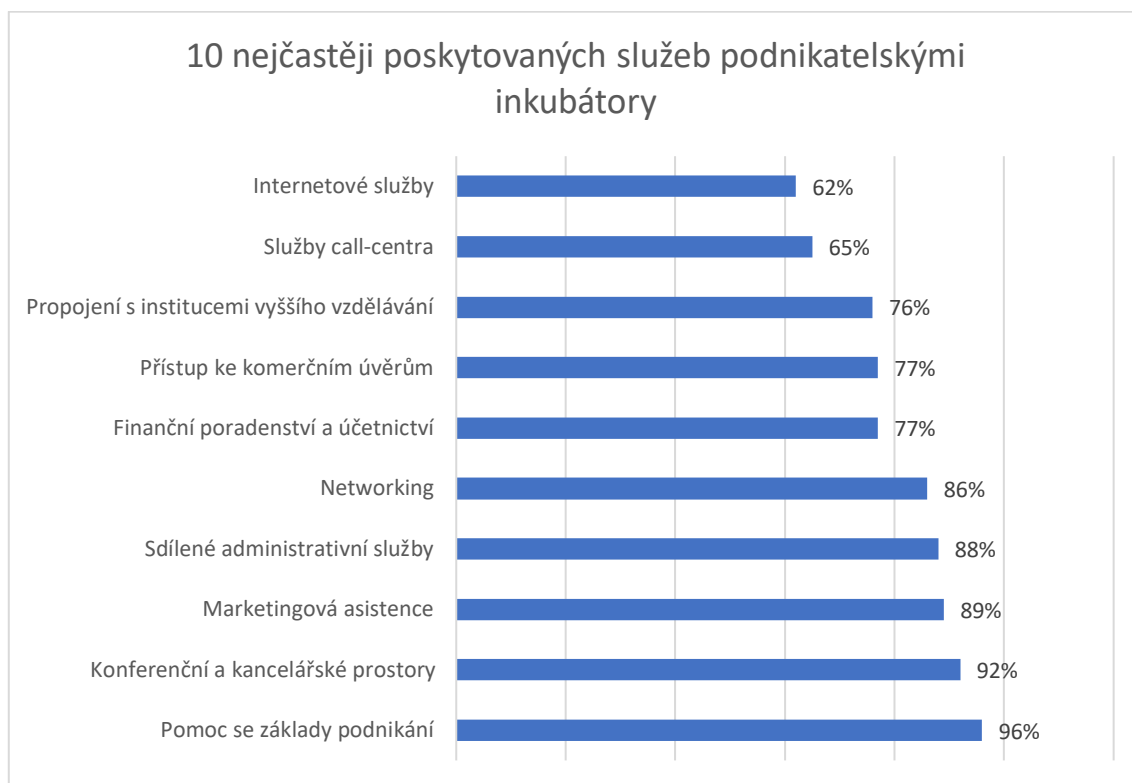
Podnikatelský inkubátor poskytuje svým klientům koučink a školení. Některé inkubátory mají přímo své vlastní kouče, jiné mají nasmlouvané externí. Zatímco některé inkubátory pořádají častá školení na témata z oblasti malého podnikání, jiné přistupují ke školení pasivně anebo poskytují přístup k seminářům některé z nasmlouvaných stran, respektive svých partnerů.

- **Přístup k sítím**

Podnikatelský inkubátor poskytuje profesionální podnikatelské poradenství. Přístup může umožněn skrze nasmlouvané externí entity nebo pasivně prostřednictvím společného umístění těchto služeb (včetně univerzitních kanceláří pro transfer technologií, poradenských firem, pojišťoven a firem zabývajících se řízením projektů) v prostorách podnikatelského inkubátoru.

Na poskytované služby se lze také podívat z pohledu statistiky. Sharma (2021) s pomocí Národní asociace podnikatelských inkubátorů (NBIA) provedl v roce 2014 statistické měření, jehož cílem bylo zjistit, jakých je deset nejčastěji poskytovaných služeb podnikatelskými inkubátory:

Obrázek 1: 10 nejčastěji poskytovaných služeb podnikatelskými inkubátory



Zdroj: zpracováno autorem dle (Sharma et al., 2021)

Jiným pohledem na portfolio služeb, které poskytují podnikatelské inkubátory, může být ve vztahu k rozdílným fázím vývoje začínajících společností, respektive start-upů.

Touto otázkou se ve své studii zabývala portugalská konzultační společnost The IT Factory, která se zaměřuje na rozvoj procesního a funkčního řešení začínajících společností.

Společnost The IT Factory (2019) v šetření zjistila následující pro jednotlivé vývojové fáze začínajících společností (uváděny jsou vždy první tři nejčastěji poskytované služby, kompletní statistika k jednotlivým fázím je součástí příloh práce):

- **Ideační a konceptová fáze**

Nejčastěji poskytovanou službou je tvorba podnikatelského plánu, tuto službu zmiňuje 84,2 % inkubátorů. Následována je tvorbou finančního plánu (68,4 %) a poté podnikatelským vzděláváním (47,4 %).

- **Fáze založení**

V rámci této fáze jsou nejčastěji poskytovanými službami obdržení investice či jiné formy financování (79 %) a asistence se založením vhodné právní formy (57,9 %). Na třetím místě je poté identifikace subjektů, které by byly schopny provést legalizaci společnosti (52,6 %).

- **Fáze korporátní identity**

Zde, jak již název napovídá, je nejčastější poskytovanou službou tvorba korporátní identity a související design (57,9 %) následovaná tvorbou webu (31,6 %). Trojici poté uzavírá tvorba manuálů designu (26,3 %).

- **Fáze vývoje produktu**

Jako nejčastější poskytovanou aktivitu zde byla označena prioritizace vývoje funkcionalit a jejich definice (52,6 %) a adaptace produktu vůči zákaznické zpětné vazbě (47,2 %) následována produktovým testováním (42,1 %).

- **Fáze vstupu na trh**

Na stejném procentu skončily aktivity tvorby marketingové strategie a akčního plánu (57,9 %), na třetím místě poté byla aktivita zákaznické akvizice (52,6 %).

1.2.1.6 Koncept procesu podnikatelské inkubace

Program/proces podnikatelské inkubace, či jen inkubační proces, jako nástroj podpory inovací a hospodářského rozvoje (Bergek & Norrman, 2008; Al-Mubarakí & Busler, 2011), je navržen tak, aby umožnil přidat hodnotu inkubovaným společnostem s cílem zvýšit jejich šance na přežití v počátcích jejich existence (Bizzotto, 2003; Moreira et al. 2012). Tyto aktivity, které se podílí na tvorbě přidané hodnoty, jsou obecně považovány za proces podnikatelské inkubace včetně několika modelů vysvětlujícími tento jev. Bergek a Norrman (2008) současně však varují před omezeností, se kterou jsou některé modely inkubace koncipovány, kdy primární pozornost je upřena na výsledky, ale vzájemná vyváženost a propojení mezi aktivitami přidávající hodnotu a ostatními aktivitami inkubátoru je často opomíjena.

Lidé zabývající se fenoménem inkubace, jako např. Campbell et al. (1985), jsou uznáváni jako první, kteří vyvinuli model procesu inkubace. Model Campbell-Kendrick-Samuelson má čtyři základní "služby" či aktivity, jež se podílejí na tvorbě přidané hodnoty, kterými inkubátory přispívají ke zvýšení výkonnosti společností. Tyto aktivity tvorby přidané hodnoty začínají diagnózou potřeb, která se aplikuje na podnikatelský záměr prospektivní inkubované společnosti. Po úspěšném provedení a identifikace potřeb

jsou úspěšní kandidáti vybrány pro inkubaci (nazývání jako „nájemci inkubátoru“) a monitorovány. Tito „nájemci inkubátoru“ také získávají přístup k další paletě aktivit inkubátoru v podobě přístupu ke kapitálovým investicím či k poradenským a expertním sítím s perspektivou investice rizikového kapitálu. Logickým vyústěním je poté samotné absolvování inkubačního procesu. Hackett a Dilts (2004) a Moreira et al. (2012) v kritice modelu poznamenávají, že model je navržen se základním předpokladem, a to že všechny inkubované společnosti přežijí. Model Campbell-Kendrick-Samuelson je navíc omezen svým zaměřením pouze na soukromé inkubátory.

Smilor (1987) rozšířil model Campbell-Kendrick-Samuelson o důraz na vnější prostředí (partnerství a jiné podpůrné systémy) na úkor vnitřních procesů a aktivit, které probíhají uvnitř inkubátoru. Ve svém konceptu vykresluje inkubátor jako systém, který dodává strukturu a důvěryhodnost inkubovaným společnostem při dostupnosti podpůrnými aktivitami. Inkubátor provozuje „podpůrnou síť“ aktivit při propojení s privátním sektorem, univerzitami, vládou či neziskovým sektorem.

Následně tuto síť „podpůrných aktivit“ rozděluje do čtyř základních oblastí: administrativa, sekretářské služby, odborné znalosti v oboru a infrastruktura či zázemí (ve smyslu budov), přičemž tyto „sítě“ aktivit jsou navrženy tak, aby splňovaly následující: ekonomický rozvoj, technologická diverzifikace, tvorba pracovních míst, tvorba zisku, životaschopnost inkubovaných společností a tvorba komerčně úspěšných produktů.

Dalším modelem inkubačního procesu je dle Hacketta a Dilts (2004), jenž je založen na konceptu tzv. „black-box“ neboli černé skříňky. Jak již samotný název napovídá, tento proces se týká primárně aktivit, které se dějí uvnitř inkubátoru (vnitřní dynamika) s vazbou na vnější okolí. Model pojímá inkubaci jako výběr z množiny potenciálních kandidátů, kteří vstoupí do inkubátoru, do „černé skříňky“. Subjekty, které se staly úspěšnými a byly přijaty k procesu, prochází činnostmi, jejichž cílem je tvorba přidané hodnoty, a to ve třech směrech: výkonnost (výkon je aspektem hodnocení potenciálních společností), monitorování a podnikatelská asistence a využití zdrojů. Inkubované společnosti jsou následně z této „skříňky“ vyvedeny ven jako kvalitativně odstupňované, kdy výsledek je buď úspěchem či neúspěchem.

Hackettův a Diltsův model disponuje kontrolními proměnnými jako jsou velikost populace, stav ekonomiky, velikost inkubátoru a úroveň rozvoje inkubátoru. Souhrnně lze říci, že jejich model procesu inkubace zahrnuje tři základní činnosti:

- výběr slabých, ale potenciálně úspěšných firem,
- monitorování a pomoc,
- poskytnutí potřebných zdrojů, které jim pomohou rozvíjet se a absolvovat inkubační program jako finančně životaschopné a samostatné firmy.

Výkonnost výběru je v jejich očích stupněm, do jakého se inkubátor chová jako „ideální“ typ rizikového investora, když procházející jednotlivé potenciální společnosti, které by mohly být přijaty do procesu inkubace. Výběr z množiny potenciálních kandidátů je provedena s ohledem na čtyři faktory:

- styl manažerského vedení,
- charakteristika trhu,
- charakteristika produktu
- a finanční charakteristika.

Jinými slovy, je potřeba hodnotit kandidáty z pohledu těchto čtyř perspektiv. Mimo to, monitoring a podnikatelská asistence jsou dalšími aktivitami, které významně přispívají k tvorbě přidané hodnoty inkubované společnosti a lze je zařadit mezi ostatní aktivity inkubátoru. Nakonec, definováno dle Hacketta a Diltsa (2004) je monitoring a podnikatelská asistence míra, do jaké inkubátor monitoruje a pomáhá inkubovaným subjektům s rozvojem jejich podnikání včetně schopnosti se poučit z neúspěchů, které nemají charakter citelných finančních ztrát a jak se naučit minimalizovat finanční dopad neúspěšných rozhodnutí. To vše závisí na intenzitě poskytované pomoci, její komplexitě a kvalitě.

Jako poslední výhodu či přidanou hodnotu tohoto modelu lze zmínit něco, čemu autoři říkají *munificence* zdrojů, která je definována jako relativní dostatek zdrojů, se kterými inkubátory disponují, měřena pomocí následujících ukazatelů: dostupnost zdrojů, rovnost zdrojů a jejich využití.

Výsledek inkubačního procesu je definován pak jako pět vzájemně se vylučujících výsledných stavů, které jsou měřeny z hlediska růstu inkubovaného subjektu a jeho finanční výkonnosti v době jeho odchodu z inkubačního procesu:

- inkubovaný subjekt „přežívá“ a roste se ziskem,
- inkubovaný subjekt „přežívá“, roste a je na cestě být profitabilní,
- inkubovaný subjekt „přežívá“, ale neroste, není profitabilní či realizuje zisk velmi marginální,
- aktivity směrem k inkubovanému subjektu byly ukončeny, ale ztráty inkubátoru byly minimalizovány,
- aktivity směrem k inkubovanému subjektu byly ukončeny, ale ztráty inkubátoru byly finančně citelné.

1.2.1.7 Inkubátory a inkubační programy v České republice

Přehled jednotlivých dostupných a aktivně působících inkubátorů na území ČR podává například organizace CzechInvest (CzechInvest, n.d.), přičemž je poznamenáno, že inkubátor může být také součástí vědeckotechnického parku:

- Technologický inkubátor VUT
- Podnikatelský inkubátor Vědeckotechnické parku Univerzity Palackého v Olomouci
- BIC Ostrava
- Technologické a inovační centrum Zlín
- Akademické a univerzitní centrum Nové Hrady
- Pardubický podnikatelský inkubátor, z.ú. P-PINK
- Třeboňské inovační centrum
- Vědeckotechnologický park Ostrava
- BIC Plzeň
- SIT Port
- Podnikatelské a inovační centrum Severní Čechy
- Pardubický podnikatelský inkubátor z.ú.
- AI Startup Incubator
- Inovacentrum
- Technologické centrum Hradec Králové

- Technologické inovační centrum ČKD Praha
- Jihočeská agentura pro podporu inovačního podnikání
- Centrum podpory inovací VŠB – Technické univerzity Ostrava

1.2.2 Podnikatelský akcelerační program

Podnikatelský akcelerační program je často považován za „speciální“ případ v oblasti podnikatelské inkubace. Častými důvody je nedostatek vědecky založených výzkumů, které by se hlouběji zabývaly tímto fenoménem. Následující text pojem definuje, uvádí klíčové rozdíly oproti podnikatelskému inkubátoru a také ilustruje přehled nejčastějších služeb, které podnikatelské akcelerační programy poskytují. Podkapitulu uzavírá přehled dostupných akceleračních programů v České republice.

1.2.2.1 Definice pojmu

Ačkoliv neexistuje obecný konsensus, který by jasně definoval pojem podnikatelský akcelerační program, existuje celá řada definic soukromých a veřejných subjektů, kteří definují pojem poměrně jednoznačně.

Pro definici modelu podnikatelského akceleračního programu lze vyjít z definice z nedávné studie, která byla publikována Cambridge University (Christiansen, 2009). Tato studie zahrnuje rozsáhlý webový průzkum, sestavení databáze existujících, průzkumy mezi podnikateli a osobní rozhovory se zakladateli těchto programů. Všechny programy uvedené v databázi odpovídají typu *seed* akceleračního programu (Christiansen, 2009). Jednotlivé charakteristiky jsou shrnuty v následující tabulce:

Tabulka 2: Klíčové charakteristiky akceleračního programu

Číslo	Klíčové charakteristiky akceleračního programu
1	Začínající firmy získávají finanční prostředky (každá až do výše 50 000 dolarů) výměnou za vlastní kapitál (v průměru 6-10 %).
2	Zakladatelé společností jsou malé týmy s technickým backgroundem.
3	Každá skupina začínajících firem zůstává v programu po definované době: většinou se jedná o dobu mezi 3 a 6 měsíci.

4	Intenzivní koučovací/vzdělávací program, který se skládá z obchodního a produktového poradenství.
5	Networkingový program pro setkání s dalšími poradci nebo investory.
6	Otevřený proces podávání žádostí pro začínající společnosti, který je vysoce konkurenční.
7	<i>Může/nemusí zahrnovat:</i> Demonstrační den pro akcelerované společnosti, aby ukázaly svůj pokrok svým investorům.
8	<i>Může/nemusí obsahovat:</i> Bezplatné nebo dotované kancelářské prostory, které mohou akcelerované společnosti využívat během doby trvání programu.

Zdroj: zpracováno autorem základě (Christiansen, 2009).

Americký U.S. Department of Commerce Economic Development Administration (Lewis et al., 2011) definuje podnikatelský akcelerator následovně: *Podnikatelský akcelerator je (1) inkubační program v pozdní fázi, který pomáhá podnikatelským firmám, jež jsou vyspělejší a připravené na externí financování; nebo (2) zařízení, v němž se nachází modifikovaný podnikatelský inkubační program určený pro absolventy inkubátoru, kteří se snadno dostávají na trh.*

Paul Miller and Kirsten Bound (2011) poté ve své knize *The Startup Factories Report* definují akcelerator v následujících bodech, přičemž model akceleračního programu zahrnuje pět hlavních rysů, které jej odlišují od jiných přístupů k investicím nebo podnikatelské inkubaci:

- Proces podávání žádostí je otevřený všem, ale zároveň vysoce konkurenční,
- poskytování předvstupních investic, obvykle výměnou za vlastní kapitál,
- zaměření na malé týmy, nikoli na jednotlivé zakladatele,
- časově omezená podpora zahrnující programované akce a intenzivní mentoring,
- kohorty nebo "třídy" začínajících podniků spíše než jednotlivé společnosti.

Lze tedy říci, že podnikatelský akcelerator je určitým evolučním stupněm podnikatelského inkubátoru, na který navazuje, a je více zaměřen na realizaci investice

akcelerovaného subjektu. Celková doba programu je obecně kratší oproti době trvání inkubačního programu, intenzivnější a vstupní bariéry jsou vyšší z důvodu vysoké konkurence.

1.2.2.2 Historie podnikatelských akceleratorů

Christiansen (2009) tvrdí, že první akcelerační program svého druhu byl vytvořen v roce 2005. Tento akcelerator, jenž nese název Y Combinator, byl založen v Mountain View v Kalifornii Paulem Grahamem, výraznou postavou nultých let v oblasti IT. Paul Graham je současně považován za pionýra akceleračního přístupu v rámci inkubačních programů.

Podle časopisu Forbes byl Y Combinator zařazen na první místo žebříčku 100 světově nejlepších inkubačních programů v roce 2010. Odhadovaná hodnota akcelerovaných společností byla tehdy zhruba 7,8 mld. dolarů (Geron, 2012). Toto bylo považováno za významný úspěch, neboť oproti podnikatelským inkubátorům byl Y Combinator založen až v roce 2005 a i přesto byl schopen konkurovat zavedeným hráčům na trhu podnikatelské inkubace.

V roce 2007 byl poté založen akcelerační program TechStars v Boulderu v Coloradu. V současnosti tento akcelerator působí ve čtyřech lokalitách a jeho programem prošlo 114 společností, z nichž necelá stovka je stále ekonomicky aktivních. Celkem tyto společnosti získali 114 mil. dolarů v různých investičních kolech rizikového kapitálu a zaměstnávaly přes 700 pracovníků. TechStars byl časopisem Forbes zařazen na 2. místo v žebříčku 100 světově nejlepších inkubačních programů a spolu s Y Combinator je považován za průkopníka tohoto modelu.

Trend podnikových akceleratorů se od roku 2005 postupně rozšířil do celého světa, kdy se nejprve dostala z USA do Evropy a po nějaké době jej následně adaptovala také Čína. Ta je v posledních letech nejrychleji rostoucím „trhem“ s akceleračními programy.

1.2.2.3 Rozdíl mezi podnikatelským inkubátorem a akceleratorem

Grimaldi a Grandi (2005) ve svém výzkumu akceleračních programů tvrdí, že lze hovořit o jisté diferenci mezi podnikatelským inkubátorem a akceleratorem. Těmito rozdíly jsou délka inkubační doby a kritéria výběru a přijetí do programu. Je důležité poznamenat, že srovnávanými byly podnikatelské inkubátory tzv. 3. generace, kdy zjednodušeně řečeno se jedná o nejmodernější typ inkubátorů s velmi širokou paletou služeb, která již není jen poskytování kancelářských prostor, a podnikatelskými akceleratorem.

Inkubační doba

První významný rozdíl je v délce inkubační doby. Podle Evropské komise (European Commission, 2002) je průměrná délka inkubace cca 3 roky. Pokud se ale zúží tato statistika na inkubátory 3. generace, klesne tato délka na zhruba 1,7 roku. A při porovnání s podnikatelským akcelerátorem, průměrná doba, po kterou je subjekt v programu, je mezi 3 až 6 měsíci. Důvodem je dle Christiansena (2009) zvýšená orientace na efektivitu programu a rychlejší zapojení rizikového kapitálu do akcelerovaných subjektů.

Kritéria výběru a přijetí

Kritéria přijetí do podnikatelského inkubátoru, pokud existují, mohou být produktová charakteristika, podnikatelský a manažerský potenciál, růstový potenciál či kompatibilita potenciálního subjektu s politikou inkubátoru.

Problém ovšem bývá, že podnikatelské inkubátory často nemá jasně definovaná kritéria výběru subjektů do svých programů. Častým scénářem bývá, že se přijetí realizuje na základě podnikatelské plánu v podobě různých canvasů či jednoduchou metodou výběrů „kdo dříve přijde“ (Aerts et al., 2007; Bruneel et al., 2012; European Commission, 2002).

Naproti tomu kritéria a politika výběru v podnikatelském akcelerátoru je poměrně odlišná. Program má předem jasně definovanou délku trvání s fixním počtem clusterů či tříd společností, které byly přijaty (Christiansen, 2009).

Program má stejnou dobu trvání pro všechny společnosti přijaté do programu neboli pro celý cluster. To znamená, že každá z firem vyjde z programu ve stejný čas. Dále je také často skloňováno, že proces přijetí je mnohem kompetitivnější, než je tomu u podnikatelského inkubátoru, a jednotlivá kritéria jsou jasně definovaná. Uchazeči musí projít často i několika kolovým výběrem, který se skládá z rozhovorů, tvorby motivačního videa či posudku třetích stran z podnikatelského a finančního sektoru. Programy, které jsou světovou špičkou, jako například Y Combinator, mají míru přijetí do programu okolo 1 % (Miller & Bound, 2011).

1.2.2.4 Služby poskytované podnikatelskými akcelerátory

Kalifornská Silicon Valley Bank (Wilson, 2021), která se specializuje na rizikového investování a finanční poradenství začínajících společností spatřuje 4 základní perspektivy, ve kterých jsou akcelerátory nepostradatelné:

1. Akcelerátory poskytují kriticky důležité konexe

Akcelerátory typu Y Combinator často pracují v úzké vazbě na angel investory či venture kapitálové firmy, které jsou ochotné investovat do perspektivních podnikatelských záměrů.

2. Akcelerátory poskytují velmi cenné podnikatelské rady a mentoring v oblasti managementu

Akcelerátory mohou propojit nezkušené zakladatele společností s tím správným, již existujícím management týmem, který odpovídá jejich typu a konfiguraci podnikání.

3. Akcelerátory se podílí na tvorbě firemního prostředí

Ať již setkání proběhne virtuálně či tváří v tvář, akcelerátory poskytují zpětnou vazbu a do jisté míry i vedoucí úlohu při tvorbě nové technologie či podnikatelského plánu. Tyto setkání jsou propojením inženýrů a kreativců, což ve výsledku se podílí na tvorbě silně kolaborativní platformy, které se v úspěšném případě propíše do procesů a nastavení společnosti.

4. Akcelerátory poskytují fyzický prostor a nové přátele

Stále více podnikatelů a akcelerovaných subjektů využívá nabídka kancelářských prostor v rámci akceleratorů. Benefitem není jen to, že společnost dostane prostor, ve kterém může pracovat, ale také podporu od kolegů, kteří s vámi sdílí stejný prostor.

1.2.2.5 Podnikatelské akcelerátory v České republice

Komplexní přehled o dostupných akceleratorech podává stránka CzechStartups.org, která je zaštitěna českou agenturou CzechInvest, která se zaměřuje na podporu začínajících společností.

Stránka CzechStartups.org (CzechStartups.org, 2023a) udává následující existující a fungující akcelerátory:

- CzechAccelerator
- Impact Hub
- StartupYard
- Founder Institute Prague
- AI Startup Incubator

- Start It @ČSOB
- EIC Akcelerátor
- DEX IC

Více informací lze nalézt na stránkách organizace na adrese www.czechstartups.org.

1.2.3 Vědeckotechnický park

V roce 2009, National Research Council of the US National Academies uspořádal konferenci, kde byli zástupci akademické obce, kteří diskutovali vztah současné vědy a vědeckotechnických parků.

Velmi zajímavým závěrem z této konference byl následující závěr (National Research Council, 2009): *„Vědecké a technické parky jsou čím dál více vnímány jako mediátoři, kteří tvoří dynamické clustery, které akcelerují ekonomický růst a mezinárodní konkurenceschopnost.“*

1.2.3.1 Definice pojmu

Pravděpodobně nejširší definici podává UNESCO (Hobbs et al., 2016), které definuje vědeckotechnický park následovně: *„Pojem "vědeckotechnický park" zahrnuje všechny druhy high-tech klastrů, jako jsou: technopolis, vědecký park, vědecké město, kybernetický park, high-tech (průmyslový) park, inovační centrum, výzkumný a vývojový park, univerzitní výzkumný park, výzkumný a technologický park, vědecký a technologický park, vědecké město, vědecké město, technologický park, technologický inkubátor, technologický park, technopark, technopole a technologický podnikatelský inkubátor.“*

Lze též najít i definice různých asociací. Různá sdružení parků mají své vlastní definice a tyto definice se z velké části prolínají s tím, co sdružení dělá pro své nájemce parků a co nájemci parků od svého sdružení očekávají.

Podle International Association of Science Parks (Hobbs et al., 2016) je vědeckotechnickým parkem *organizace řízená specializovanými odborníky, jejímž hlavním cílem je zvýšit bohatství své komunity podporou kultury inovací a konkurenceschopnosti přidružených podniků a znalostních institucí.*

United Kingdom Science Park Association (Hobbs et al., 2016) zmiňuje několik základních charakteristik vědeckotechnických parků. Vědeckotechnický park je *iniciativa na podporu podnikání a přenosu technologií, která:*

- *podněcuje a podporuje zakládání a inkubaci inovačních, rychle rostoucích a na znalostech založených podniků;*
- *poskytuje prostředí, v němž mohou větší a mezinárodní podniky rozvíjet specifické a úzké interakce s konkrétním znalostním centrem ve vzájemný prospěch;*
- *má formální a operativní vazby na centra tvorby znalostí, jako jsou univerzity, vysokoškolské ústavy a výzkumné organizace.*

Závěrem pak lze také uvést definici American Association of University Research Parks (Hobbs et al., 2016), jejíž definice se týká především univerzitou zřízených vědeckotechnických parků. Dle definice se jedná o *podnik, který disponuje fyzickými prostory, a který: poskytuje fyzický prostor pro výzkum a komercializaci, vytváří partnerství s univerzitami a výzkumnými institucemi, podporuje růst nových společností, převádí technologie a podporuje hospodářský a ekonomický rozvoj založený na technologiích.*

Styčným prvkem těchto definic je, že park lze považovat za infrastrukturu, jež souvisí s inovacemi, prostřednictvím které dochází k výměně znalostí, a univerzity jsou často katalyzátorem tohoto symbiotického spojení.

Je také důležité vymezit pojem s ohledem na předešlé zmíněné subjekty, kterými jsou podnikatelské inkubátory a akcelerátory.

Vědeckotechnické parky jsou oproti podnikatelským inkubátorům zaměřeny svou podstatou na spíše větší projekty, často i mezinárodního charakteru, za kterými stojí korporace, vláda, univerzity či jiné výzkumné instituce. Vědeckotechnologické parky zpravidla nenabízí ve své paletě služeb mentoring či optimalizaci podnikatelského záměru, jejich zaměření je především na výzkum a vývoj, což velmi těsně souvisí s produktem. Je důležité ale poznamenat, že ačkoliv vědeckotechnické parky samy o sobě tyto služby nenabízí, součástí vědeckotechnického parku může být podnikatelský inkubátor či akcelerátor, který paletu služeb o tyto služby doplní (Barrehag et al., 2012).

1.2.3.2 Historie vědeckotechnických parků

Vědecké či vědeckotechnické parky byly zprvu americkým fenoménem, který se datuje do 50. let 20. století, který zohledňoval potřeby akademiků, kteří mysleli více „byznysově“. Především tato skupina viděla jako nadějně přivést na trh technologie z jejich oboru při zachování těsné vazby na akademické prostředí, které je zdrojem dalších inovací a vylepšením v daném oboru (West, 1998).

Ve Spojených státech amerických to byla především Stanfordova univerzita, která tyto parky začala zřizovat. Parky byly pronajaty high-tech společnostem, které zde začaly budovat své vlastní výzkumné a výrobní závody. Tato aktivita položila základy dnešnímu fenoménu, kterému se říká Silicon Valley.

Ve Velké Británii se vznik vědeckotechnických parků datuje do roku 1971, kdy vznikl první park na Herriot-Wattově univerzitě v Edinburghu a na univerzitě v Cambridge. Tyto parky byly velmi úspěšné a s časem se jejich záběr stále více rozšiřoval.

Zhruba od roku 1979, s velmi rychle rostoucí nezaměstnaností, anglické regionální správy začaly vnímat vědeckotechnické parky jako určitou propagaci nových odvětví a jako nástroj tvorby nových pracovních míst. Souběžně s tím byl také omezen rozpočet univerzit vládou, což vedlo k rychlejší adaptabilitě tohoto konceptu v univerzitním prostředí, neboť vedení univerzit hledalo řešení či platformu, která by byla schopná generovat další příjmy do univerzitního rozpočtu (West, 1998).

Ačkoliv vlády zprvu nebyly příliš nakloněny přímému financování vědeckotechnických parků, byly parky financovány spíše přes lokální administrativy, které na státní peníze napojeny byly a významně přispěly v rámci svých běžných pravomocí k podpoře rozvoje průmyslových nemovitostí v hospodářsky méně rozvinutých oblastech. Toto vedlo k významnému růstu parků ke konci 80. let 20. století. V 90. letech přibýly další parky, zvláště významnými byly ty při univerzitě v Bradfordu (West, 1998).

V České republice se vědeckotechnické parky začaly zakládat v 90. letech, kdy k významnému nárůstu jejich počtu došlo v roce 2004, kdy se Česká republika stala členem Evropské unie (Slaný, 2007).

1.2.3.3 Služby poskytované vědeckotechnickými parky

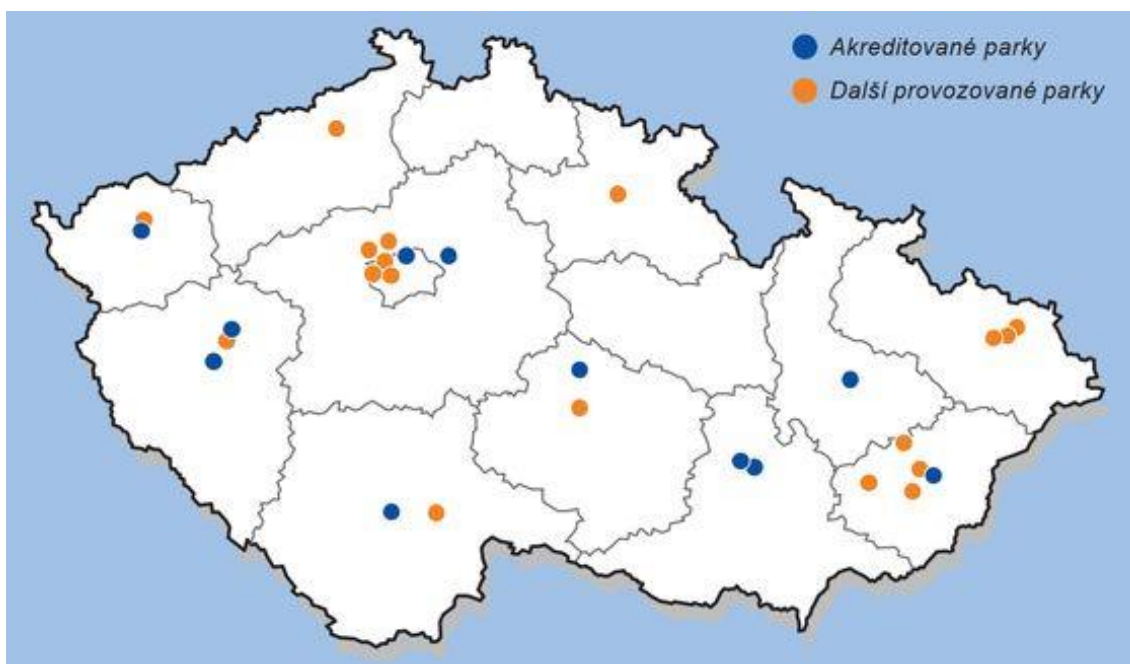
Přehledně jednotlivé služby a aktivity, které vědeckotechnické parky poskytují shrnuje například Švejda (2007):

- uskutečňování strukturálních změn,
- podíl při uskutečňování hospodářského programu rozvoje regionu,
- využití výzkumného a vývojového potenciálu,
- vznik malých a středních inovačních firem,
- konkurenční schopnosti výrobků,
- zajišťování transferu technologií,
- výchova v inovačním podnikání,
- vytváření nových pracovních příležitostí,
- podíl na rekvalifikaci,
- podíl na vytváření inovační infrastruktury (její součástí),
- součinnost s regionálními poradenskými a informačními centry, středisky transferu technologií,
- mezinárodní spolupráce.

1.2.3.4 Vědeckotechnické parky v České republice

Komplexně a přehledně výskyt vědeckotechnických parků zobrazuje Asociace vědeckotechnických parků ČR, z.s. Ta ve svém přehledu ještě navíc rozlišuje mezi parky akreditovanými a provozovanými (Interaktivní Katalog VTP – Společnost Vědeckotechnických Parků ČR, z.s., n.d.).

Obrázek 2: Mapa výskytu vědeckotechnických parků v ČR



Zdroj: převzato z webových stránek Asociace vědeckotechnických parků ČR, z.s. (Interaktivní Katalog VTP – Společnost Vědeckotechnických Parků ČR, z.s., n.d.)

Akreditované parky

- BIC Plzeň, společnost s ručením omezeným, Plzeň
- Biology Park Brno a.s., Brno
- COMTES FHT a.s. (VTP COMTES), Dobřany
- JERUS a.s. Karlovy Vary, Karlovy Vary
- Jihočeský vědeckotechnický park, a.s., České Budějovice, České Budějovice
- SVÚM Čelákovice (VTP.), Čelákovice
- Univezita Palackého v Olomouci (VTP), Olomouc
- UTB ve Zlíně (VTP), Zlín
- VTP Brno, a.s., Brno
- VÚB H. Brod (PIP), Havlíčkův Brod
- VZLÚ Praha (VTP), Praha – Letňany

Další provozované parky

- BIC Ostrava s.r.o., Ostrava
- Podnikatelský inkubátor Kanov, Karlovy Vary-Tašovice

- Podnikatelský inkubátor Kunovice – Panský dvůr, Kunovice
- RegioHub, s.r.o., Praha, Praha 5
- Smart Innovation Center Ostrava, Ostrava
- Strojírenský vědeckotechnický park s.r.o., Buštěhrad, Buštěhrad
- Technologické centrum Hradec Králové z.ú., Hradec Králové
- Technologické centrum Praha, z.s.p.o., Praha 6
- Technologické inovační centrum s.r.o., Zlín, Zlín
- Technologický park Jihlava, Jihlava
- Technologický park Progress, Holešov
- Vědeckotechnický park Plzeň, a.s., Plzeň
- Vědeckotechnický park Roztoky, a.s., Roztoky
- Vědeckotechnický park Slováckých strojíren, a.s. (VTP1 SUB, a.s.), Uherský Brod
- Vědeckotechnický park Ústí nad Labem, Ústí nad Labem
- Vědeckotechnický park, ENKI, Třeboň
- VTP VÚMOP, Praha 5
- Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (CPI VŠB-TUO), Ostrava-Poruba

Více informací lze najít na stránkách Asociace vědeckotechnických parků ČR, z.s. na adrese www.svtp.cz.

1.2.4 Coworkingová a inovační centra

Coworking

Coworking či coworkingové prostory jsou pracovními prostory, které jsou využívány především pracovníky ve znalostních oborech, kteří pracují na různé úrovni specializace v široké doméně oborů. Typicky skloňovaným uživatelem těchto prostor bývá freelancer. Prakticky se jedná o model pronájmu, kdy zákazník si pronajímá své pracovní místo, připojení k internetu a často také další služby, kterou jsou spíše asistenčního charakteru (tisk, občerstvení či přebírka pošty). Často opomíjeným aspektem coworkingových prostor je, že tito lidé žijí svůj profesní život bok po boku s dalšími, často i ve stejném sektoru – toto sdílení každodenních rutin s dalšími má velký efekt na povahu jejich práce

z důvodu působnosti v určité síti dalších profesionálů a jejich vzájemné interakce mezi sebou (Gandini, 2015).

Současné coworkingové koncepty se objevily v roce 2005 v San Franciscu ve Spojených státech amerických. Přináší novou možnost, "třetí způsob" práce, na půli cesty mezi "standardním" pracovním životem v tradičním pracovišti ve firemním prostředí a nezávislým pracovním životem jako freelancer, charakteristickým svobodou a nezávislostí, kdy pracovník pracuje z domova v určité izolaci (Gandini, 2015).

Inovační centrum

Inovace mohou být svou povahou neomezené, vratké, ale s vhodným vedením, kulturou, cíleným řešením problémů a podpurným ekosystémem je lze „pěstovat“ ve větším měřítku. 'Inovační centrum' je multifunkční a multidisciplinární zařízení, které poskytuje „útočiště“ pro průkopnické nápady. Jeho cílem je podporovat spolupráci a rozvíjet inovační kulturu prostřednictvím zkoumání, sdílení a ověřování nápadů. (EducationWorld, 2021)

Inovační centra lze obecně rozdělit do tří kategorií:

- multidisciplinární/víceoborová,
- řízená průmyslovým partnerstvím,
- zaměřená na podnikání.

Cílem multidisciplinárních či víceoborových inovačních center je poskytnout možnost seznámit se s různými výzvami napříč různými odvětvími a oblastmi znalostí. Zástupci akademické obce a průmysloví mentoři z různých oborů sdílejí své odborné znalosti v rámci jedné platformy o současném stavu průmyslu či obchodních příležitostech.

Oproti tomu průmyslově zaměřená inovační centra se soustředí na konkrétní odvětví a často je podporuje korporace nebo oborová asociace. Tato centra jsou navržena tak, aby rozvíjela dovednosti specifické pro dané odvětví, a často vedou k pracovním příležitostem ve sponzorujících organizacích.

Inovační centra zaměřená na podnikání jsou stále populárnější. Učí kompletnímu procesu řízení začínajícího podniku, od identifikace a ověření problému, provedení průzkumu trhu a segmentace, využití designového myšlení a inženýrství pro vývoj produktu, pochopení

zákaznické dynamiky a konkurence, získání finančních prostředků a v neposlední řadě, jak řídit růst společnosti (EducationWorld, 2021).

1.2.4.1 Coworkingová a inovační centra v České republice

Coworkingová centra

Tabulka 3: Přehled existujících coworkingových center v ČR dle krajů

Kraj	Coworkingové prostory
Hlavní město Praha	<ul style="list-style-type: none"> • Mo-cha cowork • HubHub • WeWork Praha • Business Link Visionary • Arcturian COWORKING • Coworking PORT • COWorking Prague – free2work • Pracovna • SVĚT-HUB • Locus Workspace • WorkLounge • PaerHUB • Coffice Praha • Opera • K10 Coworking • PointOne • NODE5 • InQbay • Impact Hub Praha
Jihočeský kraj	<ul style="list-style-type: none"> • Cowo CB
Jihomoravský kraj	<ul style="list-style-type: none"> • Impact Hub Brno • Brain Farm Brno • EDUnesto

	<ul style="list-style-type: none"> • KoPlac • Cowo Brno
Kraj Vysočina	<ul style="list-style-type: none"> • Hubbr
Liberecký kraj	<ul style="list-style-type: none"> • Coworkingový motor Liberce
Moravskoslezský kraj	<ul style="list-style-type: none"> • Impact Hub Ostrava • KOVORK • SKILLS FIGHTERS
Olomoucký kraj	<ul style="list-style-type: none"> • Vault 42 • Coworking Olomouc
Pardubický kraj	<ul style="list-style-type: none"> • Pardubický podnikatelský inkubátor (P-PINK)
Plzeňský kraj	<ul style="list-style-type: none"> • BIC Port Plzeň • DEPO2015 • Kolektiv
Zlínský kraj	<ul style="list-style-type: none"> • UPPER • Technologické inovační centrum Zlín

Zdroj: zpracováno autorem dle (CzechStartups.org, 2019)

Inovační centra

Přehled jednotlivých inovačních center opět komplexně podávají stránky organizace CzechStartups.org (CzechStartups.org, 2023b).

- Jihomoravské inovační centrum (JIC)
- Prague Startup Centre
- ESA BIC Praha a Brno
- Inovační centrum Ústeckého kraje (ICUK)
- ITACA
- Liberecký podnikatelský inkubátor (Lipo.ink)
- Prague IoT Center & SmartCity inkubátor
- Technologické centrum Hradec Králové
- Podnikatelské a inovační centrum Plzeň (BIC Plzeň)

- P-PINK Pardubice
- Středočeské inovační centrum (SIC)
- Moravskoslezské inovační centrum (MSIC)
- SIT PORT
- AI Startup Incubator
- Česko.Digital Inkubátor
- Impact Hub Inkubátor, Akcelerátor

1.3 Shrnutí

Tato kapitola se věnovala analýze různých forem podnikatelské pomoci, která je v současné k dispozici začínajícím podnikatelům, a to finanční a zvláště nefinanční. Zatímco finanční podpora podnikání hraje významnou roli na začátku a při rozvoji podnikání, nefinanční podpora může mít stejný vliv na úspěšnost realizace podnikatelského záměru. Zvláštní pozornost byla věnována podnikatelskému inkubátoru a akceleratoru, vědeckotechnickým parkům, coworkingu a inovačním centrům.

Každá z těchto forem poskytuje různě širokou paletu služeb a zdrojů, které jsou svou povahou navrženy tak, aby pomohli podnikatelům uspět. Podnikatelské inkubátory nabízí raným společnostem prostředí, které je podporuje, a ve kterém mohou růst a zlepšovat se včetně přístup k mentoringu, networkingu či kancelářským prostorům. Akcelerátory poté berou tuto podporu o kousek dále, kdy jejich program je koncipován jako intenzivnější, v kratším horizontu a obecně zaměřen na rychlejší rozvoj společnosti. Vědeckotechnické parky, coworking a inovační centra dávají přístup k nejmodernějším technologiím, které dále pomáhají rozvíjet spolu s možností propojení stejně zaměřených lidí a společností.

Podnikatelé se tak mohou soustředit na rozvoj svého podnikání, aniž by se museli starat o praktické záležitosti spojené se založením a udržením podniku. Motivační a podporující atmosféra, kterou tato zařízení poskytují, navíc podporuje inovace a spolupráci, což vede k vytváření nových nápadů, produktů a služeb.

Závěrem lze říci, že nefinanční podpora je na cestě podnikatele možností, která může mít zásadní impakt na rozvoj podnikatelského záměru. Ať už se jedná o podnikatelský inkubátor, akcelerátor, vědeckotechnický park, coworkingový prostor nebo inovační centrum, tato zařízení poskytují podnikatelům komplexní podporu, kterou potřebují k

úspěchu. Tato podpora může mít zásadní význam pro to, aby podnikatelům pomohla překonat problémy, kterým čelí na úplném začátku či v začátcích podnikání, a umožnila jim dosáhnout jimi stanovených cílů a naplno rozvinout jejich potenciál. Celkově vzato může nefinanční podpora hrát zásadní roli při úspěchu podnikání a podnikatelé by ji neměli přehlížet.

2 Související pojmy

Tato kapitola volně navazuje na předchozí, tematicky stěžejní část diplomové práce, která popisuje a diskutuje jednotlivé formy pomoci podnikatelským subjektům. Cílem této kapitoly je dodatečná definice souvisejících pojmů, které jsou užívány v metodické či praktické části diplomové práce.

Autor se domnívá, že tyto pojmy jsou důležité pro pochopení kontextu, avšak nejedná se o pojmy, které by byly esenciální pro jádro tématu diplomové práce. Slouží tak především pro dovysvětlení a podání komplexního přehledu informací.

2.1 Pojem start-up a jeho definice

Podnikatelská obec není jednotná v definici pojmu start-up. Fakticky se jedná o oblast, která svůj rozkvět zažila až v letech prasknutí internetové bubliny mezi lety 1996 až 2001 (Gregorová, 2009).

Přesto však existuje mnoho definic, ať již jsou to definice knižních autorů a internetových podnikatelů, organizací či subjektů, které se zabývají podporou právě zmiňovaných start-upů. Autor v této souvislosti zmiňuje některé z těchto definic, přičemž některé definice jsou stručnější, jiné definice naopak obsahují také výčet znaků či parametrů, které by start-up dle jejich názoru měl splňovat.

Mezinárodně uznávaný americký spisovatel, otec hnutí The Lean Startup Movement Eric Ries definuje start-up ve své knize The Lean Startup následovně: *startup is a human institution designed to create a new product or service under conditions of extreme uncertainty* (Ries, 2011). Riesovu definici lze volně přeložit tak, že start-up je subjekt či společenství tvořené lidmi, které má za cíl vytvořit nový produkt či službu za podmínek extrémní nejistoty.

Jako další lze uvést definici amerického podnikatele Stevea Blank, který svou metodou LaunchPad pomohl vydláždít cestu již zmiňovanému hnutí The Lean Startup Movement. Start-up jeho slovy je *...an organization designed to search for a repeatable and scalable business model* (Blank, 2005). Volným překladem definováno jako organizace, jež je vytvořena za účelem hledat opakovatelný a škálovatelný model.

Mimo tyto autory i některé organizace mají své definice. V této souvislosti nelze opomenout jednu z nejvýznamnějších českých státních institucí, jež se zabývá podporou podnikání, organizace CzechInvest při Ministerstvu průmyslu a rozvoje.

CzechInvest (2019) ve svém materiálu Strategie 2019+ definuje start-up jako *nově založenou společnost vyvíjející produkt nebo službu, které jsou místně a časově unikátní, jedinečným a inovativním způsobem řeší daný problém, mají potenciál rychlého růstu z hlediska tržeb a zákazníků a stojí především na zakladatelích*. Mimo tuto definici CzechInvest také připojuje výčet znaků či parametrů, které by start-up měl vykazovat:

Společnost:

- má sídlo a řízení společnosti na území ČR,
- vyvíjí nový nebo inovativní produkt či službu,
- produkt je horizontálně i vertikálně škálovatelný,
- je stará max. 7 let,
- disponuje kvalifikovaným manažerským týmem,
- je uplatnitelná na mezinárodních trzích,
- má své aktivity v prioritním sektoru CzechInvestu,
- splňuje jednu z následujících podmínek:
 - vytvoření 10 pracovních míst a realizace tržeb ve výši 1 milionu euro do 4 let od zahájení činnosti,
 - investice v hodnotě alespoň 1 milionu euro do 4 let od zahájení činnosti,
 - expanze na zahraniční trhy formou založení pobočky a realizace tržeb ve výši alespoň 0,3 milionu euro do 2 let od expanze.

(CzechInvest, 2019, s. 5)

Dle autorova názoru právě tato organizace přistoupila nejvíce přesně a rigorózně k definici start-upu spolu s jednotlivými parametry, které by start-up měl vykazovat. Autor se v této souvislosti domnívá, že je to primárně pro potřeby organizace, například pro lepší kategorizaci subjektů do různých reportů či databází, ale také pro snadnější selekci jednotlivých do inkubačních a akceleračních aktivit organizace.

3 Metodická část práce

Kapitola popisuje a dále rozvíjí metodiku, kterou autor zvolil pro naplnění cíle diplomové práce, tedy, jaký impakt má nefinanční forma podpory podnikání na rozvoj podnikatelských aktivit.

Tento cíl bude naplněn metodami, které jsou popsány v následující kapitole, tedy metodami oboru UX, a tvorbou uživatelských person, které lépe kategorizují a popisují jednotlivé skupiny respondentů, a kdy tato kategorizace je následně použita i pro formulaci samotného zhodnocení impaktu příslušné nefinanční formy podpory.

Kapitola je členěna chronologicky, tedy tak, jak jdou za sebou jednotlivé fáze výzkumu, respektive praktické části diplomové práce. V rámci každé fáze autor diskutuje a popisuje metody, které zvolil, jejich provedení a očekávaný výsledek za užití současných zdrojů.

3.1 Úvod

Cílem diplomové práce, jak již název diplomové práce naznačuje, je zhodnocení provedené analýzy vybrané formy nefinanční podpory s důrazem na její potenciál rozvoje podnikatelských aktivit. Autor jako jednu z nefinančních forem podpory podnikání zvolil podnikatelské inkubátory. Argumentaci, proč se tak autor rozhodl, je součástí praktické části práce.

Autor se k tomuto tématu rozhodl přistoupit trochu netradičně, kdy tento výzkum postavil na metodách oboru User Experience, ve kterém se sám pohybuje v rámci vlastního podnikání, a také konzultace s Petrem Bechyně, respektovaným odborníkem v oboru User Experience, za jehož rady a poznatky autor děkuje.

User Experience (UX) v obecné rovině zkoumá to, jak uživatel interaguje s produktem, systémem nebo službou, a jak ji vnímá. Obor zahrnuje uživatelské vnímání užitečnosti, snadnosti použití a efektivity. Zlepšování uživatelské zkušenosti je pro většinu společností, designérů a tvůrců klíčové při vývoji a pozdějšímu zdokonalování produktů.

Ve svém jádru je tento obor multidisciplinární, nachází se na pomezí mnoha vědních disciplín jako je design, sociologie, psychologie, finance a další. Využívá celé řady metod kvantitativního, ale také kvalitativního výzkumu pro porozumění uživatelů, a tvorbu co nejlepšího uživatelského zážitku, který splňuje požadovaná kritéria.

Autor v kontextu výše zmíněného vnímá podnikatelské inkubátory jako produkt či službu, jejímiž zákazníci jsou podnikatelské subjekty, respektive skrze jejich zakladatele. Tito zakladatelé užívají službu, v tomto případě podnikatelský inkubátor, s různými očekáváními a za různými účely. Zde autor vidí potenciál pro využití souboru metod označovaných jako UX za účelem zjištění a evaluace, jaký impakt mají podnikatelské inkubátory na rozvoj podnikatelských aktivit.

3.2 Výběr výzkumné metody

Následující podkapitola diskutuje a popisuje základní rámec výzkumných metod, které jsou obvykle používány při realizaci uživatelského výzkumu. Tento přehled je sestaven na základě reportu společnosti Nielsen Norman Group, jež je odborníky respektovaným subjektem v oblasti User Experience.

Rozdělení jednotlivých metod je také diskutováno z pohledu různých dimenzí, jako je například behaviorální versus postojová či kvantitativní versus kvalitativní včetně související matice rozdělení jednotlivých výzkumných metod.

3.2.1 Přehled a rozdělení výzkumných metod

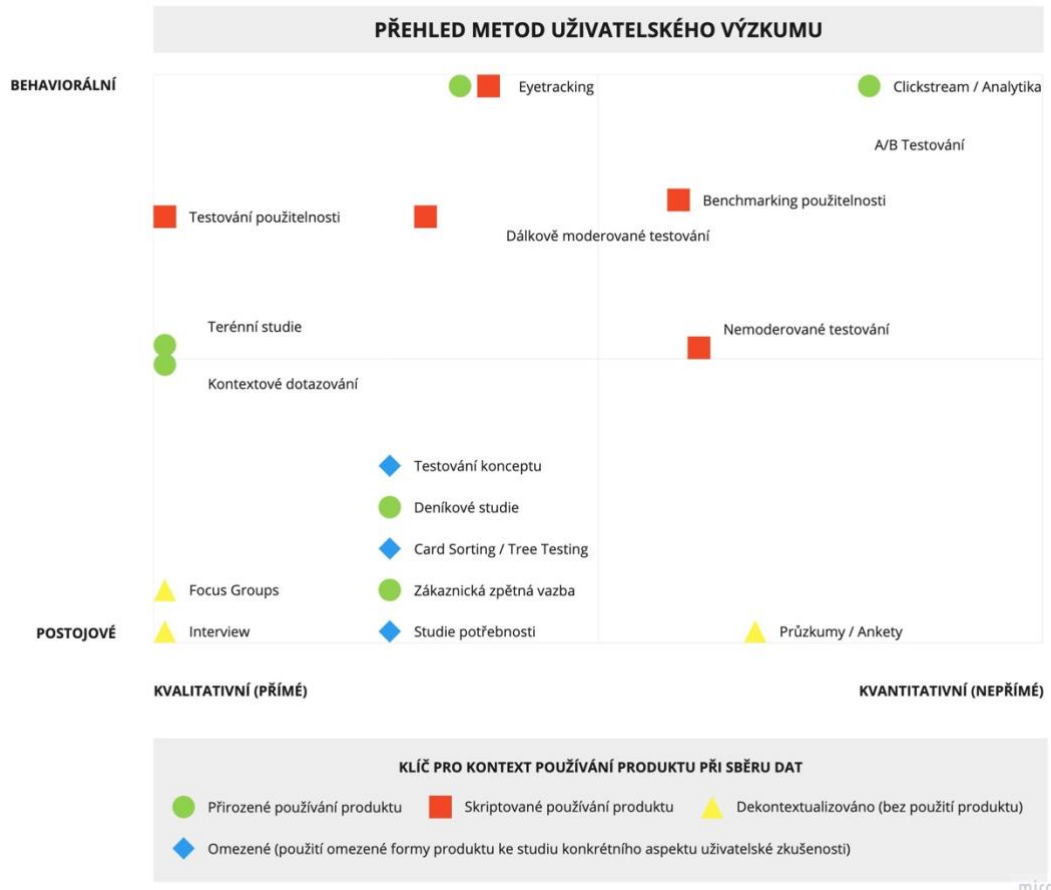
Oblast oboru User Experience, jak již bylo řečeno výše, má k dispozici širokou škálu metod výzkumu, které lze aplikovat. Od metod, které jsou časem osvědčené a otestované, jako je například laboratorní testování použitelnosti (lab-based usability testing), až po ty, které jsou v oboru relativně nové a nejsou příliš standardizovány, jako například nemoderované hodnocení uživatelské zkušenosti (unmoderated UX assessments) (Nielsen Norman Group, 2022a).

I přesto, že není realistickým scénářem použít všechny metody v rámci jednoho projektu, každý výzkum je kombinací metod, které obor nabízí či standardně používá. Klíčovou otázkou je, jaké metody jsou nejvhodnější pro použití za daných podmínek, za daného cíle či za daných omezení projektu. Pro výběr vhodné metody autor využívá rešerše, kterou publikovala společnost NN Group, která je světovým lídrem v oblasti User Experience, jenž má kořeny v rozsáhlém výzkumném a experimentálním aparátu.

Pro lepší porozumění, kdy a jakou metodu použít, je užitečné zobrazit jednotlivé metody pomocí 3-dimenzionální rámce, který má následující osy:

- postojové versus behaviorální,
- kvalitativní versus kvantitativní,
- kontext užití.

Obrázek 3: 3-dimenzionální rámec rozdělení výzkumných metod



Zdroj: zpracováno autorem dle Nielsen Norman Group (2022a)

Každá z dimenzí poskytuje způsob, jak v rámci jednotlivých studií rozlišit otázky, na které metody odpovídají a současně také účel, pro který je metoda nejvhodnější. Metody, které se nachází okolo prostředka, kde jsou jednotlivé osy protínány navzájem, lze užít pro sběr dat kvalitativních i kvantitativních.

3.2.2 Postojová versus behaviorální dimenze

Rozdíl mezi postojovou a behaviorální dimenzí může být shrnut jako to, co lidé říkají, versus to, co lidé dělají (velmi často jsou tyto dvě věci poměrně rozdílné). Účelem

průzkumu postojů je porozumění či změření vyjádřených přesvědčení lidí. To je ale omezeno tím, co si lidé uvědomují a také tím, co jsou ochotni sdělit.

Ačkoliv by se většina studií použitelnosti měla spoléhat na chování (behaviorální dimenzi), metody, které používají samo-reportované informace, jsou stále užitečné pro výzkum. Jako příklad lze uvést například metodu Card Sorting, která poskytuje náhled do mentálních modelů třídění a řazení informací dotazovaných uživatelů, díky čemuž lze sestavit co nejhodnější informační architekturu webové stránky či aplikace (Nielsen Norman Group, 2022a).

Na druhém konci této dimenze, metody, které se primárně zaměřují na chování, se snaží zjistit a porozumět tomu, co lidé dělají s produktem či službou. Například A/B testování prezentuje změny designu webu náhodným vzorkům návštěvníků webu, přičemž se snaží udržet vše ostatní na webu konstantní za účelem zjištění vlivu různých variant designu webu na chování uživatelů (Nielsen Norman Group, 2022a).

Mezi těmito dvěma extrémami leží dvě nejvíce populární metody: studie použitelnosti a terénní studie. Tyto metody využívají mix postojových a behaviorálních dat (Nielsen Norman Group, 2022a).

3.2.3 Kvalitativní versus kvantitativní dimenze

Rozdíl mezi kvalitativní a kvantitativní dimenzí je důležitý, a je o poznání hlubší, než je obecný pohled na kvalitativní dimenzi jako na soubor otevřených otázek. Studie či výzkumy, kterou jsou svou povahou kvalitativní, generují data o chování a postojích na základě pozorování či vyslechnutí napřímo, naproti čemuž kvantitativní studie či výzkumy tyto data získávají nepřímou, například skrze měření nebo nástroje jako dotazníky, průzkumy či analytické nástroje. V terénních studiích a při testování použitelnosti, výzkumníci napřímo pozorují, jak lidé používají či nepoužívají technologii, která byla navržena tak, aby řešila jejich problémy či jim pomohla splnit požadovaný cíl či úkol. Tato pozorování dávají výzkumníkům možnost pokládat otázky, “sondovat” jejich chování a v některých případech také upravit průběh studie za účelem zlepšení výsledků studie. Analýza těchto dat je zpravidla nematematická (Nielsen Norman Group, 2022a).

V kontrastu s kvalitativní dimenzí je dimenze kvantitativní, jejíž data, která poskytuje jsou předem určena – může se jednat o čas potřebný ke splnění úkolu, úspěch versus

neúspěch, zdali uživatel kliknu na určitý element v aplikaci či jakou odpověď vybral v případě otázky s více možnostmi odpovědi. Výsledky těchto studií v rámci kvantitativní dimenze jsou typicky derivovány z matematické analýzy, neboť sbíraná data tvoří obsáhlé datasey a tato data jsou kódována numericky. Typickým příkladem těchto studií mohou být ankety/dotazníky či webová analytika (Nielsen Norman Group, 2022a).

Vzhledem k povaze těchto odlišností, kvalitativní metody jsou mnohem vhodnějším prostředkem pro odpověď na otázky, kde je primárně tázáno na proč či jak vyřešit konkrétní problém, kdežto kvantitativní metody mnohem lépe odpovídají na otázky typu: kolik či jak často. Dispozice těmito údaji má velký dopad na plánování zdrojů, například v otázce prioritizace úkolů, které mají největší dopad (Nielsen Norman Group, 2022a).

3.2.4 Kontext použití produktu

Třetí dimenzí či rozdílem je to, jak a zda účastníci službu používají. Nielsen Norman Group (2022a) v tomto kontextu popisují následující varianty:

- přirozené nebo téměř přirozené používání produktu,
- skriptované či determinované používání produktu,
- limitované používání produktu – limitovaná část produktu je použita pro studium specifické části uživatelské zkušenosti,
- produkt není využíván – tato varianta se též někdy nazývá jako dekontextualizovaná.

V případě přirozeného používání produktu je cílem minimální počet zásahů ze strany výzkumníka. Výzkumník chce porozumět chování a postojům účastníka tak, aby byly co nejbližší realitě. Tento přístup poskytuje větší míru externí validity, ale současně snižuje kontrolu nad tím, jaká bude šíře získaných dat či témat. Záchytné studie, data-mining či jiné analytické techniky jsou kvantitativním příkladem této kategorie či varianty.

Skriptované či determinované používání produktu je často využíváno pro výzkum specifických částí či areí produktu, jedná se například o redesign objednávkového formuláře. Stupeň, do jaké míry je používání produktu naskriptováno, záleží na cílech a požadavcích studie. Například benchmarking je často dopředu velmi detailně naskriptován či determinován za účelem získání dat, která jsou spolehlivá a zajišťují konzistenci napříč jednotlivými účastníky studie.

Limitované používání produktu je svým záběrem oproti skriptované variantě zaměřeno na užší produktovou část, často se jedná o specifický či abstraktní aspekt uživatelské zkušenosti. Jako příklad lze uvést metodu participativního designu, kde je umožněno uživatelům jednotlivé elementy designu aplikace přesouvat a rearanžovat za účelem diskuse a zjištění, jak by jejich varianta či iterace designu přispěla k řešení jejich potřeb včetně diskuse nad jejich jednotlivými rozhodnutími.

V rámci studií, kde produkt není používán, jsou cílem výzkumu otázky, které jsou svou povahou širší než použitelnost produktu. Jedná se například o studie vnímání značky (brandu).

Mnoho z těchto metod se může "hýbat" napříč jednou a více dimenzemi, a některé metody se mohou takto přizpůsobit i v rámci stejné studie, nejčastěji za cílem uspokojení několika odlišných cílů. Terénní studie se mohou například více zaměřit na to, co lidé říkají (etnografické rozhovory), nebo klást důraz na studium toho, co dělají (rozšířené pozorování).

3.2.5 Shrnutí

Cílem podkapitoly bylo ilustrovat rozdělení metod oboru za užití současných pramenů, které reflektují dynamický vývoj a současně být podkladem pro informované rozhodnutí, která z metod se jeví jako nejvhodnější vzhledem k cíli diplomové práce.

Vzhledem k cíli práce, jímž je zhodnocení provedené analýzy vybrané formy nefinanční podpory s důrazem na její potenciál rozvoje podnikatelských aktivit, se autor rozhodl užít metody User Interview. Autora k tomuto rozhodnutí vedlo několik skutečností:

- Vzhledem k povaze cíle diplomové práce, zhodnocení provedené analýzy vybrané formy nefinanční podpory s důrazem na její potenciál rozvoje podnikatelských aktivit, lze předpokládat, že subjekty zvolenou formou již využily, a mají tak celý proces za sebou. Lze tak konstatovat, že kontext používání produktu, respektive formy podpory, je zde varianta, kdy produkt není využíván přímo během probíhajícího výzkumu.
- Autor se rozhodl zvolit kvalitativní dimenzi, primárně z důvodu typu dat, který každá z dimenzí generuje. Váha byla především kladena na to, že kvalitativní výzkum generuje data o chování a postojích účastníků napřímo, lze modifikovat

průběh probíhající studie, pokládat doplňující otázky v případě potřeby přesnější odpovědi a v neposlední řadě také to, že kvalitativní dimenze umožňuje ptát se na otázky typu proč či jak vyřešit daný problém. Kvantitativní data, jako například délka inkubace, počet realizovaných školení či počet úspěšných propojení, mohou mít zajímavou funkci doprovodných indikátorů realizovaného výzkumu.

- A v neposlední řadě v rámci dimenze behaviorální versus postojové autor volí dimenzi postojovou, především z důvodu povahy cíle diplomové práce. Není možné pozorovat jednotlivé účastníky v průběhu inkubačního či akceleračního procesu, neboť cílem práce je hodnotit impakt zvolené formy podpory na subjekty, které již zvolenou formu využily.

3.3 Popis výzkumné metody – User Interview

3.3.1 Definice metody

User Interview nebo zkráceným názvem Interview je metoda UX výzkumu, při níž výzkumník klade cílovém uživateli či účastníkovi otázky, které se týkají tématu, a které jsou relevantní vzhledem k zadání a cíli výzkumu. Jedná se například o způsob používání služby či produktu, chování, zvyky či obavy. Toto slouží především k získání informací, které výzkumníkovi pomohou komplexně pochopit téma. Na rozdíl od metody Focus Groups, při kterých je přítomno několik uživatelů najednou, jsou User Interview rozhovor v tzv. režimu „jeden na jednoho“. A to i v případě, že se studie účastní více výzkumníků (moderátorů), kteří kladou otázky (Nielsen Norman Group, 2018).

UX Interview je rychlým a poměrně snadným způsobem sběru uživatelských dat, přičemž tato metoda se velmi často uplatňuje v prostředí štíhlých a agilních společností. Je úzce spjata s konceptem novinářských rozhovorů, současně také s metodou, která je ve svém provedení užší a formálnější, jež patří do oboru HCI (Human-Computer Interaction) a označuje se jako Critical Incident Technique. Tuto metodu zavedl John Flanagan v roce 1954 (Nielsen Norman Group, 2018).

Ačkoliv by se na první dojem mohlo zdát, že vedení rozhovoru s uživatelem či účastníkem výzkumu je jednoduché, za dobrým rozhovorem se skrývá více aspektů a proměnných, než si mnozí uvědomují. Nielsen Norman Group (2018) ve svém reportu

některé z osvědčených postupů zmiňuje. Tyto postupy jsou shrnuty v následující podkapitole.

3.3.2 Doporučené postupy

Existují praxí a lety doporučené či osvědčené postupy, které by výzkumník měl brát v potaz pro zvýšení šance, že rozhovor bude kvalitní a výsledek budou obsahovat relevantní data, která po průzkumu a analýze povedou k zajímavým zjištěním.

Tyto osvědčené postupy zmiňuje společnost Nielsen Norman Group ve svém reportu (2018), a současně se kryjí s doporučeními, které dává na svém blogu Petr Bechyně (2022):

- **Stanovení cíle interview**
 - Zjištění toho, co se zainteresované strany či výzkumník chce dozvědět.
 - Určení hlavního cíle výzkumu a validace, že je realistický.
 - Příliš široký cíl pravděpodobně způsobí, že rozhovor nebude přínosný, neboť otázky nejsou směřovány relevantním směrem.
 - Stručný, konkrétní cíl vždy lépe nasměruje na způsob, jakým se bude rozhovor koncipovat.
- **Zajištění, aby se uživatel cítil co nejpohodlněji, vytvoření si vztahu s uživatelem či účastníkem**
 - Pokud se lidé cítí příjemně a uvolněni, výzkumník či tazatel působí důvěryhodně a uživatelé jsou tzv. „na stejné vlně“, je pravděpodobnější, že se více rozmluví a podají tak komplexnější obrázek.
 - Pro příjemné a uvolněné interview existuje několik obecných doporučení:
 - vysvětlení cíle rozhovoru,
 - dát uživateli najevo, že jej poslouchám, například tím, že si výzkumník píše poznámky, přikyvuje či udržuje oční kontakt,
 - začít s otázkami, které jsou „rozehřívací“ či jednoduché,
 - těžší a komplexnější otázky si nechat až na pozdější fázi interview,
 - projevení empatie směrem k účastníkovi,
- **Příprava otázek před samotným interview**

- Ačkoliv mohou výzkumníka napadnout otázky za běhu konverzace, je nezbytné mít připravené otázky.
- Připravením otázek může výzkumník získat zpětnou vazbu a lépe tak formulovat otázky vzhledem k povaze cíle výzkumu.
- Dispozice seznamem otázek pomáhá výzkumníkům udržet vše na jednom místě a vyvarovat se tak situaci, že by některou z otázek opomenul.
- **Schopnost očekávat různé odpovědi včetně konstrukce navazujících otázek na základě cíle výzkumu**
 - Důvodem, proč jsou rozhovory prováděny, je to, že ještě výzkumník neví, co mu bude sděleno, nebo si tím není zcela jistý.
 - Předvídání odpovědí účastníků může přispět k lepší přípravě na samotný rozhovor.
 - Tato anticipace také může přispět k lepšímu zvládnutí situací typu „slepá ulička“, které mohou při rozhovoru nastat.
- **Otázky by měly vzbuzovat dialog**
- **Vyhnutí se návodným, uzavřeným či vágně formulovaným otázkám**
 - Návodné otázky podsouvají nepřímo chtěnou odpověď uživateli, výzkumník by měl nechat účastníka odpovědět sám. Výzkumník by otázkou neměl podsouvat svůj názor účastníkovi.
 - Uzavřené otázky vedou na dichotomické odpovědi typu „ano“ či „ne“. Sice výzkumník dostane odpověď rychleji, ale odpověď neposkytuje dostatečný vhled do problematiky.
- **Připravení raději více otázek než méně**
 - Někteří uživatelé či účastníci rádi hovoří, jejich odpovědi na pokládané otázky jsou dlouhé. Jiné zase potřebují pobídku v podobě doplňujících otázek pro dovysvětlení či dokreslení kontextu. Výzkumník by měl být připraven řešit obě situace.

3.3.3 Limitace metody

V kontrastu s behaviorálními daty, která zachycují interakci a chování účastníků, jsou data generovaná rozhovory tvořena samotnými uživateli – jsou odrazem jejich percepce

a pocitů v kontextu produktu či služby. Stejně jako jakákoliv jiná data, která jsou takto generována, tedy samotnými uživateli, včetně například dat z průzkumu, jsou i tato data svou povahou nejistá z následujících důvodů, které je důležité brát v potaz:

1. Lidská paměť je chybná, lidé si nemusí jednotlivé události pamatovat v celém detailu či zcela přesně.
2. Účastníci přesně nevědí, které informace jsou pro výzkumníka důležité a mohou někdy vynechat důležité podrobnosti a detaily.
3. Někteří účastníci mohou být povahově uzavření, plaší či nervózní. Z tohoto důvodu se nemusí „cizímu“ člověku, tedy výzkumníkovi, svěřit se všemi detaily. Zde je esenciální role výzkumníka ve smyslu nastavení komfortních podmínek a průběhu samotného rozhovoru.

3.3.4 Shrnutí

User Interview nebo Interview je jednou z metod UX výzkumu, která probíhá v tzv. režimu „jeden na jednoho“, přičemž účastníkovi klade výzkumník otázky, které jsou relevantní s ohledem na cíl výzkumu.

Existují obecná doporučení a osvědčené postupy, které shrnuje podkapitola 3.3.2, které vychází z osvědčené praxe dlouhodobě působících společností a jednotlivců v oboru.

Samotná metoda, jako každá jiná metoda, má své limity, kdy v případě rozhovoru výzkumník musí počítat s faktorem lidské paměti, lidskou povahou či správně vést rozhovor tak, aby účastníci byli co nejvíce sdílní a výzkumník tak získal komplexní obrázek v kontextu zkoumané věci.

3.4 Tvorba uživatelské osoby neboli prototypického uživatele

Autor se rozhodl také v rámci svého výzkumu vytvořit uživatelskou osobu neboli prototypického uživatele, který by reprezentoval či zhmotňoval typického či cílového uživatele. V případě této diplomové práce se jedná o cílového uživatele (zákazníka) podnikatelských inkubátorů. Sestavení uživatelské osoby přispěje k lepšímu uchopení, respektive kategorizaci jednotlivých respondentů, jejich očekávání, obav a motivací. Toto se také následně propisuje do cíle diplomové práce, jímž je zhodnocení impaktu podnikatelských inkubátorů na rozvoj podnikatelských aktivit.

3.4.1 Definice uživatelské osoby

Prototypický uživatel či persona je fiktivní, avšak realistický odrazem typického či cílového uživatele či účastníka. Ačkoliv má persona mnoho společného s archetypem, a dokonce někteří tyto dva pojmy mezi sebou nerozlišují, je persona svým zápisem či provedením spíše podobná jako by byl popisován reálný člověk.

Popis, dle definice organizace Nielsen Norman Group (2015) osoby by měl být důkladný, včetně detailů jako jsou uživatelské či účastnické potřeby, obavy, cíle, ale také informace jako odhadovaný věk, pohlaví, chování či pracovní pozici. Toto zaměření na jednotlivce – nebo malý počet jednotlivců v případě existence více person – podporuje empatii a umožňuje si ostatním udělat představu o tom, kdo jsou cílovými uživateli včetně jejich základních atributů, motivací, postojů a potřeb.

Persona by také neměla dokumentovat každý aspekt této “imaginární” osoby, jakožto dát důraz na ty charakteristiky, které jsou vzhledem k povaze výzkumu důležité. V praxi je častým scénářem, že organizace má vytvořených několik person svých zákazníků či uživatelů, ale pouze jedna či dvě jsou identifikovány jako hlavní cílové skupiny pro produkt či službu organizace.

Takto sestavená persona navíc oproti čistě kvantitativnímu popisu cílového uživatele či účastníka umožňuje lidem navázat více “lidský” vztah s cílovou skupinou, než by tomu bylo například v případě čistě numerického popisu cílové báze uživatelů.

Definici lze shrnout tak, že osoby jsou reprezentace clusterů uživatelů s podobným chováním, cíli a motivací. Osoby jako takové jsou fiktivní, ale přesto realistické, neboť ztělesňují vlastnosti a chování skutečných lidí.

3.4.2 Typické atributy osoby

Ačkoliv nejsou standardizovány jednotlivé náležitosti, které by měla každá persona obsahovat, existují obecně platná doporučení v rámci oboru, která jsou odzkoušená praxí. Typické atributy, které by měly být součástí popisu osoby, shrnuje přehledně společnost Nielsen Norman Group (2015) ve svém reportu:

- jméno, věk, pohlaví a fotografie,
- věta, jež charakterizuje aktivitu/y, kterou/é dělá osoba v „běžném životě“,
- zkušenost či znalosti ve zkoumané oblasti,

- kontext, ve kterém s produktem či službou persona operuje,
- cíle a obavy, které persona má při vykonávání určité činnosti v kontextu používání produktu či služby,
- shrnutí postojů, které persona vykazuje.

Cílem persony by měl být charakter, který je uvěřitelný a vykazuje jistou „lidskost“. Při sestavení persony je obecně benefiční se vyhnout zabíhání do přílišných detailů. Ačkoliv se na první pohled nemusí zdát důležité personu pojmenovat či jí přiřadit fotku, tyto atributy přidávají personě na uvěřitelnosti a lidé, kteří provádějí výzkum, si ji lépe pamatují. Persona nám definuje, kdo je cílovým uživatelem či účastníkem probíhajícího výzkumu.

3.4.3 Ukázka persony

Jako ukázkou již vytvořené persony lze prezentovat tu, kterou Nielsen Norman Group (2015) přiřazuje ke svému reportu. Autor zde poznamenává, že přestože není standardizován formát či šablona, ve které by měla být persona sestavena, lze nalézt řadu šablon v různých grafických či prototypovacích aplikacích jako je například Miro či Figma.

Obrázek 4: Ukázka zpracované persony

"I'm looking to join the right company that challenges me and allows me to grow and develop my skills."

"I crave variety in the types of industries and goals of each content project I work on. I need to ensure I won't get bored."

About Rosa
Rosa does not believe in settling. She won't settle for a job with a company that isn't as innovative and cutting edge as she believes she deserves. She wants to get the most out of every professional experience, and before moving to a new position, Rosa investigates every angle of aligning herself with a company.

Behavioral Considerations

- + Expects the site experience to reflect the business's culture and values
- + Interested in career opportunities within the organization that fit her career goals
- + Thoroughly compares multiple companies with similar opportunities
- + Is interested in the unique benefits of working at a company, including cultural elements, mentoring programs, and continuing education policies
- + Needs to be confident the company has innovative products that will be interesting to work on
- + Needs to know company has reputable partners and customers

Frustrations

- + Thinks that too many companies have career sections that just talk about open positions but not why she would actually want to work there
- + Would like to challenge herself and have a more stable job, but is comfortable as a freelancer and wouldn't stop for just any job

Goals

- + Needs to see reasons why a company is interesting: has it won awards, had intense growth, won big contracts?
- + Wants to figure out how to get in touch with someone at the company to explore opportunities further

Tasks

- + Learn about current customers and success stories
- + Read press releases about recent big contract wins and other accolades
- + Read about culture, benefits and perks, and the people that work there
- + View job openings and apply

Company "Investigator"
Rosa Cho
Content Strategist, Freelance
Age: 34
Location: Seattle, WA

Zdroj: převzato autorem z reportu společnosti Nielsen Norman Group (2015)

3.4.4 Shrnutí

Výsledkem této fáze výzkumu je definice persony neboli prototypického uživatele, který reprezentuje clusterů uživatelů či účastníků s podobným chováním, cíli a motivací.

Ačkoliv persona nemá rigorózně definované náležitosti, existuje shoda napříč oborem, jaké základní informace a jaký cíl by persona měla plnit. Ačkoliv jsou osoby jako takové fiktivními „bytostmi“, jsou realistické v tom smyslu, že ztělesňují vlastnosti, charakter a chování skutečných lidí.

3.5 Metoda analýzy sesbíraných dat

Data, která jsou předmětem analýzy, jsou generována metodou uživatelského rozhovoru. Svou povahou se jedná o data, jež se nachází v dimenzi postojové a kvalitativní při užití 3-dimenzionálního rámce rozdělení metod v podkapitole 3.2.1: Přehled a rozdělení výzkumných metod.

Následující podkapitoly diskutují a popisují metodu, kterou autor zvolil, pro analýzu dat. Jednotlivé podkapitoly se věnují popisu metody, jednotlivým fázím metody či jaká jsou její úskalí.

3.5.1 Úvod do tematické analýzy

Odkrývání jednotlivých poznatků či témat v rámci dat kvalitativní povahy může být náročné. Výsledek kvantitativní studie je poměrně jasný: vaše skóre je o 25 % lepší, než má vaše konkurence. Jak ale lze shrnout soubor kvalitativních pozorování?

Ve fázi „objevování“ (v angličtině Discovery Phase), výzkumník provádí explorativní výzkum. Častým výsledkem tohoto výzkumu je velký soubor kvalitativních dat, která mohou obsahovat (Nielsen Norman Group, 2022b):

1. Kvalitativní postojová data

Jedná se například o myšlenky, přesvědčení či vnitřní potřeby uživatelů či účastníků, kdy tato data jsou typicky generována metodami jako jsou uživatelské rozhovory, focus groups či deníkové studie.

2. Kvalitativní behaviorální data

V tomto případě jsou data jednotlivá pozorování lidského chování, kdy zdrojem těchto dat mohou být metody jako například kontextové dotazování.

Pro analýzu těchto dat je častým nástrojem tematická analýza, která výzkumníkovi umožňuje odkrývat jednotlivá témata či poznatky, které jsou skryty v souboru kvalitativních dat.

3.5.2 Definice tematické analýza a tématu

Nielsen Norman Group (2022b) definuje tematickou analýzu jako *systematickou metodu rozčlenění a uspořádání bohatých dat z kvalitativního výzkumu pomocí označování jednotlivých pozorování a citací vhodnými kódy tak, aby usnadnili odhalení významných témat*.

Jak již název metody napovídá, tematická analýza zahrnuje aktivity, jejichž cílem je hledání a odhalení důležitých témat.

Téma je poté definováno či charakterizováno jako (Nielsen Norman Group, 2022b):

- je popis přesvědčení, praxe, potřeby nebo jiného jevu, který je zjištěn na základě dat,
- téma se objeví, když se související zjištění objeví vícekrát u různých účastníků nebo zdrojů dat.

3.5.3 Úskalí metody

Při analýze kvalitativních dat může být poměrně jednoduše výzkumník „přehlcen“ objemem dat, která musí zanalyzovat. Tabulka níže shrnuje některá úskalí/výzvy metody včetně popisu vyplývajících problémů, jež mohou být výsledným stavem (Nielsen Norman Group, 2022b):

Tabulka 4: Úskalí/výzvy a vyplývající problémy tematické analýzy

Úskalí/výzva	Vyplývající problém
Velký objem dat Kvalitativní výzkum vede k dlouhým transkripcím a rozsáhlým poznámkám z terénu. Jejichž čtení může být časově náročné – může být obtížné vidět jednotlivé vzorce a zapamatovat si to, co je důležité.	Povrchovost analýzy Analýza se často provádí velmi povrchně, témata se pouze „skenují/přejíždějí“, zaměřují se pouze na zapamatovatelné události a citace, a vynechávají tak rozsáhlé části poznámek.
„Bohatá“ data	Analýza je popisem mnoha detailů

V každé větě nebo odstavci je mnoho detailů. Může být těžké rozpoznat, které detaily jsou užitečné, a které naopak zbytečné.	Analýza se stává pouhým převyprávěním toho, co mohli účastníci říci nebo udělat, aniž by se na to vztahovalo jakékoliv analytické myšlení.
<p>Rozporuplná data</p> <p>Někdy data či údaje od různých účastníků nebo dokonce od téhož účastníka obsahují rozpory, které musí výzkumníci pochopit.</p>	<p>Zjištění nejsou konečná</p> <p>Analýza není definitivní, neboť zpětná vazba od účastníků je rozporuplná, nebo, což je ještě horší, názory, které neodpovídají přesvědčení výzkumníka, jsou ignorovány.</p>
<p>Nestanovení žádných cílů</p> <p>Cíle počátečního sběru dat se ztrácejí, protože výzkumník může snadno zabřednout do přílišných detailů.</p>	<p>Ztracený čas a nesprávně cílená analýza</p> <p>Analýza postrádá zaměření a výzkum podává zprávu o nesprávné věci.</p>

Zdroj: zpracováno autorem dle (Nielsen Norman Group, 2022b)

Bez určité formy systematického postupu mohou při analýze kvalitativních dat snadno vzniknout výše uvedené problémy. Tematická analýza pomáhá výzkumným pracovníkům udržet si celkový přehled a soustředění a poskytuje jim obecný postup, kterého se mohou při analýze kvalitativních dat držet.

3.5.4 Nástroje a metody

Tematická analýza může být provedena mnoha způsoby. Nejlepší způsob či metoda procesu je determinována na základě

- dat,
- kontextu a omezení fáze analýzy dat,
- pracovního stylu výzkumníka (Nielsen Norman Group, 2022b).

Mezi 3 obvyklé metody dle Nielsen Norman Group (2022b) patří

- **Software**

Výzkumníci často používají software pro datovou analýzu velkého množství kvalitativních dat. Výzkumníci nahrají nezpracovaná data, jako například transkripce či terénní poznámky, do programu a poté pomocí něj data kódují. Některé nástroje již dnes podporují automatický přepis videozáznamů či zvukových nahrávek s využitím umělé inteligence.

Mezi výhody analýzy pomocí softwaru patří

- důkladnost analýzy,
- možnost kolaborace s dalšími výzkumníky,
- nezpracovaná data a výsledky analýzy jsou vždy přístupné v softwaru a lze se k nim kdykoliv vrátit.

Naopak jako nevýhody lze vidět

- časová náročnost analýzy z důvodu užití mnoha kódů,
- licenční náklady a předplatné,
- znalost ovládání softwaru.

Jako příklad lze uvést následující programy:

- Dovetail,
- EnjoyHQ,
- UserBit.

- **Deníková metoda**

Zápis myšlenkových pochodů a představ o textu je u výzkumníků, kteří používají metodu zakotvené teorie běžné. Deník jako forma tematické analýzy vychází z této metodologie a zahrnuje v sobě ruční vedení poznámek, zvýrazňování dat a následné zapisování jednotlivých myšlenek a myšlenkových pochodů výzkumníka. Tyto poznámky se nazývají „memos“.

Mezi výhody analýzy pomocí deníkové metody patří

- reflexe prostřednictvím psaní podrobných poznámek,
- výzkumníci mají ve svých rukou „mapu“, jak dospěli ke svým tématům,
- analýza je nákladově levnější než použití softwarů a je poměrně flexibilní.

Mezi nevýhody lze naopak zařadit

- nemožnost kolaborace s ostatními výzkumníky.

- **Techniky afinitního diagramu**

Při užití této metody se data zvýrazňují, fyzicky či digitálně „vystřihují“ a znovu skládají do skupin, které jsou logické a smysluplné tak, dokud se na fyzické či digitální tabuli neobjeví jednotlivá témata.

Mezi výhody analýzy pomocí technik afinitního diagramu patří

- rychlý přístup k tématům,
- levné na provedení a poměrně flexibilní metoda,
- vizuální povaha, která podporuje proces iterativní analýzy.

Mezi nevýhody lze naopak zařadit

- důkladnost oproti ostatním metodám, protože segmenty jsou často kódovány vícekrát,
- těžká proveditelnost, když jsou data velmi různorodá nebo jich je případně hodně.

3.5.5 Kódy a kódování

Všechny metody tematické analýzy předpokládají či pracují s určitou mírou kódování (nezaměňovat s psaním programu v programovacím jazyce).

Kód je dle Nielsen Norman Group (2022b) slovo či slovní spojení, které slouží jako označení úseku textu. Kód popisuje, čeho se daný text týká a je zkratkou pro složitější kusy informací. Hezkou analogií může v tomto být, že kód popisuje data podobně jako hashtag popisuje tweet. Výzkumníci při analýze kvalitativních dat mají často nejen název pro každý kód, ale také popis toho, co kód znamená a příklady textu, které kódu odpovídají či neodpovídají. Tyto popisy jsou užitečné zejména v případě, že za kódování má odpovědnost více než jedna osoba a kódování probíhá delší časové období.

Naproti tomu kódováním se rozumí proces označování jednotlivých segmentů textu příslušnými kódy. Jakmile jsou kódy přiřazeny, je snadné identifikovat a porovnávat segmenty textu, které se týkají stejné či obdobné věci. Kódy tak umožňují jednoduše třídít informace a analyzovat data s cílem odhalení podobností, rozdílů a vztahů mezi jednotlivými segmenty navzájem. Tímto způsobem lze tak dospět k pochopení základních témat (Nielsen Norman Group, 2022b).

Jako základní rozdělení kódů lze uvést dělení na kódy

- popisné, které popisují, čeho se údaje týkají,

- výkladové či interpretační, které jsou analytickým výkladem dat, přidávající navíc interpretační optiku příslušného výzkumníka.

3.5.6 Kroky tematické analýzy

Bez ohledu na to, jakou techniku se výzkumník rozhodne použít, provedení tematické analýzy lze dle Nielsen Norman Group (2022b) shrnout do 6 kroků:

1. Sběr veškerých dat

Je doporučeno začít s prvotními, nezpracovanými daty, jako jsou transkripce rozhovorů nebo focus groups, terénních studií či záznamy z deníkových studií. Společnost v tomto ohledu doporučuje se primárně spoléhat na zvukové záznamy z rozhovorů a používat jejich transkripce namísto spoléhání se na paměťové útržky či poznámky.

2. Čtení dat od začátku do konce

Před samotnou analýzou je důležité se seznámit s daty, a to i přesto, že výzkum provádí jedna a tatáž osoba. Datově se opět jedná o transkripce, poznámky a veškeré související materiály. Lze též zapojit ostatní členy, například spolupracovníky, tým pak lépe porozumí svým uživatelům.

3. Kódování textu dle kontextu

V tomto kroku je nezbytné zvýrazněné části zařadit do kategorií či clusterů, aby bylo možné zvýrazněné části dat snadno porovnat. V této fázi je dobré si také připomenout cíl výzkumu. Často také není od věci si výzkumné otázky vylepit na zeď.

Je-li dostatek času, lze do úvodního kódování zapojit zbývající členy týmu. Pokud je naopak času málo, a je potřeba zpracovat poměrně rozsáhlé množství dat, je lepší, když tento krok provede výzkumník sám a tým případně přizve později.

Během kódování je doporučeno si prohlédnout každý segment textu a položit si otázku „O čem to je?“. Segment by měl dostat svůj název, který popisuje data, která nese (popisný kód). V této fázi lze také přidat k textu také interpretační kódy, ty se však obvykle přiřazují až později.

Kód lze vytvořit před či po seskupení dat. Následující dvě části popisují, jak a kdy lze kódy přidávat:

- **Tradiční metoda – Tvorba kódu před seskupením**

Při tradičním přístupu se zvýrazní segmenty dat, jako jsou věty, odstavce, fráze a zakódují se. Je přínosné si vést záznamy o všech použitých kódech a pro každý kód nastínit, o jaký kód se jedná, aby bylo možné se na tento seznam odvolat při kódování delších úseků textu. Tímto přístupem se lze vyhnout vytváření více kódů pro stejný typ dat.

Po zakódování celého tetu lze seskupit všechny údaje, které mají stejný kód. Pokud pro tento proces je použit software, pak automaticky zaznamenává kódy, které se při kódování přiřadili, aby mohly být znovu použity. Poté lze zobrazit veškerý text, který je zakódovaný stejným kódem.

- **Rychlá metoda – Seskupení segmentů textu a následné přiřazení kódu**

Místo zvýrazňování textu a vymýšlení kódu se text rozdělí a seskupí se všechny podobné segmenty. Těmto seskupením se následně přiřadí kód. Pokud se seskupení provádí digitálně, lze zakódované úseky přenést do nového dokumentu nebo platformy pro další spolupráci v rámci týmu.

Na konci tohoto kroku by měla být všechna data seskupena na základě témat a kódu pro každé téma.

4. Vytvoření nových kódů, které obsahují potenciální témata

V tomto kroku se prochází všechny kódy a zkoumají se příčinné vztahy, podobnosti, rozdíly či rozpory. Cílem je zjistit, zda lze na základě nich formulovat základní témata.

Současně s tím budou některé kódy odloženy stranou (archivovány či smazány) a budou vytvořeny nové interpretační kódy.

5. Pauza a návrat k datům

Téměř vždy je dobré si udělat přestávku a vrátit se k datům později, novou, svěží optikou. Takový přístup často umožní jasně vidět významné a důležité vzorce a odhalit tak nové poznatky.

6. Zhodnocení témat

Může být užitečné v rámci tohoto kroku zapojit další osoby, které mohou pomoci s přezkoumáním existujících kódů a vznikajících témat. Nejenže mohou vyvodit nové poznatky, ale některé závěry mohou projít kritikou a být revidovány. Tento

přístup umožňuje snížit možnost, že byla výzkumníková interpretace zabarvena osobními předsudky.

Zároveň jsou také doporučený některé otázky k zodpovězení:

- Je téma dobře podloženo daty? Lze najít některá data, která toto téma nepodporují?
- Je téma nasyceno velkým množstvím případů či výskytů?
- Souhlasí další případné osoby s tématy, která byla nalezena?

Pokud jsou odpovědi na tyto otázky záporné, může to znamenat, že je potřeba se vrátit k fázi analýzy a závěry revidovat.

3.5.7 Shrnutí

Tematická analýza je schopna odhalit či může pomoci odhalit hlavní témata výzkumu. Současně neexistuje jediný správný způsob, jakým tematickou analýzu provést.

Podkapitola se věnovala popisu tematické analýzy včetně definice jejích výhod, úskalí, omezení, procesu kódování a objasnění, co to kód je, běžně používaných metod a souvisejících nástrojů či detailnějšímu rozebrání jednotlivých kroků, které jsou standardně součástí procesu tematické analýzy.

4 Praktická část práce

Cílem praktické části je zhodnocení provedené analýzy vybrané nefinanční formy podpory podnikání s ohledem na její potenciál na rozvoj podnikatelských aktivit.

Prvním krokem v rámci praktické části diplomové práce tak byl výběr vybrané formy nefinanční podpory podnikání, přičemž tento výběr je předmětem stručné diskuse, kdy autor vysvětluje, proč se tak rozhodl, načež následně autor definuje konkrétnější „typ“ subjektu, který je příjemcem této podpory. Následně autor sestavuje uživatelskou personu, která je realistický odrazem typického či cílového uživatele či účastníka, patřícího do této skupiny. Na takto vytvořenou personu navazuje fáze sběru dat, jež je realizována pomocí metody uživatelských rozhovorů, přičemž tato data jsou následně analyzována pomocí tematické analýzy. Výsledky tematické analýzy jsou pak předmětem celkového zhodnocení provedené analýzy s ohledem na potenciál vybrané formy podpory pro rozvoj podnikatelských aktivit, jinými slovy tedy definovaného cíle práce.

Jednotlivé metody, či zdůvodnění jejich výběru, není v praktické části diskutováno, neboť toto autor zařadil do kapitoly 3: Metodická část práce.

4.1 Výběr nefinanční formy podpory

Paletu výběru nefinanční formy podpory podnikání se autor rozhodl limitovat na ty, které byly diskutovány v rámci teoretické části včetně jejich zařazení v rámci podnikatelského ekosystému. Jedná se o podnikatelské inkubátory, akcelerátory, vědecko-technické parky a coworkingová a inovační centra Srpová (2012).

Jak již bylo zmíněno v teoretické části, nejčastěji využívanou formou nefinanční formy podpory podnikání v rámci podnikatelské infrastruktury jsou podnikatelské inkubátory, jejichž počet je celosvětově odhadován na 7 000 existujících a aktivně fungujících subjektů (Mian et al., 2016).

Studie Evropské komise (European Commission, n.d.) ve své zprávě uvádí, že podnikatelské inkubátory, respektive podnikatelské akcelerátory, patří mezi nejrozšířenější formy podpory pro začínající podniky či start-upy v Evropě. Studie uvádí, že 31 % startupů v Evropě získalo podporu od inkubátoru či akcelerátoru, zatímco 24 % získalo podporu od mentora či kouče a 22 % od univerzity nebo výzkumného centra.

Dále Podle zprávy Mezinárodní asociace pro inovace v podnikání (Mubaraki & Al-Ajmei, 2013) je podnikatelská inkubace jednou z nejčastějších forem nefinanční podpory podnikatelů a začínajících podniků. V průzkumu mezi členy InBIA, mezi něž patří inkubátory a další organizace podporující podnikání, 93 % respondentů uvedlo, že nabízí inkubační služby. Mezi další formy nefinanční podpory, které respondenti nabízejí, patří mentoring, školicí a vzdělávací programy, networkingové akce a přístup ke zdrojům a zařízením. Dále také tyto inkubátory poskytují podporu pro více než 200 000 začínajících firem, které zaměstnávají přes 5 milionů lidí.

Global Entrepreneurship Monitor (GEM) je výzkumný projekt, který zkoumá podnikatelské aktivity jednotlivců a organizací po celém světě. Podle GEM (Global Entrepreneurship Research Association, 2021) jsou podnikatelské inkubátory běžnou formou podpory pro podnikatele, přičemž více než 40 % dotázaných podnikatelů v rámci jejich reportu *GEM 2020/2021 Global Report* uvedlo, že se jim dostalo podpory od podnikatelského inkubátoru.

Na základě výše uvedených statistik se autor rozhodl zvolit podnikatelský inkubátor jako nefinanční formu podpory podnikání, na kterou se zaměří v rámci praktické části své diplomové práce. Toto reflektuje i autorův subjektivní názor, kdy podnikatelské inkubátory vnímal jako nejčastěji užívanou formu podpory začínajícím podnikům či start-upům.

4.2 Sběr dat

Následující podkapitola popisuje sběr dat, který autor provedl. Autor zde popisuje, jak k tomuto sběru dat přistoupil, jaké subjekty byly osloveny a případnou bližší charakteristiku jednotlivých subjektů. Jsou také popsány detailnější informace o provedených rozhovorech.

4.2.1 Oslovení subjektů a rekrutace

Autor v prvním kroku oslovil následující podnikatelské inkubátory se žádostí o seznam subjektů, které by se daly charakterizovat jako start-up, a které prošly podnikatelským inkubátorem. Výběr inkubátorů proběhl náhodně, a k výběru byl použit seznam inkubátorů, který je uveden v rámci teoretické části, v podkapitole 1.2.1.7: Inkubátory a inkubační programy v České republice, sestavený na základě organizace CzechInvest

(n.d.). Autor si v této souvislosti nedefinoval žádná kritéria, se kterými by přistoupil k oslovení jednotlivých podnikatelských inkubátorů a žádný z inkubátorů nebyl nějakým způsobem favorizován. Souhrn předkládá následující tabulka:

Tabulka 5: Přehled oslovených podnikatelských inkubátorů

Název podnikatelského inkubátoru	Lokace
Technologické centrum Hradce Králové (TCHK)	Hradec Králové, Královéhradecký kraj
SIT Port	Plzeň, Plzeňský kraj
Pardubický podnikatelský inkubátor, z.ú. P-PINK	Pardubice, Pardubický kraj
AI Startup Incubator	Praha, Hlavní město Praha

Zdroj: zpracováno autorem

Ke sběru dat za účelem realizace uživatelských rozhovorů byl použit záměrný výběr vzorku tak, aby byly vybrány začínající podniky, start-upy, které jsou v současné době nebo v minulosti byly součástí podnikatelského inkubátoru. Velikost vzorku byla stanovena na základě možnosti provést uživatelské rozhovory s každým zakladatelem příslušného subjektu, přičemž cílem bylo mít mezi 5 až 10 potvrzeným subjekty se žádostí o uživatelský rozhovor. Toto rozmezí také doporučuje Braun & Clarke (2013), kteří pro tematickou analýzu doporučují mezi 5-10 participanty. Nutno podotknout, že toto doporučení se týká projektů, které nejsou širokého charakteru, nýbrž spíše menšího, za což diplomovou práci autor považuje.

Autor měl předem definovaná kritéria ve smyslu subjektů, které by chtěl oslovit se žádostí o rozhovor pro účely výzkumu. Těmito kritérii byly:

- subjekt je svým zaměřením technologická společnost,
- subjekt vykazuje charakteristiky společnosti, jež se označuje jako start-up,
- u subjektu neuplynula významná doba od ukončení inkubačního procesu,
- subjekt disponuje subjektivně inovativní produktem či službou.

Nábor do studie byl proveden prostřednictvím informací o inkubovaných subjektech, poskytnutých podnikatelskými inkubátory, které splňovaly kritéria pro zařazení, která

autor definoval výše. Každému identifikovanému začínajícímu subjektu byl autorem zaslán úvodní e-mail s vysvětlením účelu studie a žádostí o účast na individuálním uživatelském rozhovoru.

Po obdržení kladných odpovědí od subjektů, které projevily zájem, bylo naplánování rozhovoru opět provedeno prostřednictvím e-mailu. V případě těch, které autor znal osobně, byla domluva realizována po telefonu. Rozhovory se uskutečnily v čase a na místě, které každému účastníkovi vyhovovalo. Zde se autor přizpůsobil metodě, kterou každý ze subjektů preferoval. Všechny rozhovory byly ve své konečné podobě realizovány pomocí videokonferenčních nástrojů, jako jsou například platformy Zoom, Google Meet či Microsoft Teams.

Rozhovory byly vedeny s využitím polostrukturovaného průvodce rozhovorem, který obsahoval otevřené otázky týkající se zkušeností příslušného subjektu s podnikatelským inkubátorem, problémů, kterým čelil, a přínosů, které získal. Rozhovory byly se souhlasem účastníků nahrávány a později přepsány pro účely analýzy.

Celkově byl proces náboru úspěšný, neboť se podařilo získat poměrně různorodý vzorek podniků s různou úrovní zkušeností a z různých odvětví a oborů technologického směru.

4.2.2 Sada otázek uživatelského rozhovoru

Za účelem jednotlivých uživatelských rozhovorů si autor vydefinoval sadu 15 otázek, které se týkají podnikatelského inkubátoru, inkubačních aktivit a dopadu těchto aktivit na podnikání příslušných subjektů, tedy informací, které jsou cílem výzkumu, potažmo též samotné diplomové práce. Mimo tyto inkubační aktivity se také autor zajímal o související prvky prostředí podnikatelských inkubátorů, které by mohly lépe dokreslit celkovou atmosféru inkubačních služeb. Jednalo se například o otázky směřované směrem ke komunitě či různým eventům. V některých případech se o souvisejících aktivitách rozpovídali sami respondenti.

Nad rámec tohoto se autor také táže na informace související, jako je například doporučení podnikatelského inkubátoru ostatním, zdali měly subjekty definované určité cíle před samotným přihlášením se či zda se v průběhu inkubace vyskytla určitá překážka, kterou společně s podnikatelským inkubátorem řešili.

Svou povahou se jednotlivé uživatelské rozhovory blížily polostrukturovaným rozhovorům, neboť autor tuto sadu otázek vnímal spíše jako osnovu, která poskytuje jednotlivé stavební bloky uživatelských rozhovorů, ale nikoliv jako dogmatickou doktrínu. Autor si zde chtěl ponechat otevřené pole působnosti pro situace, kdy by bylo potřeba rozhovor mírně upravit, na některé detaily se více doptat či je hlouběji rozvinout.

Na závěr pak autor vždy kladl otázku, zdali se zapomněl na něco zeptat. Tento poznatek si autor propůjčil od Petra Bechyně, který při konzultaci poznamenal, že za svou praxi se mu několikrát přihodilo, že nejzajímavější poznatek zazní až na samotné konci jednotlivých uživatelských rozhovorů.

Samotná sada poté obsahovala následující otázky:

1. Čím se zabývá Váš start-up a jaké problémy se Vaším produktem snažíte řešit?
2. Jak dlouho je nebo byl Váš start-up v podnikatelském inkubátoru?
3. Jak jste se poprvé dozvěděl o existenci podnikatelského inkubátoru?
4. Proč jste se rozhodli do inkubátoru přihlásit?
5. Jaké byly Vaše cíle, kterých jste chtěl dosáhnout přihlášením se do inkubátoru?
6. Jak konkrétně Vám pomohl podnikatelský inkubátor s rozvojem start-upu a plněním cílů?
7. Jaké aktivity podnikatelského inkubátoru pro Vás byly klíčové a v čem?
8. Jsou nějaké prvky, které jste jako start-up ocenili, a ještě nebyly zmíněny?
9. Jaký, pokud nějaký, dopad na Vaše podnikání mělo zapojení Vašeho start-upu v komunitě dalších start-upů?
10. Vyskytly se během doby v podnikatelském inkubátoru nějaké problémy nebo překážky? Jak jste je překonali? Do jaké míry vám byl podnikatelský inkubátor nápomocný?
11. Máte pocit, že doba, kterou jste strávili v podnikatelském inkubátoru měla pozitivní dopad na váš start-up? Pokud ano, můžete tento dopad popsat a čeho se týkal?
12. Když se ohlédnete zpět, doporučil byste podnikatelský inkubátor dalším zakladatelům start-upů? Proč ano nebo proč ne?
13. Co byste poradil ostatním zakladatelům start-upů, kteří zvažují vstup do podnikatelského inkubátoru?

14. Jste ochoten se podělit o určitá finanční data, kterých jste dosáhli za dobu působení v podnikatelském inkubátoru?
15. Je něco, na co jsem se zapomněl zeptat?

4.2.3 Realizace uživatelského rozhovoru

Uživatelské rozhovory byly, jak již bylo zmíněno výše, realizovány výlučně on-line způsobem za užití videokonferenčního softwaru, který byl vybrán osloveným subjektem. Nejčastěji proběhl uživatelský rozhovor za pomoci platformou Google Meet a Microsoft Teams.

Jednotlivé rozhovory byly nahrávány pomocí softwaru OBS Open Broadcaster Software. Tento nástroj umožňuje nahrávání obrazovky a zvukové stopy rozhovoru. Tato metoda byla zvolena především pro pozdější práci s jednotlivými rozhovory za účelem jejich analýzy. Nutno zde také podotknout, že všechny rozhovory byly nahrávány se souhlasem protistrany.

Ze všech celkem 12 oslovených subjektů, které splňovaly autora kritéria výběru, jich nakonec kladně reagovalo celkem 5 subjektů. Níže jsou jednotlivé subjekty popsány blíže, je třeba však upozornit, že u některých subjektů jsou určité informace neuvedeny z důvodu zachování anonymity či ochrany konkurenční výhody.

Tabulka 6: Předmět činnosti jednotlivých respondentů

ID	Předmět činnosti
Subjekt 1	Vývoj chatbotů a voicebotů pro webové stránky
Subjekt 2	Subjekt si předmět činnosti nepřál uvést.
Subjekt 3	Optimalizace SEO procesů
Subjekt 4	Datová analýza a automatizace s využitím AI
Subjekt 5	Gamifikace outdoorové aktivity

Zdroj: zpracováno autorem

Jednotlivé rozhovory trvaly dle měření autora zhruba 20 minut v průměru, přičemž každý z rozhovorů kopíroval strukturu připravených otázek. U některých otázek se autor doptal účastníka na detailnější informace či na dovysvětlení, jak konkrétní věc myslel.

Každý z rozhovorů autor hodnotí kladně, jednotlivé rozhovory proběhly v přátelské atmosféře a participanti byli dle autorova názoru sdílní. Někteří k dotazování přistoupili v rychlejším tempu s odpověďmi, které lze označit jako svižné, někteří respondenti si lidově řečeno „vzali svůj čas“ a jejich odpovědi byly obširnější.

S ohledem na ochranu osobních údajů, soukromí či obchodní tajemství respondentů, obchodní či konkurenční výhody, nejsou jednotlivé rozhovory se zakladateli jednotlivých subjektů publikovány či součástí této práce. Anonymizované přepisy provedených rozhovorů lze poskytnout k dispozici na vyžádání u autora, je ale však nutné si vyžádat souhlas příslušného respondenta s jeho zveřejněním.

4.2.4 Příprava rozhovorů pro další analýzu

Po provedení uživatelských rozhovorů s jednotlivými subjekty je potřeba jednotlivé záznamy, které lze označit za „surový/raw“ materiál, připravit pro následnou analýzu.

To v první řadě obnáší tyto rozhovory transformovat do podoby, ve které se s nimi dá analyticky pracovat. Tato fáze se nazývá jako transkripce, jinými slovy jde o přepis rozhovorů do textové podoby. Samotná transkripce se již odehrává v nástroji, který autor zvolil pro provedení tematické analýzy, tedy následující fáze procesu.

Tento nástroj, jež nese název Dovetail, je webovou aplikací, která umožňuje v obecném smyslu správu a kolaborativní editace kvalitativního, uživatelského výzkumu. Jednotlivé nástroje byly diskutovány v rámci metodické části práce, tento nástroj se silně překrývá svými možnostmi s ostatními nástroji. Rozhodující vlastností, proč se autor rozhodl zvolit tento nástroj, byla především dispozice umělé inteligence pro provedení velmi hrubého přepisu rozhovoru a také navázání na časové milníky včetně intuitivního prostředí aplikace pro následnou analýzu.

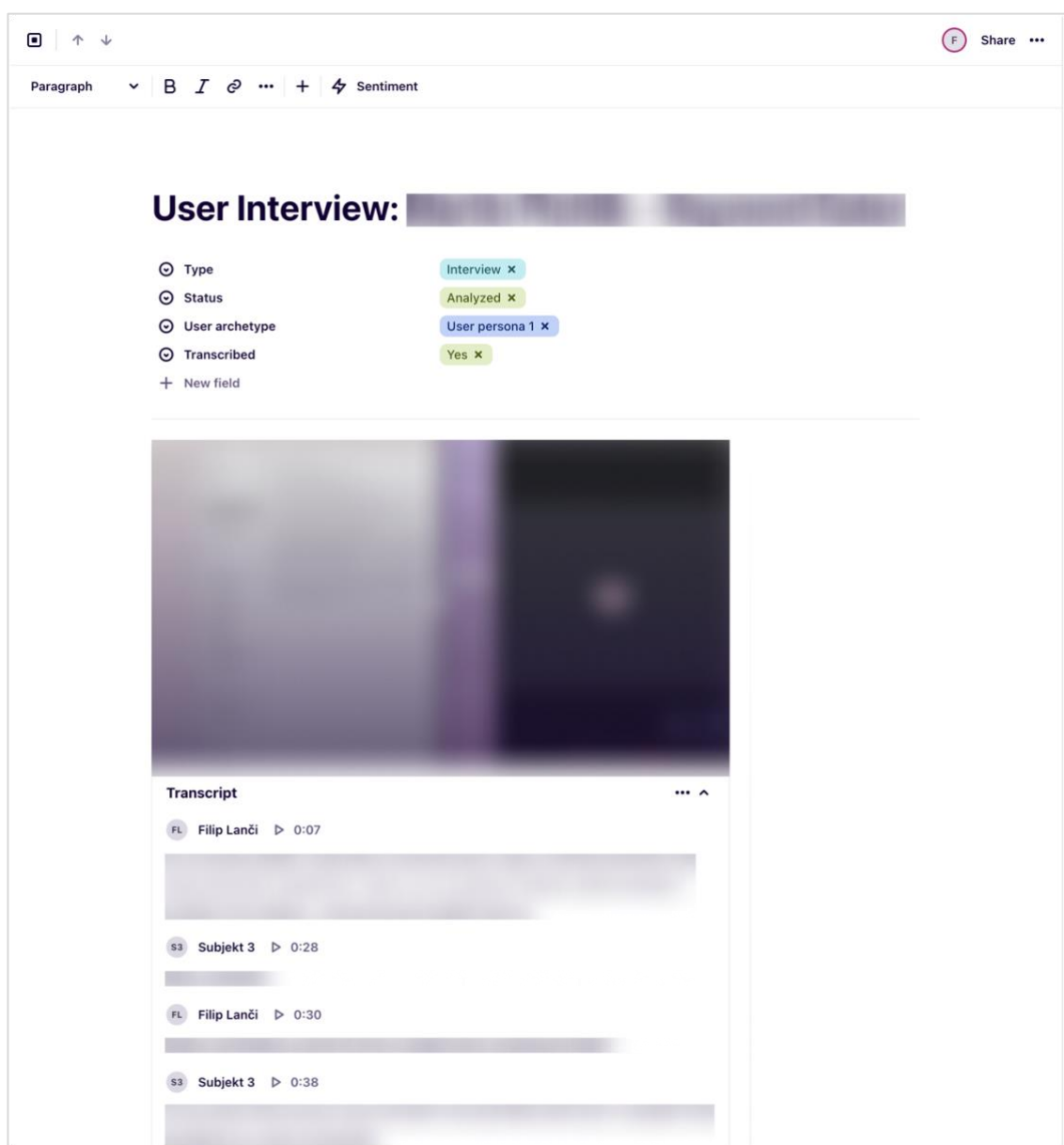
Dovetail umožňuje nahrát „surový“ materiál do svého prostředí z mnoha různých zdrojů. Autor v tomto případě nahrál zvukový záznam rozhovoru do prostředí aplikace, kdy následně pomocí algoritmů umělé inteligence dojde k velmi hrubému přepisu tohoto rozhovoru.

Takto hrubě přepsaný rozhovor je následně potřeba upravit. Autor tedy postupoval skrze jednotlivé rozhovory, které ručně upravil tak, aby odpovídaly zvukovému záznamu rozhovoru, případně též korigoval jazykové či gramatické chyby a nepřesnosti. Po tomto

ruční zásahu a editaci lze říci, že každý z rozhovorů byl připraven v textové podobě k pozdější fázi, kterou je samotné provedení tematické analýzy.

Autor by zde rád poznamenal, že jako výhodu tohoto nástroje vidí též prostředí aplikace, kdy textová podoba rozhovoru je navázána na jednotlivé časové milníky rozhovoru, což významně usnadňuje pozdější práci s transkripcí. Pro ilustraci prostředí aplikace autor přikládá následující snímek obrazovky:

Obrázek 5: Ukázka transkripce v prostředí nástroje Dovetail



Zdroj: zpracováno autorem

4.2.5 Shrnutí

Podkapitola 4.2: Sběr dat přehledně popisuje jednotlivé kroky, které autor podnikl za účelem sběru dat a přípravy těchto dat pro následující provedení tematické analýzy. Podkapitola ilustruje, jakým způsobem autor přistoupil k oslovení a rekrutaci jednotlivých participantů rozhovorů, jakým způsobem byl rozhovor zaznamenán a následně přepsán či transkribován. Kapitola též uvádí odkazy na jednotlivé rozhovory, přičemž u subjektů, které se rozhodly zůstat v anonymitě a nesouhlasily s publikací, tyto odkazy uvedeny nejsou.

4.3 Tvorba uživatelské persony

Teoretickým popisem se autor zabýval již v metodické části práce, konkrétně v kapitole 3.4: Tvorba persony neboli prototypického uživatele. Shrnutím této podkapitoly bylo, že persony jsou reprezentace clusterů uživatelů s podobným chováním, cíli a motivací. Persony jako takové jsou fiktivní, ale přesto realistické, neboť ztělesňují vlastnosti a chování skutečných lidí.

V zásadě při tvorbě uživatelských person existují 3 možnosti, kterými se vydat vzhledem k tomu, z jakých, nebo v jakých datech, jsou persony tvořeny či kotveny. Mezi tyto 3 typy persony patří (Nielsen Norman Group, 2020):

1. Protopersona

Mají za cíl rychle sladit stávající předpoklady týmu o tom, kdo jsou jejich uživatelé, ale nejsou založeny na (novém) výzkumu.

2. Kvalitativní persona

Persony, které jsou založené na kvalitativním výzkumu o malých vzorcích, jako jsou rozhovory, testy použitelnosti nebo terénní studie.

3. Statistická persona

Persony, kde počáteční kvalitativní výzkum slouží jako podklad pro nástroj průzkumu, který se používá ke shromáždění velkého vzorku, a persony vznikají na základě statistické analýzy.

Vzhledem k vybrané metodě výzkumu, kdy touto metodou jsou uživatelské rozhovory, autor se rozhodl sestavit kvalitativní personu na základě proběhlých rozhovorů se zakladateli oslovených subjektů.

Tvorba této osoby je podobná ve svém provedení tematické analýze, kdy na základě provedených rozhovorů jsou hledány hlavní témata či věci, které uživatele zajímají: bolestivá místa, očekávání, motivace, potřeby a jiné. Část tvorby uživatelských person zahrnuje hledání vzorců: hledání respondentů či uživatelů, kteří se ve většině těchto klíčových témat (ne nutně všech) významně překrývali s ostatními respondenty. Cílem není hledat dokonalou shodu mezi jednotlivými osobami, s nimiž byly vedeny rozhovory, ale spíše široké vzorce.

Na základě provedených rozhovorů autor sestavil uživatelské osoby, které odpovídají provedenému výzkumu za pomoci softwarového nástroje Miro, které lze označit jako nástroj afinitního diagramu či mapování. Jednotlivá témata byla identifikována napříč dotázanými uživateli a následně byla agregována do podoby uživatelské osoby, která je prezentována níže.

4.3.1 Uživatelská persona 1

První uživatelská persona či prototypický uživatel je reprezentována fiktivním zakladatelem technologického start-upu Michalem, kterého autor označil jako „Novice Inventor“.

Michael je mladý zakladatel technologického start-upu, který je vysokoškolsky vzdělaný technickým směrem. Je kreativní, rád vymýšlí nová řešení či zlepšuje ta stávající. Oceňuje, když věci mají dynamiku a svižně se posouvají vpřed. Ve světě businessu je nováčkem, který nemá příliš zkušeností, současně však ocení každou výzvu, která jej posune vpřed.

Tato persona, jež je svou povahou kvalitativní, vychází z jednotlivých zjištění, či témat, které byly zjištěny v rámci realizovaných rozhovorů. Tato persona odpovídala účastníkům, kteří byli na začátku či v počáteční fázi svého podnikání a neuběhla významná doba od inkubačního procesu, či někteří stále jsou součástí inkubačního procesu.

Mezi „překrývající“ se témata, která byla identifikována v rámci této skupiny účastníků inkubačního procesu, patřila především konzultační činnost s odborníky či obecné vyhledávání zpětné vazby, která by posunula jejich podnikatelský záměr kupředu, networking s lidmi, kteří mohou být potenciálními prvními zákazníky či obchodními partnery. Či také určité nastartování obchodních aktivit, či jednoduše řešeno překonání pomyslného „prvního“ zákazníka. Hledání či propojení na investory nebylo v této skupině zaznamenáno. Posledním významným bodem bylo zapojení se v rámci komunity příslušného podnikatelského inkubátoru, kdy tato persona vyhledává komunitu ve smyslu kontaktu se zapojením v rámci stejně smýšlejících lidí, komunitních aktivit či večírků, autor zde nezaznamenal určitou potřebu konvergence těchto lidí na obchodní partnery či zákazníky. Nevylučuje ale, že by tito lidé mohli být přímo či prostředníky pro realizaci takových to aktivit.

Celkově má uživatelská persona Michala definován krátký popis včetně shrnující citace, očekávané chování, své body frustrace, cíle a v neposlední řadě také úkoly. Výsledná persona je přiložena níže:

Obrázek 6: Uživatelská persona 1: Michal



NOVICE INVENTOR

MICHAL
ZAKLADATEL

Věk	26 let
Vzdělání	Vysokoškolské, technického směru
Společnost	Vlastní technologický start-up
Lokace	Hlavní či krajská města

Mám nápad, který potřebuji konzultovat a rozvést do životaschopné podoby s pomocí odborných konzultací včetně možné realizace prvních prodejů.

O Michalovi

Michal je mladý zakladatel technologického start-upu, který je vysokoškolsky vzdělaný technickým směrem. Je kreativní, rád vymýšlí nová řešení či zlepšuje ta stávající. Oceňuje, když věci mají dynamiku a svižně se posouvají vpřed. Ve světě businessu je nováčkem, který nemá příliš zkušeností, současně však ocení každou výzvu, která jej posune vpřed.

Očekávané chování

- Potřeba svůj nápad škálovat a rozvíjet dál s využitím odborných konzultací více zkušenějších lidí
- Vyhledávání zpětné vazby v kontextu rozvoje společnosti či konzultace plánovaných kroků
- Vyhledávání potenciálních obchodních partnerů či networking s potenciálními prvními zákazníky
- Zapojení se do komunity a navazování přátelství s ostatními zakladateli na začátku profesní dráhy
- Obecný networking s lidmi v oboru

Frustrace

- Neexistující kontinuální zpětná vazba v kontextu směřování společnosti s ohledem na podnikatelský záměr
- Obchodní koncepce/komeracionalizace podnikatelského záměru
- Neexistence komunity podobně smýšlejících lidí

Cíle

- Získat relevantní zpětnou vazbu na podnikatelský záměr v kontextu budoucí životaschopnosti
- Průběžný mentoring a konzultace s ohledem na kontinuální škálování podnikatelského záměru
- Získat cenné kontakty v rámci oboru, které mohou v budoucnu přejít do roviny prvních zákazníků, obchodních partnerů či potenciálních investorů
- Být členem komunity, která své členy motivuje, je prvkem opory a společenských konzultací

Úkoly

- Průběžná realizace konzultační a mentoringových aktivit s profesně zkušenějšími lidmi
- Kontinuální sběr zpětné vazby
- Realizace prvních obchodních jednání
- Aktivní participace v rámci komunity
- Navazování nových přátelství



Zdroj: zpracováno autorem

4.3.2 Uživatelská persona 2

Druhá uživatelská persona je reprezentována fiktivní postavou, jež nese jméno Petr, který je též zakladatelem technologického start-upu, ale je v jiné pozici, než je tomu v rámci Michala či uživatelské osoby 1. Autor tuto fiktivní postavu označil jako „Trained Practitioner“.

John je zakladatelem technologického start-upu, který je na trhu již zhruba 2-3 roky. Se svým oborem má přiměřené zkušenosti a na podnikatelském inkubátoru není závislý. Spíš jej vnímá jako prostředek, který jej posune rychleji k cíli skrze čerpání vhodných aktivit. John ocení zpětnou vazbu na svůj projekt, ale své cíle má jasně definované a jde si za nimi.

Tato persona, jež je stejně jako uživatelská osoba 1 svou povahou kvalitativní, vychází z jednotlivých zjištění, či témat, které byly zjištěny v rámci realizovaných rozhovorů. Tato osoba odpovídala účastníkům, kteří již měli své fungující společnosti, a obdrželi nabídku být součástí podnikatelského inkubátoru za účelem obdržení finančních prostředků, které se poté čerpali ve formě zvolených aktivit jako byly například právní konzultace či zlevněný pronájem kancelářských prostor. Nelze tedy tyto prostředky považovat za investici v pravém slova smyslu. Svou povahou se jedná spíše o určitý typ „kreditů“ k vyčerpání.

Mezi překrývající se tématy v rámci této uživatelské osoby byla dispozice společností, která již je životaschopná. Tudíž tito zakladatelé nevnímají podnikatelský inkubátor jako prostředek, který by byl rozhodující či esenciální pro existenci společnosti, nýbrž jako platformu, která nabízí zajímavou paletu aktivit, které mohou pomoci s konkrétním aspektem podnikatelských aktivit společnosti a v konečném důsledku tak posunout podnikání rychleji kupředu či částečně akcelarovat. Zde si autor všímá, že inkubátor je tak v roli platformy, jež poskytne určitý obnos finančních prostředků, které jsou, jak již bylo zmíněno výše, podobným „kreditům“, které může subjekt čerpat za účelem konzultace s odborníkem. Tento odborník je zpravidla respektovanou osobností ve svém oboru a nebývá jednoduché jej získat ke spolupráci. V tento moment přichází inkubátor, který je toto schopen zrealizovat, tudíž lze také konstatovat, že inkubátor je také současně v roli prostředníka, networkingové platformy, která je schopna zajistit konzultaci či obdobnou činnost s těžko dostupnými odborníky v konkrétním oboru.

Celkově má podobně uživatelská persona Petra definován krátký popis včetně shrnující citace, očekávané chování, své body frustrace, cíle a v neposlední řadě také úkoly. Výsledná persona je přiložena níže:

Obrázek 7: Uživatelská persona 2: Petr

Podnikatelský inkubátor mi dává možnost jednoduchého dosahu čerpání aktivit, které přispějí či akcelerují můj podnikatelský záměr.

O Petrovi

Petr je zakladatelem technologického start-upu, který je na trhu již zhruba 2-3 roky. Se svým oborem má přiměřené zkušenosti a na podnikatelském inkubátoru není závislý. Spíše jej vnímá jako prostředek, který jej posune rychleji k cíli skrze čerpání vhodných aktivit. John ocení zpětnou vazbu na svůj projekt, ale své cíle má jasně definované a jde si za nimi.

Očekávané chování

- Čerpání aktivit za vyvinutí poměrně malého úsilí
- Otevřenost zpětné vazbě, kterou nebere jako směr udávající názor
- Občasná konzultace podnikatelského plánu s více lidmi, jenž jsou odborníky ve svém oboru
- Jasně definovaný cíl, kterého chce svým podnikatelským záměrem dosáhnout

Frustrace

- Petr nedostupuje reálnou frustraci, společnost funguje i bez pomoci inkubátoru
- Petr vnímá inkubátor spíše jako prostředek aktivit, které s malou námahou může získat

Cíle

- Bez větší námahy čerpat aktivity, které nejsou pro můj záměr klíčové, ale posunou jej dopředu či částečně akcelerují
- Využít podnikatelský inkubátor jako prostředek networkingu za účelem propojení s významnými odborníky
- Sběr případné zpětné vazby, která ale není esenciální pro můj podnikatelský záměr
- Konzultace podnikatelského záměru, pokud k tomu je vhodná příležitost

Úkoly

- Obdržení určitých finančních prostředků ve formě možnosti čerpání aktivit inkubátoru se subjekty třetích stran
- Propojení s respektovanými odborníky za účelem konzultace
- Využití těchto finančních prostředků v maximální možné míře
- Sběr zpětné vazby a konzultace podnikatelského plánu při vhodné příležitosti

TRAINED PRACTITIONER

PETR
ZAKLADATEL

Věk 32 let
Vzdělání Vysokoškolské, technického směru
Společnost Vlastní technologický start-up
Lokace Hlavní či krajská města

miro

Zdroj: zpracováno autorem

4.3.3 Přiřazení uživatelské osoby

Na základě výše definovaných uživatelských person, autor přiřadil tyto uživatelské osoby jednotlivým subjektům:

Tabulka 7: Přiřazení uživatelských person subjektům

ID	Přiřazená uživatelská osoba
Subjekt 1	Uživatelská osoba 1
Subjekt 2	Uživatelská osoba 2
Subjekt 3	Uživatelská osoba 2
Subjekt 4	Uživatelská osoba 1
Subjekt 5	Uživatelská osoba 2

Zdroj: zpracováno autorem

4.3.4 Shrnutí

Jak je zřejmé, v rámci provedeného výzkumu byly identifikovány dva typy uživatelské osoby. Tyto dvě osoby jsou od sebe odlišeny především svými cíli a situací, ve které se v rámci podnikatelské cesty současně nachází.

Zatímco uživatelská osoba 1 je na začátku své cesty, uživatelská osoba 2 již disponuje společností, která je ekonomicky silnější, neboť na trhu již nějakou dobu působí a má svou bázi zákazníků a obchodních partnerů. Tyto dvě situace tak mají ve svém důsledku vliv na to, jakým způsobem každá z uživatelských osob přistupuje k podnikatelskému inkubátoru.

Zatímco pro uživatelskou osobu 1 se jedná o relativně důležitý startovací bod, kdy podnikatelský inkubátor je například schopen nastartovat obchodní aktivity příslušné společnosti, poskytnout strategickou konzultaci či být prostředníkem pro networking, jehož výsledkem je akvizice prvních zákazníků, uživatelská osoba 2 vnímá dle výzkumu podnikatelský inkubátor spíše jako platformu, v rámci které relativně snadno dosáhne na aktivity, které pomohou příslušnému subjektu „akcelerovat“ jeho činnosti, ale nejsou současně esenciální či rozhodující pro budoucí vývoj subjektu jako takového.

Toto autor vnímá jako potenciální úskalí provedeného výzkumu, neboť výzkum obsahuje dvě uživatelské osoby či zjednodušeně řečeno skupiny, které mají odlišný cíl a nachází se v rozdílných fázích vývoje společnosti. Toto úskalí se může propisovat například do akcentovaných aktivit, míry doporučení inkubátoru třetím stranám či dalších otázek, které byly položeny v rámci jednotlivých rozhovorů. Pro budoucí prováděné výzkumy se může jednat o opatření či návrh, který by měl podchycen na počátku prováděného výzkumu, kdy vzorek oslovených subjektů je omezen, například stářím společnosti či homogenitou inkubačního programu.

4.4 Tematická analýza uživatelských rozhovorů

Podkapitola 4.4: Tematická analýza uživatelských rozhovorů je stěžejní kapitolou praktické části diplomové práce, neboť shrnuje poznatky, které byly zjištěny v rámci provedeného výzkumu, respektive uživatelských rozhovorů.

Autor popisuje zakódování jednotlivých bloků textu, z čehož následně jsou utvořena témata, která se prolínají uživatelskými rozhovory. Tato témata jsou popsána včetně

souvisejících citací, které dané poznatky podporují (v rámci subjektů, u kterých je to možné) a podkapitolu následně uzavírá určitá diskuse nad provedeným výzkumem včetně souvisejících implikací či doporučení do budoucna.

4.4.1 Kódování

Jakmile byly jednotlivé rozhovory připraveny pro analýzu, jinými slovy jsou transformovány do textové podoby, prvním krokem je, ještě před samotným kódováním, určité seznámení se s textem. Jak již bylo řečeno v metodické části práce, je důležité, aby se autor výzkumu seznámil s daty, optimálně si je několikrát prošel. U rozhovoru se autor domnívá, že je to o to důležitější, neboť každý z rozhovorů se rigidně nedrží definované struktury otázek, v nějakých místech došlo ke změně pořadí z důvodu kontextu rozhovoru či obdobné události. Autor tak před samotným kódováním prošel několikrát jednotlivé rozhovory, aby se dobře seznámil s každým z nich.

Po tomto seznámení se s textem přistoupil autor k samotnému kódování. Kód ve své podstatě popisuje, čeho se daný text týká a je zkratkou pro složitější kusy informací. Následující řádky se věnují základní charakteristice užitých kódů v rámci tematické analýzy, jež byla provedena nad bází dat uživatelských rozhovorů. Autor se rozhodl pro tento popis rozdělit kódy na primární a sekundární. Toto rozdělení je užito čistě za účelem diferenciací kódů, není zde žádná souvislost s provedením tematické analýzy, tématy obecně či jinými komponentami analýzy.

Za primární kódy autor označuje ty, které bezprostředně souvisí s definovaným cílem práce. Tedy ty, které přímo vypovídají o aktivitách a činnostech, které daný inkubátor poskytuje. Za sekundární kódy poté autor označuje ty, které jsou svou povahou „doprovodné“, ty, které se týkají například hodnocení inkubátoru, šance doporučení inkubátoru či jiných popisných charakteristik i v souvislosti s jednotlivými subjekty.

4.4.1.1 Primární kódy

Jako primární kódy v rámci provedené analýzy byly identifikovány následující kódy:

- **Konzultační činnost**
Podnikatelský inkubátor poskytl činnost konzultačního či poradenského charakteru v kontextu podnikatelského záměru.
- **Networking**

Podnikatelský inkubátor poskytl propojení či byl prostředníkem propojení za definovaným účelem se třetí stranou či inkubátor sám pořádá akce za účelem networkingu.

- **Zpětná vazba**

Podnikatelský inkubátor poskytl či osoby s inkubátorem související poskytly zpětnou vazbu v kontextu podnikatelského záměru.

- **Právní poradenství**

Podnikatelský inkubátor poskytl sám o sobě či skrze třetí stranu právní poradenství v kontextu podnikatelského záměru.

- **Poskytnutí prostor**

Podnikatelský inkubátor poskytl ve svých prostorech, či v prostorech třetí osoby, prostory, které má inkubovaný subjekt k dispozici.

- **Procesní asistence**

Podnikatelský inkubátor pomohl inkubovanému subjektu nastavit příslušného procesy směrem k úspěšné realizaci podnikatelského záměru.

- **Finance ve formě kreditů**

Podnikatelský inkubátor poskytl inkubovanému subjektu finance ve formě kreditů, které inkubovaný subjekt čerpá ve formě zvolené činnosti poskytnuté třetí stranou.

- **Zajištění investice**

Podnikatelský inkubátor vyvinul aktivitu směrem k úspěšné realizaci investice do příslušného inkubovaného subjektu s využitím svých vazeb či obdobných činností networkingového charakteru.

- **Iniciace**

Podnikatelský inkubátor v rámci inkubovaného subjektu inicioval start či zahájení, které souvisí s obchodními či obdobnými aktivitami.

- **Tvorba obchodní příležitosti**

Podnikatelský inkubátor vůči inkubovanému subjektu vytvořil obchodní příležitost, která významně přispěla k rozvoji obchodní činnosti inkubovaného subjektu.

- **Mentoring**

Podnikatelský inkubátor poskytl inkubovanému subjektu činnost, jež má charakter mentoringu.

- **Komercializace**

Podnikatelský inkubátor poskytnul inkubovanému subjektu asistenci, jež souvisela s komercializací produktu či služby inkubovaného subjektu.

- **Workshopy**

Podnikatelský inkubátor v rámci svých souvisejících aktivit pořádá workshopy či akce obdobného charakteru jako doplnění portfolia svých aktivit.

Tyto kódy, jak již bylo uvedeno výše, odpovídají činnostem, které bezprostředně souvisely s aktivitami, které poskytly jednotlivé podnikatelské inkubátory. Tyto činnosti mají přímý dopad na jednotlivé podnikatelské záměry včetně jejich rozvoje či v některých případech akcelerace.

4.4.1.2 Sekundární kódy

Jako sekundární kódy autor označil:

- **Nedefinováno; Po inkubaci**

Kódy, jež označují status, který odpovídá současné situaci příslušného subjektu vůči podnikatelskému inkubátoru.

- **Začátečník**

Kód, jež označuje, komu by dotazovaný respondent podnikatelský inkubátor doporučil.

- **Nedefinovaný cíl; Částečně definovaný cíl**

Kódy, jež označují, zdali měl podnikatelský inkubátor definovaný/é cíl/e před samotným započítáním či vstupem do podnikatelského inkubátoru.

- **Paleta služeb; Otevřenost inkubátoru; Komunitnost; Motivační prostředí; Spolehlivost; Možnost se dovzdělat**

Kódy, jež označují akcentované vlastnosti příslušného podnikatelského inkubátoru jednotlivými respondenty.

- **Pozitivní, ale nevýznamné; Pozitivní, s velkým impaktem**

Kódy, jež označují celkové hodnocení podnikatelského inkubátoru jednotlivými respondenty.

- **Žádný; Nevýznamný; Spíše nevýznamný; Významný; Spíše významný; Velmi významný**

Kódy, jež označují celkové hodnocení ekonomického impaktu aktivit podnikatelského inkubátoru vůči inkubovanému subjektu.

- **Životaschopný; Nesoběstačný; Závislost na investici**

Kód, jež označuje status společnosti v době realizování výzkumu ve vztahu k ekonomické aktivitě příslušného subjektu.

4.4.2 Přehled identifikovaných témat

Cílem tematické analýzy, jak již bylo zmíněno v části metodické, je identifikace témat, které se prolínají skrze jednotlivé rozhovory. Tato témata jsou výsledkem agregace jednotlivých kódů, které lze vnímat jako zkratku pro složitější kusy informací, do logických celků, které se nazývají témata.

Následující tabulka přehledně podává jednotlivá témata včetně krátké deskripce a kódů, ze kterých se skládá:

Tabulka 8: Přehled identifikovaných témat

Název tématu	Charakteristika	Obsažené kódy
<i>Rozvoj a zhodnocení podnikatelského záměru</i>	Téma, které odráží aktivity, které úzce souvisí s rozvojem a směřováním podnikatelského záměru a sběrem zpětné vazby.	<ul style="list-style-type: none"> • konzultační činnost • networking • zpětná vazba • právní poradenství • mentoring • procesní asistence
<i>Rozvoj obchodních aktivit</i>	Téma, které souvisí s rozvojem činností, jež jsou obchodního či „sales“ charakteru.	<ul style="list-style-type: none"> • obchodní iniciace • tvorba obchodní příležitosti • komercializace

<i>Rozvoj provozních aktivit a zázemí subjektu</i>	Téma, jenž souvisí s aktivitami, které mají charakter provozních aktivit či se podílí na zlepšení zázemí společnosti.	<ul style="list-style-type: none"> • poskytnutí kancelářských prostor
<i>Financování inkubovaných subjektů</i>	Téma, které zahrnuje jakoukoliv formu finanční podpory či její zprostředkování vůči inkubovanému subjektu.	<ul style="list-style-type: none"> • zajištění investice • finance ve formě kreditů
<i>Související a doplňující aktivity inkubátoru</i>	Téma, jenž souvisí s doplňujícími aktivitami, které inkubátor pořádá v rámci svého celkového portfolia.	<ul style="list-style-type: none"> • workshopy
<i>Akcentované vlastnosti podnikatelského inkubátoru</i>	Téma, jenž popisuje akcentované vlastnosti jednotlivých podnikatelských inkubátorů zakladateli společností.	<ul style="list-style-type: none"> • komunitnost • paleta služeb • motivační prostředí • otevřenost inkubátoru • spolehlivost • možnost se dovzdělat
—	—	—
<i>Status inkubace</i>	Téma, jenž definuje, v jaké fázi inkubace se daný subjekt nachází.	<ul style="list-style-type: none"> • nedefinováno • po inkubaci
<i>Definice cíle před počátkem inkubace</i>	Téma, jenž je asociováno s definicí cíle společnosti	<ul style="list-style-type: none"> • nedefinovaný • částečně definováno

	před počátkem inkubačního procesu.	
<i>Celkové hodnocení</i>	Téma, jenž vyjadřuje celkové hodnocení podnikatelského inkubátoru jednotlivými zakladateli.	<ul style="list-style-type: none"> • pozitivní, ale nevýznamné • pozitivní, s velkým impaktem
<i>Doporučení inkubátoru</i>	Téma, jenž ilustruje, které skupině by podnikatelský inkubátor doporučili jednotlivý zakladatelé.	<ul style="list-style-type: none"> • začátečník
<i>Ekonomický dopad</i>	Téma, jenž zahrnuje ekonomické hodnocení impaktu aktivit podnikatelského inkubátoru vůči jednotlivým subjektům inkubace.	<ul style="list-style-type: none"> • významný • spíše nevýznamný • žádný
<i>Ekonomický status společnosti</i>	Téma, jenž určuje, v jakém ekonomickém statusu se příslušný inkubovaný subjekt nachází.	<ul style="list-style-type: none"> • životaschopný • závislost na investici • nesoběstačný

Zdroj: zpracováno autorem

Jednotlivá témata poté rozvíjí ve větším detailu následující podkapitola 4.4.3: Popis jednotlivých témat, jež staví na interpretaci jednotlivých výpovědí respondentů.

4.4.3 Popis identifikovaných témat

Jestliže předchozí kapitola podávala přehled jednotlivých identifikovaných témat včetně kódů, ze kterých se dané téma skládá, následující podkapitola tato témata rozvádí do hlubšího detailu.

Jednotlivá témata jsou detailněji popsána a je kladen důraz na interpretaci jednotlivých kusů informací, které jsou obsahem realizovaných rozhovorů. Jinými slovy, autor interpretuje jednotlivá témata s hlubším zohledněním jednotlivých citací a dalších označených bloků textu, respektive zakódovaných bloků textu.

Autorova interpretace jednotlivých citací je důsledkem anonymizace, tedy nepublikování doslovných transkripce provedených rozhovorů s jednotlivými respondenty.

4.4.3.1 Rozvoj a zhodnocení podnikatelského záměru

Stěžejním, a dle autora jedním z nejdůležitějších identifikovaných témat, je téma s názvem *Rozvoj a zhodnocení podnikatelského záměru*. Toto téma je „balíkem“ služeb, které dle provedeného výzkumu přispívají nejvíce k rozvoji podnikatelského záměru, jeho zhodnocení či určení budoucího směřování.

Přehled jednotlivých kódů, respektive aktivit, podávají následující grafy, které uvádí i četnost výskytu jednotlivých aktivit napříč dotazovanými subjekty:

Obrázek 8: Rozvoj a zhodnocení podnikatelského záměru – Radar Plot



Zdroj: zpracováno autorem

Nejčastěji skloňovanou aktivitou, která byla identifikována napříč realizovaným výzkumem, je konzultační činnost. Tato aktivita byla dle výpovědí respondentů stejného charakteru napříč všemi subjekty. Vždy se jednalo o činnost, kdy příslušný subjekt v určité míře konzultoval svůj podnikatelský záměr. Vzhledem k uživatelským personám, konzultační činnost byla intenzivnější u respondentů, kteří odpovídají Uživatelské personě 1, naproti tomu respondenti, kteří odpovídají Uživatelské personě 2 brali konzultační činnost spíše jako „jeden z názorů“. Lze se tak domnívat, že pro úplně začátečníky je konzultační činnost podstatnou složkou rozvoje podnikatelského záměru, naproti tomu pro již existující subjekty jde spíše o něco, co může být na hranici se sběrem uživatelské zpětné vazby.

Spolu s konzultační činností byla druhou nejčastěji skloňovanou aktivitou networking, kdy 3 z 5 respondentů uvedli, že se jedná o aktivitu, která je esenciální pro rozvoj podnikatelského záměru. Důležité je také výklad tohoto pojmu, neboť někteří respondenti vnímají tuto aktivitu jako akvizici kontaktů v příslušném kontaktu, respektive propojení s lidmi v konkrétním oboru při řešení konkrétního problému, tedy zjednodušeně řečeno určité propojení s odborníky za účelem řešení definovaného problému, jiní ji vnímají více „komunitně“, tedy například navázání vztahu s ostatními členy inkubátoru a případnou možnou budoucí spoluprací.

Obrázek 9: Rozvoj a zhodnocení podnikatelského záměru – Treemap



Zdroj: zpracováno autorem

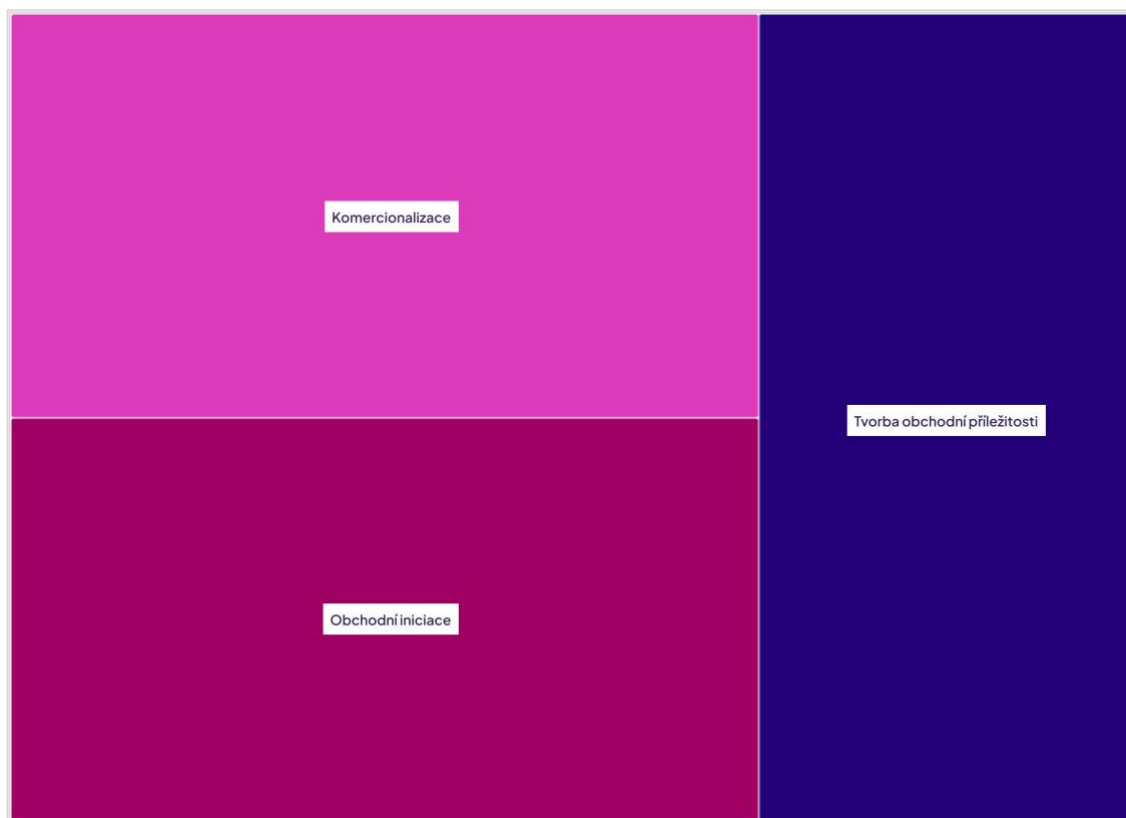
Mezi dalšími významnými činnostmi je spolu s networkingem zpětná vazba a mentoring, kdy jednotlivé podnikatelské inkubátory dle výpovědí respondentů byly v roli „uživatelů“, kteří poskytli zpětnou vazbu s ohledem na podnikatelský záměr. Mimo tuto činnost také byl některým subjektům poskytnut mentoring ve smyslu vedení či přemýšlení nad svým produktem či službou, případně též obchodního modelu.

Jako poslední lze zmínit aktivity právního poradenství, kdy tato aktivita byla zprostředkována třetí stranou, a také procesní asistence, kdy podnikatelský inkubátor pomohl inkubovanému subjektu s nastavením některých firemních procesů.

4.4.3.2 Rozvoj obchodních aktivit

Téma Rozvoj obchodních aktivit je agregátem několika kódů, respektive činností, které podnikatelské inkubátory vyvíjely u některých subjektů směrem k nastartování obchodních či obecně „sales“ aktivit či komercializace produktu.

Obrázek 10: Rozvoj obchodních aktivit – Treemap

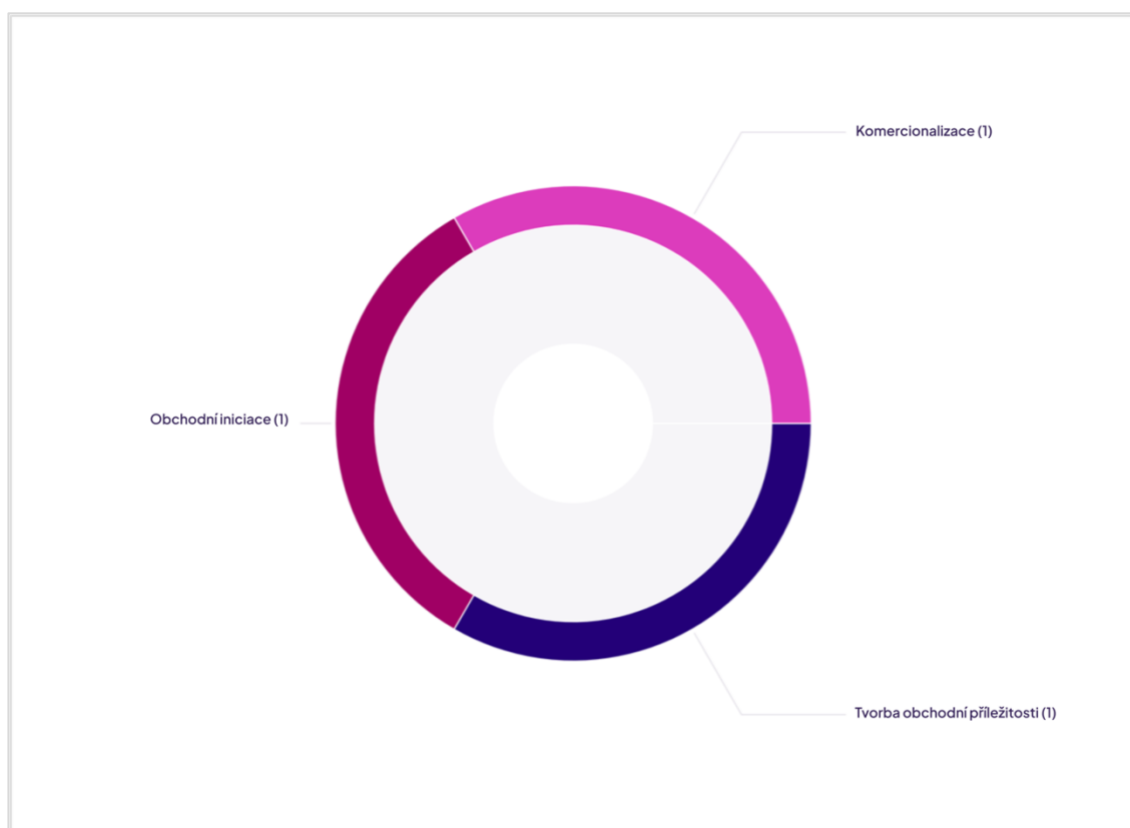


Zdroj: zpracováno autorem

Téma silně koresponduje s druhem Uživatelské osoby 1, neboť tyto aktivity se primárně týkaly těch respondentů, kteří odpovídali převážně Uživatelské osobě 1, kdy tyto společnosti jsou na začátku své cesty a tyto aktivity buď vůbec neřeší/nevykonávají či pouze minimálně.

Oproti tomu respondenti, kteří odpovídají spíše Uživatelské osobě 2, mají tyto aktivity již nastartovány a nebyly tak předmětem programu inkubace. Hlavním faktorem, který stojí za touto diferencí, je dle autora rozdílná fáze vývoje příslušných společností oslovených respondentů.

Obrázek 11: Rozvoj obchodních aktivit – Piechart



Zdroj: zpracováno autorem

Celkově byly tyto aktivity vykonávány pouze u subjektů odpovídajících Uživatelské personě 2, jedná se o 2 respondenty, kdy první respondent byl příjemcem činnosti, jež směřovala k tvorbě první významnější obchodní příležitosti a celkové iniciace obchodní aktivity, u druhého subjektu docházelo ke komercializaci příslušného produktu společnosti.

4.4.3.3 Rozvoj provozních aktivit a zázemí subjektu

Téma Rozvoj provozních aktivit a zázemí subjektu je charakterizováno či sestává pouze z jednoho kódu, respektive služby, kterým je Poskytnutí kancelářských prostor.

Obrázek 12: Rozvoj provozních aktivit a zázemí subjektu – Piechart



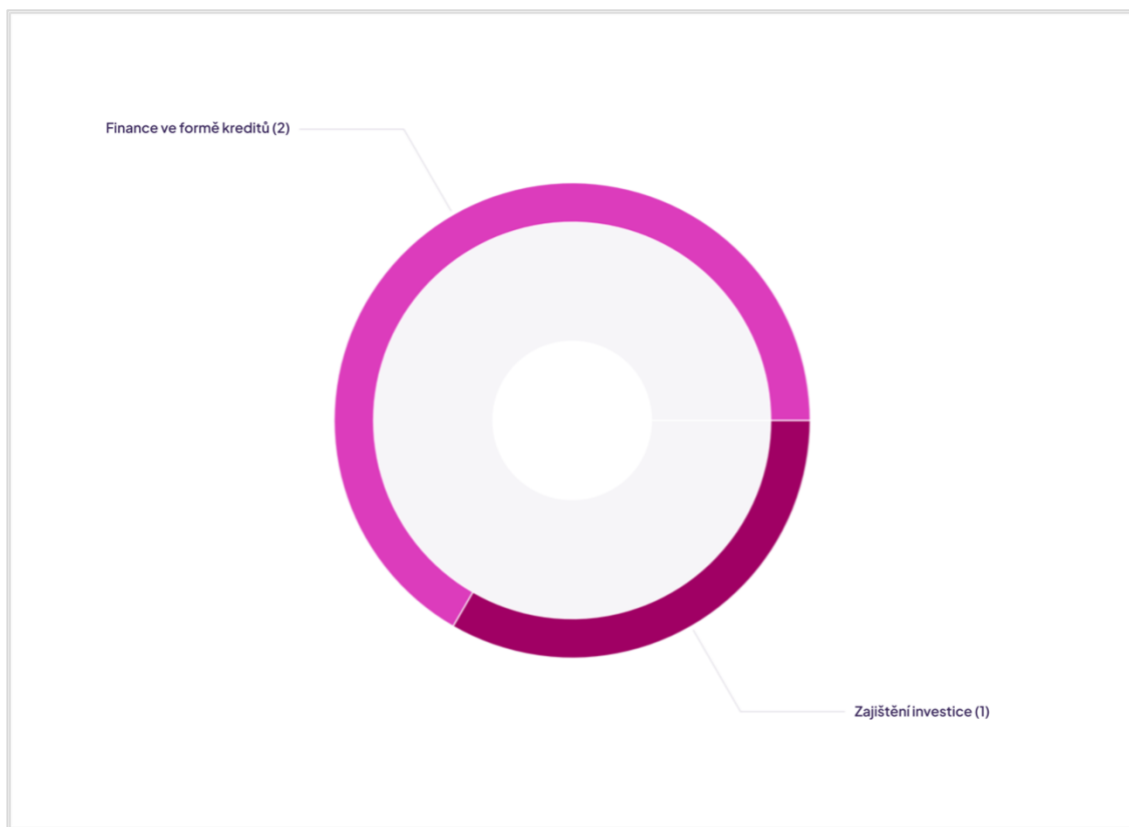
Zdroj: zpracováno autorem

Tento kód je v úzkém propojení s kódem v následující podkapitole 4.4.3.4: Financování inkubovaných subjektů, Finance ve formě kreditů. Inkubátor v případě tohoto respondenta poskytl určitou finanční výši ve formě kreditů, které příslušný subjekt čerpal na pronájem kancelářských prostor, kde se může věnovat svým podnikatelským aktivitám.

4.4.3.4 Financování inkubovaných subjektů

Autor byl poměrně překvapen, jaké výsledky toto téma přineslo. Zprvu se totiž domníval, že subjektů, které by potřebovaly určitou formu finanční pomoci, bude více. Celkově tak téma Financování inkubovaných subjektů agreguje kódy, respektive aktivity, které úzce souvisely s finanční oblastí.

Obrázek 13: Financování inkubovaných subjektů – Piechart



Zdroj: zpracováno autorem

Pouze jeden respondent v rámci uživatelských rozhovorů uvedl, že jeho společnost využila podnikatelský inkubátor, mimo jiných aktivit, také k realizaci investice. Tento respondent uvedl, že zajištění investice zde bylo v úzké propojení s networkingovou aktivitou, kdy podnikatelský inkubátor díky svým vazbám byl schopen doporučit vhodného investora pro daný podnikatelský záměr.

Mimo tohoto respondenta byla dalším dvěma respondentům poskytnuta finanční pomoc, nicméně již ne ve formě investice, ale určité finanční částky, která byla převedena do kreditů, které příslušný subjekt mohl čerpat za předem daných podmínek. Toto fungovalo ve svém důsledku tak, že na základě konzultace subjektu s podnikatelským inkubátorem byla definována oblast, se kterou bude inkubátor pomáhat a tyto kredity budou využity na zaplacení třetí strany, respektive odborníka, který se bude na řešení problému či definované oblasti podílet.

V případě jednoho respondenta ale bohužel došlo k situaci, že příslušná třetí strana přestala komunikovat a v konečném důsledku, tak došlo k realizaci pouze jedné schůzky a zbytek kreditů tak zůstal nevyčerpaných pro tento definovaný problém.

4.4.3.5 Související a doplňující aktivity inkubátoru

Téma Související a doplňující aktivity inkubátoru jsou zastoupeny pouze jedním kódem, kterým je Workshopy. Toto téma sloužilo autorovi k zařazení aktivit, které lze označit jako doplňující, a které jsou konány za účelem např. dalšího vzdělávání jednotlivých zakladatelů.

Workshopy jako takové byly akcentovány pouze těmi zakladateli, kteří odpovídají sestavené Uživatelské personě 1, přičemž si autor také všiml, že tito respondenti také v rámci akcentovaných vlastností vyzdvihovali faktor komunitnosti a motivačního prostředí, v rámci jednoho respondenta také možnost se do vzdělávat. Zde se autor domnívá, že tito zakladatelé oceňují společenskou náladu, která je příslušným inkubátorem nastavena a vede k seberozvoji, disciplíně a motivuje zakladatele svůj nápad rozvíjet stále dál.

4.4.3.6 Akcentované vlastnosti podnikatelského inkubátoru

Jednotliví respondenti často ve svých odpovědích na jednotlivé otázky poukázali na určité vlastnosti či jevy, kterých si v rámci podnikatelského inkubátoru cenili.

Tyto jednotlivé vlastnosti, respektive jejich kódy, autor agregoval do tématu, které nazval jako *Akcentované vlastnosti podnikatelského inkubátoru*. Mnoho shody napříč respondenty nepanovalo, neboť celkově ze 6 kódů, které téma obsahuje, jsou pouze 2 uvedeny dvakrát.

Obrázek 14: Akcentované vlastnosti podnikatelského inkubátoru – Piechart



Zdroj: zpracováno autorem

Kódy, respektive příslušné akcentované vlastnosti, u kterých byla shoda více než jednoho respondenta, byly Motivační prostředí a Komunitnost, kdy toto bylo akcentováno a došlo ke shodě u zakladatelů, kteří odpovídají spíše Uživatelské personě 1, tedy jsou v raných fázích své podnikatelské dráhy. Zbylé kódy jsou pak vždy akcentovány pouze jednou respondenty, kteří odpovídají oběma sestaveným uživatelským personám. Jednalo se například o otevřenost inkubátoru, která je dle autora úzce propojena s komunitností, někteří ocenili širokou paletu nabízených služeb či možnost se dovzdělat, což bylo realizováno skrze různé workshopy, které byly předmětem diskuze předcházející podkapitoly.

4.4.3.7 Status inkubace

Téma *Status inkubace* vzniklo jako výsledek úvodního dotazování v rámci provedených uživatelských rozhovorů. Toto téma se zaměřuje na určení, zda je inkubovaný subjekt stále v inkubačním programu, nebo zda již program absolvoval či opustil.

3 z 5 respondentů uvedli, že mají již inkubační program za sebou, zatímco 1 subjekt se stále nacházel v inkubačním programu, nicméně dle výpovědi se program již blížil ke svému konci.

Jeden ze subjektů uvedl, že přiznává, že nemá exaktně definován stav inkubace, neboť udržuje blízké vazby s příslušným podnikatelským inkubátorem a konverzace na toto téma nebyla uskutečněna.

4.4.3.8 Definice cíle před počátkem inkubace

Téma s názvem *Definice cíle před počátkem inkubace* je jako téma *Status inkubace* tématem, které je deskriptivní a výsledkem úvodního dotazování autora a příslušného respondenta.

Autora v této fázi rozhovoru zajímalo, zdali příslušný respondent vstupoval do podnikatelského inkubátoru s nějakým předem definovaným cílem, kterého chtěl dosáhnout, či pokud by tento cíl definovaný měl, musel být tento cíl po vstupu do inkubátoru upraven či jinak modifikován.

Pouze jeden ze subjektů odpověděl, že měl částečně definovaný cíl před započítím inkubace, zbylí 4 respondenti uvedli, že žádný cíl před počátkem inkubace definovaný neměli. U subjektu, který měl cíl částečně definovaný, nedošlo k jeho modifikace po akceptování do inkubačního programu.

4.4.3.9 Celkové hodnocení

Téma *Celkové hodnocení*, vychází z otázek, které autor pokládal ke konci každého z rozhovorů, kdy se jednotlivých respondentů tázal, zdali měl podnikatelský inkubátor pozitivní dopad na podnikání či podnikatelské aktivity příslušného respondenta.

Celkově všichni respondenti hodnotili podnikatelský inkubátor pozitivně, v čem se ale lišili byl jistý dovětek ve smyslu míry impaktu. 2 z 5 respondentů uvedlo, že mimo pozitivní hodnocení podnikatelského inkubátoru též hodnotí jeho celkový impakt jako významný, zbylí 3 respondenti přes celkové pozitivní hodnocení uvádí, že celkový impakt podnikatelského inkubátoru na jejich podnikání nelze považovat za významný.

Zde si autor opět všimá, že toto hodnocení koresponduje s příslušnými uživatelskými personami, kdy archetyp zakladatelů, kteří odpovídají spíše Uživatelské personě 1

hodnotí celkový impakt jako významný, naopak ti, kteří odpovídají spíše Uživatelské personě 2 jej hodnotí jako spíše nevýznamný.

4.4.3.10 Doporučení inkubátoru

Doporučení inkubátoru je deskriptivním tématem, které vychází z dotazování jednotlivých respondentů autorem, kdy se autor tázal, komu by podnikatelský inkubátor doporučili.

Všech 5 respondentů odpovědělo shodně, přičemž podnikatelský inkubátor by doporučily lidem, kteří mají podnikatelský nápad či záměr, který chtějí realizovat, a jsou tak na úplném počátku své podnikatelské cesty. Tato formulace byla o to silnější, pokud šlo o archetypy zakladatelů, které odpovídají Uživatelské personě 2, kteří se nacházeli již v pokročilejším stádiu ekonomického života společnosti, kdy tito respondenti uvedli nad rámec, že podnikatelský inkubátor je kvalitním nástrojem pro start a následný rozvoj podnikatelského záměru.

4.4.3.11 Ekonomický dopad

Téma *Ekonomický dopad* se zaměřuje na ekonomické přínosy, které vyplývají z činnosti podnikatelských inkubačních programů. Analýza zjistila, že podnikatelské inkubátory mají rozdílný dopad na jednotlivé inkubované subjekty, přičemž autor z jednotlivých rozhovorů s respondenty zjistil, že výsledný impakt záleží především na fázi, ve které se společnost nachází.

Zde by autor rád poznamenal, že toto zjištění se váže k sestaveným/identifikovaným uživatelským personám, které jsou fiktivní, avšak realistickým odrazem jednotlivých respondentů. Každá z uživatelských person se nachází v jiné fázi ekonomického života své společnosti, což má následný dopad na hodnocení celkového ekonomického impaktu podnikatelského inkubátoru.

Zatímco společnosti, které jsou ve velmi rané či počáteční fázi svého podnikání hodnotí ekonomický přínos aktivit inkubátoru jako významný či velmi významný, přičemž jsou akcentovány především aktivity, které vedly k nastartování obchodní či prodejní aktivity subjektu, obchodní iniciace či komercializace, na druhé straně společnosti, které již nějakou dobu na trhu působí, a až poté se přihlásily do inkubátoru, hodnotí ekonomický dopad jako spíše nevýznamný, neboť aktivity podnikatelského inkubátoru nebyly

krucální pro rozvoj ekonomické aktivity společnosti, jednalo se spíše o jakousi „akceleraci“ či jednoduché čerpání aktivit.

V jednom případě dokonce subjekt hodnotil ekonomický přínos jako žádný, neboť nedošlo k úspěšné exekuci zamýšleného konzultačního programu, neboť třetí strana, jež byla dodavatel konzultační činnosti, přestala s příslušným inkubátorem komunikovat. Nejednalo se tedy o chybu podnikatelského inkubátoru, ale spolupracující třetí strany.

4.4.3.12 Ekonomický status společnosti

Ekonomický status společnosti je deskriptivním tématem, které lze brát jako doprovodnou charakteristiku subjektů, se kterými byly vedeny rozhovory. Toto téma označuje, v jaké fázi ekonomického statusu se daná společnost nachází, jinými slovy, jestli je schopna samostatně fungovat a již generuje peníze či nikoliv a je například stále závislá na poskytnuté investici či obdobné formě financování.

V rámci provedeného výzkumu byly 4 subjekty již životaschopné, což je opět navázáno na charakteristiku Uživatelské osoby 2, respektive zjištění, že tyto subjekty nejsou ve svých počátečních fázích, ale již určitou dobu na trhu fungují a až následně se přihlásily do podnikatelského inkubátoru. Tyto subjekty tedy vstoupily do podnikatelských inkubátorů nikoliv ve své počáteční fázi, ale až po určité době existence. To se propsalo do autorova zjištění, kdy tyto subjekty nejsou závislé na finanční pomoci externích subjektů, ale jsou schopny financovat nejen svůj provoz, ale též vytvářet určitou výši zisku.

Jeden ze subjektů ale životaschopný nebyl, neboť stále čerpal poskytnutou investici. Dle zakladatele společnost sice vykazovala určitou výši zisku, tato výše by ale nestačila na pokrytí provozních nákladů společnosti, přičemž bylo poznamenáno, že společnost velmi aktivně akvizuje nové zákazníky a respondent věří, že po vyčerpání investice bude společnost schopna sama ufinancovat svůj provoz.

4.5 Zhodnocení provedené analýzy

V rámci praktické části diplomové práce byla provedena tematická analýza nad tělesem dat, jímž jsou uživatelské rozhovory se zakladateli různých technologických společností, kdy předmětem rozhovoru bylo primárně to, kterými aktivitami podnikatelských inkubátorů došlo k největšímu impaktu na příslušný podnikatelský záměr.

Autor téma uchopil komplexně, a ještě, než je přistoupeno ke zhodnocení provedeného výzkumu, je důležité brát výsledky s ohledem na jednotlivé uživatelské osoby, které autor sestavil za účelem lepší diferenciací mezi vzorkem respondentů a lepšího uchopení následného hodnocení impaktu aktivit příslušných podnikatelských inkubátorů. Autor bude tedy hodnotit provedený výzkum vždy vzhledem k příslušné uživatelské osobě, neboť každá z osob má jiné cíle, očekávání či obavy vzhledem k podnikatelskému inkubátoru.

Pokud bude nahlíženo na aktivity a činnosti podnikatelských inkubátorů optikou Uživatelské osoby 1, kdy, jak již bylo zmíněno v předcházejících kapitolách, se jedná o skupinu respondentů, kteří stojí na začátku své podnikatelské cesty, má tato skupina některé prvky shodné s Uživatelskou osobou 2, jiné se naopak liší.

Uživatelská osoba 1 je na počátku své cesty podnikání, se svým podnikatelským záměrem teprve začíná nebo je ve velmi rané fázi, čemuž také odpovídají očekávání, které klade na podnikatelský inkubátor či portfolio služeb, které tato skupina respondentů využila. Jeden ze celkových dvou subjektů, které autor řadí pod tuto uživatelskou osobu nemá definovaný stav inkubace a druhý ze subjektů je v průběhu inkubace, dle vlastních slov spíše ke konci.

Jednalo se především o konzultační aktivity, kdy tato skupina aktivně vyhledávala odborníky v příslušné doméně, se kterými by mohla, převážně na pravidelné bázi, konzultovat svůj záměr, kdy v úzkém propojení s konzultací byla zpětná vazba, od které si jednotliví respondenti slibovali jistou formu validace svého záměru a také náměty pro budoucí možné směřování. Je ale potřeba diferencovat tyto aktivity od stejných čerpaných aktivit v rámci Uživatelské osoby 2, kdy tyto činnosti sice také probíhaly, ale ze strany respondentů v této skupině na ně nebyl zdaleka brán takový důraz či jim přikládána taková důležitost. Velmi skloňovanou aktivitou byl též networking, který tato skupina vnímala spíše jako komunitnost či otevřenost inkubátoru, platformu, kde se schází ostatní zakladatelé a lidé určitým způsobem spřízněni s příslušným inkubátorem nežli primárně ve smyslu využití networkingu pro akvizici nových zákazníků. Autor však upozorňuje, že ani tato možnost nebyla vyloučena, nicméně se nejednalo u této skupiny o primární motiv.

Jeden ze subjektů využil podnikatelský inkubátor jako platformu pro zrealizování úspěšné investice, zatímco druhý ze subjektů tuto problematiku neřešil, a spíše využil inkubátor pro rozvoj obchodních aktivit. Konkrétně v tomto případě ve smyslu úplného rozběhu těchto aktivit, překonání pomyslného „prvního“ zákazníka a následně také k realizaci první větší obchodní příležitosti nasadit svůj produkt.

Celkově tak tato skupina využila charakter činností, které lze očekávat spíše na počátku podnikání, což je i výsledkem opakujících se témat napříč touto skupinou. Respondenti v této skupině potřebují spíše nápad pravidelně konzultovat a sbírat zpětnou vazbu za účelem kontinuálního vývoje a v této souvislosti jednotlivé inkubátory svou roli zcela splnili. Finančně lze též považovat aktivity inkubátoru za více než úspěšné, přičemž jeden z respondentů byl schopen zrealizovat investice a druhý oproti tomu nastartovat své obchodní aktivity. Podnikatelské inkubátory tak pomohly nejen nápad konzultovat, poskytnout zpětnou vazbu, a tak podpořit celkový rozvoj záměru, ale též jej finančně nepřímo otestovat v praxi, ať již skrze rozvoj obchodních aktivit subjektů či pomoc s realizací investice. Celkově tyto subjekty hodnotily aktivity inkubátoru jako pozitivní, významné, s vysokým impaktem, kdy akcentovaly vlastnosti jako otevřenost inkubátoru, motivační prostředí, možnost se dovzdělat skrze pořádané workshopy či komunitnost. V případě doporučení inkubátoru by jej tyto respondenti doporučili začátečníkům. Celkově tak říci, že tato skupina respondentů byla motivována, a autor se domnívá, že podnikatelské inkubátory byly podstatnými prvky v rozvoji jejich podnikatelských záměrů.

Naproti tomu optika respondentů, jenž byli zařazeni do skupiny Uživatelské osoby 2, se poměrně liší od té v rámci Uživatelské osoby 1. Sice tato skupina též čerpala aktivity jako konzultační činnost a zpětná vazba, ale těmto činnostem nepřikládala velkou váhu především z důvodu delší existence jejich společností, které se již ukázaly jako životaschopné a nebyly tak závislé na aktivitách inkubátoru. Nad rámec těchto aktivit tyto subjekty čerpaly spíše specifitěji zaměřené aktivity jako bylo právní poradenství, mentoring či procesní asistenci.

Též tyto subjekty zmiňovaly networking jako pozitivní aktivitu, nicméně spíše se tyto subjekty nezapojovaly do komunitního života podnikatelského inkubátoru. V oblasti finančních aktivit byla 2 ze 3 subjektů poskytnuta finanční částka, jež byla převedena do formy kreditů, které subjekty mohly čerpat za účelem například najmutí odborníka a

hrazení příslušných nákladů, tedy třetí strany, které byla mimo inkubátor. Jeden ze subjektů tyto kredity čerpal za účelem pronájmu kancelářských prostor. Jiná finanční či obchodní aktivita nebyla vůči těmto subjektům ze strany podnikatelských inkubátorů realizována.

2 ze 3 subjektů, spadající do kategorie Uživatelské osoby 2, hodnotily podnikatelský inkubátor spíše jako nevýznamný, s malým impaktem na jejich podnikatelské aktivity, jeden ze subjektů dokonce hodnotil impakt jako žádný, neboť odborník, který byl poskytnut inkubátorem vůči subjektu za účelem konzultace dané problematiky, přestal komunikovat a došlo pouze k sérii úvodních schůzek. Souběžně s tím měly všechny 3 subjekty již po konci inkubačního programu. Autor se v rámci dotazování těchto subjektů dozvěděl, že podnikatelský inkubátor pro tyto respondenty nebyl podstatným, šlo spíše o dle jejich slov jednoduchou možnost čerpání aktivit za vyvinutí malého úsilí. A s očekáváním, že tyto aktivity alespoň určitou měrou přispějí k „akceleraci“ či malému rozvoji jejich podnikatelských záměrů. Nejednalo se však o aktivity, které by svou povahou byly pro subjekty významné, a které by byly esenciální pro budoucí rozvoj či ekonomickou výkonnost příslušné společnosti. Tato zjištění poté korespondují s celkovým hodnocením, které bylo uvedeno výše.

Co se týče doporučení, tak tato skupina se shoduje s první skupinou uživatelských osob, kdy by podnikatelský inkubátor též doporučili začátečníkům.

Celkově je tak skupina respondentů, které autor řadí pod Uživatelskou osobu 2, v kontrastu s respondenty odpovídající Uživatelské osobě 1, kdy rozhodujícím faktorem dle názoru autora je především diferentní fáze životního cyklu společnosti. Respondenti z první skupiny již mají společnost, která je na trhu určitou dobu, společnost má svůj jasný cíl a podnikatelský inkubátor vnímají jako aktivitu, kterou někteří možná zkusili „za běhu“, neboť byla relativně snadno dostupná. Respondenti odpovídající Uživatelské osobě 2 naopak jsou ve startovní fázi svého podnikatelského záměru, a s tímto také vstupovali do příslušných podnikatelských inkubátorů, čemuž odpovídá celkové hodnocení, které tato strana v rámci uživatelských rozhovorů poskytla.

4.6 Závěr a diskuse

Praktická část je do určité míry syntézou části metodické, z části i teoretické. Uvádí v praxi definovanou metodiku, se kterou autor přistoupil k realizaci výzkumu za účelem zjištění, jaký impakt mají podnikatelské inkubátory na rozvoj podnikatelských aktivit.

Nejprve je diskutován výběr příslušné nefinanční formy podpory podnikání, kdy se autor odvolává na několik studií týkající se rozvoje podnikatelských aktivit a jejich prostředků. Po výběru příslušné formy autor přistupuje ke sběru dat, který sestával z prvotního oslovení podnikatelských inkubátorů za účelem sběru kontaktů na subjekty, které splňovaly autorova předem definovaná kritéria. V rámci fáze sběru dat autor objasňuje a popisuje rekrutaci jednotlivých subjektů, uvádí seznam otázek, které byly předmětem jednotlivých rozhovorů a také jak byly tyto rozhovory následně transformovány do podoby, která je potřebná pro provedení navazující tematické analýzy.

Ještě před samotnou tematickou analýzou autor sestavil dvě uživatelské osoby, které jsou reprezentací clusteru respondentů s podobnými cíli či motivací. Tyto dvě uživatelské osoby jsou poté použity pro diferenciaci těchto dvou clusterů respondentů v rámci tematické analýzy, a i pro lepší práci s různými očekáváními či motivací, které mají jednotliví respondenti od podnikatelských inkubátorů.

Jakmile autor takto rozdělil respondenty do lépe uchopitelných celků, bylo přistoupeno k samotné analýze transkribovaných rozhovorů. Autor pro provedené tematické analýzy užil nástroje Dovetail, který byl také krátce charakterizován v metodické části.

Autor nejprve popisuje, jakým způsobem byly zakódovány jednotlivé části textů, přičemž cílem bylo takto zjednodušit či redukovat složitost jednotlivých sdělení do praktičtějších kódů, které odpovídají složitějším blokům informací. Tyto kódy následně autor agreguje do tzv. témat, která slouží pro kategorizování jednotlivých kódů do logických informačních celků. Tyto témata autor dále shrnuje v přehledné tabulce, aby bylo zřejmé, čemu dané téma odpovídá, jaký má účel v analýze uživatelských rozhovorů, a za jakých se skládá kódů.

Následně autor přistupuje k detailnímu popisu jednotlivých témat, kdy tento popis je autorovou interpretací jednotlivých uživatelských rozhovorů, doplňuje daná témata o kontext či určité detaily z uživatelských rozhovorů, to vše s ohledem na rozdělení dle

sestavených uživatelských person, aby tak dané téma uchopil a podal z různých možných perspektiv. Popisy identifikovaných témat jsou doplněny o vhodné grafy, jako jsou například piechart, treemap či radar plot, které vizuálním způsobem lépe ilustrují rozložení jednotlivých kódů a dokreslují tak celkový popis jednotlivých témat.

V závěru pak autor zhodnocuje provedený výzkum, shrnuje své poznatky a diskutuje jednotlivá zjištění s přihlédnutím k sestaveným uživatelským personám, které stojí za diferenciací jednotlivých závěrů, přičemž je tento závěr sestaven také s přihlédnutím k informacím, které kontext doplňují jako je například současná ekonomická situace příslušného subjektu či akcentované vlastnosti, které respondent v souvislosti s podnikatelským inkubátorem uvedl.

V rámci realizovaného výzkumu vyvstaly také některé poznatky, které by autor rád v závěru praktické části diskutoval. Autor tuto diskusi rozdělil do několika oblastí, přičemž každá z nich se věnuje popisu jiných zjištění. V celkovém rámci jsou diskutovány doporučení pro možný budoucí výzkum, omezení provedeného výzkumu, oblasti, které by byly kandidátem pro hlubší zkoumání či jiné poznatky.

- **Diferentnost uživatelských person**

Jak ukázaly sestavené persony, spektrum respondentů lze rozdělit na dvě skupiny, kdy každá z nich má diferentní motivace, očekávání či cíle, kterých chce dosáhnout. Toto je dle zjištění autora dáno především tím, v jaké fázi podnikatelské cesty se jednotliví respondenti

Zatímco Uživatelská persona 1 je na začátku své cesty, Uživatelská persona 2 již disponuje společností, která je ekonomicky silnější, neboť na trhu již nějakou dobu působí, a má svou bázi zákazníků a obchodních partnerů. Tyto dvě situace tak mají ve svém důsledku vliv na to, jakým způsobem každá z uživatelských person přistupuje k podnikatelskému inkubátoru.

Toto autor vnímá jako potenciální úskalí provedeného výzkumu, neboť výzkum obsahuje dvě uživatelské persony či zjednodušeně řečeno skupiny, které mají odlišný cíl a nachází se v rozdílných fázích vývoje společnosti. Toto úskalí se může propisovat například do akcentovaných aktivit, míry doporučení inkubátoru třetím stranám či dalších otázek, které byly položeny v rámci jednotlivých rozhovorů.

- **Vyšší homogenita vzorku respondentů**

V souvislosti s výše zmíněnou oblastí, která se věnovala uživatelským personám, lze navázat doporučením týkající se rekrutace jednotlivých respondentů.

Sestavením uživatelských person došlo ke zjištění, že výzkum obsahuje z pohledu respondentů dvě skupiny, které se primárně liší tím, kde se v současné chvíli nachází v rámci podnikatelské cesty, což se následně propisovalo do celkového hodnocení podnikatelského inkubátoru.

Aby tato diferentnost mohla být odstraněna, bylo by pro budoucí realizovaný výzkum v této oblasti vhodné, aby autor na počátku samotné rekrutace omezil vzorek oslovených subjektů určitými pravidly či podmínkami. Může se například jednat o stáří inkubovaného subjektu či samotné zaměření inkubačního programu,

- **Větší fokus na témata věnující se klíčovým aktivitám**

V rámci uživatelských rozhovorů se autor tázal na klíčové aktivity, které jednotliví respondenti považovali za ty nejvíce přínosné. Tyto aktivity byly zmíněny, rozřizeny do jednotlivých témat, ale autor neprobíhalo již detailnější tázání, v čem konkrétně, tedy svým obsahem, daná aktivita přispěla k rozvoji podnikatelských aktivit respondenta.

Toto autor vnímá také jako jedno z úskalí, kdy pro možný budoucí výzkum v této oblasti bylo přínosné, aby byly jednotlivé aktivity rozebírány i z pohledu svého obsahu a toto bylo reflektováno a propojeno s dalšími poznatky. Například navázat tato zjištění na jednotlivé kvantitativní metriky, a tím tedy se i pokusit o určitou kvantifikaci přínosu dané aktivity v rámci rozvoje podnikatelského záměru a podnikatelských aktivit.

- **Kvalitativní povaha výzkumu**

Samotná povaha realizované výzkumu je kvalitativní, kvantitativní část není ve výzkumu zastoupena. Pro širší a lepší dokreslení kontextu či záměru diplomové práce, tedy jaký impakt mají podnikatelské inkubátory na rozvoj podnikatelských aktivit, by autor v budoucnu tento výzkum obohatil též o kvantitativní data.

Tato data by mohla být například ve formě metrik či jiných ukazatelů, nejen z oblasti finanční, ale také například z oblasti produktové či vztahující se

k poskytované službě daného subjektu. Dále lze též uvažovat o zapojení nástrojů statistické analýzy.

Tyto metriky by mohly být spojovacím článkem mezi informacemi, které vypověděli jednotliví respondenti v rámci uživatelských rozhovorů a „tvrdými“ daty, jež vypovídají o finanční stavu společnosti či stavu jejich produktového portfolia. Více toto téma rozvádí následující bod.

- **Kvantitativní metriky výkonnosti**

Výzkum, který byl v rámci diplomové práce proveden, je kvalitativního charakteru, jak již bylo zmíněno výše. Tuto bázi kvalitativních dat, tedy jednotlivé uživatelské rozhovory, by bylo možné doplnit o bázi dat kvantitativního charakteru. Autor v této souvislosti zmiňuje například různé metriky výkonnosti přepočítané například na dosažený obrat či počet nově akvizovaných zákazníků.

Tyto metriky lze také obohatit o metriky další, které by přímo souvisely s produktem či službou, kterou daná společnost vyvíjí či poskytuje. Může se jednat například o retenci zákazníků, kdy tak lze monitorovat a vyhodnocovat, jak úspěšně se například produktová doporučení podnikatelského inkubátoru propala do úspěšnosti dané služby či produktu.

Závěr

Cílem diplomové práce byla analýza zvolené formy nefinanční podpory podnikání a její dopad na rozvoj podnikatelských aktivit v rámci subjektů, které autor oslovil v souvislosti s realizovaným kvalitativním výzkumem.

V teoretické části nejprve autor rozděluje tuto doménu na finanční a nefinanční formu podpory, přičemž finanční podpoře je věnován krátký popis, který primárně slouží pro doplnění celistvého kontextu informací. Mimo tento popis jsou také zmíněny dostupné druhy finanční podpory s ohledem na region České republiky.

Stěžejní teoretickou částí je poté podkapitola, jež se věnuje samotné nefinanční podpoře, kdy autor do této problematiky uvádí skrze pojem podnikatelského ekosystému, který definuje a diskutuje, a následně přechází ke granulárnímu pojmu podnikatelské infrastruktury. Tento pojem je následně rozcestníkem ke konkrétním, jednotlivým nefinančním formám podpory podnikání.

V rámci těchto forem jsou diskutovány především podnikatelské inkubátory a akcelerátory, vědeckotechnické parky a coworkingová a inovační centra, kdy každá z podkapitola, jež se věnuje konkrétní formě podpory, sestává ze stručného historie pojmu, definice pojmu, druhového a jinému členění, pokud existuje, nabízeným službám a určitému cílení, pro koho je tato forma podpory vhodná. Každou z podkapitol pak uzavírá přehled, který ilustruje dostupnost dané formy v České republice, respektive kde lze danou formu najít, v jakém kraji či případně v jakém městě.

Teoretickou část poté uzavírá kapitola, která je svou povahou pomocná, neboť definuje různé související pojmy, které nejsou stěžejními pro diplomovou práci, nicméně autor se na ně v metodické či praktické části odkazuje. Jedná se například o definici pojmu start-up.

Teoretická část je následována metodickou částí práce. Úkolem této části je popsat metodiku, se kterou autor přistoupil k realizovanému výzkumu v rámci části praktické. Autor zde uvádí do tématu, diskutuje výběr vhodné metody sběru dat, následně tuto metodu popisuje, nastiňuje její možná úskalí a limitace. Poté je pozornost upřena na metodu analýzy sesbíraných dat, která je logickým a dalším krokem výzkumu.

V podobném rázu je tato metoda definována a diskutována z pohledu své definice, svých předností a limitací či úskalí, ale také nástrojů, které jsou obvykle používány pro realizaci této metody. Metodická část byla sestavena za užití zdrojů jako je například Nielsen Norman Group, kdy se jedná o lídra v oblasti výzkumu v oboru User Experience. Tato společnost staví své doporučení a publikované studie na provedených extenzivních studiích za zapojení širokého vzorku respondentů či účastníků. Autor také spatřuje velký benefit v kontinuální aktualizaci publikovaných materiálů či případná revalidace dřívějších zjištění.

Praktická část je poté syntézou především metodické části, ale částečně i teoretické, neboť uvádí diskutovanou teorii a metodiku v praxi. Autor v rámci svého výzkumu oslovil podnikatelské inkubátory a na základě tohoto prvotního kontaktu následně rekrutoval příslušné subjekty za účelem provedení uživatelského rozhovoru s cílem zjistit, jaké aktivity byly klíčové pro rozvoj jejich podnikatelských záměrů. Nad rámec tohoto se také autor zajímal o určité doplňující informace či charakteristiky, které by dokreslily lépe celkový kontext tématu podnikatelské inkubátoru. Výsledkem této části byly transkripcie rozhovorů s jednotlivými respondenty, respektive zakladateli.

Takto shromážděná data autor analyzoval metodou tematické analýzy, jejímž cílem je zakódování bloků textů do tzv. kódů, přičemž tyto kódy jsou následně agregovány do jednotlivých témat, která se prolínají napříč provedenými rozhovory. Tato témata jsou výsledkem kvalitativního výzkumu a ukazují klíčové věci a charakteristiky podnikatelských inkubátorů tak, jak je vnímají sami respondenti z vlastní zkušenosti. Témata tak můžeme vnímat jako kontextuální agregáty podstatných znaků, jako jsou například aktivity, činnosti či vlastnosti podnikatelských inkubátorů, které mají svůj původ v jednotlivých výpovědích respondentů.

Na základě těchto témat pak autor přistupuje k finálnímu hodnocení provedené analýzy, přičemž je diskutován celkový impakt podnikatelských inkubátorů na rozvoj podnikatelských aktivit jednotlivých respondentů včetně respektování vzájemných závislostí a vazeb mezi jednotlivými tématy či kódy včetně závěrečné diskuse provedeného výzkumu, která rozebírá postřehy, doporučení, omezení či další postřehy, jež vyvstaly v rámci realizace výzkumu.

Seznam použitých zdrojů

- Aerts, K., Matthyssens, P., & Vandenbempt, K. (2007). *Critical role and screening practices of European business incubators*. *Technovation*, 27(5), 254-267.
- Al-Mubarak, H. M. (2008). *Procurement of International Business Incubation – Quantitative and Qualitative approaches*. Melrose Books.
- Al-Mubarak, H. M., & Busler, M. (2011). *Critical activity of successful business incubation*. *International Journal of Emerging Sciences*, 1(3), 455–464.
- Al-Mubarak, H. M., Busler, M., & Collage, R. S. (2011). *The Development of Entrepreneurial Companies through Business Incubator Programs*. *Int. J. Emerg. Sci.*
- Allen, D. N., & Rahman, S. (1985). *Small Business Incubators: A Positive Environment for Entrepreneurship*. *Journal of Small Business Management*, 23, 12.
- Barrehag, L., Fornell, A. & Larsson, G. (2012). *Accelerating Success: A Study of Seed Accelerators and Their Defining Characteristics*. Chalmers University of Technology.
- Bergek, A., & Norrman, C. (2008). *Incubator best practice: a framework*. *Technovation*, 28(1/2), 20–28. doi:10.1016/2007.07.008.
- Birch, D. L. (1979). *THE JOB GENERATION PROCESS*. Massachusetts Institute of Technology.
- Bizzotto, C. E. N. (2003). *The incubation process*. Brazil: Gene Institute.info – Dev Incubator Support.
- Blank, S., & Dorf, B. (2020). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*. John Wiley & Sons.
- Braun, V., & Clarke, V. (2013). *Successful qualitative research: A practical guide for beginners*. Sage.
- Bruneel, J., Ratinho, T., Clarysse, B., & Groen, A. (2012). *The Evolution of Business Incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations*. *Technovation*, 32(2), 110-121. Elsevier.

- Campbell, C., Kendrick, R. C., & Samuelson, D. S. (1985). *Stalking the latent entrepreneur: business incubators and economic development*. *Economic Development Review*, 3(2), 43–49.
- Chandra, A., & Medrano Silva, M. A. (2012). *Business Incubation in Chile: Development, Financing and Financial Services*. *Journal of Technology Management & Innovation*, 7(2), 1–13.
- Christiansen, J. (2009). *Copying Y Combinator*. University of Cambridge.
- CzechInvest. (n.d.). *Inkubátory – CzechInvest*. <https://www.czechinvest.org/inkubatory>.
- CzechInvest. (2019). *Strategie 2019+*. CzechInvest. <https://www.czechinvest.org/getattachment/38ccb7bd-b3f1-4995-a873-ba21bd5f6f58/Strategie-CzechInvestu-2019>
- CzechStartups.org. (2019). *Coworkingová centra*. <https://www.czechstartups.org/startup-ekosystem/coworkingova-centra/>
- CzechStartups.org. (2023a). *Akcelerátory*. <https://www.czechstartups.org/startup-ekosystem/podpora/akceleratory/>
- CzechStartups.org. (2023b). *Inovační centra a inkubátory*. <https://www.czechstartups.org/startup-ekosystem/podpora/inovacni-centra-a-inkubatory/>
- BusinessInfo.cz. (2023). *Dotace, podpory, finance*. [https://www.businessinfo.cz/rozcestnik/dotace-financovani-podpory/DotaceEU - Finanční podpora](https://www.businessinfo.cz/rozcestnik/dotace-financovani-podpory/DotaceEU-Finanční podpora). (n.d.). <https://www.dotaceeu.cz/cs/ostatni/dulezite/slovník-pojmu/f/financni-podpora>
- EducationWorld. (2021). *Role of Innovation Centers and future of learning*. <https://www.educationworld.in/role-of-innovation-centers-and-future-of-learning/>
- European Commission. (2002). *Benchmarking of Business Incubators*. Personnel.
- European Commission. (n.d.). *Publications Office of the EU*. European Union. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/7c44eb36-f1f7-11e6-8a35-01aa75ed71a1/language-en>

- fastcompany.com. (n.d.). *The Untold Story of Atari Founder Nolan Bushnell's Visionary 1980s Tech Incubator*. Fastcompany.com.
<https://www.fastcompany.com/3068135/the-untold-story-of-atari-founder-nolan-bushnells-visionary-1980s-tech-incubator>
- Firestone, E. S. A. \. C. C. (2022). *What Is a Business Incubator? Definition and Guide*. Shopify. <https://www.shopify.com/blog/what-is-business-incubator>
- Gandini, A. (2015). *The rise of coworking spaces: a literature review*. The Journal, Ephemera.
- Geron, T. (2012). *Top Startup Incubators And Accelerators: Y Combinator Tops With \$7.8 Billion In Value*. Forbes, Tech, p. 2.
<http://www.forbes.com/sites/tomiogeron/2012/04/30/top-tech-incubators-as-ranked-byforbes-y-combinator-tops-with-7-billion-in-value/>
- Global Entrepreneurship Research Association. (2021). *GEM 2020/2021 Global Report*. London Business School.
- Gregorová, Z. (2009). *Spekulativní bubliny na finančních trzích*. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta.
- Hackett, S. M., & Dilts, D. M. (2004). *Real options and the option to incubate: an exploratory study of the process of business incubation*.
http://www.kauffman.org/~media/kauffman_org/entrepreneurship_scholars/kdf_dissertations/2004/hackett_sean.pdf.
- Hansen, M. T., Chesbrough, H., Nohria, N., & Sull, D. N. (2000). *Networked incubators. Hothouses of the new economy*. Harvard Business Review, 78(5), 74–84, 199.
- Hobbs, K. G., Link, A. N., & Scott, J. T. (2016). *Science and technology parks: an annotated and analytical literature review*. The Journal of Technology Transfer, 42(4), 957–976.
- Interaktivní Katalog VTP – Společnost vědeckotechnických parků ČR, z.s. (n.d.).
<https://www.svtp.cz/katalog/>
- Lesáková, L. (2012). *The Role of Business Incubators in Supporting the SME Start-up*. Acta Polytechnica Hungarica, 9(3).

- Lewis, D. A., Harper-Anderson, E., & Molnar, L. A. (2011). *Incubating Success. Incubation Best Practices That Lead to Successful New Ventures*. University of Michigan.
- Mian, S., Lamine, W., & Fayolle, A. (2016). *Technology Business Incubation: An overview of the state of knowledge*. *Technovation*, 50–51, 1–12.
- Miller, P., & Bound, K. (2011). *The Startup Factories*. (pp. 1-39).
http://www.nesta.org.uk/publications/assets/features/the_startup_factories_report_feature
- Miller, P., & Bound, K. (2011). *The Startup Factories: The Rise of Accelerator Programs*. NESTA.
- Moreira, A. C., Marta, F. S., & Carvalho, M. F. S. (2012). *Incubation of new ideas: extending incubation models to less favored regions*. In T. Burger-Helmchen (Ed.), *Entrepreneurship, Creativity and Innovative Business Models* (pp. 41–58).
- Mubaraki, H. M. A., & Al-Ajmei, R. (2013). *Best Practices of Business Incubators in Developed and Developing Countries: The Roadmap for the Arab Countries*. In BIA.
- National Business Incubation Association (NBIA). (2006). *State of the business incubation industry*. NBIA Publications.
- National Research Council (2009). *Learning Science in Informal Environments: People, Places, and Pursuits*. The National Academy Press.
- Nielsen Norman Group. (2015). *Personas Make Users Memorable for Product Team Members*. <https://www.nngroup.com/articles/personas/>
- Nielsen Norman Group. (2018). *User Interviews: How, When, and Why to Conduct Them*. <https://www.nngroup.com/articles/user-interviews/>
- Nielsen Norman Group. (2020). *3 Persona Types: Lightweight, Qualitative, and Statistical*. <https://www.nngroup.com/articles/persona-types/>
- Nielsen Norman Group. (2022a). *When to Use Which User-Experience Research Methods*. <https://www.nngroup.com/articles/which-ux-research-methods/>
- Nielsen Norman Group. (2022b). *How to Analyze Qualitative Data from UX Research: Thematic Analysis*. <https://www.nngroup.com/articles/thematic-analysis/>

- O'Connor, A., Stam, E., Sussan, F., Audretsch, D. B. (2018). *Entrepreneurial Ecosystems*. Springer.
- Petr Bechyně. (2022). *Uživatelský výzkum aneb zeptejte se svého zákazníka*.
<https://www.petrbechyne.cz/blog/uzivatelsky-vyzkum-aneb-zeptejte-se-sveho-zakaznika>
- Rajchová, J. (2016). *Rizikový kapitál – možnost financování podniků*. Mendelova univerzita v Brně.
- Ries, E. (2019). *Startup jako princip podnikání: Jak dosáhnout dlouhodobého růstu v moderní firmě*. Management Press.
- Sbírka zákonů. (n.d.). <https://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?cz=320>
- Ministerstvo kultury. (n.d.). *Slovník pojmů – Projektová kancelář Ministerstva kultury*.
<https://projektovakancelar.mkcr.cz/slovník-pojmu/> Sharma, A. R., Shukla, B., & Joshi, M. (2021). *The Role of Business Incubators in the Economic Growth of India*. De Gruyter Oldenbourg.
- Slaný, A. (2007). *Faktory konkurenceschopnosti (komparace zemí V-4)*. Masarykova univerzita.
- Smilor, R. W. (1987). *Managing the incubator system: critical success factors to accelerate new company development*. IEEE Transactions on Engineering Management, 34(4), 146–156.
- Smilor, R. W., & Gill, M. D., Jr. (1986). *The New Business Incubator: Linking Talent, Technology, Capital and Know-How*. Lexington Books.
- Spigel, B. (2017a). *The relational organization of entrepreneurial ecosystems*. Entrepreneurship Theory and Practice, 41, 49–72.
- Srpová, J. (2020). *Začínáme podnikat: s případovými studii začínajících podnikatelů*. Grada Publishing.
- The IT Factory. (2019, December 30). *Os serviços fornecidos por incubadoras nas fases de vida de startups*. Startup Knowledge Base. <https://www.the-itfactory.com/startup-knowledgebase/services-that-incubators-provide/>

Theodoraki, C., & Messeghem, K. (2017). *Exploring the entrepreneurial ecosystem in the field of entrepreneurial support: A multi-level approach*. International Journal of Entrepreneurship and Small Business, 31, 47–66.

Mancuso Business Dev. (n.d.). *Things We Do*. Mancuso Business Dev.
<https://www.mancusogroup.com/things-we-do>

Tornatzky, L. G. (1996). *The art & craft of technology business incubation: Best practices, strategies, and tools from more than 50 programs*. National Business Incubation Association.

Valach, J. (2006). *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. Ekopress.

Veber, J., & Srpová, J. (2012). *Podnikání malé a střední firmy*. Grada Publishing.

West, L. (1998). *THE DEVELOPMENT OF SCIENCE AND TECHNOLOGY PARKS AND INNOVATION CENTRES*. University of Bradford.

Švejda, P. (2007). *Inovační podnikání*. Asociace inovačního podnikání ČR.

7 CFR § 1806.23 - Definitions. (n.d.). LII / Legal Information Institute.
<https://www.law.cornell.edu/cft/text/7/1806.23>

Seznam tabulek

Tabulka 1: Možná členění podnikatelských inkubátorů	17
Tabulka 2: Klíčové charakteristiky akceleračního programu	27
Tabulka 3: Přehled existujících coworkingových center v ČR dle krajů	39
Tabulka 4: Úskali/výzvy a vyplývající problémy tematické analýzy	58
Tabulka 5: Přehled oslovených podnikatelských inkubátorů	67
Tabulka 6: Předmět činnosti jednotlivých respondentů	70
Tabulka 7: Přiřazení uživatelských person subjektům	77
Tabulka 8: Přehled identifikovaných témat	82

Seznam zkratk

UX – obor zabývající se interakcí uživatele s produktem či službou, z anglického *User Experience*

HCI – multidisciplinární obor zabývající se designem počítačové technologie a interakcí mezi počítačem a člověkem, z anglického *Human-Computer Interaction*

InBIA – Mezinárodní asociace pro inovace v podnikání, z anglického *International Business Innovation Association*

AI – umělá inteligence, z anglického *Artificial Intelligence*

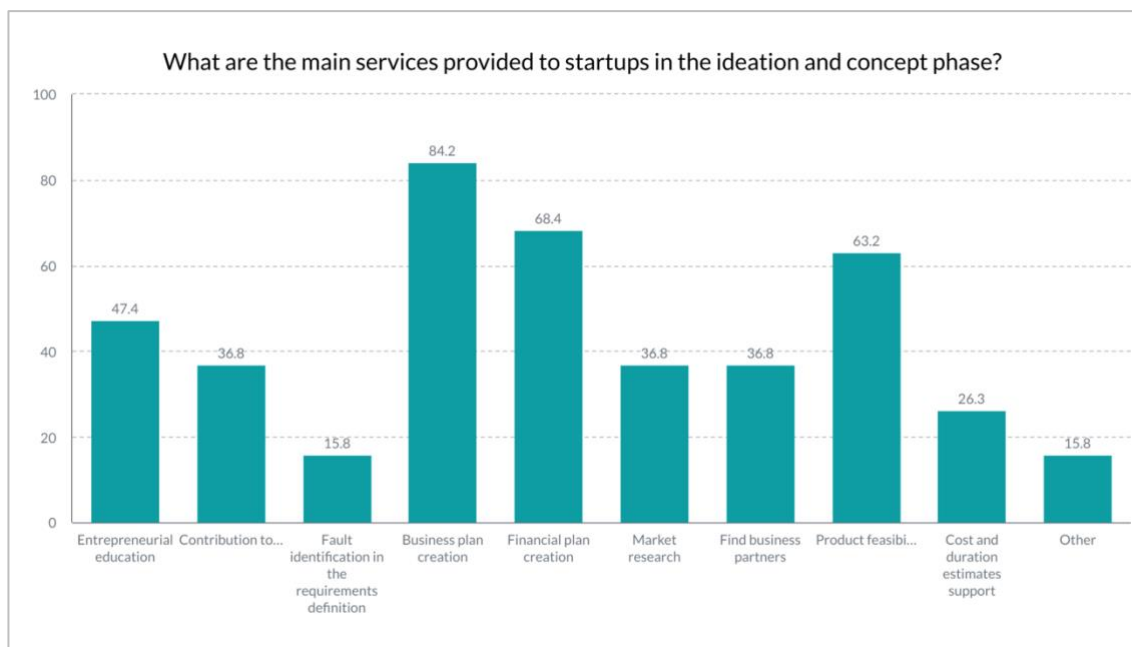
Seznam obrázků

Obrázek 1: 10 nejčastěji poskytovaných služeb podnikatelskými inkubátory	22
Obrázek 2: Mapa výskytu vědeckotechnických parků v ČR	36
Obrázek 3: 3-dimenzionální rámec rozdělení výzkumných metod	47
Obrázek 4: Ukázka zpracované osoby	56
Obrázek 5: Ukázka transkripce v prostředí nástroje Dovetail	72
Obrázek 6: Uživatelská osoba 1: Michal	75
Obrázek 7: Uživatelská osoba 2: Petr	77
Obrázek 8: Rozvoj a zhodnocení podnikatelského záměru – Radar Plot	85
Obrázek 9: Rozvoj a zhodnocení podnikatelského záměru – Treemap	87
Obrázek 10: Rozvoj obchodních aktivit – Treemap	88
Obrázek 11: Rozvoj obchodních aktivit – Piechart	89
Obrázek 12: Rozvoj provozních aktivit a zázemí subjektu – Piechart	90
Obrázek 13: Financování inkubovaných subjektů – Piechart	91
Obrázek 16: Akcentované vlastnosti podnikatelského inkubátoru – Piechart	93

Seznam příloh

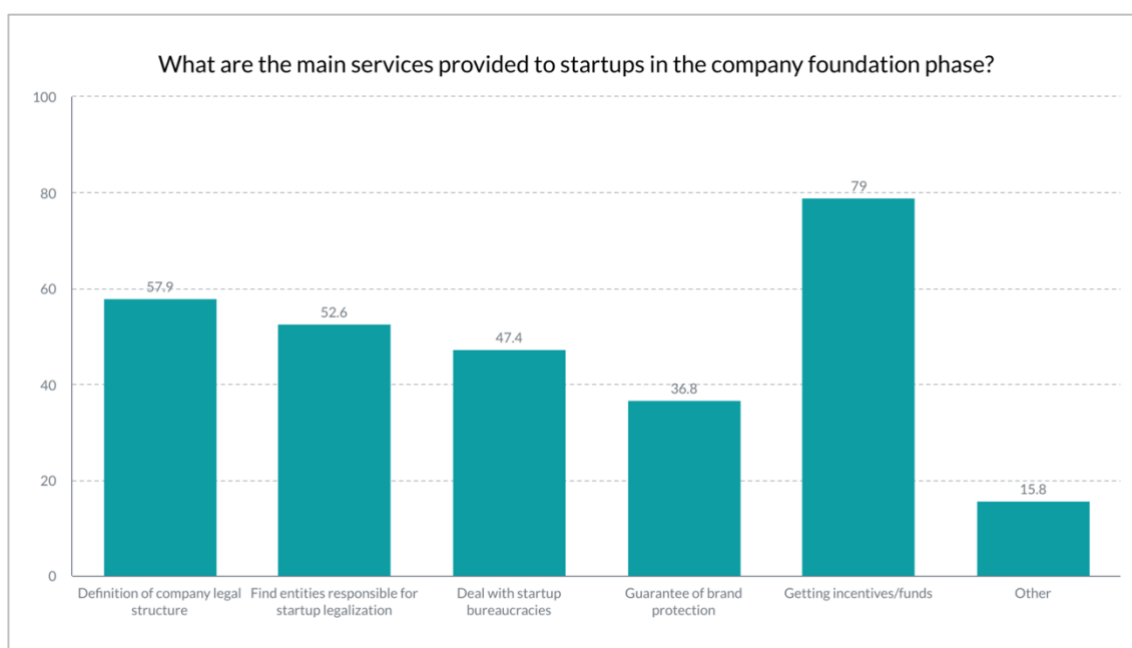
Příloha A: Dílčí výsledky statistického šetření společnosti The IT Factory

Hlavní služby poskytované start-upům v ideové a koncepční fázi



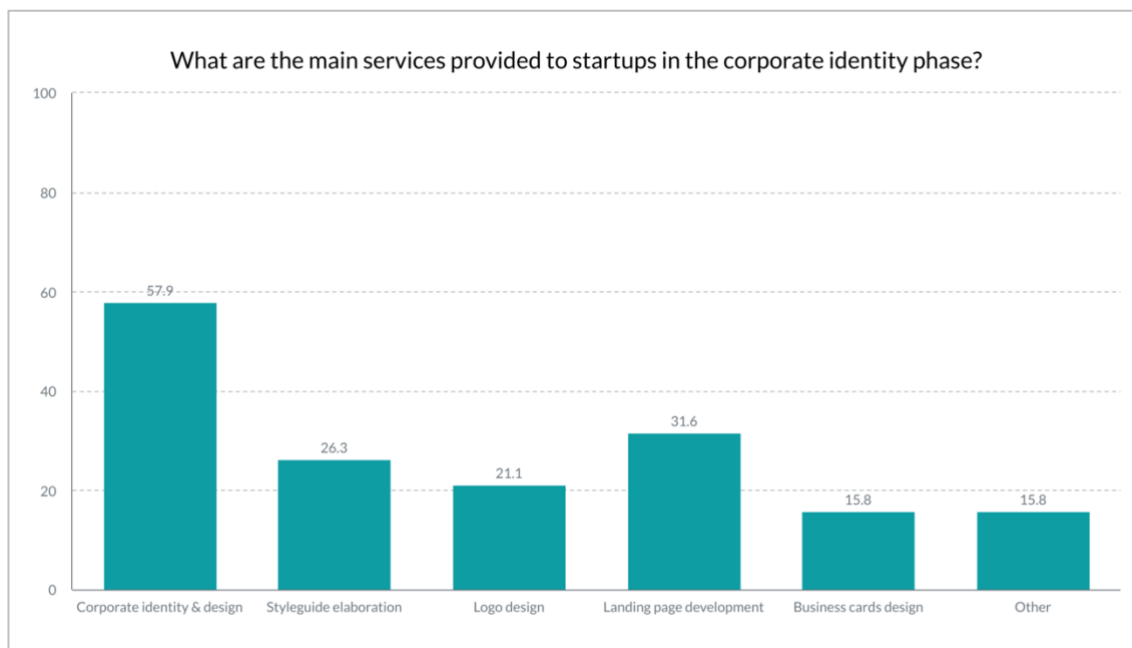
Zdroj: (The IT Factory, 2019)

Hlavní služby poskytované start-upům ve fázi založení



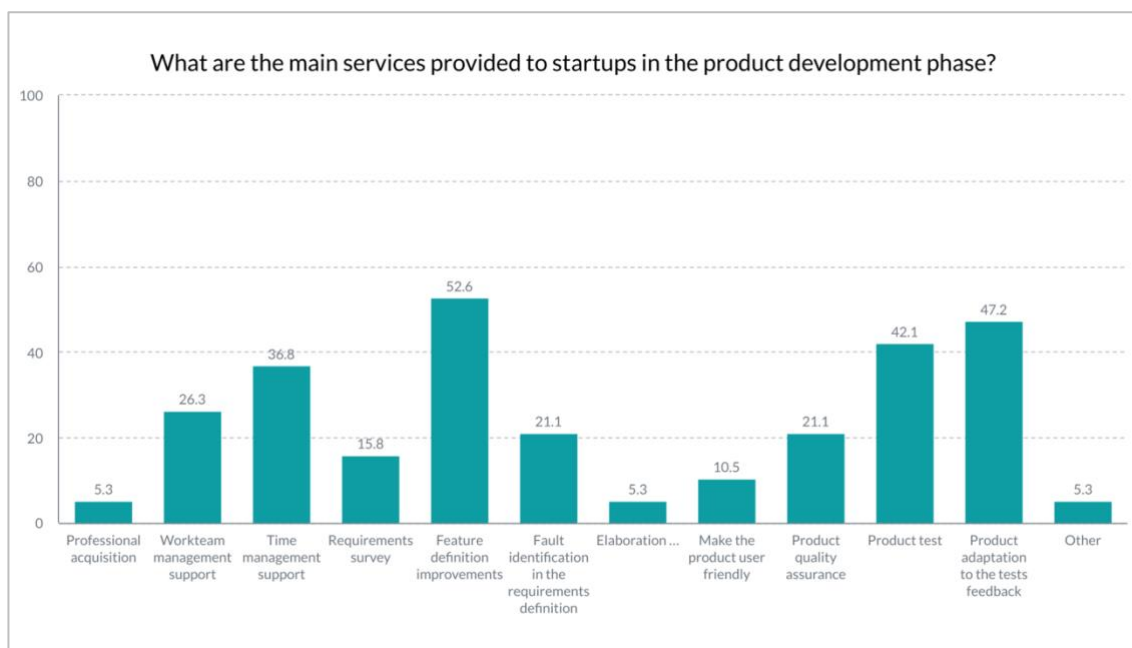
Zdroj: (The IT Factory, 2019)

Hlavní služby poskytované start-upům ve fázi korporátní identity



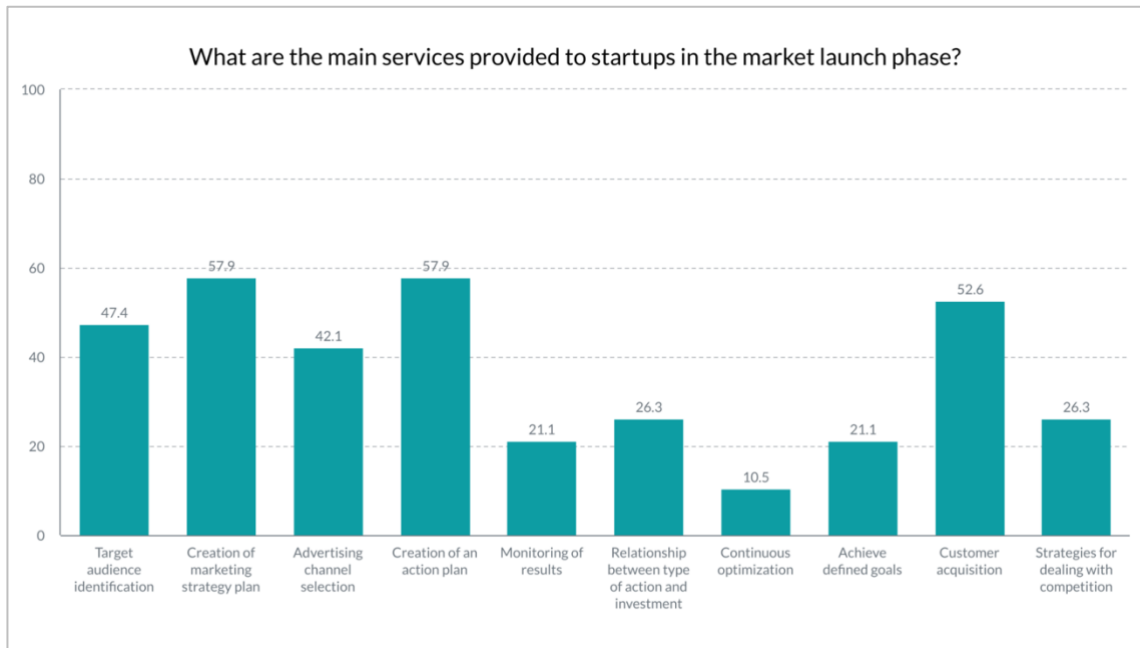
Zdroj: (The IT Factory, 2019)

Hlavní služby poskytované start-upům ve fázi vývoje produktu



Zdroj: (The IT Factory, 2019)

Hlavní služby poskytované start-upům ve fázi vstupu na trh



Zdroj: (The IT Factory, 2019)

Abstrakt

Lanči, F. (2023). *Nefinanční forma podpory podnikání a její potenciál pro rozvoj podnikatelských aktivit* [Diplomová práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: nefinanční, podpora, podnikání, start-up, podnikatelské aktivity, rozvoj

Diplomová práce s názvem *Nefinanční forma podpory podnikání a její potenciál pro rozvoj podnikatelských aktivit* zkoumá vliv zvolené nefinanční formy podpory podnikání s ohledem na rozvoj podnikatelských aktivit oslovených subjektů.

Teoretická část práce se zabývá obecným konceptem podpory podnikání, kdy jej rozděluje na formu finanční a nefinanční, přičemž důraz je s ohledem na téma diplomové práce dán zvláště na formy nefinanční. Tyto formy jsou detailně popsány a zasazeny do kontextu v rámci podnikatelského ekosystému a podnikatelské infrastruktury. Teoretickou část poté uzavírá definice pojmů, jenž jsou související.

Po teoretické části následuje část metodická. Úkolem této části je popsat metodiku, se kterou autor přistoupil k realizovanému výzkumu v rámci části praktické. Autor zde uvádí do tématu, diskutuje výběr vhodných metod sběru a analýzy dat včetně jejich předností a limitací.

Samotná praktická část práce poté syntetizuje metodickou, a částečně také teoretickou část, do provedeného výzkumu, kdy byly vedeny rozhovory s jednotlivými zakladateli společností a následně tyto rozhovory byly analyzovány tematickou analýzou za účelem zjištění impaktu aktivit a činností podnikatelských inkubátorů na rozvoj podnikatelských aktivit jednotlivých respondentů.

Abstract

Lanči, F. (2022). *Non-financial form of business support and its potential for the development of entrepreneurial activities* [Master's Thesis, University of West Bohemia].

Key words: non-financial, support, business, start-up, entrepreneurial activities, development

The diploma thesis entitled Non-financial form of business support and its potential for the development of entrepreneurial activities examines the impact of the chosen non-financial form of business support with regard to the development of entrepreneurial activities of the addressed subjects.

The theoretical part of the thesis deals with the general concept of entrepreneurial support, dividing it into financial and non-financial forms, with particular emphasis on non-financial forms with regard to the topic of the thesis. These forms are described in detail and placed in context within the entrepreneurial ecosystem and entrepreneurial infrastructure. The theoretical part then concludes with definitions of related terms.

The theoretical part is followed by a methodological part. The purpose of this part is to describe the methodology with which the author approached the research carried out in the practical part. Here the author introduces the topic, discusses the selection of appropriate methods of data collection and analysis, including their strengths and limitations.

The practical part of the thesis then synthesizes the methodological part of the research carried out, where interviews were conducted with individual company founders and then these interviews were analysed by means of thematic analysis in order to determine the impact of the activities and services of business incubators on the development of business activities of individual respondents.